



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Evaluación y propuesta de mejoramiento de los procesos en el Departamento de Secretaría de la Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público de Manta – Delegación de Portoviejo, Año 2014

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Álvarez Baque, Karina Isabel

DIRECTOR: Jijón Gordillo, Elaine Raquel

CENTRO UNIVERSITARIO PORTOVIEJO

2015



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Elaine Raquel Jijón Gordillo

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

De mi consideración:

Que el presente trabajo de titulación, denominado “***Evaluación y propuesta de mejoramiento de los procesos en el Departamento de Secretaría de la Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público de Manta – Delegación de Portoviejo, año 2014***”, realizado por el profesional en formación Karina Isabel Álvarez Baque, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar y aprobar la presentación del mismo.

Loja, Septiembre de 2015

Mgs. Elaine Raquel Jijón Gordillo

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

DECLARACION DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Álvarez Baque Karina Isabel, declaro ser autora del presente Trabajo de Titulación: “Evaluación y propuesta de mejoramiento de los procesos en el Departamento de Secretaría de la Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público de Manta – Delegación de Portoviejo, año 2014”, de la Titulación Magister en Gestión Empresarial, siendo la Mgs. Elaine Raquel Jijón Gordillo directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 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 o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....
Álvarez Baque Karina Isabel
C.I.:1309752440

DEDICATORIA

A Dios por darme sabiduría al momento de tomar decisiones, por darme la paz para afrontar las vicisitudes de mi vida, y por darme valor para aceptar mis errores y aprender de ellos.

A mi madre por su amor y por su compañía en todo momento. Ella es un ejemplo a seguir, por enseñarme que la sencillez y humildad son indispensables para triunfar en la vida.

A mi padre y mi hijo, que son los ángeles que Dios me ha dado para que guíen mi camino, a pesar de su ausencia física siempre estarán en mi corazón.

A mi esposo, quien con su amor y apoyo incondicional me impulsa a lograr mis objetivos.

A mis sobrinas, Valentina y Valeria, que iluminan mi vida, llenándola de felicidad, me enseñan que el amor de verdad existe.

A mis hermanas por sus palabras de motivación en la realización de este proyecto.

Para ellos les dedico este trabajo, en agradecimiento por sus sacrificios, su comprensión y cariño.

Karina Isabel Álvarez Baque
AUTORA

AGRADECIMIENTO

A Dios, creador del universo, por concederme la oportunidad de vivir y alcanzar los objetivos propuestos, permitiéndome crecer como ser humano y como profesional.

A la Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público de Manta, Delegación Portoviejo por la apertura y apoyo durante éste trabajo de investigación, de manera especial a los compañeros del área de Secretaría General de Portoviejo.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, cuna del saber, forjadora de profesionales, institución con su personal docente me inculcaron sus conocimientos durante mis años de estudios; otorgándome el soporte intelectual para la realización de este trabajo.

A la Mgs. Elaine Raquel Jijón Gordillo por su asesoría y dirección en la elaboración de la tesis.

Karina Isabel Álvarez Baque
AUTORA

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.....	ii
DECLARACION DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I.....	5
1. ANTECEDENTES	5
1.1 Planteamiento del problema.	6
1.2 Justificación de importancia de la propuesta	7
1.3 Objetivos	9
1.3.1 Objetivo General.....	9
1.3.2 Objetivo Específicos.....	9
1.4 Alcance.....	9
1.5 Hipótesis.....	10
CAPITULO II	11
2. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Cadena de Valor.....	12
2.2 Calidad de servicios	12
2.3 Gestión de Procesos.....	13
2.3.1 Identificación de Procesos.	15

2.3.2 Alinear los procesos.....	15
2.3.3 Documentación de Procesos.....	15
2.4 Principios de la gestión por procesos.....	17
2.5 Categorización de procesos.....	18
2.6 Herramientas para representar procesos	19
2.7 Herramientas para analizar procesos.....	19
2.8 Indicadores de Gestión	20
2.9 Indicadores de procesos	21
2.10 Análisis y mejoras de procesos.....	22
CAPITULO III	24
3. METODOLOGÍA	24
3.1 Identificación y secuencia de los procesos	26
3.2 Descripción de los procesos actuales	27
3.3 Seguimiento y mejora de los procesos identificados	27
3.4 Propuesta de mejora continua de los procesos.....	28
CAPITULO IV.....	29
4. ASPECTOS GENERALES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DEL TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DE MANTA	29
4.1 Antecedentes.....	30
4.2 Niveles de administración de planificación	31
4.3 Objetivos estratégicos del Ministerio del Trabajo	33
4.4 Servicios que oferta el Ministerio del Trabajo	34
4.5 Talento Humano de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Manta.....	35
4.6 Estructura del MDT – Planta Central.....	39

4.6.1 Estructura Desconcentrado - Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público Manta.....	39
4.6.2 Delegaciones Provinciales del Trabajo y Servicio Público	41
4.6.3 Estructura de la Unidad de Secretaria	42
4.7 FODA de la Unidad de Secretaría General de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Manta	42
CAPITULO V	44
5. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE SECRETARÍA DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DEL TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DE MANTA, DELEGACIÓN PORTOVIEJO	44
5.1 Identificación y secuencia de los procesos.....	45
5.2 Descripción de los procesos actuales	46
5.2.1 Flujograma del proceso	51
5.2.2 Fichas de procesos	55
5.3 Seguimiento y medición de los procesos.....	58
5.3.1 Aplicación del Diagrama Ishikawa o Espina de Pescado a los procesos	58
5.3.2 Indicadores	63
5.4 Plan de mejoramiento de procesos	70
5.4.1 Hoja de Propuesta de Mejora por Procesos	70
5.5 Evaluación financiera de la propuesta.	81
5.6 Comprobación de la hipótesis	81
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	83
CONCLUSIONES.....	84
RECOMENDACIONES.....	86
BIBLIOGRAFÍA.....	87
ANEXOS.....	89

RESUMEN

En el presente trabajo de tesis se describe el análisis, diagnóstico y la propuesta de mejora de los procesos críticos del Área de Secretaría General, de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Manta, Delegación Portoviejo.

El proponer un plan de mejora de los procesos evaluados, tiene como finalidad optimizar las actividades e incrementar la calidad, tomando medidas correctivas para dar una atención eficiente, eficaz y oportuna, siendo el principal beneficiario el usuario que se acerca al Ministerio del Trabajo a solicitar la atención de algún trámite.

De este trabajo de investigación se desprende que los procesos críticos se realizaban de manera empírica, por directrices dadas informalmente, no se contaba con procedimientos establecidos, éstos variaban constantemente por el cambio de Director del Área en Planta Central, lo que dificultaba el trabajo coordinado y organizado resultando situaciones negativas para el buen servicio a los requerimientos de la comunidad.

Este trabajo se llevó a cabo mediante la gestión de procesos, que es una herramienta de gran aplicación por las ventajas que brinda para poder medir y evaluar los procesos.

PALABRAS CLAVES: Procesos, eficiencia, eficacia, gestión, plan de mejora, evaluación, indicadores, mejora continua, secretaría general.

ABSTRACT

In this thesis the analysis, diagnosis and the proposal to improve the critical processes of the Department of General Secretariat of the Regional Directorate of Labour and Public Service of Manta, Portoviejo Delegation described.

Proposing a plan for improvement of the processes evaluated, aims to optimize operations and increase quality, taking corrective measures to provide an efficient, effective and timely care, the main beneficiary user approaching the Ministry of Labour to apply the attention of a process.

This research shows that critical processes are performed empirically, by directives given informally, were not available to established procedures, they constantly varied by changing the Area Director in Central Level, which hindered coordinated work and organized resulting negative situations for good service to the needs of the community.

This work was carried out by the management of processes, which is a tool of great application for the benefits it provides to measure and evaluate processes.

KEYWORDS: Processes, efficiency, effectiveness, management improvement plan, evaluation indicators, continuous improvement, general secretariat.

INTRODUCCIÓN

La Gestión por Procesos tiene como fundamento mejorar el desempeño y la optimización de los procesos de una organización.

El presente trabajo de investigación consistió en realizar un diagnóstico de los procesos que llevan a cabo en Secretaría General de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Manta, Delegación Portoviejo, determinando los procesos más críticos y realizando una propuesta para mejorarlos; gracias a la autorización concedida por el Director Regional de esta Cartera de Estado, en la cual dispuso la colaboración total de los funcionarios.

Se determinó que se debe de contar con un mejoramiento continuo mediante la evaluación de procesos, lo que contribuye a que las actividades que comprenden los procesos sean realizadas de tal manera que se garantice un servicio de calidad, proporcionándose una propuesta de solución a los problemas generados.

En el Primer Capítulo se argumenta la necesidad de realizar la evaluación de los procesos de la Secretaría General, para determinar cuales se encuentran ocasionando cuellos de botella en el normal desenvolvimiento de la atención de trámites.

En el Segundo Capítulo, se establecen los conceptos fundamentales de la presente investigación, en lo que se refiere a la gestión de procesos, calidad total, cadena de valor, herramientas para la presentación de procesos, etc.

En el Tercer Capítulo, se realiza la descripción de la metodología que se utilizó para el desarrollo del presente trabajo de tesis, lo que nos permitió ejecutar la evaluación y propuesta de forma óptima.

En el Cuarto Capítulo, se detallan los aspectos generales de la Institución objeto de estudio, en este caso de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Manta, Delegación Portoviejo.

Y finalmente el Quinto Capítulo, se muestra los pasos que se siguieron y los resultados de aplicar la metodología en la evaluación y establecer la propuesta de mejoramiento de procesos de Secretaría Regional de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Manta, Delegación Portoviejo.

De esta manera se garantiza el desarrollo y aplicación de la metodología mediante la cual se realiza la ejecución de la gestión de procesos para determinar los puntos débiles y proponer procesos que aporten al mejoramiento de los servicios de Secretaría General de la Institución

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES

1.1 Planteamiento del problema.

El Ministerio del Trabajo, fomenta la vinculación entre la oferta y demanda laboral, responsable de hacer prevalecer los derechos del trabajador y trabajadora; y, es el ente rector de la administración pública, talento humano y remuneraciones del Sector Público.

Busca impulsar el empleo digno garantizando la estabilidad y armonía en las relaciones laborales, tal como lo indica el objetivo 9 del Plan del Buen Vivir 2013-2017, el cual es “Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas.”

El Ministerio del Trabajo se divide en 7 Direcciones Regionales y 32 Delegaciones para dar atención a todo el país, teniendo como meta brindar servicios de calidad a los ciudadanos y transformarse en el mejor servicio público de Latinoamérica.

En la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Manta, Delegación de Portoviejo, los procesos que se llevan a cabo en el departamento de Secretaría, tienen un rol estratégico dentro de la institución, puesto que se atienden los requerimientos de los usuarios externos ingresándolos al sistema de Control de Documentos y asignándole al servidor público respectivo para que otorgue el debido análisis, se brinda información sobre los procedimientos de los distintos trámites de la Delegación, se realiza la rehabilitación de servidores públicos impedidos, hasta el año 2014 se vendían especies: No Tener Impedimento para Ejercer Cargo Público, Nepotismo, Pluriempleo y Acciones de Personal, Utilidades, Décimo Tercer y Cuarto Sueldo, notificación de la correspondencia generada por la Delegación y el personal custodio del archivo que atiende los préstamos de documentación a los usuarios internos.

En la actualidad la Secretaría General de la Delegación de Portoviejo, carece de procedimientos y directrices claramente establecidos que permitan estandarizar los distintos procesos que se llevan a cabo en esta área provocando varios problemas: demora en las respuestas de trámites, un ingreso no adecuado a los sistemas institucionales por la premura en la atención, un control deficiente de la documentación tanto en la recepción externa como en los préstamos a los usuarios internos. La inexistencia de procesos formalmente establecidos da como resultado un trabajo con falta de coordinación y organización entre los servidores públicos ante la gran demanda; el archivo institucional no está debidamente ordenado y clasificado de acuerdo al tipo

de trámite y a la fecha de ingreso de los mismos, afectando también en la solicitud de préstamos de dichos documentos (usuarios internos); y, la adecuada y correcta custodia de documentación.

En la recepción de documentación una sola persona debe ingresar en dos y hasta en tres sistemas cuando son trámites de desahucios y visto bueno, el sistema de Control de Documento debe ser actualizado, ya que sus limitadas opciones estos documentos deben registrarse con un tipo de trámite equivocado, generando reportes erróneos al finalizar el mes, y se debe de adoptar un sistema que consolide la información, en estos casos, para dar mayor agilidad y rapidez en los procesos de atención al usuario.

Ante la necesidad de que los procesos se definan de manera clara y precisa, con responsabilidad y buscando la optimización en el uso de los recursos, nace la propuesta de un diagnóstico y mejora a los procesos que se ejecutan en el Departamento de Secretaría General de la Delegación de Portoviejo, con el objetivo de brindar un buen servicio a los usuarios, los cuales son el sujeto y fin de los servicios institucionales.

Para realizar este diagnóstico, es justo indicar que no solo el personal de Secretaría General debe estar inmerso en el presente trabajo, también se considera al Director Regional y servidores públicos de cada área.

El presente proyecto de tesis busca lograr un cambio positivo en la Institución, ya que el direccionar, organizar y aplicar una planificación en ésta área tendrá un aporte muy importante en la Institución.

1.2 Justificación de importancia de la propuesta

El Ministerio del Trabajo cuenta con un Estatuto Orgánico por Procesos, donde se detalla la misión, las atribuciones, responsabilidades, productos y servicios de la Direcciones Regionales y sus Unidades; estos procesos se ordenan y clasifican considerando su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.

La unidad de Secretaría General, proceso habilitante de apoyo de esta institución pública tiene como misión “Certificar los actos administrativos y normas expedidas por la institución custodiar y salvaguardar la documentación interna y externa y prestar atención eficiente, eficaz y oportuna a clientes internos y externos.” (Ministerio del Trabajo).

La mejora continua en los procesos del departamento de Secretaría de la Delegación de Portoviejo permitirá cumplir con lo propuesto, ofreciendo una atención de calidad y dentro de los plazos establecidos para responder las solicitudes, contar con una distribución de los funcionarios, lograr un área de archivo organizado de acuerdo a las técnicas correspondientes a la gestión de archivo.

La satisfacción del usuario aumenta al brindarse una respuesta dentro de los plazos establecidos de las solicitudes realizadas, es necesario que la Dirección Regional gestione el requerimiento para la actualización del Sistema de Documentación y proporcionar claves para ingresar a los sistemas: SINACOI¹, Actas de Finiquito y Contratos y al Sistema Salarial, con la opción de sólo realizar consultas, con este acceso se logrará reducir el tiempo de búsqueda; adecuar el área donde funcionaba el comedor institucional para que sea parte de Archivo y ubicar estanterías de forma equitativa en las áreas físicas destinadas para el mismo.

La redistribución de las funciones entre los servidores del Departamento de Secretaría debe realizarse de manera equitativa y estratégica.

La ejecución de la evaluación y mejoramiento de procesos de Secretaría de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Manta – Delegación Portoviejo, permitió demostrar que las deficiencias y debilidades llegarán a ser superadas. La propuesta de mejoramiento se refiere al conjunto de procedimientos y acciones a realizarse para que la gestión de mejora gire en torno de los propósitos básicos de la institución que conllevan al cumplimiento de su misión.

¹ Sistema Nacional de Control de Inspectorías

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General.

Presentar una propuesta de Mejoramiento para los procesos del departamento de Secretaría de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Manta- Delegación Portoviejo.

1.3.2 Objetivo Específicos.

- Realizar un diagnóstico de los procesos de la Secretaría General de la Dirección Regional 4 del Ministerio de Trabajo, Delegación Portoviejo.
- Diseñar la metodología de investigación e instrumentos para la recolección de información
- Diagnosticar los problemas en los procesos.
- Diseñar la propuesta para mejorar los aspectos negativos de los procesos, para optimizar los servicios.

1.4 Alcance

El presente proyecto de tesis permitió analizar y evaluar los procesos que se llevan a cabo en el Departamento de Secretaría de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Manta, Delegación Portoviejo; con la finalidad de mejorar los procedimientos que se realizan para dar atención a cada trámite, ya sea este ingresar documentos de usuarios externos, préstamos de documentación a usuario internos, control de custodia de la documentación de archivo y redistribución de los servidores públicos; y dar respuesta a las solicitudes de certificaciones a los usuarios, de esta manera se buscará ofrecer un servicio de calidad.

Es importante acotar que de la mejora de procesos podrá ser empleada como réplica en las cuatro delegaciones restantes (Manta, Santo Domingo, El Carmen y Chone), por ser aplicados los mismos procesos.

1.5 Hipótesis

El mejoramiento de los procesos de Secretaría de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Manta - Delegación Portoviejo permitirá prestar una atención eficiente, eficaz y oportuna a usuarios internos y externos.

Variable dependiente:

Consecución de prestar una atención eficiente, eficaz y oportuna a usuarios internos y externos.

Variable independiente:

Mejoramiento de los procesos en el departamento de secretaría de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Manta – Delegación de Portoviejo.

CAPITULO II
2. MARCO TEÓRICO

2.1. Cadena de Valor

Un instrumento que permite la evaluación del ambiente interno de la organización es el análisis de la cadena de valor.

Omar Cejas (2006) afirma que “la cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor...” (p. 70). Este modelo nos permite desglosar las actividades de tal manera se genere un valor al cliente final. En la actualidad las empresas trabajan con el propósito de ser las mejores en el mercado, ya sea como prestadores de servicios o como productoras.

La competitividad exige nuevas formas de hacer las cosas, con mayor habilidad y destreza, para obtener una ventaja competitiva potencial se debe de considerar las actividades competitivas decisivas, como son:

1. Actividades Directas que son las comprometidas con la creación de valor.
2. Actividades indirectas permite que las actividades directas se realicen de manera continua.
3. Aseguramiento de la Calidad, en el desempeño de las actividades de la empresa.

Porter indica que el enfoque de procesos genera cambios en la organización, al desarrollar e integrar las actividades de forma menos costoso y mejor diferenciada que sus rivales.

2.2 Calidad de servicios

El término calidad es utilizado con mucha frecuencia en todos los ámbitos, con significados diversos, pero con la misma actitud de los individuos que es la de ofrecer y obtener lo mejor, tanto en productos como en servicios. Cuatrecasas (1999) afirma: “La calidad es el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requisitos del usuario”

Al satisfacer las expectativas de los individuos el nivel de aceptación incrementa, indicándonos que vamos en la dirección correcta, lo que se logrará mejorando la tecnología de procesos, suprimiendo o mejorando partes de los procesos y empleando estrategias para poseer una reputación de calidad, resultando un recurso económico más en el activo de la empresa.

Al buscar la Calidad total de un producto o servicio debemos fomentar en las actividades la mejora continua en la empresa o institución, dando a lugar a que los miembros que la integran se involucren, siendo su punto central la satisfacción del cliente interno y externo.

Antes de implementar un plan de calidad total, se estima indispensable la existencia de una organización clara, coherencia, orden, rentas aceptables, baja rotación de personal y un clima de confianza. (Carrasco, 2009)

Por lo expuesto la gestión de la Calidad Total, se la puede denominar como la gestión integral de la empresa, cuyo centro es la Calidad. Estratégicamente se asegura el mejoramiento continuo de la calidad, desarrollo del personal y contribución al bienestar general

2.3 Gestión de Procesos

Antes de introducirnos en la Gestión de Procesos, resulta importante aclarar las definiciones de los siguientes:

Proceso: “Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos”(Medina, 2010).

Procedimiento: “forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse” (Medina, 2010).

Actividad: consiste en las tareas, que agrupadas en lo que llamamos procedimiento su gestión se facilita. Al mantener la secuencia ordenada de actividades conllevan a un proceso o subproceso.

Tarea es un plan de actuación (www.excelencia-empresarial.com).

Para que el funcionamiento de una organización sea eficaz y se logre obtener resultados óptimos es importante generar y establecer procesos interrelacionados que sean dinámicos entre sí y que tengan mecanismos de control que permitan corregir posibles errores; para controlar el efecto o resultado debemos actuar sobre la causa o proceso.

“La gestión de procesos con base en la visión sistemática apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables claves, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Aporta conceptos y técnicas, tales como integralidad, compensadores de complejidad, teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos. Ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras. Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología” (Carrasco, 2009).

Toda organización realiza procesos competitivos, con la capacidad de lograr una reacción que genere cambios positivos, de una manera constante y con una mejora continua, se pueden lograr alcanzar altos niveles de eficiencia y la satisfacción del usuario.

El enfoque surge como una solución para maximizar el valor en el desempeño de las actividades en la empresa, mediante la gestión efectiva y optimización de los procesos. Para alcanzarlo, se debe de asegurar la agilidad y eficiencia organización, con lo cual la empresa contara con varios beneficios como lo es el incremento a la capacidad de respuesta a los cambios del entorno, lo que permite una gestión integral, reduce costos y tiempos, mejora los resultados, da la apertura de oportunidades de mejora y en la toma de decisiones.

2.3.1 Identificación de Procesos.

Las organizaciones dependen de sus procesos para ser eficientes, por tanto deben estar debidamente identificados y gestionados en busca de una mejora continua (Aguilar, 2013).

Esta etapa se refiere a la identificación de los procesos a rediseñar sin realizar un análisis en detalle aún, es el instante donde sólo identificamos su misión e interacciones; y su importancia radica en que después de identificar los procesos, se debe definir a través de la aplicación de una metodología adecuada, acorde a la institución, cuál de ellos requiere de un plan de mejora.

A esta fase del proyecto normalmente se le denomina: “levantamiento de procesos”.

2.3.2 Alinear los procesos

Con base en los aportes de la visión sistémica y la planificación, es necesario ubicar los procesos en su contexto a través de:

- Conocer la misión de la empresa y del ámbito de trabajo
- Identificar las interacciones con otros procesos y entidades
- Definir con toda precisión la misión del proceso y alinear los intereses

¿Cuál es el entorno del proceso? Otros procesos, agentes externos a la empresa y políticas generales. Como esta es una visión horizontal que “atraviesa” la estructura, las unidades que intervienen en el proceso ya están consideradas en su flujo interno. Para entender mejor la idea, si estuviéramos describiendo un área organizacional, el entorno serían las otras áreas con las cuales se relaciona, agentes externos y políticos generales. (Carrasco, 2009)

2.3.3 Documentación de Procesos.

La Gestión de la Documentación de procesos permite aportar con el cumplimiento de los objetivos organizacionales, con una clara contribución al desarrollo y a la difusión interna, ayuda a enfatizar la necesidad de contar con procesos idóneos para cada procedimiento.

De acuerdo el ciclo PDCA (planificar, hacer, controlar y actuar) se deben de establecer indicadores propios, para dar paso al control y evaluación del desempeño en la gestión. Para lo cual los documentos deben estar relacionados a todos los procesos puntualizados. Lo que resulta clave para trabajar en forma íntegra con las áreas responsables; es necesario adecuar la metodología de documentación de procesos a la actualidad por la volatilidad y cambios continuos.

Los procesos identificados, pero que en consecuencia no se efectúen de manera eficiente para el logro de los objetivos organizacionales, deben de ser rediseñados, para luego ser aprobados e implementados.

La documentación de procesos se realizan en varias etapas, como son: Definir plan de acción para documentar procesos, definir un equipo de trabajo temático; analizar, evaluar y diagnosticar los procesos, rediseñar los procesos y documentar procesos (Carrasco, 2011)

Como instrumento de organización y análisis para definir, estandarizar o delimitar áreas de un proceso apto de ser optimado, se utiliza el Diagrama de Flujo.

Chang & Niedzwiecki (1999) sostienen que "...el Diagrama de Flujo de Procesos se concentra en una función o actividad específica, a diferencia del Diagrama de Flujo de secuencias, que no permite la identificación de varios clientes y proveedores, pero constituye una representación más visual de un proceso". Entre los símbolos más utilizados tenemos:

SIMBOLO	NOMBRE	SIGNIFICADO
	Círculo Alargado	Muestra los puntos inicial y final de un Diagrama de Flujo de Proceso
	Cuadro	Cualquier tarea del proceso. Cada cuadro debería contener una breve descripción de la tarea que se está realizando

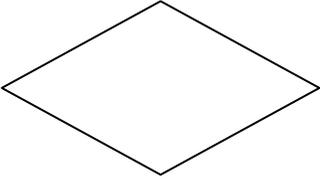
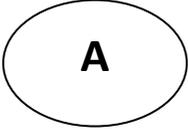
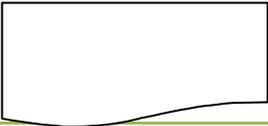
	Diamante	Cualquier punto de decisión. Cada diamante debería contener una pregunta que deba ser contestada por sí o por no.
	Círculo (con letra)	Un pequeño círculo con una letra se utiliza para conectar una tarea de un diagrama de flujo a otro
	Cuadro de base ondulada	Una transferencia (o salida) física de un documento.
	Flecha en zig-zag	Muestra una transferencia electrónica de información
	Flecha Recta	Muestra la dirección del flujo del proceso

Figura 1: Símbolos de un Diagrama de Flujo

Fuente: Libro Herramientas para la mejora continua de la calidad.

2.4 Principios de la gestión por procesos

Los principios de la gestión de procesos permiten que las decisiones sean tomadas siempre en beneficio de sus clientes y objetivos de sus negocios.

Susan López (2011, página 16 -17) establece los siguientes principios que proponen a las organizaciones a reconsiderar su gestión para dar lugar a cambios basados en los procesos que desarrollan;

1. Orientación consciente hacia las necesidades y expectativas de los clientes.
2. Identificación del mapa de procesos de la organización.
3. Existencia de un patrón claro de propiedad que supervise y mejore el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos de los procesos.
4. Identificación de los procesos clave.

5. Diseño o rediseño de los procesos clave.
6. Gestión de los procesos clave: control y mejora.
7. Gestión de los procesos transversales clave.
8. Aplicación de la gestión de la calidad al proceso: control, mejora y planificación de la calidad.
9. Existencia de un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos, tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
10. Todos los procesos deben tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos, para ello se utiliza el ciclo PDCA

Todos los procesos deben ser auditados para comprobar el grado de cumplimiento y la eficacia de los mismos; para esto es necesario documentarlos mediante procedimientos.

2.5 Categorización de procesos

Toda empresa u organización sin importar la actividad comercial, agrupan sus procesos en varias categorías, según sea oportuno para una correcta identificación, para lo cual se ha creado una tipología de los procesos para evaluar su accionar en su gestión de calidad.

Así tenemos:

- Procesos de dirección estratégicas, tiene como objetivo planear la organización, realizar el plan, controlar y retroalimentar; estos procesos están en relación muy directa con la misión/visión de la organización. Involucran personal de primer nivel de la organización, afectando a toda la empresa a su totalidad. (www.gestion-calidad.com)
- Proceso clave, se derivan directamente de la misión. También se les denomina procesos de misión o misionarios. Tiene contacto directo con el cliente
- Procesos de apoyo, son los procesos responsables del soporte a toda la organización en lo que se refiere a los recursos, busca generar un valor agregado deseado por los clientes o usuarios; y, son la base de la ejecución de los procesos claves (Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchom).

2.6 Herramientas para representar procesos

En la actualidad existen un gran número de instrumentos o herramientas que sirven de apoyo para la gestión de procesos de mejora. Cada herramienta tiene especialización y utilización diferente, así como ventajas y puntos débiles (Camps, 2014). La mas utilizada es:

Diagrama de Flujo: herramienta de representación gráfica, de fácil aplicación en el cual se detalla la secuencia de las actividades que conforma un proceso y las que de forma cíclicamente se repiten.

Este instrumento es útiles para comprender un proceso, conocer las responsabilidades del personal, instruir e identificación tanto de problemas como de oportunidades para la mejora de los procesos (Camps, 2014).

2.7 Herramientas para analizar procesos

Diagrama causa efecto o Ishikawa (espina de pescado o árbol de causas): Recibe su nombre por la forma similar al esqueleto de un pez, se compone de un recuadro (cabeza), una línea principal que viene a ser la columna vertebral, y 4 o más líneas que apuntan a la línea principal creando un ángulo aproximado de 70° (espines principales). Estas últimas poseen a su vez dos o tres líneas inclinadas (espines), así sucesivamente (espines menores) en caso de ser necesario (Sandoval, 2014).

Es recomendable al momento de aplicarlo trabajar considerando la cola del pez como la causa primaria y con las causas secundarias irlas ubicando en el cuerpo o espines centrales. Estas causas producen un efecto que se ubica en la cabeza del pez.

Matriz de Criterios: Esta herramienta está compuesta por una doble entrada, mediante la cual se consigue la solución más apta al problema por solucionar. Además permite reducir la subjetividad. En las filas se sitúan las solucionar que tenemos previstas y en las columnas los criterios bajo los cuales nos queremos registrar.

Análisis Foda: FODA, es un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que permite realizar un análisis aplicable a cualquier situación o individuo que sea denominado como objeto de estudio en un periodo determinado (Camps, 2014).

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de análisis, de manera se puede facilitar un diagnóstico preciso para la toma de decisiones estratégicas de acuerdo a los objetivos y políticas formuladas, con lo que se logrará mejorar la situación actual en el futuro.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas (Matriz Foda, 2011).

2.8 Indicadores de Gestión



Los Indicadores de Gestión se definen como un conjunto de variables que miden un proceso o situación. El propósito que persigue un indicador de gestión varía de acuerdo a su uso; en general pueden utilizarse para comprender la situación actual, analizar el estado de los procesos, controlar los procesos, regular parámetros de los procesos, aceptar o rechazar, etc. (Martorelli, 2013) .

Este mecanismo es utilizado para evaluar la medida en que se logran los objetivos estratégicos en una empresa u organización, y poder comparar con las metas establecidas previamente. De esta manera se podrá detectar a tiempo desviaciones y alertas sobre la acción y que la organización continúe alineada con su plan, procurando obtener un mayor nivel de eficiencia en la toma de decisiones, ya que al interpretar lo que ocurre se podrá determinar la

necesidad de realizar cambios o mejoras, evaluando en el menor tiempo posible sus consecuencias.

Los indicadores de Gestión, permiten establecer una relación entre productividad y rentabilidad, direccionar los planes financieros y medir la situación de riesgo de la empresa (Lezama, 2014).

Entre las características que un Indicador de Gestión debe de contener, tenemos:

- Pertinencia: permite la descripción de la situación objeto de la acción
- Funcionalidad: el indicador debe ser medible, operacional y sensible a los cambios
- Disponibilidad: Se construyen de variables sobre las cuales existan registros estadísticos
- Interpretabilidad: de fácil comprensión
- Utilidad: permita con sus resultados y análisis, tomar decisiones
- Confiabilidad: La aplicación de medición de datos debe realizarse bajo esquemas de confianza para proveer información con atributos de calidad estadística.

Los involucrados directos en el planteamiento de indicadores son:

- El Responsable del seguimiento y evaluación
- Clientes internos – externos
- Usuarios
- Asesores externos

2.9 Indicadores de procesos

Los indicadores de procesos, permite realizar una medición y seguimiento de cómo el procesos se orienta hasta lograr el cumplimiento de la misión u objetivo.

En la Guía para una Gestión basada en Procesos, se determinan los siguientes pasos para establecer los indicadores:

- Reflexionar sobre la misión del proceso
- Determinar la tipología de resultado a obtener y las magnitudes a medir
- Determinar los indicadores representativos de las magnitudes a medir

- Establecer los resultados que se desean alcanzar para cada indicador definido
- Formalizar los indicadores con los resultados que se desean alcanzar.

2.10 Análisis y mejoras de procesos

Cuando dentro de una organización se pretende lograr que las actividades cumplan con lo que esperan los usuarios o clientes; y, además sean mejoradas, optimizando la efectividad y eficiencia, así como reforzando los mecanismos internos; es cuando se convierte en un reto para la empresa, ya que, es la etapa más significativa de la gestión de procesos, permitiendo un cambio radical sobre los aspectos que no han sido manejados de manera correcta a través del tiempo.

Al desarrollar los procesos se deben de seleccionar datos del seguimiento y medición, los cuales deben de ser estudiados con la finalidad de conocer las características y progreso de los procesos. Pudiéndose obtener información importante como:

1. Qué procesos no alcanzan los resultados planificados
2. Dónde existen oportunidades de mejorar

Si se establece que un proceso no cumple sus objetivos se deberán establecer las correcciones y acciones preventivas para asegurar que las salidas de los procesos sean conformes, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados. También puede ocurrir, que aun cuando un proceso esté alcanzando los resultados planificados, la organización indique una oportunidad de mejora en dicho proceso por su importancia, relevancia o impacto en la mejora global de la organización. (Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchom)

Indistintamente en cualquier caso que sea aplicada la mejora de procesos significa para la empresa u organización incremento de eficacia y/o eficiencia del o los procesos, aumento de la capacidad, motivación, la satisfacción por el trabajo realizado, aumento de la productividad y una visión sistemática de las actividades, disminución de recursos, tiempos, errores.

Esta estrategia genera un valor de modo continuo, adaptándose a los cambios en el mercado y satisfaciendo las necesidades de los clientes o usuario más exigentes (Gestión por Procesos, 2010).

Las mejoras en los procesos podrán producirse de dos formas: la mejora continua de procesos que optimiza los procesos existentes, eliminando las operaciones que no aportan valor y reduciendo errores en el proceso. La reingeniería, por el contrario, se aplica en un espacio de tiempo limitado y el objetivo es conseguir un cambio radical del proceso sin respetar nada de lo existente. (Carrasco, 2009)

Para lograr la mejora adecuada para las necesidades y expectativas empresariales se puede aplicar el ciclo PDCA (Plan – Do - Check - Act)

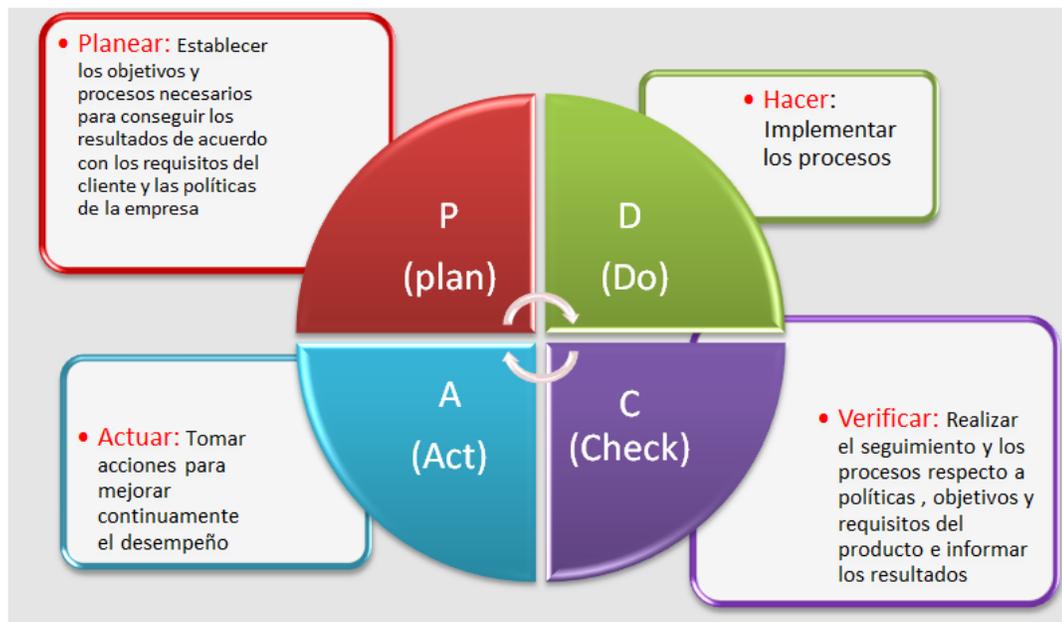


Figura Nro. 02: Ciclo PDCA

Fuente: Internet (<http://www.bpc.es/noticias/detalle/TQM-Total-Quality-Management>)

Al aplicar este ciclo de mejora continua PDCA, la organización avanza incrementando su eficacia y eficiencia.

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

Actualmente toda institución necesita gestionar sus recursos y acciones con la finalidad de obtener óptimos resultados, lo que conlleva a adoptar metodologías que permitan establecer su Sistema de Gestión, pues, ayudará a que las organizaciones, que son cada vez más competitivas, a que se enfoquen en el cambio orientado hacia la gestión de calidad e incorporación de la mejora continua.

La Gestión de procesos ayudará a aumentar la eficiencia y eficacia de los mismos. Es trascendental incrementar la productividad en los procesos, es claro que se trabaja en niveles de servicio y calidad establecidos, y de creciente exigencia.

Con lo anteriormente descrito podemos indicar que en el Departamento de Secretaría General de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Manta- Delegación Portoviejo, es imprescindible proponer procesos definidos y claros, que posibiliten el dinamizar las actividades que se desarrollan en este Departamento para lograr obtener trámites despachados en el menor tiempo posible y usuarios tanto internos como externos atendidos de manera eficaz y rápida.

Antes de proceder al detalle de la metodología aplicada, fue necesario identificar los procesos que se llevan a cabo en ésta área, de lo que se determinó que no se cuenta con un manual de procesos, sólo con directrices dadas a los funcionarios de manera informal las cuales se han convertido en la rutina de despacho de sus actividades.

Para emprender el presente trabajo de investigación se contó con la colaboración del Director Regional, de todos los funcionarios del área de Secretaría General, y funcionarios de distintas áreas de la Delegación Portoviejo, quienes aportaron con información garantizando la veracidad del contenido.

Es significativo indicar que el Ministerio del Trabajo cuenta con un Estatuto Orgánico por Procesos², en el cual se describen los productos y servicios de la Institución, así como también de sus Direcciones Regionales y Delegaciones.

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

3.1 Identificación y secuencia de los procesos

Es primordial determinar los procesos que corresponden al área objeto de estudio, para luego de un adecuado análisis establecer los que requieran un plan de mejora.

Para identificar los procesos dentro de la estructura organizacional de la Delegación Portoviejo, se consideraron las siguientes opciones metodológicas para la correcta elección:

1. Observación y análisis en las actividades que los funcionarios realizan para atender los trámites correspondientes al área de Secretaría General
2. Identificación de procesos
3. Mediante la técnica de lluvia de ideas, junto el personal del área de Secretaría General, estructurar el proceso interno que requiere de una intervención.
4. La selección de procesos "Diana"³, en el cual se determinan los criterios de selección como lo son: objetivos estratégicos, repercusión en el cliente, éxito a corto plazo, así como la inclusión de otros criterios que sean considerados oportunos. Al aplicarlos a los procesos es posible establecer una calificación y de acuerdo al puntaje se podrá identificar cual o cuales de los procesos requieren de un plan de mejora.

Una vez estudiadas las opciones mencionadas, se determinó que la opción 4 es la adecuada, pues al aplicarla nos permite determinar los procesos de manera clara e identificar los que se consideran de mayor trascendencia en la Gestión de la Delegación de Portoviejo.

Una manera gráfica de representar los procesos, es mediante un mapa de procesos, en el cual se identifican tres grupos: Procesos Gobernantes, Agregadores de Valor y los habilitantes. Para mayor ilustración revisar el Capítulo V (Ver Figura Nro. 09).

³ Revisar el Capítulo V, pag 49 .-

3.2 Descripción de los procesos actuales.

El equipo de trabajo colaboró brindando la información de las actividades principales y secundarias en cada proceso para con estas especificaciones realizar los diagramas de flujo respectivos.

En el levantamiento de información participó personal que de manera diaria interviene en los procesos del área, luego de lo cual se estructuraron los diagramas de flujo actuales de cada proceso investigado para esta propuesta y a continuación se elaboraron las fichas de procesos (Ver figura 10, 11 y 12 Diagramas de Flujo)

Las herramientas denominadas fichas de procesos, tienen la finalidad de obtener información y características importantes del proceso motivo de investigación; para una mejor comprensión se trabajó con la siguiente definición: “Soporte de información que pretende reunir todas aquellas características importantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso” (Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchom, 2012).

Las fichas de procesos se encuentran en el Capítulo V, corresponden las tablas: 03, 04 y 05.

3.3 Seguimiento y mejora de los procesos identificados

El seguimiento de los procesos se lo realiza con el propósito de saber lo que se está obteniendo, procesos que no cumplen con los resultados esperados, aspectos críticos o débiles de los procesos y dónde orientar las oportunidades de mejoras.

En el presente trabajo se aplicó la técnica de Diagrama Ishikawa o Espina de Pescado (Ver Figuras 13, 14 y 15 del Capítulo 5), donde se establecen claramente las causas que no permiten que los procesos fluyan eficientemente.

El análisis cuantitativo de los procesos seleccionados se realizó mediante indicadores, en los cuales se usó como referencia, información del año 2014 proporcionada por el Departamento de Secretaría General (Ver anexos Tabla 1, 2 y 3)

3.4 Propuesta de mejora continua de los procesos

La mejora continua de los procesos, Juan Bravo Carrasco (2011) lo define como: “el conjunto de acciones de perfeccionamiento del diseño del proceso que se realizan durante su vida útil, dirigidas por el dueño del proceso, coordinadas por un área de mejora continua y con la participación de los actores del proceso”

Esta mejora se compone de varios cambios para lograr la eficiencia, resultados, optimizar tiempo y calidad de atención.

La propuesta de mejora es la parte final del análisis íntegro realizado a los procesos estudiados en la institución, lo que conlleva a continuar ofreciendo productos y servicios de calidad a los usuarios.

Para desarrollar el presente trabajo se aplicó el Círculo PDCA o Ciclo de Deming PDCA, utilizándose solo la primera fase del Ciclo Deming, es decir la Planificación, con el objetivo de que se brinde como instrumento para aplicar acciones preventivas y correctivas dentro de los procesos estudiados, las otras fases pueden ser utilizadas posteriormente para evaluar la implementación, ejecución y aportar al mejoramiento del trabajo de tesis.

CAPITULO IV

4. ASPECTOS GENERALES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DEL TRABAJO Y SERVICIO PUBLICO DE MANTA

4.1 Antecedentes

El 13 de agosto de 2009 mediante Decreto Ejecutivo No. 10 se fusionó la Secretaría Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES) y el Ministerio de Trabajo y Empleo resultando el Ministerio de Relaciones Laborales, y por ende las Direcciones Regionales y sus Delegaciones.

El 26 de noviembre de 2014, el Presidente Constitucional de la República, Eco. Rafael Correa Delgado, modifica mediante Decreto Ejecutivo No. 500, la denominación del Ministerio de Relaciones Laborales por Ministerio del Trabajo.

Cambio que fue realizado por la importancia del trabajo del ser humano sobre el capital y la rectoría sobre la gestión del talento humano que ejerce dicha Cartera de Estado, tanto en el sector público como en el privado. (Ministerio del Trabajo, 2014).

La misión del Ministerio del Trabajo: “Somos la Institución rectora de políticas públicas de trabajo, empleo y del talento humano del servicio público, que regula y controla el cumplimiento a las obligaciones laborales mediante la ejecución de procesos eficaces, eficientes, transparentes y democráticos enmarcados en modelos de gestión integral, para conseguir un sistema de trabajo digno, de calidad y solidario para tender hacia la justicia social en igualdad de oportunidades”, y como visión: “Al año 2018 seremos un referente a nivel nacional e internacional como la institución que fomenta el trabajo digno en igualdad de oportunidad y trato, lidera el desarrollo del talento humano, institucionaliza el diálogo social e impulsa la auto organización democrática, con procesos ágiles y personal altamente calificado para brindar servicios de calidad y calidez, promover una Cultura laboral y garantizar el cumplimiento de los derechos individuales y colectivos de la ciudadanía laboral.”. (Ministerio del Trabajo, 2014)

Este Ministerio dispone a nivel operativo de dos Viceministerios técnicos:

- El Viceministerio del Servicio Público, asume las competencias establecidas en la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP.

- El Viceministerio de Trabajo, asume las competencias determinadas en el Código de Trabajo

El personal de esta Institución se rige en base al Código de Ética, cuyo objetivo es motivar a los servidores públicos para vivir en un ámbito laboral y cotidiano, cordial y positivo, demostrando eficiencia en el servicio. Entre los valores que un servidor público debe de demostrar, tenemos: Calidad, Responsabilidad, Atención de calidad, Ética, Honestidad y Transparencia.

El Ministerio del Trabajo cuenta con dos entidades adscritas que son:

Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP)

José Arízaga E3-24 y Coronel Conor

Quito – Ecuador

Teléfono: 593-2 244-8641

www.secap.gob.ec



Instituto Nacional de la Meritocracia (INM)

Av. 6 de Diciembre N31-110 y Whympor. Edificio Torres

Tenerife, piso 6

Quito – Ecuador

Teléfono: 593-2 395-7270

www.meritocracia.gob.ec

4.2 Niveles de administración de planificación

El Gobierno Nacional, impulsa el proceso de desconcentración en nuestro país, mediante el SENPLADES⁴, con la finalidad de garantizar el equidad territorial, donde los distritos receptorán las necesidades del territorio por medio de cada uno de sus circuitos; al conformarse los niveles administrativos de planificación: zonas, distritos y circuitos a nivel nacional permitirán una óptima identificación de necesidades y soluciones efectivas para la prestación de servicios

⁴ Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

públicos en territorio, es importante mencionar de que existen 9 zonas de planificación. Cada zona constituida por circuitos y por distritos.

Los niveles de planificación buscan brindar servicios en el territorio respaldado en un Estado planificado, desconcentrado, articulado, equitativo, con mayor cobertura y calidad de servicios públicos.

A continuación se ilustran las zonas de planificación:



Figura Nro.03: Niveles de Administrativos de Planificación
Fuente: SENPLADES

4.3 Objetivos estratégicos del Ministerio del Trabajo

El Ministerio del Trabajo cuenta con 5 Objetivos Estratégicos que se encuentran publicados en la página Web de la Institución www.trabajo.gob.ec, y a continuación se describen:

Objetivo Estratégico: 1. Incrementar la calidad del servicio que brindan los servidores en el sector público

Estrategias:

- 1.1 Reestructurar el sector público.
- 1.2 Implementar la normativa integral de administración del talento humano.
- 1.3 Mejorar los mecanismos de evaluación y control del servicio de las instituciones.
- 1.4 Implementar el sistema de carrera del servicio público.
- 1.5 Fortalecer los actuales y desarrollar los nuevos sistemas de capacitación.

Objetivo Estratégico: 2. Incrementar la equidad en el sistema remunerativo y de ingresos complementarios en el sector público

Estrategias:

- 2.1 Emitir la normativa integral de ingresos complementarios.
- 2.2 Continuar la reestructuración remunerativa del sector público.
- 2.3 Implementar mecanismos de control de la aplicación de la normativa en el ámbito remunerativo y de ingresos complementarios.

Objetivo Estratégico: 3. Incrementar la sinergia entre empleadores y trabajadores.

Estrategias:

- 3.1 Capacitar a los trabajadores y las organizaciones laborales.
- 3.2 Fomentar los espacios de diálogo.
- 3.3 Desarrollar e implementar los mecanismos de mediación laboral.
- 3.4 Formatear y fortalecer el desarrollo de las organizaciones laborales.
- 3.5 Implementar un programa de prevención, capacitación y difusión entre los trabajadores y empleadores sobre la normativa existente.

Objetivo Estratégico: 4. Incrementar el control y cumplimiento de derechos, deberes y obligaciones de los empleados y empleadores.

Estrategias:

4.1 Fortalecer los mecanismos de evaluación, seguimiento y control de la aplicación de leyes, normativa ministerial y el respeto de los derechos fundamentales de trabajadores.

4.2 Leyes Laborales.

4.3 Sustituir el código de trabajo y toda la normativa que de él se deriva.

Objetivo Estratégico: 5 . Incrementar la calidad de los mecanismos de fomento al empleo y reconversión.

Estrategias:

5.1 Perfeccionar el sistema de acceso a la bolsa electrónica de empleo.

5.2 Fortalecer la oferta estatal de capacitación.

5.3 Mejorar la cobertura, difusión y seguimiento de los servicios prestados por el MDT para el fomento del empleo.

5.4 Mejorar la coordinación interinstitucional con el sector público para priorizar la contratación de personas a través de los programas del MDT.

4.4 Servicios que oferta el Ministerio del Trabajo

El Ministerio del Trabajo posee un portafolio de setenta y cinco servicios aproximadamente, los que se ejecutan en las distintas áreas que conforman la Institución, a continuación se mencionan una parte de procesos que se obtuvieron de la página web trámites ciudadanos, siendo los de mayor demanda:

1. Absolución de Consultas del Sector Público
2. Actas de Finiquito en línea (En Línea)
3. Aprobación de Estatutos y Registro de una Organización Laboral
4. Aprobación de Jornadas Especiales
5. Aprobación de un Reglamento Interno de Trabajo
6. Aprobación del Reglamento de Higiene y Seguridad

7. Artesanal - Solicitud de Registro de Directivas
8. Autorización de Horarios Especiales de Trabajo
9. Autorización de Actividades Complementarias
10. Boleta Única
11. Certificado de no tener Impedimento para Ejercer un Cargo Público
12. Cobro de utilidades depositadas por el empleador en el MDT
13. Compensación Económica por Salario Digno
14. Copias Certificadas
15. Cálculo de jubilación patronal.
16. Desahucio solicitado por el Empleador
17. Fortalecimiento del Servicio Público de Empleo - "RED SOCIO EMPLEO"
18. Mediación Laboral
19. Programa Mi Primer Empleo
20. Recepción y control de documentación
21. Registro de Contratos de Trabajo en línea (En Línea)
22. Rehabilitación de Impedimentos.
23. Trámite de Pliego de Peticiones
24. Visto Bueno solicitado por el Trabajador.
25. Visto Bueno solicitado por el empleador con y sin Suspensión de Relación Laboral

Del portafolio de servicios que brinda el Ministerio del Trabajo a través de su Dirección Regional de Manta, Delegación Portoviejo, se escogió para realizar la presente investigación, los procesos que forman parte del Área de Secretaría General.

4.5 Talento Humano de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Manta

La Dirección Regional del Trabajo y del Servicio Público de Manta, que abarca la Provincia de Manabí y Santo Domingo, cuenta con 85 servidores públicos

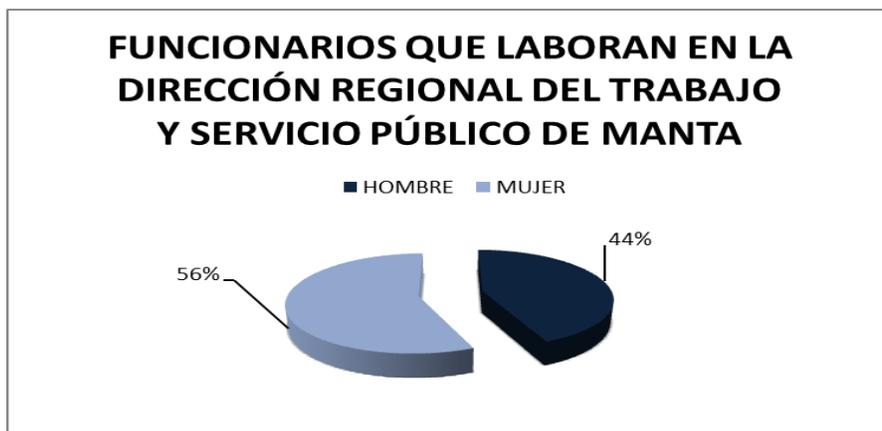


Figura Nro. 04 - Porcentaje por género de los funcionarios de la DR4
Fuente: Elaboración propia

Cuenta con cinco (5) oficinas distribuidas en las siguientes áreas territoriales:

- 🚦 Delegación de Chone: Junín, Calceta, Tosagua, Chone, Flavio Alfaro y San Vicente



Imagen 01: Delegación Chone
Fuente: Autor

✚ Delegación de El Carmen: Pedernales, Jama, El Carmen



Imagen 02: Delegación El Carmen
Fuente: Autor

✚ Delegación de Manta: Jipijapa, Paján, Jaramijó, Puerto López y Manta



Imagen 03: Delegación Manta
Fuente: Autor

📍 Delegación de Portoviejo: Santa Ana, 24 de Mayo, Portoviejo, Olmedo y Pichincha



Imagen 04: Delegación Portoviejo
Fuente: Autor

📍 Delegación de Santo Domingo : Santo Domingo, La Concordia



Imagen 05: Delegación Santo Domingo
Fuente: Autor

4.6 Estructura del MDT – Planta Central

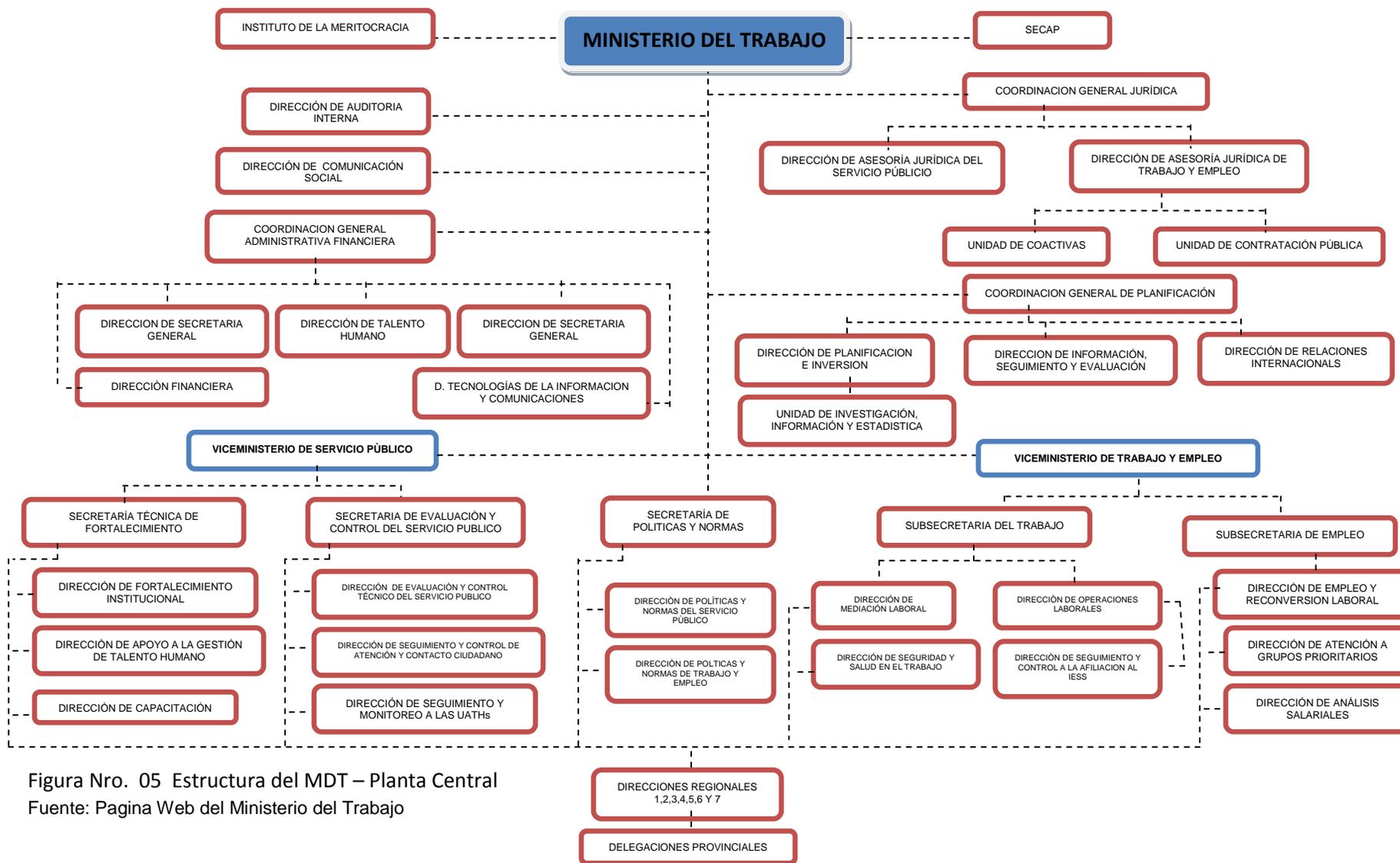


Figura Nro. 05 Estructura del MDT – Planta Central
 Fuente: Pagina Web del Ministerio del Trabajo

4.6.1 Estructura Desconcentrado - Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público Manta

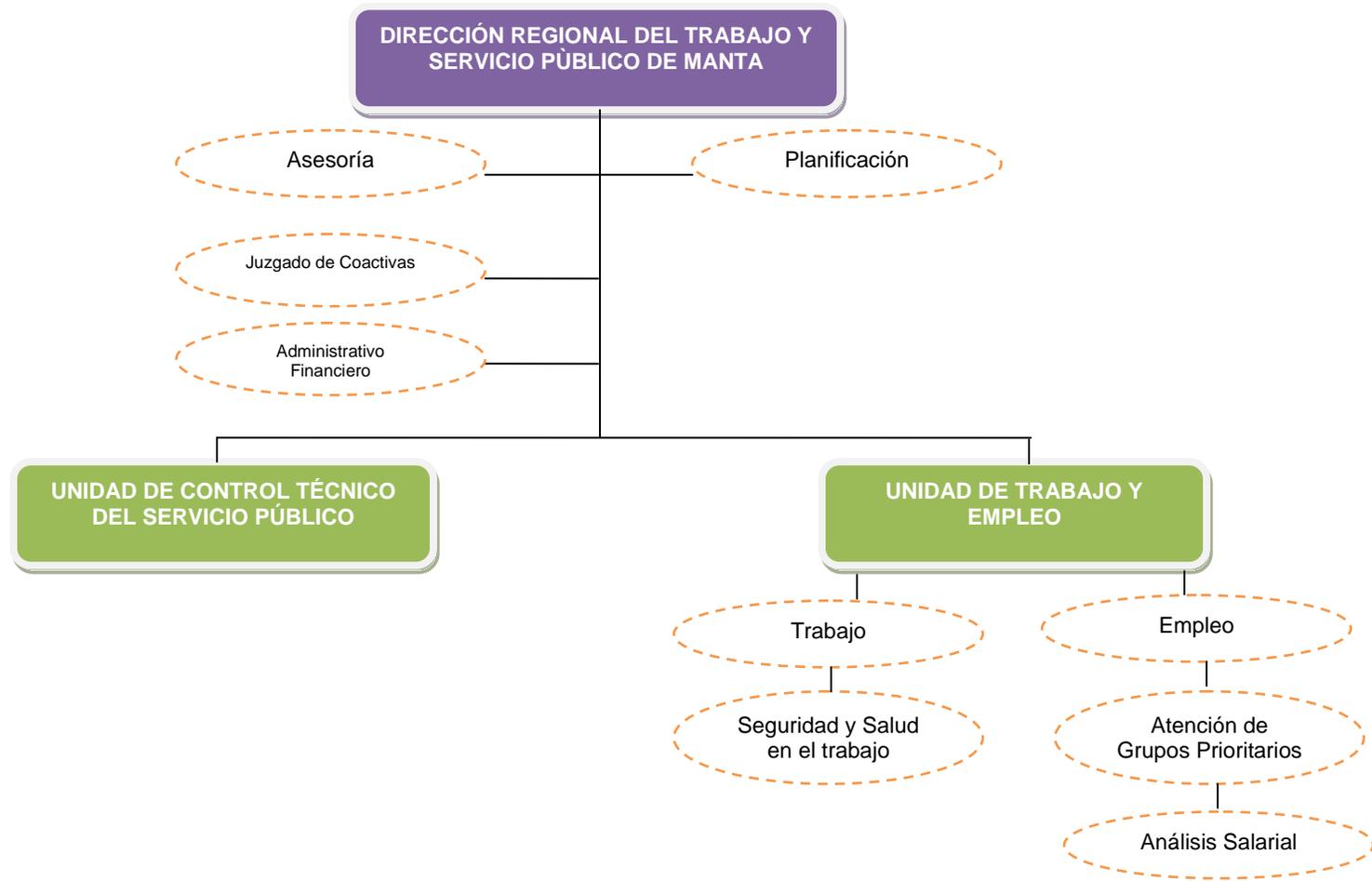


Figura Nro. 06 Direcciones Regionales del Trabajo y Servicio Público

Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos del MDT

4.6.2 Delegaciones Provinciales del Trabajo y Servicio Público

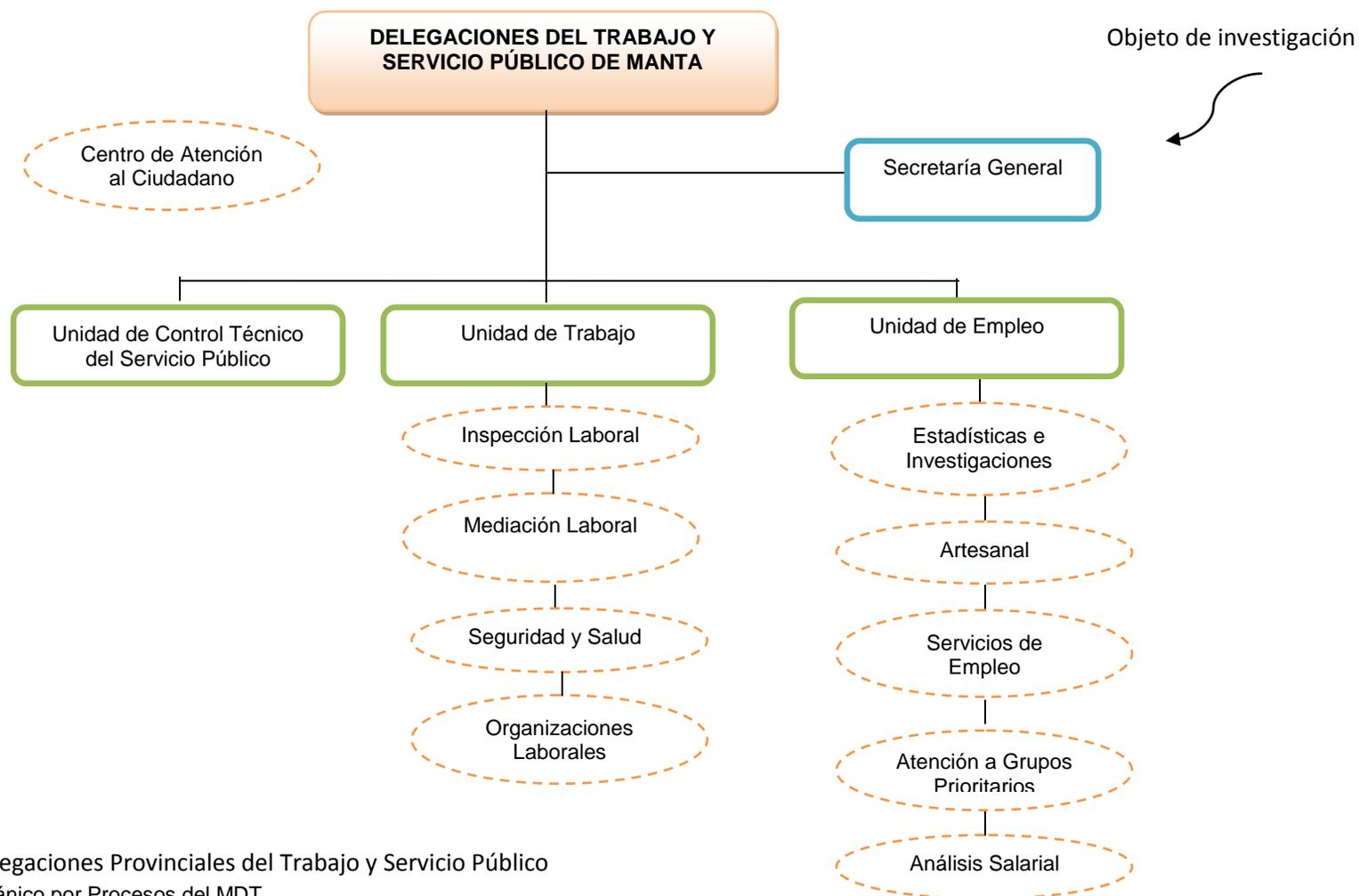


Figura Nro. 07 Delegaciones Provinciales del Trabajo y Servicio Público
Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos del MDT

4.6.3 Estructura de la Unidad de Secretaria

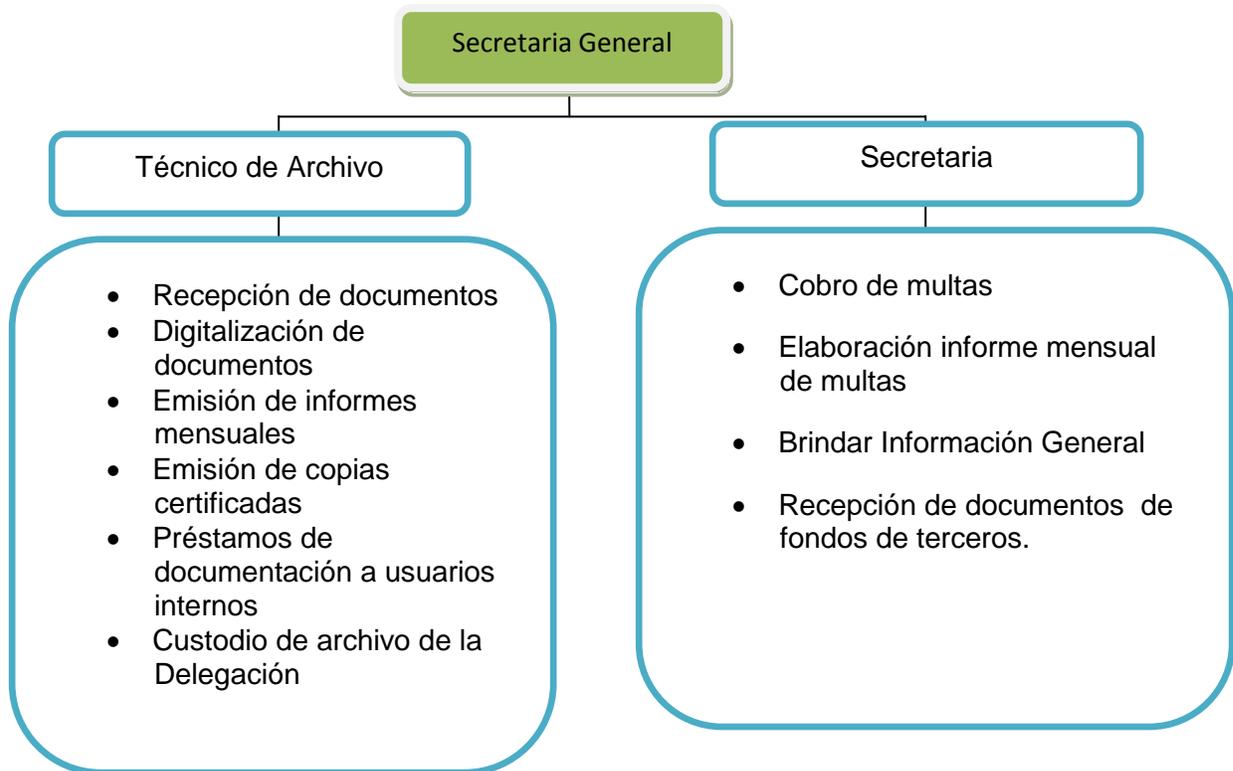


Figura Nro. 08 Estructura de la Unidad de Secretaria
Fuente: Elaboración propia

4.7 FODA de la Unidad de Secretaría General de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Manta

FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo en territorio • Personal polifuncional • Predisposición al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad de Directivos • Inestabilidad en funcionamiento en el Sistema de Control de Documentos Quipux • El tiempo de espera en ser atendido es excesivo • Mala coordinación con las otras direcciones y delegaciones • Falta de Capacitaciones frecuentes a través de video conferencia • Área de Recepción de documentos, actualmente no dispone de un lugar lo

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Reducido espacio para atención al Usuario • Se realizan trámites manuales pudiéndose automatizar mediante la creación de un sistema. • La habilitación de Impedimentos se envía a Quito demorándose el trámite 8 días laborales como mínimo • La demora en el ingreso de trámites, por tener que registrarlos en tres sistemas distintos: Quipux, control de documentos y en el caso de visto bueno y desahucios se ingresan también en SINACOI • Falta de personal, que genera aglomeración de usuarios y retraso en respuestas • Falta de señaléticas • El volumen de trabajo excesivo • Carencia de sistemas de información integrados, que mediante un cruce de información permitan acelerar ciertos trámites • El protocolo de recepción de documentos se cumple parcialmente • Desconocimiento del catálogo de trámites del MDT. 	<p>suficientemente amplio para trabajar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto compromiso para construir un equipo de trabajo colaborativo y organizado. • Brindar capacitaciones periódicas para que los conocimientos del personal se afiance y se incrementen • Gran compromiso para adaptarse a los cambios de la institución, y responsabilidad para aportar con su trabajo y disciplina el logro de metas institucionales.

CAPITULO V

5. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE SECRETARÍA DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DEL TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DE MANTA, DELEGACIÓN PORTOVIEJO

5.1 Identificación y secuencia de los procesos

Es fundamental identificar y describir los procesos que se llevan a cabo en el Ministerio de Trabajo; ya que, nos permite reconocer un factor de elección, en vista de que los procesos son variados, haciendo que la decisión sobre alguno sea difícil. En el siguiente gráfico se observa la distribución de procesos, sean estos Gobernantes, Agregados de Valor y los Habilitantes.

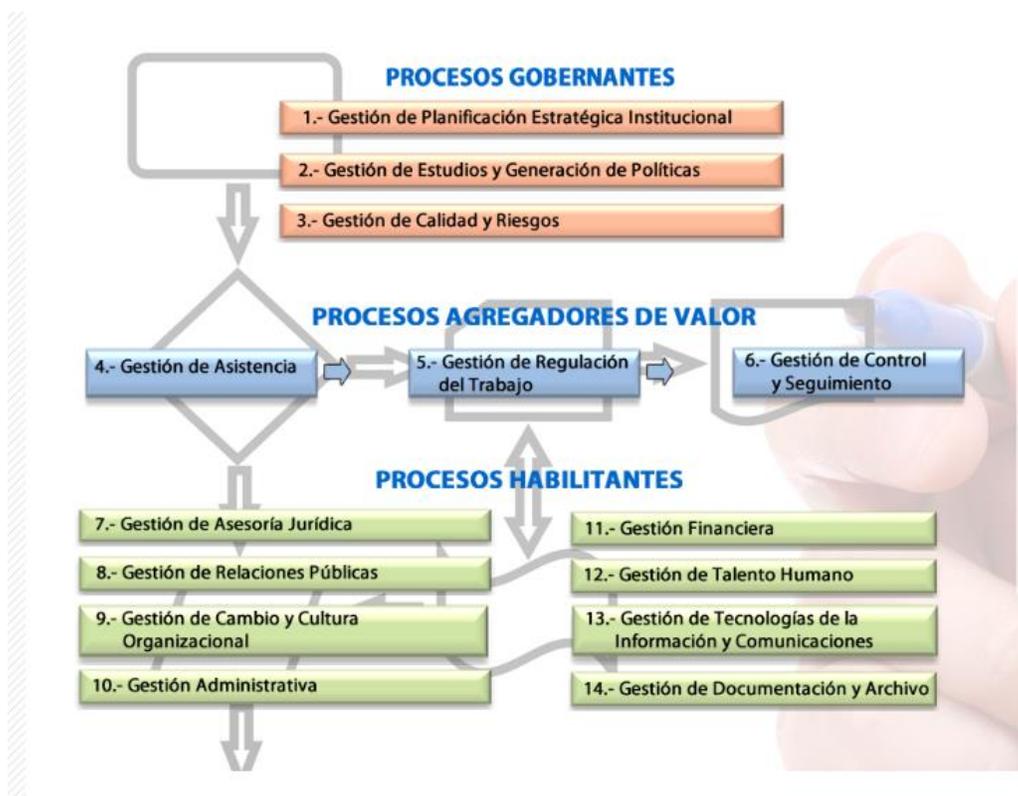


Figura Nro. 09 Distribución de Procesos - MDT

Fuente: Intranet del Ministerio del Trabajo.

Este procedimiento nos permitió centrarnos en el área de estudio, en el proceso habilitante de Gestión de Documentación y Archivo, siendo en este caso el Departamento de Secretaría General, de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Manta, Delegación Portoviejo. Al comprender los procesos de dicho Departamento, es importante indicar que la presente propuesta de mejoramiento es aplicable o implementable en cada una de las 5

Delegaciones (Portoviejo, Manta, Santo Domingo, Chone y El Carmen) con las que cuenta esta Dirección Regional.

5.2 Descripción de los procesos actuales

Para realizar la descripción en el mapa de procesos se tomaron en cuenta los que conforman el apoyo a la gestión de Secretaría General, para lo cual se aplicó una matriz que permite detallar desde lo macro a lo micro:

Tabla N° 01: Mapa de procesos de la Secretaría General

PROCESOS DE LA UNIDAD DE SECRETARIA DE LA DELEGACION PORTOVIEJO DEL MINISTERIO DE TRABAJO 2014			
MACRO PROCESO	TIPO DE PROCESO	PROCESO	ACTIVIDADES PRINCIPALES
	De Apoyo	1. Certificaciones de Impedidos ⁵	1.1 El usuario compra la especie 1.2 El usuario entrega la copia de cédula y certificado de votación 1.3 El usuario cancela en una entidad financiera el costo de la especie 1.4 Se verifica en el sistema si el usuario no tiene impedimento 1.5 Se ingresa al sistema y se imprime el documento
	De Apoyo	2. Recepción y Control de Documentación	2.1 El usuario realiza el ingreso del trámite 2.2 El funcionario revisa la documentación y requisitos habilitantes, realizar el ingreso en el Sistema de Control de Documentos, Quipux y reasigna al responsable del trámite 2.3 El Técnico de Archivo recibe la documentación y registra en la base de datos 2.4 El Responsable del trámite solicita la documentación a Archivo 2.5 El Técnico de Archivo revisar en la base de datos en busca de la documentación, y elabora el acta de entrega 2.6 El Responsable del Trámite retira la documentación, realiza análisis y borrador de respuesta. Reasigna al Director Regional 2.7 El Director Regional firma la respuesta al usuario 2.8 El Responsable del Trámite notifica al usuario y devuelve expediente a Archivo 2.9 Técnico de Archivo recepta documentación, folea e ingresa a Archivo Institucional
	De apoyo	3. Actas convocatorias a reuniones institucionales	Las convocatorias son realizadas desde la planta central cuando se trata de reuniones de la regional se convocan por correo electrónico.
GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN, CERTIFICACIÓN Y ARCHIVO	De apoyo	4. Copias certificadas	4.1. Receptar el requerimiento del peticionario. 4.2. Se ingresa la documentación y direcciona el trámite externo del usuario al archivo de gestión documental. 4.3. El Técnico de Archivo recibe la solicitud y realiza la búsqueda de la documentación. 4.4. El Técnico de Archivo ubica los sellos de Secretaría en las copias de

⁵ El proceso de Certificaciones de Impedidos fue ejecutado hasta el 30 Junio 2014, en la actualidad el usuario lo realiza en línea de forma ágil, segura y gratuita las 24 horas del día, durante todo el año.

		<p>la documentación requerida por el empleado o empleador</p> <p>4.5. El Técnico de Archivo elabora el borrador de respuesta y gestiona la firma del Director Regional.</p> <p>4.6. El Director Regional firma el oficio y certifica las copias con sumilla</p> <p>4.7. El Técnico de Archivo notifica las copias certificadas al empleado o al empleador.</p> <p>4.7. Registra el Egreso y archiva del trámite.</p>
De apoyo	5. Rehabilitación de impedidos.	<p>5.1. Receptar el requerimiento del ciudadano.</p> <p>5.2. Se realiza verificación de los documentación y requisitos habilitantes</p> <p>5.3. Se registra en el Sistema de Control de documentos, Quipux y se envía la documentación a Quito para que se realice el análisis jurídico y técnico y el Oficio en el que se indicará la resolución de rehabilitación o negación para laborar en el Sector Público.</p> <p>5.4. Revisar el análisis y el Oficio en el que se indicará la resolución por parte de la Coordinación de la Unidad de habilitaciones.</p> <p>5.5. Aprobar el Oficio en el que se indicará la resolución por parte del Director(a) de Secretaría General.</p> <p>5.6. Notificar el Oficio en el que se indicará la resolución al ciudadano.</p> <p>5.7. Ingresa la documentación al Archivo Institucional Matriz.</p>

Fuente: Departamento de Secretaría General DR4 - MDT

En virtud de lo que se indica en el alcance de este trabajo (**Capítulo 1, página 9**) el estudio se centra en la mejora de los procesos en el Departamento de Secretaría General de la Dirección Regional; procurando brindar atención a cada requerimiento de los usuarios de manera oportuna, eficaz y eficiente.

De los procesos descritos en la Tabla Nro. 01 se procedió a seleccionar aquellos que por sus actividades se los determina como prioritarios por ser los que más se ven afectados por la falta de una eficiente estructura; lo cual se determinó aplicando el método de selección de procesos denominado DIANA, la que permite establecer los procesos que deben ser mejorados tomando en cuenta ciertos criterios establecidos y otros que el equipo de trabajo considere de importancia (SOLÉ, 2008)

Una vez que se desarrolló una reunión con el personal involucrado con el área de Secretaría Regional y junto con el Director Institucional, se establecieron los criterios oportunos para la aplicación de la matriz y así establecer de una manera eficaz la puntuación individual de cada proceso, a continuación enlisto los criterios elegidos:

- Relevancia en la ejecución dentro de la Entidad
- Probabilidad de mejora
- Satisfacción del usuario con el proceso
- Impacto del proceso
- Oportunidad para mejorar los recursos tecnológicos existentes

La puntuación que se le asignó a cada criterio fue de 1 a 10, aplicando que 1 es de menor importancia y que 10 es de mayor importancia.

Es significativo ofrecer una pequeña referencia de cada criterio:

- *Relevancia en la ejecución dentro de la Entidad:*
Nivel de importancia de ejecución del proceso con las distintas áreas de la Dirección Regional.

- *Satisfacción del usuario con el proceso*
Se debe analizar los sucesos directos que permiten lograr la satisfacción del usuario interno y el externo
- *Impacto del proceso*
Establece el nivel en su relación con el cumplimiento de objetivos institucionales.
- *Oportunidad para mejorar los recursos tecnológicos existentes*
Identificar las necesidades tecnológicas del área y el grado de compromiso presupuestario para realizar la respectiva dotación informática para que se ejecuten los procesos de manera rápida y eficaz.

Al establecer la calificación de los procesos institucionales junto con los criterios, en forma individual, ha permitido identificar en cuáles es necesaria una intervención de mejora.

En la siguiente tabla se muestran los resultados de la aplicación de los criterios del método de selección Diana:

Tabla Nro 02 Criterios aplicados a cada proceso de Secretaría General de la Delegación Portoviejo - Dirección Regional 4 – 2014

Nro.	Proceso	Misión ⁶	Relevancia en la ejecución dentro de la Entidad	Satisfacción del usuario con el proceso	Impacto del proceso	Oportunidad para mejorar los recursos tecnológicos existentes.	Total por Procesos
1	Certificaciones de Impedidos	Certificar los actos administrativos y normas expedidas por la institución	6	6	5	5	22
2	Rehabilitación de impedidos.	custodiar y salvaguardar la documentación interna y externa	10	9	9	8	36
3	Actas convocatorias a reuniones institucionales	y prestar atención eficiente, eficaz y oportuna a clientes internos	6	7	8	7	28
4	Copias certificadas		10	8	9	9	36
5	Recepción y Control de Documentación		10	9	9	9	37

⁶Misión departamental obtenida del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Relaciones Laborales, actual Ministerio de Trabajo.

y externos.

Fuente: Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Manta

Con lo que se demuestra que los procesos que han obtenido una puntuación mucho mayor son: Recepción y Control de Documentación, Copias Certificadas y Rehabilitación de impedidos; procediéndose a realizar un análisis y un plan de mejora para el Departamento de Secretaría General.

Es necesario indicar que el proceso de Certificaciones de Impedidos, se realizó hasta el mes de Junio del 2014, por haberse automatizado y en la actualidad no tiene ningún costo y el usuario lo genera a través del portal de la Institución www.trabajo.gob.ec.

5.2.1 Flujograma del proceso

Una vez que se determinaron mediante la aplicación del Metodo de Selección de Procesos DIANA en los procesos del Departamento de Secretaría Regional, se inicia el análisis del flujo de actividades para diagnosticar los problemas, a continuación se detallan los procesos:

1. Sistema de Control de Documentos : Recepción y Control de Documentación
2. Copias certificadas
3. Rehabilitación de impedidos.

Se procede a establecer el diagrama de flujos actuales de cada uno de los procesos:

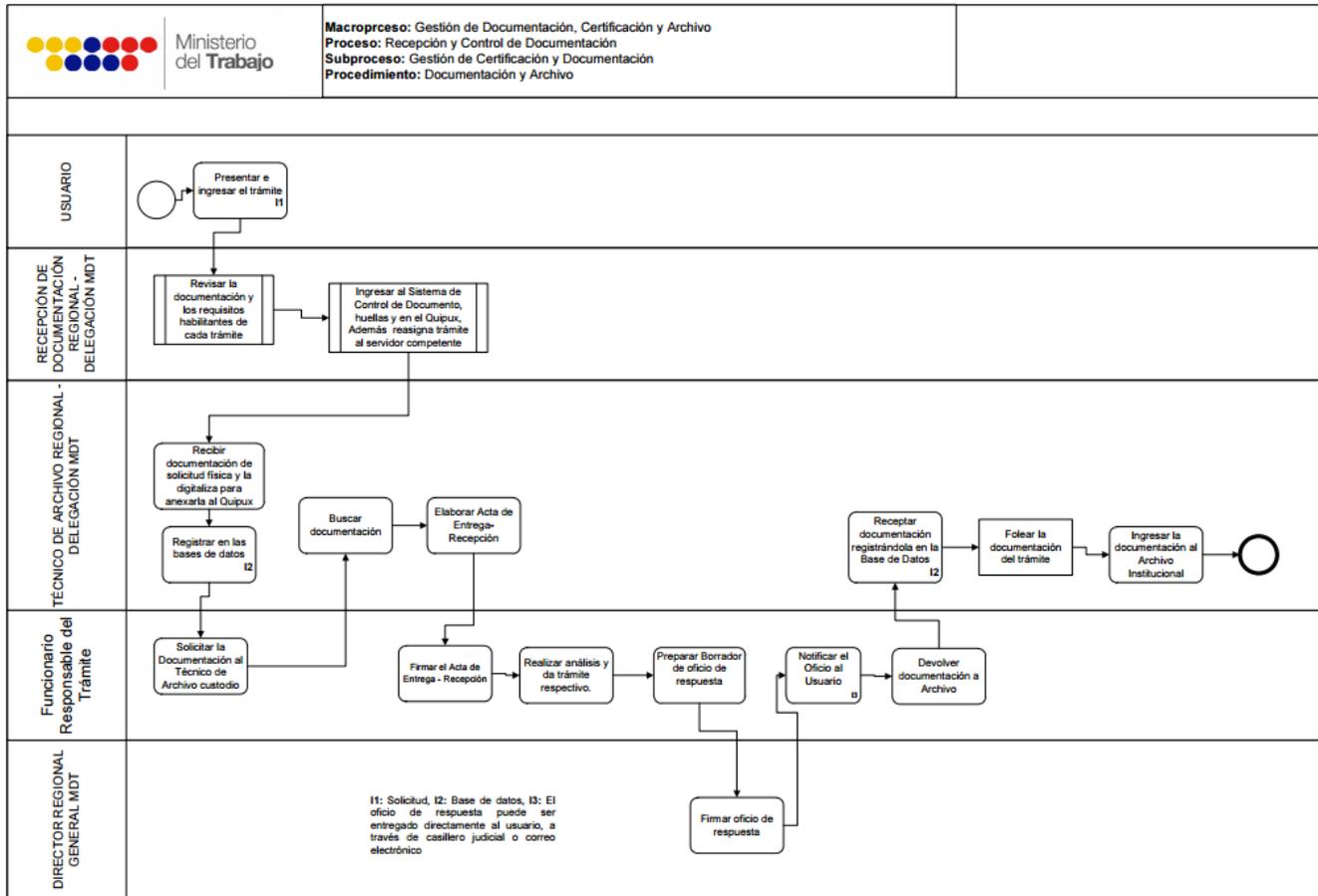


Figura Nro. 10 Proceso de Registro de Recepción y Control de Documentación – Dirección Regional

Fuente: Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Manta

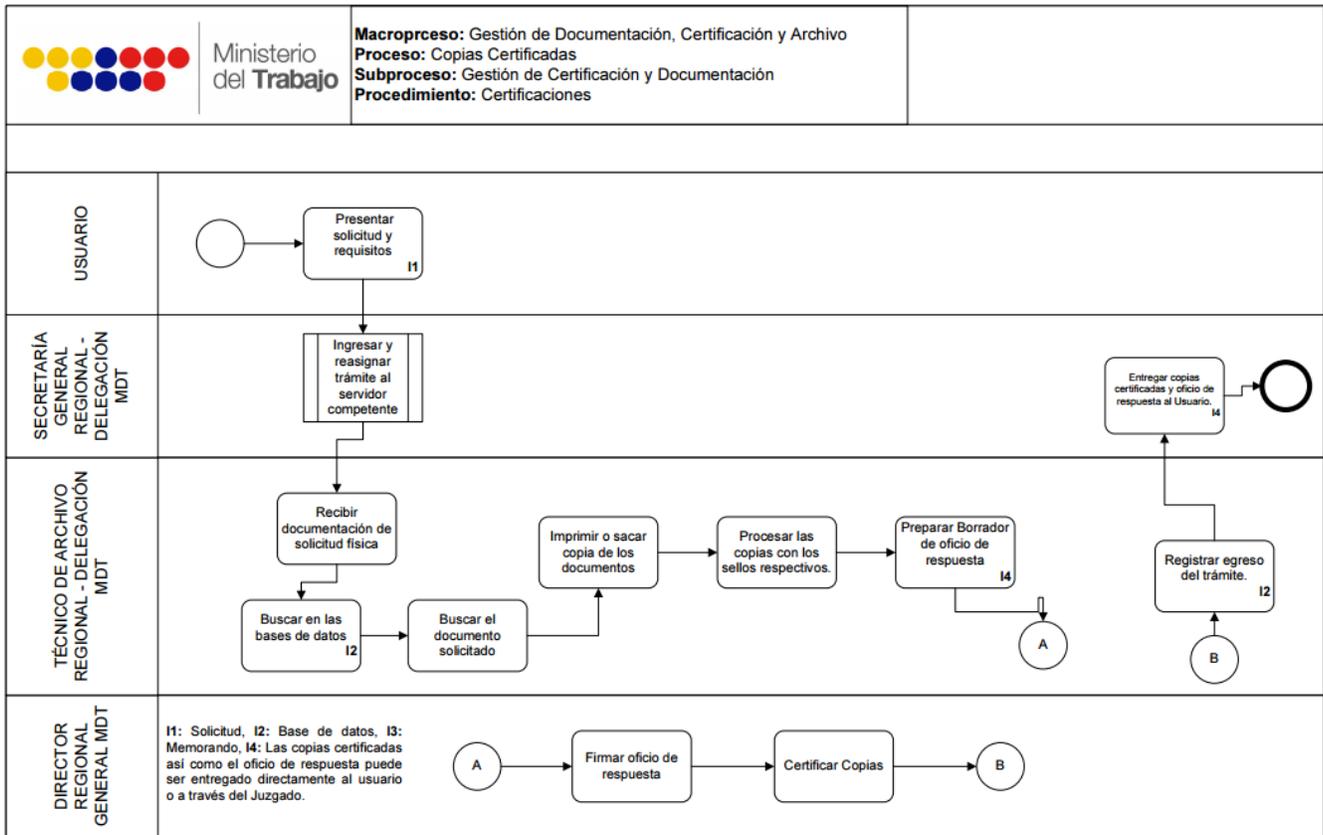


Figura Nro. 11 Proceso de Copias Certificadas – Dirección Regional

Fuente: Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Manta

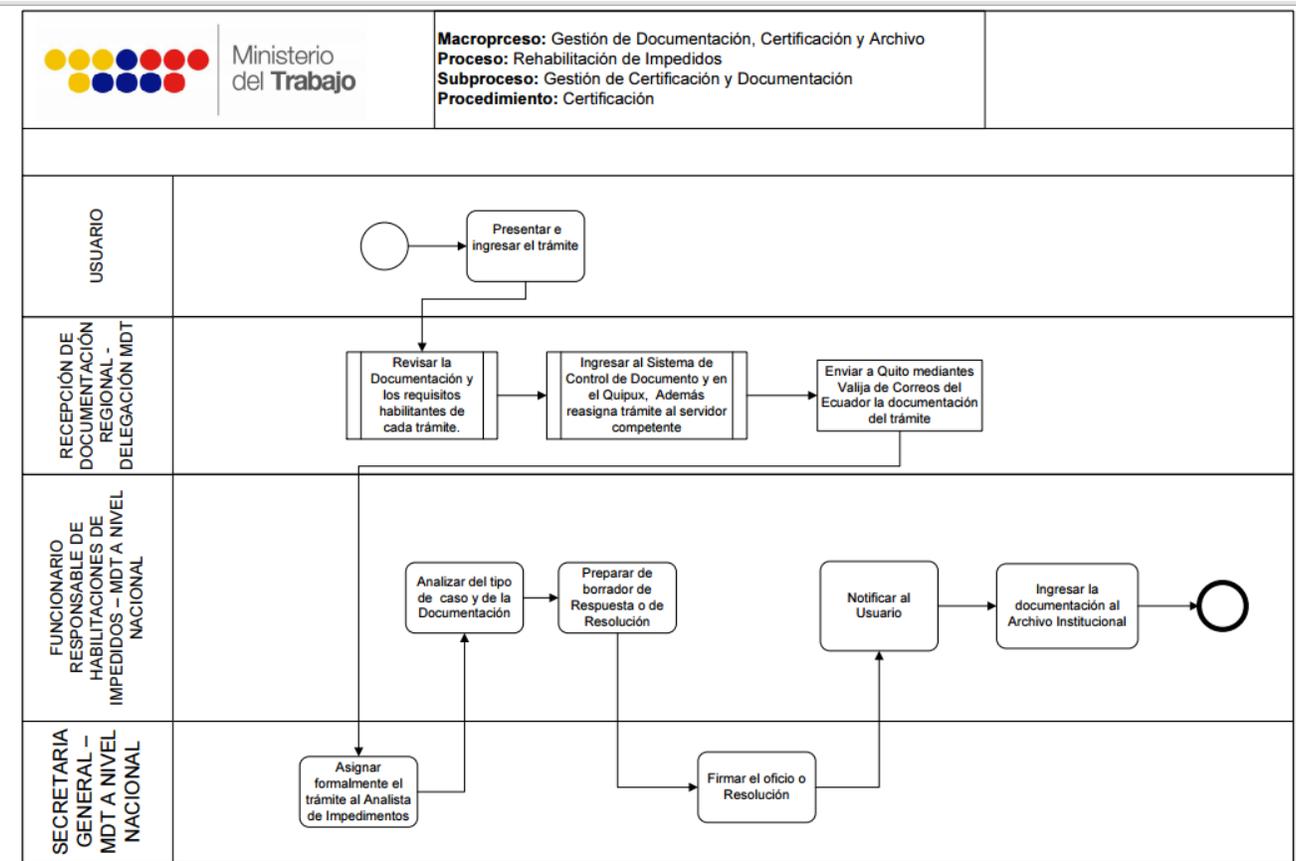


Figura Nro. 12 Proceso de Rehabilitación de Impedidos – MDT
 Fuente: Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Manta

5.2.2 Fichas de procesos

Una vez que se realizó la representación gráfica de los procesos que se efectúan en el Área de Secretaría General, se procedió con la elaboración de la Ficha de proceso, tomándose en primer lugar los datos más importante para el levantamiento de información.

1. Proceso 1:

Tabla N°03 : Ficha del proceso: Recepción y Control de Documentación

FICHA DE PROCESO MDT – DR4 SECRETARÍA GENERAL		Código: MDT – SG – 001
SUBPROCESO: Recepción y Control de Documentación		PROPIETARIO: Secretaría General – DR4
MISIÓN: Establecer procedimientos para la recepción, registro, distribución, seguimiento y control de la documentación que ingresa y egresa en el Área de Secretaria General de la Dirección Regional 4 del Ministerio de Trabajo.		DOCUMENTACIÓN SG-001
ALCANCE:	<ul style="list-style-type: none"> • Inicia: Solicitud del usuario • Incluye: Verificación de documentos habilitantes, asignación de trámites, ingreso al sistema, archivo • Termina: Oficio de respuesta ante la solicitud del usuario. 	
ENTRADAS: Requerimiento del usuario, sobre los distintos trámites que se llevan a cabo en la Institución. PROVEEDORES: Personal de Secretaría General, servidores públicos, Director Regional.		
SALIDAS: Respuesta en atención a los distintos trámites de la Dirección Regional. USUARIOS: Instituciones públicas y privadas, usuarios en general		
INSPECCIONES: Conciliación entre la documentación ingresada en el sistema y la registrada en la base de datos, control en la prestación de documentación, etc.		REGISTROS: Registro en Bases de Datos, registro de ingresos en el Quipux, SINACOI.
VARIABLES DE CONTROL: <ul style="list-style-type: none"> • Verificación de documentación • Recepcion de la documentación • Seguimiento al trámite reasignado 		INDICADORES: SG001-1: % de Eficacia (Número de documentación devuelta a Archivo / Número de documentación requerida) INDICE: Porcentaje de cumplimiento en la devolución de expediente a Archivo

Fuente: Dirección Regional 4

2. Proceso 2:

Tabla N°04 : Ficha del proceso: Copias certificadas

FICHA DE PROCESO MDT – DR4 SECRETARÍA GENERAL		Código: MDT – SG – 002
SUBPROCESO: Copias Certificadas		PROPIETARIO: Servidores públicos de la Secretaría General – DR4
MISIÓN: Certificar los actos administrativos y normas expedidas por la institución.		DOCUMENTACIÓN SG-002
ALCANCE:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inicia: Solicitud del usuario del ingreso de un trámite (formato establecido) ▪ Incluye: Verificación de documentos, búsqueda en la base de datos de ingreso de documentación, archivo ▪ Termina: Oficio de respuesta ante la solicitud del usuario. 	
ENTRADAS: Requerimiento del usuario sobre certificaciones de documentación de procesos administrativos, de inspectoría, financieros y demás trámites que ofrece a institución. PROVEEDORES: Persona encargada de la recepción de documentos, certificaciones, Director Regional, etc.		
SALIDAS: Respuesta en atención a la solicitud de copias certificadas de la Dirección Regional. USUARIOS: Instituciones públicas y privadas, Juzgados, usuarios en general		
INSPECCIONES: Concordancia entre las solicitudes de copias certificadas, y los oficios de respuesta a usuarios.		REGISTROS: Formulario de solicitud de copias certificadas, base de datos de oficios de respuesta, notificaciones a los usuarios, elaboración de oficios Quipux.
VARIABLES DE CONTROL: <ul style="list-style-type: none"> • Registro en sistemas de control documental • Asignación de trámites mediante Quipux • Análisis de trámites por parte de los servidores públicos correspondientes. • Cumplimiento respetando los tiempos otorgados para generar la respuesta. 		INDICADORES: SG002-1: % de Eficacia (Número de trámites atendidos/ número de trámites ingresados) INDICE: Porcentaje de cumplimiento en las respuestas de los trámites referentes a distintas certificaciones que se realizan en el Ministerio del Trabajo.

Fuente: Dirección Regional 4

Proceso 3:

Tabla N° 05: Ficha del proceso: Rehabilitación de impedidos

FICHA DE PROCESO MDT – DR4 SECRETARÍA GENERAL		Código: MDT – SG – 003
SUBPROCESO: Rehabilitación de impedidos		PROPIETARIO: Analista de Rehabilitaciones de la Secretaría General – MDT
MISIÓN: Resolver la rehabilitación del impedimento para ejercer cargo público.		DOCUMENTACIÓN SG-003
ALCANCE:	<ul style="list-style-type: none"> • Inicia: Solicitud del usuario (formato establecido), además de los documentos habilitantes. • Incluye: Verificación de documentos habilitantes, envío a Matriz. • Termina: Oficio de respuesta o Resolución. 	
ENTRADAS: Requerimiento del usuario sobre la habilitación. PROVEEDORES: Persona encargada de la recepción de documentos, Analista de Rehabilitación, Director Regional, etc.		
SALIDAS: Respuesta en atención a la solicitud de los usuarios. USUARIOS: Usuarios en general		
INSPECCIONES: Concordancia entre las solicitudes de Rehabilitaciones, y los oficios de respuesta o Resoluciones.		REGISTROS: Base de datos de oficios de respuesta y Resoluciones, Guías de envío – Guías de recepción.
VARIABLES DE CONTROL: <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de los usuarios – Formato establecido • Remitir a Matriz la documentación • Respuesta al usuario 		INDICADORES: SG003-1: % de Eficiencia (Número de trámites atendidos/ número de trámites ingresados) INDICE: Porcentaje de cumplimiento en el tiempo de respuestas a las solicitudes atendidas.

Fuente: Dirección Regional 4

5.3 Seguimiento y medición de los procesos

Con la finalidad de determinar los puntos críticos dentro de los procesos: Recepción y Control de Documentos, Copias Certificadas y Rehabilitación de impedidos; se eligió la técnica de Diagrama Ishikawa o Espina de Pescado, diseñada de tal manera que permita identificar de manera clara las causas de los inconvenientes encontrados en el desarrollo de los procesos, con resultados que nos brindaran la oportunidad de medir el rendimiento utilizando indicadores específicos para cada uno de los procesos anteriormente nombrados.

5.3.1 Aplicación del Diagrama Ishikawa o Espina de Pescado a los procesos

5.3.1.1 Análisis del Diagrama Ishikawa o Espina de Pescado- Proceso: Recepción y control de la documentación

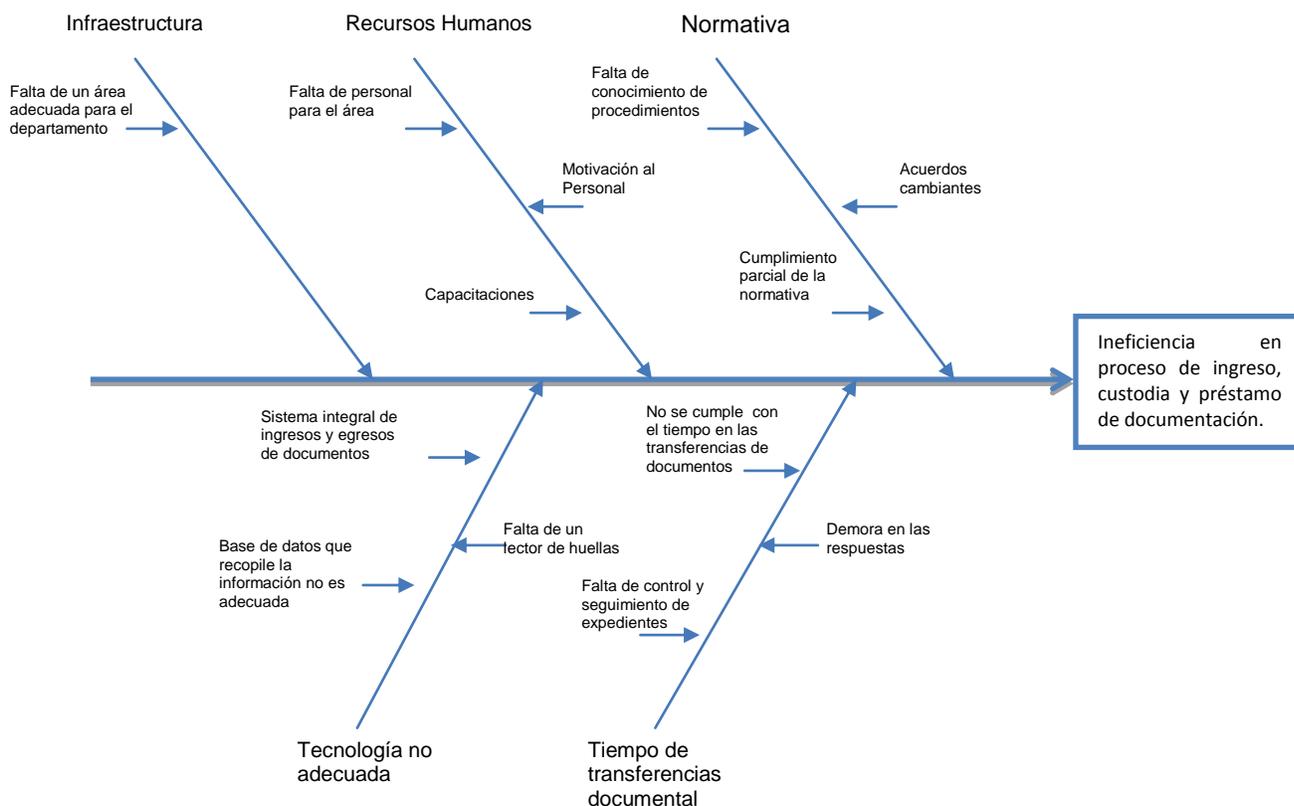


Figura Nro. 13 Diagrama Espina de Pescado - Proceso: Recepción y Control de documentación

Fuente: Dirección Regional 4

Dentro del análisis del proceso de Recepción y Control Documental, se establecieron los siguientes aspectos, los cuales no permiten un eficiente desarrollo del proceso:

- Normativa: La escasa socialización de ciertas directrices y la existencia de acuerdos cambiantes, provocan el parcial cumplimiento de la misma y errores en el desarrollo del proceso.
- Recursos Humanos: por la falta de personal en esta área, la poca capacitación recibida, y por ende la casi nula motivación, provoca que los funcionarios no se comprometan con la institución.
- Infraestructura: Las instalaciones de la Dirección Regional no cuenta con un amplio departamento de Secretaría, ya que resulta pequeño tanto para el área de los funcionarios como para el área destinada para los usuarios. Así mismo, las divisiones destinadas para el archivo institucional son consideradas no adecuadas por su reducido tamaño para la cantidad de documentación ingresada y generada por los funcionarios de cada departamento.
- Tecnología: No es la adecuada, no se cuenta con un sistema actualizado de ingreso de documentación, es necesario un lector de huellas para que se registre el préstamo de la documentación y las bases de datos donde se controla el registro de la documentación no tiene los campos relevantes para realizar las búsquedas de ingresos y de los documentos ingresados al archivo institucional.
- Tiempo de transferencia de los trámites: Existe demora en los tiempos de transferencias de la documentación entre Delegaciones y Direcciones Regionales, ocasionando que las respuestas de los trámites se realicen a los usuarios con un retardo de tiempo, lo que genera molestia e inconformidad por parte de los usuarios.

5.3.1.2 Análisis del Diagrama Ishikawa o Espina de Pescado- Proceso: Rehabilitación de Impedidos

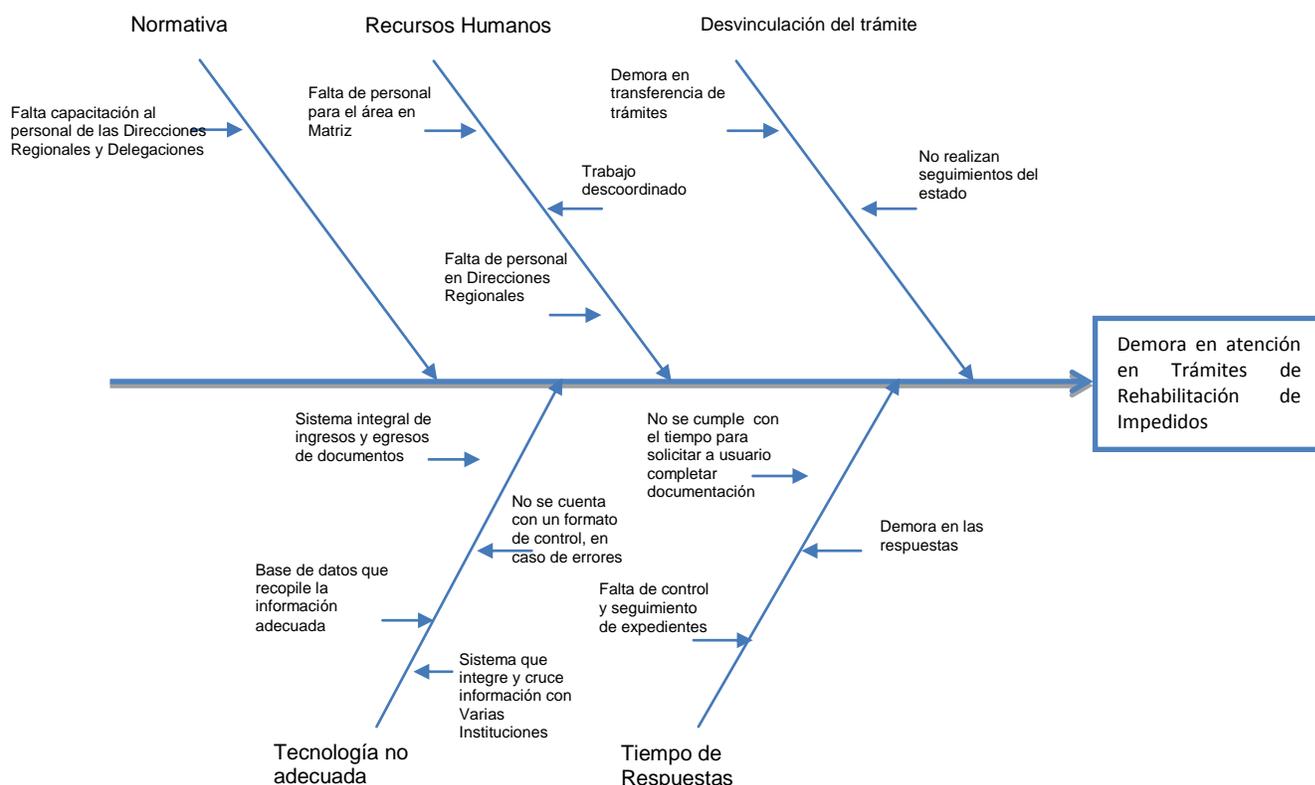


Figura Nro. 14 Diagrama Espina de Pescado -Proceso: Rehabilitación de impedidos
Fuente: Dirección Regional 4

Al realizar el análisis del proceso de Rehabilitación de impedidos, se desprenden los siguientes puntos, los mismos que no son favorables para el buen desenvolvimiento del proceso en la institución:

- Desvinculación del Trámite: impide brindar información oportuna en el instante que se solicita información y además de la oportuna transferencia de la documentación para que el funcionario asignado proceda con el análisis respectivo.
- Normativa: La escasa socialización de los acuerdos o resoluciones, genera que no se pueda brindar una información mucho más acertada a los usuarios

- Recursos Humanos: por la falta de personal en esta área y la poca capacitación recibida, no se puede trabajar coordinadamente.
- Tecnología: No es la adecuada, no se cuenta con un sistema actualizado de ingreso y egresos de documentación, hace falta un formato donde se registre las rehabilitaciones para llevar un mejor control de los trámites, y las bases de datos donde se controla el registro de la documentación no tiene los campos relevantes para realizar las búsquedas de ingresos.
- Tiempo de respuesta de los trámites: No se cumple con el tiempo prudencial para solicitar al usuario completar la documentación de su trámite, existe demora en los tiempos de respuesta y el envío de los oficios o Resoluciones a las Delegaciones y Direcciones Regionales, ocasionando que las respuestas de los trámites se realicen a los usuarios con un retardo de tiempo, lo que genera molestia e inconformidad por parte de los usuarios, ya que ante un impedimento el servidor público no puede ejercer sus funciones.

5.3.1.3 Análisis del Diagrama Ishikawa o Espina de Pescado- Proceso: Copias Certificadas

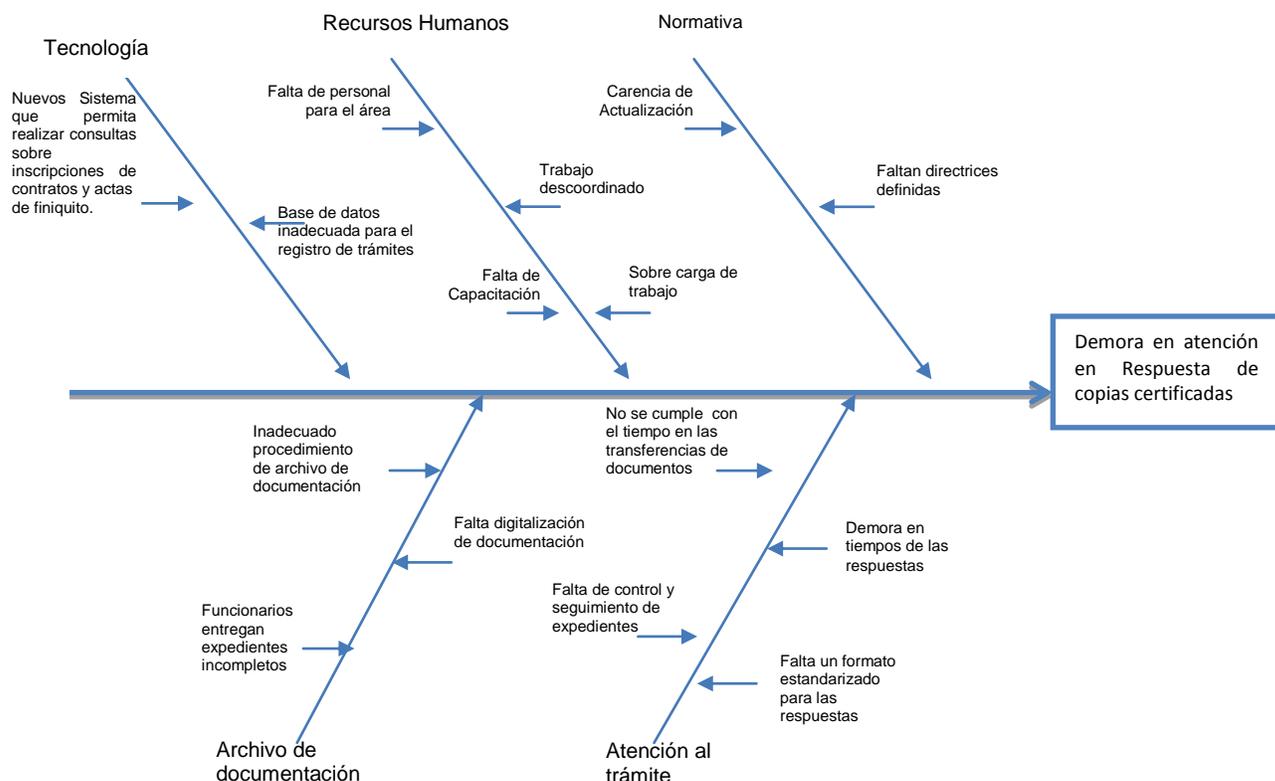


Figura Nro. 15 Diagrama Espina de Pescado - proceso: Copias Certificadas
Fuente: Dirección Regional 4

Al realizar el análisis del proceso de Rehabilitación de impedidos, se desprenden los siguientes puntos, los mismos que no son favorables para el buen desenvolvimiento del proceso en la institución:

- Normativa: La falta de una oportuna comunicación de nuevas directrices de Secretaria General Matriz, las mismas que en algunos casos han sido ambiguas.
- Recursos Humanos: por la falta de personal, conlleva a que exista una sobrecarga de trabajo, además de la poca capacitación recibida.
- Tecnología: Se debe realizar actualizaciones al Sistema SINACOI, y otorgar claves de consulta a un delegado de la Dirección Regional y a sus Delegaciones.

- Archivo de Documentación: Por la falta de directrices claras existe un inadecuado procedimiento del archivo de la documentación, dando a lugar a que los funcionarios realicen la entrega de sus trámites con la documentación incompleta.
- Atención al trámite: No se cumple con el tiempo establecido para la transferencia de documentación y el estipulado para la respuesta al usuario. No existe un formato estandarizado para dar respuesta tanto a los Juzgados como a los usuarios en general.

5.3.2 Indicadores

Para lograr dar seguimiento a los procesos objeto de estudio, se estableció en cada ficha indicadores que a continuación son aplicados y se detalla el resultado obtenido:

Tabla Nro. 06 - Indicadores

MACROPROCESO	PROCESO	ÍNDICE	INDICADOR	RESULTADO OBTENIDO
GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN, CERTIFICACIÓN Y ARCHIVO	Recepción y Control de documentación	⁷ Número de documentación devuelta a Archivo/ Número de documentación requerida	Porcentaje de cumplimiento en la devolución de expediente a Archivo	77.09%
	Copias Certificadas	⁸ Número de trámites atendidos / Número de Trámites Ingresados	Porcentaje de cumplimiento en las respuestas de los trámites referentes a distintas certificaciones que se realizan en el Ministerio del Trabajo	81.94%
	Rehabilitación de Impedidos	⁹ Número de trámites atendidos/ número de trámites ingresados	Porcentaje de cumplimiento en el tiempo de respuestas a las solicitudes atendidas	92.77 %

Fuente: Dirección Regional 4

⁷ Resultado obtenido del Anexo Nro2. Número de expedientes entregados al archivo institucional – Año 2014

⁸ Resultado obtenido del Anexo Nro3. Número de solicitudes atendidas de Copias Certificadas – Año 2014

⁹ Resultado obtenido del Anexo Nro4. Número de solicitudes atendidas de Rehabilitación de Impedidos – Año 2014

5.3.2.1 Fichas técnica de los indicadores.

Tabla N° 07:Ficha del indicador - Proceso: Recepción y Control de Documentación

FICHA DE INDICADOR MDT – DR4 - SG -001																	
Proceso: Recepción y Control de Documentación		Código ficha: MDT – DR4 - SG -001															
Objetivo: Establecer procedimientos para la recepción, registro, distribución, seguimiento y control de la documentación que ingresa y egresa en la Dirección Regional 4 del Ministerio de Trabajo.																	
Indicador	Índice	Resultado del Período															
Porcentaje de cumplimiento en la devolución de expediente a Archivo	$\frac{\text{Número de documentación devuelta a Archivo}}{\text{Número de documentación prestada a Archivo}} \times 100$	77,09%															
Fuente de información: Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público, Delegación Portoviejo		Frecuencia de toma de información: Mensual															
Frecuencia de análisis: Trimestral		Responsable del análisis: Secretaría General															
Seguimiento y representación																	
<table border="1"> <caption>Datos del gráfico de barras horizontales</caption> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Expedientes en Préstamo</th> <th>Expedientes Devueltos a Archivo Institucional</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>I TRIMESTRE</td> <td>~1600</td> <td>~1300</td> </tr> <tr> <td>II TRIMESTRE</td> <td>~1700</td> <td>~1300</td> </tr> <tr> <td>III TRIMESTRE</td> <td>~1500</td> <td>~1200</td> </tr> <tr> <td>IV TRIMESTRE</td> <td>~1800</td> <td>~1400</td> </tr> </tbody> </table>			Trimestre	Expedientes en Préstamo	Expedientes Devueltos a Archivo Institucional	I TRIMESTRE	~1600	~1300	II TRIMESTRE	~1700	~1300	III TRIMESTRE	~1500	~1200	IV TRIMESTRE	~1800	~1400
Trimestre	Expedientes en Préstamo	Expedientes Devueltos a Archivo Institucional															
I TRIMESTRE	~1600	~1300															
II TRIMESTRE	~1700	~1300															
III TRIMESTRE	~1500	~1200															
IV TRIMESTRE	~1800	~1400															

Análisis:

Luego de haber realizado un análisis de este procesos, y al aplicar el índice, se determina que no se ha cumplido con los resultados deseados para estar al día en la entrega de expedientes e ingresados adecuadamente al archivo institucional.

Esta situación es provocada por la falta de claras directrices y la desorganización interna en la institución, el descargo de la documentación se realiza mediante acta de entrega recepción, utilizando un formato muy basico y desactualizada, en el cual no se detalla de manera precisa la cantidad de hojas, por lo que da la posibilidad de que la documetrnación no regrese a archivo de manera completa. Dando a lugar la posibilidad de la perdida de la documentación.

Las transferencias que se realizan a las distintas delegaciones o áreas no se estan realizando dentro del plazo establecido, ocasionando retraso en los tiempos de respuesta a los usuarios internos y externos.

El archivo en general se encuentra desordenado y a esto se debe también la falta de personal en la Delegación de Portoviejo, para que en medida de contingencia puedan estructurar de la mejor manera el Archivo.

Es importante que la Institución considere la contratación de máximo dos Técnicos de Archivo para que apoyen a este proceso y a otros dentro de la Secretaria Regional.

Fuente: Secretaría General, DR4 - Delegación Portoviejo

Tabla N° 08: Ficha del indicador - Proceso: Copias Certificadas

FICHA DE INDICADOR MDT – DR4 - SG -001																	
Proceso: Copias Certificadas		Código ficha: MDT – DR4 - SG - 002															
Objetivo: Certificar los actos administrativos y normas expedidas por la institución.																	
Indice	Indicador	Resultado del Período															
Porcentaje de cumplimiento en las respuestas de los trámites referentes a distintas certificaciones que se realizan en el Ministerio del Trabajo	$\frac{\text{Número de trámites atendidos}}{\text{número de trámites ingresados}} \times 100$	81.94%															
Fuente de información: Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público, Delegación Portoviejo	Tiempo estimado de respuesta: 35 minutos	Frecuencia de toma de información: Mensual															
Frecuencia de análisis: Trimestral		Responsable del análisis: Secretaría General															
Seguimiento y representación																	
<table border="1"> <caption>Data for the Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Nro. DE TRÁMITES GESTIONADOS EN PERIODO</th> <th>Nro. DE TRÁMITES INGRESADAS EN PERIODO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>I TRIMESTRE</td> <td>~340</td> <td>~450</td> </tr> <tr> <td>II TRIMESTRE</td> <td>~390</td> <td>~430</td> </tr> <tr> <td>III TRIMESTRE</td> <td>~350</td> <td>~410</td> </tr> <tr> <td>IV TRIMESTRE</td> <td>~320</td> <td>~400</td> </tr> </tbody> </table>			Trimestre	Nro. DE TRÁMITES GESTIONADOS EN PERIODO	Nro. DE TRÁMITES INGRESADAS EN PERIODO	I TRIMESTRE	~340	~450	II TRIMESTRE	~390	~430	III TRIMESTRE	~350	~410	IV TRIMESTRE	~320	~400
Trimestre	Nro. DE TRÁMITES GESTIONADOS EN PERIODO	Nro. DE TRÁMITES INGRESADAS EN PERIODO															
I TRIMESTRE	~340	~450															
II TRIMESTRE	~390	~430															
III TRIMESTRE	~350	~410															
IV TRIMESTRE	~320	~400															

Análisis:

Ante el análisis realizado al presente proceso, se puede concluir que 14,12% que hace falta para poder establecer que el proceso se ha cumplido a cabalidad, se debe a la falta de personal en el área de Secretaría General en el año 2014, por cuanto se tenían muchos trámites pendientes, ocasionando una grave inconveniente, ya que no sólo se atienden peticiones de los ciudadanos sino también de Juzgados de Trabajo; a pesar que dichos trámites deben de contar una respuesta de la institución hasta el décimo día contados desde su ingreso.

De planta Central no han remitido a la Delegación de Portoviejo ni a las otras Delegaciones un formato de respuesta para ser aplicado a los usuarios en general.

Es importante instruir al usuario de la manera correcta de registrar su peticionario en el formato de Solicitud de Copias Certificadas, brindando una información detallada de manera que para la búsqueda se obtenga varios filtros.

El no contar con una Bases de datos adecuada y actualizada, con los campos ideales para el registro de la documentación que se receipta en Secretaría de todas las delegación, perjudica al momento de atender el requerimiento de las certificaciones.

Es importante que la Institución considere la contratación de máximo dos Técnicos de Archivo para que apoyen a este proceso y a otros dentro de la Secretaria Regional.

Fuente: Secretaría General, DR4 - Delegación Portoviejo

Tabla N° 09: Ficha del indicador - Proceso: Rehabilitación de Impedidos

FICHA DE INDICADOR MDT – DR4 - SG -001														
Proceso: Rehabilitación de Impedidos		Código ficha: MDT – DR4 - SG - 003												
Objetivo: Resolver la rehabilitación del impedimento para ejercer cargo público con eficiencia en el tiempo de respuesta.														
Índice	Indicador	Resultado del Período												
Porcentaje de cumplimiento en el tiempo de respuestas a las solicitudes atendidas	$\frac{\text{Número de trámites atendidos}}{\text{número de trámites ingresados}} \times 100$	92,77 %												
Fuente de información: Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público, Delegación Portoviejo		Frecuencia de toma de información: Mensual												
Frecuencia de análisis: Trimestral		Responsable del análisis: Secretaría General												
Seguimiento y representación														
<table border="1"> <caption>Datos del gráfico de barras</caption> <thead> <tr> <th>Tiempo de respuesta</th> <th>Número de solicitudes atendidas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>en 8 días</td> <td>780</td> </tr> <tr> <td>en 16 días</td> <td>750</td> </tr> <tr> <td>en 24 días</td> <td>1100</td> </tr> <tr> <td>en 32 días</td> <td>500</td> </tr> <tr> <td>en 40 días</td> <td>200</td> </tr> </tbody> </table>			Tiempo de respuesta	Número de solicitudes atendidas	en 8 días	780	en 16 días	750	en 24 días	1100	en 32 días	500	en 40 días	200
Tiempo de respuesta	Número de solicitudes atendidas													
en 8 días	780													
en 16 días	750													
en 24 días	1100													
en 32 días	500													
en 40 días	200													

Análisis:

Ante el análisis realizado al presente proceso, y con la gráfica que se muestra llegamos a la conclusión de que el tiempo de respuesta para la atención del proceso de Rehabilitación de Impedidos, es muy extenso para el usuario externo que acude a esta Institución para solicitar la ayuda y gestión.

Este retraso considero que se debe a que los analistas de Rehabilitación de Impedimento sólo son dos y son los únicos a Nivel Nacional, y se encuentran atendiendo este trámite en la ciudad de Quito.

Es el momento de descentralizar de a poco este proceso, y autorizar la delegación de un servidor público, con el objetivo que atienda los trámites por impedimento de tipo: Deudor en mora con Instituciones del Sector Público.

Fuente: Secretaría General, DR4 - Delegación Portoviejo

Una vez que fueron analizados cada uno de los procesos en base a cifras generadas por los informes trimestrales que realizan los funcionarios del área de Secretaría General, podemos concluir que es necesaria una intervención inmediata, ya que por la premura e importancia de los procesos escogidos para este estudio exhaustivo, deben de tener una respuesta en un tiempo prudencial al usuario interno y externo.

5.4 Plan de mejoramiento de procesos

En la gestión de procesos la etapa de mejora, representa la más importante, ya que es una orientación sobre la situación de la institución y los cambios inmediatos que se necesitan hacer, para brindar un mejor producto a los usuarios internos y externos; cumpliendo con la misión y objetivos de la institución. La optimización de los procesos permite servir mejor y a tiempo a todos los usuarios, brindando un trato de calidad, calidez, eficiencia y transparencia del Sector Público.

La Delegación de Portoviejo, de la Dirección Regional del Trabajo o Servicio Público de Manta, necesita de la aplicación de medidas correctivas a varios procesos del Departamento de Secretaría General, y con el análisis realizado también se podrán establecer medidas preventivas, se realizó una reunión con el Director Regional, funcionarios de Secretaría General y de otras áreas de la institución, en la cual se indagó sobre los ejes críticos del área, y luego del respectivo estudio se socializó una propuesta para prevenir posteriores inconvenientes y para corregir los actuales problemas, cabe recalcar que la presente es una propuesta de mejoramiento hacia la Institución.

La propuesta de mejoramiento de procesos se realizó en base a las siguientes herramientas:

- Hoja de Propuesta de Mejora por Procesos.
- Flujograma por Proceso

5.4.1 Hoja de Propuesta de Mejora por Procesos

Las cuales fueron aplicadas a cada uno de los procesos, y en donde se propone una participación en equipo, tanto del área de Secretaría General como de las distintas áreas de la Delegación de Portoviejo.

Tabla Nro 10 Propuesta de Mejora- proceso Recepción y Control de Documentación

Macro proceso: GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN, CERTIFICACIÓN Y ARCHIVO						
Proceso: Recepción y Control de Documentación						
Objetivo del plan de mejora: Fortalecer el trabajo en equipo Mejorar el control de la documentación otorgada a los funcionarios bajo el criterio de préstamo. Garantizar la satisfacción del usuario interno y externo, y lograr el pleno cumplimiento de la normativa.						
Objetivos	Metas	Acciones	Responsables	Tiempos	Medios de Verificación	Recursos
Contar con un sistema informático de control documental, y; estandarizar y optimizar la ejecución de la organización, control y archivo de la documentación	Adquirir un software que permita registrar y vigilar el retiro de documentos y establecer mecanismos de control para traslado y préstamo de documentación	Un nuevo sistema informático que permita registrar la huella del funcionario que preste documentación para la atención de los trámites, además genere un reporte en donde se muestre por funcionario los expedientes bajo su responsabilidad	Director Regional Personal de TIC's ¹⁰	Segundo Semestre del 2015	Sistema Informático	Humano Tecnológicos Materiales Económicos
		Ofrecer capacitaciones periódicas al personal de Secretaria Regional para retroalimentar conocimientos sobre procedimientos.	Director de Secretaria General – Quito Funcionarios de Secretaria General – Delegación Portoviejo	Segundo Semestre del 2015	Registro de Asistencia con firmas, fotos	Humano Tecnológicos Materiales Económicos
		Contratar y capacitar a personal para el área de Secretaría General	Director de Secretaria General - Matriz Director Regional Directora de Talento Humano	2015	Formato de requerimiento de personal, Contrato de trabajo, claves de los sistemas	Humano Tecnológicos Materiales Económicos
		Plantear procedimientos para mejorar el control al momento del retiro y de la entrega de los expedientes a archivo, compartiendo responsabilidad con el funcionario que lo tenga a su cargo y el técnico de archivo.	Funcionarios de Secretaria General	Segundo Semestre 2015	Flujograma de procesos, Instructivo de archivo	Humano Tecnológicos Materiales Económicos

Fuente: Diagnóstico de la Gestión por Procesos de la Delegación Portoviejo -Dirección Regional 4

Una vez realizado el diagnóstico y el plan de mejoramiento del procesos objeto de estudio, se manifiesta que del proceso de Recepción y Control de Documentación, se puede determinar

¹⁰ Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, tiene la siguiente atribución y responsabilidad: Asesorar y gestionar la implementación de nuevas tecnologías de la información y comunicaciones para innovar los procesos institucionales. Estatuto Orgánico del MRL (2011), pág. 39, literal b).

que en el año 2014 se encontraban una cantidad importante de documentación sin ser devuelta a la Gestión de Archivo, estableciéndose un indicador de cumplimiento del 77,09%, dando a lugar una brecha de 22,91%, se estima que al emplear el plan de mejora ese porcentaje de cumplimiento aumente, logrando con la aplicación de las nuevas tecnologías mediante un sistema informático que proporcione un mayor control de ingreso y préstamo documental, optimizando recursos.

Al hacer partícipe del proceso a los funcionarios de las demás áreas, los cuales son encargados del análisis y atención del trámite se debe emplear un instructivo de archivo en el cual se manifieste de manera detallada la forma en que deben devolver la documentación a ésta área, siendo responsables de una vez firmada la respuesta del Director Regional, notificarla al usuario y foliar la documentación para realizar la entrega a Archivo.

Con la presente propuesta se pretende solucionar los inconvenientes de la Unidad para lograr mayor eficiencia y atención oportuna al usuario interno.

Tabla Nro11 Propuesta de Mejora- proceso Copias Certificadas

Macro proceso: GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN, CERTIFICACIÓN Y ARCHIVO						
Proceso: Copias Certificadas						
Objetivo del plan de mejora: Consolidar el trabajo en equipo Ofrecer al usuario una atención eficiente y respuesta dentro de los plazos establecidos Integrar la información de tal manera que los funcionarios encargados de ofrecerla, tengan acceso a una herramienta informática que proponga información idónea para medir la eficiencia de la Dirección Regional						
Objetivos	Metas	Acciones	Responsables	Tiempos	Medios de Verificación	Recursos
Ofrecer información verídica y rápida de la certificación de la documentación solicitada por el usuario o Juzgados	Alcanzar el 99% de cumplimiento en las solicitudes de copias certificadas	Realizar el control de la documentación devuelta a Archivo y actualizar la base de datos con los datos correspondientes al expediente que permitan acceder al documento en un menor tiempo	Técnico de Archivo de la Delegación	Segundo Semestre 2015	Base de datos Actualizada, respuesta de las solicitudes ingresadas dentro del plazo establecido	Humano Tecnológicos Materiales
		Otorgar usuario y clave del Sistema SINACOI al delegado de Secretaría General, para realizar búsquedas más completas	Director de TICs Director Regional Funcionario de Secretaria General	Segundo Semestre 2015	Acta de compromiso de confidencialidad	Humano Tecnológicos Materiales
		Contratar y capacitar a personal para el área de Secretaría General	Director de Secretaría General - Matriz Director Regional Directora de Talento Humano	2015	Contrato de trabajo, claves de los sistemas	Humano Tecnológicos Materiales Económicos
		Replicar los conocimientos a todos los funcionarios del área, para en caso de rotación de personal se cumpla eficientemente con la atención a los requerimientos de los usuarios	Funcionarios de Secretaria General	2015	Registro de compromiso departamental	Humano Tecnológicos Materiales

Fuente: Diagnóstico de la Gestión por Procesos de la Delegación Portoviejo -Dirección Regional 4

En el Proceso de Copias Certificadas, se evidencia la existencia de una cantidad importante de trámites rezagados que aún no cuentan con una respuesta al usuario, debemos considerar que entre esos trámites existen solicitudes de los Juzgados, la falta de personal genera muchos

retrasos para entregar los productos del área. Además de la falta de capacitación a los funcionarios del área; así como innovación de las herramientas informáticas, ocasionan un desgaste de tiempo y recursos.

Al establecer el plan de mejoramiento del proceso Copias Certificadas se puede expresar que en el año 2014 el indicador determinó un cumplimiento en las respuestas de los trámites de Certificaciones de un 81.94%, con una brecha de 18.06%, la cual se estima superar con la contratación de personal, con lo que se logrará reducir el tiempo de respuesta, se podrá realizar un levantamiento para la actualización de la base de datos, acceso al sistema SINACOI y capacitaciones, pretendiendo mejorar en eficiencia y veracidad de la información otorgada en el despacho de los trámites.

Consecuentemente de la mejora del proceso de recepción y control de documentación se refleja también al realizar la búsqueda de expedientes para el otorgamiento de solicitudes de certificaciones

Tabla Nro 12 Propuesta de Mejora- Proceso: Rehabilitación de Impedidos

Macro proceso: GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN, CERTIFICACIÓN Y ARCHIVO						
Proceso: Rehabilitación de Impedidos						
Objetivo del plan de mejora: Incrementar el trabajo en equipo Ofrecer al usuario una atención eficiente y seguimiento del trámite para brindar una información precisa al usuario.						
Objetivos	Metas	Acciones	Responsables	Tiempos	Medios de Verificación	Recursos
		Realizar una eficiente verificación de los documentos habilitantes para la rehabilitación, informar al usuario sobre actualizaciones o algún cambio.	Recepción de Documentos	Segundo Semestre 2015	Desglose de documentos habilitantes para el trámite	Humano Tecnológicos Materiales
		Delegar y capacitar a un funcionario para que se realicen en la delegación, la rehabilitación de impedimentos considerados pequeños por estar en mora con las instituciones del Estado.	Director de Secretaría General - Matriz Director Regional Funcionario delegado	2015	Aprobación de las Autoridades, Acta de delegación del personal, Acta de compromiso de confidencialidad y responsabilidad para el uso del usuario y contraseña del sistema de Impedidos	Humano Tecnológicos Materiales Económicos
Brindar una respuesta al usuario dentro del plazo establecido	Alcanzar el 99% de cumplimiento en las solicitudes de Rehabilitación de Impedimentos	Gestionar y Controlar el envío de documentación de solicitud de rehabilitaciones por causas de: Interdicción Judicial, Jubilado, Compra de Renuncia con Indemnización, Cese de Funciones por Evaluación, Destitución, Indemnización por supresión de puestos y por retiro voluntario	Director Regional Funcionarios de Secretaria General	2015	Acuerdo de Compromiso, conciliación entre ingresos de rehabilitaciones y guías de correo	Humano Tecnológicos Materiales Económicos

Realizar convenios con las instituciones públicas inmersas en los impedimentos por deuda al Estado	Autoridades Interinstitucionales, Director de Secretaría Matriz.	2015	Convenios Interinstitucionales	Humano Tecnológico
Realizar capacitaciones en rehabilitación de impedimentos	Director de Secretaría General – Quito Funcionarios de Secretaría General – Delegación Portoviejo	Segundo Semestre del 2015	Registro de Asistencia con firmas, fotos	Humano Tecnológicos Materiales Económicos

Fuente: Diagnóstico de la Gestión por Procesos de la Delegación Portoviejo -Dirección Regional 4

En el proceso de Rehabilitación de Impedidos, es uno de los trámites más delicados y que por encontrarse centralizado en Planta Central, la cantidad de solicitudes de rehabilitación pendientes de respuesta es alta. Como Institución Pública se tiene la obligación de otorgar al usuario una respuesta dentro de los plazos establecidos, pero por la falta de personal y de descentralización no se ha podido cumplir.

En este proceso se obtuvo un porcentaje de cumplimiento del 92,77%, con una brecha del 7,23%, se estima que mediante la contratación de personal la cantidad de procesos rezagados quedará en cero, ya que al habilitar a una persona que realice desde territorio el levantamiento de impedimentos a aquellos que presentan una deuda con el Estado, sea esta con las siguientes instituciones: SRI, IECE y Banco Nacional de Fomento; podrán realizarlo en un mínimo de tiempo desde la presentación de los documentos habilitantes. Evitándose remitir la documentación con lo que se detiene el proceso hasta que los documentos habilitantes lleguen a manos del analista de impedidos en Matriz generando la atención tardía.

El impedimento por deuda al Estado, es el de mayor incidencia en la Dirección Regional, delegando a un servidor público para que atienda desde territorio dichos trámites, se disminuirá significativamente el periodo de espera de los usuarios para obtener una respuesta. Si anteriormente enviando dicho trámite a Quito el tiempo estimado de respuesta como mínimo era de 15 días, ya que el analista encargado en Matriz debe atender no solo los trámites de la Regional sino a nivel nacional. Con la delegación se los podrá atender en máximo 2 días.

Suscribiendo convenios entre la Dirección Regional y las Instituciones del Estado con la finalidad de compartir información actualizada cada hora mediante las plataformas tecnológicas logrando así que al momento que el usuario se ponga al día en su deuda con la institución que corresponda, se pueda realizar la verificación en el sistema y se le levante el impedimento.

Con capacitaciones periódicas se podría entrenar a esta persona para que con la experiencia que adquiere analice y emita informes para las rehabilitaciones de impedimentos de mayor trascendencia como por ejemplo: Interdicción Judicial, Compra de Renuncias con Indemnización, Cese de funciones por Evaluación, entre otras.

Reduciendo la brecha del porcentaje de cumplimiento significativamente, pudiendo establecerse como una atención eficiente y eficaz tanto en recursos como en tiempo.

5.4.2 Diagramas de Flujo – Propuesta de Mejora

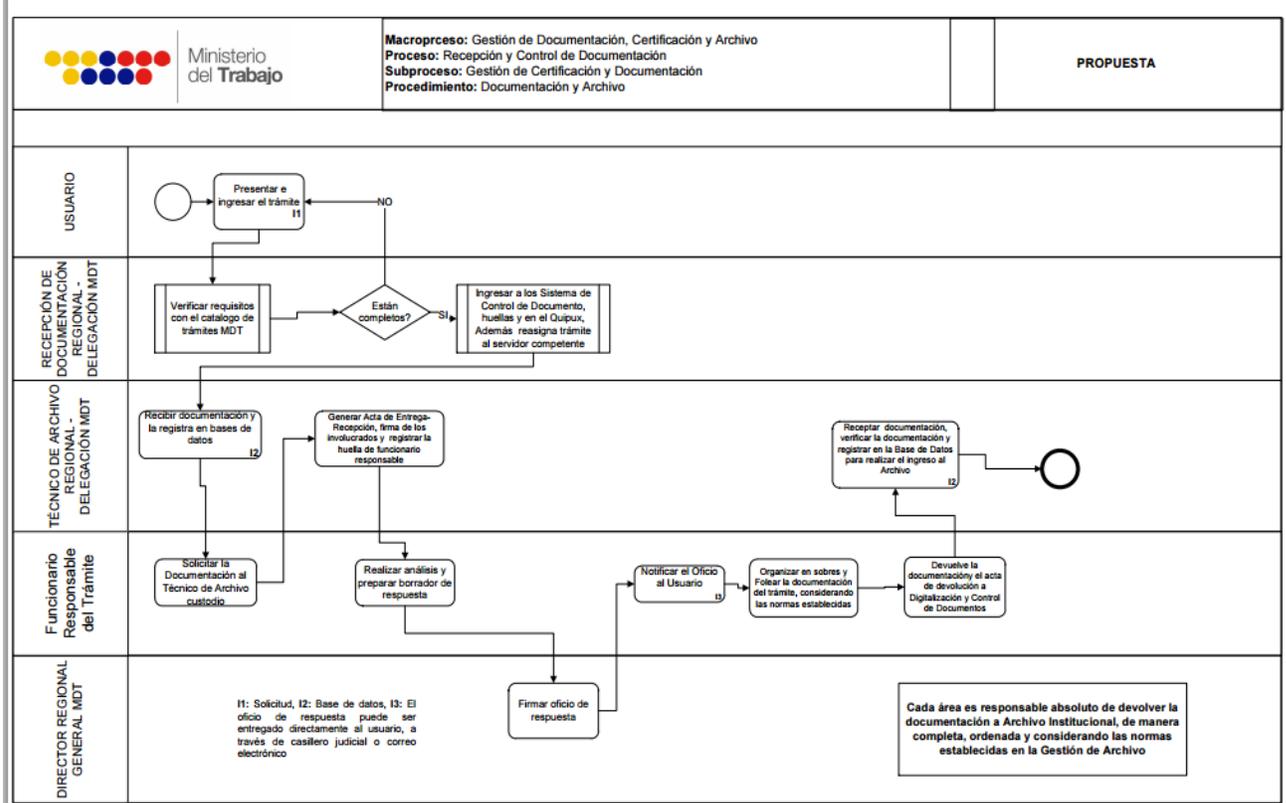


figura Nro. 16 Proceso de Registro de Recepción y Control de Documentación – Dirección Regional

Fuente: Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Manta

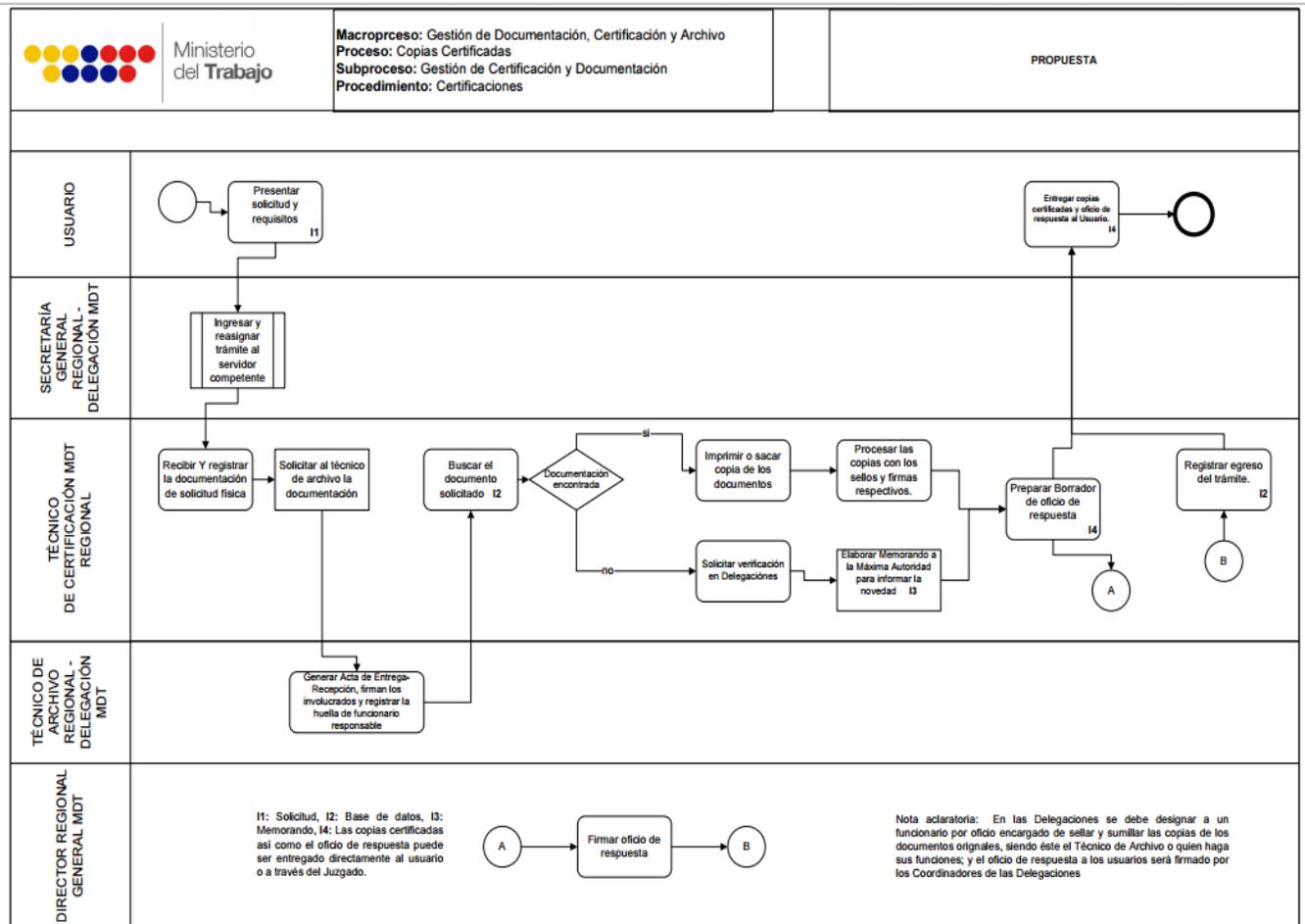


Figura Nro. 17 Proceso de Copias Certificadas – Dirección Regional

Fuente: Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Manta

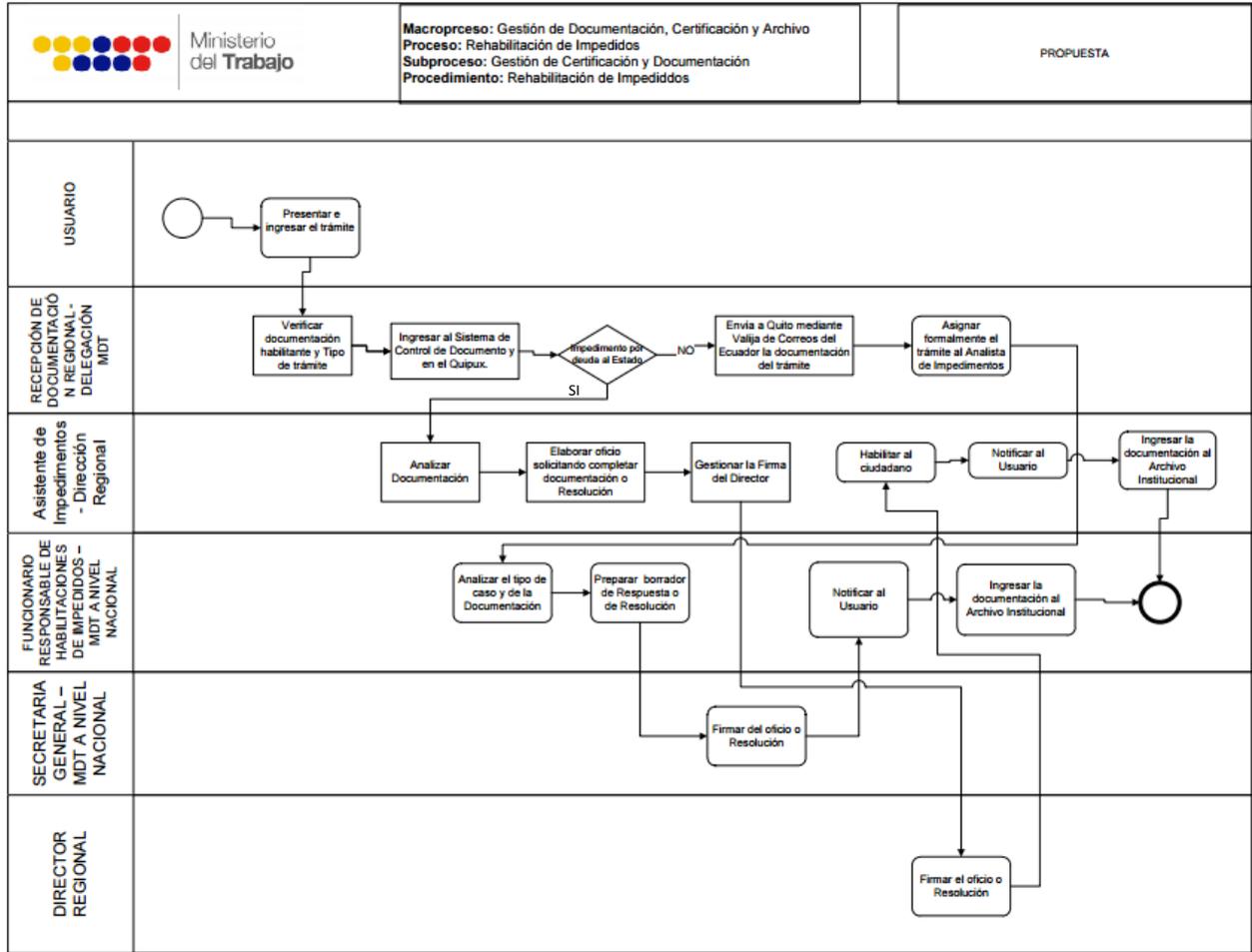


Figura Nro. 18 Rehabilitación de Impedimentos– Dirección Regional

Fuente: Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Manta

5.5 Evaluación financiera de la propuesta.

La implementación de la presente propuesta para poder incrementar los productos de los procesos analizados es necesario que la institución cuente con recursos económicos y humanos, que deberá de proveer la Institución

NECESIDAD	SOLUCIONES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Personal en Secretaría General	Contratación de dos Técnicos de Archivo (SPA3)	\$733,00	\$1.466,00
Sistema Informático para registro de huella y control de documentación	Adquirir un Sistema Informático que cubra con los requerimientos para un eficiente control de préstamo documental	\$1.900,00	\$1.900,00
Lector de huellas	Adquisición de un lector de huellas	\$100,00	\$100,00
Lector de barras	Adquisición de un lector de barras	\$180,00	\$180,00
Capacitaciones a los funcionarios	Viáticos al personal de Matriz para que se movilicen a la Delegación de Portoviejo para dictar dos capacitaciones	\$80,00	\$160,00
		TOTAL	\$3.806,00

5.6 Comprobación de la hipótesis

Al inicio de este trabajo de investigación se planteó la siguiente hipótesis:

“El mejoramiento de los procesos de secretaría de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Manta - Delegación Portoviejo permitirá prestar una atención eficiente, eficaz y oportuna a usuarios internos y externos.”

A través de la evaluación de los tres procesos seleccionados del Departamento de Secretaría General, se ha podido comprobar que la mejora de los mismos logran obtener una mejor atención a los usuarios internos y externos, en el caso del proceso 1, la implementación de un

Sistema de Control de Documentación permite que los 1471 expedientes pendientes de devolución a la gestión de archivo, que se reportaron en la Tabla No. 01 de la Sección de Anexos, se reduzcan a cero, puesto que al localizar el historial de la documentación, se sitúa al funcionario responsable y la ubicación del expediente, consiguiendo la eficiencia en el proceso, ya que a no existirán trámites pendientes de despacho.

En el caso del proceso Nro. 2, en que la emisión de copias certificadas, sufrían una demora por la falta de personal y el flujo complicado del trámite, el rediseño del proceso, y la contratación de un recurso humano, permitió una mejora de la utilización del personal asignado, de tal forma que el resultado final es tramites resueltos en menor tiempo, y eliminación de las 327 solicitudes pendientes de respuesta, reportados en Tabla No. 02 de la Sección de Anexos, con un control eficaz, obteniéndose una atención inmediata con los recursos utilizados.

En el caso del proceso Nro. 03, la descentralización del proceso de Rehabilitación de Servidores Impedidos de Trabajar en el Sector Público, permite que el proceso que se demoraba como mínimo 15 días se reduzca a 2 días, con lo cual se logra que los procesos rezagados, en un total de 238 solicitudes de acuerdo a la Tabla No. 03 de la Sección de Anexos, queden en cero y se brinde la atención oportuna al usuario externo, al disminuir el tiempo de despacho del proceso.

Por lo expuesto se concluye que la propuesta planteada de mejoramiento de los Procesos del Departamento de Secretaría General, es viable dado que el costo es de \$3.806.00, siendo la inversión de los recursos financieros considerada como accesible de ser asumidos por la institución, en razón de los beneficios que obtendría en los resultados, pues se incrementaría el rendimiento y la eficiencia reflejándose en los productos y servicios que brinda la institución a los usuarios internos y externos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Como resultado del estudio y análisis realizado a los procesos del área de Secretaría General de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Manta, Delegación Portoviejo, se concluye que:

- La Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Manta, Delegación Portoviejo, no logró brindar una atención de manera eficiente, eficaz y oportuna a los usuarios; por la falta de automatización de procesos, falta de personal y carencia de un Sistema de Información Integrado, así como desenvolvimiento del personal en procesos.
- Para realizar un proceso de mejora fue necesario realizar una evaluación de sus procesos problemáticos y realizar una propuesta de mejoramiento de procesos, siendo éste el objetivo principal del trabajo investigativo, seleccionando tres procesos de la Gestión de Documentación, Certificación y Archivo de la Secretaría Regional, siendo los procesos: Recepción y Control de Documentación, Copias Certificadas y Rehabilitación de Impedidos, los más críticos y que necesitan de una intervención inmediata de mejora continua.
- El personal no está cumpliendo con el tiempo establecido para la transferencia y envío de documentación a Planta Central o las distintas delegaciones, retrasándose la entrega de respuesta por parte del funcionario respectivo, por falta de capacitación de actualización de criterios.
- Las propuestas de mejora de los tres procesos más críticos permiten impulsar el trabajo en equipo, dar una respuesta dentro de los plazos previstos por la ley, y brindar una atención de calidad a los usuarios, lo que conlleva a que todos los funcionarios nos comprometamos con la institución, desarrollando actitudes de administradores estratégicos y no simples despachadores de trámites, ser viables de cumplir.
- El objetivo de aplicar una mejora continua de procesos, radica en mejoras a corto plazo, con un presupuesto definido que permita de manera continua, alcanzar los cambios planteados.
- La inestabilidad de Directivos propició que las directrices no se mantuvieran y que cambiaran de manera constante, creando un ambiente de duda entre los servidores públicos, ya que estas no eran comunicadas de manera inmediata.

- En el proceso de Copias Certificadas, se evidencia la falta de innovación en el sistema informático del sistema SINACOI, restringiendo el acceso a los funcionarios de secretaría para que lo utilicen de modo de consulta, ya que brinda información relevante de la mayoría de solicitudes de Copias Certificadas solicitadas por empresas e instituciones. Esto ocasiona desgaste de tiempo y recursos, porque el Técnico de Archivo realiza su búsqueda de manera manual.

RECOMENDACIONES

- En la institución se debe de emprender una campaña, con el objetivo de que todos los funcionarios asuman el compromiso institucional, sobre la importancia de realizar nuestro trabajo de manera eficiente, eficaz y oportuno. Para alcanzar la excelencia se necesita un cambio de actitud y el trabajo en equipo.
- Implementar un área lo suficientemente amplia para el Departamento de Secretaría General, para que los funcionarios puedan trabajar cómodamente y los usuarios puedan ser atendidos de mejor manera.
- Realizar capacitaciones periódicas con el personal de Secretaría General para que se mantenga actualizado sobre las directrices, nuevas normativas que estén en vigencia y catálogo de trámites. En caso de rotación de personal o permisos, la persona que reemplazará deberá estar debidamente capacitada y contar con claves de acceso a fin de cumplir eficientemente las actividades
- La innovación tecnológica implementando mejores controles al momento de realizar los préstamos de documentación a los funcionarios; reestructurando la base de datos, incrementando campos que faciliten la búsqueda de la documentación y realizar un levantamiento de datos al 100%. Además de proporcionar claves de consulta del Sistema SINACOI a los funcionarios de Secretaría General, con la finalidad de que toda búsqueda de información sea más ágil y permita obtenerla de forma rápida, optimizando el tiempo y recursos.
- Determinar un plazo no mayor de 24 horas para realizar transferencias y envíos de documentación a las demás delegaciones. Establecer un plazo máximo de 30 días para realizar el despacho de las solicitudes rezagas de acceso a la información
- Organizar el Archivo de la Dirección Regional y Delegaciones conforme la normativa técnica de la SNAP, actividad que debe ser monitoreada para que se lleve un mejor control de la documentación.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- Aguilar, María (2013) Identificación y gestión por Procesos, Éxito Empresarial, pág. 1.
Recuperado de la [http:// www.cegesti.org/exitoempresarial/.../publicacion_235_100613_es.pdf](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/.../publicacion_235_100613_es.pdf)
- Beltrán Sanz, Jaime; Carmona Calvo, Miguel ; Carrasco Pérez , Remigio; Rivas Zapata , Miguel; Tejedor Panchon, Fernando;. (s.f.). *Guía para una Gestión basada en Procesos*. España: Berekintza.
- Chang, Richard; Niedzwiecki, Matthew;. (1999). *Las Herramientas para la mejora continua de la calidad*. Buenos Aires: Granica.
- León, N. R. (2012). Consideraciones y criterios para la selección de procesos para la mejora: Procesos Diana.
- Martorelli, J. S. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial: De la estrategia a los resultados*. Bloomington.
- Rey, S. L. (2011). *Sistemas de Calidad*. Bogotá: Ideaspropias.

DOCUMENTOS:

- Camps, Oriol (2014). Herramientas para la mejora de procesos. Recuperado de <http://www.captio.net/blog/5-herramientas-para-la-mejora-de-procesos>
- Carrasco, J. B. (2011). *Gestión de Procesos*. Chile: Evolución S.A.
- Excelencia empresarial, Gestión por Procesos. Recuperado por http://www.excelencia-empresarial.com/Gestion_procesos.htm
- Gestión por Procesos. (2010). Obtenido de Gestión por Procesos: <http://www.talenmas.com>
- Lezama, Cruz (2014). Indicadores de Gestión. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/delosaga72/indicadores-gestion-35306877>
- Matriz FODA Obtenido de Matriz Foda: <http://www.matrizfoda.com>
- Medina, Alberto (2010) Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica Mejora Continua. Recuperado de: URL <http://www.ute.edu.ec/posgrados/revistaEIDOS/edicion2/art013.html>
- Misión Visión y Objetivos Estratégicos (2015) Obtenido de Ministerio de Trabajo: <http://www.trabajo.gob.ec>

Reforma Integral del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Proceso del Ministerio de Relaciones Laborales. Acuerdo Nro. 00111 de fecha 24 de Junio de 2011. Registro Oficial 159.
Sandoval, Rafael (2014). Diagramas Causa – Efecto. Recuperado de http://es.diagramacf.wikia.com/wiki/Wiki_Diagrama-cf

ANEXOS

REUNIÓN CON EL DIRECTOR REGIONAL Y PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE SECRETARÍA GENERAL

En audiencia con el Director Regional le expuse mi propuesta en la que se basa el desarrollo del presente trabajo, además llevé a cabo reuniones con el personal de Secretaría General para conocer sus problemas y de manera más profunda los procesos de su Área, en la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público, Delegación Portoviejo.





Además se llevó a cabo una socialización de la propuesta de mejoramiento de los procesos del Departamento de Secretaría General de la Delegación Portoviejo, con la participación e interés de varias áreas, por motivo que en mi propuesta se refleja el trabajo en equipo, y se evidencia la intervención de responsabilidades entre áreas.





2.- Tabla Nro. 1 Devolución de Expedientes al Archivo Institucional en la Delegación Portoviejo 2014

	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE	TOTAL
EXPEDIENTES DEVUELTOS AL ARCHIVO INSTITUCIONAL	1233	1204	1114	1398	4949
EXPEDIENTES EN PRESTAMO	1567	1688	1456	1709	6420

DIFERENCIA	-334	-484	-342	-311	-1471
-------------------	------	------	------	------	-------

Fuente: Informes de Secretaría General , año 2014 - Delegación Portoviejo

Elaboración: Karina Álvarez

3.- Tabla Nro. 2 Solicitud y atención a trámites de Copias Certificadas, año 2014

	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE	TOTAL
Nro. DE TRÁMITES GESTIONADOS EN PERIODO	351	389	367	377	1484
Nro. DE TRÁMITES INGRESADAS EN PERIODO	431	483	498	399	1811
PENDIENTES DE RESPUESTA	-80	-94	-131	-22	-327

Fuente: Informes de Secretaría General, año 2014- Delegación Portoviejo

Elaboración: Karina Álvarez

4.- Tabla Nro. 3 Solicitud y atención a trámites de Rehabilitación de Impedidos, año 2014

SOLICITUDES PROCESADAS	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE	TOTAL
Solicitudes atendidas en 8 días	412	117	100	90	719
Solicitudes atendidas en 16 días	303	206	103	88	700
Solicitudes atendidas en 24 días	400	158	207	280	1045
Solicitudes atendidas en 32 días	0	225	112	102	439
Solicitudes atendidas en 40 días	0	0	90	60	150
SOLICITUDES ATENDIDAS	1115	706	612	620	3053
SOLICITUDES INGRESADAS	1500	589	603	599	3291
SOLICITUDES REZAGADAS	385	-117	-9	-21	238

Fuente: Informes de Secretaría General, año 2014- Delegación Portoviejo

Elaboración: Karina Álvarez

ESTATUTO ORGANICO POR PROCESOS MDT