



# **UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS MATEMATICAS Y FISICAS**

**CARRERA DE INGENIERIA DE SISTEMAS**

**COMPUTACIONALES**

Levantamiento del Proceso para la Contratación  
De Personal Administrativo de la  
Universidad de Guayaquil.  
Plan de Mejoras.

## **TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN SISTEMAS COMPUTACIONALES**

AUTORA: Nancy Fabiola Sanabria Estrada

TUTOR: Ing. Ángel Ochoa Flores

GUAYAQUIL – ECUADOR

2015



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS

#### TÍTULO

Levantamiento del proceso para la contratación del personal Administrativo de la Universidad de Guayaquil, Plan de Mejoras

AUTORA: NANCY SANABRIA ESTRADA

REVISORES: ING. Flora Tumbaco,  
ECON. Richard Tumbaco, MSC

INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil

FACULTAD: Ciencias Matemáticas y Físicas

CARRERA: Ingeniería en Sistemas Computacionales

FECHA DE PUBLICACIÓN: Agosto del 2015

Nº DE PÁGS. 142

ÁREA TEMÁTICA:

PALABRAS CLAVES: PROCESO, CONTRATACION ADMINISTRATIVA, TAREAS, MATRIZ

#### RESUMEN:

La Universidad de Guayaquil es una Institución Educativa Superior de carácter Público, ubicada en la Avenida Delta y Avenida Kennedy, en el centro de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas. En el año 2015-2016 al darse cuenta de la ineficiencia en los resultados de la administración y la falta casi absoluta de gestión de Calidad en los procesos, el Vicerrectorado Administrativo tomó la iniciativa de realizar el levantamiento de la información para así aplicar la gestión de Calidad por procesos en busca de la excelencia.

El primer paso fue Identificar los procesos que existen en el Vicerrectorado, del cual uno de ellos es el proceso de contratación del personal administrativo. Debido a que el mismo tiene muchas deficiencias, los empleados administrativos se quejan constantemente por el tiempo excesivo en el cual se efectúa la contratación y la demora en el pago de sus haberes, llegando al extremo de que existe actualmente personal que cobra su primer sueldo en un promedio de tres meses a partir haber iniciado sus labores en el puesto asignado.

Durante el levantamiento de información se palpó la inconformidad por parte de los usuarios por la demora en el tiempo de respuesta de una tarea para continuar con la siguiente, el exceso de tareas innecesarias que no agregan valor en el proceso, y especialmente la falta de un manual de procesos.

El objetivo de esta investigación es levantar la información tal y como está en la actualidad, analizar la misma y presentar un plan de mejoras para suprimir tareas y tiempos innecesarios optimizando los recursos existentes para obtener como resultado un proceso de contratación eficiente y de calidad satisfactorio para el personal administrativo contratado.

Nº DE REGISTRO(en base de datos):

Nº DE CLASIFICACIÓN:  
Nº

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

ADJUNTO PDF

SI

NO

CONTACTO CON AUTOR:  
Ing. Ángel Ochoa Flores

Teléfono:  
0999094172

E-mail:  
[angel.ochoaf@hotmail.com](mailto:angel.ochoaf@hotmail.com)

CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN:

Nombre: Nancy Sanabria

Teléfono: 042307789 /0983347684

## **APROBACION DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “Levantamiento de procesos para la contratación de personal Administrativo en la Universidad de Guayaquil, Plan de Mejoras elaborado por la Srta. Nancy Fabiola Sanabria Estrada, Egresada de la Carrera de Ingeniería en Sistemas Computacionales, Facultad de Ciencias Matemáticas y Físicas de la Universidad de Guayaquil, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Sistemas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la Apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**

**ING. ÁNGEL OCHOA FLORES**

**TUTOR**

## **CERTIFICACIÓN DE GRAMATÓLOGA**

Quien suscribe el presente certificado, se permite informar que después de haber leído y revisado gramaticalmente el contenido de la tesis de grado de: Nancy Fabiola Sanabria Estrada, cuyo tema es: Levantamiento de procesos para la contratación de personal Administrativo en la Universidad de Guayaquil, Plan de Mejoras.

Certifico que es un trabajo de acuerdo a las normas morfológicas, sintácticas y simétricas vigentes.

ATENTAMENTE,

GRAMATOLOGO

# LICENCIA, M Sc.

## **DEDICATORIA**

Este proyecto está dedicado a mis padres señores Luis Sanabria y Devora Estrada, pilares fundamentales en mi vida, forjadores de mi fortaleza espiritual y moral. Por todos sus sacrificios, su tenacidad y luchas constantes por darnos un futuro mejor.

A mi esposo Abg. José Aveiga y a mis hijas María Belén Melissa mi fuerza y mi razón para seguir adelante.

A mi amiga /hermana Narcisa Verdesoto Vélez por su amistad, compañerismo y apoyo incondicional en todo momento.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por colmarme de Bendiciones

A mis padres por su apoyo constante a seguir luchando y alcanzar cada una de mis metas.

Al Ing. Ángel Ochoa Flores, Tutor Académico, por compartir sus conocimientos con paciencia, comprensión y dinamismo, y fundamentalmente por su apoyo en el desarrollo de este trabajo.

Al Econ. Juan Esteven Palma, Coordinador del proyecto del Vicerrectorado Administrativo, por sus oportunas y adecuadas sugerencias.

A mis compañeros de aulas que semestre a semestre, compartimos momentos inolvidables e imborrables

## TRIBUNAL DE GRADO

---

Ing. Eduardo Santos Baquerizo, MSc.  
DECANO DE LA FACULTAD  
CIENCIAS MATEMATICAS Y  
FISICAS

---

Ing. Inelda Martillo Alcívar, Mgs  
DIRECTORA  
CISC, CIN

---

Ing. Ángel Ochoa Flores  
DIRECTOR DE TESIS

---

Econ. Richard Tumbaco, MSc  
PROFESOR DEL ÁREA -  
TRIBUNAL

---

Ing. Flora Salgado Ordoñez  
PROFESOR DEL ÁREA –  
TRIBUNAL

---

Abg. Juan Chávez A.  
SECRETARIO

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”

Nancy Fabiola Sanabria Estrada

0919708917

## **CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor de Tesis de Grado, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Matemáticas y Físicas de la Universidad de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Que he analizado el Proyecto de Grado presentado por la estudiante Nancy Fabiola Sanabria Estrada, como requisito previo para optar por el título de Ingeniera en Sistemas Computacionales cuyo tema es:

**Levantamiento del proceso para la contratación del personal Administrativo en la Universidad de Guayaquil, Plan de Mejoras.**

Considero aprobado el trabajo en su totalidad.

Presentado por:

Nancy Fabiola Sanabria Estrada

Cédula de ciudadanía N°

0919708917

Tutor: Ing. Ángel Ochoa Flores

Guayaquil, febrero del 2015

# INDICE GENERAL

## Tabla de Contenido

APROBACION DEL TUTOR .....	III
CERTIFICACIÓN DE GRAMATÓLOGA.....	IV
DEDICATORIA .....	V
AGRADECIMIENTO .....	VI
TRIBUNAL DE GRADO.....	VII
DECLARACIÓN EXPRESA.....	ii
CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR .....	iii
INDICE GENERAL .....	iv
INDICE DE CUADROS.....	viii
INDICE DE GRAFICOS.....	ix
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO I .....	19
EL PROBLEMA .....	19
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	19
CONTEXTO DEL PROBLEMA .....	19
SITUACIÓN CONFLICTO NUDOS CRÍTICOS .....	20
CAUSAS Y CONSECUENCIAS .....	22
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	23
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	23
EVALUACIÓN DEL PROBLEMA.....	24
VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN .....	25
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	25

1.- OBJETIVO GENERAL .....	25
2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS. ....	26
ALCANCE DEL PROBLEMA .....	26
JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	29
CAPÍTULO II .....	31
MARCO TEÓRICO .....	31
ANTECEDENTES DE ESTUDIO .....	31
FUNDAMENTACION TEORICA .....	32
QUE ES ADMINISTRACIÓN .....	32
TIPOS DE ADMINISTRACION .....	32
¿QUÉ ES UN LEVANTAMIENTO DE PROCESO?.....	34
PROCESOS .....	35
¿PARA QUÉ SIRVE EL MAPA?, ¿CUÁL ES SU IMPORTANCIA? .....	36
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD .....	37
ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD .....	38
PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD.....	42
GESTION POR PROCESOS .....	48
DEFINICIÓN .....	48
MEJORA CONTINUA.....	49
MODELO DE GESTION DE PROCESOS SEGÚN LA NORMA ISO 9001- 2015.....	50
¿QUÉ ES EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS? .....	51
MEJORA CONTINUA DE PROCESOS.....	54
HERRAMIENTAS DE ANALISIS DE DATOS .....	56
LEAN MANUFACTURING .....	57
CONCEPTO DE MANUFACTURA ESBELTA .....	57
OBJETIVOS DE MANUFACTURA ESBELTA.....	57

HERRRAMIENTAS DE LEAN MANUFACTURING.....	59
TIPOS DE DESPERDICIOS: .....	61
REPRESENTACIÓN GRAFICA DE LA MUDA .....	63
DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO.....	64
INDICADORES DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	65
PLAN DE MEJORAS.....	66
FUNDAMENTACION LEGAL .....	67
CONCEPTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACION .....	83
CAPITULO III .....	86
METODOLOGÍA .....	86
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	86
TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	87
INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	87
POBLACIÓN .....	88
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	89
INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	90
TÉCNICAS DE INVESTIGACION.....	90
TECNICA DE LA OBSERVACIÓN.....	90
TECNICA DE LA ENTREVISTA .....	91
INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION .....	91
PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACION.....	91
RECOLECCION DE LA INFORMACION .....	92
ENTREVISTA Y OBSERVACIÓN. ....	93
PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION .....	95
MATRIZ DE TAREAS DEL PROCESO.....	96
EJEMPLO DE REQUERIMIENTO PARA EL PROCESO.....	99

NECESIDAD DE CONTRATAR UN ASESOR PARA EL VICERRECTOR.....	99
VALIDACIÓN DEL PROCESO LEVANTADO.....	101
RESULTADO DE LOS TIEMPOS EN MINUTOS DE LA MATRIZ DE TAREAS.....	103
ANALISIS DE DATOS .....	104
ANALISIS DE LA MATRIZ DEL LEVANTAMIENTO DE PROCESO APLICANDO LA HERRAMIENTA LEAN MANUFACTURING .....	104
LOS MUDA DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN SON.....	105
REDISEÑO DEL PROCESO.....	116
ANALISIS CON EL DIAGRAMA ISHIKAWA .....	117
CAPÍTULO IV.....	127
MARCO ADMINISTRATIVO .....	127
PRESUPUESTO.....	128
CAPÍTULO V.....	129
CONCLUSIONES.....	129
RECOMENDACIONES.....	131
BIBLIOGRAFÍA.....	132
ANEXO 4 DOCUMENTACIÓN DE RESPALDO DEL LEVANTAMIENTO DEL PROCESO....	134
ANEXO 2 MATRIZ DE TAREAS DEL LEVANTAMIENTO DEL PROCESO DE CONTRATACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL .....	135
ANEXO 3 MATRIZ DE RESULTADOS DEL ANALISIS CON LEAN MANUFACTURING. ....	136
ANEXO 1 MATRIZ DE TAREAS PARA EL REDISEÑO DE PROCESOS .....	137

## INDICE DE CUADROS

CUADRO Nº 1 DESCRIPCION CAUSAS Y CONSECUENCIAS .....	22
CUADRO Nº 2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	23
CUADRO Nº 3 REPRESENTACION DE UN PROCESO .....	36
CUADRO Nº 4 SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD .....	41
CUADRO Nº 5 POBLACIÓN DE LA INVESTIGACION .....	88
CUADRO Nº 6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	89
CUADRO Nº 7 ENCABEZAMIENTO DE LA MATRIZ DE TAREAS .....	97
CUADRO Nº 8 CUERPO DE LA MATRIZ DE TAREAS .....	98
CUADRO Nº 9 FINAL DE LA MATRIZ DE TAREAS .....	99
CUADRO Nº 10 RESUMEN DE RESULTADOS .....	103
CUADRO Nº 11 RESULTADO DE APLICAR LEAN AL EJEMPLO.....	109
CUADRO Nº 12 PANTALLA APLICANDO LEAN A LA MATRIZ PRINCIPAL .....	110
CUADRO Nº 13 RESULTADOS DE ANÁLISIS CON LEAN.....	111
CUADRO Nº 14 TOTAL DE TAREAS ELIMINADAS EN CADA DEPARTAMENTO.....	112
CUADRO Nº 15 RESULTADO DE ANÁLISIS DE MANUFACTURA ESBELTA.....	113
CUADRO Nº 16 COSTO ECONOMICO .....	115
CUADRO Nº 17 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	127
CUADRO Nº 18 PRESUPUESTO.....	128

## INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO 1 CICLO MEJORA CONTINUA .....	55
GRAFICO 2 LOS 7 DESPERDICIOS.....	63
GRAFICO 3 ESPINA DE PESCADO.....	65
GRAFICO 4 TIEMPO DE RESPUESTA.....	116
GRAFICO 5 ISHIKAWA DE LA TAREA SUMILLAR OFICIO RECTOR .....	118
GRAFICO 6 ISHIKAWA DE LA TAREA REVISAR PARTIDAS PRESUPUESTARIAS .....	121
GRAFICO 7 RECIBIR DOCUMENTACIÓN Y ELABORAR CONTRATO .....	123
GRAFICO 8 DIAGRAMA DE ISHIKAWA HACER REFORMAS WEB .....	124
GRAFICO 9 ISHIKAWA DE LA TAREA HACER LIQUIDACION .....	125
GRAFICO 10 DIAGRAMA DE ISHIKAWA REVISION DE CONTADORA .....	126

## ABREVIATURAS

AAV	Actividad que agrega valor
ANAVN	Actividad que no agrega valor pero es necesaria
ANA	Actividad No agrega valor
ART	Artículo
CES	Concejo de Educación Superior
CEAACES	Consejo de Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).
CR	Constitución de la República
ESIGEF	El sistema de Gestión Financiera
CC.MM.FF	Facultad de Ciencias Matemáticas y Físicas
IESS	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
ING.	Ingeniero/a
LOSEP	Ley Orgánica De servicio Público
LOES	Ley Orgánica de Educación Superior
LOSCCA	Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa
M.F	Ministerio de Finanzas
MSc	Master
SPRYN	Sistema Presupuestario de Remuneraciones y Nomina
TIR	Tasa Interés de Retorno
VAN	Valor Actual Neto

UATH	Unidad administrativa de Talento Humano
UG	Universidad de Guayaquil
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para Educación, la Ciencia y la Cultura
WWW	Word Wide Web

**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS  
MATEMATICAS Y FISICAS, CARRERA DE INGENIERIA DE  
SISTEMAS COMPUTACIONALES**

**Tema: Levantamiento del Proceso para la Contratación del Personal  
Administrativo de la Universidad de Guayaquil. Plan de Mejoras.**

**AUTORES: Nancy Fabiola Sanabria Estrada  
TUTOR ACADEMICO: Ing. Ángel Ochoa Flores**

**RESUMEN**

La Universidad de Guayaquil es una Institución Educativa Superior de carácter Público, ubicada en la Avenida Delta y Avenida Kennedy, en el centro de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas. En el año 2015-2016 al darse cuenta de la ineficiencia en los resultados de la administración y la falta casi absoluta de gestión de Calidad en los procesos, el Vicerrectorado Administrativo tomó la iniciativa de realizar el levantamiento de la información para así aplicar la gestión de Calidad por procesos en busca de la excelencia.

El primer paso fue Identificar los procesos que existen en el Vicerrectorado, del cual uno de ellos es el proceso de contratación del personal administrativo. Debido a que el mismo tiene muchas deficiencias, los empleados administrativos se quejan constantemente por el tiempo excesivo en el cual se efectúa la contratación y la demora en el pago de sus haberes, llegándose al extremo de que existe actualmente personal que cobra su primer sueldo en un promedio de tres meses a partir haber iniciado sus labores en el puesto asignado.

Durante el levantamiento de información se palpó la inconformidad por parte de los usuarios por la demora en el tiempo de respuesta de una tarea para continuar con la siguiente, el exceso de tareas innecesarias que no agregan valor en el proceso, y especialmente la falta de un manual de procesos.

El objetivo de esta investigación es levantar la información tal y como está en la actualidad, analizar la misma y presentar un plan de mejoras para suprimir tareas y tiempos innecesarios optimizando los recursos existentes para obtener como resultado un proceso de contratación eficiente y de calidad satisfactorio para el personal administrativo contratado.

**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS  
MATEMATICAS Y FISICAS CARRERA DE INGENIERIA DE SISTEMAS  
COMPUTACIONALES**

**Tema: Levantamiento del Proceso para la Contratación del Personal  
Administrativo de la Universidad de Guayaquil. Plan de Mejoras.**

**AUTORES: Nancy Fabiola Sanabria Estrada**

**TUTOR ACADEMICO: Ing. Angel Ochoa Flores**

**ABSTRACT**

Guayaquil University is a public higher educational institution is located Av. Delta Av. Kennedy, in the center of the city of Guayaquil, Guayas Province in 2015-2016. Realizing the inefficiency on the results of the administration and the almost total lack of quality management processes, the Administrative Vice President took the initiative to make the gathering of information in order to implement quality management processes seeking of excellence.

The first step was to identify the processes that exist in the Vicerrectorado, which one is the recruitment processes of staff. Because it has many shortcomings, users constantly complain on excessive time to execute the contract and the delay in the payment of their salaries to staff, no staff today to take their first salary in an average of three months from initiating its work in the assigned position.

During the collection of information nonconformity by the users for the delay in the response time of a task to proceed to the next, excess

**unnecessary tasks that do not add value in the process, the lack of a manual is palpo functions.**

**The objective of this research is to gather the information as it is currently present an improvement plan to eliminate unnecessary tasks and time optimizing resources allocated to it, to result in a process of efficient procurement and satisfactory quality for hired staff.**

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se desarrolla en pos del mejoramiento del proceso de contratación de personal administrativo de la Universidad de Guayaquil.

Con este proyecto se busca colaborar al complejo mundo de la administración de las instituciones públicas que hoy en día requiere de una mejora permanente en busca de la excelencia.

Para el desarrollo de esta investigación realizaremos el levantamiento de la información de las tareas involucradas en la elaboración del producto. El mismo lo realizaremos con entrevistas al personal involucrado en el desarrollo del proceso de contratación, lo cual nos permitirá un análisis minucioso de la información obtenida para conocer la realidad que viven el personal administrativo contratado por la Universidad de Guayaquil.

El propósito es conocer a fondo la problemática sobre el proceso de contratación, evaluar y realizar un análisis para presentar un plan de mejoras para satisfacer las necesidades de los contratados.

La problemática de la Universidad de Guayaquil requiere de mejorar los sub-sistemas de Admisión, control, legal, capacitación, financiero. La globalización de las operaciones, la competitividad en el mercado, la

búsqueda de la satisfacción del cliente, las continuas mejoras tecnológicas impulsan el cambio de enfoques respecto a la administración sobre lo referente a la gestión del Talento Humano como alternativa primordial para hacer frente a esta serie de avances de la humanidad.

Las instituciones educativas sin fines de lucro son la fuente que impulsa el desarrollo de las colectividades y por ende el conjunto de todas ellas que constituyen la sociedad.

### **CAPÍTULO I EL PROBLEMA.**

Ubicación del problema en un contexto, Situación conflicto nudos críticos, Causas y Consecuencias, Delimitación del Problema, Formulación del Problema, Evaluación del Problema, Variables de la Investigación: Variable Independiente, Variable Dependiente. Objetivos de la Investigación: Objetivo General, Objetivos Específicos, Alcances del Problema, Justificación e Importancia.

### **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.**

Antecedentes de Estudio, Fundamentación Teórico-Conceptual y Fundamentación Legal.

### **CAPÍTULO III METODOLOGÍA:**

Se mostrará el Diseño Metodológico, Modalidad de la Investigación, Tipos de la investigación, Población y Muestra, Operacionalización de las

Variables, Instrumentos de la Investigación, Procedimientos de la Investigación, Procesamiento y análisis.

#### **CAPÍTULO IV: MARCO ADMINISTRATIVO.**

Cronograma, Presupuesto.

#### **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **BIBLIOGRAFÍA.**

Citas Bibliográficas.

#### **ANEXOS.**

##### **Anexo 1**

Documentación de respaldo del levantamiento del proceso.

##### **Anexo 2**

Matriz de Levantamiento de Información del proceso de Contratación del personal administrativo de la Universidad de Guayaquil.

##### **Anexo 3**

Matriz de resultados del análisis con Lean Manufacturing o Manufactura Esbelta.

## **Anexo 4**

Matriz de las tareas para al rediseño de procesos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.**

El problema de esta investigación se centra en el tiempo de demora en la realización de la contratación, el personal se queja constantemente de la enorme demora que existe en el sistema de contratación de personal administrativo, dando como resultado insatisfacción en los usuarios.

Un proceso normal de contratación máximo debería durar quince días, demora aproximadamente de tres a cuatro meses e inclusive más tiempo.

Existen casos que los durante el cual el personal no cobra sino hasta después de varios meses, lapso en el cual no puede acceder plenamente a los servicios de la Seguridad Social.

#### **CONTEXTO DEL PROBLEMA**

Esta investigación se acoge en la Universidad de Guayaquil, en la Unidad Administrativa de Talento Humano, área Contratación de Personal Administrativo y Financiero de la Universidad de Guayaquil.

## **SITUACIÓN CONFLICTO NUDOS CRÍTICOS**

Las nuevas tendencias mundiales hoy en día exigen que las instituciones sean flexibles adecuándose a los cambios y retos que plantean los escenarios en el ámbito nacional, pero fundamentalmente en el contexto mundial. La competitividad y la globalización son dos elementos de influencia en el panorama de la administración en donde el recurso humano es un instrumento estratégico para el desarrollo de las instituciones sea estas públicas o privadas.

En países en proceso de desarrollo como el nuestro es importante crear una nueva óptica de Gestión en el proceso para la Universidad de Guayaquil en todos los departamentos y secciones, de tal manera que nuestras instituciones públicas cuenten con un proceso de contratación de calidad.

En el levantamiento de información del producto contratación del personal administrativo se constató la existencia de varios nudos críticos, tales como:

- El tiempo de demora injustificado en la contratación del personal requerido (el principal).
- El retraso en el pago de las remuneraciones del personal contratado.

- La falta de herramientas tecnológicas para la automatización en el control de partidas presupuestarias en el departamento Financiero, sección División y Planificación Presupuestaria.
- La demora en el tiempo de respuesta de un requerimiento especialmente en las tareas relacionadas con la firma de las autoridades y jefes departamentales.
- La Contratación ocasional que tienen hace que los trabajadores encargados en realizar el proceso dejen tareas sin culminar, obteniendo como resultado insatisfacción en los usuarios por los tiempos perdidos y costos a la Universidad de Guayaquil.
- Se observó La falta de herramientas tecnológicas actualizadas que permitan agilizar el desarrollo de las tareas que involucra el proceso, y en otras secciones la falencia en la aplicación de las mismas.
- La inestabilidad en los cargos debido a la injerencia política, esto hace que queden expedientes inconclusas y no permite fluir el desarrollo de las tareas para continuar con la siguiente.
  - ✓ No existen buenas relaciones entre colegas- trabajadores.
  - ✓ Poca Motivación.
  - ✓ Nivel de productividad bajo.

Con el plan de mejoras se busca reducir tiempos y costos para que la Universidad de Guayaquil sea una institución educativa de calidad capaz

## CAUSAS Y CONSECUENCIAS

En el levantamiento de información del proceso de contratación administrativa se encontró las siguientes causas y consecuencias

**CUADRO Nº 1 DESCRIPCION CAUSAS Y CONSECUENCIAS**

<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
Proceso de Contratación mal diseñado	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tareas innecesarias.</li><li>• Demora en la ejecución del proceso</li><li>• Demora en contratar al personal</li></ul>
Políticas y reglamentos centralizados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Todo documento firmar el rector.</li><li>• No pueden tomar decisiones y mejorar el servicio al usuario.</li><li>• No cuentan con un manual de procesos</li></ul>
Falta de herramientas tecnológicas y poco utilizadas las existentes	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Trabajos manuales y pérdidas de documentos.</li><li>▪ Demora en la ejecución de las tareas</li><li>▪ Falta de control</li><li>▪ Demora en la respuesta a un requerimiento</li></ul>

Fuente: U.A.T.H  
Elaboración: Nancy Sanabria

## DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La delimitación del proceso de contratación del personal administrativo está definida en el siguiente cuadro.

**CUADRO Nº 2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

<b>Campo</b>	Universidad de Guayaquil
<b>Área</b>	Unidad Administrativa de Talento Humano y Financiero
<b>Aspecto</b>	Técnico
<b>Tema</b>	Levantamiento del proceso para la contratación del personal administrativo de la Universidad de Guayaquil, Plan de mejoras.

**Fuente: U.A.T.H de la U.G.  
Elaboración: Nancy Sanabria**

## FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera influye el levantamiento de la información y el plan de mejoras del proceso de contratación Administrativa, para optimizar el desempeño en la calidad de tiempo y recursos de la Unidad de Administración de Talento Humano y Departamento Financiero de la Universidad de Guayaquil, del Cantón Guayaquil, Provincia del Guayas?

## EVALUACIÓN DEL PROBLEMA

Hay algunos aspectos que permiten evaluar el problema a investigar, para la siguiente investigación tomaremos los siguientes:

**Claro.-** Se trata de levantar la información de las tareas que se realiza para mejorar el proceso de Contratación de personal administrativo en el departamento de Talento Humano de la Universidad de Guayaquil.

**Concreto.-** Solo para el proceso contratación de personal administrativo. El levantamiento de la información del proceso de contratación administrativa para la Unidad Administrativa de Talento Humano, con el cumplimiento de las leyes y reglamentos que rigen en la Universidad de Guayaquil.

**Delimitado.-** Porque se elaborará un Plan de Mejoras sólo para el proceso de contratación al personal Administrativo de la Universidad de Guayaquil. Se va realizar en el periodo 2015 – 2016

**Evidente.-** Surge del impacto que causa la demora en la ejecución del proceso de contratación administrativa en la Universidad de Guayaquil. Quienes lo viven son los trabajadores de la Universidad de Guayaquil con

dificultades en la parte de Talento Humano. Por lo tanto, se requiere de un Plan de Mejoras.

**Factible.-** El proyecto es factible porque se puede levantar la información, analizar, implementar y ejecutar

**Contextual.-** La frecuencia en la contratación es permanentemente

## **VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN**

Hay dos tipos de variables las Independientes y las variables dependientes.

**Variable Independiente.-** Levantamiento de Procesos para la Contratación de Personal Administrativo de la Universidad de Guayaquil.

**Variable Dependiente.-** Plan de Mejoras.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.- OBJETIVO GENERAL.**

Obtener la información del proceso de contratación de personal administrativo de la Universidad de Guayaquil y Proponer un Plan de Mejoras para optimizar tiempo y recursos.

## **2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Lograr la eficiencia del proceso de contratación del personal administrativo.
- Suprimir el tiempo de demora en realizar o desarrollar las tareas involucradas en el proceso de contratación administrativa.
- Suprimir tareas innecesarias o cuellos de botella.
- Proponer un Plan de Mejoras
- Realizar un presupuesto económico financiero del plan de mejoras.

### **ALCANCE DEL PROBLEMA**

El proyecto levantamiento de procesos para la contratación del personal administrativo, es conocer la situación real para solucionar la problemática que existe en el proceso, esto es necesario realizar el recorrido por todas las Unidades administrativas por donde pasa el proceso, para conocer a fondo y palpar la problemática existente en la ejecución de las tareas.

La finalidad del mismo es eliminar las tareas innecesarias para la ejecución del proceso y que generan excesivos tiempos de espera a los usuarios.

Para eso realizaré los siguientes pasos:

- Efectuar el levantamiento de la información de las tareas que se desarrollan para efectuar el proceso de la contratación de personal administrativo.

- Analizar la situación actual del proceso de contratación administrativa.
- Validar la información obtenida del levantamiento de información del proceso conjuntamente con los involucrados en el desarrollo de las tareas, para asegurar de la veracidad y el cumplimiento tal y como se lleva a cabo el desarrollo de las tareas en la actualidad.
- Realizar el análisis de los datos utilizando alguna herramienta o combinación de ellas para el análisis de la información, encontrar la solución.
- Proponer un Plan de mejoras.
- Realizar el Estudio Económico - Financiero.

Este estudio y posterior análisis de los datos permitirá disminuir los nudos críticos y eliminar las tareas que no agregan valor al proceso, con ello se logrará eliminar los obstáculos existentes en algunas fases del proceso a causa de los reprocesos existentes.

Se busca eliminar el tempo de espera a sus requerimientos, para lograr una eficiente y expedita contratación del personal requerido, así como también la cancelación oportuna de los haberes a los contratados, para ello se va a solicitar información en los distintos departamentos donde se realizan las gestiones de contratación y pagos del talento humano de la Universidad de Guayaquil.

**EJEMPLO PARA EL LEVANTAMIENTO DEL PROCESO.-** Para la

siguiente investigación se tomó como ejemplo El requerimiento de un asesor para el sr. Vicerrector. La investigación se debe realizar en cada una de las secciones o departamentos involucrados en desarrollar las tareas para ejecutar el proceso.

Departamento del Rectorado por ser el máximo representante de la institución, encargado de autorizar el requerimiento.

- Secretaria rectorado
- Asesor de Rector
- Rector

Unidad Administrativa de Talento Humano (U.A.T.H)

- Recepción de U.A.T.H
- Directora U.A.T.H
- Sección Admisión
- Sección Control
- Sección legal.

Por el departamento Financiero y sus Divisiones.

- Dirección Financiera
- División y Planificación Presupuestaria
- Contabilidad
- Tesorería

Comisión Interventora

## **JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

Es importante que se realice este proyecto ya que de no hacerlo los problemas seguirán y la institución continuará perdiendo tiempo y recursos en la ejecución de un proceso que no satisface las necesidades de los usuarios, la institución pierde un promedio de nueve centavos por minuto tiempo hombre. Los empleados seguirán esperando para la cancelación de sus haberes de tres o cuatro meses que es tiempo promedio actualmente.

Al implementarse el plan de mejoras, la institución logrará eficiencia, eficacia en el desarrollo del proceso de contratación, ofreciendo un servicio de calidad beneficiando a la institución y a los usuarios.

Al realizar este estudio se determinarán los nudos críticos en las áreas donde se ejecutan los trámites, lo cual permitirá establecer, dónde se tardan o demoran en gestionar la contratación del personal administrativo, lo que ocasiona que no se brinde una atención adecuada a los usuarios de la Universidad de Guayaquil.

El levantamiento de procesos para la contratación de personal administrativo, se inserta en un enfoque de gestión por procesos y una mejora continua en busca de la calidad.

En la actualidad todas las organizaciones sean estas públicas o privada, con o sin fines de lucro deben aplicar técnicas y prácticas modernas de gestión en busca de la calidad del servicio que prestan.

Todos los empleados encargados de desarrollar las tareas deben actuar como personas claves dentro de la institución, con el uso de técnicas, herramientas conceptos de administración de personal para mejorar en servicio a la colectividad.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **ANTECEDENTES DE ESTUDIO**

El departamento de la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Universidad de Guayaquil no cuenta con un estudio previo en levantamiento de procesos, su gestión de administración es por funciones no por procesos.

En la actualidad tarda mucho realizar la contratación al personal administrativo debido a que los procedimientos usados requieren la ejecución de tareas innecesarias para la realización de la misma. Cambiar esa realidad es el gran desafío que tiene la Universidad de Guayaquil en el presente periodo.

Para mejorar el desempeño laboral es necesario realizar cambios radicales, rediseño del proceso eliminando las tareas innecesarias que en la actualidad demandan tiempos de espera exagerados a los clientes y pérdida económica a la institución.

Es necesario que las autoridades de la Institución se enfoquen a la administración o gestión por procesos (secuencia de actividades que

generan valor añadido a una entrada y que sus salidas sean de satisfacción para las necesidades del cliente).

En la actualidad todas las organizaciones sean estas de carácter públicos o privadas buscan la excelencia y para lograrlo aplican gestión por procesos y mejora continua.

## **FUNDAMENTACION TEORICA**

### **QUE ES ADMINISTRACIÓN**

“La administración puede definirse de diversas formas al igual que sucede con otras áreas del conocimiento, pero es posible ofrecer una sola definición para efectos didácticos que incluya sus aspectos más importantes a través del análisis de las principales características que se han dado y expresado por diversos tratadistas.

La administración puede ser entendida como la disciplina que se encarga del manejo científico de los recursos y de la dirección del trabajo humano, enfocado a la satisfacción de un interés.

### **TIPOS DE ADMINISTRACION**

La Administración General se divide en dos grandes campos:

## **A) ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

La administración pública es una rama especial de la ciencia de la administración y como tal se halla formada por una serie de principios, pero también es un sector integrante de la actividad gubernamental, por lo que se encuentra sometida a las exigencias de la política.

Fernando Fernández en su libro "Dirección y Organización de Empresas", pública y privada define: "La administración pública es un sistema que tiene por objeto dirigir y coordinar la actividad del Estado hacia los objetivos que se ha propuesto para beneficio del país".

## **B) ADMINISTRACIÓN PRIVADA**

La administración privada es una rama especial de la ciencia de la administración y actualmente constituye el eje del sistema de vida del mundo occidental amparada en el derecho de propiedad incluida en la mayoría de las cartas constitucionales de las naciones.

Fernando Fernández define que "La administración o empresa privada es el sistema que tiene por fin dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos con otros sistemas mayores, hacia objetivos comunes que creen riquezas asegurando la satisfacción de las necesidades humanas y la obtención de beneficios para la empresa e indirectamente para toda la comunidad". Es decir que el fin esencial de la empresa privada es lograr

un beneficio para asegurar su permanencia y su crecimiento. (Thompson B, 2009)

**Servidor público.-** Es la persona que presta servicios al estado.

## **¿QUÉ ES UN LEVANTAMIENTO DE PROCESO?**

El levantamiento de proceso es entrevistar y recabar información de todos los involucrados o encargados del desarrollo de las tareas que se deben realizar para ejecutar el proceso, en el campo donde se desarrolla una para generar el proceso.

“El levantamiento de proceso corresponde a una reunión(es) de entrevista(s) a los usuarios y/o dueño del proceso que ejecutan las actividades para cada proceso respectivamente. En estas entrevistas se debe explicar en detalle cada actividad, indicando los controles realizados y los sistemas o máquinas de apoyo implicados.

El entrevistador, con la información obtenida gracias al levantamiento con el usuario y/o dueño del proceso, pasa a confeccionar el mapa del proceso. Este mapa, posteriormente, debe ser validado por el usuario implicado para su aprobación.” (Cofre, 2008)

## ¿QUE ES PROCESO?

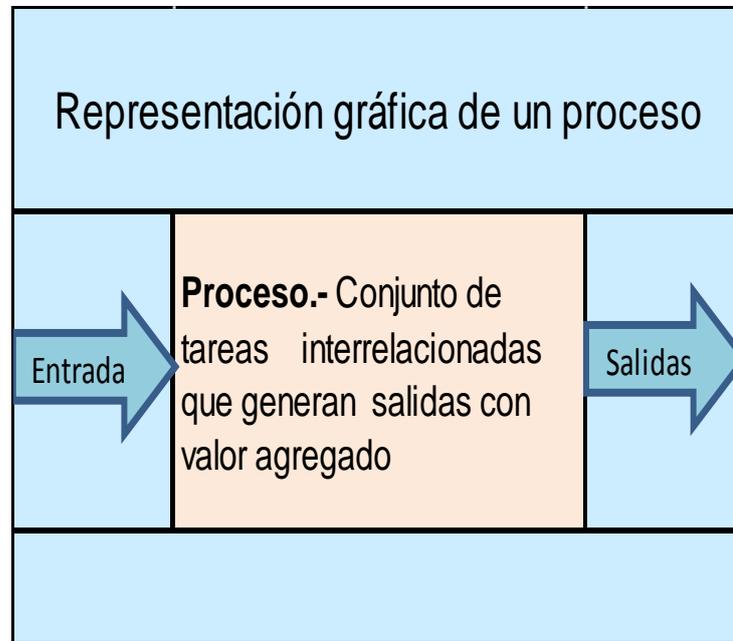
Proceso es el conjunto de tareas interrelacionadas que tienen entradas y procesan para generar salidas con valor agregado. Toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituyen un proceso.

Es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. Ejemplo proceso Contratación

·  
“**Proceso y Subproceso:** Corresponde a una serie lógica e interrelacionada de subprocesos los cuales presentan un objetivo, un “para qué se hace”. Este proceso abarca una serie de subprocesos que se reflejan en un mapa.

Un Subproceso corresponde a una serie de actividades relacionadas para cumplir un determinado fin, se realiza para lograr un objetivo de cualquier índole que satisfice la necesidad requerida por para un fin deseado.

### CUADRO Nº 3 REPRESENTACION DE UN PROCESO



Elaborado por: Nancy Sanabria

**Mapa de procesos:** Es un gráfico donde se expresa de manera lógica un proceso que comprende una serie de subprocessos con sus respectivas actividades interrelacionadas.

### ¿PARA QUÉ SIRVE EL MAPA?, ¿CUÁL ES SU IMPORTANCIA?

El entrevistador plasma, en una secuencia lógica y ordenada, todas las actividades señaladas dentro del mapa. Este mapa nos permite obtener una visión lógica, ordenada y simple de las actividades y subprocesso(s) actuales ejecutado(s) para cumplir un determinado(s) objetivo(s).

La importancia del mapa es que al obtener la visión del proceso, es posible interrelacionarlo con otros mapas de procesos y así tener como resultado una visión macro de la situación actual de la organización desde el detalle hasta lo general para su análisis y comprensión.”.

## **SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

Para generar calidad en el proceso es necesario conocer a que se refiere la gestión de calidad.

“Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) no es más que una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo.

Otra manera de definir un Sistema de Gestión de la Calidad, es descomponiendo cada una de sus palabras y definir las por separado:

**Sistema:** Conjunto de elementos que relacionados entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objetos (Real Academia Española, 2001). Como ejemplo podemos citar los ecosistemas, los

cuales están compuesto de varios elementos relacionados entre sí, tales como: Agua, clima, tierra y aire.

**Gestión:** Es la acción o efecto de hacer actividades para el logro de un negocio o un deseo cualquiera (Real Academia Española, 2001).

De estas dos definiciones podemos concluir que un Sistema de Gestión de la Calidad son actividades empresariales, planificadas y controladas, que se realizan sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad.

## **ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD**

Entre los elementos de un Sistema de Gestión de la Calidad, se encuentran los siguientes:

1. Estructura Organizacional
2. Planificación (Estrategia)
3. Recursos
4. Procesos
5. Procedimientos

### **La Estructura Organizacional**

Es la jerarquía de funciones y responsabilidades que define una organización para lograr sus objetivos. Es la manera en que la organización organiza a su personal, de acuerdo a sus funciones y tareas, definiendo así el papel que ellos juegan en la misma.

### **La Planificación**

Constituye al conjunto de actividades que permiten a la organización trazar un mapa para llegar al logro de los objetivos que se ha planteado. Una correcta planificación permite responder las siguientes preguntas en una organización:

¿A dónde queremos llegar?

¿Qué vamos hacer para lograrlo?

¿Cómo lo vamos hacer?

¿Qué vamos a necesitar?

### **El Recurso**

Es todo aquello que vamos a necesitar para poder alcanzar el logro de los objetivos de la organización (personas, equipos, infraestructura, dinero, etc.).

## **Los Procesos**

Son el conjunto de actividades que transforman elementos de entradas en producto o servicio. Todas las organizaciones tienen procesos, pero no siempre se encuentran identificados. Los procesos requieren de recursos, procedimientos, planificación y las actividades así como sus responsables.

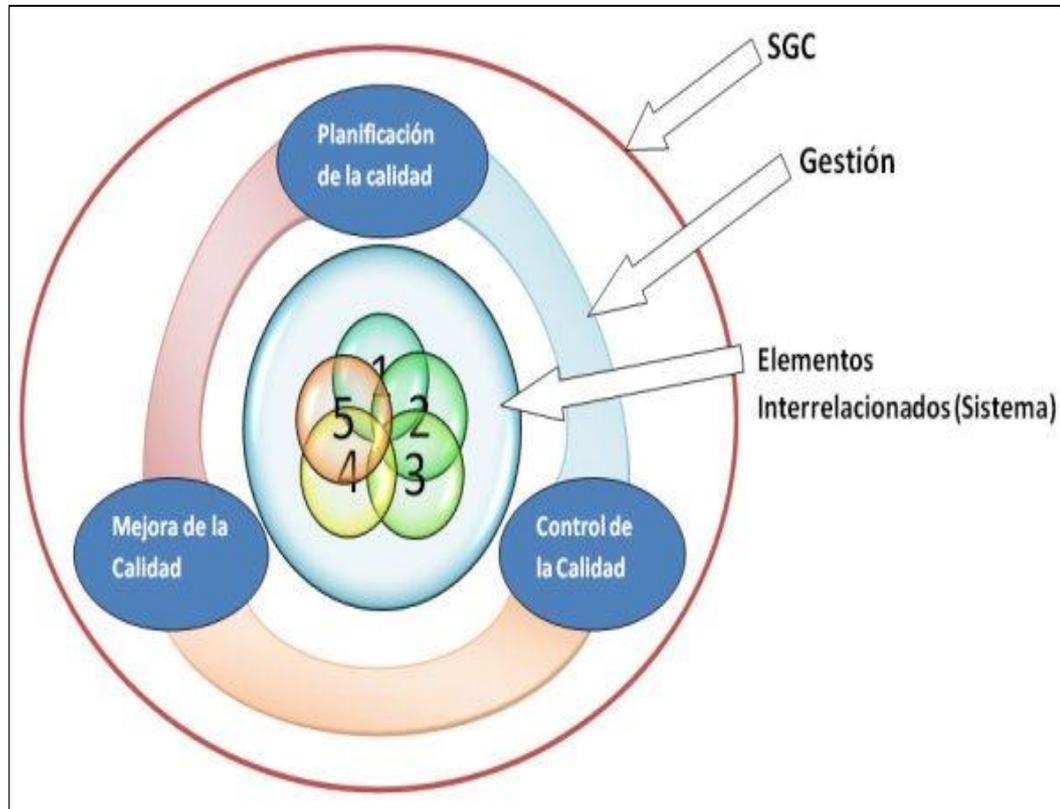
## **Los Procedimientos**

Son la forma de llevar a cabo un proceso. Es el conjunto de pasos detallados que se deben de realizar para poder transformar los elementos de entradas del proceso en producto o servicio. Dependiendo de la complejidad, la organización decide si documentar o no los procedimientos.

Todos estos elementos descritos anteriormente, están relacionados entre sí (de ahí a que es un SISTEMA) y su vez son gestionados a partir de tres procesos de gestión: Planear, Controlar y Mejorar.

(Thompson B, 2009)

## CUADRO Nº 4 SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD



Elaborado por: Thompson B  
Fuente: Libro de Thompson

**La Planificación de la Calidad:** Son actividades para establecer los requisitos y los objetivos para calidad y para la aplicación a los elementos de un Sistema de Calidad (Juran & Godfrey, 1998).

La planificación de la calidad consta de los siguientes pasos:

1. Establecer el proyecto
2. Identificar los clientes

3. Identificar los requisitos del cliente
4. Desarrollar el producto
5. Desarrollar el proceso
6. Desarrollar los controles y enviar a operaciones

El Control de la Calidad, lleva a cabo un conjunto de operaciones para mantener la estabilidad y evitar cambios adversos. Para mantener la estabilidad, se mide el desempeño actual y estos se comparan con las metas establecidas para tomar acciones en las diferencias que se encuentren (Juran & Godfrey, 1998).”

## **PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD.**

Hay ocho principios de gestión de calidad. Los siguientes principios la puede utilizar la organización como un marco de referencia para guiar a sus organizaciones en la consecución de la mejora del desempeño.

Estos principios se derivan de la experiencia colectiva y el conocimiento de los expertos internacionales:

Principio 1: Enfoque al Cliente

Principio 2: Liderazgo

Principio 3: Participación del personal

Principio 4: Enfoque basado en procesos

Principio 5: Enfoque de sistema para la gestión

Principio 6: Mejora continúa

Principio 7: Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

Principio 8: Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Con el fin de conducir y administrar una Organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente.

**El propósito de una Organización es:**

Identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus Clientes y otras partes interesadas (empleados, proveedores, accionistas, sociedad) para lograr ventaja competitiva y para hacerlo de una manera eficaz y eficiente, y obtener, mantener, y mejorar el desempeño global de la Organización.

La aplicación de los principios de la gestión de la calidad no sólo proporciona beneficios directos sino que también hace una importante contribución a la gestión de costos y riesgos.

**Principio 1: Organización orientada al Cliente**

“Las organizaciones dependen de sus clientes, y por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, cumplir con sus requerimientos y esforzarse por exceder sus expectativas.

## **”Principio 2: Liderazgo**

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la Administración de la Organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la Organización.

La aplicación del principio de liderazgo se implementa por medio de:

- Identificar las necesidades de todas las partes interesadas incluyendo Clientes, personal, proveedores, financieros, comunidad local y la sociedad en general.
- Establecer una clara visión del futuro de la Organización.
- Establecer objetivos y metas desafiantes.
- Crear y mantener valores compartidos, imparcialidad y modelos éticos de comportamiento en todos los niveles de la Organización.
- Crear confianza y eliminar temores.

Proporcionar al personal los recursos necesarios, la formación y la libertad para actuar con responsabilidad y autoridad.

Inspirar, animar y reconocer las contribuciones del personal.

## **Principio 3: Participación del personal**

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una Organización y su

total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de esta.

Esto implica:

- La dirección debería mejorar tanto la eficacia como la eficiencia de la Organización, incluyendo el sistema de gestión de la calidad, mediante la participación y el apoyo de las personas.
- Como ayuda en el logro de sus objetivos de mejora del desempeño, la dirección debería promover la participación y el desarrollo de su personal:

#### **Principio 4: Enfoque basado en procesos**

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Esto implica:

- Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar entradas en salidas puede considerarse como un proceso.
- Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo la salida de un proceso forma directamente la entrada del siguiente proceso.

- La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como “enfoque basado en procesos”.

### **Principio 5: Enfoque de sistema para la gestión**

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una Organización en el logro de sus objetivos.

### **Principio 6: Mejora continúa**

La mejora continua en el desempeño global de la Organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

#### **Esto implica:**

La mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los Clientes y de otras partes interesadas.

#### **Acciones destinadas a la mejora:**

- Realizar el análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para mejorar.
- El establecer los objetivos para la mejora.
- La búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos.

- La evaluación de dichas soluciones y su selección.
- La implementación de la solución seleccionada.
- La medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos; la formalización de los cambios.

### **Principio 7: Enfoque basado en hechos para la toma de decisión**

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

#### **Esto implica:**

Basarse en el análisis de datos obtenidos a partir de medidas e información recopilada. En este contexto, la Organización debería analizar los datos de sus diferentes fuentes tanto para evaluar el desempeño frente a los planes, objetivos y otras metas definidas, como para identificar áreas de mejora incluyendo posibles beneficios para las partes interesadas.

### **Principio 8: Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor**

Una Organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

**Esto implica:**

Establecer relaciones con los proveedores y los aliados de la Organización para promover y facilitar la comunicación con el objetivo de mejorar mutuamente la eficacia y eficiencia de los procesos que crean valor". (Quezada Madriz, 2005)

## **GESTION POR PROCESOS**

### **DEFINICIÓN**

La gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso.

Los principios que orientan la Gestión de procesos se sustentan en los siguientes conceptos:

- La eficiencia de una empresa será igual a la eficiencia de sus procesos.
- La misión de una organización es crear valor para sus clientes, la existencia de cada puesto de trabajo debe ser una consecuencia de ello.

- Los procesos siempre deben de estar orientados a la satisfacción de los clientes.
- El valor agregado es creado por los empleados a través de su participación en los procesos, los empleados son el mayor activo de una Organización/Institución.
- El proceso va a ser el núcleo principal donde van a confluir los conocimientos de las personas que participan en las diferentes unidades funcionales de la organización, integrando los intereses propios de cada una de esas unidades en una meta común y cuyo objetivo será cumplir con las expectativas de los clientes a los que se dirige dicho proceso. (Perpper Bergholz, 2011)

## **MEJORA CONTINUA**

La mejora continua se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva y absoluta, estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar.

La vida no es algo estático, sino más bien un proceso dinámico en constante evolución, como parte de la naturaleza del universo y este criterio se aplica tanto a las personas, como a las organizaciones y sus actividades.

El esfuerzo de mejora continua, es un ciclo interrumpido, a través del cual identificamos un área de mejora, planeamos cómo realizarla, la implementamos, verificamos los resultados y actuamos de acuerdo con ellos, ya sea para corregir desviaciones o para proponer otra meta más retadora.

La mejora continua permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes de nuestro entorno, para dar un mejor servicio o producto a nuestros clientes o usuarios. (Aguilar Morales, 2010)

## **MODELO DE GESTION DE PROCESOS SEGÚN LA NORMA ISO 9001- 2015**

Los sistemas de gestión como el de la calidad basados en la norma ISO 9001 facilitan a las organizaciones el establecimiento de las responsabilidades, metodologías, actividades, recursos, etc. que les permite obtener muy buenos resultados.

El estándar internacional ISO-9001 promueve la adopción de un “enfoque basado en procesos” en el Sistema de Gestión de la Calidad de la organización. El principio fundamental es alcanzar los

resultados deseados enfocados a la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas.

El enfoque basado en procesos forma parte de una serie de principios de gestión de la calidad básicos para la obtención de buenos resultados en las organizaciones.

En concreto, este principio indica que un resultado se logra de manera más eficiente siempre que las actividades y los recursos relacionados se gestionen como un proceso. A la hora de implantar un Sistema de Gestión de la Calidad, resulta fundamental considerar este principio ya que, de este modo, la organización verá como su esfuerzo se traduce en buenos resultados en lo que a satisfacción de los grupos de interés se refiere.

## **¿QUÉ ES EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS?**

Para entender qué es el enfoque basado en procesos, es necesario conocer qué se entiende por proceso. Dentro del borrador de la Nueva ISO 9001 2015 se define procesos como: conjunto de actividades interconectadas que, en su conjunto, transforman las entradas en salidas.

Los elementos de entrada y los resultados previstos pueden ser tangibles (equipos o materiales) o intangibles (energía o información). Cada proceso tiene clientes y otras partes interesadas que pueden ser internos o externos a la organización y definen los resultados requeridos de acuerdo con sus necesidades y expectativas.

Todos los procesos deberían ir en consonancia con los objetivos de la organización y diseñarse para adoptar valor, teniendo en cuenta el alcance y la complejidad de la organización. La eficacia del proceso puede evaluarse a través de procesos de revisión internos o externos.

El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a una empresa centrar su atención sobre “áreas de resultados” (los procesos deben obtener resultados) que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para llevar a la organización hacia el alcance de sus objetivos.

Por lo que en definitiva, el enfoque basado en procesos resalta cómo los resultados que se desean lograr se pueden alcanzar de un modo eficiente sin tener que considerar las actividades agrupadas entre sí, y siendo conscientes de que esas actividades han de permitir una transformación de entradas en salidas, generando valor al conjunto.

## TIPOS DE PROCESOS

**Procesos para la gestión de una organización:** establece procesos relacionados con la planificación, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos y revisiones por parte de la organización.

**Procesos para la gestión de recursos:** incluye la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos para la gestión de una organización, la realización y la medición.

**Proceso de realización:** agrupa a todos los procesos que aportan el resultado previsto por la organización

**Proceso de medición, análisis y mejora:** incluye los procesos necesarios para medir y recopilar datos para realizar el análisis del desarrollo y la mejora de la eficiencia. Además de los procesos de medición, seguimiento y auditoría, acciones correctivas y preventivas.

Un enfoque basado en procesos es una excelente vía para organizar y gestionar la forma en que las actividades de trabajo crean valor para el cliente y otras partes interesadas. Las empresas se estructuran de forma jerárquica y se gestionan verticalmente. El enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal, saltando las barreras entre las diferentes

unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización”.

## **MEJORA CONTINUA DE PROCESOS**

Dentro del contexto del enfoque basado en procesos es aplicable a cada uno de los procesos que desarrolla una organización el CICLO DE MEJORA CONTINUA, el cual es un ciclo que está en pleno movimiento y ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto para los productos como para los procesos del sistema de gestión de la calidad.

### **Etapas del ciclo de la Mejora continúa:**

#### **Planificación.**

- Involucrar a la gente correcta
- Recopilar los datos disponibles
- Comprender las necesidades de los clientes
- Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados
- Desarrollar un plan y entrenar al personal

#### **Desarrollo:**

- Implementar la mejora y verificar las causas de los problemas
- Recopilar los datos apropiados

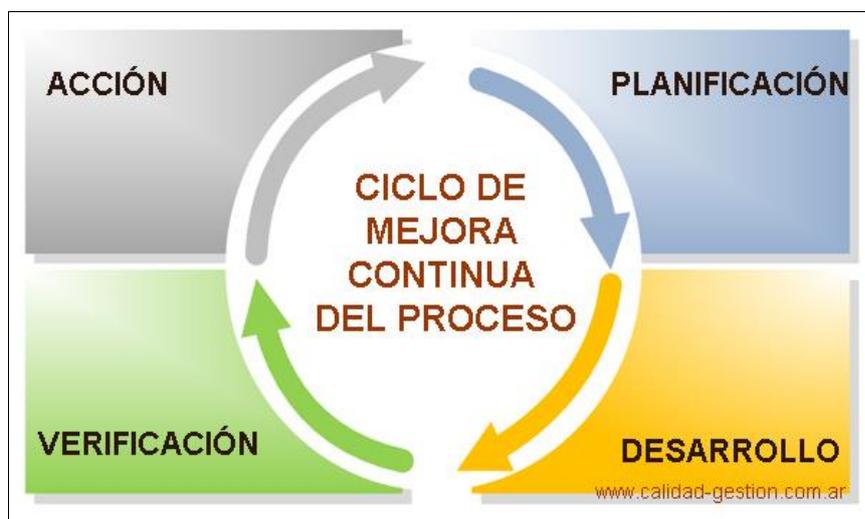
### Verificación:

- Analizar y desplegar los datos
- Hay que preguntarse si se han alcanzado los resultados deseados.
- Comprender para documentar las diferencias
- Revisar los problemas y errores
- Que se aprendió y que queda por resolver.

### Acción:

- Incorporar la mejora al proceso
  - Comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa o institución
  - Identificar nuevos proyectos o nuevos problemas.
- (Iso Tools excellence, 2013)

**GRAFICO 1 CICLO MEJORA CONTINUA**



**Fuente: Servicios de Consultoría ISO 9000**

## HERRAMIENTAS DE ANALISIS DE DATOS

Para el análisis de la información recolectada es necesario encontrar una herramienta acorde a las necesidades de la investigación a continuación mencionare algunas.

Manufactura Esbelta, espina de pescado, la técnica de los cinco porque etc. Son herramientas que nos permiten analizar los datos, la más actualizada y la que más se acopla a la presente investigación es la herramienta de Manufactura Esbelta, esta herramienta nos permite eliminar tareas innecesarias del proceso.

Es un conjunto de herramientas que le ayudarán a eliminar todas las operaciones que no le agregan valor al producto, servicio y a los procesos, aumentando el valor de cada actividad realizada y eliminando lo que no se requiere. Reducir desperdicios y mejorar las operaciones, basándose siempre en el respeto al trabajador.

Lean Manufacturing nació en Japón y fue concebida por los grandes gurús del Sistema de Producción Toyota: William Edward Deming, Taiichi Ohno, Shigeo Shingo, Eijy Toyota entre algunos.”

# **LEAN MANUFACTURING**

## **CONCEPTO DE MANUFACTURA ESBELTA**

Significa producción ajustada, producción limpia, producción sin desperdicios. “El sistema de Manufactura Flexible o Manufactura Esbelta ha sido definida como una filosofía de excelencia de manufactura, basada en:

- La eliminación planeada de todo tipo de desperdicio
- El respeto por el trabajador
- La mejora consistente de Productividad y Calidad

## **OBJETIVOS DE MANUFACTURA ESBELTA**

Los principales objetivos de la Manufactura Esbelta son:

- ✓ Implantar una filosofía de Mejora Continua que le permita a las compañías reducir sus costos.
  - ✓ Mejorar los procesos y eliminar los desperdicios para aumentar la satisfacción de los clientes y mantener el margen de utilidad.
  - ✓ Manufactura Esbelta proporciona a las compañías herramientas para sobrevivir en un mercado global que exige calidad más alta, entrega más rápida a más bajo precio y en la cantidad requerida.
- Específicamente, Manufactura Esbelta:

- ✓ Reduce la cadena de desperdicios dramáticamente
- ✓ Reduce el inventario y el espacio en el piso de producción
- ✓ Crea sistemas de producción más robustos
- ✓ Genera sistemas de entrega de materiales apropiados
- ✓ Mejora las distribuciones de planta para aumentar la flexibilidad

### **Beneficios**

La implantación de Manufactura Esbelta es importante en diferentes áreas, ya que se emplean diferentes herramientas, por lo que beneficia a la empresa y sus empleados. Algunos de los beneficios que genera son:

- ✓ Reducción en costos de producción
- ✓ Reducción de inventarios
- ✓ Reducción del tiempo de entrega
- ✓ Mejor calidad
- ✓ Menos mano de obra
- ✓ Mayor eficiencia de equipo
- ✓ Disminución de los desperdicios
- ✓ Sobreproducción
- ✓ Tiempo de espera (Los retrasos)
- ✓ Transporte
- ✓ Movimientos
- ✓ Mala calidad

(Contadores, Comunidad de, 2010)

## HERRRAMIENTAS DE LEAN MANUFACTURING

Para la disminución de costos o desperdicios para la eliminación de Hoy en día la competencia global obliga a la empresa a ser mucho más eficientes para poder competir, el generar productos con mayor valor agregado y ser competitivos, es de trascendental importancia en el mundo de los negocios. La reducción de costos y desperdicios se vuelve un elemento crítico a atacar en las organizaciones que buscan permanecer y seguir a la vanguardia. Existen varias filosofías que nos permiten disminuir los desperdicios y reducir nuestros costos.

Entrando en materia, desperdicio es cualquier ineficiencia en el uso de equipo, material, trabajo, o capital. Incluye la incidencia de material perdido y la ejecución de trabajo innecesario, lo que origina costos adicionales y no agrega valor al producto. El originar costos y no generar valor, es el fundamento del concepto de desperdicio.

Desperdicio también es un residuo que no es aprovechable. El desperdicio es una Ineficiencia que disminuye la competitividad, (incremento del valor sobre el costo). El desperdicio disminuye entonces, el valor para los clientes e incide directamente en un decremento de utilidades

Una de las herramientas con mayor éxito para la disminución de desperdicios es Lean Manufacturing, que es filosofía de mejoramiento de procesos que utiliza métodos y sistemas para mejorar el ambiente de trabajo, los procesos y el desempeño del negocio, creando en consecuencia clientes satisfechos.

Su principal enfoque es la identificación y eliminación de actividades que no agregan valor en el diseño, la producción, la cadena de suministro y la relación de satisfacción pensando en los clientes

En Lean Manufacturing, **desperdicio** es cualquier elemento dentro del proceso de producción (incluyendo áreas de servicio y administrativa) que añade costo sin añadir valor al producto.

- ✓ Consume tiempo excesivo para realizar un producto (pérdida de tiempo).
- ✓ Disminuye la productividad consumiendo más recursos
- ✓ Incrementa nuestros costos, sin generar ningún valor ni beneficio y menoscaba nuestra competitividad en el mercado

Los desperdicios para la Lean Manufacturing, se clasifican de acuerdo a su origen, pero se pueden ver reflejados en el proceso de producción.

- ✓ Estos desperdicios puede deberse a la manufactura de materiales.

- ✓ El entrenamiento.
- ✓ El diseño.
- ✓ El suministro de materiales.
- ✓ La planeación.

## **TIPOS DE DESPERDICIOS:**

**1. Sobreproducción.-** Se produce una cantidad más grande de la requerida o se produce antes de tiempo. Incluye: desperdicios de materiales, horas de trabajo o uso de equipo. Produce inventarios de productos sin terminar

**2. Tiempo.-** de espera. Tiempos muertos por falta de sincronización, falta de materiales, líneas mal balanceadas, mala programación de producción, mantenimiento deficiente, cuellos de botella

**3. Transporte.-** Movimiento innecesario o mal proyectado de material, incluyendo el del proveedor. Excesivo manipuleo, Uso de equipo inadecuado, Recorridos excesivos de materiales, Almacenamiento temporal de material. Se pierden horas de trabajo, energía, espacio y de material durante el transporte. También incluye el movimiento innecesario de personal e información

**4. Procesamiento.-** Se realiza trabajo innecesario y que no es parte normal del proceso y en donde el cliente no está dispuesto a pagar. Estas podrías consistir en: verificaciones innecesarias, inspecciones, firmas innecesarias. Pueden ser derivadas de la mala planeación, programación y control de la producción o por falta de la aplicación de tecnología

**5. Inventario.-** Es la acumulación de productos o materiales en cualquier parte del proceso, es un inventario “stock”. El inventario genera otras formas de desperdicio tales como tiempo de espera, re-trabajos, fallas y transporte, conduce a pérdidas de material (por deterioro, condiciones inadecuadas, robo, vandalismo) y pérdidas monetarias por capital sin uso. El inventario es el resultante de falta de planeación y desconocimiento de las cantidades necesarias.

**6. Movimiento.-** Movimientos innecesarios o ineficientes realizados por los trabajadores. Involucra uso inadecuado de equipo, métodos de trabajo poco efectivos, por falta de estudios de trabajo. También se puede considerar el movimiento no necesario de maquinaria

**7. Producción de productos defectuosos.-** El producto final no cumple los requerimientos de calidad podría conducir a re-trabajos debido a

diseños y especificaciones pobres, carencia de planeación y control, falta de coherencia entre el diseño y la producción. ( Godínez Jasso, 2013)

## REPRESENTACIÓN GRAFICA DE LA MUDA

Lean llama muda a los desperdicios o despilfarros y son los siguientes.

**GRAFICO 2 LOS 7 DESPERDICIOS.**



**Fuente:** Libro "La máquina que cambio el mundo"  
**Elaborado por:** James Womac

## DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO

El diagrama causa y efecto es una herramienta causal que sirve para representar la relación entre el problema y todas las posibles causas que la generan.

Se llama Ishikawa en honor a su autor, y espina de pescado porque su representación se realiza parecida al esqueleto de un pescado. Se utiliza para aclarar las causas del problema clasificando las diferentes causas y señalando la causa efecto entre ellas.

Se la representa de la siguiente manera: En la cabeza colocamos el problema, en las espinas ubicamos las categorías de riesgos, cinco M, mano de obra, maquinaria, medios, modo, maquinaria, método de trabajo.

Mano de obra.- Personas que lo realizan

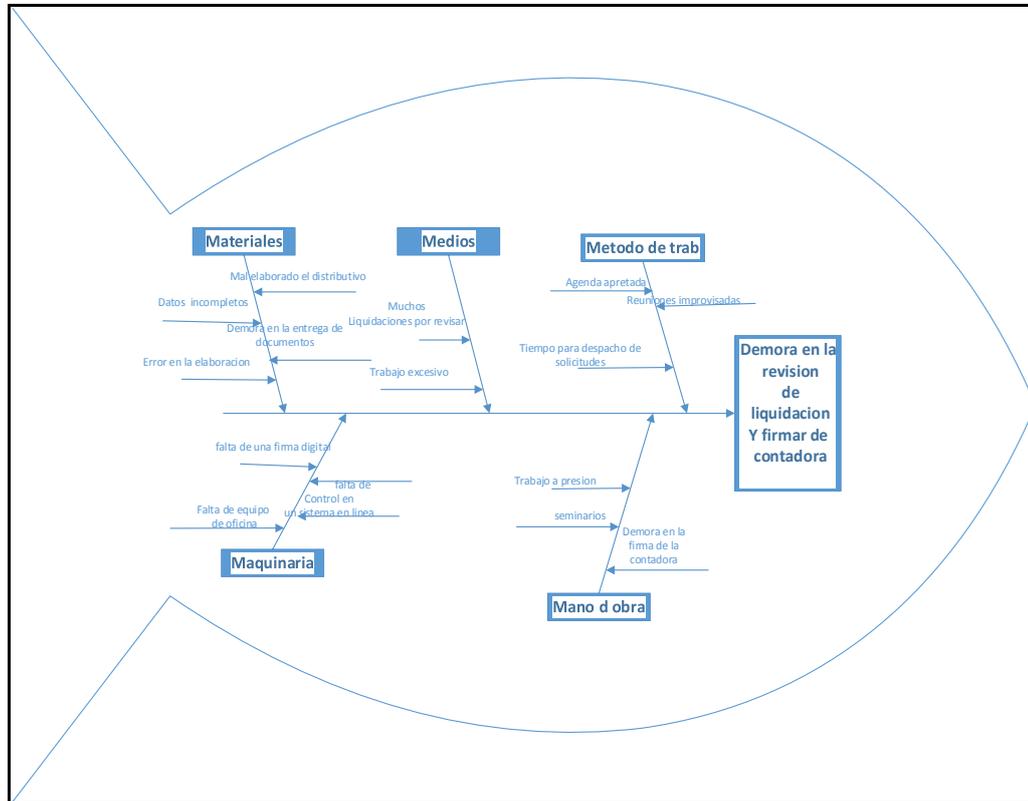
Maquinarias.- Que equipos utilizan

Medios.- Medios utilizados para realizar

Método de trabajo.- La metodología utilizada para la elaboración

Representación gráfica de la espina de pescado

### GRAFICO 3 ESPINA DE PESCADO



Realizado por: Nancy Sanabria

Fuente: Visio 2010

### INDICADORES DE GESTIÓN DE CALIDAD

**INDICADORES.-** Los indicadores son parámetros utilizados para medir el nivel de cumplimiento de una actividad o un evento. El Sistema de medición es el mecanismo sistemático y permanente de monitoreo del avance, resultado y alcance de la operación diaria de la organización y

dependencias, para evaluar el cumplimiento de su quehacer organizacional, a través de indicadores y metas.

- Permite el cambio de un sistema de monitoreo tradicional por actividades, a un sistema de monitoreo de resultados.
- Genera información vital para la toma de decisiones en la instrumentación de acciones que apoyarán el logro del quehacer organizacional.
- Permite ubicar el nivel de eficacia y eficiencia de la organización, sin dar margen a la ambigüedad.
- Permite la evaluación de los programas.
- Permite la difusión de logro de objetivos, tanto al interior como al exterior. (García, Ráez, Castro, Vivar, & Oyola, 2003)

## **PLAN DE MEJORAS**

Es un conjunto de medidas de cambio que se toman en las organizaciones para mejorar su rendimiento. En nuestro caso para mejorar el proceso de contratación del personal Administrativo de la Universidad Guayaquil.

El plan de mejoras permite definir las soluciones que le ayudaran a la Universidad alcanzar las metas propuestas, y brindar el servicio que la sociedad lo exige para poder ser competitivas.

Realizar un plan de mejoras es buscar soluciones a los problemas y generar resultados.

## **FUNDAMENTACION LEGAL**

### **LEY ORGÁNICA DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA Y DE HOMOLOGACIÓN DE LAS REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO**

#### **Del Manual de Procesos**

**Art. 15.-** El Manual de Procesos es un documento que contiene políticas, métodos y procedimientos que permiten identificar y describir las entradas, actividades, salidas, controles, recursos e interrelacionamientos de las unidades y procesos de la institución en función del cliente.

**Art. 16.-** Objetivos del Manual de Procesos. Tiene como objetivo fortalecer la gestión de las instituciones, organizaciones, entidades y empresas del Estado, sobre la base del estatuto y estructura orgánica, fundamentado a la gestión institucional en hechos documentados, con las derivaciones que se generan y facilitan la operatividad y establecimiento de estándares de medición y control de la gestión organizacional y la satisfacción de los clientes usuarios.

**Art. 17.-** Levantamiento de Procedimientos. Los procedimientos permiten establecer tareas las cuales deben ser escritas en forma secuencial y al detalle.

El levantamiento de procedimientos contiene la siguiente información:

1. Nombre de la Unidad Administrativa.
2. Producto.
3. Volumen y frecuencia.
4. Tareas.
5. Responsables.
6. Tiempo real
7. Tiempo de demora.

**Nombre de la Unidad Administrativa.-** Se debe considerar las denominaciones de las Unidades Administrativas identificadas en el Estatuto.

**Producto.-** Es cualquier bien o servicio que satisface las necesidades y expectativas de los clientes. Se debe considerar las denominaciones de los productos identificados en el portafolio de los productos.

**Volumen y Frecuencia.-** Es la descripción del número de veces que se realiza el producto en un tiempo determinado que puede ser diario, semanal, mensual o trimestral.

**Tareas.-** Es la descripción al detalle de todos los pasos que deben ser realizados dentro de una actividad para la obtención de un determinado

producto, los mismos que deben ser descritos en forma secuencial y cuya redacción debe denotar acción. Para el levantamiento del procedimiento se considerará la situación actual del mismo.

**Responsables.-** De conformidad a la tarea identificada se deberá describir la denominación del puesto del responsable de su ejecución. Si la tarea descrita es ejecutada por varios responsables que tiene la misma denominación del puesto, se deberá describir el número de personas que intervienen en su desarrollo.

**Tiempo Real.-** Se entenderá por tiempo real, el tiempo que efectivamente una persona está realizando dicha tarea, para lo cual se considerará los tiempos promedio entre lo mínimo y lo máximo de los datos históricos.

**Tiempo de demora.-** Será el tiempo en el cual el documento esté en espera de una respuesta o de alguna acción que permita su continuidad, para lo cual se considerará los tiempos promedio entre lo mínimo y lo máximo de los datos históricos. La sumatoria del tiempo real y el tiempo de demora será el tiempo total de la ejecución de la tarea.

Cada tarea va a estar representada mediante diagramas de flujo para ver el recorrido del proceso, es decir que se refleja la secuencia de las actividades y tareas del mismo, con la finalidad de entenderlo, controlarlo y rediseñarlo. Se representa a través de fórmulas o símbolos gráficos.

**Art. 18.-** Con la información identificada en el formulario PROC-NTDO-004 cada responsable deberá calificar la tarea que se realiza en función del análisis de valor, el cual determinará si la tarea analizada agrega valor o no al proceso, sea ésta a la organización o al cliente externo, así como también se debe identificar si dicha tarea realiza acciones de transporte, archivo o inspección, para su respectivo mejoramiento. Se aplicará el formato PROC-NTDO-005.

**Art. 19.- Mejoramiento de Procedimientos.-** El objetivo es garantizar que la organización tenga procesos que eliminen los errores, minimicen las demoras, maximice el uso de los recursos, sean adaptables a las necesidades de los clientes y sean de fácil entendimiento.

**Fases del Mejoramiento:**

1. **Organización para el Mejoramiento.-** Establecimiento del equipo de mejoramiento institucional.
2. **Comprensión del proceso.-** Visión estratégica institucional, conocimiento de la institución.
3. **Modernización.-** Mejorar la eficiencia y eficacia del procedimiento a través de la optimización de tareas administrativas, controles, aprobaciones y papeleos que no agreguen valor al procedimiento, simplificación de tareas idénticas que se realicen en partes

diferentes del procedimiento, reducir la complejidad del procedimiento del tiempo del ciclo del mismo.

4. **Mediciones y controles.**- Indicadores que nos permitan medir el grado de cumplimiento de las tareas.
5. **Mejoramiento Continuo.**- Acciones emprendidas en toda la organización para incrementar la eficacia y eficiencia de los procedimientos con el objetivo de generar beneficios adicionales tanto para la organización y sus clientes.

**Art. 20.- Procedimientos mejorados.**- Para establecer los procedimientos mejorados se considerará la información concerniente a:

- Nombre de la Unidad Administrativa.
- Producto.
- Volumen y frecuencia.
- Insumos.
- Proveedores.
- Actividades.
- Flujo de diagramación.
- Productos intermedios y finales.
- Clientes internos y externos.
- Especificaciones legales y técnicas.

Nombre de la Unidad Administrativa, producto, volumen y frecuencia ya fueron identificadas previamente en el formulario **PROC-NTDO-004**.

**Insumos.-** Entradas, ingreso o inicio de un proceso (documentos, proyectos, bases legales y otros que responden al estándar o criterio de aceptación definido. Proceden de un proveedor interno o externo necesario para la consecución del proceso.

**Proveedores.-** Persona u organización interna o externa que nos suministra insumos o entradas. Se debe identificar el nombre de la institución y/o de la Unidad Administrativa de la cual proviene dicho insumo

**Actividades.-** Se identificarán todas las actividades secuenciales que se realizan para obtener el producto.

La descripción de las actividades debe ser redactada con verbos en infinitivo. En el caso de utilizar más de un verbo éstos deben responder a acciones consecutivas y llevadas a cabo por la misma persona.

Considerar que una actividad está constituida por un grupo de tareas relacionadas con esa actividad.

La descripción de cada actividad debe reflejar los resultados de la ejecución de las tareas.

- **Flujo de Diagramación.-** Es la representación gráfica del recorrido del proceso, es decir, refleja la secuencia de actividades y tareas del mismo, con la finalidad de entenderlo y rediseñarlo. Se presenta a través de fórmulas y símbolos gráficos.

- **Productos Intermedios.-** Cada actividad debe identificar el resultado que se genera en el desarrollo de la misma. A este resultado se lo llamará producto intermedio del proceso y el resultado de la última actividad será el producto final del proceso.
  
- **Cliente Externo.-** Se identificará al usuario o cliente final que se beneficiará del producto o servicio que recibe y que es externo a la organización.
  
- **Especificaciones Técnicas.-** Para poder determinar las especificaciones técnicas, es necesario conocer primero las necesidades de nuestros clientes sean éstos internos o externos a fin de transformarlos en requisitos de entradas. Las entradas deben ser incorporadas para la generación del producto intermedio, garantizando la calidad y aceptación del producto final. Estas especificaciones técnicas serán identificadas en las actividades que generen un documento o informe en el área donde se identifiquen los requisitos sin los cuales no se puede continuar con el trámite. Se aplicará el formato PROC-NTDO-007.

Para el proceso de contratación la Universidad se rige en la Ley Orgánica de servicio públicas.

## **“LEY ORGANICA DE SERVICIO PÚBLICO, LOSEP**

**Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct-2011**

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

### **ART 143 LOSEP**

**Art. 143.- De los contratos de servicios ocasionales.**

La autoridad nominadora, podrá suscribir contratos para la prestación de servicios ocasionales, previo informe favorable de la UATH. El informe justificará la necesidad de trabajo ocasional, certificará el cumplimiento de los requisitos previstos en la LOSEP y este Reglamento General para el ingreso ocasional al servicio público por parte de la persona a ser contratada; para el efecto se contará con la certificación de que existen los recursos económicos disponibles en la correspondiente partida presupuestaria y se observará que la contratación no implique aumento en la masa salarial aprobada; en caso de que esta contratación implique aumento de la masa salarial aprobada, deberá obtenerse en forma previa las respectivas autorizaciones favorables.

El plazo máximo de duración del contrato de servicios ocasionales será de hasta doce meses o hasta finalizar el ejercicio fiscal en curso, y podrá ser renovado por única vez hasta por doce meses adicionales en el siguiente ejercicio fiscal.

Se podrán suscribir varios contratos de servicios ocasionales entre la misma institución y la o el mismo servidor, durante un ejercicio fiscal en curso, que se pueden renovar dentro del consecutivo ejercicio fiscal, por necesidad institucional solo hasta 12 meses adicionales. Superado este plazo ya no se podrán contratar con la o el mismo servidor; y, pasado un ejercicio fiscal se podrá contratar nuevamente.

Cuando las instituciones del Estado hayan contratado personal hasta el lapso de tiempo que permite el artículo 58 de la LOSEP, en el que se incluye la renovación, de persistir la necesidad de cumplimiento de actividades permanentes, la UATH planificará la creación del puesto el cual será ocupado agotando el concurso de méritos y oposición.

En caso de proceder a la renovación del contrato de servicios ocasionales, no se suspende la relación entre la o el servidor y la institución contratante.

El personal sujeto a contratos de servicios ocasionales, podrá subrogar o encargarse de un puesto de aquellos comprendidos dentro de la escala del nivel jerárquico superior, para lo cual deberá cumplir con los requisitos y perfiles para el puesto a subrogar o encargarse. La UATH en el informe previo a la contratación deberá incorporar dicha posibilidad, la cual constará de manera expresa como cláusula en el contrato a suscribirse.

Si se requiere que la servidora o servidor contratado ejecute parcial o totalmente actividades o funciones distintas a las determinadas en el contrato, se podrá realizar un adendum al mismo en acuerdo entre las partes, o se deberá dar por terminado el contrato, previo al cumplimiento de las disposiciones establecidas en la LOSEP y este Reglamento General, y este último caso celebrar un nuevo contrato.

Por su naturaleza, este tipo de contratos no genera estabilidad laboral alguna, no son sujetos de indemnización por supresión de puestos o partidas, incentivos para la jubilación, planes de retiro voluntario con indemnización” compras de renuncias, compensaciones por renuncia voluntaria, licencias sin remuneración y comisiones de servicio con remuneración para estudios regulares de postgrado, no ingresarán a la carrera del servicio público mientras dure la relación contractual ; sin embargo, las personas contratadas deberán cumplir con todos los

requisitos y el perfil del puesto exigido en los manuales institucionales y en el Manual Genérico de Puestos.

La UATH a fin de propender a una efectiva realización de sus actividades, Desde el primer momento, será responsable de la implementación de mecanismos de inducción para las y los servidores con contratos de servicios ocasionales.

Todos los contratos de servicios ocasionales celebrados por las instituciones comprendidas en el artículo 3 de la LOSEP, deberán ser registrados en el Sistema Informático Integrado del Talento Humano que implemente el Ministerio de Relaciones Laborales para el efecto. Para efectos presupuestarios y de pago, las instituciones deberán registrar estos contratos en el ESIPREN con la finalidad de expedir los distributivos de remuneraciones correspondientes y de ser el caso las respectivas reformas.

Para las instituciones de la Función Ejecutiva, el Ministerio de Relaciones Laborales controlará los procedimientos de contratación utilizados por la UATH de cada institución, y verificará el cumplimiento de las políticas, normas e instrumentos de contratación ocasional; y, de su incumplimiento comunicará a la autoridad nominadora para la aplicación del régimen disciplinario, sin perjuicio de someter a conocimiento de la Contraloría

General del Estado, para la determinación de responsabilidades a que hubiere lugar.”

**LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y REMUNERACIONES DEL ESTADO**

De los organismos de la administración de los recursos humanos y remuneraciones del Estado

**Art. 52.- Organismos de aplicación.-** La aplicación de la presente Ley en lo relativo a la administración de los recursos humanos y remuneraciones del Estado, estará a cargo de los siguientes organismos:

- a) La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público; y,
- b) Unidades de administración de recursos humanos de cada Entidad pública.

Parágrafo 1 Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público

**Art. 53.- De la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público.-** Créase la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, con personería jurídica de derecho público,

autonomía técnica, funcional, administrativa y financiera, con jurisdicción nacional y domicilio en la ciudad de Quito. El Secretario Nacional será nombrado por el Presidente de la República y ejercerá la representación legal y extrajudicial.

**Art. 54.-** Competencia de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES.- La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, a más de las funciones y atribuciones establecidas en la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de 16 Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y su reglamento general, tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Ejercer la rectoría de la administración del desarrollo institucional y de recursos humanos del sector público;
- b) Proponer las políticas de Estado y de Gobierno relacionadas con la administración de desarrollo institucional de recursos humanos del sector público;
- c) Emitir normas e instrumentos de desarrollo administrativo sobre Diseño, reforma e implementación de estructuras organizacionales por procesos y recursos humanos, mediante resoluciones que serán publicadas en el Registro Oficial a

aplicarse en las instituciones, organismos y dependencias del sector público;

- d) Evaluar y controlar la aplicación de las políticas, normas e instrumentos de desarrollo administrativo, antes referidos;
- e) Remitir estudios técnicos relacionados a la gestión de remuneraciones del sector público;
- f) Administrar el sistema nacional de información de desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones de los servidores y trabajadores del sector público;
- g) Determinar, evaluar y controlar la aplicación de las políticas.
- h) Preparar y expedir los reglamentos de aplicación general de gestión organizacional por procesos y de recursos humanos;
- i) Establecer los programas de capacitación generales que deberá ejecutar las respectivas unidades Competentes dentro de cada unidad u organismo del Estado.
- j) Determinar los montos máximos obligatorios que se asignarán para cubrir los incrementos salariales y los demás beneficios económicos y sociales, que se pacten en los contratos colectivos y actas transaccionales; y,
- k) Las demás que le asigne la ley.

En las instituciones, entidades y organismos del sector público, el porcentaje de incremento de las remuneraciones y cualquier otro beneficio que cause un egreso de un ejercicio a otro, como máximo, será el que, previo informe favorable del Ministerio de Economía y Finanzas respecto de la disponibilidad económica, determine la SENRES. “

**Art. 58.- De las unidades de administración de recursos humanos.-**

Las unidades de Administración de recursos humanos ejercerán las siguientes funciones:

- a) Cumplir y hacer cumplir la presente Ley dentro de su jurisdicción administrativa, así como preparar los proyectos de reglamentos internos que fueren necesarios;
- b) Promover, diseñar, programar, ejecutar e intervenir en la realización de programas educativos, de ética pública y de capacitación para el personal de la institución;
- c) Proporcionar información a los aspirantes a puestos, sobre la carrera administrativa y respecto a las oportunidades de trabajo, capacitación y ascensos;
- d) Proporcionar asesoramiento para el establecimiento de sistemas técnicos de administración y de remuneraciones de recursos humanos en la institución;

- e) Cumplir las funciones técnicas que le fueren delegadas por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público;
- f) Desarrollar programas de reclutamiento para seleccionar candidatos idóneos para la institución;
- g) Elaborar y administrar las pruebas para el ingreso de los aspirantes a puestos; mediante Concursos de méritos y oposición, bajo las modalidades de comparecencia, sin comparecencia, abiertos, cerrados y otros;
- h) Certificar las nóminas de elegibles y enviarlas a las autoridades nominadoras que las soliciten;
- i) Planear y administrar el sistema de evaluación del desempeño de la entidad, mediante metodologías objetivas y principalmente cuantificables;
- j) Preparar los registros y estadísticas del personal de la institución;
- k) Tramitar las sanciones disciplinarias a los servidores de la institución, de conformidad con el régimen disciplinario vigente;
- l) Informar sistemática y permanentemente a la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público de sus actividades, así como preparar las

sugerencias y trabajos para el mejoramiento de la administración de recursos humanos;

m) Establecer prácticas adecuadas de gestión de personal, supervisión, sistemas de sugerencias, salubridad y seguridad, evaluación de rendimiento, psicología laboral, motivación, condiciones adecuadas de trabajo y otras, dentro de la entidad;

n) Participar en la preparación de los proyectos de presupuestos de gastos de personal de la entidad;

o) Presentar los planes y proyectos a los que se refieren los literales anteriores a su inmediato superior para su aprobación;

y, p) Las demás establecidas en la ley y sus reglamentos. Las unidades de administración de recursos humanos dependerán técnicamente de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público; y, administrativa orgánica funcional y económicamente. “

## **CONCEPTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACION**

**Análisis.-** Es donde se aplica las técnicas para reducción de las tareas innecesarias.

**Actividades que agregan valor.-** Son las actividades que hacen posible darle forma al servicio requerido por el cliente, las actividades por la cual el cliente está dispuesto a pagar.

**Actividad que no agrega valor.-** son actividades que no adicionan valor para la forma del producto y son las que deberán ser eliminadas. Estas actividades no adicionan ningún valor desde la perspectiva del cliente. Ejemplo esperas para firma de oficios y documentos.

**Actividad no agrega valor pero es necesaria.-** Se refiere a las actividades que no adicionan valor o forma al producto pero no se puede eliminar. Ejemplo Firma del rector

**Contratación.-** Se refiere a la materialización de un contrato por parte de la Universidad a un individuo, a través de la cual se convienen acuerdos entre las partes.

**Contrato.-** Es el acuerdo o convención mediante el cual dos o más partes se comprometen y se obligan a cumplir una serie de situaciones o condiciones establecidas. Por ejemplo en un contrato de arriendo el inquilino se obliga a pagar las pensiones mensuales de arriendo y el dueño entregar el bien alquilado

**Proceso.-** Conjunto de actividades que se efectúan para realizar la contratación del personal administrativo.

**Tarea.-** Es la descripción secuencial de todos los pasos dentro de una actividad para la elaboración del producto.

**Unidad Administrativa de Recursos Humanos.-** Departamento donde realizan el proceso de contratación y donde se realizó la investigación.

**Rediseño.-** Es donde se establece los cambios a efectuarse en la matriz actual del proceso. El rediseño contendrá las tareas que agregan valor y las que no agregan valor pero son necesarias para el proceso de contratación administrativa.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se diseña a través de investigación de campo, la misma tiene como objetivo ir investigando paso a paso las tareas en el lugar mismo donde se suscita los hechos.

El diseño de la investigación se focaliza en la búsqueda de la información para poder tener una estructura y resultados favorables para realizar la descripción y argumentación de la parte metodológica adoptadas según el tema.

Por esta razón se recoge la información a través las entrevistas a los empleados La Unidad Administrativa de Talento Humano y Financiero de Universidad de Guayaquil, encargados de desarrollar las tareas para la ejecución del proceso de contratación.

La observación cumple un rol de estructura que son variables que brindan la oportunidad de saber qué es lo que se desea buscar en su contexto natural para analizarlo con posterioridad.

## **TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación es considerada de campo porque es realizada en el lugar mismo de los hechos, es decir en el lugar mismo donde se suscita en cada una de las áreas de la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Universidad de Guayaquil, encargado de ejecutar las tareas para la ejecución del proceso. Con la información conocer la realidad de los hechos tal y como se están suscitando para poder aplicar un plan de mejora.

Por ello, es necesario recordar que este campo se limita sin olvidar el entorno donde queda la situación problemática ya que es donde se recoge la esencia y la raíz de las necesidades de mejorar los procesos de los trabajadores principalmente los del área contratación administrativo.

## **INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Permite conocer, comparar y deducir los distintos enfoques, criterios de diversos autores dirigidos a la relación del levantamiento de procesos para la contratación de personal administrativo de la Universidad de Guayaquil

## POBLACIÓN

La población del estudio está conformada por los trabajadores de la Unidad administrativa de Talento Humano y del departamento financiero de la Universidad de Guayaquil, encargadas de ejecutar las tareas para realizar el producto proceso de contratación Administrativa.

“En su proceso de la investigación, realiza la descripción del tema en referencia y es de la siguiente manera: el universo poblacional, es el conjunto de individuos de objetos de los que se desea conocer algo en la investigación”. (Gomero, G. y Moreno J. (2001:163). )

**CUADRO Nº 5 POBLACIÓN DE LA INVESTIGACION**

ITEMS	ESTRATOS	POBLACIÓN
1	Departamento de Talento Humano	15
2	Departamento Financiero	9
3	Departamento Rectorado	2
4	Comisión Interventora	3
1	Vicerrectorado	1
Total Población		30

Elaborado: Nancy Sanabria  
Fuente: U.A.T.H y Financiero de la U.G

## OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

En la Operacionalización de variable se consideró tres elementos, variables, dimensiones y los indicadores a continuación representado en el siguiente cuadro.

**CUADRO Nº 6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>VARIABLES INDEPENDIENTES</b>	Proceso de contratacion	Se basa en la vision
Levantamiento de la informacion para el proceso de contratacion	Entrevistas y vision	Personal encargado de realizar las tareas
<b>VARIABLES DEPENDIENTES</b>	Incumplimiento en los procesos	Gestion de calidad
Plan de mejoras	Proceso de descripción para poder ofertar la propuesta. Alineacion de planes	Diseño
		Desarrollo

**Fuente:** Universidad de Guayaquil  
**Elaborado por:** Nancy Sanabria

## **INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **TÉCNICAS DE INVESTIGACION**

Los instrumentos que se utilizó para el desarrollo de la presente investigación son los siguientes:

#### **TECNICA DE LA OBSERVACIÓN**

Este instrumento servirá de aportación importante al estudio y al análisis de la problemática que se realiza en la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Universidad de Guayaquil, consiste en observar atentamente la forma de realizan las tareas y registrar para su posterior análisis de la información obtenida para el proceso investigativo.

“La observación es una técnica de recopilación de datos semi primarios por la cual el investigador actúa sobre los hechos a veces con la ayuda de algunos instrumentos: lentes, telescopios radio-receptor, circuito de TV. Los hechos ocurren cuando el investigador observa. La circunstancia en la que ocurren los hechos y no cuando ya pasaron”. (Tafur R. 2005: 264)

Definitivamente, este instrumento servirá de soporte en el trabajo de la recopilación ya que se requiere de formular un análisis cualitativo de acuerdo a las circunstancia de la problemática y beneficiara cuando se

realiza las entrevistas ya que se puede observar todo el proceso de la recopilación a través de este instrumento.

## **TECNICA DE LA ENTREVISTA**

Esta técnica es utilizada para observar y obtener los datos reales de cómo se está desarrollando las tareas involucradas en el proceso de contratación. Una vez levantada la información hay que procesar los datos y realizar el llenado de la matriz de las tareas, con la entrevista se recogió información clara y precisa para su posterior análisis.

## **INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION**

El instrumento utilizado para la recolección de información fue la matriz de tareas fueron.

## **PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACION**

### **1.- EL PROBLEMA.**

- ❖ Planteamiento del problema
- ❖ Situación conflicto nudos críticos
- ❖ Causas y Consecuencias
- ❖ Delimitación del Problema
- ❖ Formulación del Problema
- ❖ Evaluación del Problema
- ❖ Objetivos de la Investigación

- ❖ Alcances del Problema
- ❖ Justificación e Importancia.

## **2.- MARCO TEÓRICO**

- ❖ Antecedentes de Estudio
- ❖ Fundamentación Teórica
- ❖ Fundamentación Sociológica
- ❖ Fundamentación Legal.

## **3.- METODOLOGÍA:**

- ❖ Diseño de la Investigación
- ❖ Modalidad de la Investigación
- ❖ Tipos de la investigación
- ❖ Población
- ❖ Operacionalización de las Variables
- ❖ Instrumentos de recolección de datos
- ❖ Procedimientos de la Investigación

## **RECOLECCION DE LA INFORMACION**

Para la recolección de información recibimos una capacitación por parte del Econ. Juan Esteven Palma, Coordinador del Proyecto de Vicerrectorado Administrativo de la Universidad de Guayaquil.

Seguido se remitieron oficios a las autoridades solicitándoles colaboración y apoyo a las personas que van efectuar el levantamiento de la información, de parte de los encargados de realizar las tareas del proceso.

Posteriormente se efectuó el reconocimiento del campo donde se desarrollara la investigación de los datos para el proyecto, para el caso el Departamento de la Unidad Administrativa de Talento Humano, el departamento Financiero, Rectorado

Una vez reconocido el campo se efectuó el levantamiento de la información, entrevistando a todos los encargados de desarrollar las tareas en todas las áreas por donde se desarrolla la ejecución de las tareas del proceso.

Para el levantamiento de información se utilizó la matriz de tareas, el tiempo de elaboración es tomado en minutos y el día considerado por veinticuatro horas por orden del coordinador del proyecto.

## **ENTREVISTA Y OBSERVACIÓN.**

Para el levantamiento de la información se utilizó la entrevista y la observación en cada área de trabajo

Preguntas:

**1.- Describa paso a paso la secuencia de tareas que usted realiza para ejecutar el proceso de contratación de personal administrativo.**

R. Cada entrevistado describió paso a paso las actividades y tareas que realiza. (Con estas respuestas se elaboró la matriz de tareas).

**2.- Explique de qué forma realiza su trabajo y de que herramientas se apoya.**

R.- Los entrevistados respondían según su caso ya sea de forma manual o automática. El manual porque se hace toda la revisión de documento requerimientos, datos personales, referencias, títulos etc. Automática porque hay que trabajar en los sistemas del Ministerio de Finanzas (SPRYN, ESIGEF, IEES)

**3.- Cuenta con el material y las herramientas necesarias para realizar su trabajo.**

R.- La demanda es demasiado y como es una institución pública no nos proporcionan suficiente.

Nota:

La siguiente pregunta se realizó para saber la opinión desde el punto de vista de los actores involucrados en el problema y tener referencias para poder implementar el plan de mejoras

**4.- Hay muchas quejas de los usuarios por las falencias, exceso tiempo de demora para realizarse el mismo describa usted cuales creen que son los motivos.**

- Documentación incompleta.
- Demora en el departamento Financiero para realizar certificación presupuestaria.
- Demora en las firmas de las Autoridades Nominadoras y de los jefes Departamentales.
- Falta de seguimiento en el proceso.
- Falta un manual de procesos

## **PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION**

Para realizar el procesamiento de la información recopilada se utilizó una matriz de tareas de la investigación al 100% de los involucrados en la elaboración del producto denominado contratación del personal administrativo a través de una entrevista recorriendo todos los departamentos, secciones y unidades por donde transcurría su elaboración.

La finalidad de hacer este trabajo consiste en precisar de manera secuencial las tareas, las unidades, los responsables, el tiempo real y el tiempo de demora. De tal manera que se pueda constatar el tiempo total

que conlleva su proceso así como los insumos y los materiales requerido para su producción.

Por otro lado también se determinara la base legal y la respectiva documentación.

Imagen N° 1 Revisión de la matriz de procesos levantada



En la imagen se observa al Econ. Juan Esteves levantando la matriz de tareas del proceso de contratación explicando a los demás compañeros.

## **MATRIZ DE TAREAS DEL PROCESO.**

La matriz es un cuerpo matricial que comprende tres partes: Encabezamiento, cuerpo de la matriz, fin de la matriz.

**Encabezamiento.-** Comprende la unidad administrativa en la cual se va desarrollar el levantamiento del proceso, producto el cual va ser levantado, frecuencia que realizan el producto, tareas que se necesitan para elaborar el proceso, unidades administrativas involucradas en le ejecución de las tareas.

### CUADRO Nº 7 ENCABEZAMIENTO DE LA MATRIZ DE TAREAS

MATRIZ DE TAREAS																	
UNIDAD ADMINISTRATIVA	TALENTO HUMANO																
PRODUCTO:	CONTRATACION DE PERSONAL ADMINISTRATIVO																
FRECUENCIA	DOS VECES AL AÑO																
UNIDADES ADMINISTRATIVAS																	
TAREAS	VICE-RECTORADO	RECTORADO	UNIDAD DE ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO				DEPARTAMENTO FINANCIERO				CLIENTE EXTERNO	COMISION INTERVENIDORA	N.	DENOMINACION	REAL	MORA	
			RECEPCION DE UATH.	DIRECTORA UNIDAD (UATH)	CONTROL	ADMISION	LEGAL	DIRECTOR FINANCIERO	PRESUPUESTARIA	CONTABILIDAD							TESORERIA
1	Identificar necesidad de contratación														VICE-RECTOR	10	20
2	Solicitar elaboración de oficio														VICE-RECTOR	10	20
3	Elaborar oficio														SECRE-VICE	10	30
4	Solicitar Directrices														Talento Humano	10	20
5	Enviar Directrices al departamento solicitante.														Talento Humano	30	480
6	Entrega oficio y directrices a Vice-Rector														Secre-vice	10	20
7	Revisar y Firmar Oficio.														VICE-RECTOR	10	7200
	Recibir oficio firmado por														Secre-vice		20

Elaborado por: Nancy Sanabria

Fuente: Econ. Juan Esteves

**Cuerpo.-** En el centro es la estructura de la matriz, es donde se van registrando secuencialmente las tareas que cada funcionario realiza para

se ejecute el proceso. Se expresa a través del diagrama de flujo para la cual se utilizó la siguiente simbología.

**CUADRO Nº 8 CUERPO DE LA MATRIZ DE TAREAS**

TAREAS	UNIDADES ADMINISTRATIVAS													DENOMINACION	T. REAL	T. DEMORA	
	VICE-RECTORADO	RECTORADO	UNIDAD DE ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO					DEPARTAMENTO FINANCIERO				CLIENTE-EXTERNO	COMISION INTERVENTORA				
			RECEPCION .	DIRECTORA	CONTR OL	ADMISION	LEGAL	DIRECTOR-FINANCIERO	D.PLANIFICACION	CONTABILIDAD	TESORERIA						
Identificar necesidad de contratación	<input type="checkbox"/>														Vice-Rector	10	20
Solicitar elaboración de oficio	<input type="checkbox"/>														Vice-Rector	10	20
Elaborar oficio	<input type="checkbox"/>														Vice-Rector	10	30
Solicitar Directrices	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>										Talento Humano	10	20
Enviar Directrices al departamento solicitante.	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>										Talento Humano	30	480
Entrega oficio Y directrices a Vice- Rector	<input type="checkbox"/>														Secre-vice	10	20
Revisar y Firmar Oficio.	<input type="checkbox"/>														Vice-Rector	10	7200
Recibir oficio firmado por Vicerector.	<input type="checkbox"/>														Secre-vice	10	20
Enviar oficio a Rectorado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													Secre-Rector	10	360
Recibir y sellar oficio.		<input type="checkbox"/>													Secre-Rector	10	25
Registrar oficio y asignar numero de tramite.		<input type="checkbox"/>													Secre-Rector	10	30
Enviar oficio		<input type="checkbox"/>													Asesor Rector	10	120
Recibir oficio.		<input type="checkbox"/>													Asesor Rector	10	10
Revisar y Analizar la viabilidad		<input type="checkbox"/>													Asesor Rector	20	1440
Enviar oficio a Rector.		<input type="checkbox"/>													Asesor Rector	10	20

**Elaborado: Nancy Sanabria**  
**Fuente: datos de la investigación**

**Fin de la matriz.-** En el final de la matriz va total de los tiempos reales y de demora y el nombre de la persona responsable de la investigación.

## CUADRO N° 9 FINAL DE LA MATRIZ DE TAREAS

MATRIZ DE TAREAS																
UNIDAD ADMINISTRATIVA	TALENTO HUMANO															
PRODUCTO:	CONTRATACION DE PERSONAL ADMINISTRATIVO															
FRECUENCIA	DOS VECES AL AÑO															
UNIDADES ADMINISTRATIVAS																
TAREAS	UNIDAD DE ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO							DEPARTAMENTO FINANCIERO			COMISION INVENTORIA	N.	DENOMINACION	REAL	DEMORA	
	VICE-RECTORADO	RECTORADO	RECEPCION DE UATH.	DIRECTORIA UNIDAD (UATH)	CONTR. DL.	ADMISION	LEGAL	DIRECTOR FINANCIERIA	PRESUPUESTARIA	CONTABILIDAD						TESORERIA
1	Identificar necesidad de contratación													VICE-RECTOR	10	20
2	Solicitar elaboración de oficio													VICE-RECTOR	10	20
202	Recibir, Revisar valores y firmar													Tesorero	25	60
203	Solicitar Pago Atravez del sistema al M.F.													Tesorero	30	30
204	Ministerio de Finanzas hace Transferencia													Ministerio de Finanzas	600	4320
205	Total															TE+05

**Elaborado:** Nancy Sanabria  
**Fuente:** Datos de la matriz de tareas

### EJEMPLO DE REQUERIMIENTO PARA EL PROCESO.

#### NECESIDAD DE CONTRATAR UN ASESOR PARA EL VICERRECTOR.

Descripción de la matriz utilizada para el levantamiento de procesos

**Unidad administrativa.-** Es el área administrativa en el cual de ejecuta las tareas del proceso. Área donde se levantará la información.

**Producto.-** Se refiere al proceso a ser levantado, para la investigación es “contratación del personal administrativo”.

**Frecuencia.**- Hace referencia con qué frecuencia se realiza el proceso.

**Unidades administrativas.**- Se refiere a las unidades involucradas en el desarrollo o ejecución de las tareas desde su inicio hasta la culminación del proceso “Contratación de personal administrativo”.

**Vicerrectorado.**- Es el departamento donde se inició el requerimiento para el estudio, para mayor comprensión al departamento se representara con color amarillo.

**Rectorado.**- Departamento donde realiza las labores la máxima autoridad de la institución el rector, está compuesto por:

- Rector
- Asesor de rector
- Secretarías de rectorado

Se le identificara al departamento de color rojo.

**Unidad administrativa de talento humano se divide en:**

- Recepción de la unidad administrativa de talento humano
- Directora de la unidad administrativa de talento humano
- Sección Control
- Sección Legal
- Sección Admisión

Al departamento se lo representara con color verde.

### **Departamento financiero**

- Director financiero
- División y planificación presupuestaria
- Contabilidad
- Tesorería

Al departamento Financiero Y Sub secciones se lo representara de color celeste.

**Comisión interventora.** Departamento temporal creado para realizar cambios en la Institución en busca de la excelencia.

Se representa con el color lila.

**Cliente externo.-** Es el cliente del producto o sea el aspirante a ser contratado.

Se representa con el color naranja.

## **VALIDACIÓN DEL PROCESO LEVANTADO**

Esta parte del trabajo consiste, en una vez levantadas las tareas del proceso las mismas son sometidas a la correspondiente verificación y constatación de la información levantada, con todas las autoridades e involucrados en el desarrollo de las tareas.

Para verificar que todas las tareas del proceso esté debidamente levantada y ordenada tal y como sucede en la actualidad.

Se deliberó los resultados y se realizó los cambios respectivos a los errores encontrados.

Se verifica que todos los datos recolectados y tiempos plasmados en la matriz de tareas sean correctos.

Imagen N° 2 validación del levantamiento del proceso con las autoridades de la Institución.



## RESULTADO DE LOS TIEMPOS EN MINUTOS DE LA MATRIZ DE TAREAS.

Aquí se detalla los resultados de los tiempos en minutos obtenidos de la investigación en la matriz de tareas del levantamiento de procesos de contratación del personal administrativo de la Universidad de Guayaquil

Como se puede observar en el siguiente cuadro nº 10 un producto que se puede elaborar en tiempo real en **10.325** minutos, lo están elaborando en tiempo de demora **136.420** minutos, y para su elaboración se necesitan **197** tareas. Matriz de tareas del proceso de contratación administrativa. Ver Anexo 1.

**CUADRO Nº 10 RESUMEN DE RESULTADOS**

TAREAS	TIEMPO REAL (minutos)	TIEMPO DE DEMORA (minutos)	TIEMPO DE PERDIDA (minutos)
<b>197</b>	<b>10.325</b>	<b>136.420</b>	<b>126.095</b>

Elaborado: Nancy Sanabria  
Fuente: Datos de la matriz de tareas

## **ANALISIS DE DATOS**

### **ANALISIS DE LA MATRIZ DEL LEVANTAMIENTO DE PROCESO APLICANDO LA HERRAMIENTA LEAN MANUFACTURING**

El análisis con la herramienta Lean Manufacturing consiste en eliminar las tareas que no agregan valor mediante el reconocimiento desperdicios o mudas. Los despilfarros o mudas son toda actividad que no agrega valor al proceso.

#### **Hay tres tipos de actividades:**

**AAV.-** actividad que agrega valor

**NAVN.-** actividades que agregan valor pero son necesarias.

**ANV.-** actividad no agregan valor.

#### **Como eliminar los desperdicios o MUDA?**

- Se elimina teniendo claro cuál o cuáles son las mudas (desperdicios o despilfarros) del proceso.
- Los despilfarros o mudas del proceso que se refiere a todas las actividades que no agregan valor al proceso.

## LOS MUDA DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN SON

Espera, Movimiento, Sobre proceso, mano de obra.

**Espera.-** Con esta muda eliminaremos lo siguiente.

- Espera de la culminación de una tarea para continuar con la siguiente.
- Esperar la firma de las autoridades esta es la principal muda de la presente investigación
- Eliminaremos el tiempo de demora por el uso manual del envío de oficios o requerimientos y propondremos el uso de herramientas tecnológicas.

**Movimiento.-** Desperdicio por movimientos de empleados, maquina, herramientas.

- Con eso eliminaremos los movimientos innecesarios de los empleados de un departamento a otro para entregar o recibir documentos.
- Enviar documentos con el mensajero de un departamento a otro .etc.
- Ir a otro departamento a sacar copias

**Sobre proceso.-** Procesos innecesarios, tareas innecesarias que no agregan valor. Para eso hay que preguntarse porque hacer esa tarea? Agrega valor al proceso?

Qué valor agregado le da al proceso.

- Eliminaremos la aprobación de un mismo oficio por varias autoridades ejemplo oficio de un requerimiento vía impresa
- Supervisiones innecesarias de las tareas realizadas. Ejemplo Jefe legal supervisa el trabajo que realizó su subordinado (Abg. Analista), luego enviar el contrato a asesor de rector para que revise y posteriormente enviar el contrato para firma de parte de la autoridad Nominadora.

**Desaprovechar Trabajadores.-** no aprovechar las habilidades de la gente tales como.

- Falta de capacitación a los empleados
- Reglas y reglamentos de la institución que subestiman a los encargados de ejecutar las tareas.
- Los empleados realizan las tareas sin preguntarse porque lo hacen, solo hago lo que me dicen que haga.

**Ejemplo del reconocimiento de tareas innecesarias y desperdicios en la ejecución del proceso de contratación administrativa de la Universidad de Guayaquil.**

Vicerrector envía oficio al Sr. Rector solicitando el requerimiento de autorización de contratación de un Asesor para vicerrectorado.

1. Solicitar elaboración de oficio
2. Elaborar oficio
3. Solicitar Directrices
4. Enviar Directrices al departamento solicitante.
5. Entrega oficio Y directrices a Vice- Rector
6. Revisar y Firmar Oficio.
7. Recibir oficio firmado por Vicerrector (Secretaria Vicerrector)
8. Enviar oficio a Rectorado
9. Recibir y sellar oficio (Secretaria rectorado)
- 10.Registrar oficio y asignar número de trámite.(Secretaria rectorado)
- 11.Enviar oficio (Secretaria rectorado)
- 12.Recibir oficio.(Asesor de rector)
- 13.Revisar y Analizar la viabilidad del requerimiento para visto bueno.
- 14.Enviar oficio a Rector.(Asesor de rector)
- 15.Sumilla Oficio de aprobación.(Rector)
- 16.Enviar oficio a secretaria de rectorado
- 17.Sacar Copias para Archivo.(Secretaria rectorado)
- 18.Enviar oficio a U.A.T.H

En resumen para el envío de un oficio de requerimiento de contratación del departamento solicitante (Vicerrectorado), a la máxima autoridad de la Universidad (Rectorado) se necesita actualmente la ejecución de 18 tareas, demandan un tiempo de 13.225 minutos (9 días)

**CUADRO 1 . MATRIZ DEL EJEMPLO DESCRITO**

<b>MATRIZ DE TAREAS DEL PROCESO</b>						
	<b>PROCESO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>CARGO</b>	<b>TAREAS</b>	<b>TIEMPO DE ELABORACION</b>	<b>TIPO DE ACTIVIDADES</b>
1	Contratacion	Vicerrectorado	Vicerrector	Identificar necesidad de contratación	20	Agrega Valor
2	Contratacion	vicerrectorado	Vicerrector	Solicitar elaboración de oficio	20	Agrega Valor
3	Contratacion	Vicerrectorado	Secre-vicerrector	Elaborar oficio	30	Agrega Valor
4	Contratacion	U.A.T.H	Talento Humano	Solicitar Directrices	20	No agrega valor
5	Contratacion	U.A.T.H	Talento Humano	Enviar / Directrices al departamento solicitante.	480	No agrega valor
6	Contratacion	Vicerrectorado	Secre-vice	Entrega oficio Y directrices a Vice- Rector	20	No agrega valor
7	Contratacion	Vicerrectorado	Vicerrector	Revisar y Firmar Oficio.	7200	No agrega valor
8	Contratacion	Vicerrectorado	Secre-vice	Recibir oficio firmado por Vicerrector.	20	No agrega valor
9	Contratacion	Vicerrectorado	Secre-vice	Enviar oficio a Rectorado	360	Agrega Valor
10	Contratacion	Rectorado	Secre-Rectorado	Recibir y sellar oficio.	25	No agrega valor
11	Contratacion	Rectorado	Secre-Rectorado	Registrar oficio y asignar numero de tramite.	30	No agrega valor
12	Contratacion	Rectorado	Asesor Rector	Enviar oficio	120	No agrega valor
13	Contratacion	Rectorado	Asesor Rector	Recibir oficio.	10	No agrega valor
14	Contratacion	Rectorado	Asesor Rector	Revisar y Analizar la viabilidad del requerimiento .	1440	No agrega valor
15	Contratacion	Rectorado	Asesor Rector	Enviar oficio a Rector.	20	No agrega valor
16	Contratacion	Rectorado	Rector	Sumilla Oficio de aprobación.	2880	Agrega Valor
17	Contratacion	Rectorado	Secretaria -Rectorado	Enviar oficio a secretaria	20	Agrega Valor
18	Contratacion	Rectorado	Secretaria -Rectorado	Sacar Copias para Archivo.	30	No agrega valor
19	Contratacion	Rectorado	Secretaria -Rectorado	Enviar oficio a U.A.T.H	480	Agrega Valor
<b>TOTAL DE TIEMPO EN MINUTOS</b>					<b>13.225</b>	

**Elaborado por:** Nancy Sanabria  
**Fuente:** Análisis de las tareas

Aplicando Lean al ejemplo anterior quedaría de la siguiente manera.

**CUADRO Nº 11 RESULTADO DE APLICAR LEAN AL EJEMPLO**

<b>MATRIZ DE TAREAS</b>						
<b>ANALISIS CON LEAN MANUFACTURING</b>						
	<b>PROCESO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>CARGO</b>	<b>TAREAS</b>	<b>TIEMPO REAL (minutos)</b>	<b>TIPO DE ACTIVIDAD</b>
1	Contratación	Vicerrectorado	Vicerrector	Identificar necesidad de contratación	10	Agrega Valor
2	Contratación	vicerrectorado	Vicerrector	Solicitar elaboración de oficio y envío via correo	10	Agrega Valor
3	Contratación	Vicerrectorado	Secre-vicerrector	Elaboracion y envío de correo	120	Agrega Valor
4	Contratación	Rectorado	Rector	Revisar correo de requerimiento aprueba / niega y envia	1440	No agrega valor
5	Contratación	Rectorado	Secretaria de rectorado	Recibe correo imprime	180	No agrega valor
6	Contratación	Rectorado	Secretaria de rectorado	Envia a la U.A.T.H Seccion control	10	No agrega valor
<b>TOTAL TIEMPO EN MINUTOS</b>					<b>1.770</b>	

**Elaborado:** Nancy Sanabria  
**Fuente:** Datos del análisis con Lean

**CONCLUSIÓN DEL EJEMPLO: PROCESO ACTUAL VS REDISEÑO**

- En el proceso actual para realizar el ejemplo anteriormente descrito se necesita **19** tareas y demanda de un tiempo de **13.225** minutos.

- Aplicando Lean Manufacturing o sea eliminando tareas que no agregan valor nos da como resultado.
- Que necesitamos de **6** tareas y demandaría de 1.770 minutos

### CUADRO Nº 12 PANTALLA APLICANDO LEAN A LA MATRIZ PRINCIPAL

MATRIZ DE TAREAS											
ANÁLISIS DE TAREAS CON LEAN MANUFACTURING											
N°	Proceso	Departamento	Cargo	Tarea	Tiempo real	Tiempo de demora	Tiempo de pérdida	AAV	ANAVN	ANAV	Tipo Activ.
1	contratacion	Vicerrectorado	Vicerrector	Identificar necesidad de contratacion	10	20	10	Agrega Valor			Agrega Valor
2	contratacion	vicerrectorado	Vicerrector	Solicitar elaboracion de oficio	10	20	10	Agrega Valor			Agrega Valor
3	contratacion	Vicerrectorado	Secre-vice	Elaborar oficio	10	30	20	Agrega Valor			Agrega Valor
4	contratacion	U.A.T.H	Talento Humano	Solicitar Directrices		20	20				No agrega valor
5	contratacion	U.A.T.H	Talento Humano	Enviar / Directrices al departamento solicitante.	30	480	450				No agrega valor
6	contratacion	Vicerrectorado	Secre-vice	Entrega oficio Y directrices a Vice-Rector	10	20	10				No agrega valor
7	contratacion	Vicerrectorado	VICE-RECTOR	Revisar y Firmar Oficio.	10	7200	7190				No agrega valor

**Elaborado por:** Nancy Sanabria  
**Fuente:** Análisis de la matriz

Una vez realizado el respectivo análisis a la matriz de tareas del proceso de contratación de personal administrativo de la Universidad de Guayaquil, tenemos los siguientes resultados.

**Resultado Global del Análisis.** Se refiere a contabilizar las actividades que agregan valor, cuantas no agregan valor y cuantas no agregan valor pero son necesarias, sin considerar cual es la sección o departamento pertenecen.

**CUADRO Nº 13 RESULTADOS DE ANÁLISIS CON LEAN**

TIPO DE ACTIVIDAD	TAREAS	SUMA TIEMPO REAL	SUMA TIEMPO DE DEMORA	TIEMPO DE DESPERDICIO
ACTIVIDAD AGREGA VALOR (AAV)	89	5.855	58.255	52.400
ACTIVIDAD NO AGREGA VALOR ES NECESARIA (NAVN)	1	1.140	1.440	300
NO AGREGA VALOR (NAV)	107	3.020	76.860	73.840
<b>TOTAL</b>	<b>197</b>	<b>10.325</b>	<b>136.420</b>	<b>126.095</b>

**Elaborado por:** Nancy Sanabria  
**Fuente:** Resultado del análisis lean

En el cuadro anterior nos damos cuenta que del total de 197 tareas que en la actualidad se deben ejecutar para llevar a cabo el proceso de contratación administrativa:

- Tareas agregan valor (A.A.V) al proceso. 89

- Una Tarea no agrega valor pero es necesaria (N.A.V.N) 1
- Tareas del proceso no agregan valor (N.A.V). 107

### Resultado por sección o departamentos.

Resultados de la eliminación de tareas por departamento y su división en secciones.

Para saber en qué departamento hay más desperdicios o despilfarros, se cuantifico por cada departamento cuantas tareas se eliminaron y aplicar el rediseño del proceso, y el plan de mejoras.

**CUADRO Nº 14 TOTAL DE TAREAS ELIMINADAS EN CADA DEPARTAMENTO**

<b>RESULTADO DEL ANALISIS POR DEPARTAMENTOS</b>			
<b>DEPARTAMENTOS</b>	<b>ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR</b>	<b>ACTIVIDAD NO AGREGA VALOR</b>	<b>ACTIVIDAD NO AGREGA VALOR PERO ES NECESARIA</b>
<b>COMISION INTERVENTORA</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FINANCIERO</b>	<b>18</b>	<b>34</b>	<b>0</b>
<b>M.Finanzas</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>POSTULANTE</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>
<b>RECTORADO</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>0</b>
<b>U.A.T.H</b>	<b>51</b>	<b>42</b>	<b>1</b>
<b>VICERRECTORADO</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>107</b>	<b>1</b>

**Elaborado por:** Nancy Sanabria  
**Fuente:** Resultado del Análisis

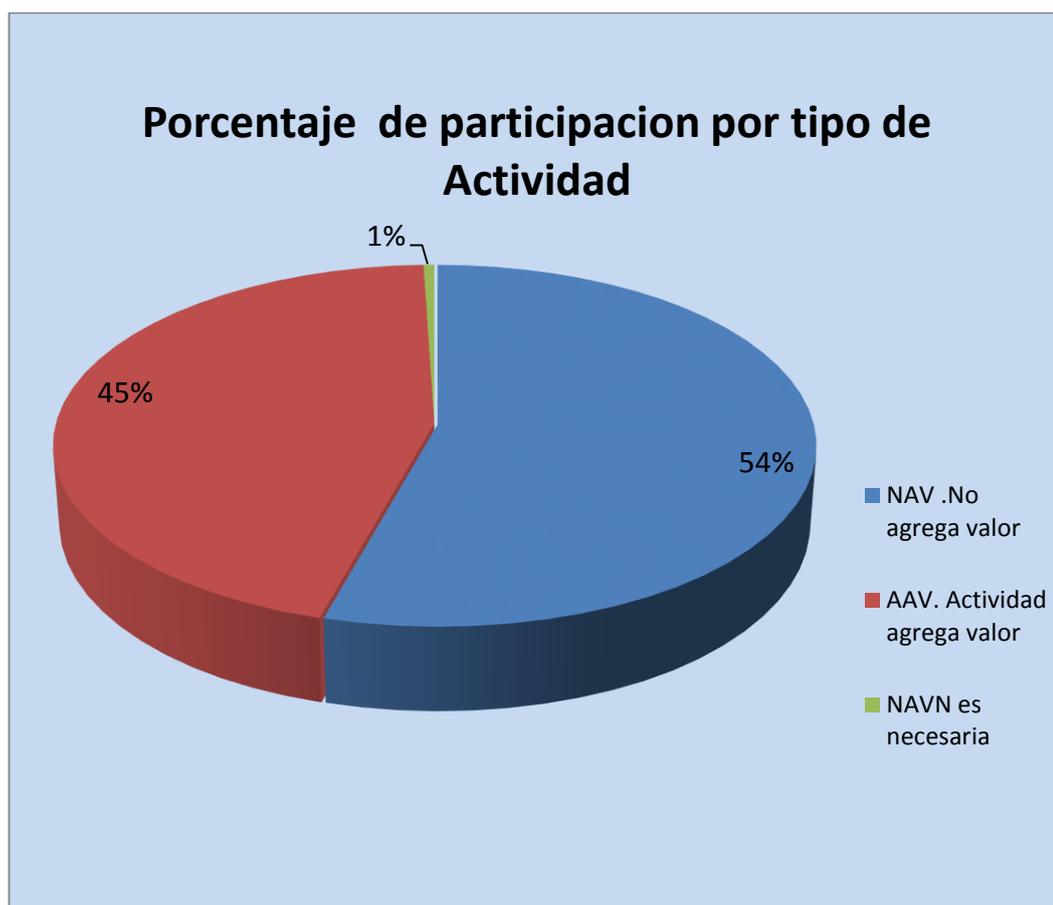
En porcentajes tenemos:

Que el 54 % de las tareas que realizan para el proceso de contratación administrativa no agregan valor.

1 % no agrega valor al proceso pero es necesaria.

Del total de las tareas Analizadas Solo el 45 % del total de las tareas agregan valor al proceso.

#### CUADRO N° 15 RESULTADO DE ANÁLISIS DE MANUFACTURA ESBELTA



**Elaborado por:** Nancy Sanabria  
**Fuente:** Resultado del análisis

Una vez terminado el análisis de la matriz de datos del levantamiento de procesos ya podemos realizar el cálculo económico que genera el desperdicio del tiempo a la institución.

### **Calculo de la pérdida económica por desperdicios o despilfarros**

Para conocer el valor de la pérdida de la Universidad debemos conocer los siguientes datos:

1.- El tiempo total de la demora (diferencia de tiempo de demora – el tiempo real)

1.- El costo del minuto de la mano de obra en la Universidad es de (0.09 centavos)

2.- La frecuencia con la que se realiza el proceso (dos veces al año)

Para saber cuánto se ahorrara la universidad implementando el plan de mejoras en este proceso hacemos la siguiente operación.

Cogemos el tiempo de pérdida (126.095) y multiplicamos por nueve centavos, a este resultado hay que multiplicar por la frecuencia que es dos veces al año, el resultado de la operación será el costo.

**CUADRO Nº 16 COSTO ECONOMICO**

<b>CALCULO DEL COSTO ECONOMICO POR EL TIEMPO DE DESPERDICIO</b>			
<b>TIEMPO PERDIDO (MINUTOS)</b>	<b>COSTO POR MINUTO (DOLARES)</b>	<b>RESULTADO (DOLARES)</b>	<b>FRECUENCIA (2)</b>
126.095	0.09	11.348.6	22.697
<b>COSTO</b>			<b>\$ 22.697,00</b>

**Elaborado por:** Nancy Sanabria  
**Fuente:** Datos de la matriz de tareas

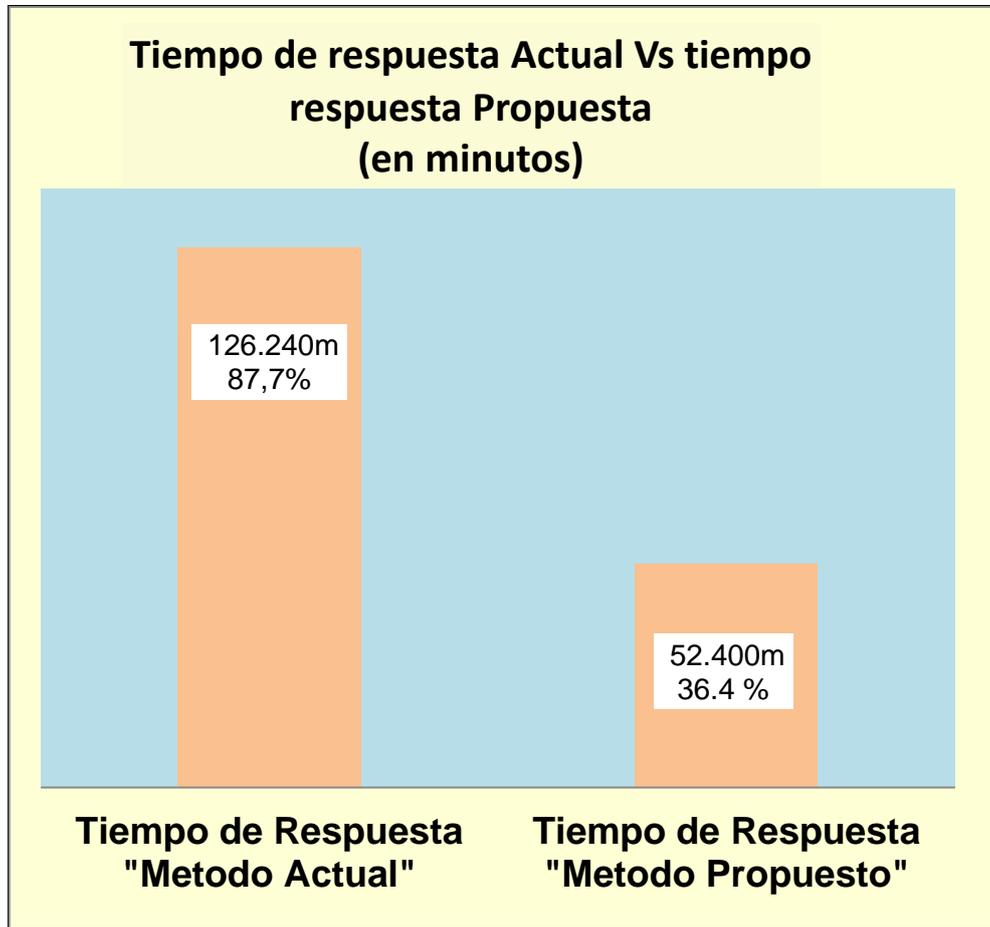
**Calculo del porcentaje de ahorro en tiempos:**

Tiempo de respuesta actual – menos el tiempo de respuesta propuesta.

Para mejor comprensión ver gráfico 6

Allí se ilustra la disminución considerable de tiempo, es superior al cincuenta por ciento solo realizando el Rediseño del proceso.

**GRAFICO 4 TIEMPO DE RESPUESTA.**



**Elaborado por:** Nancy Sanabria  
**Fuente:** Datos de la Investigación

## **REDISEÑO DEL PROCESO**

**Rediseño.-** Es donde se establece los cambios a efectuarse en la matriz actual del proceso. El rediseño contendrá las tareas que agregan valor y las que no agregan valor pero son necesarias para el proceso de contratación administrativa

Una vez concluido con el análisis de los datos de la matriz de tareas del proceso de contratación administrativa de la Universidad de Guayaquil se realiza el rediseño del proceso. Ver anexo 2 matrices para el rediseño del proceso

## **ANALISIS CON EL DIAGRAMA ISHIKAWA**

### **Tareas críticas a ser analizadas con la espina de pescado.**

Para ser analizadas tomamos las tareas más críticas y las que presentan mayor relevancia.

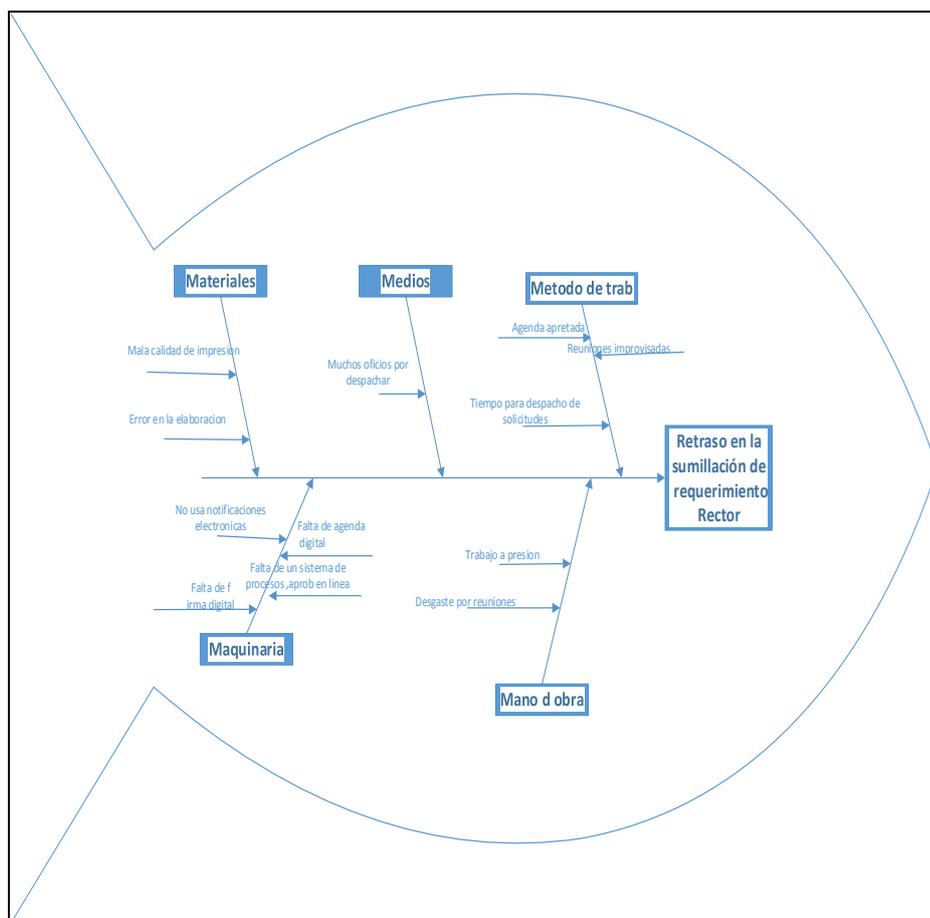
**Tarea: Revisar analizar y sumillar oficio de aprobación Sr. Rector** tiene un tiempo de demora de 4320, los cuales es ocasionado por la demora en la revisión y envío del asesor o por la agenda apretada del sr. Rector

### **Brainstorming o Lluvia de Ideas**

- Agenda apretada
- Está en alguna reunión importante
- El oficio está mal elaborado
- Muchas solicitudes y oficios por analizar y firmar
- No cuenta con firma Digital o electrónica
- Demora al pasar los oficios de parte de la secretaria o el asesor
- Reuniones imprevistas
- Demora en la revisión del oficio por parte de Asesor

- Computadores para los requerimientos del departamento
- Limitación de tiempo para la revisión de documentos.
- Segmentar la prioridad de requerimientos.
- Falta de un sistema integrado para la agilización de procesos.
- Aplicar reglamentos en el tiempo máximo de respuesta a cada requerimiento

### GRAFICO 5 ISHIKAWA DE LA TAREA SUMILLAR OFICIO RECTOR



Elaborado: Nancy Sanabria  
Fuente: datos de la investigación

**Tarea: Revisar analizar y realizar informe de partidas presupuestarias.**

Tiene un tiempo de demora de 24480 minutos sin duda alguna es el más crítico dentro del proceso, el mismo se da debido a que no hay un sistema implementado de control de presupuesto.

El/la analista de presupuesto debe hacer su revisión y análisis y control interno dentro de la estructura presupuestaria cada vez que le envíen un requerimiento, el mismo se repite tres veces por cada postulante en un solo proceso.

El proceso tarda aún más cuando no hay disponibilidad financiera, para ello se debe realizar un informe de modificación presupuestaria dirigido a analista de jefatura. El analista de jefatura delega a otro analista para consolidar y plantear reformas presupuestarias.

Una vez planteada las reformas se realiza un memo y se adjunta resolución para La aprobación de la modificación presupuestaria para posterior envió al sr rector para su aprobación y firma.

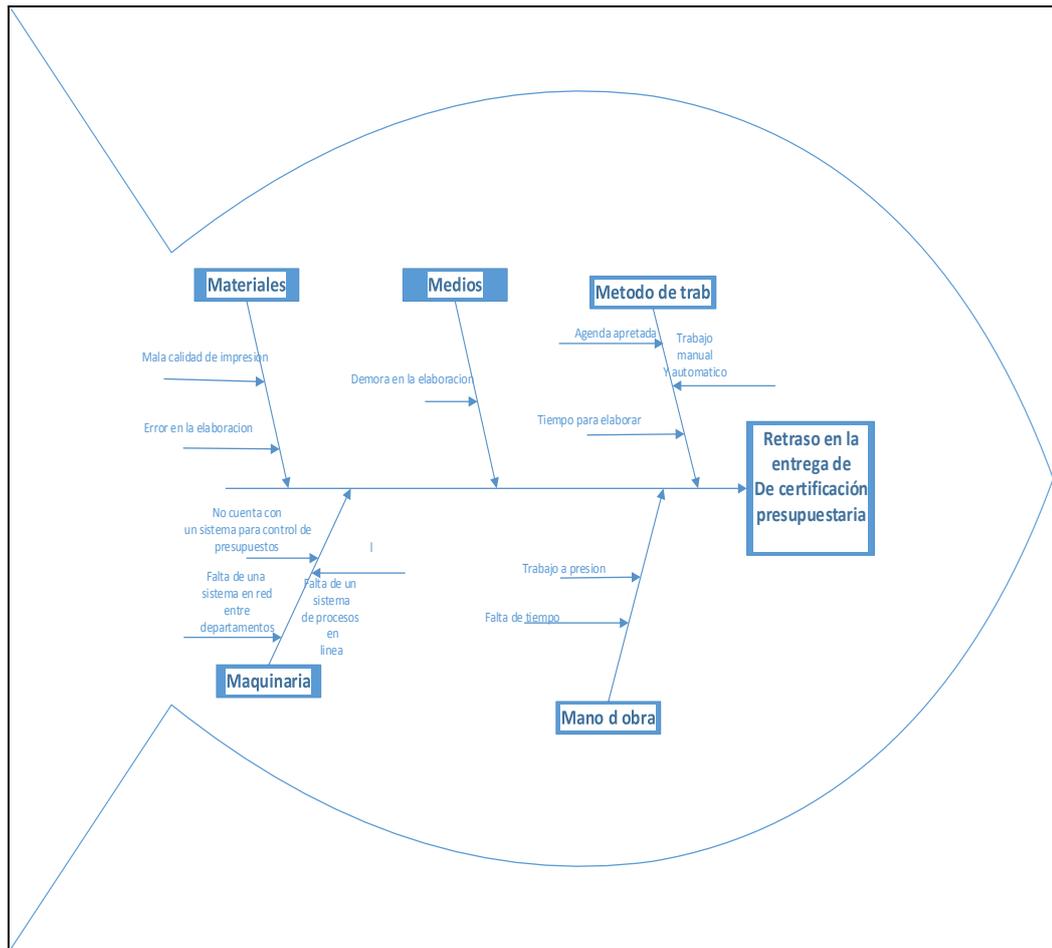
Una vez que el sr rector aprueba se plantea en el sistema integrado de gestión financiera (ESIGEF) el movimiento presupuestario atravez del Ministerio de Finanzas, esperar que el ministerio apruebe.

## **Brainstorming o Lluvia de Ideas**

- Aplicar reglamentos en el tiempo máximo de respuesta a cada requerimiento
- No hay un sistema de control de Presupuesto
- Revisar el presupuesto en todos los rubros eso toma mucho tiempo y retrasa el proceso.
- Cuando no hay disponibilidad hay que solicitar modificación presupuestaria.
- No cuenta con sistema de automatización para saber en cualquier momento con lo que cuenta.
- No están conectados en red los departamentos (UATH y Financiero)
- Falencia en el control
- Implementar un sistema en lo posterior o utilizar el sistema Quipus Gubernamental.

**Diagrama de Ishikawa de la tarea.** Revisar analizar y realizar informe de partidas presupuestarias.

**GRAFICO 6 ISHIKAWA DE LA TAREA REVISAR PARTIDAS  
PRESUPUESTARIAS**



**Elaborado: Nancy Sanabria  
Fuente: Datos de la investigación**

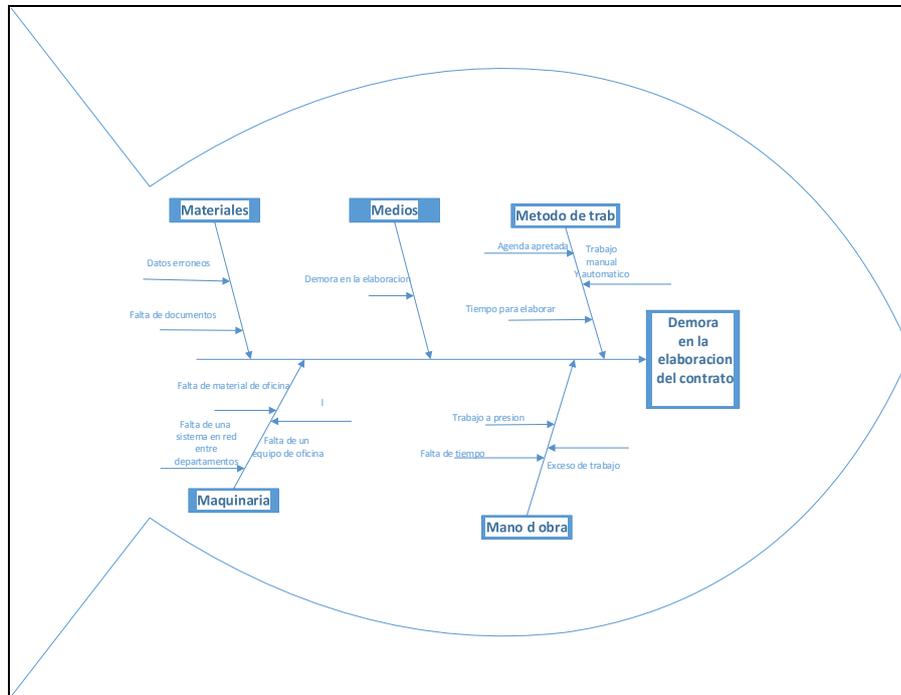
**Tarea: Recibir documentación, revisar, hacer y firmar contrato**

**Departamento legal** tiene un tiempo de demora de 7200 minutos

## Brainstorming o Lluvia de Ideas

- Aplicar reglamentos en el tiempo máximo de respuesta a cada requerimiento
- Falencia al Llenar los datos del contratado.
- Documentación incompleta o alterada
- Establecer duración del contrato
- Horario de la jornada de trabajo.
- Labores a realizar.
- Lugar en el cual va a realizar el trabajo.
- Monto/valor de la remuneración.
- Tardanza:
- No suministran los datos de los contratantes.
- No determinan las labores específicas que debe realizar el contratado
- No suscriben el contrato inmediatamente.
- Reelaboración del contrato debido a que el mismo está incompleto o con errores.
- Demora en la revisión del contrato por parte del jefe legal
- Demora en envío y revisión del contrato asesor de rector
- Demora en la firma del Representante legal (Rector)

## GRAFICO 7 RECIBIR DOCUMENTACIÓN Y ELABORAR CONTRATO



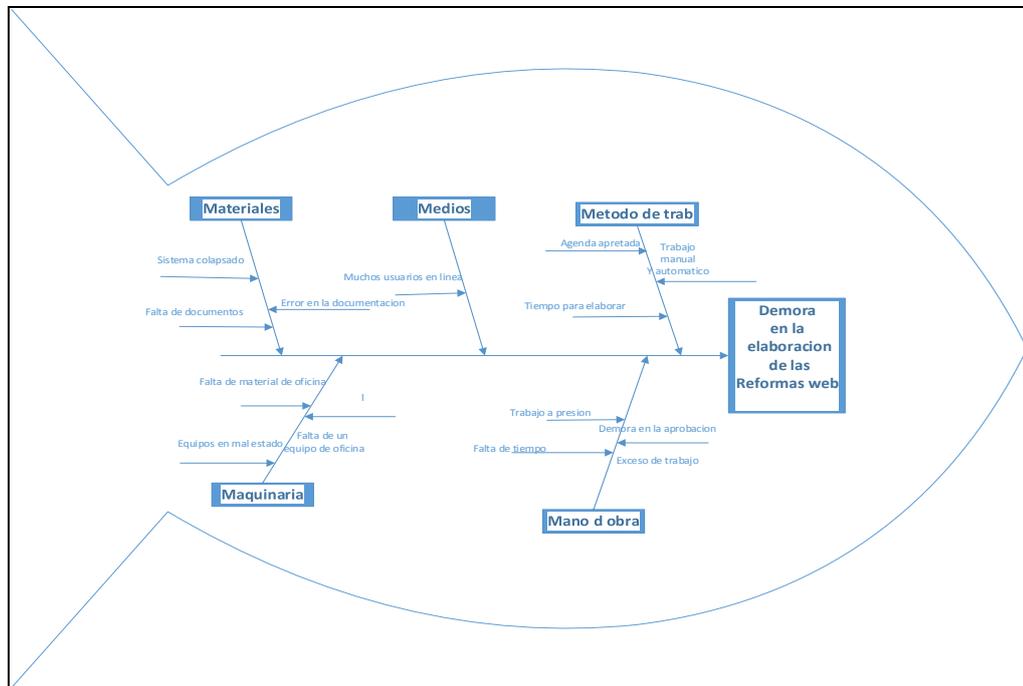
Elaborado: Nancy Sanabria  
Fuente: Datos del Diagrama Ishikawa

**Tarea:** Hacer Reformas Web tiene un tiempo de demora de 1440, se da debido a que la documentación está incompleta o con errores. Demora en el ingreso de datos en el sistema SPRIN del ministerio de finanzas

### Brainstorming o Lluvia de Ideas

- Aplicar reglamentos para asignar tiempo máximo de respuesta a cada requerimiento
- La documentación está incompleta
- No cuenta con las herramientas necesarias
- La página del ministerio de finanzas está colapsada
- No hay red

## GRAFICO 8 DIAGRAMA DE ISHIKAWA HACER REFORMAS WEB



Elaborado: Nancy Sanabria  
Fuente: Datos de la Investigación

**Tarea:** Hacer, revisar y firmar liquidación tiene un tiempo de demora de 2840 minutos debido a muchas circunstancias.

### Brainstorming o Lluvia de Ideas

No llega a tiempo la documentación completa

Solicitar Documentación

Documentación con errores

Reenviar para corrección de errores

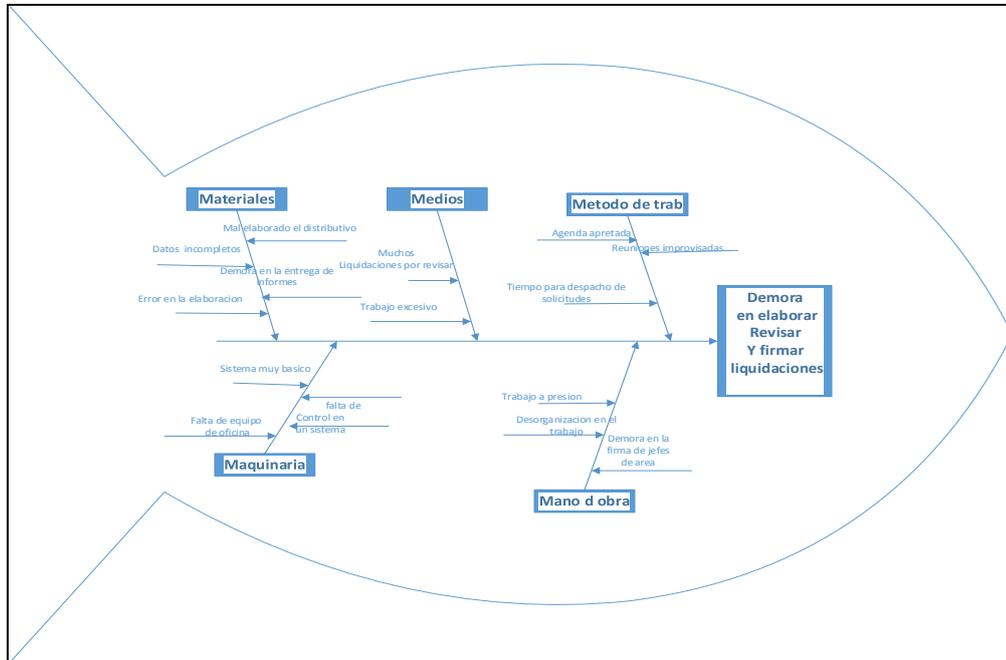
Hacer liquidación

No hay documentos de días laborados

Revisar los gastos no hay datos exactos de los descuentos

Revisar horas laboradas y no laboradas para hacer el rol

## GRAFICO 9 ISHIKAWA DE LA TAREA HACER LIQUIDACION



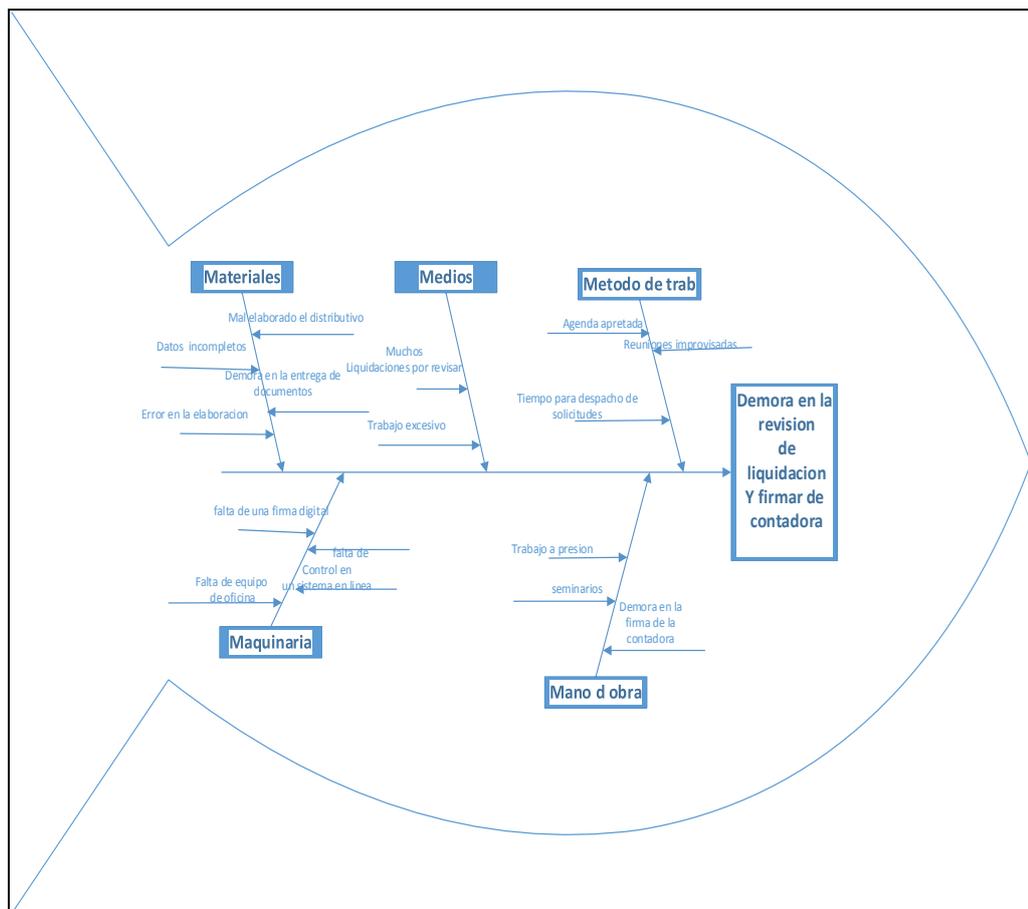
Elaborado: Nancy Sanabria  
Fuente: Datos de la investigación

**Tarea:** Revisar, analizar nomina, comparar documentación y firma de contadora demora de 3460 minutos.

### Brainstorming o Lluvia de Ideas

- Reprocesos
- Demora en la revisión de documentos
- Envió de la documentación incompleta
- Falta de soportes
- Demora en la revisión y firma de la documentación por parte de la contadora
- Demora en la revisión por el auxiliar asignado.

**GRAFICO 10 DIAGRAMA DE ISHIKAWA REVISION DE CONTADORA**



**Elaborado: Nancy Sanabria**  
**Fuente: datos de la investigación**

## CAPÍTULO IV

### MARCO ADMINISTRATIVO

**CUADRO Nº 17 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>MESES</span> <span>Y</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>SEMANAS</span> <span>ACTIVIDADES</span> </div>	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Aprobación del tema y designación del tutor																				
Observación de campo			X																	
Tutorías																				
Desarrollo del primer capítulo “el problema”				X					X	X										
Investigación bibliográfica marco teórico							X	X	X		X	X								
La metodología: encuesta y entrevista										X	X	X	X							
Análisis de resultados													X							
Desarrollo de las actividades demostrativas														X						
Conclusiones y recomendaciones														X	x					
Elaboración del plan de Mejoras																x				
Presentación del borrador final y el informe																				x
																		x		

**Elaborado:** Nancy Sanabria

## PRESUPUESTO

Fuente de financiamiento del proyecto

### CUADRO Nº 18 PRESUPUESTO

<b>INGRESOS</b>	<b>(DÓLARES)</b>
Actividades de autogestión	\$ 650.00
<b>TOTAL :</b>	<b>\$ 650.00</b>

#### Egresos

Detalle de egreso del proyecto

<b>INGRESOS</b>	<b>(DÓLARES)</b>
Suministro de oficina y computación	100.00
Fotocopias	115.00
Empastado y anillados	40.00
Libros y Documentos	120.00
Computadora y Servicios de Internet	35.00
Transporte	50.00
Refrigerio	110.00
Otros gastos	80.00
<b>TOTAL :</b>	<b>\$ 650.00</b>

**Elaborado:** Nancy Sanabria

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES**

Una vez cumplido exitosamente el levantamiento la validación del producto contratación del personal administrativo, permitió identificar oportunidades de mejora para la optimización de tiempo y recursos.

La investigación desarrollada permitió comprobar que el producto contratación de personal administrativo que efectúa la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Universidad de Guayaquil actualmente realiza una serie de tareas innecesarias, las cuales ocasionan un tiempo de demora significativa y un perjuicio económico considerable para la institución. Aplicando la Herramienta lean Manufacturing nos dio como resultado que más del cincuenta por ciento de las tareas no agregan valor alguno al proceso.

Esas tareas que fueron eliminadas son las mudas encontradas que generan pérdida de tiempo, perdida de materiales ejemplo papel, tinta etc. Equipos ejemplo computadora impresora etc. los mismos solo generan desperdicios perdidas a la institución y malestar a los usuarios por el exceso tiempo de demora en realizar el proceso.

Esta situación se produce por cuanto el modelo actual está mal diseñado trabajan por funciones mas no por procesos, en concepciones organizacionales de antaño que privilegiaban el aspecto burocrático en vez de los elementos de rapidez, eficiencia y eficacia que propugnan las teorías modernas de gestión por procesos.

Tienen políticas y reglamentos centralizados que entorpecen el normal desarrollo del proceso obteniendo como resultado la demora en la ejecución de las tareas y retardo exagerado al proceso.

La principal consecuencia negativa de la utilización de este procedimiento por funciones, es el impacto financiero que causa a la entidad, el cual debe medirse y cuantificarse considerando el tiempo real vs tiempo de demora es elevado, ya que la misma paga a más de nueve centavos el minuto

## RECOMENDACIONES

1.- Se recomienda aplicar el plan de mejoras, realizar un REDISEÑO del proceso, validar el rediseño, implementación.

2.- Capacitar constantemente al personal encargado de realizar y ejecutar las tareas, que tengan conocimientos, aptitudes y eficiente en busca de la excelencia y calidad.

3.- La implementación del nuevo esquema implica necesariamente la implementación de un modelo de gestión por procesos, el cual permitirá la eliminación las tareas innecesarias y/o reprocesos con la utilización de las modernas herramientas tecnológicas.

4.- La implementación de un modelo de gestión basado en proceso que le permitirá a la Universidad de Guayaquil, aumentar la competitividad e incrementar la calidad en el servicio del producto contratación de personal administrativo y demás productos de la misma.

Si se mejoran los procesos eliminando cuellos de botellas, suprimiendo las tareas menos significativas, aplicando la gestión por procesos se lograra una reducción de gran impacto en el tiempo de respuesta para el usuario y el ahorro en los recursos a la Universidad obteniendo resultados la calidad en la realización del proceso.

## BIBLIOGRAFÍA

- Godínez Jasso, F. J. (07 de julio de 2013). *vision industrial*. Recuperado el 04 de junio de 2015, de vision industrial wide site.
- Hitpass Heyl, B. (15 de septiembre de 2011). *gerencia*. Recuperado el 12 de mayo de 2015, de gerencia web sese: <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=523> (s.f.). ( *EdwardWitten 1995*) .  
(*Frischmann, 2005*). (s.f.).  
(*Musgrave y Musgrave, 1992: 7*). . (s.f.).  
(*Páez, 2004: 12-1*). (s.f.).  
(*Stiglitz, 2001*),. (s.f.).  
(*Villalobos, 1991: 496*). . (s.f.).  
1995), (. E. (s.f.).
- Iso Tools excellence*. (27 de diciembre de 2013). Recuperado el 13 de mayo de 2015, de Iso Tools excellence: [www.isotools.org/2013/12/27/iso-9001-enfoque-basado-procesos/#](http://www.isotools.org/2013/12/27/iso-9001-enfoque-basado-procesos/#)
- Ministerio de Cultura Educación y Deporte*. (Febrero de 2013). Recuperado el 16 de 05 de 2015, de mecd web site: [http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/dms/mecd/cultura-mecd/areas-cultura/promociondelarte/mc/expotemp/capitulos/GestionEconomica\\_Contratacion.pdf](http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/dms/mecd/cultura-mecd/areas-cultura/promociondelarte/mc/expotemp/capitulos/GestionEconomica_Contratacion.pdf)
- Aguilar Morales, J. (2010). LA MEJORA CONTINUA. En J. E. Aguilar Morales, *LA MEJORA CONTINUA* (pág. 3). OAXACA.  
(s.f.). *Aguilar, Martha.(2008:67)* .  
*Alles, M.(2009)* . (s.f.).  
*Aviles Reliche Jorge Fernando ( 2014)*. (s.f.).  
*Avilés Reliche Jorge Fernando ( 2014)*. (s.f.).  
*Avilés Reliche Jorge Fernando (2014)*. (s.f.).
- Cofre, N. (24 de FEBRERO de 2008). *NICOLAS COFRE: GESTION DE PROCESOS Y PROYECTOS*. Recuperado el 05 de ABRIL de 2015, de NICOLAS COFRE: GESTION DE PROCESOS Y PROYECTOS: <http://www.nicolascofre.com/2008/02/induccional-levantamiento-de-procesos.html>  
(s.f.). *Como dice Waterman, Robert. (2009:78)* .
- Contadores, C. d. (01 de OCTUBRE de 2010). *CONSULTING & PROFESSIONAL SERVICES*. Recuperado el 09 de MARZO de 2015, de CONSULTING & PROFESSIONAL SERVICES WEB SITE: <http://www.zenweb.com.ar/%C2%BFque-es-lean-manufacturing-o-manufactura-esbelta/>
- Contadores, Comunidad de. (01 de OCTUBRE de 2010). *CONSULTING & PROFESSIONAL SERVICES*. Recuperado el 09 de MARZO de 2015, de CONSULTING & PROFESSIONAL SERVICES WEB SITE: <http://www.zenweb.com.ar/%C2%BFque-es-lean-manufacturing-o-manufactura-esbelta/>  
(s.f.). *Delimitación del problema*.  
DIAGRAMA DE GANT. (s.f.).  
(s.f.). *Diego Escribano (2009:154)* .  
(s.f.). *Diego Escribano (2009:154)* .
- García, M., Ráez, L., Castro, M., Vivar, L., & Oyola, L. (14 de Diciembre de 2003). *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Recuperado el 10 de 06 de 2015, de Universidad Nacional Mayor de San Marcos Web Site:

- [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6\\_n2/pdf/sistema.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n2/pdf/sistema.pdf)  
(s.f.). *Gomero, G. y Moreno J. (2001:163)*. .
- GONZALEZ, H. (14 de MARZO de 2013). *CALIDAD Y GESTION*. Recuperado el 20 de 04 de 2015, de CALIDAD DE GESTION WEB SITE:  
<https://calidadgestion.wordpress.com/2013/03/11/enfoque-basado-en-procesos-como-principio-de-gestion/>  
(s.f.). *Para Alpander, M. (2010: 234)* .  
Para Anderson Jeans (2008:90). (s.f.).  
(s.f.). *Para Chiavenato, Idalberto. (2009:90)*.  
Para ESPINOSA, M. (2005:90). (s.f.).  
(s.f.). *Para Gárciga, R. (2010:4)* .  
(s.f.). *Para López, Itzel. (2009:45)*.  
(s.f.). *Para Stewart, Thomas A (2010:36)* .
- Perpper Bergholz, S. (05 de MAYO de 2011). *MEDWARE*. Recuperado el 20 de MAYO de 2015, de MEDWARE WEB SITE:  
<http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>
- Quezada Madriz, G. (02 de SEPTIEMBRE de 2005). *8 PRINCIPIOS DE LA GESTION DE LA CALIDAD*. Recuperado el 20 de 05 de 2015, de GESTIOPOLIS:  
<http://www.gestiopolis.com/los-8-principios-de-gestion-de-la-calidad/#nt1>
- Rafael J, M. C. (21 de agosto de 2009). *suprema Qualitas*. Recuperado el 10 de marzo de 2015, de Qualitas Trens:  
<http://qualitytrends.squalitas.com/index.php/item/108-sistemas-de-gestion-de-la-calidad->  
(s.f.). *Salkind N. (2002:216)* .  
(s.f.). *Según Brum V. J y M. R Samarcos Júnior, (2010:11-12)*. .  
(s.f.). *Según Drogonetti y Ross (2008:12)* .  
(s.f.). *Según Hernández, M. (2010:5)* .  
(s.f.). *Sierra Bravo R. (2009: 164)*.  
(s.f.). *Tafur R. 2005: 264*.  
(s.f.). *Tamayo Mario. (2002:114)*. .
- Thompson B, J. (3 de JULIO de 2009). *ADMINISTRACION EN TEORIA*. Recuperado el 20 de 04 de 2015, de <http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/07/tipos-de-administracion.html>
- ZARATIEGUI, J. R. (1999). LA GESTION POR PROCESOS : SU PAPEL E IMPORTANCIA EN LA EMPRESA. En J. ZARATIEGUI, *LA GESTION POR PROCESOS: SU PAPEL E IMPORTANCIA EN LA EMPRESA* (págs. 82-83).

**ANEXO 4 DOCUMENTACIÓN DE RESPALDO  
DEL LEVANTAMIENTO DEL PROCESO**

**ANEXO 2 MATRIZ DE TAREAS DEL  
LEVANTAMIENTO DEL PROCESO DE  
CONTRATACION DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE  
GUAYAQUIL**

**ANEXO 3 MATRIZ DE RESULTADOS DEL  
ANALISIS CON LEAN MANUFACTURING.**

**ANEXO 1 MATRIZ DE TAREAS PARA EL  
REDISEÑO DE PROCESOS**