



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

TÍTULO DE PROYECTO

**Análisis de la gestión de calidad, basada en aspectos de comunicación,
autoridad y responsabilidad, aplicada en el departamento de obras públicas
del GAD del Municipio del Cantón Milagro y su relación con la eficiencia
laboral del personal que ejecuta los proyectos urbanos.**

AUTOR (A)

MARCIA STEPHANIE ICAZA SOLIS

TUTOR

CPA. DAVID PINCAY SANCAN

MILAGRO, ABRIL DEL 2014

ECUADOR

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por la Srta. Marcia Stephanie Icaza Solís, para optar el título de Ingeniera Comercial y que acepto tutoriar a la estudiante, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, Abril del 2014

CPA. DAVID PICAY SANCAN

Firma del tutor (a)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La autora de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Universidad Académica Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de su propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que esta referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título ó Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, Abril del 2014

Marcia Stephanie Icaza Solís

Firma del egresado (a)

CI: 0917036808

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	()
DEFENSA ORAL	()
TOTAL	()
EQUIVALENTE	()

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

Este proyecto lo dedico primeramente a Dios por permitirme llegar al término de este proyecto ya que sin el nada sería posible. A mis padres por el apoyo incondicional que siempre me han brindado en el transcurso de mi vida y mi etapa académica. A mi familia y maestros por confiar en mi capacidad de mejorar día a día y poder cumplir esta meta en mi vida.

Marcia Stephanie Icaza Solís

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por haberme permitido lograr mis metas propuestas.

A mi familia por brindarme siempre ese apoyo incondicional que fue tan fundamental durante mis estudios universitarios. A mis maestros por todo el apoyo dado durante todos estos años de estudios.

A mi tutor por apoyarme y guiarme siempre en el desarrollo de este proyecto y brindarme sus conocimientos.

A mis compañeros gracias por todos estos años de estudios juntos y su apoyo siempre.

Marcia Stephanie Icaza Solís

CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR

Lcdo. Jaime Orozco Hernández, Msc.

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue Análisis de la gestión de calidad, basada en aspectos de comunicación, autoridad y responsabilidad, aplicada en el departamento de obras públicas del GAD del Municipio del Cantón Milagro y su relación con la eficiencia laboral del personal que ejecuta los proyectos urbanos y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, Abril del 2014

Marcia Stephanie Icaza Solís

Firma del egresado (a)

CI: 0917036808

ÍNDICE GENERAL

Carátula.....	i
Aceptación del tutor.....	ii
Declaración de Autoría de la Investigación.....	iii
Certificación de la Defensa.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Cesión de Derechos del Autor.....	vii
Índice General.....	viii
Índice de Cuadros.....	xii
Índice de Figuras.....	xv
Resumen.....	xvii
Abstract.....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA.....	3
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.1.1 Problematización.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema.....	5
1.1.3 Formulación del Problema.....	5
1.1.4 Sistematización del Problema.....	5
1.1.5 Determinación del Problema.....	6
1.2 Objetivos.....	6
1.2.1 Objetivo General.....	6
1.2.2 Objetivos Específicos.....	6
1.3 Justificación.....	7

1.3.1 Justificación de la Investigación.....	7
CAPÍTULO II.....	9
MARCO REFERENCIAL.....	9
2.1 Marco Teórico.....	9
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	9
2.1.2 Antecedentes Referenciales.....	12
2.1.3 Fundamentación Teórica.....	15
2.2 Marco Legal.....	26
2.3 Marco Conceptual.....	27
2.4 Hipótesis y Variables.....	29
2.4.1 Hipótesis General.....	29
2.4.2 Hipótesis Particulares.....	29
2.4.3 Declaración de Variables.....	30
2.4.4 Operacionalización de las Variables.....	30
CAPÍTULO II.....	34
MARCO METODOLÓGICO.....	34
3.1 Tipo y diseño de la Investigación.....	34
3.2 La Población y la Muestra.....	35
3.2.1 Características de la Población.....	35
3.2.2 Delimitación de la Población.....	35
3.2.3 Tipo de Muestra.....	36
3.2.4 Tamaño de la Muestra.....	36
3.2.5 Proceso de Selección.....	37
3.3 Métodos y Técnicas.....	37
3.3.1 Métodos Teóricos.....	37
3.3.2 Métodos Empíricos.....	39

3.3.3 Técnicas e instrumentos.....	39
3.4 el tratamiento estadístico de la Información.....	40
CAPÍTULO IV.....	41
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	41
4.1 Análisis de la Situación Actual.....	41
4.2 Análisis Comparativo, Evolución, Tendencia y Perspectivas.....	53
4.3 Resultados.....	53
4.4 Verificación de Hipótesis.....	54
CAPÍTULO V.....	56
PROPUESTA.....	56
5.1 Tema.....	56
5.2 Fundamentación.....	56
5.3 Justificación.....	59
5.4 Objetivos.....	60
5.4.1 Objetivo General de la Propuesta.....	60
5.4.2 Objetivos Específicos de la Propuesta.....	60
5.5 Ubicación.....	61
5.6 Factibilidad.....	61
5.7 Descripción de la Propuesta.....	62
5.7.1 Actividades.....	62
5.7.2 Recursos, análisis Financiero.....	76
5.7.3 Impacto.....	76
5.7.4 Cronograma.....	77
5.7.5 Lineamientos para evaluar la Propuesta.....	77

CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFÍA	81
LINKOGRAFÍA	83
Formato de encuesta	Anexo 1
Fotos de la recolección de datos de encuesta	Anexo 2
Aceptación institucional para investigación – Tesis de grado	Anexo 3

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	
Métodos de resolución de conflictos entre las partes implicadas	23
Cuadro 2	
Métodos de resolución de conflictos donde intervienen personas neutrales.....	23
Cuadro 3	
Declaración de las variables	30
Cuadro 4	
Operacionalización de las variables independientes	30
Cuadro 5	
Frecuencia con que se aplican las normas ISO	41
Cuadro 6	
Repercusión de la Gestión de Calidad en la eficiencia laboral del talento humano	43
Cuadro 7	
Aplicación de una eficiente gestión de calidad	44
Cuadro 8	
Definición de responsabilidades de cada elemento humano	45
Cuadro 9	
Cumplimiento de entrega de obras en el tiempo establecido	46

Cuadro 10	
Falta de responsabilidad en la entrega de obras públicas	47
Cuadro 11	
Conflictos operativos durante la ejecución de obras	48
Cuadro 12	
Demora en la solución de conflictos operativos	49
Cuadro 13	
Definición de niveles de autoridad de acuerdo a las necesidades	50
Cuadro 14	
Efectividad en el cumplimiento de tareas asignadas a subalternos	51
Cuadro 15	
Necesidad de mantener la aplicación de una gestión de calidad	52
Cuadro 16	
Verificación de Hipótesis	54
Cuadro 17	
Matriz de Factores Internos	66
Cuadro 18	
Matriz de Factores Externos	67

Cuadro 19	
Análisis FODA	68
Cuadro 20	
Matriz FOFADODA	69
Cuadro 21	
Matriz de Operatividad Estratégica	70
Cuadro 22	
Programación de ejecución de actividades estratégicas	72
Cuadro 23	
Costo del plan	75
Cuadro 24	
Cronograma de actividades	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	
Primera Casa Municipal construida en 1922	9
Figura 2	
Casa Municipal que funcionó en el antiguo Teatro Juan Montalvo	10
Figura 3	
Actual Palacio Municipal inaugurado el 17 de Septiembre de 1981	11
Figura 4	
Enfoque basado en procesos	16
Figura 5	
Principales enfoques sobre gestión de la calidad	17
Figura 6	
Modelo de organigrama funcional	25
Figura 7	
Frecuencia con que se aplican las normas ISO	42
Figura 8	
Repercusión de la Gestión de Calidad en la eficiencia laboral del talento humano	43

Figura 9	
Aplicación de una eficiente gestión de calidad	44
Figura 10	
Definición de responsabilidades de cada elemento humano	45
Figura 11	
Cumplimiento de entrega de obras en el tiempo establecido	46
Figura 12	
Falta de responsabilidad en la entrega de obras públicas	47
Figura 13	
Conflictos operativos durante la ejecución de obras	48
Figura 14	
Demora en la solución de conflictos operativos	49
Figura 15	
Definición de niveles de autoridad de acuerdo a las necesidades	50
Figura 16	
Efectividad en el cumplimiento de tareas asignadas a subalternos	51
Figura 17	
Necesidad de mantener la aplicación de una gestión de calidad	52
Figura 18	
Ubicación	61

RESUMEN

La siguiente investigación presentada está constituida por cinco capítulos que examinan desde las fases investigativas, hasta el término de una propuesta de orden cualitativo que ayudará con un fortalecimiento de la eficiencia laboral de los trabajadores del departamento de obras públicas del GAD Municipal del Cantón Milagro.

El capítulo I está constituido por el estudio del problema hasta su planteamiento donde podemos constatar que la eficiencia laboral del personal encargado de ejecutar los proyectos urbanos no es satisfactorio. En el capítulo II se muestran todo lo referente a los antecedentes históricos y referenciales que nos sirvieron para luego estudiar diversas teorías e información. Luego en el capítulo III encontramos la parte metodológica de la investigación, procediendo a explicar los métodos, técnicas y muestra que nos llevo aplicar la encuesta para luego procesar la información y presentarla en el capítulo IV, teniendo ya tabuladas las encuestas y con su análisis respectivo, procedemos hacer la respectiva verificación de hipótesis y por consiguiente en el capítulo V presentar la propuesta.

ABSTRACT

The research presented below consists of five chapters that examine from the investigative stages until completion of a qualitative proposal that will help with strengthening the work efficiency of workers in the public works department of the Canton Municipal GAD Miracle.

Chapter I consists of the study of the problem to its approach where we see that the labor efficiency of the staff responsible for implementing urban projects is unsatisfactory. In Chapter II everything about the historical background and reference serving us then study various theories and information signs. Then in chapter III found the methodological part of the investigation, proceeding to explain the methods, techniques and shows that took us to apply the survey and then process the information and present it in Chapter IV, having already Weighted surveys and their analysis , proceed to do the respective hypothesis testing and therefore in Chapter V present the proposal.

INTRODUCCIÓN

El Municipio de Milagro es una entidad autónoma del estado que se halla actualmente descentralizada en la dirección de fondos y cumplimiento de obras públicas.

El Departamento de Obras Públicas tiene 93 años de creación y en la actualidad cuenta con 111 empleados, cada uno de ellos posee una función que se encuentra fijada, sin embargo en el instante de ejecutarse las actividades operativas de este departamento suelen surgir una serie de conflictos que ponen en duda la calidad del trabajo que se efectúa, ocasionando malestar y quejas por parte de la comunidad que siente que las obras no se cumplen con el grado de calidad y en las fechas que se habían fijado anteriormente por la entidad.

Desde este punto de vista existen tres factores que se ligan directamente con lo que es el sistema de calidad como la responsabilidad, autoridad y comunicación que tienen dificultades y percances durante su ejecución dentro del departamento de obras públicas de tal forma que serán subproblemas como son:

La definición de responsabilidades no está determinada en forma precisa esto lleva que durante la ejecución del trabajo de obras se generen retrasos interrumpiendo el cumplir con las fechas que previamente se habían fijado y causando malestar para trabajadores, institución y comunidad e incluso requiriendo de una mayor asignación de fondos que ponen en riesgo el cumplimiento del presupuesto.

Se suelen presentar conflictos de tipo operativo es decir; contratiempos en el desarrollo de cada una de las obras generalmente por que se entorpece la comunicación entre jefes y subalternos para dar solución a problemas como manejo de materiales, recepción de materiales, tiempos de trabajo, etc.

Los subalternos suelen no cumplir con todas las tareas que les fueron asignadas por las personas que ocupan la jefatura esto se debe a que el grado de autoridad que se les fijan a estos cargos de jefatura no se encuentran totalmente definidos y no se respeta la estructura funcional que determina

como tiene que manejarse el nivel jerárquico la autoridad y por ende la responsabilidad dentro del departamento de obras publicas.

Las municipalidades contribuyen al mejoramiento del factor económico y social de las ciudades y por eso es necesario que gocen de buena administración para pulir lo que tienen como avenidas, canchas, iglesias, casas, parques, alcantarillados, supermercados, etc., con el propósito de satisfacer las necesidades de cada ciudadano e incentivar para seguir con el progreso de tener un mejor porvenir.

Para tener un control de los proyectos que se realicen en el gobierno es necesario asumir cierta autoridad que guie con responsabilidad y comunicación al equipo de trabajo para que haya una mayor productividad.

Este proyecto favorecerá al control de las actividades en todas las etapas del proceso y así evitar problemas de calidad para asegurar que llegue al ciudadano ajustándose a las especificaciones requeridas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

El Municipio de Milagro, se fundó a fines del siglo XIX y comienzos del XX por el General Eloy Alfaro Delgado, líder de la revolución Liberal, el departamento de obras públicas se encarga de: planificar programas de mantenimiento de calles, banquetas y demás lugares públicos, autorizar licencias de construcción y supervisar que las obras se efectúen de acuerdo a las declaraciones estipuladas, vigilar que el presupuesto de los trabajos vaya acorde con el progreso de las mismas, responsabilizarse de la coordinación que lleven a cabo diversas instituciones para el manejo de programas en vías públicas, coliseo o estadio.

La eficiencia laboral del personal encargado de ejecutar los proyectos urbanos no es satisfactorio, así lo demuestran las constantes quejas de la población e incluso de los directivos que consideran no se cumplen los tiempos que se habían establecido desde un inicio, todo como resultado de inconvenientes en el manejo de la gestión de calidad.

Los subproblemas que se generan de una ineficiente gestión de calidad que afecta al departamento de obras públicas, son los siguientes:

Las responsabilidades establecidas a cada empleado en el Departamento de Obras Públicas del GAD del Municipio del Cantón Milagro están afectando al cumplimiento de las fechas establecidas para la entrega de obras dentro del rango señalado.

El sistema de comunicación entre jefes y subalternos del Departamento de Obras Públicas del GAD del Municipio del Cantón Milagro incita a que fluyan los conflictos operativos ya que los altos mandos no controlan su superioridad dentro de sus subordinados.

Los grados de autoridad que corresponde a los puestos de trabajo con nivel de Jefaturas del Departamento de Obras Públicas del GAD del Municipio del Cantón Milagro influye en el cumplimiento de las tareas asignadas a los subalternos por eso la falta de control dentro del departamento se ve afectado en las labores establecidas a cierta fecha.

Pronóstico.- La ejecución de los proyectos urbanos dentro de la ciudad continuaran generando una serie de conflictos para el ministerio y sobre todo para la ciudadanía al ver que las obras no se cumplen en el tiempo fijado sobre todo porque el presupuesto no se ha ejecutado tal como estuvo proyectado por ineficiencias que se generan durante el desarrollo de las actividades, todo como consecuencia de una gestión de calidad que no se aplica en forma correcta dentro del departamento de obras publicas.

Este problema seguirá profundizándose si no se toman medidas correctivas.

Control del pronóstico.- Es importante que se analice la gestión de calidad que se aplique en el departamento de obras públicas del GAD Municipal del Cantón Milagro esto permitirá determinar de qué forma el personal y la eficiencia laboral que poseen quienes integran este departamento es lo que está afectando a la ejecución de los proyectos urbanos y el cumplimiento de los tiempos que se había fijado, pudiendo así determinar estrategias o soluciones para promover el cumplimiento de los objetivos del departamento y del municipio.

1.1.2 Delimitación del problema

Área: Administrativa

Campo: Gestión de Calidad

País: Ecuador

Región: Cinco - Costa

Provincia: Guayas

Cantón: Milagro

Tiempo: 2013 - 2014

Universo: Personal que labora en el Departamento de Obras Públicas del GAD del Municipio del Cantón Milagro

1.1.3 Formulación del problema

¿De qué manera la gestión de calidad, basada en aspectos de comunicación, autoridad y responsabilidad (ISO 9001 - 2008) que se aplica en el Departamento de Obras Públicas del GAD del Municipio del Cantón Milagro influye en la eficiencia laboral del personal al ejecutar los proyectos urbanos?

1.1.4 Sistematización del Problema

¿En qué medida la definición de responsabilidades en el Departamento de Obras Públicas del GAD del Municipio del Cantón Milagro afecta al cumplimiento de las fechas establecidas para la entrega de obras?

¿Cómo incide el sistema de comunicación entre jefes y subalternos del Departamento de Obras Públicas del GAD del Municipio del Cantón Milagro en el tiempo que se tarda en solucionar conflictos operativos?

¿De qué manera el grado de autoridad que corresponde a los puestos de trabajo con nivel de Jefaturas del Departamento de Obras Públicas del GAD del Municipio del Cantón Milagro influye en el cumplimiento de las tareas asignadas a los subalternos?

1.1.5 Determinación del Tema

Análisis de la gestión de calidad, basada en aspectos de comunicación, autoridad y responsabilidad, aplicada en el departamento de obras públicas del GAD del Municipio del Cantón Milagro y su relación con la eficiencia laboral del personal que ejecuta los proyectos urbanos.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Establecer de qué manera la gestión de calidad que se aplica en el Departamento de Obras Públicas del GAD del Municipio del Cantón Milagro está relacionada con la eficiencia laboral del personal al ejecutar los proyectos urbanos, a través de un análisis sobre la aplicación de factores como la comunicación, responsabilidad y autoridad que forman parte de las normativas ISO 9001 – 2008, para contribuir con el desempeño laboral del área.

1.2.2 Objetivos Específicos

Determinar la definición de responsabilidades que existe en el Departamento de Obras Públicas del GAD del Municipio del Cantón Milagro y su relación con el cumplimiento de las fechas establecidas para la entrega de obras.

Examinar el sistema de comunicación entre jefes y subalternos del Departamento de Obras Públicas del GAD del Municipio del Cantón Milagro y su incidencia en el tiempo que se tarda en solucionar conflictos operativos.

Analizar el grado de autoridad que corresponde a los puestos de trabajo con nivel de Jefaturas del Departamento de Obras Públicas del GAD del Municipio del Cantón Milagro y su influencia en el cumplimiento de las tareas asignadas a los subalternos.

1.3 JUSTIFICACIÓN

1.3.1 Justificación de la Investigación

El estado dentro del plan nacional del buen vivir 2013-2017 hace hincapié en optimizar la calidad de vida de los habitantes haciendo más eficientes las actividades de las entidades públicas, en este caso el GAD municipal es una institución cuya función consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se realicen dentro de la organización, por lo tanto tiene que acoger al objetivo número tres del plan nacional del buen vivir: promoviendo el mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios de atención que componen el Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social.

La función de la investigación es dar al Departamento de Obras Públicas la posibilidad de efectuar una labor con mayor eficiencia y sujeta a una planificación que a su vez asuma en forma proactiva el hecho de enfrentar contingencias.

Al conocer los factores que afectan a la forma en que se gestiona la calidad en este departamento, la Municipalidad podrá cumplir con su planificación institucional. Cabe recalcar que en la actualidad la administración municipal deberá ser fiscalizada y que las obras públicas son fundamentales en esta evaluación.

En base a las normas ISO 9001 – 2008, se efectuará el estudio considerando factores específicos como: la responsabilidad, autoridad y comunicación ya que la alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y sean comunicadas dentro de la organización.

Representante de la dirección

La alta dirección debe escoger un miembro de la dirección de la organización quien, independientemente de otras responsabilidades, debe asumir la responsabilidad y autoridad que incluya:

- a) Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad,

- b) Notificar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y
- c) Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

Comunicación interna

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad y determinar así de qué forma tiene esta entidad que permitir a la ciudadanía mantener una mejor calidad de vida, es decir un buen vivir.

Con el fin de querer lograr los objetivos planteados se pondrán en práctica diversas capacitaciones para que los empleados trabajen en equipo y logren un consenso en base al desarrollo de mejora en su departamento.

Al efectuar la investigación del sistema de gestión de calidad del departamento de obras públicas determinaremos las falencias que se encuentran relacionadas con los factores tales como: aplicación de la responsabilidad, manejo de un sistema de comunicación y el establecimiento de los grados de autoridad para las diferentes jerarquías de este departamento, esto es lo que va a permitir generar posteriormente una propuesta de solución basada en estrategias que permitan agilizar las labores dentro del departamento.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes históricos

Varios fueron los locales en los que funcionó La Casa Municipal o también conocido como Palacio Municipal pues el sitio donde tuvo lugar la Primera Sesión de Instalación del Concejo, fue precisamente en la sede de la Sociedad Protección Mutua, donde ahora funciona el colegio Franciscano San José (Olmedo y Nueve de Octubre) de propiedad de don José Calixto Jara Fabre.

Esta casa fue visitada con frecuencia a fines del siglo XIX y comienzos del XX por el General Eloy Alfaro Delgado, líder de la revolución Liberal, quien era compadre de don José Calixto.

Figura 1. Primera Casa Municipal construida en 1922



Fuente: Vicuña, Víctor; El Milagro de Milagro, un recorrido por su historia, Poligráfica C.A.,
Milagro 2013

Responsable: Icaza Solís Marcia

En 1914, el dueño del local lo arrienda por tres años a la Municipalidad a un valor de 30 sucres mensuales, adonde pasan a funcionar todas las dependencias del Concejo.

En 1922 (Presidencia de Vicente Concha Sánchez) se preparan los trabajos de construcción de la nueva Casa Municipal, situada en la esquina de las calles Juan Montalvo y Pedro Carbo (frente al Parque Central), la cual se inaugura al año siguiente.

En la planta alta funcionaba la Presidencia del Concejo Cantonal, Secretaría y Sindicatura; Tesorería, Jefatura Política y Oficina del Seguro Social.

En los bajos del edificio tenía sus actividades la Jefatura del Cuerpo de Bomberos, Comandancia de la Compañía Milagro, Oficina de Correos y Registro de la Propiedad. En 1934 (Presidencia de Luis A. Samaniego Sanmartín) se da inicio a la ampliación del local con la dotación de los servicios higiénicos y los calabozos de la Cárcel Municipal.

Este local funcionó hasta el 27 de abril de 1942 (Presidencia de Luis Felipe Yéquer Bermeo) en que fue acabado por el incendio de ese año, siendo trasladadas sus oficinas al edificio del Mercado Municipal (García Moreno, entre Rocafuerte y 12 de Febrero) y de allí pasó a la Villa Yolanda (García Moreno, entre Pedro Carbo y Bolívar) de propiedad del ex Presidente del Concejo, Manuel Andrade Acuña.

Figura 2. Casa Municipal que funcionó en el antiguo Teatro Juan Montalvo



Fuente: Vicuña, Víctor, El Milagro de Milagro, un recorrido por su historia, Poligráfica C.A., Milagro 2013

Responsable: Icaza Solís Marcia

Luego del incendio en que el Cabildo perdió más de 500 mil sucres en mobiliarios y archivos en 1950, el Concejo Municipal, presidido por Rafael Valdez Murillo, compra el local donde funcionaba el Teatro Montalvo (Juan Montalvo y Bolívar) a Humberto Centanaro Montepagano por un tributo que mantenía con la Municipalidad. En 1952 el edificio fue remodelado, cuando se hallaba encargado de la Presidencia, Armando Torres Vega.

La estructura era mixta y se mantuvo así hasta que en la administración de Holger Sánchez Barón se solicitaron los recursos correspondientes al Ministerio de Finanzas, cartera de Estado que concedió un préstamo no reembolsable para los estudios de Factibilidad de la construcción de un moderno edificio.

El 23 de octubre de 1974, la Municipalidad llamó a concurso a nivel nacional, a los arquitectos y compañías constructoras para la ejecución de la obra.

El concurso fue ganado por la firma contratista Compañía HENAGUIROM del ingeniero Henry Aguirre y como fiscalizador del departamento de Obras Públicas, Víctor Hugo Rea, quien además fue el encargado de elaborar el diseño. El edificio cuenta con tres pisos altos en que se distribuyen todas las áreas administrativas del Concejo Cantonal, así como un moderno Salón de la Ciudad y terraza.

Figura 3. Actual Palacio Municipal inaugurado el 17 de Septiembre de 1981



Fuente: Vicuña, Víctor, El Milagro de Milagro, un recorrido por su historia, Poligráfica C.A., Milagro 2013

Responsable: Icaza Solís Marcia

El costo de la obra fue de 21 millones de sucres y los trabajos se iniciaron en el año 1978 en la alcaldía de Humberto Centanaro Gando.

Mientras tanto, el Concejo se trasladó a funcionar en el local de la Legión Femenina de Educación Popular (Avenida 17 de Septiembre y Esmeraldas), hasta el 17 de septiembre de 1981 en que fue inaugurado el nuevo y moderno edificio.

Luego de 22 años de su inauguración, en 2003 siendo Alcalde Iván Coello León se comienzan trabajos de remodelación, obra que es continuada por su sucesor Francisco Asan Wonsang, consiguiendo modernizar todas las áreas administrativas del Palacio Municipal y dotarlo de una mejor infraestructura. (VICUÑA PIEDRA, 2013)

2.1.2 Antecedentes referenciales

Tipo de investigación:	Tesis de Pregrado
Título:	Desarrollo de estrategias para optimizar la calidad en el servicio del GAD municipal de Crnl. Marcelino Maridueña
Año:	Julio 2012
Autor:	Contreras Manzo Lorena Ivette, Flores Cruz Luis Javier
Situación problemática:	La mala atención a los usuarios provoca que se sientan insatisfechos por el servicio, la causa de esta molestia se origina por la falta de proceso en la selección del personal y de comunicación entre los jefes y subalternos ya que no llegan a un consenso para solucionar el problema y la falta de autoridad se nota.

Objetivo de investigación:	Establecer el nivel de satisfacción que tienen los usuarios y el profesionalismo del área administrativa que tienen los empleados del Municipio de Marcelino Maridueña a través de una evaluación del perfil y las necesidades del sector para el mejoramiento del servicio al cliente.
Conclusión:	Mala atención percibida por los ciudadanos al percibir el servicio del GAD Municipal ya que el proceso de selección del personal está siendo incorrecto lo que provoca un descontento por el pueblo aunque han tratado de que se optimice la situación, sigue siendo insuficiente la comunicación entre los funcionarios.
URI:	http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/1046

Tipo de investigación:	Tesis de Pregrado
Título:	Evaluación y rediseño del modelo estructural, funcional y administrativo del municipio del cantón san Jacinto de Yaguachi
Año:	Marzo2013
Autor:	Murillo Morán Inés Aracelly, Quispe Ayala Karina Isabel
Situación problemática:	Insatisfacción por la población ya que el personal con el que cuenta el Gobierno Autónomo Descentralizado no es apto por la falta de control en su desempeño de tareas.
Objetivo de investigación:	Realizar un diagnóstico situacional para conocer el grado de funcionabilidad y eficiencia de la administración Municipal Yaguacheña.
Conclusión:	La falta de conocimiento de los empleados afecta al desarrollo de las tareas que aportan de manera

	significativa al bienestar de la ciudadanía. Lo que lleva que se manifieste la falla en las jefaturas ya que no otorgan la responsabilidad y en sí que no ejercen su autoridad.
URI:	http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/986

Tipo de investigación:	Tesis de Pregrado
Título:	Implementación de un manual de procedimientos
Año:	Abril 2013
Autor:	Guadalupe Moreira Tanya Catherine, Larrochelli Muñíz Manuel Antonio
Situación problemática:	La falta de un manual de procedimientos y funciones, el no contar con delimitación de actividades y debido a las necesidades han aumentado en los últimos años y es preciso lograr adecuar el funcionamiento administrativo en especial del Departamento de Compras Públicas, para ello es necesario evaluar el proceso actual, ya que desde hace algún tiempo no se adecuan a los nuevos requerimientos, en consecuencia en la actualidad el departamento no cuenta con un adecuado sistema de información, que logre agilizar los procesos para así disminuir los errores que se suscitan al momento de realizar un proceso.
Objetivo de investigación:	Desarrollar un manual de procedimientos y funciones de los procesos de contratación pública para implementarlos en los diferentes departamentos involucrados de la M.I. Municipalidad de Salinas.
Conclusión:	Trabajar en equipo para estar al tanto de cuáles son sus funciones, responsabilidades y así llevar a cabo

	organizadamente su labor, por eso es necesario implementar un manual de procedimientos y funciones para los procesos de Contratación Pública, de esta forma cada funcionario mantendrá un control eficaz de la documentación.
URI:	http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/1206

Las tareas asignadas no suelen ser cumplidas por la falta de responsabilidad que les otorga su jefe inmediato por lo que se presentan diferentes inconvenientes al enseñar los proyectos relacionados a la mejora en la calidad de vida de los pobladores.

Cada integrante del departamento tiene definido su lineamiento en el desarrollo de su actividad pero el plazo que les impone a entregar el proyecto no corresponde a los tiempos adecuados.

2.1.3 Fundamentación teórica

GESTIÓN DE CALIDAD

Definición de gestión

Actualmente la calidad es un asunto importante para cualquier empresa que aspire a ser competitiva. No obstante, se trata de un concepto difícil de definir de modo universal, puesto que puede tener significado distinto para diferentes personas.

Dicho de otra forma, la calidad es algo cualitativo y subjetivo. Por ejemplo, para alguien un coche de calidad podría ser algo así como un Rolls Royce, mientras que otros se darían por satisfechos con un Audi 4.

Según el contexto, se puede encontrar distintas definiciones de calidad:

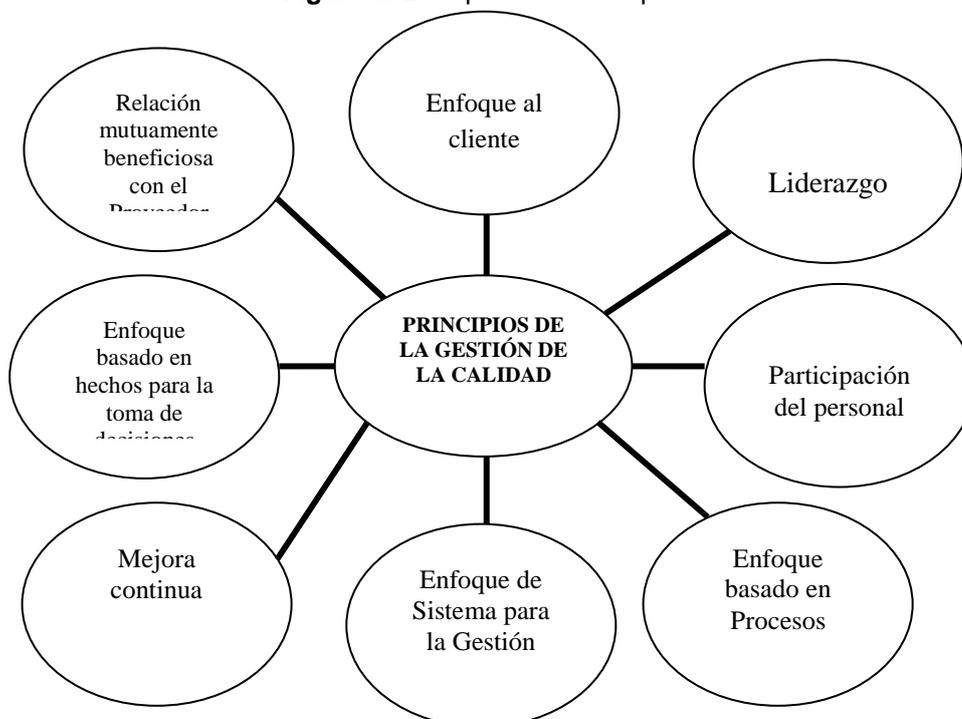
- Aplicada al producto, se refiere a una serie de atributos deseables.

- Aplicada al uso del producto, a lo adecuado que es para la aplicación prevista.
- Aplicada a la producción, a que los parámetros del proceso tomen unos determinados valores.
- Aplicada al valor del producto, a que el comprador quede satisfecho con lo que obtiene por el precio que paga. En el lenguaje coloquial, esto es la relación calidad – precio. (GRIFUL PONSATI & CANELA CAMPOS, 2005)

Principios de la gestión de la calidad

Para el logro de la implementación de un sistema de gestión de la calidad en las empresas, la norma ISO 9000 posee 8 principios que pueden ser utilizados con el fin de direccionar las empresas hacia un mejor desempeño, estos principios los podemos ver a través de la siguiente figura: (FONTALVO HERRERA & VERGARA SCHMALBACH, 2010)

Figura 4. Enfoque basado en procesos



Fuente: La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001: 2008
Responsable: Icaza Solís Marcia

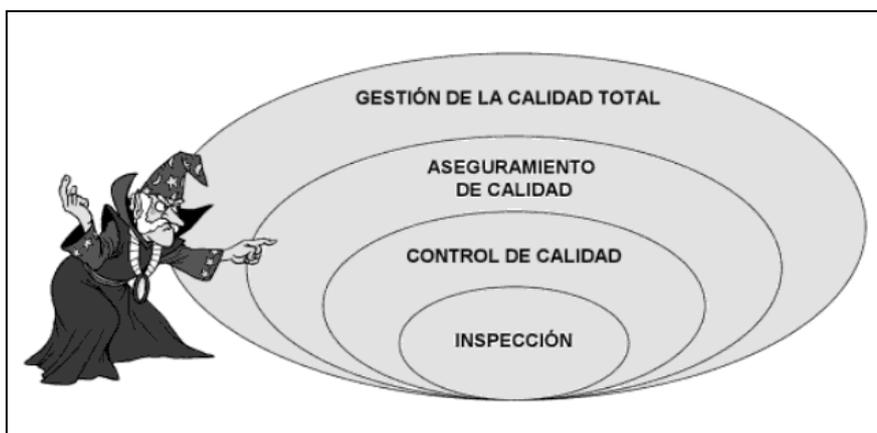
Principales enfoques en la gestión de calidad

En la siguiente figura podemos observar los cuatro grandes enfoques que suelen considerarse en la gestión de calidad: inspección, control de calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad total. Como se observa en la figura, cada enfoque se amplía con los planteamientos del anterior, sin que produzcan rupturas e incluso siendo posible la aplicación práctica de dos enfoques. De hecho en la actualidad es posible encontrar empresas que pueden encuadrarse en cada una de las cuatro categorías.

Si tuviésemos que caracterizar la orientación de cada enfoque en una sola palabra asociaríamos la inspección a los productos, el control a los procesos, el aseguramiento a los sistemas y la gestión de la calidad total a las personas. A continuación desarrollaremos brevemente cada uno de estos enfoques.

A nuestro juicio los dos primeros enfoques (inspección y control de calidad) no deberían considerarse enfoques de gestión propiamente dichos, ya que se limitan a solventar los problemas una vez que aparecen, con lo que los dos grandes enfoques de gestión serían el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total.

Figura5. Principales enfoques sobre gestión de la calidad



Fuente: Introducción a la gestión de la calidad
Responsable: Icaza Solís Marcia

Inspección

El desarrollo de la gestión de calidad comienza con la inspección, entendida como el examen cuyo propósito es conseguir medir ciertas características o identificar defectos del producto. Este enfoque apuesta por una revisión o inspección 100% del producto final, desechando aquellos productos no conformes a las especificaciones, pero sin ningún tipo de actividad de prevención, ni planes de mejora.

Este enfoque surge con la revolución industrial, existiendo personas responsables de inspeccionar la calidad de los productos, así como una separación entre las labores de producción y de inspección, siendo el inspector de calidad el único responsable de la calidad. En la práctica esta separación entre la responsabilidad sobre la calidad y la realización de las tareas productivas provocó una desmotivación de los trabajadores.

Las funciones de los inspectores y los métodos de inspección mejoran en las primeras décadas del siglo XX, con las aportaciones de Taylor y su Organización Científica del Trabajo. Taylor trató de simplificar la tarea del inspector, lo que hizo evidente que la capacidad de inspección era limitada no por la aptitud del individuo (inspector) sino por las herramientas de inspección utilizadas.

En resumen los principales defectos de este enfoque son:

- Se admite que el operario lo hace mal y el inspector lo tiene que hacer bien.
- Desmotivación por parte de los trabajadores.
- No se aprovecha la inteligencia, ni la creatividad del empleado.
- La corrección de defectos puede resultar muy cara.
- Enfrentamiento entre los objetivos de producción (coste y rapidez) y de calidad.
- Deshumanización del trabajo, al separar lo más importante: la calidad del trabajo hecho.

Control de calidad

A medida que el volumen de producción y el grado de complejidad de los productos se incrementaba, la inspección 100% de los productos resultaba más complicada y mucho más costosa, lo que condujo a la aparición de un nuevo enfoque: el control de calidad, en el que se recurrió a técnicas estadísticas basadas en el muestreo.

El concepto de control es el de mantener un proceso en su estado planificado, de forma que siga siendo capaz de cumplir los objetivos establecidos. Se extiende además desde el producto final a todos los procesos y a toda la organización en general. Por lo tanto, el control de calidad se define como un proceso durante el cual:

- Evaluamos el comportamiento real. La medida de la calidad es la condición previa necesaria para la mejora de la calidad.
- Comparamos el comportamiento real con los objetivos.
- Actuamos sobre las diferencias significativas entre el comportamiento real y los objetivos para asegurar que los resultados satisfacen las especificaciones y estándares fijados.

Además el proceso de control de calidad sigue siendo responsabilidad exclusiva del departamento de producción y sigue siendo un proceso de naturaleza reactiva, ya que se produce una vez finalizado el producto, sin que se propongan planes de prevención. Así, si bien supone un avance respecto a la inspección, todavía adolece de alguno de sus defectos: rigidez, carácter mecánico, no es preventivo y se limita a la funciones productivas, no implicando el resto de la organización.

Aseguramiento de calidad

Cuando se admite que el control estadístico de la calidad también tiene implicaciones fuera del departamento de producción, afectando a la totalidad de la organización surge un nuevo enfoque de gestión de calidad que se denomina aseguramiento de la calidad.

Se trata de un planteamiento empresarial de carácter preventivo que tiene como finalidad comprobar que se realizan todas las actividades satisfactoriamente de modo que el producto resultante sea adecuado, sobrepasando al departamento de calidad e involucrando a toda la organización.

Puede definirse como un sistema que pone el énfasis en los productos, desde su diseño hasta el momento de su envío al cliente y concreta sus esfuerzos en la definición de procesos y actividades que permitan la obtención de productos conforme a unas especificaciones.

Gestión de la calidad total

Podemos definir el modelo de gestión de la calidad total como una filosofía de gestión cuyo objetivo último es suministrar productos con un nivel de calidad que satisfaga a nuestros clientes y que simultáneamente consigan la motivación y satisfacción de los empleados, gracias a un proceso de mejora continua en los procesos de organización y a la participación de todas las personas que forman parte de la organización o que se relacionan con la misma de forma directa. La Asociación Española para la Calidad (1987) en una de las publicaciones de su Comité de Motivación de la Calidad enumera los conceptos básicos de la calidad total enfrentándolos a los criterios clásicos que hasta ahora mantenían la mayor parte de las empresas:

- Frente al criterio clásico de calidad que entiende que ésta solamente afecta al producto y al servicio, la calidad total abarca a todas las actividades que se realizan dentro de la empresa.
- Frente al criterio clásico de que la responsabilidad sobre calidad es exclusiva de los departamentos encargados del producto, la calidad total significa el compromiso de cada uno de los integrantes de la empresa, sea cual sea su puesto de trabajo y actividad. (MIRANDA GONZÁLEZ, CHAMORRO MERA, & RUBIO LACOBIA, 2007)

CONCEPTO Y CLASES DE CONFLICTOS LABORALES

La existencia del conflicto de trabajo, se puede suponer como un fenómeno habitual, al coexistir en el mundo de las relaciones laborales dos elementos claramente contrarios de una parte de los empresarios y de otros trabajadores, donde los intereses son contrapuestos.

Los conflictos sociales, pueden nacer bien como una consecuencia directa de las relaciones interpersonales existentes en las organizaciones o bien como algo inherente a la propia empresa.

Por otro lado podemos detallar a los conflictos industriales, como aquellos que surgen de las discrepancias existentes entre los intereses de los miembros del proceso productivo de una determinada organización.

Si se comparan estos tres conceptos podemos concluir que por un lado los conflictos laborales están incluidos dentro de los sociales, y por otro lado, que no todos los conflictos industriales se pueden considerar como conflictos laborales, ya que en los primeros entran en juego intereses más amplios que los estrictamente derivados de las relaciones laborales (por ejemplo, intereses corporativistas).

Una primera clasificación de los conflictos laborales hace que logremos diferenciar entre:

- Conflictos individuales y colectivos.
- Conflictos jurídicos y económicos o de intereses.

Los conflictos individuales, son aquellos que afectan a un solo trabajador. A diferencia de los conflictos colectivos que son aquellos que aquejan a varios trabajadores.

Los conflictos jurídicos o de interpretación son los que tienen su origen en la aplicación o interpretación de una norma legal o convencional, ya existente con anterioridad. Estos conflictos se corrigen bien por la vía judicial (jurisdicción) o

bien por los diferentes sistemas de solución extrajudicial que existen en la actualidad.

Los conflictos económicos o de intereses, son aquellos que florecen cuando lo que se aspira es implantar una norma o cambiar una ya existente que regula aspectos laborales. En este caso la salida a este conflicto, pasa por la intención que tenga el Estado o los sujetos colectivos de establecer una norma mediante la negociación colectiva o bien cambiar una que ya está en aplicación a través de la intervención administrativa.

La cantidad de conflictos que pueden surgir en una organización, van a depender de las circunstancias laborales en las que estén inmersos sus miembros mirándolo siempre desde el punto de vista de las relaciones de trabajo, siendo mayores cuantas más diferencias existan en el conjunto.

La exteriorización de los conflictos, se considera uno de los aspectos a tener presente siempre que se intente averiguar una posible salida al problema ya que si se desconoce su existencia difícilmente se podrán afrontar. Es importante también que los conflictos sean concretos, es decir, que no se planteen problemas que tengan como base aspectos demasiado generales. (GONZÁLEZ GARCÍA, 2006)

Métodos para la resolución o supresión del conflicto

El manejo del conflicto consiste en utilizar distintos procesos de diagnóstico, estrategias de negociación y otras intervenciones diseñadas para reducir o resolver los conflictos.

Los conflictos laborales pueden solucionarse con la negociación entre el trabajador y el empresario. Si no logran un acuerdo, podrán recurrir a los tribunales para solventarlos. Además, pueden ir acompañados de medios de presión como la huelga o el cierre patronal.

Junto a estos instrumentos, en el Derecho Laboral se permite los llamados medios de solución pacífica de conflictos (la mediación, el arbitraje y la conciliación), menos formales que los métodos jurisdiccionales.

Cuadro 1. Métodos de resolución de conflictos entre las partes implicadas

Métodos de resolución de conflictos entre las partes implicadas	
Confrontación	<p>Forma primaria de resolución de conflictos, donde rige la ley del más fuerte. Siempre genera un ganador y un perdedor, y ocasiona más conflictos futuros.</p> <p>En el mundo laboral, la huelga y el cierre patronal, serían medios de confrontación y presión.</p>
Negociación	<p>Proceso por el cual dos o más partes con diferencias de intereses se disponen a dialogar, influenciándose de forma recíproca. Conduce a un acuerdo mutuamente aceptado.</p> <p>En las relaciones laborales, los acuerdos entre empresarios y trabajadores dan como fruto, bien los convenios colectivos resultado de la negociación colectiva, bien el contrato de trabajo consecuencia de la negociación individual entre el trabajador y la empresa.</p>

Fuente: Formación y orientación laboral

Responsable: Icaza Solís Marcia

Cuadro 2. Métodos de resolución de conflictos donde intervienen personas neutrales

Métodos de resolución de conflictos donde intervienen personas neutrales	
Conciliación	<p>Pretende conseguir un acuerdo entre las partes, donde el conciliador ni resuelve ni propone una solución, sino que invita a las partes a hacerlo; solo sirve de testigo.</p> <p>La conciliación es obligatoria en todos los procesos laborales, salvo en los excluidos por la Ley de Procedimiento Laboral (por ejemplo si exigen reclamación administrativa previa, sobre Seguridad Social, sobre disfrute de vacaciones, en materia electoral, los iniciados de oficio...). Se realiza en el Servicio de Mediación, Arbitraje y Conciliación (SMAC).</p>

<p>Mediación</p>	<p>Interviene un tercero imparcial, el mediador, que no tiene relación con las partes y que es ajeno al conflicto, no resuelve el conflicto, sino que solo presenta informaciones y propuestas de solución, facilitando de esta manera la negociación de las partes, para que puedan alcanzar un acuerdo al que les hubiera sido difícil llegar sin esa asistencia.</p> <p>En los conflictos colectivos laborales, la mediación se solicita por escrito ante el Servicio Interconfederal de Mediación y Arbitraje (SIMA) y la desarrolla un órgano unipersonal o colegiado que procura solventar las diferencias.</p>
<p>Arbitraje</p>	<p>Las partes en conflicto acuerdan someter sus controversias a la decisión de un tercero neutral, llamado árbitro, que representa a alguna institución que tiene autoridad para exigir el cumplimiento del acuerdo alcanzado. Esta fórmula se acerca a la solución judicial de conflictos, puesto que el árbitro, tras oír a las partes implicadas en el conflicto, tiene la obligación de resolver el problema dictando un laudo.</p> <p>En los conflictos laborales, el arbitraje se limita a resolver las controversias derivadas de la aplicación o interpretación de convenios colectivos; las consultas sobre movilidad geográfica, modificación de condiciones sustanciales de trabajo, suspensión y extinción de contratos por causas económicas; en materia electoral y los adoptados por las comisiones paritarias para resolver discrepancias en los procedimientos de descuelgue salarial.</p>

Justicia	Las partes en conflicto encuentran la solución a través del litigio en los tribunales.
-----------------	--

Fuente: Formación y orientación laboral

Responsable: Icaza Solís Marcia

(CALDAS, CASTELLANOS, HIDALGO, & LÓPEZ, 2009)

NORMA ISO 9001 – 2008

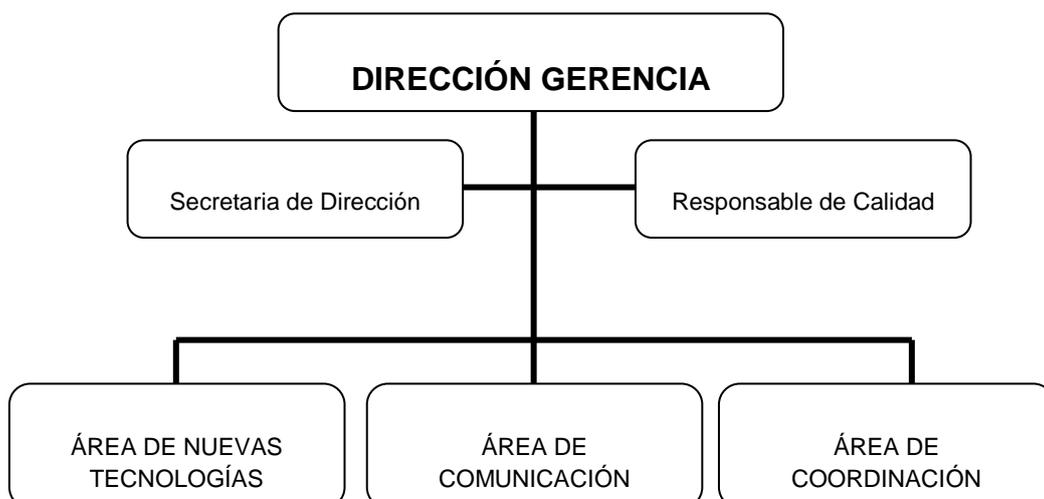
Responsabilidad, autoridad y comunicación

La responsabilidad y actividades del personal que realiza tareas que influyen en la calidad del producto/servicio deben estar definidas y documentadas por parte de la Dirección.

Para definir la responsabilidad y la autoridad dentro de la organización, la Dirección debe describir:

Organigrama: En el organigrama se debe recoger la estructura funcional de la empresa en cuanto a puestos de trabajo se refiere. Este organigrama funcional es obligatorio dentro de un sistema de calidad. Un ejemplo podría ser el siguiente:

Figura 6. Modelo de organigrama funcional



Fuente: Gestión de la calidad ISO 9001 en hostelería

Responsable: Icaza Solís Marcia

Además de un organigrama funcional, es recomendable que la organización tenga otro en el que recoja, además de las funciones, las personas que realizan dichas funciones.

Funciones, responsabilidades y requisitos de puestos de trabajo: Una vez definida la estructura de la empresa y sus funciones, debe establecerse un documento escrito donde se describan las funciones que se han establecido en el organigrama, la dependencia orgánica y los requisitos que debe cumplir la persona para desempeñar ese puesto de trabajo.

Este documento debe ser comunicado a toda la organización para que cada trabajador tenga claro hasta dónde llega su responsabilidad, su libertad para tomar decisiones y los canales existentes para ejecutar las acciones necesarias.

Asimismo, el personal debe sentirse responsable de conseguir los objetivos de calidad y cumplir con los requisitos establecidos. (VÉRTICE, 2010)

2.2 MARCO LEGAL

NORMAS ISO 9001-2008

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.1 Responsabilidad y autoridad

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.

5.5.2 Representante de la dirección

La alta dirección debe designar un miembro de la dirección de la organización quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- a) Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad,
- b) Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de calidad y de cualquier necesidad de mejora, y
- c) Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización

NOTA: La responsabilidad del representante de la dirección puede incluir relaciones con partes externas sobre asuntos relacionados con el sistema de gestión de calidad.

5.5.3 Comunicación interna

- a) La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de calidad. . (Marcos, 2008)

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Asignación de tareas.- Aplicación de movilidad que te permite crear y modificar tareas pudiendo asignarlas a diferentes usuarios y llevando un control de su estado en todo momento.

Autoridad.- Poder de mandar sobre los demás, induciéndoles una determinada forma de actuar; constituí la base para la responsabilidad. Así que se trata de una relación de poder que se establece del superior hacia al subordinado.

Comunicación.- Es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de la entidad receptora.

Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de los signos y tienen unas reglas semióticas comunes.

Conflicto laboral.- Consecuencia de las malas condiciones de trabajo que se encuentran dentro de las organizaciones. También se puede medir por el número de huelgas que se desarrollan y por los cierres llevados a cabo por la patronal de un país en un periodo determinado.

Eficiencia Laboral.- Desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007) En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

Gestión Calidad.- Herramienta que le permite a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad, los cuales son medidos a través de los indicadores de satisfacción de los usuarios.

Normas ISO.- Es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad.

Obras Públicas.- Todos los trabajos de construcción, ya sean infraestructuras o edificación, promovidos por una administración pública (en oposición a la obra privada) teniendo como objetivo el beneficio de la comunidad.

Entre las principales obras públicas se encuentran:

- Infraestructuras de transporte, que incluye el transporte por carretera (autopistas, autovías, carreteras, caminos...), el marítimo o fluvial, el transporte aéreo, el ferroviario y el transporte por conductos.

- Infraestructuras hidráulicas.
- Infraestructuras urbanas, incluye calles, parques, alumbrado público, etc.
- Edificios públicos ya sean educativos, sanitarios o para otros fines.

Responsabilidad.- Compromiso u obligación de tipo moral que surge de la posible equivocación cometida por un individuo en un asunto específico.

2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis general

La gestión de calidad que se aplica en el Departamento de Obras Públicas del GAD del Municipio del Cantón Milagro influye en la eficiencia laboral del personal al ejecutar los proyectos urbanos.

2.4.2 Hipótesis Particulares

La definición de responsabilidades que existe en el Departamento de Obras Públicas del GAD del Municipio del Cantón Milagro incide en el cumplimiento de las fechas establecidas para la entrega de obras.

El sistema de comunicación entre jefes y subalternos del Departamento de Obras Públicas del GAD del Municipio del Cantón Milagro incide en el tiempo que se tarda en solucionar conflictos operativos.

El grado de autoridad que corresponde a los puestos de trabajo con nivel de Jefaturas del Departamento de Obras Públicas del GAD del Municipio del Cantón Milagro influye en el cumplimiento de las tareas asignadas a los subalternos.

2.4.3 Declaración de variables

Cuadro3. Declaración de las variables

Variables Independientes	Variables Dependientes
Gestión de calidad	Eficiencia laboral
Responsabilidades	Fechas de entrega de obras
Sistemas de comunicación	Tiempo en solucionar conflictos
Grado de autoridad	Tareas asignadas

Elaborado por: Icaza Solís Marcia

2.4.4 Operacionalización de las variables

Cuadro4. Operacionalización de las variables independientes

Variables Independientes	Definición	Indicadores	Técnicas
Gestión de calidad	Herramienta que permite a la organización le planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios	Número de errores que se cometen en la ejecución de obras públicas. Cantidad de tiempo adicional al establecido para el cumplimiento de una obra pública.	ENCUESTA
Responsabilidades	Compromiso u obligación de tipo moral que surge de la posible equivocación cometida por un	Número de funcionarios que cumplen con las tareas encomendadas.	ENCUESTA

	individuo en un asunto específico.		
Sistemas de comunicación	Requieren un emisor, un mensaje y un receptor destinado, pero el receptor no necesita estar presente ni consciente del intento comunicativo por parte del emisor para que el acto de comunicación se realice.	Número de conflictos que se generan por errores en la comunicación.	ENTREVISTA
Grado de autoridad	Trata de una relación de poder que se establece del superior hacia al subordinado	Número de órdenes que se ejecutan de acuerdo a la autoridad de quien la ejerce.	ENTREVISTA
Variables Dependientes	Definición	Indicadores	Técnicas
Eficiencia laboral	Desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es	Número de errores que se generan durante la ejecución de una obra.	ENCUESTA

	necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral		
Fechas de entrega de obras	Si las responsabilidades no se asignan de manera que permitan un monitoreo efectivo del desempeño, los mecanismos de responsabilidad y rendición de cuentas podrían fallar. Bajo el clima de presión que caracteriza a la logística electoral, es muy fácil que se olviden tareas que en apariencia podrían parecer irrelevantes, pero que podrían ser importantes.	Cantidad de obras que cumplen con los tiempos planificados para su ejecución.	ENTREVISTA

<p>Tiempo en solucionar conflictos</p>	<p>En el ámbito laboral surgen muchas discrepancias, recelos, roces; unos verbales, en el contexto de una conversación entre compañeros de trabajo; otros corporales, en la comunicación no verbal.</p>	<p>Cantidad de tiempo empleada en la solución de un conflicto. Número de conflictos resueltos.</p>	<p>ENTREVISTA</p>
<p>Tareas asignadas</p>	<p>Un reparto efectivo de tareas entre dicho sistema y los usuarios del mismo. Se necesitará, pues, considerar diferentes opciones en la asignación de tareas antes de especificar una frontera bien definida del sistema.</p>	<p>Número de tareas que se asignan a cada trabajador. Número de tareas cumplidas.</p>	<p>ENCUESTA</p>

Elaborado por: Icaza Solís Marcia

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación proyectada es de tipo descriptiva, porque ha sido necesario desarrollar la descripción de cada variable y las relaciones que se forman entre ellas para tener una retroalimentación teórica que permita darle mayor sentido a las hipótesis y así saber hacia dónde dirigir los instrumentos de recolección de datos.

Según MERINO SANZ, María Jesús; PINTADO BLANCO, Teresa; SÁNCHEZ HERRERA, Joaquín; GRANDE ESTEBAN, Idelfonso; ESTÉVEZ MUÑOZ, Macarena; la investigación descriptiva persigue, como su nombre indica, describir qué es lo que está sucediendo en un momento dado: porcentaje del público objetivo que consume una marca en un lugar determinado, características de las personas que utilizan un servicio concreto, etc. Se trata de estudios más formales y estructurados que los realizados en la investigación explorativa y pueden ser de dos tipos:

- Estudios transversales, en los que se recopila la información necesaria de una vez, utilizando una única muestra de la población que interesa analizar. Son los estudios que se emplean con más frecuencia.
- Estudios longitudinales, en los que también se utiliza una muestra de la población, pero en esta ocasión se realizan mediciones reiteradas, con el objetivo de analizar la evolución de la muestra a lo largo del tiempo. (MERINO SANZ, PINTADO BLANCO, SÁNCHEZ HERRERA, GRANDE ESTEBAN, & ESTÉVEZ MUÑOZ, 2010)

La investigación también es correlacional porque presenta la relación entre las variables independientes y dependientes, y así se solicitará el planteamiento de hipótesis que lleven a una investigación de tipo cuantitativa y cualitativa para verificarlas y establecer los mejores resultados que den paso a una propuesta.

La investigación es también aplicada porque podrá ser implementada en lo que a la propuesta corresponde como un elemento de contribución a la gestión de calidad dentro del departamento de obras públicas.

Es una investigación bibliográfica, al recurrir a fuentes como libros e información presente en la red, pero de tipo científica; además es de campo al aplicar la encuesta como elemento que recogerá datos por parte de informantes calificados o sujetos directos de la investigación.

3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1 Característica de la población

La población de estudio está constituida por el personal del Departamento de Obras Públicas del GAD del Municipio del Cantón Milagro, en total suman a 71 personas, de acuerdo a datos facilitados por el Director del Departamento.

3.2.2 Delimitación de la población

Los empleados del departamento de Obras públicas del GAD del Municipio del Cantón Milagro.

Delimitación o segmentación geográfica

País: Ecuador

Región: Cinco

Ciudad o Cantón: Milagro

Delimitación Demográfica:

Hombres y mujeres, independientemente de su edad.

Personal obrero y funcionarios de oficina.

3.2.3 Tipo de muestra

La muestra será finita ya que la población es de 71 empleados que trabajan en el Departamento de Obras Publicas del GAD Municipal del cantón Milagro, de acuerdo a los resultados de cálculo.

3.2.4 Tamaño de la muestra

Se procede a determinar el tamaño de la muestra con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)(E)^2}{z^2} + pq}$$
$$n = \frac{111 (0.5) (0.5)}{\frac{(111- 1) (0.05)^2}{1.96} + (0.5) (0.5)}$$
$$n = \frac{27.75}{\frac{0.275}{1.96} + 0.25}$$
$$n = \frac{27.75}{0.3903061224}$$
$$n = 71.09$$
$$n = 71$$

En donde:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

P= posibilidad de que ocurra un evento, $p = 0.5$

q= posibilidad de no ocurrencia de un evento, $q = 0.5$

E= error se considera el 5%, $E = 0.05$

Z= nivel de confianza 95%, $Z = 1.96$

3.2.5 Proceso de selección

Los informantes calificados se elegirán considerando que es prioritario el personal de obras al ser mayoritario, además esta selección estará en base a la disponibilidad de acuerdo a sus horarios laborales.

3.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS**3.3.1 Métodos teóricos****Método inductivo**

El método inductivo es un proceso en el que a partir del estudio de casos particulares, se adquieren conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados.

El método inductivo utiliza:

- La observación directa de los fenómenos.
- La experimentación.
- El estudio de las relaciones que existen entre ellos.

Primeramente se separan los actos más primordiales para examinarlos en forma individual, se observan en relación con fenómenos similares, se formulan hipótesis y a través de la experimentación se contrastan. (RODRÍGUEZ MOGUEL, 2005)

Método deductivo

El método deductivo lo utilizamos corrientemente, tanto en la vida ordinaria como en la investigación científica. Es el camino lógico para buscar la solución a los problemas que nos planteamos. Consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquéllas. Cuando el problema está próximo al nivel observacional el caso más simple, las hipótesis podemos clasificarlas como empíricas, sin embargo en los casos más complejos, sistemas teóricos, las hipótesis son de otro tipo abstracto.

Así en los ámbitos de la óptica, electricidad, química analítica, cinética química, etc.; en los que se dispone de métodos observacionales adecuados con los cuales se puede lograr magnitudes muy precisas, las hipótesis pueden verificarse con gran seguridad; sin embargo, las hipótesis acerca de la evolución de los seres vivos, la creación del universo, etc., en donde la relación entre la hipótesis propuesta y los datos disponibles es muy indirecta y/o la verificación es difícil, origina el que las hipótesis sean cambiantes en el tiempo, de acuerdo con los datos que se van obteniendo. En estos casos, cabe preguntarse si existen criterios que permitan juzgar la validez de las hipótesis generales. (CEGARRA SÁNCHEZ, 2011)

Método Analítico

El método analítico da cuenta del objeto de estudio del grupo de investigación, con una rigurosa investigación documental, del método mismo que orienta su quehacer. Este método empleado particularmente en las ciencias sociales y humanas, se define en este libro como un método científico aplicado al análisis de los discursos que pueden tener diversas formas de expresión, tales como las costumbres, el arte, los juegos lingüísticos y de manera fundamental, la palabra hablada o escrita. (LOPERA, RAMÍREZ, UCARIS ZULUAGA, & ORTIZ, 2010)

Método sintético

El método sintético o de síntesis, es la operación intelectual que reúne las partes de un universo separado y las considera como unidad. De este modo, la síntesis se convierte en la meta y resultado final de análisis, razón por la cual ambos métodos se complementan. (ELIZONDO LÓPEZ, 2002)

3.3.2 Métodos empíricos

Como método empírico procedemos aplicar la encuesta.

3.3.3 Técnicas e instrumentos

La encuesta

Las encuestas se pueden puntualizar, como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información aportada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población. Las encuestas pueden ser personales y no personales.

Las encuestas personales consisten en un encuentro entre dos personas, en el cual una de ellas consigue información proporcionada por la otra sobre la base de un cuestionario. Generalmente se desarrolla sobre la base de un cuestionario predefinido o estructurado que no puede ser alterado por el entrevistador.

Las encuestas no personales son encuestas por correo. Las encuestas postales convencionales, se llaman así porque la recogida de la información se efectúa mediante un cuestionario que se envía a una persona que lo cumplimenta y lo devuelve por correo. Junto a la encuesta se remite una carta de presentación, las instrucciones para su cumplimentación y un sobre franqueado para devolver el cuestionario. Es frecuente ofrecer algún incentivo

al encuestado generalmente en forma de obsequio, cuando devuelve la encuesta. (GRANDE & ABASCAL, 2005)

3.4. EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

La información conseguida luego de la aplicación de la encuesta, será procesada a través de EXCEL para su registro y tabulación con el fin de obtener una base de datos en términos absolutos y relativos que den paso a la lectura interpretativa y análisis de resultados así se verificarán las hipótesis y se dará paso a la propuesta.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para realizar el concerniente análisis de lo antes citado, procedemos a revisar los siguientes gráficos y tablas que fueron resultado de las encuestas realizadas, las mismas que a continuación se muestran.

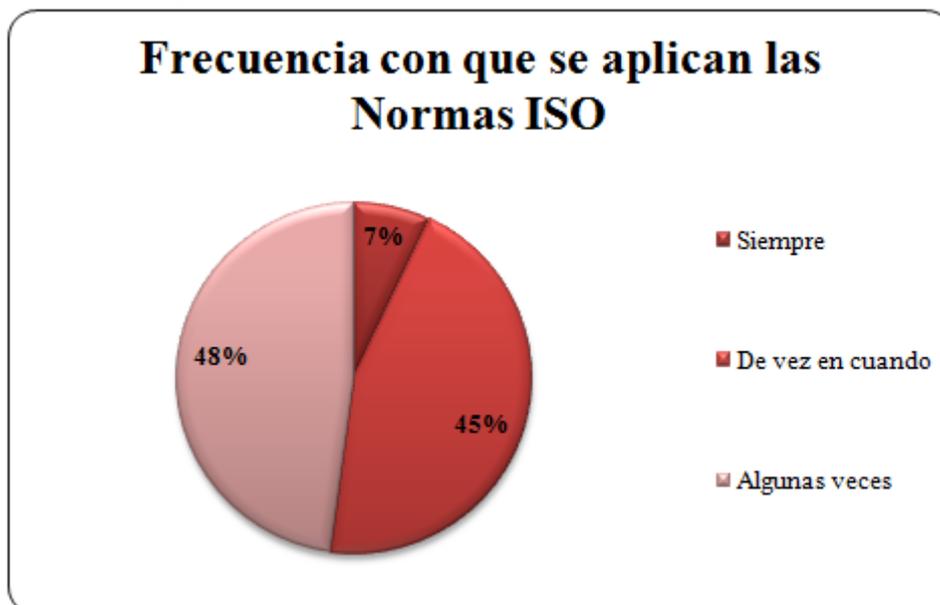
1.- El GAD Municipal se preocupa de aplicar las Normas ISO, para asegurar un trabajo de calidad en el Departamento de Obras Públicas:

Cuadro5. Frecuencia con que se aplican las normas ISO

Alternativas ▾	Número de encuestados	Porcentaje
Siempre	5	7%
De vez en cuando	32	45%
Algunas veces	34	48%
Total general	71	100%

Elaborado por: Icaza Solís Marcia

Figura7. Frecuencia con que se aplican las normas ISO



Elaborado por: Icaza Solís Marcia

Análisis:

El gráfico nos muestra que solo el 7% de los encuestados piensan que siempre el GAD Municipal se preocupa de aplicar las Normas ISO, el 45% piensa que de vez en cuando las aplican, mientras que el 48% opinó que solo algunas veces las han aplicado.

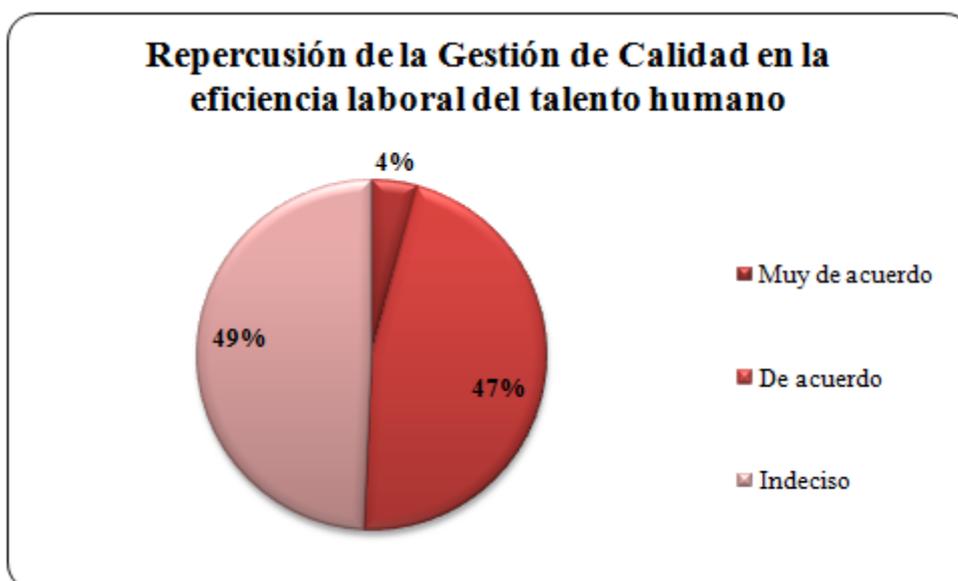
2.- ¿La Gestión de Calidad que se desarrolla en el Dpto. De Obras Públicas repercute en la eficiencia laboral del talento humano que ahí labora?

Cuadro 6. Repercusión de la Gestión de Calidad en la eficiencia laboral del talento humano

Alternativas	Número de encuestados	Porcentaje
Muy de acuerdo	3	4%
De acuerdo	33	47%
Indeciso	35	49%
Total general	71	100%

Elaborado por: Icaza Solís Marcia

Figura 8. Repercusión de la Gestión de Calidad en la eficiencia laboral del talento humano



Elaborado por: Icaza Solís Marcia

Análisis:

El 4% de los encuestados se encuentran muy de acuerdo con que la Gestión de Calidad repercute en la eficiencia laboral del talento humano, por otra parte el 47% están de acuerdo con lo mencionado mientras que el 49% se encuentra indeciso.

3.- ¿El cumplimiento de los proyectos urbanos son el resultado de la aplicación de una eficiente gestión de calidad?

Cuadro 7. Aplicación de una eficiente gestión de calidad

Alternativas	Número de encuestados	Porcentaje
Siempre	4	6%
Algunas veces	41	58%
De vez en cuando	25	35%
Nunca	1	1%
Total general	71	100%

Elaborado por: Icaza Solís Marcia

Figura 9. Aplicación de una eficiente gestión de calidad



Elaborado por: Icaza Solís Marcia

Análisis:

En este estudio se puede determinar que solo el 6% de los encuestados de los encuestados están de acuerdo con la aplicación de una eficiente gestión de calidad, el 58% piensa que solo se debe aplicar algunas veces, el 35% que de vez en cuando y el 1% que nunca se deben aplicar.

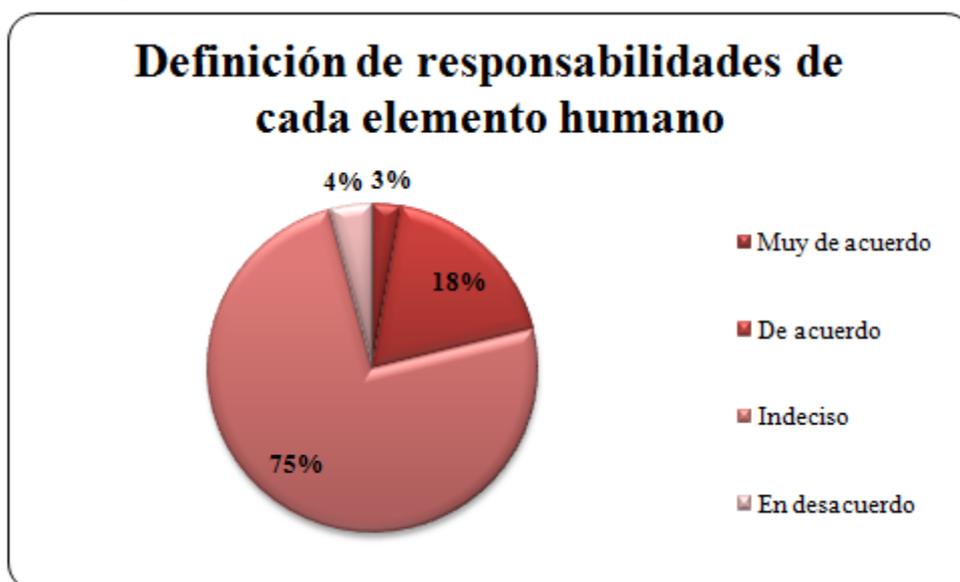
4.- ¿En el Departamento de Obras Públicas se define en forma correcta y específica las responsabilidades de cada elemento humano que ahí labora?

Cuadro 8. Definición de responsabilidades de cada elemento humano

Alternativas	Número de encuestados	Porcentaje
Muy de acuerdo	2	3%
De acuerdo	13	18%
Indeciso	53	75%
En desacuerdo	3	4%
Total general	71	100%

Elaborado por: Icaza Solís Marcia

Figura 10. Definición de responsabilidades de cada elemento humano



Elaborado por: Icaza Solís Marcia

Análisis:

El 3% de los encuestados están muy de acuerdo con que se define en forma correcta las responsabilidades de cada elemento humano, el 18% está de acuerdo, el 75% se encuentra indeciso, mientras que 4% está en desacuerdo.

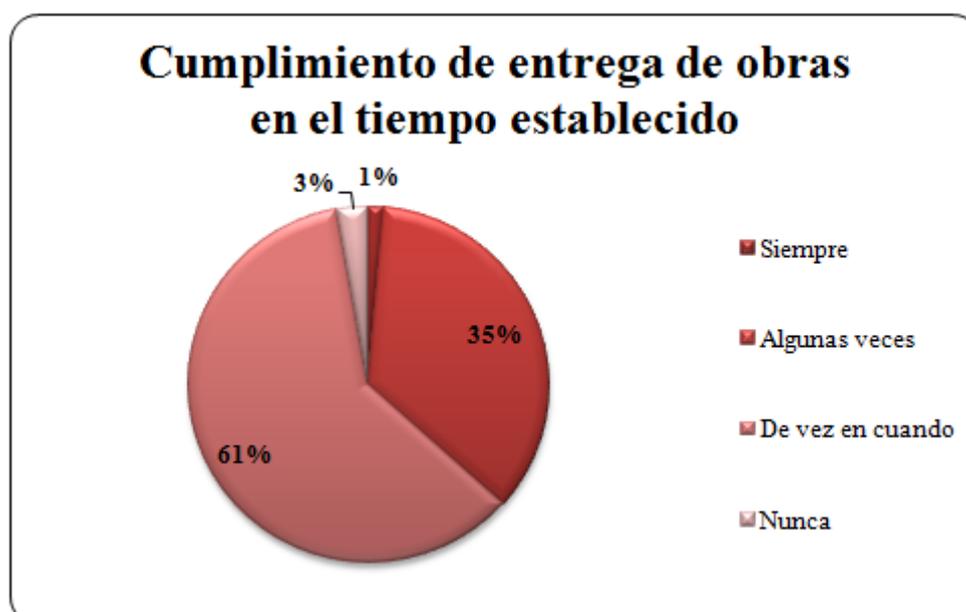
5.- La entrega de obras se genera en las fechas establecidas en la planificación de las mismas:

Cuadro 9. Cumplimiento de entrega de obras en el tiempo establecido

Alternativas	Número de encuestados	Porcentaje
Siempre	1	1%
Algunas veces	25	35%
De vez en cuando	43	61%
Nunca	2	3%
Total general	71	100%

Elaborado por: Icaza Solís Marcia

Figura 11. Cumplimiento de entrega de obras en el tiempo establecido



Elaborado por: Icaza Solís Marcia

Análisis:

La presente encuesta nos indica que el 1% de los trabajadores piensan que siempre cumplen con la entrega de obras en el tiempo establecido, el 35% opinó que solo algunas veces cumplen, el 61% de vez en cuando, y el 3% opinó que nunca cumplen con la entrega en el tiempo establecido.

6.- ¿Los retrasos que se generan en la entrega de obras públicas se debe a que no hay una responsabilidad total de quienes están a cargo de las mismas?

Cuadro 10. Falta de responsabilidad en la entrega de obras públicas

Alternativas	Número de encuestados	Porcentaje
Muy de acuerdo	4	6%
De acuerdo	39	55%
Indeciso	27	38%
Muy en desacuerdo	1	1%
Total general	71	100%

Elaborado por: Icaza Solís Marcia

Figura 12. Falta de responsabilidad en la entrega de obras públicas



Elaborado por: Icaza Solís Marcia

Análisis:

Por medio del presente gráfico podemos decir que el 6% de los encuestados están muy de acuerdo con que existe falta de responsabilidad en la entrega de obras públicas, el 55% está de acuerdo, el 38% se encuentra indeciso y el 1% está muy en desacuerdo.

7.- Se suelen presentar conflictos operativos durante la ejecución de las obras:

Cuadro 11. Conflictos operativos durante la ejecución de obras

Alternativas	Número de encuestados	Porcentajes
Siempre	6	9%
Algunas veces	32	45%
De vez en cuando	32	45%
Nunca	1	1%
Total general	71	100%

Elaborado por: Icaza Solís Marcia

Figura 13. Conflictos operativos durante la ejecución de obras



Elaborado por: Icaza Solís Marcia

Análisis:

En este gráfico podemos verificar que el 9% de los encuestados piensan que siempre existen conflictos operativos durante la ejecución de obras, el 45% opinó que solo algunas veces y de vez en cuando existen y el 1% opinó que nunca existen conflictos.

8.- ¿La solución a los conflictos operativos suele tardar por motivo de mantener un sistema de comunicación que mantiene falencias o debe mejorarse?

Cuadro 12. Demora en la solución de conflictos operativos

Alternativas	Número de encuestados	Porcentajes
Siempre	4	6%
Algunas veces	48	68%
De vez en cuando	18	25%
Nunca	1	1%
Total general	71	100%

Elaborado por: Icaza Solís Marcia

Figura 14. Demora en la solución de conflictos operativos



Elaborado por: Icaza Solís Marcia

Análisis:

Esta gráfica nos muestra que el 6% de los encuestados piensa que siempre existe demora en la solución de conflictos operativos, el 68% piensa que solo algunas veces existe demora, el 25% que de vez en cuando y el 1% que nunca existe demora en la solución.

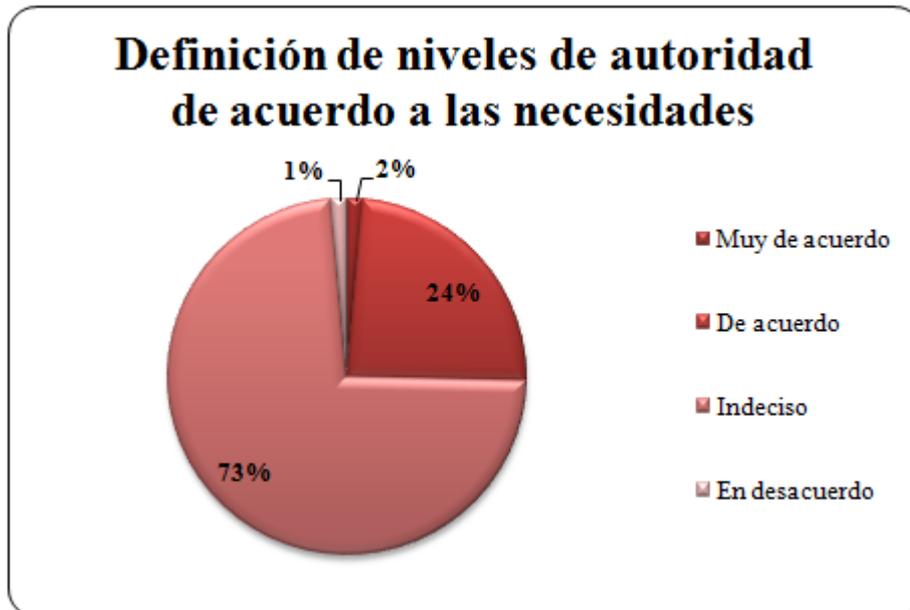
9.- ¿Las jefaturas del Departamento de Obras Públicas tiene definido sus niveles de autoridad y los aplican de acuerdo a las necesidades?

Cuadro 13. Definición de niveles de autoridad de acuerdo a las necesidades

Alternativas	Número de encuestados	Porcentajes
Muy de acuerdo	1	2%
De acuerdo	17	24%
Indeciso	52	73%
En desacuerdo	1	1%
Total general	71	100%

Elaborado por: Icaza Solís Marcia

Figura 15. Definición de niveles de autoridad de acuerdo a las necesidades



Elaborado por: Icaza Solís Marcia

Análisis:

Esta pregunta nos indica que el 2% está muy de acuerdo con que existe una definición de niveles de autoridad de acuerdo a las necesidades, el 24% está de acuerdo, el 73% se encuentra indeciso y el 1% está en desacuerdo.

10.- ¿Las tareas asignadas a los subalternos se cumple con efectividad como resultado de acatar el grado de autoridad de los Jefes correspondientes?

Cuadro 14. Efectividad en el cumplimiento de tareas asignadas a subalternos

Alternativas	Número de encuestados	Porcentaje
Muy de acuerdo	1	1%
De acuerdo	11	16%
Indeciso	50	70%
En desacuerdo	9	13%
Total general	71	100%

Elaborado por: Icaza Solís Marcia

Figura 16. Efectividad en el cumplimiento de tareas asignadas a subalternos



Elaborado por: Icaza Solís Marcia

Análisis:

Este estudio nos muestra que el 1% está muy de acuerdo con que se cumplen con efectividad las tareas asignadas, el 16% está de acuerdo, el 70% se encuentra indeciso y el 13% está en desacuerdo.

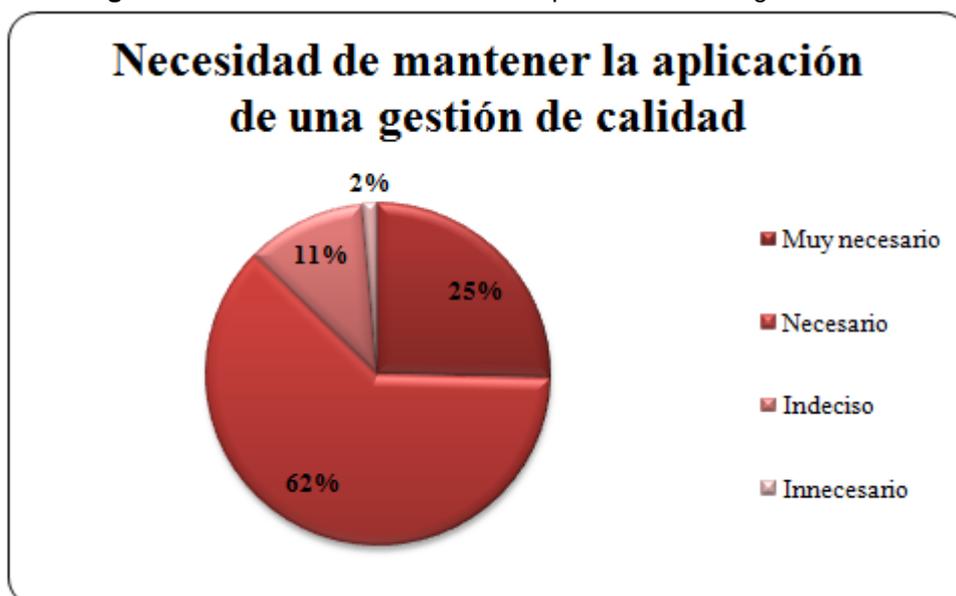
11.- ¿Considera necesario mantener la aplicación de una gestión de calidad basada en las Normas ISO, en el Departamento de obras Públicas, considerando aspectos como comunicación, autoridad y responsabilidad?

Cuadro 15. Necesidad de mantener la aplicación de una gestión de calidad

Alternativas	Número de encuestados	Porcentaje
Muy necesario	18	25%
Necesario	44	62%
Indeciso	8	11%
Innecesario	1	2%
Total general	71	100%

Elaborado por: Icaza Solís Marcia

Figura 17. Necesidad de mantener la aplicación de una gestión de calidad



Elaborado por: Icaza Solís Marcia

Análisis:

Con este gráfico podemos verificar que el 25% de los encuestados consideran necesaria la necesidad de mantener la aplicación de una gestión de calidad, el 62% piensan que es necesario, el 11% se encuentra indeciso y el 2% piensa que es innecesaria.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

Es trascendental examinar cómo se encuentra la aplicación de la gestión de calidad, por ello, se debe tener presente que las instituciones están basando su gestión en la importancia de trabajar una administración que considere a la calidad en todos los sentidos, sobre todo desde el momento en que se planifican los objetivos y por ende previamente deben investigarse el mercado y la situación interna de las empresas e instituciones.

La evolución administrativa ha llevado por diversos caminos, de esta forma el interés actual se centra en la importancia que tiene la gestión de calidad cuyo punto final está en el logro de los resultados, entendiéndose por estos a los objetivos que se han planteado.

Conseguir los objetivos, o trabajar por resultados es fundamental, de ahí la necesidad de gestionar con bases en la calidad y considerar normativas internacionales que ya definen el accionar administrativo. Así, nacen las ISO) 001 – 2008, con una serie de puntos o factores a observar y cumplirse; sin embargo, el estudio se ha centrado en: la responsabilidad, la comunicación y la autoridad.

4.3 RESULTADOS

Los resultados de la encuesta permiten llegar a la conclusión de requerir un plan estratégico que permita proyectar una gestión de calidad con base en la comunicación, responsabilidad y autoridad, sobre todo porque se están presentando inconvenientes con estos aspectos en el correcto desarrollo de las tareas laborales del departamento de obras públicas, así se tiene que el 58% de encuestados consideran que algunas veces los proyectos urbanos responden a una gestión de calidad; sin embargo, un 35% dicen que esto sucede de vez en cuando, de ahí la necesidad de requerir medidas correctivas a la gestión.

Las responsabilidades no se encuentran correctamente definidas, o no son conocidas como tendría que ser, de ahí que el 75% de encuestados presentaron una indecisión cuando se les preguntó sobre este aspecto.

En lo correspondiente a la entrega de obras, en las fechas para las cuales fue planificada su ejecución, el del 61% personal respondió que sólo de vez en cuando se pueden cumplir con dichas fechas, lo que afecta a quienes trabajan en las obras pero sobre todo causando malestar en la colectividad.

Las personas que están a cargo de cada obra no suelen ser totalmente responsables de las mismas, así lo determina el 55% de los encuestados, quienes son de la idea de que es esencial que las personas que ocupan jefaturas se responsabilicen de sus decisiones y acciones.

Los conflictos que se presentan en el departamento, son de vez en cuando, así lo expone el 45% de sus integrantes, además, ellos consideran, esto es el 68% que algunas veces suele demorarse un gran período de tiempo en que estos se subsanen.

En lo que respecta a la definición de autoridad, se tienen inconvenientes, esto se expresa en la indecisión de responder por parte de un 73%. Al mismo tiempo un 50% de empleados están indecisos al responder sobre el acatamiento de autoridad, esta indecisión o duda deja claro que sí existen inconvenientes con la responsabilidad y autoridad.

4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Cuadro 16. Verificación de hipótesis

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN
<p>Hipótesis General</p> <p>La gestión de calidad que se aplica en el Departamento de Obras Públicas del GAD del Municipio del Cantón Milagro influye en la eficiencia laboral del personal al ejecutar los proyectos urbanos.</p>	<p>Los empleados que laboran en el departamento no se encuentran satisfechos al desempeñar su oficio ya que las jefaturas no ejercen su responsabilidad ni llegan a un acuerdo.</p>

<p style="text-align: center;">Hipótesis Particular 1</p> <p>La definición de responsabilidades que existe en el Departamento de Obras Públicas del GAD del Municipio del Cantón Milagro incide en el cumplimiento de las fechas establecidas para la entrega de obras.</p>	<p>Los empleados no entregan las obras en las fechas establecidas ya que el tiempo que se les otorga para que lo presenten es reducido y las jefaturas no miden el período necesario para la proyección.</p>
<p style="text-align: center;">Hipótesis Particular 2</p> <p>El sistema de comunicación entre jefes y subalternos del Departamento de Obras Públicas del GAD del Municipio del Cantón Milagro incide en el tiempo que se tarda en solucionar conflictos operativos.</p>	<p>Los subalternos deben de laborar con carácter, equidad, honestidad y responsabilidad al frente de sus alternos, por lo que se muestra en la encuesta es que el ritmo en el que laboran es pesado y monótono lo que logra que los conflictos persistan</p>
<p style="text-align: center;">Hipótesis Particular 3</p> <p>El grado de autoridad que corresponde a los puestos de trabajo con nivel de Jefaturas del Departamento de Obras Públicas del GAD del Municipio del Cantón Milagro influye en el cumplimiento de las tareas asignadas a los subalternos.</p>	<p>La falla en los cumplimientos de tareas se deriva de la poca participación de las jefaturas que se encuentran al mando y del escaso interés por culminar los trabajos en el tiempo esperado por los alternos</p>

Elaborado por: Icaza Solís Marcia

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 TEMA

Diseño de un Plan Estratégico basado en la gestión de calidad del Departamento de Obras Públicas del GAD del Municipio del Cantón San Francisco de Milagro, con la aplicación de factores como la comunicación, responsabilidad y autoridad que forman parte de las normativas ISO 9001 – 2008.

5.2. FUNDAMENTACIÓN

PLAN ESTRATÉGICO

¿Qué es un plan estratégico?

Plan estratégico es sin duda uno de esos términos “mágicos” de los que los directivos y la prensa económica echan mano continuamente, aunque no siempre correctamente. En efecto suele ser muy habitual confundir planificación con previsión, de la misma forma que es muy frecuente llamar a cualquier tipo de plan “plan estratégico de... (Recursos humanos; marketing; etc.)”.

Sin embargo, aunque podríamos encontrar varias definiciones de planificación como autores, en todas ellas apreciaremos un común denominador: hablar de planificación es hablar de “decidir hoy lo que se hará en el futuro”. Independientemente de que estemos hablando de un plan estratégico o, por ejemplo, de un plan de marketing, o de un plan de comunicación. Y todo

experto sabe, que existen notables diferencias de alcance y contenido entre los tres ejemplos de planes citados.

Pues bien al dialogar de plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo, al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy”, (es decir en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años, (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le admita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders).

Y cuando hablemos de “planificación estratégica” no debemos entenderla como una suma continuada de planes estratégicos, sino como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio”. (SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, 2012)

¿Para qué sirve un plan estratégico?

La planificación estratégica sirve fundamentalmente para crear futuro a partir del presente, es decir tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para una nueva era, de lo que se deduce que el plan estratégico hace que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito del futuro.

En la planificación estratégica es necesario hacer las predicciones de futuro que son realmente muy difíciles de obtener en un entorno cambiante.

La finalidad por tanto de un proceso de efectiva planificación estratégica es la de ayudar a la dirección a fijar objetivos óptimos a largo plazo, maximizar el tiempo útil de la alta dirección y, su percepción y apreciación de previsiones y tendencias importantes, estimulando y motivando a todos los niveles de la empresa. (ABASCAL ROJAS, 2004)

Elementos de un plan estratégico

Un buen plan estratégico tiene un enorme potencial como factor de mejora de la empresa, el aprovechamiento de este potencial exige eludir ciertos riesgos y no decaer en el esfuerzo para que todos los factores sean convenientemente tratados en pro del éxito. Desde una perspectiva sintética presentamos algunos de los elementos más característicos de un plan estratégico.

- La **misión** es el propósito genérico o razón que justifica la existencia de la empresa. Describe, en términos amplios, su actividad e identifica la necesidad básica de la sociedad a la que la empresa destina sus productos. Es importante que se configure como una referencia permanente en el proceso de la planificación estratégica.
- Con la **visión** se trata de definir el modelo de empresa que se persigue haciendo hincapié en los rasgos distintivos. Es, por así decirlo, la imagen deseada de la empresa, una apreciación idealizada de lo que se desea para el futuro.
- Los **objetivos** formalizan y concretan las líneas de actuación de la empresa proponiendo avances realistas pero ambiciosos.
- Las **estrategias** constituyen las principales actuaciones generales orientadas a conseguir los objetivos.
- Las **acciones** son las tareas que deben conducir al logro de las estrategias y, en definitiva, de los objetivos. Su ejecución es la clave del éxito del plan. Es conveniente que estén elaboradas con gran nivel de detalle (incluyendo, por ejemplo, período de ejecución, responsables e indicadores de control) en la confianza de que la concreción transmite mejor el sentido de las políticas requeridas para el cambio estratégico. (MUNUERA ALEMÁN & RODRÍGUEZ ESCUDERO, 2007)

5.3. JUSTIFICACIÓN

El Departamento de Obras Públicas de GAD del Municipio del Cantón Milagro tiene a cargo una gran responsabilidad, de la que se deriva, en gran parte, la imagen institucional y de quien la dirige; por ello, es esencial que el desempeño de quienes lo integren tienda ser más eficiente día a día.

El desempeño del talento humano es un factor fundamental para la competitividad de las empresas e instituciones, de esta forma, la gestión debe buscar parámetros que determinen el trabajo pero con calidad, de ahí la importancia de gestionar la calidad en todas las funciones, así nace la norma ISO 9001 – 2008, con varios aspectos a observarse; sin embargo, se consideran que los que se acoplan a las necesidades del Departamento de obras Públicas del GAD del Municipio del Cantón Milagro, son: la comunicación, la responsabilidad y la autoridad.

Una herramienta importante para el desarrollo de objetivos y cumplimiento de los mismos, es el Plan Estratégico, documento que contiene un análisis de la situación interna de las instituciones, de ahí la necesidad de diseñar uno para el departamento de Obras Públicas.

Presentar un Plan Estratégico dará la oportunidad de especificar cuáles son las estrategias que se ajustan a la realidad interna y externa del departamento analizado, dando la oportunidad de trabajar en forma previsiva y no base a una realidad fija, además de brindar parámetros de evaluación para determinar el nivel de consecución de objetivos estratégicos.

El Plan estratégico se convierte así en la opción para canalizar los recursos del departamento y llevarlo hacia un camino determinado en forma técnica desde el punto de vista administrativo y económico.

5.4. OBJETIVOS

5.4.1. Objetivo General de la Propuesta

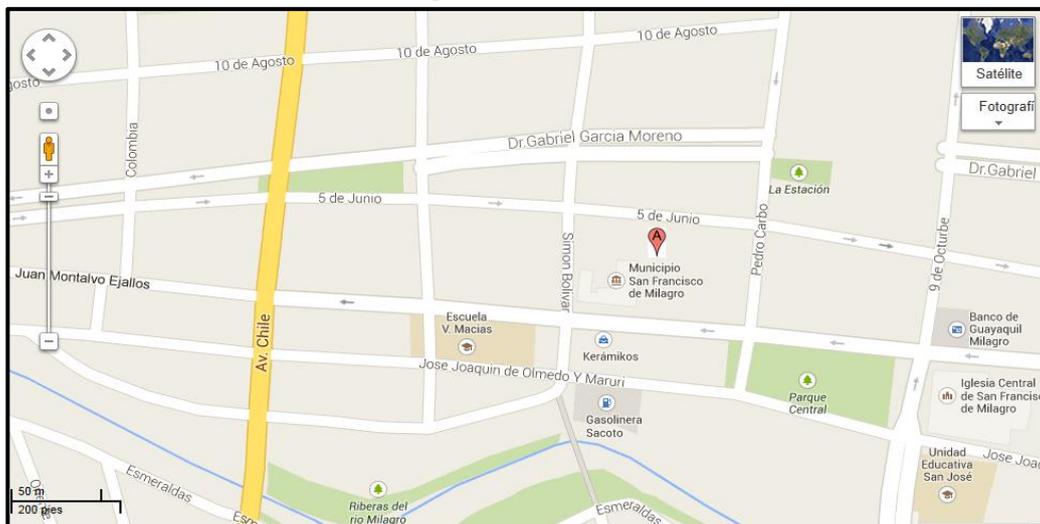
Diseñar un Plan Estratégico basado en la gestión de calidad del Departamento de Obras Públicas del GAD del Municipio del Cantón San Francisco de Milagro, con la aplicación de factores como la comunicación, responsabilidad y autoridad que forman parte de las normativas ISO 9001 – 2008, para contribuir con el desempeño laboral de área.

5.4.2. Objetivos Específicos de la Propuesta

- Establecer la Filosofía Corporativa de la Institución que permitan proponer lineamientos estratégicos que se ajusten a los requerimientos y propósitos institucionales.
- Efectuar un Diagnóstico de factores internos y externos que lleve a establecer un análisis FODA.
- Delinear los objetivos estratégicos del área o Departamento de Obras Públicas, basándose en factores como la comunicación, responsabilidad y autoridad que forman parte de las normativas ISO 9001 – 2008.
- Construir una Matriz que establezca la operatividad de cada estrategia, a fin de presentar las actividades que deben desarrollarse para su implementación y evaluación.
- Presupuestar el costo del plan través de los valores económicos que representa cada estrategia y Objetivo estratégico.

5.5. UBICACIÓN

Figura 18. Ubicación



Fuente: Google Map

Responsable: Icaza Solís Marcia

El GAD Municipal del Cantón San Francisco de Milagro se encuentra ubicado en las calles: Juan Montalvo y Simón Bolívar (esquina).

5.6. FACTIBILIDAD

La Factibilidad demuestra la posibilidad de que a propuesta pueda llevarse a efecto y aplicarse a futuro en la institución, específicamente en el Departamento de Obras Públicas del GAD el Municipio de Cantón Milagro, por ello se la considera en base a aspectos: administrativos, técnicos, presupuestarios y legales.

La factibilidad **Administrativa** está dada por la necesidad que existe de mejorar el desempeño del talento humano el mismo que presenta falencias como resultado de inconvenientes con factores como: la comunicación, la responsabilidad y la autoridad, de ahí que al presentar el Plan Estratégico, este tendrá a acogida de las autoridades institucionales, puesto que no se requiere de cambios administrativos sino más bien organizativos.

Desde el aspecto **Técnico**, a factibilidad es totalmente viable, e plan no contempla requerimientos de tecnologías, esto como respuesta a los

parámetros de la normativa ISO 9001 – 2008 que se ha considerado y se han detallado e el punto anterior.

En lo **Presupuestario**, el Plan no conlleva una inversión que no pueda ser financiada por la institución, al contrario, los beneficios serán mayores a lo que se plantea como costos totales de las estrategias propuesta.

En lo **Legal**, no hay restricciones de leyes y normas que impidan planificar estratégicamente a una unidad departamental de los GAD Municipales, a contrario es parte de su planificación general.

A continuación se presenta la descripción de la propuesta y sus actividades que darán mayor comprensión a lo establecido en este punto.

5.7. DESCRIPCIÓN DE L PROPUESTA

Consiste en cada punto de desarrollo del Plan Estratégico, los mismos que se encuentran descritos en las actividades que se establecen a posterior.

5.7.1. Actividades

El Plan Estratégico estará desarrollado en 5 etapas, incluidas la económica que corresponde al punto de recursos económicos (5.7.2) a continuación se detallan los pasos que darán cumplimiento al plan propuesto:

1. Filosofía Corporativa de la Institución.
2. Diagnóstico de factores internos, externos y establecimiento de Objetivos Estratégicos (comunicación, responsabilidad y autoridad).
3. Diagnóstico FODA.
4. Matriz de operatividad estratégica.
5. Costo del plan y de sus estrategias.



Plan Estratégico basado en la gestión de calidad del Departamento de Obras Públicas del GAD del Municipio del Cantón San Francisco de Milagro, con la aplicación de factores como la comunicación, responsabilidad y autoridad que forman parte de las normativas ISO 9001 – 2008.

Período 2014 – 2017

I. FILOSOFÍA CORPORATIVA DE LA INSTITUCIÓN

A) Misión

“El G.A.D Municipal de Milagro, es una entidad de gobierno seccional que gestiona, administra y distribuye, en forma equitativa y planificada, fondos y recursos, para la ejecución de acciones que propician el desarrollo humano, urbanístico y sustentable del cantón milagro. Además, genera procesos participativos, construye espacios de convergencia y dialogo y, promueve, difunde y vela por los derechos ciudadanos de los milagreños.

B) Visión

El G.A.D municipal de milagro, es una institución de primer nivel, abierta y transparente, con autonomía en la gestión administrativa y financiera y enmarcada en los principios éticos y cívicos. Caracterizada por la eficiencia y efectividad de las acciones que promueve y de los servicios que presta, en búsqueda constante de la excelencia en la calidad de atención a la ciudadanía del cantón.

C) Principios:

El desarrollo humano: Como eje fundamental de la acción municipal, por la cual se promueve el crecimiento de todos los milagreños, del desarrollo pleno de sus habilidades y destrezas e incorporación a la estructura de oportunidades, mediante el acceso a la educación, salud, recreación, seguridad, empleo e integración cultural, así como también, de una vivienda digna y contar con los servicios básicos suficientes y necesarios.

Participación social, valoración de la diversidad y promoción de derechos: El desarrollo local, sostenible y sustentable del cantón solo es posible con el compromiso e involucramiento efectivo de sus ciudadanos, sin distinción de edad, sexo, cultura o credo, y que conocedores de sus derechos, asumen la responsabilidad histórica de participar, desde la toma de decisiones y ejecución de acciones, en pro del desarrollo cantonal.

Sostenibilidad, Sustentabilidad: Toda la acción municipal tomara en cuenta este principio, de tal forma que se garantice la perdurabilidad de los efectos de la acciona través del tiempo, sin comprometer la existencia o recuperabilidad de los recursos, sobre todo los naturales.

Apertura, transparencia y rendición de cuentas: Como forma efectiva de evaluar la gestión y de lucha contra la corrupción, por la cual, el municipio y todo actor o sector involucrado en el proceso de desarrollo cantonal, está llamado a rendir cuentas ante la ciudadanía en general.

Calidez Humana: Todo ciudadano o ciudadana se siente escuchada, acogida y amparada por el Municipio. Se considera que los lazos amigables crean vínculos de confianza y tolerancia, de lealtad y compromiso, de respeto y apoyo mutuo, vínculos que en todo caso son intensos y duraderos. Este vínculo constituye la base en la que se construye todo el proceso de Gestión Municipal. Sin él solo se estaría realizando un "trabajo de extraños" en el cual cada quien busca sus propios intereses y no el bien común. Por lo tanto dentro y fuera de

la institución se observara un trato ameno, cortés y abierto que será la característica del Municipio de Milagro, un Municipio amigo.

D) Políticas:

Todo proyecto o acción del Municipio parte de las necesidades e intereses de la Ciudadanía Milagreña.

Todo proyecto o acción municipal, desde su concepción, ejecución y sostenimiento, tiene como base la participación ciudadana efectiva.

El Municipio no discrimina ni permite la discriminación y exclusión de ningún grupo población, ya sea por edad, sexo, cultura, religión o posición ideológica alguna. Los servicios que brinda el Municipio a sus ciudadanos son de alta calidad y de gran impacto social.

El Municipio regula, controla y sanciona toda actividad social, económica que impacten negativamente en el ambiente y en especial, en sus recursos naturales. El Municipio rinde cuenta de su gestión periódicamente a sus ciudadanos y ciudadanas y a todos los ecuatorianos y ecuatorianas.

El Municipio establece una relación horizontal, de aprecio y de respeto mutuo, de confianza y colaboración con sus ciudadanos” (GAD Municipal del Cantón San Francisco de Milagro, 2014)

**II. DIAGNÓSTICO DE FACTORES INTERNOS, EXTERNOS Y
ANÁLISIS FODA DEL DEPARTAMENTO DE OBRAS PÚBLICAS
DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN FRANCISCO DE
MILAGRO.**

A) Matriz de Factores Internos

Cuadro 17. Matriz de Factores Internos

Factores Internos Claves	Ponderación	Calif. Fortal. 3 y 4 Calif. Debilid. 1 y 2	Resultado Ponderado
Fortalezas:			
Directivos con nombramiento	0,05	3	0,15
Personal Directivo Competitivo	0,09	3	0,27
Alto % de asignación presupuestaria	0,15	4	0,6
Apoyo de Alcalde	0,12	3	0,36
Existencia de manuales de funciones	0,10	3	0,3
Debilidades:			
Sistema de información caduco	0,05	1	0,05
Alto % de personal de obras por contrato	0,03	1	0,03
Resistencia al cambio	0,05	1	0,05
Personal de obra con escasa formación técnica	0,03	1	0,03
Tardanza en la recepción de asignaciones	0,02	1	0,02
Personal desconoce sus responsabilidades	0,08	2	0,16
Débil comunicación	0,08	2	0,16
Errores e la delegación	0,06	1	0,06
Se sobrepasan niveles de autoridad	0,09	2	0,18
TOTAL	1,00		2,42

Elaborado por: Icaza Solís Marcia

A tener un total de 2,42, el Departamento de Obras Públicas del GAD Municipal del Cantón Milagro está por debajo de la media (2,50); esto significa que no se están aprovechando las fortalezas en forma adecuada y que las debilidades deben eliminarse o subsanarse para un desempeño óptimo de esta unidad de trabajo.

B) Matriz de Factores Externos

Cuadro 18. Matriz de Factores Externos

Factores Externos Claves	Ponderación	Calif. Oport. 3 y 4 Calif. Amenazas. 1 y 2	Resultado Ponderado
Oportunidades:			
Apoyo del gobierno central	0,13	4	0,52
Política de desarrollo de gobierno central	0,12	3	0,36
Créditos privados para financiamiento	0,10	3	0,30
Necesidad de alcantarillado de la ciudad	0,13	3	0,39
Convenios con proveedores	0,06	3	0,18
Amenazas:			
Retrasos en entrega de materiales	0,10	1	0,10
Retrasos en entrega presupuestaria de gobierno	0,09	2	0,18
Altos intereses por préstamos	0,05	1	0,05
Fiscalizaciones	0,03	1	0,03
Clima	0,09	1	0,09
Paralización de obras por falta de dinero	0,10	2	0,20
TOTAL	1,00		2,40

Elaborado por: Icaza Solís Marcia

Una ponderación inferior a 2,50, en este caso 2,40; demuestra que no se están aprovechando las oportunidades y las amenazas se vuelven más restrictivas y peligrosas para que se puedan cumplir con los objetivos institucionales y los estratégicos de departamento.

En base a los resultados de las matrices, se hace necesario un análisis tipo FODA que determine las estrategias adecuadas para el progreso de departamento.

C) Objetivos Estratégicos (comunicación: OEC, responsabilidad: OER y autoridad: OEA)

OEC.- Mejorar la comunicación entre quienes integran el Departamento de Obras Públicas, delimitando la estructura orgánica y definiendo políticas que contribuyan a una toma de decisiones basada en la participación y delegación.

OER.- Redefinir y difundir las funciones que corresponden a cada puesto de trabajo, especificando previamente las tareas y socializándolas entre los miembros de departamento, para conocer las responsabilidades de cada funcionario del departamento.

OER.- Aplicar el principio administrativo de autoridad, especificando el nivel jerárquico de cada puesto de trabajo y describiendo en las funciones el alcance de la función, para evitar el irrespeto a las jerarquías y niveles de autoridad.

III. DIAGNÓSTICO FODA

A) Análisis FODA

Cuadro 19. Análisis FODA

Aspectos Internos	
Fortalezas	Debilidades:
Directivos con nombramiento	Sistema de información caduco
Personal Directivo Competitivo	Alto % de personal de obras por contrato
Alto % de asignación presupuestaria	Resistencia al cambio
Apoyo de Alcalde	Personal de obra con escasa formación técnica
Existencia de manuales de funciones	Tardanza en la recepción de asignaciones
	Personal desconoce sus responsabilidades
	Débil comunicación
	Errores e la delegación
	Se sobrepasan niveles de autoridad

Aspectos Externos	
Oportunidades	Amenazas
Apoyo del gobierno central	Retrasos en entrega de materiales
Política de desarrollo de gobierno central	Retrasos en entrega presupuestaria de gobierno
Créditos privados para financiamiento	Altos intereses por préstamos
Necesidad de alcantarillado de la ciudad	Fiscalizaciones
Convenios con proveedores	Clima
	Paralización de obras por falta de dinero

Elaborado por: Icaza Solís Marcia

B) Matriz FOFADODA

Cuadro 20. Matriz FOFADODA

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Directivos con nombramiento Personal Directivo Competitivo Alto % de asignación presupuestaria Apoyo de Alcalde Extencia de manuales de funciones	Sistema de información caduco Alto % de personal de obras por contrato Resistencia al cambio Personal de obra con escasa formación técnica Tardanza en la recepción de asignaciones Personal desconoce ss responsabilidades Débil comunicación Errores e la delegación Se sobrepasan niveles de autoridad
	FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIA DO
Apoyo del gobierno central Política de desarrollo de gobierno central Créditos privados para financiamiento Necesidad de alcantarillado de la ciudad Convenios con proveedores	1.- Emplear la asignación presupuestaria en obra de alcantarillado 2.- Gestionar por medio del Alcalde préstamo que financien las obras públicas prioritaria 3.- Firmar los directivos del departamento convenios con proveedores para evitar desabastecimiento.	1.- Optar por un crédito que financie un nuevo sistema de información integral comunicacional 2.- Capacitar al personal de obras antes de iniciar un proyecto para obtener un alto desempeño laboral 3.- Definir las responsabilidades inherentes a cada puesto para evaluar correctamente el cumplimiento de las políticas departamentales e institucionales. 4.- Aplicar medidas de sanciones al saltar niveles de autoridad
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Retrasos en entrega de materiales Retrasos en entrega presupuestaria de gob. Altos intereses por préstamos Fiscalizaciones Clima Paralización de obras por falta de dinero	1.- Implementar controles de gastos presupuestarios como medida de previsión frente a fiscalizaciones futuras. 2.- Evaluar la aplicación de manuales de funciones, considerano el respeto de autoridades y responsabilidades inherentes a las jerarquías de cada puesto. 3.- mantener un constante diálogo con el Alcalde y así conseguir la asignación presupuestaria requerida para las obras.	1.- Implementar controles documentados en el ingreso y salida de materiales para mantener un control de inventario 2.- Mantener comunicación con Financiero para obtener asignaciones en los tiempos

Elaborado por: Icaza Solís Marcia

IV.- MATRIZ DE OPERATIVIDAD ESTRATÉGICA

A) Actividades, Recursos e Indicadores

Cuadro 21. Matriz de Operatividad Estratégica

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTOS	RESPONSABLE	INDICADORES	RESULTADO
1.- Emplear la asignación presupuestaria en obra de alcantarillado	Plan de obra	Planificación	\$ 300	Director de Obras Públicas	Número de objetivos planificados. Número de objetivos cumplidos. Número de medidas de control	Eliminación de desvío de fondos. Cumplimiento de obras.
	Controles para gastos presupuestario	Controles internos	\$ 1.000			
2.- Gestionar por medio del Alcalde préstamos que financien las obras públicas prioritarias	Selección de institución crediticia	Estudio de crédito	\$ 100	Director de Obras Públicas. Alcalde	Monto del préstamo o crédito. Número de instituciones financieras analizadas.	Apalancamiento y dinero disponible para obras públicas
	Entrega de documentación	Documentos	\$ 100			
	Acceso al crédito	Firma de crédito	\$ 0			
3.- Firmar los directivos del departamento convenios con proveedores para evitar desabastecimiento.	Estudio de proveedores	Listado de posibles proveedores	\$ 0	Director de Obras Públicas	Número de convenios.	Bodegas con material para continuar obras.
	Firma de convenios	Convenios	\$ 500			
4.- Implementar controles de gastos presupuestarios como medida de previsión frente a fiscalizaciones futuras.	Diseño de Controles internos	Controles Internos	\$ 2.500	Director de Obras Públicas	Número de medidas de control presupuestario	Correcto manejo de presupuesto para obras
5.- Evaluar la aplicación de manuales de funciones,	Reproducción de Manual	Manuales	\$ 300	Director de Obras Públicas	Número de empleados que conocen y aplican los	Correcto cumplimiento de funciones y responsabilidad

considerando el respeto de autoridades y responsabilidades inherentes a las jerarquías de cada puesto.	Socialización de manual	Facilitador	\$ 600		manuales	al asumir los resultados de la toma de decisiones.
6.- Mantener un constante diálogo con el Alcalde y así conseguir la asignación presupuestaria requerida para las obras.	Diálogos	Plan de visita a Alcalde	\$ 0	Director de Obras Públicas	Número de visitas al Alcalde para dialogar sobre asignación presupuestaria.	Dinero disponible y a tiempo para obras públicas planificadas
7.- Optar por un crédito que financie un nuevo sistema de información integral comunicacional	Búsqueda de crédito	Listado de instituciones financieras	\$ 0	Director de Obras Públicas	Monto del crédito	Comunicación, rápida, oportuna y segura que contribuirá con la toma de decisiones.
	Firma de crédito o préstamo	Documentos de crédito	\$ 50			
	Diseño del sistema de información integral comunicacional	Sistema de información integral comunicacional	\$ 4.000			
8.- Capacitar al personal de obras antes de iniciar un proyecto para obtener un alto desempeño laboral	Seleccionar temas de capacitación	Listado de temas	\$ 0	Director de Obras Públicas	Número de capacitaciones (2 por año)	Porcentaje de disminución de errores laborales. Incremento del 7% anual en el desempeño laboral
	Planificar las fechas de capacitación	Cronograma	\$ 0			
	Contratar capacitador	Facilitador	\$ 3.000			
9.- Definir las responsabilidades inherentes a cada puesto para evaluar correctamente el cumplimiento de las políticas departamentales e institucionales.	Revisión de organigrama	Organigrama	\$ 0	Director de Obras Públicas	Número de puestos con funciones, responsabilidades y autoridades redefinidas. Número de empleos que se acogen a lo establecido e el	Respeto y cumplimiento de funciones y autoridad.
	Redefinición de funciones, autoridad y responsabilidad	Manual de Funciones	\$ 500			

					manual de funciones.	
10.- Aplicar medidas de sanciones al saltar niveles de autoridad	Diseño de sanciones	Políticas de sanciones	\$ 0	Director de Obras Públicas	Número de sanciones establecidas.	Respeto a la autoridad de las jerarquías organizacionales
11.- Implementar controles documentados en el ingreso y salida de materiales para mantener un control de inventario	Diseño de controles de inventarios	Controles internos de entrada y salida de materiales.	\$ 2.000	Director de Obras Públicas	Número de controles de ingreso de materiales. Número de controles de egresos de materiales.	Disminución de pérdidas de materiales.
	Difusión o socialización de controles	Facilitador	\$ 600			
12.- Mantener comunicación con Financiero para obtener asignaciones en los tiempos correspondiente	Diálogos con Jefe o Director Financiero	Plan de visitas y conversación	\$ 0	Director de Obras Públicas	Número de visita anuales a Director Financiero	Recepción puntual y correcta de asignaciones presupuestarias

Elaborado por: Icaza Solís Marcia

B) Programación de ejecución de actividades estratégicas.

Cuadro 22. Programación de ejecución de actividades estratégicas

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA INICIO	FECHA FIN
1.- Emplear la asignación presupuestaria en obra de alcantarillado	Plan de obra	1 de Julio de 2014	25 de Julio de 2014
	Controles para gastos presupuestarios	28 de Julio de 2014	08 de Agosto de 2014
2.- Gestionar por medio del Alcalde préstamos que	Selección de institución crediticia	11 de Agosto de 2014	15 de Agosto de 2014

financien las obras públicas prioritarias	Entrega de documentación	18 de Agosto de 2014	22 de Agosto de 2014
	Acceso al crédito	22 de Septiembre de 2014	
3.- Firmar los directivos del departamento convenios con proveedores para evitar desabastecimiento.	Estudio de proveedores	20 de Octubre de 2014	05 de Noviembre de 2014
	Firma de convenios	15 de Diciembre de 2014	19 de Diciembre de 2014
4.- Implementar controles de gastos presupuestarios como medida de previsión frente a fiscalizaciones futuras.	Diseño de Controles internos	12 de Diciembre de 2014	16 de Enero de 2015
5.- Evaluar la aplicación de manuales de funciones, considerando el respeto de autoridades y responsabilidades inherentes a las jerarquías de cada puesto.	Reproducción de Manual	05 de Enero de 2015	09 de Enero de 2015
	Socialización de manual	09 de Febrero de 2015	13 de Febrero de 2015
6.- Mantener un constante diálogo con el Alcalde y así conseguir la asignación presupuestaria requerida para las obras.	Diálogos	01 de Julio de 2014	17 de Julio de 2017
7.- Optar por un crédito que financie un nuevo sistema de información integral comunicacional	Búsqueda de crédito	12 de Agosto de 2014	15 de Agosto de 2014
	Firma de crédito o préstamo	20 de Agosto de 2014	22 de Agosto de 2014
	Diseño del sistema de información integral comunicacional	24 de Septiembre de 2014	18 de Diciembre de 2014
8.- Capacitar al personal de obras antes de iniciar un proyecto para obtener un alto desempeño laboral	Seleccionar temas de capacitación	18 de Agosto de 2014	29 de Agosto de 2014
	Planificar las fechas de capacitación	22 de Septiembre de 2014	30 de Septiembre de 2014

	Contratar capacitador	06 de Octubre de 2014	09 de Octubre de 2014
9.- Definir las responsabilidades inherentes a cada puesto para evaluar correctamente el cumplimiento de las políticas departamentales e institucionales.	Revisión de organigrama	19 de Agosto de 2014	28 de Agosto de 2014
	Redefinición de funciones, autoridad y responsabilidad	01 de Septiembre de 2014	05 de Septiembre de 2014
10.- Aplicar medidas de sanciones al saltar niveles de autoridad	Diseño de sanciones	11 de Agosto de 2014	15 de Agosto de 2014
11.- Implementar controles documentados en el ingreso y salida de materiales para mantener un control de inventario	Diseño de controles de inventarios	12 de Agosto de 2014	01 de Octubre de 2014
	Difusión o socialización de controles	20 de Octubre de 2014	31 de Octubre de 2014
12.- Mantener comunicación con Financiero para obtener asignaciones en los tiempos correspondiente	Diálogos con Jefe o Director Financiero	01 de Julio de 2014	17 de Julio de 2017

Elaborado por: Icaza Solís Marcia

Las matrices presentadas dan paso a la operatividad del plan, desde el punto de vista administrativo, considerando las actividades que permitirán que cada una de las estrategias pueda generar los resultados que se han fijado.

Además, cada estrategia y sus actividades deben responder a una programación que detalle las fechas de inicio y finalización, así se respetarán los tiempos y se optimizará este recurso que es esencial para el logro de objetivos.

Las fechas que se plantean en la matriz deben ser respetadas en el cronograma de actividades, así se trabajará de forma ordenada y sobre todo sabiendo cuando es la fecha tope para cumplir con lo planteado en la planificación.

V. COSTO DEL PLAN**Cuadro 23.** Costo del plan

ESTRATEGIAS	COSTOS
1.- Emplear la asignación presupuestaria en obra de alcantarillado	\$ 1.300
2.- Gestionar por medio del Alcalde préstamos que financien las obras públicas prioritarias	\$ 200
3.- Firmar los directivos del departamento convenios con proveedores para evitar desabastecimiento.	\$ 500
4.- Implementar controles de gastos presupuestarios como medida de previsión frente a fiscalizaciones futuras.	\$ 2.500
5.- Evaluar la aplicación de manuales de funciones, considerando el respeto de autoridades y responsabilidades inherentes a las jerarquías de cada puesto.	\$ 900
6.- Mantener un constante diálogo con el Alcalde y así conseguir la asignación presupuestaria requerida para las obras.	\$ 0
7.- Optar por un crédito que financie un nuevo sistema de información integral comunicacional	\$ 4.050
8.- Capacitar al personal de obras antes de iniciar un proyecto para obtener un alto desempeño laboral	\$ 3.000
9.- Definir las responsabilidades inherentes a cada puesto para evaluar correctamente el cumplimiento de las políticas departamentales e institucionales.	\$ 500
10.- Aplicar medidas de sanciones al saltar niveles de autoridad	\$ 0
11.- Implementar controles documentados en el ingreso y salida de materiales para mantener un control de inventario	\$ 2.600
12.- Mantener comunicación con Financiero para obtener asignaciones en los tiempos correspondiente	\$ 0
TOTAL COSTO DEL PLAN	\$ 15.550

Elaborado por: Icaza Solís Marcia

Aprobado por:

5.7.2. Recursos, Análisis Financiero

De acuerdo a la tabla de costo del plan, y operatividad del mismo, se establecen los recursos y el análisis financiero. Cabe recalcar que el Plan Estratégico está diseñado para tres años. En base al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, le dio potestad al Ministerio de Finanzas quien es el ente rector de emitir el Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos que se lo utiliza a través de programas, es decir partidas presupuestarias (71-Sueldos, 73-Servicios y Bienes) lo que da un total de inversión (2014 a 2017) de \$ 15550.

5.7.3. Impacto

De acuerdo al tipo de institución donde se ha efectuado el estudio, el impacto será de tipo social, económico y ambiental. A continuación se expone una breve explicación:

El impacto económico se genera desde el momento en que se establecerán los controles internos para el ingreso y egreso de materiales y para la toma de decisiones a través de una buena comunicación, esto como resultado de políticas que llevarán a evitar desperdicios y fugas o pérdidas de materiales y bienes para obras y por un trabajo participativo de alto desempeño laboral.

Socialmente el dinero y los recursos materiales servirán para las obras que requiere el cantón y que le permitirán a la población una mejor calidad de vida y gozar así del buen vivir que plantea nuestra constitución.

En lo ambiental o ecológico porque habrá un manejo responsable y planificado de obras al ejecutar cada actividad considerando su impacto en la sociedad y en el ecosistema.

- **Desempeño laboral:**

Porcentaje de conflictos= (Número de problemas por cruce de funciones luego de implementarse el plan /Número de problemas por cruce de funciones antes del plan) * 100

Incremento porcentual de eficiencia laboral= (Número de tareas ejecutadas después del plan/Número de tareas ejecutadas antes de plan) - 1) * 100

- **Comunicación:**

Porcentaje de Nivel de comunicación= Número de empleados que declaran estar satisfechos con la comunicación luego de implementarse la propuesta/ Número de empleados del departamento.

- **Responsabilidad:**

Porcentaje de empleados responsables = Número de empleados que son responsables por sus decisiones y tareas/Número total de empleados del departamento.

- **Autoridad:**

Porcentaje de respeto a la autoridad = Número de empleados que respetan la autoridad de cada jerarquía/ Número total de empleados de departamento.

CONCLUSIONES

La gestión de calidad es un factor fundamental para el logro de objetivos departamentales y obviamente institucionales; sin embargo, no siempre se la cumple, por tal motivo se han diseñado normativas como las ISO 9001 – 2008, las mismas que se enfocan en diversos aspectos, ente ellos: la comunicación, la responsabilidad y la autoridad. Frente a este aspecto, el Departamento de Obras Públicas del GAD del Municipio del cantón Milagro, presenta falencias que afectan a la eficiencia laboral del personal y por ende a la ejecución de los proyectos. A continuación se establecen otras conclusiones del estudio efectuado:

La responsabilidad es un factor fundamental frente a las decisiones y a las acciones que emanan de ellas, siendo lamentable que en el Departamento de obras Públicas no la ponga en práctica al no cumplir con las fechas fijadas en la ejecución de obras.

Se suelen generar conflictos operativos como respuesta a una comunicación débil y cargada de errores en su gestión, aspecto que no permite conocer a tiempo los desfases en las obras ejecutadas y en la planificación de cada fase de las mismas.

Los funcionarios y personal de obras no mantienen un respeto directo sobre las jerarquías y por ende en la autoridad de cada funcionario departamental, de esta forma se suelen generar conflictos sobre todo nivel de jefaturas.

RECOMENDACIONES

Gestionar la calidad es la base de un desempeño laboral y organizacional caracterizado por la eficiencia y cumplimiento de objetivos; de ahí la importancia de que las instituciones mantengan estrategias basadas en los aspectos que forman parte de dicha gestión; por ello se recomienda poner en práctica un Plan Estratégico para el Departamento de Obras Públicas del GAD del Municipio del Cantón San Francisco de Milagro, con la aplicación de factores como la comunicación, responsabilidad y autoridad que forman parte de las normativas ISO 9001 – 2008, de esta forma mejorará el desempeño laboral de área. Para que el plan funcione de forma coordinada, se establecen también los siguientes parámetros de recomendaciones:

Diseñar e implementar estrategias basadas en la responsabilidad que debe dejarse especificado en cada puesto de trabajo a fin de que sus funcionarios sepan asumir los resultados de sus decisiones, para ello es fundamental las políticas como medidas de control.

En el caso de la comunicación se debe mantener un sistema integral que permita una fluida información entre los miembros del departamento y de otros con los que se mantienen relaciones de acuerdo a lo establecidos en los procesos de trabajo.

La autoridad es el resultado de un correcto establecimiento de jerarquías, por ello, cada puesto de trabajo debe incluir su alcance a fin de no generarse conflictos entre funcionarios, para ello es importante que los manuales de funciones lo contemple.

BIBLIOGRAFÍA

ABASCAL ROJAS, Francisco: *Cómo se hace un plan estratégico: La teoría del marketing estratégico*, ESIC, Madrid, 2004

CALDAS, Ma. Eugenia; CASTELLANOS, Aurora; HIDALGO, Ma. Luisa; LÓPEZ, Raúl: *Formación y orientación laboral*, EDITEX S.A., Madrid 2009

CEGARRA SÁNCHEZ, José: *Metodología de la investigación científica y tecnológica*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 2011

ELIZONDO LÓPEZ, Arturo: *Metodología de la investigación contable*, COPYRIGHT, México, 2002

FONTALVO HERRERA, Tomás José; VERGARA SCHMALBACH, Juan Carlos: *La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001: 2008*, Eumed - Universidad de Málaga, Málaga, 2010

GONZÁLEZ GARCÍA, Manuel Jesús: *Gestión de conflictos laborales*, INNOVA, Málaga, 2006

GRANDE, Ildelfonso; ABASCAL, Elena: *Análisis de encuestas*, ESIC, Madrid, 2005

GRIFUL PONSATI, Eulàlia; CANELA CAMPOS, Ángel Miguel: *Gestión de la calidad*, Universitat politècnica de Catalunya, Barcelona, 2005

MERINO SANZ, María Jesús; PINTADO BLANCO, Teresa; SÁNCHEZ HERRERA, Joaquín; GRANDE ESTEBAN, Idelfonso; ESTÉVEZ MUÑOZ, Macarena: *Introducción a la investigación de mercados*, ESIC, Madrid, 2010

MIRANDA GONZÁLEZ, Francisco J.; CHAMORRO MERA, Antonio; RUBIO LACOBIA, Sergio: *Introducción a la gestión de la calidad*, Delta publicaciones, Madrid, 2007

MUNUERA ALEMÁN, José Luis; RODRÍGUEZ ESCUDERO, Ana Isabel: Estrategias de marketing: *Un enfoque basado en el proceso de dirección*, ESIC, Madrid, 2007

RODRÍGUEZ MOGUEL, Ernesto A.: *Metodología de la investigación*, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México, 2005

SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José María: *El plan estratégico en la práctica*, ESIC, Madrid, 2012

VÉRTICE: *Gestión de la calidad ISO 9001 en hostelería*, Vértice S.L., Málaga, 2010

VICUÑA PIEDRA, Víctor Hugo: *El Milagro de Milagro*, Poligráfica C.A, Milagro, 2013

LINCOGRAFÍA

Norma Internacional ISO 9001:

<http://www.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>, extraído el 14 de Marzo del 2014

.

LOPERA, Juan Diego; RAMÍREZ, Carlos Arturo; UCARIS ZULUAGA, Marda; ORTIZ, Jéniffer: Método analítico,

<http://www.aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/psicologia/article/viewFile/10294/9594>, extraído el 28 de febrero del 2014.

**A
N
E
X
O
S**



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE OBRAS PÚBLICAS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTON MILAGRO

La encuesta tiene por objetivo determinar la existencia de inconvenientes o percances que se presenten dentro del departamento para encontrarle alguna solución a la dificultad que se presenta al momento de desarrollar los proyectos urbanos. **Se pide honestidad al responder, marcando con una (x) la alternativa que esté acorde a su percepción.**

1.- El GAD Municipal se preocupa de aplicar las Normas ISO, para asegurar un trabajo de calidad en el Departamento de Obras Públicas:

	Siempre
	Algunas Veces
	De vez en cuando
	Nunca

2.- La Gestión de Calidad que se desarrolla en el Depto. De Obras Públicas repercute en la eficiencia laboral del talento humano que ahí labora?

	Muy de acuerdo
	De acuerdo
	Indeciso
	En desacuerdo
	Muy en desacuerdo

3.- El cumplimiento de los proyectos urbanos son el resultado de la aplicación de una eficiente gestión de calidad?

	Siempre
	Algunas Veces
	De vez en cuando
	Nunca

4.- En el Departamento de Obras Públicas se define en forma correcta y específica las responsabilidades de cada elemento humano que ahí labora?

	Muy de acuerdo
	De acuerdo
	Indeciso
	En desacuerdo
	Muy en desacuerdo

5.- La entrega de obras se genera en las fechas establecidas en la planificación de las mismas:

	Siempre
	Algunas Veces
	De vez en cuando
	Nunca

6.- Los retrasos que se generan en la entrega de obras públicas se debe a que no hay una responsabilidad total de quienes están a cargo de las mismas

	Muy de acuerdo
	De acuerdo
	Indeciso
	En desacuerdo
	Muy en desacuerdo

7.- Se suelen presentar conflictos operativos durante la ejecución de las obras:

	Siempre
	Algunas Veces
	De vez en cuando
	Nunca

8.- La solución a los conflictos operativos suele tardar por motivo de mantener un sistema de comunicación que mantiene falencias o debe mejorarse?

	Siempre
	Algunas Veces
	De vez en cuando
	Nunca

9.- Las jefaturas del Departamento de Obras Públicas tiene definido sus niveles de autoridad y los aplican de acuerdo a las necesidades?

	Muy de acuerdo
	De acuerdo
	Indeciso
	En desacuerdo
	Muy en desacuerdo

11.- Considera necesario mantener la aplicación de una gestión de calidad basada en las Normas ISO, en el Departamento de obras Públicas, considerando aspectos como comunicación, autoridad y responsabilidad?

	Muy necesario
	Necesario
	Indeciso
	Innecesario
	Muy innecesario

10.- Las tareas asignadas a los subalternos se cumple con efectividad como resultado de acatar el grado de autoridad de los Jefes correspondientes?

	Muy de acuerdo
	De acuerdo
	Indeciso
	En desacuerdo
	Muy en desacuerdo

Anexo 2

Fotos de la recolección de datos de encuesta





Anexo 3

Aceptación institucional para investigación – Tesis de grado

Milagro, 13 de enero del 2014

Ing.

Washington Guevara Piedra

Decano De La Unidad Académica Ciencias Administrativas Y Comerciales

Universidad Estatal de Milagro

Certifico que la Srta. Marcia Icaza Solis está autorizada para efectuar su estudio de tesis sobre la gestión de calidad basada en comunicación, responsabilidad y autoridad del departamento de obras públicas del GAD Municipal del Cantón Milagro. Además cercioro que cuenta el departamento con 111 empleados entre obreros.

Sin otro particular,

Atentamente



Ing. Agustín Jiménez Burgos

Director Del Departamento De Obras Públicas

Milagro, 13 de enero del 2014

Ing.

Félix Villegas Yagual

**SubDecano De La Unidad Académica Ciencias Administrativas Y
Comerciales**

Universidad Estatal de Milagro

Certifico que la Srta. Marcia Icaza Solis está autorizada para efectuar su estudio de tesis sobre la gestión de calidad basada en comunicación, responsabilidad y autoridad del departamento de obras públicas del GAD Municipal del Cantón Milagro. Además cercioro que cuenta el departamento con 111 empleados entre obreros.

Sin otro particular,

Atentamente



Ing. Agustín Jiménez Burgos
Director Del Departamento De Obras Públicas

ANTIPLAGIO



Document [TESIS UNIFICADA.docx](#) (D10797412)

Submitted 2014-05-09 07:50 (-05:00)

Submitted by rcabezasc@unemi.edu.ec

Receiver rcabezasc.unemi@analysis.orkund.com

Message [Show full message](#)

0% of this approx. 34 pages long document consists of text present in 0 sources.