



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Trabajo de Grado previa a la Obtención del Título de Ingeniero Industrial

TEMA:

ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS PARA EL CONTROL MUNICIPAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SAN MIGUEL DE IBARRA.

Autor: HÉCTOR PATRICIO CHANTERA CUASQUE

Director: ING. RODRIGO MATUTE.

Ibarra – Ecuador

2015



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Trabajo de Grado previa a la Obtención del Título de Ingeniero Industrial

TEMA:

**ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS PARA EL CONTROL
MUNICIPAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
DE SAN MIGUEL DE IBARRA.**

Ibarra – Ecuador

2015



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

AUTORIZACIÓN DE USO Y

PUBLICACIÓN

**A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL
NORTE**

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD	100357121-1
APELLIDOS Y NOMBRES	Héctor Patricio Chantera Cuasque
DIRECCIÓN	La Florida- La Esperanza-Ibarra.
EMAIL	patoch@hotmail.es; patoch1004@yahoo.es
TELÉFONO FIJO	
TELÉFONO MÓVIL	0986108452/0987702913

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO	Estandarización de Procesos para el Control Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra
AUTOR	Héctor Patricio Chantera Cuasque
FECHA	10 de abril del 2015.
PROGRAMA	Pregrado
TÍTULO POR EL QUE OPTA	Ingeniero Industrial.
DIRECTOR	Ing. Rodrigo Heriberto Matute Ortiz

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, HÉCTOR PATRICIO CHANTERA CUASQUE, con cedula de identidad Nro. 100357121-1, en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en forma digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y el uso del archivo digital en la biblioteca de la universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión, en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 10 días del mes de abril de 2015.



Firma

Nombre: Héctor Patricio Chantera Cuasque

Cédula: 100357121-1



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR
DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA
DEL NORTE**

Yo, **HÉCTOR PATRICIO CHANTERA CUASQUE**, con cedula de identidad Nro. **100357121-1**, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la ley de propiedad intelectual del Ecuador, artículo 4, 5 y 6, en calidad de autor del trabajo de grado denominado: **“ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS PARA EL CONTROL MUNICIPAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SAN MIGUEL DE IBARRA”**, que ha sido desarrollada para optar por el título de Ingeniero Industrial en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Ibarra a los 10 días del mes de abril del 2015.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Héctor Patricio Chantera Cuasque", is written over a horizontal dotted line.

Firma

Nombre: Héctor Patricio Chantera Cuasque.

Cédula: 100357121-1



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS
APLICADAS
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

CERTIFICACIÓN

Ing. Rodrigo Heriberto Matute Ortiz

Certifico que el Trabajo de Grado **"ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS PARA EL CONTROL MUNICIPAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SAN MIGUEL DE IBARRA"** ha sido realizada en su totalidad por el(la) señor(ita): **Héctor Patricio Chantera Cuasque**, portador(a) de la cédula de identidad número: **100357121-1**, bajo mi supervisión.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'R. Matute', is written over a horizontal dotted line.

Ing. Rodrigo Heriberto Matute Ortiz
Director de Trabajo de Grado



Gobierno Autónomo
Descentralizado Municipal
San Miguel de Ibarra



IBARRA
avanzamos juntos

CERTIFICACIÓN

Ibarra, 03 de octubre de 2014

Señores
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
Presente.

De mis consideraciones.-

Siendo auspiciantes del proyecto de tesis del Egresado(a) **HÉCTOR PATRICIO CHANTERA CUASQUE** con CI: **100357121-1** quien desarrolló su trabajo con el tema **“ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS PARA EL CONTROL MUNICIPAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SAN MIGUEL DE IBARRA”**, me es grato informar que se han superado con satisfacción la revisión de cumplimiento de los requerimientos, por lo que se recibe el proyecto como culminado y realizado por parte del egresado(a) **HÉCTOR PATRICIO CHANTERA CUASQUE**.

Una vez que hemos recibido la metodología y documentación respectiva, nos comprometemos a continuar con el seguimiento en beneficio de nuestra Institución.

El (la) egresado(a) **HÉCTOR PATRICIO CHANTERA CUASQUE**, puede hacer uso de este documento para los fines pertinentes en la Universidad Técnica del Norte.

Atentamente,



Ing. Carlos Gudiño
Director de Tecnologías de la Información y Comunicación
GAD DE SAN MIGUEL DE IBARRA

DEDICATORIA

A Dios, por la vida, por las bendiciones y sabiduría para concluir con éxito mi gran objetivo.

A mi padre José Luciano Chantera, mi madre María Felipa Cuasque y mis hermanos Vinicio, Benito, Ramiro, Luis y Nicolás; por estar a mi lado brindándome sus consejos, guiándome de la mejor manera en el diseño de mi vida y su apoyo incondicional en todo momento.

Héctor Patricio Chantera Cuasque.

AGRADECIMIENTO

A Dios, ser divino por darme la vida y la sabiduría necesaria, a mis padres Luciano y María por su amor, apoyo incondicional y ejemplo de superación. A todos mis hermanos por todo el amor que he recibido de ellos.

A todo el personal administrativo y docente de la noble Facultad de Ingeniería en Ciencias Aplicadas por su trabajo y colaboración en la obtención de este logro personal. En el especial al Ing. Rodrigo Matute por dedicarme su tiempo en la guía de este proyecto.

Finalmente agradezco a todo el personal de la Dirección de Tecnologías de la Información del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra por la apertura y acompañamiento brindada en la elaboración de todo el proyecto.

Héctor Patricio Chantera Guasque

CONTENIDO

PORTADA.....	1
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
CERTIFICACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
CERTIFICACIÓN EMPRESA.....	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
CONTENIDO.....	ix
RESUMEN	xix
ABSTRACT	xx
1. MARCO LEGAL Y ORGANIZACIONAL DEL MUNICIPIO DE IBARRA.....	21
1.1. HISTORIA Y ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN.....	21
1.1.1. HISTORIA DE IBARRA	21
1.1.2. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN	22
1.2. NATURALEZA JURÍDICA DE LA INSTITUCIÓN.....	23
1.2.1. NATURALEZA JURÍDICA Y FUNCIONES DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS.	24
1.2.2. LOCALIZACIÓN DE IBARRA	27
1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	28
1.3.1. ORGANIGRAMA DEL MUNICIPIO DE IBARRA.	28
1.3.2. PROCESO DEL MUNICIPIO DE IBARRA.....	29
1.4. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.	30
1.5. MISIÓN.	30
1.6. VISIÓN.....	30
1.7. PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES.	30
1.7.1. PRINCIPIOS BÁSICOS	30
1.7.2. VALORES INSTITUCIONAL.....	31

1.8. OBJETIVOS INSTITUCIONAL	33
2. LA GESTIÓN POR PROCESOS Y EL MEJORAMIENTO CONTINUO	35
2.1. GESTIÓN POR PROCESOS	35
2.1.1. EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	35
2.1.2. DEFINICIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS.	37
2.1.3. PROPÓSITO DE GESTIÓN POR PROCESOS.....	37
2.1.4. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE PROCESOS.	38
2.1.5. GESTIÓN POR FUNCIONES VS GESTIÓN POR PROCESOS	39
2.1.6. VENTAJAS DE LA DE GESTIÓN PROCESOS.....	39
2.2. INTRODUCCIÓN A PROCESOS.....	40
2.2.1. DEFINICIÓN DE PROCESOS.....	40
2.2.2. CARACTERÍSTICAS DE PROCESOS	40
2.2.3. ELEMENTOS DE LOS PROCESOS.	41
2.2.4. JERARQUÍA DE PROCESOS.	42
2.2.5. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....	43
2.2.6. MAPA DE PROCESOS.	44
2.3. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.....	45
2.3.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....	46
2.3.2. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS.	46
2.3.3. DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS.....	49
2.3.4. DIAGRAMAS DE FLUJO.	49
2.3.5. IMPLANTACIÓN DE LOS PROCESOS.....	53
2.4. MANUAL DE PROCESOS	54
2.4.1. DEFINICIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS	54
2.4.2. OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS.....	54
2.4.3. CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL DE PROCESOS	54
2.4.4. DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS	55
2.4.5. SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS	55

2.4.6.	ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCESOS.....	56
2.5.	INDICADORES DE LOS PROCESOS.....	56
2.5.1.	DEFINICIÓN DE INDICADORES.....	56
2.5.2.	TIPO DE INDICADORES.....	57
2.5.3.	COMPONENTES DE UN INDICADOR.....	57
2.5.4.	CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES.....	58
2.5.5.	MEDICIÓN, RETROALIMENTACIÓN Y ACCIÓN DEL PROCESO.....	59
2.6.	MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS.....	59
2.6.1.	DEFINICIÓN DE MEJORAMIENTO.....	59
2.6.2.	CARACTERÍSTICAS DE MEJORAMIENTO.....	60
2.6.3.	CICLO DE MEJORAMIENTO PHVA.....	60
2.6.4.	ETAPAS DE MEJORAMIENTO.....	60
3.	DIAGNOSTICO de la SITUACIÓN ACTUAL.....	63
3.1.	LEVANTAMIENTO DE PROCESO.....	65
3.1.1.	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	67
3.2.	DIAGNOSTICO DE LAS UNIDADES Y DIRECCIONES ADMINISTRATIVAS INVOLUCRADAS.....	70
3.2.1.	DISEÑO Y APLICACIÓN DE PROCESOS.....	72
3.2.1.1.	Diccionario de Procesos.....	72
3.2.1.2.	Mapa de Procesos.....	74
3.2.1.3.	Caracterización de Procesos.....	75
3.2.1.4.	Descripción de Procedimiento.....	77
3.3.	VALIDACIÓN DE PROCESOS.....	78
3.4.	IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA.....	78
3.5.	ANÁLISIS DE LOS PROCESOS.....	80
3.5.1.	PROCESO DE CONTROL SANITARIO.....	80
3.5.2.	PROCESO DE CONTROL PREDIAL.....	82
3.5.3.	PROCESO DE CONTROL AMBIENTAL.....	82
3.5.4.	PROCESO DE CONTROL DE ESPACIOS PÚBLICOS.....	83

3.6.	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTO.....	84
3.7.	CODIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....	85
4.	MEDICIÓN Y Propuesta de MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS.....	87
4.1.	MEDICIÓN DE LOS PROCESOS.....	87
4.2.	INDICADORES DE GESTIÓN.	87
4.2.1.	INDICADORES DE EFICIENCIA.....	88
4.2.2.	INDICADORES DE EFICACIA.....	88
4.2.3.	INDICADORES DE CALIDAD.....	88
4.3.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS.	89
4.3.1.	PROPUESTA DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS.....	89
4.3.1.1.	Procedimiento Control ambiental de actividades sujetas a control.	90
4.3.1.2.	Procedimiento Recolección de residuos combustibles	90
4.3.1.4.	Procedimiento Control sanitario de actividades sujetas a control.	91
4.3.1.5.	Procedimiento Saneamiento a espacios públicos.....	91
4.3.1.6.	Procedimiento Inspección y control sanitario a mercados.	91
4.3.1.7.	Procedimiento Control de publicidad fija y móvil.....	92
4.3.1.8.	Procedimiento Decomiso provisional de mercadería.....	92
4.3.1.9.	Procedimiento Notificación por infringir ordenanzas vigentes.....	92
4.3.1.10.	Procedimiento Control e inspecciones de centros de diversión.....	93
4.3.2.	ANÁLISIS DE PROCESOS ATENCIÓN AL CLIENTE	93
4.3.3.	PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN.....	96
5.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	105
5.1.	ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL.....	105
5.1.1.	Procedimiento de control ambiental de actividades sujetos a control.	105
5.1.2.	Procedimiento de recolección de residuos combustibles	106
5.1.3.	Procedimiento control de edificación y denuncias de construcción.	107
5.1.4.	Procedimiento control sanitario de actividades sujetas a control.	108
5.1.5.	Procedimiento saneamiento a espacios públicos.....	109
5.1.6.	Procedimiento inspección y control sanitario a mercados.	110
5.1.7.	Procedimiento Control de publicidad fija y móvil	111

5.1.8. Procedimiento Decomiso provisional de mercadería.	114
5.1.9. Procedimiento Notificación por infringir ordenanzas vigentes.	115
5.1.10. Procedimiento Control de inspecciones de centros de diversión.....	116
5.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE LA PROPUESTA.....	117
5.2.1. Procedimiento Control ambiental de actividades sujetas a control.	117
5.2.2. Procedimiento Recolección de residuos combustibles.....	118
5.2.3. Procedimiento Control de edificación y denuncias de construcción.....	119
5.2.4. Procedimiento Control sanitario de actividades sujetas a control.	120
5.2.5. Procedimiento Saneamiento a espacios públicos.	121
5.2.6. Procedimiento Inspección y control sanitario a mercados.....	122
5.2.7. Procedimiento Control de publicidad fija y móvil.	123
5.2.8. Procedimiento Decomiso provisional de mercadería.	125
5.2.9. Procedimiento Notificación por infringir ordenanzas vigentes.	126
5.2.10. Procedimiento Control de inspecciones de centros de diversión.....	127
5.3. ANÁLISIS COMPARATIVA GENERAL DE LOS PROCESOS.....	128
5.3.1. Análisis de eliminación de actividades que no agregan valor.	129
5.4. COSTO DE IMPLEMENTACIÓN.	130
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	131
CONCLUSIONES	131
RECOMENDACIONES	133
BIBLIOGRAFÍA	135
ANEXO A.- MAPA DE PROCESOS DE GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZA MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA.....	139
ANEXO B. CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DEL MACROPROCESO CONTROL MUNICIPAL.	140
ANEXO C.- DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN INICIAL DE PROCEDIMIENTOS.....	144
ANEXO D. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS ACTUALES DEL CONTROL MUNICIPAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA.....	160

ANEXO E. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA PROPUESTA DE LOS PROCESOS DEL CONTROL MUNICIPAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA.....	171
ANEXO F. INDICADORES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO CONTROL MUNICIPAL.....	182
ANEXO G. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL CONTROL MUNICIPAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO CENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA	185

TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

Tabla 1.1. Cartografía de Ibarra.	27
Tabla 2.1. Gestión Funcional y Gestión Por Proceso.	39
Tabla 2.2. Herramientas de análisis y mejora de procesos.	47
Tabla 2.3. Simbología para Diagramas de Flujo.	52
Tabla 3.1. Nivel Organizacional.	64
Tabla 3.2. Lista de procesos y servicios.	69
Tabla 3.3. Inventario de proceso.	73
Tabla 3.4. Oportunidades de mejora por Procedimientos.	79
Tabla 3.5. Lista de Procedimientos a Estandarizar.	84
Tabla 3.6. Codificación de procesos y procedimientos.	86
Tabla 4.1. Control Ambiental de actividades sujetas a control.	90
Tabla 4.2. Recolección de residuos combustibles.	90
Tabla 4.3. Control de edificación y denuncias de construcción.	90
Tabla 4.4. Control sanitario de actividades sujetos a control.	91
Tabla 4.5. Saneamiento a espacios públicos.	91
Tabla 4.6. Inspección y control a mercados.	91
Tabla 4.7. Control de publicidad fija y móvil.	92
Tabla 4.8. Decomiso provisional de mercadería.	92
Tabla 4.9. Notificación por infringir ordenanzas.	92
Tabla 4.10. Control de centros de diversión.	93
Tabla 4.11. Ingreso de trámites Semestrales.	94
Tabla 4.12. Equipo de Mejoramiento continuo.	96
Tabla 4.13. Planificación del taller.	97
Tabla 4.14. Equipo de trabajo para el taller.	99
Tabla 4.15. Lluvia de ideas.	99
Tabla 4.16. Diagrama de relación causa - efecto.	100
Tabla 4.17. Calificación de análisis de causas.	101
Tabla 4.18. Propuesta de Plan de Acción.	103
Tabla 5.1. Análisis de Control ambiental de actividades sujetos a control.	105
Tabla 5.2. Análisis de Recolección de residuos combustibles.	106
Tabla 5.3. Análisis de Control de Edificaciones y denuncias.	107

Tabla 5.4. Análisis de Control sanitario de actividades sujetas a control.	108
Tabla 5.5. Análisis de Saneamiento a espacios públicos.	109
Tabla 5.6. Análisis de Inspecciones y control sanitario de mercados.	110
Tabla 5.7. Análisis de Control de publicidad fija.	111
Tabla 5.8. Análisis de Control de publicidad móvil.	112
Tabla 5.9. Análisis de Inspección de publicidad móvil.	113
Tabla 5.10. Análisis de Decomiso provisional de mercadería.	114
Tabla 5.11. Análisis de Notificación por infringir ordenanzas.	115
Tabla 5.12. Análisis de Control de inspecciones de centros de diversión.	116
Tabla 5.13. Propuesta de Control ambiental de actividades.	117
Tabla 5.14. Propuesta de Recolección de residuos combustibles.	118
Tabla 5.15. Propuesta de Control de edificaciones y denuncias.	119
Tabla 5.16. Propuesta de Control sanitaria de actividades sujetas.	120
Tabla 5.17. Propuesta de Saneamiento a espacios públicos.	121
Tabla 5.18. Propuesta de Inspección y Control sanitario de mercados.	122
Tabla 5.19. Propuesta de Control de publicidad fija.	123
Tabla 5.20. Propuesta de Control de publicidad móvil.	124
Tabla 5.21. Propuesta de Inspección de publicidad móvil.	124
Tabla 5.22. Propuesta de Decomiso provisional de mercadería.	125
Tabla 5.23. Propuesta de Notificación por infringir ordenanzas.	126
Tabla 5.24. Propuesta de Control de Inspeccione de centros de diversión.	127
Tabla 5.25. Análisis comparativo de resultados.	128
Tabla 5.26. Análisis de la eliminación de actividad que no agregan valor.	129

FIGURAS

Figura 1.1. Organigrama del Municipio de Ibarra.	28
Figura 1.2. Mapa de Procesos de Municipio de Ibarra.	29
Figura 2.1. Elementos del proceso.	41
Figura 2.2. Jerarquía del proceso.	43
Figura 2.3. Mapa de proceso.	45
Figura 2.4. Dimensiones del agregar valor.	48
Figura 2.5. Diagrama de Valor Agregado.	48
Figura 2.6. Modelo de Sistema de gestión basado por proceso.	62
Figura 4.1. Análisis de del proceso de atención al cliente.	95
Figura 4.2. Estructura de desglose de trabajo.	102
Figura 5.1. Análisis de Control ambiental de actividades sujetos a control.	105
Figura 5.2. Análisis de Recolección de residuos combustibles.	106
Figura 5.3. Análisis de Control de edificación y denuncias de construcción.	107
Figura 5.4. Análisis de Control sanitario de actividades sujetas a control.	108
Figura 5.5. Análisis de Saneamiento a espacios públicos.	109
Figura 5.6. Análisis de Inspección y control sanitario a mercados.	110
Figura 5.7. Análisis de Control de publicidad fija.	111
Figura 5.8. Análisis de Control de publicidad móvil.	112
Figura 5.9. Análisis de Inspección de publicidad móvil.	113
Figura 5.10. Análisis de Decomiso provisional de mercadería.	114
Figura 5.11. Análisis de Notificación por infringir ordenanzas.	115
Figura 5.12. Análisis de Control de inspecciones de centros de diversión.	116
Figura 5.13. Propuesta de Control ambiental de actividades.	117
Figura 5.14. Propuesta de Recolección de residuos combustibles.	118
Figura 5.15. Propuesta de Control de edificaciones y denuncias.	119
Figura 5.16. Propuesta de Control sanitaria de actividades sujetas a control. ...	120
Figura 5.17. Propuesta de Saneamiento a espacios públicos.	121
Figura 5.18. Propuesta de Inspección y Control sanitario de mercados.	122
Figura 5.19. Propuesta de Control de publicidad fija.	123
Figura 5.20. Propuesta de Control de publicidad móvil.	124
Figura 5.21. Propuesta de Inspección de publicidad móvil.	125

Figura 5.22. Propuesta de Decomiso provisional de mercadería.	125
Figura 5.23. Propuesta de Notificación por infringir ordenanzas.	126
Figura 5.24. Propuesta de Control de Inspeccione de centros de diversión.....	127

RESUMEN

Autor: Héctor Patricio Chantera Cuasque.

Tutor: Ing. Rodrigo Heriberto Matute Ortiz

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Ibarra dentro de sus funciones establecidas en el Art 54 del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización; es de su competencia el controlar y regular las actividades económicas, el medio ambiente, el uso del espacio público y otras establecidas en la ley; y para cumplir dichas funciones la Municipalidad tiene procedimientos identificados, sin embargo las Unidades y Direcciones no han tenido un modelo de desarrollo en cuanto a su gestión que les permita ser flexibles con las nuevas exigencias de las necesidades ciudadanas, por tal razón se propone el proyecto de la Estandarización de los Procesos. El desarrollo de este proyecto se realiza en cinco capítulos que se describen a continuación:

El Capítulo Uno contiene la descripción general del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Ibarra y su historia, los antecedentes, la naturaleza jurídica, sobre sus funciones, la estructura funcional y organizacional y los objetivos Institucionales.

El Capítulo Dos plantea las bases teóricas que fundamenta el proyecto. Las bases teóricas relacionadas con la Gestión por Procesos y el Mejoramiento Continuo.

El Capítulo Tres se muestra el diagnóstico general de las Unidades y Direcciones que interviene en el proceso, levantamiento de información, diseño de los procesos, mapeo de procesos, caracterización de los procesos, diagramas de flujo inicial de procesos y el análisis de cada uno de los procesos.

El Capítulo Cuatro se elabora los indicadores de gestión para la medición y una propuesta de mejora para los procesos y procedimientos en función del análisis del valor agregado de los procesos de la situación actual y la propuesta de mejora y se documenta en el manual de procesos y procedimientos.

El Capítulo Cinco se hace un análisis comparativo de la situación actual y la propuesta de mejora y el costo de implementación del proyecto, y; finalmente a las conclusiones que se llega y a las recomendaciones que se plantea.

ABSTRACT

Author: Héctor Patricio Chantera Cuasque.

Tutor: Ing. Rodrigo Heriberto Matute Ortiz

The Decentralized Autonomous Municipal Government San Miguel de Ibarra within their established functions on the Art 54 about the Organic Code of Territorial Organization, Autonomy and Decentralization works on controlling and regulating the economic activities, the environment, the use of public space and other needs established by law. Therefore, to fulfill these functions, the Municipality has procedures already identified; however, the work Departments and Administrations have not had a development models on their management that allows them to be flexible with the new demands of citizens' needs. For this reason, it is proposed a Processes Standardization project. The growth of this project is written in five chapters, which are described below:

Chapter One contains a general description of the Decentralized Autonomous Municipal Government San Miguel de Ibarra and its history, background, legal status, their functions, functional and organizational structure, and the institutional objectives.

Chapter Two provides the theoretical bases, which support the project. The theoretical basis are related to Management by Processes and the continuous improvement.

Chapter Three shows the general diagnosis of the work Departments and Administrations involved in the process: collection of information, design, mapping and characterization of these processes. Also, it illustrates initial flow diagrams of the processes and the analysis of each.

Chapter Four elaborates management indicators for measuring. Besides, it provides an improvement proposal for the processes and procedures based on the analysis of the value added. All of this in regard to the current situation of the processes. The improvement proposal is documented in the manual of processes and procedures.

Chapter Five makes a comparative analysis of the current situation, the improvement proposal, and the cost of the project. Finally, the conclusions and recommendations are enunciated.

CAPÍTULO 1

1. MARCO LEGAL Y ORGANIZACIONAL DEL MUNICIPIO DE IBARRA.

1.1. HISTORIA Y ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN.

1.1.1. HISTORIA DE IBARRA

El 28 de septiembre de 1606 el Capitán Cristóbal de Troya, Juez Poblador, funda la Villa de San Miguel de Ibarra, en el Valle de Caranqui. La ciudad se instala en los terrenos de propiedad de Don Antonio Cordero y de Doña Juana Atabalipa, viuda de Don Gabriel de Carvajal, además de otras propiedades de algunos indios moradores de Caranqui, con una población de 158 habitantes, sin tomar en cuenta a los indios que estaban al servicio de los invasores.

Los primeros años de administración personales pertenecientes a la organización administrativa de la Villa como Alcaldes ordinarios Capitán Rodrigo Miño y Juan de Sarzosa fueron los encargados los niveles políticos, sociales y económicos de la jurisdicción, el febrero del 1872 después del terremoto sufrido el Cabildo de la Villa se preocupa por el reasentamiento de Ibarra, así se llegó el 28 de abril de 1872 cuando en sesión solemne queda reinstalada definitivamente la ciudad. La construcción del municipio de se realizó en el que actualmente funciona el Patrimonio Histórico, junto al nuevo edificio del Municipio que fue terminada en 1992.

A partir de junio de 1967 han ocupado el cargo los siguientes Alcaldes: Mayor Galo Larrea Torres, Dr. Cristóbal Gómez Jurado, Lcdo. Nelson Dávila Cevallos, Dr. Jorge Proaño Almeida, Dr. Luis Andrade Galindo, Arq. Marco Almeida Vinuesa, Dr. Alfonso Pasquel Beltrán, Ing. Marco Tafur Santi, Ing. Mauricio Larrea Andrade, Lcdo. Pablo Jurado Moreno y, Ing. Jorge Martínez Vásquez. (GAD-I, 2009, págs. 6-7)

1.1.2. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

La Constitución de la República del Ecuador en su Artículo 264 determina las competencias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, y dentro de estos le corresponde planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo en el cantón.

El objetivo de la planificación estratégica es lograr los cambios ante las nuevas demandas de la sociedad ecuatoriana, que conlleven a la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, como entidad pública encargada del bien común local y, dentro de éste y en forma primordial, la atención de las necesidades de la ciudad, del área metropolitana y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción.

De conformidad al Artículo 159 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, la actividad municipal se desarrollará de acuerdo a una planificación sistemática y teniendo en cuenta el siguiente proceso administrativo:

Los jefes superiores de la administración, con la colaboración técnica especializada del nivel asesor, formularán los planes y programas para todos los ramos de la actividad municipal, de acuerdo con la política trazada y las metas fijadas por el concejo, en cumplimiento de las instrucciones impartidas por el Alcalde.

Las unidades de operación elaborarán con la asistencia del nivel asesor los proyectos específicos en el campo de su competencia, para desarrollar los planes y programas o la parte de ellos que les ha sido asignada, los ejecutarán, analizarán su progreso y rendirán informes periódicos de su avance al alcalde.

Las entidades del sector público, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión Institucional, de conformidad al código de

normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, publicado en Registro Oficial No. 87, el 14 de diciembre del 2009.

La Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, establece en su artículo 2, la obligación para cada institución del sector público de elaborar el Plan Plurianual Institucional para cuatro años y Planes Operativos Anuales que servirán de base para la Programación Presupuestaria.

El Plan Plurianual se convierte en el elemento orientador de la gestión Institucional para producir efectos claros y concretos en materia de políticas públicas, de manera que aun cuando se produzcan cambios de las autoridades, será factible asegurar la continuidad de los Objetivos Estratégicos Institucionales y por tanto de programas y proyectos. (GAD-I, 2009, págs. 2,3)

1.2. NATURALEZA JURÍDICA DE LA INSTITUCIÓN.

El reconocimiento de la jurisdicción y la competencia de los Gobiernos Autónomos Descentralizados se establecen en el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), en el artículo 28 que dice:

Los **Gobiernos Autónomos Descentralizados**.- Cada circunscripción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias. Estará integrado por ciudadanos electos democráticamente quienes ejercerán su representación política.

Constituyen gobiernos autónomos descentralizados:

- a) Los de las regiones;
- b) Los de las provincias;
- c) Los de los cantones o distritos metropolitanos; y,
- d) Los de las parroquias rurales. (Política, 2012, pág. 23; Art.28)

1.2.1. NATURALEZA JURÍDICA Y FUNCIONES DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS.

Naturaleza jurídica.- Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.

La sede del gobierno autónomo descentralizado municipal será la cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón. (Política, 2012, pág. 39; Art 53.).

Funciones.- Son funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal las siguientes:

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- b) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- c) Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales;
- d) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal;
- e) Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, provincial

y parroquial, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;

f) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad;

g) Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados, promoviendo especialmente la creación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias de turismo;

h) Promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción, poniendo una atención especial en el sector de la economía social y solidaria, para lo cual coordinará con los otros niveles de gobierno;

i) Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal;

j) Implementar los sistemas de protección integral del cantón que aseguren el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales, lo cual incluirá la conformación de los consejos cantonales, juntos cantonales y redes de protección de derechos de los grupos de atención prioritaria. Para la atención en las zonas rurales coordinará con los gobiernos autónomos parroquiales y provinciales;

k) Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal de manera articulada con las políticas ambientales nacionales;

l) Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto de los que no exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobierno, así como la

elaboración, manejo y expendio de víveres; servicios de faenamiento, plazas de mercado y cementerios;

m) Regular y controlar el uso del espacio público cantonal y, de manera particular, el ejercicio de todo tipo de actividad que se desarrolle en él, la colocación de publicidad, redes o señalización;

n) Crear y coordinar los consejos de seguridad ciudadana municipal, con la participación de la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, los cuales formularán y ejecutarán políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana;

o) Regular y controlar las construcciones en la circunscripción cantonal, con especial atención a las normas de control y prevención de riesgos y desastres;

p) Regular, fomentar, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales o profesionales, que se desarrollen en locales ubicados en la circunscripción territorial cantonal con el objeto de precautelar los derechos de la colectividad;

q) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón;

r) Crear las condiciones materiales para la aplicación de políticas integrales y participativas en torno a la regulación del manejo responsable de la fauna urbana; y,

s) Las demás establecidas en la ley. (Política, 2012, págs. 39-41; Art. 54)

1.2.2. LOCALIZACIÓN DE IBARRA

El Cantón Ibarra se encuentra ubicado políticamente en la provincia de Imbabura, situada en la sierra norte del Ecuador entre las provincias de Pichincha, Carchi Esmeraldas. Los límites del Cantón son al norte con la provincia del Carchi, al noroeste con la provincia de Esmeraldas, al oeste con los cantones Urcuquí, Antonio Ante y Otavalo, al este con el cantón Pimampiro y al sur con la provincia de Pichincha. El cantón Ibarra está constituido por cinco parroquias urbanas y ocho rurales con una superficie total de 1.162.22 km²:

Tabla 1.1. Cartografía de Ibarra.

PARROQUIA	NOMBRE	Km ²
URBANAS	San Francisco	10,29
	La Dolorosa de Priorato	9,47
	Caranqui	6,53
	El Sagrario	10,68
	Alpachaca	4,71
	Total	41,68
RURALES	Angochagua	123,93
	La Esperanza	32,69
	San Antonio	29,07
	Ambuquí	139,94
	Ibarra	237,72
	Salinas	36,67
	La Carolina	308,50
	Lita	209,46
Total	1,120,53	

Fuente: Plan estratégico 2009-2014 del Municipio de Ibarra.

1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

1.3.1. ORGANIGRAMA DEL MUNICIPIO DE IBARRA.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San de Ibarra está estructurado de acuerdo a este Organigrama:

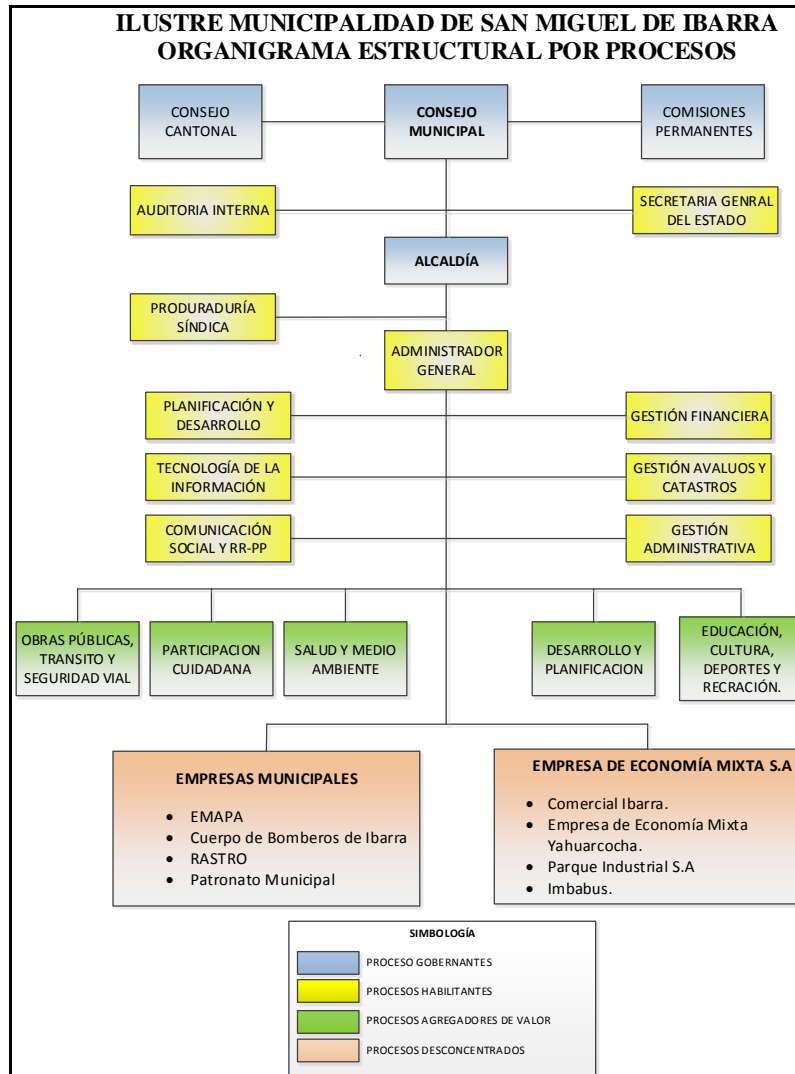


Figura 1.1. Organigrama del Municipio de Ibarra.
Fuente: (GAD-I, 2009)

En la Figura 1.1 el Organigrama Estructural de la Municipalidad de Ibarra establecida en el Manual de Funciones 2010, donde se observa la interacción jerárquica que determina el nivel de autoridad y responsabilidad conformado por el Consejo Municipal; Alcaldía y las 15 Direcciones. La Ley Reformatoria del COOTAD de enero del 2014, dispone que los Patronatos de los GAD,s deben extinguirse.

1.3.2. PROCESO DEL MUNICIPIO DE IBARRA.

Es un modelo que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización generando valor al cliente final.



Figura 1.2. Mapa de Procesos de Municipio de Ibarra.
Fuente: (GAD-I, 2009)

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Ibarra a través de un acuerdo de la Resolución Administrativa N° 44 del 2009, establece su gestión en un enfoque de Gestión por Procesos. La Figura 1.2 muestra el Mapa de Procesos inicial antes de desarrollar este proyecto, es la representación gráfica de la gestión de la institución donde se establece la clasificación en tres procesos: Procesos Gobernantes, Procesos Agregadores de Valor y Proceso Habilitantes de

Asesoría y Apoyo; integradas por Direcciones Administrativas para generar valor al cliente y como Procesos Desconcentradas a las Empresas Municipales y de Economía Mixta.

1.4. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra en su Plan Estratégico 2009-2014, en el periodo de esta administración para cumplir con la gestión en el periodo político establece la siguiente Misión y Visión:

1.5. MISIÓN.

El Municipio de Ibarra planifica, regula, ejecuta y promueve el desarrollo integral sostenible del cantón, a través de servicios de calidad eficientes y transparentes con la participación activa de la ciudadanía socialmente responsable a fin de lograr el buen vivir. (GAD-I, 2009, págs. 22, 23.)

1.6. VISIÓN.

Seremos un Municipio líder en gestión con responsabilidad social, que garantice equidad, honestidad, trabajo y eficiencia por qué Ibarra se constituya en un cantón próspero, atractivo e incluyente, capital de los servicios y el conocimiento, referente del buen vivir en la región norte del Ecuador. (GAD-I, 2009, pág. 23)

1.7. PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES.

1.7.1. PRINCIPIOS BÁSICOS

Mejoramiento continuo.- La Municipalidad aplicará todos los procedimientos técnicos e instrumentos gerenciales que le permitan responder oportunamente a los cambios del entorno, contando con un personal comprometido en la búsqueda de resultados excelentes en su gestión, mediante el cumplimiento de sus deberes con competencia, diligencia y calidad.

Oportunidad.- Cumplir a tiempo y con calidad las funciones en la prestación de los servicios a los usuarios.

Colaboración.- Los empleados deben realizar aquellas tareas que por su naturaleza o modalidad sean las estrictamente inherentes a su cargo, siempre que ellas resulten necesarias para mitigar, neutralizar o superar las dificultades que enfrente la organización o nuestros usuarios.

Eficacia.- Ser eficaz implica hacer las cosas bien hechas desde el principio. De forma planificada y organizada.

Austeridad.- Los colaboradores de la Municipalidad de Ibarra, deben obrar con sobriedad y racionalización en el uso de los recursos, de tal manera que proyecten una imagen de transparencia en su gestión y de calidad en sus funciones.

Eficiencia.- Es la mejor utilización social y económica de los recursos administrativos, técnicos y financieros disponibles para que los usuarios de los servicios públicos, sean prestados en forma adecuada, oportuna y suficiente. Para ser eficiente se requiere un objetivo, tener clara una tarea, que exista un mínimo de motivación, un uso racional del tiempo y la obtención de un resultado. (GAD-I, 2009, págs. 23,24.)

1.7.2. VALORES INSTITUCIONAL

Compromiso.- Hacer bien las cosas, fundamentándose en la normativa Institucional, aprovechando las oportunidades, eliminando las debilidades, potencializando las fortalezas, enfrentando las amenazas, Institucionalizando los procesos, capacitando, fundamentando y buscando la participación de todos para lograr el desarrollo de las competencias genéricas y específicas.

Lealtad.- Se garantiza la consolidación y mejoramiento de la institución manteniendo los valores y el fortalecimiento del recurso humano.

Responsabilidad.- Cumplir con eficiencia y eficacia nuestro rol personal e institucional.

Puntualidad.- Se considera la puntualidad como un valor fundamental para lograr los objetivos y metas propuestas.

Trabajo en Equipo.- Las acciones a realizarse deben ser el producto del consenso y la labor mancomunada.

Servicio.- Dirigir las acciones orientadas a la satisfacción de las necesidades de los demás, a fin de obtener el bien común.

Respeto.- Las relaciones interpersonales al interior de la institución se sustentarán en el respeto y la consideración, generando un ambiente de trabajo apropiado.

Proactividad.- Asumimos el pleno control de nuestro comportamiento de modo dinámico e innovador, adelantándonos a la toma de iniciativas en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, incluso sobre las circunstancias adversas.

Excelencia.- Buscamos satisfacer con los más altos estándares de efectividad y calidad a todos los usuarios internos y externos, el éxito se medirá en función de los resultados que se alcance.

Integridad.- Somos honestos y transparentes en nuestra actuación pública y privada con sujeción a las normas morales y legales. Vivimos la integridad en la forma en que tratamos a nuestros usuarios y compañeros, y en las decisiones que tomamos día tras día.

Liderazgo.- Capacidad de respuesta oportuna a necesidades y requerimiento de los usuarios, con compromiso social, idoneidad, sensibilidad, honestidad, innovación y tecnología, propendiendo el cumplimiento de la misión y objetivos organizacionales.

Ética.- La Municipalidad de Ibarra, se orienta al desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad ejerciendo una conducta adecuada, objetiva y razonable. (GAD-I, 2009, págs. 24,25.)

1.8. OBJETIVOS INSTITUCIONAL

El Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra para el cumplimiento de la Misión y Visión Institucional para la administración 2009-2014 establece cuatro objetivos principales para el cumplimiento con el servicio a la ciudadanía y el desarrollo del cantón, en la cual forman cuatro ejes de gestión y en cada una de ellas con las distintas Direcciones y Unidades que conforman el Municipio y que se describen a continuación:

Objetivo 1. Identidad, Participación y Ciudadanía.

Construcción de nueva ciudadanía, multiétnica y pluricultural, con participación ciudadana, incrementando la seguridad, la protección del medio ambiente, la esperanza y la calidad de vida de los ciudadanos.

Objetivo 2. Recuperación Económica, Desarrollo y Competitividad.

Impulsar el crecimiento de la economía, a partir del mejoramiento de la competitividad y productividad, facilitando la instalación de actividades productivas.

Objetivo 3. Desarrollo Territorial

Orientar el desarrollo físico y ambiental del municipio de forma que permita elevar la calidad de vida de sus habitantes, consolidar y desarrollar el espacio público de manera equitativa y mejorar la imagen urbana.

Objetivo 4. Desarrollo Institucional.

Garantizar una administración municipal con responsabilidad social, bajo los principios de eficiencia, eficacia y transparencia, con procesos y procedimientos estandarizados. (GAD-I, 2009, pág. 31.)

El desarrollo de este proyecto se realiza también como cumplimiento del Objetivo 4 del Municipio de Ibarra en la Administración 2009-2014, de establecer a la institución bajo una estructura de Gestión de Procesos y mantener los procesos y procedimientos actualizados para garantizar su atención al ciudadano.

CAPÍTULO 2

2. LA GESTIÓN POR PROCESOS Y EL MEJORAMIENTO CONTINUO

2.1. GESTIÓN POR PROCESOS

2.1.1. EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Históricamente las organizaciones han intentado adaptarse al entorno en el cual desplegaban su actividad a la vez que iban desarrollando instrumentos más sofisticados y específicos. Hasta el siglo XVII, el artesano era el centro del desarrollo de la actividad industrial. Poseía una visión global de su negocio, dado que se encargaba tanto de la elaboración íntegra del producto, como de su comercialización, lo que le permitía mantener un contacto directo con sus clientes.

En el albor del siglo XX, Frederick Taylor desarrolla la teoría de Smith con su principio de la “organización científica del trabajo”, que pretende optimizar la productividad de los recursos, tanto materiales como humanos, a través de la división y la especialización del trabajo por áreas o funciones diferenciadas, a la vez que se llevaba a cabo también una especialización de la supervisión y el control del trabajo.

Poco tiempo después, General Motor Co., establece los principios de control administrativo que, junto con el trabajo en cadena configura lo que se denomina producción en serie. Además, se aplican los principios de división del trabajo a la dirección y se crea la base para el posterior control presupuestario. Es en esta época cuando se favorece el desarrollo de la estadística como una herramienta para medir, controlar y mejorar la calidad de los productos y la capacidad de los procesos.

Así en los años 50, los presupuestos de tesorería adquirieron gran relevancia dentro de la gestión de las organizaciones, hasta tal punto que la toma de decisiones se basaba exclusivamente en la previsión del gasto. El control

estadístico de los procesos adquiere mayor relevancia gracias a las aportaciones de Deming y Juran.

En Japón se utiliza progresivamente la expresión control de la calidad en vez de inspección de la calidad, y surge la idea de “Just in Time” (justo a tiempo) basada en mantener un nivel mínimo de stocks o inventarios. De este modo en Japón se evoluciona hacia la Gestión de Calidad Total.

A medida que transcurren los años 80, cada vez existe mayor dificultad para prever la evolución de los mercados y del entorno que rodea a las organizaciones. Este hecho, entorpece la toma de decisiones estratégicas adecuadas, lo que favorece la aparición de lo que se denomina dirección estratégica, que permite un mejor aprovechamiento de las oportunidades de negocio y de obtener ventajas competitivas perdurables. Además, también se atribuye gran importancia a los siguientes aspectos:

- La colaboración de la dirección en la configuración de la estrategia, lo que favorece la flexibilidad de la organización y su continua adaptación al entorno.
- La innovación y la capacidad de previsión e iniciativa a la hora de adoptar decisiones.
- La elaboración de diagnósticos internos de la organización, que permitan conocer su situación actual.
- La adopción de la estrategia por toda la organización, así como el control adecuado de la misma.

En esta época las organizaciones empiezan a tener una visión global de los procesos como una vía de transformación y de adecuación a un entorno dinámico y en constante evolución. Mediante el análisis de los procesos las organizaciones se orientan a las necesidades y expectativas de sus clientes. De esta forma adquieren relevancia los conceptos de Gestión de Procesos y de Gestión por Procesos. (Junta de Castilla y León, 2010, págs. 23, 24, 25).

2.1.2. DEFINICIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS.

El enfoque de una organización basado por procesos consiste en identificación, estandarizados y aplicación sistemática de los procesos desarrollados, considerando su interacción e integración mediante vínculos causa-efecto considerando las tres dimensiones que son: *Técnica, Personas y Organización*. (Pérez, 2012, págs. 30-31)

Por lo tanto la Gestión por Procesos ha sido ampliamente utilizada por muchas organizaciones de alta competitividad y posición en los mercados por su facilidad lógica de entender, pero se dificulta por lo cambios paradigmáticos que se necesita en el momento de las implantación.

La gestión por procesos es una herramienta que hoy en día comprende como estrategia de ventaja competitiva (Velasco, 2012), para competir con éxito en un mundo globalizado que permite considerar cada uno de los factores que se relación con el proceso considerando las exigencias y necesidades de los clientes.

La gestión de procesos es un conjunto de actividades sistemáticas que siguen un ciclo de mejora continua que implica la definición, medición, análisis, mejora y control de los procesos, con el objetivo de que las instituciones de la Administración Pública Central, instituciones y dependiente de la Función Ejecutiva entreguen servicios de calidad que satisfagan a la sociedad. (Secretaria Nacional de Administracion Publica, 2011, pág. Art. 6)

2.1.3. PROPÓSITO DE GESTIÓN POR PROCESOS.

Como parte de un sistema de gestión de calidad que es, 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 de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega.

- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (ej.: Información)

2.1.4. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE PROCESOS.

La gestión de procesos tiene como fin mejorar el funcionamiento de la empresa y ser mejores en el mercado competitivo. Dentro de este proceso de gestión la empresa le da un enfoque al cliente frente sus necesidades basándose en una entrada para conseguir un resultado y una salida para buscar la satisfacción de los clientes, además de tener como objetivo gestión de calidad y aumentar los resultados de la empresa a través de los procesos e incrementar productividad. Por lo tanto es importante por:

- Permite a la organización su flexibilidad e innovación productos y servicios.
- La organización se centra en el cliente.
- Ofrece una visión sistemática de sus actividades.
- Permite predecir y controlar posibles errores.
- Controlar la calidad en la transformación de bienes y servicios.
- Aumenta la capacidad de la organización utilizando los recursos disponibles.
- Proporciona información de la mala calidad de los productos y servicios.
- Identificar oportunidades de mejorar para incrementar su competitividad.
- Identificar las debilidades, fortalezas, amenazas, oportunidades de la organización. (Corporación Unificada Nacional de la Educación Superior CUNES, 2012).

El esfuerzo de la organización determina el nivel de cumplimiento de cada una de las importancias de la implantación y priorización de los procesos que pueden ser claves para el logro de sus objetivos planteados.

2.1.5. GESTIÓN POR FUNCIONES VS GESTIÓN POR PROCESOS

La diferencia entre la Organización por Procesos y la Organización Funcional tradicional son los siguientes:

Tabla 2.1. Gestión Funcional y Gestión Por Proceso.

GESTIÓN POR FUNCIONES	GESTIÓN POR PROCESOS
Departamento especializados	Procesos de Valor Añadido
Jefes funcionales	Responsables del Proceso
Jerarquía, Control	Cliente, Autonomía.
Jerarquía para coordinar	Coordina el equipo de procesos
Cumplimiento desempeño	Cumplimiento con resultado
Eficiencia, Productividad	Eficacia, Competitividad
Mejoras de Alcance limitado	Alcance amplio, interfuncional.

Fuente: (Pérez, 2012)

En la Tabla 2.1 se observa la comparación de las diferencia sobre los enfoques de una Organización por Procesos y una Organización Funcional Tradicional, en la cual supone que el principal criterio a adoptar el diseño de proceso con un valor añadido para el cliente, eliminado o mantenido bajo control aquellas actividades que agregan valor a la empresa y eliminado las demás actividades que no agregan valor al proceso. Dentro de este enfoque se puede observar que muchos productos se puede copiar, algo que no sucede con los proceso porque es el *now how* de cualquier organización permitiendo buscar oportunidades, cambios paradigmáticos y mejorar dichos proceso con lo cual se prende alcanzar una ventaja competitiva.

2.1.6. VENTAJAS DE LA DE GESTIÓN PROCESOS

Las ventajas que podemos observar una organización bajo gestión por procesos son:

- Flexibilidad para adaptarse al cambio de la organización.
- Mejorar la interacción de clientes.
- Mejorar el tiempo de respuestas en los servicios.
- Permite optimizar de forma significativo y mejorar el manejo de recursos.

- Ayuda a incrementar de la productividad.
- Detalla a la organización métodos para prepararse a fin de cumplir con los desafíos futuros.

2.2. INTRODUCCIÓN A PROCESOS

La definición y términos que se desarrolla para este proyecto, se utilizara las que están en una Norma Técnica de Gestión de Procesos establecida por la Secretaria de Administración Publica a través del acuerdo Ministerial N° 784, diseñados para las entidades públicas y gubernamentales con la finalidad de centrar sus actividades en beneficio de la sociedad. Donde elementos como entrada lo denomina disparadores y el enfoque de clientes lo denomina a la ciudadanía e instituciones públicas o empresas que requieren de los servicios de la Institución.

2.2.1. DEFINICIÓN DE PROCESOS

Secuencia de actividades institucionales orientados a generar un valor añadido a un disparador, para conseguir un resultado útil para el cliente interno, cliente externo ciudadanía, empresa/organización y/o gobierno. (Secretaria Nacional de Administracion Publica, 2011, pág. Art. 7.)

2.2.2. CARACTERÍSTICAS DE PROCESOS

La característica de un proceso no depende de actividad en la transformación, cualquier proceso debe tener las siguientes características:

- Tiene un responsable de la ejecución de actividades.
- Tienes un límite determinado para la ejecución de las actividades.
- Tiene entradas y salidas específicas para cada actividad.
- Tiene medidas de evaluación para medir y controlar.
- Tiene un enfoque en la necesidad del cliente.

2.2.3. ELEMENTOS DE LOS PROCESOS.

Disparador (entradas).- Son los insumos que ingresa al proceso para ser transformados en salidas mediante actividades que agregan valor. Es lo que inicia o activa el proceso. (Secretaria Nacional de Administracion Publica, 2011)

- Salidas.**- Es el resultado de un proceso que puede ser un bien o servicios que representa un valor para el cliente interno como externo.
- Controles.**- Son sistemas de medida que se realizan al momento que se ejecuta para el buen funcionamiento del proceso.
- Mecanismos.**- Son recursos que ayudan a la transformación de entradas en salidas con un valor agregado.
- Limites.**- Determina donde inicia y termina un proceso, es decir es la frontera de interacción de los proceso.

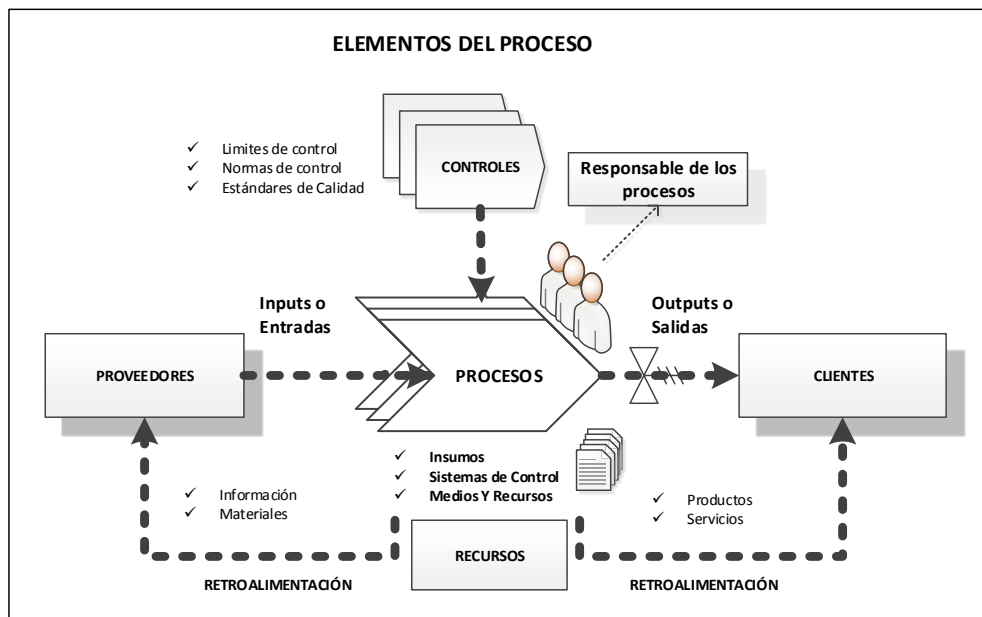


Figura 2.1. Elementos del proceso.

Fuente: (Junta de Castilla y León, 2010, pág. 17)

En la Figura 2.1 se puede observar los elementos principales de un proceso, la interacción de cada uno de los elementos con el proceso como son: disparador (entradas), salidas, recursos y controles; la interacción que tiene el proveedor-proceso-cliente y la retroalimentación que tienen en la gestión por procesos.

2.2.4. JERARQUÍA DE PROCESOS.

La jerarquización de procesos consiste en clasificar los procesos para facilitar la identificación según su complejidad y la relación para el cumplimiento de sus objetivos.

a) **Macroprocesos.-** Conjunto de procesos interrelacionados de la cadena de valor genérico que tiene un objetivo en común enfocado en el cliente.

b) **Procesos.-** Conjunto de actividades mutuamente relacionados o que interactúan las cuales transforman elementos de entrada o disparadores en resultados generando un valor agregado que satisfaga los requerimientos del cliente.

c) **Subprocesos.-** Son actividades secuenciales y lógicas que es el resultado de la división particular del proceso a un nivel inferior, para asilar posibles conflictos lo cual posibilita diferentes tratamientos dentro de las misma proceso. Un Subproceso es un proceso en sí mismo, cuya funcionalidad es parte de un proceso más grande.

d) **Actividades.-** Conjunto de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento, para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso.

e) **Tarea.-** Son acciones y/o movimientos como parte de una actividad durante un tiempo determinado.

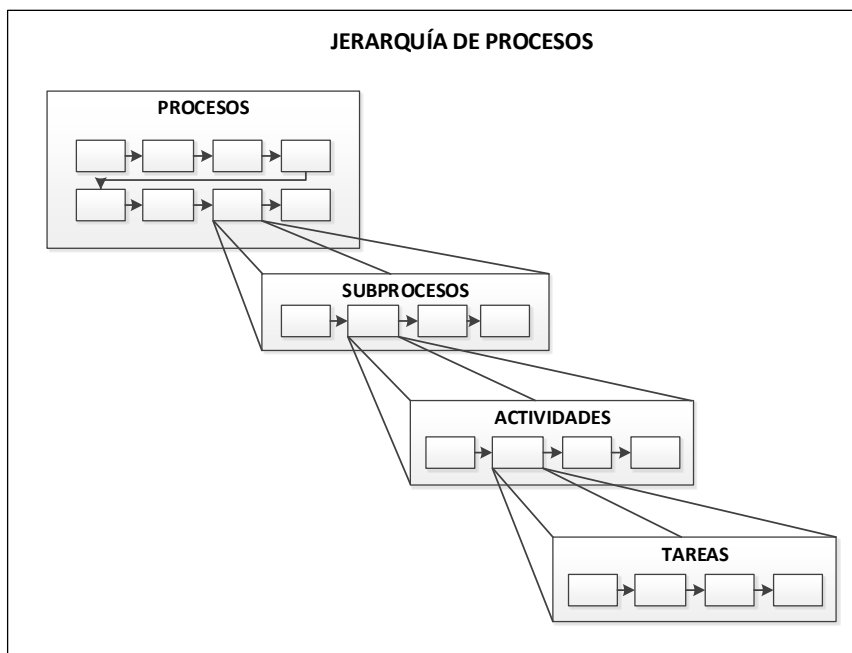


Figura 2.2. Jerarquía del proceso.
Fuente: (Harrington, 1994)

La Figura 2.2 podemos observar la jerarquía de proceso clasificada en Macroprocesos, Procesos, Subprocesos, Actividades y Tareas según su complejidad e interacción en la identificación para la transformación de un bien o servicio en cualquier tipo de organización.

El subproceso para la aplicación de proyecto se denominara como procedimientos conformado y documentos las actividades y su secuencia lógica que realiza los funcionarios para cumplir con un resultado (salida).

2.2.5. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.

De acuerdo a la Norma Técnica de Gestión de Procesos emitida por la Secretaria Nacional de Administración Pública, publicada en el Registro Oficial N° 784, de 13 de julio del 2011, los procesos en las instituciones públicas se clasifican de la siguiente manera:

Macro Procesos Gobernantes.- Son aquellos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos para el funcionamiento de la institución y son realizados por el director y/o la máxima autoridad. (Secretaria Nacional de Administración Pública, 2011, pág. Art. 7)

Macro Procesos Sustantivos.- Son procesos esenciales de la institución, destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas de la institución. (Secretaria Nacional de Administracion Publica, 2011, pág. Art. 7)

Macro Procesos Adjetivos.- Son aquellos que apoyan los procesos gobernantes y sustantivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos de trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas. Así mismo, incluye aquellos que proveen servicios legales, contables, financiero y de comunicación. (Secretaria Nacional de Administracion Publica, 2011, pág. Art. 7)

2.2.6. MAPA DE PROCESOS.

El Mapa de Procesos es una estructura operacional donde se evidencia la interacción sistemática de los procesos enfocados a la satisfacción de los clientes. Para la elaboración de un mapa de procesos se deben establecer los procesos que garanticen a la organización poder generar una ventaja competitiva para lo cual analizaremos cómo poder determinar cuáles pueden ser los procesos claves para el éxito requeridos por la organización de servicios que se deben considerar. Lo que define la normativa de Gestión de procesos establecida por la Secretaria Nacional de Administración Publica es:

Mapa de procesos.- Diagrama que permite identificar los macro procesos de una institución por su tipo y describe sus interrelaciones principales. Los tipos de macro procesos que se describen en el mapa de procesos son: procesos gobernantes, procesos sustantivos y procesos adjetivos. (Secretaria Nacional de Administracion Publica, 2011, pág. Art. 7)

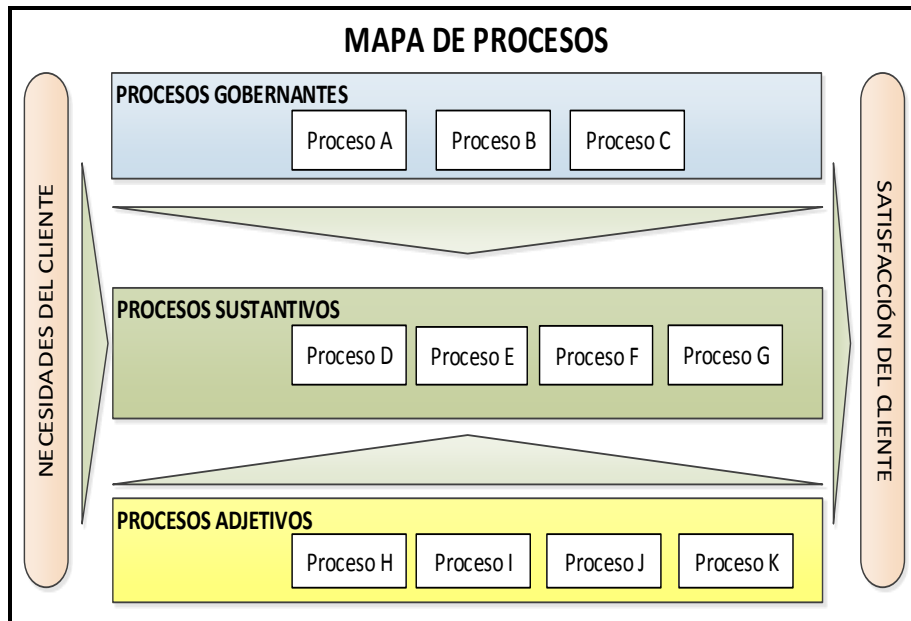


Figura 2.3. Mapa de proceso.
Fuente: (Velasco, 2012).

La Figura 2.3 representa un modelo de Mapa de Procesos que está compuesto principalmente de tres tipos de procesos que son: Gobernantes, Sustantivos y Adjjetivos y que siguen una secuencia lógica en la transformación de bienes o servicios. El Mapa de Proceso es la imagen fotográfica de una organización y nos permite identificar la estructura y relación interna de cada uno de los procesos con el objetivo centrado de satisfacer la necesidad de los clientes.

2.3. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

El levantamiento de procesos es herramienta de un análisis de una situación actual se realiza a través de cualquier metodología que se adapte a la Organización. Para el Levantamiento de Procesos Según (Harrington, 1994), se debe realizar el siguiente:

- La identificación de los procesos a realizar el levantamiento.
- Definir los límites del proceso; identificando el inicio y las actividades secuenciales lógicas que se realiza en la transformación hasta la entrega de bienes o servicios.
- Recolección de datos de proceso; es decir las actividades, responsables, áreas de desarrollo y cada una de la documentación interna que intervenga en el proceso como son: guías, registros, formatos, etc.

2.3.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.

Las fuentes primarias para identificar los procesos que se deben desarrollar para una organización son las declaraciones de su misión y visión. Los procesos originados en la misión de su razón de ser, se le ha denominado proceso sustantivos por afinidad conceptual y adaptado a las entidades públicas. La identificación de procesos requiere una socialización y el compromiso con las personas involucradas acerca de los conceptos básicos de procesos, esto se puede realizar considerando la interacción y participación en el flujo del proceso desde el inicio hasta que se entregue el producto o servicios de acuerdo a la organización.

2.3.2. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS.

Una de las cosas importantes que se debe realizar es analizar la situación actual, definiendo los requisitos internos y externos de acuerdo a la reglamentación que se encuentra manejando en la institución y analizar si todo esto está satisfaciendo a la necesidad de los clientes.

En fase es muy importante recolectar la mayor información posible la cual se puede realizar con entrevistas directas con los empleados ya que ellos conocen los procesos. Una vez determinado el análisis comparar si los proceso que están definidos en la organización, satisfacen los requerimientos tanto internos como externos y que los procesos se adaptan al cambio de acuerdo a la necesidad y enfocar sus actividades a los clientes.

Para el análisis de los procesos se puede utilizar varias herramientas apropiadas de calidad que nos permita alcanzar los objetivos. A continuación se puede observar herramientas que facilitan el análisis y mejora de procesos.

Tabla 2.2. Herramientas de análisis y mejora de procesos.

Herramientas de análisis y mejora de procesos.	
Las siete herramientas de Ishikawa (7H)	Diagrama de Pareto. Diagrama de Causa-Efecto. Histograma. Hoja de Datos. Gráficos de Control Diagrama de dispersión. Estratificación.
Otras herramientas clásicas	Diagrama de flujo. Lluvia de ideas. Los cinco porqués. Diagramas de Gantt.
Las siete nuevas herramientas	Diagrama de afinidad. Diagrama de relación. Diagrama de árbol. Diagrama matricial. Diagrama de decisiones de acción. Diagrama sagital. Análisis factorial de datos.

Fuente: (Gobierno Federal M., Septiembre de 2008)

En la Tabla 2.2 observamos las herramientas de Ishikawa y de acuerdo al pasar del tiempo se han creado varias herramientas de análisis de proceso pero en la mayoría de ellos se mantienen algunos principios que como objetivo principal es de analizar y mejorar y su uso de acuerdo a la complejidad de los proceso a analizarse.

Matriz de Valor Agregado.- Es una herramienta que permite analizar cada una de las actividades del proceso a partir de dos dimensiones:

- Agrega o no valor al proceso
- Es o no necesaria en el proceso

Las combinaciones de estas dos dimensiones son:

- Sí agrega valor y Sí es necesaria.
- No agrega valor pero Sí es necesaria.
- Sí agrega valor pero No es necesaria.
- No agrega valor y No es necesaria

		AGREGA VALOR	
		SI	NO
NECESARIA	SI	MEJORAR	OPTIMIZAR
	NO	TRANSFERIR (a otra área)	ELIMINAR

Figura 2.4. Dimensiones del agregar valor.
Fuente: (Gobierno Federal M., Septiembre de 2008).

Para determinar si una actividad agrega valor al proceso se utiliza el siguiente diagrama, considerando que no todas las actividades que no proveen valor agregado han de ser innecesarias; éstas pueden ser actividades de apoyo, y ser requeridas para hacer más eficaces las funciones de dirección y control, por razones de seguridad o por motivos normativos y de legislación; sin embargo, se deben reducir al mínimo el número de estas actividades.

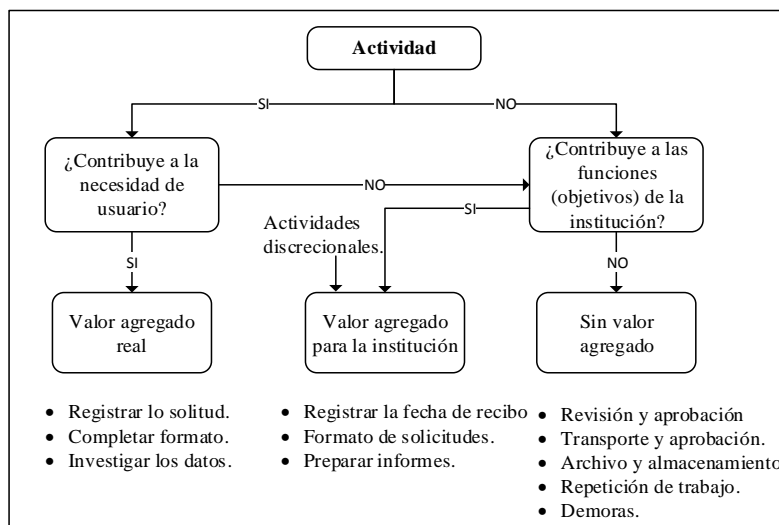


Figura 2.5. Diagrama de Valor Agregado.
Fuente: (Gobierno Federal M., Septiembre de 2008)

En la figura 2.5 a través del diagrama de valor de valor agregado se puede observar las actividades que agregan valor se deben realizar para satisfacer las necesidades del usuario y las actividades que no contribuyen a satisfacer las necesidades del usuario pero si pueden agregar valor a la institución. En estas actividades se podría eliminar o simplificar sin afectar la funcionalidad del

procesos/servicios. Para este análisis se cuestionan todas las actividades del proceso.

2.3.3. DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

Dentro del diseño de los procesos existen herramientas que pueden ser muy útiles y creativas debido a que no existe una metodología estricta, ni una base que proporcione la información acerca de los proceso, es recolección de información y diseño de las misma en un enfoque por proceso depende de la competencia y la habilidad de la persona para establecer cada uno de los procesos.

Los elementos principales a considerar en el diseño de proceso son:

- Output definido en términos de valor (cliente, empresa, etc.), no solo en términos de cumplimiento.
- Seleccionar la herramienta para normalizar el proceso.
- Inputs y entradas laterales caracterizadas y sus proveedores identificados.
- Actividades descritas en términos de acción: Quién Hace Qué.
- Justificado el valor agregado de cada actividad, y eventualmente, del soporte de a ellas asociados (registros, guías, etc.)
- Identificadas las actividades críticas/cuellos de botella que condiciones el funcionamiento eficaz del proceso; previstas las tareas de control.
- Secuencias de actividades.
- Identificar medidas de resultados e indicadores y seguimiento.
- Elaborada el plan de acción. (Pérez, 2012, pág. 104)

2.3.4. DIAGRAMAS DE FLUJO.

Los diagramas de flujo también conocidos como flujogramas son: “una representación gráfica mediante la cual se representan las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, estableciendo su secuencia cronológica. Clasificándolos mediante símbolos según la naturaleza de cada cual.

Es decir, son una mezcla de símbolos y explicaciones que expresan secuencialmente los pasos de un proceso, de forma tal que este se comprenda más fácilmente. Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de la operación, en pocas palabras son la representación simbólica de los procedimientos administrativos.

Esta herramienta es de gran utilidad para una organización, debido a que su uso contribuye en con el desarrollo de una mejor gestión institucional, en aspectos como:

- Muestran de manera global la composición de un proceso o procedimiento por lo que favorecen su comprensión al mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.
- Duplicidades que se presentan durante el desarrollo de los procedimientos, así como las responsabilidades y los puntos de decisión.
- Facilitan a los funcionarios el análisis de los procedimientos, mostrando gráficamente quién proporciona insumos o recursos y a quién van dirigidos.
- Sirven como herramienta para capacitar a los nuevos funcionarios, y de apoyo cuando el titular responsable del procedimiento se ausenta, de manera que otra persona pueda reemplazarlo.
- La creación del diagrama de flujo es una actividad que agrega valor, pues el proceso que representa está disponible para ser analizado, no sólo por quienes lo llevan a cabo, sino también por todas las partes interesadas que aportarán nuevas ideas para cambiarlo y mejorarlo. (MIDEPLAN, Junio, 2009, pág. 3)

a) **Estructura del diagrama de flujo.**

Deben seguirse estas recomendaciones:

- Debe de indicarse claramente dónde inicia y dónde termina el diagrama.
- Las líneas deben ser verticales u horizontales, nunca diagonales.
- No fraccionar el diagrama con el uso excesivo de conectores.
- Solo debe llegar una sola línea de flujo a un símbolo.

- Las líneas de flujo deben de entrar a un símbolo por la parte superior y/o izquierda y salir de él por la parte inferior y/o derecha.
- En el caso de que el diagrama sobrepase una página, enumerar y emplear los conectores correspondientes.
- Todo texto escrito dentro de un símbolo debe ser legible, preciso, evitando el uso de muchas palabras.
- Todos los símbolos tienen una línea de entrada y una de salida, a excepción del símbolo inicial y final.
- Solo los símbolos de decisión pueden y deben tener más de una línea de flujo de salida.
- Cada casilla de actividad debe indicar un responsable de ejecución de dicha actividad.
- Cada flecha representa el flujo de una información. (MIDEPLAN, Junio, 2009, pág. 3)


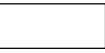







b) **Simbología**

Al normalizar o estandarizar el uso de estos símbolos, se busca evitar que diferentes usuarios u organizaciones hagan uso de sus propios símbolos para representar procesos Diagramas de flujo. (MIDEPLAN, Junio, 2009, págs. 7, 8)

El Instituto Nacional de Normalización Estadounidense –ANSI por sus siglas en inglés es una organización privada sin fines lucrativos que administra y coordina la normalización voluntaria y las actividades relacionadas a la evaluación de conformidad en los Estados Unidos.

El ANSI ha desarrollado una simbología para que sea empleada en los diagramas orientados al procesamiento electrónico de datos –EDP- con el propósito de representar los flujos de información, de la cual se han adoptado ampliamente algunos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa, dicha simbología se muestra en el cuadro a continuación.

Tabla 2.3. Simbología para Diagramas de Flujo.

SÍMBOLO	SIMBOLOGÍA	¿PARA QUÉ SE UTILIZA?
	Inicio/Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación/ Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamientos	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de paginas	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

Fuente: (MIDEPLAN, Junio, 2009, págs. 9,10)

c) Características de los diagramas de flujo.

Las características y ventajas principales en el uso de los diagramas de flujo se tienen a continuación:

- Estandarizar la representación gráfica de los proceso de trabajo.
- Identificar con facilidad los aspectos más relevantes del trabajo.
- Facilita el análisis y mejoramiento de los proceso, analizando las tareas o actividades repetitivas para eliminar o simplificar.
- Muestra la dinámica del trabajo y los responsables de los mismos.
- Impedir las improvisaciones y sus consecuencias.
- Permite un equilibrio de las cargas laborales.
- Facilitan la comunicación al proporcionar un “lenguaje común”, minimizando la posibilidad de errores.
- Facilita la formalización y sistematización de los procesos.

- Ayudan a analizar la eficiencia de las actividades bajo la óptica de valor añadido al cliente o de su contribución al objetivo del proceso.
- Resalta la importancia de las operaciones internas para conseguir la satisfacción del cliente. Al ver refleja su responsabilidad en el gráfico, las personas entienden su contribución.

El uso de los diagramas requiere que los usuarios deben ser instruidos en la elaboración e interpretación. (Pérez, 2012, pág. 88)

2.3.5. IMPLANTACIÓN DE LOS PROCESOS.

El paso fundamental es sensibilizar y capacitar al personal que está involucrado es decir a todos los empleados, responsables y los de alta gerencia en temas de calidad, procesos, mejora continua de proceso, etc., que permita entender que el trabajo en equipo mediante un enfoque por proceso modelara la nueva cultura organizacional.

La fase del levantamiento y diseño de procesos es estandarizar e implementar, en las medidas diseñadas que se expanden a través de la socialización en toda la organización. El personal deja de ser diseñador y pasa a ser un usuario del sistema.

Las medidas implementadas deben ser controlados por medios de índices para asegurar el cumplimiento de los requisitos definidos. La clave de la implementación es la comunicación y el entrenamiento. Durante esta fase todos operan de acuerdo a los procedimientos y guardan los registros en los que se demuestra la aplicación de la práctica de los procedimientos documentados.

2.4. MANUAL DE PROCESOS

2.4.1. DEFINICIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS

El Manual de Procesos es un documento que registra los elementos del conjunto de procesos y procedimientos, el cual es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, departamentos y servicios. Requiere identificar y señalar ¿quién?, ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿dónde?, ¿para qué?, ¿por qué? de cada uno de los pasos que integra cada uno de los procedimientos.

2.4.2. OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS

Los objetivos que establece para el manual de procesos según (Braulio., 2006), son:

- Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la organización.
- Ayudar a brindar los servicios más eficientes.
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos, y financieros.
- Evitar la improvisación y evaluación de labores.
- Ayudar a orientar al personal nuevo, y facilitar la supervisión y evaluación.
- Proporcionar información acerca de la marcha de los procesos.
- Facilitar la orientación y atención al cliente externo.
- Ser la memoria de la institución.

2.4.3. CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL DE PROCESOS

Los manuales de procesos deben resumir algunas características según (Braulio., 2006), que se puede resumir así:

- Satisfacer las necesidades reales de la institución.

- Contar con los instrumentos apropiados del uso, manejo y conservación de procesos y procedimientos.
- Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación.
- Redacción breve, simplificada y comprensible.
- Facilitar su uso al cliente interno y externo.
- Revisión y actualización continua de los procesos, procedimientos, formatos, registró, etc.

2.4.4. DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS

Es una etapa de suma importancia como establece (Ortiz, 2008). Cuando se documenta los procesos y procedimientos, se contribuye a enfocar los esfuerzos y la atención de los integrantes de una organización hacia la mejora de los sistemas de trabajo y su nivel de competitividad.

Cuando documentamos cualificamos y facilitamos el análisis cuantitativo, formulamos indicadores y podemos tener un control de la gestión. De hecho la gestión de los procesos puede orientar la estrategia misma de la organización e intervenir en lo más hondo de la cultura organizacional de la empresa. (Ortiz, 2008)

2.4.5. SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS

El Manual de Procesos y Procedimientos documenta la experiencia, el conocimiento y las técnicas que se generan en un organismo; se considera que esta suma de experiencias y técnicas conforman la tecnología de la organización, misma que sirve de base para que siga creciendo y se desarrolle.

2.4.6. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCESOS.

A continuación se detalla la estructura de un contenido de una manual de procesos, que nos permita ser una guía unificada y estandarizada para la documentación de los procesos.

Los elementos que contiene son:

1. Presentación.
2. Objetivo General.
3. Identificación e interpretación de procesos.
4. Relación de procesos y procedimientos
5. Descripción de los procedimientos
 - Nombre de procedimiento
 - Objetivo
 - Alcance
 - Responsabilidades
 - Definiciones
 - Políticas
 - Desarrollo
 - Diagramación
 - Formatos e instructivos. (Administración Pública de Estados de México, 2009)

2.5. INDICADORES DE LOS PROCESOS

2.5.1. DEFINICIÓN DE INDICADORES

Los indicadores son instrumentos de medición que nos permite conocer el grado de rendimiento de los procesos y comparar con los objetivos establecidos.

Esto nos permite analizar e identificar al proceso las oportunidades de mejora en cada una de sus actividades.

2.5.2. TIPO DE INDICADORES.

Para el desarrollo del proyecto se utilizara los siguientes tipos de indicadores:

- **Indicadores de eficiencia.-** De manejo de recursos o *eficiencia* en el manejo de los mismos.
- **Indicadores de eficacia.-** De resultados o *eficacia* en el logro de objetivos los mismos.
- **Indicadores de calidad.-** Reflejan el resultado respecto al servicio recibido del servicio.

2.5.3. COMPONENTES DE UN INDICADOR

Para la construcción de indicadores de gestión son considerados los siguientes elementos:

- a) **Definición.-** Expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado.
- b) **Objetivo.-** El objetivo es lo que persigue el indicador seleccionado. Indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar, etc.). El objetivo en consecuencia, permite seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección.
- c) **Valores de Referencia.-** El acto de medir es realizado a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con un nivel de referencia para comparar el valor de un indicador.
- d) **Responsabilidad.-** Clarifica el modo de actuar frente a la información que suministra el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.
- e) **Puntos de Medición.-** Define la forma cómo se obtienen y conforman los datos, los sitios y momento donde deben hacerse las mediciones, los medios con los cuales hacer las medidas, quiénes hacen las lecturas y cuál es el

procedimiento de obtención de las muestras. Ello permite establecer con claridad la manera de obtener precisión, oportunidad y confiabilidad en las medidas.

f) **Periodicidad.**- Define el período de realización de la medida, cómo presentan los datos, cuando realizan las lecturas puntuales y los promedios.

g) **Sistema de Procesamiento y Toma de Decisiones.**- El sistema de información debe garantizar que los datos obtenidos de la recopilación de históricos o lecturas, sean presentados adecuadamente al momento de la toma de decisiones. Un reporte para tomar decisiones debe contener no sólo el valor actual del indicador, sino también el nivel de referencia.

2.5.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES

Los indicadores de gestión deben cumplir con requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

a) **Simplicidad.**- Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

b) **Validez en el tiempo.**- Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

c) **Participación de los usuarios.**- Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Es fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

d) **Utilidad.**- Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientada a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

e) **Oportunidad.**- Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar. (Jaramillo)

2.5.5. MEDICIÓN, RETROALIMENTACIÓN Y ACCIÓN DEL PROCESO.

Realizar la medición del proceso nos permite observar y controlar el mismo. Si no existe una medición del proceso no existe una retroalimentación de la información para que este mejore o poder tomar decisiones confiables.

La medición del proceso es muy importante a tener en cuenta que es lo que ocurre con el proceso, tomar una decisión de cambio, evaluar el impacto que tendría un cambio en el proceso, asegurar que exista una ganancia, mas no perdida, corregir la condiciones que salen de control, establecer prioridades, decidir cuándo aumentar responsabilidades, determinar las capacidades, planificar para satisfacer la nuevas expectativas de los clientes.

Las mediciones de un proceso se deben realizar en el término de cada actividad, para suministrar una retroalimentación directa, inmediata y pertinente, si la medición del proceso se realiza al final del mismo la retroalimentación suministrada será relativa y llegara muy tarde.

La retroalimentación debe ser otorgada por cada persona que recibe el producto final, plasmando en una crítica positiva o negativa, hace la persona o personas encargadas de suministrar el producto. (Harrington, 1994, pág. 195)

2.6. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

2.6.1. DEFINICIÓN DE MEJORAMIENTO.

Mejoramiento significa buscar intensamente maneras de hacer las cosas mejor un trabajo, todo trabajo es un proceso, y elevar la capacidad para entregar mejores bienes y servicios a los clientes con el fin de satisfacer sus necesidad y expectativas en algunos casos superar dichas expectativas.

2.6.2. CARACTERÍSTICAS DE MEJORAMIENTO.

El mejoramiento de los procesos tiene algunas connotaciones a saber:

- Esta orientación a las personas y al proceso más que el resultado.
- Exige poca inversión pero grandes esfuerzos y disciplina.
- El efecto a largo plazo.
- Involucra a todos los funcionarios de la institución.
- Metodología y técnicas de fácil aplicación.
- Mejora de estándares a pequeños pasos. (Harrington, 1994)

2.6.3. CICLO DE MEJORAMIENTO PHVA

El ciclo PHVA es una herramienta de la mejora continua, presentada por Deming a partir del año 1950; se basa en un ciclo de 4 pasos: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Act). Es común usar esta metodología en la implementación de un sistema de gestión de la calidad, de tal manera que al aplicarla en la política y objetivos de calidad así como en la red de procesos, la probabilidad de éxito es mayor.

Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costes, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa u organización. (SENA, Centro de la Tecnología y la Manufactura Avanzada, 2009)

2.6.4. ETAPAS DE MEJORAMIENTO

La Norma Internacional ISO 9000 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas,

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestra en la Figuras 2.6, ilustra los vínculos entre los procesos presentados en los Capítulos 4 a 8 de la Norma. Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.

El modelo mostrado en la Figura 2.6 cubre todos los requisitos de esta Norma Internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada. (Organización Internacional de Normalización, 2008)

De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como "Planificar-Hacer- Verificar-Actuar" (PHVA). PHVA puede describirse brevemente como:

- **Planificar:** Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- **Hacer:** Implementar los procesos.
- **Verificar:** Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- **Actuar:** Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos. (Organización Internacional de Normalización, 2008)

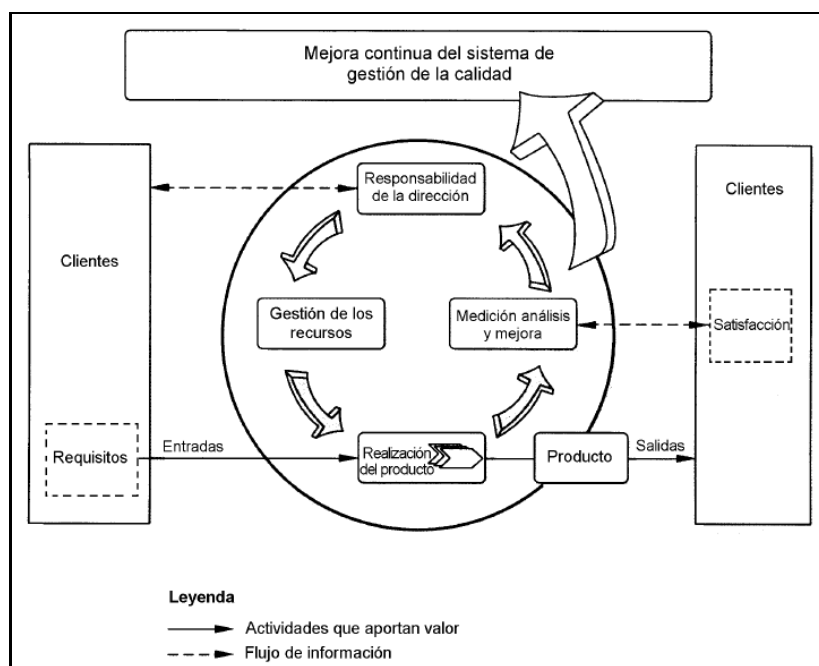


Figura 2.6. Modelo de Sistema de gestión basado por proceso.
Fuente: (Organización Internacional de Normalización, 2008, págs. vi, vii.)

La Figura 2.6 representa un modelo de Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos según norma ISO 9001-2008, y la interacción de las características generales cliente-proceso-cliente, y las fases de la manera cómo actúa la metodología PHVA para analizar, medir y mejorar de los procesos de los productos o servicios.

CAPÍTULO 3

3. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

Para la estandarización de procesos de una organización, se realiza debido a las múltiples razones, la exigencia que nos impone un mercado globalizado, nos ha hecho cambiar la visión del mundo y de los negocios, donde la competitividad es la satisfacción al cliente, la calidad de bienes/servicios y el costo.

Dentro de las entidades públicas con la finalidad de cumplir con las (Constitución de la República del Ecuador , 2008, pág. Art. 227), donde establece que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación, los organismo de control han decido mejor continuamente los procesos en la prestaciones de servicios.

La Secretaria Nacional de Administración Publica (SNAP) es la entidad que se encarga de asesorar y asistir al Presidente para la adopción de medidas principalmente en la administración de la gestión pública, con la finalidad de fortalecer y orientar sus actividades a una administración por procesos en beneficio del ciudadano.

En la (Constitución de la República del Ecuador , 2008, pág. Art. 211), dispone que la Contraloría General de Estado sea un organismo técnico encargado de control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.

El Gobierno Autónomo Descentralizado para cumplir estos mecanismos de control y la exigencia en las demanda de los servicios en el Plan Estratégico establece dentro de los objetivos principales mejorar y estandarizar los procesos y procedimientos para garantizar la Gestión Municipal eficaz y eficiente (GAD-I, 2009-2014, pág. 31).

Con estos antecedentes en la Municipalidad de Ibarra se realiza el diagnóstico inicial en las diferentes Unidades y Direcciones Administrativas relacionados a la gestión de Control Municipal que permita identificar su flujo de información real, acorde la situación actual de sus actividades y la interacción correspondientes, definiendo su alcance en la gestión y servicio al ciudadano

Tabla 3.1. Nivel Organizacional.

NIVELES ORGANIZACIONALES	UNIDADES ADMINISTRATIVAS
Directivos (Directores Departamentales)	Alcaldía Dirección de Gestión Ambiental Dirección de Planificación Dirección de Obras Públicas. Secretaria General.
Responsables de procesos (Unidad)	Unidad de gestión y Control Ambiental Unidad de Saneamiento Ambiental Unidad de Comisaria de Construcciones. Unidad de Comisaria de Higiene. Unidad de Tránsito y transporte. Unidad de Atención al Cliente
Operativos	Arquitectos. Técnico ambiental. Inspectores de Saneamiento Ambiental. Promotor de Saneamiento Ambiental. Comisario (a) Municipal. Policía municipal. Comisario(a) de Construcciones Inspector de construcciones. Asistente de tránsito y transporte. Inspector de Servicios Municipales.
Apoyo	Asistente Administrativo A. Asistente Administrativo B. Auxiliar de apoyo Secretarias.

Fuente: Manual de Funciones del GAD-I 2010.

En la siguiente tabla se describe las Unidades y de la Municipalidad de Ibarra involucradas o que interactúan en el flujo del cada proceso y sus diferentes niveles de organizacional y jerarquía, está representación se realiza para la clasificación en la toma de decisiones y la operatividad en cada uno de los procesos y procedimientos que se levantarán.

3.1. LEVANTAMIENTO DE PROCESO

La **Metodología para Levantamiento de Procesos** que se utilizó para realiza el levantamiento de procesos en el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra (GAD-I), tiene un enfoque para una implementación a futuro de contar con un sistema de gestión de la calidad, por lo tanto la Metodología PHVA es una alternativa que la Norma ISO 9001-2008 nos propone.

La Norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos para el desarrollo del sistema de gestión de calidad, en el proyecto se realizará cada actividad para cumplir los aspectos generales de las etapas de la metodología PHVA que se establece para el Levantamiento y Estandarización de Proceso en el Municipio comprenden:

a) **Planificar:** La etapa Planear consiste en estudiar la situación actual, recolectar información y genera un diagnóstico. Dentro de las actividades que se desarrolla en esta etapa se encuentra la definición de procesos, sus insumos, resultados, clientes y proveedores. Identificar expectativas del cliente, identificar problemas y desarrollo posibles soluciones que también hacen parte de las actividades a desarrollar.

En esta fase los productos que se pretende obtener es, establecer un Plan Levantamiento de Información de todos los productos y servicio de las Unidades Y Direcciones de la Municipalidad para obtener el diccionario o inventario de procesos; se realizara a la identificación de todos los elementos de procesos, como son: entradas, salidas, controles y recursos que se utilizan mediante la Caracterización de Procesos; la interacción general y la clasificación de todos los procesos a través de un Mapa de procesos, posterior a eso identificar cada uno de los procedimientos que interactúan en los distintos procesos establecidos.

b) **Hacer:** Realizar el diseño y documentación de Macroprocesos, Procesos y Procedimientos con el enfoque de Gestión por Procesos, tomando como referencia el Inventario de procesos existentes documentado en el Diccionario de

Procesos, dicha información se utilizara conjuntamente con las competencias Municipales para la estructuración de Mapa de Procesos.

La etapa de hacer, el plan se pone en práctica, es decir se desarrolla un aprueba piloto del plan anteriormente realizado. Esta implementación es limitada es un experimento para evaluar una solución propuesta y brindar datos objetivos.

c) **Verificar:** Establecer los indicadores de procesos para la medición, y realizar el monitoreo de indicadores sobre la variabilidad y repetividad en todos los procesos diseñados y los procedimientos identificados. En esta es necesario implementar o elabora un plan de pilotaje de los procesos.

La etapa de verificar determina si durante el ensayo el plan esta funcionado correctamente, o si no se han encontrado problemas u oportunidades adicionales. Se propone nuevas soluciones y se evalúan, volviendo a la etapa de hacer.

d) **Actuar:** Identificar las oportunidades de mejora y actuar para el mejoramiento de los procesos. En esta última etapa, ajustar, el plan final. Se pone en práctica y las mejoras se convierten en normas y se pone en práctica de manera continua.

Para el desarrollo de cada una las etapas existen herramientas que facilitan la gestión y permiten obtener información acorde con el mejoramiento de procesos o la solución de los problemas identificados; herramientas como la cadena de valor, diagramas de flujo, matriz de valor agrado de actividades, son utilizadas con el fin d obtener información para la realización del diagnóstico de la situación actual del procesos o problema.

Para lograr con estandarización de proceso es necesario establecer la fase inicial de los procesos donde se define la metodología de PHVA para la identificación de los procesos, procedimientos y formatos acuerdo a la necesidad o requerimientos de información para el proceso. Los procesos son los responsables de agregar valor con base en la trasformación de insumos en productos o servicios: los procesos son los elementos tangibles para medir controlar, analizar y estandarizar operaciones y ciclos de mejora.

3.1.1. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

El levantamiento de información se realizó en la Unidad de Atención al Cliente para determinar el tipo de peticiones que puede realizar con referente a los temas de sanidad e higiene de las actividades económicas en el cantón o para determinar los requisitos de entrada o salida de cada uno de los trámites de las Unidades de Saneamiento Ambiental.

Las actividades que se desarrollan para la levantar la información en cada una de las Unidades y Direcciones que conforma la Municipalidad e incluyen:

- a) Entrevistas a personales
- b) Definición límite
- c) Recolección de datos.

a) **Entrevistas personales.**

Las actividades para efectuar el levantamiento de la información inicial se llevó teniendo en cuenta las siguientes:

- Coordinación con el Responsables de las Unidades involucradas, para determinar la disponibilidad de tiempo.
- Reunión los inspectores de cada unidad que se encargan de control ambiental, sanitario y de mercados y los policías municipales encargados de control de publicidad externa fija y móvil.
- El periodo de proyecto de levantamiento de procesos se establecido con una planificación de siete meses.

La participación activa de los personales responsables de la Unidades y los responsables de los procesos de cada una de las actividades de acuerdo al Manual de Funciones que son los supervisores e inspectores de saneamiento y salud de las Unidad de Saneamiento y gestión de Control Ambiental, Comisaria de Higiene, y la Comisaria de Construcciones, que se encarga de los distintos controles para el cumplimiento de acuerdo a la ordenanzas vigentes.

b) Recolección de datos:

La Municipalidad tenía una línea base de sus actividades documentados en un Manual de Procedimientos 2010 con algunos procedimientos obsoletos y con parámetros desactualizados y que no cumplían el objetivo, pero la cual fue una base de referencia general para determinar los procesos y procedimientos de cada una de las Unidades. Los procedimientos que se encontraban documentados en este manual fueron los siguientes:

1. Procedimiento: Contaminación Ambiental en el cantón.
2. Procedimiento: Conflictos individuales:
3. Procedimiento: Cerramiento de lotes abiertos:
4. Procedimiento: Escombros y materiales de construcción en la vía.
5. Procedimiento: limpieza de frentes y pintura de fachadas:
6. Procedimiento: Ocupación de la Vía Pública.

Al pasar los años se ha establecido nuevas competencias a la Municipalidad y hay procesos que se encuentran realizan operativamente sin documentación actualizada alguna, por lo tanto se realiza el levantamiento de los servicios y productos relaciones a la inspección y control en las distintas Unidades y Direcciones que se muestras a continuación:

Tabla 3.2. Lista de procesos y servicios

PRODUCTO O SERVICIOS IDENTIFICADOS
Administración de mercados
Inspección los puestos que expenden comidas preparadas.
Inspecciona a tercenos.
Control del expendio de bebidas alcohólicas en los puestos de jugos y refrescos.
Control en los puestos que venden verduras y frutas que no se encuentren dañadas.
Inspección a los puestos que requieren un mejoramiento solicitado por comerciantes.
Control de precios.
Verificar sistemas de instalación de agua potable.
Verificar los sifones se encuentre con su respectiva protección.
Control de participación en los baldeos que se realizan todos los días.
Control de volumen de los equipos de sonido y televisores.
Comisaria de higiene.
Control de ventas ambulantes en espacios públicos y mercados
Control de ocupación de la vía pública y espacios públicos y notificación a infractores.
Control pesas, medidas y pizarras de precios en los mercados.
Control de productos perecibles en abastos y mercados y control de carnes clandestinas.
Control de aseo, uniforme, patente de salud, comerciantes de mercados y comerciantes ambulantes infractores.
Control e inspección a restaurantes, bares, karaokes, discotecas en el Cantón.
Colocación y revisión de clausuras a infractores de la Ordenanza Municipal.
Control de Publicidad Externa.
Unidad de tránsito y transporte
Control de publicidad móvil
Inspección de publicidad.
Unidad de gestión y control ambiental.
Inspección de fuentes fijas y móviles, emisión ruido.
Denuncia de emisión de fuentes fijas y móviles, emisión de ruidos.
Recolección de residuos de combustibles
Comisaria de construcciones.
Control de construcción urbana (Frente, fachada, escombros, pintura)
Control frentes, fachadas, escombros, pintura.
Control de cerramiento de lotes abiertos.

Fuente: Autor

Todos estos productos y/o servicios mencionados en la lista de la Tabla 3.2, no son todos los servicios o productos sino únicamente los relacionados a los controles que tiene por competencia el Municipio y las distintas peticiones o solicitudes que la ciudadanía puede realizar respecto a los controles ambientales, sanitarios, resolución de conflictos y entre otros.

c) Definición límite:

Para establecer el límite y el alcance para los procesos se definió con los Responsables de las Unidades a través de la socialización y sensibilización de JP Consultores y el Equipo de Levantamiento de Proceso y los Responsables de Unidades y Directores de las Direcciones que conforman de la Municipalidad de Ibarra.

Para definir el límite del proceso se determinó con el recorrido del trámite desde su ingreso a su la entrega final del trámite al ciudadano con la respuesta respectiva y la interacción y ejecución en cada una de las Unidades y Direcciones de la Municipalidad.

3.2. DIAGNOSTICO DE LAS UNIDADES Y DIRECCIONES ADMINISTRATIVAS INVOLUCRADAS.

Una vez obtenida la lista de servicios y productos que se realiza actualmente en el diagnóstico inicial, se hace un análisis general de los procedimientos documentados y operativos, por medio del detalle de actividades mediante la entrevistas realizado a cada uno de los técnicos, funcionarios, Responsables de Unidades y Directores de la Municipalidad involucradas se pudo identificar problemas adicionales a lo que se identificó al inicio de presentar el proyecto, que influyen absolutamente en el desempeño de la gestión de sus actividades cotidianas. Entre ellas son:

Servicios y productos repetitivos: Realizan actividades que cumplen el mismo servicio/producto en diferentes Unidades

Cumplimiento de Plan: Los procesos relacionados para la obtención del servicio no están todos orientados al objetivo al Plan Estratégico Municipal y algunos de ellos no se encuentran en el Manual de Procedimientos 2010.

Planificación interna: Los técnicos responsables de las inspecciones se dedican más su tiempo de trabajo a las tareas administrativas y a atender los trámites, lo cual consume el tiempo que necesita realizar la validación en sitio para cada una de las peticiones o planificaciones realizadas para los barridos de inspección.

Tareas Repetitivas: Se realizan muchas tareas repetitivas y burocráticas, que dificultan el flujo del proceso, las mismas que pueden ser eliminadas, optimizando tanto tiempo como el talento humano en otras actividades o en otros servicios.

Mala distribución de la carga de trabajo: No hay una distribución equitativa de trabajo según el número de trámites promedio sino de acuerdo a la zonificación por lo tanto es diferente número de trámites por cada zona establecida.

Funciones del personal: El personal no cumple con todas las actividades establecidas para los funcionarios en el Manual de Funciones 2010 para cada una de las Unidades y Direcciones de la Municipalidad.

Resistencia al cambio: Alguno de los funcionarios de la Unidad de Comisión de Construcciones y Comisaria de Higiene se mantiene bajo el paradigma tradicional, lo cual no permite establecer o incorporar nuevos cambios para analizar los mejoramientos en el desempeño de sus procesos.

Colaboración: Los técnicos se centran mucho en la realización de las actividades designadas desde un inicio, lo cual sobrecarga a otro técnico sin brindar la colaboración requerida en otras actividades que permita mejorar servicios.

Desactualización de sistemas informáticos: Hay algunos procesos que se requiere del ingreso de datos de inspección; en la Recolección de Desechos Combustibles, Control Sanitario y Control Ambiental, que no cuentan con un sistema informático para guardar el historial de servicio de los trámites.

3.2.1. DISEÑO Y APLICACIÓN DE PROCESOS.

Con el equipo de levantamiento de procesos bajo la dirección y coordinación de JP Consultores y la activa participación de los Responsables de la Unidad y Directores de las Direcciones de la Municipalidad se realiza el diseño y la estructuración de los procesos de los productos y servicios de acuerdo a su competencia establecida en el art 54., de la Código Orgánico de Ordenamiento Territorial; Autonomía y Descentralización, y la relación de ejecución de cada una de las actividades.

Esto permite estructurar los productos y servicios identificados y diseñar el Diccionario de Procesos estableciendo nombres en relación a su competencia establecida en la COOTAD para los Gobiernos Autónomos Descentralizados, de esta manera se obtiene los Macroprocesos y Procesos que conforman la Municipalidad.

Una vez estructurado y diseñado los Procesos de la Municipalidad, se diseña el Mapa de Procesos Municipal, la Caracterización de cada uno de los Procesos, la elaboración de los diagramas de flujo y posteriormente la documentación del Manual de Procesos los cuales se pueden ver reflejados en el Anexo A, B y G, utilizando cada una de herramientas técnicas y parámetros de calidad según normas.

3.2.1.1. Diccionario de Procesos

El Diccionario de Proceso es un documento que se realizó con la recolección de información de servicio y productos de las todas las Unidades y Direcciones del Municipio involucradas para el proyecto, lo cual fue la línea base principal o el primer producto a conseguir y paralelamente a elaborar el diseño del Mapa de Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra.

En el Diccionario de Proceso se establece los productos y servicios que se gestiona en distintas Unidades y Direcciones de la Municipalidad de Ibarra, luego se diseñó los Procesos según la afinidad y campo de acción relacionados en las competencias enmarcadas en la COOTAD en el Art 54, y finalmente la denominación del Macroproceso que contenga todos los Procesos diseñados.

Los procesos diseñados y estructurados en el Control Municipal se clasifican en función a todos los controles que son competencias propias de la Municipalidad y que se encuentran en la distintas Ordenanzas y algunas enfocadas a las competencias que observa en la siguiente tabla.

Tabla 3.3. Inventario de proceso.

PRODUCTO O SERVICIOS.	PROCESOS	MACROPROCESO
Inspección los puestos que expenden comidas preparadas.	Control Sanitario.	Control Municipal.
Inspecciona a tercenas.		
Control del expendio de bebidas alcohólicas en los puestos de jugos y refrescos.		
Control en los puestos que venden verduras y frutas que no se encuentren dañadas.		
Inspección a los puestos que requieren un mejoramiento solicitado por comerciantes.		
Control de precios.		
Verificar sistemas de instalación de agua potable.		
Verificar los sifones se encuentre con su respectiva protección.		
Control de participación en los baldeos que se realizan todos los días.		
Control de volumen de los equipos de sonido y televisores.		
Control de ventas ambulantes en espacios públicos y mercados	Control de Espacios Públicos.	Control Municipal.
Control de ocupación de la vía pública y espacios públicos y notificación a infractores.		
Control pesas, medidas y pizarras de precios en los mercados.		
Control de productos perecibles en abastos y mercados y control de carnes clandestinas.		
Control de aseo, uniforme, patente de salud, comerciantes de mercados y comerciantes ambulantes infractores.		
Control e inspección a restaurantes, bares,		

karaokes, discotecas en el Cantón.		Control Municipal.
Colocación y revisión de clausuras a infractores de la Ordenanza Municipal.		
Control de Publicidad Externa.		
Control de publicidad móvil		
Inspección de publicidad.		
Inspección de fuentes fijas y móviles, emisión ruido.	Control Ambiental	
Denuncia de emisión de fuentes fijas y móviles, emisión de ruidos.		
Recolección de residuos de combustibles	Control Predial	
Control de construcción urbana (Frente, fachada, escombros, pintura)		
Control frentes, fachadas, escombros, pintura.		
Control de cerramiento de lotes abiertos.		

Fuente: Autor.

En la Tabla 3.3 se puede observar el diseño y estructuración de los procesos para el Macroproceso de Control Municipal considerando como un sistema de arrastre unificando todos los servicio y nombrar de acuerdo campo de acción y ejecución también que se relaciona el nombre del proceso de acuerdo a la su ámbito de ejecución y competencia establecidas sea predial, ambiental, sanitario y los distintos controles en los espacios públicos que se encuentran en la competencia de precautelar y controlar de los servicios que brinda a la ciudadanía, la Municipalidad de Ibarra.

3.2.1.2. Mapa de Procesos

Una vez obtenida toda la información de los productos y servicios se diseña el Mapa de Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra detalla los Procesos Gobernantes en la parte superior del mapa, en el centro los Procesos Sustantivos y en la parte inferior los proceso Adjetivos, cada uno de estos como una cadena de valor con un enfoque a la ciudadanía y las instituciones públicas y privadas.

El diseño de un Mapa de Procesos para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra es el resultado final de un levantamiento de información que se realizado en todas las Unidades y Direcciones de la Municipalidad a través de un equipo de Levantamiento de Procesos y un grupo

de Consultoría, incluyendo así la aplicación de este proyecto a este diseño y estructuración lo cual se muestra en el **Anexo A** y también se adjunta como anexo en el Manual de Proceso.

3.2.1.3. Caracterización de Procesos

La complejidad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra en la presentación de bienes y servicios en el Municipio se plantea clasificar al nivel de proceso y procedimiento por lo tanto la caracterización de procesos se realiza con la finalidad de garantizar como un documento de soporte para los procesos de Sustantivos, Gobernantes y Adjetivos.

Lo principal de la caracterización de procesos es identificar de rasgos distintivos, donde se establece la relación de los procesos, consiste también en establecer los elementos más relevantes que interviene o interactúan en los diferentes procesos y procedimientos diseñados o identificados, esto permite definir el alcance, recursos, proveedores, clientes, salidas y entradas de proceso, indicadores, controles durante el desarrollo del proceso y cada uno de los registros o anexos que genera.

A las caracterización de cada uno de estos procesos le corresponde establecer las entradas, las salidas, los recursos, las responsabilidades y los objetivos o resultados bajo el principio de Planear- Hacer-Verificar- Actuar PHVA; estableciendo así lo atributos necesarios de cada uno de los procesos.

Las caracterizaciones que analizaremos en el desarrollo de este proyecto son:

- a) Control Sanitario
- b) Control Ambiental
- c) Control Predial
- d) Control de Espacios Públicos

a) Control Sanitario

Unidad responsable: Saneamiento Ambiental y Administración de Mercados las dos unidades pertenecen las Dirección de Gestión Ambiental.

La caracterización del proceso Control Sanitario se puede observar la relación y la interacción de con los demás procesos institucionales. Como producto del este proceso tenemos los informes que son las salidas para los demás procesos que serían los clientes internos del proceso. Uno de los elementos necesarios a consideraron las Unidades y Dirección que actúan en el proceso, y definir el alcance. El servicio que comprende este proceso es el control de todas actividades económicas para el cumplimiento de las normas de sanidad.

b) Control Ambiental

Unidad responsable: Gestión y Control Ambiental la unidad pertenece las Dirección de Gestión Ambiental.

El control Ambiental es un proceso que comprende las siguientes actividades: Control Ambiental de actividades sujetas a control y Recolección de residuos combustibles; de igual manera como disparador se tiene las ordenanzas lo planes operativos y las solicitudes ciudadanas para la ejecución de estas actividades. Los productos con los informes de control, las sanciones por incumplimiento, como también el documento de insonorización.

c) Control Predial

Unidad responsable: Comisaria de Construcciones la unidad pertenece la Dirección Administrativa.

La caracterización de proceso de control predial dentro de las actividades principales tenemos el control de edificación urbana, resoluciones de conflictos individuales de construcción y la determinación de sanciones a infractores de construcción, tiene una relación directa con la ciudadanía y los servicios que obtenemos de este proceso es las sanción a las infractores de construcción y amitos relacionados con la ornamentación de la cuidad.

d) Control De Espacios Públicos

Unidad responsable: Comisaria de Higiene unidad que pertenece a las dirección Administrativa y la Unidad de Tránsito y Transporte que pertenece a la Dirección de Obras Públicas.

La caracterización de procesos de control de espacio públicos tiene como actividades principales el control de bienes de uso público, control y autorización de la publicidad fija y móvil, control de centros de diversión nocturno y la determinación de sanciones a infractores de ordenanzas vigentes, todas estas actividades tiene como disparador las ordenanzas vigentes que le faculta realizar este tipo de controles. Los producto o servicios que podemos obtener de este proceso son las licencias de publicidad, permiso de habitación, pero también obtener la sanción por incumpliendo.

Las cuatros Caracterizaciones de Procesos que se describieron y la forma como se diseñaron y se estructuraron para el Macroprocesos Control Municipal con cada uno de los elementos podemos observar en el **Anexo B**.

3.2.1.4. Descripción de Procedimiento

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra como una Institución de gestión pública buscar ofrecer a la ciudadanía servicio de calidad con respuestas eficientes y eficaces a todos los trámites y servicios que demanda la ciudadanía. La descripción de procedimientos es fundamental y unos de los objetivos es actualizar los procesos y mejorar cada uno de los procesos de manera que los funcionarios se sientan identificados en sus actividades para el cumplimiento de las necesidades ciudadanas con el servicios que se brinda.

La representación inicial de la descripción de los procedimientos identificados en la caracterización se muestra a través de un diagrama de flujos cruzados donde se determina el alcance y la interacción interdepartamental que muestra en cada una de ellas. Los diagramas de flujo de la descripción de la situación inicial de procedimientos se puede observar en el **Anexo C**.

3.3. VALIDACIÓN DE PROCESOS.

Considerando que la validación de la documentación es un paso fundamental en el ejercicio del levantamiento de la información porque permite la revisión, corrección y realizar las observaciones correspondiente de la documentación por parte del dueño o responsable del proceso en este caso por cada uno de los técnicos y funcionarios de las áreas involucradas.

La validación de proceso se realizó una vez levantada la información para la obtención del inventario de productos y servicios, caracterización de proceso y de la diagramas iniciales del proceso con cada Responsable y del Unidad de Gestión y Control, Comisaria de Construcciones, Comisaria de Higiene y la Unidad Saneamiento Ambiental involucradas del proceso y una también de manera general en la entrega de la información levantada los Directores.

La validación se realizó en las siguientes etapas:

- Socialización de resultados en versión preliminar, con los dueños y responsables de cada proceso.
- Discusión de contenidos y concertaciones de ajustes con cada responsable del proceso.
- Presentación final de los procesos corregidos al Comité de Calidad Institucional creado para el proyecto de Levantamiento de Procesos para su revisión y aprobación.

3.4. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA.

Dentro de la organización existe muchos factores que causan problemas tanto a nivel del Municipio, Dirección, Unidades y en cada una de las actividades del procesos, normalmente esto debilita las eficiencias operativas, esto se debe a un sin número de causas que se puede mejorar sin necesidad de utilizar alguna herramienta técnica. Previo al análisis de los procesos se pudo identificar las oportunidades de mejora en cada uno de los procedimientos y las posibles soluciones a implementar y se detallan a continuación:

Tabla 3.4. Oportunidades de mejora por Procedimientos.

N°	PROCEDIMIENTO	OPORTUNIDADES DE MEJORA
1.	Control sanitario de actividades comerciales sujetos a control	La petición ciudadana ingresar directamente a los Responsable de Unidades. El Director debe aprobar el informe final de las inspecciones mensuales. El informe de observaciones debe realizarse con notificación y citación al infractor.
2.	Saneamiento de espacios públicos	Elaborar un cronograma de actividades semanales para el registro de las actividades que realizan en casa espacio público de la ciudad.
3.	Inspección y control sanitario a mercados	Unificar la ficha del procedimiento control sanitario de actividades comerciales sujetas a control para las inspecciones y el catastro de los comerciantes del mercado.
4.	Control ambiental de actividades sujetas a control.	La petición ciudadana ingresar directamente a los Responsable de Unidades. El Director debe aprobar el informe final de las inspecciones mensuales. El informe de observaciones debe realizarse con notificación y citación al infractor.
5.	Recolección de residuos combustibles	Incluir la ficha técnica para los corridos e inspecciones para la verificación de la cantidad de recolección de residuos combustible.
6.	Control de edificaciones y denuncias de construcciones	Crear una ficha para las inspecciones que se realiza para el control de edificaciones y construcciones.
7.	Control de publicidad externa fija	No se detenta en el levantamiento primario de información.
8.	Control de publicidad externa móvil	No se detenta en el levantamiento primario de información.
9.	Inspección de Publicidad móvil.	Sugerir una planificación de monitoreo trimestral aprobado por el responsable de la Unidad.
10.	Decomiso provisional de mercaderías	No se detenta en el levantamiento primario de información.
11.	Notificación a infractores de ordenanzas vigentes	Establecer una sanción leve y directa con el informe o parte para no volver a notificar o citar.
12.	Control e inspección de centros de diversión	Autorización directa y definitiva en la Comisaria Municipal por el permiso habilitante.

Fuente: Autor.

En la tabla 3.4 se representa al inventario de procesos donde se puede observar la clasificación de los procesos y procedimientos con su respectiva codificación de procesos y las oportunidades de mejora encontradas en cada procedimiento en el levantamiento de la información.

3.5. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS.

El análisis de procesos está orientado para la normalizar los procesos y determinar la situación real de los proceso y procedimientos para la sistematización o para incrementar la productividad buscando las oportunidades de mejora, costo, optimización de recursos, respuesta rápida, y servicio que conlleva como el estudio del proyecto y cumplir los objetivos de la Municipalidad.

El análisis del valor agregado de proceso nos permite reflejar de forma cuantitativa la situación actual e identificar los problemas de la Institución debido a que los procesos son el corazón de cualquier organización según su operación y elaborar un plan de acción para incrementar la eficiencia y eficacia en la entrega de bienes y servicios.

El análisis del valor agregado de procesos se realiza directamente a los procedimientos que forman parte de cada proceso diseñados y estructurados para el Macroproceso Control Municipal y así identificar las actividades que agregan valor al cliente, de esa manera ejecutar las acciones respectivas para simplificar o eliminar aquellas actividades que no agregan valor al cliente. Todo este análisis de valor agregado podemos observar en el **Anexo D**.

3.5.1. PROCESO DE CONTROL SANITARIO

El control sanitario comprende el control de las condicione higiénicas en los distintos actividades económica sujetan al control como estipula y clasifica la Ordenanza de Uso y Ocupación del Suelo (GAD-I, 2012, pág. Art. 26), como: Definición de los locales que oferten servicios turísticos.-Son todos los establecimientos que de modo habitual y mediante precio proporcionan comidas

y/o bebidas con o sin otros servicios de carácter complementario, se categorizan de la siguiente forma y se encuentran descritos en la presente Ordenanza:

1. Alojamiento (Hoteles hostales, etc.)
2. Alimento y bebidas (restaurantes, cafeterías, etc.)
3. Centros de diversión (Bares, discotecas, etc.)

Por otra parte como competencia del Municipio de encuentra el mantenimiento de todos los espacios públicos a considerarse como se estipula en la (Política, 2012, pág. Art. 417), definiendo de esta manera: "Bienes de uso público.- Son bienes de uso público aquellos cuyo uso por los particulares es directo y general, en forma gratuita. Sin embargo, podrán también ser materia de utilización exclusiva y temporal, mediante el pago de una regalía.

Los bienes de uso público, por hallarse fuera del mercado, no figurarán contablemente en el activo del balance del gobierno autónomo descentralizado, pero llevarán un registro general de dichos bienes para fines de administración. (Política, 2012, pág. Art 417.), para lo cual el manteniendo de los antes mencionado espacios públicos de la municipalidad se realiza el saneamiento ambiente como son las fumigaciones, baldeos, desratizaciones entre otra cosas relativas al cuidado de la higiénica y ambiental.

El proceso inicia como competencia del Municipio mantener ese tipo de controles en las distintas actividades económicas de la ciudad que se los realiza de acuerdo a un Plan Operativo y también por las solicitudes o peticiones ciudadana, de acuerdo al requerimiento y necesidad de la ciudadanía de acuerdo a su alcance y competencia de la Municipalidad.

La autorización para este proceso se realiza en la Dirección de Gestión Ambiental y el las inspecciones de control a través dela Unidad de Saneamiento Ambiental con un técnico bajo la coordinación y planificación de recorrido con el Responsable de la Unidad lo cual termina con el informe de respuesta al servicio prestado. En algunos casos por incumplimiento de parámetros de control participa

la Comisaria de Higiene de la Municipalidad para la sanción respectiva. Ver **Anexo D**

3.5.2. PROCESO DE CONTROL PREDIAL

El proceso de control predial comprende el control para el cumplimiento de las normas urbanísticas de acuerdo a la Ordenanza de Uso y Ocupación de Suelo en cada uno de las alcance y límites en cuanto tiene con obligaciones de parámetros técnicos establecidos o aprobados para edificación y construcciones, de frentes, fachas, retiros, además establece parámetros para el cerramiento de lote como también resuelve conflictos individuales en cuanto a los punto de subdivisiones o trazados de lotes y otras peticiones que estén en la competencia de la Municipalidad.

Los responsable en este proceso es la Administración General a través de la Unidad de Coordinadora de Comisione de Construcciones, donde el proceso inicia con a través de un Plan operativo de rutina o una petición ciudadana sobre los servicios que se requiere en cuanto al uso de suelo y construcción para cualquiera de las alternativas se realiza una inspección de campo, lo cual termina con el informe de respuesta al servicio.

En algunos casos por incumplimiento de algunos parámetros de control establecidos la Unidad de Coordinación de Comisarias puede establecer la sanción pertinente, mediante una instancia jurídica de la comparecencia del caso de las partes involucrados y la resolución de estos conflictos. Ver **Anexo D**.

3.5.3. PROCESO DE CONTROL AMBIENTAL.

El proceso de control ambiental compren a todos los controles de ambientales de ruido generado por cualquier tipo de fuentes fijas y móviles, actividades económicas sujetas a control; también comprende las inspecciones como requisitos de entrada para los demás proceso como Certificaciones Ambientales, Permiso de habitaciones para bares y discotecas, entre otras que estén en la competencia de la Municipalidad en cuanto a este tipo de controles ambientales,

esto con la finalidad de controlar los parámetros establecidos en la Ordenanzas vigentes a las cual están sometidas y las condiciones de ambiente de acuerdo a la solicitud o la razón para lo que requiere el cliente.

Para este proceso participa la Dirección de Gestión Ambiental para la autorización de la ejecución del proceso, bajo coordinación de la Unidad de Gestión y Control Ambiental sea cuando existe una petición ciudadana o a través de un Plan operativo de rutina ya establecidos que comprende la inspección de campo, y el informe de resultados del servicio. En algunos casos por incumplimiento existe la participación de la Comisaria de Higiene cuando incumplen parámetro de control para el proceso para su respectiva sanción. Ver **Anexo D**.

3.5.4. PROCESO DE CONTROL DE ESPACIOS PÚBLICOS.

El Proceso de Control a Espacios Públicos comprende la resolución de cualquier tipo de conflicto entre comerciantes y ciudadanía como es competencia de Municipio, así como el control de uso de ocupación de los espacios públicos sobre la venta ambulante, decomiso de mercaderías, y cualquier irregularidad o anomalía que se presenta y sea competencia para actuar sobre ella.

Para este tipo de control actúa los inspectores y la Policía Municipal bajo la coordinación y planificación de la Unidad de la Coordinación de Comisaria que se encuentran en vigilancia en los distintos espacios públicos de la ciudad de Ibarra, ante cualquier irregularidad presenta un parte policial para su respectiva resolución de esta manera el Municipio cumple con la competencia establecida en la (Política, 2012, pág. Art. 415), sobre el dominio de los bienes de dominio y uso público.

Todo el análisis de procesos se relación con el Análisis de Valor Agregado de los procesos en cada uno de los procedimientos relacionados con los proceso principales se puede observar en el **Anexo D**.

3.6. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTO.

Una vez determinada la estructuración, el diseño y el análisis de todos los productos y servicios para cada una de las Direcciones y Unidades que Controla la Municipalidad, se define los procesos y procedimientos a documentar; esto se realiza con la participación de Directores, Responsables de Unidades y Servidores Públicos en la toma de decisiones nivel de jerarquía. Para la documentación de procedimientos se levanta la información y se analiza cada uno de las actividades principales de la Caracterización de Proceso estableciendo así los Procedimientos para cada proceso de Control Ambiental, Control Sanitario, Control Predial y Control de Espacios Públicos. Los procesos y procedimientos a documentar y estandarizar son:

Tabla 3.5. Lista de Procedimientos a Estandarizar.

LISTA DE PROCEDIMIENTOS DEL CONTROLES MUNICIPALES			
Nº	PROCESOS	Nº	PROCEDIMIENTOS
1	Control Ambiental	1	Control ambiental de actividades sujetos a control
		2	Recolección de residuos combustibles
2	Control Predial	3	Control de edificaciones y denuncias de construcción
3	Control Sanitario	4	Control sanitario de actividades sujetos a control
		5	Saneamiento a espacios Públicos
		6	Inspección de control sanitario a mercados
4	Control de Espacios Públicos	7	Control de publicidad externa fija
		8	Control de publicidad externa móvil
		9	Inspección publicidad móvil
		10	Decomiso provisional de mercadería
		11	Notificación por infringir ordenanzas vigentes
		12	Control e inspección de centros de diversión

Fuente: Autor.

En la tabla 3.5 podemos observar la lista de proceso: Control Ambiental, Sanitario, Predial y de Espacios Públicos de cada uno de los doce procedimientos establecidos para los cuatro procesos del Macro proceso Control Municipal.

Los Procesos están estructurados y diseñados de acuerdo a las competencias establecidas en el (Política, 2012, págs. 39-41. Art 54), para los gobiernos autónomos descentralizados municipales.

Los procedimientos documentados y estandarizados en el **Anexo G**, están estructuradas y diseñadas de acuerdo a la Ordenanzas Municipales establecidas y la relación de actividad para el cumplimiento de esta normativa interna.

Los procedimientos tienen la misión importante de brindar los servicios a la ciudadanía y cumplir con lo establecido en cada una de las Ordenanzas Municipales que son:

- Ordenanza para la protección de la calidad de ambiental en lo relativo a la contaminación por ruidos generados por fuentes fijas y móviles del Cantón Ibarra.
- Ordenanza que regula la instalación y control de la publicidad exterior en el Cantón Ibarra.
- Ordenanza Municipal para el manejo ambiental adecuado de aceites con base mineral o sintética.
- Ordenanza que regula la actividad de comercio en el canto Ibarra.

3.7. CODIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

La codificación de los procesos y procedimientos se realiza de acuerdo al inicio de nombre de acuerdo al diseño de procesos establecidos en el Mapa de Procesos y los procedimientos se codifican de acuerdo a la calificación de procesos, en este caso todos los procesos y procedimientos se encuentran dentro del Macroproceso Control Municipal (CM) de Procesos Sustantivos (MS).

El procedimiento se codifica de la siguiente manera:

MS-CM-CS-01:

Dónde:

MS: Procesos Sustantivo (Mapa de Proceso)

CM: Macro Procesos Control Municipal

CS: Proceso Control Sanitario.

01: Numero de Procedimiento.

La codificación de los procedimientos que son parte del Macroproceso Control Municipal se puede observar en la siguiente tabla 3.6.

Tabla 3.6. Codificación de procesos y procedimientos.

CODIFICACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS					
MACROPROCESO		PROCESOS		PROCEDIMIENTOS	
CONTROL MUNICIPAL	CM	CONTROL SANITARIO	CS	Control sanitario de actividades comerciales sujetos a control	MS-CM-CS-01
				Saneamiento de espacios públicos	MS-CM-CS-02
				Inspección y control sanitario a mercados	MS-CM-CS-03
		CONTROL AMBIENTAL	CA	Control ambiental de actividades sujetas a control (fuentes fijas y móviles, ruido)	MS-CM-CA-01
				Recolección de residuos combustibles	MS-CM-CA-02
		CONTROL PREDIAL	CP	Control de edificaciones y denuncias de construcciones	MS-CM-CP-01
		CONTROL DE ESPACIOS PÚBLICOS	CE P	Control de publicidad externa fija	MS-CM-CEP-01
				Control de publicidad externa móvil	MS-CM-CEP-02
				Decomiso provisional de mercaderías	MS-CM-CEP-03
				Notificación a infractores de ordenanzas vigentes	MS-CM-CEP-04
				Control e inspección de centros de diversión	MS-CM-CEP-05

Fuente: Autor.

En la tabla 3.6 representa la codificación de Macroproceso que comprende de cuatro Proceso y once Procedimientos que pertenecen a cada una de ellas según su estructura y diseño de la competencia Municipal y el enfoque de la Gestión por Procesos.

CAPÍTULO 4

4. MEDICIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

4.1. MEDICIÓN DE LOS PROCESOS.

Para determinar el cumplimiento de los procesos y procedimientos es necesario realizar el control y evaluar el nivel de los procesos y determinar alternativas de mejoramiento de acuerdo a la necesidad y que permita cumplir con los objetivos institucionales establecidos en el Plan Estratégico Municipal 2009-2014.

Los indicadores de gestión son uno de los instrumentos que nos permitirá evaluar y controlar en el ámbito público sobre el cumplimiento de las actividades y procesos para mejorar. En lo cual cada uno de los indicadores se relaciona para el cumplimiento del objetivo general del Gobierno Autónomo Descentralizado San Miguel de Ibarra en la transparencia en la gestión y control por cada una de las entidades externas gubernamentales.

De acuerdo a esto se elabora indicadores que nos permita controlar y medir aspecto como:

- Eficiencia
- Eficacia
- Calidad

Esto se realizó para cada uno de los procedimientos del Macroproceso de Control Municipal y se muestra **Anexo F**.

4.2. INDICADORES DE GESTIÓN.

Los indicadores que se establecen para los procesos y procedimientos de la Municipalidad muestras para su gestión de forma cuantitativa que permita medir y controlar en los distintos puntos estratégicos de la actividad de los cual su interpretación en resultados me permita tomar decisiones para mejorar el servicio al ciudadano.

Los indicadores de gestión constituye uno de los instrumentos más utilizados para la evaluación y control de la gestión pública, con la finalidad de mejorar la atención y servicio al ciudadano, esto comprende desde los objetivos específicos que van desde la mejora en la actuación y la eficiencia de la determinadas Unidades y Direcciones Administrativas, hasta la transparencia en la gestión y el control externo para el cumplimiento con la entidad de control externo para sus respectivas auditorias de gestión.

4.2.1. INDICADORES DE EFICIENCIA.

Los indicadores de eficiencia que se establece para medir el desempeño y el funcionamiento de los procesos y procedimiento de Macroproceso de Control Municipal, dando a conocer sobre la estructura del indicador y manera de medir y controlar los parámetros de eficiencia que nos permita identificar las oportunidades de mejorar. Los indicadores de eficiencia se puede observar en el **Anexo F**, en donde se documentó los indicadores para cada uno los procedimientos.

4.2.2. INDICADORES DE EFICACIA.

Los indicadores de eficacia se establecen con la finalidad de ver el comportamiento de los procesos y procedimientos y controlar en número de salidas y entradas de servicios podemos obtener el tiempo de repuesta, de esta manera se podrá analizar cada proceso y buscar alternativas de balancear y mejorar los procesos. Los indicadores de eficacia se puede observar en el **Anexo F**.

4.2.3. INDICADORES DE CALIDAD.

Uno de los aspecto importante es la calidad de servicios que se brindar por lo tanto algo que no se mide no se puede controlar o determinar el nivel de situación real del proceso. Por lo tanto dentro de los procedimientos alguno de los indicadores es de la calidad de servicios para determinar el nivel de satisfacción que tiene la ciudadanía respecto a la respuesta de sus servicios. Los indicadores

de calidad en los procedimientos para los procesos de Control Municipal podemos observar en el **Anexo F**.

4.3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS.

Una vez concluida la fase del Levantamiento de procesos se realiza la propuesta de la mejora de procesos con la herramienta de Análisis de Valor de Actividades de cada uno de los procedimientos con la finalidad de determinar de forma cuantitativa el nivel del proceso y las posibles oportunidades de mejora respecto al diagnóstico evaluado y encontrado en las entrevistas y acciones no participativas en el levantamiento y estructuración de la información.

4.3.1. PROPUESTA DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS.

El Análisis del Valor Agregado se realizó con la participación de los intervinientes el flujo de procesos y el dueños de procesos que aporte a evaluar y mejorar cada una de las actividades a través de reuniones de trabajo y en análisis de cada procedimiento y su actividad, con la ayuda de los diagramas de flujo de cada procedimiento que actualmente se identificó y documentó, de lo se realiza el análisis de valor agregado de los procesos, nos permite facilitar e identificar en cada uno de los diagramas y actividades las distintas posibilidades que se puede seguir un proceso, lo cual sirve para determinar el valor agregado para el ciudadano y la Institución.

En el análisis de valor agregado de cada procedimiento se realiza con las acciones de **eliminar, combinar, cambiar la secuencia y simplificar**; esto se realiza a cada procedimiento que conforman al Macroproceso de Control Municipal y se puede observar en el **Anexo E**.

Los resultados que se obtuvo en el análisis de cada procesamiento podemos observar en cada una de ellas:

4.3.1.1. Procedimiento Control ambiental de actividades sujetas a control.

Tabla 4.1. Control Ambiental de actividades sujetas a control.

FACTORES	DETALLE
Eliminar	Según el análisis del diagrama de flujo del proceso se hace plantea la eliminación de las actividades en el ingreso inicial para la el/la Director y se le puede realizar directamente al Responsable de la Unidad de Gestión y Control.
Combinar	No se realiza la combinación de actividades en el procedimiento.
Cambiar la secuencia	Con la eliminación de las actividades cambia el flujo de proceso pero no su secuencia en las demás actividades.
Simplificar	No se realizara la simplificación de ninguna actividad.

Fuente: Autor

4.3.1.2. Procedimiento Recolección de residuos combustibles

Tabla 4.2. Recolección de residuos combustibles.

FACTORES	DETALLE
Eliminar	No se elimina ninguna actividad en el procedimiento.
Combinar	Recomienda realizar las actividades simultáneamente la recolección de residuos combustibles y la inspección técnica porque en la recolección el Inspector Ambiental solo acompaña a la empresa encarga.
Cambiar la secuencia	No se realiza el cambio de secuencias en el flujo de diagrama.
Simplificar	Se recomienda trabajar en planificar rutas de inspección en la simplificación; en el registro y archivo de informes lo puede ayudar a despachar las Secretaria de la Dirección.

Fuente: Autor

4.3.1.3. Procedimiento Control de edificación y denuncias de construcción.

Tabla 4.3. Control de edificación y denuncias de construcción.

FACTORES	DETALLE
Eliminar	No se considera la eliminación de ninguna actividad en el procedimiento.
Combinar	En necesario que la planificación de rutas de movilización se establezca y se designe la el procesos desde la parte administrativa y para cumplir con el planificación de Inspecciones en campo.
Cambiar la secuencia	No se realiza el cambio de actividades en el procedimiento.
Simplificar	El proceso se puede simplificar clasificando y definiendo el tipo de denuncias que son competencias exclusivas de la Municipalidad y en la competencia de la denuncias se puede optimizar con una planificación de denuncias y según su orden de ingreso del caso a solucionar.

Fuente: Autor

4.3.1.4. Procedimiento Control sanitario de actividades sujetas a control.

Tabla 4.4. Control sanitario de actividades sujetos a control.

FACTORES	DETALLE
Eliminar	Según el análisis del diagrama de flujo del proceso se hace plantea la eliminación de las actividades en el ingreso inicial para el/la Director Ambiental para su conocimiento y se le puede realizar directamente reasignado al Responsable de la Unidad de Comercialización
Combinar	No se realiza cambio de secuencias en el procedimiento.
Cambiar la secuencia	No se realiza el cambio de actividades en el procedimiento.
Simplificar	Se propone realizar el ingreso de trámite al responsable de la Unidad de Comercialización para su comunicación y designar al técnico sanitario según su zona.

Fuente: Autor

4.3.1.5. Procedimiento Saneamiento a espacios públicos.

Tabla 4.5. Saneamiento a espacios públicos.

FACTORES	DETALLE
Eliminar	No le consideran eliminar ninguna actividad en el procedimiento.
Combinar	No se combina ninguna actividad en el procedimiento.
Cambiar la secuencia	No se realiza ningún cambio de secuencia en su actividad.
Simplificar	El proceso se puede simplificar estableciendo un cronograma de inspecciones y de movilización se acuerdo a su zonificación. Utilizar un registro de parámetros a verificar.

Fuente: Autor

4.3.1.6. Procedimiento Inspección y control sanitario a mercados.

Tabla 4.6. Inspección y control a mercados.

FACTORES	DETALLE
Eliminar	No se considera eliminar ninguna actividad en el procedimiento.
Combinar	No se combina las actividades en el procedimiento.
Cambiar la secuencia	No se realiza el cambio de secuencia en el procedimiento.
Simplificar	Actualizar anualmente el catastro de comerciantes y verificar con una ficha de identificación en cada uno de los puestos del mercado.

Fuente: Autor

4.3.1.7. Procedimiento Control de publicidad fija y móvil

Tabla 4.7. Control de publicidad fija y móvil.

FACTORES	DETALLE
Eliminar	No se considera eliminar ninguna actividad en el proceso.
Combinar	No se combina las actividades en el proceso de publicidad externa
Cambiar la secuencia	No se realiza el cambio de secuencia en el proceso.
Simplificar	Se puede realizar otorgando el permiso en el sistema de recaudación para el cálculo de valores a pagar y certificar en ventanillas de pago. La certificación de permiso de publicidad móvil se debe certificar el responsable de la Unidad tránsito y transporte para que la Secretaría solo se encargue de la entrega.

Fuente: Autor

4.3.1.8. Procedimiento Decomiso provisional de mercadería.

Tabla 4.8. Decomiso provisional de mercadería.

FACTORES	DETALLE
Eliminar	La eliminación de esta actividad se considera eliminar para crear una política de clasificación de productos decomisados por alteración de espacio público.
Combinar	No se combina las actividades en el procedimiento
Cambiar la secuencia	No se realiza el cambio de secuencia en el procedimiento.
Simplificar	Se considera mantener un registro de la reincidencia de infractores de comerciantes y establecer políticas de respuesta rápida de atención para el proceso. El almacenamiento de mercadería decomisada debe mantener el mercado y la Municipalidad para evitar la movilización de retiro.

Fuente: Autor

4.3.1.9. Procedimiento Notificación por infringir ordenanzas vigentes.

Tabla 4.9. Notificación por infringir ordenanzas.

FACTORES	DETALLE
Eliminar	No se considera eliminar las actividades en el procedimiento.
Combinar	No se combina las actividades en el procedimiento.
Cambiar la secuencia	No se realiza el cambio se secuencia en el procedimiento.
Simplificar	Establecer y socializar un medio de comunicación para solicitudes. Para la comparecencia de denuncias y elaborar una planificación de atención de denuncias y soluciones semanales. La clausura de locales comerciales se debe realizar con la autorización del Comisario Municipal.

Fuente: Autor

4.3.1.10. Procedimiento Control e inspecciones de centros de diversión.

Tabla 4.10. Control de centros de diversión.

FACTORES	DETALLE
Eliminar	No se considera eliminar las actividades en el procedimiento.
Combinar	No se combina las actividades en el procedimiento.
Cambiar la secuencia	No se combina las actividades en el procedimiento.
Simplificar	La ruta de inspecciones se debe realizar conjuntamente con los técnicos responsables de cada procedimiento para la consolidación de datos levantados. La actividades de verificación de documentos se puede simplificar y que no sea repetitiva con las simplificación de técnicos en las inspecciones de procedimientos.

Fuente: Autor

4.3.2. ANÁLISIS DE PROCESOS ATENCIÓN AL CLIENTE

Una de las principales causas que se refleja en el diagnóstico de cada uno de los procedimientos se relaciona mucho el procedimiento de Atención al Cliente que es la puerta de ingreso de los trámites a la Municipalidad, de la cual se diversifica a cada una de las Direcciones y Unidades correspondiente.

La ventanilla de atención al cliente del GAD-I entró en funcionamiento en el año 2004 como parte del convenio realizado entre la Municipalidad de Ibarra y el Banco del Estado. Este convenio se realizó con el objetivo de modernizar y racionalizar la administración pública como también lograr el uso eficiente de los recursos del estado, a través de la implantación y ejecución de un sistema para el Registro y Control de la Documentación REGYCONT.

Es ahí cuando la ventanilla de atención al cliente se convierte en un pilar fundamental para la administración municipal, al cumplir una de sus funciones principales, el de atender necesidades del ciudadano a través de la recepción e ingreso de trámites (solicitudes, peticiones, denuncias, quejas, etc.) al GAD-I.

A través de la evolución de las TIC's en el año 2010 y por Acuerdo Ministerial expedido por la Secretaría Nacional de la Administración Pública, el Gobierno Autónomo Descentralizado de Ibarra (GAD-I) decide implantar y ejecutar el Sistema de Gestión Documental QUIPUX, el cual reemplaza al sistema

REGYCONT en la gestión documental municipal. Utilizando el sistema podemos obtener reportes que nos servirán para el análisis de los trámites que ingresan al GAD-I por medio de la ventanilla de Atención al Cliente.

Análisis de Datos

Los datos se obtuvieron a través de reportes del sistema QUIPUX sobre ingreso de trámites al GAD-I desde julio del 2010 hasta Junio del 2013. Para obtener los resultados con mayor precisión se dividió los datos en periodos de 6 meses (semestral), obteniendo un total de 6 periodos para las observaciones y análisis.

Los datos obtenidos son variables cuantitativas de tipo discretas, por lo que utilizaremos diagramas de barras, diagramas de series de tiempo entre otros, los cuales nos sirven para representar la frecuencia del ingreso de trámites y la tendencia que siguen los mismos.

Tabla 4.11. Ingreso de trámites Semestrales.

INGRESO DE TRAMITES SEMESTRALES						
Direcciones GAD-I	Cantidad por semestre					
	1	2	3	4	5	6
Administración general	1705	1856	303	282	311	430
Alcaldía	266	393	361	590	516	666
Auditoría interna	3	0	0	0	0	0
Avalúos y catastros	193	252	198	548	559	1066
Comunicación social	235	164	160	109	111	106
Concejales de Ibarra	1	0	2	4	5	3
Cultura y deportes	2125	1460	2308	288	200	394
Desarrollo y planificación turística	13	23	35	35	35	49
Gestión administrativa	699	579	563	416	991	334
Gestión ambiental	140	200	205	163	260	380
Gestión financiera	470	775	440	618	471	865
OO.PP tránsito y seguridad vial	1427	2758	1956	1473	1533	1602
Participación ciudadana	207	151	114	153	130	170
Planificación	859	1388	1642	4258	4220	5036
Procuraduría síndica	281	382	227	211	168	204
Secretaría general	3558	3413	268	372	103	74
TIC's	12	5	45	15	14	13
TOTAL	12194	13799	8827	9535	9627	11392

Fuente: GAD-I

Periodos para el análisis.

El análisis se realiza semestralmente de los periodos enumerados del mes de julio del 2010 hasta los junio del 2013, se cuantifica la cantidad del ingreso de los trámites que realiza directamente la ciudadanía a las distintas Direcciones Departamentales de acuerdo al registro en el Sistema informático de Gestión Documental Quipux.

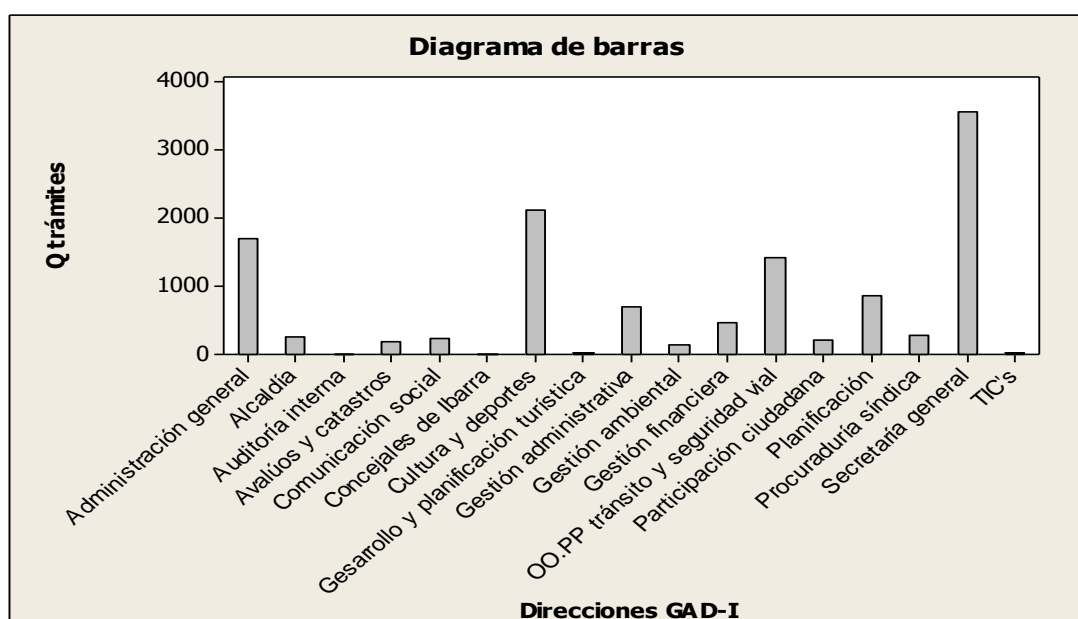


Figura 4.1. Análisis de del proceso de atención al cliente.
Fuente: GAD-I

Como se puede observar en la Figura 4.1 los puntos más altos corresponden en orden descendente a las siguientes direcciones.

1. **Secretaría General**
2. **Cultura y deportes**
3. **Administración General**
4. **OO.PP tránsito y seguridad vial**
5. **Planificación**

Con este análisis de datos podemos observar que debido a las ingreso de trámites se debe buscar alternativas de mejora al proceso de Atención al Cliente identificado como cuello de botella por la cantidad de ingreso de trámites y se el filtro para las Unidad y Dirección Administrativas.

Con base en la involucración y conocimiento de la situación organizacional habiendo realizado en levantamiento y el análisis de cada uno de procesos y procedimientos se puede determinar se ha visto la necesidad de realizar una propuesta de mejoramiento que consiste en diseñar los procesos operativos del Macroproceso Control Municipal orientado a asegurar niveles de eficiencia, eficacia y productividad.

En el mejoramiento de procesos se realiza el estudio de los procedimientos de Control Municipal para lograr un adecuado funcionamiento o ejecución de las actividades que involucre: reducción de actividades productivas, detención de problemas recurrentes y la sugerencia de procedimiento formal de trabajo.

Las herramientas de calidad que se utilizará son las siguientes:

- ✓ Lluvia de ideas.
- ✓ Diagramas de afinidad
- ✓ Análisis de Causa.
- ✓ Plan de Acción.

4.3.3. PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN.

1. EQUIPO DE TRABAJO.

En el siguiente cuadro observamos las personas que asistieron a cada uno de los talleres realizados para el levantamiento y mejoramiento del proyecto y son las personas multidisciplinarias para realizará el análisis de procedimiento.

Tabla 4.12. Equipo de Mejoramiento continúo.

EQUIPO DE MEJORAMIENTO CONTINUO	UNIDAD
Edmundo Paredes	Responsable de Desarrollo Institucional
Ángel Cedeño	Responsable de Coactivas.
César Saransing	Responsable de Administración Urbana
Mery Beltrán	Asistente de Planificación
Jenny Jara	Técnico de Avalúos y Catastros
Susana Rosero	Responsable de Rentas Municipales
Equipo de Soporte	
Patricio Chantera Medardo Matango Andrea Rea	Dirección de Sistemas.

Fuente: Autor.

2. AGENDA DE TRABAJO

La agenda de trabajo planificada para el día del taller fue:

Tabla 4.13. Planificación del taller.

HORA INICIO	HORA FINAL	TEMA	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
09H10	09H20	Presentación del taller	Sonia Bossano	- Dar la bienvenida al grupo asistente y realizar la presentación del taller y de la agenda de trabajo
09H20	09H50	Presentación de metodología de trabajo para mejora de procesos	Juan Carlos Piñuela	- Presentar la metodología de trabajo para mejora de procesos
09H50	10H10	Presentación de procedimiento y matriz AVA.	Juan Carlos Piñuela	- Presentar Matriz AVA del Procedimiento de Informe de Reglamentación Urbana
10H30	10H50	Desarrollar del taller de mejora	Juan Carlos Piñuela	- Definir y explicar los problemas del procedimiento
10H50	11H25			- Formar grupos de trabajo
11H25	11H45			- Realizar el análisis de causas (lluvia de ideas) con cada grupo de trabajo
11H45	12H00			- Realizar el análisis de causas - Diagrama de afinidad
12H00	12H30			- Realizar el análisis de causas - Diagrama de relaciones causa-efecto
12H30	13H00			- Realizar el análisis de causas - Matriz de entradas y salidas
12H00	12H30	Desarrollo Del Taller De Mejora	Juan Carlos Piñuela	- Presentación de resultados obtenidos a todos los asistentes
12H30	13H00			- Elaborar el plan de acción - EDT - Definir productos
13H00	13H10			- Elaborar el plan de acción - EDT - Lluvia de ideas de actividades
13H00	13H10	Despedida	Sonia Bossano	- Elaborar el plan de acción - Matriz de Plan de Acción
13H00	13H10	Despedida	Sonia Bossano	- Dar la despedida y agradecimiento a los asistentes

Fuente: Autor.

PROCEDIMIENTO QUE FORMAN PARTE DEL ANÁLISIS

Para la mejora del procesos se establece el proceso a analizar y los procedimientos que interactúan en dicho proceso.

En este taller de mejora se analizó el proceso de Atención del Cliente en que encontramos los trámites documentados en un solo procedimiento.

- 1) Atención al cliente

3. DESARROLLO DEL TALLER

Como se describe en la Agenda de Trabajo, se realizó la explicación de la Metodología de Trabajo para la mejora del procedimiento involucradas con las actividades de Atención del Cliente.

Una vez aplicada la metodología de trabajo se obtendrá como producto final el **Plan de Acción**, en la cual contendrá todo los compromisos que se generados para la mejora del procedimiento analizados. A continuación se exponen los resultados obtenidos en cada una de las fases durante la ejecución del taller:

a. Identificación de Problemas

Con los asistentes se definieron, para su análisis, el siguiente problema:

- DEMORA EN LAS ACTIVIDADES DE ATENCIÓN AL CLIENTE RECEPCIÓN E INGRESO DE DOCUMENTOS

b. Formación de grupos de trabajo

Se formaron los siguientes grupos de trabajo y a cada uno se le asignó un problema definido en la actividad anterior:

Tabla 4.14. Equipo de trabajo para el taller.

Grupo:	1
Problema Asignado:	Demora en la actividades de Atención al Cliente
Nombre	Cargo
Ángel Cedeño	
Edmundo Paredes	Resp. Desarrollo Institucional
Mery Beltrán	Asistente de Atención al Cliente
Fausto Yépez	Resp. Planificación
Jenny Muenala	Arquitecta Parroquia Priorato/Alpachaca

Fuente: Autor.

c. Generación de Lluvia de ideas para identificar causas del problema

Con la conformación de equipo multidisciplinario se analiza sobre el problema planteado para la generación de ideas principales identificadas que causan dicho problema y la enumeración respectiva de acuerdo a la idea dejando la libertad de criterio enfocados siempre en el análisis, esto ejercicio se realizó en un tiempo determinado.

Las ideas son generadas de cada uno de las personas que interviene en el equipo de trabajo, se cuestiona la actividad en análisis para determinar cada uno de los factores enfocados en: mano de obra, maquinaria, métodos de trabajo, medio ambiente y mediciones. En el siguiente cuadro podemos observar las lluvias de ideas clasificadas en ideas generales por afinidad.

Tabla 4.15. Lluvia de ideas.

Grupo:	1
Problema Asignado:	Demora en la Atención al Cliente
LLUVIA DE IDEAS	
No se reasignan con rapidez a los responsables.	Falta de información para requisitos
Personal insuficiente	Muchas afluencia de ciudadanos en una sola ventanilla
Falta de clasificación de trámites en orden de ingreso.	Falta de agilidad de quien recibe el tramite
Entrega de tramites ineficientes	

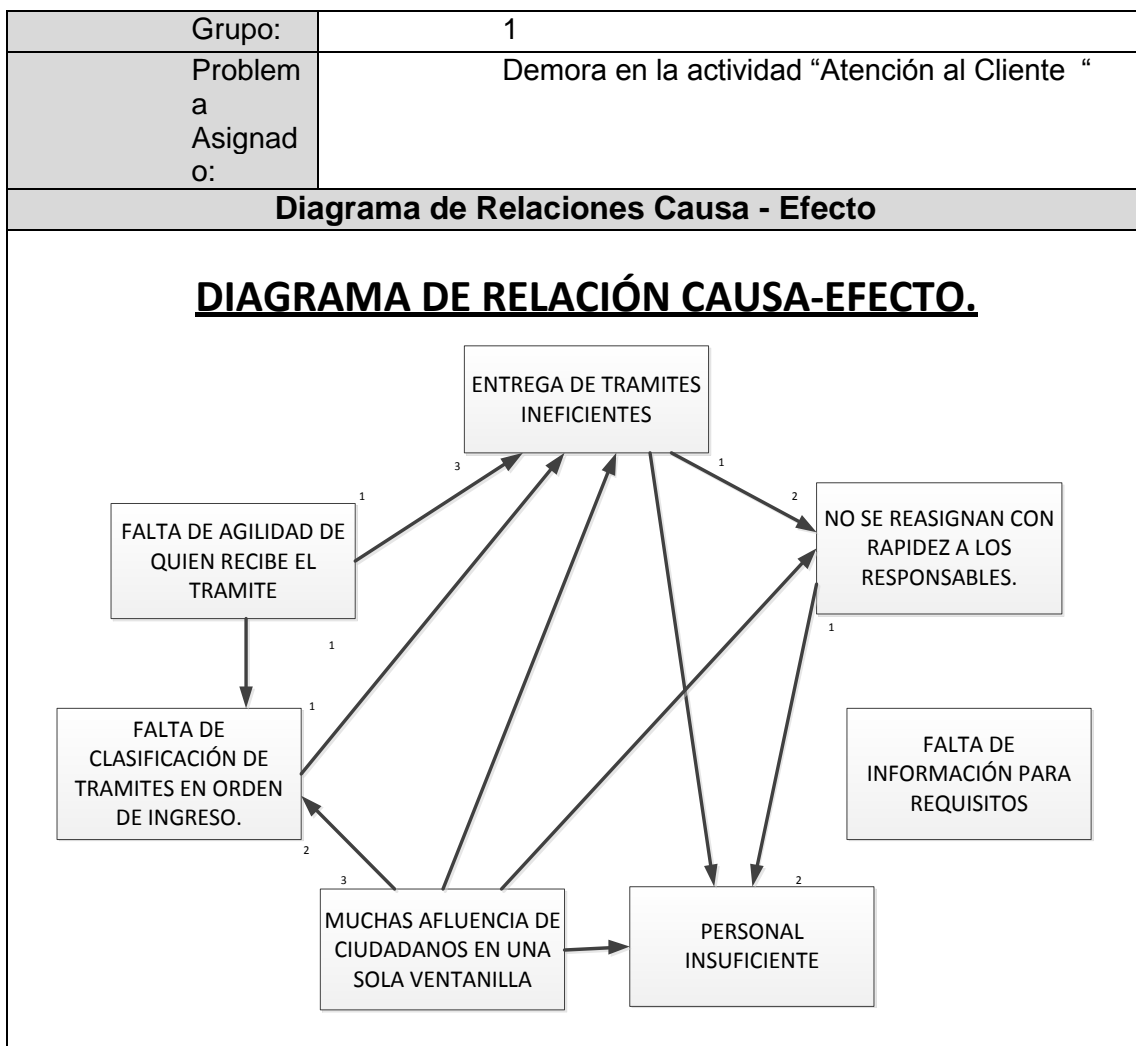
Fuente: Autor.

d. Elaboración del Diagrama de Relaciones Causa - Efecto

Una vez realizada la generación de ideas se clasifica cada uno de la ideas en un idea macro principal debido a la repetitividad o la similitud de ideas generadas en el anterior literal **c**, esto actividad es necesario para manejar las ideas generadas en un conjunto de macro idea que permita su interacción.

El diagrama de relación causa efecto es un diagrama donde se determina la interacción de cada idea generada en la técnica de la lluvia de ideas y su relación de entrada o salida con la siguiente idea macro generada, a través del análisis de las ideas y su relación con cada una de ellas, que me permita visualizar conceptualmente la estructuración de ideas.

Tabla 4.16. Diagrama de relación causa - efecto.



Fuente: Autor.

e. Elaboración de la Matriz de Entradas y Salidas

La interacción del Diagrama de Causa-Efecto nos permite identificar cuantitativamente las entradas y salidas generadas en cada idea y poder determinar la prioridad en el análisis de las causas que interviene en el problema. El siguiente cuadro se observa el factor crítico y cada uno de las entradas y salidas generadas que me permita cuantificar los valores altos considerando críticos.

Tabla 4.17. Calificación de análisis de causas

Grupo:	1			
Problema Asignado:	Demora en la actividad "Atención al Cliente"			
MATRIZ DE ENTRADAS Y SALIDAS				
<u>CALIFICACIÓN DE ANÁLISIS DE CAUSAS</u>				
FACTOR CRITICO	ENTRADAS	SALIDAS	TOTAL	ORDEN
Entrega de tramites ineficientes	3	2	5	4
Reasignación de tramite ineficiente	4	1	5	5
falta de información de requisitos	0	0	0	6
Personal insuficiente	3	0	3	7
Mucha demanda de la ciudadanía	0	4	4	1
Falta de clasificación de tramites	2	2	2	3
Falta de agilidad en atención a tramites	0	3	3	2
	12	12	22	
Análisis de datos:				
Para seleccionar la causa principal, se toma en consideración los valores más elevados de la tabla, tanto en la columna entrada como en la columna salida; en este caso los valores más altos corresponden a las siguientes causas:				
<i>En entradas:</i>				
<ul style="list-style-type: none"> • Reasignación de trámite ineficiente • Personal insuficiente 				
<i>En salida</i>				
<ul style="list-style-type: none"> • Mucha demanda de la ciudadanía • Falta de agilidad en atención a tramites 				
Con el equipo de técnicos de trabajo se escogió la primera opción, es decir "mucha demanda de la ciudadanía, Falta de agilidad en la atención de trámites" como causa principal para el análisis siguiente.				

Fuente: Autor.

f. Estructura de desglose de trabajo (EDT)

Grupo # 1

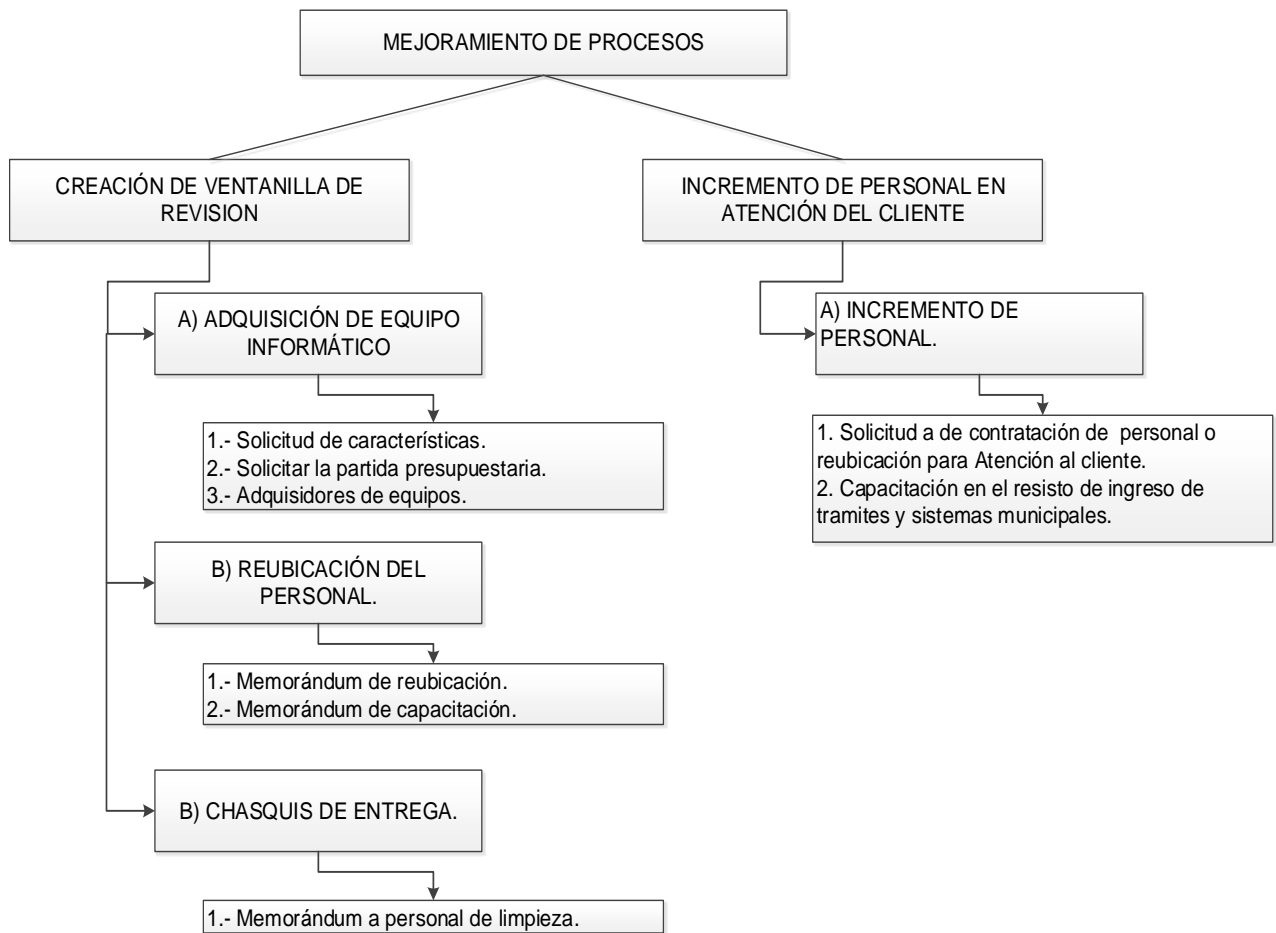


Figura 4.2. Estructura de desglose de trabajo
Fuente: Autor.

a. Plan de Acción

El plan de acción se determina con la mayoría de las en salidas en la calificación de análisis de causa en esto podemos observar:

Personal Insuficiente

Falta de agilidad en atención a trámites.

Tabla 4.18. Propuesta de Plan de Acción

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA						
	MEJORAMIENTO DE PROCESO	CÓDIGO:					
		VERSIÓN:		1			
		FECHA APROBACIÓN:					
		PAGINA:		Página 1 de n			
Alcance:	Mejorar la organización del proceso en Atención al Cliente.						
Responsable del Plan:	Mery Beltrán, Edmundo Paredes.	Indicadores de control:			1.....		
Proceso:	Atención al Cliente				2.....		
		3.....					
Actividad	Responsable	Duración	Inicio	Fin	Recursos	Costo	Producto
Incremento de personal en Atención al Cliente.							
Solicitud de personal.	Dirección Administrativa	1 día					
Contrato o reubicación de personal.	RR.HH.	15 días			Personal	\$ 660	Talento H.
Registro electrónico para el historial.	Sistemas						S. Registro.
Designación del personal de aseo para agilizar la entrega de trámites en dependencias.	Administración General	1 día					
Rectificación de requisitos de capacitación al personal de Atención del Cliente en los diferentes Sistemas Municipales y Requisitos de trámite.	Planificación	15 días					Requisitos.
Capacitación en el registro del ingreso de trámites.	Planificación	15 días					
Creación de una Ventanilla Única de Atención.							
Reubicación de personal acorde al perfil requerido.	Secretaría General	15 días					Talento H.
Adquisición de equipos informáticos	Secretaría General	10 días				\$ 1200	Equipos T.
Capacitación en los sistemas Informativos de Municipalidad.	Talento Humano	5 días					P. Capacitado.

Informe elaborado por:

Elaboró: ▪ Patricio Chantera. Equipo de apoyo	Revisó: Responsables de Unidades. Mery Beltrán – Asistente de Planificación. Edmundo Paredes – Responsable de Desarrollo Inst.
Fecha:	Fecha:
<i>Firma</i>	<i>Firma</i>

Fuente: Autor

Una vez elaborado el plan de acción se elabora la solución a estos problemas mencionados de falta del personal en Atención al Cliente y el efecto en la demora de trámites. La solución es la contratación de una persona como Asistente administrativa con una remuneración de \$ 660,00 dólares, y un equipo informático de \$ 1200,00 dólares. La capacitación en el manejo de los sistemas informáticos se realiza por la Dirección de Tecnologías de la Municipalidad.

La contratación del personal ayudará en la entrega de trámites en intervalos de tiempo en el transcurso del día y no esperar hasta que se termine la jornada de 4 horas de espera, esto permitirá que los trámites sean asignados en menos tiempo a los técnicos responsables.

Una vez analizada la propuesta de mejora se documenta los procesos y los procedimientos estandarizados, definiendo la estructura del encabezado del documento, la estructura del contenido del procedimiento siguiendo los parámetros de documentación de la Norma ISO 10013 de Directrices Documentación de Gestión de la Calidad para entidades públicas y se puede observar en el **Anexo G**.

CAPÍTULO 5

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL.

Los resultados obtenidos del Análisis Valor Agregado de los procedimientos que integran el Macroproceso de Control Municipal, podemos observar en el **Anexo D**. La aplicación del análisis se realizó para todo los procedimientos en las cuales se analiza y diagnostica sobre qué actividades se puede enfocar según la metodología y poder identificar junto con el responsable del proceso de las actividades que no agregan valor al procesos de esta manera se eliminar o se simplificar sin afectar el desarrollo de la ejecución de actividades para brindar los distintos servicios.

5.1.1. Procedimiento de control ambiental de actividades sujetos a control.

Tabla 5.1. Análisis de Control ambiental de actividades sujetos a control.

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES CONTROL AMBIENTAL DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS.		MÉTODO ACTUAL	
		Nº Act.	%
VA.	Valor Agregado	18	55%
INS.	Inspección	14	42%
ARCH.	Archivo	1	3%
MOV.	Movimiento	0	0%
ESP	Espera	0	0%
Total de actividades		33	100%
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		55%

Fuente: Autor

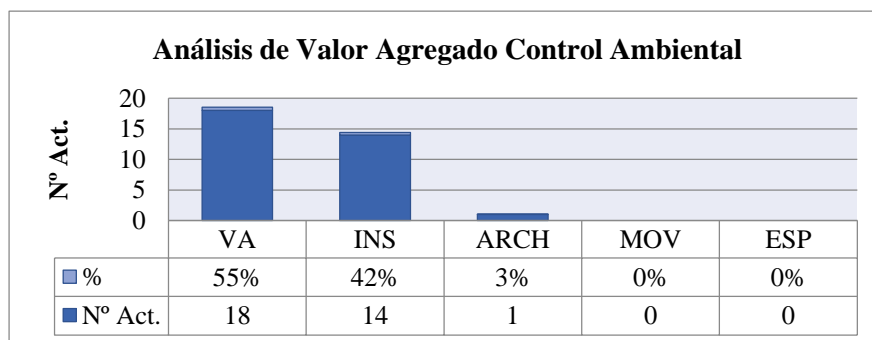


Figura 5.1. Análisis de Control ambiental de actividades sujetos a control

Fuente: Autor.

Resultado del Análisis.

El procedimiento de Control ambiental sujetos a control se observa que de un total de 33 actividades, un 55% de actividades agregan valor al cliente, un 14% de actividades se consumen en inspecciones y el 1% de actividades en archivo.

5.1.2. Procedimiento de recolección de residuos combustibles

Tabla 5.2. Análisis de Recolección de residuos combustibles.

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES DE RECOLECCIÓN DE RESIDUOS.		MÉTODO ACTUAL	
		Nº Act.	%
VA	Valor Agregado	18	56%
INS	Inspección	7	22%
ARCH	Archivo	3	9%
MOV	Movimiento	0	0%
ESP	Espera	0	0%
Total de actividades		28	100%
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		56%

Fuente: Autor.

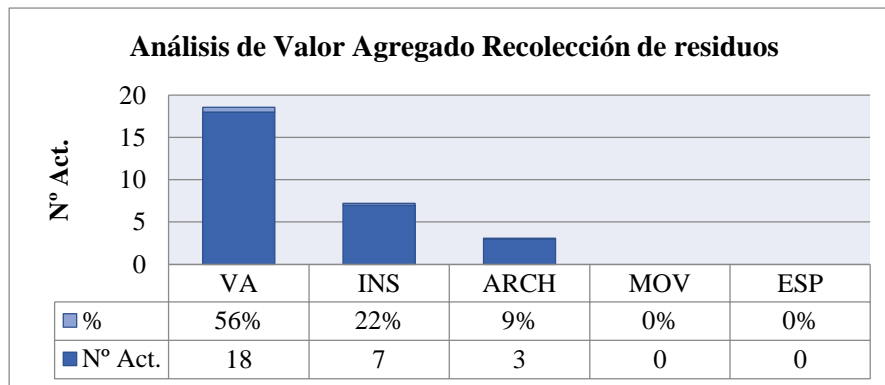


Figura 5.2. Análisis de Recolección de residuos combustibles.

Fuente: Autor.

Resultado del Análisis.

El procedimiento de Recolección de residuos combustibles tiene un total de 28 actividades de las cuales el 56% agregan valor al cliente, el 22% de las actividades se realizan en revisión e inspecciones y el 95 de actividades se consume en archivo.

5.1.3. Procedimiento control de edificación y denuncias de construcción.

Tabla 5.3. Análisis de Control de Edificaciones y denuncias.

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES CONTROL DE EDIFICACIONES Y DENUNCIAS.		MÉTODO ACTUAL	
		Nº Act.	%
VA	Valor Agregado	18	78%
INS	Inspección	5	22%
ARCH	Archivo	0	0%
MOV	Movimiento	0	0%
ESP	Espera	0	0%
Total de actividades		23	100%
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		78%

Fuente: Autor.

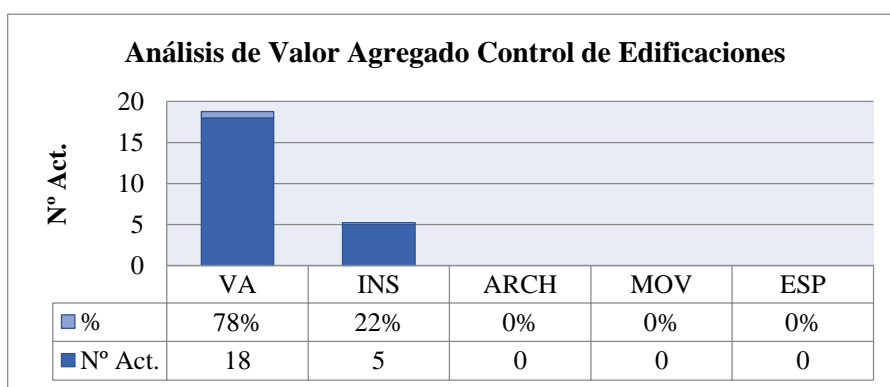


Figura 5.3. Análisis de Control de edificación y denuncias de construcción.

Fuente: Autor.

Resultado del Análisis.

El procedimiento de control de edificación y denuncias de construcción con un total de 23 actividades para prestar el servicio, de las cuales el 78% de las actividades con agregadores de valor para el cliente y el 22% de actividades en inspección de las cuales es importante realizar también dichas inspección para garantizar la confiabilidad de la información.

5.1.4. Procedimiento control sanitario de actividades sujetas a control.

Tabla 5.4. Análisis de Control sanitario de actividades sujetas a control.

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES CONTROL SANITARIO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS.		MÉTODO ACTUAL	
		Nº Act.	%
VA	Valor Agregado	22	69%
INS	Inspección	9	28%
ARCH	Archivo	1	3%
MOV	Movimiento	0	0%
ESP	Espera	0	0%
Total de actividades		32	100%
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		69%

Fuente: Autor.

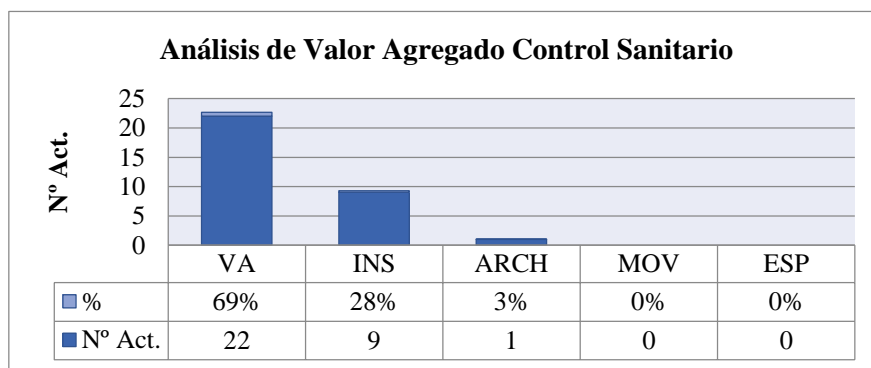


Figura 5.4. Análisis de Control sanitario de actividades sujetas a control.

Fuente: Autor.

Resultado del Análisis.

Para el procedimiento de control sanitario de actividades sujetas a control se necesita de 32 actividades de las cuales el 69% de actividades agregan valor al cliente, el 28% de cierto se realiza inspecciones y el 3% de actividades en archivos informes y tramites.

5.1.5. Procedimiento saneamiento a espacios públicos.

Tabla 5.5. Análisis de Saneamiento a espacios públicos.

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO AMBIENTAL.		MÉTODO ACTUAL	
		Nº Act.	%
VA	Valor Agregado	12	63%
INS	Inspección	5	26%
ARCH	Archivo	2	11%
MOV	Movimiento	0	0%
ESP	Espera	0	0%
Total de actividades		19	100%
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		63%

Fuente: Autor.

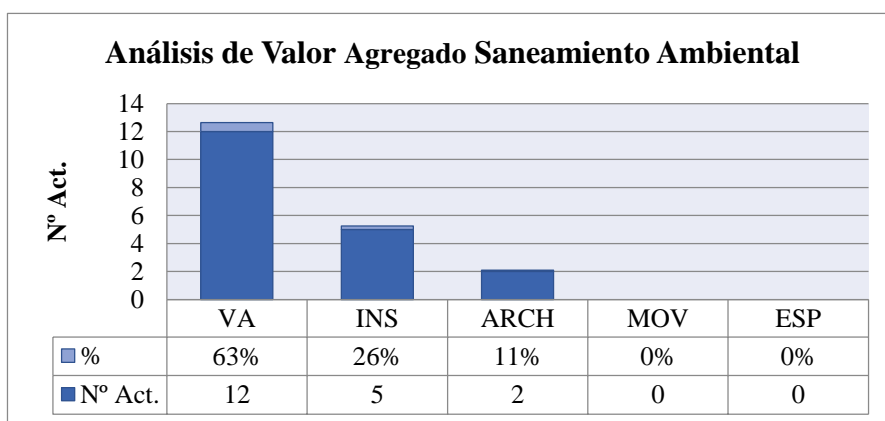


Figura 5.5. Análisis de Saneamiento a espacios públicos.

Fuente: Autor.

Resultado del Análisis.

El procedimiento de Saneamiento a espacios públicos tiene 19 actividades de las cuales el 63% de actividades agregan valor, el 26% de actividades de ocupa en inspecciones y el 11% de actividades en archivos de informes y tramites.

5.1.6. Procedimiento inspección y control sanitario a mercados.

Tabla 5.6. Análisis de Inspecciones y control sanitario de mercados.

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES INSPECCIÓN Y CONTROL DE MERCADOS.		MÉTODO ACTUAL	
		Nº Act.	%
VA	Valor Agregado	9	64%
INS	Inspección	4	29%
ARCH	Archivo	1	7%
MOV	Movimiento	0	0%
ESP	Espera	0	0%
Total de actividades		14	100%
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		64%

Fuente: Autor.

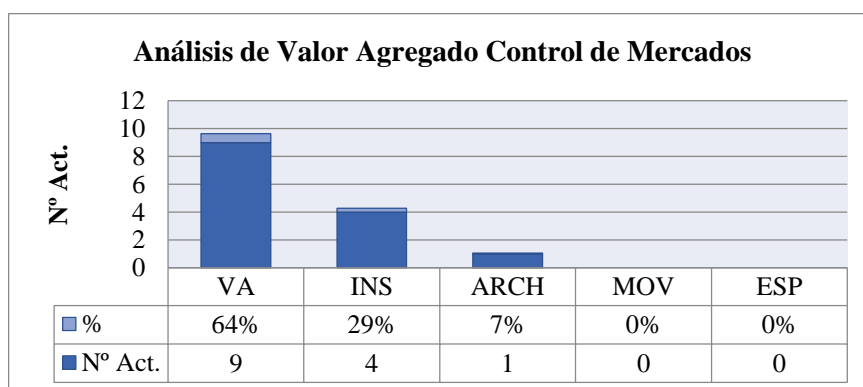


Figura 5.6. Análisis de Inspección y control sanitario a mercados.

Fuente: Autor

Resultado del Análisis.

En el procedimiento de Inspección y control sanitario a mercados está conformada de 14 actividades de las cuales el 64% de actividades agregan valor, el 29% de actividades se ocupa para inspecciones y el 7% de actividades en archivo de los trámites.

5.1.7. Procedimiento Control de publicidad fija y móvil

Tabla 5.7. Análisis de Control de publicidad fija.

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES DE PUBLICIDAD FIJA.		MÉTODO ACTUAL	
		Nº Act.	%
VA	Valor Agregado	9	64%
INS	Inspección	3	21%
ARCH	Archivo	2	14%
MOV	Movimiento	0	0%
ESP	Espera	0	0%
Total de actividades		14	100%
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		64%

Fuente: Autor.

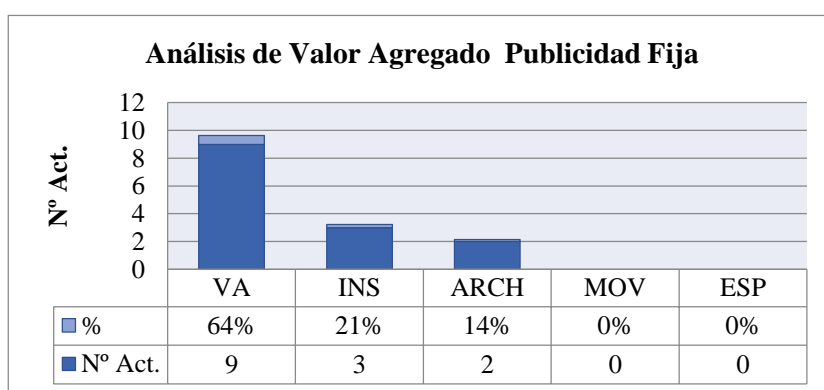


Figura 5.7. Análisis de Control de publicidad fija.

Fuente: Autor.

Resultado del Análisis.

Este análisis se realiza independiente por realiza en diferentes Unidades del Municipio por lo tanto para el análisis de Publicidad externa fija necesita de 14 actividades de las cuales el 64% de actividades agregan valor al cliente, el 21% de actividades se realiza en inspecciones y el 14% para el archivo de los tramites.

Tabla 5.8. Análisis de Control de publicidad móvil.

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES DE PUBLICIDAD MÓVIL.		MÉTODO ACTUAL	
		Nº Act.	%
VA	Valor Agregado	9	64%
INS	Inspección	4	29%
ARCH	Archivo	1	7%
MOV	Movimiento	0	0%
ESP	Espera	0	0%
Total de actividades		14	100%
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		64%

Fuente: Autor.

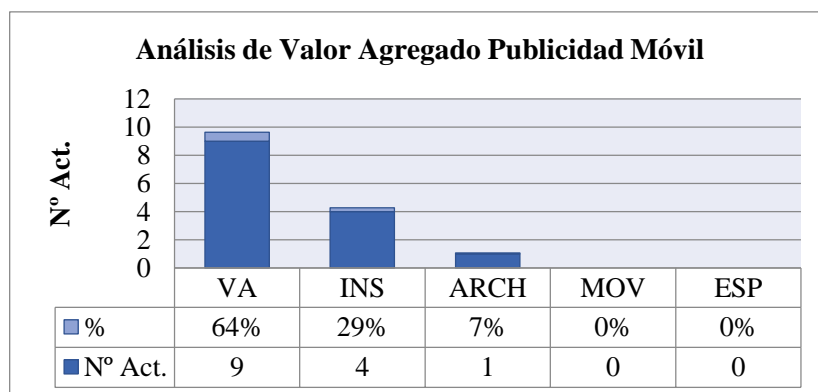


Figura 5.8. Análisis de Control de publicidad móvil.

Fuente: Autor.

Resultado del Análisis.

El procedimiento para la Licencia de publicidad móvil se necesita de 14 actividades de las cuales el 64% de actividades agregan valor al cliente, el 29% de actividades se realiza en inspecciones y el 7% para el archivo de los trámites.

Tabla 5.9. Análisis de Inspección de publicidad móvil.

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES DE INSPECCIÓN DE PUBLICIDAD MÓVIL		MÉTODO ACTUAL	
		Nº Act.	%
VA	Valor Agregado	4	67%
INS	Inspección	1	17%
ARCH	Archivo	1	17%
MOV	Movimiento	0	0%
ESP	Espera	0	0%
Total de actividades		6	100%
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		67%

Fuente: Autor.

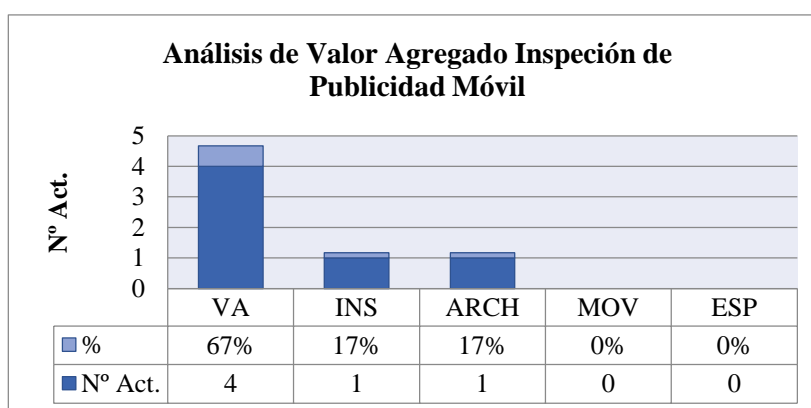


Figura 5.9. Análisis de Inspección de publicidad móvil.

Fuente: Autor.

Resultado del Análisis.

La inspección de Publicidad móvil es un procedimiento que se realiza trimestralmente para esto se necesita de 6 actividades, de las cuales el 67% de actividades agregan valor al cliente, el 17% de actividades se realiza en inspecciones y el 17% para el archivo de los informes.

5.1.8. Procedimiento Decomiso provisional de mercadería.

Tabla 5.10. Análisis de Decomiso provisional de mercadería.

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES DE DECOMISO PROVISIONAL.		MÉTODO ACTUAL	
		Nº Act.	%
VA	Valor Agregado	10	67%
INS	Inspección	2	13%
ARCH	Archivo	1	7%
MOV	Movimiento	2	13%
ESP	Espera	0	0%
Total de actividades		15	100%
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		67%

Fuente: Autor.

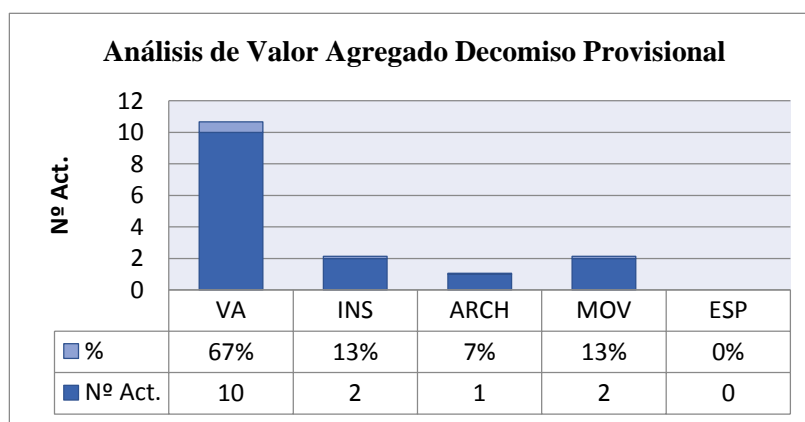


Figura 5.10. Análisis de Decomiso provisional de mercadería.

Fuente: Autor.

Resultado del Análisis.

Para el procedimiento de Decomiso provisional de mercadería se necesita de 15 actividades de las cuales el 67% de actividades agregan valor al cliente, el 13% de actividades se realiza en inspecciones, 7% para el archivo de los trámites y el 13% en movimientos.

5.1.9. Procedimiento Notificación por infringir ordenanzas vigentes.

Tabla 5.11. Análisis de Notificación por infringir ordenanzas.

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES DE NOTIFICACIÓN A INFRACTORES.		MÉTODO ACTUAL	
		Nº Act.	%
VA	Valor Agregado	16	73%
INS	Inspección	3	14%
ARCH	Archivo	1	5%
MOV	Movimiento	1	5%
ESP	Espera	1	5%
Total de actividades		22	100%
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		73%

Fuente: Autor.

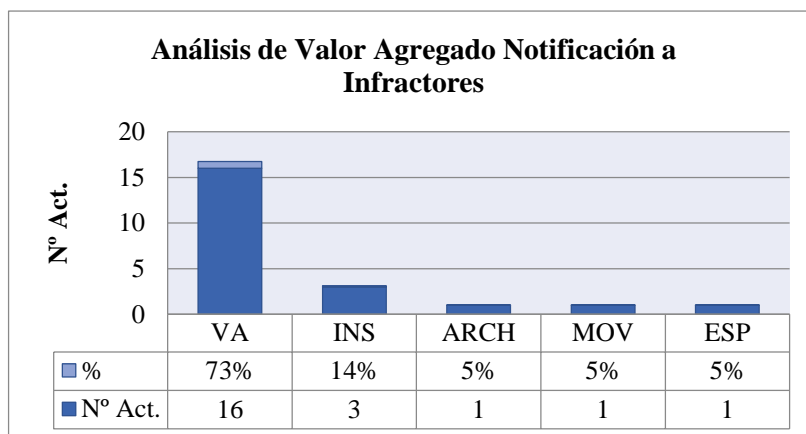


Figura 5.11. Análisis de Notificación por infringir ordenanzas.

Fuente: Autor.

Resultado del Análisis.

Para el procedimiento de Notificación por infringir ordenanzas vigentes se conforma de 22 actividades de las cuales el 73% de actividades agregan valor al cliente, el 14% de actividades se realiza en inspecciones, 5% para el archivo de los trámites, el 5% en movimientos y el 5% en esperas.

5.1.10. Procedimiento Control de inspecciones de centros de diversión

Tabla 5.12. Análisis de Control de inspecciones de centros de diversión.

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES DE CONTROL DE CENTROS DE DIVERSIÓN		MÉTODO ACTUAL	
		Nº Act.	%
VA	Valor Agregado	18	64%
INS	Inspección	7	25%
ARCH	Archivo	3	11%
MOV	Movimiento	0	0%
ESP	Espera	0	0%
Total de actividades		28	100%
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		64%

Fuente: Autor.

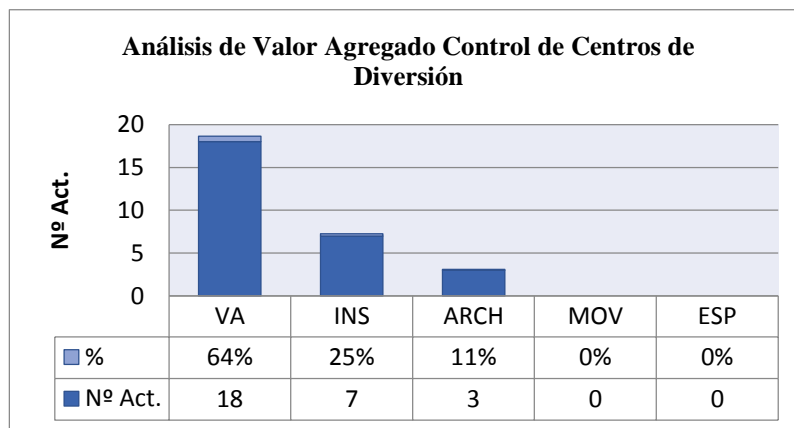


Figura 5.12. Análisis de Control de inspecciones de centros de diversión.

Fuente: Autor.

Resultado del Análisis.

El procedimiento de Control de inspecciones de centros de diversión se conforma de 28 actividades de las cuales el 64% de actividades agregan valor al cliente, el 11% de actividades se realiza en inspecciones y el 3% para el archivo de los trámites.

5.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE LA PROPUESTA

Los valores que se representa son los resultados de los Análisis de Valor Agregado que se realizó a los procedimiento que interviene en el Macroproceso de Control Municipal como un plan de propuesta con valoración cuantitativa y participativa de los responsables de cada proceso, la matriz de análisis se puede observar en el **Anexo F**.

5.2.1. Procedimiento Control ambiental de actividades sujetas a control.

Tabla 5.13. Propuesta de Control ambiental de actividades.

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO PROPUESTO	
		Nº Act.	%
VA	Valor Agregado	17	68%
INS	Inspección	7	28%
ARCH	Archivo	1	4%
MOV	Movimiento	0	0%
ESP	Espera	0	0%
Total de actividades		25	100%
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		68%

Fuente: Autor.

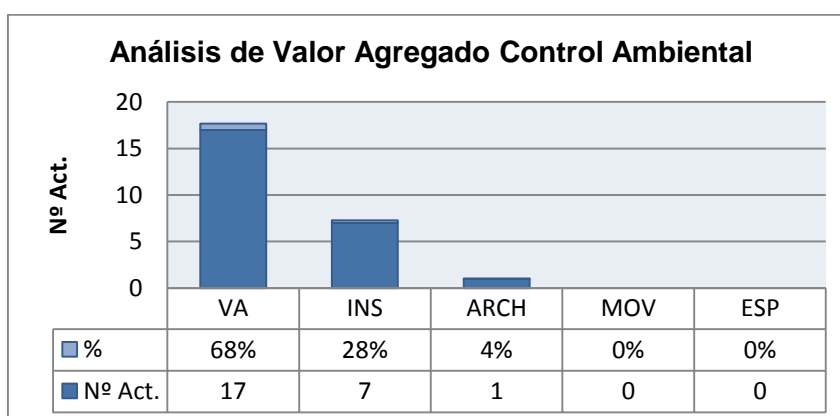


Figura 5.13. Propuesta de Control ambiental de actividades.

Fuente: Autor.

Resultado del Análisis de la propuesta.

Este procedimiento comprende de 23 actividades de las cuales 17 actividades agregan valor al proceso que representa el 68%, 7 actividades de inspección en un 28% y 1 actividades de archivo que representa es el 4%.

5.2.2. Procedimiento Recolección de residuos combustibles.

Tabla 5.14. Propuesta de Recolección de residuos combustibles.

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES DE RESIDUOS COMBUSTIBLES.		MÉTODO PROPUESTO	
		Nº Act.	%
VA	Valor Agregado	18	56%
INS	Inspección	7	22%
ARCH	Archivo	3	9%
MOV	Movimiento	0	0%
ESP	Espera	0	0%
Total de actividades		28	100%
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		56%

Fuente: Autor.

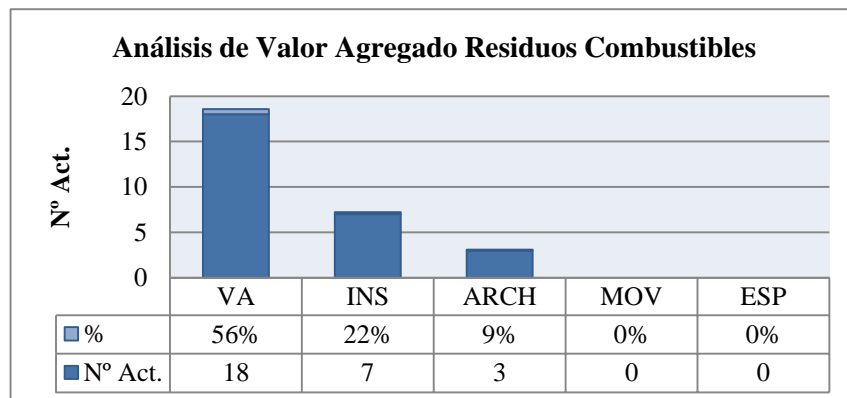


Figura 5.14. Propuesta de Recolección de residuos combustibles.

Fuente: Autor.

Resultado del Análisis de la propuesta.

El procedimiento comprende de 28 actividades de las cuales solo el 56% agregan valor, el 22% se realiza inspecciones y el 9% de actividades se ocupa archivos.

5.2.3. Procedimiento Control de edificación y denuncias de construcción.

Tabla 5.15. Propuesta de Control de edificaciones y denuncias.

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES DE CONTROL EDIFICACIÓN Y DENUNCIAS.		MÉTODO PROPUESTO	
		Nº Act.	%
VA	Valor Agregado	18	78%
INS	Inspección	5	22%
ARCH	Archivo	0	0%
MOV	Movimiento	0	0%
ESP	Espera	0	0%
Total de actividades		23	100%
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		78%

Fuente: Autor.

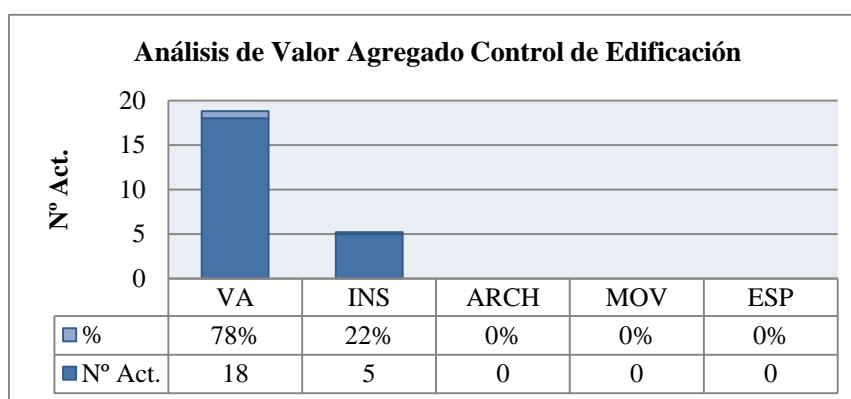


Figura 5.15. Propuesta de Control de edificaciones y denuncias.

Fuente: Autor.

Resultado del Análisis de la propuesta.

El procedimiento comprende de 23 actividades de las cuales el 78% de actividades agregan valor a l proceso y el 22% de actividades se realiza inspección.

5.2.4. Procedimiento Control sanitario de actividades sujetas a control.

Tabla 5.16. Propuesta de Control sanitaria de actividades sujetas.

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO PROPUESTO	
		Nº Act.	%
VA	Valor Agregado	16	76%
INS	Inspección	4	19%
ARCH	Archivo	1	5%
MOV	Movimiento	0	0%
ESP	Espera	0	0%
Total de actividades		21	100%
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		76%

Fuente: Autor.

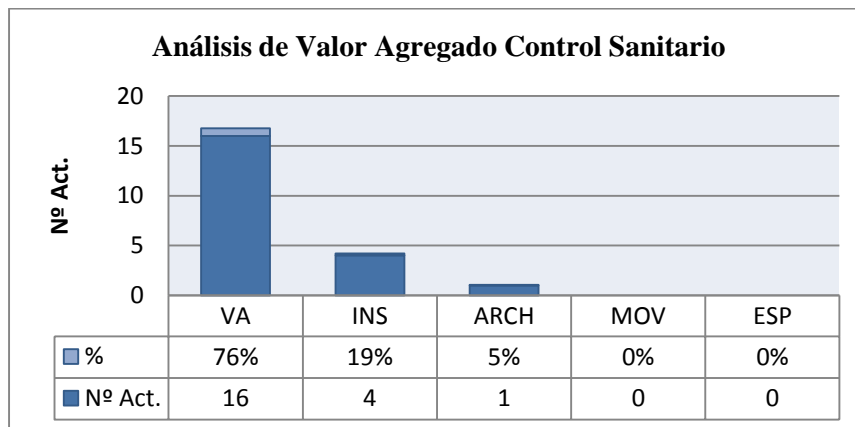


Figura 5.16. Propuesta de Control sanitaria de actividades sujetas a control.

Fuente: Autor.

Resultado del Análisis de la propuesta.

El procedimiento tiene 32 actividades de las cuales 16 representa al 76% del valor agregado del proceso, mientras 6 actividades representan el 28 de inspecciones.

5.2.5. Procedimiento Saneamiento a espacios públicos.

Tabla 5.17. Propuesta de Saneamiento a espacios públicos.

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO A ESPACIOS PÚBLICOS		MÉTODO PROPUESTO	
		Nº Act.	%
VA	Valor Agregado	12	63%
INS	Inspección	5	26%
ARCH	Archivo	2	11%
MOV	Movimiento	0	0%
ESP	Espera	0	0%
Total de actividades		19	100%
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		63%

Fuente: Autor.

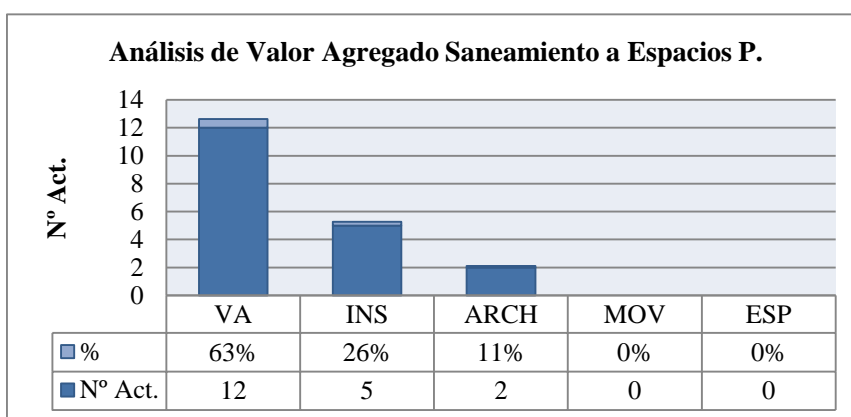


Figura 5.17. Propuesta de Saneamiento a espacios públicos.

Fuente: Autor.

Resultado del Análisis de la propuesta.

El procedimiento tiene 19 actividades, donde el 12 de ellas representa el 63% de valor agregado para el proceso, el 5% de actividades se realiza para inspecciones y el 11% para el archivo.

5.2.6. Procedimiento Inspección y control sanitario a mercados.

Tabla 5.18. Propuesta de Inspección y Control sanitario de mercados.

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES CONTROL SANITARIO DE MERCADOS.		MÉTODO PROPUESTO	
		Nº Act.	%
VA	Valor Agregado	9	64%
INS	Inspección	4	29%
ARCH	Archivo	1	7%
MOV	Movimiento	0	0%
ESP	Espera	0	0%
Total de actividades		14	100%
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		64%

Fuente: Autor.

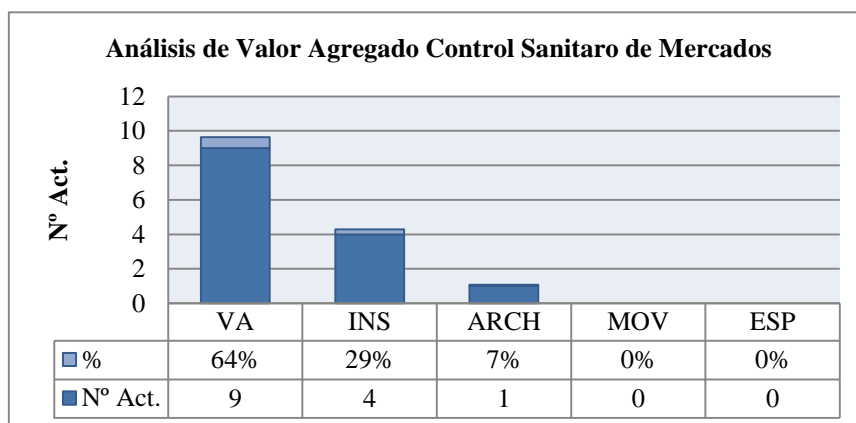


Figura 5.18. Propuesta de Inspección y Control sanitario de mercados.

Fuente: Autor.

Resultado del Análisis de la propuesta.

El procedimiento contiene 14 actividades, de las cuales 9 representan el 64% de valor agregado, 4 actividades se ocupa muestra el 29% y se realiza en inspecciones, mientras i actividad muestras el 7% para el archivo.

5.2.7. Procedimiento Control de publicidad fija y móvil.

Tabla 5.19. Propuesta de Control de publicidad fija.

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES DE PUBLICIDAD FIJA.		MÉTODO PROPUESTO	
		Nº Act.	%
VA	Valor Agregado	9	64%
INS	Inspección	3	21%
ARCH	Archivo	2	14%
MOV	Movimiento	0	0%
ESP	Espera	0	0%
Total de actividades		14	100%
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		64%

Fuente: Autor.

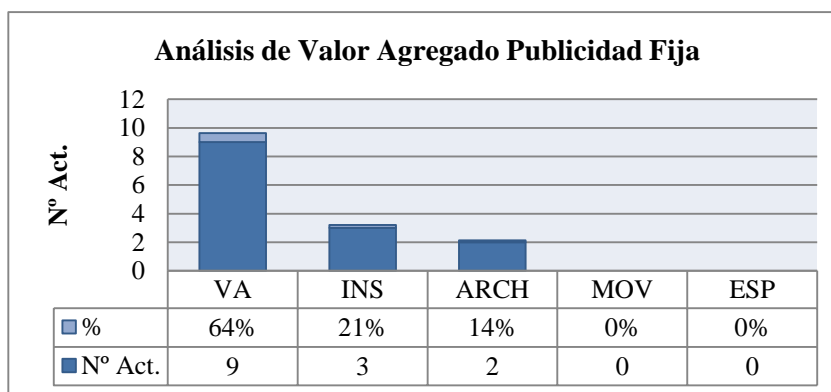


Figura 5.19. Propuesta de Control de publicidad fija.

Fuente: Autor.

Resultado del Análisis de la propuesta.

El procedimiento comprende de 14 actividades de los cuales el 64% agregan valor al proceso, el 21% se realiza en inspecciones y el 14% para el archivo.

Tabla 5.20. Propuesta de Control de publicidad móvil.

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES DE PUBLICIDAD MÓVIL.		MÉTODO PROPUESTO	
		Nº Act.	%
VA	Valor Agregado	9	64%
INS	Inspección	4	29%
ARCH	Archivo	1	7%
MOV	Movimiento	0	0%
ESP	Espera	0	0%
Total de actividades		14	100%
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		64%

Fuente: Autor.

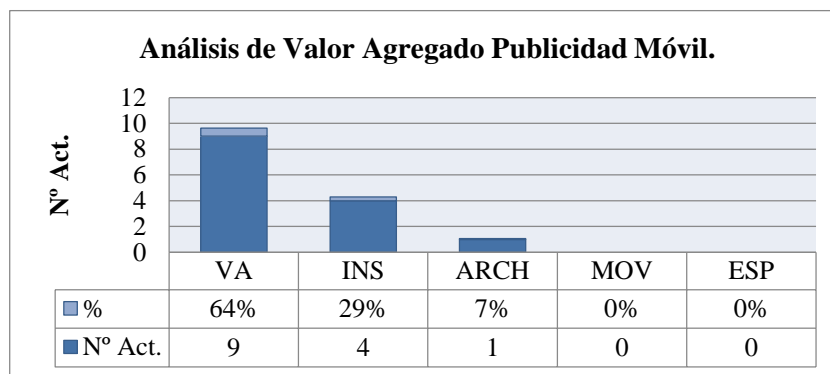


Figura 5.20. Propuesta de Control de publicidad móvil.

Fuente: Autor.

Resultado del Análisis de la propuesta.

El procedimiento comprende de 14 actividades, y se muestran un 64% por ciento de valor agregado al proceso, el 29% de actividades en Inspecciones y el 7% en actividades de archivo.

Tabla 5.21. Propuesta de Inspección de publicidad móvil.

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES INSPECCIÓN DE PUBLICIDAD MÓVIL		MÉTODO PROPUESTO	
		Nº Act.	%
VA	Valor Agregado	4	67%
INS	Inspección	1	17%
ARCH	Archivo	1	17%
MOV	Movimiento	0	0%
ESP	Espera	0	0%
Total de actividades		6	100%
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		67%

Fuente: Autor.

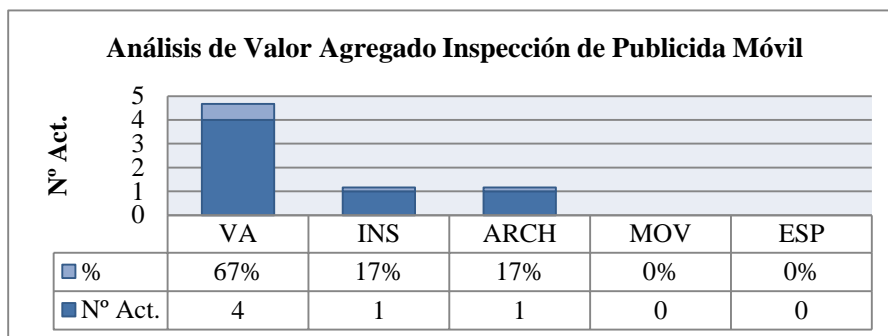


Figura 5.21. Propuesta de Inspección de publicidad móvil.

Fuente: Autor.

Resultado del Análisis de la propuesta.

El procedimiento está conformado por 6 actividades, 4 de ellas que representa el 67% de actividades agregan valor al proceso, y el 17 % de actividades en inspección y archivo.

5.2.8. Procedimiento Decomiso provisional de mercadería.

Tabla 5.22. Propuesta de Decomiso provisional de mercadería.

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES DECOMISO DE MERCADERÍA.		MÉTODO PROPUESTO	
		Nº Act.	%
VA	Valor Agregado	10	67%
INS	Inspección	2	13%
ARCH	Archivo	1	7%
MOV	Movimiento	2	13%
ESP	Espera	0	0%
Total de actividades		15	100%
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		67%

Fuente: Autor.

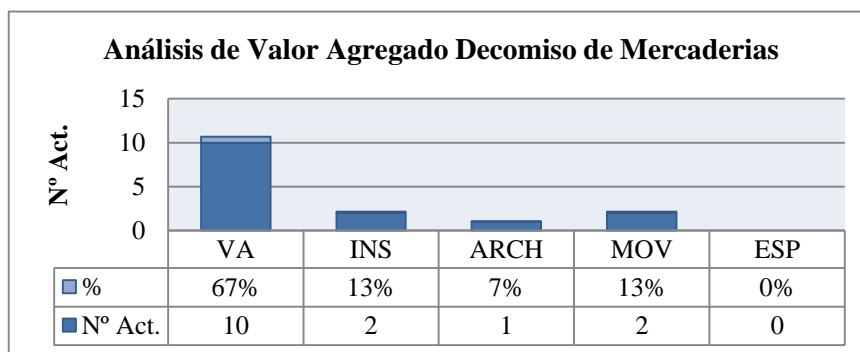


Figura 5.22. Propuesta de Decomiso provisional de mercadería.

Fuente: Autor.

Resultado del Análisis de la propuesta.

El proceso comprende de 15 actividades de la cual el 67% agregan valor al proceso, el 13 por ciento a actividades de inspección y el 7% de actividades de archivo.

5.2.9. Procedimiento Notificación por infringir ordenanzas vigentes.

Tabla 5.23. Propuesta de Notificación por infringir ordenanzas.

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES INFRINGIR ORDENANZAS.		MÉTODO PROPUESTO	
		Nº Act.	%
VA	Valor Agregado	16	73%
INS	Inspección	3	14%
ARCH	Archivo	1	5%
MOV	Movimiento	1	5%
ESP	Espera	1	5%
Total de actividades		22	100%
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		73%

Fuente: Autor.

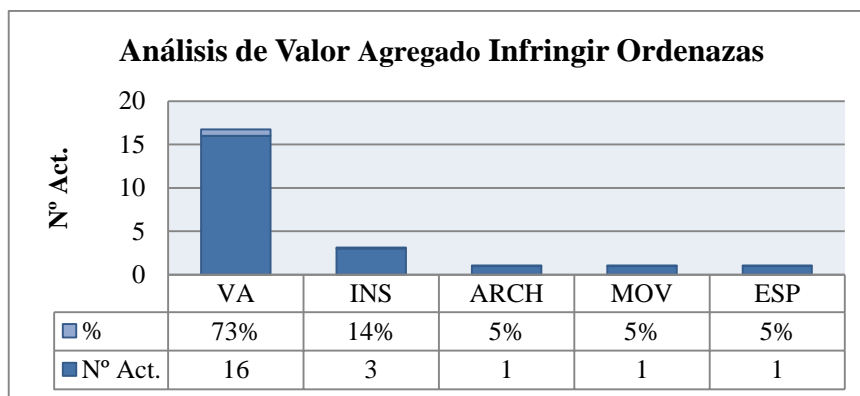


Figura 5.23. Propuesta de Notificación por infringir ordenanzas.

Fuente: Autor.

Resultado del Análisis de la propuesta.

El procedimiento comprende de 22 actividades, de ellas el 73% de actividades agregan valor al proceso, el 14% de actividades a la inspección y el 5% de actividades al archivo, al movimiento y a la espera respectivamente.

5.2.10. Procedimiento Control de inspecciones de centros de diversión

Tabla 5.24. Propuesta de Control de Inspeccion de centros de diversión.

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES DE CONTROL A CENTROS DE DIVERSIÓN		MÉTODO PROPUESTO	
		Nº Act.	%
VA	Valor Agregado	18	64%
INS	Inspección	7	25%
ARCH	Archivo	3	11%
MOV	Movimiento	0	0%
ESP	Espera	0	0%
Total de actividades		28	100%
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO		64%

Fuente: Autor.

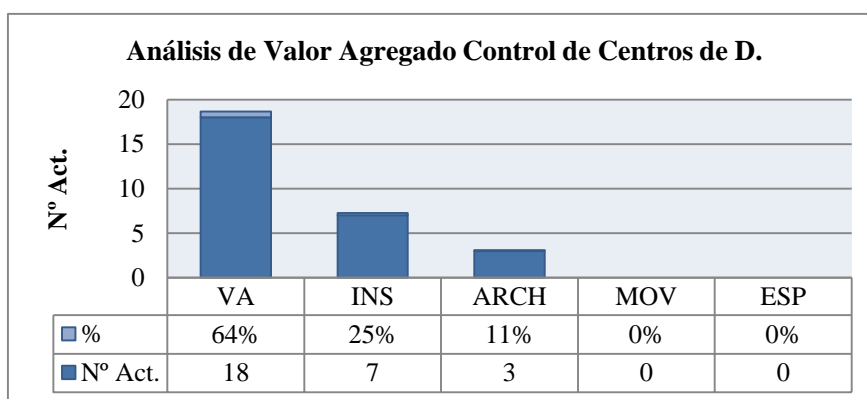


Figura 5.24. Propuesta de Control de Inspeccion de centros de diversión.

Fuente: Autor.

Resultado del Análisis de la propuesta.

El procedimiento comprende de 28 actividades, de ellas el 64% de actividades agregan valor al proceso, el 25% de actividades a la inspección mientras que el 11% de actividades al archivo.

5.3. ANÁLISIS COMPARATIVA GENERAL DE LOS PROCESOS

Según el análisis general de los procesos todos los procesos no cumplen el 80% de valor agregado al cliente, por lo tanto es necesario revisar cada una de las actividades que no agregan valor para simplificar o eliminar. La mayoría de las actividades necesita de inspección por lo tanto es necesario revisar para simplificar por en todos lo proceso las inspecciones son necesarios por tal razón no se pueden eliminar.

Tabla 5.25. Análisis comparativo de resultados.

Nº	PROCEDIMIENTOS	ANÁLISIS ACTUAL					ANÁLISIS PROPUESTA				
		VA	Inspección	Movimiento	Archivo	Demora	VA	Inspección	Movimiento	Archivo	Demora
1	Control ambiental de actividades sujetos a control	55%	42%	3%	0%	0%	68%	28%	4%	0%	0%
2	Recolección de residuos combustibles	56%	22%	9%	0%	0%	64%	25%	11%	0%	0%
3	Control de edificaciones y denuncias de construcción	78%	22%	0%	0%	0%	78%	22%	0%	0%	0%
4	Control sanitario de actividades sujetos a control	69%	28%	3%	0%	0%	76%	19%	5%	0%	0%
5	Saneamiento a espacios Públicos	63%	26%	11%	0%	0%	63%	26%	11%	0%	0%
6	Inspección de control sanitario a mercados	64%	29%	7%	0%	0%	64%	29%	7%	0%	0%
7	Control de publicidad externa fija	64%	21%	14%	0%	0%	64%	21%	14%	64%	64%
8	Control de publicidad externa móvil	64%	29%	7%	0%	0%	64%	64%	64%	0%	0%
9	Inspección publicidad móvil	67%	17%	17%	0%	0%	67%	17%	17%	0%	0%
10	Decomiso provisional de mercadería	67%	13%	7%	13%	0%	67%	13%	7%	13%	0%
11	Notificación por infringir ordenanzas vigentes	73%	14%	5%	5%	5%	73%	14%	5%	5%	5%
12	Control e inspección de centros de diversión	64%	25%	11%	0%	0%	64%	25%	11%	0%	0%

Fuente: Autor.

Podemos observar los resultados de cada proceso y la variación el cada uno de las acciones de eliminar, combinar, cambiar de secuencia y la simplificación para los parámetros de análisis como es el valor agregado, inspección, Movimiento, archivo y demora de proceso actual y como propuesta de proyecto para el mejoramiento de cada procedimiento.

5.3.1. Análisis de eliminación de actividades que no agregan valor.

Tabla 5.26. Análisis de la eliminación de actividad que no agregan valor.

ELIMINACIÓN DE ACTIVIDADES		
PROCEDIMIENTO	ACTUAL	PROPUESTA
Control ambiental de actividades sujetas a control.	33	24
Recolección de residuos combustibles	28	28
Control de edificaciones y denuncias de construcciones	23	23
Control sanitario de actividades comerciales sujetos a control	32	23
Saneamiento de espacios públicos	19	19
Inspección y control sanitario a mercados	14	14
Control de publicidad externa fija	14	14
Control de publicidad externa móvil	14	14
Inspección de Publicidad móvil.	8	8
Decomiso provisional de mercaderías	15	15
Notificación a infractores de ordenanzas vigentes	22	22
Control e inspección de centros de diversión	28	28

Fuente: Autor

En la tabla 2.26 se puede observar la eliminación de 3 de actividades en el procedimiento de control ambiental de actividades sujetas a control y el procedimiento Decomiso provisional de mercaderías, en las otro procedimientos no se considera la eliminación de actividades pero si de sugiere las acciones de **combinar, cambiar de secuencia y simplificar**, que les permita mejorar las actividades en cada procedimiento.

5.4. COSTO DE IMPLEMENTACIÓN.

Para la elaboración del siguiente proyecto cuenta con el respaldo total de la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones que lidera el proyecto Sistema Integral de Gestión Municipal (SIG-M), en la cual se fundamenta a los proceso y procedimientos como el corazón para su desarrollo. Para la fase del Levantamiento de Procesos se conforma un equipo de trabajo de 8 personas, a realizarse en todas las Unidades y Direcciones Administrativas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra.

La contratación del equipo para la fase de Levantamiento de Procesos se realizan por un periodo de 7 meses con una remuneración mensual de **518,00 dólares** cada persona con una totalidad de **29008,00 dólares**, adicional a eso de realizo una consultoría con JP Consultores para la gestión, socialización y sensibilización de la Gestión por Proceso en un costo de **15000,00 dólares**.

El desarrollo del proyecto para el Levantamiento de Procesos de Control Municipal tiene un costo de **3700 dólares** en talento humano y **800 dólares** en materiales, dando un costo total de 4500 dólares.

El beneficio del proyecto justica como requisito indispensable tener un Manual de Procesos y Procedimientos actualizados para el Convenio de la Corporación Andina Financiera (CAF) y el Gobierno Autónomo Descentralizado San Miguel de Ibarra (GAD-I) para el desarrollo del Sistema Integral de Gestión Municipal (SIG-M), con un costo de 233000,00 no reembolsables.

Los Procesos y Procedimientos actualizados permiten cumplir con parámetros que establece la Normas de Control Interno para las Instituciones Públicas de la Contraloría General del Estado de la Gestión de la Tecnologías de Información y Comunicación y cumplir con su Auditoria de acuerdo a la Normativa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES

La revisión bibliográfica permitió establecer las herramientas y metodologías aplicables de la Gestión por Procesos enfocadas al cumplimiento de las directrices y competencias que establecen normativa legal relacionada al control entidades públicas en los procesos y procedimientos para brindar el servicio a la ciudadanía.

Con la metodología PHVA se realiza el diagnóstico inicial para el diseño y la estructuración de los procesos y procedimientos según la lista de los servicios/productos y las competencias de control para la Municipalidad.

Los indicadores de gestión que se propone por cada procedimiento permiten generar y medir que la propuesta de mejora planteada tenga un resultado positivo en el corto plazo y se refleje en la calidad interna y externa del proceso para brindar el servicio.

Con base a las herramientas de análisis del valor agregado de los procesos y los diagramas de flujos iniciales se elabora la propuesta de mejora de dos procedimientos para lo cual se contó con participación de los responsables de las Unidades y Direcciones involucradas.

Se estandariza cuatro caracterizaciones de procesos, diez descripciones de procedimientos con sus respectivos diagramas de flujos, permitiendo identificar y establecer cada una de las actividades que se desarrollan en las Unidades y Direcciones que interviene en el Macroproceso Control Municipal.

La aprobación de este proyecto se realizó conjuntamente con todos los procesos y procedimientos documentados mediante la Resolución Administrativa N° 045-DAM-2014 referente a la reformar del Manual de Procesos y Procedimientos GAD-I; emitida por el Ilustre Consejo Municipal el 12 de marzo del 2014.

La estandarización de procesos permitió cumplir con las Normas de Control Internos de la Contraloría General del Estado y las Directrices de Administración de Procesos establecida por la Secretaría de Administración Pública para que el desempeño sea eficiente y eficaz en este tipo de entidades públicas.

RECOMENDACIONES

Ejecutar las acciones de mejora planteada para incentivar a los responsables de cada proceso hacia un compromiso de trabajo en equipo para estar preparados para los cambios y mantener la misión permanente de brindar calidad en el servicio.

Actualizar los elementos que interactúan en los procesos desarrollados para dar cumplimiento a lo dispuesto en las ordenanzas y normativas vigentes, en cada una de las Unidades y Direcciones involucradas en el desarrollo del proyecto.

Realizar el control y medición de los procedimientos para fortalecer el cambio cultural y las competencias técnicas de acuerdo a las necesidades operativas y dotar a los funcionarios actividades dinámicas y sistémicas enfocadas en la satisfacción de la ciudadanía.

Los Responsables y Directores de Unidades y Direcciones de la Municipal de Ibarra respectivamente deberán implementar los planes de capacitación en todos los niveles de servidores públicos para mejorar el desempeño e incentivar al talento humano.

Actualizar el Manual de Procesos y Procedimientos para el Control Municipal cuando exista algún cambio en el flujo de la información o alguna mejora desarrollada en el tiempo bajo la responsabilidad del encargado de la Gestión por Proceso.

BIBLIOGRAFÍA

- Administración Pública de Estados de México. (2009). Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos. México .
- Braulio., M. G. (2006). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Ecoe. Ediciones .
- Constitución de la República del Ecuador . (2008). Ecuador.
- Corporación Unificada Nacional de la Educación Superior CUNES. (2012). <http://www.buenastareas.com/ensayos/Importancia-De-La-Gesti%C3%B3n-Por-Procesos/4351793.html>.
- GAD-I. (2009). *Planeación Estratégica 2009-2014*. Ibarra.
- GAD-I. (2009-2014). Plan Estratégico del Municipio de Ibarra. Ibarra, Ecuador, Imbabura.
- GAD-I. (2012). Ordenanza de Uso y Ocupación del Suelo. Ibarra, Imbabura, Ecuador.
- Gobierno Federal M. (Septiembre de 2008). Herramientas para el Análisis y Mejora de Procesos. 3.
- H., M. (2011). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Alfaomega.
- Harrington, H. J. (1994). *Mejoramiento de los Procesos de las empresas*. McGraw-Hill.
- Ilustre Municipio de Ibarra. (10 de marzo del 2008). *Ordenanza reformativa a la Ordenanza para la protección de la calidad ambiental en lo relativo a la contaminación por ruido genera por fuentes fijas y móviles en el Cantón Ibarra*. Ibarra.
- Ilustre Municipio de Ibarra. (27 de noviembre del 2003). *Ordenanza para la protección de la calidad ambiental en lo relativo a la contaminación por ruido genera por fuentes fijas y móviles en el Cantón Ibarra*. Ibarra.
- Ilustre Municipio de Ibarra. (28 de febrero del 2002). *Ordenanza que regula la actividad de comercio en el Cantón de Ibarra*. Ibarra.
- Ilustre Municipio de Ibarra. (22 de diciembre del 2012). *La ordenanza que regula la instalación y control de la publicidad exterior en el Cantón Ibarra*. Ibarra.
- Ilustre Municipio de Ibarra. (25 de noviembre del 2003). *Ordenanza Municipal para el manejo de ambiental adecuado de aceites con base mineral o sintética*. Ibarra, Imbabura.

- Jaramillo, C. M. (s.f.). *Indicadores de Gestión*.
- Junta de Castilla y León. (2010). *Actualización de Guía para la Gestión por Procesos 2*.
- MIDEPLAN. (Junio, 2009). *Guía para la elaboración de Diagramas de Flujo*.
- Organización Internacional de Normalización (ISO). (2005). *ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y Vocabulario*. Ginebra-Suiza: ISO.
- Organización Internacional de Normalización (ISO). (Actualización 2005). *GTC - ISO/TR. 10013. Directrices de documentación de sistema de gestión de la calidad*. Bogotá: INCONTEC.
- Organización Internacional de Normalización. (15 de 11 de 2008). *Sistema de la Gestión de la Calidad-Requisitos*. Ginebra, Suiza.
- Ortiz, M. L. (Junio de 2008). *Manual de Procesos y Procedimientos. Bases Estratégicas y Organizacionales. Tomo 1. . Cartagena de las Indias*.
- Pérez, J. A. (2012). *Gestión Por Procesos* (Cuarta ed.). España: ESIC.
- Política, M. d. (2012). *Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización*. Quito-Ecuador: V&M Gráficas.
- Secretaria Nacional de Administracion Publica. (2011). *Acuerdo N° 784, Norma Técnica de Gestión de Procesos*. Quito.
- SENA, Centro de la Tecnología y la Manufactura Avanzada. (2009). *GERENCIA DE PROYECTOS*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/66009679/Ciclo-PHVA>.
- Velasco, J. A. (2012). *Gestiosn por Procesos*. España: ESIC EDITORIAL.

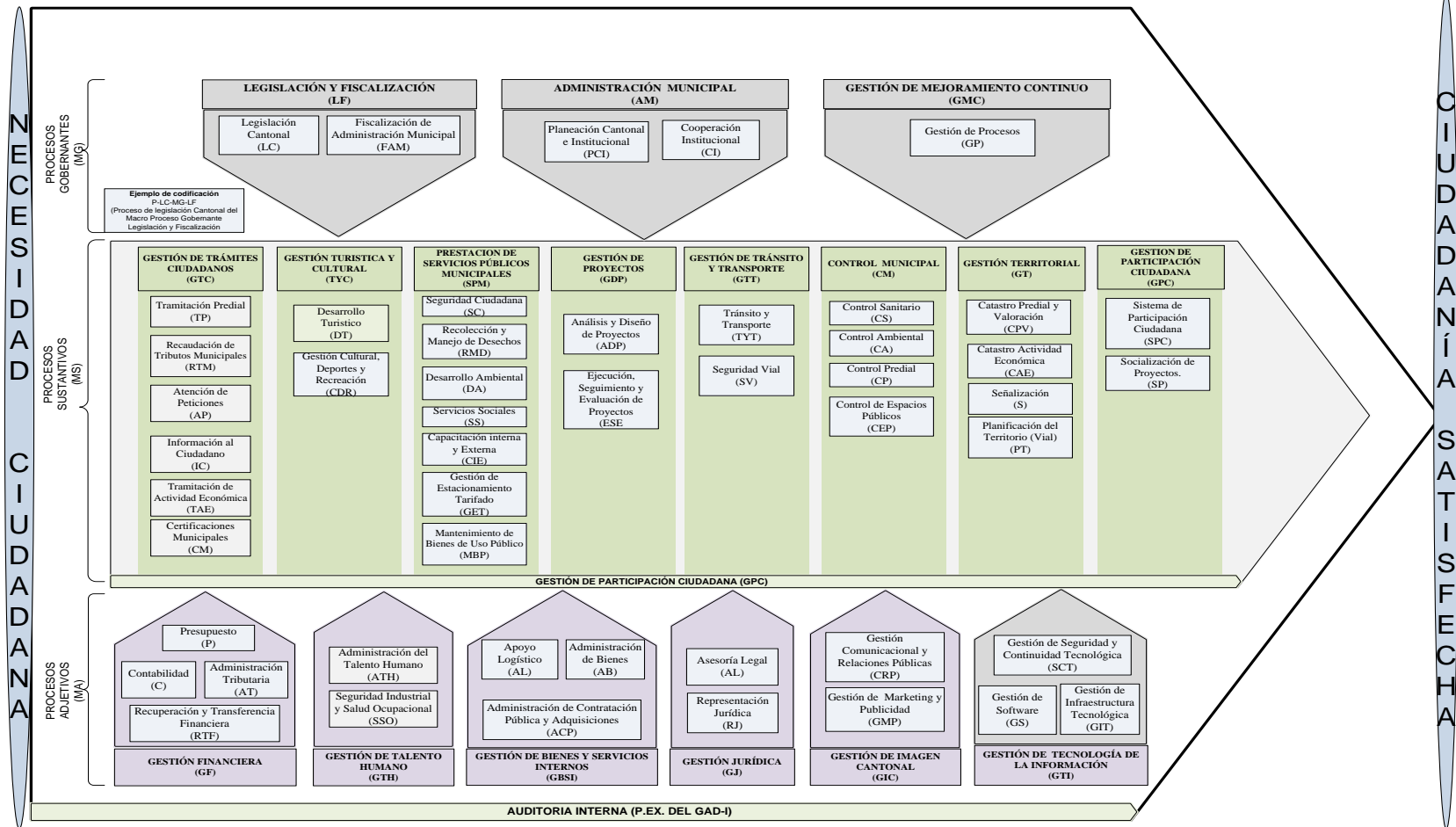
ANEXOS

ANEXO A.- MAPA DE PROCESOS DE GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZA MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA



MAPA DE PROCESOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE IBARRA

Código: MP-GAD-I
 Fecha: 21-08-2012
 Estado: Propuesto
 Versión: 10




Realizado por: Equipo de Levantamiento de Procesos
 Cargo:

Revisado por:
 Cargo:

Aprobado por:
 Cargo:


ANEXO B. CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DEL MACROPROCESO CONTROL MUNICIPAL.

1.- Caracterización de Proceso de Control Sanitario

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA		
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: CONTROL SANITARIO	CÓDIGO	C-MS-CM-CS
		VERSIÓN	1
		FECHA DE APROBACIÓN:	
	PAGINAS:	1	


PROYECTO: LEVANTAMIENTO DE PROCESOS GAD-I				
MACROPROCESO:	CONTROL MUNICIPAL.			
PROCESO:	CONTROL SANITARIO	TIPO:	Sustantivo	
PROPÓSITO:	Regular y controlar las condiciones de salud e higiene de los mercados y otros actividades económicas del Cantón para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.			
PROVEEDORES	DISPARADORES	ACTIVIDADES	PRODUCTOS/SERVICIOS	CLIENTE
P-MG-GMC-GP-05 Elaboración de Proyectos de Ordenanzas, Reglamentos y Resoluciones	Ordenanza de Comercio	CONTROL SANITARIO DE MERCADOS Y DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS SUJETOS A CONTROL. P-MS-CM-CS-01 Control sanitario de actividades comerciales sujetos a control P-MS-CM-CS-03 Inspección y control sanitario a mercados	Informes de respuestas de denuncia	MS-GTC-AP-11 Atención de peticiones.
			Informe de sanción. Notificación	P-MS-CM-CEP-04 Notificación a infractores de ordenanzas vigentes
P-MS-GTC-AP-11 Atención de peticiones.	Denuncia ciudadana		Informes mensuales.	
CI: Planeación Cantonal.	POA			
P-MS-GTC-AP-11 Atención de peticiones. CI: Planeación Cantonal.	Petición ciudadana POA	SANEAMIENTO AMBIENTAL EN LOS ESPACIOS PÚBLICOS DE LA CIUDAD. P-MS-CM-CS-02 Saneamiento de espacios públicos	Informes mensuales Ficha de actividades.	
EJECUTORES	RESPONSABLE DEL PROCESO	ALCANCE DEL PROCESO	PUNTOS DE CONTROL	REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE
Comisaria Municipal de Higiene	Dirección de Gestión Ambiental	El proceso inicia con los planes operativos rutinarios de inspecciones, notificaciones hasta las sanciones si amerita.		Cumplimiento de normas de salud Equidad en el control sanitario Calidad de producto
Elaboró: Patricio Chantera		Revisó:	Aprobó:	
Fecha: 21-12-2012		Fecha:	Fecha:	

2.- Caracterización de Proceso Control Ambiental

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA		
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: CONTROL AMBIENTAL.	CÓDIGO	C-MS-CM-CA
		VERSIÓN	1.0
		FECHA DE APROBACIÓN:	
		PAGINAS:	1

PROYECTO: LEVANTAMIENTO DE PROCESOS GAD-I				
MACROPROCESO:	CONTROL MUNICIPAL.			
PROCESO:	CONTROL AMBIENTAL	TIPO:	Sustantivos	
PROPÓSITO:	Controlar la emisión de los distintos fuentes fijas y móviles de contaminación ambiental para garantizar el mejoramiento del ambiente de la ciudad y dar cumplimientos a la normativa legal.			
PROVEEDORES	DISPARADORES	ACTIVIDADES	PRODUCTOS/SERVICIOS	CLIENTE
P-MG-GMC-GP-05 Elaboración de Proyectos de Ordenanzas, Reglamentos y Resoluciones	Ordenanzas de emisión de ruidos. Ordenanza Desechos No domésticos.	CONTROLAR LAS FUENTES DE EMISIÓN Y CONTAMINANTES AMBIENTALES (FUENTES FIJAS Y MÓVILES DE RUIDO.) P-MS-CM-CA-01 Control ambiental de actividades sujetas a control (fuentes fijas y móviles, ruido)	Informes de respuestas de denuncia	P-MS-GTC-AP-13 Entrega de respuesta a trámites
P-MS-GTC-AP-11 Atención de peticiones. CI: Planeación Cantonal.	Petición o denuncia ciudadana. POA			
P-MS-GTC-AP-11 Atención de peticiones. CI: Planeación Cantonal.	Petición o denuncia ciudadana. POA	GESTIÓN DE RECOLECCIÓN DE ACEITES USADOS. MS-CM-CA-02 Recolección de residuos combustibles	Informes mensuales	CI: Procesos GAD-I
P-MG-GMC-GP-05 Elaboración de Proyectos de Ordenanzas, Reglamentos y Resoluciones	Ordenanza recolección de aceites usados.		Informe de sanción. Notificación	P-MS-CM-CEP-04 Notificación a infractores de ordenanzas vigentes.
EJECUTORES	RESPONSABLE DEL PROCESO	ALCANCE DEL PROCESO	PUNTOS DE CONTROL	REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE
Unidad de Gestión y control Ambiental Comisaría Municipal	Dirección de Gestión Ambiental	El proceso inicia desde que se genera el requerimiento del control del ambiente, petición ciudadano, inspecciones, hasta el proceso de sanción o absolución.		Ambientes saludables. Ambientes controlados de emisiones contaminantes. Bajar los índices de contaminación
Elaboró: Patricio Chantera		Revisó:	Aprobó:	
Fecha: 21-12-2012		Fecha:	Fecha:	

3.- Caracterización de Proceso Control Predial

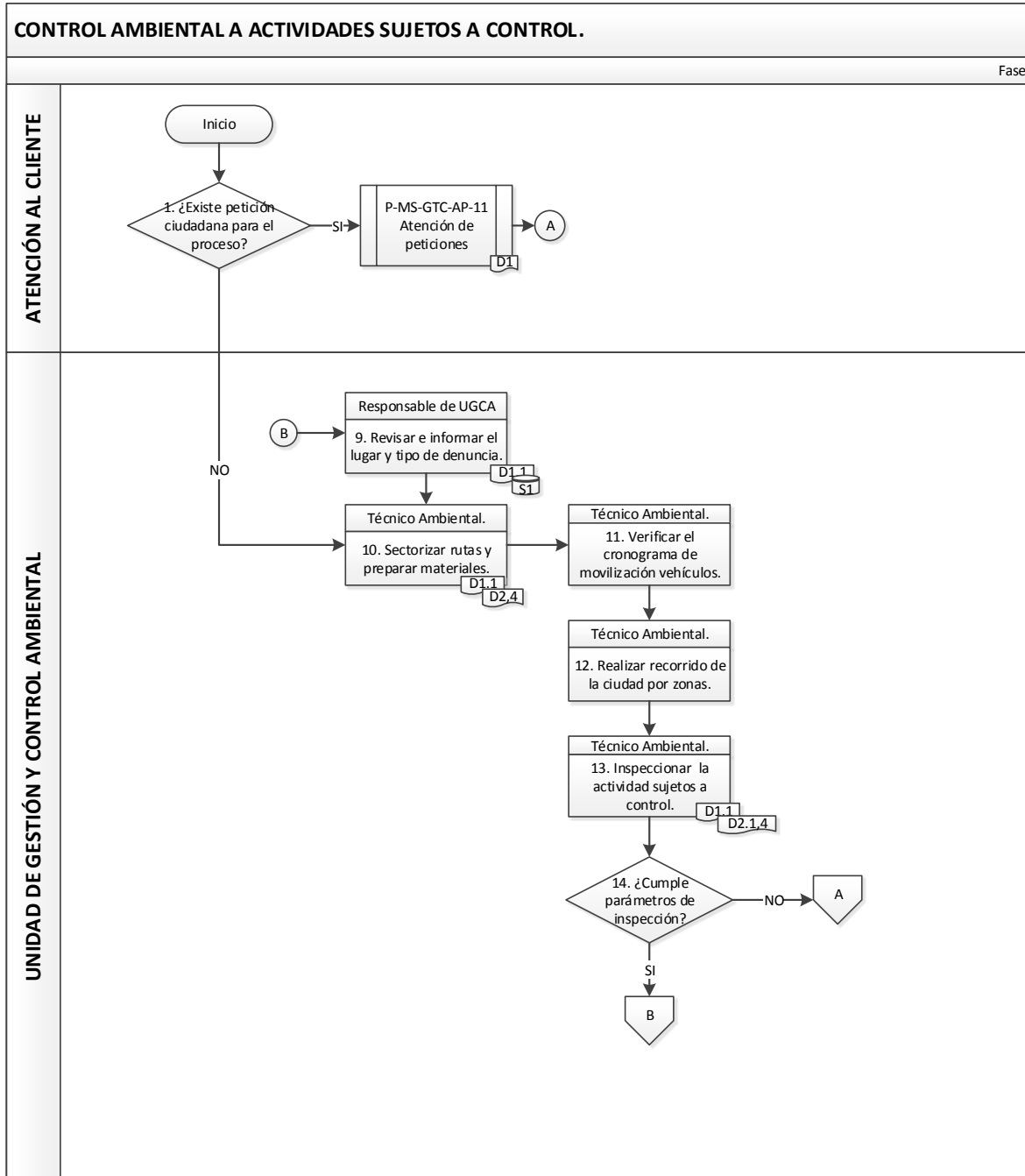
		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA		
		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: CONTROL PREDIAL	CÓDIGO C-MS-CM-CP VERSIÓN 1.0 FECHA DE APROBACIÓN: PAGINAS: 1	
PROYECTO: LEVANTAMIENTO DE PROCESOS GAD-I				
MACROPROCESO:	CONTROL MUNICIPAL			
PROCESO:	CONTROL PREDIAL	TIPO:	Sustantivo	
PROPÓSITO:	Garantizar el ornato de la ciudad y que las construcciones se realicen de acuerdo al diseño aprobado en los planos.			
PROVEEDORES	DISPARADORES	ACTIVIDADES	PRODUCTOS/SERVICIOS	CLIENTE
P-MS-GTC-AP-11 Atención de peticiones. CI: Planeación Cantonal.	Peticion ciudadano POA	CONTROL DE EDIFICACION Y CONTRUCCION URBANA. RESOLUCION DE CONFLICTOS INDIVUALES DE CONSTRUCCION. DETERMINACION DE SANCIONES A INFRACTORES DE CONSTRUCCION. P-MS-CM-CP-01 Control de edificaciones y denuncias de construcciones	Informes de actividades	CE. Ciudadano
P-MS-GTC-TP Tramitacion predial.(Proceso)	Informes de Inspección		Informes de peticiones atendidas.	CE. Instituciones Publicas y Privadas
PE: Instituciones Publicas y Privadas	Peticiones Institucionales Notificaciones		Notificación. Sanciones	CI: Procesos GAD-I
				P-MS-GTC-AP-13 Entrega de respuesta a trámites
EJECUTORES	RESPONSABLE DEL PROCESO	ALCANCE DEL PROCESO	PUNTOS DE CONTROL	REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE
Atención al cliente Alcaldía Dir. Planificación Comisaria de construcciones Secretaria General		El proceso inicia desde que se genera el requerimiento del control de construcciones urbanas, peticiones ciudadanas, inspecciones, hasta procesar la sanción o absolución.		Respuesta Inmediata a solicitudes ciudadans Cumplimiento de Ordenanza y normativas
Elaboró: Patricio Chantera		Revisó:	Aprobó:	
Fecha: 21-12-2012		Fecha:	Fecha:	

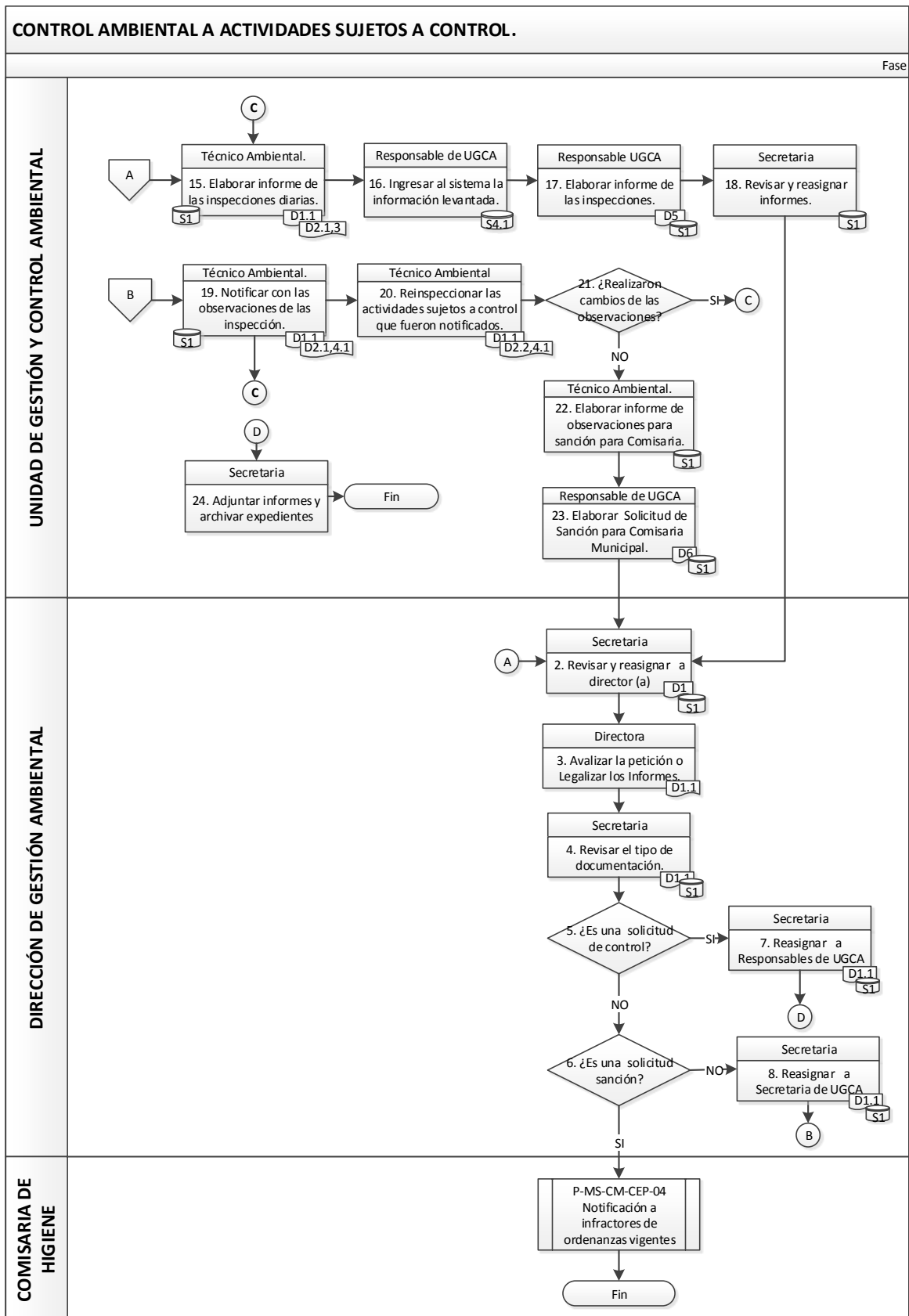
4.- Caracterización de Procesos Control de Espacios Públicos

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA				
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: CONTROL DE ESPACIOS PÚBLICOS		CÓDIGO	C-MS-CM-CEP
			VERSIÓN	1.0
			FECHA DE APROBACIÓN:	
			PAGINAS:	1
PROYECTO: LEVANTAMIENTO DE PROCESOS GAD-I				
MACROPROCESO:	CONTROL MUNICIPAL.			
PROCESO:	CONTROL DE ESPACIOS PÚBLICOS	TIPO:	Sustantivo	
PROPÓSITO:	Mantener el orden del espacio público en el cantón Ibarra dando cumplimiento a la normativa vigente a través de las sanciones correspondientes.			
PROVEEDORES	DISPARADORES	ACTIVIDADES	PRODUCTOS/SERVICIOS	CLIENTE
P-MS-GTC-AP-11 Atención de peticiones.	Solicitud ciudadana	CONTROL DE BIENES DE USO PUBLICO. P-MS-CM-CEP-03 Decomiso provisional de mercaderías. P-MS-CM-CEP-05 Control e inspección de centros de diversión.	Informes mensuales Informes de Control Notificación	CE: Ciudadanía
CI: Planeación Cantonal.	POA			CE: Empresa/Organización (Actividad Económica)
PE: Institución	Solicitud de la Licencia de Publicidad externa.	CONTROL Y AUTORIZACION DE PUBLICIDAD FIJA Y MOVIL. P-MS-CM-CEP-01 Control de publicidad externa fija P-MS-CM-CEP-02 Control de publicidad externa móvil	Licencia de Publicidad Externa fija. Licencia de Publicidad Externa Movil.	CE: Institución
P-MG-GMC-GP-05 Elaboración de Proyectos de Ordenanzas, Reglamentos y Resoluciones	Ordenanza de Comercio. Ordenanza de Publicidad exterior			P-MS-GTC-AP-11 Atención de peticiones.
P-MS-CM-CEP-03 Decomiso provisional de mercaderías. P-MS-CM-CEP-05 Control e inspección de centros de diversión.	Notificación	DETERMINACION DE SANCIONES A INFRACTORES DE ORDENAZAS VIGENTES. P-MS-CM-CEP-04 Notificación a infractores de ordenanzas vigentes.	Sanciones Informes de sancion	
EJECUTORES	RESPONSABLE DEL PROCESO	ALCANCE DEL PROCESO	PUNTOS DE CONTROL	REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE
Comisaria Municipal de Higiene Unidad de Transito y Transporte.	Dirección de Gestión Ambiental	El proceso inicia desde que se genera el requerimiento del control de espacios públicos o petición ciudadano, inspecciones, hasta procesar la sanción o absolución		Espacios públicos libres Calidad visual de la ciudad Seguridad vial.
Elaboró: Patricio Chantera		Revisó:	Aprobó:	
Fecha: 21-12-2012		Fecha:	Fecha:	

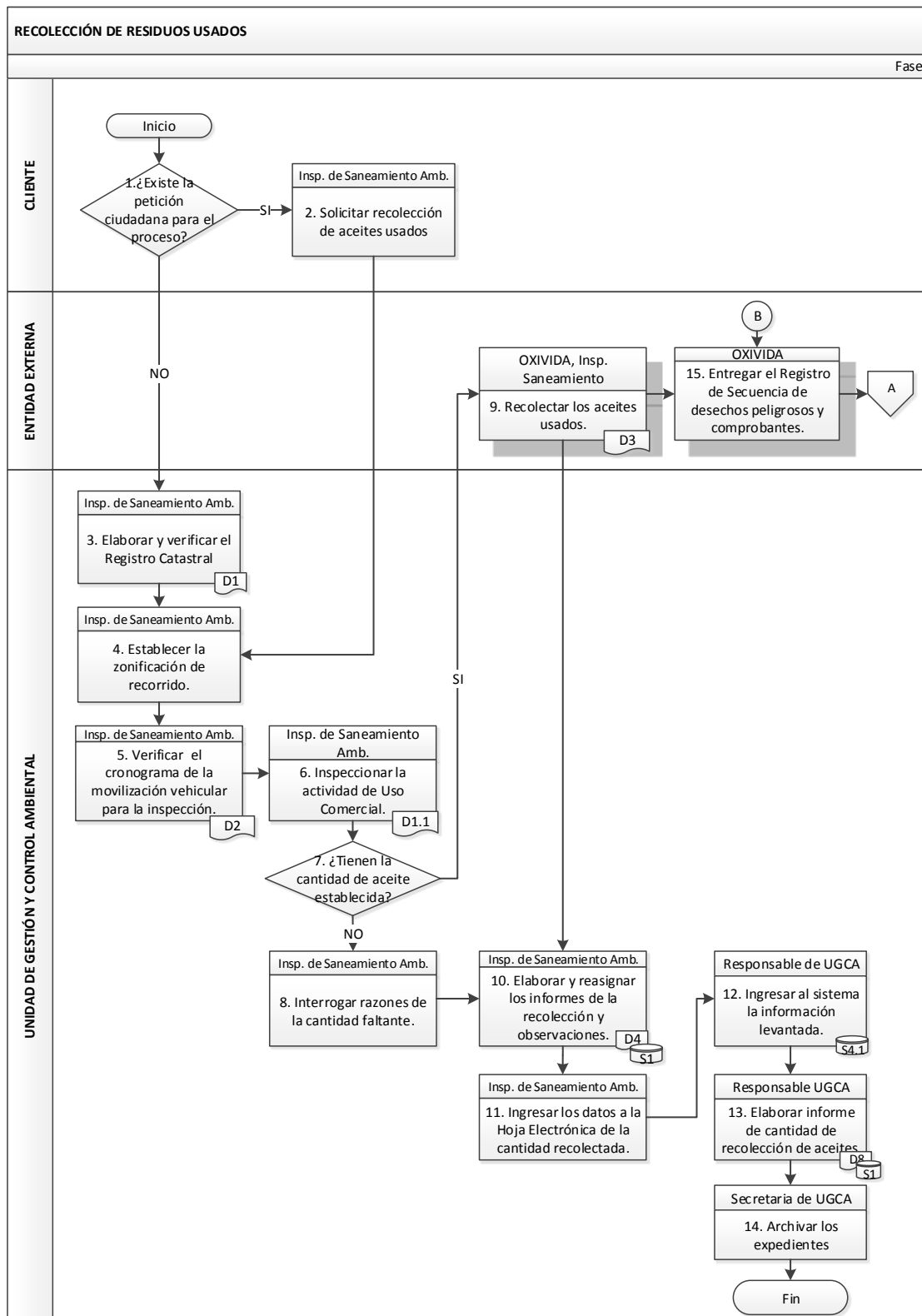
ANEXO C.- DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN INICIAL DE PROCEDIMIENTOS.

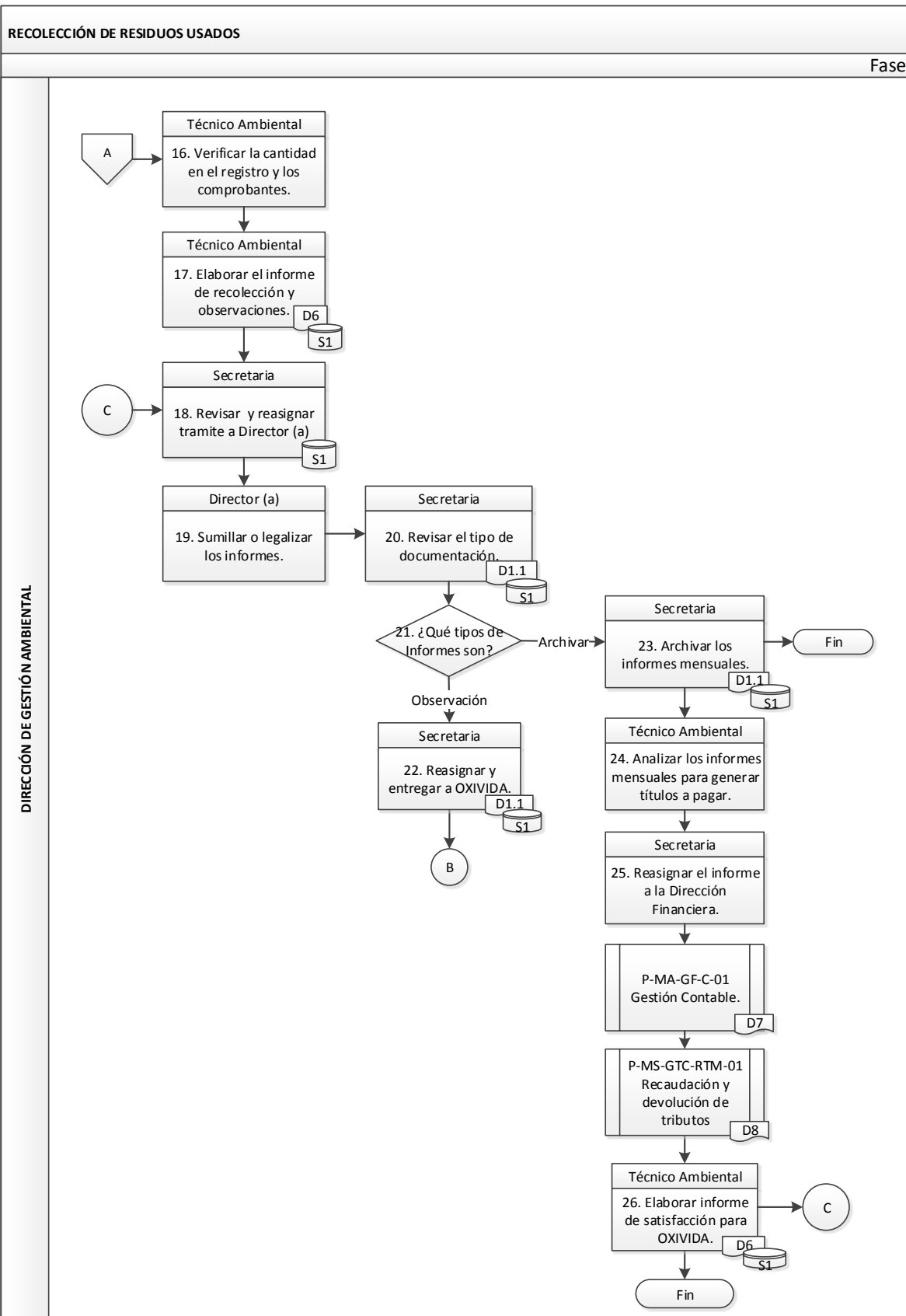
1.- Control ambiental de actividades sujetos a control.



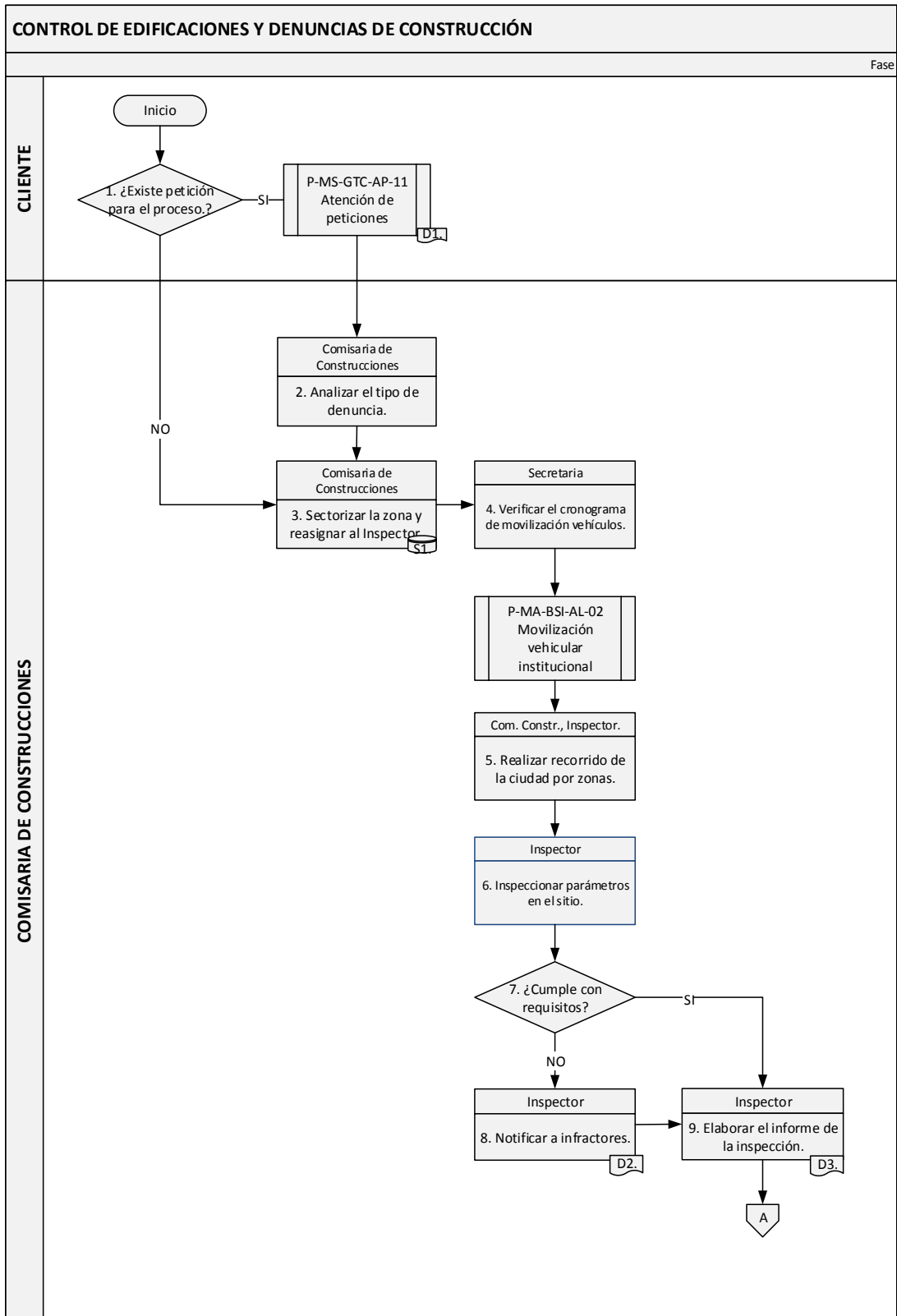


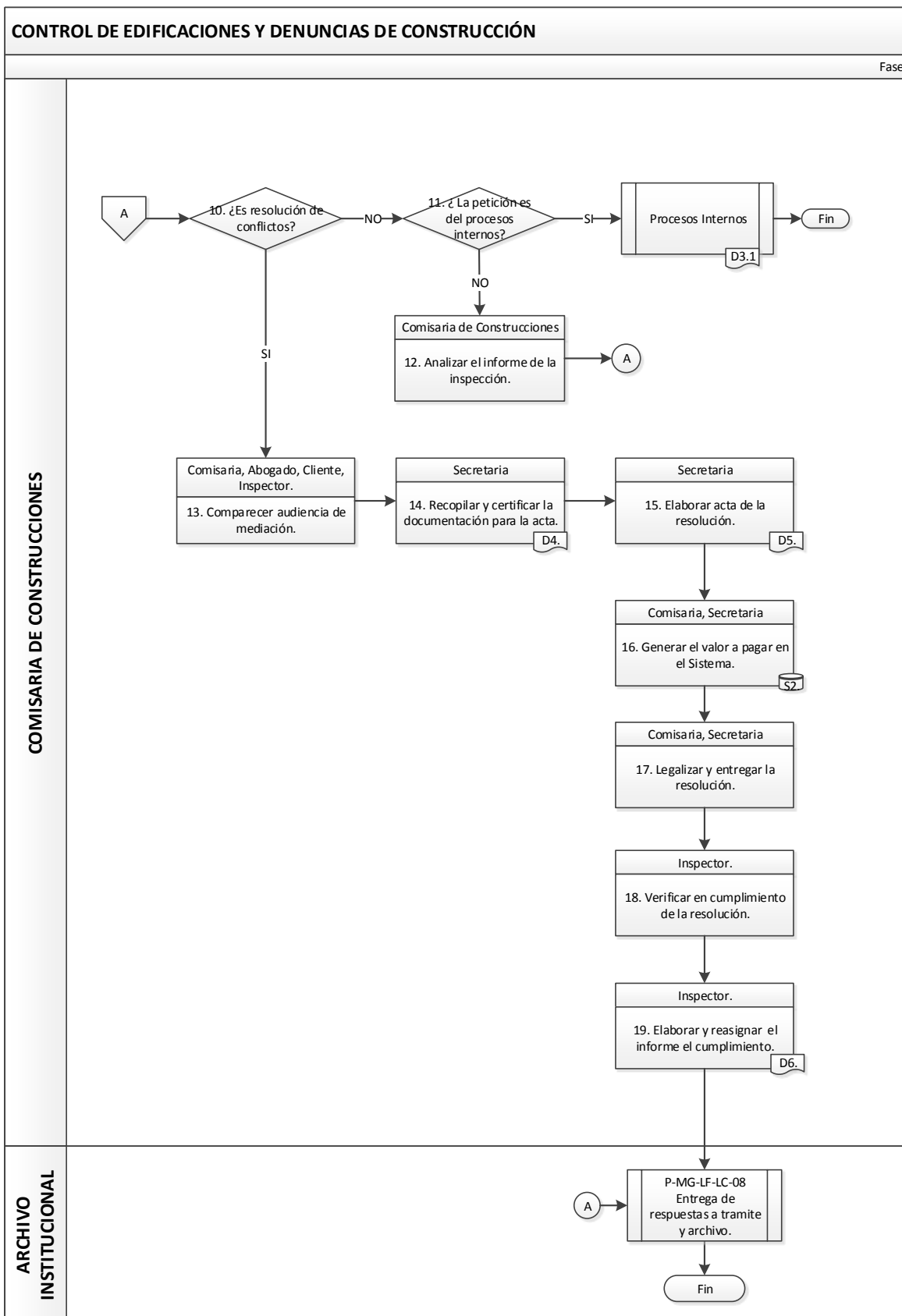
2.- Recolección de residuos combustibles.



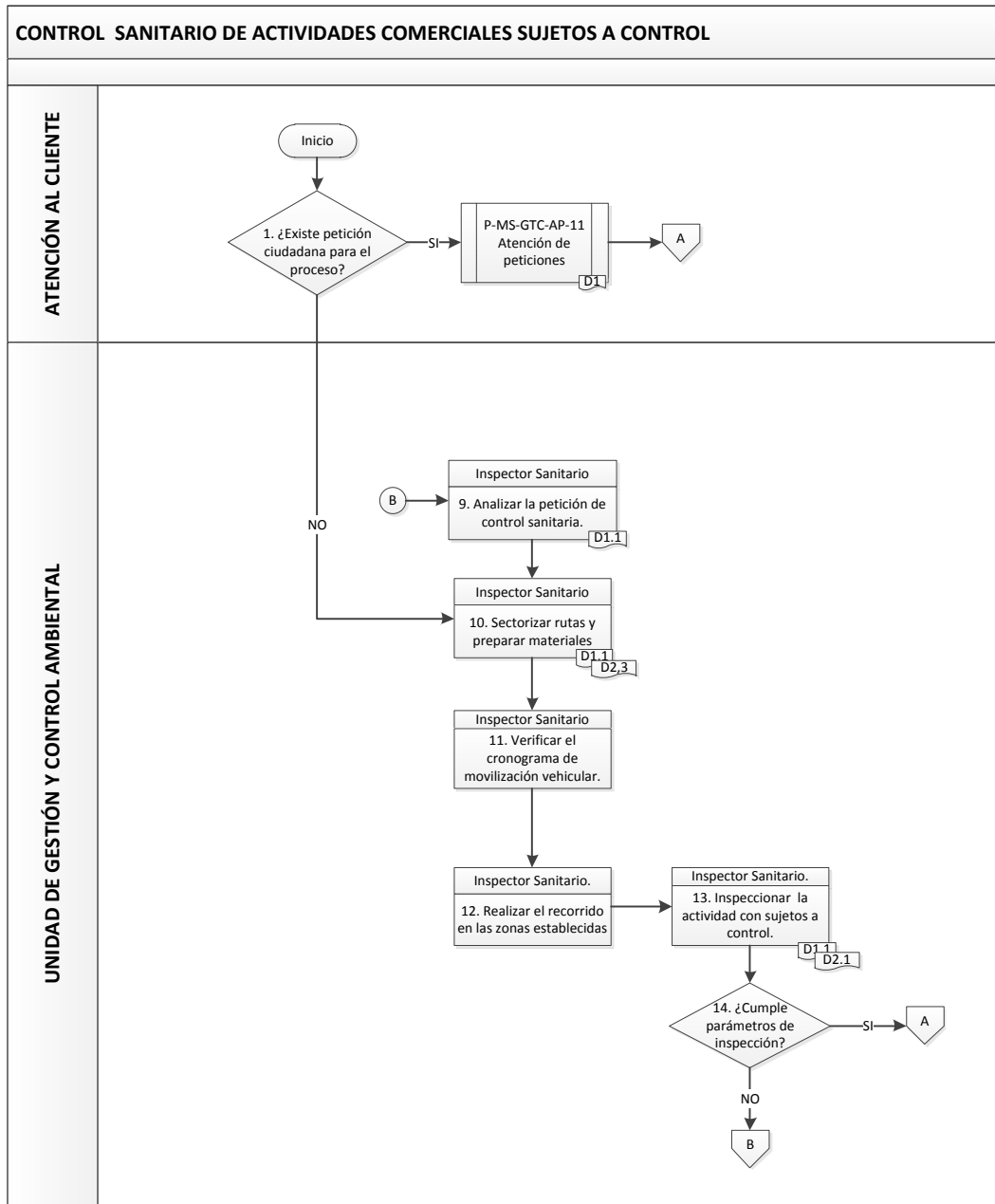


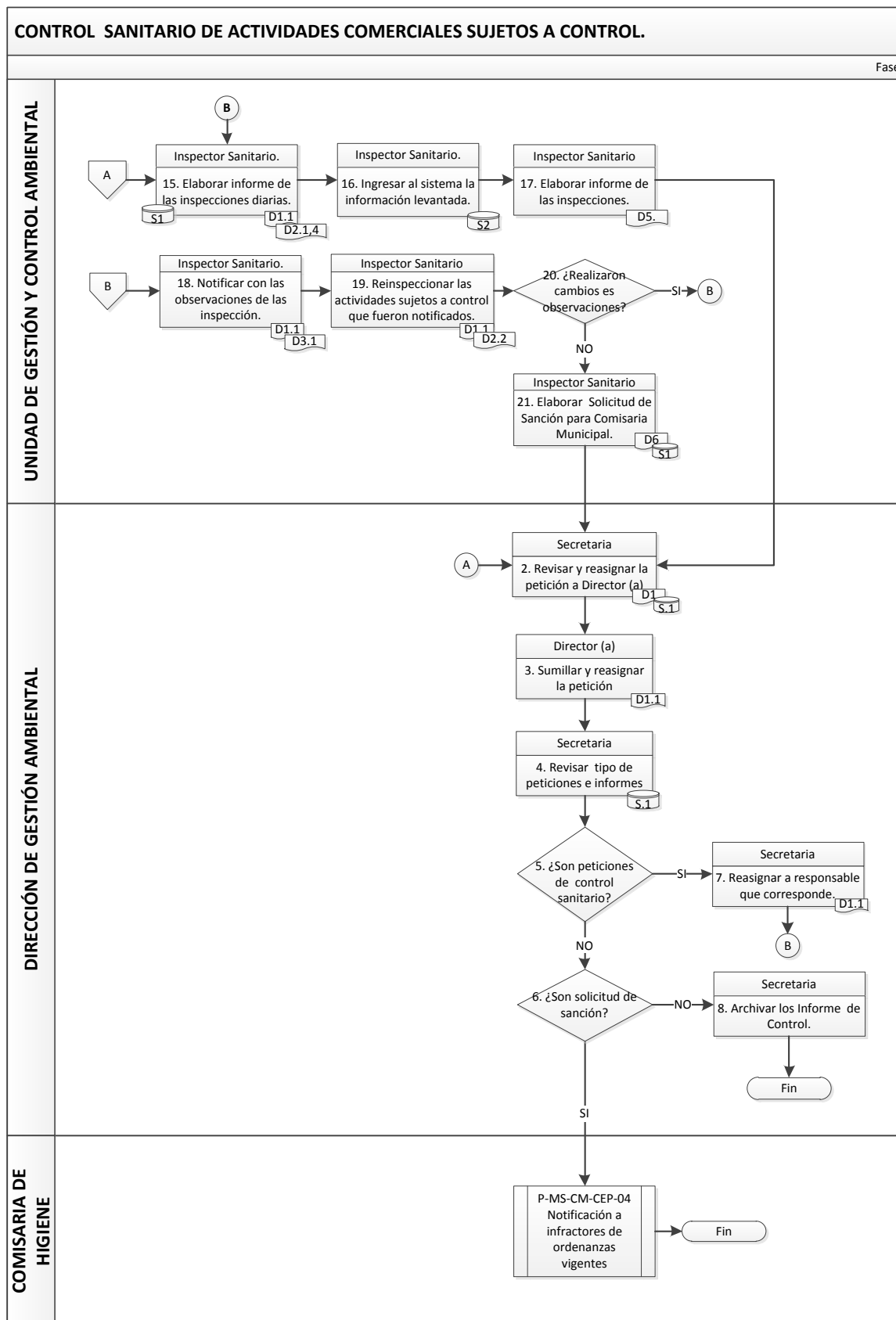
3.- Control de edificaciones y denuncias de construcción.



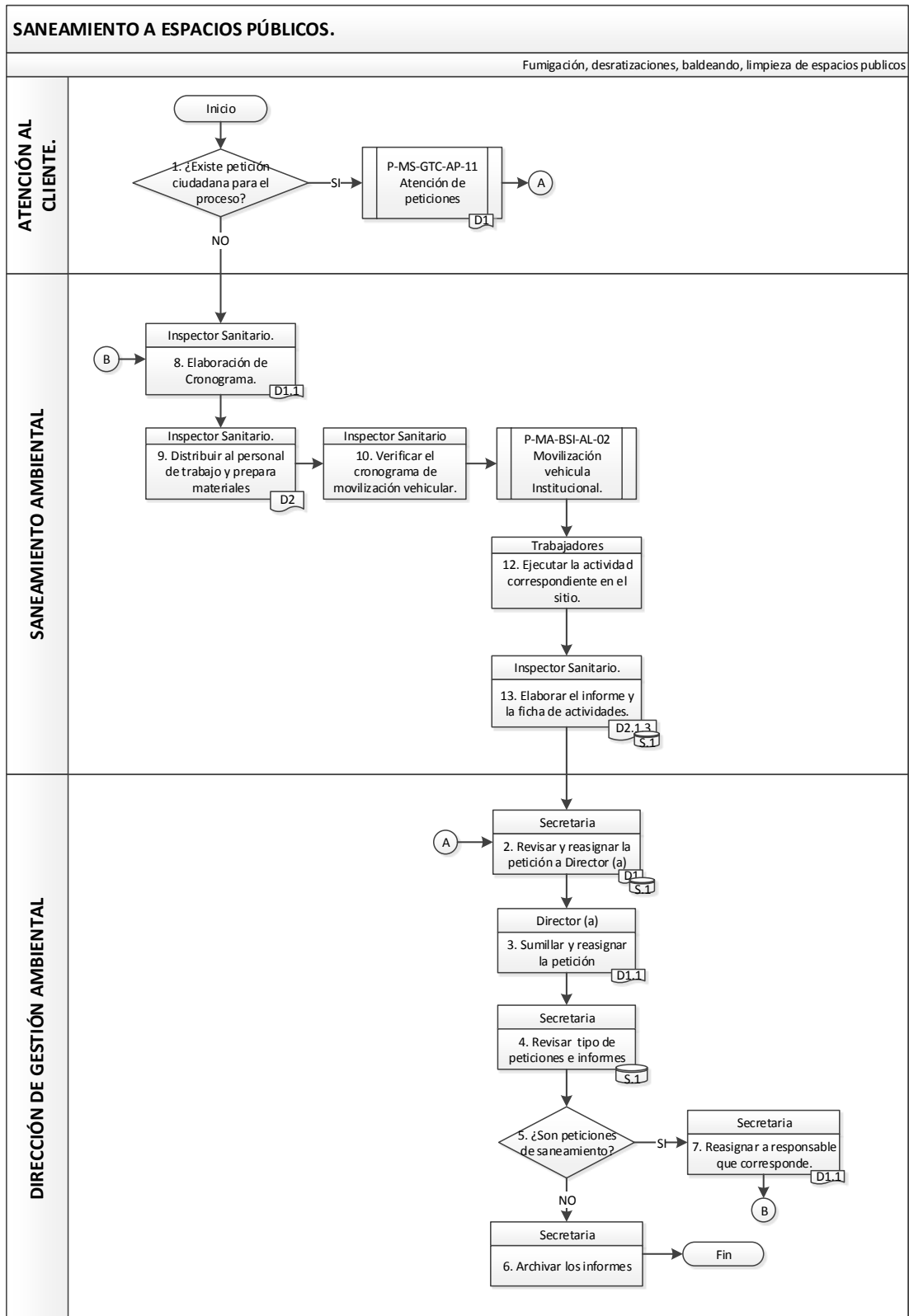


4.- Control sanitario de actividades sujetos a control.

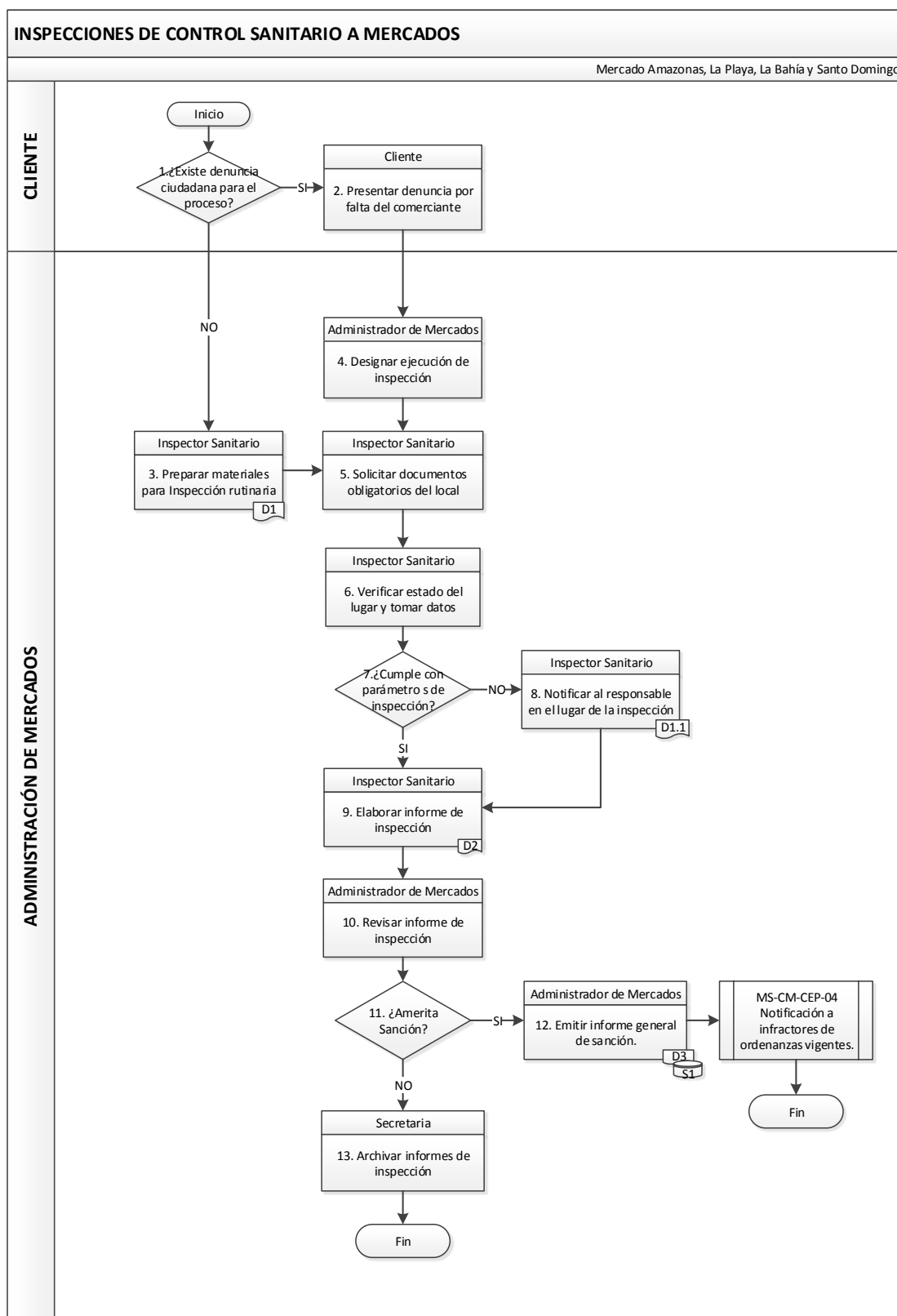




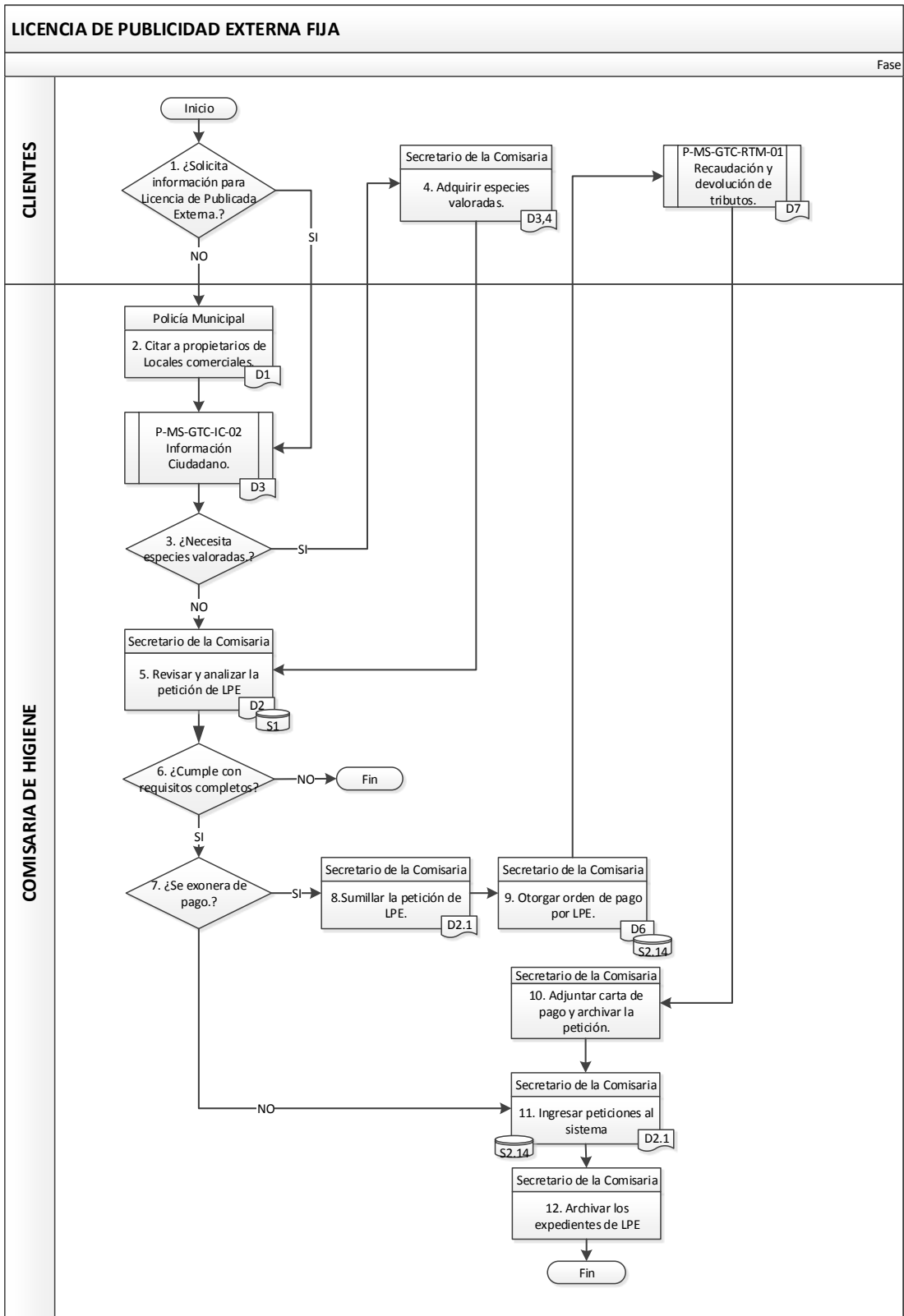
5.- Saneamiento a espacios Públicos.



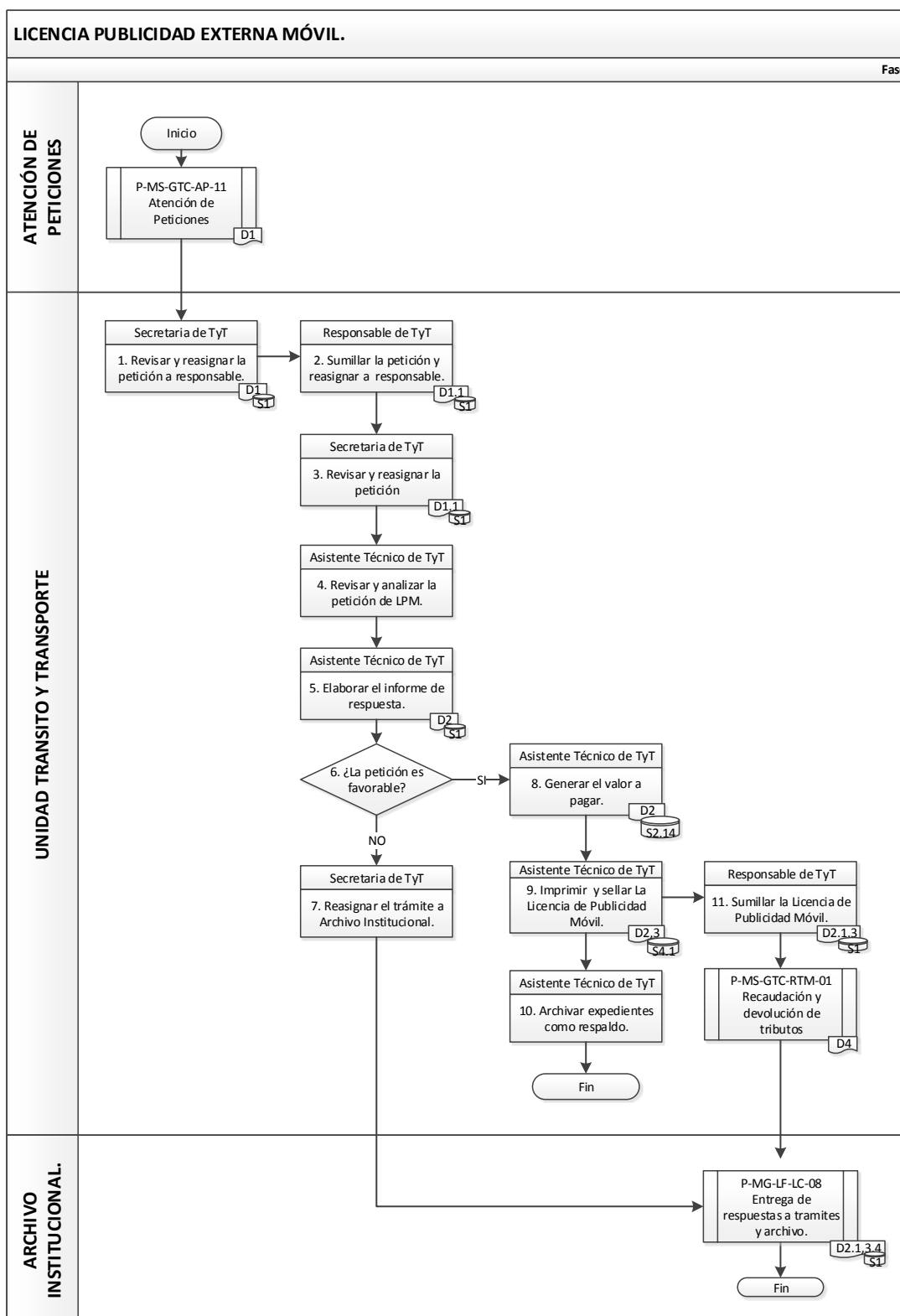
6.- Inspección de control sanitario a mercados.



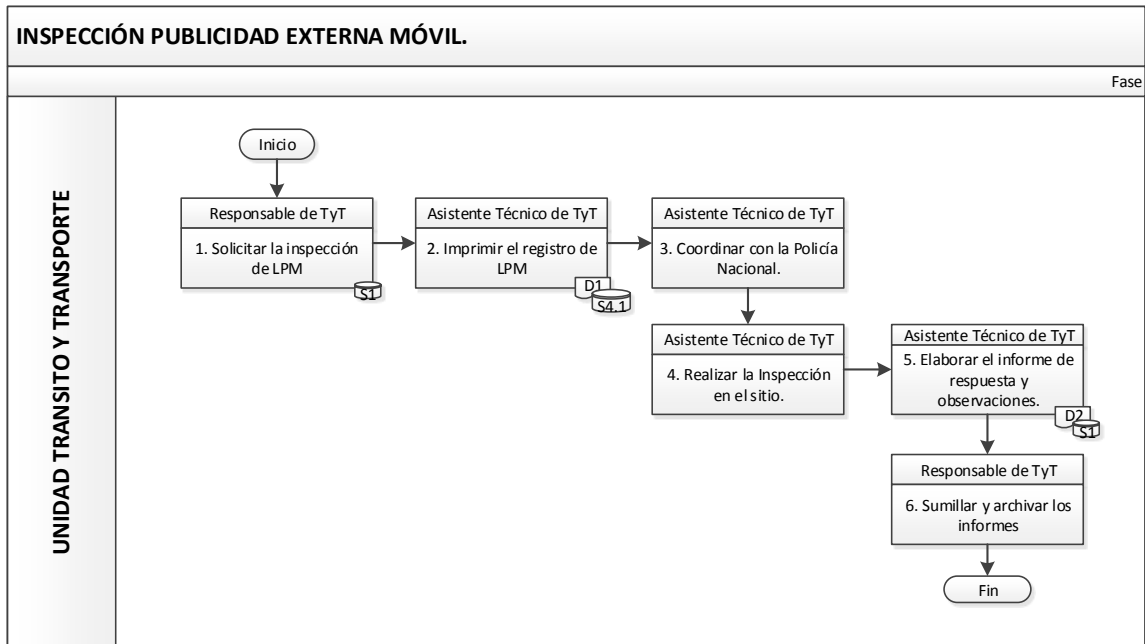
7.- Control de publicidad externa fija.



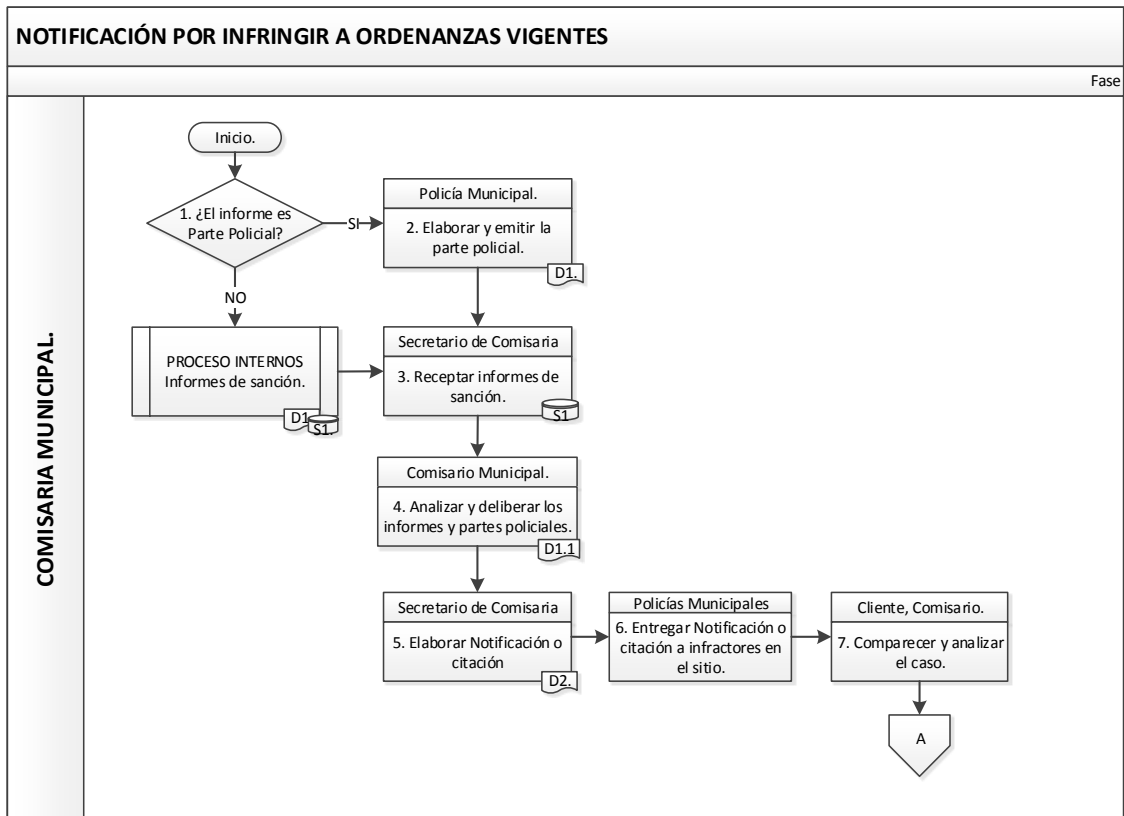
8.- Control de publicidad externa móvil.

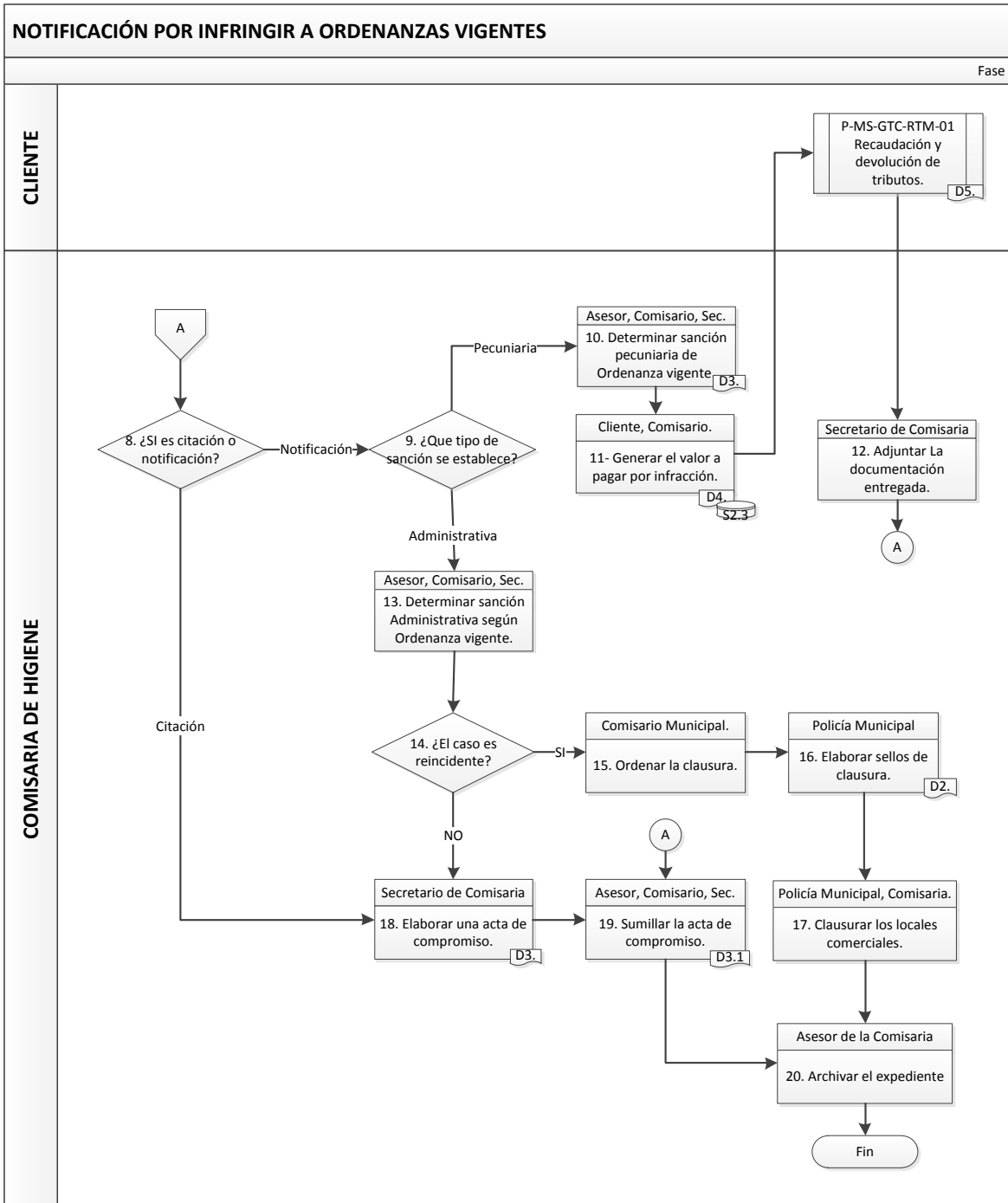


9.- Inspección publicidad móvil.

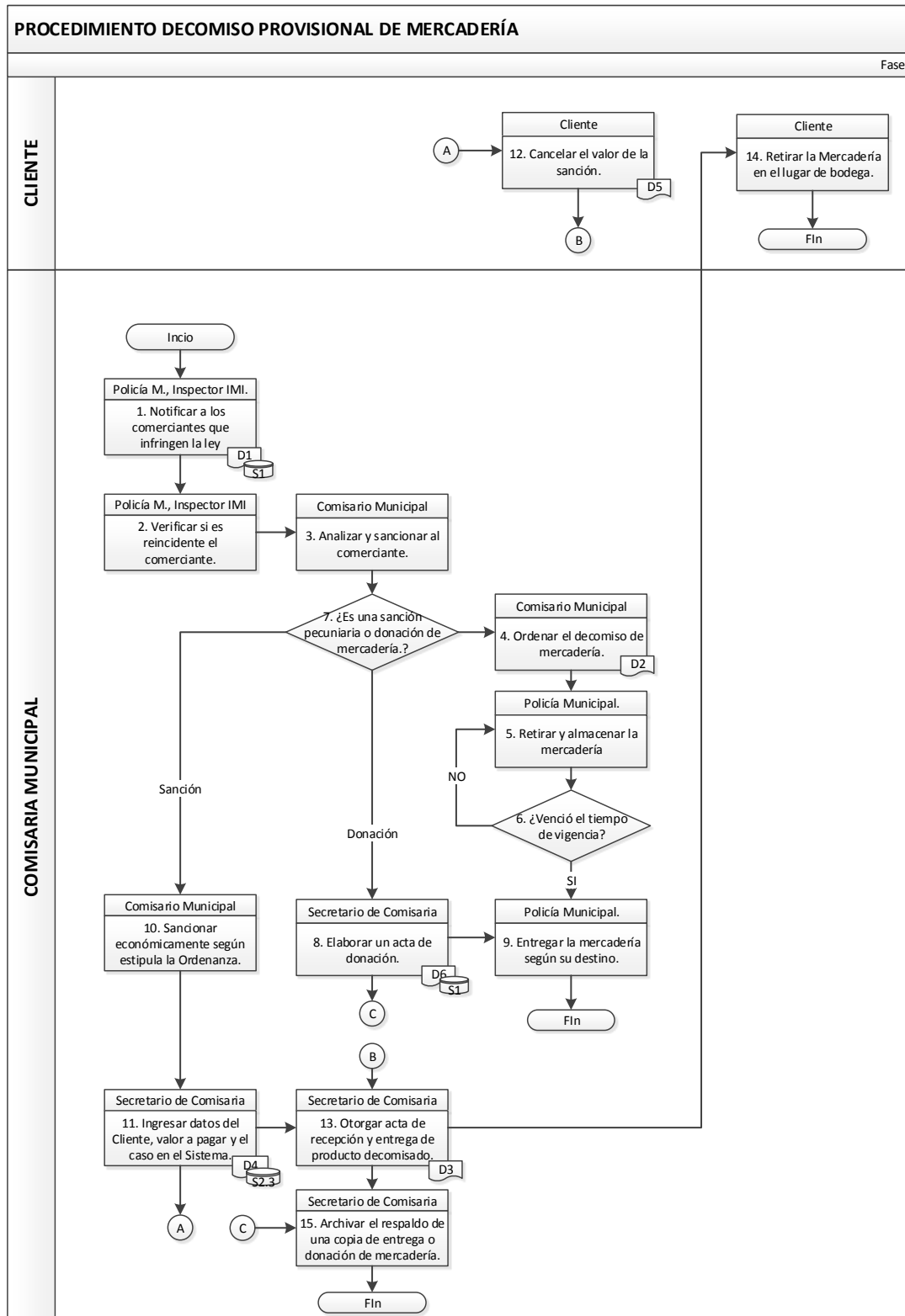


10.- Notificación por infringir ordenanzas vigentes.

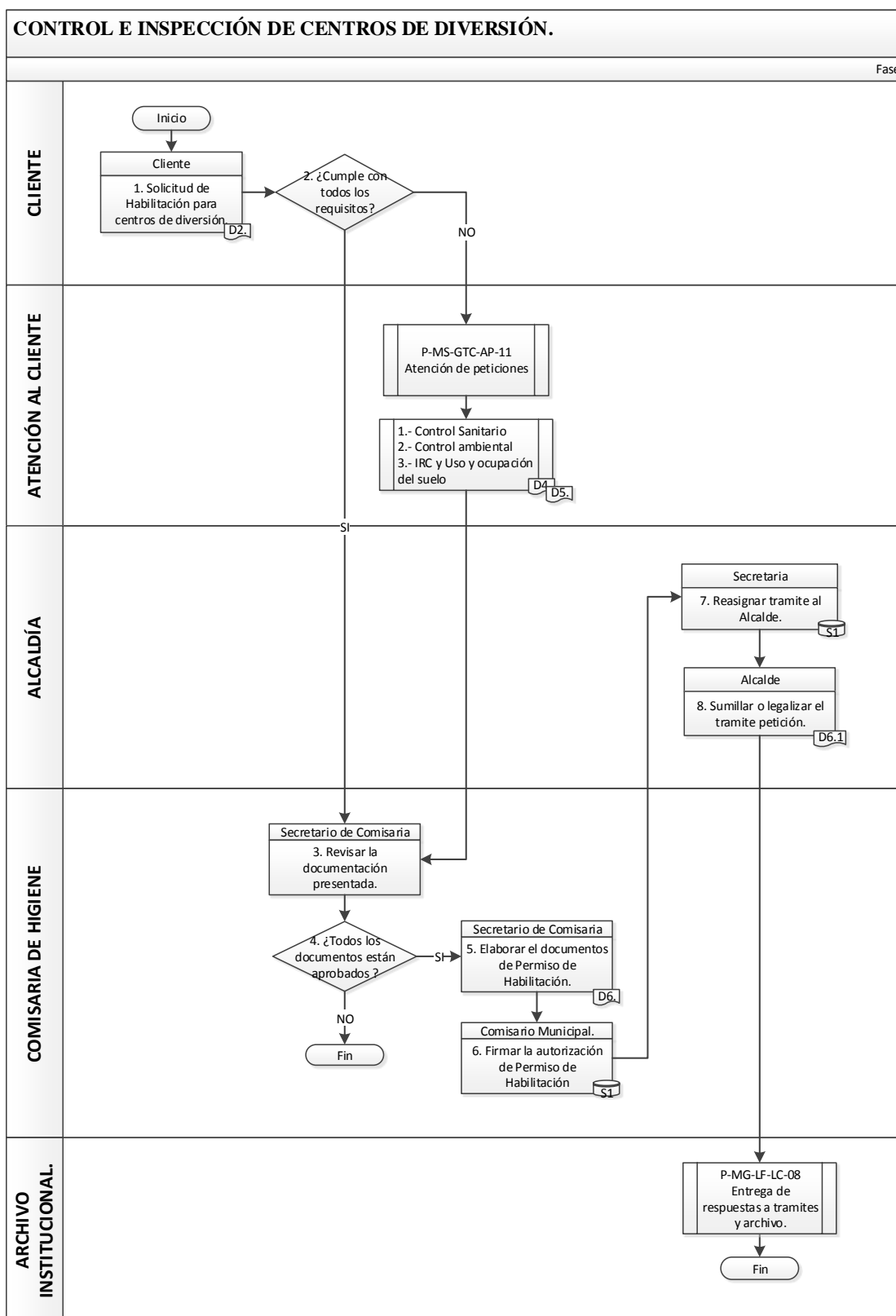





11.- Decomiso provisional de mercadería.



12.- Control e inspección de centros de diversión.




2. Procedimiento Recolección de residuos combustibles.


	GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA	PROCESO: Control Ambiental
		PROCEDIMIENTO: Recolección de R. Combustibles.
	ANALISIS DE VALOR AGREGADO.	VERSION: 1
		FECHA DE APROB.:

Detalles del método	Responsable	Actividad					tiempo (min.)	Medio			Notas	Acción						
		V A	I N S	A R C	M O V	E S P		Manual	Electrónico	Mixto		Eliminar	Combinar	Cambiar la secuencia	Simplificar	Otros		
1 ¿Existe petición ciudadana para el proceso?	Cliente	1						x										
2 Solicitar la Recolección de aceites usados	Cliente	1						x										
3 Elaborar y verificar el registro catastral.	Inspector de Saneamiento A.	1								x								
4 Establecer la zonificación de recorrido.	Inspector de Saneamiento A.	1								x								
5 Verificar el cronograma de movilización vehículos.	Inspector de Saneamiento A.	1								x								
6 Inspeccionar la actividad de uso comercial.	Inspector de Saneamiento A.		1					x					8			x		
7 ¿Tiene la cantidad de aceites establecidas?	Inspector de Saneamiento A.		1					x										
8 Recolección de Aceites usados	Inspector de S.A, Empresa	1						x						6				
9 Interrogar razones de la cantidad faltante	Inspector de Saneamiento A.		1					x										
10 Elaborar y reasignar los informes de recolección y observaciones.	Inspector de Saneamiento A.	1								x								
11 Ingresar los datos a la Hoja electrónica de la cantidad recolectada.	Inspector de Saneamiento A.	1								x								
12 Ingresar al sistema la información levantada.	Responsable de UGCA	1								x								
13 Elaborar el informe de la cantidad de recolección.	Responsable de UGCA	1								x								
14 Archivar los expedientes.	Secretaría de UGCA			1						x								
15 Entregar los registro de secuencias de desechos peligrosos y comprobantes.	Empresa			1						x								
16 Verificar la cantidad en el registro y los comprobantes	Técnico Ambiental		1							x								
17 Elaborar el informe de recolección y observaciones	Técnico Ambiental	1								x								
18 Revisar y reasignar tramite a Directo(a)	Secretaría de D. Ambiental		1							x								
19 Sumillar los informes.	Director (a)	1								x								
20 Revisar tipo de documentación	Secretaría de D. Ambiental		1							x								
21 ¿Que tipo de informes son.?	Secretaría de D. Ambiental		1							x								
22 Reasignar y entregar a OXVIDA	Secretaría de D. Ambiental	1								x								
23 Archivar los informes mensuales	Secretaría de D. Ambiental			1						x							x	
24 Analizar los informes mensuales para generar títulos a pagar	Técnico Ambiental	1								x								
25 Reasignar el informe a Dirección Financiera	Secretaría de D. Ambiental	1								x							x	
26 Procedimiento de Gestión Contable.	Dirección Financiera	1								x							x	
27 Procedimiento de Recaudación y devolución de tributos	Asistente de Ventanilla	1								x								
28 Elaborar informe de satisfacción para OXVIDA	Técnico Ambiental	1								x								
TOTAL		18	7	3	-	-	0											
% ACTIVIDADES		64%	25%	11%	0%	0%												


4. Procedimiento Control sanitario de actividades sujetas a control.

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA	PROCESO: Control Sanitario	
		PROCEDIMIENTO: C. Sanitario sujetos a control	
	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO.		VERSIÓN:
			FECHA DE APROB.:

	Detalles del método	Responsable	Actividad					tiempo (min.)	Medio			Notas	Acción						
			V A	I N S	A R C	M O V	E S P		Manual	Electrónico	Mixto		Eliminar	Combinar	Cambiar la secuencia	Simplificar	Otros		
1	¿Existe petición ciudadana para el proceso?		1								x								
2	Procedimiento de Atención de Peticiones	Asistente de Ventanilla	1								x								
3	Revisar y reasignar a Director (a)	Secretaría de D. Ambiental		1							x		x						
4	Avalizar la petición o Legalizar los Informes..	Director (a)	1								x		x						
5	Revisar el tipo de documentación.	Secretaría de D. Ambiental		1							x		x						
6	¿Es una solicitud de control?	Secretaría de D. Ambiental	1								x		x						
7	¿Es una solicitud sanción?	Secretaría de D. Ambiental	1								x		x						
8	Reasignar a Responsables de UGCA (D)	Secretaría de D. Ambiental	1								x							x	
9	Reasignar a Secretaría de UGCA (B)	Secretaría de D. Ambiental	1								x							x	
10	Procedimiento de Notificación a infractores de ordenanzas vigentes	Comisaría de Higiene	1								x								
11	Revisar e informar el lugar y tipo de denuncia.	Técnico Sanitario		1							x								
12	Sectorizar rutas y preparar materiales	Técnico Sanitario	1								x							x	
13	Verificar el cronograma de movilización vehículos.	Técnico Sanitario	1									x							
14	Realizar recorrido de la ciudad por zonas.	Técnico Sanitario		1						x								x	
15	Inspeccionar la actividad sujetas a control.	Técnico Sanitario		1						x								x	
16	¿Cumple parámetros de inspección? (No:17; Si:24)	Técnico Sanitario	1							x									
17	Elaborar informe de las inspecciones diarias	Técnico Sanitario	1									x							
18	Ingresar al sistema la información levantada.	Técnico Sanitario	1									x							
19	Elaborar informe de las inspecciones.	Técnico Sanitario	1									x							
20	Revisar y reasignar informes.	Técnico Sanitario		1								x							
21	Notificar con las observaciones de las inspección.	Técnico Sanitario	1										x						
22	Reinspeccionar las actividades sujetas a control que fueron notificados.	Técnico Sanitario		1						x								x	
23	¿Realizaron cambios de las observaciones? (SI:17)	Técnico Sanitario	1							x									
24	Elaborar informe de observaciones para sanción para Comisaría.	Técnico Sanitario	1									x							
25	Elaborar Solicitud de Sanción para Comisaría Municipal.	Técnico Sanitario	1									x							
26	Revisar y reasignar a Director (a)	Secretaría de D. Ambiental		1								x							
27	Avalizar la petición o Legalizar los Informes..	Director (a)	1									x							
28	Revisar el tipo de documentación.	Secretaría de D. Ambiental		1									x						
29	¿Es una solicitud de control?	Secretaría de D. Ambiental	1									x						x	
30	¿Es una solicitud sanción?	Secretaría de D. Ambiental	1									x						x	
31	Reasignar a Secretaría de UGCA (B)	Secretaría de D. Ambiental	1									x							
32	Adjuntar informes y archivar expedientes	Secretaría de UGCA			1							x							
TOTAL			22	9	1	-	-	0											
% ACTIVIDADES			69%	28%	3%	0%	0%												


	GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA	PROCESO: Control de Espacios Públicos
		PROCEDIMIENTO: L. publicidad externa móvil
	ANALISIS DE VALOR AGREGADO.	VERSION: 1
		FECHA DE APROB.:

	Detalles del método	Responsable	Actividad					tiempo (min.)	Medio			Notas	Acción						
			V A	I N S	A R C	M O V	E S P		Manual	Electrónico	Mixto		Eliminar	Combinar	Cambiar la secuencia	Simplificar	Otros		
1	Procedimiento de Atención de Peticiones	Asistente de Ventanilla	1								x								
2	Revisar y reasignar la petición a responsable.	Secretaría de TyT.		1							x								x
3	Sumillar la petición y reasignar a responsable.	Responsable de TyT.	1								x								
4	Revisar y reasignar la petición.	Secretaría de TyT.		1							x			x					
5	Revisar y analizar la petición de LPM.	Asistente Técnico de TyT.		1							x								
6	Elaborar el informe de respuesta.	Asistente Técnico de TyT.	1								x								
7	¿La petición es favorable?. Si: 8; No: 7	Asistente Técnico de TyT.		1							x								
8	Reasignar el tramite a Archivo Institucional.	Secretaría de TyT.	1								x								
9	Generar el valor a pagar.	Asistente Técnico de TyT.	1								x								
10	Imprimir y sellar la Licencia de Publicidad Móvil	Asistente Técnico de TyT.	1								x								x
11	Archivar expedientes como respaldo.	Asistente Técnico de TyT.			1						x								
12	Sumillar la Licencia de Publicidad Móvil	Responsable de TyT.	1								x								
13	Procedimiento de Recaudación y devolución de tributos.	Asistente de Ventanilla	1								x								x
14	Procedimiento Entrega de respuesta a tramites y archivo.	Asistente de Ventanilla	1								x								x
TOTAL			9	4	1	-	-	0											
% ACTIVIDADES			64%	29%	7%	0%	0%												

	GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA	PROCESO: Control de Espacios Públicos
		PROCEDIMIENTO: Inspección de publicidad móvil
	ANALISIS DE VALOR AGREGADO.	VERSION: 1
		FECHA DE APROB.:

	Detalles del método	Responsable	Actividad					tiempo (min.)	Medio			Notas	Acción						
			V A	I N S	A R C	M O V	E S P		Manual	Electrónico	Mixto		Eliminar	Combinar	Cambiar la secuencia	Simplificar	Otros		
1	Solicitar la inspección de LPM.	Responsable de TyT.	1								x								
2	Imprimir el registro de LPM	Asistente Técnico de TyT.	1								x								
3	Coordinar con la Policía Nacional.	Asistente Técnico de TyT.	1							x									
4	Realizar Inspección en el sitio.	Asistente Técnico de TyT.		1						x									
5	Elaborar el informe de respuestas y observaciones.	Asistente Técnico de TyT.	1								x								
6	Sumillar y archivar los informes.	Responsable de TyT.			1						x								
TOTAL			4	1	1	-	-	0											
% ACTIVIDADES			67%	17%	17%	0%	0%												


9. Procedimiento Notificación por infringir ordenanzas vigentes.

	GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA	PROCESO: Control de Espacios Públicos
		PROCEDIMIENTO: Notificación a infractores
	ANALISIS DE VALOR AGREGADO.	VERSION: 1
		FECHA DE APROB.:

	Detalles del método	Responsable	Actividad					tiempo (min.)	Medio			Notas	Acción					
			V A	I N S	A R C	M O V	E S P		Manual	Electrónico	Mixto		Eliminar	Combinar	Cambiar la secuencia	Simplificar	Otros	
1	¿El informe es Parte Policial? Si: 2; No: 3	Secretario de Comisaría M.	1								x							
2	Elaborar y emitir la Parte Policial.	Policia Municipal	1								x							
3	Procesos internos. Informes de sanción.		1								x							
4	Receptar informes de sanción.	Secretario de Comisaría M.	1								x							x
5	Analizar y deliberar los informes y partes policiales	Comisario Municipal		1							x							
6	Elaborar Notificación o citación	Secretario de Comisaría M.	1									x						
7	Entregar Notificación o citación a infractores en el sitio.	Policia Municipal				1			x									
8	Comparecer y analizar el caso.	Cliente, Comisario Municipal	1								x							x
9	¿SI es citación o notificación? Not: 10; Cita: 19	Secretario de Comisaría M.		1							x							
10	¿Que tipo de sanción se establece? Pec: 11; Adm: 15	Secretario de Comisaría M.		1							x							
11	Determinar sanción pecuniaria de Ordenanza vigente.	Asesor, Comisario, Sec.	1								x							
12	Generar el valor a pagar por infracción.	Comisario Municipal	1								x							
13	Procedimiento Recaudación y devolución de tributos.	Asistente de Ventanilla	1								x							x
14	Adjuntar La documentación entregada.	Secretario de Comisaría M.	1						x									
15	Determinar sanción Administrativa según Ordenanza vigente	Asesor, Comisario, Sec.	1								x							
16	¿El caso es reincidente? Si: 17; No: 20	Asesor, Comisario, Sec.	1						x									
17	Ordenar la clausura.	Comisario Municipal	1						x									
18	Elaborar sellos de clausura	Secretario de Comisaría M.	1									x						
19	Clausurar los locales comerciales	Policia Municipal, Comisario					1		x									x
20	Elaborar una acta de compromiso	Secretario de Comisaría M.	1								x							
21	Sumillar la acta de compromiso.	Asesor, Comisario, Sec.	1								x							
22	Archivar el expediente	Asesor de Comisaría			1						x							x
TOTAL			16	3	1	1	1	0										
% ACTIVIDADES			73%	14%	5%	5%	5%											


**ANEXO E. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA PROPUESTA DE LOS PROCESOS DEL CONTROL MUNICIPAL DEL
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA**

1. Procedimiento Control ambiental de actividades sujetas a control.

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA	PROCESO: Control Ambiental
		PROCEDIMIENTO: C. ambiental Sujetos a control.
	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO.	VERSIÓN:
		FECHA DE APROB.:


	Detalles del método	Responsable	Actividad					tiempo (min.)	Medio			Notas	Acción					
			V A	I N S	A R C	M O V	E S P		Manual	Electrónico	Mixto		Eliminar	Combinar	Cambiar la secuencia	Simplificar	Otros	
1	¿Existe petición ciudadana para el proceso?	Asistente de Ventanilla		1					x									
	Procedimiento de Atención de Peticiones	Asistente de Ventanilla	1								x							
2	Revisar e informar el lugar y tipo de denuncia.	Responsable de UGCA		1					x									
3	Sectorizar rutas y preparar materiales	Técnico Ambiental	1								x						X	
4	Verificar el cronograma de movilización vehículos.	Técnico Ambiental	1						x									
5	Realizar recorrido de la ciudad por zonas.	Técnico Ambiental	1															
6	Inspeccionar la actividad sujetos a control.	Técnico Ambiental	1						x								X	
7	¿Cumple parámetros de inspección? (No:8; Si:12)	Técnico Ambiental		1					x									
8	Elaborar informe de las inspecciones diarias	Técnico Ambiental	1								x							
9	Ingresar al sistema la información levantada.	Responsable de UGCA	1							x							X	
10	Elaborar informe de las inspecciones.	Responsable de UGCA	1								x							
11	Revisar y reasignar informes.	Secretaría de UGCA		1								x						
12	Notificar con las observaciones de las inspección.	Técnico Ambiental	1									x						
13	Re inspeccionar las actividades sujetos a control que fueron notificados.	Técnico Ambiental		1									x				X	
14	¿Realizaron cambios de las observaciones? (Si:15)	Técnico Ambiental		1						x								
15	Elaborar informe de observaciones para sanción para Comisaría.	Técnico Ambiental	1									x						
16	Elaborar Solicitud de Sanción para Comisaría Municipal.	Responsable de UGCA	1									x						
17	Revisar y reasignar a Director (a)	Secretaría de D. Ambiental	1									x						
18	Avalizar la petición o Legalizar los Informes..	Director (a)	1									x						
19	Revisar el tipo de documentación.	Secretaría de D. Ambiental		1									x					
20	¿Es una solicitud sanción? (No:21; Si:Procedimiento)	Secretaría de D. Ambiental	1										x					
21	Reasignar a Responsables de UGCA (D)	Secretaría de D. Ambiental	1										x		X			
22	Adjuntar informes y archivar expedientes	Secretaría de UGCA			1									x				
	Procedimiento de Notificación a infractores de ordenanzas vigentes	Comisaría de Higiene	1							x								
	TOTAL		15	7	1	-	-											
	% ACTIVIDADES		68%	32%	5%	0%	0%											

5. Procedimiento Saneamiento a espacios públicos.

	GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA	PROCESO: Control Sanitario
		PROCEDIMIENTO: Saneamiento a espacios publicos
	ANALISIS DE VALOR AGREGADO.	VERSION:
		FECHA DE APROB.:

	Detalles del método	Responsable	Actividad					tiempo (min.)	Medio			Notas	Acción				
			V A	I N S	A R C	M O V	E S P		Manual	Electrónico	Mixto		Eliminar	Combinar	Cambiar la secuencia	Simplificar	Otros
1	¿Existe petición ciudadana para el proceso?		1								x						
2	Procedimiento de Atención de Peticiones	Asistente de Ventanilla	1								x						
3	Revisar y reasignar a Director (a)	Secretaría de D. Ambiental		1							x						
4	Sumillar y reasignar la petición	Director (a)	1								x						
5	Revisar el tipo de documentación.	Secretaría de D. Ambiental		1							x						
6	¿Son peticiones de saneamiento?	Secretaría de D. Ambiental		1							x						
7	Reasignar a responsable que corresponde (B)	Secretaría de D. Ambiental	1								x						
8	Archivar los informes	Secretaría de D. Ambiental			1						x						
9	Elaborar cronograma	Inspector Sanitario	1								x						
10	Distribuir al personal de trabajo y preparar materiales	Inspector Sanitario	1								x					x	
11	Verificar el cronograma de movilización vehicular	Inspector Sanitario	1								x						
12	Procedimiento de Movilización vehicular Institucional		1								x						x
13	Ejecutar la actividad correspondiente en el sitio.	Trabajadores	1							x							x
14	Elaborar el informe y ficha de actividades	Inspector Sanitario	1								x						
15	Revisar y reasignar a Director (a)	Secretaría de D. Ambiental		1							x						
16	Sumillar y reasignar la petición	Director (a)	1								x						
17	Revisar el tipo de documentación.	Secretaría de D. Ambiental		1							x						
18	¿Son peticiones de saneamiento?	Secretaría de D. Ambiental	1								x						
19	Archivar los informes	Secretaría de D. Ambiental			1						x						
TOTAL			12	5	2	-	-	0									
% ACTIVIDADES			63%	26%	11%	0%	0%										

7. Procedimiento Control de publicidad fija y móvil.

	GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA	PROCESO: Control de Espacios Públicos
	ANALISIS DE VALOR AGREGADO.	PROCEDIMIENTO: L. publicidad externa fija
		VERSION:
		FECHA DE APROB.:

	Detalles del método	Responsable	Actividad					tiempo (min.)	Medio			Notas	Acción				
			V A	I N S	A R C	M O V	E S P		Manual	Electrónico	Mixto		Eliminar	Combinar	Cambiar la secuencia	Simplificar	Otros
1	¿Solicita información para Licencia de Publicada Externa.? Si: 2; No: 3	Secretario de Comisaría M.	1							x							
2	Citar a propietarios de locales comerciales.	Policía Municipal	1						x								
3	Procedimiento Información al ciudadano.	Secretario de Comisaría M.	1								x						
4	¿Necesita especie valorada? Si: 5; No: 6	Secretario de Comisaría M.	1								x						
5	Adquirir especies valoradas	Cliente	1								x						
6	Revisar y analizar la petición de LPE.	Secretario de Comisaría M.		1							x						x
7	¿Cumple con los requisitos completos?. Si: 8; No: Fin	Secretario de Comisaría M.		1							x						
8	¿Se exonera de pago? Si: 9; No: 13.	Secretario de Comisaría M.		1							x						
9	Sumillar la petición de LPE	Comisario Municipal	1								x						
10	Otorgar orden de pago por LPE	Secretario de Comisaría M.	1								x						
11	Procedimiento de Recaudación y devolución de tributos.	Asistente de Ventanilla	1								x						
12	Adjuntar carta de pago y archivar la petición.	Secretario de Comisaría M.			1						x						
13	Ingresar petición al sistema.	Secretario de Comisaría M.	1								x						x
14	Archivar los expedientes de LPE.	Secretario de Comisaría M.			1						x						
TOTAL			9	3	2	-	-	0									
% ACTIVIDADES			64%	21%	14%	0%	0%										



GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA ANALISIS DE VALOR AGREGADO.	PROCESO: Control de Espacios Públicos
	PROCEDIMIENTO: L. publicidad externa móvil
	VERSION:
	FECHA DE APROB.:


N°	Detalles del método	Responsable	Actividad					tiempo (min.)	Medio			Notas	Acción					
			V	I	A	M	E		Manual	Electrónico	Mixto		Eliminar	Combinar	Cambiar la secuencia	Simplificar	Otros	
																		A
1	Procedimiento de Atención de Peticiones	Asistente de Ventanilla	1								x							
2	Revisar y reasignar la petición a responsable.	Secretaria de TyT.		1							x							x
3	Sumillar la petición y reasignar a responsable.	Responsable de TyT.	1								x							
4	Revisar y reasignar la petición.	Secretaria de TyT.		1							x							
5	Revisar y analizar la petición de LPM.	Asistente Técnico de TyT.		1							x							
6	Elaborar el informe de respuesta.	Asistente Técnico de TyT.	1								x							
7	¿La petición es favorable?. Si: 8; No: 7	Asistente Técnico de TyT.		1							x							
8	Reasignar el tramite a Archivo Institucional.	Secretaria de TyT.	1								x							
9	Generar el valor a pagar.	Asistente Técnico de TyT.	1								x							
10	Imprimir y sellar la Licencia de Publicidad Móvil	Asistente Técnico de TyT.	1								x							x
11	Archivar expedientes como respaldo.	Asistente Técnico de TyT.			1						x							
12	Sumillar la Licencia de Publicidad Móvil	Responsable de TyT.	1								x							
13	Procedimiento de Recaudación y devolución de tributos.	Asistente de Ventanilla	1								x							x
14	Procedimiento Entrega de respuesta a tramites y archivo.	Asistente de Ventanilla	1								x							
TOTAL			9	4	1	-	-		0									
% ACTIVIDADES			64%	29%	7%	0%	0%											



GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA ANALISIS DE VALOR AGREGADO.	PROCESO: Control de Espacios Públicos
	PROCEDIMIENTO: Inspección de publicidad móvil
	VERSION:
	FECHA DE APROB.:


N°	Detalles del método	Responsable	Actividad					tiempo (min.)	Medio			Notas	Acción					
			V	I	A	M	E		Manual	Electrónico	Mixto		Eliminar	Combinar	Cambiar la secuencia	Simplificar	Otros	
																		A
1	Solicitar la inspección de LPM.	Responsable de TyT.	1								x							
2	Imprimir el registro de LPM	Asistente Técnico de TyT.	1								x							
3	Coordinar con la Policía Nacional.	Asistente Técnico de TyT.	1							x								
4	Realizar Inspección en el sitio.	Asistente Técnico de TyT.		1						x								
5	Elaborar el informe de respuestas y observaciones.	Asistente Técnico de TyT.	1								x							
6	Sumillar y archivar los informes.	Responsable de TyT.			1						x							
TOTAL			4	1	1	-	-		0									
% ACTIVIDADES			67%	17%	17%	0%	0%											

8. Procedimiento Decomiso provisional de mercadería.

	GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA	PROCESO: Control de Espacios Públicos
		PROCEDIMIENTO: Decomiso provisional
	ANALISIS DE VALOR AGREGADO.	VERSION:
		FECHA DE APROB.:

	Detalles del método	Responsable	Actividad					tiempo (min.)	Medio			Notas	Acción				
			V A	I N S	A R C	M O V	E S P		Manual	Electrónico	Mixto		Eliminar	Combinar	Cambiar la secuencia	Simplificar	Otros
1	Notificar a comerciantes que infringen la ley	Policía M, Inspector M.	1							x							
2	Verificar si es reincidente e comerciante	Policía M, Inspector M.		1					x								x
3	Analizar y sancionar al comerciante	Comisario Municipal	1								x						
4	Ordenar el decomiso de mercadería.	Comisario Municipal	1						x								
5	Retirar y almacenar la mercadería	Policía Municipal				1			x								x
6	¿Venció el tiempo de vigencia? Si: 9; No:5	Secretario de Comisaría M.		1							x		x				
7	¿Es una sanción pecuniaria o donación de mercadería.? San:10; Don:8	Secretario de Comisaría M.	1								x						
8	Elaborar un acta de donación.	Secretario de Comisaría M.	1								x						
9	Entregar la mercadería según su destino.	Policía Municipal	1								x						x
10	Sancionar económicamente según estipula la Ordenanza.	Comisario Municipal	1								x						
11	Ingresar datos del Cliente, valor a pagar y el caso en el Sistema.	Secretario de Comisaría M.	1								x						
12	Cancelar el valor de la sanción	Cliente	1								x						
13	Otorgar acta de recepción y entrega de producto decomisado	Secretario de Comisaría M.	1								x						
14	Retirar la Mercadería en el lugar de bodega.	Cliente				1			x								x
15	Archivar el respaldo de una copia de entrega o donación de mercadería.	Secretario de Comisaría M.			1						x						
TOTAL			10	2	1	2	-	0									
% ACTIVIDADES			67%	13%	7%	13%	0%										

10. Procedimiento Control de inspecciones de centros de diversión

	GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA	PROCESO: Control de Espacios Públicos
		PROCEDIMIENTO: C. centros de diversión
	ANALISIS DE VALOR AGREGADO.	VERSION:
		FECHA DE APROB.:

	Detalles del método	Responsable	Actividad					tiempo (min.)	Medio			Notas	Acción					
			V A	I N S	A R C	M O V	E S P		Manual	Electrónico	Mixto		Eliminar	Combinar	Cambiar la secuencia	Simplificar	Otros	
1	Solicitar Habilitación para centros de diversión.	Cliente	1							x								
2	¿Cumple con todos los requisitos? Si: 5; No: 3	Secretario de Comisaría M.		1					x									
3	Procedimiento Atención de peticiones	Secretario de Comisaría M.	1								x							
4	Procedimiento Control Sanitario; Ambiental; Uso y Ocupación	Secretario de Comisaría M.	1								x							x
5	Revisar la documentación presentada.	Secretario de Comisaría M.		1							x							x
6	¿Todos los documentos están aprobados ? Si: 7; No: Fin	Secretario de Comisaría M.		1							x							x
7	Elaborar el documentos de Permiso de Habilitación.	Secretario de Comisaría M.	1								x							
8	Firmar la autorización de Permiso de Habilitación.	Comisario Municipal	1								x							
9	Reasignar tramite al Alcalde.	Secretaria de Alcaldía	1								x							
10	Sumillar o legalizar el tramite petición.	Alcalde	1								x							
11	Procedimiento Entrega de respuestas a tramites y archivos	Asistente de Ventanilla	1								x							
																		x
TOTAL			8	3	-	-	-	0										
% ACTIVIDADES			73%	27%	0%	0%	0%											

ANEXO F. INDICADORES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO CONTROL MUNICIPAL.

	GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO SAN MIGUEL DE IBARRA	INDICADOR DE PROCESOS	
		Versión:	
		Fecha Aprobación:	

PROCESO: CONTROL AMBIENTAL

Nº	Nombre	Definición	Unidad Operacional	Unidad de Medida	Frecuencia	Herramienta de control	Responsable
1	Inspecciones realizadas	Mide inspecciones realizadas por recorrido	# de inspecciones realizadas	Numero entero	Mensual	Hojas de Control	UGYCA
2	Denuncias atendidas	Mide la eficiencias de atención de denuncias.	$\frac{\# \text{ de denuncias ingresadas}}{\# \text{ de denuncias atendidas}} \times 100$	Porcentaje	Mensual	Hojas de Control	UGYCA
3	Eficiencia en tiempo de respuesta a tramite	Conocer los tiempos de eficiencia en las respuesta a tramites	$\frac{\# \text{ dias establecidos}}{\# \text{ dias de entrega}} \times 100$	Numero entero	Mensual	Hojas de Control	UGYCA

PROCESO: CONTROL SANITARIO

Nº	Nombre	Definición	Unidad Operacional	Unidad de Medida	Frecuencia	Herramienta de control	Responsable
1	Numero de reinserciones	Mide el numero de reincidentes	$\frac{\# \text{ de re inspecciones}}{\# \text{ de inspecciones realizadas}} \times 100$	Porcentaje	Mensual		Unidad de Saneamiento Ambiental
2	Eficiencia en tiempo de respuesta a tramite	Conocer los tiempos de eficiencia en las respuesta a tramites	$\frac{\# \text{ dias establecidos}}{\# \text{ dias de entrega}} \times 100$	Numero entero	Mensual	Hojas de Control	Unidad de Saneamiento Ambiental
3	Inspecciones realizadas	Mide inspecciones realizadas por recorrido	# de inspecciones realizadas	Numero entero	Mensual	Hojas de Control	Unidad de Saneamiento Ambiental

PROCESO: CONTROL DE EDIFICACION Y CONSTRUCCIONES.

Nº	Nombre	Definición	Unidad Operacional	Unidad de Medida	Frecuencia	Herramienta de control	Responsable
1	Conflictos resueltos.	Determinar % de resolución de conflictos	$\frac{\# \text{ conflictos presentados}}{\# \text{ conflictos solucionados}} \times 100$	Porcentaje	Mensual	Hojas de Control	Comisaria de Construcciones
2	Notificaciones de sanciones	Mide % de sanciones elaboradas	$\frac{\# \text{ notificacione de sanciones}}{\# \text{ denuncias recibidas}} \times 100$	Porcentaje	Mensual	Hojas de Control	Comisaria de Construcciones
3	Inspecciones realizadas	Mide inspecciones realizadas por recorrido	# de inspecciones realizadas	Numero entero	Mensual	Hojas de Control	Comisaria de Construcciones

PROCESO: CONTROL DE ESPACIOS PUBLICOS

Nº	Nombre	Definición	Unidad Operacional	Unidad de Medida	Frecuencia	Herramienta de control	Responsable
1	Numero de Licencias de publicidad fijas emitidas	Determinar la cantidad de Licencia de Publicidad Externa fija se emite.	# de Licencias Publicidad Fija emitidas	Numero entero	Mensual	Hojas de Control	Comisaria Municipal
2	Numero de Licencias de publicidad móviles emitidas	Determinar la cantidad de Licencia de Publicidad Externa móvil se emite.	# de Licencias Publicidad Móvil emitidas	Numero entero	Mensual	Hojas de Control	Unidad de TyT
3	Inspecciones realizadas	Mide inspecciones realizadas por recorrido	# de inspecciones realizadas	Numero entero	Mensual	Hojas de Control	Unidad de TyT

Nº	Nombre	Definición	Unidad Operacional	Unidad de Medida	Frecuencia	Herramienta de control	Responsable
1	Inspecciones realizadas a actividad industrial	Determinar numero de controles realizados de actividades económicas Industrial.	# de controles realizados.	Numero entero	Mensual	Hojas de Control	UGYCA
2	Recolección de aceites usados	Recolección de aceites usados en actividades económica industrial	# de galones recolectadas	Numero entero	Mensual	Hojas de Control	UGYCA
1	Fumigación a sectores de la ciudad.	Fumigación para el control de vectores en la ciudad.	# de fumigaciones realizadas.	Numero entero	Mensual	Hojas de Control	Unidad de Saneamiento Ambiental
2	Baldeos de mercados y sectores de la ciudad	Limpieza de los mercados de la Municipalidad y sectores de la Ciudad.	# de baldeos realizados.	Numero entero	Mensual	Hojas de Control	Unidad de Saneamiento Ambiental
1	Notificación para cerramientos	Notificar al dueños del predio para el cerramiento del lote por cumplir ordenanza.	# de notificación emitidas.	Número entero	Mensual	Hojas de Control	Comisaria de construcciones.
2	Control de construcciones Uso de Suelo	Inspección para el control y cumplimiento de las planos aprobados para construcción	# de inspección de planos aprobados.	Número entero	Mensual	Hojas de Control	Comisaria de construcciones.

3	Denuncias ciudadanas	Atención de denuncias y resolución de conflictos.	# de denuncias atendidas	Numero entero	Mensual	Hojas de Control	Comisaria de construcciones.
1	Control de la vía publica	Permite determinar la atención de peticiones al mes.	# de peticiones atendidas	Numero entero	Mensual	Hojas de Control	Comisaria de Higiene
2	Control de centros de Diversión	Numero de inspecciones que se realiza a los centros de diversión para su control.	# de Inspecciones al mes.	Numero entero	Mensual	Hojas de Control	Comisaria de Higiene
3	Control de espectáculos públicos	Numero de Habilitaciones para realizar eventos públicos.	# permiso habilitados al mes	Numero entero	Mensual	Hojas de Control	Comisaria de Higiene

**ANEXO G. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL CONTROL MUNICIPAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
CENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA**