



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Diseño de un modelo de gestión por procesos para mejorar la atención al público en el departamento de tesorería del GAD M-Montecristi, 2014.

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Quijije Mero, Verónica Elizabeth, Ing.

DIRECTOR: Calle Mendoza, Luís Alfredo, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO MANTA

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Ingeniero
Luís Alfredo Calle Mendoza.
DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado “**Diseño de un modelo de gestión por procesos para mejorar la atención al público en el departamento de tesorería del GAD M-Montecristi, 2014.**” realizado por el profesional: Verónica Elizabeth Quijije Mero, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo cual me permito autorizar su presentación ante el tribunal respectivo.

Manta, Septiembre del 2014

f.....

Ing. Luís Alfredo Calle Mendoza
Director de Tesis

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Quijije Mero Verónica Elizabeth, declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: Diseño de un modelo de Gestión por Procesos para mejorar la atención al público en el departamento de tesorería del GAD M-Montecristi, de la titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo director Luís Alfredo Calle Mendoza director 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, concepto, 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, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad".

f.....

Quijije Mero verónica Elizabeth

131034761-0

DEDICATORIA

A Dios por ser mi mayor inspiración y fortaleza de vida.

A mis padres por ser el pilar fundamental en mi vida, y que gracias a sus valiosos consejos me impulsaron a seguir adelante apoyándome incondicional y económicamente.

A mi esposo por su apoyo constante en la culminación de la tesis.

Verónica Elizabeth Quijije Mero

AGRADECIMIENTO

A la institución educativa Universidad Técnica Particular de Loja, a los docentes quienes me brindaron sus conocimientos y experiencias.

A mi director Ing. Luís Calle Mendoza, quién apporto tiempo, ilustraciones y sugerencias para culminar con éxito el trabajo de tesis.

Al GAD M-Montecristi quien me dio la oportunidad de contribuir con este proyecto, facilitando todos los recursos necesarios.

Verónica Elizabeth Quijije Mero

INDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	I
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO	V
INDICE DE CONTENIDOS	VI
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I	3
GENERALIDADES	3
1.1 Planteamiento del problema.....	6
1.2 Justificación.....	7
1.3 Objetivos.....	8
1.3.1. <i>Objetivo General</i>	8
1.3.2. <i>Objetivos Específicos:</i>	8
1.4 Hipótesis.....	8
1.5 Alcance.....	8
CAPITULO II	9
MARCO METODOLÓGICO.....	9
2. Metodología.....	10
2.1. Enfoque de la modalidad.....	10
2.2. Tipo y diseño de investigación.....	10
2.3. Población y muestra.....	11
2.4. Operacionalización de variables.....	11
2.5. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	12
2.6. Procesamiento.....	12
2.7. Análisis de información.....	12

CAPITULO III	13
MARCO TEÓRICO	13
3.1. Introducción.....	14
3.2. Enfoque por procesos.....	14
3.3. Factores de un proceso.....	15
3.4. Gestión por competencias.....	16
3.5. Formación de competencias laborales en la empresa.....	17
3.6. El aseguramiento de calidad y proceso.....	19
3.7. Principios de la gestión	21
3.8. La gestión por procesos y el modelo EFQM.....	21
CAPÍTULO IV	29
MARCO INSTITUCIONAL	29
4.1. Aspectos generales de la institución y área de estudio	30
4.1.1. <i>La institución.....</i>	31
4.1.2. <i>Marco legal.....</i>	32
4.1.3. <i>Normativas de la institución pública.....</i>	33
4.1.4. <i>La institución pública como prestadora de servicios.....</i>	36
4.1.5. <i>Misión, visión, organigrama estructural</i>	38
4.1.6. <i>Identificación o descripción del puesto.....</i>	41
4.1.7. <i>Departamento de Tesorería.....</i>	44
4.1.8. <i>Análisis situacional del departamento de tesorería.....</i>	47
CAPITULO V	57
PROPUESTA	57
5.1. Enfoque del Modelo de Gestión	58
5.2. Identificación y secuencias de los procesos.....	59
5.3. Descripción de los procesos y subprocesos.....	59
5.4. El mapa de los procesos.....	60
5.5. Seguimiento y medición de los procesos	76
5.6. Descripción de los aspectos a medir	76
5.7. Asociación de indicadores de gestión	77

5.8. Medición de los indicadores	78
5.9. Seguimiento de los indicadores de gestión.....	78
5.10. Análisis de datos	79
5.11. Mejora de los procesos	79
5.12. Acción correctiva y preventiva	80
Conclusiones	81
Recomendaciones	82
Referencias bibliográficas	83
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:.....	48
Tabla 2.....	50
Tabla 3.....	52
Tabla 4.....	53
Tabla 5.....	54
Tabla 7.....	55
Tabla 8.....	58
Tabla 9.....	59
Tabla 10.....	59
Tabla 11.....	60
Tabla 12.....	77
Tabla 13.....	78

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.....	48
Cuadro 2.....	50
Cuadro 3.....	52
Cuadro 4.....	53
Cuadro 5.....	54
Cuadro 6.....	55
Cuadro 7.....	56

RESUMEN

La presente investigación expone una propuesta de un modelo de gestión por procesos para el departamento de Tesorería del GAD M-Montecristi cuyo objetivo es mejorar el servicio que ofrece al público; toda vez que, el servicio al cliente es parte de la imagen que proyecta la institución y se percibe como la fortaleza para crear y mantener relaciones perdurables. Se analizó la situación actual llegando a la conclusión que no satisface a las necesidades del cliente interno y externo, siendo necesario mejorar con el fin de fortalecer la asistencia al usuario de forma eficiente y de calidad, ya que para el sector público, el objetivo de mercado es la comunidad.

El trabajo propuesto servirá como aporte necesario para el departamento de Tesorería del GAD M-Montecristi, quienes se dedican día a día en brindar un servicio a la ciudadanía, bajo el condicionante de que se debe brindar un servicio con eficiencia, eficacia, economía y ética, tomando en consideración regímenes legales que están en vigencia en el país.

PALABRAS CLAVES: Diseño, modelo de gestión, procesos, atención al público, departamento de tesorería.

ABSTRACT

This research presents a proposal of a model of management processes for the Department of Treasury of the GAD M-Montecristi whose objective is to improve the service offered to the public; any time that the service the customer is part of the image that projected the institution and is perceived as strength for creating and maintaining long-lasting relationships. Analyzed the current situation coming to the conclusion that does not satisfy the needs of internal and external customer, being necessary to improve it in order to strengthen assistance to the user an efficient and quality, since for the public sector, the objective of market is the community.

The proposed work will serve as input necessary contribution to the Department of Treasury of the GAD M-Montecristi, people who are engaged day by day in providing service to the public, under the condition that it must provide a service with efficiency, effectiveness, economy and ethics, taking into consideration legal regimes that are in force in the country.

Key words: Design, model management, processes, customer, Treasury Department.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo titulado “diseño de un modelo de gestión por procesos para mejorar la atención al público en el departamento de Tesorería del GAD M-Montecristi”; se enmarca en la necesidad de cambiar la situación actual en la que se presenta el departamento y que se instaure como una herramienta de innovación, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente interno y externo.

El capítulo I menciona las generalidades basadas en la introducción, planteamiento del problema, justificación, objetivos, hipótesis, alcance, limitaciones.

El capítulo II es el marco metodológico con el enfoque de la modalidad, tipo y diseño de investigación, población y muestra, operacionalización de variables, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, procesamiento y análisis de información.

El capítulo III se enfoca en el Marco Teórico mencionando el enfoque por procesos, factores de un proceso, gestión por competencias, formación de competencias laborales en la institución, el aseguramiento de calidad y proceso, principios de la gestión, la gestión de procesos y el modelo EFQM.

El capítulo IV se refiere a la Propuesta con el enfoque del modelo de gestión, Identificación y secuencias de los procesos, descripción de los procesos y subprocesos , el mapa de los procesos, seguimiento y medición de los procesos, descripción de los aspectos a medir, asociación de indicadores de gestión, medición de los indicadores, seguimiento de los indicadores de gestión, análisis de datos, mejora de los procesos, acción correctiva y preventiva.

El capítulo V se refiere a las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas, culminando con los anexos.

Este trabajo inicia con la búsqueda de conceptos que conciernen con la gestión por procesos y así conocer cuáles son las consecuencias y causas de su aplicación en el ámbito mundial, nacional y social.

Es de importancia porque mediante la gestión por procesos pública se midió en función de la capacidad de satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los

ciudadanos, de acuerdo a metas preestablecidas alineadas con los fines y propósitos superiores de la Administración Pública y de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad.

En el departamento de Tesorería del GAD M-Montecristi laboran 15 personas que tienen como función recaudar valores por pagos de impuestos, tasas y contribuciones, entre otras actividades, el problema radica en la falta de procesos dentro del mismo y la descoordinación en el área de trabajo.

Para el problema planteado se desarrolló una propuesta de mejoramiento continuo basada en procesos con acciones correctivas y preventivas.

Con éste estudio se pretende conseguir los objetivos propuestos para alcanzar la eficiencia administrativa de dicho departamento, identificando las causas que influyen en la deficiente atención al público y por ende buscar la solución para corregirlos; entre las limitaciones se encontraron la poca información del GAD M-Montecristi debido a los cambios.

La investigación se basó en un tipo de investigación cuantitativa aplicando una encuesta social donde se aplicó técnicas específicas mediante preguntas con el fin de recoger, procesar y analizar las características del grupo encuestado.

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la institución y nuestra misión en ella.

CAPITULO I
GENERALIDADES

1.1 . Planteamiento del problema.

El Municipio o Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Montecristi, es la sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del Estado, cuya finalidad es el bien común local y, dentro de este, el fin primordial es la atención de las necesidades de los usuarios de las parroquias rurales y de la respectiva jurisdicción, y dentro de sus funciones según el Art. 54 de la Ley del COOTAD señala que el municipio debe:

“Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales en el marco de sus competencias constitucionales y legales” (Oficial, lunes 5 de abril de 2010)

En el departamento de Tesorería del GAD M-Montecristi laboran 15 personas que tienen como función recaudar valores por pagos de impuestos, tasas y contribuciones, entre otras actividades. Asimismo el modelo que se imparte en el departamento de tesorería predomina en los intereses políticos y en algunas ocasiones las autoridades carecen de conocimientos que permitan crear mecanismos de control en el área administrativa, esto se debe a los cambios constantes de personal que en muchos casos no se ajustan a los perfiles requeridos causando un desempeño deficiente y por ende repercute en el servicio que se ofrece a la ciudadanía creando problemas como descoordinación con el equipo de trabajo en donde cada funcionario es preocupado por resolver sus problemas.

Otro problema es la falta de definición de estrategias en lo referente al Talento Humano, en donde el personal se limita a reproducir lo existente, y empieza la división de trabajo y entra en crisis el equipo multidisciplinario, cada departamento cuida sus intereses dejando atrás la importancia que se le debe dar al municipio.

La competencia se hace cada vez más evidente entre aquellas instituciones que brindan algún tipo de servicio; sin embargo, la deficiente calidad del servicio público que ofrece el departamento de tesorería incide en la atención al usuario y se deben a causas como: carencia de un modelo de gestión por procesos, operaciones lentas y complejas que originan excesivos tiempos de espera por parte de los usuarios; y de las capacitaciones brindadas, lo que origina que los ciudadanos se sientan insatisfechos por la falta de atención a sus necesidades. En caso de no buscar alternativas de solución al problema, la institución sufrirá un impacto negativo causando una mala imagen institucional a nivel local y nacional, teniendo como resultado usuarios insatisfechos por el servicio que reciben, originando malestar, desconfianza y constantes quejas y reclamos por parte de los usuarios a los que

hay que darles soluciones de acuerdo como se presenten. Incorporar un diseño de modelo de gestión por procesos significa cambios, en los cuales permitirán a los directivos brindar soluciones a las demandas de la ciudadanía, atendiendo con calidad y calidez relacionándose con sus ciudadanos para lograr un ambiente cambiante contando con un sistema de administración abierta a la información y al conocimiento.

1.2 . Justificación

El tema que se plantea, es un problema de actualidad, vigente en nuestro país y de interés tanto para el Gobierno Nacional por que involucra recursos públicos, así como para la sociedad, quienes son los que se benefician con el servicio. Se justifica porque será un aporte importante para las instituciones públicas dedicadas a brindar un servicio a la ciudadanía, bajo el condicionante de que se debe brindar un servicio con eficiencia, eficacia y ética, tomando en consideración regímenes legales que están en vigencia en el país.

La actual gestión por procesos del departamento de tesorería del GAD M-Montecristi según estadísticas de evaluación no cumplen a cabalidad las observaciones y el resultado del análisis de las variaciones presentadas entre las metas esperadas y los resultados obtenidos; así como la definición de su objetivo, alcance, acciones a implementar, metas, la asignación de los responsables y de los recursos requeridos, el tiempo de ejecución y las acciones de seguimiento necesarias para verificar su cumplimiento.

En la evaluación que se realiza anualmente se encontró que el departamento de tesorería cuenta con puntajes bajos debido a que su gestión dedica pocos recursos a la planificación, no cuentan con una cultura organizacional y dependen de una persona para tomar decisiones, por tal razón se justifica el diseño de un modelo de gestión por procesos.

La Constitución de la República, en su Art.66 Núm. 25

“Reconoce y garantiza a las personas, el derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.”

Así mismo, el Plan Nacional del Buen vivir propone una visión que amplía los derechos, libertades, oportunidades y potencialidades de los seres humanos, y que garantiza el reconocimiento de las diversidades para alcanzar un porvenir compartido. La calidad en los servicios públicos es una exigencia constitucional y es una obligación irrestricta de la

Administración Pública. Es además el recurso con que cuenta un Estado para compensar las desigualdades de la población a la que sirve, porque es la posibilidad real de que el conjunto de ciudadanos reciba los mismos servicios. (Registro Oficial, Viernes 01 de junio del 2012)

1.3 . Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Elaborar un modelo de gestión por procesos para mejorar el servicio al público que ofrece el departamento de tesorería del GAD M-Montecristi a los usuarios.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- Analizar la situación actual del departamento de tesorería que ofrece el GAD M-Montecristi hacia la atención al público con el propósito de establecer las causas que estarían mermando la calidad de los bienes o servicios que ofrecen.
- Diagnosticar los indicadores de gestión del departamento, para verificar las eficiencias de las mismas, con el propósito de establecer las causas que estarían influyendo en la atención a los usuarios.
- Elaborar una propuesta de un plan de mejoramiento continuo basada en gestión por procesos de los bienes o servicios que presta el departamento de tesorería del Municipio a la ciudadanía.

1.4 . Hipótesis

La implementación de un modelo de gestión por procesos en el departamento de tesorería contribuirá a tomar medidas correctivas y preventivas del GAD M-Montecristi.

1.5 . Alcance

El presente proyecto está orientado a la elaboración de un modelo de gestión, el mismo que establece una guía esencial que regula el funcionamiento de la institución, con el fin de fortalecer el servicio al usuario de forma eficiente y de calidad, toda vez, que para el sector público, el objetivo de mercado es la comunidad.

CAPITULO II

MARCO METODOLÓGICO

2. Metodología.

Para la realización del trabajo de tesis se considera la información que se obtuvo al aplicar las técnicas de encuesta y observación, al personal involucrado relacionadas con las actividades y procedimientos que desarrollan.

2.1. Enfoque de la modalidad.

Diseños transversales: implica la recolección de la información un solo corte en el tiempo

Método deductivo: puesto que la investigación se basó en los Modelos de Gestión por Procesos, universales, mediante el cual se busca la solución del problema, y el análisis va de lo particular a lo general.

2.2. Tipo y diseño de investigación.

La investigación se basó en un tipo de investigación cuantitativa aplicando una encuesta social donde se emplearon técnicas específicas mediante preguntas con el fin de recoger, procesar y analizar las características del grupo encuestado. Para la aplicación de los procesos se revisó diferentes fuentes bibliográficas que ayudan a la interpretación de los conceptos utilizados en el marco teórico.

En la implementación del enfoque de modelo de gestión basada en procesos se basó en las siguientes descripciones:

- ✓ Identificación del propósito del departamento de tesorería
- ✓ Políticas y objetivos del departamento de tesorería
- ✓ Definición de los procesos
- ✓ Definición de la secuencia de los procesos
- ✓ Responsables de los procesos
- ✓ Documentación necesaria para el proceso.

Cada uno de estos factores es analizado en el capítulo V indicando cada uno en el proceso del departamento de tesorería del GAD-Montecristi.

2.3. Población y muestra.

Se consideró a todos los empleados del departamento de tesorería que por ser un número pequeño se consideró a todo el personal, siendo 15.

Se ejecutó una encuesta al público para la medición del servicio recibido siendo el número de 10 personas.

2.4. Operacionalización de variables.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Plan de mejoramiento continuo	Planificación	Objetivos medibles Requisitos del servicio Apoyo al equipo Análisis de las necesidades Incorporación del proceso
	Organización	Trabajo en equipo Reconocimiento de esfuerzo Accesibilidad Difusión de estrategias Contribución al éxito
	Dirección	Diálogo Desempeño Eficacia Registros
Procesos	Gestión de los procesos	Procesos eficaces Seguimiento de procesos Gestión y mejora de los procesos

2.5. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

Las técnicas de recopilación de datos son:

- ✓ La encuesta para recopilar información directa a través de preguntas cerradas y de opción múltiple diseñada para el personal en estudio.
- ✓ Observación directa
- ✓ Para la Gerencia, se utilizó una reunión con el Alcalde.

2.6. Procesamiento.

Para el procesamiento de la información se utilizó los estadígrafos pertinentes, donde se tabularon datos de acuerdo a las encuestas realizadas al personal del departamento de Tesorería y al público en general, finalizando con cuadros estadísticos usando la plantilla de Excel, de acuerdo los resultados se elaboró la propuesta.

2.7. Análisis de información.

Para el análisis de la información se realizó cuadros estadísticos de acuerdo a la tabulación de datos obtenidos de la encuesta graficados en barras estadísticas donde demuestran porcentualmente el análisis de la información recolectada.

CAPITULO III
MARCO TEÓRICO

3.1. Introducción.

Una gestión por procesos es de suma importancia para toda institución sea pública o privada, con su debida ejecución alcanzan las metas y objetivos que espera la institución.

(Editor BPMN , 2014) La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

(Sosa, 2006) Menciona que este enfoque de calidad por procesos se ha incluido en el modelo de vida de los seres humanos y por lo tanto, en las organizaciones se le considera como un nuevo modelo de gestión o administración. Considerar a la calidad de procesos como modelo de administración ha hecho que muchos estudiosos del tema la llamen calidad total, o calidad integral, o con nombres parecidos; sin embargo, nosotros preferimos llamarla administración por calidad (APC), lo cual quiere decir que todas las cosas que queremos lograr en la organización deben alcanzarse mediante el desarrollo de todos los procesos con calidad. Trabajando con calidad por procesos lograremos los objetivos y las metas de la organización.

Ya se sabe que la administración consiste en lograr resultados coordinando los recursos; entonces, al hablar de administración por calidad se entiende que debemos realizar todos los procesos, actividades, tareas, etc. del inicio hasta el final con las especificaciones técnicas establecidas que garantizan la calidad del producto o servicio deseado por nuestros clientes lográndose con la participación de todos los estamentos de la empresa.

La calidad se elevó a categoría de modelo y a través de ella lograremos las metas y los objetivos de la empresa. Calidad y Productividad son dos conceptos inseparables, no puede existir uno sin el otro:

Calidad: producir bienes y servicios cada vez mejores.

Productividad: producirlos cada vez más económicos. (Sosa, 2006)

3.2. Enfoque por procesos.

El enfoque de Procesos consiste en agrupar las actividades de la empresa con relación a la secuencia lógica con la que se ejecutan, creando de esta forma una visión más integrada de

la actividad de la empresa, que además, permite el aprendizaje de nuevas consecuencias que aportan ventaja al funcionamiento de la empresa.

Actualmente el mundo empresarial se encuentra en situación de cambio permanente. Satisfacer las necesidades de los clientes es una tarea más difícil de llevar a cabo. Los procesos de la empresa deben ser optimizados en términos de coste, calidad, plazo de entrega, flexibilidad e innovación.

La calidad en la gestión pública debe medirse en función de la capacidad de satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a metas preestablecidas alineadas con los fines y propósitos superiores de la Administración Pública y de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad.

3.3. Factores de un proceso.

Pérez, José Antonio. (2009) Gestión por Procesos. A continuación se nombran y desglosan "7 factores importantes de un proceso"

1. **Personas.-** Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados. La contratación, integración y desarrollo de las personas la proporciona el proceso de Gestión de Personal.
2. **Materiales.-** Materias primas o semielaboradas, información (muy importante en los procesos de servicios) con las características adecuadas para su uso. Los materiales suelen ser proporcionados por el proceso de compras.
3. **Recursos físicos.-** Instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso. Aquí nos referimos al proceso de gestión de proveedores de bienes de inversión y al proceso de mantenimiento.
4. **Métodos/Planificación del proceso.-** Método de trabajo, procedimiento, hoja de proceso, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y ocasionalmente el cómo.

Se incluye el método para la medición y el seguimiento del:

- Funcionamiento del proceso (medición o evaluación)
 - Producto del proceso (medida de cumplimiento)
 - La satisfacción del cliente (medida de satisfacción)
5. Medio ambiente.- Hace referencia al impacto ambiental y al clima organizacional.
 6. Dinero.
 7. Sistema de medición de resultados.

Un proceso está bajo control cuando su resultado es aceptable y predecible, lo que equivale a dominar los factores del proceso, supuesta la conformidad del input.

En caso de un funcionamiento incorrecto, poder saber cuál es el factor que lo ha originado es de capital importancia para orientar la acción de mejora (gestión de calidad).

3.4. Gestión por competencias.

La Gestión por competencias involucra el desarrollo y la correcta administración del talento humano de la empresa, centrándose en el enfoque de gestión por competencias y mostrando sus características, sus utilidades, sus ventajas, sus dificultades y el proceso de implantación de este sistema.

(Boyatzis, 2012) El recurso humano representado como capital humano es a quien se considera de mayor importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido. La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

El Modelo EFQM de Excelencia se basa en la siguiente premisa: “Los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúan se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las personas de la organización, las Alianzas y Recursos, y los Procesos”. (Calidad, 2006)

Este modelo se fundamenta en los siguientes principios: liderazgo, personas, política y estrategia, alianzas y recursos, procesos, resultados en las personas, resultados en los clientes, resultados en la sociedad y resultados claves. El modelo ofrece un marco genérico de criterios que pueden aplicarse a cualquier organización. (Calidad, 2006)

De acuerdo a la norma ISO 9000-2000, tiene como premisa los principios de Gestión de la Calidad que se refieren a: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisión, relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. (López R., Susana *Sistema de Calidad* Bogotá: Ediciones de la U, 2011.)

3.5. Formación de competencias laborales en la empresa.

Gestionar por competencias significa tener en cuenta que los conocimientos, habilidades o cualidades personales influyen en el rendimiento de las personas y aplicar esto, de manera sistemática, para conseguir los mejores resultados de la empresa y la mayor orientación profesión al del trabajador.

Ventajas del modelo de gestión por competencias.-

- ✓ Uso de un lenguaje común en toda la organización.
- ✓ Focalizar esfuerzos hacia los resultados.
- ✓ Comparación entre perfiles.
- ✓ Predecir Comportamientos en el futuro.
- ✓ Posibilita la definición del perfil profesional y de comportamientos que favorece a la productividad, porque se orienta a los resultados.
- ✓ Desarrolla los equipos humanos con las competencias necesarias para cada área específica de trabajo.
- ✓ Identifica los puntos débiles, tanto en el ámbito organizacional como individual, permitiendo futuras intervenciones de mejora para garantizar los resultados.

- ✓ La evaluación de desempeño se realiza sobre la base de objetivos medibles y cuantificables con posibilidad de observación directa.
- ✓ Aumento de la productividad y optimización de resultados; su objetivo es la búsqueda de la ventaja competitiva.
- ✓ Concientización de los equipos a que asuman la responsabilidad de su propio desarrollo. La responsabilidad de la formación es de los trabajadores, tornándose un proceso de ganar-ganar (tanto empresa, como trabajador), desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

Etapas del modelo de gestión por competencias.-

La gestión por competencias es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:

1. Sensibilización: Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de personas claves que gerencia los puestos de trabajo. La sensibilización de los mandos directivos en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso. Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:
 - ✓ Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
 - ✓ Focos de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente.
 - ✓ Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.
2. Análisis de los puestos de trabajo: Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa, dos acciones son fundamentales en este momento: Verificar si la misión o plan estratégico de las áreas en particular son compatibles con la misión de la Empresa. Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.
3. Definición del perfil de competencias requeridas: Consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles.

4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles:

- ✓ El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo; La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia.
- ✓ Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.
- ✓ Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

3.6. El aseguramiento de calidad y proceso.

De acuerdo al Plan del Buen Vivir el objetivo de calidad y proceso se basa en lo siguiente: (Objetivos Nacional , 2013)

Objetivo 1: Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular.

- 1.1 Fortalecer las capacidades de los niveles de gobierno, a través de planes y programas de capacitación, formación y asistencia técnica, para el efectivo ejercicio de sus competencias.
- 1.2 Garantizar la prestación de servicios públicos de calidad con calidez
- 1.3 Definir e implementar modalidades de prestación de bienes y servicios públicos que definan la participación del Estado, del sector privado y de la economía popular y solidaria, y garanticen el cumplimiento de derechos.
- 1.4 Implementar modelos de prestación de servicios públicos territoriales con estándares de calidad y satisfacción de la ciudadanía.
- 1.5 Priorizar y gestionar eficientemente los recursos para la prestación de servicios públicos en el territorio.

- 1.6 Desarrollar las capacidades de la administración pública para la prestación de servicios públicos de calidad con calidez, incorporando un enfoque intercultural, intergeneracional, de discapacidades, de movilidad humana y de género.
- 1.7 Fortalecer el micro-planificación sectorial e intersectorial para garantizar la adecuada prestación de los servicios públicos.
- 1.8 **Mejorar continuamente los procesos, la gestión estratégica y la aplicación de tecnologías de información y comunicación, para optimizar los servicios prestados por el Estado.**
- 1.9 Fomentar la reducción de trámites y solicitudes, implementando la interoperabilidad de la información en el Estado, para agilizar el acceso a los servicios públicos.
- 1.10 Afianzar la institucionalidad del Estado democrático para el Buen Vivir
- 1.11 Afirmar el carácter público de las entidades estatales, consolidando la regulación y el establecimiento de límites a los grupos de interés y de presión, con miras a la eliminación de las prácticas rentistas del Estado burgués.
- 1.12 Profundizar y alinear la transformación institucional del Estado para la consecución de los objetivos programáticos relacionados con la construcción del Buen Vivir.
- 1.13 Consolidar la institucionalidad para la construcción de la sociedad del conocimiento y la transformación de la matriz productiva.
- 1.14 Articular la institucionalidad del sistema económico y fortalecer sus funciones de planificación, regulación y control.
- 1.15 Mejorar la coordinación interinstitucional y fortalecer la institucionalidad para garantizar igualdad, equidad e inclusión, y erradicar la pobreza en el país.

3.7. Principios de la gestión

Según las normas ISO 9001:2000 para diseñar un modelo de gestión, hay que tener muy claro los principios generales de la gestión de calidad, entre los cuales se citan:

1. **“Enfoque al cliente.** La empresa depende de sus clientes; por tal motivo debe comprender sus necesidades y expectativas actuales y futuras, satisfacerlas y mejorar su percepción”.
2. **Liderazgo.** Crear y mantener unidad de propósito y un ambiente interno que permita al personal involucrarse en la consecución de los objetivos de la empresa.
3. **Participación de las personas.** El personal es el activo más importante de la empresa.
4. **Enfoque basado en procesos.** Los resultados se alcanzan más eficazmente cuando los recursos y las actividades se gestionan como un proceso.
5. **Enfoque de sistema para la gestión.** Mejora la eficacia de la empresa mediante la gestión de un sistema de procesos interrelacionados.
6. **Mejora continua.** Un propósito permanente para la empresa.
7. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.** Las decisiones eficaces se basa en la información obtenida al analizar los datos obtenidos.
8. **Relaciones sumamente beneficiosas con el suministrador.** Los suministradores son un valioso recurso externo que hay que gestionar con eficacia para optimizar el valor creado en conjunto.

3.8. La gestión por procesos y el modelo EFQM.

Este enfoque proporciona una visión más global que el anterior y más orientada a los aspectos humanos y hacia la mejora de los procesos de dirección en las organizaciones. Como señalan Maqueda y Llaguno (1995, p. 333), el paradigma de la calidad total “pretende

ser un modelo integral de dirección de empresas, que resuelve, coordina e integra, los diferentes aspectos y funciones de la empresa, así como a sus personas, con una finalidad común: conseguir la calidad total de todas sus actividades para que el producto o servicio por ellas generado sea, también, de calidad total”.

Resulta difícil establecer los orígenes del término gestión de la calidad total, aunque Martínez-Lorente et al. (1998, p. 378) señalan que el término y su filosofía como un conjunto aparecen a mediados de los 80. Desde un punto de vista académico, será a partir de los años 90 cuando comience a desarrollarse un cuerpo teórico y empírico amplio, incrementándose notablemente el número de trabajos sobre este particular (Lemak et al., 1997).

Hay autores que formulan los principios de la calidad total a partir de los elementos señalados por los teóricos más reconocidos como Juran, Deming y Crosby (Waldman, 1994; Anderson et al., 1994). Otros, por el contrario, intentan elaborar el “constructo calidad total” a partir de entrevistas con altos ejecutivos de multinacionales (Mohr-Jackson, 1998) pues “los gurús de la calidad, los expertos y los consultores han creado confusión inventando distintos marcos teóricos cada uno de ellos” (Mohr-Jackson, 1998, p. 16). En el caso de este último autor, su “constructo calidad total” (1998, p. 15) se basará en los cuatro pilares siguientes: el compromiso en toda la organización por la calidad, la mejora continua, la calidad percibida por el cliente y, finalmente, la satisfacción del cliente.

Otros autores intentan eliminar la carga filosófica o ideológica de la calidad total y utilizan el término refiriéndose a prácticas de trabajo concretas y operativas, “prácticas TQM con el propósito de mejorar la calidad de bienes y servicios” (Flynn et al., 1995b, p. 1327). Estas prácticas incluirían las siguientes tres dimensiones: el control estadístico de procesos, la calidad mediante el diseño y la orientación al cliente.

Los profesores Lloréns y Fuentes (2001, pp. 47-48) señalan, como aspectos fundamentales de la gestión de la calidad total, los siguientes:

- ✓ La mejora de la calidad es una prioridad dominante en la organización, vital para su efectividad y supervivencia futura.
- ✓ La satisfacción del cliente.

- ✓ La gestión de la calidad total desdibuja los límites entre la organización y el entorno. Las entidades que anteriormente se consideraban externas a la organización (proveedores, clientes) pasan a considerarse parte de ésta.
- ✓ El papel de los directivos es determinante en la idea de la mejora del producto o servicio, así como en el desarrollo de un sistema que pueda generar resultados de calidad.
- ✓ Los empleados son reforzados en la toma de decisiones, en la construcción de relaciones y en la ejecución de las acciones necesarias para mejorar la calidad dentro del sistema diseñado por la dirección.
- ✓ La organización es reconfigurada como un conjunto de procesos horizontales que se inician con el proveedor y finalizan con el cliente.
- ✓ Se fomenta el cambio, la mejora continua y la formación del personal.

Para Lloréns y Fuentes (2001, p. 40), la satisfacción del cliente es uno de los objetivos básicos de la calidad total. Así, estos autores indican que los niveles de satisfacción del cliente son ampliamente aceptados como los mejores indicadores de los futuros beneficios de una organización.

Para Dow et al. (1999, p. 25-26) el enfoque hacia el cliente, el compromiso de todas las personas que trabajan en la organización y la visión compartida de la organización son los únicos factores que inciden en la mejora de la calidad de los productos.

Dale (2003a, p. 27) afirma que, a pesar de la divergencia de visiones sobre lo que constituye la calidad total, existe una serie de elementos clave en las diferentes definiciones, que serían, en su opinión, los principios de la calidad total. Estos elementos clave serían los siguientes: el compromiso y liderazgo de la alta dirección; la planificación y organización; la utilización de herramientas y técnicas; la educación y formación; la implicación de los empleados; el trabajo en equipo; la medida a través de indicadores y retroalimentación; y el cambio cultural (Dale, 2003a, pp. 27-30).

También existen autores, como Ritchie y Dale (2000, p. 241), que enfatizan el proceso de autoevaluación y la presentación a los premios correspondientes (EFQM, Malcolm Baldrige

o el Premio Deming) como uno de los caminos principales para alcanzar la calidad total. Pero, independientemente de la presentación de candidaturas a los premios, los criterios que subyacen a los premios sirven de base a las empresas como modelo de lo que debe ser su gestión de la calidad total y ayudan a su mejor comprensión. Consideramos conveniente tener presente que los premios de calidad deben ser contemplados como medios para conseguir un fin y no como un fin en sí mismos.

De la literatura analizada extraemos, a continuación, los que pueden considerarse principios básicos de la gestión de la calidad total. Son, por tanto, los principios más comúnmente aceptados y que adquieren gran importancia pues la gestión de la calidad total podrá ser definida, identificada y caracterizada en función de la implantación que realice la dirección de estos principios en la empresa.

Estos principios básicos son, en definitiva, los siguientes: la orientación al cliente, la mejora continua, el liderazgo y compromiso de la dirección, el compromiso y participación de los empleados, el trabajo en equipo, la formación, la gestión por procesos, la cultura organizativa y la responsabilidad social. Seguidamente, y de manera sintética, vamos a comentarlos.

1. El primer y más importante principio de la gestión de la calidad total es la orientación al cliente. Se basa en la creencia de que la satisfacción del cliente es el requisito más importante para el éxito a largo plazo de una organización y que esta satisfacción requiere que toda la organización se centre en sus necesidades. Por ello, una adecuada comprensión del entorno y de las necesidades de los diferentes clientes de la organización se considera crítica para la gestión de la calidad.
2. La mejora continua significa examinar constantemente las técnicas y los procesos administrativos en búsqueda de los mejores métodos. En el modelo de gestión de la calidad total la idea de mejora se aplica a todos los niveles de la organización. La mejora continua siempre va orientada a realizar cambios en la organización para remover los obstáculos que se interponen en el camino hacia la calidad.
3. El compromiso y liderazgo de la dirección, es un factor clave para el éxito de la implantación de la gestión de la calidad total en la organización. Deming (1989) resalta la importancia de la participación de todas las personas que trabajan en una organización y, sobre todo, resalta la importancia que tiene el liderazgo de la dirección,

es decir, la necesidad del compromiso de la dirección hacia la calidad total. Del mismo modo, para Dale (2003b, p, 35) el liderazgo y el compromiso de la dirección constituyen un principio motor de cuyo nivel de cumplimiento se derivarán consecuencias para el desarrollo de otros principios. El personal directivo debe ejercer el liderazgo necesario para apoyar, comunicar, formar y motivar al personal de la organización en la implantación de sistemas de calidad. Ese compromiso se concreta en el establecimiento de un departamento o comité de calidad en la organización, respaldado por grupos de mejora en las distintas áreas (Berzosa et al., 2005, p. 34).

4. El compromiso y participación de los empleados. El enfoque de gestión de la calidad total requiere también de la implicación, participación y compromiso de todos los miembros de la organización. Se considera a las personas que trabajan en la empresa como inversores que aportan a la empresa una serie de conocimientos y habilidades personales que inciden directamente en los resultados obtenidos por la organización. El compromiso y la sensación de pertenencia a la organización son fundamentales para conseguir los resultados deseados. Como señala Merli (1995, p. 15), “los mayores resultados de mejora se derivan de la capacidad de comprometer a todos los niveles de la compañía en el proceso de mejora”. Las personas de la organización adquieren una importancia capital en el contexto de la calidad, y los líderes y personal directivo deben brindarles oportunidades para expresar sus intereses y ser escuchadas, además de proporcionarles apoyo, reconocimiento y recompensa y garantizar su implicación, su pleno desarrollo personal y profesional y su satisfacción (Berzosa et al., 2005, p. 38).
5. El trabajo en equipo. Supone la estrecha colaboración entre directivos, empleados, clientes y proveedores. Para Moreno-Luzón et al. (2001, p. 39), constituye un principio fundamental en la gestión de la calidad total, y las empresas que lo fomentan consiguen un ambiente de armonía y resultados beneficiosos.
6. La formación. Se debe formar a todos los empleados en los conceptos de calidad y asegurar que posean las aptitudes (manejo de las herramientas y técnicas de la calidad) y actitudes (escucha activa y cooperación), para poder aplicar una filosofía de mejora continua (Randolph, 1995b, pp. 30-31). Esta formación debe ser constante en el tiempo y debe ajustarse a las necesidades de cada trabajador. La formación debe estar correctamente planificada, con la adecuada dotación de recursos y debe contarse con la colaboración y compromiso de todos los empleados de la organización.

7. La gestión por procesos. Para comprender y transformar el funcionamiento ordinario de la organización, el modelo de gestión de calidad total presta una atención preferente a los procesos que se dan en la empresa y, en definitiva, a la cadena de valor que, en una sucesión de proveedores y clientes, termina en el cliente final. Gibbs (1997, p. 59) señala que “para reinventar un proceso de manera adecuada hay que valorar el proceso desde la perspectiva del consumidor”. Desde la gestión de la calidad se alerta permanentemente del riesgo de que la especialización y la departamentalización funcionales se conviertan en un obstáculo que impida el flujo y la sinergia de los procesos que añaden valor y que desembocan en los clientes y en su satisfacción. Por eso se pone énfasis en considerar los procesos, describirlos, analizarlos, y simplificarlos, o incluso, como decía Gibbs (1997, p. 59), en reinventarlos.

8. La evaluación con indicadores. Si se busca la satisfacción de los clientes y, en general, la consecución de resultados en un entorno cambiante, resulta fundamental la obtención sistemática de datos que posibiliten una evaluación permanente. La obtención de evidencias sobre los procesos y resultados se basará en el establecimiento de indicadores. Desde los modelos de calidad, el énfasis se pone en la medida de la satisfacción de los clientes, aunque se establecen, también otra serie de indicadores de proceso y de resultados basados en criterios técnicos de diferente tipo. La gestión de la calidad conduce al manejo de un cuadro de mando en el que además de figurar datos económicos figuren otros de diversa índole. Los indicadores se convierten en la base para procesos de evaluación comparativa en busca de las mejores prácticas (benchmarking).

9. La cultura organizativa. Este principio hace referencia a que la cultura de la organización debe estar orientada hacia la calidad. El cambio de la cultura de la organización hacia la gestión de la calidad total no resulta un proceso rápido y fácil pues, generalmente, exige cambios sustanciales en las herramientas de gestión utilizadas, en las estructuras organizativas, en las actitudes y en los comportamientos de todos los miembros de la empresa.

10. Responsabilidad social. El éxito de la organización depende de observar una conducta ética en sus actividades y de la atención y superación de los requisitos legales y reglamentarios asociados a sus productos, procesos e instalaciones. Para Berzosa et al. (2005, p. 40), “la responsabilidad social y ética presupone el reconocimiento de la

comunidad y de la sociedad como partes interesadas de la organización, con necesidades que deben ser identificadas, comprendidas y atendidas”.

De forma esquemática vamos a señalar, siguiendo a Moreno-Luzón et al. (2001, p. 91), las fases fundamentales que encontramos en un proceso de implantación de la gestión de la calidad total. Estas serían las siguientes:

- ✓ Primera fase: La toma de conciencia de la dirección de la empresa respecto a la importancia de implantar un sistema de gestión de la calidad total. Esta fase es indispensable pues la falta de compromiso de la dirección es uno de los factores más importantes que explican el fracaso de los sistemas de gestión de la calidad.
- ✓ Segunda fase: Diseño del sistema de objetivos de forma que todas las iniciativas que se desarrollen en la empresa estén coordinadas de forma coherente con vistas a la consecución de un propósito común.
- ✓ Tercera fase: Planificación, organización y control del sistema de gestión de la calidad total. Es la fase más compleja.

El desarrollo que ha tenido el concepto de calidad total ha dado lugar a que hayan surgido diferentes modelos de excelencia preparados para servir como instrumento de autoevaluación en las organizaciones. Como subrayan Casadesús et al. (2005, p. 157), estos modelos han cumplido una labor muy importante a la hora de divulgar los principios y los objetivos de la gestión de la calidad total. Camisón et al. (2007, p. 702) señalan que los diferentes premios a la excelencia tienen como principal propósito otorgar un reconocimiento a las empresas que son ejemplares en gestión de la calidad. Además, aportan un método para medir el progreso de la empresa hacia la gestión de la calidad total. Para estos autores otros motivos que los justifican son (Camisón et al., 2007, p. 702-703):

- 1) Los modelos de excelencia contemplan todos los elementos fundamentales que las empresas deben adoptar para conseguir la gestión de la calidad total.
- 2) Los modelos de excelencia son una vía para la integración de los sistemas de gestión.
- 3) Los modelos de excelencia basan la mejora en la autoevaluación, elemento que constituye una guía para identificar las fortalezas y debilidades organizativas, lo que, a su vez, permitirá fijar acciones de mejora y el aprendizaje continuo.

- 4) Los premios buscan una concienciación de cualquier organización sobre la importancia que una gestión de la calidad total tiene para conseguir la competitividad y rentabilidad futura de la organización.

Los organismos encargados de la gestión de dichos modelos utilizan, como elementos de difusión de los mismos, la entrega anual de unos "premios a la excelencia de la gestión". Los beneficios que pueden derivarse de su utilización para las organizaciones son, entre otros (Camisón et al., 2007, p. 31):

a. Como sistemática de autoevaluación:

- Establece una referencia de calidad para la organización.
- Permite detectar puntos fuertes y puntos débiles en la empresa.
- Permite conocer el camino de la mejora continua en los aspectos que conforman el modelo.

b. Como candidatos al premio:

- Realización de un diagnóstico por expertos externos de forma rigurosa y objetiva que puede aportar múltiples líneas de mejora.
- Unión de la organización para lograr un objetivo común.
- Oportunidad de aprender de las buenas prácticas de otros.
- De obtenerse el premio, efectos positivos sobre la imagen de la empresa y publicidad derivada de su consecución.

Gráfico 1

Modelos de excelencia más difundidos

Modelo	Fecha creación	Organismo que lo gestiona
Deming	1951	Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros - JUSE (Japón)
Malcolm Baldrige	1987	Fundación para el Premio de Calidad Malcolm Baldrige (EEUU)
EFQM	1988	Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (Europa)

Elaborado por: Verónica Quijije.

CAPÍTULO IV
MARCO INSTITUCIONAL

4.1. Aspectos generales de la institución y área de estudio

Los datos del último censo nacional realizado en el 2010 confirman el hecho de que no obstante que el cantón Montecristi presenta un incremento poblacional y económico no tan acelerado como el del Cantón Manta, poblacionalmente ha crecido con tasa de 5.36%, lo cual de ninguna manera ha evitado un desarrollo de desigualdades sociales y territoriales a un ritmo superior al de su crecimiento.

De esta manera, se ratifica la apreciación de la Administración del GAD municipal del Cantón Montecristi, en el sentido que la vigencia de nuevo perímetro urbano, a partir de la publicación de la respectiva ordenanza en el Registro Oficial 432 de fecha 24 de septiembre del 2008, representa la manifestación de la tasa de crecimiento poblacional de la cabecera cantonal en relación a su perímetro urbano anterior que data de aquella ordenanza vigente a partir de su publicación en el Registro Oficial No.618 de fecha 29 de junio de 1978.

La ubicación peculiar de Montecristi, en medio de Manta y Portoviejo, ha contribuido a que la cabecera cantonal sea parte integrante e identificada como un eje conurbano (Tapia, 2007). Otro ejemplo derivado de la inmediata proximidad territorial de otros cantones es la suscripción del Convenio de Mancomunidad COSTA LIMPIA entre los cantones Manta, Montecristi y Jaramijó, con fecha 11 de agosto del 2010, cuyo objeto, entre otros, es el de promover el desarrollo sustentable y sobre todo garantizar el efectivo goce de los respectivos derechos establecidos en la Constitución de la República.

Según cálculos de la Jefatura de Dirección de Planificación Territorial, en términos territoriales, el ámbito territorial rural del Cantón Montecristi, contempla una única parroquia rural, La Pila, a más de una considerable superficie, que incluye comunidades que comprenden comunas y recintos fuera de la referida circunscripción territorial tales como Pile, Camarón de Arriba, Camarón de Abajo, Pampas, La Solita, Unión Patria, Los Bajos de la Palma, Los Bajos de Pechiche, los Bajos de Afuera, Los Corrales y Barranco Prieto, y otros. La superficie territorial de las comunidades descritas previamente es de aproximadamente el 86.50% de la extensión territorial del Cantón Montecristi, es decir, excluyendo el área de la cabecera cantonal.

La segunda peculiaridad corresponde a un factor exógeno: la decisión del gobierno central de poner en ejecución el proyecto de la Refinería del Pacífico, ubicado territorialmente 40% en el cantón Manta y 60% en el cantón Montecristi.

Dicha empresa pública, ha suscrito un Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional con el GAD municipal del cantón Montecristi con fecha 9 de diciembre del 2010, dentro del cual se convino como obligación de la mencionada empresa pública el transferir los fondos para la contratación de planes y obras sobre amortiguación ambiental relacionadas con el giro ordinario de dicha empresa.

El mencionado convenio permitió la suscripción del primer convenio específico el 4 de febrero del 2011 y representa una coyuntura significativa para la institucionalización de la Planificación del Desarrollo y del Ordenamiento Territorial dentro del contexto del Plan del Buen Vivir.

Según las Declaraciones de la Ministra Coordinadora de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), en Diario El Expreso, 22 de octubre del 2011, menciona que Montecristi, a más de sus propios valores sociales e institucionales, se ha visto recientemente muy influenciada por factores exógenos como la decisión gubernamental de realizar la Asamblea Constituyente en el año 2007, y el desarrollo de su vecino Manta por efecto de sus proyectos portuarios, lo cual sumado a otros futuros proyectos cercanos planificados por el Estado ecuatoriano, como el de la Zona Económica de Desarrollo Especial (ZEDE) a ejecutarse en la ciudad de Manta, puertos secos, y el Agrocentro en Portoviejo, generarán una gran demanda de suelo a dicho cantón, con sus inevitables consecuencias en el medio ambiente, todo lo cual requerirá de un marco normativo actualizado para regularlo, lo cual es coherente dentro de las competencias que sobre la materia le otorga la Constitución y el COOTAD a los GADs municipales.

4.1.1. La institución

De conformidad a los datos Oficiales del Censo de Población y Vivienda del año 2010 del INEC, el cantón Montecristi cuenta con 70.292 habitantes.

El GAD M-Montecristi constituye el conjunto de dependencias y entidades que conforman la esfera de acción de la municipalidad y cuyas operaciones tienen como objetivo cumplir o hacer cumplir la política, la voluntad del gobierno, tal y como esta expresa en las leyes fundamentales del país. A través de esta definición se advierte que el alcalde es el conductor y responsable de la administración municipal.

Por otra parte y en razón del número de municipios que actualmente existe en el país, y dada la gran heterogeneidad de los mismos, no existe una misma estructura orgánica en cada municipalidad.

El número y tipo de unidades administrativas se determina en función de factores de índole económico, social, político y cultural. Los municipios poseen autonomía orgánica y técnica, en ese sentido cuentan con la libertad para organizarse como mejor les convenga para el ejercicio y acción administrativa local.

Así, la administración municipal puede adoptar alguna de las formas –o todas- de organización administrativa: centralizada, descentralizada y/o desconcentrada. La administración pública municipal es ejercida por un órgano de gobierno electo popularmente por un periodo.

4.1.2. Marco legal

En el pueblo de Montecristi, a los seis días del mes de enero del año de mil ochocientos veinte y dos. Habiéndose reunido los ciudadanos en esta casa consistorial con el objeto de proceder a la elección del Ayuntamiento; presidida esta junta, por el Señor Alcalde Don Domingo Romero y por el Comisionado del Superior Gobierno, el Ministro Tesorero de la Hacienda Pública Don Diego Noboa, y después de haber manifestado éste la necesidad que tienen de que el Ayuntamiento se componga de sujetos honrados, patriotas y adornados en lo posible de luces, para que puedan administrarle justicia, y representar sus derechos con libertad, pero con la moderación debida, sin excederse de los límites legales; y que estos mismos eran los sentimientos que animan al Supremo Gobierno de la Provincia, habiéndolos exhortado también a que dieran sus votos libremente sin dejarse llevar de pasiones ni de intrigas.

Se dio principio al acto de elección, habiendo mandado el Comisionado se nombrase dos escrutadores, para que en unión del Secretario del Ayuntamiento llevasen las listas y las confrontasen a su debido tiempo y habiéndose tomado la votación por dichos escrutadores resultaron nombrados a pluralidad de votos, primero Don José Robles, segundo Don Jerónimo Rivera; enseguida se hizo presente el Comisionado que siendo la voluntad general de este pueblo el que nombrase dos Alcaldes, uno blanco y otro natural, por haber en ambas castas, número considerable, y de estar siempre en discordia sobre cuál de los dos debía recaer:

Resolvió se eligiesen dos como apetecían, aumentando también un Regidor para que hayan cuatro.- En consecuencia se recibió votación para primer Alcalde y salió Don José Robles con cincuenta y dos votos; del mismo modo se recibió por el segundo Alcalde y fue electo generalmente Don Rudesindo Lucas, después se recibió votación para Síndico Procurador, y salió electo Don Silvino Acosta con setenta votos; últimamente se tomó votaciones para tres Regidores, pues de los dos que debían de quedar el uno hizo renuncia por motivos legales por cuya razón se le admitió, y salieron para segundo regidor Don Lorenzo López con setenta votos, para tercero Don Pedro Espinel, por aclamación y por cuarto Don Santiago Lucas igualmente aclamado.

Concluida la elección y reunidos incontinentes los nombrados, les recibió el Comisionado, juramentó la fidelidad a la Patria, cumplimiento a nuestra Constitución, respeto y obediencia a las autoridades legítimas, en particular al Superior Gobierno de la Provincia, el desempeño de sus obligaciones, siendo lo primero la administración de justicia, buen orden y tranquilidad en el pueblo, y el procurar la educación pública.- Lo que hicieron y prometieron cumplir religiosamente. Con lo cual quedaron posesionados en sus respectivos empleos y concluido este acto que firmaron el Señor Alcalde Presidente, el Comisionado, Escrutadores y Secretario a quien se le mandó sacase testimonio de la presente acta para remitirla al Superior Gobierno de la Provincia.- Domingo Romero.- El Comisionado.- Diego Noboa.- José Robles.- Jerónimo Rivera.- José Cabeza y Villacís, Secretario del Cabildo.- Es fiel copia de su original que corre en el libro de actas de este Ayuntamiento al que me remito.- Montecristi, enero seis de mil ochocientos veintidós. (Fdo.) José Cabeza y Villacís, Secretario del Cabildo.

4.1.3. Normativas de la institución pública.

La vigencia desde el 20 de octubre del 2008 de la Constitución de la República del Ecuador en el año 2008, la Administración Pública, que contiene los tres niveles de gobierno autónomo descentralizado, incluyendo a los municipios, marcan un proceso de transición normativa donde al institucionalizarse el estado constitucional de derechos, se crea un marco legal ampliamente tutelar, es decir de protección a los derechos de los ciudadanos, pues se prescribe como el más alto deber del Estado, el respetar y hacer respetar los derechos garantizados en la Constitución.

Dentro del referido contexto, el principio de legalidad sumado al de transparencia que restringe la discrecionalidad administrativa de los funcionarios administrativos contribuyendo a la erradicación de la corrupción.

La Constitución comprende un conjunto normativo jurídico que prevalece sobre cualquier otra norma y que prescribe con igual fuerza jerárquica normativa el efecto jurídico de expulsar cualquier norma jurídica contraria a las de la carta suprema, a más de imponer como deber la actuación inmediata de cualquier funcionario o dignatario en defensa de los derechos de los ciudadanos y usuarios, lo cual incluye la actualización de todos los marcos normativos, de manera que se adecuen a la Constitución.

De esta manera la prestación de ciertos servicios públicos, prescritos por la propia Constitución como competencias de los ahora denominados Gobiernos Autónomos Descentralizados cantonales, como el de agua potable, adquiere la jerarquía de derechos fundamental e irrenunciable, ya que el agua es calificada como patrimonio nacional estratégico así como se reconoce de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad, el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumak kawsay*, e igualmente se tutela el derecho que las personas tienen a acceder y participar del espacio público, al disfrute pleno de la ciudad y a un hábitat seguro y saludable, y a una vivienda adecuada y digna, con independencia de su situación social y económica.

Al aunar los derechos enunciados con el derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como la tutela a los jóvenes, etnias, y grupos en situación de desventaja, y de instituir claros principios de regulación y de planificación, como lo es la creación del sistema nacional descentralizado de planificación participativa, y la obligación de que todo programa financiado con recursos públicos tendrá objetivos, metas y un plazo predeterminado para ser evaluado en el marco de lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.

A más de otorgar las competencias a los Gobiernos Autónomos Descentralizados cantonales no por ley sino por la Constitución, el referido marco normativo sentó las bases para poner en vigencia nuevas leyes que reglamentarán a los Gobiernos Autónomos Descentralizados cantonales como órganos de control en materia de desarrollo y

ordenamiento territorial, como el Código Orgánico de Organización Territorial y el Código de Planificación y Finanzas Públicas.

La regulación del crecimiento urbano no sólo comprenderá el ámbito urbano sino también el rural al tenor de la obligación que se impone el Estado de asumir la prevención de los riesgos y la tutela y control de la conservación, manejo y uso sustentable, recuperación y limitaciones de dominio de los ecosistemas frágiles y amenazados; entre otros, los páramos, humedales, bosques nublados, bosques tropicales secos y húmedos y manglares, ecosistemas marinos y marino-costeros, así como la garantía estatal de la conservación, recuperación y manejo integral de los recursos hídricos, cuencas hidrográficas y caudales ecológicos asociados al ciclo hidrológico, lo que implica la regulación de toda actividad que pueda afectar la calidad y cantidad de agua, y el equilibrio de los ecosistemas.

Plan del Buen Vivir

(Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades, 2013) El 17 de febrero de 2013, el pueblo ecuatoriano eligió un programa de gobierno para que sea aplicado –siempre ceñido a la Constitución de Montecristi–, en el nuevo periodo de mandato de la Revolución Ciudadana. Ese programa tiene su reflejo inmediato en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, el cual representa una postura política muy definida y constituye la guía de gobierno que el país aspira tener y aplicar en los próximos cuatro años.

Este es el sentido que queremos darle a este Plan, que debe convertirse en un documento tan práctico como un mapa, con directrices muy claras para evitar que nos extraviemos en el camino o nos aventuremos en una ruta no trazada que nos lleve a un despeñadero.

Las condiciones básicas, calidad de vida y desarrollo de los ciudadanos no se definen ni se alcanzan por la gestión aislada de una competencia o de un sector de competencias. Se requiere un enfoque que supere las particiones profesionales, institucionales y competenciales” (CNC – Senplades, 2012:56).

Por lo tanto, las estructuras administrativas y las capacidades operativas suficientes de los Gobiernos Autónomos Descentralizados son condiciones necesarias para incidir en el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas y colectividades en el territorio, mediante mejoras en los servicios públicos en calidad y cobertura (CNC Senplades, 2012).

4.1.4. La institución pública como prestadora de servicios.

La Constitución de la Republica, en el Art. 227, establece que la administración Pública constituye un servicio a la colectividad que rige por principio de eficacia, eficiencia, calidad y jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

(Manual de descripción, clasificación y valoración de puestos y régimen remunerativo, 2013)

La Ley Orgánica de Servicio Público, en su artículo 3, indica que las disposiciones que se contemplan en la misma son de aplicación obligatoria, en materia de recursos humanos y remuneraciones, en toda la administración pública que comprenden todos los organismos previstos en el artículo 225 de la Constitución de la Republica y este artículo.

La Ley Orgánica de Servicio Público, en su Artículo 62, establece que el Ministerio de Relaciones Laborales, diseñara el subsistema de clasificación de puestos del servicio público, sus reformas y vigilará su cumplimiento. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, diseñarán y aplicarán su propio subsistema de clasificación de puestos.

Los concejales municipales, economista Paul Santana Rodríguez, Abogado Freddy Delgado Rodríguez, Doctor Víctor Hugo Rodríguez, Rubén Giler Cañarte y Ángel Bailón Quijije, en sus calidades de Concejales y de Miembros de la Comisión de Finanzas Municipal, en oficio sin número del 1 de julio del 2013, hacen hincapiés del requerimiento de los miembros de la Asociación de Empleados de este Gobierno Municipal, solicitan al señor Alcalde que en una próxima sesión de concejo se trate el tema y ver que la justa aspiraciones de los señores empleados municipales sean cumplidas.

Principios rectores.- El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montecristi basara su gestión en los siguientes principios rectores:

- ✓ **Voluntad Política y Liderazgo.-**Para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimientos, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo (LA UNIÓN DE LO POLÍTICO Y LO TÉCNICO ES FUNDAMENTAL PARA LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS);

- ✓ **Trabajo en Equipo.-** Dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores públicos para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo, como la base del mejor enfrentamiento de problemas y soluciones;
- ✓ **Eficacia.-** La misión, visión y objetivos de cada una de las dependencias, definirán al ciudadano como eje de su accionar dentro de un enfoque de excelencia en la rendición de cuentas y evaluación de programas y proyectos con el fin de verificar cuan acertadamente se logran los objetivos (LO PLANIFICADO VERSUS LO EJECUTADO) optimizando todos y cada uno de los recursos disponibles: talento humano, materiales, económicos y naturales;
- ✓ **Eficiencia.-** Se perfeccionará el uso de los recursos financieros, humanos y técnicos. Se cumplirán de manera adecuada las funciones asignadas a cada una de las dependencias administrativas en el ORGANICO DE GESTION ORGANIZACIONAL POR PROCESOS.- Se crearan sistemas adecuados de información, evaluación y control de los resultados para verificar cuan acertadamente se utilizaran los recursos;
- ✓ **Transparencia.-** Todos los datos de la administración municipal serán públicos y el GAD M-Montecristi facilitara el acceso de la ciudadanía a su conocimiento;
- ✓ **Honestidad.-** La responsabilidad por el cumplimiento de las funciones y atribuciones serán de las respectivas autoridades municipales. Sus actuaciones no podrán conducir al abuso de poder y se ejercerá para los fines previstos en la Ley; y,
- ✓ **Equidad.-** Las actuaciones de las autoridades y funcionarios municipales garantizaran los derechos de todas y todos los ciudadanos sin que exista discriminación de género y de ningún tipo.

Objetivos municipales:

- ✓ Mejorar la calidad de vida de la población, a través de sus competencias estipuladas en la Constitución de la República y el COOTAD y demás leyes conexas;
- ✓ Construir un cantón democrático para el Buen Vivir;
- ✓ Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad

- ✓ Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía
- ✓ Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.
- ✓ Garantizar el acceso a la participación pública y política de las y los ciudadanos del cantón;
- ✓ Fortalecer las estrategias de desarrollo integral del cantón junto con todos los sectores sociales;
- ✓ Fomentar el trabajo coordinado y articulado entre las distintas dependencias y autoridades municipales;
- ✓ Promover valores y principios municipales;
- ✓ Reconocer las distintas identidades étnicas y culturales del cantón.

4.1.5. Misión, visión, organigrama estructural

✓ **Misión**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Montecristi contribuye a la sociedad del Cantón de Montecristi brindando obras y servicios públicos de buena calidad en forma equitativa respetando la biodiversidad y la diversidad cultural en consecución del buen vivir; además, trabaja con transparencia y crea espacios para la participación protagónica de la ciudadanía en la toma de decisiones en los ámbitos sociocultural, ambiental económico y político institucional, con lo que promueve el desarrollo cantonal planificado y sustentable del cantón en el corto mediano y largo plazo.

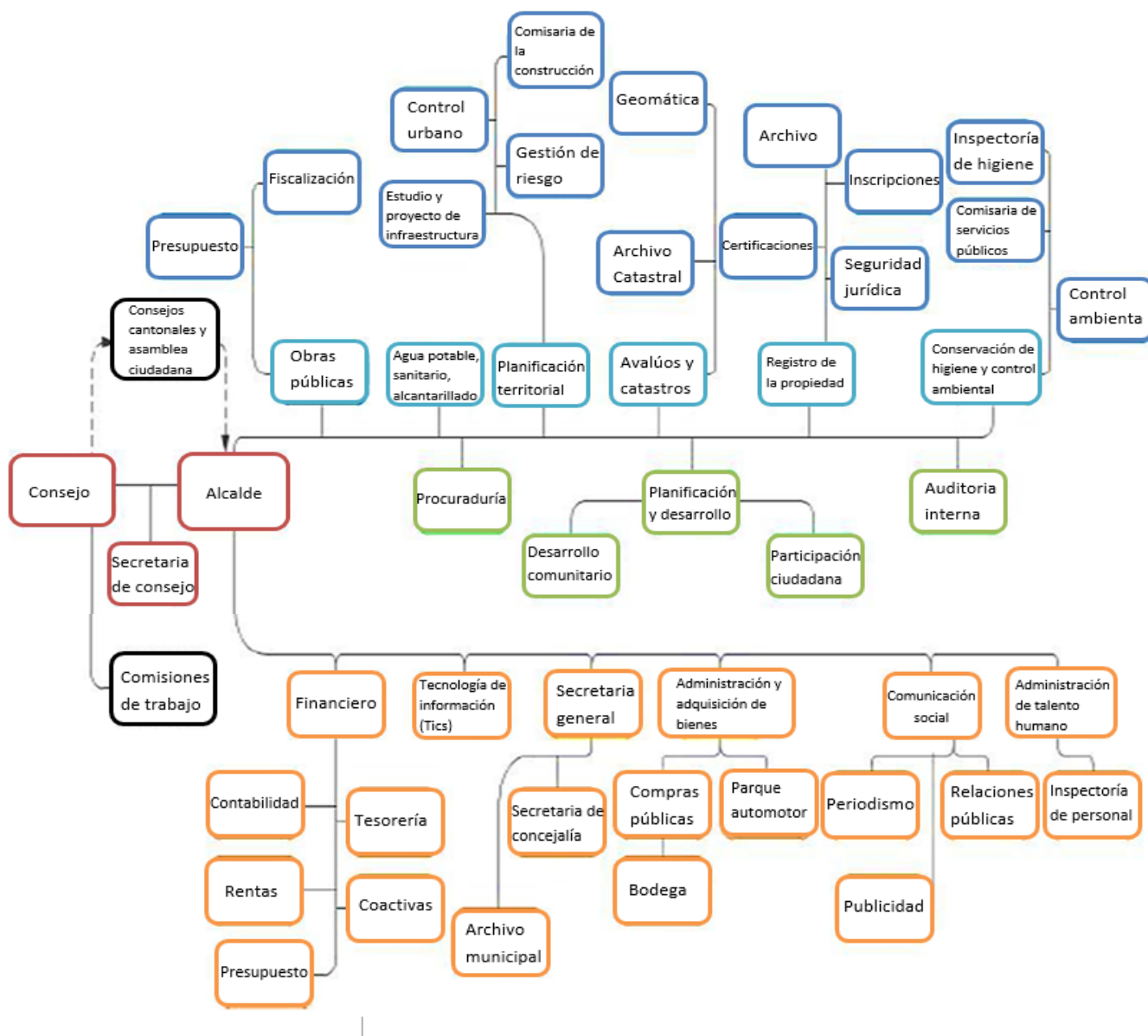
✓ **Visión.**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Montecristi, se constituirá en un ejemplo de desarrollo local con un personal capacitado que trabaja planificadamente basado en principios y valores como solidaridad, honestidad, responsabilidad; es una institución que realiza autogestión sostenible y eficiente.

Promueve la participación de la ciudadanía para la distribución eficaz y equitativa de los recursos; sus servicios son de calidad y trabaja en forma transparente; sus acciones

permiten preservar el medio ambiente, la diversidad cultural, la equidad de género y generacional, convirtiéndolo en un municipio para todas y todos.

✓ **Organigrama Funcional**



Fuente: GAD M-Montecristi

✓ **Manual orgánico, estructural, funcional.**

El Manual Orgánico Funcional es un instrumento jurídico funcional que contiene la estructura funcional que describe claramente las funciones asignadas a cada elemento de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo, como los perfiles requeridos para ocupar una determinada función dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montecristi.

Objeto.- El objeto de la presente ordenanza, es elaborar una fuente de información que facilite a los empleados la correcta ejecución de sus funciones, responsabilidades y competencias inherentes a cada puesto de trabajo, para dar un sustento técnico en la ejecución y toma de decisiones de los procesos de selección de personal, administración salarial, desarrollo de carrera, capacitación y evaluación del desempeño al contener información sobre la identificación del puesto, descripción de las responsabilidades, valoración de sus componentes y clarificación y jerarquización de los puestos en razón de los productos institucionales.

Jurisdicción y competencia.- Este Manual se aplicará en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montecristi, y el Alcalde dispondrá que la Unidad de Talento Humano operativice su funcionamiento y aplicación.

Finalidades:

- a) Permitir que el ejecutivo, directivos, funcionarios, empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Montecristi cuenten con un documento en el que se pueda tener una visión clara, precisa y detallada de la estructura, de las funciones y competencias de las dependencias municipales.
- b) Difundir las funciones y responsabilidades de cada una de las dependencias, para su cumplimiento.
- c) Informar a los funcionarios y/o empleados de la municipalidad los canales de comunicación en función de la Estructura Orgánica de la Institución.

Responsabilidad.-

El Manual Orgánico Funcional establece los aspectos funcionales y estructurales que deben ser observados por todos y cada uno de las servidoras y servidores de la institución; por lo tanto, todos deben cumplirlo en forma obligatoria.

Todos los directivos y jefes de las dependencias municipales, además de las funciones generales de las dependencias y unidades, deberán realizar las correspondientes a la dirección, coordinación, organización, liderazgo, control y las que disponga la autoridad nominadora.

Estructura de puestos.-

El requerimiento particular de las competencias (conocimientos, habilidades, valores y actitudes) se establecen al interior de cada proceso.

Esto da lugar a la Estructura ocupacional de los procesos y de la organización, formada por las actividades de un proceso agrupadas en puestos, da lugar a la Estructura de puestos que exige métodos y técnicas y herramientas para describirlos, clasificarlos y valorarlos de acuerdo con su valor relativo dado por el grado de contribución al proceso y la estrategia institucional, lo que permite establecer grupos de puestos, que constituyen los grupos ocupacionales cuya finalidad es garantizar un tratamiento de equidad en la política remunerativa.

4.1.6. Identificación o descripción del puesto.

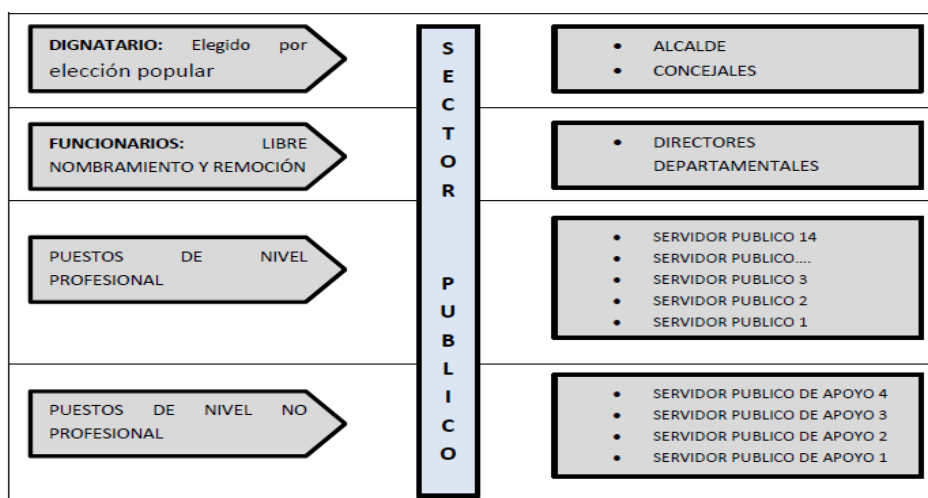
El formato del perfil y descripción de puesto se divide en los siguientes aspectos:

1. Datos de Identificación del Puesto:

- ✓ **Puesto:** Su denominación
- ✓ **Grupo Ocupacional:** Cada nivel estructural y grupo ocupacional estará conformado por un conjunto de puestos específicos con similar valoración, independientemente de los procesos institucionales en los que actúan. Los niveles estructurales y grupos ocupacionales se organizan de la siguiente manera:

Gráfico 2

Identificación de puestos



Fuente: manual de funciones y perfiles profesionales del GAD M-Montecristi

Elaborado por: Verónica Quijije

Grupo ocupacional: Sera dado de acuerdo al grado al que pertenece, considerando la escala de remuneraciones mensuales unificadas y los niveles estructurales de puesto expedida por el Ministerio de Relaciones Laborales la misma que se encuentra en vigencia y que rige a partir del 1 de enero de 2012, de la siguiente manera:

Gráfico 3

Grupo Ocupacional

GRUPO OCUPACIONAL	GRADO	RMU EN USD
Servidor Público de Servicios 1	1	527,00
Servidor Público de Servicios 2	2	553,00
Servidor Público de apoyo 1	3	585,00
Servidor Público de apoyo 2	4	622,00
Servidor Público de apoyo 3	5	675,00
Servidor Público de apoyo 4	6	733,00
Servidor Público 1	7	817,00
Servidor Público 2	8	901,00
Servidor Público 3	9	986,00
Servidor Público 4	10	1.086,00
Servidor Público 5	11	1.212,00
Servidor Público 6	12	1.412,00
Servidor Público 7	13	1,676,00
Servidor Público 8	14	1,760,00
Servidor Público 9	15	2,034,00
Servidor Público 10	16	2.308,00
Servidor Público 11	17	2,472,00
Servidor Público 12	18	2,641,00
Servidor Público 13	19	2,967,00
Servidor Público 14	20	3,542,00

Fuente: manual de funciones y perfiles profesionales del GAD M-Montecristi

Elaborado por: Verónica Quijije

Rol de puesto.- Los roles, atribuciones y responsabilidades se reflejarán en los puestos de trabajo que integran cada unidad o proceso organizacional, considerando los siguientes niveles:

Gráfico 4
Rol de Puesto

NIVELES	GRUPO OCUPACIONAL	ROL DEL PUESTO	EXPERIENCIA
NO PROFESIONAL	SERVIDOR PUBLICO DE SERVICIOS 2	CHOFER	1 AÑO
	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 1	ASISTENTE ADMINISTRATIVO 1	6 MESES
	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2	ASISTENTE ADMINISTRATIVO 2	6 MESES A 1 AÑO
	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	ASISTENTE ADMINISTRATIVO 3	1 AÑO
	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4	ASISTENTE ADMINISTRATIVO 4	1 AÑOS
PROFESIONALES	SERVIDOR PUBLICO 1	EJECUCIÓN DE PROCESOS Y APOYO TECNOLÓGICO	3 AÑOS
	SERVIDOR PUBLICO 2	EJECUCIÓN DE PROCESOS Y APOYO TECNOLÓGICO	4 AÑOS
	SERVIDOR PUBLICO 3	EJECUCIÓN DE PROCESOS	5 AÑOS
	SERVIDOR PUBLICO 4	EJECUCIÓN DE PROCESOS	7 AÑOS
	SERVIDOR PUBLICO 5	EJECUCIÓN DE PROCESOS	8 AÑOS
	SERVIDOR PUBLICO 6	EJECUCIÓN Y SUPERVICION DE PROCESOS	9 AÑOS
	SERVIDOR PUBLICO 7	EJECUCIÓN Y SUPERVICION DE PROCESOS	10 AÑOS
	SERVIDOR PUBLICO 8	EJECUCIÓN Y COORDINACION DE PROCESOS	10 AÑOS
	SERVIDOR PUBLICO 9	EJECUCIÓN Y COORDINACION DE PROCESOS	10 AÑOS
	SERVIDOR PUBLICO 12	DIRECTORES	10 AÑOS

Fuente: Manual de funciones y perfiles profesionales del GAD M-Montecristi

Elaborado por: Verónica Quijje

Grado: Por el resultado alcanzado en la valoración de los puestos institucionales se definirá el grupo ocupacional que le corresponde y por consecuencia su grado, el mismo que se determinó de acuerdo a la complejidad del cargo, responsabilidad, profesionalización, capacitación y experiencia.

Unidad organizacional: Hace referencia a la unidad, dirección u oficina a la que pertenece el puesto dentro de la institución.

Jefe inmediato: El mismo que corresponde que es supervisado por un superior jerárquico.

Naturaleza del cargo: Está representada según la modalidad de desempeño para la que fue contratada, según el cargo que se desempeña observando lo establecido en la Ley

Orgánica de Servicio Público que determina los cargos que se encuentran dentro de Libre nombramiento y remoción o funcionarios de carrera (Nombramiento Regular), para este último se deberá contemplar lo establecido por la LOSEP, para el ingreso a la carrera Publica.

Misión del puesto.- Se requiere detallar un resumen de lo que hace el puesto en términos de su naturaleza.

Responsabilidades.- son las actividades esenciales de (puestos, procesos, ocupaciones, etc.).

Complejidad del puesto.- Es la cualidad de lo que está compuesto de diversos elementos, que tienen relación a la función a desarrollar dentro de las competencias.

Instrucción formal requerida.- académicas.- Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto, adquiridos a través de estudios formales, competencia necesaria para que el servidor se desempeñe eficientemente en el puesto.

Experiencia laboral requerida.- Este factor aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente del rol, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto, en función del portafolio de productos y servicios definidos en las unidades o procesos organizacionales.

4.1.7. Departamento de Tesorería.

Identificación del puesto

Nombre: TESORERA

Grupo ocupacional: SERVIDOR PÚBLICO 12

Grado remunerativo: 18

Unidad organizacional: TESORERIA

Jefe inmediato: ALCALDE

Naturaleza del cargo: LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCION

Misión del puesto

Programación, coordinación y supervisión de actividades de administración de caja y nómina y dirigir operaciones de recaudación de tesorería.

Responsabilidades:

1. Elaborar y mantener permanentemente actualizado el Presupuesto de Caja del Municipio;
2. Actuar como ordenador de pago de las transferencias en el Sistema de Pago Interbancario del Banco Central del Ecuador;
3. Efectuar con la debida oportunidad, seguridad y propiedad, la recaudación y custodia de los fondos, valores, especies valoradas, títulos a favor del Municipio y más ingresos por servicios institucionales, reintegros o cualquier otro tipo de ingresos;
4. Realizar el registro en el Sistema de Pagos Interbancario del Banco Central del Ecuador en forma oportuna de los compromisos y obligaciones del Municipio, transferencias y demás medios de pago oficialmente aceptados, según el caso, observando los procedimientos y normas pertinentes;
5. Depositar en forma inmediata, en las cuentas bancarias determinadas oficialmente, los valores recibidos en calidad de ingresos en favor del Municipio, de conformidad con los procedimientos establecidos;
6. Enviar con oportunidad del caso al Departamento de Contabilidad, los comprobantes de ingresos, depósitos bancarios y egresos para su contabilización, observando los procedimientos y normas vigentes;
7. Organizar el sistema de fondos de caja chica y rotativos, de modo que éstos contribuyan a agilizar los trámites y facilitar las actividades del Municipio;
8. Efectuar las retenciones de impuestos, aportes y más valores que está obligado el Municipio, de conformidad con la legislación respectiva o en razón de estipulaciones contractuales;

9. Cumplir las obligaciones tributarias establecidas en las leyes específicas y realizar las gestiones y trámites que le correspondan como agente de retención, dentro de los plazos establecidos;
10. Mantener los archivos correspondientes, con la documentación que soporte las diferentes transacciones de la tesorería;
11. Llevar el registro de los funcionarios que deben presentar cauciones para el cumplimiento de sus funciones y exigir su presentación, previa al desempeño de sus funciones, en la forma establecida en las normas internas, efectuando la inscripción, custodia y ejecución de las cauciones, en los casos necesarios;
12. Custodiar y registrar las garantías, avales, títulos, seguros y demás similares, que deben ser otorgados a favor del Municipio, en razón de disposiciones legales y contractuales;
13. Efectuar la inversión de fondos no comprometidos, bajo los mejores criterios de rentabilidad y seguridad, en observancia de las disposiciones legales vigentes;
14. Asegurar el cabal cumplimiento de las obligaciones y compromisos financieros, derivados de la ejecución de convenios con organismos financieros nacionales e internacionales y llevar los registros correspondientes;
15. Informar oportunamente al Director Financiero, sobre el vencimiento de los documentos que mantiene en custodia y agilizar notificaciones para el cobro o devolución de valores, según el caso;
16. Participar en bajas de títulos de crédito, especies valoradas y otros valores que se encuentren bajo su custodia, de conformidad con las disposiciones legales respectivas;
17. Ejercer la acción o jurisdicción coactiva, para efectuar la recaudación de créditos tributarios y no tributarios que se adeuden a la Municipalidad, de conformidad con las disposiciones legales que rigen la materia;
18. Establecer las debidas seguridades para proteger los recursos financieros y demás documentos exigibles bajo su custodia;

19. Conferir certificaciones de no adeudar a la Municipalidad, u otras que se solicitaren y sean de su competencia;
20. Coordinar con el área de Recursos Humanos la elaboración de planillas de pago al IESS y asumir la responsabilidad antes esa institución; y,
21. Las demás que le asignare el Director Financiero.

4.1.8. Análisis situacional del departamento de tesorería.

Se ha realizado una encuesta al personal que labora en el área de Tesorería para partir de un diagnóstico que sea confiable (mediante encuesta), con las siguientes variables a analizar:

- 1) Planificación
- 2) Organización
- 3) Dirección
- 4) Control
- 5) Gestión

4.1.9. Finalidad de la Encuesta

La encuesta tiene como finalidad observar lo que sucede en el departamento de tesorería del GAD M-Montecristi respecto a la atención al público, no con el fin de modificar o cambiar la situación presente sino para mejorar su funcionamiento; mediante la utilización de preguntas y respuestas dirigidas al cliente externo e interno, con el propósito de conocer sus opiniones, proponiendo una gestión por procesos.

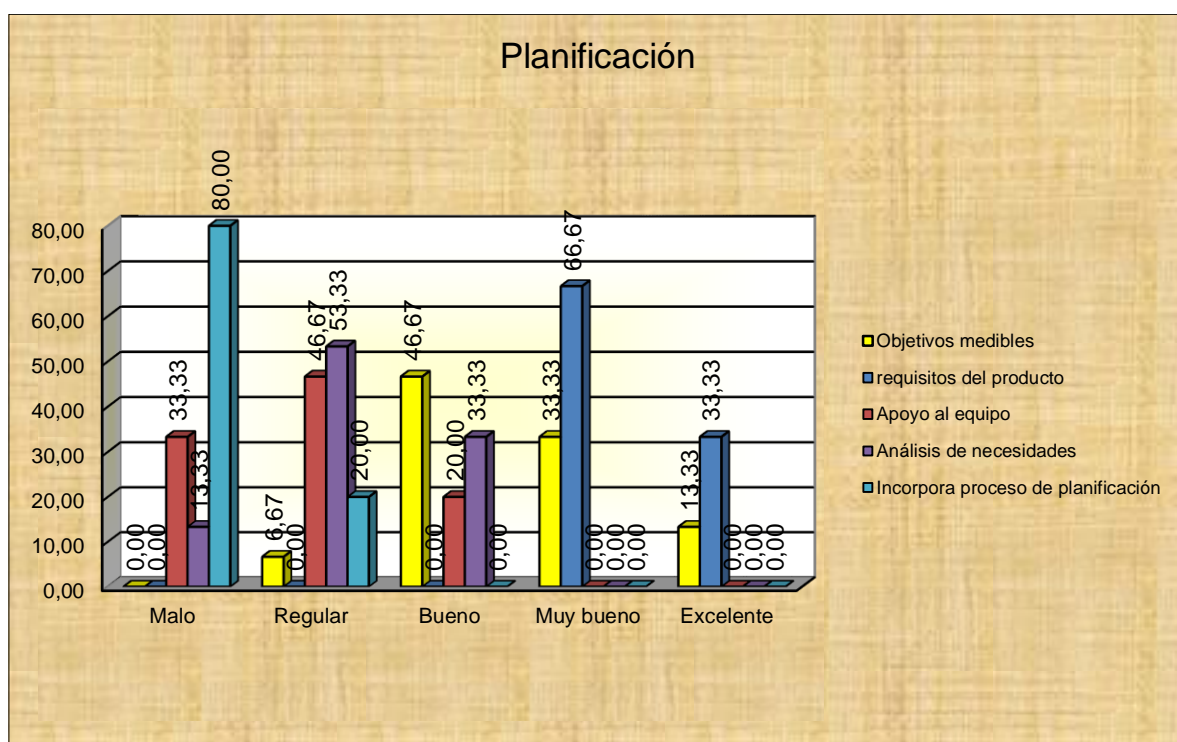
ENCUESTA AL PERSONAL DE TESORERÍA

Tabla 1: Análisis de la planificación dentro del proceso del departamento de Tesorería del GAD M-Montecristi.

ORDEN	Planificación	Objetivos medibles	%	requisitos del servicio	%	Apoyo al equipo	%	Análisis de necesidades	%	Incorpora proceso de planificación	%
1	Malo	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00	33,33	2,00	13,33	12,00	80,00
2	Regular	1,00	6,67	0,00	0,00	7,00	46,67	8,00	53,33	3,00	20,00
3	Bueno	7,00	46,67	0,00	0,00	3,00	20,00	5,00	33,33	0,00	0,00
4	Muy bueno	5,00	33,33	10,00	66,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5	Excelente	2,00	13,33	5,00	33,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL		15,00	100,00	15,00	100,00	15,00	100,00	15,00	100,00	15,00	100,00

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Verónica Quijje



Cuadro 1

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Verónica Quijje

Análisis e Interpretación de datos

De acuerdo a los objetivos de la calidad se los considera como bueno en un 46,67% como medibles y coherentes con la política de la calidad; con el 33,33% muy bueno, solo con el 13,33% se lo considera excelente.

La alta dirección se asegura que la planificación se lleva a cabo con el fin de cumplir con los requisitos del servicio como muy bueno con el 66,67 y como excelente el 33,33%.

El equipo directivo ayuda y apoya al personal en la realización de sus planes y objetivos en una escala de regular en un 46,67%; como malo en un 33,33% y 20% como bueno, por lo general los directivos se dedican a sus actividades.

En lo referente al proceso de planificación con el 53,33% se encuentra en una escala regular porque no se incluye el análisis de las necesidades y expectativas de los clientes recogidas mediante encuestas, reuniones, quejas o reclamaciones; con el 33,33% lo consideran bueno y con el 13,33% malo.

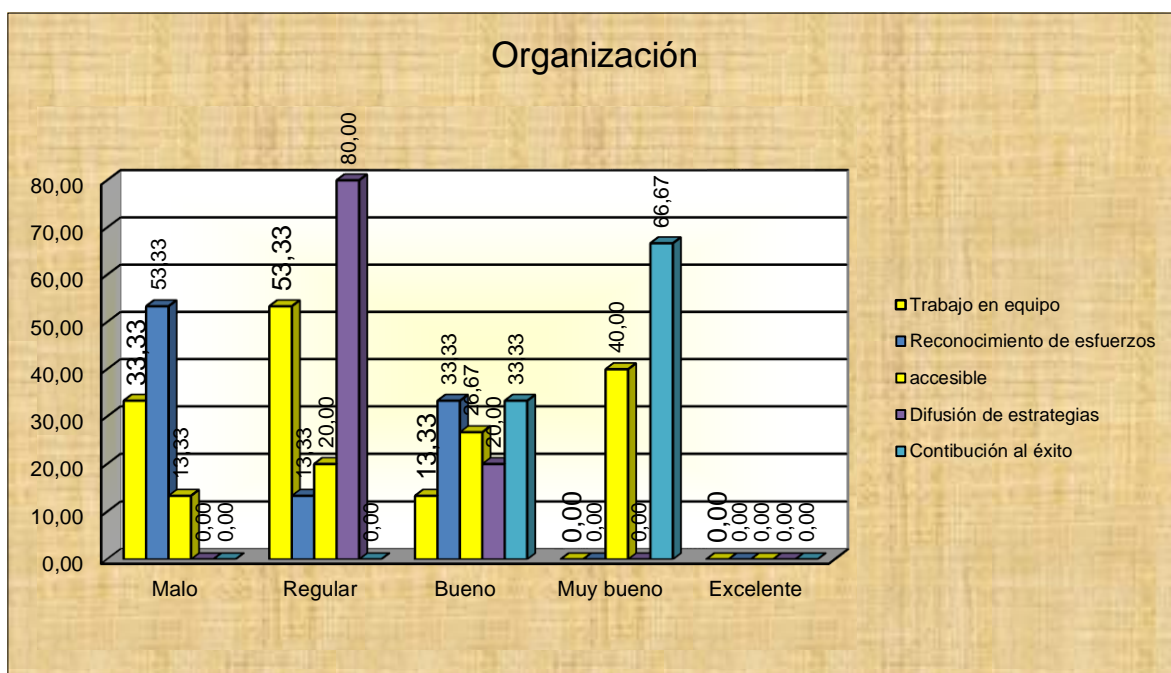
En la incorporación al proceso de planificación las opiniones y sugerencias del personal la consideran con el 80% como malo, y con el 20% regular.

Tabla 2: Análisis de la organización dentro del proceso del departamento de Tesorería del GAD M-Montecristi.

ORDEN	Organización	Trabajo en equipo	%	Reconocimiento de esfuerzos	%	accesible	%	Difusión de estrategias	%	Contrib al éxito	%
1	Malo	5,00	33,33	8,00	53,33	2,00	13,33	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Regular	8,00	53,33	2,00	13,33	3,00	20,00	12,00	80,00	0,00	0,00
3	Bueno	2,00	13,33	5,00	33,33	4,00	26,67	3,00	20,00	5,00	33,33
4	Muy bueno	0,00	0,00	0,00	0,00	6,00	40,00	0,00	0,00	10,00	66,67
5	Excelente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL		15,00	100,00	15,00	100,00	15,00	100,00	15,00	100,00	15,00	100,00

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Verónica Quijje



Cuadro 2

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Verónica Quijje

Análisis e Interpretación de datos

En lo referente a la organización el fomento por los directivos hacia una cultura de colaboración, trabajo en equipo y mejora permanente, aportando los recursos necesarios lo consideran como regular en un 53,33% como regular, como malo en un 33,33%, solo bueno con el 13,33%, observando que cada uno se dedica a sus funciones y poder colaborar con el resto del equipo de trabajo.

No se reconoce en un 53,33% los esfuerzos y logros del personal, como bueno con el 33,33% y como regular en un 13,33%.

Los directivos escuchan y dan respuestas a las inquietudes del personal en una escala de muy bueno en un 40%; con el 26,67% bueno, 20% regular y 13,33% como malo.

De manera regular con el 80% la organización difunde la estrategia y planes operativos entre el personal y con el 20% con opción bueno.

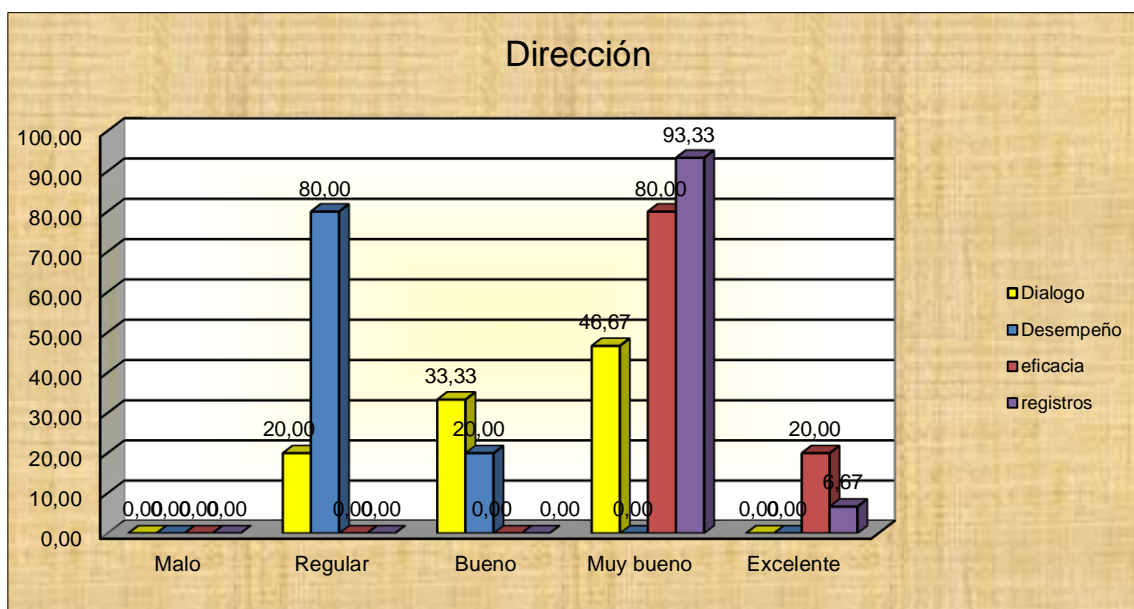
Si se reconocen en un 66,67% la contribución al éxito de la organización mediante remuneraciones, ascenso y reconocimientos de las personas.

Tabla 3: Análisis de la dirección dentro del proceso del departamento de Tesorería del GAD M-Montecristi.

ORDEN	Dirección	Dialogo	%	Desempeño	%	eficacia	%	registros	%
1	Malo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Regular	3,00	20,00	12,00	80,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Bueno	5,00	33,33	3,00	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	Muy bueno	7,00	46,67	0,00	0,00	12,00	80,00	14,00	93,33
5	Excelente	0,00	0,00	0,00	0,00	3,00	20,00	1,00	6,67
TOTAL		15,00	100,00	15,00	100,00	15,00	100,00	15,00	100,00

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Verónica Quijje



Cuadro 3

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Verónica Quijje

Análisis e Interpretación de datos

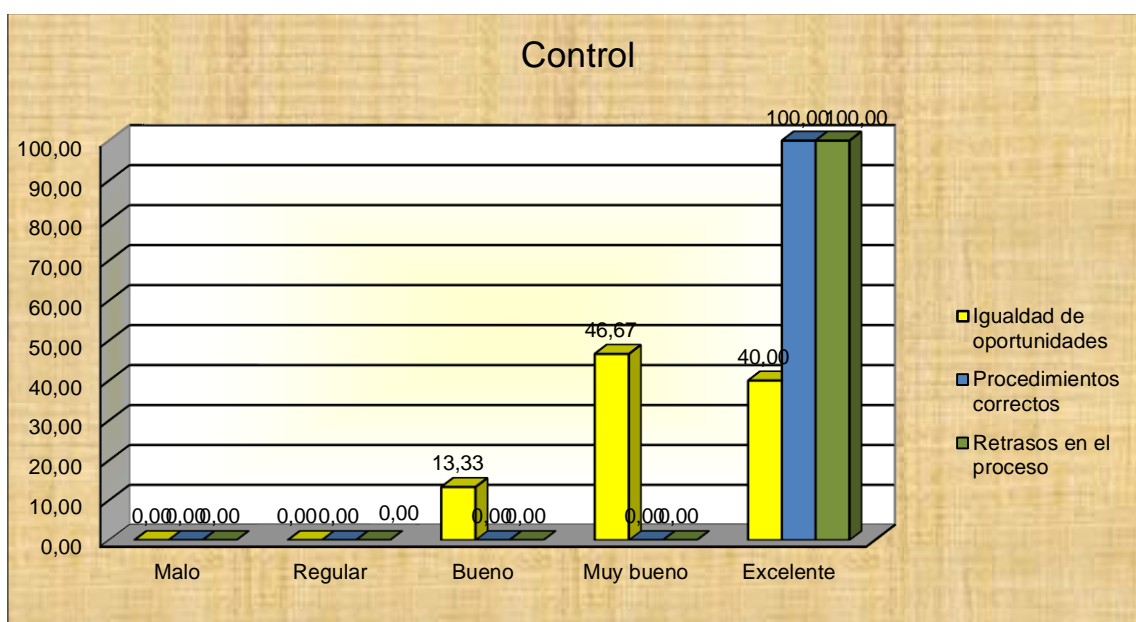
En lo referente a la dirección se encuentra dentro de una escala de muy bueno en su mayoría; existe un dialogo muy bueno en un 40%; lo que no se informa a la gerencia es sobre el desempeño de la necesidad de mejora en un 80%; con muy bueno con el 80% si se revisa a intervalos planificados para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia, y si mantienen registros en un 93,33%.

Tabla 4: Análisis del control dentro del proceso del departamento de Tesorería del GAD M-Montecristi.

ORDEN	Control	Igualdad de oportunidades	%	Procedimientos correctos	%	Retrasos en el proceso	%
1	Malo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Regular	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Bueno	2,00	13,33	0,00	0,00	0,00	0,00
4	Muy bueno	7,00	46,67	0,00	0,00	0,00	0,00
5	Excelente	6,00	40,00	15,00	100,00	15,00	100,00
TOTAL		15,00	100,00	15,00	100,00	15,00	100,00

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Verónica Quijije



Cuadro 4

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Verónica Quijije

Análisis e Interpretación de datos

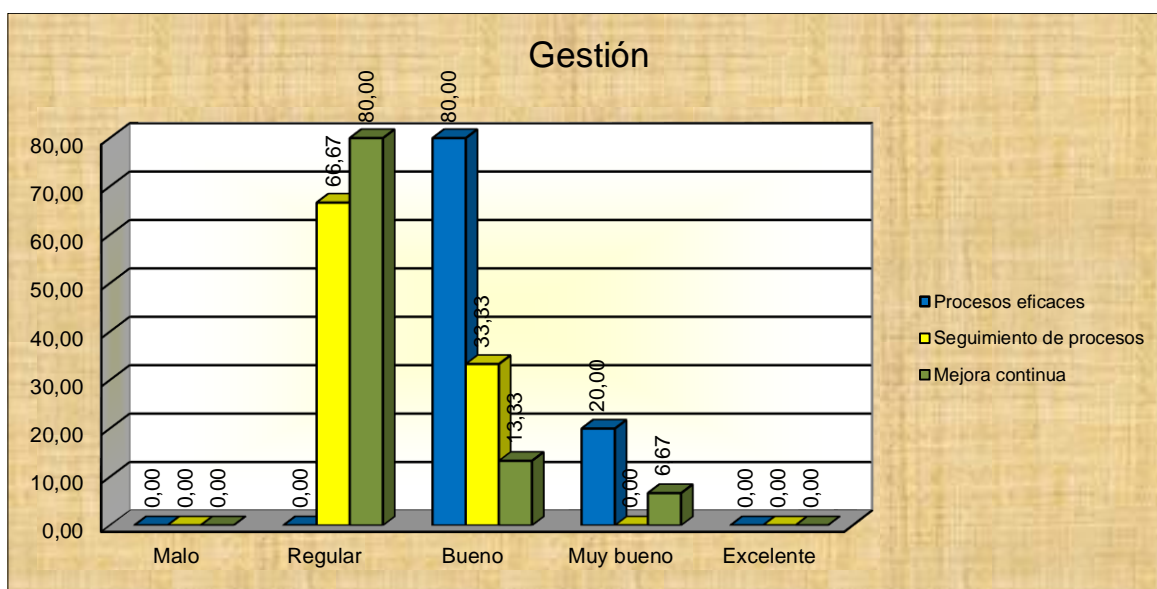
Lo que respecta al control se evidencia que se encuentra dentro de la escala excelente con el 100% los procedimientos documentados o específicos que se sigan correctamente y no existen retrasos en el proceso dentro del procedimiento norma, con el 40,07% se garantizan las políticas de personal la igualdad de oportunidades como muy bueno.

Tabla 5: Gestión dentro del proceso del departamento de Tesorería del GAD M-Montecristi.

ORDEN	Gestión	Procesos eficaces	%	Seguimiento de procesos	%	Mejora continua	%
1	Malo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Regular	0,00	0,00	10,00	66,67	12,00	80,00
3	Bueno	12,00	80,00	5,00	33,33	2,00	13,33
4	Muy bueno	3,00	20,00	0,00	0,00	1,00	6,67
5	Excelente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL		15,00	100,00	15,00	100,00	15,00	100,00

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Verónica Quijje



Cuadro 5

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Verónica Quijje

Análisis e Interpretación de datos

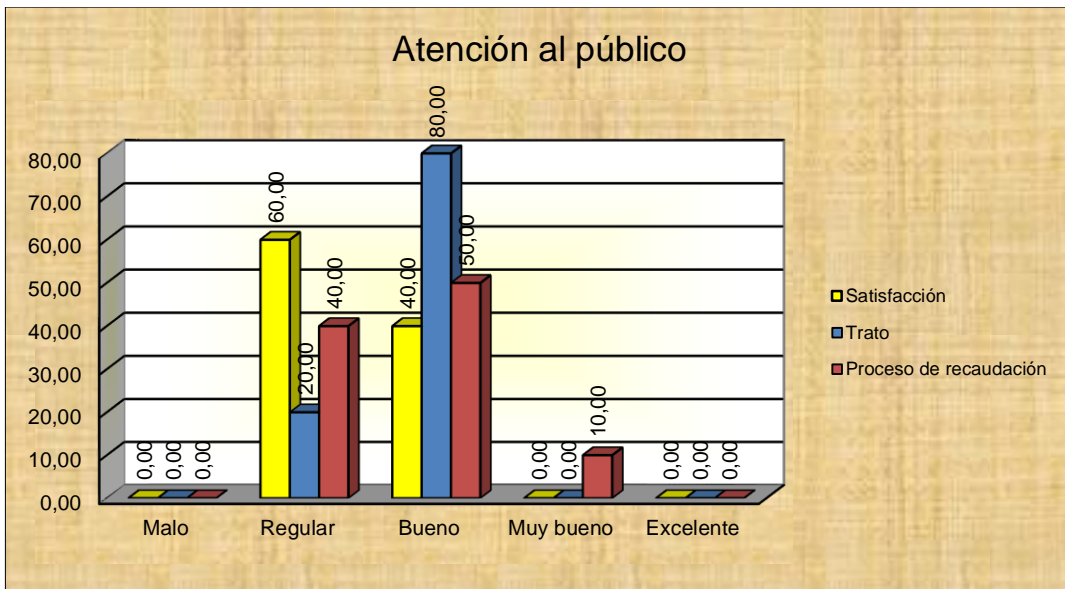
La organización determina los criterios y los métodos necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de estos procesos son eficaces se encuentra en una escala de bueno con el 80,00%; se asegura la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos como regular en un 66,67%; realiza el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y analiza estos procesos como regula en un 80%.

ENCUESTA AL PÚBLICO

Tabla 6: Medición del servicio recibido del departamento de tesorería del GAD M-Montecristi

ORDEN	Atención al público	Satisfacción	%	Trato	%	Proceso de recaudación	%
1	Malo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Regular	6,00	60,00	2,00	20,00	4,00	40,00
3	Bueno	4,00	40,00	8,00	80,00	5,00	50,00
4	Muy bueno	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	10,00
5	Excelente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL		10,00	100,00	10,00	100,00	10,00	100,00

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Verónica Quijije



Cuadro 6

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Verónica Quijije

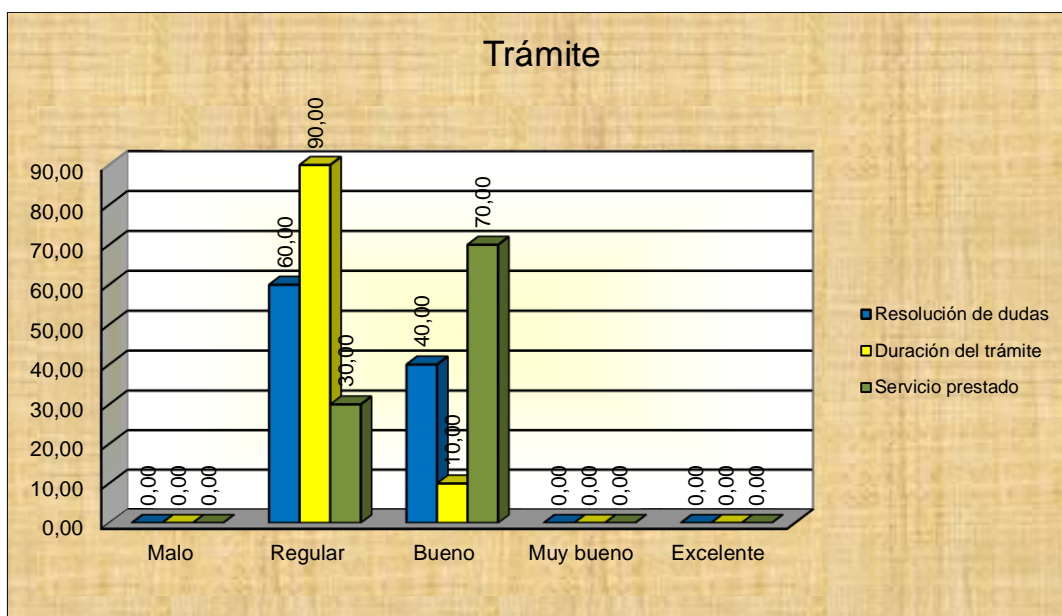
Análisis e Interpretación de datos

De acuerdo a la encuesta realizada al público sobre la medición del servicio ofrecido por el departamento de tesorería se observa que la satisfacción se encuentra en una escala de regular con el 60% debido a que los procesos para la atención demoran, siendo un problema interno del departamento de tesorería y el 40% lo considera bueno; con respecto al trato que recibe el usuario, este tiene un 80% y regular 20%; referente al proceso de recaudación se encuentra con el 80% en una escala de bueno mencionan que la atención se realiza de una manera desorganizada y lenta.

Tabla 7: Gestión de trámites del departamento de tesorería del GAD M-Montecristi

ORDEN	De acuerdo al trámite	Nivel de información	%	Duración del trámite	%	Servicio prestado	%
1	Malo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Regular	6,00	60,00	9,00	90,00	3,00	30,00
3	Bueno	4,00	40,00	1,00	10,00	7,00	70,00
4	Muy bueno	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5	Excelente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL		10,00	100,00	10,00	100,00	10,00	100,00

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Verónica Quijije



Cuadro 7

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Verónica Quijije

Análisis e Interpretación de datos

En lo referente a la gestión de trámite en la atención al público consideran como regular con el 60% el nivel de información de acuerdo al servicio que requirió; el tiempo de duración en el trámite se encuentra en una escala de regular con el 90%, mencionan que no existe un proceso en el orden de atención debido a que no se encuentran organizados internamente; y el servicio prestado lo consideran como bueno en un 70%.

CAPITULO V

PROPUESTA

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CONTINUO BASADO EN LA GESTIÓN POR PROCESOS

5.1. Enfoque del Modelo de Gestión

Enfocar el proceso significa la organización en la manera que los procesos se ejecutan dentro del departamento de tesorería del GAD M-Montecristi dándole valor a las diferentes actividades de trabajo mejorando la atención al público.

1. Identificación de los procesos de la organización

Tabla 7

Implementación del enfoque del modelo de gestión basada en procesos

Descripción del enfoque	¿Qué se debe hacer?	Orientación
1.1. Identifique el propósito del departamento de tesorería	Es necesario que se Identifique los diferentes procesos para las recaudaciones que se lleva en el departamento de tesorería.	<ul style="list-style-type: none"> • Control y realización de los flujos de cobro y pago. • Seguimiento de las cuentas bancarias • Inversión de excedentes de tesorería. • Financiación de necesidades de tesorería
1.2. Especifique las políticas y objetivos del departamento de tesorería.	Se debe definir las políticas y objetivos del departamento de tesorería.	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar con responsabilidad el ingreso del efectivo que es designado para el municipio, autorizando el correcto presupuesto de acuerdo al cronograma de asignación de recursos.
1.3. Defina los procesos en el departamento de tesorería	Se identifica todos los procesos que sean necesarios para la obtención de los resultados previstos.	<ul style="list-style-type: none"> • Se define los procesos para alcanzar los resultados incluyendo gestión, recursos, alcance, mejora.
1.4. Defina la secuencia de los procesos.	Determine los flujos de los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio • Entrada • Proceso • Resultados • Fin
1.5. Determine los responsables del proceso.	Es designar quienes son los responsables que se cumpla el proceso.	<ul style="list-style-type: none"> • Se determina la función de quien va a llevar el proceso de gestión. • El responsable designará un equipo de trabajo para designar funciones y establece el trabajo en equipo.
1.6. Incluya la documentación necesaria para el proceso.	Evidencie los procesos de los documentos.	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe listar los procesos mediante los documentos.

Elaborado por: Verónica Quijje

5.2. Identificación y secuencias de los procesos.

Tabla 8

GESTIÓN	INICIO	PROCESO	DECISIÓN	CIERRE
Gestión general de tesorería	Atender la percepción de ingresos de manera general	Actualizar los saldos diariamente	Clasificar las cuentas	Presentar informes
Gestión de ingresos y egresos	Comprobar el boletín de tesorería	Documentar e imprimir ingresos y egresos de tesorería	Autorizar el cierre contable de tesorería	Seguir mensualmente los registros
Gestión de ingresos de notas de débito y crédito	Comunicar con el banco para notas de crédito y débito	Registrar contablemente las notas de crédito y débito	La persona asignada revisa y devuelve a tesorería	Revisar y enviar al contador
Gestión de comprobantes de ingresos	Realizar el comprobante de ingreso	Archivar el documento	Entregar el documento original y copia	Aprobar el documento
Gestión de giros	Recibir órdenes de pago	Revisar las órdenes de pago	Decidir el tipo de transacción bancaria a realizar	Anexar copia de cheque y archivar
Gestión de pagos de nómina de personal	Elaborar la nómina de pago de personal	Aprobar y pasar al área contable	Firmar la aprobación para realizar transferencia	Archivar comprobante de pago
Gestión de contratistas	Elaborar planilla de contratistas	Elaborar orden de pago por cada contratista	Firmar aprobación de pago	Archivar comprobante de egreso
Gestión de pago de retenciones	Procesar las retenciones del mes	Verificar la información	Elaboración de los cheques para pago de retenciones	Archivar copia para declaración

Elaborado por: Verónica Quijje

5.3. Descripción de los procesos y subprocesos.

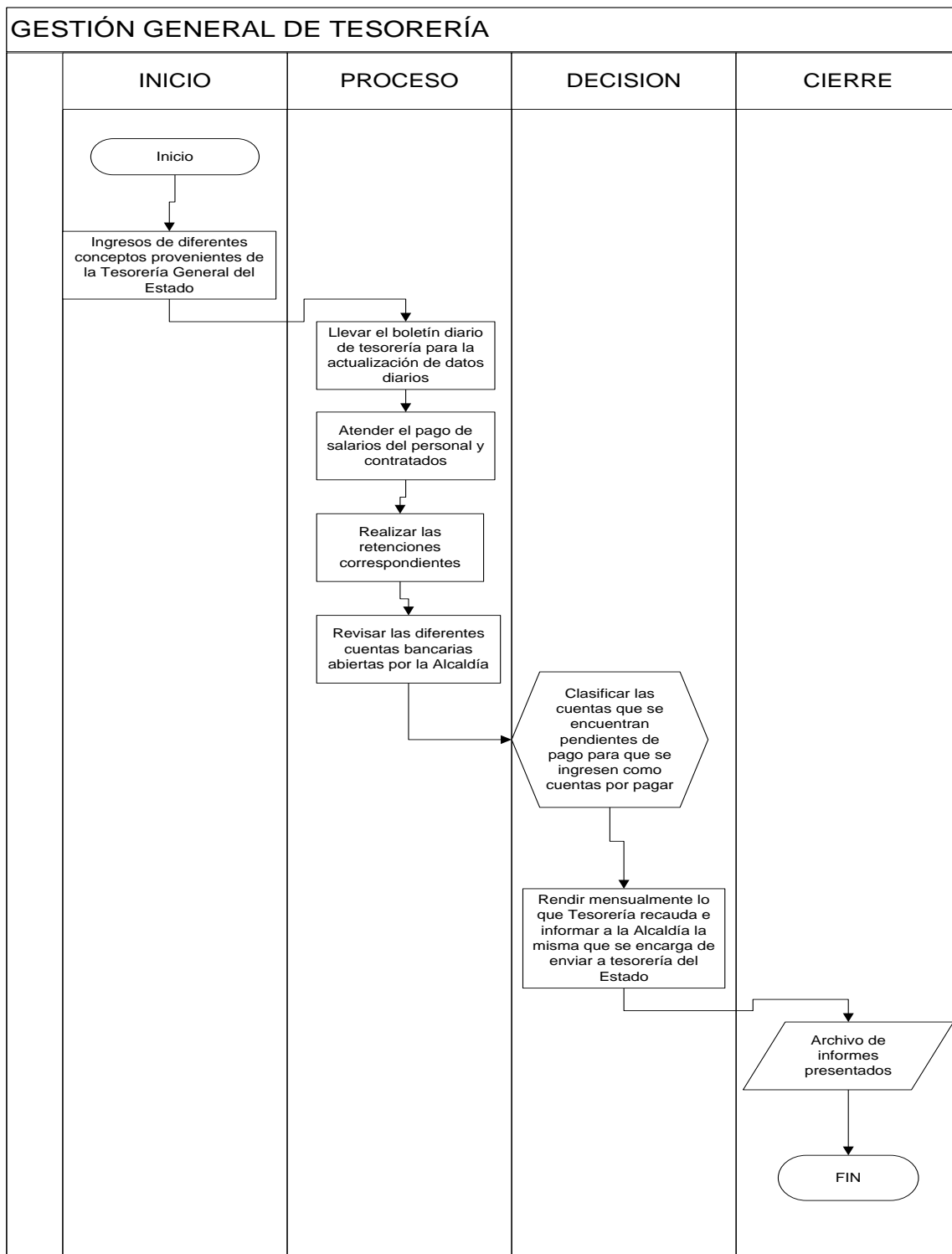
Tabla 9

PROCESO	SUBPROCESOS
GESTIÓN DE TESORERÍA	Gestión general de tesorería
	Gestión de ingresos y egresos
	Gestión de ingresos de notas de débito y crédito
	Gestión de comprobantes de ingresos
	Gestión de giros
	Gestión de pagos de nómina de personal
	Gestión de contratistas
	Gestión de pago de retenciones

Elaborado por: Verónica Quijje

5.4. El mapa de los procesos

Tabla 10



FUENTE: GAD M-Montecristi
 Elaborado por: Verónica Quijje

GESTIÓN GENERAL DE TESORERÍA

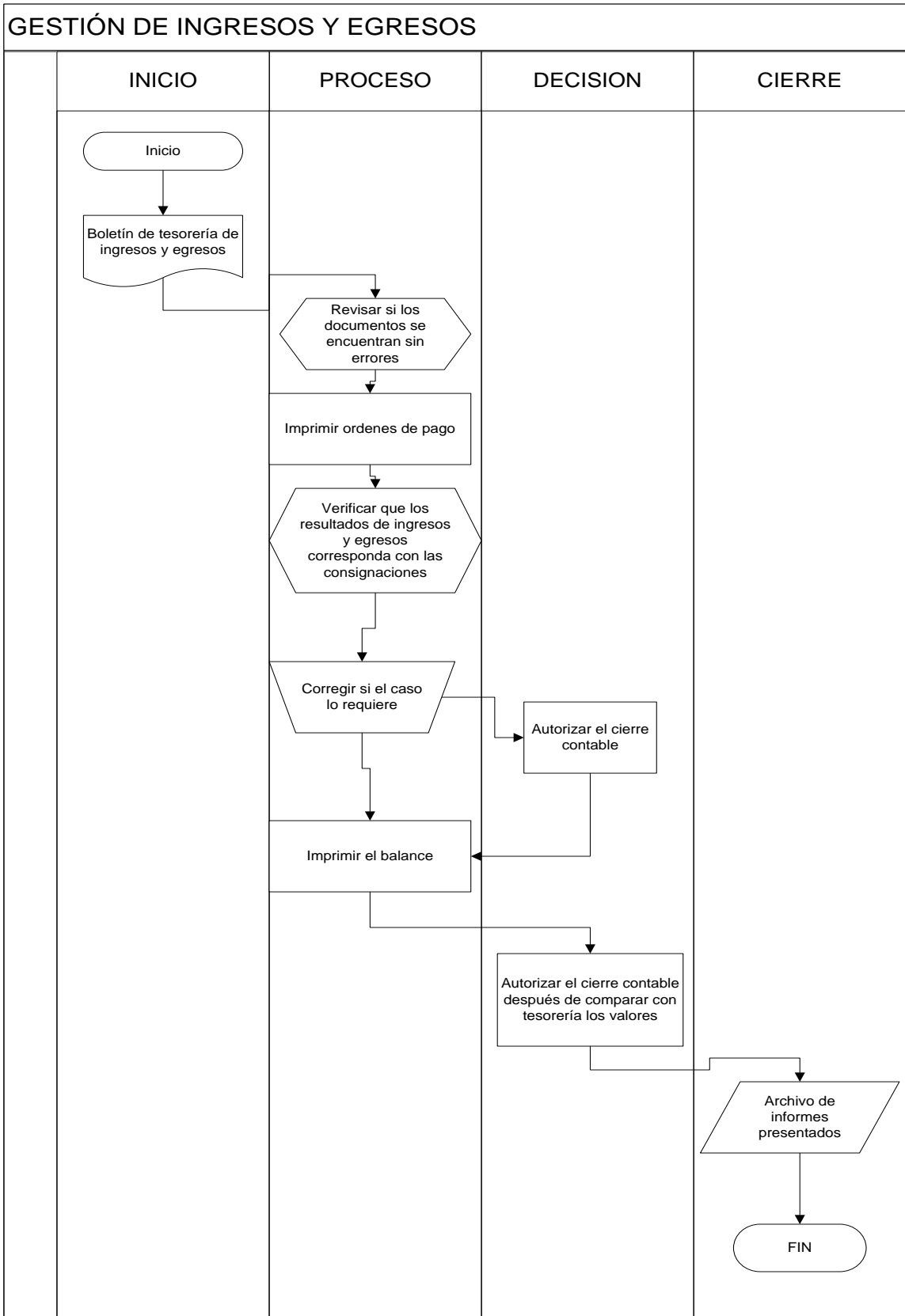
ORDEN	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Ingresos de diferentes conceptos provenientes de la Tesorería General del Estado	Departamento de Tesorería
2	Llevar el boletín diario de tesorería para la actualización de datos diarios	
3	Atender el pago de salarios del personal y contratados	
4	Realizar las retenciones correspondientes	
5	Revisar las diferentes cuentas bancarias abiertas por la Alcaldía	
6	Clasificar las cuentas que se encuentran pendientes de pago para que se ingresen como cuentas por paga	
7	Rendir mensualmente lo que Tesorería recauda e informar a la Alcaldía la misma que se encarga de enviar a tesorería del Estado	
8	Archivo de informes presentados	

INDICADOR

Indicador	Fórmula	Meta	Periodo	Unidad
Gestión de tesorería	$CS = \frac{\text{Recaudación de Tesorería}}{\text{Proyección del Estado}} \times 100$	Cumplimiento del 80%	Mensual	Porcentaje

ANALISIS

Con la utilización de los diagramas de proceso se mejorará el funcionamiento de ingresos de diferentes conceptos provenientes de la Tesorería General del Estado y se contará con el presupuesto necesario que requiere el GAD-M-Montecristi.



FUENTE: GAD M-Montecristi
 Elaborado por: Verónica Quijje

GESTIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS

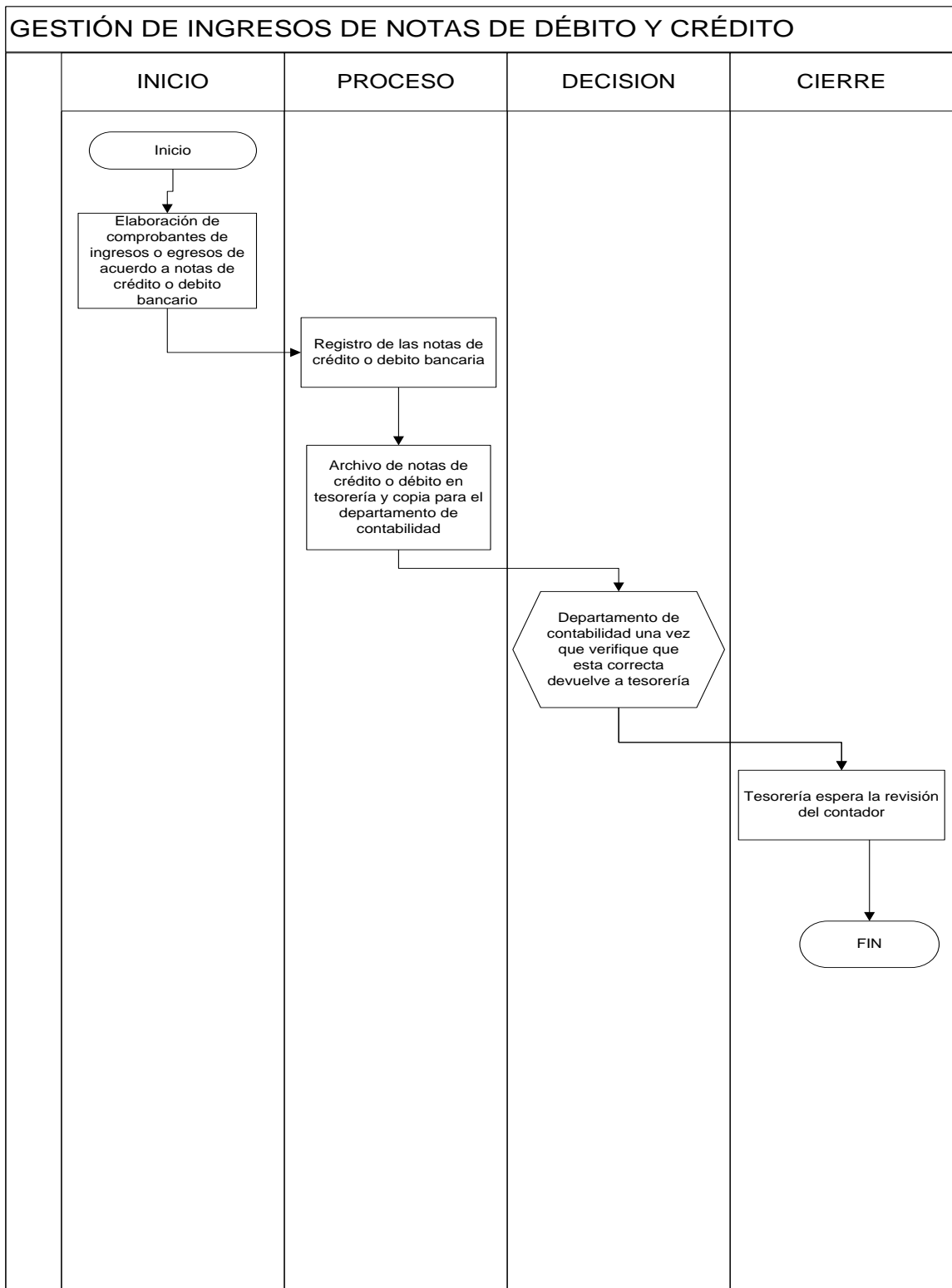
ORDEN	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Boletín de tesorería de ingresos y egresos	Departamento de Tesorería
2	Revisar si los documentos se encuentran sin errores	
3	Imprimir ordenes de pago	
4	Verificar que los resultados de ingresos y egresos corresponda con las consignaciones	
5	Corregir si el caso lo requiere	
6	Autorizar el cierre contable	
7	Imprimir el balance	
8	Autorizar el cierre contable después de comparar con tesorería los valores	
9	Archivo de informes presentados	

INDICADOR

Indicador	Fórmula	Meta	Periodo	Unidad
Gestión de ingresos y egresos	$CS = \frac{\text{Número.de.ordenes.de.pago}}{\text{Proyección.de.valores}} \times 100$	Cumplimiento del 90%	Diario	Porcentaje

ANALISIS

Este indicador se utilizará para verificar mediante el diagrama de flujo los ingresos y egresos que se realizan en el departamento de tesorería y que todos los documentos se encuentren registrados y ordenados.



FUENTE: GAD M-Montecristi
Elaborado por: Verónica Quijje

GESTIÓN DE INGRESOS DE NOTAS DE DÉBITO Y CRÉDITO

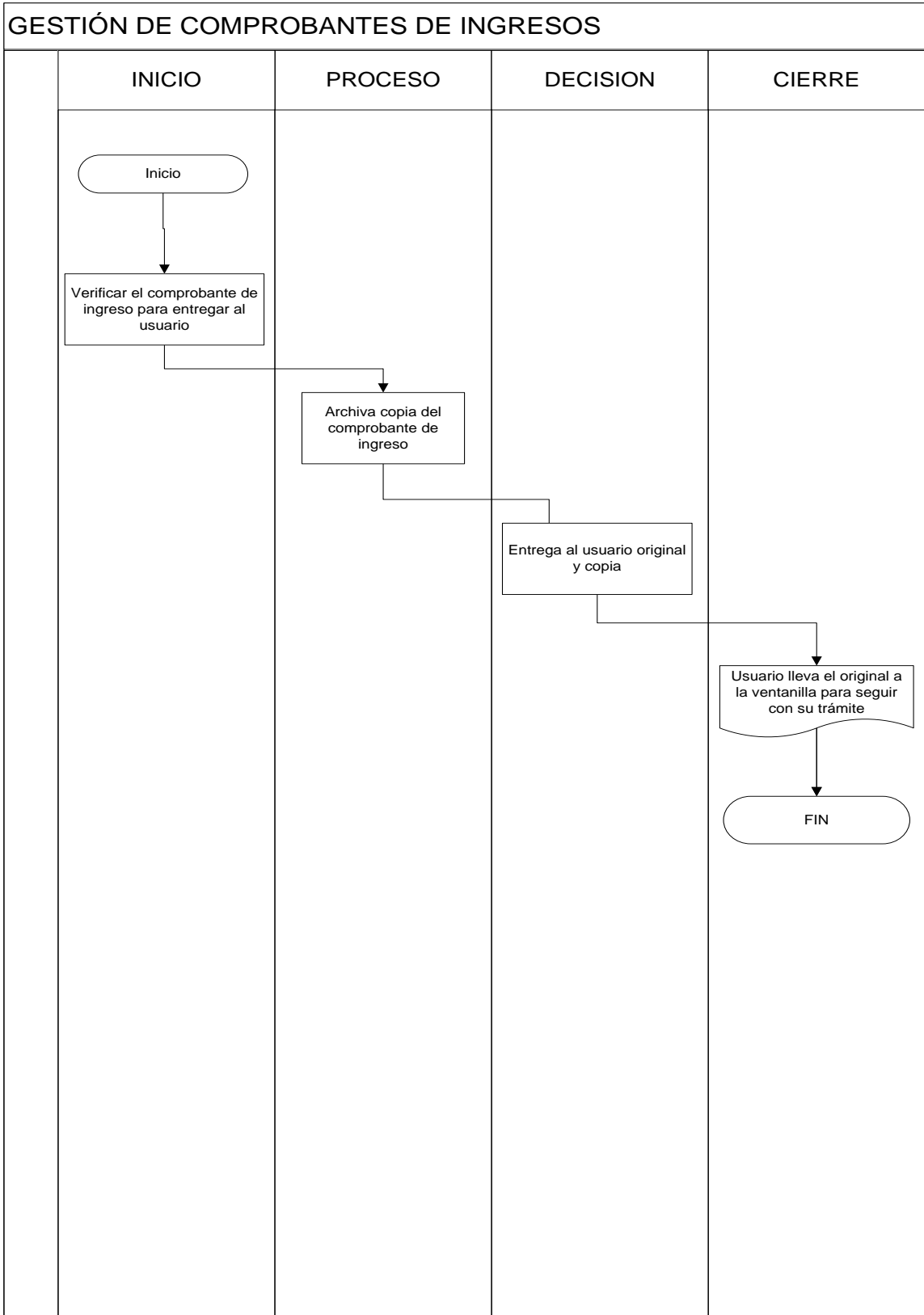
ORDEN	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Elaboración de comprobantes de ingresos o egresos de acuerdo a notas de crédito o débito bancarias	Departamento de Tesorería
2	Registro de las notas de crédito o débito bancaria	
3	Archivo de notas de crédito o débito en tesorería y copia para el departamento de contabilidad	
4	Departamento de contabilidad una vez que verifique que esta correcta devuelve a tesorería	
5	Tesorería espera la revisión del contador	

INDICADOR

Indicador	Fórmula		
Gestión de ingresos de notas de débito y crédito	$CS = \frac{\text{Número.de.comprobantes.de.ingresos.y.egresos.realizados}}{\text{Número.de.comprobantes.recibidos}} \times 100$		
	Meta	Periodo	Unidad
	Cumplimiento del 90%	Diario	Porcentaje

ANALISIS

Con el indicador de gestión de ingresos de notas de débito y crédito se amplia la capacidad de elaboración de comprobantes.



FUENTE: GAD M-Montecristi
Elaborado por: Verónica Quijje

GESTIÓN DE COMPROBANTES DE INGRESOS

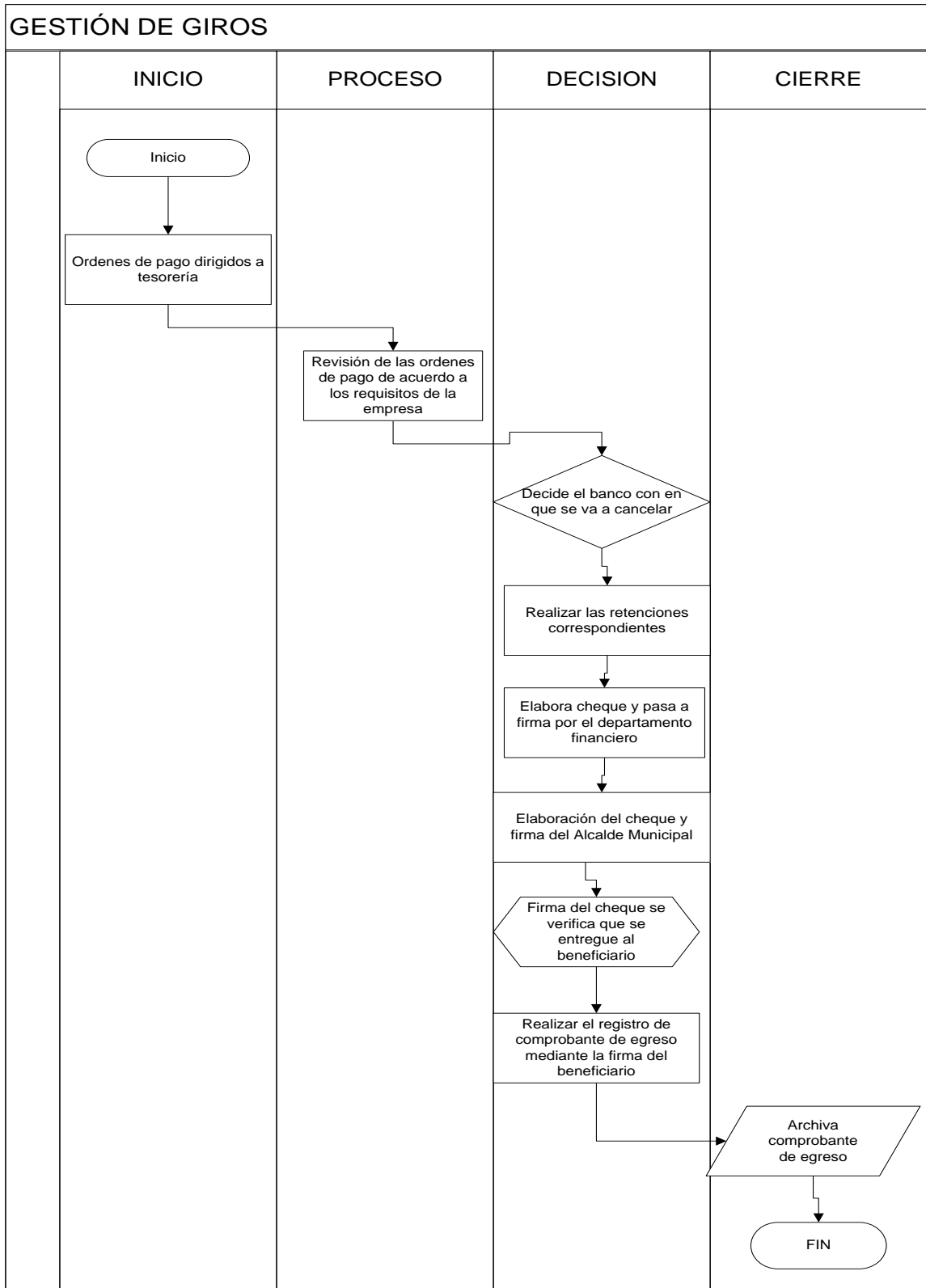
ORDEN	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Verificar el comprobante de ingreso para entregar al usuario	Departamento de Tesorería
2	Archiva copia del comprobante de ingreso	
3	Entrega al usuario original y copia	
4	Usuario lleva el original a la ventanilla para seguir con su trámite	

INDICADOR

Indicador	Fórmula		
Gestión de comprobante de ingreso	$CS = \frac{\text{Número.de.comprobantes.de.ingresos.para.el.usuario.s.realizados}}{\text{Número.de.comprobantes.recibidos}} \times 100$		
	Meta	Periodo	Unidad
	Cumplimiento del 85%	Diario	Porcentaje

ANALISIS

Este indicador mejorará el proceso de recepción de comprobantes de ingresos que se entregan al usuario con el fin de reducir el tiempo de espera.



FUENTE: GAD M-Montecristi
Elaborado por: Verónica Quijje

GESTIÓN DE GIROS

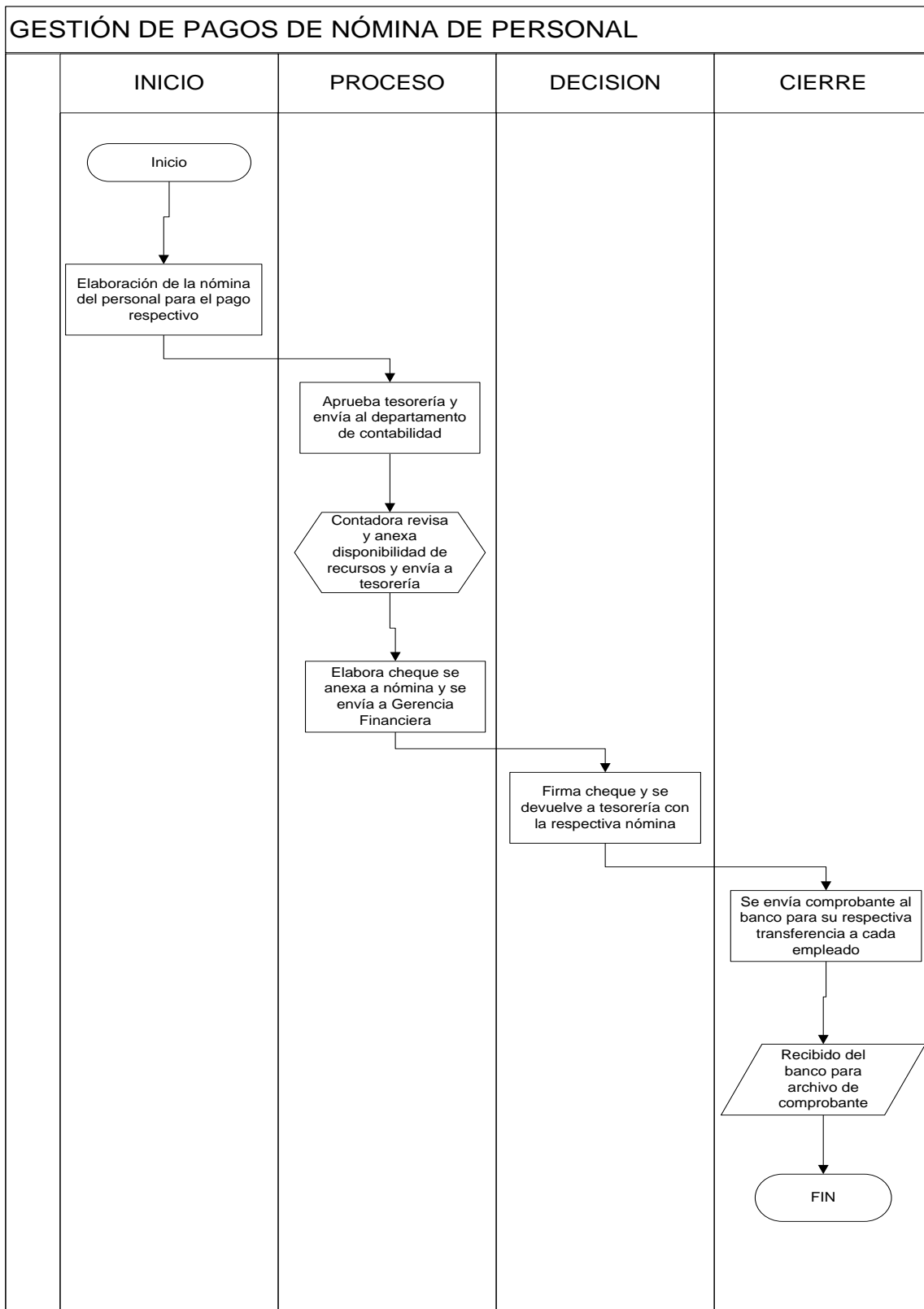
ORDEN	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Ordenes de pago dirigidos a tesorería	Departamento de Tesorería
2	Revisión de las ordenes de pago de acuerdo a los requisitos de la empresa	
3	Decide el banco con en que se va a cancelar	
4	Realizar las retenciones correspondientes	
5	Elabora cheque y pasa a firma por el departamento financiero	
6	Elaboración del cheque y firma del Alcalde Municipal	
7	Firma del cheque se verifica que se entregue al beneficiario	
8	Realizar el registro de comprobante de egreso mediante la firma del beneficiario	
9	Archiva comprobante de egreso	

INDICADOR

Indicador	Fórmula	Meta	Periodo	Unidad
Gestión de giros	$CS = \frac{\text{Número.de.ordenes.de.giro}}{\text{Proyección.de.valores}} \times 100$	Cumplimiento del 90%	Mensual	Porcentaje

ANALISIS

Este indicador se utilizará para la revisión de las órdenes de pago de acuerdo a los requerimientos del GAD M-Montecristi.



FUENTE: GAD M-Montecristi
Elaborado por: Verónica Quijje

GESTIÓN DE PAGOS DE NÓMINA DE PERSONAL

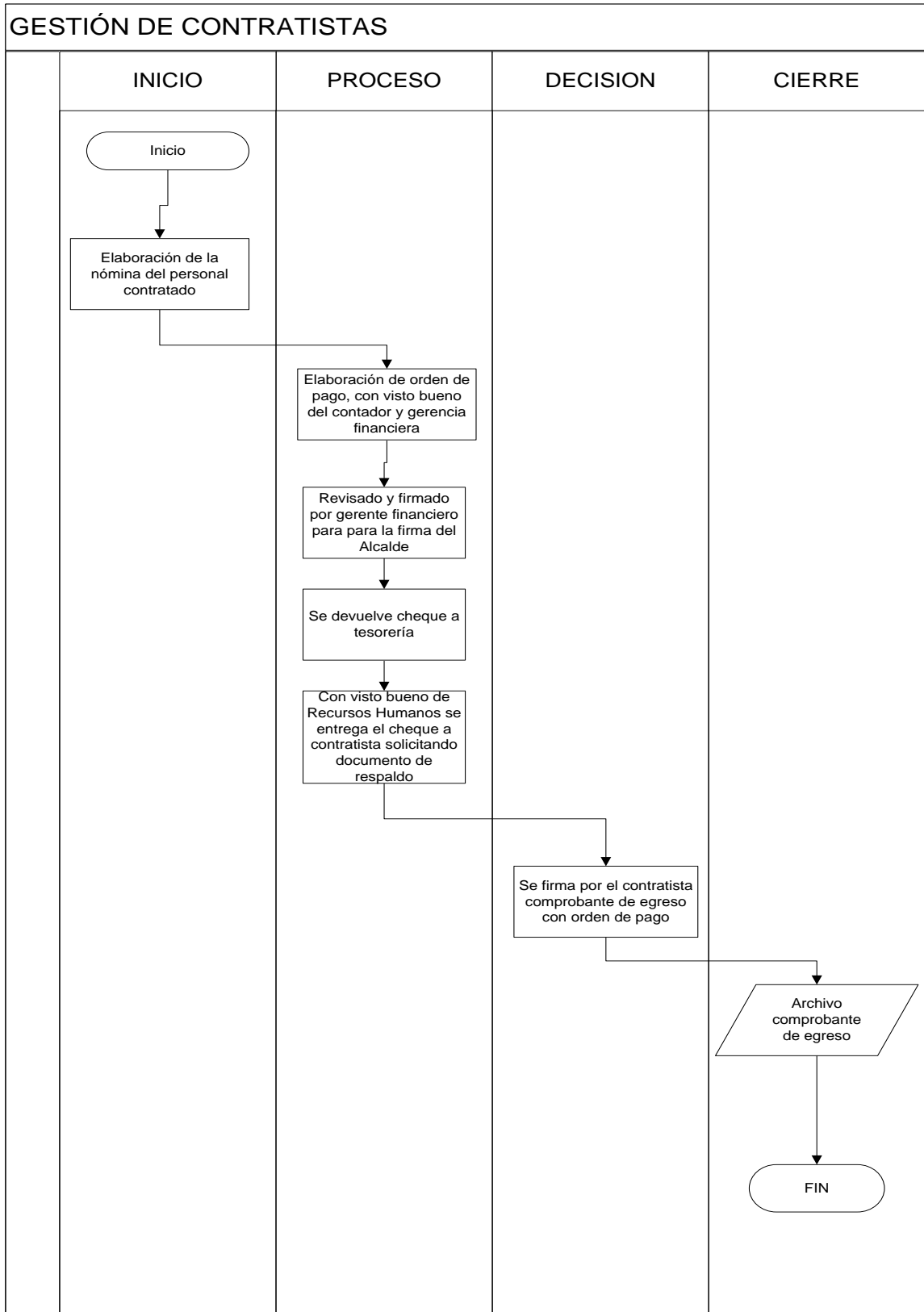
ORDEN	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Elaboración de la nómina del personal para el pago respectivo	Departamento de Tesorería
2	Aprueba tesorería y envía al departamento de contabilidad	
3	Contadora revisa y anexa disponibilidad de recursos y envía a tesorería	
4	Elabora cheque se anexa a nómina y se envía a Gerencia Financiera	
5	Firma cheque y se devuelve a tesorería con la respectiva nómina	
6	Se envía comprobante al banco para su respectiva transferencia a cada empleado	
7	Recibido del banco para archivo de comprobante	

INDICADOR

Indicador	Fórmula	Meta	Periodo	Unidad
Gestión de pagos de nómina de personal	$CS = \frac{\text{Número.de.ordenes.de.pago.al.personal}}{\text{Proyección.de.pago}} \times 100$	Cumplimiento del 90%	Mensual	Porcentaje

ANALISIS

Con el indicador presentado se elabora la nómina del personal para el pago respectivo siguiendo la secuencia del diagrama de procesos de flujo.



FUENTE: GAD M-Montecristi
Elaborado por: Verónica Quijje

GESTIÓN DE CONTRATISTAS

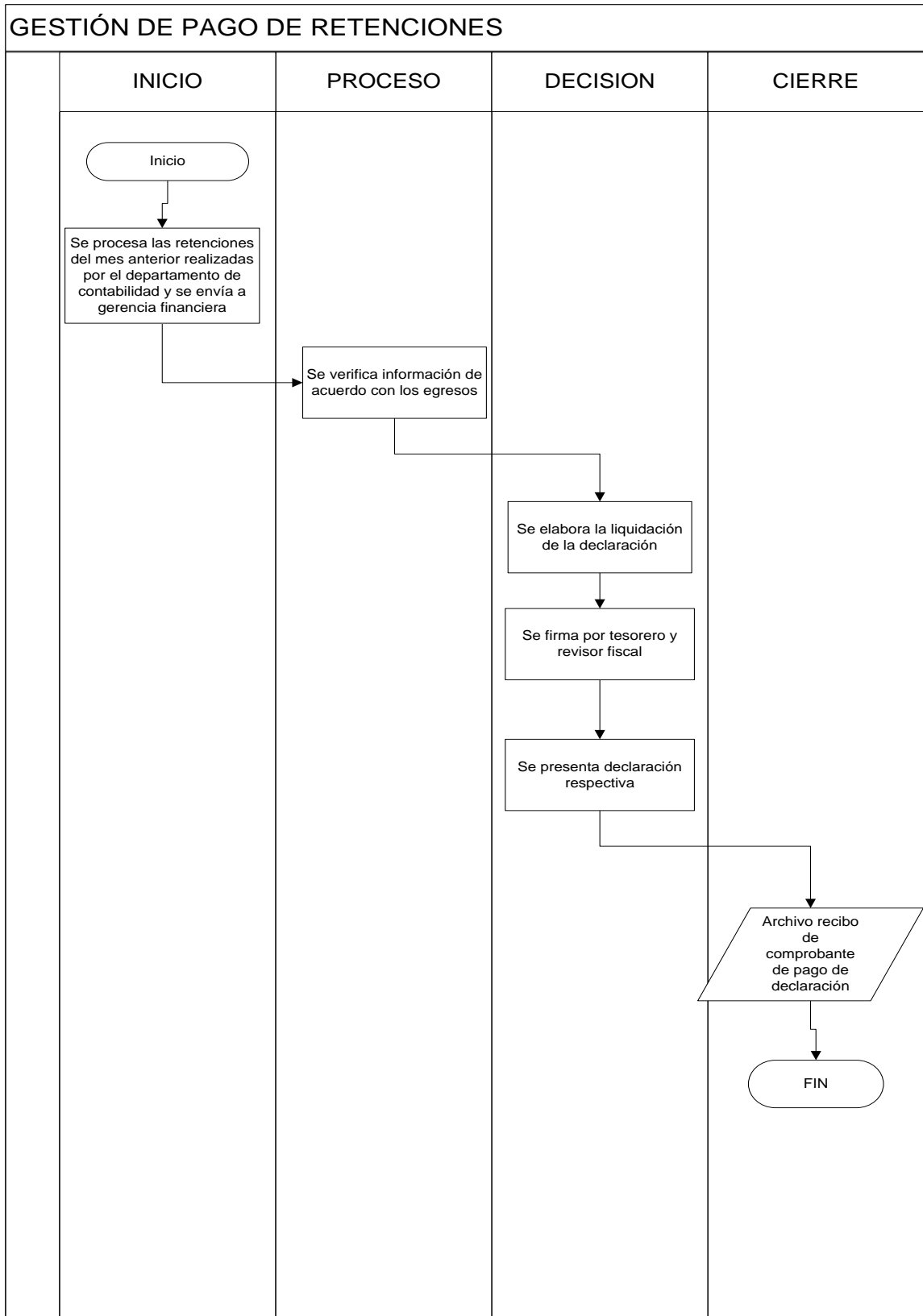
ORDEN	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Elaboración de la nómina del personal contratado.	Departamento de Tesorería
2	Elaboración de orden de pago, con visto bueno del contador y gerencia financiera.	
3	Revisado y firmado por gerencia financiera pasa para la firma del Alcalde	
4	Se devuelve cheque a tesorería	
5	Con visto bueno de Recursos Humanos se entrega el cheque a contratista solicitando documento de respaldo	
6	Se firma por el contratista comprobante de egreso con orden de pago	
7	Archivo comprobante de egreso	

INDICADOR

Indicador	Fórmula	Meta	Periodo	Unidad
Gestión de contratistas	$CS = \frac{\text{Número.de.ordenesde.pagoal.personal.contratado}}{\text{Proyección.de.pagode.contrato}} \times 100$	Cumplimiento del 90%	Mensual	Porcentaje

ANALISIS

La Gestión de Contratista se ejecutará de acuerdo al proceso establecido, entregado el pago respectivo sin demora, optimizando el tiempo.



FUENTE: GAD M-Montecristi
Elaborado por: Verónica Quijje

GESTIÓN DE PAGO DE RETENCIONES

ORDEN	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Se procesa las retenciones del mes anterior realizadas por el departamento de contabilidad y se envía a gerencia financiera	Departamento de Tesorería
2	Se verifica información de acuerdo con los egresos	
3	Se elabora la liquidación de la declaración	
4	Se firma por tesorero y revisor fiscal	
5	Se presenta declaración respectiva	
6	Archivo recibo de comprobante de pago de declaración	

INDICADOR

Indicador	Fórmula	Meta	Periodo	Unidad
Gestión de pago de retenciones	$CS = \frac{\text{Número.de.comprobante.de.retención}}{\text{Proyección.de.recaudación.de.retenciones}} \times 100$	Cumplimiento del 90%	Mensual	Porcentaje

ANALISIS

Con este proceso se llevará el control de los comprobantes de retención emitidos con el reporte contable.

5.5. Seguimiento y medición de los procesos

Es necesario que una vez establecido los procesos del sistema de gestión, se realice el seguimiento mediante métodos apropiados y aplicables que puedan ser medidos. Los métodos aplicados mediante los procesos descritos anteriormente son para alcanzar los resultados esperados dentro del departamento de tesorería, pero si no se llegan a cumplir es necesario que se lleve a cabo las respectivas correcciones para asegurar el buen funcionamiento del departamento.

Uno de los métodos apropiados es la aplicación de encuestas de satisfacción, mediante la tabulación de datos y técnicas estadísticas, donde se puede medir cuantitativamente el proceso en estudio de estudio, es necesario también los indicadores de gestión donde se mida la eficiencia y eficacia del desempeño del departamento de tesorería.

5.6. Descripción de los aspectos a medir

✓ Calidad y satisfacción (CS)

Descripción

Es el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos de acuerdo a los servicios que brinda el departamento de tesorería del GAD M-Montecristi.

Medición

Mediante encuestas de satisfacción al cliente interno y externo.

✓ Eficiencia en la producción de servicios y procesos (EF)

Descripción

Es el rendimiento de la utilización de los recursos disponibles, la capacidad de disponer los mismos de acuerdo a las necesidades que se presentan en el departamento de tesorería.

Medición

Mediante índices de recursos utilizados con los recursos previstos.

✓ **Productividad en los servicios y procesos (PR)**

Descripción

Optimización de los recursos utilizados dentro del departamento de tesorería en determinación del tiempo.

Medición

Valoración de los resultados obtenidos sobre los recursos realmente utilizados.

5.7. Asociación de indicadores de gestión

Tabla 11

Indicadores de Gestión

Indicador	Fórmula	Meta	Periodo	Responsable
Calidad y satisfacción de los servicios	$CS = \frac{Desempeño.real}{Expectativa.referente.al.usuario}$	Cumplimiento del 80%	Semestral	Departamento de Tesorería
Eficiencia en la Producción de servicios y procesos	$EF = \frac{Recurso.utilizado}{Recurso.previsto}$ $EF = \frac{Tiempo.real}{Tiempo.previsto}$	Cumplimiento del 90%	Semestral	Departamento de Tesorería
Productividad de los servicios y procesos	$PR = \frac{Valor.resultado.real}{Valor.real.empleado}$	Cumplimiento de 90%	Semestral	Departamento de tesorería

5.8. Medición de los indicadores

Es importante realizar un seguimiento de los indicadores en el proceso de sistema de gestión donde se permite observar los resultados obtenidos de acuerdo a los resultados planificados, con lo cual se obtiene:

- ✓ Resultados que se están obteniendo
- ✓ Cumplimiento de los resultados
- ✓ Que se necesita mejorar

De acuerdo a lo propuesto se realizará semestralmente.

Tabla 12

Medición de los indicadores

	Actividad	Producto	Objetivos intermedios	Objetivos finales
Eficacia	Cantidad y calidad de la atención brindada al cliente interno y externo.	Cantidad y calidad del servicio brindado	Utilización del servicio por parte del cliente interno y externo	Cambios favorables en la atención al público interno y externo.
Eficiencia	Costo unitario de los servicios ofrecidos	Indicadores de eficiencia técnica	Uso del servicio de tesorería por usuario atendido	Indicadores de eficiencia
Sostenibilidad	Fuentes y disponibilidad de recursos financieros Grado de susceptibilidad y disponibilidad de recursos del gobierno	Puesta en marcha de estrategias para la sostenibilidad del departamento de tesorería.	Participación del equipo de trabajo.	Evidencia de sostenibilidad

Elaborado por: Verónica Quijje

5.9. Seguimiento de los indicadores de gestión

Una vez presentada la propuesta, es necesario que la apruebe el responsable del departamento de Tesorería, quien se encargará de reunirse con el Gerente financiero y el de Contabilidad, donde se analizarán los indicadores presentados.

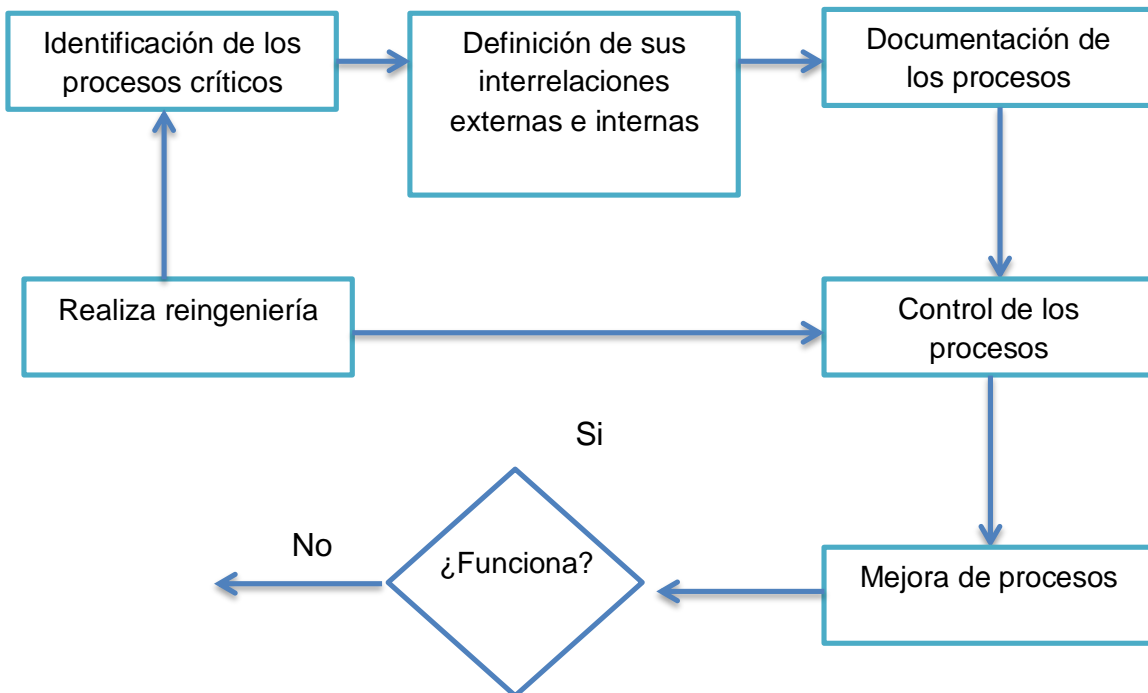
De acuerdo a los resultados se reunirá al personal que labora en el departamento de Tesorería, y se les permitirá participar en cada procedimiento de las actividades establecidas con el fin de fomentar el trabajo en equipo, los mismos que serán responsables de cumplir las normas establecidas.

5.10. Análisis de datos

Se entregará a cada funcionario del departamento de Tesorería los procesos propuestos, con el fin de que los apliquen y se implementen a corto plazo, de los mismos se espera:

- ✓ Ampliar los conocimientos referentes a la utilización de diagramas de proceso para el mejor funcionamiento del departamento de Tesorería.
- ✓ Emplear términos referente al proceso.
- ✓ Ampliar la capacidad de interpretación y conceptualización de los nuevos términos empleados en el proceso.
- ✓ Adquirir una actitud crítica frente a la problemática planteada y proponer mecanismos de solución.
- ✓ Fomentar trabajo en equipo.

5.11. Mejora de los procesos



Elaborado por: Verónica Quijje

5.12. Acción correctiva y preventiva

	Acciones Correctivas y Quejas del Cliente	Acciones Preventivas	Mejora Continua	Revisión por la Dirección (Tesorería)
Acciones Correctivas y Quejas del Cliente		<p>ENTRADAS: Análisis de Causas para determinar acciones de prevención</p> <p>SALIDAS: Reportes de Acciones preventivas Reporte de Status de acciones Preventivas</p>	<p>ENTRADAS: Evidencia de resultados para mostrar efectividad.</p> <p>SALIDAS: Cierre de efectividad o planteamiento de acciones de corrección</p>	<p>ENTRADAS: Acciones correctivas generadas por cualquiera de los proceso.</p> <p>SALIDAS: Reportes de Acciones Correctivas con análisis de causas y acciones correctivas definidas y reporte de Status de acciones Correctivas</p>
Acciones Preventivas	<p>ENTRADAS: Análisis de Causas para determinar acciones de prevención</p> <p>SALIDAS: Reportes de Acciones preventivas Reporte de Status de acciones Preventivas</p>		<p>ENTRADAS: Proyectos de mejora continua y su análisis.</p> <p>SALIDAS: Definición de acciones de prevención que acompañarán al proyecto de mejora.</p>	<p>ENTRADAS: Acciones preventivas generadas de cualquiera que sea la fuente.</p> <p>SALIDAS: Análisis de causas, definición de acciones preventivas, Status de acciones preventivas y revisión de su efectividad</p>
Mejora Continua	<p>ENTRADAS: Evidencia de resultados para mostrar efectividad.</p> <p>SALIDAS: Cierre de efectividad o planteamiento de acciones de corrección</p>	<p>ENTRADAS: Proyectos de mejora continua y su análisis.</p> <p>SALIDAS: Definición de acciones de prevención que acompañarán al proyecto de mejora.</p>		<p>ENTRADAS: Proyectos de mejora aprobados y Revisiones por la dirección.</p> <p>SALIDAS: Análisis de resultados de los proyectos de mejora.</p>
Revisión por la Dirección (Tesorería)	<p>ENTRADAS: Acciones correctivas generadas por cualquiera de los proceso.</p> <p>SALIDAS: Reportes de Acciones Correctivas con análisis de causas y acciones correctivas definidas y reporte de Status de acciones Correctivas</p>	<p>ENTRADAS: Acciones preventivas generadas de cualquiera que sea la fuente.</p> <p>SALIDAS: Análisis de causas, definición de acciones preventivas, Status de acciones preventivas y revisión de su efectividad</p>	<p>ENTRADAS: Proyectos de mejora aprobados y expuestos a través del Sistema EQMS en Revisiones por la dirección.</p> <p>SALIDAS: Análisis de resultados de los proyectos de mejora.</p>	

Fuente: GAD M-Montecristi

Elaborado por: Verónica Quijje

Conclusiones

De acuerdo al tema investigado “Diseño de un modelo de gestión por procesos para mejorar la atención al público en el departamento de tesorería del GAD M-Montecristi” se concluye lo siguiente:

- ✓ La situación actual del departamento de tesorería del GAD M-Montecristi, de acuerdo a los objetivos de la calidad se los considera como medibles en una escala de bueno y coherentes con la política establecida.
- ✓ La alta dirección se asegura que la planificación se lleva a cabo con el fin de cumplir con los requisitos del servicio, aunque no apoya el equipo directivo en la realización de sus planes y objetivos al personal del departamento de tesorería, con esto se comprueba que no hay eficiencia dentro del mismo.
- ✓ En lo referente a la organización el fomento por los directivos hacia una cultura de colaboración, trabajo en equipo y mejora permanente, aportando los recursos necesarios no se lo realiza, cada uno se dedica a sus funciones y poder colaborar con el resto del equipo de trabajo.
- ✓ Los directivos escucha y dan respuestas a las inquietudes del personal y difunde las estrategias y planes operativos, se contribuye al éxito de la organización mediante remuneraciones, ascenso y reconocimientos de las personas.
- ✓ En lo referente a la dirección se encuentra dentro de una escala de muy bueno en su mayoría; existe un dialogo muy bueno, lo que no se informa a la gerencia es sobre el desempeño de la necesidad de mejora, si se revisa a intervalos planificados para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia.
- ✓ Lo que respecta al control si se realizan los procedimientos documentados o específicos que se sigan correctamente y no existen retrasos en el proceso dentro del procedimiento norma.
- ✓ La organización determina los criterios y los métodos necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de estos procesos, se asegura la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.

- ✓ En las encuestas realizadas al público sobre la medición del servicio ofrecido por el departamento de tesorería se observa que la satisfacción y tramitación se encuentra en una escala de regular debido a que los procesos para la atención demoran, siendo un problema interno del departamento de tesorería.
- ✓ En conclusión se elevará la satisfacción al usuario y/o público, así como los indicadores de gestión en el personal y área de tesorería.

Recomendaciones

- ✓ Que el Alcalde ponga en práctica el modelo de gestión por procesos para aprovechar el estudio investigativo realizado.
- ✓ Se recomienda que la propuesta empleada sirva para evitar errores, confusiones y demoras en el departamento de tesorería del GAD M-Montecristi mostrando eficiencia y eficacia en los procesos.
- ✓ Que el personal del departamento de Tesorería se capacite en temas de gestión por procesos y lograr mejores resultados alcanzando los objetivos de la Institución.
- ✓ Se debe aplicar, mejorar y actualizar el Modelo de Gestión por procesos y evaluar el mismo con el fin de llevar un control.

Referencias bibliográficas

1. Adanur y Allen (1995), Boulter y Bendell (2002) y Heras et al. (2006a).
2. Adanur y Allen (1995), Ragothaman y Korte (1999), Withers y Ebrahimpour (2001) y Heras et al.(2006a).
3. Aeropuertos Españoles y Navegación (AENA), *Organización de Aviación Civil Internacional*. 2008. *Herramientas para la Mejora Continua*. Disponible en Internet:<http://www.icao.int/icao/en/ro/nacc/meetings/2002AirportMgmt/> Accesado en Febrero 12, 2004).
4. Beattie y Sohal (1999), Ragothaman y Korte (1999), Withers y Ebrahimpour (2001) y Boulter y Bendell (2002).
5. BOYATZIS, R. E.;WILLEY,J.& SONS: The competent manager
6. Buttle (1997), Jones et al. (1997), Lipovartz et al. (1999) y Gunnlaugsdóttir (2002).
7. Cárdenas G. Luis, 2007 “Diagnóstico de calidad y productividad en las empresas del sector metalmecánica de la provincia de Valdivia”. *Síntesis Tecnológica Uach/F. de Ciencias de la Ingeniería Vo2, N°2*
8. Declaraciones de la Ministra Coordinadora de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), Diario El Expreso, 22 de octubre del 2011.
9. Deming, W. 2009. *Calidad Productividad y Competitividad*. Madrid: DÍAZ de SANTOS, S.A.
10. Evans, J. R., y W. Lindsay. 2008. *Administración y Control de la Calidad*, 4° Ed. México, D.F: Editado por Internacional Thomson Editores.
11. Fea, U. 2007. *Competitividad es Calidad Total.Manual para salir de la crisis y generar empleo*. México, D.F: ALFAOMEGA GRUPO EDITOR, S.A. de C.V.
12. FONTALVO, Herrera Tomas José. (2000. 2006) *La Gestión Avanzada de la Calidad*. Bogotá Primera edición.
13. GARCÍA, L. y Calvo de Moras, A, (2004, P. 17) *Gestión de Calidad*. Edición digital@ tres. SLL. España.
14. Giguere y Smith (1999) y Heras et al. (2006a).
15. Jones et al. (1997), Leung et al. (1999), Anderson et al. (1999), Gotzmani y Tsiotras, (2002) y Heras et al. (2006a).
16. Jones et al. (1997), Singels et al. (2001), Gunnlaugsdóttir (2002) y Heras et al. (2006a).

17. Kelada, N.J. 2009. *Reingeniería y Calidad Total*. Madrid: AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación).
18. LÓPEZ R., Susana. (2011) 176p. *Sistema de Calidad* Bogotá: Ediciones de la U.
19. MANUAL DE DESCRIPCION, CLASIFICACIÓN Y VALORACION DE PUESTOS Y RÉGIMEN REMUNERATIVO (2013)
20. Marsch, J. 2008. *Herramientas para la Mejora Continua*. Madrid: Ediciones AENOR.
21. Rayner y Porter (1991), Buttle (1997), Lipvartz et al. (1999), Giguere y Smith (1999), Najmi y Kehoe (2001), Boulter y Bendell (2002), Stevenson y Barnes (2002), Heras et al. (2006a).
22. Registro Oficial No 715- Viernes 01 de Junio del 2012
23. Registro Oficial No. 164 - Lunes 5 de Abril de 2010 - Derecho Ecuador
24. Registro Oficial Suplemento No. 175 de fecha 20 de Abril de 2010, El Art.66 de la LOPC, los denomina consejos locales de planificación, como espacios encargados de la formulación de los planes de desarrollo, así como de las políticas locales y sectoriales.
25. Sosa Pulido (2006) Administración por Calidad, pag. 13 segunda edición

ANEXOS

The word "ANEXOS" is rendered in a bold, blue, sans-serif font. The letters have a slight 3D effect with a gradient from a darker blue at the top to a lighter blue at the bottom. Below the text, there is a faint, semi-transparent reflection of the word, creating a sense of depth and a clean, modern aesthetic.

ANEXO # 1

ENCUESTA AL PERSONAL DE TESORERÍA



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL PÚBLICO EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DEL GAD M-MONTECRISTI

Planificación

1. Los objetivos de la calidad son medibles y coherentes con la política de la calidad.

Malo regular bueno muy bueno excelente
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

2. La alta dirección se asegura que la planificación se lleva a cabo con el fin de cumplir con los requisitos del servicio.

Malo regular bueno muy bueno excelente
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

3. Ayuda y apoya el equipo directivo al personal en la realización de sus planes y objetivos

Malo regular bueno muy bueno excelente
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

4. El proceso de planificación incluye el análisis de las necesidades y expectativas de los clientes recogidas mediante encuestas, reunión, quejas o reclamaciones

Malo regular bueno muy bueno excelente
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

5. Se incorporan al proceso de planificación las opiniones y sugerencias del personal así como las habilidades y conocimientos del personal

Malo regular bueno muy bueno excelente
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

ORGANIZACIÓN

6. Fomenta el equipo directivo una cultura de colaboración, trabajo en equipo y mejora permanente, aportando los recursos necesarios y prestando su propia ayuda

Malo **regular** **bueno** **muy bueno** **excelente**
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

7. Reconoce el equipo directivo oportunamente y con bases sólidamente fundamentadas los esfuerzos y logros del personal

Malo **regular** **bueno** **muy bueno** **excelente**
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

8. Se muestra accesible el equipo directivo al personal de cualquier nivel, escucha y da respuesta a las inquietudes del personal

Malo **regular** **bueno** **muy bueno** **excelente**
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

9. Difunde la Organización la estrategia y planes operativos entre el personal

Malo **regular** **bueno** **muy bueno** **excelente**
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

10. Se tiene en cuenta la contribución al éxito de la Organización en la remuneración, ascensos y reconocimiento de las personas

Malo **regular** **bueno** **muy bueno** **excelente**
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

DIRECCIÓN

11. Existe un diálogo fluido entre los distintos niveles de la Dirección y el personal

Malo **regular** **bueno** **muy bueno** **excelente**
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

12. Se informa a la alta dirección sobre el desempeño de cualquier necesidad de mejora

Malo **regular** **bueno** **muy bueno** **excelente**
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

13. La alta dirección, a intervalos planificados, revisa la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia.

Malo **regular** **bueno** **muy bueno** **excelente**
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

14. Se mantienen registros de las revisiones por la dirección

Malo **regular** **bueno** **muy bueno** **excelente**
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

CONTROL

15. Garantizan las políticas de personal la igualdad de oportunidades

Malo **regular** **bueno** **muy bueno** **excelente**
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

16. Se asegura que los procedimientos documentados o específico se sigan correctamente

Malo **regular** **bueno** **muy bueno** **excelente**
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

17. Existen retrasos en el proceso por factores ajenos al procedimiento normal

Malo **regular** **bueno** **muy bueno** **excelente**
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

GESTIÓN

18. La organización determina los criterios y los métodos necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de estos procesos son eficaces

Malo **regular** **bueno** **muy bueno** **excelente**
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

19. Asegura la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.

Malo **regular** **bueno** **muy bueno** **excelente**
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

20. Realiza el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y analiza estos procesos

Malo **regular** **bueno** **muy bueno** **excelente**
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

ENCUESTA AL PÚBLICO



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA *La Universidad Católica de Loja*

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL PÚBLICO EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DEL GAD M-MONTECRISTI

1. ¿De acuerdo a los procesos que maneja el departamento de tesorería, en qué escala de satisfacción se encuentra el servicio recibido?

Malo regular bueno muy bueno excelente
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

2. ¿En que escala considera usted el trato que se brinda al usuario por parte del personal de tesorería?

Malo regular bueno muy bueno excelente
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

3. ¿Cómo considera el proceso de recaudación del departamento de tesorería?

Malo regular bueno muy bueno excelente
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

4. ¿Cómo considera el nivel de información que le brindó el personal de tesorería?

Malo regular bueno muy bueno excelente
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

5. ¿Considera que el tiempo establecido en la duración del trámite es:

Malo regular bueno muy bueno excelente
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

6. Cómo califica el servicio prestado por el personal del departamento de tesorería?

Malo regular bueno muy bueno excelente
1__ 2__ 3__ 4__ 5__

ANEXO # 2

FOTOGRAFÍAS GAD M-MONTECRISTI



ATENCIÓN AL USUARIO EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA



VENTANILLA DE TRÁMITES MUNICIPALES



REUNIÓN CON EL ALCALDE DEL MUNICIPIO



DEPARTAMENTO DE TESORERÍA



DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

