



ESPE

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS
PROCESOS INTERNOS DE LA SUBSECRETARÍA DE EMPLEO
Y SALARIOS DEL MINISTERIO DEL TRABAJO, BAJO
TECNOLOGÍA BPMN**

AUTORES:

HIDALGO SUQUILLO DIEGO ARMANDO

TABOADA TERÁN MANUEL ÁNGEL

DIRECTOR: ING. MAURO CANTUÑA

CODIRECTOR: ING. CESAR LLUMIQUINGA

SANGOLQUÍ

2015

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO****INGENIERÍA COMERCIAL
CERTIFICADO**

Ing. Mauro Cantuña (Director)

Ing. César Llumiquinga (Codirector)

El trabajo titulado **“Propuesta de mejoramiento de los procesos internos de la Subsecretaría de Empleo y Salarios del Ministerio del Trabajo, bajo tecnología BPMN”**, fue realizado en su totalidad por los señores Diego Armando Hidalgo Suquillo y Manuel Ángel Taboada Terán, el cual ha sido guiado y revisado periódicamente cumpliendo con las normas estatutarias establecidas por la universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Debido a la originalidad del trabajo y su aplicabilidad, si recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizamos para que los señores reproduzcan el documento y lo entreguen al Ing. Carlos Sierra, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, abril de 2015



Ing. Mauro Cantuña
DIRECTOR



Ing. César Llumiquinga
CODIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO
INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD
DIEGO ARMANDO HIDALGO SUQUILLO
MANUEL ÁNGEL TABOADA TERÁN

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de grado denominado "Propuesta de mejoramiento de los procesos internos de la Subsecretaría de Empleo y Salarios del Ministerio del Trabajo, bajo tecnología BPMN", ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del trabajo de titulación en mención.

Sangolqui, abril de 2015.



Diego Armando Hidalgo Suquillo



Manuel Ángel Taboada Terán

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

DIEGO ARMANDO HIDALGO SUQUILLO

MANUEL ÁNGEL TABOADA TERÁN

Autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo denominado "Propuesta de mejoramiento de los procesos internos de la Subsecretaría de Empleo y Salarios del Ministerio del Trabajo, bajo tecnología BPMN", cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolqui, abril de 2015



Diego Armando Hidalgo Suquillo



Manuel Ángel Taboada Terán

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de investigación primero que todo a mis padres quienes han sido el soporte y la guía de mi vida personal y profesional, gracias a los cuales he podido cumplir con las metas que me he propuesto. Además a mis hermanos y familiares que han estado junto a mí día a día brindándome su apoyo incondicional, sus experiencias y enseñanzas para ser mejor cada día.

Diego Hidalgo

Dedico este trabajo de investigación a mis queridos padres, quienes han sido mi soporte y mi motivación para crecer cada día más, brindándome su apoyo incondicional y su amor, proporcionándome la fortaleza para continuar y avanzar en los momentos más difíciles. A mis hermanas quienes forman parte esencial en mi vida y han estado junto a mí brindándome su apoyo y cariño día a día.

Ángel Taboada

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por saber guiar mi camino y ser un pilar fundamental, a mis padres por todo su apoyo, no solamente para llegar a cumplir esta meta en mi vida, sino también por estar conmigo en todo momento, además a mis hermanos por su apoyo y ayuda constante en el transcurso de mi vida.

Al grupo maravilloso de colaboradores y amigos del MDT, que han compartido su experiencia y su conocimiento conmigo.

También quiero agradecer a nuestros profesores; Ing. Mauro Cantuña e Ing. César Llumiquinga por guiar este trabajo de manera profesional y comprometida durante el desarrollo del presente trabajo.

Diego Hidalgo

Agradezco infinitamente a Dios por todas sus bendiciones, hoy puedo cumplir una de mis grandes metas ser un profesional.

A mis padres que han inculcado en mí sus valores y principios para ser un mejor hijo, hermano y persona profesional. A mis hermanas quienes me han brindado su apoyo.

A mis amigos, compañeros y G3 por hacer que el tiempo que compartimos sea un recuerdo inolvidable.

De igual manera agradecer a nuestros profesores: Ing. Mauro Cantuña e Ing. César Llumiquinga, por aceptar desinteresadamente ser los guías que nos permiten alcanzar esta gran meta.

Ángel Taboada

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICADO	;	Error! Marcador no definido.
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	;	Error! Marcador no definido.
AUTORIZACIÓN	;	Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA		v
AGRADECIMIENTO		vi
ÍNDICE DE TABLAS		xiii
RESUMEN EJECUTIVO		xiv
ABSTRACT		xv
CAPÍTULO I		1
1 INTRODUCCIÓN		1
1.1 ANTECEDENTES		1
1.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA		2
1.3 LA INSTITUCIÓN		3
1.3.1 Misión		5
1.3.2 Visión		5
1.3.3 Valores		5
1.3.4 Objetivos Estratégicos		6
1.3.5 Organigrama Estructural		6
1.3.6 Servicios		8
1.3.7 Clientes		15
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA		15
1.4.1 Diagrama Causa – Efecto		16
1.4.2 Enunciado del Problema		17
1.5 OBJETIVOS		17
1.5.1 Objetivo General		17
1.5.2 Objetivos Específicos		18
CAPÍTULO II		19
2 MARCO TEÓRICO		19
2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		19
2.1.1 Definición del Negocio		20
2.1.2 Filosofía Corporativa		20
2.1.3 Valores Corporativos		21

2.1.4	Principios Corporativos	22
2.1.5	La Misión	22
2.1.6	La Visión.....	23
2.1.7	Objetivos Estratégicos	25
2.2	PROCESOS.....	26
2.2.1	Definición	26
2.2.2	Elementos de un Proceso	27
2.2.3	Factores de un Proceso.....	28
2.2.4	Tipos de Procesos	29
2.2.5	Diagrama de Flujo.....	30
2.2.6	Tipos de flujo gramas.....	30
2.2.7	Mapa de procesos.....	31
2.3	CADENA DE VALOR.....	33
2.4	GESTIÓN POR PROCESOS	34
2.4.1	Objetivos de la Gestión por Procesos	35
2.4.2	Fases de la Gestión por procesos	35
2.5	INDICADORES DE GESTIÓN DE PROCESOS	35
2.5.1	Definición de Indicadores del Proceso	36
2.5.2	Características de los Indicadores	36
2.5.3	Pasos para generar indicadores de Procesos	37
2.6	MEJORAMIENTO DE PROCESOS	38
2.6.1	Definición	38
2.6.2	Beneficios de la mejora de Procesos.....	39
2.6.3	Requisitos para mejorar los Procesos	39
2.7	MODERNIZACIÓN DEL PROCESO	40
2.8	MODELIZACIÓN DE PROCESOS.....	40
2.8.1	Definición de Modelado de Procesos	40
2.8.2	BPM	41
2.9	TECNOLOGÍA BPMN	43
2.9.1	BPMN (BIZAGI).....	43
2.9.2	Elementos principales de BPMN (Bizagi).....	44
CAPITULO III.....		51
3	LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS	51
3.1	CADENA DE VALOR	51

3.1.1	Cadena de Valor del MDT	53
3.2	MAPA DE PROCESOS	54
3.2.1	Mapa de Procesos del MDT.....	56
3.3	LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA SUBSECRETARIA DE EMPLEO Y SALARIOS	57
3.4	INVENTARIO DE PROCESOS	57
3.5	SELECCIÓN DE PROCESOS	60
3.6	PROCESOS SELECCIONADOS	66
3.7	FLUJOGRAMAS DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS	68
3.8	ANÁLISIS DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS.....	85
3.8.1	Hoja de costos de Personal y de Operaciones por minuto.....	85
3.8.2	Simbología	86
3.8.3	Flujo de Diagramación de los Procesos Seleccionados para Comparación	89
	CAPITULO IV.....	95
4	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS.....	95
4.1	HERRAMIENTAS A UTILIZAR	96
4.1.1	Diagramación mejorada	96
4.1.2	Flujo de diagramación.....	97
4.2	FLUJOGRAMAS DE PROCESOS MEJORADOS BAJO TECNOLOGÍA BPMN (BIZAGI)	97
4.3	FLUJO DE DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS MEJORADOS PARA SU COMPARACIÓN	114
4.4	ANÁLISIS COMPARATIVO DEL PROCESO SELECCIONADO REGISTRO DE UTILIDADES Y SALARIO DIGNO.....	128
4.5	ANÁLISIS COMPARATIVO DEL PROCESO SELECCIONADO REGISTRO DE DECIMOTERCERA REMUNERACIÓN PARA EMPRESAS / PERSONAS NATURALES	130
4.6	DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS.....	133
4.7	MEDICIÓN DE LOS PROCESOS	133
4.7.1	Indicadores de gestión.....	133
4.7.2	Propuesta de Tablero de Indicadores para los Procesos mejorados.....	134
	CAPÍTULO V	140
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	140
5.1	CONCLUSIONES.....	140
5.2	RECOMENDACIONES	141

BIBLIOGRAFÍA 142

ANEXOS

Anexo 1. Documentación de los Procesos Mejorados

Anexo 2. Ficha de Indicadores de los Procesos Mejorados

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ministerio del Trabajo	4
Figura 2. Organigrama Estructural - Ministerio del Trabajo	7
Figura 3. Diagrama Causa-Efecto	17
Figura 4. Jerarquía de la medición del desempeño	26
Figura 5. Definición de Procesos	27
Figura 6. ¿Qué es un Proceso?	28
Figura 7. Mapa de Procesos	32
Figura 8. La Cadena de Valor de M. Porter	34
Figura 9. Fases de la Gestión por Proceso	35
Figura 10. Formato de un indicador.....	38
Figura 11. Ciclo de vida de BPM.....	42
Figura 12. Componente del BPM	42
Figura 13. Cadena de Valor del MDT.....	53
Figura 14. Mapa de Procesos del MDT	56
Figura 15. Aprobación o Reforma de Estatutos de Organizaciones Artesanales.....	69
Figura 16. Autorizaciones Laborales	70
Figura 17. Legalización de documentos para inicio y finalización de cursos para Operadores y Mecánicos de Equipos Camineros.....	71
Figura 18. Refrendación de títulos artesanales y de Operadores y Mecánicos de Equipos Camineros	72
Figura 19. Registro de Directivos o Registro de Socios de Organizaciones Artesanales	73
Figura 20. Titulación de Artesanos, Operadores o Mecánicos de Equipos Camineros	74
Figura 21. Registro de Trabajadores(as) Sustitutos(as)	75
Figura 22. Actas de Determinación del SRI	76
Figura 23. Unificación de Utilidades	77
Figura 24. Comisiones Sectoriales.....	78
Figura 25. Legalización de Utilidades y Salario Digno	79
Figura 26. Registro Decimatercera Remuneración para el Servicio Doméstico.....	80
Figura 27. Legalización Decimatercera Remuneración para Empresas/Personas Naturales	81
Figura 28. Registro Decimacuarta Remuneración para el Servicio Doméstico.....	82
Figura 29. Legalización Decimacuarta Remuneración para Empresas/Personas Naturales	83
Figura 30. CONADES	84
Figura 31. Aprobación o Reforma de Estatutos de Organizaciones Artesanales.....	98
Figura 32. Autorizaciones Laborales	99
Figura 33. Legalización de Documentos para Inicio y Finalización de Cursos para Operadores y Mecánicos de Equipos Camineros.....	100
Figura 34. Refrendación de Títulos Artesanales y de Operadores o Mecánicos de Equipos Camineros	101

Figura 35. Registro de Directivas o Registro de Socios de Organizaciones Artesanales	102
Figura 36. Titulación de Artesanos, Operadores o Mecánicos de Equipo Caminero	103
Figura 37. Registro de Trabajadores(as) Sustitutos (as)	104
Figura 38. Actas de Determinación del SRI	105
Figura 39. Unificación de Utilidades	106
Figura 40. Comisiones Sectoriales para la Fijación de Sueldos, Salarios y Remuneraciones Mínimas Unificadas.....	107
Figura 41. Registro de Utilidades y Salario Digno	108
Figura 42. Registro Decimotercera Remuneración para el Servicio Doméstico	109
Figura 43. Registro Decimotercera Remuneración para Empresas / Personas Naturales	110
Figura 44. Registro Decimocuarta Remuneración para el Servicio Doméstico	111
Figura 45. Registro Decimocuarta Remuneración para Empresas / Personas Naturales	112
Figura 46. Formalización mediante el CONADES de fijación de sueldos y salarios de los trabajadores del sector privado	113
Figura 47. Cuadro Comparativo Tiempo	128
Figura 48. Cuadro Comparativo Eficiencia en Tiempo	129
Figura 49. Cuadro Comparativo Costo	129
Figura 50. Cuadro Comparativo Eficiencia en Costo	130
Figura 51. Cuadro Comparativo Tiempo	131
Figura 52. Cuadro Comparativo Eficiencia en Tiempo	131
Figura 53. Cuadro Comparativo Costo	132
Figura 54. Cuadro Comparativo Eficiencia en Costo	132

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	20
Tabla 2. PRINCIPALES ELEMENTOS DEL BPMN (BIZAGI)	44
Tabla 3. INVENTARIO DE PROCESOS	57
Tabla 4. PREGUNTAS CLAVES	61
Tabla 5. SELECCIÓN DE PROCESOS	62
Tabla 6. PROCESOS SELECCIONADOS	67
Tabla 7. HOJA DE COSTOS DEL PERSONAL	85
Tabla 8. HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN	86
Tabla 9. HOJA DE COSTOS TOTALES POR MINUTO	86
Tabla 10. SIMBOLOGÍA	87
Tabla 11. DIAGRAMA PARA ANÁLISIS DE PROCESOS	90
Tabla 12. Diagrama de Análisis de Proceso Legalización de Utilidades y Salario Digno	91
Tabla 13. Diagrama de Análisis de Proceso Legalización Decimotercera Remuneración para Empresas/Personas Naturales	93
Tabla 14. DIAGRAMA PARA ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS	115
Tabla 15. Diagrama de Análisis de Procesos Mejorados de Registro de Utilidades y Salario Digno (caso con 0 trabajadores)	116
Tabla 16. Diagrama de Análisis de Procesos Mejorados de Registro de Utilidades y Salario Digno (caso con trabajadores, sin consignación al Ministerio)	118
Tabla 17. Diagrama de Análisis de Procesos Mejorados de Registro de Utilidades y Salario Digno (caso con trabajadores y con consignación al Ministerio)	120
Tabla 18. Registro Decimotercera Remuneración para Empresas/Personas Naturales (caso con 0 trabajadores)	122
Tabla 19. Registro Decimotercera Remuneración para Empresas/Personas Naturales (caso de 1-10 Trabajadores)	124
Tabla 20. Registro Decimotercera Remuneración para Empresas/Personas Naturales (caso con más de 10 Trabajadores)	126
Tabla 21. Resumen Procesos Mejorados de Registro de Utilidades y Salario Digno	127
Tabla 22. Resumen Procesos Mejorados de Registro Decimotercera Remuneración para Empresas/Personas Naturales	127
Tabla 23. Análisis comparativo Registro de Utilidades y Salario Digno	128
Tabla 24. Análisis comparativo Registro de Decimotercera Remuneración para empresas/Personas Naturales	130
Tabla 25. TABLERO DE INDICADORES PARA LOS PROCESOS MEJORADOS	135

RESUMEN

Este proyecto se desarrolló en la Subsecretaría de Empleo y Salarios del Ministerio del Trabajo; una institución pública que ejerce la rectoría de las políticas laborales, protege los derechos fundamentales del trabajador/a, y ser el ente rector de la administración del desarrollo institucional.

En el primer capítulo se presenta las generalidades del tema propuesto, es decir los antecedentes del Ministerio del Trabajo, cual es el problema que se va resolver el mismo que se centra los procesos internos de la Subsecretaria de Empleo y Salarios dándole un mayor énfasis a la Dirección de Análisis Salarial. En el segundo capítulo se muestra el marco teórico que se utilizara para el desarrollo de tema expuesto. El tercer capítulo se realiza el levantamiento y análisis de los procesos de la Subsecretaria de Empleo y Salarios. En el cuarto capítulo se realizó la propuesta de mejoramiento bajo tecnología BPMN de los procesos seleccionados de la Subsecretaria, mismos que presentan la descripción de actividades que deben cumplir cada uno de los ejecutores en el desarrollo del proceso, además se realizó una comparación de costos y tiempos de los procesos, también se propuso un Tablero de indicadores para los procesos mejorados para lograr mejores índices de eficiencia y mejor operatividad de cada uno de los procesos pertenecientes a la Subsecretaria de Empleo y Salarios del MDT. Finalmente, se establecen las conclusiones y recomendaciones que se generaron al desarrollar el proyecto.

Palabras clave:

1. MINISTERIO
2. SUBSECRETARIA
3. PROCESOS
4. BPMN (BIZAGI)
5. MEJORAMIENTO DE PROCESOS

ABSTRACT

This project was developed in the Undersecretary of Employment and Wages of the Ministry of Labour; a public institution that provides leadership of labor policies, protects the fundamental rights of the worker / a, and be the lead agency for the management of institutional development.

In the first chapter an overview of the proposed topic is presented, in the history of the Ministry of Labour, which is the problem to be solved the same as the internal processes of the Undersecretary of Employment and Wages focuses giving greater emphasis to Analysis Division Salarial. In the second chapter the theoretical framework to be used for the development of subject matter hereof is shown. The third chapter the survey and analysis of the processes of the Assistant Secretary for Employment and Wages is performed. Under the proposed improvement BPMN process technology selected Undersecretary, same as submitting the description of activities that must meet each of the executors in the development process was performed in the fourth chapter, plus a cost comparison was performed and processing times, also proposed a dashboard gauges for improved to achieve better levels of efficiency and better operability of each of the processes belonging to the Undersecretary of Employment and Wages MDT processes. Finally, conclusions and recommendations were generated to develop the project are set.

Keywords

1. MINISTRY
2. SECRETARY
3. PROCESS
4. BPMN(BIZAGI)
5. PROCESS IMPROVEMENT

CAPÍTULO I

1 INTRODUCCIÓN

En el primer capítulo se presentará las generalidades del tema propuesto, es decir los antecedentes del Ministerio del Trabajo, la justificación e importancia del desarrollo del tema, cual es el problema que se va resolver el mismo que se centra los procesos internos de la Subsecretaria de Empleo y Salarios dándole un mayor énfasis a la Dirección de Análisis Salarial, así mismo el planteamiento de los objetivos generales y específicos que serán cumplidos durante el desarrollo del tema de tesis propuesto.

1.1 ANTECEDENTES

A partir del año 2009, mediante Decreto Ejecutivo No. 10, publicado en el Registro Oficial No. 10 de 24 de Agosto del año dicho, se fusiona a la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES), y el Ministerio de Trabajo y Empleo, y se crea el Ministerio de Relaciones Laborales mismo que en el nivel operativo dispone de dos Viceministerios técnicos: el Viceministerio del Servicio Público, el mismo que asume las competencias establecidas para la SENRES que constan en la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Publico LOSCCA, y el Viceministerio de Trabajo asume las competencia determinadas en el Código de Trabajo.

Mediante Acuerdo Ministerial No. 000075, publicado en la Edición Especial del Registro Oficial No. 33, de 25 de marzo de 2010, el Ministerio de Relaciones Laborales emitió el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, con lo cual se da cumplimiento a lo establecido en la base legal de creación de esta Cartera de Estado.

Cabe mencionar que recientemente el Presidente Constitucional de la República, economista Rafael Correa Delgado, mediante Decreto Ejecutivo No. 500 del 26 de

noviembre del año 2014, modificó la denominación del Ministerio de Relaciones Laborales por “Ministerio del Trabajo”.

Dicho cambio se lo hizo tomando en cuenta la importancia del trabajo del ser humano sobre el capital y la rectoría sobre la gestión del talento humano que ejerce dicha Cartera de Estado, tanto en el sector público como en el privado.

Tomando en consideración que, el “trabajo” es una categoría que involucra a todas las actividades humanas, productivas, sean o no remuneradas. No solo las relaciones laborales formales, legales, constituyen “trabajo”, sino también por ejemplo, aquellas que realizan las madres y padres de familia, las trabajadoras de hogar, los trabajadores autónomos, etc.

Por estas y otras razones, bajo un concepto amplio, que involucre a todos los actores, se ha retomado a los orígenes y ahora es “MINISTERIO DEL TRABAJO”

La disposición Final Segunda, del Mandato Constituyente 8 y la Disposición Transitoria Quinta del Decreto Ejecutivo No. 1121, publicados en el Registro Oficial No. 330, de 06 de mayo de 2008 y Registro Oficial Suplemento No. 353, de 05 de junio de 2008 respectivamente, facultan al ex Ministerio de Trabajo y Empleo para que en coordinación con SENPLADES, proceda a fortalecer la estructura operacional, administrativa y financiera de esa Cartera de Estado, para lo cual deberán crearse la Subsecretaría de Planificación, otras Subsecretarías de trabajo y empleo y las direcciones regionales de trabajo e inspectorías provinciales integrales de trabajo que sean necesarias, en función de la nueva zonificación administrativa y las exigencias que demanden las áreas de mayor desarrollo productivo empresarial y laboral del país.

1.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

La importancia del presente tema de estudio radica en lo siguiente:

Como es de conocimiento todas las instituciones del sector público deben realizar su trabajo mediante la gestión por procesos, puesto que es requerimiento del gobierno central, por ende el Ministerio del Trabajo basa la labor de sus Viceministerios,

Subsecretarías, Departamentos y demás en la gestión por procesos. Con lo cual se busca dar y entregar un mejor servicio a todos los usuarios de este Ministerio.

Pero muchas de las veces los usuarios sienten malestar ya que son objetos de multas por varios motivos, entre ellos la gestión interna, después de un breve análisis y según los datos reflejados por la página web TRAMITON.TO , la segunda entidad pública que mayor malestar genera según la ciudadanía es el Ministerio del Trabajo con los trámites de pago de fondos de terceros, legalizaciones de informes empresariales de la décima tercera, décima cuarta, utilidades y compensación de salario digno , siendo estos parte del sistema de gestión de la Subsecretaría de Empleo y Salarios. Lo cual es uno de los principales motivos para realizar este tema el mismo que lograría dar una solución a este gran inconveniente.

Para la nuestra Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE el presente tema de tesis permite cumplir con su misión de formar académicos, profesionales e investigadores de excelencia, los mismos que aporten y den soluciones prácticas a diversos problemas que aquejan a la sociedad ecuatoriana, colaborando en este caso a una institución pública que otorga servicios de gran importancia a la ciudadanía.

El tema de tesis propuesto representa una gran oportunidad para el estudiante, puesto que se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos lo largo de la carrera de Ingeniería Comercial. Permitiendo así demostrar las aptitudes y capacidades de los estudiantes, además de retribuir la inversión educativa a la sociedad.

1.3 LA INSTITUCIÓN

El Ministerio del Trabajo, es un ente rector de las políticas laborales que busca alcanzar el buen vivir, impulsando el empleo digno e inclusivo que garantice la estabilidad y armonía en las relaciones laborales entre trabajadores y empleadores, así como también ejercer la rectoría de la administración del desarrollo institucional de la gestión del talento humano y de las remuneraciones del Sector Público



Figura 1. Ministerio del Trabajo
Fuente: <http://www.trabajo.gob.ec/>

El Ministerio del Trabajo, tendrá como misión establecer salarios justos para los ecuatorianos. La función de este organismo del estado es mantenerla paz social, mediante armónicas y justas relaciones de trabajo, para el desarrollo de las actividades productivas.

Las entidades adscritas a este Ministerio son: Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) y El Instituto Nacional de la Meritocracia (INM).

El Ministerio del Trabajo busca ejercer la rectoría en el diseño y ejecución de políticas de desarrollo organizacional y relaciones laborales para así generar servicios de calidad, contribuyendo a aumentar los niveles de competitividad, productividad y satisfacción laboral del País.

Dicha institución busca fomentar la eficiencia en el servicio público a través de la generación de capacidades y remuneraciones justas. Además apoyará al fortalecimiento de la institucionalidad del sector público con procedimientos claros y sencillos para ofertar un servicio de calidad a los usuarios.

Es importante resaltar que el Ministerio del Trabajo establece un régimen meritocrático para el ingreso, reclutamiento y promoción del mejor talento humano en el sector público.

El objetivo de la institución es recuperar los ingresos de los hogares a través de un salario justo/digno para los trabajadores que permita un mayor crecimiento económico para las familias ecuatorianas cerrando la brecha con la canasta básica familiar, y

asegurando así que la rentabilidad de las empresas no esté fundamentada en salarios bajos a los trabajadores.

1.3.1 Misión

Ejercer la rectoría de las políticas laborales, fomentar la vinculación entre oferta y demanda laboral, proteger los derechos fundamentales del trabajador y trabajadora, y ser el ente rector de la administración del desarrollo institucional, de la gestión del talento humano y de las remuneraciones del Sector Público. (Ministerio del Trabajo, 2010)

1.3.2 Visión

El Ministerio de Relaciones Laborales será una institución moderna, de reconocido prestigio y credibilidad, líder y rectora del desarrollo organizacional y las relaciones laborales, constituyéndose en referente válido de la Gestión Pública, técnica y transparente por los servicios de calidad que presta a sus usuarios. (Ministerio del Trabajo, 2010)

1.3.3 Valores

Ministerio del Trabajo, se compromete a promover una cultura de calidad basada en la responsabilidad, honestidad y lealtad, asignando los recursos necesarios para una mejor operatividad en sus actividades y sujetos a las normas legales para satisfacer las necesidades, requerimientos de los clientes tanto internos como externos ofreciendo así una calidad en el servicio hacia la ciudadanía.

Dentro de la institución los valores deben ser difundidos para mejorar continuamente el desarrollo de los procesos internos y del capital humano, convirtiéndose así en un referente institucional, dichos valores son los siguientes:

- *Calidad*: características técnicas de un bien o servicio que, medidas y comparadas con las de otros productos, permiten establecer un juicio objetivo al respecto. (Varo, Gestión Estratégica de la Calidad en los Servicios Sanitarios, 1994)
- *Responsabilidad*: obligación moral o jurídica de responder de algo propio o ajeno.(Farlex)
- *Atención de calidad*: significa brindar al cliente lo que se prometió desde el diseño del producto o servicio. La excelencia significa ir más allá de las expectativas del cliente, sorprenderle de manera positiva.(Pérez Torres, 2007)
- *Ética*: es la teoría o ciencia del comportamiento moral de los hombres en la sociedad.(Flóres, 2005)
- *Honestidad*: valor cuyo fundamento es la verdad, implica respeto y genera confianza. Cualidad de una persona decente y de buenas costumbres.(García, 2003)
- *Transparencia*: es fundamentalmente un mecanismo a través del cual se suministra información de interés para las partes en un acuerdo. (Unctad, 2004).

1.3.4 Objetivos Estratégicos

- Incrementar la calidad del servicio que brindan los servidores en el sector público
- Incrementar la equidad en el sistema remunerativo y de ingresos complementarios en el sector público
- Incrementar la sinergia entre empleadores y trabajadores
- Incrementar el control y cumplimiento de derechos, deberes y obligaciones de los empleados y empleadores
- Incrementar la calidad de los mecanismos de fomento al empleo y reconversión(Ministerio del Trabajo, 2010)

1.3.5 Organigrama Estructural

La estructura orgánica del Ministerio del Trabajo es funcional, cuenta con dos Viceministerios: Servicio Público, Trabajo y Empleo; dentro de cada Viceministerio

se encuentran las Subsecretarías las mismas que están a cargo de varias Direcciones según les corresponda, las cuales se observan en la siguiente figura.

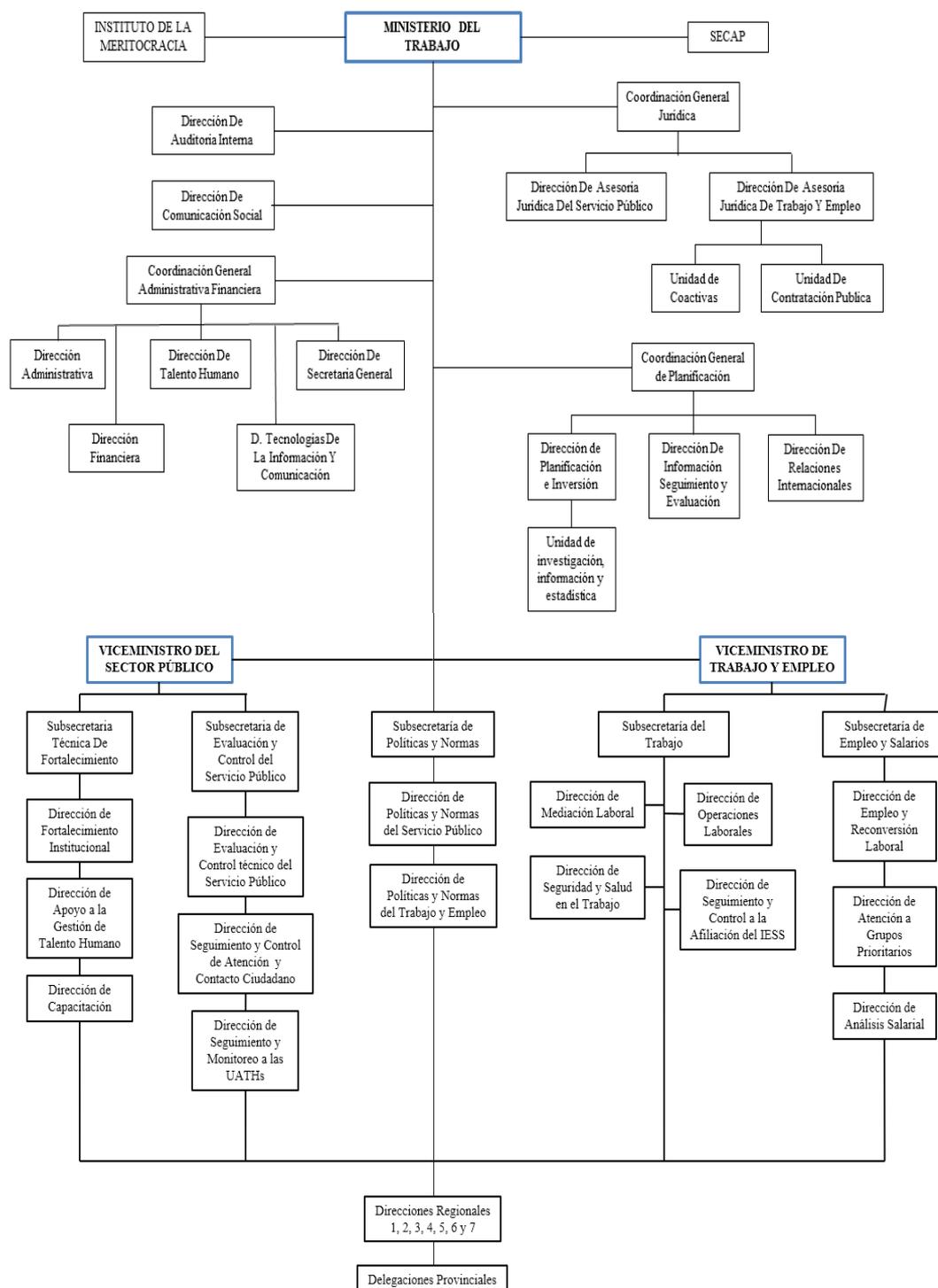


Figura 2. Organigrama Estructural - Ministerio del Trabajo

Fuente: Ministerio del Trabajo

1.3.6 Servicios

Los servicios del Ministerio del Trabajo se encuentran divididos en ocho categorías, las cuales son: Trabajadores, Servidores públicos, Extranjeros, Empleadores, Organizaciones Artesanales, Instituciones Públicas, Grupos Prioritarios y la Ciudadanía.

A continuación se detalla los servicios más relevantes del Ministerio de Trabajo pertenecientes a cada una de las categorías:

Trabajadores:

- Absolución de consultas verbales
- Absolución de consultas escritas
- Absolución de consultas dentro de contratación individual bajo Código de Trabajo
- Absolución de consultas de Utilidades bajo Código de Trabajo
- Aprobación del acta de convenio de pago mensual o global de Jubilación Patronal
- Atención a denuncias por despido intempestivo
- Atención a denuncias ciudadanas por: no pago de beneficios sociales, no afiliación al IESS, no pago de liquidación, inconformidad con el valor de pago de liquidación, por incumplimiento en obligaciones patronales del empleador
- Accidentes laborales y enfermedades profesionales, para usuarios que no consten dentro del régimen del IESS
- Intermediación laboral entre empleadores y maestros de la construcción en la Red Socio Empleo
- Refrendación de títulos de maestros de taller (tripartito con el Ministerio de Educación y Junta Nacional de Defensa del Artesano)
- Refrendación de títulos de Operadores Mecánicos de Equipo Caminero (FEDESOMECA)
- Registro y carnetización de los maestros de la construcción en la Red Socio Empleo
- Terminación de relación laboral a petición del Trabajador con Desahucio laboral
- Terminación de relación laboral a petición del Trabajador con visto bueno sin suspensión de relación laboral

Servidores públicos:

- Absolución de consultas verbales
- Atención a denuncias laborales en la aplicación de la LOSEP, su Reglamento General, Normas e Instrumentos técnicos en lo concerniente a Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones
- Certificación de no tener impedimento para ejercer cargo público para ecuatorianos
- Certificación de relación de dependencia laboral con el sector público para personal activo de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional
- Certificación de relación de dependencia laboral con el sector público
- Certificación de no tener impedimento para ejercer cargo público para extranjeros no residentes
- Rehabilitación de impedidos por compra de renuncia para laborar en el Servicio Público
- Rehabilitación de impedidos para laborar en el Servicio Público por destitución
- Rehabilitación de impedidos para laborar en el Servicio Público por supresión de puestos
- Rehabilitación de impedidos por Terminación de Relaciones Laborales

Extranjeros:

- Autorización laboral de extranjeros en Ecuador
- Autorización laboral para extranjeros residentes de nombramiento de libre remoción o contrato de servicios ocasionales en calidad de servidores públicos
- Autorización laboral para extranjeros deportistas
- Certificación de no requerir autorización laboral para servicios profesionales extranjeros (solo sector privado)
- Soporte funcional para el registro de información en el sistema de migraciones laborales

Empleadores:

- Absolución de consultas verbales

- Absolución de consultas escritas
- Absolución de consultas de cumplimiento técnico legal en temas de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Aprobación de reforma de Reglamentos Internos de trabajo
- Aprobación de Reformas del Estatuto de Organizaciones Sociales: Fundaciones y/o Corporaciones
- Aprobación de Reformas del Estatuto de Microempresas Asociativas
- Aprobación de registro de trabajadoras (es) sustitutos de personas con discapacidad
- Aprobación de Reglamento de Higiene y Seguridad y Plan mínimo de Prevención de Riesgos
- Aprobación de Reglamentos Internos de Trabajo
- Aprobación de reformas a estatutos de organizaciones laborales
- Aprobación de renovación Reglamentos de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Autorización de Actividades Complementarias a las empresas prestadoras de servicios
- Autorización de Horarios Especiales de trabajo de Empresas Privadas
- Autorización de Jornadas Especiales de trabajo de Instituciones Públicas
- Certificación de no requerir autorización de actividades complementarias para compañías, personas naturales
- Disolución de Microempresas Asociativas
- Disolución de Organizaciones Sociales: Fundaciones y/o Corporaciones
- Disolución de Personería Jurídica Organizaciones Laborales
- Intermediación del pago de fondos de terceros por actas de finiquito, conflictos colectivos, consignación de utilidades, consignación de salario digno, desahucio, visto bueno, jubilación patronal, sueldos, pagos indebidos
- Legalización de Informe de Decimatercera Remuneración por periodos de cálculo hasta el año 2012
- Legalización de Informe de Decimatercera Remuneración para el periodo de cálculo a partir del año 20013

- Legalización de Informe de Decimacuarta Remuneración por periodos de cálculo hasta el año 2012
- Legalización de Informe de Decimacuarta Remuneración para el periodo de cálculo a partir del año 2013
- Legalización de Informe de Participación de Utilidades por periodos de cálculo hasta el año 2012
- Legalización de Informe de Participación de Utilidades por periodos de cálculo a partir del año 2013
- Audiencia de mediación voluntaria para la solución de conflictos individuales de trabajo mediante derivación de la Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público
- Otorgamiento de Personería Jurídica de Microempresas Asociativas con aprobación de estatutos
- Publicación de ofertas laborales en el portal Red Socio Empleo a través de las cuentas de los Empleadores
- Reclamación colectiva presentada por Instituciones Públicas o Privadas por la falta de negociación del Contrato Colectivo
- Registro de Actas de finiquito, addendum de contratos individuales, directivas de microempresas asociativas, directivas de organizaciones laborales.
- Registro de Decimatercera y Decimacuarta Remuneración para el Servicio Doméstico
- Renovación de la Autorización de Actividades Complementarias a las empresas prestadoras de servicios
- Seguimiento de denuncias de accidentes de trabajo y posibles enfermedades ocupacionales
- Soporte funcional para carga de información de archivos pdf, declaraciones, consignaciones y archivos csv en el Sistema de Salarios en Línea para legalización de Decimatercera, Decimacuarta Remuneración y Participación de Utilidades
- Soporte funcional para el ingreso de información al Sistema de Salarios en Línea para legalización de 13°, 14° remuneraciones y participación de utilidades

- Soporte técnico para activar y resetear formularios en el Sistema de Salarios en Línea para legalización de Decimatercera, Decimacuarta Remuneración y Participación de Utilidades
- Soporte técnico para modificación de registro de información del Sistema de Salarios en Línea para legalización de Decimatercera, Decimacuarta Remuneración y Participación de Utilidades
- Suscripción de Contratos Colectivos para Instituciones Privadas
- Terminación de relación laboral a petición del Empleador con Desahucio laboral
- Terminación de relación laboral a petición del Empleador con Visto Bueno con suspensión de relación laboral
- Terminación de relación laboral a petición del Empleador con Visto Bueno sin suspensión de relación laboral
- Proceso de preselección de personal para Instituciones Públicas y Empresas Privadas

Organizaciones Artesanales:

- Aprobación y reformas de Estatutos y otorgamiento de personería jurídica a las Organizaciones Artesanales
- Disolución de Personería Jurídica Organizaciones Artesanales
- Refrendación de títulos de maestros de taller (tripartito con el Ministerio de Educación y Junta Nacional de Defensa del Artesano)
- Registro de Directivas de las Organizaciones Artesanales
- Registro de ingreso, expulsión y renuncia de socios de las Organizaciones Artesanales

Instituciones Públicas:

- Absolución de consultas legales de las Entidades del Sector Público respecto a la Administración del Talento Humano y Remuneraciones del Servicio Público
- Asesoría directa en materia jurídica en temas relacionados con la Administración del Talento Humano y Remuneraciones del Servicio Público
- Actualización de Estructura Orgánica del Sector Público Ecuatoriano

- Aprobación de creación de puestos de nivel jerárquico superior y puestos de carrera
- Aprobación de supresión de puestos en las instituciones públicas
- Aprobación de reformas al manual de descripción, valoración y clasificación de puestos
- Validación de Estatutos Orgánicos de instituciones que no pertenecen a la Administración Pública Central y Dependiente de la Función Ejecutiva (Otras Funciones del Estado, GAD's, Universidades, EP's)
- Asignación de roles y creación de claves para acceso al Sistema Informático Integrado de Talento Humano y Remuneraciones – SIITH
- Atención a denuncias laborales en la aplicación de la LOSEP, su Reglamento General, Normas e Instrumentos técnicos en lo concerniente a Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones
- Autorización de Jornadas Especiales de trabajo de Instituciones Públicas
- Autorización para continuar con concursos de méritos y oposición con menos de 3 postulantes
- Registro de Jornadas Especiales de trabajo de Instituciones Públicas del Ministerio de Salud y Ministerio de Educación
- Suscripción de Contratos Colectivos para Instituciones Públicas
- Diagnóstico de la situación actual de las UATH
- Revisión a la clasificación y cambio de denominación de puestos por Implementación de Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos
- Estudios de Evaluación y Control en el Ámbito de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones a las Instituciones Públicas
- Soporte funcional y técnico del Sistema Informático Integrado de Talento Humano y Remuneraciones – SIITH
- Capacitación a instituciones públicas, empresas privadas y universidades en el uso del portal Red Socio Empleo
- Proceso de preselección de personal para Instituciones Públicas y Empresas Privadas

Grupos Prioritarios:

- Talleres de preparación laboral para Grupos de Atención Prioritaria
- Vinculación a ofertas laborales dentro del portal Red Socio Empleo, a las personas que solicitan ayuda a las Distintas Instituciones del Estado
- Vinculación de Jóvenes de Instituciones de Educación Superior e Institutos Tecnológicos de carreras Técnicas y Tecnológicas a través de pasantías en el Sector Público

Ciudadanía:

- Absolución de consultas verbales y escritas
- Asistencia técnica en el Desarrollo y ejecución de Proyectos de Autoempleo – Emprendimientos
- Atención de denuncias del usuario respecto a reclamaciones laborales
- Atención de quejas y/o sugerencias del usuario respecto a la calidad del Ministerio del Trabajo
- Registro y asesoramiento en el portal Red Socio Empleo
- Certificación de copias de los diferentes trámites pertenecientes al Ministerio del Trabajo
- Publicación de ofertas laborales en el portal Red Socio Empleo a través de las cuentas de los Empleadores
- Seguimiento a la colocación laboral de maestros de la construcción
- Soporte funcional para la actualización de la hoja de vida registrada en el portal Red Socio Empleo para Buscadores de Empleo
- Soporte funcional sobre la etapa del concurso de méritos y oposición en el portal Red Socio Empleo para Buscadores de Empleo
- Vinculación a ofertas laborales dentro del portal Red Socio Empleo, a las personas que solicitan ayuda a las Distintas Instituciones del Estado

1.3.7 Clientes

Con el fin de contribuir al cumplimiento del Plan Nacional para el Buen Vivir, como lo señala en el objetivo No. 10 “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”, el Ministerio del Trabajo es el encargado de ejercer la rectoría de las políticas laborales, fomentar la vinculación entre oferta y demanda laboral, proteger los derechos fundamentales del trabajador y trabajadora, además de impulsar el empleo digno e inclusivo que garantice la estabilidad y armonía en las relaciones labores; por esta y otras actividades son principales clientes son:

- Ciudadanía en general
- Empresas privadas
- Entidades públicas
- Entes reguladores

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Ministerio del Trabajo, cuenta con varias subsecretarías entre ellas la Subsecretaría de Empleo y Salarios la misma que tiene a su cargo diversas direcciones las cuales son: Dirección de Empleo y Reconversión laboral, Dirección de Atención a Grupos Prioritarios y la Dirección de Análisis Salarial dichas direcciones tienen a su cargo varias actividades y funciones. Este proyecto busca mejorar los procesos internos de la Subsecretaría de Empleo y Salarios cabe mencionar que se ha detectado una mayor falencia en los procesos de la Dirección de Análisis Salarial causando así un malestar en los usuarios que acceden a los servicios que presta dicha dirección. Por tal razón se dará un mayor énfasis a esta Dirección sin dejar de lado a las demás Direcciones pertenecientes a la Subsecretaría de Empleo y Salarios.

Como se indicó anteriormente este proyecto tendrá un mayor enfoque en los procesos internos de la Dirección de Análisis Salarial. Después de un análisis se han identificado varias falencias tales como: procesos muy generales, procesos que no son tan claros y de poca recepción para quienes lo ejecutan, entre otros problemas los cuales muchas veces ocasionan demoras y generación de multas a los usuarios en la

gestión de los diferentes trámites que son desarrollados por esta Dirección, además de la poca capacitación al capital humano encargado de ejecutar dichos procesos, lo cual origina un malestar en los usuarios que acceden a los servicios que presta esta dirección y por ende el Ministerio.

Adicional a esto, cabe mencionar que las actividades que realiza la Dirección de Análisis Salarial del Ministerio del Trabajo, se encuentran en el 2do lugar del TOP 10 de la página web www.tramiton.to, sistema implementado por el actual Gobierno para identificar los tramites más burocráticos y demorosos en las instituciones públicas, y así proveer una mejora y solución a los servicios que prestan las instituciones públicas a nivel nacional.

Por tal razón se ve la necesidad de realizar una propuesta de mejora a los procesos internos de dicha Dirección, logrando así una mayor eficiencia en la operatividad de la Subsecretaria de Empleo y Salarios, además de ello se obtendría un mayor grado de satisfacción de los usuarios a nivel nacional.

1.4.1 Diagrama Causa – Efecto

El diagrama causa-efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado y se utiliza en las fases de diagnóstico y solución de la causa. (Vargas, 2006)

Es una herramienta que permite ordenar de forma muy concentrada todas las causas que pueden contribuir a un determinado efecto.

Para reforzar el planteamiento del problema nos basaremos en el Modelo de Causa – Efecto desarrollado por Ishikawa.

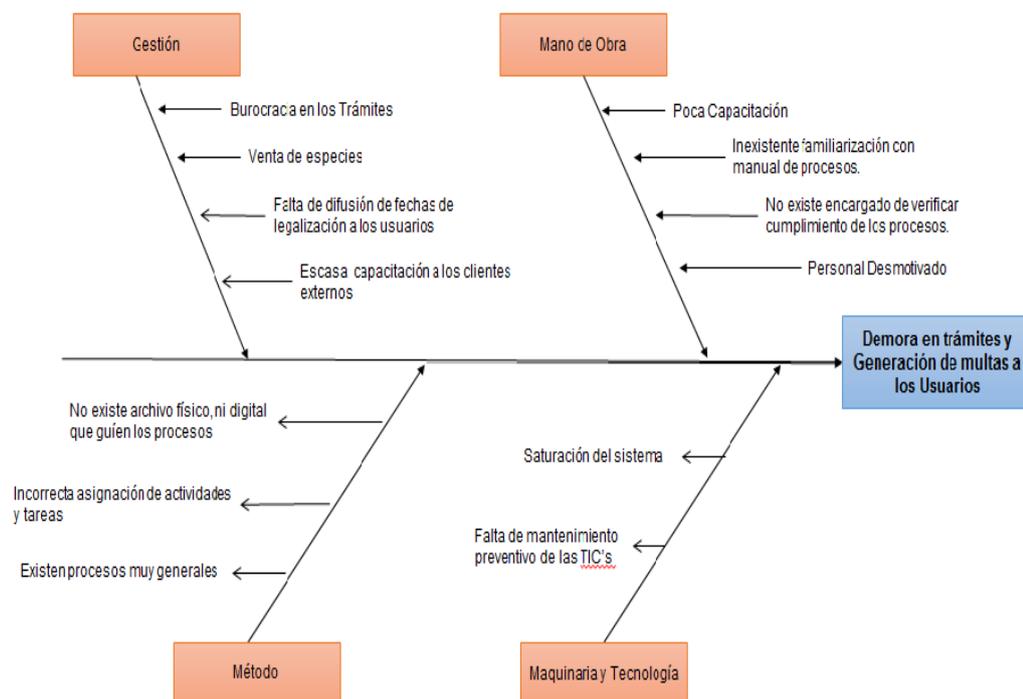


Figura 3. Diagrama Causa-Efecto
Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

1.4.2 Enunciado del Problema

Los Procesos internos de la Subsecretaría de Empleo y Salarios presentan problemas los mismos que causan un malestar en los usuarios de este Ministerio, existe un mayor grado de insatisfacción de los usuarios especialmente en la Dirección de Análisis Salarial, por tal motivo se buscara dar una solución centrados en los procesos de dicha Dirección, sin dejar de lado las demás direcciones que forman parte de la Subsecretaría de Empleo y Salarios.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejoramiento de los procesos internos, de la Subsecretaría de Empleo y Salarios del Ministerio del Trabajo, bajo tecnología BPMN

para lograr una mayor satisfacción de los usuarios a nivel nacional que acceden a los servicios prestados por esta Subsecretaria.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Recopilar y analizar la información de los procesos internos de la Subsecretaria de Empleo y Salarios del Ministerio del Trabajo para determinar la situación actual.
- Diseñar los procesos de mejora de la Subsecretaria de Empleo y Salarios bajo la tecnología BPMN (Bizagi) que permite un mayor grado de comprensión de los mismos.
- Documentar los procesos y diseñar un tablero de indicadores para lograr una correcta ejecución de los mismos por parte del talento humano de la Subsecretaria de Empleo y Salarios.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico tiene varias definiciones, a continuación se citan de distintos autores.

(Agudelo Tobón, 2007) Expresa que el direccionamiento estratégico son las actividades que permiten orientar a la organización al futuro y al mercado, dependiendo de los intereses de sus accionistas y las necesidades del mercado al cual están orientados; el instrumento para hacerlo es la administración por resultados, sistema gerencia que permite establecer, desplegar y controlar las metas fundamentales de la alta gerencia y los correspondientes medios para asegurar su logro en todos los niveles de la organización.

El Direccionamiento Estratégico se fundamenta en la obtención de un criterio común en la empresa, que permita unificar criterios y prosperar, a su vez que permita aprovechar las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia. (Salazar, 2010)

Es el proceso mediante el cual las organizaciones establecen una dirección organizativa. Este proceso consta del desarrollo de una misión y una visión empresarial adecuadas, así como también del establecimiento de objetivos y estrategias apropiadas para la organización.

Además es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección.

Es importante mencionar los dos componentes principales del Direccionamiento Estratégico los cuales son: Definición del Negocio y la Filosofía Corporativa.

2.1.1 Definición del Negocio

Definición del negocio es la identificación de la razón de ser de la empresa en función de las necesidades que satisface, el mercado al que sirve, y las ventajas competitivas que ofrece. (Salazar F. , 2010)

En la siguiente tabla se determina las interrogantes básicas para definir el negocio y los factores.

Tabla 1.

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Interrogantes Básicas	Factores de Definición
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué necesidad satisfacemos?
¿Cuál será nuestro negocio en el Futuro?	¿Cuál es nuestro mercado objetivo?
Cuál debería ser nuestro negocio?	¿Nuestras ventajas competitivas son?

Fuente: (Salazar, Estrategia: Todo lo que se debe conocer y aplicar, 2010)

2.1.2 Filosofía Corporativa

La filosofía corporativa es la fuerza que posibilita la cohesión de una empresa, en otras palabras, podemos decir que es la personalidad de la empresa. (Salazar F. , Estrategia: Todo lo que se debe conocer y aplicar, 2010)

- Responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio
- Elementos que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma

- Bases de la cultura organizacional, ideas compartidas por todos
- Interesarse en respetar, comunicarse y confiar en las personas
- Ética en las acciones y como ejemplo desde los directivos
- Introducción de nuevas estrategias para alcanzar mejores resultados

Según (Salazar F. , Estrategia:Todo lo que se debe conocer y aplicar, 2010) los elementos del Direccionamiento Estratégico apuntalan la cultura corporativa, traduciéndola, tanto al interior como al exterior de la organización guardando una relación simétrica de gestión entre los diversos elementos involucrados. De esta forma tenemos:

2.1.3 Valores Corporativos

Los valores corporativos son descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social del desarrollo de las labores del negocio. (Salazar F. , Estrategia:Todo lo que se debe conocer y aplicar, 2010)

Valores más buscados por las empresas:

- Transparencia
- Responsabilidad
- Respeto
- Eficiencia
- Honestidad
- Equidad
- Lealtad
- Perseverancia
- Solidaridad
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Ética
- Solidaridad
- Compañerismo

2.1.4 Principios Corporativos

Principios corporativos son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma. (Salazar F. , Estrategia: Todo lo que se debe conocer y aplicar, 2010)

Principios más establecidos por las empresas:

- Capacitación constante
- Pro actividad en la gestión
- Trabajo con Calidad
- Ética y Responsabilidad en el trabajo diario
- Eficiencia en el manejo de los Recursos Financieros
- Mejoramiento Continuo

2.1.5 La Misión

Según (Ottensmeyer, 1996) la misión es la razón de ser de una institución. Distingue a una organización de todas las demás, identifica su función básica y la razón de su existencia. Logra potenciamiento, sinergismo y motivación.

Para (Gonzales) define a la misión como la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas, la misión proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo; por tanto sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica

La misión es una de los primeros elementos del direccionamiento estratégico de una organización o institución; pues crea una base para la construcción tanto de la visión como de los objetivos, logrando una sinergia y coherencia entre ellos a fin de cumplirlos.

De manera general los componentes principales que debe llevar toda misión son:

- Su negocio
- Sus principios y valores
- Los clientes
- Su razón de ser
- Su ventaja competitiva
- El ámbito campo de acción en el que opera

Para redactar de una forma correcta la Misión es necesario contestar las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la razón social u objeto social de la empresa?
- ¿Cómo lo lograremos?
- ¿Cuál es el mercado al que sirve?
- ¿Cuáles son las características generales de los productos?
- ¿Por qué se quiere incursionar en el negocio?
- ¿Dónde se desarrollan las actividades de la empresa?

2.1.6 La Visión

Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. (Amaya, 2005)

La visión es realizar el proceso de formular el futuro. Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades.

La visión organizacional consta generalmente de las siguientes características:

- Debe ser formulada por los altos directivos de la organización (gerentes y jefes departamentales)
- Su declaración deberá ser amplia, detallada e integradora
- Debe ser posible-realista
- Su declaración deberá ser positiva y alentadora
- Posee una dimensión o lapso de tiempo

Es muy importante que la visión sea conocida y compartida por todos los miembros de la empresa y también por aquellos que se relacionan con ella. La visión enuncia las expectativas a mediano y largo plazo, es el fundamento de la misión y de los objetivos.

Características de la Visión:

- Breve y concisa
- Fácil de captar y recordar
- Alta credibilidad
- Flexible y creativa (Salazar F. , Estrategia: Todo lo que se debe conocer y aplicar, 2010)

Para redactar la Visión es necesario que se respondan las siguientes preguntas:

- ¿Cuánto tiempo se necesita para cumplirlo?
- ¿Qué actividades realiza la empresa?
- ¿Cómo conseguirá cumplir con sus objetivos?
- ¿Para qué se plantea la misión?
- ¿Por qué se realiza el presente estudio?
- ¿Dónde se encuentra el campo de acción?

2.1.7 Objetivos Estratégicos

Según (Ottensmeyer, 1996) un objetivo estratégico es el blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización.

Estos son el norte hacia donde se orientan los esfuerzos de cualquier programa de planeación, incluso podría decirse que es quizá la etapa más crucial puesto que representa los resultados que la empresa espera obtener de las estrategias desarrolladas; son la base de asignación de los recursos, sirven de mecanismo para evaluar a los gerentes, definen prioridades en los departamentos y divisiones de la organización, y permiten vigilar el avance de la consecución de toda meta propuesta a largo mediano y largo plazo.

Para objetivos estratégicos de la organización se deben tomar muy en cuenta aspectos tales como:

- Rentabilidad y crecimiento
- Entrenamiento
- Innovación Tecnológica
- Desarrollo Humano
- Calidad Total
- Atención y Servicio al Cliente

En la figura se muestra la jerarquía de los objetivos en una organización.



Figura 4. Jerarquía de la medición del desempeño

Fuente: Gobierno por Resultados

2.2 PROCESOS

2.2.1 Definición

Los procesos según (ISO900) “conjuntos de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”

Secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente. Entendiendo valor como “todo aquello que se aprecia o estima” por el que lo percibe al recibir el producto (cliente, accionistas, personal, proveedores, sociedad); obviamente, valor no es un concepto absoluto sino relativo. (Pérez, 2010, pág. 51)



Figura 5. Definición de Procesos

Fuente: PEREZ José, (2010); “Gestión por Procesos”; Página: 52

Los procesos son un conjunto de actividades de trabajos interrelacionadas que permiten a las empresas o instituciones en general, llevar a cabo su gestión con la optimización de sus recursos, los mismos que permiten dar un valor agregado a los productos o servicios que son ofertados por las empresas, lo cual se ve reflejado en la satisfacción del cliente.

2.2.2 Elementos de un Proceso

Según lo expone (Pérez, 2010, págs. 54-55), a los procesos se les puede identificar tres elementos principales:

- a) Un **input** (entrada principal), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación. Es un producto que proviene de un suministrador, es la salida de otros procesos.
- b) La **secuencia de actividades** propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera.
- c) Un **output** (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. Es un producto que va destinado a un usuario o cliente; el output final de los procesos

de la cadena de valor es el input o una entrada para un “proceso del cliente”. Se debe considerar siempre dos tipos de output:

- i. De producto tangible que posteriormente será sometido a control de calidad.
- ii. Finalista, de eficacia o sus sinónimo valor, satisfacción.

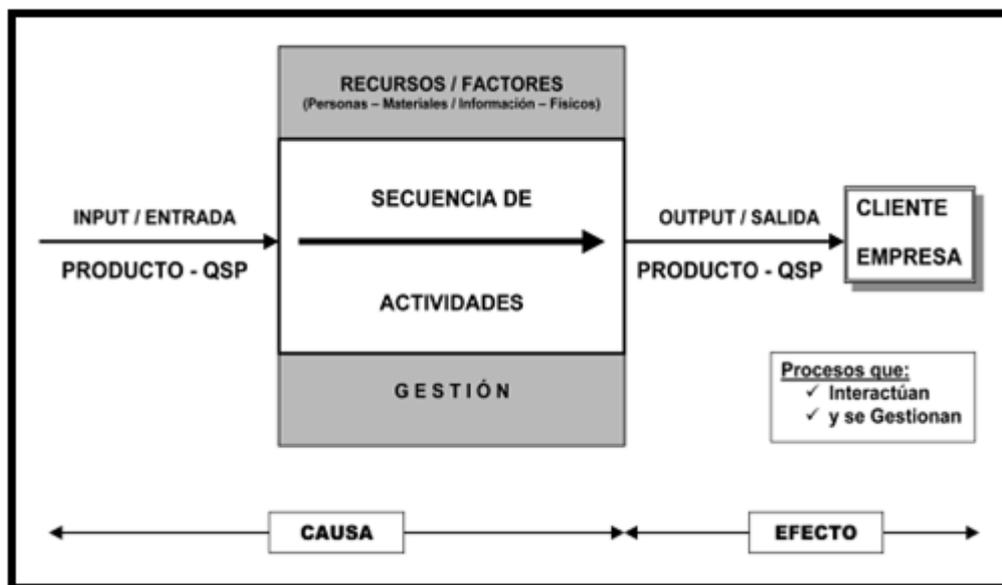


Figura 6. ¿Qué es un Proceso?

Fuente: PEREZ José, (2010); “Gestión por Procesos”; Página: 53

Para estructurar un proceso, se debe tener claro cuáles son sus principales elementos, identificarlos y de esta manera poder determinarlos de lo mejor, además de tomar en cuenta que un Input puede ser el Output o salida de una proceso anterior; al Input se le asigna una serie de actividades que este realiza hasta llegar al final (Output).

2.2.3 Factores de un Proceso

Dentro de un proceso existen varios factores:

1. **Personas.** Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuadas.

2. **Materiales.** Materias primas o semielaboradas, información (muy importante espacialmente en los procesos de servicio) con las características adecuadas para su uso.
3. **Recursos físicos.** Instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso.
4. **Métodos/planificación del proceso.** *Método de trabajo*, Procedimientos, Hoja de Procesos, gama, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y muy ocasionalmente cómo.
5. **Medio ambiente** o entorno en que se lleva a cabo el proceso. (Pérez, 2010, págs. 57-58)

La utilidad de los factores de un proceso, mencionados anteriormente, radica en que si uno de los procesos está funcionando incorrectamente se puede identificar en cuál de estos factores se está fallando y así tomar acciones correctivas sobre el mismo. Caso contrario un proceso está bajo control cuando su resultado es estable y predecible; por ende se posee un dominio sobre estos factores.

2.2.4 Tipos de Procesos

Según el Estatuto Orgánico de Gestión Organización por Procesos del Ministerio del Trabajo (2010), los procesos se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de su ordenamiento orgánico:

- **Procesos Gobernantes:** orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.
- **Procesos que agregan valor:** son los que generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan la especialización de la misión consagrada en la Ley y constituyen la razón de ser de la institución.

- **Procesos habilitantes:** están encaminados a generar productos y servicio para los procesos gobernante, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional.
- **Procesos desconcentrados:** encaminados a generar productos y servicios directamente a los clientes externos, en áreas geográficas establecidas, contribuyendo al cumplimiento de la misión institucional.

2.2.5 Diagrama de Flujo

Los diagramas de flujos representan gráficamente las actividades que conforman un proceso, así como un mapa representa un área determinada. Algunas ventajas de emplear los diagramas de flujo son análogas a las de utilizar mapas. Por ejemplo, tanto los unos como los otros muestran cómo se adaptan en forma conjunta los diferentes elementos. (Harrington, 2002).

Los es un método para describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto mediante la utilización de símbolos líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia en el proceso.

2.2.6 Tipos de flujo gramas

Existe una gran variedad de flujo gramas, pero para fines prácticos solo describiremos los siguientes:

- **Flujo grama pictórico:** refleja el flujo del proceso en forma gráfica simple, mediante dibujos que muestran los diferentes elementos del proceso, está dirigido a público general, no hay elementos de índole técnico.
- **Flujo grama de bloques:** es una forma sencilla de diseñar un proceso mediante la utilización de bloques que muestran paso a paso el desarrollo del proceso. Al lado de cada bloque se coloca el nombre del encargado de la actividad.(Mejía, 2006)

- **Flujo grama funcional:** es otro tipo de diagrama de flujo, que muestra el movimiento entre diferentes unidades de trabajo, una dimensión adicional que resulta ser especialmente valiosa cuando el tiempo total del ciclo constituye un problema.

- **Flujo grama funcional de la línea de tiempo:** adiciona el tiempo de procesamiento y del ciclo al diagrama de flujo funcional estándar. Este diagrama de flujo le ofrece algunas percepciones valiosas cuando usted realiza un análisis del costo de la mala calidad, con el fin de determinar qué cantidad de dinero está perdiendo la organización debido a un proceso ineficiente e inefectivo. (Harrington, 2002)

- **Flujo grama vertical:** en este caso el flujo grama se desarrolla de arriba a abajo utilizando la simbología ya anotada o simplemente los bloques, los textos se pueden anotar en los mismos símbolos.

- **Flujo grama horizontal:** el diagrama de estos procesos se hace en sentido horizontal. No se recomienda cuando el proceso tiene demasiados pasos pues se complicaría su lectura y comprensión. Se puede hacer por bloques o con la simbología conocida.

- **Flujo grama geográfico:** es el diagrama de flujo de un plano geográfico o físico, muestra el movimiento del cliente interno o externo en la organización, a través de una serie de pasos secuenciales. (Mejía, 2006).

2.2.7 Mapa de procesos

El mapa de procesos, red de procesos o supuestos operacionales es la estructura donde se evidencia la interacción de los procesos que posee una empresa para a la prestación de sus servicios. Esta herramienta permite analizar la cadena de entradas – salidas en la cual la salida de cualquier proceso se convierte en entrada del otro. (Fontalvo Herrera, 2010)

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión. (Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata & Tejedor Panchón)

El mapa de procesos, permite la identificación del ciclo de actividades principales que desarrolla una organización, y que puedan ser identificadas como procesos, desde la identificación o diagnóstico de sus necesidades hasta la evaluación de si éstas son o no satisfechas. Además que permite establecer los vínculos entre los diversos tipos de procesos que contiene una organización. (Medina Giopp, 2005)

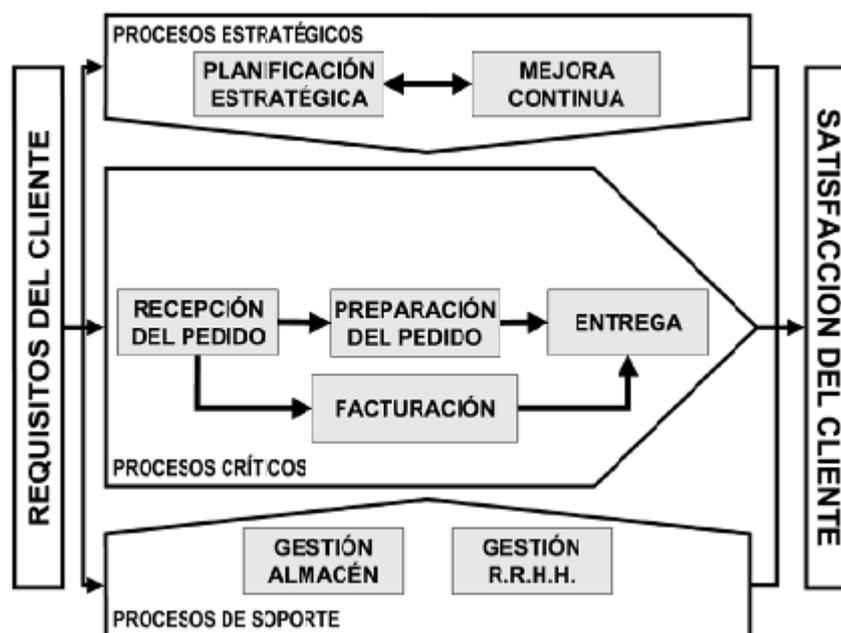


Figura 7. Mapa de Procesos
Fuente: MEDINA Alejandro, (2005)

Como lo dice (Fontalvo Herrera, 2010) para la elaboración del mapa de procesos se deben establecer los procesos que garanticen a la organización poder generar una ventaja competitiva, estos son procesos claves para el éxito requeridos por la organización.

Vamos describir ciertos pasos que se deben seguir para desarrollar un mapa de proceso:

- Realizar un inventario de todos los procesos de la organización.
- Determinar las capacidades y competencias que la organización debe poseer para mantener una ventaja competitiva sostenible.

- Determinar las características, condiciones o variables que tiene un impacto significativo en el éxito de la organización.
- Establecer las variables que son influenciadas por la dirección a través de sus decisiones.
- Trabajos clave que deben ejecutarse muy bien para que la organización alcance el éxito.
- El resultado final de esta operación será identificar cuáles son los procesos más influyentes en la gestión de la organización, mismos que se convierten en los Procesos Claves.

2.3 CADENA DE VALOR

Las distintas actividades de la empresa contribuyen a la generación de valor del producto, constituyendo lo que se denomina cadena de valor de la empresa. Cada actividad influye en la posición relativa de los costes de la empresa o en las bases de diferenciación del producto. (PÉREZ, 1997)

En la figura se puede observar el modelo de cadena de valor de M. Porter, en el que se diferencia entre actividades primarias y las de apoyo. Las primarias se refieren a la elaboración, comercialización y distribución del producto, a la logística interna (recepción, almacenamiento y manejo de materiales) y al servicio al cliente. Las de apoyo se refieren a los sistemas de gestión y control, gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnología y compras.

Todas estas actividades, además de contribuir a la generación del valor, afectan al rendimiento de las otras; por consiguiente, para obtener una ventaja competitiva, no solo hay que mejorar cada actividad, sino también las transferencias entre ellas.

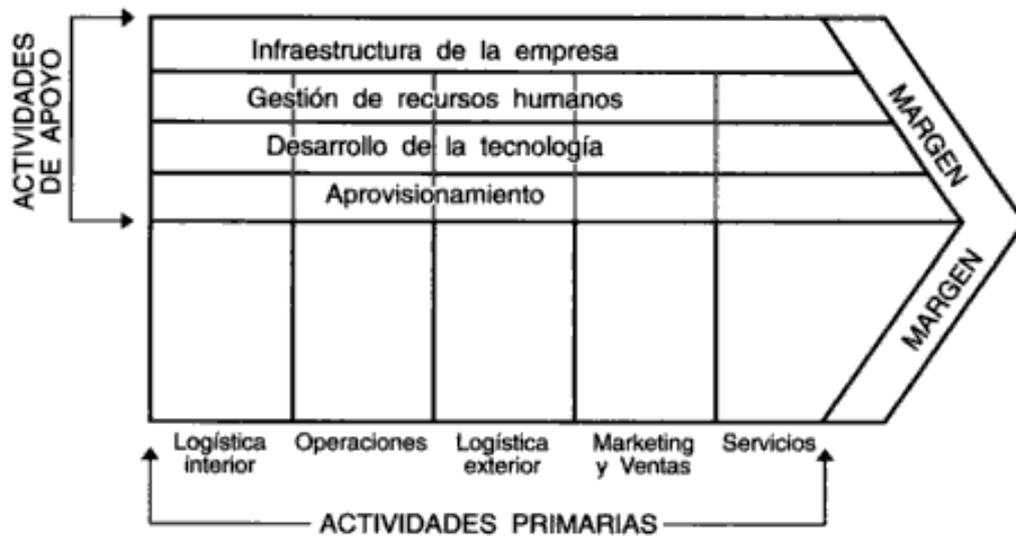


Figura 8. La Cadena de Valor de M. Porter

Fuente: www.gestiopolis.com/administración-estrategica/estrategica/cadena-valor.htm.

2.4 GESTIÓN POR PROCESOS

Los procesos hoy en día se consideran como la base operativa de gran parte de las organizaciones y se van convirtiendo en la base estructural de las empresas en crecimiento, los procesos se han convertido seguramente en el elemento más importante en la gestión de las empresas innovadoras especialmente las que basan su sistema de gestión en la Calidad Total.

Según (Pérez, 2005) la gestión por procesos está basada en aplicar sistemas de gestión de la calidad a la gestión de la actividades que integran los mismos buscando su eficiencia y eficacia, identificando los responsables y desarrollando las correspondientes actuaciones de mejora en base a información relevante obtenida en el seguimiento y control de los mismos.

La gestión por procesos presenta varias ventajas para la organización entre ellas: proporciona una mejora a la competitividad de la empresa, mide el proceso en relación con el valor añadido percibido por el cliente, identifica las necesidades del cliente tanto interno como externo y orienta la organización hacia su satisfacción, entre otras.

2.4.1 Objetivos de la Gestión por Procesos

El principal objetivo de la gestión por procesos es aumentar los resultados de la empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes, además se busca que la gestión por procesos contribuya al incremento de la productividad mediante:(Pérez Fernández de Velasco, 2010)

- Reducir los costes innecesarios – eliminar actividades sin valor añadido.
- Acortar los plazos de entrega – reducción del tiempo del ciclo.
- Mejorar la calidad y el valor percibido por el cliente.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente.

2.4.2 Fases de la Gestión por procesos

En la figura se exponen las fases para la implantación de la Gestión por Procesos.



Figura 9. Fases de la Gestión por Proceso

Fuente: www.educarchile.cl

2.5 INDICADORES DE GESTIÓN DE PROCESOS

El enfoque basado en procesos de los sistemas de gestión pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de los procesos con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos. (Beltrán, 2002)

El seguimiento y la medición constituyen la base para saber que se está obteniendo, respecto a los resultados deseados y por donde se deben orientar las mejoras.

2.5.1 Definición de Indicadores del Proceso

Según (Beltrán, 2002) Un indicador es un soporte de información (habitualmente expresión numérica) que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de ecuación (variables de control asociados).

Los indicadores de procesos constituyen un instrumento que recoge de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos así como la eficiencia.

Capacidad: actitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para este producto.

Eficacia: extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. (Pág.34).

2.5.2 Características de los Indicadores

Según (Beltrán, 2002) para que un indicador se pueda considerar adecuado debería cumplir una serie de características:

Representatividad: Un indicador debe ser lo más representativo posible de la magnitud que pretende medir.

Sensibilidad: Un indicador debe permitir seguir los cambios en la magnitud que representan, es decir, debe cambiar de valor de forma apreciable cuando realmente se altere el resultado de la magnitud en cuestión.

Rentabilidad: El beneficio que se obtiene del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.

Fiabilidad: Un indicador se debe basar en datos obtenidos de mediciones objetivas y fiables.

Relatividad en el tiempo: Un indicador debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencias.

2.5.3 Pasos para generar indicadores de Procesos

Según (Cadena, 2012) los pasos para generar un indicador de procesos son:

1. Identificar productos, servicios, clientes internos y externos del proceso
2. Identificar puntos críticos del proceso (diagrama de flujo)
3. Establecer los deseos y expectativas de los clientes, se deben transformar en características de calidad y productividad
4. Transformar las necesidades y expectativa en características de calidad y productividad
5. Definir el indicador
 - Nombre del indicador
 - Definición del indicador
 - Unidad de medida
 - Unidad operacional o fórmula
 - La meta

El formato de un indicador se muestra en la figura 2.7

LOGO DE LA INSTITUCION O EMPRESA	PROCESOS DE LA INSTITUCION O EMPRESA	
	MACROPROCESO	Fecha:
	PROCESO:	Pág:
Nombre: Definicion: Unidad de Medida: Unidad de Operacion: Meta:		

Figura 10. Formato de un indicador

Fuente: Cadena Jaime, (2012); “Gestión por Procesos”

2.6 MEJORAMIENTO DE PROCESOS

2.6.1 Definición

Según (Beltrán, 2002) se aclara que los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos. De este análisis de datos se debe obtener la información relevante para conocer:

- Que procesos no alcanzan los resultados planificados
- Dónde existen oportunidades de mejora

Es importante recalcar cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organización deberá establecer las correcciones y acciones para asegurar que las salidas de los procesos sean conformes y que satisfagan las necesidades de las personas, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados esperados.

2.6.2 Beneficios de la mejora de Procesos

Algunos de los beneficios que se derivan de una adecuada mejora de procesos son:

- Se disminuyen recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra, etc.), aumentando la eficiencia
- Se disminuyen tiempos, aumentando la productividad
- Se disminuyen errores, ayudando a prevenirlos
- Se ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización. (Fomento, 2005, pág. 14)

2.6.3 Requisitos para mejorar los Procesos

Según (Fomento, 2005, págs. 14-15), las mejoras en los procesos podrán producirse de dos formas, de manera continua o mediante reingeniería de procesos.

La mejora continua de procesos optimiza los procesos existentes, eliminando las operaciones que no aportan valor y reduciendo los errores o defectos del proceso.

La reingeniería, por el contrario, se aplica en un espacio de tiempo limitado y el objetivo es conseguir un cambio radical del proceso sin respetar nada de lo existente.

Para la mejora de los procesos, la organización deberá estimular al máximo la creatividad de sus empleados y además deberá adaptar su estructura para aprovecharla al máximo. Algunos de los requisitos para la mejora de procesos se describen a continuación:

- Apoyo de la Dirección
- Compromiso a largo plazo
- Metodología disciplinada y unificada
- Debe haber siempre una persona responsable de cada proceso(propietario)
- Desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación
- Centrarse en los procesos y éstos en los clientes

2.7 MODERNIZACIÓN DEL PROCESO

Modernización implica reducción de despilfarros y excesos, atención a cada uno de los detalles que pueden conducirnos al mejoramiento del rendimiento y de la calidad. El término sugiere un patrón para lograr el flujo más uniforme, la menor resistencia al progreso y el desempeño con la cantidad mínima de esfuerzo. Gracias a la modernización, el proceso funcionaria con escasa perturbación en sus entorno. (Harrington J. , 1993)

Dentro de la modernización existen 12 herramientas básicas, y se deben aplicar en el siguiente orden:

1. Eliminación de la burocracia
2. Eliminación de la duplicación
3. Evaluación del valor agregado
4. Simplificación
5. Reducción del tiempo del ciclo del proceso
6. Prueba de errores
7. Eficiencia en la utilización de los equipos
8. Lenguaje simple
9. Estandarización
10. Alianzas con proveedores
11. Mejoramiento de situaciones importantes
12. Automatización y/o Mecanización

2.8 MODELIZACIÓN DE PROCESOS

2.8.1 Definición de Modelado de Procesos

Como lo menciona (Fernández Alarcon, 2008) el modelado de proceso es una técnica para la organización y la documentación de los procesos de un sistema, sus entradas, sus salidas y sus formas de almacenamiento de datos.

El modelado de proceso permite a la organización establecer un flujo de trabajo dentro y entre funciones, para intentar alcanzar un mejor entendimiento y facilitar la comunicación interna y externa así como también poder identificar las mejoras en los procesos con el fin de contribuir a la obtención de los objetivos de la organización, las expectativas y requerimientos de los clientes de una manera mucho más eficaz y eficiente.

2.8.2 BPM

El BPM como lo menciona (Ramón Pais, 2013) es la metodología que orienta los esfuerzos para la optimización de los procesos de negocio de la empresa, en busca de la mejora de la productividad, la eficacia y eficiencia de la misma por medio de la gestión sistemática de los procesos que deben ser modelado, automatizado, integrados, monitorizados y optimizados de forma continua.

Otros de los autores como (Freund, 2011) consideran que el BPM es un enfoque sistemático para identificar, levantar, documentar, diseñar, ejecutar, medir y controlar tanto los procesos manuales como automatizados, con la finalidad de lograr a través de sus resultados en forma consistente los objetivos de negocio que se encuentran alineados con la estrategia de la organización.

Como podemos apreciar el objetivo de BPM es el de mejorar los productos y servicios que oferta una organización mediante una mejoras, las misma que se centran en el diseño sistemático y en la gestión de los procesos.

2.8.2.1 Ventajas de BPM

- Modelar los procesos de la organización abarcando la cadena de valor.
- Ganar en visibilidad de los procesos.
- Mayor flexibilidad y agilidad para adaptarse al cambio.
- Monitorizar y realizar el seguimiento y control del rendimiento de los procesos.
- Mejorar la satisfacción de los clientes

2.8.2.2 Ciclo de vida de BPM

En el siguiente gráfico se muestra el ciclo del BPM, el mismo que permite a las organizaciones crecer y evolucionar en sus procesos sobre la base de los procesos que deben ser mejorados o cambiados, ya que las organizaciones crecen, cambian y evolucionan.

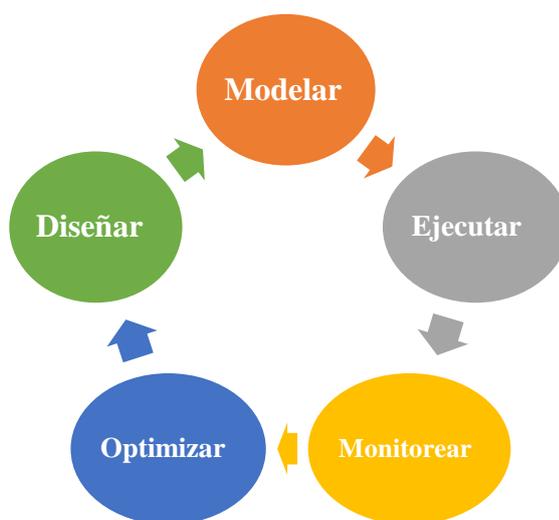


Figura 11. Ciclo de vida de BPM
Fuente: José Ramón Pais, pág. 139

2.8.2.3 Componentes principales de BPM

En la siguiente figura se muestra cueles con los componentes de BPM según (Ramón Pais, pág. 142)



Figura 12. Componente del BPM
Fuente: Ramón Pais, pág. 142

2.9 TECNOLOGÍA BPMN

Business Process Modeling Notation (BPMN) es una notación gráfica que describe la lógica de los pasos de un proceso. Esta notación ha sido especialmente diseñada para coordinar la secuencia de los procesos y los mensajes que fluyen entre los participantes de las diferentes actividades.

Business Process Modeling Notation BPMN proporciona un lenguaje común para que las partes involucradas puedan comunicar los procesos de forma clara, completa y eficiente. De esta forma BPMN define la notación y semántica de un Diagrama de Procesos de Negocio (Business Process Diagram, BPD).

BPD es un Diagrama diseñado para representar gráficamente la secuencia de todas las actividades que ocurren durante un proceso, basado en la técnica de “Flow Chart”. BPD es un Diagrama diseñado para ser usado por los analistas de procesos, quienes diseñan, controlan y gestionan los procesos.

2.9.1 BPMN (BIZAGI)

El Modelador de Procesos de Bizagi es una herramienta que le permite modelar y documentar procesos de negocio basado 100% en el estándar de aceptación mundial conocido como Business Process Model and Notation (BPMN)

Este modelador de procesos de Bizagi, nos permite crear la documentación de procesos en Word, PDF, SharePoint o Wiki, e importar o exportar la información de los mismos desde y hacia Visio o XML entre otros.

El modelador Bizagi presenta una interfaz gráfica muy amigable e intuitiva, con lo cual permite diagramar y documentar los procesos de manera más rápida y fácil.

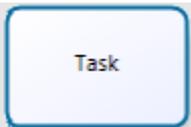
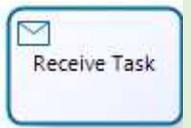
Bizagi guarda sus procesos en un archivo BPM. Cada archivo se denomina Modelo y puede contener uno o más diagramas. Un modelo puede ser toda su organización, su área o un proceso específico según sean las necesidades.

2.9.2 Elementos principales de BPMN (Bizagi)

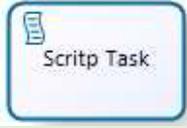
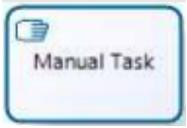
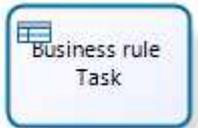
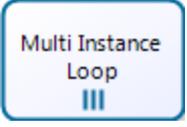
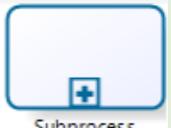
En la tabla 2.2 se detallan algunos de los elementos principales que permiten la diagramación en BPMN (Bizagi).

Tabla 2.

PRINCIPALES ELEMENTOS DEL BPMN (BIZAGI)

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
TAREAS		
Tarea	Es una actividad atómica dentro de un flujo de proceso. Se utiliza cuando el trabajo en proceso no puede ser desglosado a un nivel más bajo de detalle.	
Tarea de Usuario	Es una tarea de workflow típica donde una persona ejecuta con la asistencia de una Aplicación de software.	
Tarea de Servicio	Es una tarea que utiliza algún tipo de servicio que puede ser Web o una aplicación automatizada	
Tarea de Recepción	Es una tarea diseñada para esperar la llegada de un mensaje por parte de un participante externo (relativo al proceso).	
Tarea de Envío	Es una tarea diseñada para enviar un mensaje a un participante externo (relativo al proceso).	

CONTINÚA →

Tarea de Script	Es una tarea que se ejecuta por un motor de procesos de negocio. El usuario define un script en un lenguaje que el motor pueda interpretar.	
Tarea Manual	Es una tarea que espera ser ejecutada sin la asistencia de algún motor de ejecución de procesos de negocio o aplicación	
Tarea de Regla de Negocio	Ofrece un mecanismo para que el proceso provea una entrada a un motor de Reglas de Negocio y obtenga una salida de los cálculos que realice el mismo.	
Ciclo Multi-Instancia	Las tareas pueden repetirse secuencialmente comportándose como un ciclo. El ciclo multi-instancia permite la creación de un número deseado de instancias de actividad que pueden ser ejecutadas de forma paralela o secuencial.	
Ciclo Estándar	Las tareas pueden repetirse secuencialmente comportándose como un ciclo. Esta característica define un comportamiento de ciclo basado en una condición booleana. La actividad se ejecutará siempre y cuando la condición booleana sea verdadera.	
SUBPROCESO		
Sub-proceso	Es una actividad cuyos detalles internos han sido modelados utilizando actividades, compuertas, eventos y flujos de secuencia.	

CONTINÚA →

Sub-proceso Reusable	Identifica un punto en el flujo donde se invoca un proceso pre-definido. Los procesos reusables se conocen como Actividades de Llamada en BPMN	 Reusable Subprocess
Sub-proceso de Evento	Un sub proceso es definido como de Evento cuando es lanzado por un evento. Un sub proceso de evento no es parte del flujo normal de su proceso Padre - no hay flujos de entrada o salida.	 Event Subprocess
Transacción	Es un sub proceso cuyo comportamiento es controlado a través de un protocolo de transacción. Este incluye los tres resultados básicos de una transacción: Terminación exitosa, terminación fallida y evento intermedio de cancelación.	 Transaction
Ad-Hoc sub-proceso	Es un grupo de actividades que no requieren relaciones de secuencia. Se puede definir un conjunto de actividades, pero su secuencia y número de ejecuciones es determinada por sus ejecutantes	 Ad-Hoc Sub-Process
Ciclo Estándar	Los sub procesos pueden repetirse secuencialmente comportándose como un ciclo. Esta característica define un comportamiento de ciclo basado en una condición booleana. La actividad se ejecutará siempre y cuando la condición booleana sea verdadera	 Standard loop

Ciclo Multi - Instancia	Los sub procesos pueden repetirse secuencialmente comportándose como un ciclo. El ciclo multi-instancia permite la creación de un número deseado de instancias de actividad que pueden ser ejecutadas de forma paralela o secuencial	 <p>Multi-Instance sequential loop</p>
----------------------------	--	---

COMPUERTAS

Compuerta Exclusiva	<p>De divergencia: Se utiliza para crear caminos alternativos dentro del proceso, pero solo uno se selecciona.</p> <p>De convergencia: Se utiliza para unir caminos alternativos</p>	 <p>Exclusive gateway Exclusive gateway</p>
------------------------	--	--

Compuerta Basada en Eventos	<p>Representa un punto de ramificación en los procesos donde los caminos alternativos que siguen la compuerta están basados en eventos que ocurren.</p> <p>Cuando el primer evento se dispara, el camino que sigue a ese evento se usará. Los caminos restantes serán deshabilitados</p>	 <p>Event Based Gateway</p>
-----------------------------------	--	--

Compuerta Exclusiva Basada en Eventos	<p>Es una variación de la compuerta basada en eventos que se utiliza únicamente para instanciar procesos. Si uno de los eventos de la configuración de la compuerta ocurre, se crea una nueva instancia del proceso. No deben tener flujos de entrada</p>	 <p>Exclusive Event Based Gateway</p>
--	---	--

CONTINÚA →

Compuerta Exclusiva Basada en Eventos	Es una variación de la compuerta basada en eventos que se utiliza únicamente para instanciar procesos. Si uno de los eventos de la configuración de la compuerta ocurre, se crea una nueva instancia del proceso. No deben tener flujos de entrada	 Exclusive Event Based Gateway
Compuerta Paralela Basada en Eventos	A diferencia de la Compuerta Exclusiva Basada en Eventos, se crea una instancia del proceso una vez que TODOS los eventos de la configuración de la compuerta ocurren. No deben tener flujos de entrada	 Parallel Event Based Gateway
Compuerta Paralela	<p>De divergencia: Se utiliza para crear caminos alternativos sin evaluar condición alguna.</p> <p>De convergencia: Se utiliza para unir caminos alternativos. Las compuertas esperan todos los flujos que concurren en ellas antes de continuar.</p>	 Parallel Gateway
Compuerta Compleja	<p>De divergencia: Se utiliza para controlar puntos de decisión complejos en los procesos. Crea caminos alternativos dentro del proceso utilizando expresiones.</p> <p>De convergencia: Permite continuar al siguiente punto del proceso cuando una condición de negocio se cumple.</p>	 Complex Gateway

Compuerta Inclusiva	<p>De divergencia: Representa un punto de ramificación en donde las alternativas se basan en expresiones condicionales. La evaluación VERDADERA de una condición no excluye la evaluación de las demás condiciones. Todas las evaluaciones VERDADERAS serán atravesadas por un token.</p> <p>De convergencia: Se utiliza para unir una combinación de caminos paralelos alternativos.</p>	
---------------------	---	---

DATOS

Objeto de Datos	<p>Provee información acerca de cómo los documentos, datos y otros objetos se utilizan y actualizan durante el proceso.</p>	
Depósito de Datos	<p>Provee un mecanismo para que las actividades recuperen o actualicen información almacenada que persistirá más allá del scope del proceso.</p>	

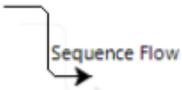
ARTEFACTOS

Grupo	<p>Es un artefacto que provee un mecanismo visual para agrupar elementos de un diagrama de manera informal.</p>	
Anotación	<p>Son mecanismos para que un modelador provea información adicional, al lector de un diagrama BPM.</p>	

CONTINÚA →

Imagen	Permite la inserción de imágenes almacenadas en su computador al diagrama.	
Encabezado	Muestra las propiedades del diagrama.	
Texto con Formato	Este artefacto permite la inserción de un área de texto enriquecido al diagrama, para proveer información adicional.	
Artefactos Personalizados	Ayuda a definir y utilizar sus propios artefactos. Los artefactos proveen la capacidad de mostrar información adicional acerca del proceso, que no está directamente relacionada al flujo.	

CONECTORES

Flujo de Secuencia	Un flujo de secuencia es utilizado para mostrar el orden en el que las actividades se ejecutarán dentro del proceso.	
Asociación	Se utiliza para asociar información y artefactos con objetos de flujo. También se utiliza para mostrar las tareas que compensan una actividad.	
Flujo de Mensaje	Se utiliza para mostrar el flujo de mensajes entre dos entidades que están preparadas para enviarlos y recibirlos.	

Fuente: BPMN 2.0 (Bizagi)

CAPITULO III

3 LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

3.1 CADENA DE VALOR

La cadena de valor permite identificar las actividades que generan valor o las que pueden ser objeto de cambio para mejorarlos o eliminarlos, buscando la calidad, productividad y eficiencia.

Cada empresa o institución es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir y entregar al mercado sus productos o servicios. Todas esas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor.

Dentro de la cadena de valor se encuentran importantes actividades tales como:

- **Logística interna:** La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna. Las empresas o instituciones necesitan gestionar y administrar una manera de recibir y almacenar las materias primas necesarias para crear su producto, servicio así como el medio para distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.
- **Operaciones:** La siguiente etapa de la cadena de valor son las operaciones. Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto o servicio. Evidentemente, mientras más eficientes sean las operaciones dentro de una empresa o institución dará lugar a un mayor valor agregado en el resultado final.
- **Logística Externa:** Después de que el producto o servicio está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida, aquí es donde el producto o servicio sale al mercado en general.
- **Servicios:** La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente, atención al usuario.

La actual cadena de valor que maneja el Ministerio de Trabajo muestra en su totalidad el conjunto de actividades que desempeña la institución para entregar sus servicios a la ciudadanía en general en la siguiente figura, donde se observa la actual cadena de valor.

3.1.1 Cadena de Valor del MDT



Figura 13. Cadena de Valor del MDT

Fuente: Ministerio del Trabajo

3.2 MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos ofrece una visión general del sistema de gestión. En él se representan los procesos que componen el sistema así como sus relaciones principales, dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.

Dentro del mapa de procesos de una organización, se debe identificar primero todos los procesos y se deberán clasificar en tres grupos: procesos gobernantes o estratégicos, procesos básicos o clave y procesos habilitantes o de apoyo.

- **Procesos gobernantes:** también llamados estratégicos, son todos los procesos que proporcionan pautas de acción para todos los demás procesos y son realizados generalmente por la dirección. Hacen referencia a reglamentación, leyes, normativas aplicables al producto o servicio.
- **Procesos básicos:** también llamados procesos clave, son los procesos que hacen referencia a la cadena de valor de la organización, actividades esenciales de la organización, su razón de ser.
- **Procesos habilitantes:** conocidos también como procesos de apoyo, son aquellos que dan soporte a los procesos fundamentales de la organización.

Dentro de una organización es parte fundamental el mapa de procesos debido a que son útiles para:

- Conocer actualmente cómo se llevan a cabo las labores
- Analizar los pasos del proceso para reducir el ciclo de tiempo o aumentar la calidad
- Utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo proyectos de mejoramiento de los procesos
- Orientar a nuevos colaboradores o empleados
- Desarrollar formas alternas de realizar el trabajo en momentos críticos
- Evaluar, establecer o fortalecer los indicadores o medidas de los resultados

El mapa de procesos permite observar su funcionamiento y tener un mayor grado de comprensión de cada uno de sus pasos, esto ayuda a ver la secuencia, continuidad de dicho proceso desde otras perspectivas lo cual facilita el trabajo de corrección y mejoramiento continuo.

El Ministerio del Trabajo cuenta con su actual mapa de procesos, el cual se detalla a continuación.

3.2.1 Mapa de Procesos del MDT

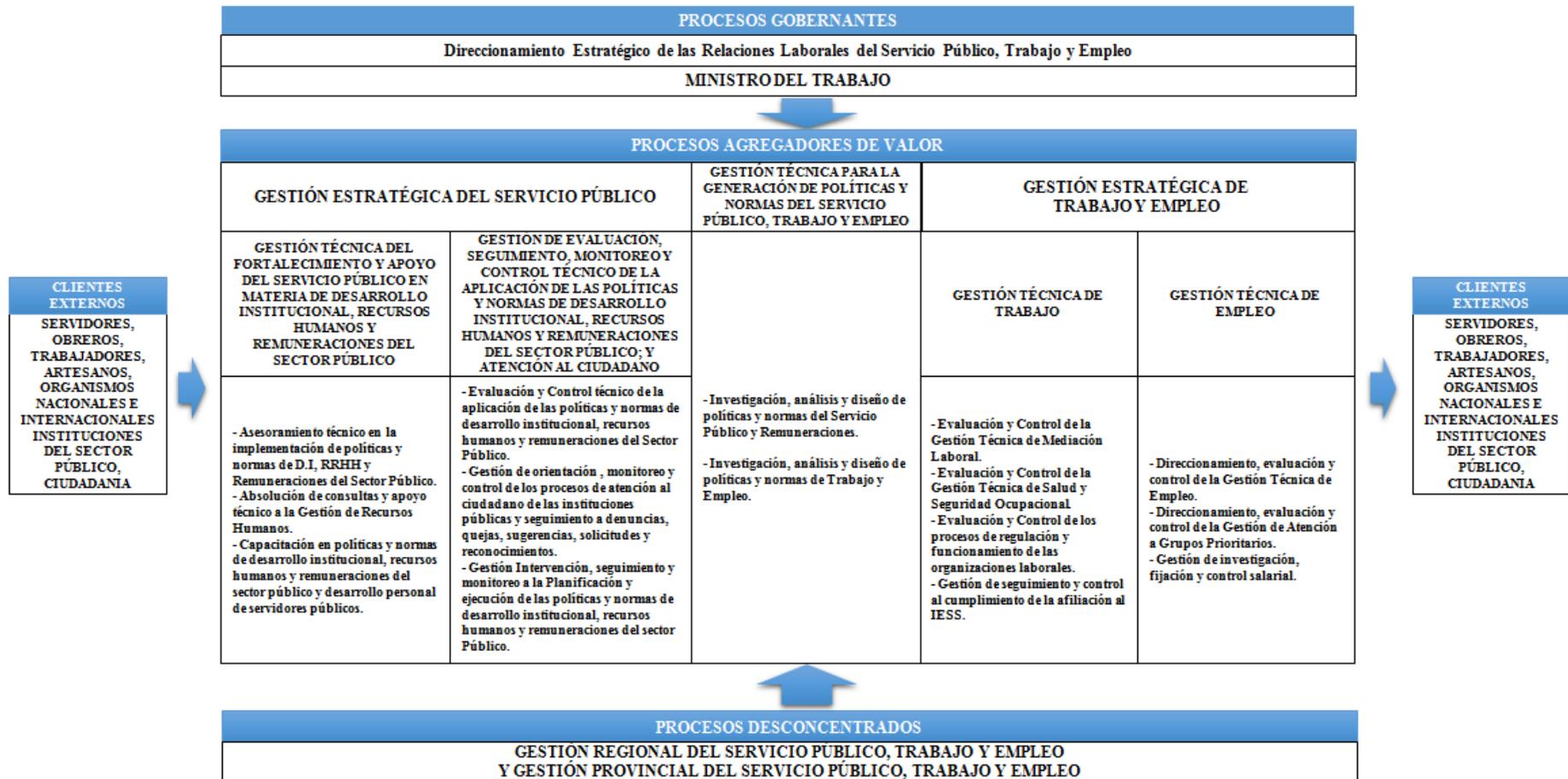


Figura 14. Mapa de Procesos del MDT

Fuente: Ministerio del Trabajo

3.3 LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA SUBSECRETARIA DE EMPLEO Y SALARIOS

El levantamiento de procesos se lo realiza cuando la organización se encuentra conformada y desarrollando sus actividades para la cual fue creada.

Según lo que dice la (Norma Técnica de Administración por Procesos), para la toma de información se debe incluir la estimación para cumplir con las etapas del proceso, mismas que son:

- Identificar
- Priorizar
- Seleccionar

Para el levantamiento de los procesos de la Subsecretaria de Empleo y Salarios perteneciente al Ministerio del Trabajo, se lo hará directamente a través de los diagramas de flujos, ya que los mismos se encuentran previamente estructurados.

3.4 INVENTARIO DE PROCESOS

El inventario de procesos permite enlistar macro procesos, procesos, y subprocesos los mismos que pueden ser codificados de acuerdo a la necesidad del investigador. Los procesos de la Subsecretaria de Empleo y Salarios que a continuación se detallaran en la tabla. Pertenecen a los procesos agregadores de valor del Ministerio del Trabajo.

Tabla 3.

INVENTARIO DE PROCESOS

NOMBRE DEL PROCESO	CÓDIGO
DIRECCIÓN DE EMPLEO Y RECONVERSIÓN LABORAL	A.

CONTINÚA →

Aprobación o reforma de estatutos de Organizaciones Artesanales	A.1.
Autorizaciones Laborales	A.2.
Monitoreo de planes, programas y convenio de promoción del empleo	A.3.
Legalización de documentos para inicio y finalización de cursos para Operadores y Mecánicos de Equipos Camineros	A.4.
Refrendación de títulos Artesanales y de Operadores o Mecánicos de Equipos Camineros	A.5.
Análisis sobre el comportamiento de los indicadores de mercado laboral	A.6.
Registro de Directivas o Registro de Socios de Organizaciones Artesanales	A.7.
Titulación de artesanos, operadores o mecánicos de equipo caminero	A.8.
Capacitación orientados a desarrollar competencias y capacidades para la reinserción laboral	A.9.
Evaluación del plan de formación y capacitación orientadas a desarrollar competencias para el trabajo.	A.10.
DIRECCIÓN DE ATENCIÓN A GRUPOS PRIORITARIOS	B.

CONTINÚA →

Planes y programas que estimulen la inclusión laboral para Grupos de Atención Prioritaria	B.1.
Convenios de cooperación interinstitucionales	B.2.
Plan de capacitación al sector productivo en materia de discapacidad y empleo	B.3.
Diseño de manuales, guías, y material informativo referente a Grupos de Atención Prioritaria.	B.4.
Registro de trabajadores(as) Sustitutos (as)	B.5.
Campañas de comunicación sobre derechos fundamentales del trabajo para Grupos de Atención Prioritaria	B.6.
DIRECCIÓN DE ANÁLISIS SALARIAL	C.
Actas de determinación del SRI	C.1.
Unificación de utilidades	C.2.
Informe sobre planes y programas en materia salarial	C.3.
Comisiones sectoriales para la fijación de sueldos, salarios y remuneraciones mínimas unificadas	C.4.
Legalización de utilidades y salario digno	C.5.
Registro decimatercera remuneración para el Servicio Doméstico	C.6.

CONTINÚA →

Legalización decimatercera remuneración para Empresas / Personas Naturales	C.7.
Registro decimacuarta remuneración para el Servicio Doméstico	C.8.
Legalización decimacuarta remuneración para Empresas / Personas Naturales	C.9.
Informe sobre salarios mínimos y cambios de estructuras ocupacionales	C.10.
Elaboración de un registro de informes empresariales en materia de salarios	C.11
Formalización mediante el CONADES de fijación de sueldos y salarios de los trabajadores del sector privado	C.12

Fuente: Direcciones de la Subsecretaria de Empleo y Salarios

3.5 SELECCIÓN DE PROCESOS

Conforme se detalla en la Norma Técnica de Administración por Procesos emitida por la Secretaria Nacional de Administración Pública el 13 de febrero de 2013. Para la selección de procesos se debe tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Impacto en los servicios críticos de la institución
- La alineación y contribución de los procesos a los objetivos de cada Unidad Operativa
- Las prioridades estratégicas de proceso para lograr los objetivos e indicadores estratégicos de la institución
- La repercusión en el cliente interno y externo

- La evaluación de importancia y desempeño
- El ambiente político, social y económico que rodea los proceso a mejorarse

La selección de procesos permitirá valorar las actividades de mayor relevancia para la institución. Para lograr esto es necesario identificar cuáles son los procesos más elementales mediante el planteamiento de ciertas preguntas claves que permitirán obtener los procesos más significativos a continuación se detallan en la tabla.

Tabla 4.

PREGUNTAS CLAVES

1	¿El proceso causa un cuello de botella y origina que el trabajo se acumule?
2	¿El proceso es lento en responder las necesidades del usuario, causándole un cierto malestar?
3	¿Este proceso permite mejorar la imagen de la institución?
4	¿El mejoramiento del proceso contribuye a proporcionar un mejor servicio al usuario?
5	¿El mejoramiento del proceso permite lograr una mayor efectividad?

Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

En la siguiente tabla 3.3. Se cuantificará los procesos anteriormente mencionados, mediante las preguntas expuestas para lo cual se considerará a 1 como si y a 0 como no.

Tabla 5.

SELECCIÓN DE PROCESOS

ORDEN	PROCESO	PREGUNTAS					TOTAL
		I	II	III	IV	V	
1	Aprobación o reforma de estatutos de Organizaciones Artesanales	1	1	1	1	0	4
2	Autorizaciones Laborales	1	1	1	1	1	5
3	Monitoreo de planes, programas y convenio de promoción del empleo	1	0	1	0	1	3
4	Legalización de documentos para inicio y finalización de cursos para Operadores y Mecánicos de Equipos Camineros	1	1	1	1	1	5
5	Refrendación de títulos Artesanales y de Operadores o Mecánicos de Equipos Camineros	1	1	1	1	0	4

CONTINÚA →

6	Análisis sobre el comportamiento de los indicadores de mercado laboral	0	0	1	0	1	2
7	Registro de Directivas o Registro de Socios de Organizaciones Artesanales	1	1	1	1	1	5
8	Titulación de artesanos, operadores o mecánicos de equipo caminero	1	1	1	1	0	4
9	Capacitación orientados a desarrollar competencias y capacidades para la reinserción laboral	0	0	1	0	1	2
10	Evaluación del plan de formación y capacitación orientadas a desarrollar competencias para el trabajo.	0	0	1	1	1	3
11	Planes y programas que estimulen la inclusión laboral para	0	0	1	1	1	3

CONTINÚA →

Grupos de Atención Prioritaria								
12	Convenios de cooperación interinstitucionales	0	0	1	1	1	3	
13	Plan de capacitación al sector productivo en materia de discapacidad y empleo	0	0	1	1	1	3	
14	Diseño de manuales, guías, y material informativo referente a Grupos de Atención Prioritaria.	0	0	1	0	1	2	
15	Registro de Trabajadores(as) Sustitutos (as)	1	1	1	1	1	5	
16	Campañas de comunicación sobre derechos fundamentales del trabajo para Grupos de Atención Prioritaria	0	1	1	0	1	3	
17	Actas de determinación del SRI	1	1	1	1	1	5	

CONTINÚA →

18	Unificación de utilidades	1	1	1	1	0	4
19	Informe sobre planes y programas en materia salarial	0	0	1	0	1	2
20	Comisiones sectoriales para la fijación de sueldos, salarios y remuneraciones mínimas unificadas	1	1	1	1	1	5
21	Legalización de utilidades y salario digno	1	1	1	1	1	5
22	Registro decimotercera remuneración para el Servicio Doméstico	1	1	1	1	1	5
23	Legalización decimotercera remuneración para Empresas / Personas Naturales	1	1	1	1	1	5
24	Registro decimocuarta remuneración para el Servicio Doméstico	1	1	1	1	1	5

CONTINÚA →

25	Legalización decimocuarta remuneración para Empresas / Personas Naturales	1	1	1	1	1	5
26	Informe sobre salarios mínimos y cambios de estructuras ocupacionales	0	0	1	0	1	2
27	Elaboración de un registro de informes empresariales en materia de salarios	0	0	1	0	1	2
28	Formalización mediante el CONADES de fijación de sueldos y salarios de los trabajadores del sector privado	1	1	1	1	1	5

Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

3.6 PROCESOS SELECCIONADOS

Después de realizar el análisis y la cuantificación en el inventario de procesos de la Subsecretaría de Empleo y Salarios en base a las preguntas anteriormente enunciadas, se logró identificar los procesos que deben ser mejorados, cabe recalcar que dichos procesos son aquellos que obtuvieron una calificación de 4 y 5 puntos los cuales se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 6.**PROCESOS SELECCIONADOS**

ORDEN	PROCESO	TOTAL
1	Aprobación o reforma de estatutos de Organizaciones Artesanales	4
2	Autorizaciones Laborales	5
3	Legalización de documentos para inicio y finalización de cursos para Operadores y Mecánicos de Equipos Camineros	5
4	Refrendación de títulos Artesanales y de Operadores o Mecánicos de Equipos Camineros	4
5	Registro de Directivas o Registro de Socios de Organizaciones Artesanales	5
6	Titulación de artesanos, operadores o mecánicos de equipo caminero	4
7	Registro de Trabajadores(as) Sustitutos (as)	5
8	Actas de determinación del SRI	5
9	Unificación de utilidades	4
10	Comisiones sectoriales para la fijación de sueldos, salarios y remuneraciones mínimas unificadas	5
11	Legalización de utilidades y salario digno	5

CONTINÚA →

12	Registro decimotercera remuneración para el Servicio Doméstico	5
13	Legalización decimotercera remuneración para Empresas / Personas Naturales	5
14	Registro decimocuarta remuneración para el Servicio Doméstico	5
15	Legalización decimocuarta remuneración para Empresas / Personas Naturales	5
16	Formalización mediante el CONADES de fijación de sueldos y salarios de los trabajadores del sector privado	5

Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

3.7 FLUJOGRAMAS DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS

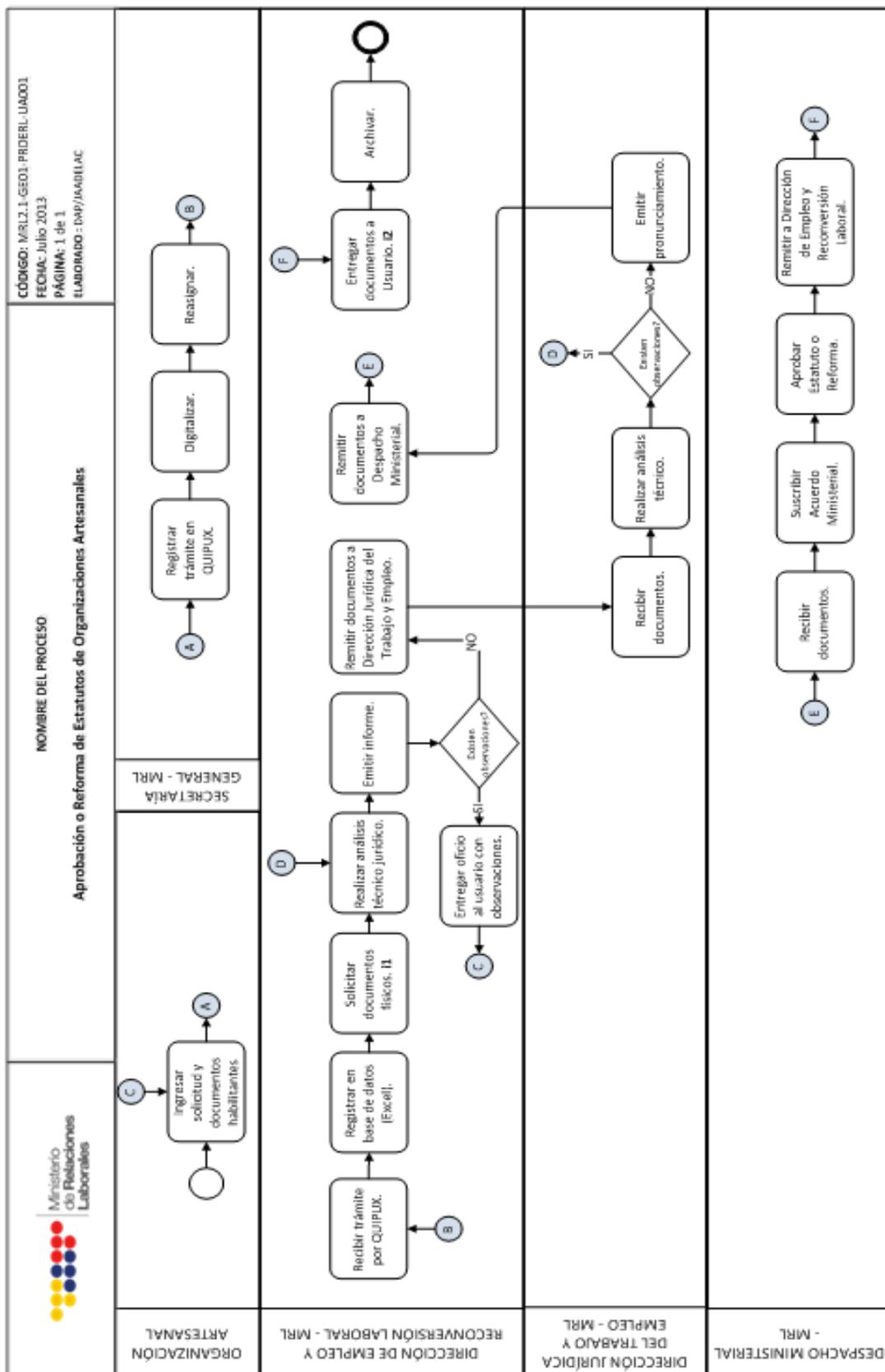
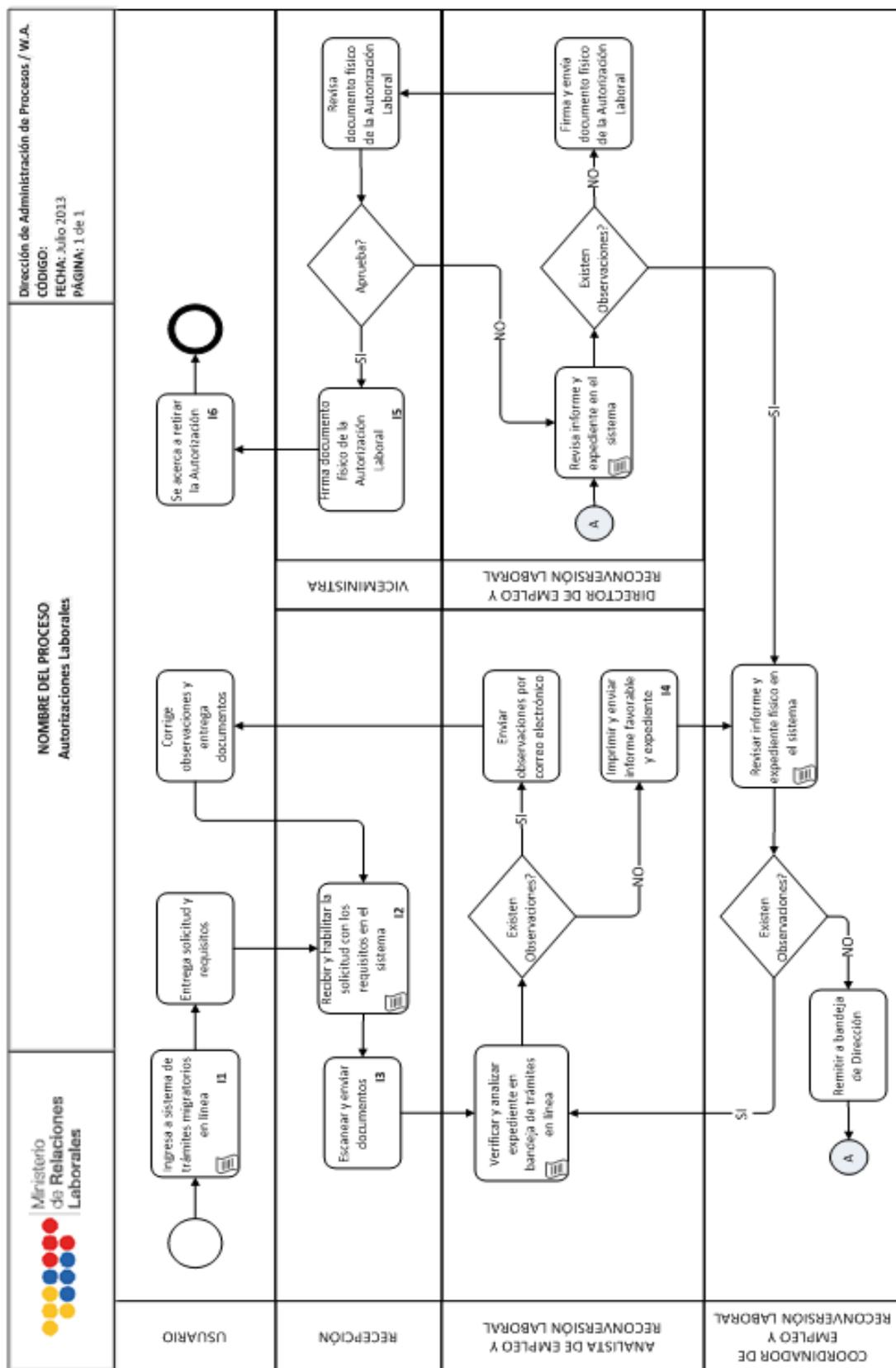


Figura 15. Aprobación o Reforma de Estatutos de Organizaciones Artesanales
Fuente: Ministerio del Trabajo



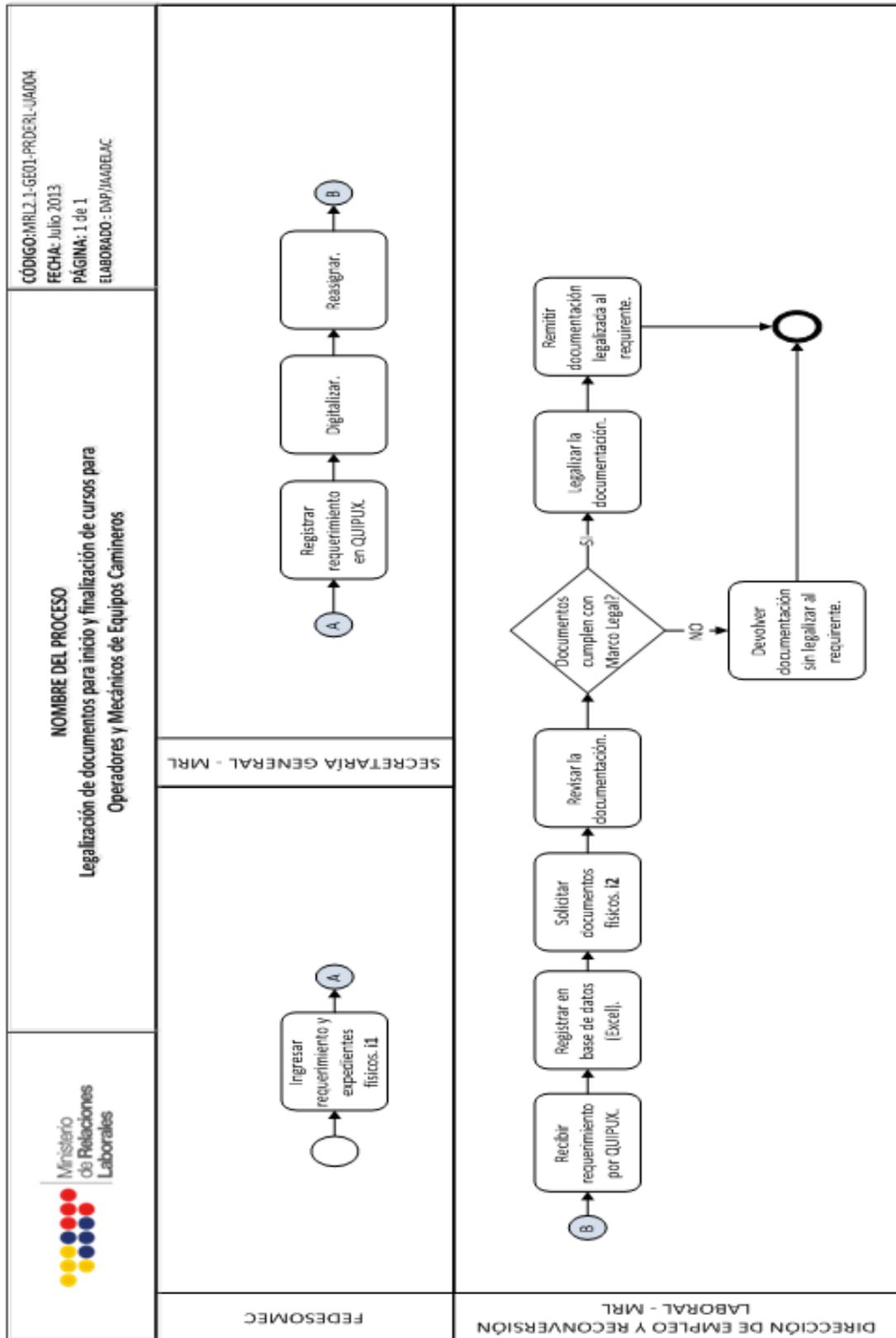


Figura 17. Legalización de documentos para inicio y finalización de cursos para Operadores y Mecánicos de Equipos Camineros
Fuente: Ministerio del Trabajo

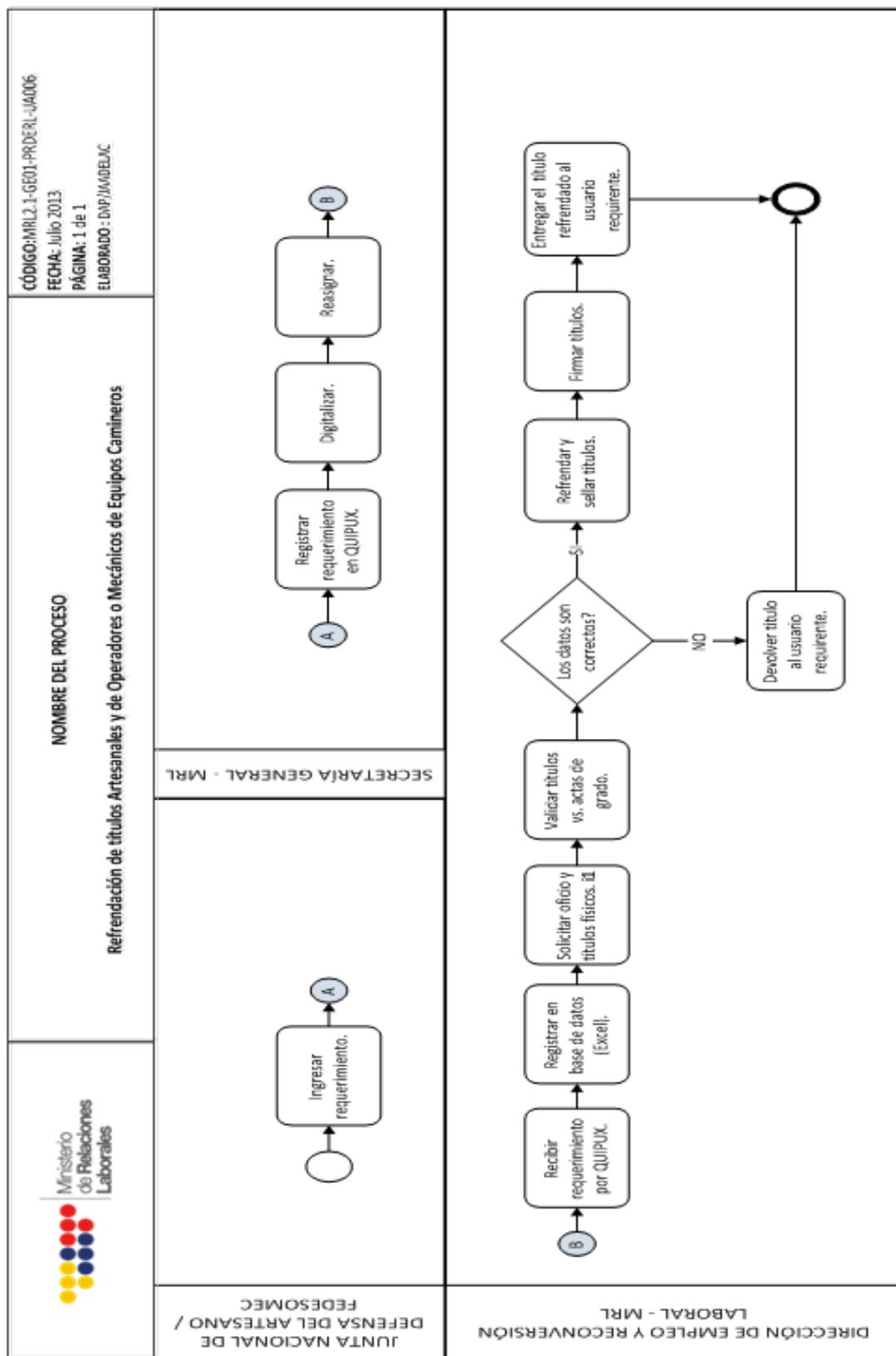


Figura 18. Refrendación de títulos artesanales y de Operadores y Mecánicos de Equipos Camineros
Fuente: Ministerio del Trabajo

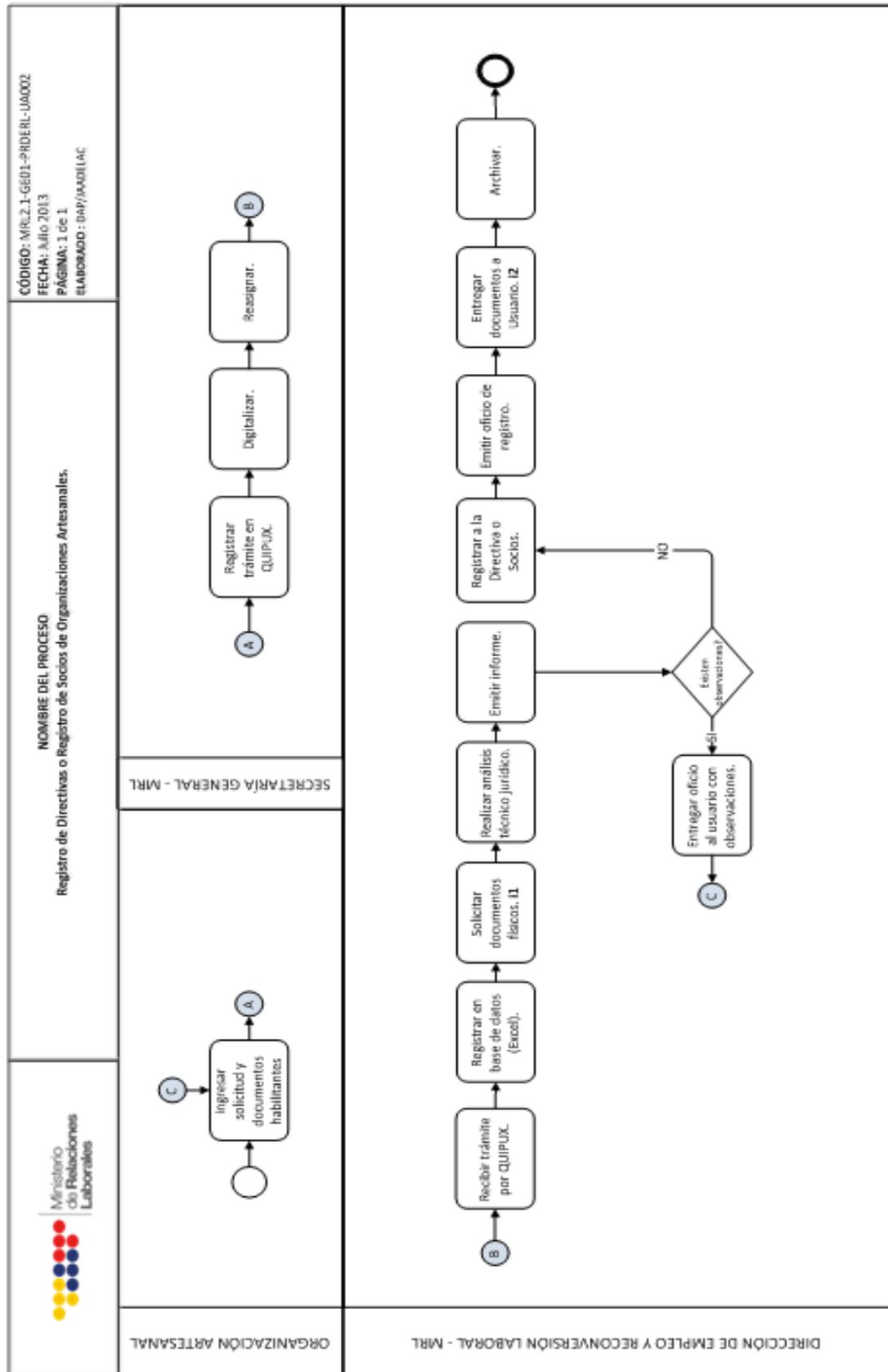


Figura 19. Registro de Directivos o Registro de Socios de Organizaciones Artesanales
Fuente: Ministerio del Trabajo

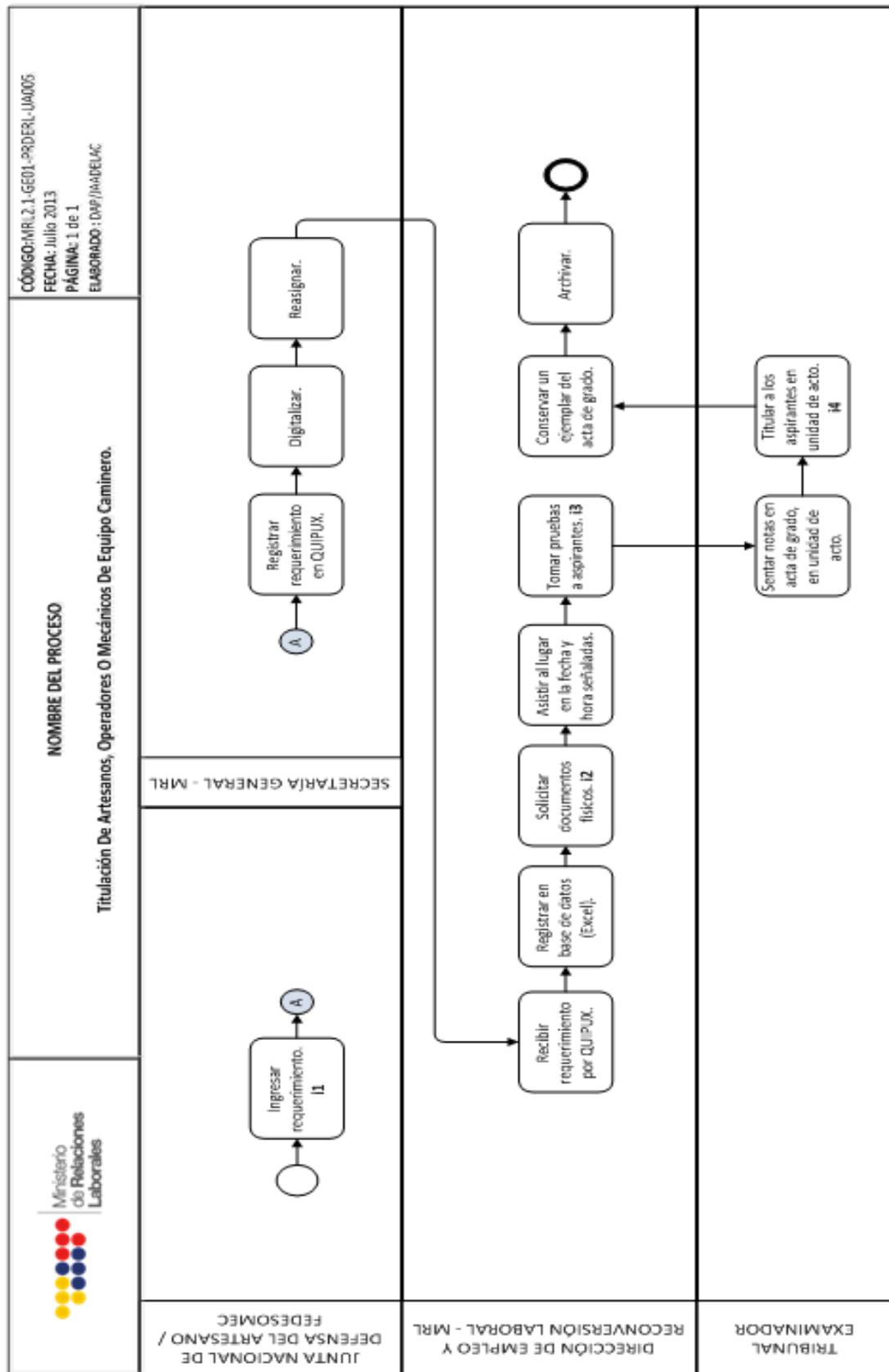


Figura 20. Titulación de Artesanos, Operadores o Mecánicos de Equipos Camineros
Fuente: Ministerio del Trabajo

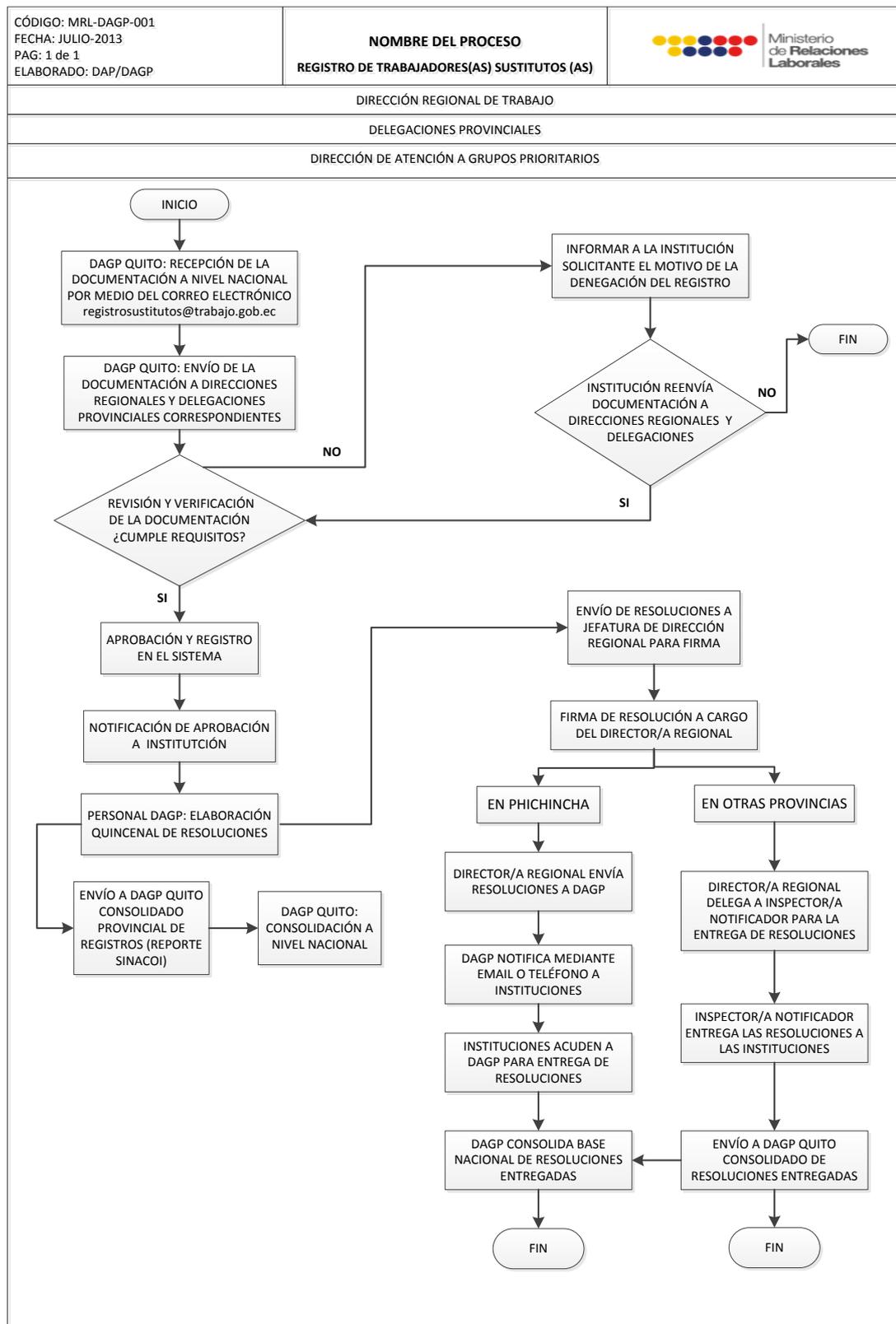


Figura 21. Registro de Trabajadores(as) Sustitutos(as)
Fuente: Ministerio del Trabajo

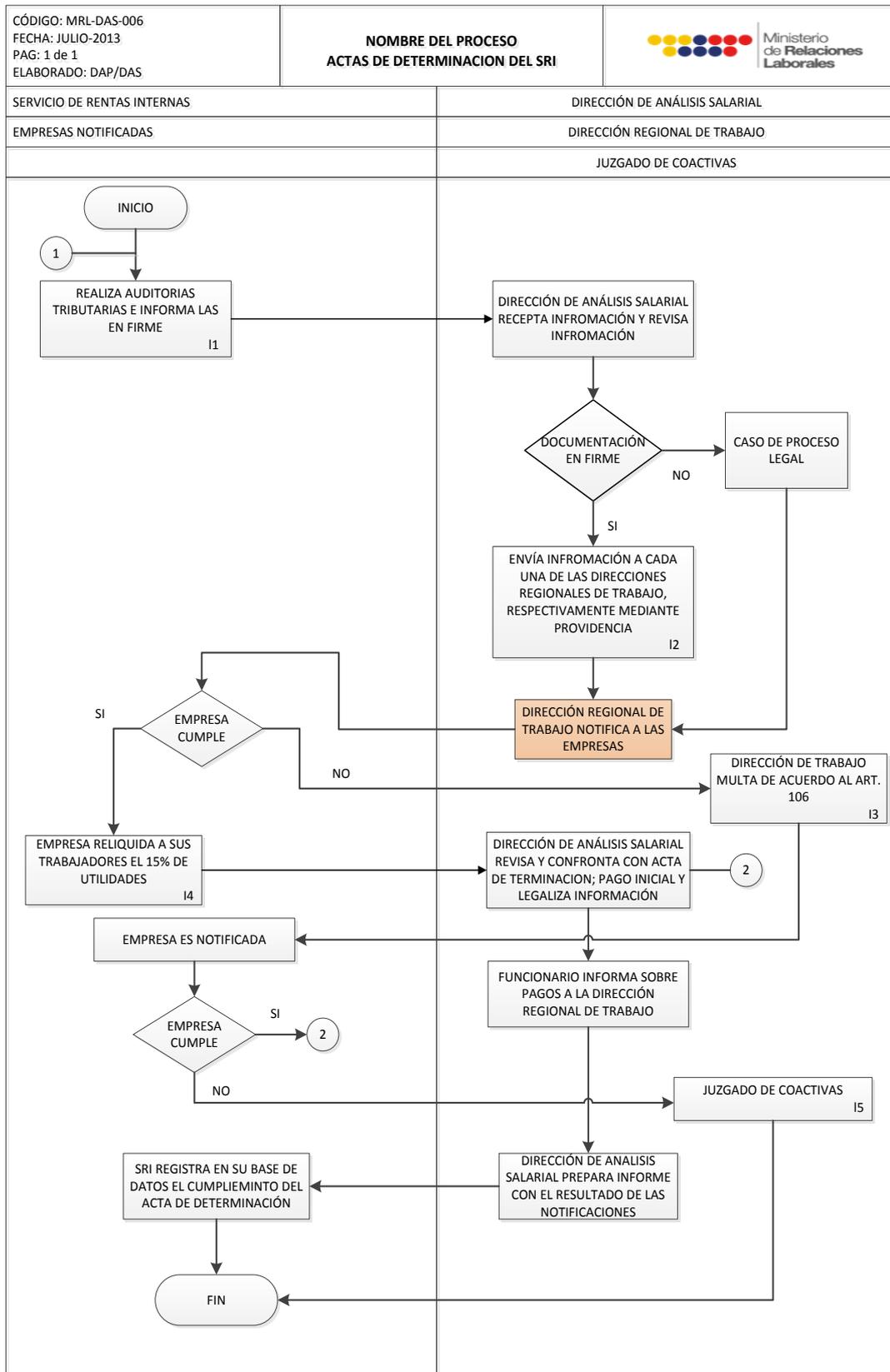


Figura 22. Actas de Determinación del SRI
Fuente: Ministerio del Trabajo

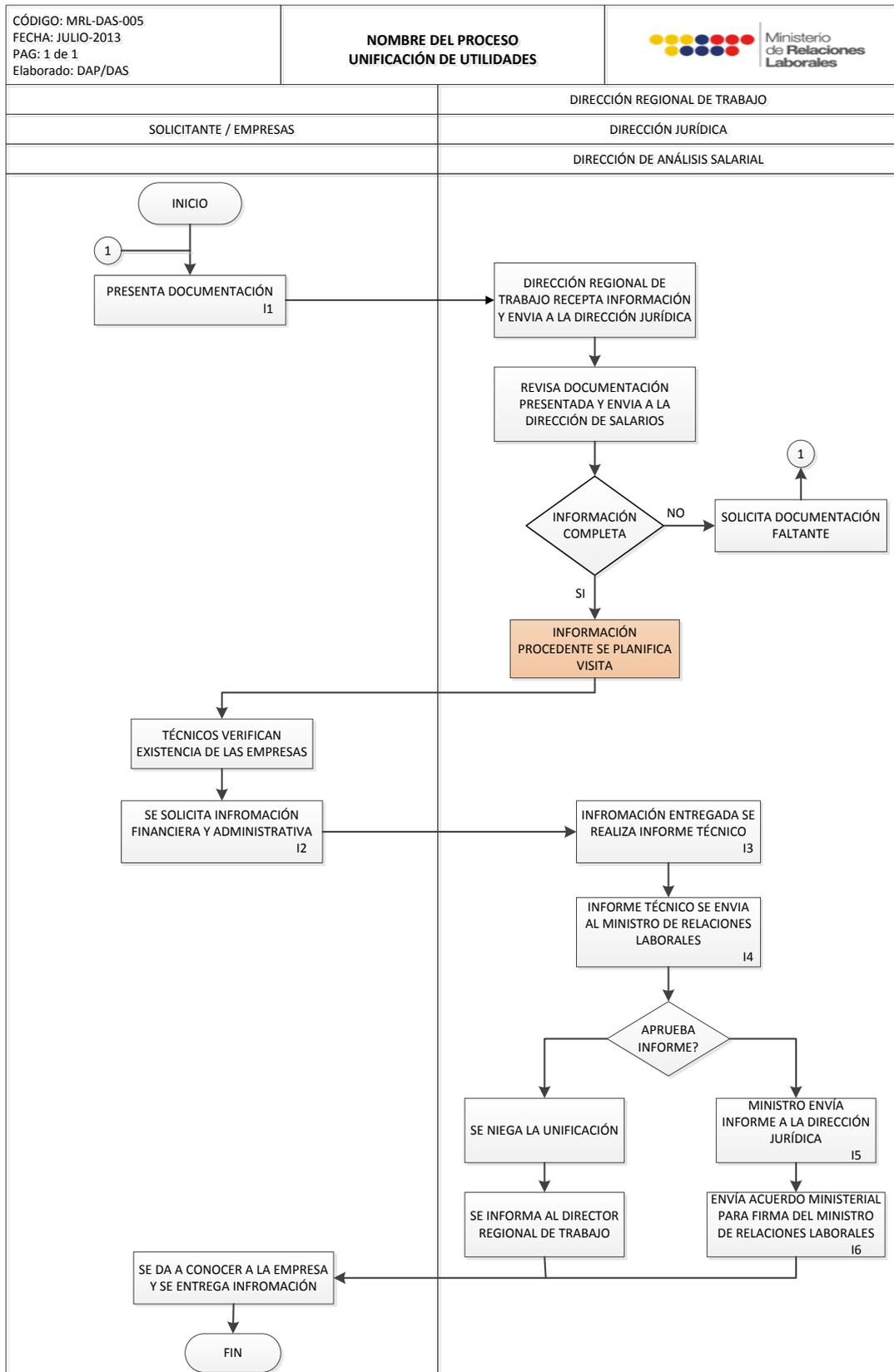


Figura 23. Unificación de Utilidades
Fuente: Ministerio del Trabajo

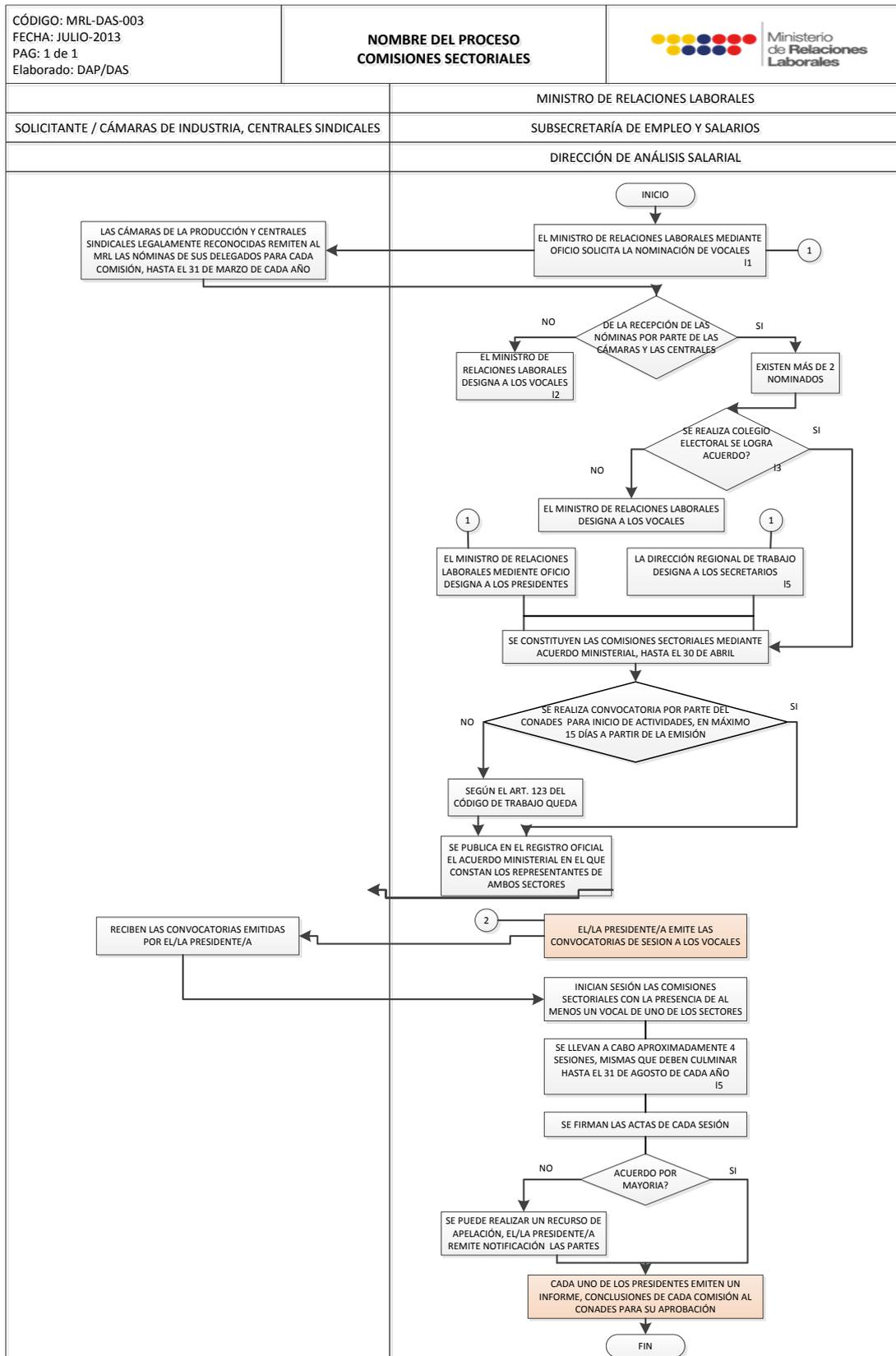


Figura 24. Comisiones Sectoriales
Fuente: Ministerio del Trabajo

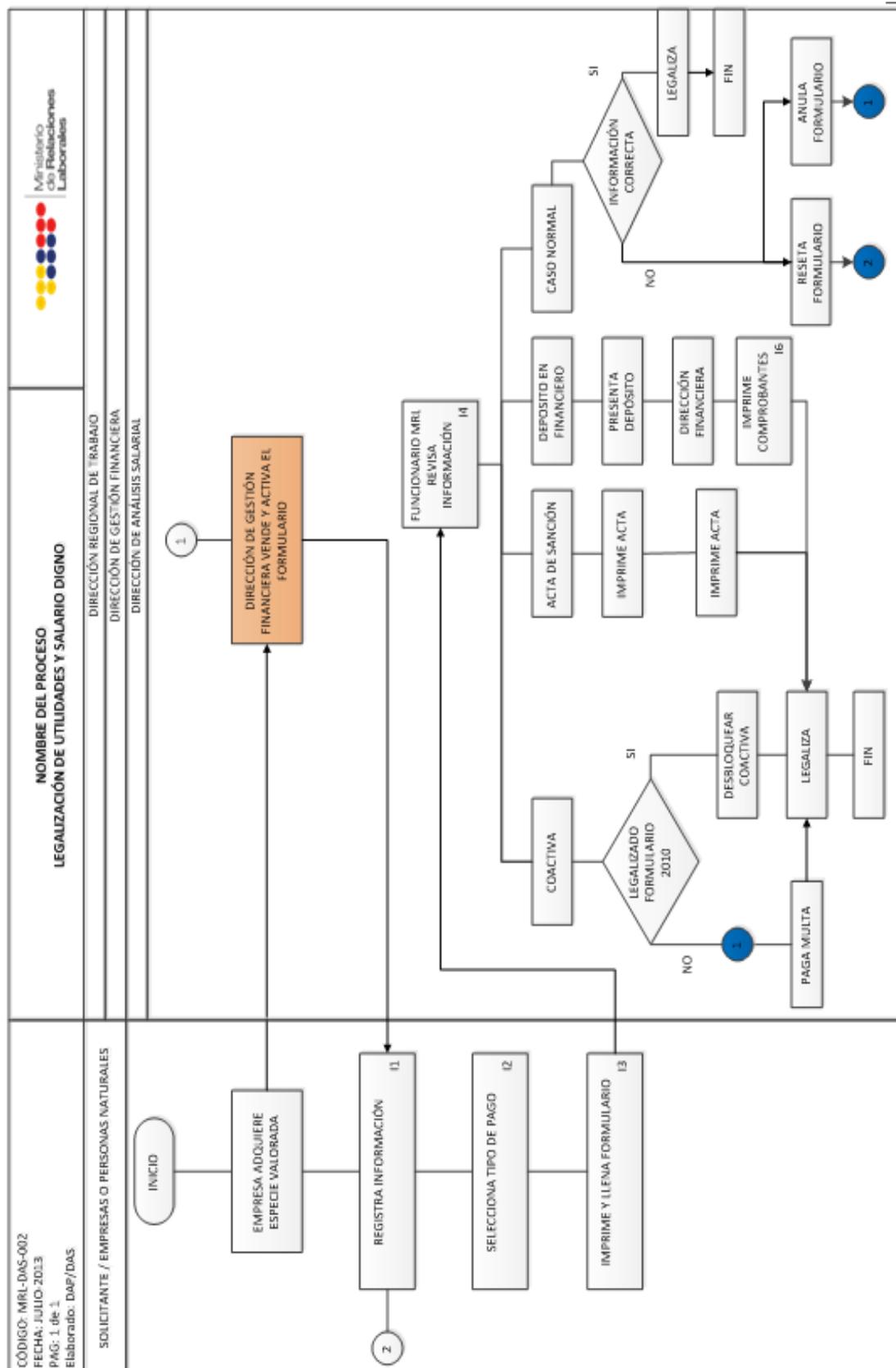


Figura 25. Legalización de Utilidades y Salario Digno
Fuente: Ministerio del Trabajo

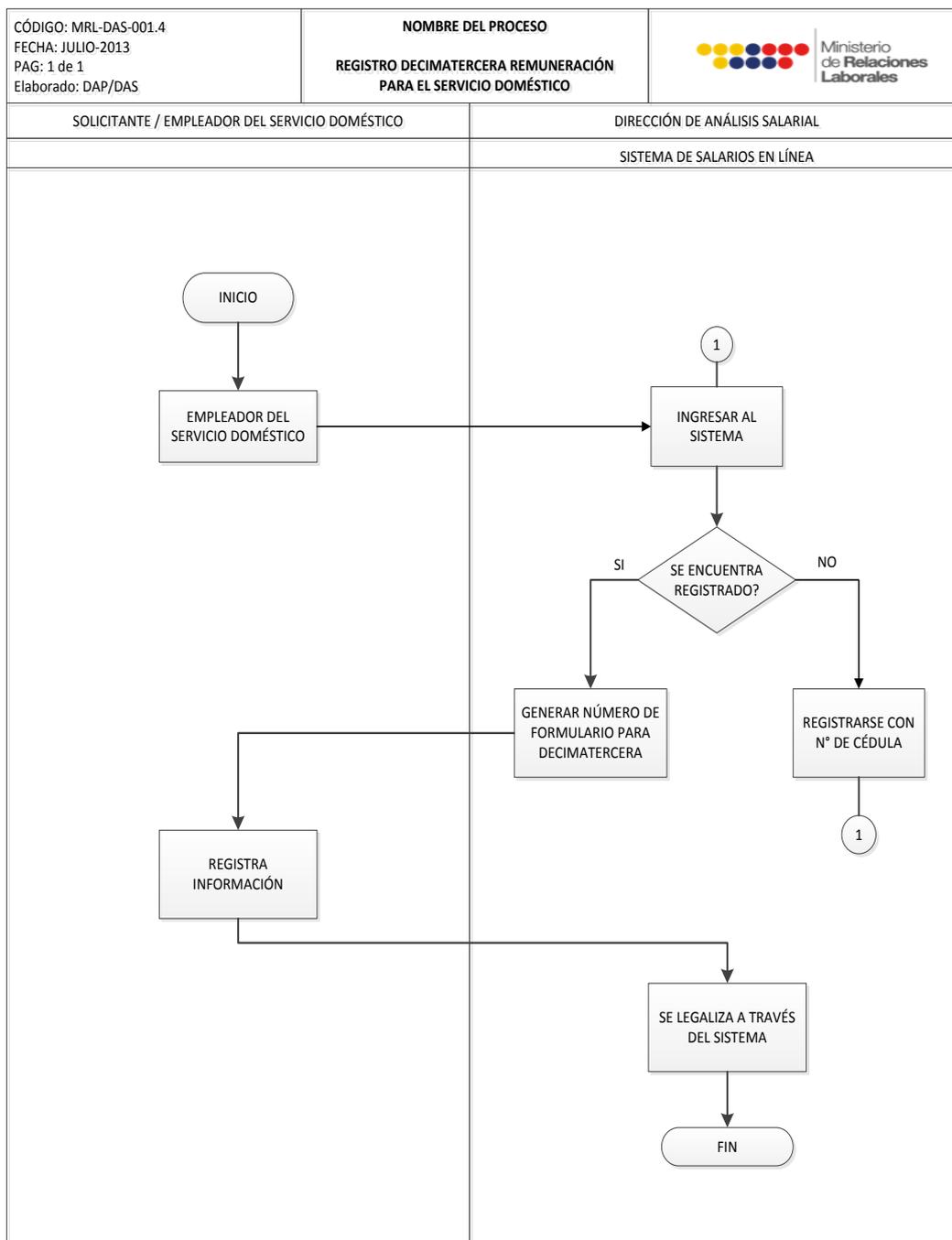


Figura 26. Registro Decimatercera Remuneración para el Servicio Doméstico
Fuente: Ministerio del Trabajo

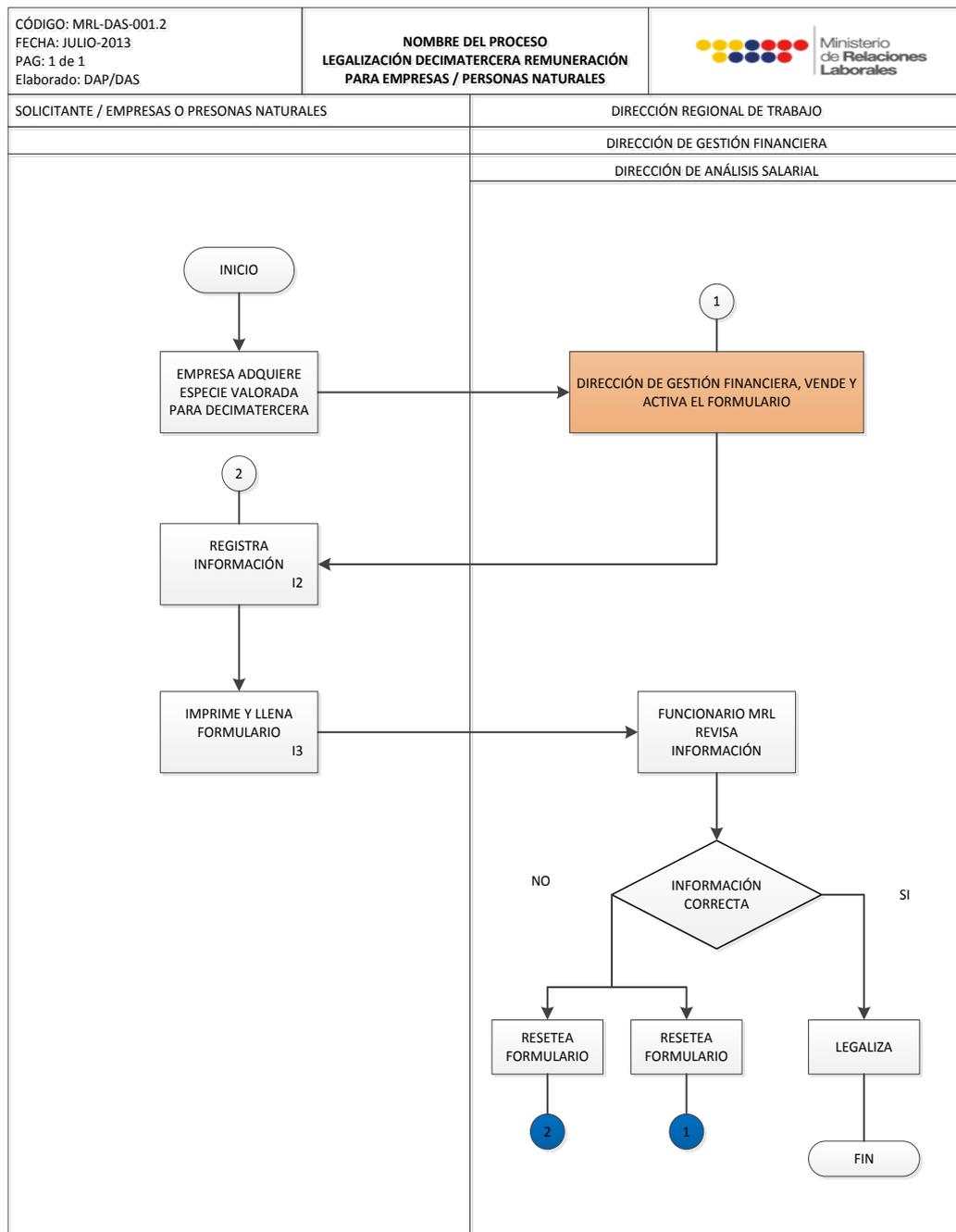


Figura 27. Legalización Decimatercera Remuneración para Empresas/Personas Naturales
Fuente: Ministerio del Trabajo

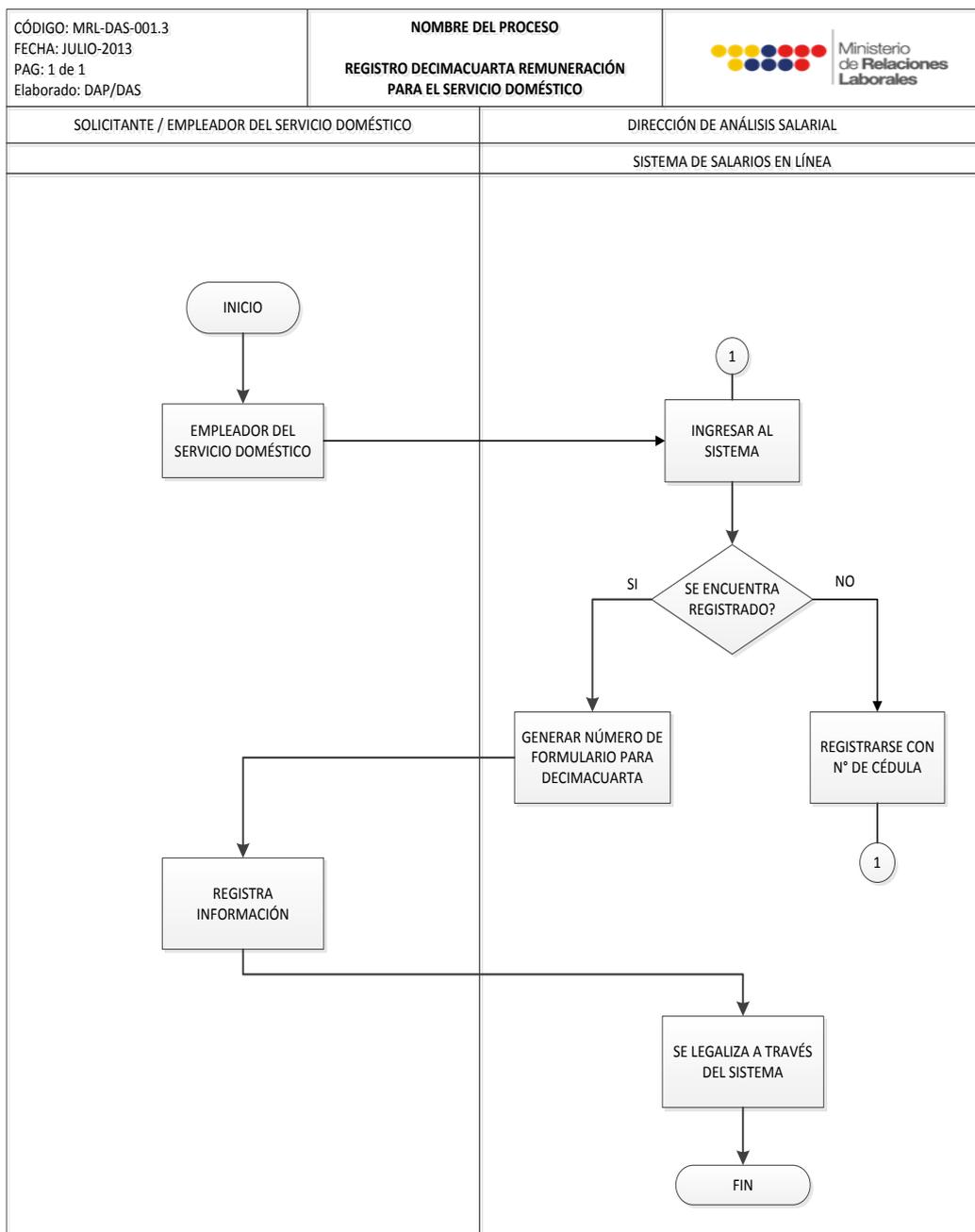


Figura 28. Registro Decimacuarta Remuneración para el Servicio Doméstico
Fuente: Ministerio del Trabajo

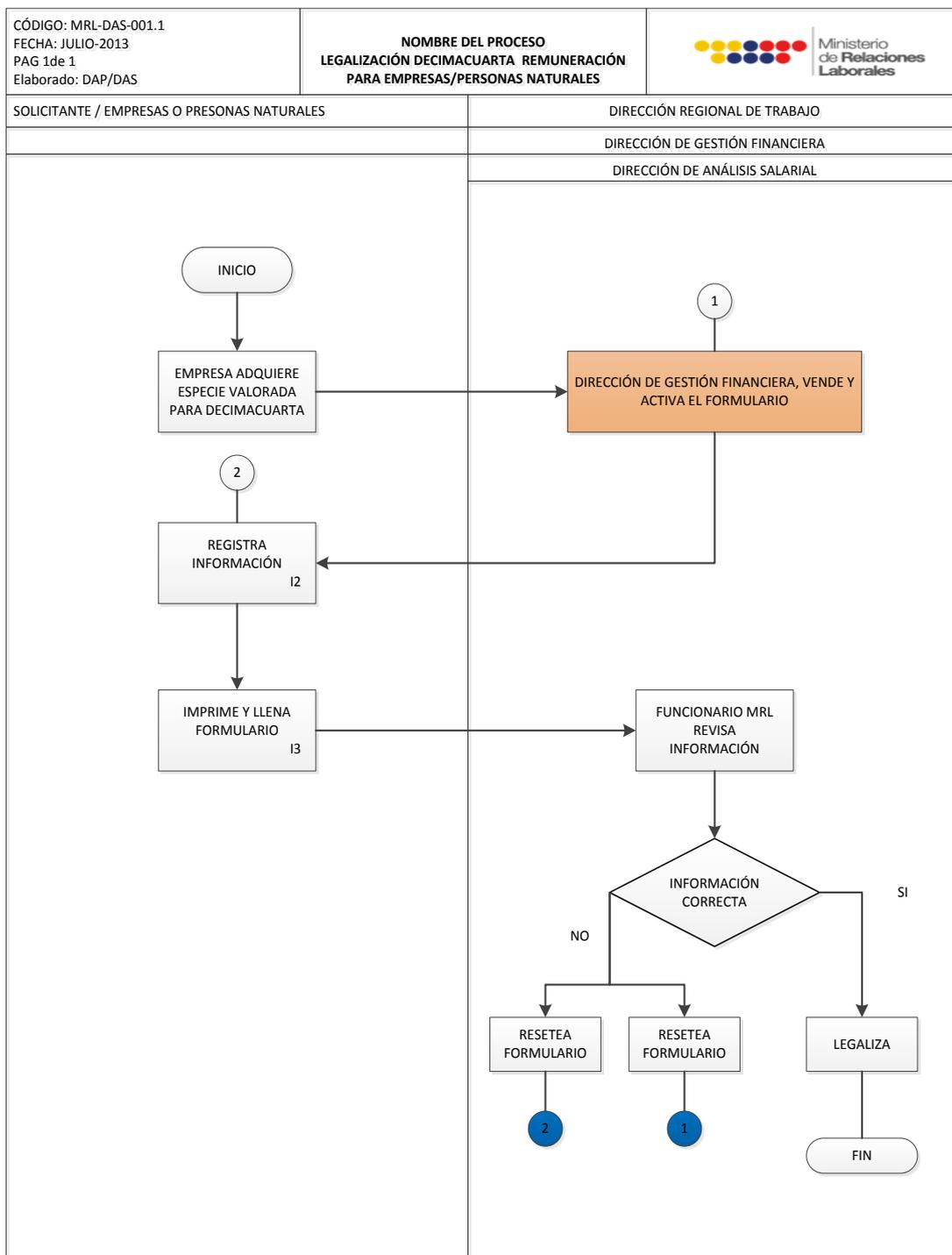


Figura 29. Legalización Decimacuarta Remuneración para Empresas/Personas Naturales
Fuente: Ministerio del Trabajo

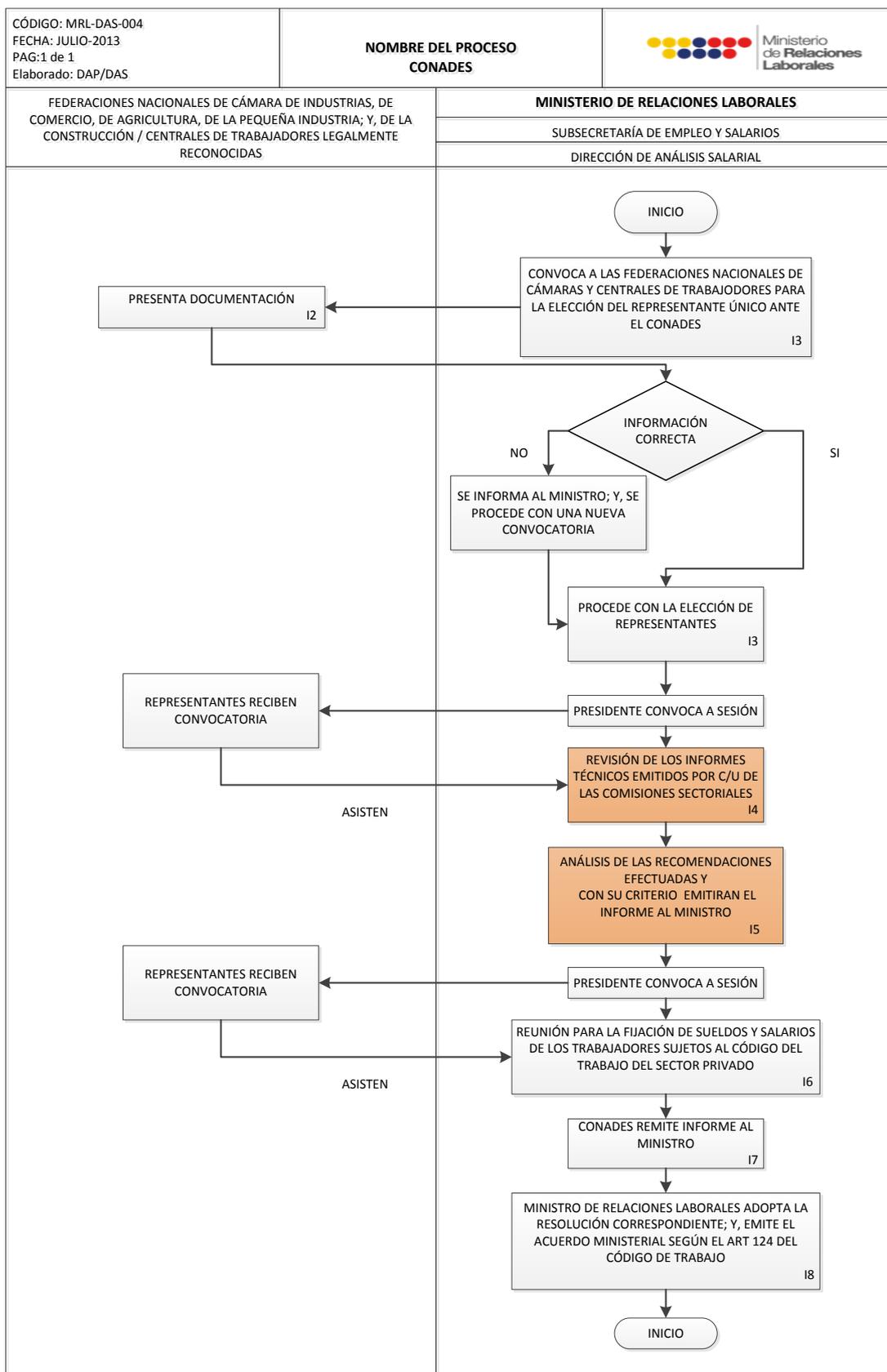


Figura 30. CONADES
Fuente: Ministerio del Trabajo

3.8 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS

A continuación se procederá a realizar el análisis respectivo de la situación actual de los procesos de la Subsecretaría, para lo cual se va a tomar como ejemplo los procesos de Legalización de Utilidades y Salario Digno y Legalización Decimotercera Remuneración para Empresas/Personas Naturales; puesto que son procesos de mayor relevancia y de mayor demanda por parte de los usuarios.

3.8.1 Hoja de costos de Personal y de Operaciones por minuto

La hoja de costos detalla los valores de gasto operativo y de sueldos incluyendo los beneficios de ley que constituyen el gasto de personal de la Dirección de Análisis Salarial. A continuación se detalla la información de los gastos que permitirá conocer

El costo de cada empleado por minuto y además determinar el costo que cada colaborador representa para la Dirección.

Tabla 7.

HOJA DE COSTOS DEL PERSONAL

Cargo	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aporte IESS	Vacaciones	Total Anual	Costo por Minuto
Director	2546,00	30552,00	2546,00	340,00	2795,51	3182,50	39416,01	0,2281
Coordinador	1676,00	20112,00	1676,00	340,00	1840,25	2095,00	26063,25	0,1508
Analista	1212,00	14544,00	1212,00	340,00	1330,78	1515,00	18941,78	0,1096
Asistente	817,00	9804,00	817,00	340,00	897,07	1021,25	12879,32	0,0745

Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

Tabla 8.

HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN

Concepto	Costo Mensual	Costo Anual	Costo Operación por minuto
Servicios Básicos	500,00	6000,00	0,0579
Internet	600,00	7200,00	
Suministros y materiales de Oficina	800,00	9600,00	
Mantenimiento TIC's	600,00	7200,00	
Costo Total Anual		30000,00	

Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

Tabla 9.

HOJA DE COSTOS TOTALES POR MINUTO

Cargo	Costo de Personal por minuto	Costo Operaciones por minuto	Costo Total por minuto
Director	0,2281	0,0579	0,2860
Coordinador	0,1508	0,0579	0,2087
Analista	0,1096	0,0579	0,1675
Asistente	0,0745	0,0579	0,1324

Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

3.8.2 Simbología

En la siguiente tabla se muestra un resumen de la simbología básica que fue empleada para diagramar los procesos de la Subsecretaría de Empleo y Salarios.

Tabla 10.

SIMBOLOGÍA

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	INSTRUCCIÓN
	Inicio, Fin	Indica el inicio o fin de un proceso
	Operación	Ocurre cuando un objeto está siendo modificado en sus características, se está creando o agregando algo o se está preparando para otra operación, transporte, inspección o almacenaje. Una operación también ocurre cuando se está dando o recibiendo información o se está planeando algo. (AV)
	Decisión	Indica una pregunta o una sucursales el flujo del proceso. Se lo utiliza cuando hay dos opciones (Si / No). (NAV)
	Transporte	Un objeto o grupo de ellos que son movidos de un lugar a otro, o el trabajador que está efectuando la operación, excepto cuando tales movimientos forman parte de una operación o inspección (NAV)

CONTINÚA →

	Inspección y Medición	Cuando un objeto o grupo de ellos son examinados para su identificación o para comprobar y verificar la calidad de cualesquiera de sus características. (AV)
	Documento impreso	Anotar el nombre del documento que se genera
	Almacenamiento, archivo	Cuando un objeto o grupo de ellos son retenidos y protegidos contra movimientos o usos no autorizados (NAV)
	Demora, espera	Ocurre cuando se interfiere en el flujo de un objeto o grupo de ellos. Con esto se retarda el siguiente paso planeado (NAV)
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página

Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

3.8.3 Flujo de Diagramación de los Procesos Seleccionados para Comparación

A continuación se muestra la flujo diagramación de los procesos que han sido seleccionados para su comparación.

Tabla 11.

DIAGRAMA PARA ANÁLISIS DE PROCESOS

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
 Ministerio del Trabajo			Nombre del proceso:										
			Ingreso										
			Salida										
			Tiempo		Eficiencia de tiempo								
			Costo		Eficiencia de costo								
			Frecuencia		Volumen								
N°	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (min)		Costo (\$)		Novedades
									AV	NAV	AV	NAV	
								SUBTOTAL					
								TOTAL					
								EFICIENCIA					

Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

Tabla 12.

Diagrama de Análisis de Proceso Legalización de Utilidades y Salario Digno

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS																	
			Nombre del proceso:		Legalización de Utilidades y Salario Digno												
			Ingreso		Empresa adquiere especie valorada												
			Salida		Se legaliza el trámite												
			Tiempo		318						Eficiencia de tiempo		11,64%				
			Costo		17,33						Eficiencia de costo		35,76%				
			Frecuencia		Mensual						Volumen		1 vez al año				
N°	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (min)		Costo (\$)		Novedades				
			Inicio	Actividad	Fin	Inicio	Actividad	Fin	AV	NAV	AV	NAV					
1	Empresa	Adquiere especie valorada para participación de utilidades (espera turno correspondiente)											20				
2	Asistente de la DGF	Venta y activación del formulario												15	1,986		
3	Empresa	Registra información, selecciona el tipo de pago, imprime y completa el formulario												60			
4	Analista de la DAS	Revisa la información											20		3,35		
5	Analista de la DAS	Revisar formulario si no esta coactivado año 2010											5		0,8375	Existen empresas que no legalizaron formulario año 2010 a través del sistema	
6	Analista de la DAS	¿Legalizado Formulario año 2010?											5		0,8375		
7	Analista de la DAS	Desbloquea la coactiva											5		0,8375		
8	Analista de la DAS	Legaliza el formulario											3		0,5025		
9	Empresa	Adquiere especie valorada (espera turno correspondiente)												20			Cuando la empresa no ha legalizado el formulario año 2010
10	Empresa	Paga la multa y legalización												30			
11	Empresa	Realiza trámite fuera del cronograma establecido												30			Cuando la empresa legaliza posterior a las fechas establecidas
12	Asistente de la DGF	Genera e imprime el Acta de Sanción												20		2,648	
13	Analista de la DAS	Legaliza el formulario												3		0,5025	
14	Empresa	Realiza deposito de valores consignados a ex trabajadores, al MRL												20			Cuando la empresa tiene valores de pago pendientes a ex trabajadores
15	Empresa	Presenta el deposito a la Dirección Financiera												20			
16	Asistente de la DGF	Revisa el deposito e imprime el comprobante de ingreso												20		2,648	
17	Analista de la DAS	Legaliza el formulario												3		0,5025	
18	Analista de la DAS	Caso Normal: cumple con todos los requisitos												5		0,8375	
19	Analista de la DAS	¿Información correcta?												5		0,8375	
20	Empresa	Resetea formulario												3			Información errónea de los trabajadores
21	Analista de la DAS	Anula formulario												3		0,5025	Cuando se realiza de manera errónea la activación del formulario
22	Analista de la DAS	Legaliza el formulario												3		0,5025	
								SUBTOTAL		37	281	6,1975	11,1345				
								TOTAL		318		17,332					
								EFICIENCIA		0,1164		0,3576					

Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

Fórmulas Empleadas

$$Eficiencia\ Tiempo = \frac{AV\ tiempo}{Tiempo\ Total} = \frac{37}{318} = 11,64\%$$

$$Eficiencia\ Costo = \frac{AV\ costo}{Costo\ Total} = \frac{6,1975}{17,332} = 35,76\%$$

Tabla 13.

Diagrama de Análisis de Proceso Legalización Decimatercera Remuneración para Empresas/Personas Naturales

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS														
			Nombre del proceso:		Legalización Decimatercera Remuneración para Empresas/Personas Naturales									
			Ingreso		Empresa adquiere especie valorada									
			Salida		Se legaliza el trámite									
			Tiempo		166			Eficiencia de tiempo		15,06%				
			Costo		9,5			Eficiencia de costo		44,08%				
			Frecuencia		Mensual			Volumen		1 vez al año				
			Nº	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (min)		Costo (\$)
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Empresa	Adquiere especie valorada para Decimatercera									40			
2	Asistente de la DGF	Venta y activación del formulario									30	3,972		
3	Empresa	Registra información, imprime y completa el formulario									60			
4	Analista de la DAS	Revisa la información									20	3,35		
5	Analista de la DAS	Información correcta?									5	0,8375		
6	Empresa	Resetea el formulario									3			
7	Analista de la DAS	Anula el formulario									3	0,5025		
8	Analista de la DAS	Legaliza el Formulario									5	0,8375		
								SUBTOTAL		25	141	4,1875	5,312	
								TOTAL		166		9,4995		
								EFICIENCIA		0,1506		0,4408		

Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

Fórmulas Empleadas

$$Eficiencia\ Tiempo = \frac{AV\ tiempo}{Tiempo\ Total} = \frac{25}{166} = 15,06\%$$

$$Eficiencia\ Costo = \frac{AV\ costo}{Costo\ Total} = \frac{4,1875}{9,4995} = 44,08\%$$

CAPITULO IV

4 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

Una vez realizado el análisis en el levantamiento de procesos en el capítulo anterior, y después de identificar las falencias, problemas encontrados en dichos procesos pertenecientes a la Subsecretaría de Empleo y Salarios, el presente capítulo pretende dar una solución a los inconvenientes encontrados mediante una propuesta de mejoramiento a los procesos internos de la mencionada Subsecretaría del Ministerio del Trabajo.

El mejoramiento de procesos se hace en base a la puesta en práctica de varios postulados o criterios entre los que se destacan a continuación:

- **Definición de Objetivos.-** La definición de objetivos de acuerdo a la gestión de procesos debe darse con un enfoque basado en la satisfacción del cliente o usuario, esto significa enfocar los procesos hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios.
- **Especificación de Responsables de los Procesos.-** Por lo general los procesos se cumplen a través de diferentes áreas de la institución, lo cual genera un gran inconveniente debido a que no existe alguien que se responsabilice sobre el mismo, por tal razón la gestión por procesos plantea la necesidad de asignar un responsable al proceso, dicho responsable debe ser alguien quien participe directamente en el desarrollo del proceso, y de esta manera pueda tener control sobre el mismo y participe directamente en el mejoramiento continuo.
- **Reducción de Etapas y Tiempos.-** El mejoramiento de procesos se enfoca principalmente en la reducción de los ciclos y tiempos que cumple un proceso, de esta manera se busca ser más eficiente y especialmente se enfoca a generar un valor agregado para el cliente o usuario.
- **Simplificación.-** El mejoramiento de procesos simplifica las diferentes actividades o tareas de cada uno de los procesos, de forma que estos se simplifiquen y reduzcan las necesidades de recursos, incrementando así la eficiencia del proceso.

- **Reducción y Eliminación de actividades sin Valor Añadido.-** Generalmente existen muchos procesos que están conformados por pasos o actividades que no generan valor añadido para el resultado final, estas actividades pueden ser: controles, transporte, archivo, duplicaciones, etc. Para lo cual dentro de la mejora de los procesos dichas actividades deben ser debidamente analizadas, para eliminarlas y solo mantener aquellas que son estrictamente necesarias para la ejecución del proceso.
- **Inclusión de actividades de valor Añadido.-** Dentro del mejoramiento de los procesos no solo es reducir actividades que aportan muy poco o nada de valor añadido, su principal función es la de realizar mejoras en los procesos mediante la inclusión de actividades que generen valor añadido para los clientes o usuarios. De esta forma el mejoramiento de procesos, consiste en realizar cambios importantes con el objetivo de volver a un proceso más eficiente, efectivo y adaptable.

4.1 HERRAMIENTAS A UTILIZAR

Las herramientas y técnicas de calidad para la elaboración de la propuesta de mejoramiento de los procesos internos de la Subsecretaría de Empleo y Salarios que serán aplicadas para los procesos seleccionados son:

- Diagramación mejorada
- Flujo de diagramación

4.1.1 Diagramación mejorada

En este diagrama se presentan los cambios efectuados y que se requieran para que un proceso sea más eficiente aplicando el análisis de las actividades de cada uno de los procesos que podrán ser objeto de:

- **Supresión.-** es decir la eliminación de una o más actividades innecesarias o duplicadas dentro del proceso

- **Fusión.-** unión de una o más actividades similares o afines para agilizar el proceso
- **Mejora.-** disminución de los tiempos, o cambios realizados en cada actividad para hacerlo más eficiente
- **Adición.-** creación de actividades necesarias que agregan valor añadido para mejorar el proceso

4.1.2 Flujo de diagramación

Esta herramienta muestra gráficamente el flujo del proceso por responsables dentro de cada área inmersa en el desarrollo y ejecución del proceso, detalla las actividades en particular que deben realizar cada uno de los actores o responsables del proceso. El flujo de diagramación constituye una herramienta útil para la comunicación interna de los cambios en los procedimientos de la Empresa o Institución.

4.2 FLUJOGRAMAS DE PROCESOS MEJORADOS BAJO TECNOLOGÍA BPMN (BIZAGI)

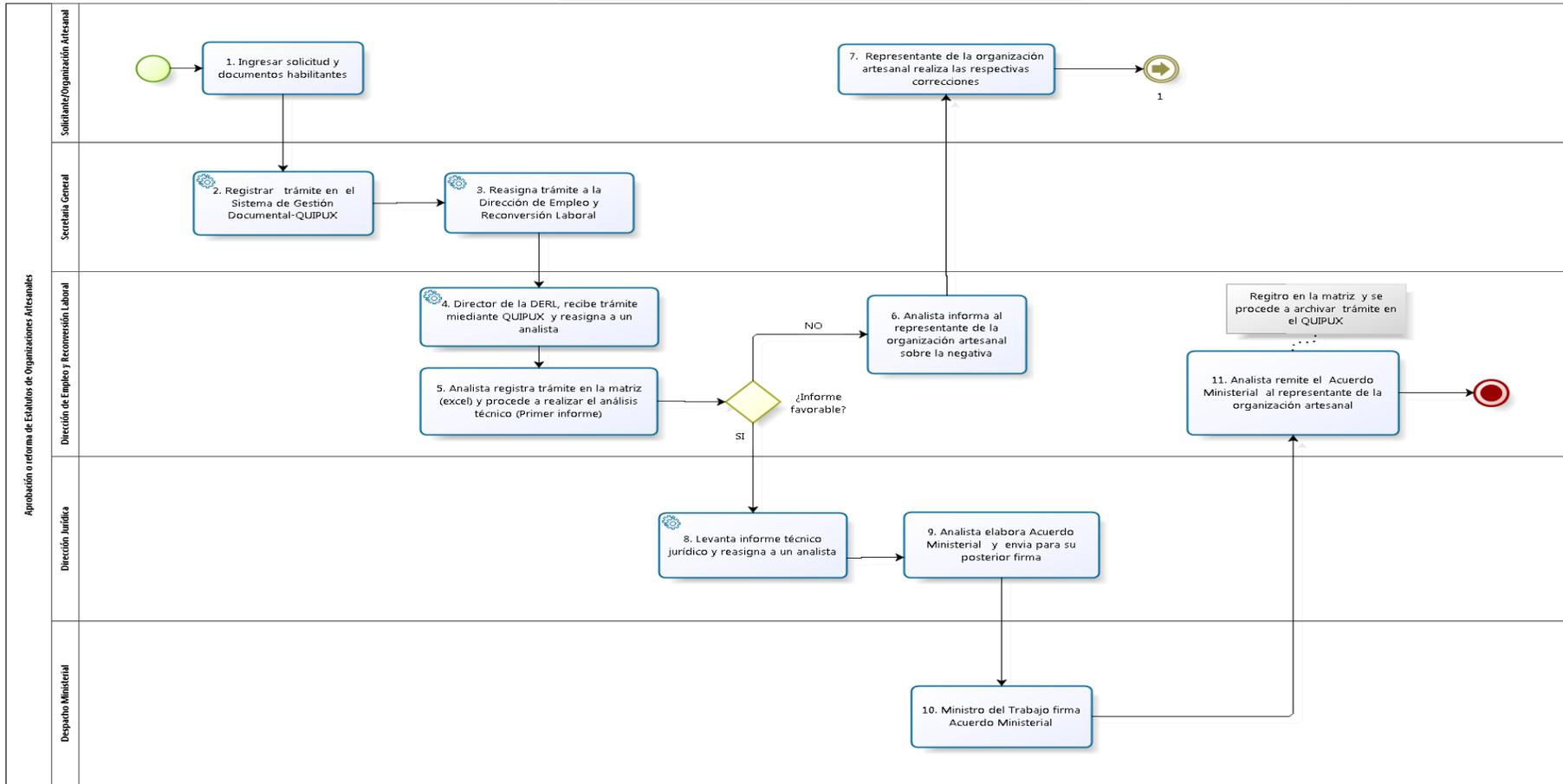


Figura 31. Aprobación o Reforma de Estatutos de Organizaciones Artesanales
Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

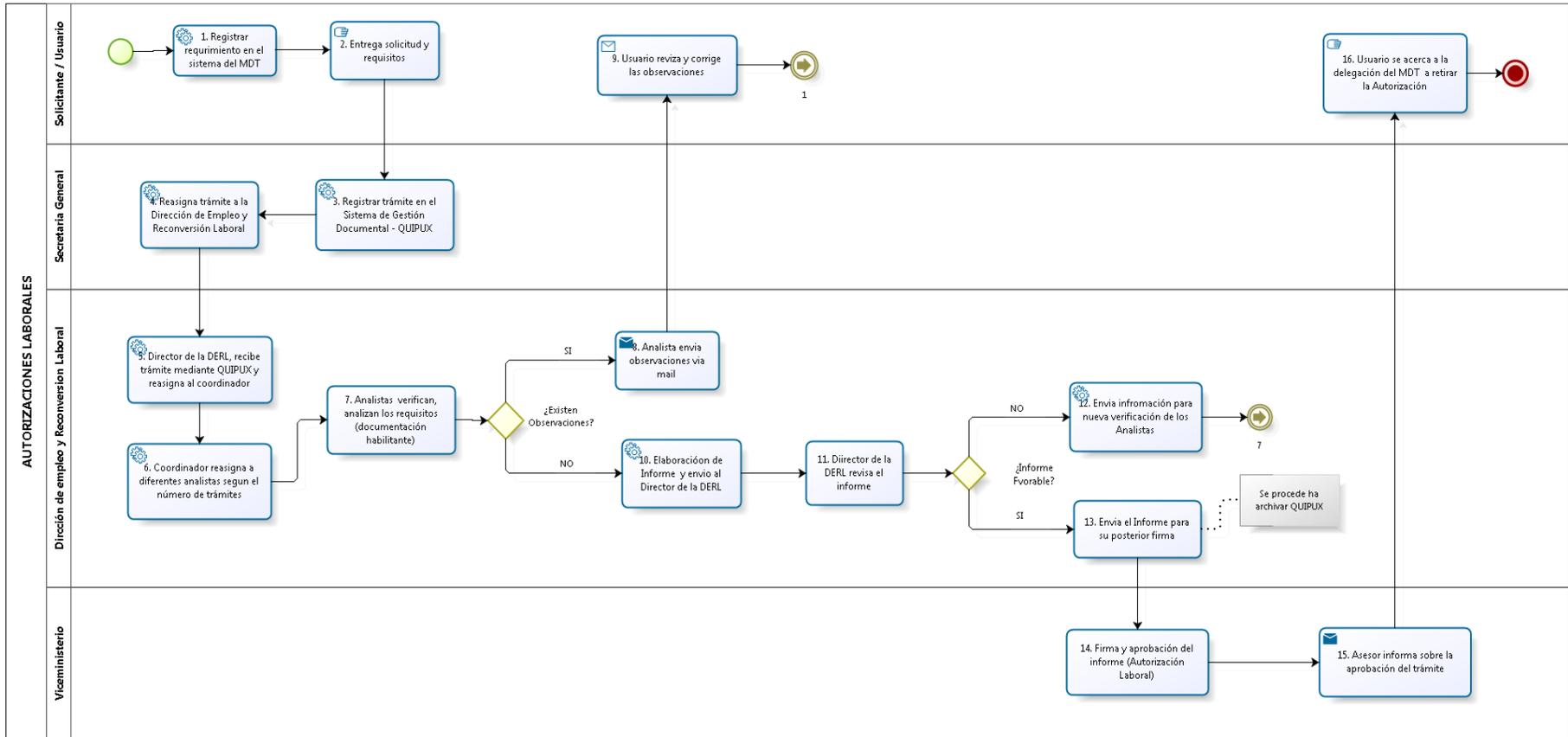


Figura 32. Autorizaciones Laborales
Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

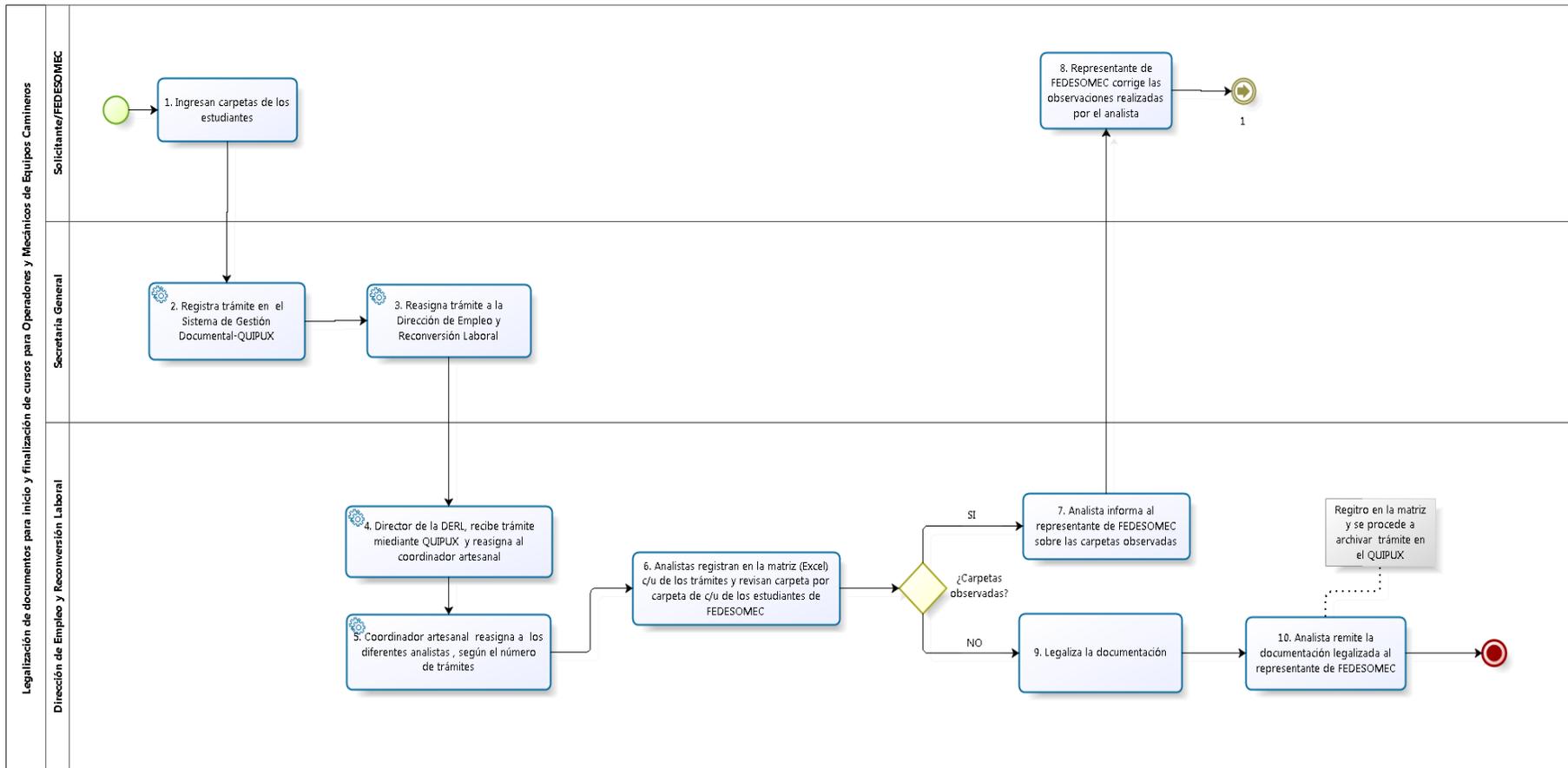


Figura 33. Legalización de Documentos para Inicio y Finalización de Cursos para Operadores y Mecánicos de Equipos Camineros
Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

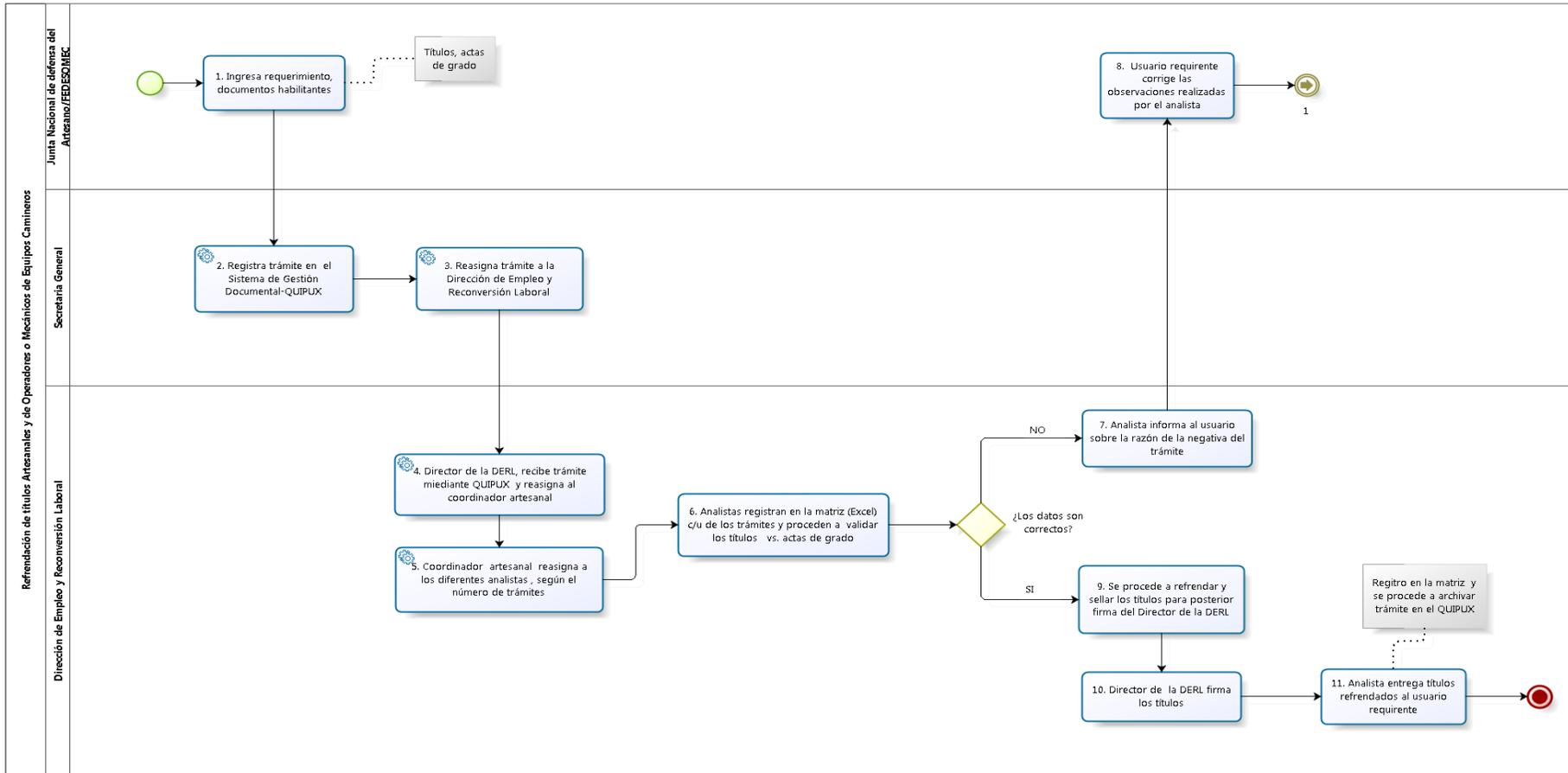


Figura 34. Refrendación de Títulos Artesanales y de Operadores o Mecánicos de Equipos Camineros
 Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

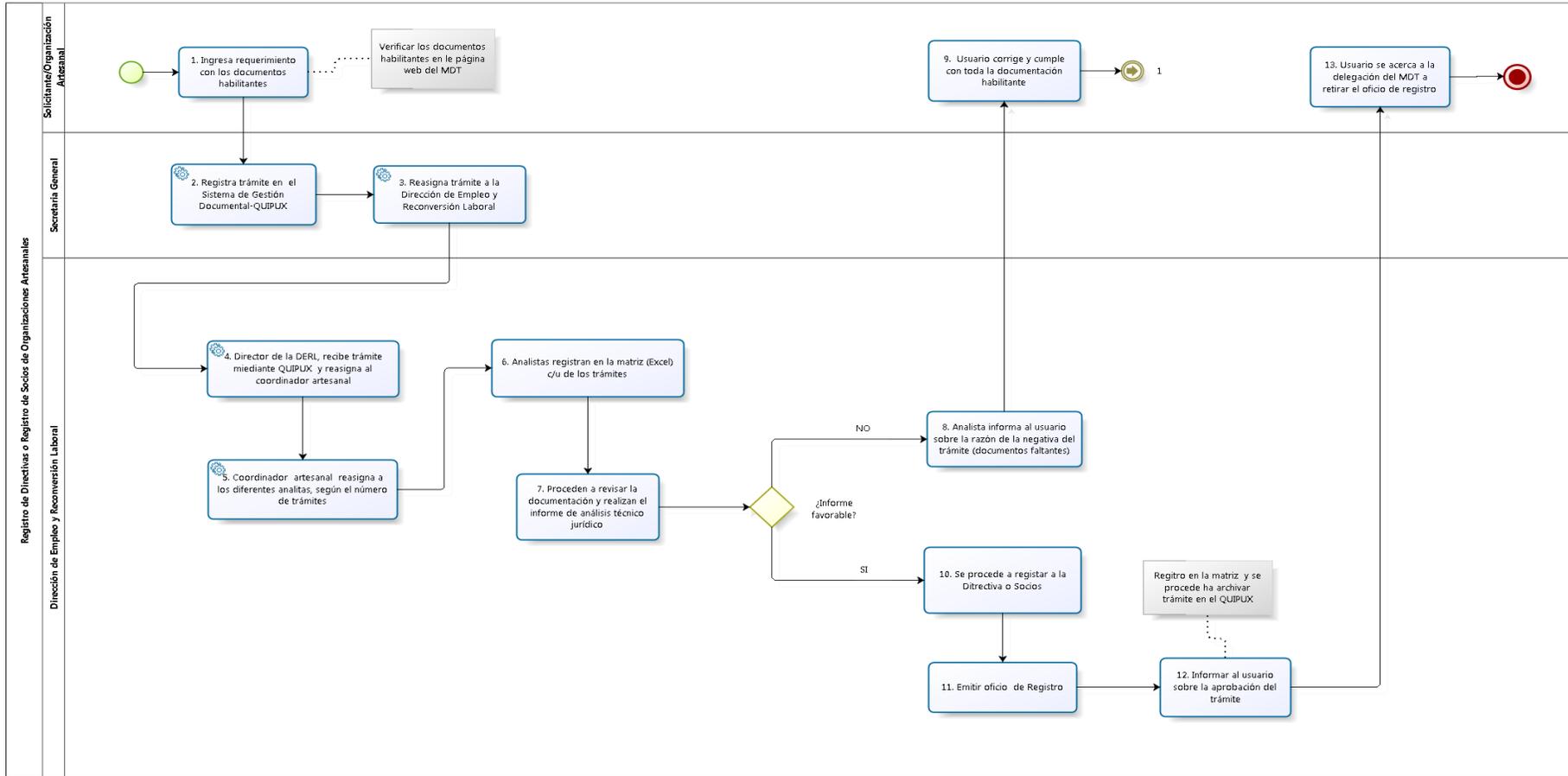


Figura 35. Registro de Directivas o Registro de Socios de Organizaciones Artesanales
Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A

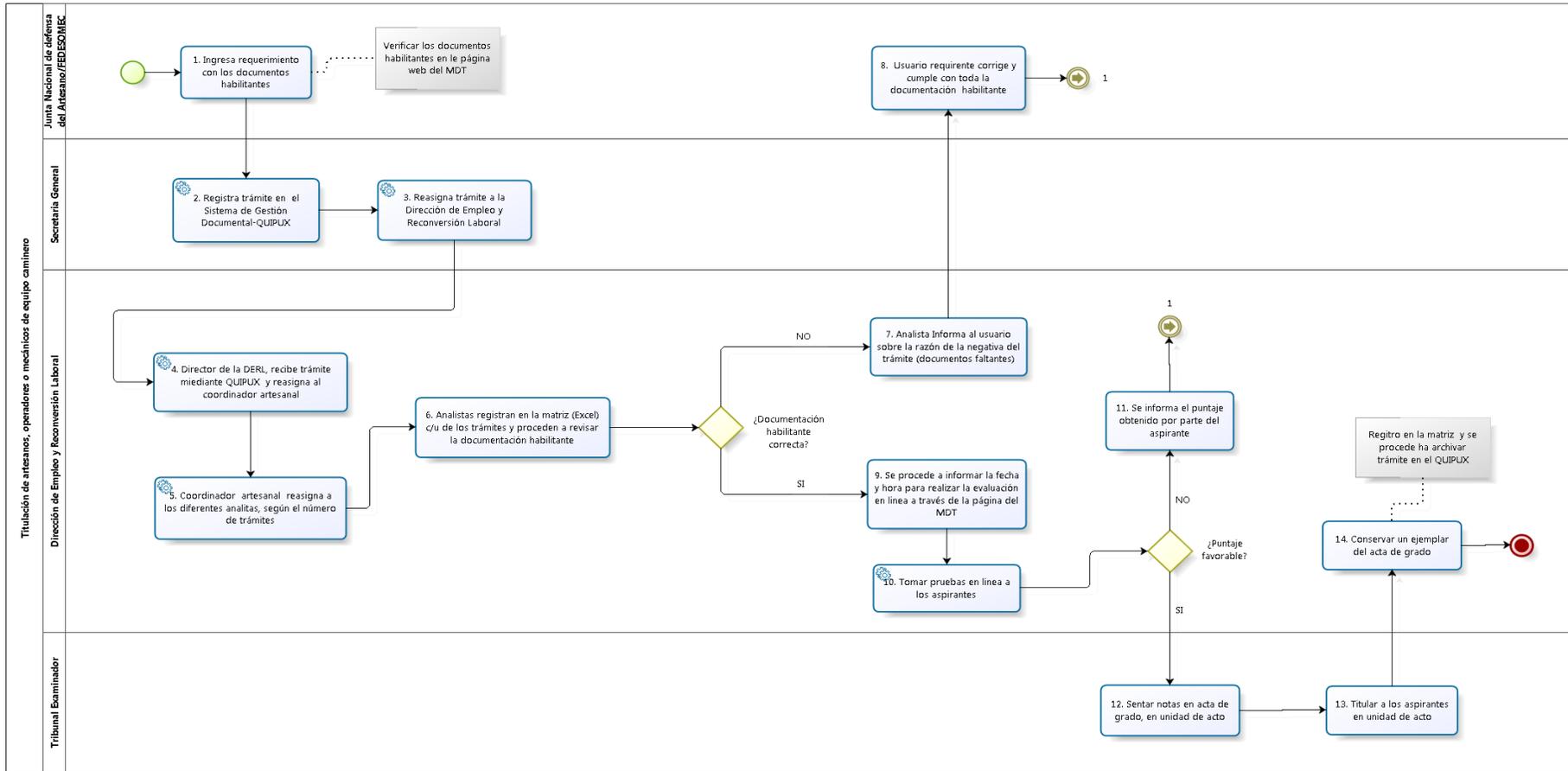


Figura 36. Titulación de Artesanos, Operadores o Mecánicos de Equipo Caminero
Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A

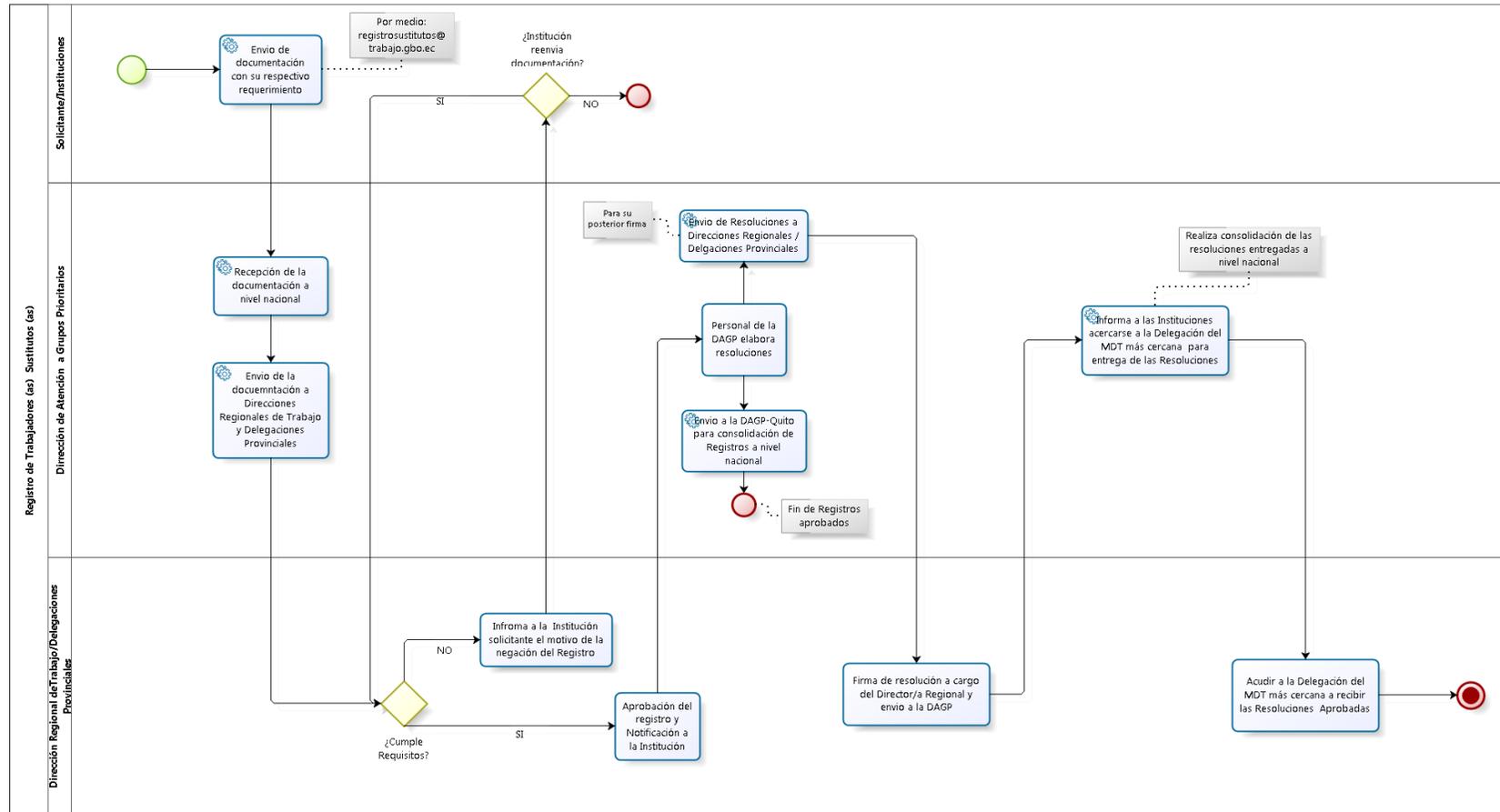


Figura 37. Registro de Trabajadores(as) Sustitutos (as)
 Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A

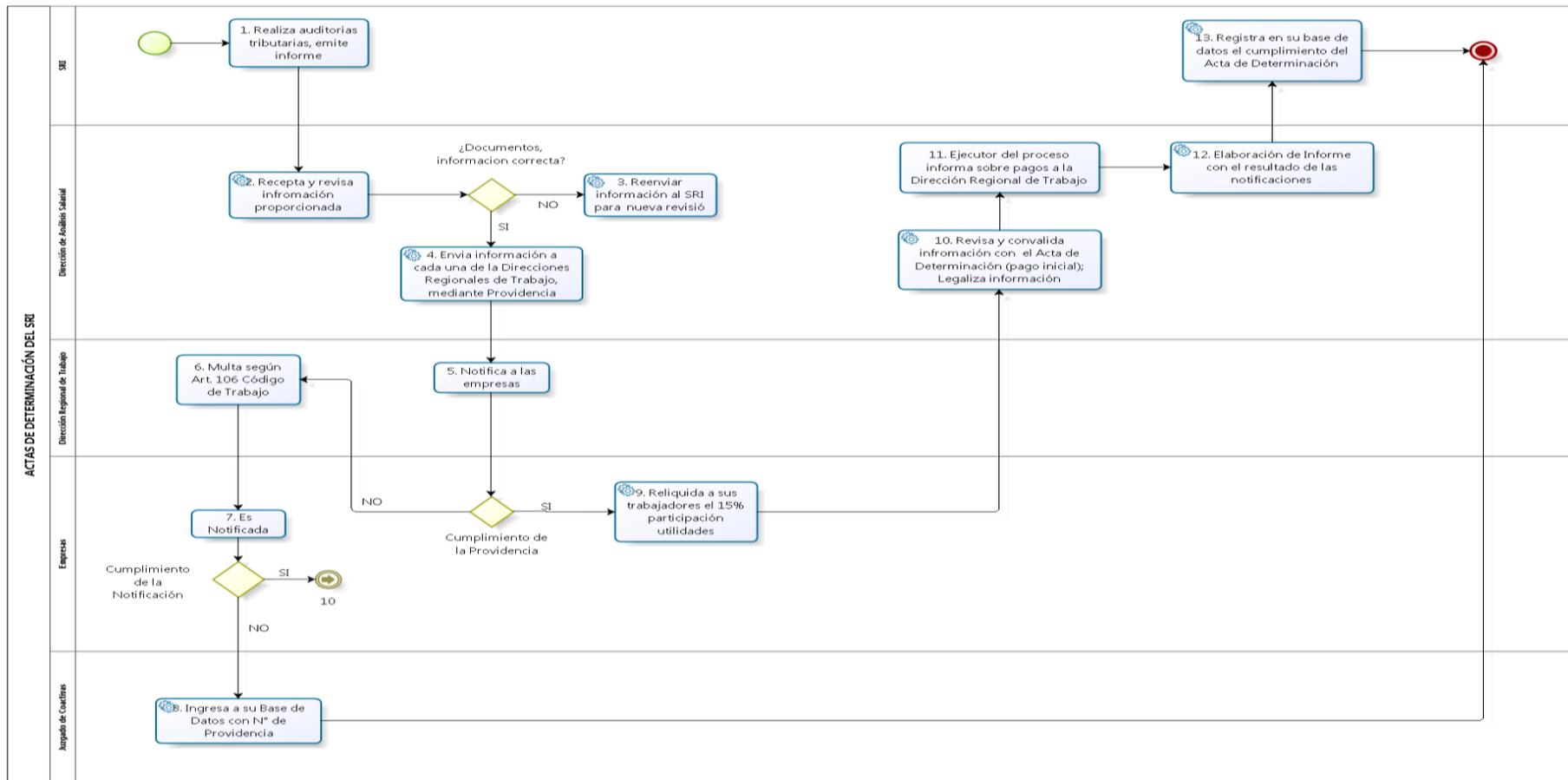


Figura 38. Actas de Determinación del SRI
 Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

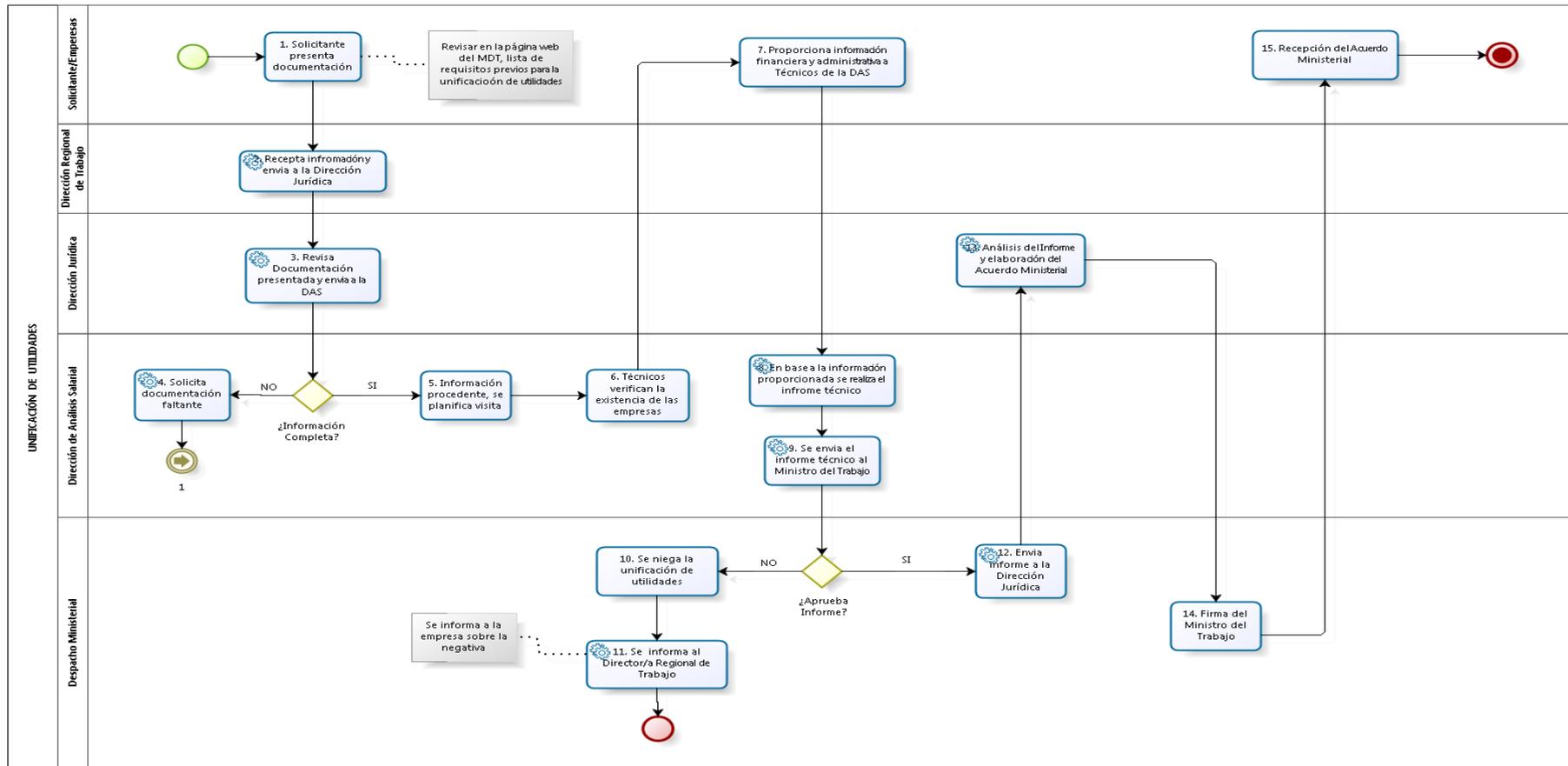


Figura 39. Unificación de Utilidades
 Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

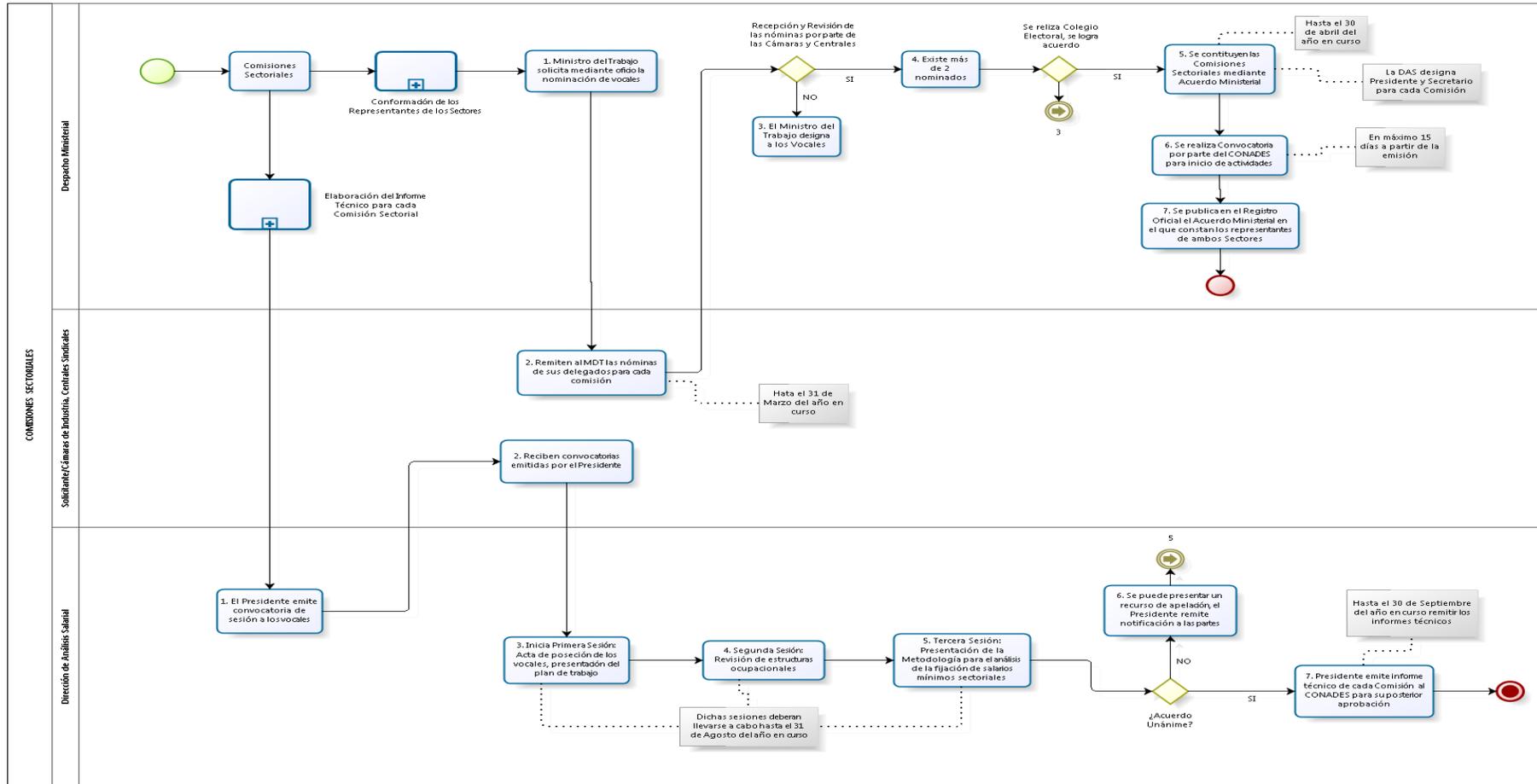


Figura 40. Comisiones Sectoriales para la Fijación de Sueldos, Salarios y Remuneraciones Mínimas Unificadas
 Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

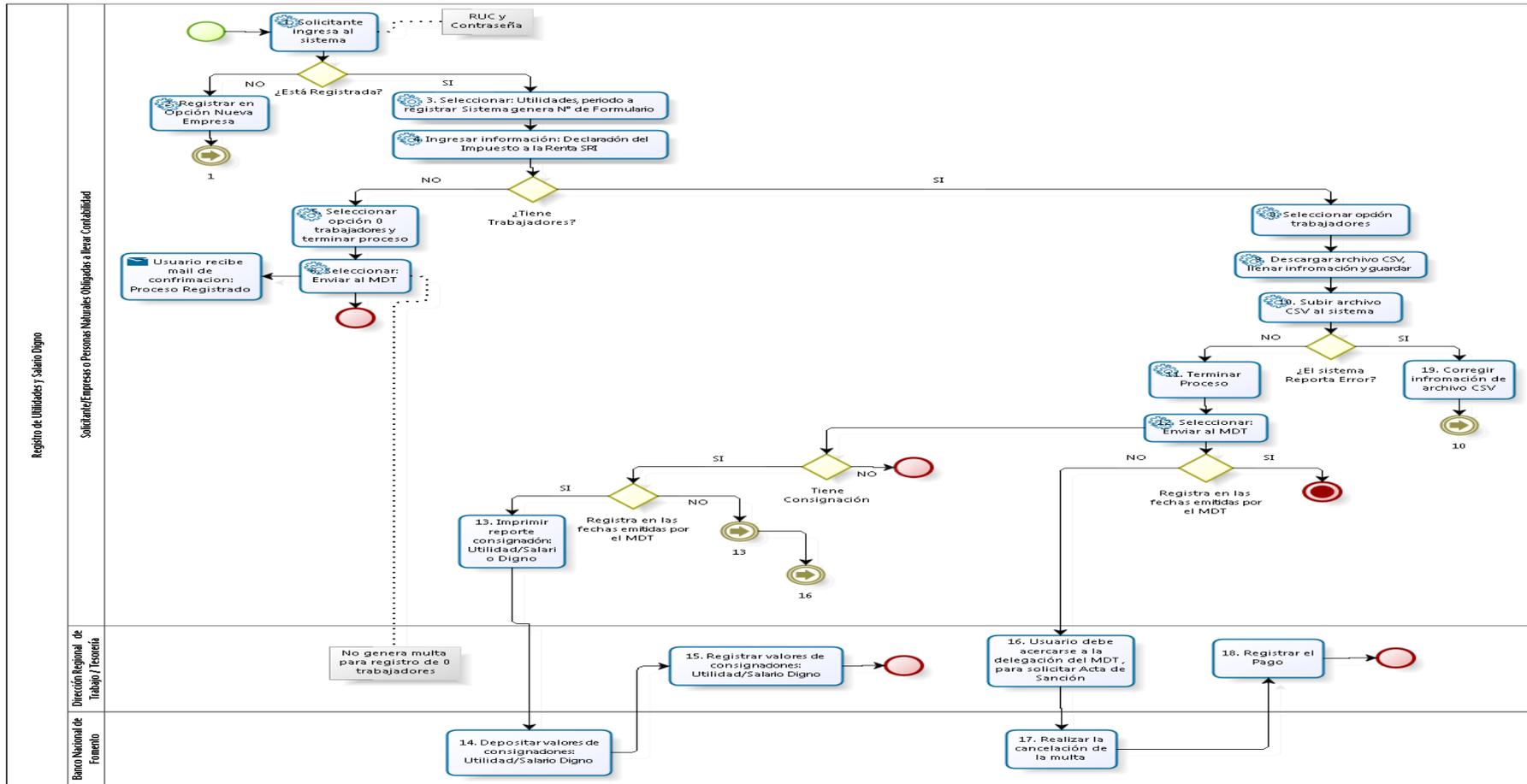


Figura 41. Registro de Utilidades y Salario Digno
 Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

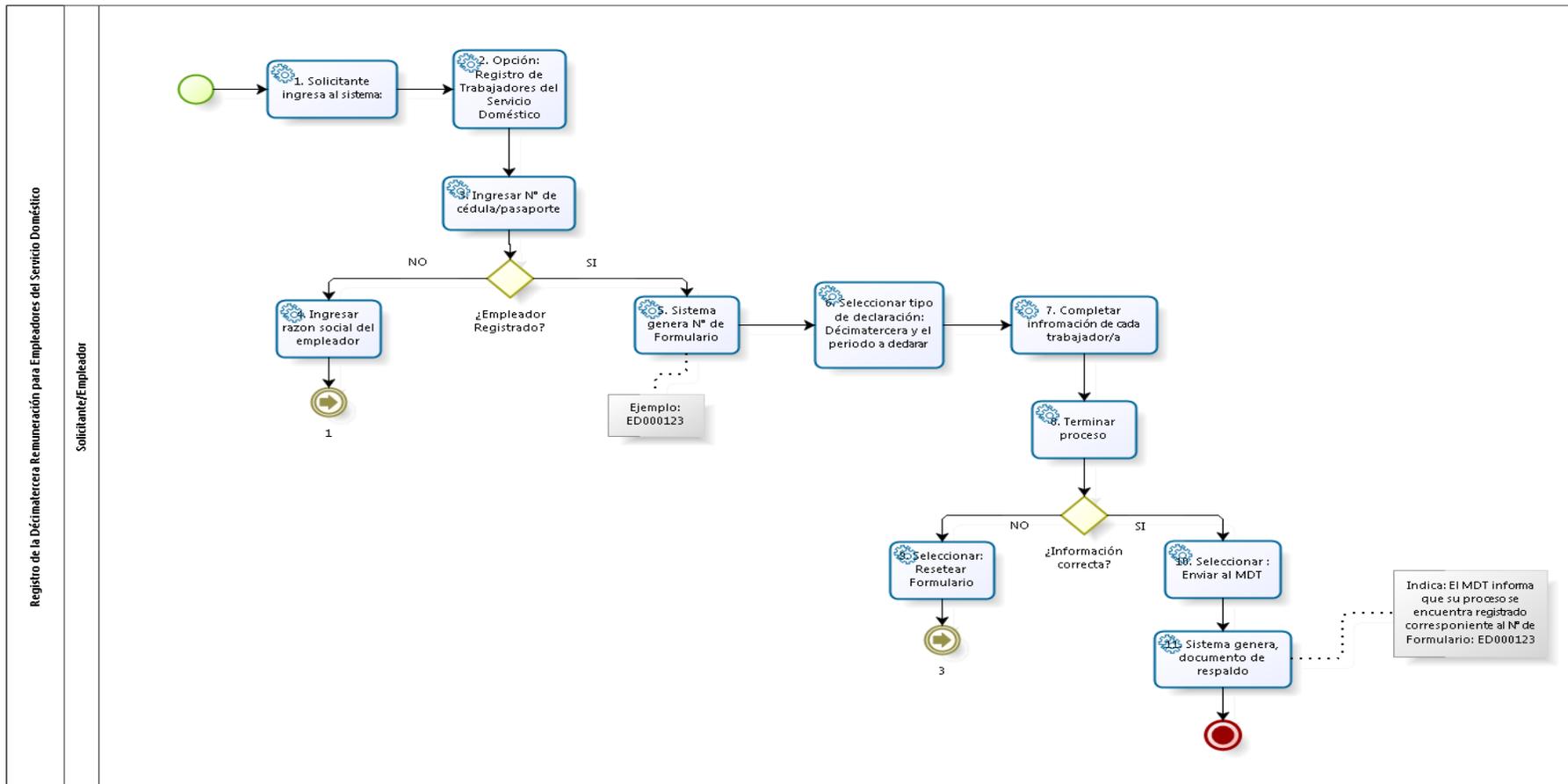


Figura 42. Registro Decimotercera Remuneración para el Servicio Doméstico
Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A

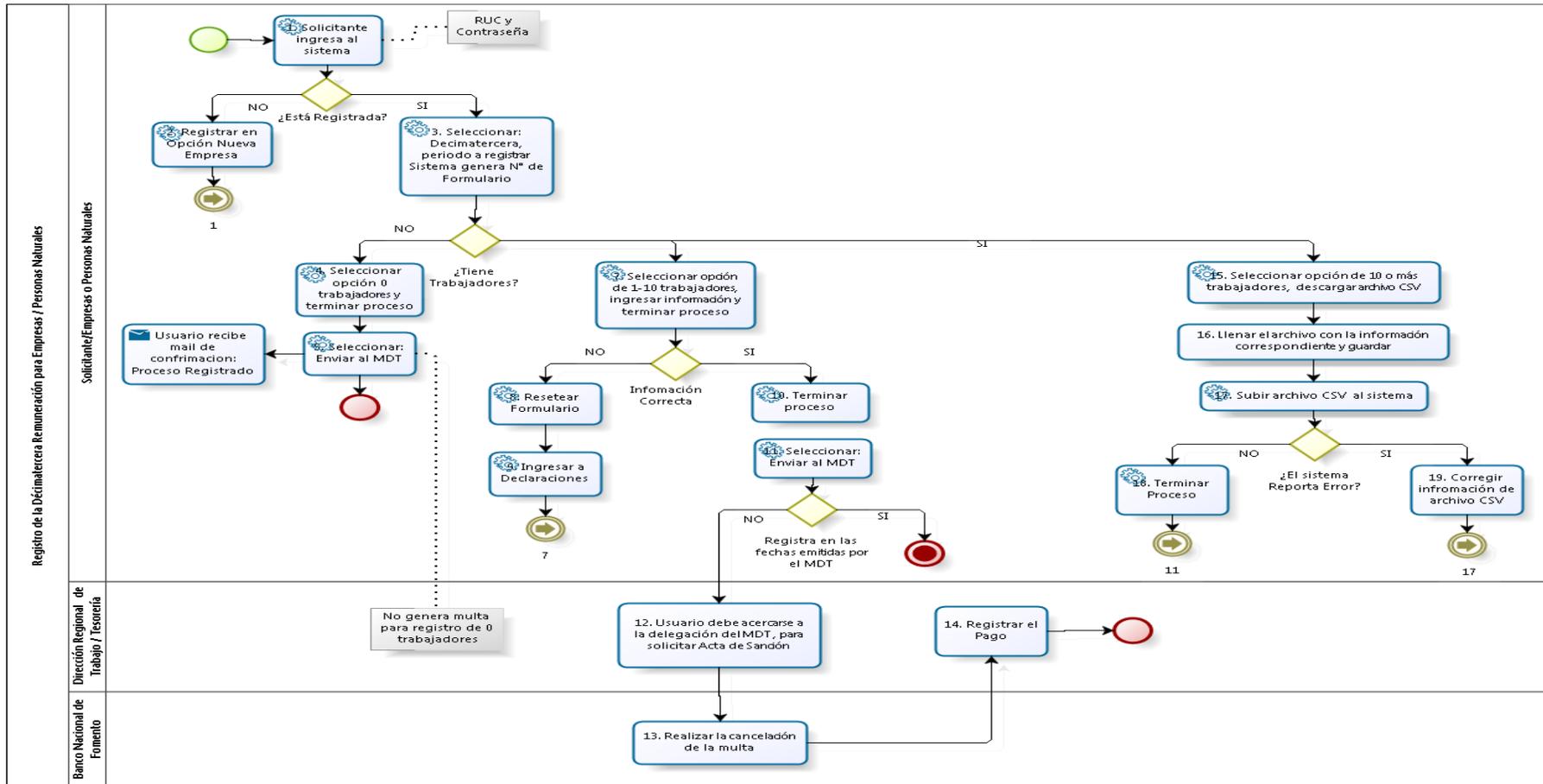


Figura 43. Registro Decimotercera Remuneración para Empresas / Personas Naturales
 Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A

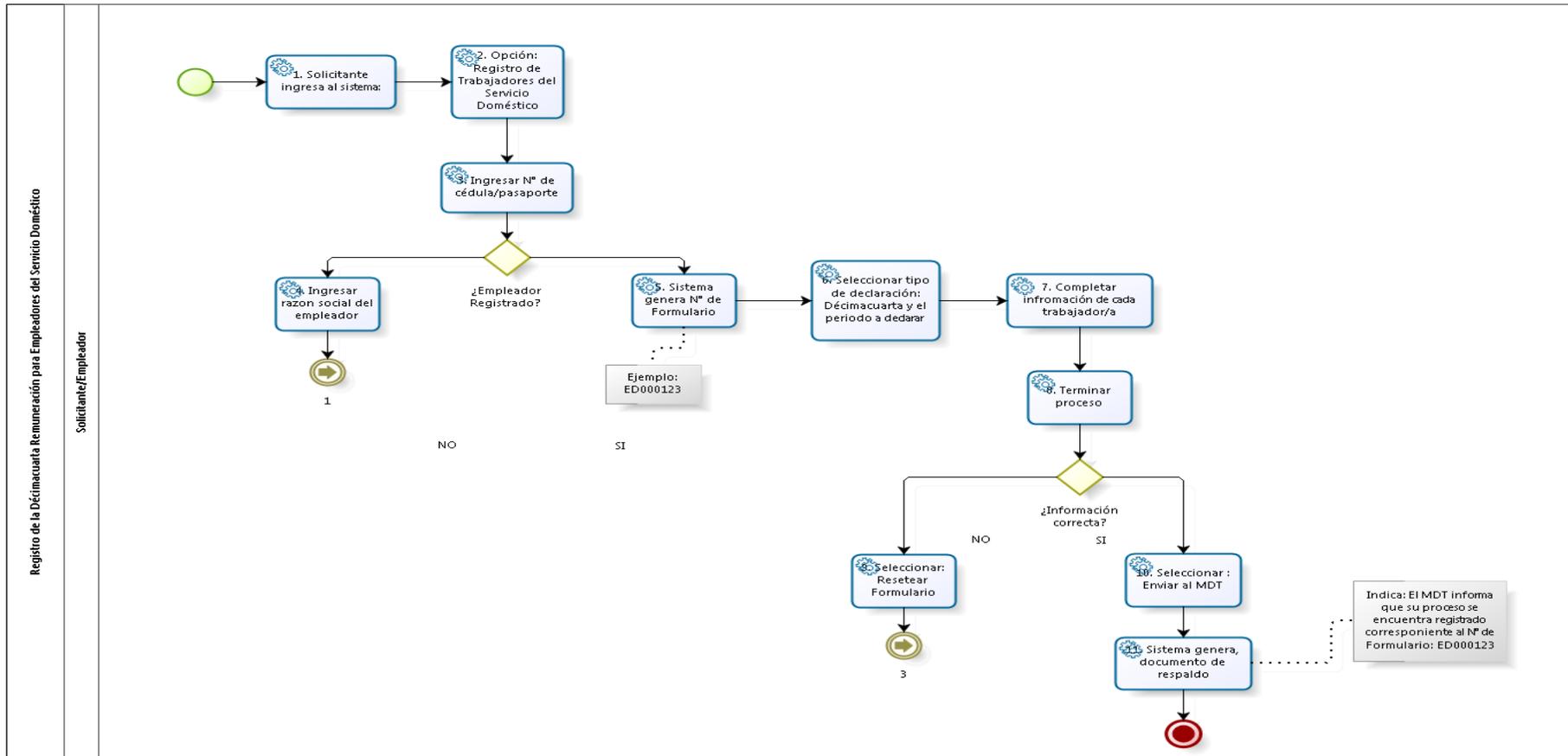


Figura 44. Registro Decimocuarta Remuneración para el Servicio Doméstico
Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A

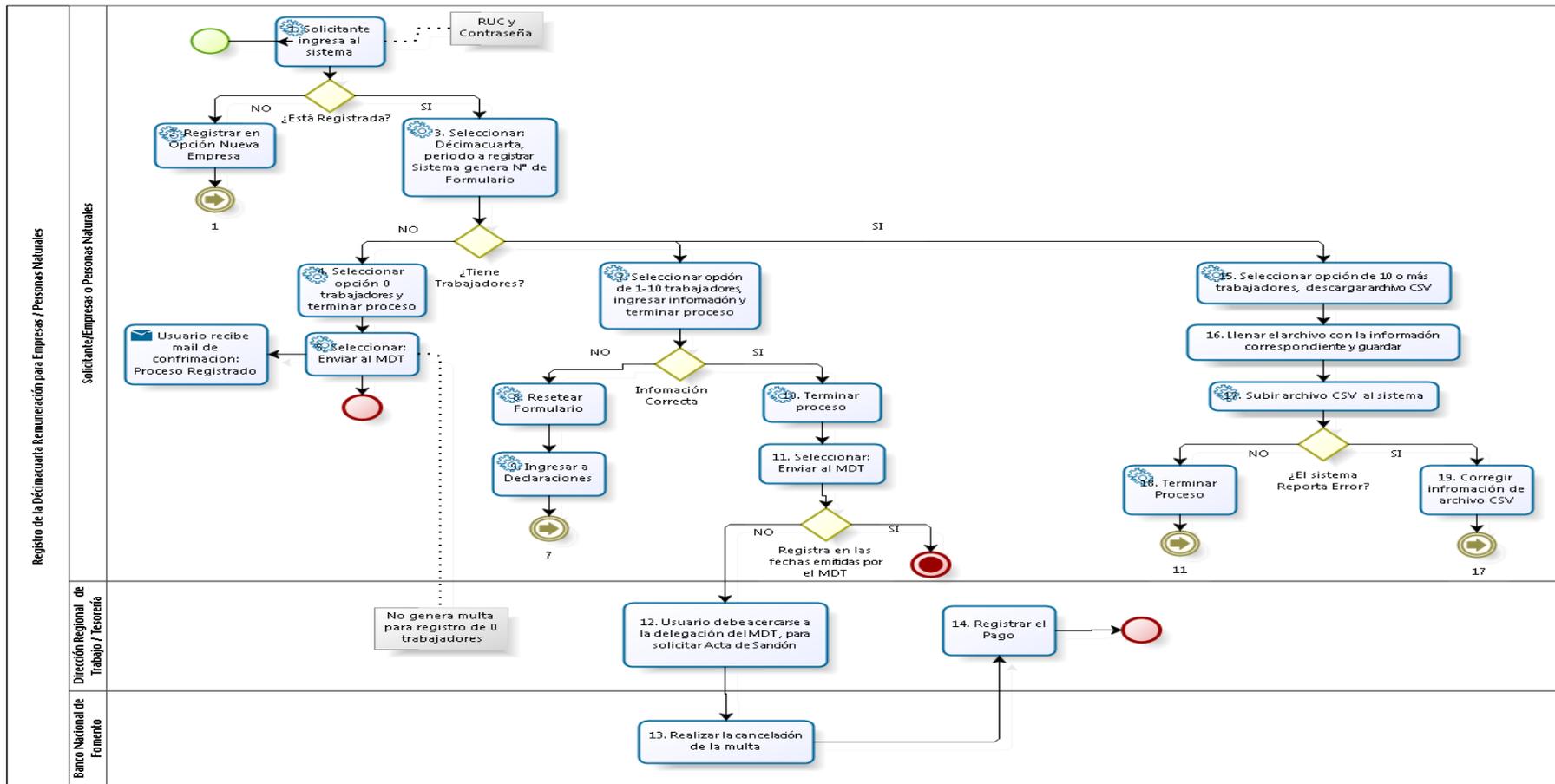


Figura 45. Registro Decimocuarta Remuneración para Empresas / Personas Naturales
Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A

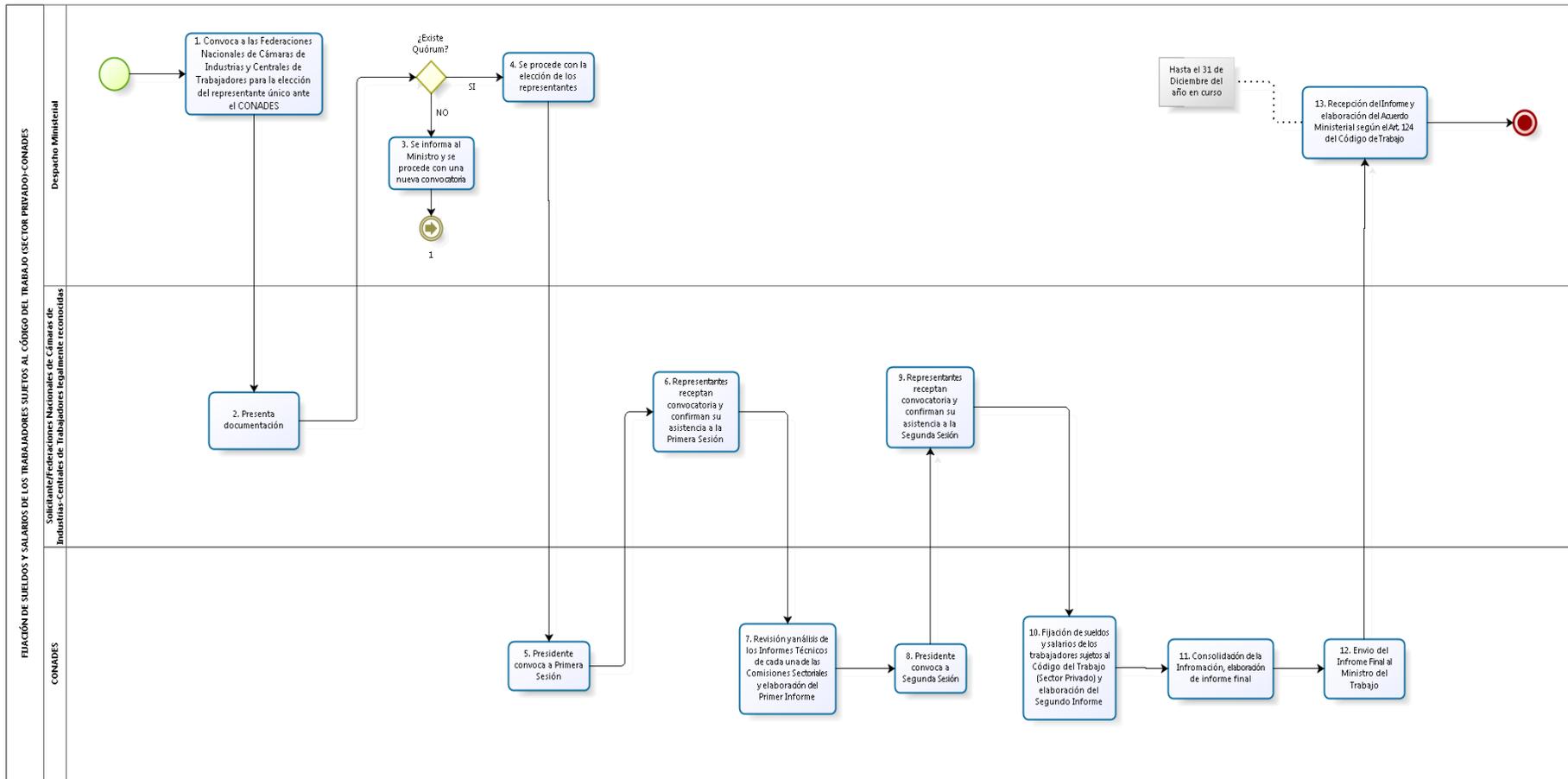


Figura 46. Formalización mediante el CONADES de fijación de sueldos y salarios de los trabajadores del sector privado
Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A

4.3 FLUJO DE DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS MEJORADOS PARA SU COMPARACIÓN

A continuación se detalla de los procesos mejorados que fueron seleccionados previamente para su comparación, cabe indicar que cada uno de los procesos presenta diferentes casos los mismos que se detallan a continuación:

- Registro de Utilidades y Salario Digno (caso con 0 trabajadores).
- Registro de Utilidades y Salario Digno (caso con trabajadores, sin consignación al Ministerio).
- Registro de Utilidades y Salario Digno (caso con trabajadores y con consignación al Ministerio).
- Registro Decimotercera Remuneración para Empresas/Personas Naturales (Con 0 trabajadores)
- Registro Decimotercera Remuneración para Empresas/Personas Naturales (de 1-10 Trabajadores)
- Registro Decimotercera Remuneración para Empresas/Personas Naturales (con más de 10 Trabajadores)

Tabla 15.

Diagrama de Análisis de Procesos Mejorados de Registro de Utilidades y Salario Digno (caso con 0 trabajadores)

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS														
 Ministerio del Trabajo			Nombre del proceso:		Registro de Utilidades y Salario Digno (Caso de 0 trabajadores)									
			Ingreso		Usuario ingresa al sistema									
			Salida		Recibe mail de confirmación									
			Tiempo		16		Eficiencia de tiempo				25,00%			
			Costo		0,9264		Eficiencia de costo				25,00%			
			Frecuencia		Mensual		Volumen				1 vez al año			
N°	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (min)		Costo (\$)		Novedades	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Empresa / Solicitante	Ingresa al sistema de Salarios en Línea del MDT									2		0,1158	Ingresar con el # de RUC y contraseña
2	Sistema de Salarios en Línea	¿La empresa se encuentra registrada en el sistema?									1		0,0579	
3	Empresa / Solicitante	Se registra en opción como nueva empresa									1		0,0579	
4	Empresa / Solicitante	Selecciona: opción Utilidades y periodo a registrar									1		0,0579	
5	Sistema de Salarios en Línea	Genera automáticamente un N° de Formulario									2		0,1158	Ejemplo de # de formulario: UT000234
6	Empresa / Solicitante	Ingresa la información de la declaración del Impuesto a la Renta (SRI)									5		0,2895	
7	Empresa / Solicitante	Selecciona Opción 0 trabajadores y terminar proceso									1		0,0579	
8	Empresa / Solicitante	Selecciona opción enviar al MDT									1		0,0579	
9	Sistema de Salarios en Línea	Envía mail de confirmación de Proceso Registrado									2		0,1158	Imprimir mail de confirmación documento de respaldo para el solicitante
								SUBTOTAL		4	12	0,2316	0,6948	
								TOTAL		16		0,9264		
								EFICIENCIA		0,2500		0,2500		

Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

Fórmulas Empleadas

$$Eficiencia\ Tiempo = \frac{AV\ tiempo}{Tiempo\ Total} = \frac{4}{16} = 25\%$$

$$Eficiencia\ Costo = \frac{AV\ costo}{Costo\ Total} = \frac{0,2316}{0,9264} = 25\%$$

Tabla 16.

Diagrama de Análisis de Procesos Mejorados de Registro de Utilidades y Salario Digno (caso con trabajadores, sin consignación al Ministerio)

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
			Nombre del proceso: Registro de Utilidades y Salario Digno (Caso con trabajadores, sin consignación al Ministerio)										
			Ingreso: Usuario ingresa al sistema										
			Salida: Recibe mail de confirmación										
			Tiempo: 139				Eficiencia de tiempo: 11,51%						
			Costo: 4,6417				Eficiencia de costo: 36,01%						
			Frecuencia: Mensual				Volumen: 1 vez al año						
N°	Responsable	Actividades	Simbología					Tiempo (min)		Costo (\$)		Novedades	
			■	➔	◇	●	▭	AV	NAV	AV	NAV		
1	Empresa / Solicitante	Ingresa al sistema de Salarios en Línea del MDT								2		0,1158	Ingresa con el # de RUC y contraseña
2	Sistema de Salarios en Línea	¿La empresa se encuentra registrada en el sistema?								1		0,0579	
3	Empresa / Solicitante	Se registra en opción como nueva empresa								1		0,0579	
4	Empresa / Solicitante	Selecciona: opción Utilidades y período a registrar								1		0,0579	
5	Sistema de Salarios en Línea	Genera automáticamente un N° de Formulario								2		0,1158	Ejemplo de # de formulario: UT000234
6	Empresa / Solicitante	Ingresa la información de la declaración del Impuesto a la Renta (SRI)								5		0,2895	
7	Empresa / Solicitante	Selecciona Opción trabajadores								1		0,0579	
8	Sistema de Salarios en Línea	Habilita la opción para descarga del archivo CSV								2		0,1158	
9	Empresa / Solicitante	Completa la información y guarda								30			Guardar archivo en formato: CSV (delimitado por comas)
10	Empresa / Solicitante	Subir el archivo CSV al Sistema de Salarios en Línea								3		0,1737	
11	Sistema de Salarios en Línea	Reporta error?								1		0,0579	Información errónea en el archivo CSV
12	Empresa / Solicitante	Corregir el archivo CSV								10			
13	Empresa / Solicitante	Selecciona opción terminar proceso								1		0,0579	
14	Empresa / Solicitante	Selecciona opción enviar al MDT								1		0,0579	
15	Sistema de Salarios en Línea	Registra dentro de las fechas emitidas por el MDT?								1			
16	Sistema de Salarios en Línea	Envía mail de confirmación de Proceso Registrado								2		0,1158	Imprimir mail de confirmación documento de respaldo para el solicitante
17	Empresa / Solicitante	Acercarse a la delegación del MDT para solicitar el Acta de Sanción								20			
18	Asistente de la DGF	Genera e imprime el Acta de Sanción								15		1,986	
19	Empresa / Solicitante	Cancela la multa en el Banco Nacional de Fomento								20			
20	Empresa / Solicitante	Presenta el comprobante de pago en la DGF (Tesorería)								10			
21	Asistente de la DGF	Registra e imprime el comprobante de ingresos del pago de multa								10		1,324	Guardar documento de respaldo de proceso registrado con multa
							SUBTOTAL		16	123	1,6714	2,9703	
							TOTAL		139		4,6417		
							EFICIENCIA		0,1151		0,3601		

Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

Fórmulas Empleadas

$$Eficiencia\ Tiempo = \frac{AV\ tiempo}{Tiempo\ Total} = \frac{16}{139} = 11,51\%$$

$$Eficiencia\ Costo = \frac{AV\ costo}{Costo\ Total} = \frac{1,6714}{4,6417} = 36,01\%$$

Tabla 17.

Diagrama de Análisis de Procesos Mejorados de Registro de Utilidades y Salario Digno (caso con trabajadores y con consignación al Ministerio)

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS														
			Nombre del proceso: Registro de Utilidades y Salario Digno (Caso con trabajadores y con consignación al Ministerio)											
			Ingreso: Usuario ingresa al sistema											
			Salida: Recibe mail de confirmación											
			Tiempo: 177						Eficiencia de tiempo: 11,86%					
			Costo: 5,3037						Eficiencia de costo: 44,00%					
Frecuencia: Mensual						Volumen: 1 vez al año								
N°	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (min)		Costo (\$)		Novedades	
			Inicio	Fin	Inicio	Fin	Inicio	Fin	AV	NAV	AV	NAV		
1	Empresa / Solicitante	Ingresa al sistema de Salarios en Línea del MDT									2		0,1158	Ingresar con el # de RUC y contraseña
2	Sistema de Salarios en Línea	¿La empresa se encuentra registrada en el sistema?									1		0,0579	
3	Empresa / Solicitante	Se registra en opción como nueva empresa									1		0,0579	
4	Empresa / Solicitante	Selecciona: opción Utilidades y periodo a registrar									1		0,0579	
5	Sistema de Salarios en Línea	Genera automáticamente un N° de Formulario									2		0,1158	Ejemplo de # de formulario: UT000234
6	Empresa / Solicitante	Ingresa la información de la declaración del Impuesto a la Renta (SRD)									5		0,2895	
7	Empresa / Solicitante	Selecciona Opción trabajadores									1		0,0579	
8	Sistema de Salarios en Línea	Habilita la opción para descarga del archivo CSV									2		0,1158	
9	Empresa / Solicitante	Completa la información y guarda									30			Guardar archivo en formato CSV (delimitado por comas)
10	Empresa / Solicitante	Subir el archivo CSV al Sistema de Salarios en Línea									3		0,1737	
11	Sistema de Salarios en Línea	Reporta error?									1		0,0579	Información errónea en el archivo CSV
12	Empresa / Solicitante	Corregir el archivo CSV									10			
13	Empresa / Solicitante	Selecciona opción terminar proceso									1		0,0579	
14	Empresa / Solicitante	Selecciona opción enviar al MDT									1		0,0579	
15	Empresa / Solicitante	Tiene consignación?									1			Existen valores pendientes de pago a ex trabajadores
16	Sistema de Salarios en Línea	Envía mail de confirmación de Proceso Registrado									2		0,1158	Imprimir mail de confirmación documento de respaldo para el solicitante
17	Empresa / Solicitante	Registra dentro de las fechas emitidas por el MDT?									1			El registro de consignaciones debe realizarse máximo hasta el 15 de Mayo de cada año
18	Empresa / Solicitante	Imprimir reporte de consignación: Utilidades/Salario Digno									1			
19	Empresa / Solicitante	Deposita los valores de Consignación Utilidades/Salario Digno en el BNF									20			
20	Empresa / Solicitante	Presenta los comprobantes de consignación al Ministerio, en la DGF (Tesorería)									10			
21	Asistente de la DGF (Tesorería)	Registra en el sistema los comprobantes de consignaciones: Utilidades/Salario Digno									5		0,662	Guardar documento de respaldo
22	Empresa / Solicitante	Procede a revisar la declaración									1			Cuando el solicitante registra la consignación después del 15 de Mayo
23	Empresa / Solicitante	Acercarse a la delegación del MDT para solicitar el Acta de Sanción por consignación tardía									20			
24	Asistente de la DGF	Genera e imprime el Acta de Sanción									15		1,986	
25	Empresa / Solicitante	Cancela la multa en el Banco Nacional de Fomento									20			
26	Empresa / Solicitante	Presenta el comprobante de pago en la DGF (Tesorería)									10			
27	Asistente de la DGF	Registra e imprime el comprobante de ingresos del pago de multa por consignación tardía									10		1,324	Guardar documento de respaldo de consignación tardía
								SUBTOTAL		21	156	2,3334	2,9703	
								TOTAL		177		5,3037		
								EFICIENCIA		0,1186		0,4400		

Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

Fórmulas Empleadas

$$Eficiencia\ Tiempo = \frac{AV\ tiempo}{Tiempo\ Total} = \frac{21}{117} = 11,86\%$$

$$Eficiencia\ Costo = \frac{AV\ costo}{Costo\ Total} = \frac{2,3334}{5,3037} = 44,00\%$$

Tabla 18.

Registro Decimotercera Remuneración para Empresas/Personas Naturales (caso con 0 trabajadores)

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS														
 Ministerio del Trabajo			Nombre del proceso: Registro Decimotercera Remuneración para Empresas/Personas Naturales (Con 0 trabajadores)											
			Ingreso Usuario ingresa al sistema											
			Salida Recibe mail de confirmación											
			Tiempo 11						Eficiencia de tiempo		36,36%			
			Costo 0,6369						Eficiencia de costo		36,36%			
			Frecuencia Mensual						Volumen		1 vez al año			
N°	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (min)		Costo (\$)		Novedades	
			■	➔	◇	●	▭	▭	AV	NAV	AV	NAV		
1	Empresa / Solicitante	Ingresa al sistema de Salarios en Línea del MDT								2		0,1158		Se ingresa con el # de RUC y contraseña
2	Sistema de Salarios en Línea	¿La empresa se encuentra registrada en el sistema?								1		0,0579		
3	Empresa / Solicitante	Se registra en opción como nueva empresa								1		0,0579		
4	Empresa / Solicitante	Selecciona: opción Decimatercera y periodo a registrar								1		0,0579		
5	Sistema de Salarios en Línea	Genera automáticamente un N° de Formulario								2		0,1158		Ejemplo de # de formulario: DT000234
6	Empresa / Solicitante	Selecciona Opción 0 trabajadores y terminar proceso								1		0,0579		
7	Empresa / Solicitante	Selecciona opción enviar al MDT								1		0,0579		
8	Sistema de Salarios en Línea	Envía mail de confirmación de Proceso Registrado								2		0,1158		Imprimir mail de confirmación documento de respaldo para el solicitante
								SUBTOTAL		4	7	0,2316	0,4053	
								TO TAL		11		0,6369		
								EFICIENCIA		0,3636		0,3636		

Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

Fórmulas Empleadas

$$Eficiencia\ Tiempo = \frac{AV\ tiempo}{Tiempo\ Total} = \frac{4}{11} = 36,36\%$$

$$Eficiencia\ Costo = \frac{AV\ costo}{Costo\ Total} = \frac{0,2316}{0,6369} = 36,36\%$$

Tabla 19.

Registro Decimotercera Remuneración para Empresas/Personas Naturales (caso de 1-10 Trabajadores)

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS															
			Nombre del proceso: Registro Decimotercera Remuneración para Empresas/Personas Naturales (de 1-10 Trabajadores)												
			Ingreso: Usuario ingresa al sistema												
			Salida: Recibe mail de confirmación												
			Tiempo: 96				Eficiencia de tiempo: 9,38%								
			Costo: 3,9218				Eficiencia de costo: 22,79%								
			Frecuencia: Mensual				Volumen: 1 vez al año								
N°	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (min)		Costo (\$)		Novedades		
			■	➡	◇	○	○	□	AV	NAV	AV	NAV			
1	Empresa / Solicitante	Ingresa al sistema de Salarios en Línea del MDT									2		0,1158	Se ingresa con el # de RUC y contraseña	
2	Sistema de Salarios en Línea	¿La empresa se encuentra registrada en el sistema?									1		0,0579		
3	Empresa / Solicitante	Se registra en opción como nueva empresa									1		0,0579		
4	Empresa / Solicitante	Selecciona: opción Decimotercera y periodo a registrar									1		0,0579		
5	Sistema de Salarios en Línea	Genera automáticamente un N° de Formulario									2		0,1158	Ejemplo de # de formulario: DT000234	
6	Empresa / Solicitante	Selecciona Opción 1-10 trabajadores, ingresar información de los trabajadores y terminar proceso									10		0,5790		
7	Sistema de Salarios en Línea	Verifica si la información es correcta									1		0,0579		
8	Empresa / Solicitante	Resetea el formulario, ingresa a opción declaraciones									3				
9	Empresa / Solicitante	Selecciona opción terminar proceso									1		0,0579		
10	Empresa / Solicitante	Selecciona opción enviar al MDT									1		0,0579		
11	Empresa / Solicitante	Registra dentro de las fechas emitidas por el MDT?									1			Revisar la pagina web del Ministerio del MDT, donde se publican las fechas de registro	
12	Sistema del MDT	Envía mail de confirmación de Proceso registrado									2		0,1158	Imprimir mail de confirmación documento de respaldo para el solicitante	
13	Empresa / Solicitante	Acercarse a la delegación del MDT para solicitar el Acta de Sanción por registro tardío									20				
14	Asistente de la DGF	Genera e imprime el Acta de Sanción									15		1,986		
15	Empresa / Solicitante	Cancela la multa en el Banco Nacional de Fomento									20				
16	Empresa / Solicitante	Presenta el comprobante de pago en la DGF (Tesorería)									10				
17	Asistente de la DGF	Registra e imprime el comprobante de ingresos del pago de multa por Registro tardío									5		0,662	Guardar documento de respaldo de registro tardío	
									SUBTOTAL		9	87	0,8936	3,0282	
									TOTAL		96		3,9218		
									EFICIENCIA		0,0938		0,2279		

Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

Fórmulas Empleadas

$$Eficiencia\ Tiempo = \frac{AV\ tiempo}{Tiempo\ Total} = \frac{9}{96} = 9,38\%$$

$$Eficiencia\ Costo = \frac{AV\ costo}{Costo\ Total} = \frac{0,8936}{3,9218} = 22,79\%$$

Tabla 20.

Registro Decimotercera Remuneración para Empresas/Personas Naturales (caso con más de 10 Trabajadores)

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS															
			Nombre del proceso: Registro Decimotercera Remuneración para Empresas/Personas Naturales (Con mas de 10 Trabajadores)												
			Ingreso: Usuario ingresa al sistema												
			Salida: Recibe mail de confirmación												
			Tiempo: 124						Eficiencia de tiempo: 8,87%						
			Costo: 3,6902						Eficiencia de costo: 27,35%						
			Frecuencia: Mensual						Volumen: 1 vez al año						
N°	Responsable	Actividades	Simbología					Tiempo (min)		Costo (\$)		Novedades			
			■	➔	◆	●	○	AV	NAV	AV	NAV				
1	Empresa / Solicitante	Ingresa al sistema de Salarios en Línea del MDT									2		0,1158	Se ingresa con el # de RUC y contraseña	
2	Sistema de Salarios en Línea	¿La empresa se encuentra registrada en el sistema?									1		0,0579		
3	Empresa / Solicitante	Se registra en opción como nueva empresa									1		0,0579		
4	Empresa / Solicitante	Selecciona: opción Decimotercera y periodo a registrar									1		0,0579		
5	Sistema de Salarios en Línea	Genera automáticamente un N° de Formulario									2		0,1158	Ejemplo de # de formulario: DT000234	
6	Empresa / Solicitante	Selecciona Opción más de 10 trabajadores									1		0,0579		
7	Sistema de Salarios en Línea	Habilita la opción para descarga del archivo CSV									2		0,1158		
8	Empresa / Solicitante	Completa la información de c/u de los trabajadores y guarda									30			Guardar archivo en formato CSV (delimitado por comas)	
9	Empresa / Solicitante	Subir el archivo CSV al Sistema de Salarios en Línea									3		0,1737		
10	Sistema de Salarios en Línea	Reporta error?									1		0,0579	Información errónea en el archivo CSV	
11	Empresa / Solicitante	Corregir el archivo CSV									5				
12	Empresa / Solicitante	Selecciona opción terminar proceso									1		0,0579		
13	Empresa / Solicitante	Selecciona opción enviar al MDT									1		0,0579		
14	Empresa / Solicitante	Registra en las fechas emitidas por el MDT?									1			Revisar la pagina web del Ministerio del MDT, donde se publican las fechas de registro	
15	Sistema del MDT	Envía mail de confirmación de Proceso registro									2		0,1158	Imprimir mail de confirmación documento de respaldo para el solicitante	
16	Empresa / Solicitante	Acercarse a la delegación del MDT para solicitar el Acta de Sanción por registro tardío									20				
17	Asistente de la DGF	Genera e imprime el Acta de Sanción									15		1,986		
18	Empresa / Solicitante	Cancela la multa en el Banco Nacional de Fomento									20				
19	Empresa / Solicitante	Presenta el comprobante de pago en la DGF (Tesorería)									10				
20	Asistente de la DGF	Registra e imprime el comprobante de ingresos del pago de multa por Registro tardío									5		0,662	Guardar documento de respaldo de registro tardío	
							SUBTOTAL		11	113	1,0094	2,6808			
							TOTAL		124		3,6902				
							EFICIENCIA		0,0887		0,2735				

Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

Fórmulas Empleadas

$$Eficiencia\ Tiempo = \frac{AV\ tiempo}{Tiempo\ Total} = \frac{11}{124} = 8,87\%$$

$$Eficiencia\ Costo = \frac{AV\ costo}{Costo\ Total} = \frac{1,0094}{3,6902} = 27,35\%$$

Tabla 21.

Resumen Procesos Mejorados de Registro de Utilidades y Salario Digno

Caso	Tiempo	Eficiencia Tiempo	Costo	Eficiencia Costo
Con 0 trabajadores	16	25%	0,9264	25%
Con trabajadores, sin consignación al Ministerio	139	11,51%	4,6417	36,01%
Con trabajadores y con consignación al Ministerio	117	11,86%	5,3037	44%
TOTAL	272	48%	10,8718	105,01%

Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

Tabla 22.

Resumen Procesos Mejorados de Registro Decimotercera Remuneración para
Empresas/Personas Naturales

Caso	Tiempo	Eficiencia Tiempo	Costo	Eficiencia Costo
Con 0 trabajadores	11	36,36%	0,6369	36,36%
De 1-10 Trabajadores	96	9,38%	3,9218	22,79%
Más de 10 Trabajadores	124	8,87%	3,6902	27,35%
TOTAL	231	55%	8,2489	86,50%

Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

4.4 ANÁLISIS COMPARATIVO DEL PROCESO SELECCIONADO REGISTRO DE UTILIDADES Y SALARIO DIGNO

Tabla 23.

Análisis comparativo Registro de Utilidades y Salario Digno

	Tiempo	Eficiencia en Tiempo	Costo	Eficiencia en Costo
Situación Actual	318	11,64%	17,332	35,76%
Propuesta de Mejora	272	48%	10,871	105%

Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

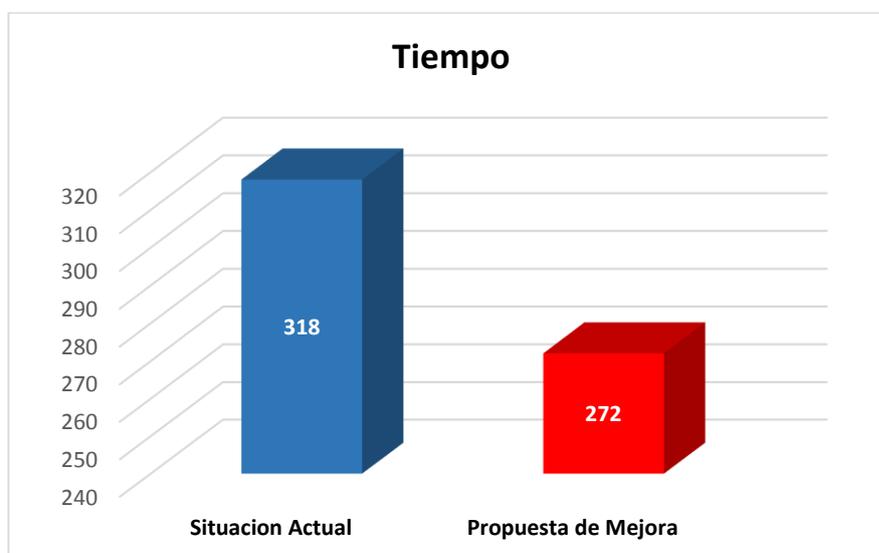


Figura 47. Cuadro Comparativo Tiempo
Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

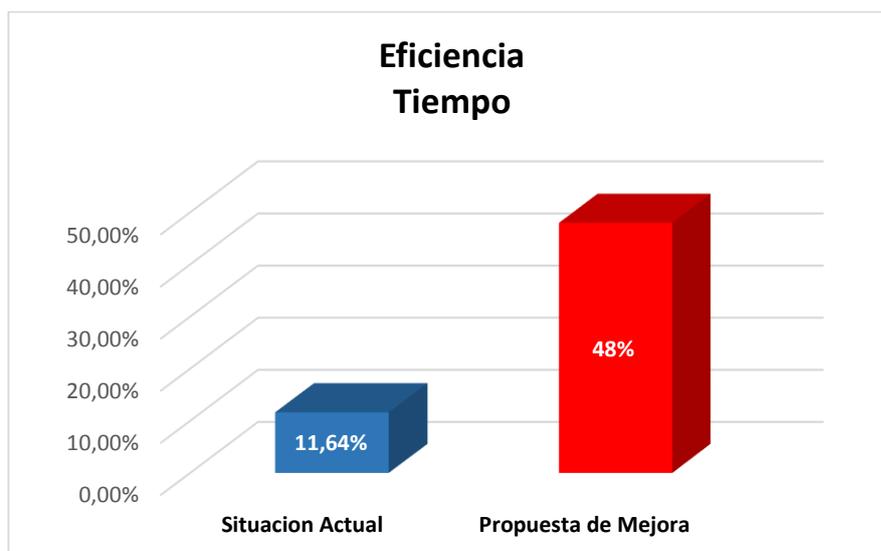


Figura 48. Cuadro Comparativo Eficiencia en Tiempo
Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

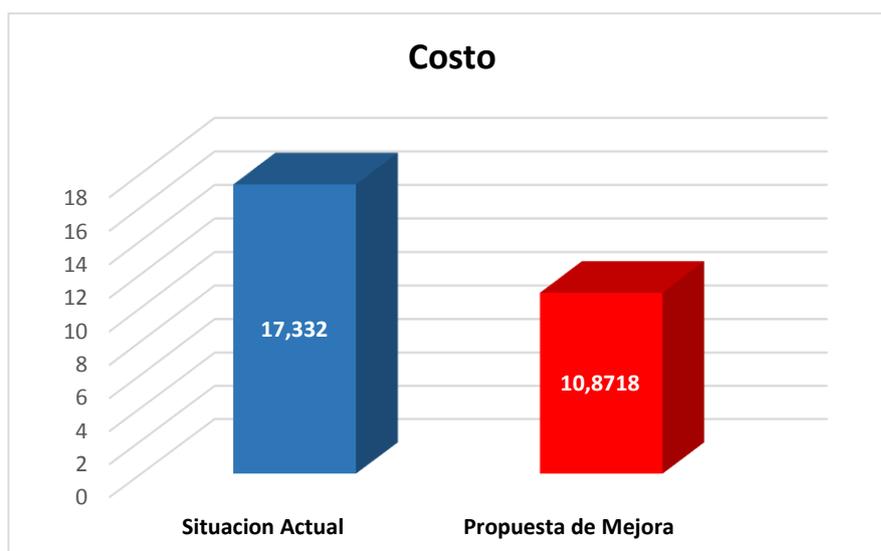


Figura 49. Cuadro Comparativo Costo
Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

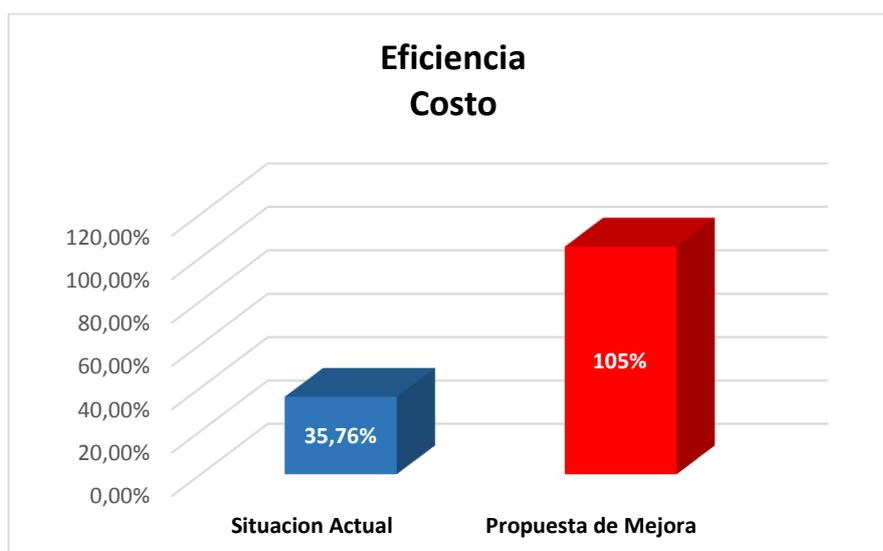


Figura 50. Cuadro Comparativo Eficiencia en Costo
Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A

Una vez realizado el análisis respectivo se puede concluir que en la situación actual el proceso tiene una duración aproximada de 318 min para la terminación del mismo, y un costo de \$17,33; mientras que con la propuesta de mejora se pudo determinar una disminución considerable en cuanto al tiempo de 272 min y un costo de \$10,87 logrando obtener una mayor eficacia y eficiencia.

4.5 ANÁLISIS COMPARATIVO DEL PROCESO SELECCIONADO REGISTRO DE DECIMOTERCERA REMUNERACIÓN PARA EMPRESAS / PERSONAS NATURALES

Tabla 24.

Análisis comparativo Registro de Decimotercera Remuneración para empresas/Personas Naturales

	Tiempo	Eficiencia en Tiempo	Costo	Eficiencia en Costo
Situación Actual	166	15,06%	9,4995	44,08%
Propuesta de Mejora	231	55%	8,2489	86,50%

Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A

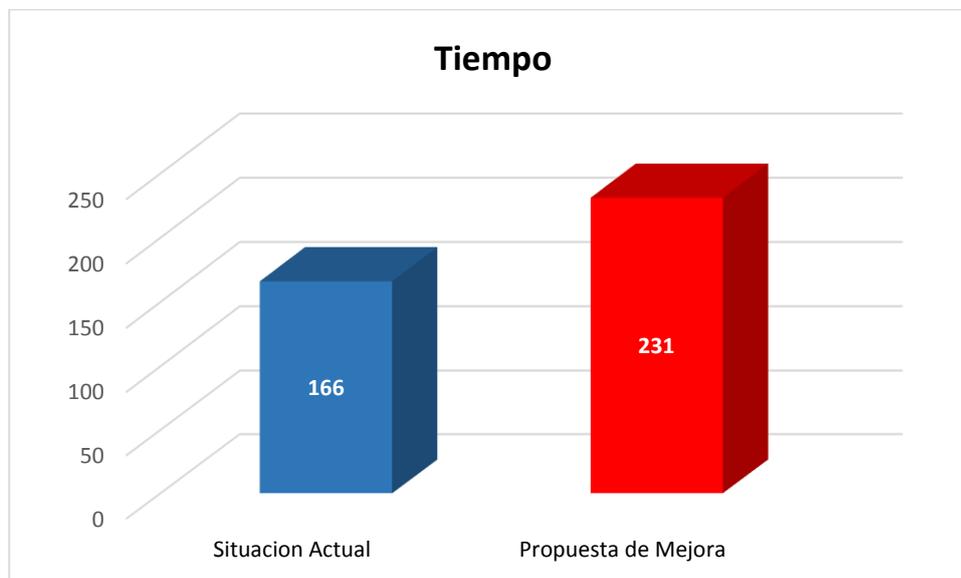


Figura 51. Cuadro Comparativo Tiempo
Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

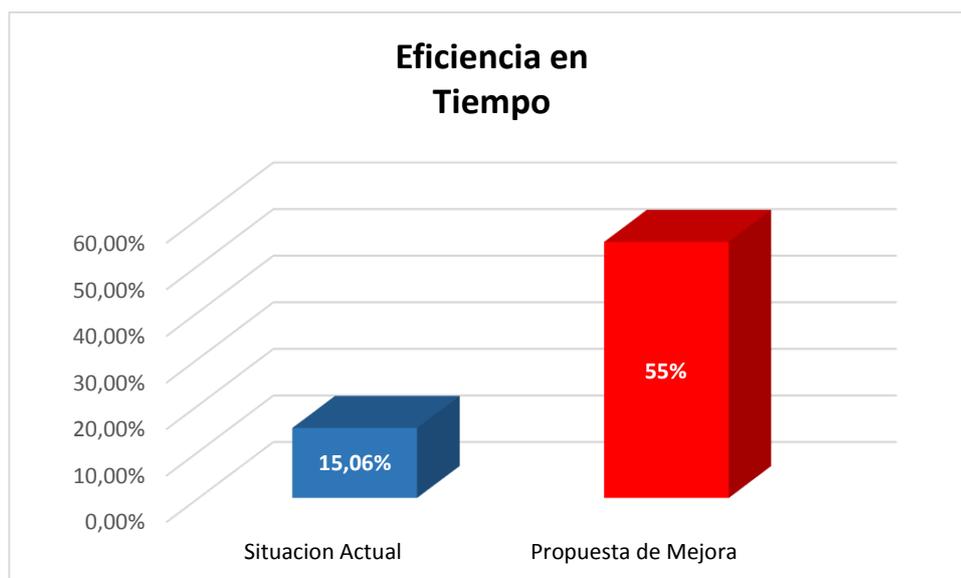


Figura 52. Cuadro Comparativo Eficiencia en Tiempo
Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

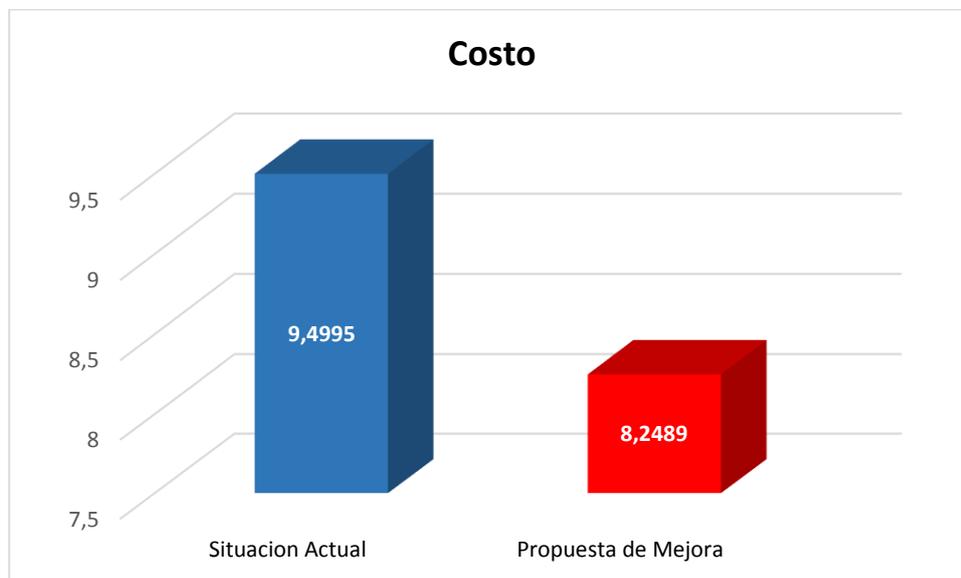


Figura 53. Cuadro Comparativo Costo
Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

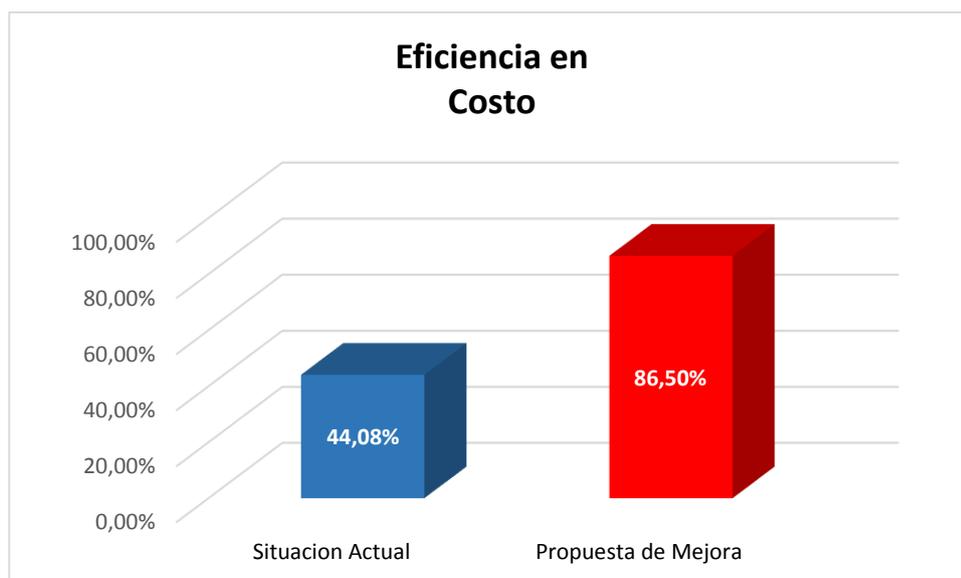


Figura 54. Cuadro Comparativo Eficiencia en Costo
Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

Una vez realizado el análisis respectivo se puede concluir que en la situación actual el proceso tiene una duración aproximada de 166 min para la terminación del mismo y un costo de \$9,49; mientras que con la propuesta de mejora se pudo determinar una disminución del costo a \$8,24, cabe recalcar que con respecto al tiempo se obtuvo un incremento a 231 min, pero dentro de este tiempo está considerado los tres casos que puede existir dentro de este proceso, los mismos que no se veían reflejados en la situación actual.

4.6 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS

Documentar permite definir ampliamente las responsabilidades de los actores inmersos en el proceso, el lugar, la forma de ejecutar el mismo.

Cualquier rediseño o mejora de un sistema implantado dentro de una organización debe documentarse, con lo cual se logra mantener y perdurar el conocimiento de los nuevos procesos dentro de la organización, además de esto permite asegurar que no se cambie o se pierdan los procesos.

Una vez realizada la mejora de los procesos internos de la Subsecretaría de Empleo y Salarios se procedió a documentar dichos procesos (ver Anexo 1)

4.7 MEDICIÓN DE LOS PROCESOS

4.7.1 Indicadores de gestión

Un indicador es la representación cuantificada de una información, los indicadores de gestión se definen como la forma de evaluar el comportamiento de variables claves dentro de una organización.

Eficacia.- Mide los resultados obtenidos respecto a los objetivos planteados. “La eficacia es hacer lo correcto de las cosas”

Eficiencia. - Es la habilidad para optimizar el uso de los recursos en el logro de los objetivos. “Hacer las cosas correctamente”

Componentes. - Los componentes de un indicador son:

- Nombre o descriptor: Expresión verbal del patrón de evaluación
- Definición: Cualidad del indicador
- Unidad de medida: Porcentaje
- Unidad operacional: Fórmula matemática

Criterios. - Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- Medible: El medidor o indicador debe ser medible, esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad
- Entendible: El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan
- Controlable: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización

Una vez realizada la mejora de los procesos internos de la Subsecretaría de Empleo y Salarios se procedió a elaborar las fichas de indicadores para cada proceso (ver Anexo 2).

4.7.2 Propuesta de Tablero de Indicadores para los Procesos mejorados

Tabla 25.**TABLERO DE INDICADORES PARA LOS PROCESOS MEJORADOS**

N°	PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DE CÁLCULO	META
1	Aprobación o reforma de estatutos de Organizaciones Artesanales	Aprobación o reformas	Mide la eficiencia con la que las solicitudes son aprobadas o reformadas	%	$\frac{\# \text{ de Solicitudes Aprobadas}}{\# \text{ de Solicitudes que ingresan}} \times 100$	80%
2	Autorizaciones Laborales	Emisión de Autorizaciones	Mide la eficiencia con la que las solicitudes son aprobadas/autorizadas	%	$\frac{\# \text{ de Solicitudes Aprobadas}}{\# \text{ de Solicitudes que ingresan}} \times 100$	80%
3	Legalización de documentos para inicio y finalización de cursos para Operadores y Mecánicos de Equipos Camineros	Entrega de la documentación legalizada	Mide la eficiencia de legalización de los documentos pertenecientes a c/u de los estudiantes que acceden a cursos de FEDESOMECE	%	$\frac{\# \text{ de Documentos Legalizados}}{\# \text{ de Carpetas que ingresan}} \times 100$	85%

CONTINÚA →

4	Refrendación de títulos Artesanales y de Operadores o Mecánicos de Equipos Camineros	Entrega de títulos refrendados	Mide la eficiencia con la que los títulos son refrendados	%	$\frac{\# \text{ de Títulos Refrendados}}{\# \text{ de Títulos que ingresan}} \times 100$	80%
5	Registro de Directivas o Registro de Socios de Organizaciones Artesanales	Registro de Directivas, Socios	Mide la eficiencia con la que las solicitudes de las organizaciones artesanales son registradas	%	$\frac{\# \text{ de Solicitudes que son Registradas}}{\# \text{ de Solicitudes que ingresan}} \times 100$	85%
6	Titulación de artesanos, operadores o mecánicos de equipo caminero	Entrega de títulos	Mide la eficiencia en la titulación de artesanos, operadores o mecánicos de equipo caminero	%	$\frac{\# \text{ de Títulos Entregados}}{\# \text{ de Solicitudes que ingresan}} \times 100$	80%
7	Registro de Trabajadores(as) Sustitutos (as)	Registro de trabajadores sustitutos	Mide la eficiencia con la que atiente el requerimiento de las instituciones respecto al registro de trabajadores sustitutos	%	$\frac{\# \text{ de Resoluciones Aprobadas}}{\# \text{ de Solicitudes ingresadas}} \times 100$	85%

CONTINÚA →

8	Actas de determinación del SRI	Elaboración del informe sobre el resultado de las notificaciones	Mide la eficiencia con la que se elabora el informe final y se envía al SRI para el registro de cumplimiento del Acta de Determinación	%	$\frac{\# \text{ de Informes elaborados}}{\# \text{ de Auditorias recibidas del SRI}} \times 100$	85%
9	Unificación de utilidades	Elaboración del informe técnico por parte de la DAS	Mide la eficiencia con la que se elabora el informe técnico correspondiente a la Unificación de utilidades para su posterior análisis y emisión del Acuerdo Ministerial	%	$\frac{\# \text{ de Informes técnicos emitidos}}{\# \text{ de Solicitudes ingresadas}} \times 100$	85%
10	Comisiones sectoriales para la fijación de sueldos, salarios y remuneraciones mínimas unificadas	Elaboración del informe técnico correspondiente a cada comisión sectorial	Mide la eficiencia con la que se elabora el informe técnico de cada comisión para su posterior envío a CONADES	Tiempo/ Meses	Tiempo de conformación y elaboración del informe técnico de las Comisiones Sectoriales	5 meses

CONTINÚA →

11	Registro de utilidades y salario digno	Número de registros realizados a través del Sistema de Salarios	Mide la eficiencia con la que se efectúa los registros de las empresas en el Sistema de Salarios	%	$\frac{\# \text{ Correos de Registros Aprobados}}{\# \text{ de Registros realizados}} * 100$	90%
12	Registro Decimotercera remuneración para el Servicio Doméstico	Número de registros realizados a través del Sistema de Salarios (opción servicio doméstico)	Mide la eficiencia con la que se efectúa los registros de los empleadores de servicio doméstico en el Sistema de Salarios	%	$\frac{\# \text{ Correos de Registros Aprobados}}{\# \text{ de Registros realizados}} * 100$	90%
13	Registro Decimotercera remuneración para Empresas / Personas Naturales	Número de registros realizados a través del Sistema de Salarios	Mide la eficiencia con la que se efectúa los registros de las personas naturales o jurídicas que tengan trabajadores bajo relación de dependencia en el Sistema de Salarios	%	$\frac{\# \text{ Correos de Registros Aprobados}}{\# \text{ de Registros realizados}} * 100$	90%

CONTINÚA →

14	Registro Decimocuarta remuneración para el Servicio Doméstico	Número de registros realizados a través del Sistema de Salarios (opción servicio doméstico)	Mide la eficiencia con la que se efectúa los registros de los empleadores de servicio doméstico en el Sistema de Salarios	%	$\frac{\# \text{ Correos de Registros Aprobados}}{\# \text{ de Registros realizados}} * 100$	90%
15	Registro Decimocuarta remuneración para Empresas / Personas Naturales	Número de registros realizados a través del Sistema de Salarios	Mide la eficiencia con la que se efectúa los registros de las personas naturales o jurídicas que tengan trabajadores bajo relación de dependencia en el Sistema de Salarios	%	$\frac{\# \text{ Correos de Registros Aprobados}}{\# \text{ de Registros realizados}} * 100$	90%
16	Formalización mediante el CONADES de fijación de sueldos y salarios de los trabajadores del sector privado	Elaboración del informe técnico correspondiente a cada comisión sectorial	Mide la eficiencia con la que se elabora el informe técnico de cada comisión sectorial	Tiempo/ Meses	Tiempo de conformación y elaboración del informe técnico de las Comisiones Sectoriales	2 meses

Elaborado por: Hidalgo D. y Taboada A.

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- En el levantamiento de la información, se encontró la novedad que varios procesos son muy generales y con cierto grado de complejidad, lo cual origina dificultad al momento de comprender y ejecutar dichos procesos.
- Una vez realizada la propuesta de mejora a los procesos internos de la Subsecretaría mediante la herramienta BPMN (Bizagi), se pudo concluir que esta herramienta permite diagramar de una manera amigable e intuitiva, además permite identificar a cada uno de los ejecutores de las diferentes actividades dentro del proceso, alcanzando así un mayor grado de comprensión e interpretación.
- Los procesos de la Subsecretaría con mayor demanda por parte de la ciudadanía, pertenecen a la Dirección de Análisis Salarial, por tal razón se dio un mayor énfasis de estudio, análisis y mejora de los mismos; logrando así una mayor eficiencia en cuanto al tiempo de ejecución y al costo de los mismos.
- Para los procesos mejorados de la Subsecretaría se desarrolló y se propuso un tablero de indicadores, con la finalidad de poder medir su eficiencia de ejecución y así tener un control continuo de los mismos.

5.2 RECOMENDACIONES

- Realizar capacitaciones al capital humano de la Subsecretaría en materia de gestión por procesos e involucrarlos con los procesos de cada Dirección, logrando así una mayor eficacia y eficiencia en la ejecución de los mismos
- Proporcionar un mantenimiento preventivo y continuo a las herramientas tecnológicas (TICs), puesto que la mayoría de los servicios, trámites y procesos se los realiza On line, además que el Gobierno Central impulsa a que las Entidades Públicas logren basar su gestión por medio de la web.
- Mantener un seguimiento continuo a la correcta ejecución de los procesos dando un valor agregado, obteniendo así la calidad total en la gestión de la Subsecretaría y por ende del Ministerio, viéndose reflejado en la entrega de un mejor servicio a la ciudadanía cumpliendo con sus expectativas y requerimientos.
- Elaborar y difundir en la página web del Ministerio del Trabajo: charlas, guías, manuales, videos tutoriales referente a los servicios que mayor demanda tiene la ciudadanía, logrando así facilitar la gestión de los diferentes trámites a los que acceden los usuarios.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo Tobón, L. F. (2007). *Gestión por procesos*. Medellín: ICONTEC.
- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Beltrán, J. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Madrid: Berekintza.
- Cadena, J. (2012). *Gestión por procesos, Control de procesos*. Quito.
- Farlex. (s.f.). *The Free Dictionary by Farlex*. Recuperado el 2015, de <http://es.thefreedictionary.com/responsabilidad>
- Fernández Alarcon, C. (2008). *Desarrollo de sistemas de informacion*. . Barcelona: Ediciones UPC.
- Flóres, E. (2005). *Elementos de Ética, Filosofía, Política y Derecho*. Caracas: El Nacional y la Universidad Católica del Táchira.
- Fomento, M. (2005). *La Gestión por Procesos*. Madrid.
- Fontalvo Herrera, T. V. (2010). *LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS ISO 9001:2008*. España: Eurned.
- Freund, J. R. (2011). *BPMN 2.0 Manual de Referencias y Guía Práctica*. Santiago de Chile: Edición Hispana.
- García, G. (2003). *Vivir con Valores*. México, D.F.: Lectorum S.A.
- Gonzales, R. (s.f.). *Marketing en el siglo XXI*.
- Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- ISO900. (s.f.).
- Medina Giopp, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público*. Santo Domingo: Editora Búho.
- Mejía, B. (2006). *GERENCIA DE PROCESOS PARA LA ORGANIZACION Y EL CONTROL INTERNO DE EMPRESAS DE SALUD*. Ecoe Ediciones.
- Ministerio del Trabajo. (2010). *Ministerio del Trabajo*. Obtenido de www.trabajo.gob.ec/el-ministerio/: <http://www.trabajo.gob.ec/el-ministerio/>
- Ottensmeyer, E. (1996). *Dirección estratégica*. Madrid: IRWIN.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *GESTION DE LA CALIDAD ORIENTADA A LOS PROCESOS*. MADRID: ESIC EDITORIAL.
- Pérez Torres, V. C. (2007). *Calidad Total en la Atención al Cliente*. España: Ideaspropias.

- PÉREZ, J. (1997). *Estrategias, Gestión y Habilidades Directivas*. España: Díaz de Santos.
- Peréz, J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Pérez, J. C. (2005). *GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN Y DIRECCION DE CENTRO ESCOLARES*. MADRID: SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA.
- Ramón Pais, J. (2013). *BUSINNES PROCESS MANAGEMENT*. BPMtec.com.
- Salazar, F. (2010). *Estrategia: Todo lo que se debe conocer y aplicar*. Quito.
- Unctad. (2004). *Transparencia*. Suiza.
- Vargas, M. (2006). *Calidad y Servicio Conceptos y Herramientas*. Bogotá: ECOE.
- Varo, J. (1994). *Gestión Estratégica de la Calidad en los Servicios Sanitarios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.