



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO
ADMINISTRATIVO PARA LA ARMADA DEL
ECUADOR (BASE NAVAL DE SALINAS)
DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA
AÑO 2014”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la Obtención del Título de:

**LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

AUTOR: MARÍA ISABEL GONZÁLEZ TOMALÁ

TUTOR: ECON. DAVID BATALLAS GONZÁLEZ, MSc.

**LA LIBERTAD – ECUADOR
2013**



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO
ADMINISTRATIVO PARA LA ARMADA DEL
ECUADOR (BASE NAVAL DE SALINAS)
DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA
AÑO 2014”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la Obtención del Título de:

**LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

AUTOR: MARÍA ISABEL GONZÁLEZ TOMALÁ

TUTOR: ECON. DAVID BATALLAS GONZÁLEZ, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, 01 de Noviembre del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación “Diseño de un Manual de Procedimiento Administrativo para la Armada del Ecuador (Base Naval de Salinas) de la Provincia de Santa Elena año 2014”, elaborado por la Señorita María Isabel González Tomalá, egresada de la Carrera Licenciatura en Administración Pública, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciada en Administración Pública, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

**ECON. DAVID BATALLAS GONZÁLEZ, MSc.
TUTOR**

DEDICATORIA

En primer lugar quiero dedicar el presente trabajo de graduación a Dios, que me ha dado la fuerza, la perseverancia y el conocimiento necesario para culminar con éxito mis estudios universitarios, a mis padres que son el pilar fundamental en mi vida a ellos gracias por su apoyo y confianza que depositaron en mí y de esa manera ayudaron a conseguir mis metas, por último a un gran amigo que siempre me brindó su apoyo incondicional, también a todos aquellos que contribuyeron para que este proyecto se hiciera realidad.

María González

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de forma infinita, grata y sincera a DIOS Todopoderoso, Padre Celestial y principal testigo del esfuerzo realizado en este trabajo de investigación, a mi tutor el ECON. David Batallas González por las aportaciones valiosas, por la guía necesaria que me brindo para poder desarrollar la tesis de grado, también alaArmada del Ecuador (Base Naval de Salinas), al Señor Comandante, a todo el personal que labora en la institución por brindarme la apertura necesaria a todos ellos muchas gracias por el apoyo absoluto y sobre todo por creer en este proyecto.

María González

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.

**DECANA DE LA FACULTAD
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Econ. David Batallas González, MSc.

**DIRECTOR DE LA CARRERA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Econ. David Batallas González, MSc.

PROFESOR-TUTOR

Ing. Germán Arriaga Baidal, MSc.

PROFESOR DE ÁREA

Abg. Milton Zambrano Coronado, MSc.

SECRETARIO GENERAL-PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

“Diseño de un manual de Procedimiento Administrativo para la Armada del Ecuador (Base Naval de Salinas) de la Provincia de Santa Elena año 2014”

**Autor: María Isabel González Tomalá
Tutor: Econ. David Batallas González, MSc.**

RESUMEN

El Manual de Procedimiento Administrativo nos ayuda a tener una mejor organización a través de los procedimientos de trabajo que de alguna manera facilitan las tareas específicas a realizar dentro de la institución las que nos permiten optimizar y disminuir los tiempos al momento que se vaya a llevar a cabo el desarrollo de las distintas actividades que realiza el personal tanto civil como militar de la Base Naval de Salinas que son aquellos que intervienen en cada uno de los procesos administrativos para de esta manera cumplir a cabalidad sus funciones.

Con el diseño de este manual, se podrá identificar cuáles son las principales actividades que se ejecutan en la institución con quienes se podrá actuar con mayor certeza al momento de elaborar las actividades.

Con la debida elaboración del Manual nos permite tener una mejor definición en cuanto a tareas y procedimientos ya que esta sería parte fundamental a la institución ya que a través de este se lleva a cabo el fiel cumplimiento de todas las actividades, la importancia del presente Manual, radica principalmente también en que en la institución perduren los valores éticos, proporcionando acada uno de ellos la suficiente flexibilidad y dominio de los procedimientos e instrumentos para un mejor desarrollo dentro de la institución.

Cabe recalcar que para la elaboración de este trabajo de titulación y sobre todo para la elaboración del diseño del manual de procedimiento administrativo se tomó en cuenta el modelo de Gestión por Competencia, es aquella que se adaptó a las necesidades de la institución ya que es aquel que analiza una serie de características tales como la actitud, habilidad, conocimiento de cada uno del personal que labora en la institución esto hace a que exista una mejor definición del perfil de cada uno de ellos, estas características permiten a que el personal busque el éxito de la institución.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
1.- TEMA	3
2.- PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
Antecedentes	3
Situación Actual.....	5
Situación Futura	6
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	8
3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	8
4.OBJETIVOS	9
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	9
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
5.HIPÓTESIS.....	10
5.1 HIPÓTESIS GENERAL	10
5.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICA	10
6.OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTE	12
6.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DEPENDIENTES	13
Mecanismo	13
Procesos	13
Procedimientos.....	13
Eficiencia.....	13

Eficacia.....	13
Gestión	13
CAPÍTULO I.....	14
MARCO TEÓRICO.....	14
1.1 ANTECEDENTES.....	14
1.2 ¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?.....	17
1.2.1 Las competencias	18
1.2.3 Objetivos	23
1.2.3.1 Objetivos:	23
1.2.4 Utilidades	24
1.3 MODELOS ADMINISTRATIVOS.....	27
1.3.1 Objetivo.....	27
1.3.2 Las metas específicas	27
1.3.3 Los métodos	28
1.3.4 Las técnicas	29
1.3.4.1 La motivación.....	29
1.4 MARCO LEGAL.....	30
1.5 MARCO CONCEPTUAL.....	35
CAPÍTULO II	38
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	38
2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	38
2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	38
2.2.1 Investigación Documental.....	40
2.2.2 Investigación Descriptiva.....	40
2.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	40
2.3.1 Método inductivo y deductivo	40
2.3.2 Método de visita de campo	41
2.3.3 Método analítico.....	41
2.4 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN	41
2.5 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	43
2.5.1 POBLACIÓN	43
2.5.2 Marco Muestral	43
2.5.3 Muestra.....	43
CAPITULO III.....	44

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	44
3.1 CONCLUSIONES	58
3.2RECOMENDACIONES	58
CAPÍTULO IV.....	60
DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA LA ARMADA DELECUADOR (BASE NAVAL DE SALINAS) DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2014. ..	¡Error! Marcador no definido.
4.1 PRESENTACIÓN.....	60
4.2 MISIÓN	61
4.2.1 Visión	61
4.2.2 Objetivo específicos	61
4.2.3 Objetivo institucionales.....	62
4.2.4 Foda.....	62
4.3 ESTRUCTURA PROCEDIMENTAL.....	64
4.3.1 Objetivo.....	67
4.4 MAPEO DE PROCESOS	70
Procedimientos Administrativos	70
Plan de Acción	94
BIBLIOGRAFÍA.....	98
LEYES	101
ANEXO 1.....	102
ANEXO 2.....	105
ANEXO 3.....	106
ANEXO 4.....	106

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Págs.
Gráfico 1 ¿Su formación académica es de acuerdo a su ocupación profesional?	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 2 ¿Se despachan los procesos según cómo van llegando?	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 3 ¿Se verifican los procesos antes de ser finalizados?;¡Error!	Marcador no definido.
Gráfico4 ¿Usted cree que es necesario que se realice un manual de procedimiento para la base naval	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 5 ¿Usted sabe de la existencia de un manual se procedimientos? ...;¡Error!	Marcador no definido.
Gráfico 6 ¿La Base Naval realiza análisis de los procesos administrativos?	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 7 ¿Los procedimientos son claros?	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 8 ¿Cuántas veces al año es capacitado en temas administrativos?	50
Gráfico 9 ¿Usted como califica el proceso administrativo dentro de la Base Naval?	51
Gráfico 10 ¿Su trabajo es oportuno, eficaz y eficiente?.....	52
Gráfico11 ¿La tecnología que utiliza para desarrollar su funciones es el adecuado?	53
Gráfico 12 ¿El entorno laboral es el adecuado para el desarrollo de sus funciones?	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 13 ¿Los objetivos son alineados a la base naval?;¡Error!	Marcador no definido.
Gráfico 14 ¿ Sus recomendaciones son tomadas en cuenta cuando las realiza?	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE CUADROS

	Págs.
Cuadro 1. Operacionalización de las variables independientes	12
Cuadro 2. Operacionalización de las variables dependientes	13
Cuadro 3. Población	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 4. ¿Su formación académica es de acuerdo a su ocupación profesional?	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 5. ¿Se despachan los procesos según cómo van llegando?	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 6. ¿Se verifican los procesos antes de ser finalizados?	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 7. ¿Usted cree que es necesario que se realice un manual de procedimiento para la base naval	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 8. ¿Usted sabe de la existencia de un manual de procedimientos? ...	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 9. ¿La Base Naval realiza análisis de los procesos administrativos?	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 10. ¿Los procedimientos son claros?	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 11. ¿Cuántas veces al año es capacitado en temas administrativos?	50
Cuadro 12. ¿Usted como califica el proceso administrativo dentro de la Base Naval?	51

Cuadro 13. ¿Su trabajo es oportuno, eficaz y eficiente? **¡Error! Marcador no definido.**

Cuadro 14. ¿La tecnología que utiliza para desarrollar su funciones es el adecuado?
..... **¡Error! Marcador no definido.**

Cuadro 15. ¿El entorno laboral es el adecuado para el desarrollo de sus funciones?
..... **¡Error! Marcador no definido.**

Cuadro 16. ¿ Los objetivos son alineados a la base naval? **¡Error! Marcador no definido.**

Cuadro 17. ¿ Sus recomendaciones son tomadas en cuenta cuando las realiza?
..... **¡Error! Marcador no definido.**

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Fotos	102
Anexo 2. Árbol de Problemas	104
Anexo 3.Árbol de Objetivos	105
Anexo 4. Encuesta Cliente Interno.....	106

INTRODUCCIÓN

Las competencias y funciones que desempeña el personal civil y militar de la Armada del Ecuador - Base Naval de Salinas están dentro de lo que estipula la Constitución de la República, también en la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de unificación y homologación de las remuneraciones del sector público (LOSCCA), y otras leyes que especifican o hace referencia a las Fuerzas Armadas y sobre todo de cómo se da el proceso, con el fin de desarrollar sus actividades como deben de ser.

Existen diferentes tipos de modelos para complementar el diseño de un manual de procedimiento administrativo las cuales se tomarán como referencia específica de la Gestión por Competencias la que de alguna manera ayudará a conseguir el éxito de la institución militar.

Al desarrollar este tema de tesis se espera proponer un Diseño de un Manual de Procedimiento Administrativo para la Armada del Ecuador (Base Naval de Salinas) año 2014 aplicando los conocimientos adquiridos para dar forma a los diferentes procedimientos con el fin de que sean actualizados anualmente.

Por lo consiguiente se construyó el presente trabajo de investigación el mismo que es el Diseño de un Manual de Procedimiento Administrativo el cual contiene cuatro capítulos resumidos a continuación:

El capítulo I: En este se detalla el fundamento teórico de la investigación sustentado con criterios científicos de acuerdo al tema que se está investigando según teorías basadas al tema, así como de los conceptos y las leyes en que se sustenta la temática de estudio.

El capítulo II: La metodología de la investigación describe el diseño, métodos, tipos, técnicas y sobre todo las herramientas de indagación, utilizados en este

estudio, en el cual también se procederá a la debida ejecución de las encuestas para de esta manera determinar si las hipótesis propuestas está dentro de las expectativas de este trabajo.

El capítulo III: En este punto se lleva a cabo el respectivo análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de las herramientas de investigación, del proceso y análisis de los datos que se obtuvo, y a que conclusiones y recomendaciones se llegaron al momento de procesar la información conseguida.

El capítulo IV: Se refiere en si a la propuesta sobre el Diseño de un Manual de Procedimiento Administrativo para la Armada del Ecuador – Base Naval de Salinas año 2014.

1.- TEMA

“Diseño de un Manual de Procedimiento Administrativo para la Armada del Ecuador (Base Naval de Salinas) de la provincia de Santa Elena Año 2014”.

2.- Problema de la Investigación

2.1 Planteamiento del problema

Antecedentes

La Armada del Ecuador nace con la independencia: en la conciencia de los idealistas de la nueva Patria surgió la idea imperiosa de unir a su espiritualidad el indispensable soporte de la fuerza.

La Armada del Ecuador tiene como misión alcanzar y mantener el más alto grado de alistamiento del poder naval y fomentar el desarrollo de los intereses marítimos a fin de contribuir a la defensa de la soberanía nacional y la integridad territorial y al progreso socio económico del País. Tiene como visión ser una fuerza naval lista para enfrentar a las amenazas y comprometida con el desarrollo de los intereses marítimos.

La política de defensa nacional, estrechamente vinculada a la política exterior del Ecuador, expresa los objetivos de nuestra Nación y proyecta la imagen de un estado soberano, respetuosos de los principios del Derecho Internacional. Así mismo toda actividad militar está relacionada, directa o indirectamente, con el combate. Es el fin por el cual un soldado es reclutado, equipado, armado y

entrenado, y propósito por el cual come, duerme, bebe y marcha es simplemente, que él debe luchar en el lugar y momento correcto.

La Base Naval de Salinas tiene como antecedentes históricos que según arreglo firmado el 24 de febrero de 1942, el Gobierno del Ecuador, ha dado a nuestro Gobierno, amplio permiso para poder construir y operar Bases del Ejército y la Marina norteamericanos en territorio ecuatoriano.

Se ha llegado a un arreglo específico comprendiendo los términos y estipulaciones (incluyendo el pago para realizar la expropiación de las propiedades privadas) para la Base de Salinas lo que fue firmado en Quito, en febrero 20 de 1942. Luego Ecuador autorizó también el uso de la isla Baltra para la construcción de la Base Aeronaval, los norteamericanos iniciaron inmediatamente las construcciones necesarias en la Base de Salinas. Originalmente fue diseñada para Base de Buques, pero fue cambiada a Base para reaprovisionar los hidroaviones.

Debido a los acontecimientos de la guerra de junio de 1944 la Base fue desmantelada y la maquinaria, abastecimientos, provisiones, equipos y el personal fueron evacuados. Salinas fue rediseñada para servir como un destacamento aeronaval y como una Base Aérea del Ejército americano, en julio 24 de 1944, los pocos hombres que se quedaron, debían realizar servicios de emergencia y fueron equipados para tal fin, en especial con equipos de comunicación.

En dicho año, 1944, ya se habla de una Base Ecuatoriana en Salinas, cuando el Ministro de Defensa le dice a su similar de Relaciones Exteriores, con fecha 3 de Agosto de 1944, que existen 4 cañones norteamericanos de 40mm de tiro rápido, en el Muelle del Puerto de Salinas, para que gestione ante el embajador en Washington a fin de adquirirlos e incrementar nuestra Base Naval en Salinas.

De ello deducimos que la Armada del Ecuador ya tenía hombres en dicha Base desde 1944. Pero es el 1 de febrero de 1946, en que Estados Unidos devolvió la jurisdicción de la Base de Salinas al Ecuador con todas las instalaciones permanentes, esta fue entregada por el Ministerio de Defensa de las 3 ramas: Ejército, Marina y Aviación, casi sin variaciones a lo que estaba destinada para las diversas armas norteamericanos, tocándole a la Marina todas las instalaciones navales incluida la playa, donde se situaban muelles de pontones, rampas para los hidrocarburos, etc.

Situación Actual

Uno de los principales problemas con que se enfrenta la institución en la actualidad es que no cuentan con un Manual de Procedimiento Administrativo actualizado en la que se describan las actividades y funciones que deben seguir cada uno de los servidores públicos y no solamente ellos sino también el personal militar que labora en dicha institución, lo que ocasiona que estos realicen tareas no afines a su especialización o simplemente ellos no cumplan con cada una de sus funciones.

Una dificultad también dentro de la institución es que en ocasiones el personal toma decisiones sin consultarlas al resto de compañeros que laboran en el mismo departamento esto ocasiona a que no se cumplan con los objetivos previstos en el día de labores y sobre todo a que no se lleve un desarrollo normal de las actividades en la empresa.

También se puede decir que existen ocasiones en las que el personal se deja acumular los trabajos y esto hace a que el personal no cumpla de una manera eficaz y eficiente con cada uno de los objetivos, además que tampoco está cumpliendo con sus funciones como debe de ser, esto ocasiona o da a entender de que el personal no tiene una adecuada eficiencia al momento de despachar los

documentos es decir de que no llegan a tiempo a su destino o a la oficinas adecuadas.

El éxito de la institución depende en última instancia, de sus atenciones y servicios que brinden ellos a aquellas personas que visitan cada uno de los departamentos ya que depende de ellos en que pongan en práctica sus funciones.

También se debe tomar en cuenta cada uno del personal cumplan a cabalidad sus responsabilidades, debiendo desempeñar su prestación con suma diligencia o cuidado, respondiendo por cada una de las actividades que vaya realizar.

El personal de los departamentos no pueden asumir que todo lo que hagan es correcto, pues pueden cometer errores, como todo proceso integrador se necesita de herramientas para el desarrollo eficaz del mismo es por eso que surge la concepción de realizar o actualizar un diseño de un Manual de Procedimiento Administrativo para la Armada del Ecuador (Base Naval de Salinas) de la provincia de Santa Elena Año 2014, como mecanismo efectivo, no solo de diagnóstico, sino que permita perfeccionar u orientar nuevas políticas en los diferentes departamentos.

Situación Futura

La Armada del Ecuador (Base Naval de Salinas) luego de implementar el Manual de Procedimiento Administrativo en la que se describen las actividades y funciones que deben seguir cada uno de los servidores públicos y el personal militar que labora en dicha institución, para que estos realicen tareas de acuerdo a su especialización.

Este Manual de Procedimiento Administrativo ayuda a cada uno de los empleados sean estos servidores públicos o personal militar que al momento de tomar una

decisión estos no se salten de jerarquía y las consulten con el resto del personal que se encuentra laborando con ellos y esto evitara muchos inconvenientes incluso se busca a que se cumplan con cada uno de los objetivos previstos en ese día laborable, además con este manual nos permitirá a que cada uno del personal desempeñe sus actividades y además que cumplan con cada uno de sus objetivos previstos para ese día y sobre todo que también verifiquen con cada una de sus funciones con responsabilidad, de esta manera obtendremos índices satisfactorios, una adecuada comunicación y esto sería lo primordial en la institución ya que con buena comunicación se obtienen mejores resultados y de esta manera se hace el despacho inmediato de cada uno de los documentos, y esto hace a que el personal cumpla y ponga en ejecución cada una de sus funciones como debe de ser y esto es beneficioso para la institución.

Con la implementación del Manual de Procedimiento Administrativo o la actualización del mismo nos permite a que cada uno del personal que labora en dicha institución cumpla a cabalidad y responsabilidad cada una de sus actividades y es así que se pretende que el trabajador de cada uno de los departamentos se haga responsable de su desempeño en cada una de sus labores encomendadas.

Por lo consiguiente se presenta las siguientes alternativas de solución:

1. Capacitar a los trabajadores de la base naval en temas de procedimientos.
2. Implementar el Manual de Procedimiento Administrativo
3. Educar a los trabajadores para el ingreso de la formalidad de los procedimientos.

2.2 Formulación del Problema

Con el diseño de un manual de procedimiento administrativo ayudará a mejorar significativamente los procesos en la Armada del Ecuador (Base Naval de Salinas) de la provincia de Santa Elena Año 2014.

2.3 Sistematización del Problema

La situación actual de los procedimientos administrativos para identificar las falencias de los procedimientos en la Armada del Ecuador (Base Naval de Salinas).

Las áreas críticas de la Armada del Ecuador (Base Naval de Salinas) han provocado que sea obsoleto el manual de procedimiento.

La poca comunicación entre los servidores públicos aumentan los procesos dentro de la Armada del Ecuador (Base Naval de Salinas).

Cuáles serán los cambios que se deben implementar a corto plazo para dinamizar los procesos

3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La investigación propone realizar un nuevo manual de procedimiento administrativo o también se podría realizar la debida actualización del mismo considerando cada una de las funciones que realiza el personal sean estos civiles o militares de la Base Naval de Salinas, mediante aplicación de consideraciones de

autores y libros en la materia en la cual tomare lo mejor para consolidarlas en una sola, así mejorar el procedimiento administrativo que es materia de estudio.

Consideramos que es de mucha utilidad no solo para este estudio sino para futuros conocimientos, en donde se pretenda realizar temas inherentes a este trabajo de investigación, en las cuales se utilizarán programas estadísticos, encuestas y entrevistas para conocer lo que dice el personal sobre la problemática planteada, en las cuales darán las herramientas necesaria y también para poder comprobar si la propuesta del diseño de un manual de procedimiento administrativo o la actualización del mismo se considere viable o no dentro de la Base Naval de Salinas.

Este manual de Procedimiento Administrativo pretende mejorar y convertirse en una guía adecuada para proporcionarle a la máxima autoridad de la institución, la información necesaria para la toma de decisiones guiando a los profesionales para que lleguen a conocer a fondo cuales son cada uno de las funciones que tienen que cumplir y así alcancen sus objetivos, cabe recalcar que un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas, el desarrollo de este permitirá una mejora para la institución ya que es de esta manera o se podría decir que la elaboración de este diseño de manual administrativo el personal podrá poner en práctica todos sus conocimientos.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Definir un diseño de un manual de procedimiento administrativo que ayude a mejorar los procesos dentro de la Armada del Ecuador (Base Naval de Salinas) de la provincia de Santa Elena Año 2014.

4.2 Objetivos Específicos

- Definir la situación actual de los procedimientos administrativos para identificar las falencias de los procedimientos en la Armada del Ecuador (Base Naval de Salinas).
- Identificar las aéreas críticas de la Armada del Ecuador (Base Naval de Salinas) para la implementación del manual de procedimiento.
- Determinar si la falta de comunicación entre los servidores públicos aumentan los procesos dentro de la Armada del Ecuador (Base Naval de Salinas).
- Proponer los cambios que se deben implementar a corto plazo para dinamizar los procesos.

5. Hipótesis

5.1 Hipótesis General

El diseño del manual de procedimiento administrativo mejorará los procesos y optimizará significativamente los recursos en la Armada del Ecuador (Base Naval de Salinas) de la provincia de Santa Elena Año 2014.

5.2 Hipótesis Específica

- La situación actual de los procedimientos administrativos identificará las falencias de los procedimientos en la Armada del Ecuador (Base Naval de Salinas).

- Las áreas críticas de la Armada del Ecuador (Base Naval de Salinas) mejorará la implementación del manual de procedimiento.

- Con la falta de comunicación entre los servidores públicos generaran más procesos dentro de la Armada del Ecuador (Base Naval de Salinas).

- Los cambios adecuados a implementar a corto plazo dinamizará los procesos.

6. Operacionalización de las Variables Independientes

Cuadro No. 1

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
El manual de procedimiento administrativo mejorará los procesos y optimizará significativamente los recursos en la Armada del Ecuador (Base Naval de Salinas) de la provincia de Santa Elena Año 2014.	Variable Independiente Diseño de Manual	EL diseño del Manual es de acuerdo a la gestión de la institución de acuerdo a su planificación, organización, ejecución, control y evaluación de los procesos internos.	Gestión	Eficacia Eficiencia	¿Su formación académica es de acuerdo a su ocupación profesional?	Encuesta Entrevista
			Planear	Objetivos Recursos Estrategias	¿Usted cree que es necesario que se realice un manual de procedimientos para la base naval?	
			Organizar	Responsabilidades	¿Se despachan los procesos de acuerdo como van llegando?	
			Ejecución	Comunicación	¿Se verifican los procesos antes de ser finalizados?	
			Controlar	Medición de resultados	¿Los objetivos son alineados a la base naval?	
Evaluar	Verificación	¿Usted sabe de la existencia de un manual de procedimientos?				

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: María González T.

6.1 Operacionalización de las Variables Dependientes

Cuadro No. 2

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
El manual de procedimiento administrativo mejorará los procesos y optimizará significativamente los recursos en la Armada del Ecuador (Base Naval de Salinas) de la provincia de Santa Elena Año 2014.	Variable Dependiente Procedimiento Administrativo	El procedimiento administrativo es el mecanismo para los procesos y operaciones con eficiencia y eficacia según su gestión institucional.	Mecanismo Procesos Procedimientos Eficiencia Eficacia Gestión	Monitoreo Recursos Insumos Servicio Información Planificación Mejoras Competencias	¿Usted cómo califica el proceso administrativo dentro de la Base Naval? ¿Los procedimientos son claros? ¿Cuántas veces al año es capacitado en temas administrativos? ¿La tecnología que utiliza para desarrollar sus funciones es el adecuado? ¿El entorno laboral es el adecuado para el desarrollo de sus funciones? ¿Sus recomendaciones son tomadas en cuenta cuando las realiza? ¿Su trabajo es oportuno, eficaz y eficiente? ¿La Base Naval realiza análisis de los procesos administrativo?	Encuesta Entrevista

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: María González T.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes

El modelo que se utilizó para desarrollar esta propuesta del Diseño de un Manual de Procedimiento Administrativo para la Armada del Ecuador (Base Naval de Salinas), es la Gestión por Competencias la cual las adapte a las necesidades de la institución.

Al incursionar en el tema el modelo de gestión por competencia, vale señalar el siguiente concepto: Un modelo no es sino un instrumento que elabora el estudio de una realidad compleja con el fin de describirla y profundizarla en su conocimiento.

La gestión por competencias según Robbinsesnos indica que tiene mayor amplitud en su enfoque, ya que analiza una serie de características más precisas en cuanto a las conductas, actitudes, habilidades, conocimientos, etc. de cada individuo, lo cual permite, no sólo una mejor definición del perfil de competencias del puesto sino la posterior evaluación en el desempeño individual.

El sistema de gestión precedente más cercano como el de Competencias Laborales, parten de la premisa de definir aquellos aspectos imprescindibles para garantizar resultados óptimos en el desempeño en un puesto determinado. Según

Miguel García se tiene como elemento fundamental la Gestión por Competencias, que resulta importante en el momento de su definición establecer también de qué forma podremos evaluar cada competencia, es decir, establecer en paralelo el indicador o indicadores que la hacen medible.

Según Hamel, H; Hiley & Sons que las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa.

David C. McClellan analiza la motivación humana y es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencia, comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural, orienta y selecciona comportamientos.

El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización. Por medio de la gestión por competencias, según Ernts & Young Consultores (1998) citados por Lira (2005), se pretende alcanzar los siguientes objetivos, a saber:

- La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.

- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios semejantes.

Dios dado Navarro dice que los procesos no es lo mismo que procedimiento, ya que un proceso es lo que se hace y un procedimiento como hacerlo.

El modelo utilizado en Colombia se lo hizo en la ciudad de Bucaramanga en donde se utilizó para evaluar e identificar las competencias organizacionales y específicas para poder desempeñar con éxito cada puesto de trabajo, favoreciendo el desarrollo profesional y laboral de los trabajadores.

El modelo en Costa Rica se lo aplica como una guía de gestión que permite evaluar los conocimientos, las habilidades y las actitudes específicas para cada puesto de trabajo, en procura de proporcionar el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento de los empleados en el contexto de la institución.

Es así como esta es alineada la estrategia institucional, considerando en este sentido cinco elementos:

- 1) La estrategia con todos sus elementos (visión, misión, objetivos, estrategias y tácticas),
- 2) El marco de competencias de las personas (insumos con los cuales se trabaja).
- 3) Los procesos de trabajo (como trabajamos).
- 4) Los indicadores de gestión (para qué trabajamos).
- 5) La cultura y el clima organizacional (en qué ambiente trabajamos).

La Gestión por Competencia puede dar respuestas inmediatas y concretas a asuntos de verdadera relevancia en cuanto a la gestión de los recursos humanos, tales como: la alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de la institución, la administración eficiente de los activos intelectuales y las competencias de los individuos, el diseño de puestos, cargos y roles partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño que permita identificar las fortalezas y debilidades de los individuos es así como se aplica este modelo en dicho país para poder lograr y cumplir con cada uno de los objetivos o metas que se proponen.

1.2 ¿Qué son las Competencias?

El término competencia posee múltiples definiciones, de todas ellas proponemos: “Una competencia es la capacidad de realizar una acción concreta, al disponer simultáneamente del conjunto de conocimientos necesarios para su

desarrollo (saber), las habilidades o destrezas requeridas para realizarla (saber hacer) y la actitud orientada a su realización y la obtención de un resultado eficiente (querer hacer y hacer eficientemente)”, esto hace a que el personal se vuelva más competitivo en el área que ejecuta su trabajo.

Competencia: combinación en diferentes dosis de Conocimientos (saber), Habilidades (saberhacer) y Actitudes (querer hacer) que se manifiestan en conductas que conllevan el éxito en el trabajo. (www.fundibeq.org) (pág. 2).

De acuerdo con el grado de especificación, las competencias se dividen en dos grandes bloques:

- ✓ Conocimientos específicos, de carácter técnico, precisos para la correcta realización de las actividades.
- ✓ Habilidades y actitudes: capacidades, cualidades específicas precisas que garanticen el éxito en el puesto.

(formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias) (Pág. 5)

1.2.1 Las competencias tienen los siguientes rasgos:

- ✓ Son inherentes a la persona, no a la actividad
- ✓ Son demostrables, medibles y desarrollables
- ✓ Prevén una relación entre las características de las personas y la consecución de resultados.
- ✓ Vigentes y adecuadas a la organización.
- ✓ Deben responder al futuro deseado de la organización (traducen misión, objetivos, valores, cultura).
- ✓ Deben ser distintivas.
- ✓ Debe satisfacer una necesidad funcional, tiene que ser demandada.

(www.fundibeq.org) (pag. 2 y 3)

La Gestión de las personas parte necesariamente de la **ESTRATEGIA** de la institución. Las competencias no solo se vinculan a ella, sino que se definen a partir de la misma.

Es decir que se entiende por competencia a todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un mejor desempeño en cualquier puesto de trabajo, que pueda esta ser medida, controlada y que de esta forma se diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

1.2 Indicadores de la competencia:

Habilidad: es la capacidad adquirida de ejecutar tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.

Conocimiento: es la información que se adquiere de forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar acciones o tareas.

Actitud: Inclinación de las personas a realizar determinado tipo de tareas o acciones, que se generan por las motivaciones, conocimientos y experiencias previas de la persona. (www.fundibeq.org) (pag. 2)

Cabe recalcar que toda persona posee un conjunto de atributos y conocimientos que pueden ser adquiridos como innatos y que sobre todo saben definir sus competencias para una determinada actividad. No es el objetivo de las competencias necesariamente estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada una de las personas en esta trata de identificar

aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la institución.

1.2.2 ¿Qué es gestión por competencia?

Las organizaciones que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva, pues el éxito de una empresa se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor esté integrado el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus trabajadores, más fuerte será la Institución.

El concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias está creciendo en el mundo organizacional a una velocidad vertiginosa; su aplicación ofrece un nuevo estilo de dirección donde lo que prima es el factor humano, en el que cada persona, empezando por los directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización.

Para que la implantación de la Gestión por Competencias sea posible, es necesario una dirección global que tenga una visión completa de la organización, que sea capaz de integrar de forma adecuada los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los retos y de las oportunidades que nos ofrece el entorno.

(formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias) (Pág. 3)

Una herramienta indispensable para afrontar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e implicación de las personas (Capital Humano), ayudando a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la organización. Se trata de disponer de competencias adecuadas y en el momento deseado, para responder a los compromisos adquiridos por la organización.

Además de todo lo expuesto, desarrollar un modelo de gestión por competencias contribuye a:

- Alineamiento de las personas con la cultura, valores y estrategia de la organización.
- La multifuncionalidad y polivalencia de las personas.
- Ofrecer una alternativa para dar respuesta a las inquietudes del personal, históricas en las empresas, en cuanto a planes de carrera, promoción y formación interna, incluso la evaluación del desempeño, fuentes de No satisfacción habitualmente.
- Dar respuesta al aprovechamiento de todo el potencial en recursos humanos:
Posibilita asignar trabajos en función de las competencias que requieren.
Hace efectiva la movilidad de las personas en función de los trabajos a realizar y los recursos disponibles a nivel general de la organización y no por departamentos, áreas funcionales o puestos de trabajo.
- Motivación de las personas:

Evita que se den situaciones simultáneas de recursos humanos saturados o sobrecargados y recursos ociosos. Cada persona puede participar en la identificación de sus niveles de competencia y de esta manera podrá conocer en

todo momento su plan de desarrollo de competencias en función de los trabajos a realizar a corto/medio plazo, es decir que cada uno sabe hasta dónde puede colaborar en la institución.

- Facilita la definición de perfiles profesionales para la selección e integración cultural y productiva de las nuevas incorporaciones (contratos o períodos de prácticas).

Este modelo, al optimizar todo el potencial de los RRHH, permite alcanzar conjuntamente altos niveles de competitividad y ofrecer mayor grado de bienestar a los trabajadores. Ofrece una solución innovadora para una rápida adaptación y respuesta a los retos planteados por los cambios del entorno con la consiguiente sostenibilidad de las ventajas competitivas. (www.fundibeq.org)(pag. 1 y 2)

La Gestión por Competencias se podría decir que es una herramienta estratégica sobre todo indispensable para poder enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio.

La gestión por competencias busca a partir de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, que los momentos de verdad entre una institución y sus empleados sean conscientes y apunten en definitiva, a aumentar la contribución de cada empleado a la generación de objetivos o metas en la institución.

La gestión en sí trata de efectuar acciones para el logro de objetivos. La competencia es aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin

determinado. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

La gestión por competencias dentro de la institución va ser muy importante, ya que permitirá saber que tan competente son ellos dentro de la institución, es de esta manera que cada uno podrá ejecutar mejor su trabajo.

1.2.3 Objetivos de un sistema de competencias

El objetivo principal del enfoque de Gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para la gestión de los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización.

1.2.3.1 Objetivos:

- ✓ La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- ✓ La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos
- ✓ La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- ✓ La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- ✓ La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno en constante cambio.

- ✓ La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos. (formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias) (Pág.7)

1.2.4 Utilidades de un sistema de competencias

La puesta en marcha de un correcto sistema de gestión por competencias proporciona a la organización resultados satisfactorios a corto, medio y largo plazo. A continuación se exponen las principales áreas de aplicación.

- ✓ **Descripción de puestos /plazas**

Se consigue un enfoque completo de las necesidades de cada puesto /plaza y de la persona ideal para desarrollarlo, mediante la consideración de aspectos objetivos de ambas.

A través del enfoque de competencias se plantean y se obtienen resultados a corto, medio y largo plazo:

- **Corto plazo.**- Considera las características de las personas para tomar decisiones organizativas: qué necesidades se tienen y con qué equipo se cuenta.
- **Medio plazo.**- Identifica el proceso de evolución de la organización planteando un sistema de reasignación efectivo.

Así mismo, identifica candidatos a cada puesto, detectando necesidades de formación y desarrollo (Plan de desarrollo individual).

- **Largo plazo.-** Identifica el proceso de evolución de la organización planteando un plan para adecuar a las personas actuales a las características y necesidades futuras de cada puesto y por consiguiente de la organización.

✓ **Integración de equipos de trabajo**

Una vez que disponemos de una descripción completa de puestos y ocupantes “ideales”, se asignarán las personas más adecuadas a los puestos donde mejor encajen. Se obtiene así, un equipo de trabajo bien integrado, enfocado a la consecución de los objetivos de la unidad, departamento y de la organización.

✓ **Implantación de una cultura organizativa**

La cultura de la organización es difícil de apreciar y medir, pero afecta de una forma directa al desarrollo y a los resultados de la organización.

Los estudios sobre el tema, señalan que existen dos factores causantes del fracaso de los cambios culturales:

- El futuro de las organizaciones se plantea de forma vaga y poco definida. Esto es, no se determinan de forma clara hacia dónde va la organización.
- No se tienen en cuenta, los componentes irracionales emocionales, ni otros aspectos de las personas.

La puesta en marcha de un sistema de gestión por competencias, permite a la organización implantar y poner en marcha la cultura organizativa deseada porque

como hemos visto anteriormente, se conocen los equipos de trabajo, quienes en definitiva, adoptan, moldean y conforman la cultura de la organización.

✓ **Barreras generacionales**

En las organizaciones hay un distanciamiento generacional que impone barreras entre las personas. La experiencia versus agresividad y preparación de los más jóvenes de amplio potencial. La definición del potencial de las personas minimiza este choque generacional, posibilitando la creación de planes de carrera y de sucesión de manera objetiva, clara y sistematizada.

✓ **Apreciación del potencial**

Para las organizaciones, es un factor de éxito adicional la definición de las competencias clave requeridas para su funcionamiento y la localización de las personas que las tienen tanto de manera subyacentes como latentes.

✓ **Dirección por objetivos**

Una buena dirección por objetivos se apoya en la gestión por competencias, pues ésta proporciona la identificación de las características que contribuyen a la consecución de mejores resultados organizacionales.

✓ **Gestión del cambio**

Mediante el sistema de competencias se consigue una información precisa y necesaria con la que contaremos en momentos de cambio.

✓ **Competencias clave de la organización**

Las organizaciones plantean su estrategia en función del desarrollo de sus competencias clave, también llamadas **core competencias**, las cuales aportan ventajas competitivas. La gestión de recursos humanos por competencias traerá beneficios en la implantación de estrategias a corto, medio y largo plazo.

(formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias)(Pág.8, 9,10)

1.3 Modelos Administrativos

1.3.1 Objetivo

El objetivo del presente libro es el analizar los modelos administrativos más utilizados en el mercadointernacional actual, en sus principios y fundamentos teóricos, en sus sistemas y técnicas, en laevolución de los mismos a lo largo de los años de aplicaciones y resultados de dichas implementacionesen las organizaciones.

Durante el análisis, se comentan las diversas relaciones, los apoyos y los rechazos que se dan al implementarlos sistemas y las técnicas de los diferentes modelos administrativos e incluso los procedimientos y las metodologías de un mismo modelo productor.

De acuerdo con su criterio, aplique lo que considere mejor, observe los resultados obtenidos, mejore laaplicación y así sucesivamente, a fin de que su empresa logre alcanzar, mantener y/o mejorar lacompetitividad internacional tan necesaria en los mercados actuales.

1.3.2 Las metas específicas

La aplicación de la administración ha ido estableciendo cada vez mayor importancia al hecho deproporcionar utilidades a la junta del consejo de administración que se efectúa cada trimestre.

El desarrollo organizacional y la gestión para la excelencia aceptan que las anteriores son unas metasespecíficas muy importantes para el director general.

En la administración científica, las metas específicas de las demás personas que laboran en la empresa son establecidas por el director general, el cual debe de asignarle a cada uno la mayor tarea posible, de acuerdo con sus aptitudes personales; pero nunca por abajo del estándar establecido por los estudios de tiempos y movimientos.

1.3.3 Los métodos

Para a ser exitosa, una organización necesita crear, aprender y dominar un conjunto de métodos y de técnicas que permiten la racionalización del trabajo, su división, su control, el alcanzar los máximos logros y el combinar la autoridad con la responsabilidad.

"Cada persona debe abandonar su personal manera de hacer las cosas, adaptar sus métodos a las nuevas normas y acostumbrarse a recibir y a obedecer instrucciones, sobre todo en cuanto a los grandes y a los pequeños detalles que anteriormente se dejaban a juicio de cada quien".

En su tiempo los trabajadores estadounidenses seguían produciendo en la misma forma en que se hacía desde miles de años atrás. Ellos tenían qué producir y era asunto suyo el modo como lo hacían, el tiempo que empleaban, la seguridad en la

operación, el método que aplicaban, la técnica que usaban y la herramienta que empleaban y que ellos mismos llevaban al trabajo.

1.3.4 Las técnicas

En la administración científica, la productividad se logra principalmente a través de la mejora tecnológica y de la mejora de los métodos de trabajo. El control de los tiempos y de los movimientos permite la racionalización de los métodos de trabajo y la fijación de los tiempos estándares para la ejecución de los mismos; puesto que elimina los movimientos inútiles, los sustituye por otros más eficaces, permite una mayor eficacia en la selección y en la capacitación de los trabajadores, mejora la eficiencia del trabajo, la productividad, distribuye adecuadamente las cargas de trabajo, fija salarios equitativos, otorga estímulos por el aumento personal de la producción y facilita la precisión al determinar el costo unitario y el precio de venta de los productos.

1.3.4.1 La motivación

La motivación es eminentemente económica y consiste en pagar altos y atractivos salarios y en premiar individualmente a aquellos operarios y empleados que alcanzan la meta de producción establecida, dándoles un incentivo económico además de su salario. Aquellos que sobrepasan la meta de producción son merecedores a un incentivo aún mayor. Este fue el inicio y continúa siendo el soporte de los actuales sistemas de destajo y de incentivos, muchos de los cuales han olvidado ya la primera parte del sistema de motivación económica, el pago de altos y atractivos salarios base.

1. 4 Marco Legal

El marco legal de la propuesta de investigación es alineado con las siguientes que se detallan a continuación:

En la Constitución de la República del Ecuador en el capítulo tercero de la función ejecutiva en la sección tercera en fuerzas armadas y policía nacional en el artículo 158 dice que Las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional son instituciones de protección de los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos.

Las Fuerzas Armadas tienen como misión fundamental la defensa de la soberanía y la integridad territorial.

Las servidoras y servidores de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional se formarán bajo los fundamentos de la democracia y de los derechos humanos, y respetarán la dignidad de las personas sin discriminación alguna y con apego irrestricto al ordenamiento jurídico.

En el artículo 159 dice que Las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional serán obedientes y no deliberantes, y cumplirán su misión con estricta sujeción al poder civil y a la Constitución.

Las autoridades de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional serán responsables por las órdenes que impartan. La obediencia a las órdenes superiores no eximirá de responsabilidad a quienes las ejecuten.

En el capítulo séptimo de administración pública sección segunda de la administración pública, en el artículo 227 nos indica que La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

En la sección tercera de servidoras y servidores públicos de este mismo capítulo en el artículo 229 nos hace referencias que serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o título, trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores.

Las obreras y obreros del sector público estarán sujetos al Código de Trabajo. La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia.

En el reglamento general a la ley orgánica del servicio público (LOSEP), capítulo quinto sección primera de la responsabilidad administrativa artículo 78 nos indica que La Responsabilidad administrativa disciplinaria.- En el ejercicio de la potestad administrativa disciplinaria y sin perjuicio de las responsabilidades administrativas, civiles, o indicios de responsabilidad penal en las que pudiere incurrir la o el servidor público que incumpliere sus obligaciones o contraviniera las disposiciones previstas en la LOSEP. En el título cuatro de la administración

técnica del talento humano capítulo uno de la carrera del servicio público artículo 122 nos dice que Se orienta a promover, atraer, motivar, mejorar y retener a las y los servidores públicos que demuestren las competencias más adecuadas; permitir su estabilidad y promoción; y, elevar los niveles de eficiencia del Servicio Público.

En el capítulo séptimo del subsistema de evaluación del desempeño artículo 216 de los objetivos específicos nos indica que La evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y vida de los ciudadanos.

En el desarrollo de los procesos de evaluación de desempeño que se realicen conforme a la LOSEP, este Reglamento General y las normas pertinentes, será de cumplimiento obligatorio por parte de las o los servidores.

En la Ley orgánica de servicio civil y carrera administrativa y de unificación y homologación de las remuneraciones del sector público (LOSCCA) el título 3 del régimen interno de administración de recursos humanos capítulo de los deberes, derechos y prohibiciones según el artículo 25 de los deberes de los servidores públicos y nos indica que Son deberes de los servidores públicos:

- a) Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución Política de la República, las leyes, reglamentos y más disposiciones expedidas de acuerdo con la ley;

- b) Desempeñar personalmente, las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia y con la diligencia que emplean generalmente en la administración de su propias actividades, cumpliendo las disposiciones reglamentarias de su dependencia.
- c) Efectuar de manera obligatoria, la semana de trabajo de cuarenta horas, con una jornada normal de ocho horas diarias y con descanso de los sábados y domingos.
- d) Todos los servidores públicos cumplirán este horario a tiempo completo, excepto casos calificados, de profesionales o asesores técnicos que deban prestar servicios en jornadas parciales;
- e) Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. Se negará por escrito a acatar órdenes superiores cuando éstas estén afectadas de ilegalidad o inmoralidad;
- f) Mantener dignidad en el desempeño de su puesto y en su vida pública y privada, de tal manera que no ofendan al orden y a la moral y o menoscaben el prestigio de la institución a la que pertenecen;
- g) Velar por la economía del Estado y por la conservación de los documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general confiados a su guarda, administración o utilización de conformidad con la Ley y las normas secundarias;
- h) Observar en forma permanente, en sus relaciones con el público motivadas por el ejercicio del puesto, toda la consideración y cortesía debidas; y,

- i) Elevar a conocimiento de su inmediato superior, los hechos que puedan causar daño a la Administración.

En el artículo 26 de este mismo título nos hace referencia a los Derechos de los servidores públicos y nos indica que son derechos de los servidores públicos los siguientes:

- a) Gozar de estabilidad en su puesto, luego del período de prueba, salvo lo dispuesto en esta Ley;
- b) Percibir una remuneración justa que será proporcional a su función, eficiencia y responsabilidad. Los derechos que por este concepto correspondan al servidor, son imprescriptibles;
- c) Gozar de prestaciones legales y de jubilación cuando corresponda de acuerdo con la ley;
- d) Ser restituidos a sus puestos cuando terminaren el servicio militar obligatorio; este derecho podrá ejercitarse hasta treinta días después de haber sido licenciados de las Fuerzas Armadas;
- e) Recibir indemnización por eliminación y/o supresión de puestos o partidas, por el monto que se fije de conformidad con esta Ley.
- f) Asociarse y designar sus directivas. En el ejercicio de este derecho, prohíbese toda restricción o coerción que no sea la prevista en la Constitución Política de la República o la Ley;
- g) Disfrutar de treinta días de vacaciones anuales pagadas después de once meses, por lo menos, de servicio continuo; derecho que no podrá ser compensado en dinero, salvo en el caso de cesación de funciones, en que

se liquidarán las vacaciones no gozadas conforme al valor percibido o que debió percibir por su última vacación;

- h) Ser restituidos a sus puestos en el término de cinco días posteriores a la ejecutoría de la sentencia en caso de que el Tribunal competente haya fallado a favor del servidor suspendido o destituido y recibir de haber sido declarado nulo el acto administrativo impugnado, las remuneraciones con los respectivos intereses que dejó de percibir en el tiempo que duró el proceso legal respectivo;
- i) Recibir un tratamiento preferente para reingresar en las mismas condiciones de empleo a la institución pública de la que hubiere renunciado para emigrar al exterior en busca de trabajo, en forma debidamente comprobada; y,
- j) Los demás que establezca la ley.

1.5 Marco Conceptual

A continuación se detalla los términos que se utilizó en la presente propuesta de investigación.

Gestión

Maritza Hernández (2007) define la gestión como el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados.

Competencia

Según Scallon (2004) indica que se puede hablar de competencia cuando un individuo es capaz de movilizar adecuadamente sus saberes y su saber-hacer en diversas situaciones.

Manual

Según definicionabc.com defineal término manual que ostenta dos acepciones diferentes que coinciden en que ambas son ampliamente utilizadas por el común de la gente.

Administración

Iván Thompson (2008)define a la administración como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

Servicio

Stanton, Etzel y Walker 2004 indica que el termino servicio son actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades

Estrategia

Alfred Chandler JR.: Estrategiaes la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas.

Capacitación

Según la página nolycarrillo.jimdo.com define a la capacitación como una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Organización

Simón Andrade Espinoza (2007) define a la organización como la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto".

Participación

Clara Murguialday indica que el concepto de participación viene siendo profusamente utilizado en el campo de la planificación del desarrollo para referirse a la necesidad de que los colectivos destinatarios de las políticas, programas y proyectos se involucren activamente en el logro de las metas y beneficios del desarrollo.

Perfil

El autor Díaz Barriga indica que el perfil profesional lo componen tanto conocimientos y habilidades como actitudes. Todo esto en conjunto, definido operacionalmente, delimita un ejercicio profesional.

Proceso

Koontz O'Donnell (2008) define al proceso como una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Diseño de la Investigación

La metodología de la investigación se considera y se define como la disciplina que elabora, sistematiza y evalúa el conjunto del aparato técnico procedimental del que dispone la Ciencia, para la búsqueda de datos y la construcción del conocimiento científico.

La Metodología consiste entonces en un conjunto más o menos coherente y racional de técnicas y procedimientos cuyo propósito fundamental apunta a implementar procesos de recolección, clasificación y validación de datos y experiencias provenientes de la realidad, y a partir de los cuales pueda construirse el conocimiento científico.

2.2 Tipo de Investigación

Este trabajo constade dos tipos de investigación ya que cuenta con fines teóricos-prácticos, en la que tiene relación directa con todos los objetivos planteados dentro de la institución, también se relacionara la información escrita sobre el tema a tratarse, con toda la descripción necesaria de los fenómenos y sobre todo del objeto de estudio.

Los tipos de investigación que se utilizó en esta investigación serán la documental y la descriptiva.

2.2.1 Investigación Documental

Este es uno de los tipos de investigación que sobre todo consiste en el debido análisis de toda la información escrita sobre el tema planteado, esto con la intención de implantar relaciones o diferencias sobre el objeto de estudio.

Es de esta manera se toma como fuente de referencia: revistas, libros, documentales que aportan información acorde al problema que se quiere solucionar y sobre todo sin rechazar la información de primera mano que nos facilitan los actores directos sobre el tema que se está estudiando.

2.2.2 Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva indica todas las características de la situación de estudio, en sí aquí se detallan aquellos caracteres que las hacen reconocibles ante los demás, este tipo de investigación es muy usual para quienes desarrollan la actividad investigativa.

Aquí toman forma todas las causas y todos los efectos, con el único fin de entender porque no se cumple a cabalidad con las actividades y funciones dentro de la institución.

2.3 Método de investigación

2.3.1 Método inductivo y deductivo

Se emplea el **método inductivo**, se observa las causas del problema, como es el no conocer con exactitud la capacidad potencial de los empleados con que dispone la institución, con la aplicación de las encuestas y entrevistas que se desarrollaran a lo largo de esta investigación así se describirá todo lo referente a la temática y como son los procesos antes y después de la aplicación a la solución que describo, siendo este un proceso analítico, sintético, mediante el cual se parte del estudio de causas, hechos

es por ello que se tiene que tener mucho cuidado al momento de recabar información para hacerla parte de este proyecto.

Se aplicara el **método deductivo** con el fin de deducir e investigar las posibles causas que intervienen en el problema. Este método, sigue un proceso reflexivo, sintético, analítico, contrario al método inductivo.

2.3.2 Método de visita de campo

En este método se realizó la visita del campo con observación, entrevistas y encuestas dirigido a los involucrados directos así como a los indirectos para verificar la situación actual de la institución y además para profundizar en la problemática planteada en la Armada del Ecuador (Base Naval de Salinas) esto llevará a verificar los conocimientos que tienen acerca de los procesos y actividades que se realizan en cada una de las áreas y si existe la necesidad del manual de procedimiento administrativo.

Es posible que el desarrollo de la investigación dependa de la información que el investigador deba recoger directamente.

2.3.3 Método analítico

La propuesta que se pretende desarrollar es para verificar si tanto las actividades como las funciones de cada uno del personal se están cumpliendo como lo establece el manual de funciones de la institución, también se podrá comprobar las hipótesis en las cuales se centra este estudio.

2.4 Técnicas de la Investigación

La técnica de investigación es muy indispensable en el proceso de investigación o trabajo de titulación, ya que integra la estructura por medio de la cual se

organiza la investigación, donde también se debe cuidar la calidad de información que se quiera tomar como referencia ya que con esta se da forma a la propuesta de la tesis, es de esta manera que las técnicas que se va a utilizar para el objeto de estudio es la de tipo documental y la de campo.

En la investigación documental se basa en la recopilación de información en documentos, textos, tesis de grado, monografías, folletos, revistas, informes y páginas webs, que son aquellas fuentes principales para poder obtener la debida información y que estas sean de calidad sobre la problemática que se está estudiando.

En lo que es la investigación de campo para la recolección de información se utilizará uno de los principales instrumento básico denominado ENCUESTA, esta se realiza mediante la elaboración de una serie de preguntas cerradas con la aplicación de la escala de Likert, las cuales estarán dirigidos para el personal interno administrativo de la Armada del Ecuador (Base Naval de Salinas), con el propósito de analizar las conclusiones y recomendaciones del objeto de estudio, y sobre todo esto nos permite identificar la situación actual de la institución.

Otro instrumento de investigación muy importante es la OBSERVACIÓN o DESCRIPCIÓN, se puede decir que el hombre capta la realidad que lo rodea, a esta técnica se la puede definir como el uso sistemático de nuestro sentido en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver el problema de investigación.

También se puede tener una visión más exacta del entorno en que se desenvuelven los trabajadores dela Armada del Ecuador (Base Naval de Salinas) y de esta manera se capta las necesidades dentro de la institución.

2.5 Población y Muestra

2.5.1 Población

La población que está inmerso en este estudio es el personal Administrativo que labora en la Armada del Ecuador (Base Naval de Salinas) que tiene un universo de 25 personas entre militares y civiles, a quienes se les realizará las respectivas encuestas.

2.5.2 Marco Muestral

Se refiere al mapa en donde pueden resumirse todas las unidades de muestreo o unidades de análisis de la población, en donde se tomará el sujeto de estudio.

2.5.3 Muestra

La muestra será finita ya que la población es muy pequeña para poder determinar una muestra. Por lo tanto se deberá tomar la totalidad de la población que laboran en dicha institución para realizar las encuestas, es así que a continuación detallo los siguientes datos:

Cuadro No. 3: Población

PERSONAL	NÚMERO
MILITARES	17
SERVIDORES PÚBLICOS	8
TOTAL	25

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: María Isabel González Tomalá

CAPITULO III

Análisis de los resultados de las encuestas realizadas al Personal Civil y Militar de la Base Naval de Salinas

Hipótesis 1.- La formación académica del personal en un porcentaje adecuado va acorde a la función que ellos realizan.

¿Su formación académica es de acuerdo a su ocupación profesional?

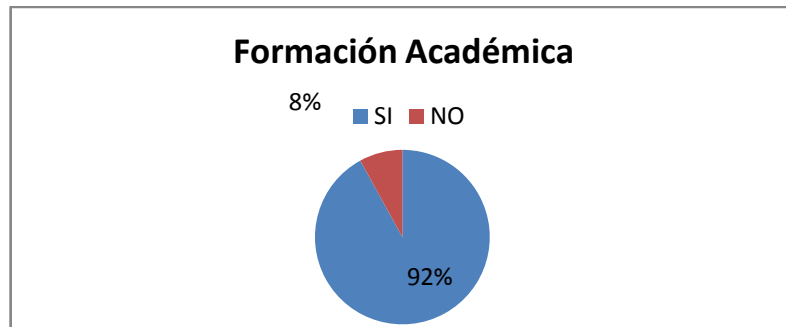
Cuadro No. 4
Formación Académica

Categoría	Resultado	Porcentaje
SI	23	92%
NO	2	8%
Total	25	100%

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: María Isabel González Tomalá

¿Su formación académica es de acuerdo a su ocupación profesional?

Gráfico No. 1
Formación Académica



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: María Isabel González Tomalá

El 92% de los empleados según la encuesta realizada nos indica que su formación académica si es la adecuada en su ocupación profesional, pero el 8% de la misma nos indica que su formación académica no va acorde a la actividad que realiza dentro de la institución.

¿Se despachan los procesos según cómo van llegando?

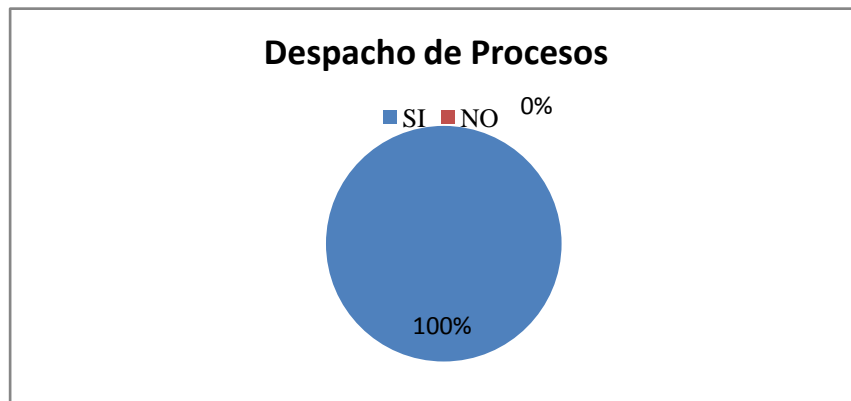
Cuadro No. 5
Despacho de Procesos

Categoría	Resultado	Porcentaje
SI	25	100%
NO	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: María Isabel González Tomalá

¿Se despachan los procesos según cómo van llegando?

Gráfico No. 2
Despacho de Procesos



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: María Isabel González Tomalá

Según la encuesta realizada nos indica que los empleados civiles y militares en su totalidad si realizan el despacho de los diferentes procesos como van llegando y así no acumulan tareas si no que agilitan los procesos de una manera más responsable y sobre todo tratan de cumplir con las metas que se proponen. Es de esta manera que cada uno de ellos trata de ser cada día mejor en su lugar de trabajo cumpliendo a cabalidad cada una de las tareas que se le encomienda.

¿Se verifican los procesos antes de ser finalizados?

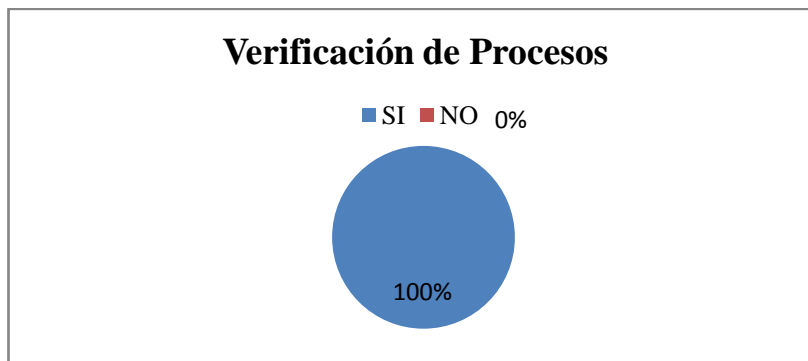
Cuadro No. 6
Verificación de Procesos

Categoría	Resultado	Porcentaje
SI	25	100%
NO	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: María Isabel González Tomalá

¿Se verifican los procesos antes de ser finalizados?

Gráfico No. 3
Verificación de Procesos



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: María Isabel González Tomalá

Este gráfico nos indica que en su totalidad del personal encuestado nos dice que al momento de que ya está por finalizar el proceso dentro de la institución si los verifican cada uno de ellos y es de esa manera que saben si está bien o no su trabajo realizado y si ellos se dan cuenta que durante el proceso han cometido un error ellos de inmediato los corrigen antes que los documentos sean revisados por la máxima autoridad de la institución y así que cada uno del personal trata de dar su 100% en el trabajo que realizan y cumplir sobre todo con lo encomendado.

Hipótesis 2.- La creación del Manual de Procedimiento Administrativo mejorará el desempeño de cada uno del personal que labora en la institución y de esta manera se podrá obtener un mejor desenvolvimiento del personal.

¿Usted cree que es necesario que se realice un manual de procedimiento para la base naval?

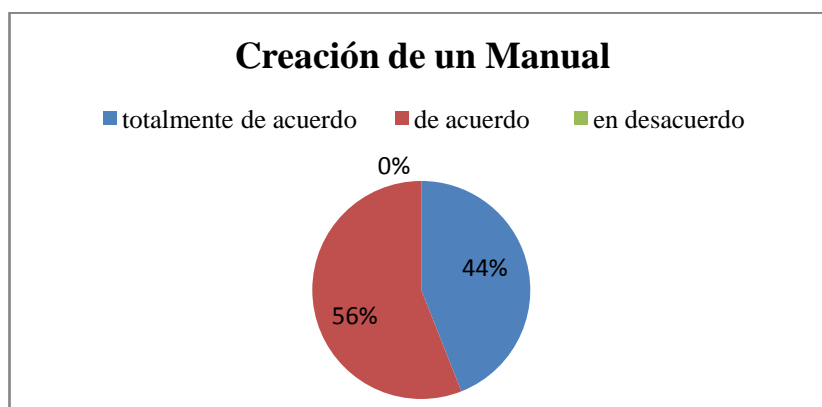
Cuadro No. 7
Creación de un Manual

Categoría	Resultado	Porcentaje
totalmente de acuerdo	11	44%
de acuerdo	14	56%
en desacuerdo	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: María Isabel González Tomalá

¿Usted cree que es necesario que se realice un manual de procedimiento para la base naval?

Gráfico No. 4
Creación de un Manual



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: María Isabel González Tomalá

El 56% está de acuerdo y el 44% está totalmente de acuerdo en que se elabore un manual de procedimiento administrativo para la institución ya que de esta manera se podría ejecutar mucho mejor las actividades dentro de la institución.

¿Usted sabe de la existencia de un manual de procedimientos?

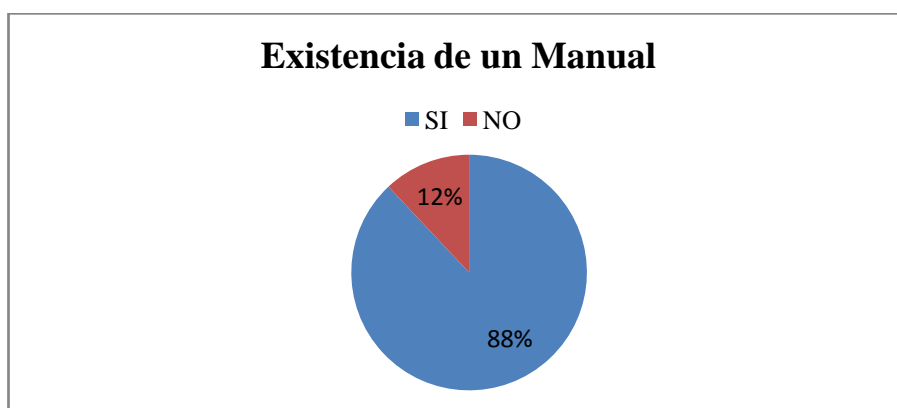
Cuadro No. 8
Existencia de un Manual

Categoría	Resultado	Porcentaje
SI	22	88%
NO	3	12%
Total	25	100%

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: María Isabel González Tomalá

¿Usted sabe de la existencia de un manual de procedimientos?

Gráfico No. 5
Existencia de un Manual



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: María Isabel González Tomalá

Según el resultado de la encuesta un 88% del personal si conoce sobre la existencia de un manual de procedimiento administrativo, pero existe una mínima cantidad que indica que desconoce de la existencia de este, es decir que son pocas las personas que de alguna manera no saben que contiene dicho manual de procedimiento administrativo y sobre todo esa pequeña cantidad es aquella que de alguna manera desconoce también cuáles son sus funciones dentro de la institución.

¿La Base Naval realiza análisis de los procesos administrativos?

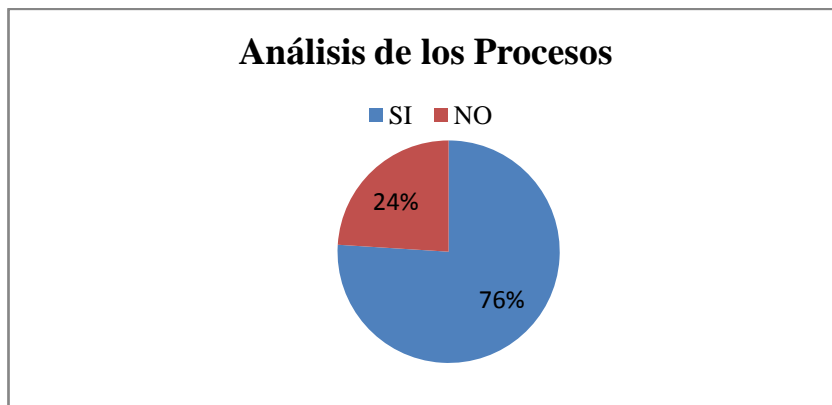
Cuadro No. 9
Análisis de los Procesos

Categoría	Resultado	Porcentaje
SI	19	76%
NO	6	24%
Total	25	100%

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: María Isabel González Tomalá

¿La Base Naval realiza análisis de los procesos administrativos?

Gráfico No. 6
Análisis de los Procesos



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: María Isabel González Tomalá

El 76% de los empleados encuestados de la institución supieron mencionar que si se realiza el respectivo análisis de cada uno de los procesos administrativos que se ejecutan y un 24 % mencionó que no realizan los respectivos análisis de los procesos esto de alguna manera afecta a los objetivos que tienen la institución porque de ellos depende que tanto los objetivos como el respectivo proceso administrativo se cumpla.

Hipótesis 3.- Los procesos administrativos para que puedan ser claros el personal debe ser constantemente capacitado y de esta manera se generara un excelente un excelente proceso dentro de la institución.

¿Los procedimientos son claros. ?

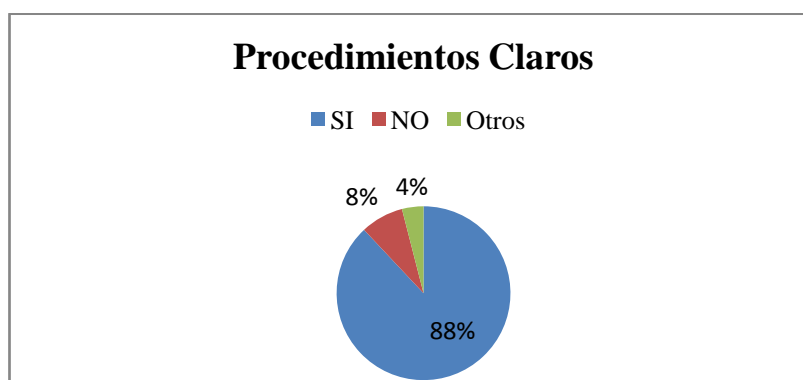
Cuadro No. 10
Procedimientos Claros

Categoría	Resultado	Porcentaje
SI	22	88%
NO	2	8%
Otros	1	4%
Total	25	100%

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: María Isabel González Tomalá

¿Los procedimientos son claros?

Gráfico No. 7
Procedimientos Claros



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: María Isabel González Tomalá

Según el 88 % del personal indicó a través de la encuesta que cada procedimiento que ejecutan si son claros, pero en cambio para un 8 % del personal aun no tienen muy en claro dichos procedimientos que se ejecutan dentro de la institución, también existe un 4 % del personal encuestado que indico que para ellos a veces sí.

¿Cuántas veces al año es capacitado en temas administrativos?

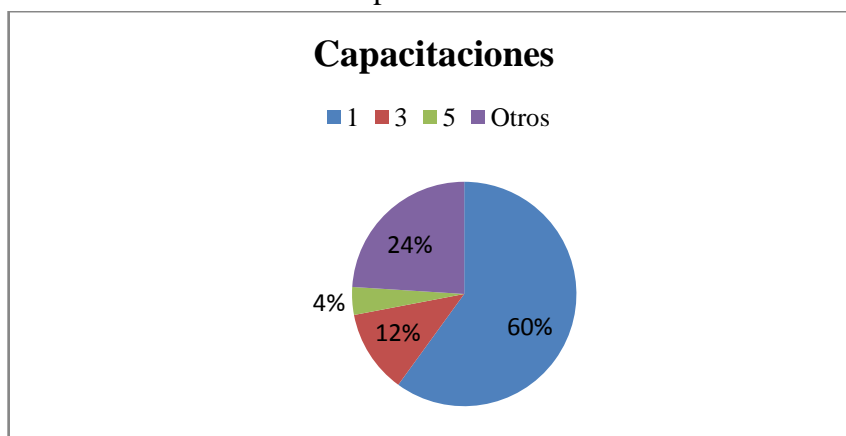
Cuadro No. 11
Capacitaciones

Categoría	Resultado	Porcentaje
1	15	60%
3	3	12%
5	1	4%
Otros	6	24%
Total	25	100%

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: María Isabel González Tomalá

Gráfico No. 8 ¿Cuántas veces al año es capacitado en temas administrativos?

Gráfico No. 8
Capacitaciones



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: María Isabel González Tomalá

El 60%, 24%, 12 % y un 4% del personal civil y militar que labora en las diferentes áreas de la institución indica que si son capacitados en temas administrativos y que son muy beneficiosos para la función que ellos realizan y de esa manera cumplen también con las metas establecidas.

¿Usted cómo califica el proceso administrativo dentro de la Base Naval?

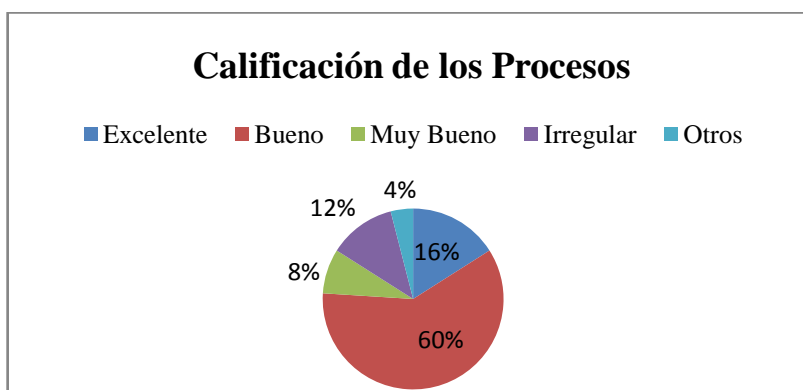
Cuadro No. 12
Calificación de los Procesos

Categoría	Resultado	Porcentaje
Excelente	4	16%
Bueno	15	60%
Muy Bueno	2	8%
Irregular	3	12%
Otros	1	4%
Total	25	100%

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: María Isabel González Tomalá

¿Usted cómo califica el proceso administrativo dentro de la Base Naval?

Gráfico No. 9
Calificación de los Procesos



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: María Isabel González Tomalá

Según los datos de la encuesta se pudo sacar como conclusión que un 60% del personal indica que el proceso administrativo que se realiza dentro de la Base Naval de Salinas es Buena, un 16 % indica que es Excelente, un 12% supo decir que es Irregular, un 8% que es Muy Bueno y un 4% indicaron que con un poco más de dedicación y responsabilidad se pudo lograr una mejor ejecución en los procesos administrativos dentro de la institución.

Hipótesis 4.- La responsabilidad de que el trabajo se cumpla a cabalidad es del personal que labora en la institución.

¿Su trabajo es oportuno, eficaz y eficiente?

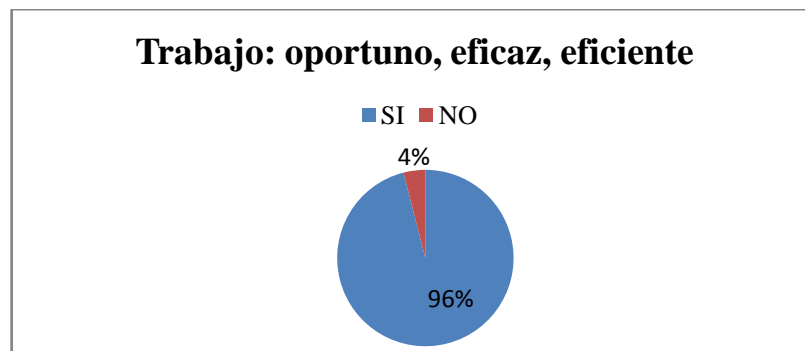
Cuadro No. 13
Trabajo: oportuno, eficaz, eficiente

Categoría	Resultado	Porcentaje
SI	24	96%
NO	1	4%
Total	25	100%

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: María Isabel González Tomalá

¿Su trabajo es oportuno, eficaz y eficiente?

Gráfico No. 10
Trabajo: oportuno, eficaz, eficiente



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: María Isabel González Tomalá

El 96% de los encuestados indicaron que ellos si realizan su trabajo de forma oportuna, eficaz y eficiente ya que de esta manera tienen un mejor resultado en los procesos administrativos que realizan, en cambio existe un 4% que indicó que no realizan de esa manera su trabajo y eso hace que no se cumpla con un buen trabajo.

¿La tecnología que utiliza para desarrollar sus funciones es el adecuado?

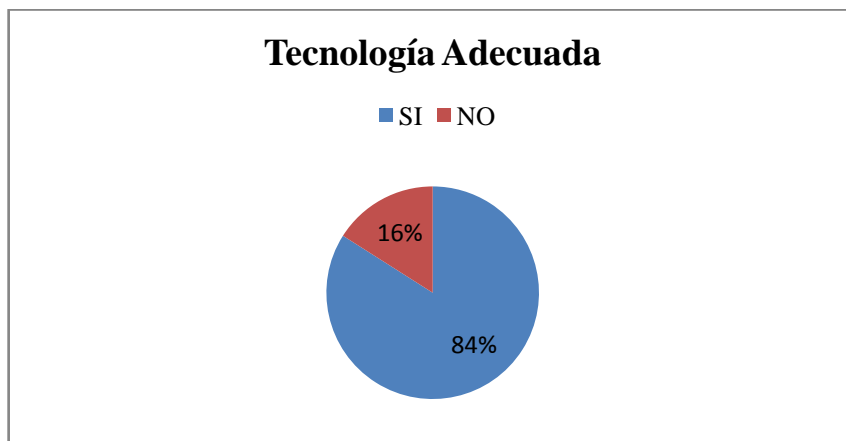
Cuadro No. 14
Tecnología Adecuada

Categoría	Resultado	Porcentaje
SI	21	84%
NO	4	16%
Total	25	100%

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: María Isabel González Tomalá

¿La tecnología que utiliza para desarrollar sus funciones es el adecuado?

Gráfico No. 11
Tecnología Adecuada



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: María Isabel González Tomalá

Según la encuesta realizada existe un 84% que indico que la Tecnología que utiliza SI es la adecuada porque le permite realizar todo el trabajo de una manera excelente, pero existió un 16% que indico que no cuenta con la adecuada tecnología y eso hace a que no pueda ser eficiente en el trabajo.

¿El entorno laboral es el adecuado para el desarrollo de sus funciones?

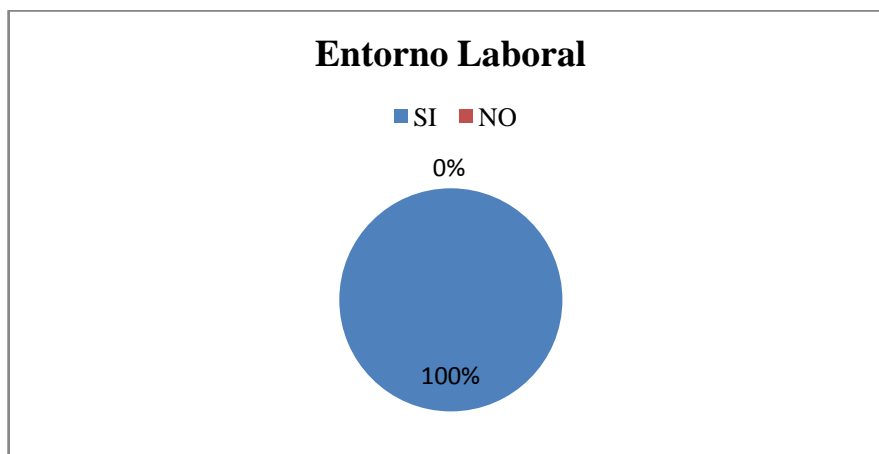
Cuadro No. 15
Entorno Laboral

Categoría	Resultado	Porcentaje
SI	25	100%
NO	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: María Isabel González Tomalá

¿El entorno laboral es el adecuado para el desarrollo de sus funciones?

Gráfico No. 12
Entorno Laboral



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: María Isabel González Tomalá

El 100% de los encuestados indicaron a través de la encuesta que su entorno laboral si es el adecuado y esto le permite un mayor desarrollo en sus labores diarias dentro de la institución.

Hipótesis 5.- El personal civil y militar debe llevar a cabo sus procesos administrativos de acuerdo a los objetivos.

¿Los objetivos son alineados a la base naval?

Cuadro No. 16
Objetivos Analizados

Categoría	Resultado	Porcentaje
SI	25	100%
NO	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: María Isabel González Tomalá

¿Los objetivos son alineados a la base naval?

Gráfico No. 13
Objetivos Analizados



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: María Isabel González Tomalá

Según los resultados de la encuesta realizada al respectivo personal en su totalidad nos indica que los objetivos si se encuentran alineados a la Base Naval y eso permite tener un mejor desarrollo y sobre todo permite cumplir con cada uno de los objetivos planteados.

¿Sus recomendaciones son tomadas en cuenta cuando las realiza?

Cuadro No. 17
Recomendaciones

Categoría	Resultado	Porcentaje
SI	19	76%
NO	6	24%
Total	25	100%

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: María Isabel González Tomalá

¿Sus recomendaciones son tomadas en cuenta cuando las realiza?

Gráfico No. 14
Recomendaciones



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: María Isabel González Tomalá

El 76% de los encuestados indicaron que sus recomendaciones sí son tomadas en cuenta siempre y cuando estas sean beneficiosas tanto para el personal como para la institución, pero también existe un 24% que indica lo contrario, es decir, que sus recomendaciones no son tomadas en cuenta.

3.1 CONCLUSIONES

- ❖ La Armada del Ecuador - Base Naval de Salinas debe iniciar nuevos procesos dentro de la institución y de esta manera el personal se vuelve más competitivo y sobre todo se encontraran más comprometidos con la institución.

- ❖ El personal de la institución debería ser constantemente capacitado de acuerdo a la función que cumplan dentro de la misma para que de esta manera se cumpla con lo que se propongan.

- ❖ Buscar alternativas para que el proceso administrativo dentro de la institución sean más ágiles y eficaces.

- ❖ Se debe realizar constantemente análisis de los procesos para así obtener mejores resultados.

- ❖ El personal debe informarse sobre los procesos y procedimientos que tiene la Base Naval.

3.2 RECOMENDACIONES

- ❖ Se recomienda que la Armada del Ecuador – Base Naval de Salinas debe implementar un manual de procedimiento con los respectivos flujo gramas para que ellos tengan toda la información necesaria para la toma de decisiones.
- ❖ Se debería capacitar al personal en las áreas que se deben fortalecer haciendo que se aprovechen todos los recursos y así poder ser más eficiencia y eficacia.
- ❖ Las alternativas de solución son las que el personal contesto en el respectivo encuesta que se realizó.
- ❖ Se debe analizar cada corto y mediano plazo para corregir los errores que tiene el proceso administrativo de la Base Naval de Salinas.
- ❖ Se debe informar al personal que de acuerdo a disposiciones se establecieron nuevos procesos y procedimientos dentro de la Base Naval de Salinas.

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA LA ARMADA DEL ECUADOR (BASE NAVAL DE SALINAS) DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2014.

4.1 Presentación

El Diseño de un Manual de Procedimiento Administrativo para la Armada del Ecuador (Base Naval de Salinas) de la provincia de Santa Elena Año 2014 se ejecutará mediante el análisis de la situación actual de la institución considerando sus puntos críticos de la institución, de esta manera podemos llevar a cabo la realización del diseño del manual de procedimiento administrativo para que esta de alguna manera permita lograr un mejor desempeño en la institución y a la vez estos cumplan con cada uno de sus funciones en armonía, coordinación y trabajo en equipo esto se lo realiza con el fin de ofrecer una mejor prestación del servicio de calidad y lograr cumplir con los objetivos de la institución.

La razón por la cual todo el personal debe tener claramente definido sus objetivos, la estructura organizativa y las funciones en las diferentes áreas es con el fin de lograr en forma permanente sus propósitos y a la vez para que también cumplan con cada una de sus funciones y en cumplir con las metas de la institución, por ello es necesario la puesta en práctica cada uno de sus elementos administrativos y sobre todo sus funciones que ayuden a la toma de decisiones dentro de la institución, por lo tanto es sobresaliente que la institución se vuelva competitiva y que utilice todos los recursos que tiene a su disposición para elevar la calidad del servicio.

4.2 Misión

Organizar, entrenar, equipar y mantener el Poder Naval, así como participar en los procesos que garanticen la Seguridad de la Nación y propendan a su desarrollo, con la finalidad de contribuir a la consecución y mantenimiento de los Objetivos Nacionales, de acuerdo a la Planificación prevista para tiempo de Paz, de Conflicto y de Guerra.

4.2.1 Visión

Alcanzar la excelencia de la educación naval, garantizando hombres de elevada calidad moral y profesional, capaces de responder a los desafíos de hoy y del futuro.

4.2.2 Objetivo específicos

- ✓ Proporcionar apoyo a los repartos navales del área de su jurisdicción.
- ✓ Aportar y aprender más sobre la labor que realizan las instituciones públicas.
- ✓ Contribuir a la consecución y mantenimiento de los Objetivos que tiene la institución.
- ✓ Planificar cada una de las actividades que se realizan a diario.
- ✓ Trabajar en equipo en todas las actividades que se asignen.

4.2.3 Objetivo institucionales

- ✓ Desarrollar la imagen, credibilidad y confianza en la Armada del Ecuador como fuerza, institución y autoridad.

- ✓ Incrementar la integración administrativa de la Armada a través de un sistema de planificación estratégica, presupuestaria, riesgos y procesos.

- ✓ Aumentar el desarrollo y gestión del talento humano de la Armada en la formación, perfeccionamiento, capacitación, especialización por competencias y la gestión del clima laboral.

- ✓ Ampliar la gestión de los recursos financieros asignados a la Armada

4.2.4 FODA

Fortalezas

- ✓ Infraestructura física adecuada
- ✓ Recursos humano profesional
- ✓ Activos fijos
- ✓ Equipos tecnológicos
- ✓ Capacidad suficiente de oficinas para la atención
- ✓ Imagen Institucional

Oportunidades

- ✓ Mejora en el acceso de la población a los servicios de salud
- ✓ Lograr una mayor aceptación de la población al facilitar el acceso a sus servicios.
- ✓ Aceptación por parte de la población hacia el hospital.
- ✓ Crecimiento de los profesionales dentro del Hospital

Debilidades

- ✓ Falta de organización
- ✓ Burocracia en los procesos de atención
- ✓ No cuentan herramientas de evaluación de los procesos
- ✓ No está actualizado el manual de procedimiento.

Amenazas

- ✓ Excesiva burocracia en los procesos
- ✓ Reducción del presupuesto para el año
- ✓ El plan estratégico institucional hay que actualizarlo.

Estrategias

- a) Desarrollar un equipo humano capaz de llevar a cabo la estrategia.
- b) Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad que garantice los altos estándares que requiere el asegurado.
- c) Disponer de un modelo de administración que garantice una eficiente promoción y prevención de los riesgos.
- d) Garantizar la permanencia de los asegurados y ampliar la cobertura.
- e) Mejorar la tecnología y los sistemas de información y comunicación para respaldar una eficiente gestión.

4.3 Estructura Procedimental

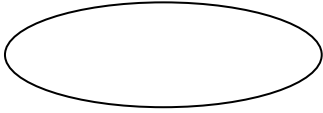
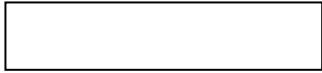

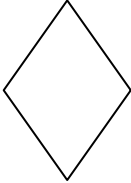

En este punto se debe presentar por escrito, de manera narrativa y secuencial, cada uno de los pasos que hay que realizar en cada uno de los departamentos y redefinirlos, indicando a quienes se les hará responsable de cada proceso dentro de la Base Naval.

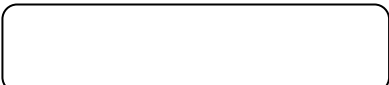
Las hojas de procesos son en donde se detallaran los procedimientos de forma detallada, dentro de las unidades administrativas, se indica el puesto responsable de la ejecución de cada operación y sus tiempos de acción, es decir se debe realizar solo que dice el manual.

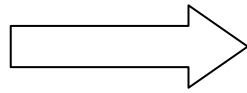
Las formas que se utilizaran serán los siguientes para determinar el proceso dentro de la Armada del Ecuador Base Naval de Salinas, es conveniente explicar las

partes que la conforman y como debe ser llenado y que tipo de información debe contener el formato, también los símbolos que se utilizaran para el diagrama de flujo para comprender como son manejados estos símbolos.

Simbología para elaborar los diagramas de flujos.

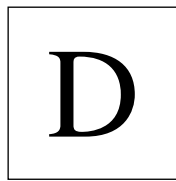
Símbolos	Propósito
	Operación.- Cualquier actividad que resulte en un cambio.
	Inspección.- Cualquier actividad que se relacione con la evaluación de la calidad de una salida.
	Flujo de documento.- Cualquier actividad relacionada con el registro de información sobre papel.
	Puntos de decisión.- Cualquier punto en un proceso donde se decide algo que da pasó al siguiente conjunto de actividades que puede según la alternativa escogida.
	Dirección de flujo.- Indica tanto la dirección como el orden de las actividades de un proceso, al conectar un símbolo con otro.

Símbolo	Propósito
	

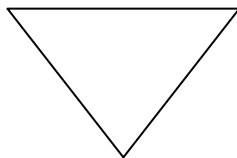


Límites.- El comienzo y el final de la serie de actividades en un proceso.

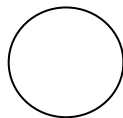
Movimiento/transporte: Identifica la transferencia de salidas de una ubicación a otra.



Demora.- Expresa cualquier interrupción en las actividades de un proceso en donde un artículo, información o persona debe esperar.



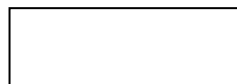
Almacenamiento.- Denota una condición de retención controlada donde por lo general es necesario una orden escrita para evitar lo retenido.



Conector.- La salida de un Flujograma que será la entrada de otro Flujograma.



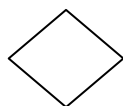
Inicio y fin.- Empleado para indicar que inicia o termina el proceso.



Operaciones.- Se emplea para representar toda las operaciones ya sean transformadoras, transporte, inspección, demora etc.

Símbolo

Propósito



Punto de decisión.- Cualquier punto en un proceso donde se decide algo que da paso al siguiente conjunto de actividades que puede

variar según la alternativa escogida.



Dirección de Flujo.- Manifiesta tanto la dirección como el orden de las actividades de un proceso, la conectar un símbolo con otro.

4.3.1 Objetivo

Implementar procesos rápidos y ágiles aprovechando los recursos con eficiencia y eficacia con procedimientos que ayuden a mejorar para la toma de decisiones en la Base Naval de Salinas.

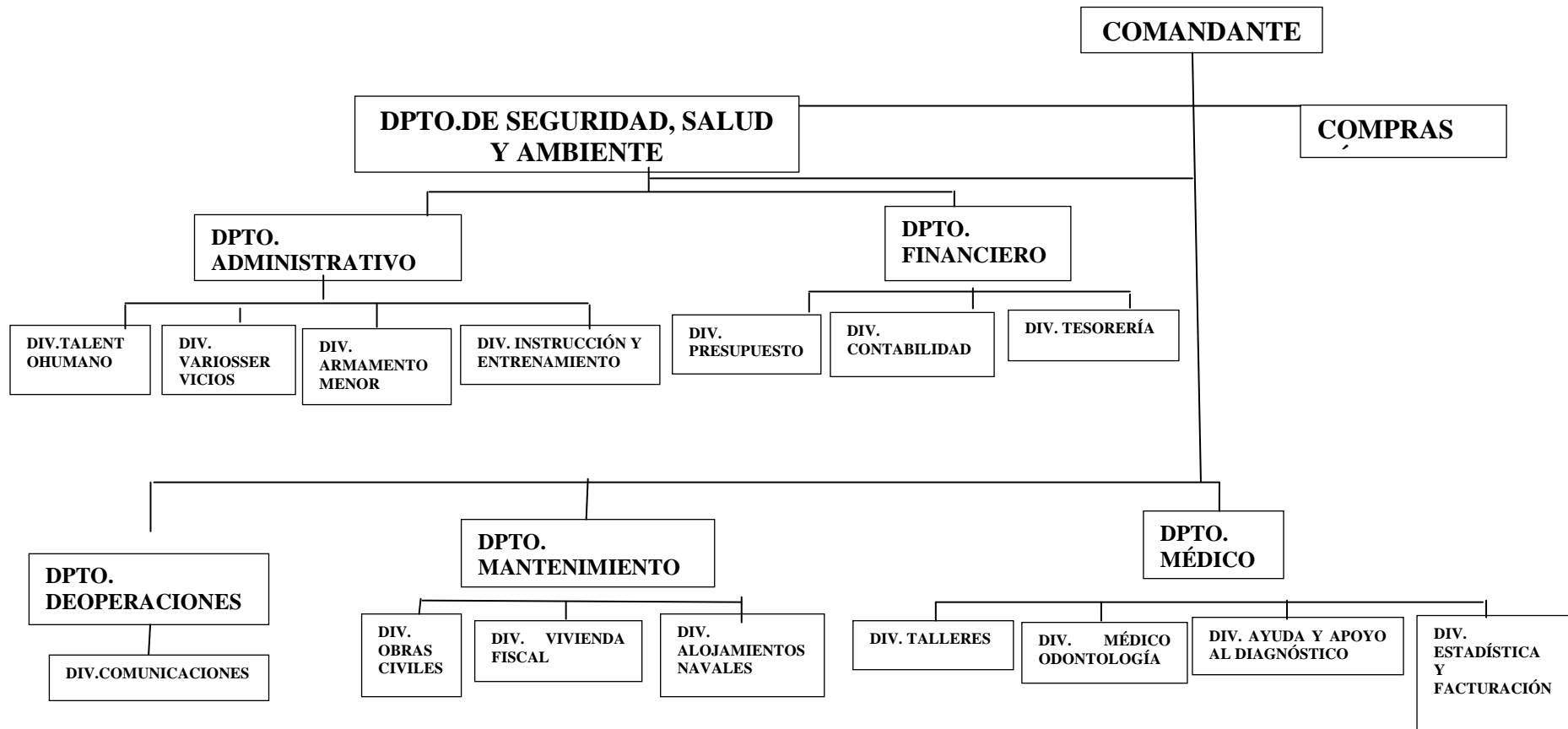
Ámbito

El ámbito de acción es de acuerdo a las competencias y atribuciones que son designadas por el comando conjunto de las fuerzas armadas, el mayor del comando, leyes y reglamentos que rigen dentro de la Base Naval de Salinas.

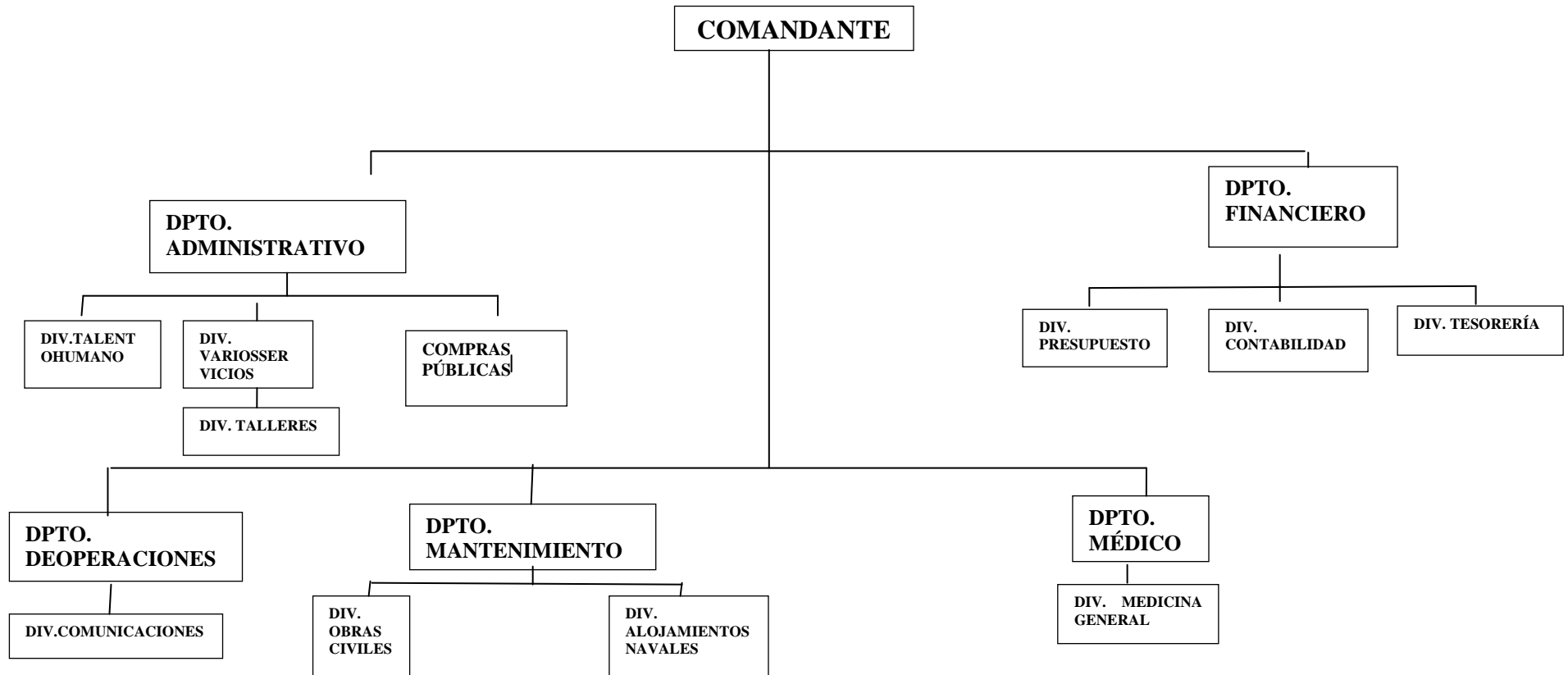
Alcance

Este diseño del manual de procedimiento se constituye como un elemento de carácter administrativo cuya aplicación es desarrollada de acuerdo a las necesidades de la Base Naval de Salinas.

Organigrama Estructural de la Base Naval de Salinas



Organigrama Estructural propuesto de la Base Naval de Salinas



4.4 MAPEO DE PROCESOS

Responsables	Funciones
Comandante	Administrar la Base Naval de acuerdo al manual de organización al reparto, leyes y reglamentos vigentes.
Departamento Administrativo	Planear y organizar las actividades del personal.
Departamento Financiero	Asesorar y planificar las actividades financieras patrimoniales, presupuestarios y de abastecimiento de la Base Naval.
Departamento de Operaciones	Ejecutar los planes de operaciones del reparto, de comunicaciones y la seguridad de la Base Naval.
Departamento de Mantenimiento	Planear, organizar y dirigir los programas de mantenimiento preventivos y correctivos de las instalaciones de la Base Naval.
Departamento Médico	Mantener el alto grado de las condiciones psicológicas del personal naval.

Procedimientos Administrativos

El presente ítems desarrolla el grado de los departamentos y demás detalles de acuerdo a el proceso que están sujetos los mismos.

Descripción: Comandante

Procesos: Planificar, ejecutar y controlar el presupuesto anual para el mantenimiento de la Base Naval.

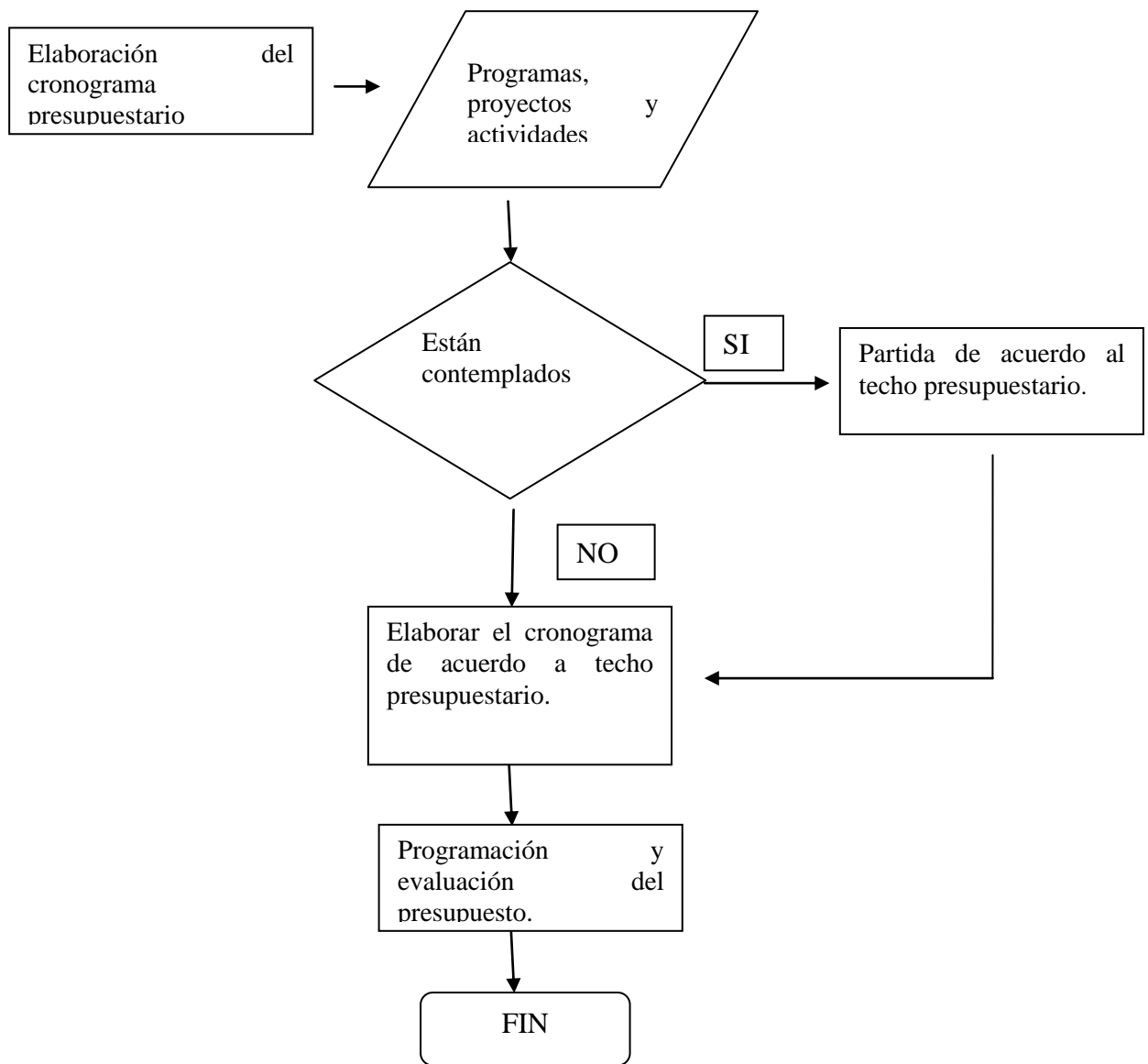
Objetivo: Desarrollar las estrategias para una eficiente utilización del presupuesto de la Base Naval.

Procedimientos:

- ✓ Se desarrollara el cronograma de presupuesto según leyes y reglamentos dispuesto por la comandancia.
- ✓ Los programas, actividades y proyectos deben estar contemplados en la programación plurianual de la institución.
- ✓ Debe tener cada partida un techo presupuestario.
- ✓ Programación de la ejecución presupuestaria.
- ✓ Evolución del presupuesto institución
- ✓ Reformas del presupuesto institucional.

Diagrama de flujo





Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: María Isabel González Tomalá

Descripción: Departamento Administrativo

Sub cargo: División del talento Humano.

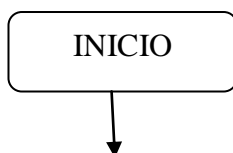
Procesos: Planear y organizar las actividades del personal, así como preservar las habilidades físicas y mentales para mantener sus condiciones de salud.

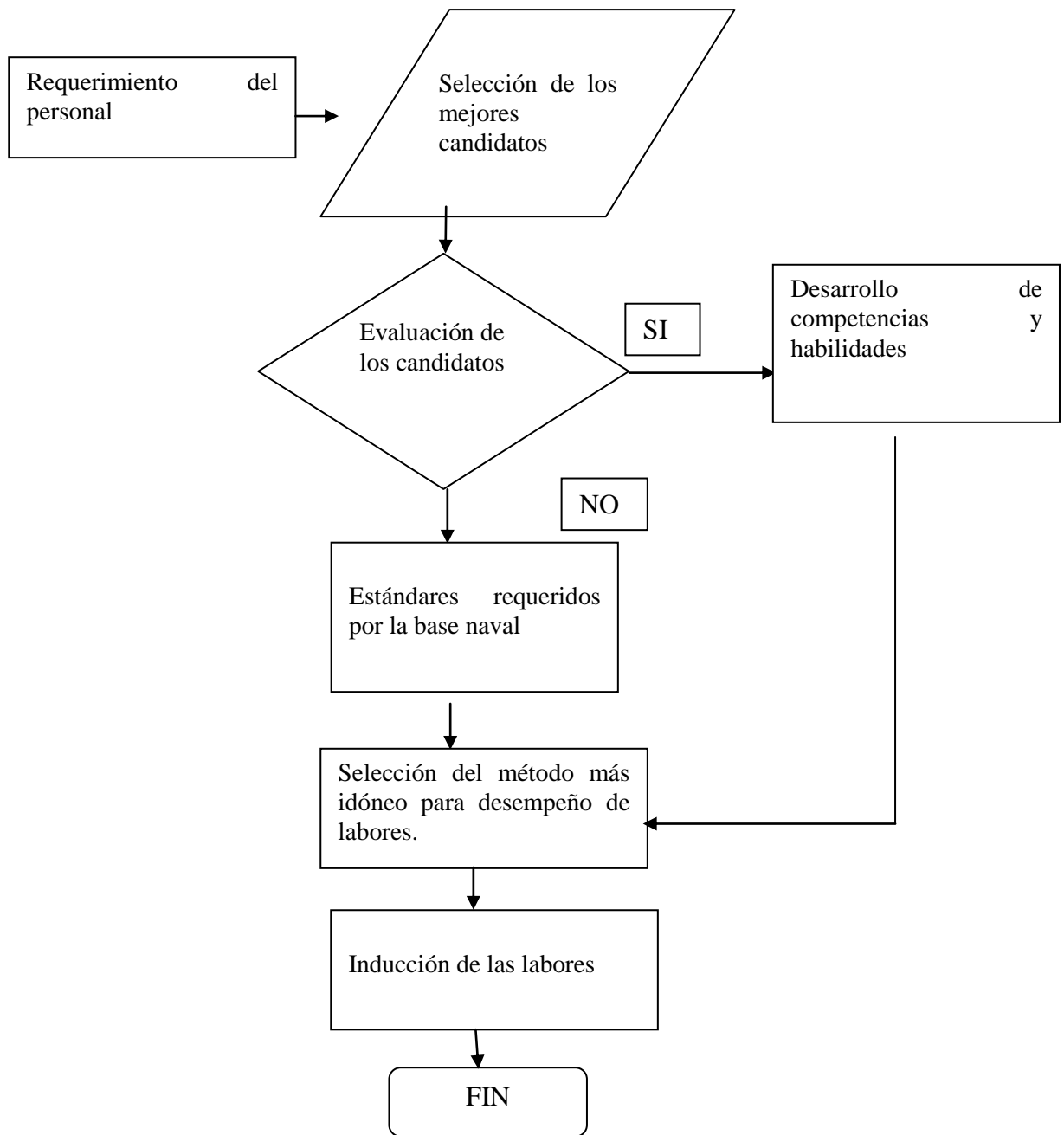
Objetivo: Desarrollar las estrategias para una eficiente utilización del presupuesto de la Base Naval.

Procedimientos:

- ✓ Se hace el requerimiento del personal que se desea para algún puesto dentro de la Base Naval.
- ✓ Se selecciona dentro de todos los candidatos para elegir al mejor
- ✓ Se evalúa el desempeño de acuerdo a perfiles profesionales
- ✓ Estándares requeridos por la Base Naval.
- ✓ Desarrollo de competencias y habilidades.
- ✓ Selección del más idóneo para desempeñar labores
- ✓ Inducción de las labores a desempeñar.

Diagrama de flujo





Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: María Isabel González Tomalá

Descripción: Departamento Administrativo

Sub cargo: División Varios servicios

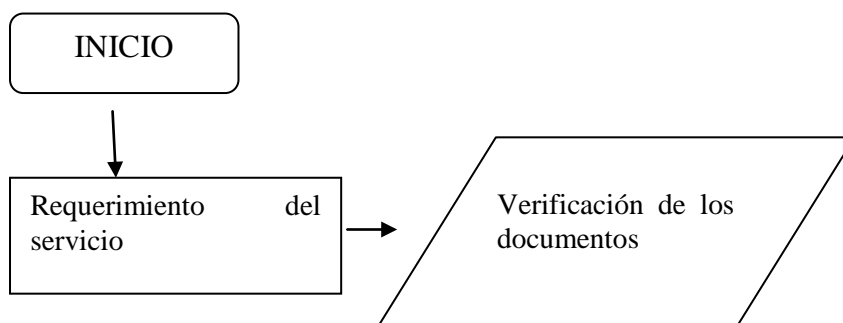
Procesos: Proporcionar una guía que permita una adecuada implementación de la organización, segregación de funciones y delimitación de responsabilidad de la Base Naval.

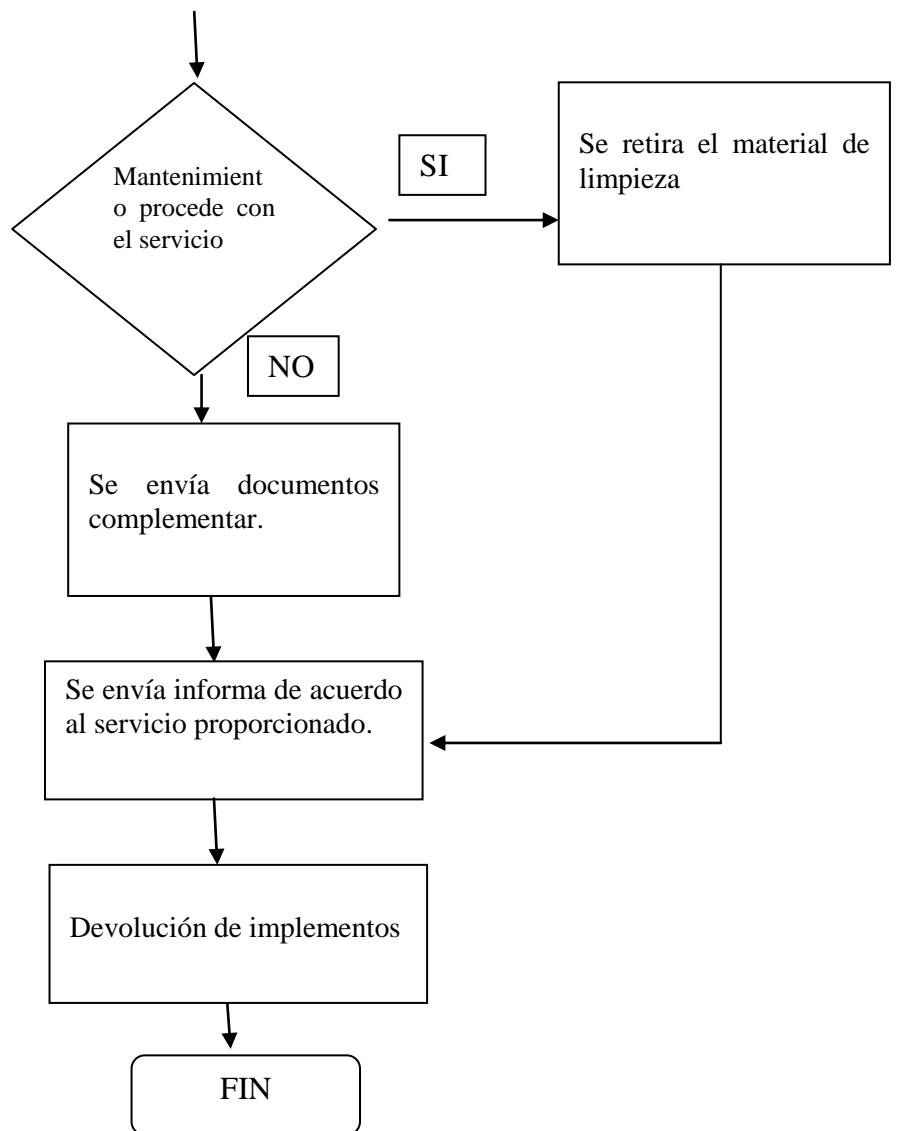
Objetivo: Definir un conjunto de criterios normativos que permitan un eficiente administración y control de los diferentes servicios que brinda la Base Naval.

Procedimientos:

- ✓ Se hace el requerimiento del servicio que solicite dentro de la Base Naval.
- ✓ Se verifica todos los documentos para brindar el servicio requerido.
- ✓ Se envía la documentación para ser complementada.
- ✓ Se procede a enviar a los de mantenimiento a realizar las labores solicitadas.
- ✓ Se procede a retirar los materiales para desarrollar la labor requerida.
- ✓ Se envía un informe de acuerdo a lo desarrollado dentro del servicio
- ✓ Se devuelven los implementos a los departamentos correspondientes.

Diagrama de flujo





Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: María Isabel González Tomalá

Descripción: Departamento Administrativo

Sub cargo: División Talleres

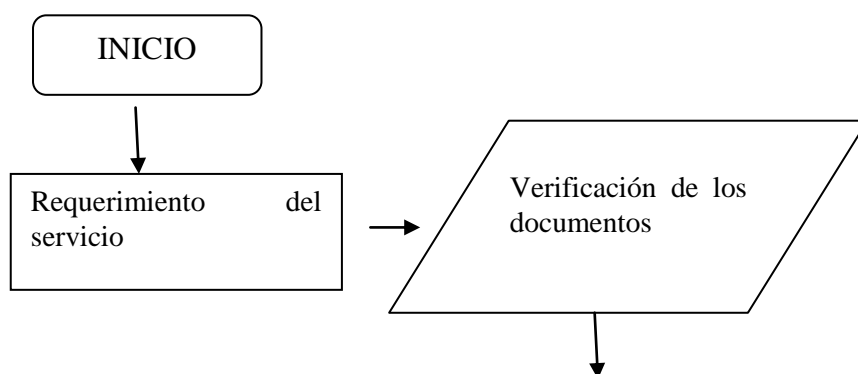
Procesos: Proporcionar un adecuado servicio dentro de la Base Naval para minimizar los gastos.

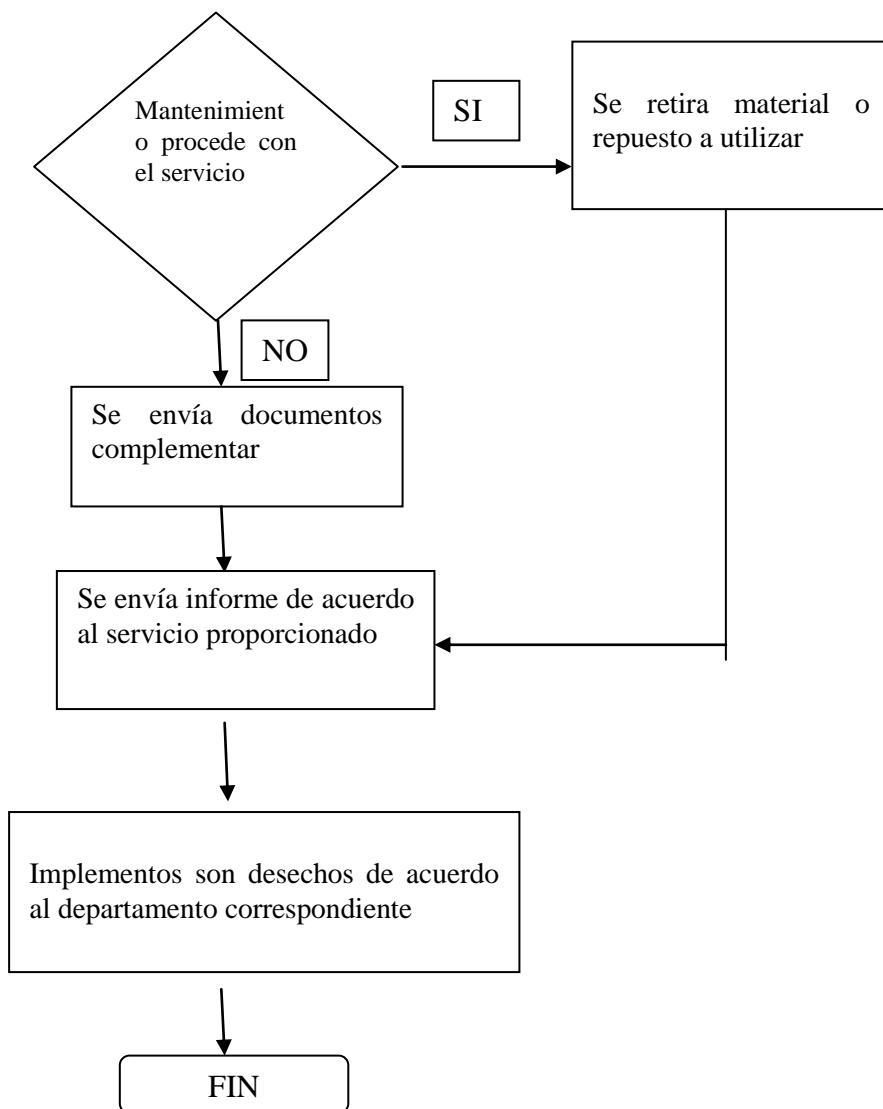
Objetivo: Definir un sistema interno para evitar los papeleos dentro de la Base Naval.

Procedimientos:

- ✓ Se hace el requerimiento del servicio que se va a desarrollar dentro de la Base Naval
- ✓ Se verifica todos los documentos para brindar el servicio requerido.
- ✓ Se envía la documentación para ser complementada
- ✓ Se procede a enviar a los de mantenimiento a realizar las labores solicitadas.
- ✓ Se procede a retirar los materiales y repuesto para desarrollar la labor requerida.
- ✓ Se envía un informe de acuerdo a lo desarrollado dentro del servicio.
- ✓ Los implementos son desechados de acuerdo al departamento correspondiente.

Diagrama de flujo





Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: María Isabel González Tomalá

Descripción: Departamento Administrativo

Sub cargo: Compras públicas

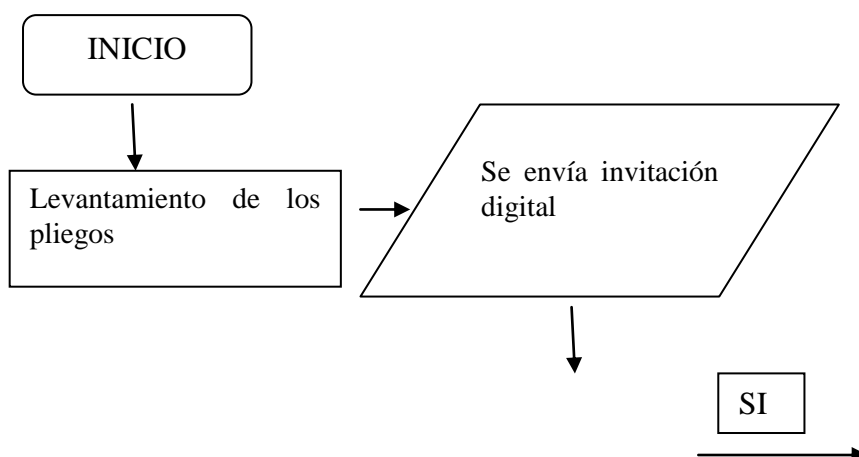
Procesos: Proporcionar proceso de acuerdo a las leyes y normas de la Base Naval para minimizar los tiempos de ejecución de los proyectos.

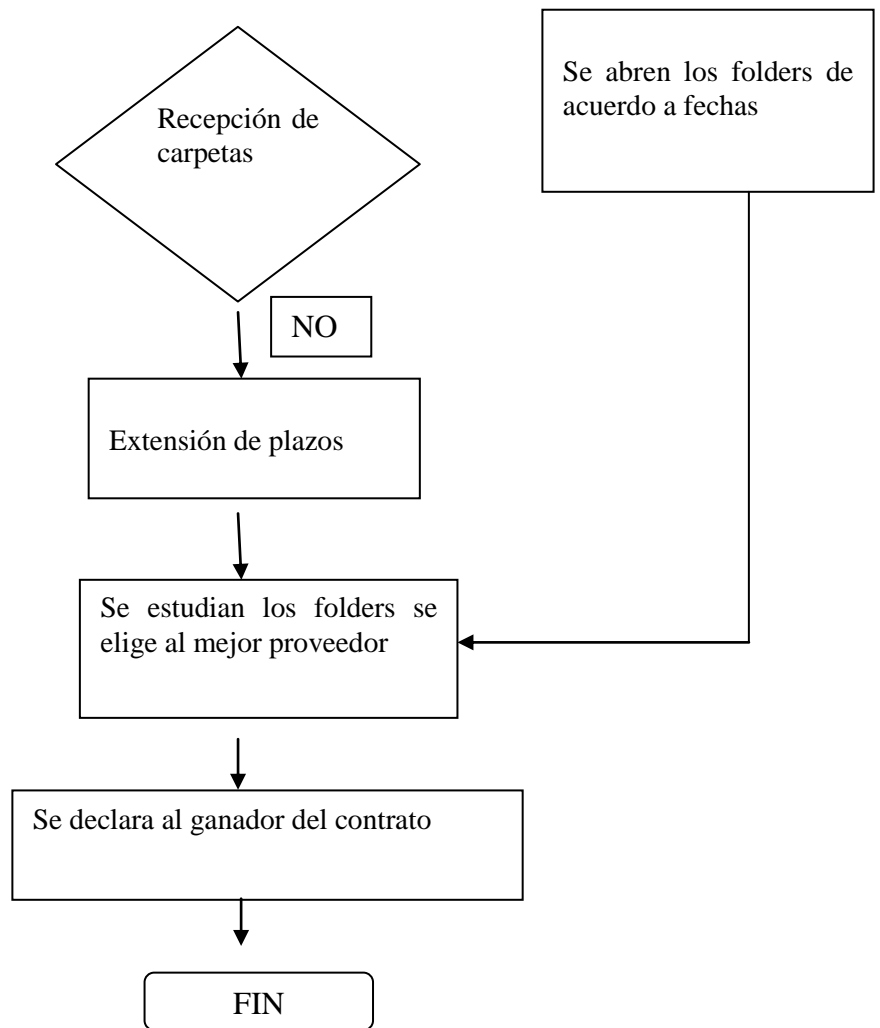
Objetivo: Definir un sistema interno para evitar los papeleos dentro de la Base Naval.

Procedimientos:

- ✓ Se levanta los pliegos que se pretenden de acuerdo a los servicios o bienes que requiere la base naval.
- ✓ Se envía la invitación digital a los proveedores.
- ✓ Se receptan carpetas en físico y digital de acuerdo a fechas establecidas.
- ✓ De no completar con el mínimo de propuestas se extenderá el plazo de entrega.
- ✓ Se abren los folder con la información requerida.
- ✓ Se estudian los folders para elegir al mejor proveedor.
- ✓ Se declara al ganador del contrato.

Diagrama de flujo





Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: María Isabel González Tomalá

Descripción: Departamento Financiero

Sub cargo: División Presupuesto

Procesos: Asesorar, planificar y controlar las actividades financieras patrimoniales, presupuestarias y de abastecimiento de la Base Naval.

Objetivo: Definir un sistema interno para agilizar los procesos dentro de la Base Naval.

Procedimientos:

- ✓ Desarrollo de las proformas presupuestarias de acuerdo al plan anual de inversiones.

- ✓ Desglose del presupuesto por grupos.

- ✓ Si no se entiende se devuelve a presupuesto para su posterior modificación.

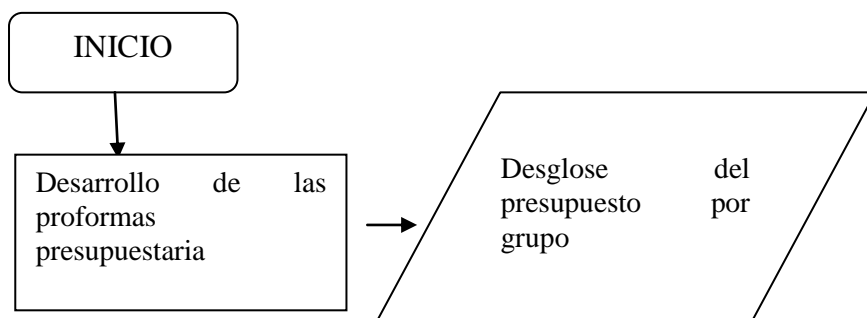
- ✓ Se implementan todos los gastos en el año.

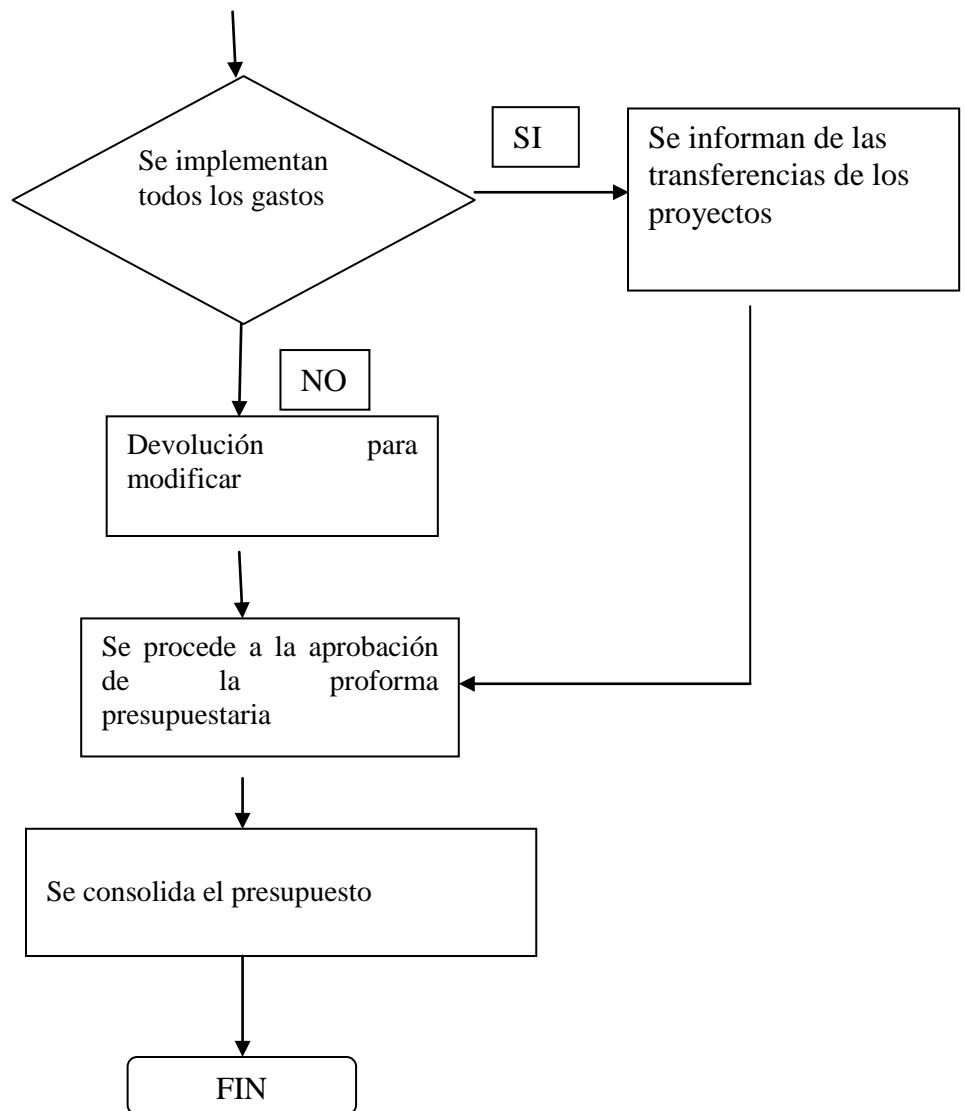
- ✓ Se informa de las transferencias para las actividades de los proyectos.

- ✓ Se procede a la aprobación de la proforma presupuestaria.

- ✓ Se consolidan todas las proformas para desarrollar el presupuesto de la Base Naval.

Diagrama de flujo





Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: María Isabel González Tomalá

Descripción: Departamento Financiero

Sub cargo: División Contabilidad

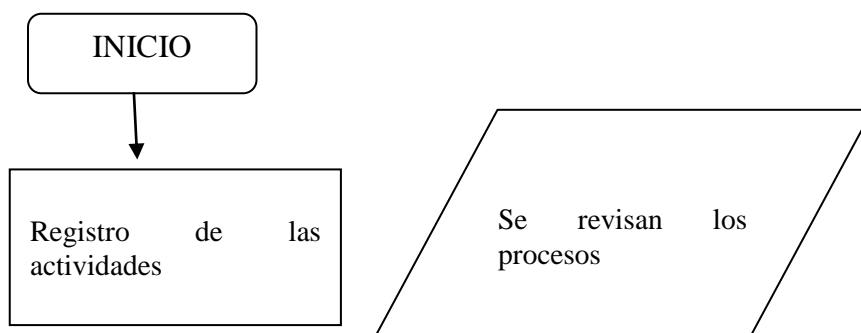
Procesos: Asesorar, planificar y controlar las actividades financieras patrimoniales, presupuestarias y de abastecimiento de la Base Naval.

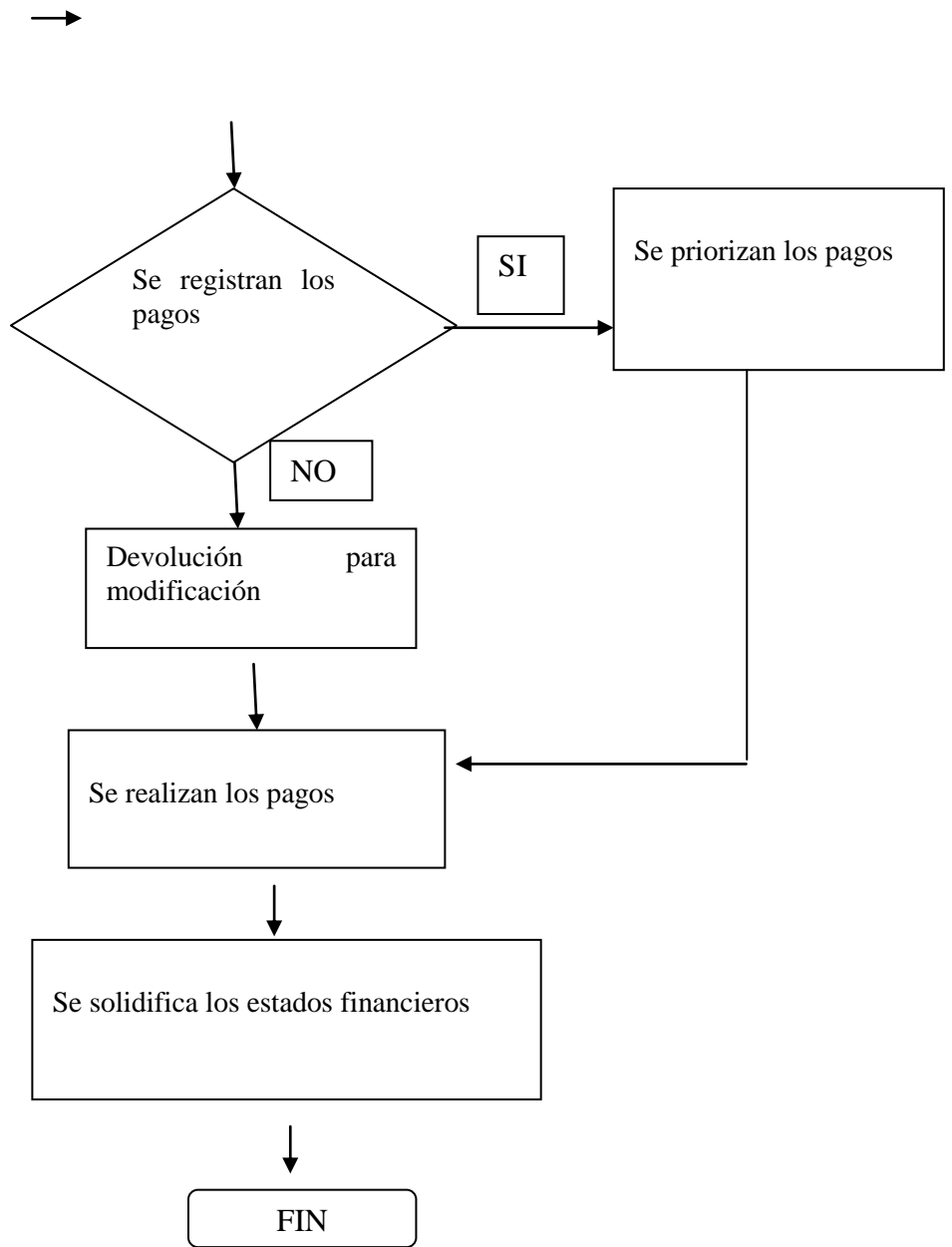
Objetivo: Definir un sistema interno para agilizar los procesos dentro de la Base Naval.

Procedimientos:

- ✓ Se registran todas las actividades económicas que se presentan en la Base Naval.
- ✓ Se revisan las facturas que ingresan al departamento
- ✓ Se devuelve si hace falta algún dato para legalizar el proceso
- ✓ Se registra el proceso de acuerdo a los tiempos de pago
- ✓ Se priorizan los pagos para avanzar los proyectos
- ✓ Se realizan los pagos
- ✓ Se solidifica la información en los estados financieros.

Diagrama de flujo





Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: María Isabel González Tomalá

Descripción: Departamento Financiero

Sub cargo: División Tesorería.

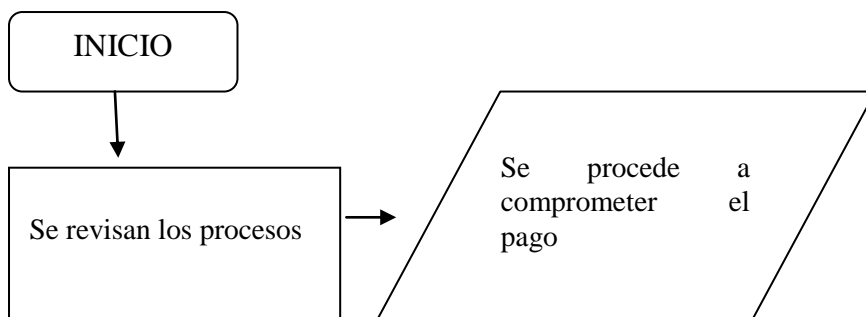
Procesos: Asesorar, planificar y controlar las actividades financieras patrimoniales, presupuestarias y de abastecimiento de la Base Naval.

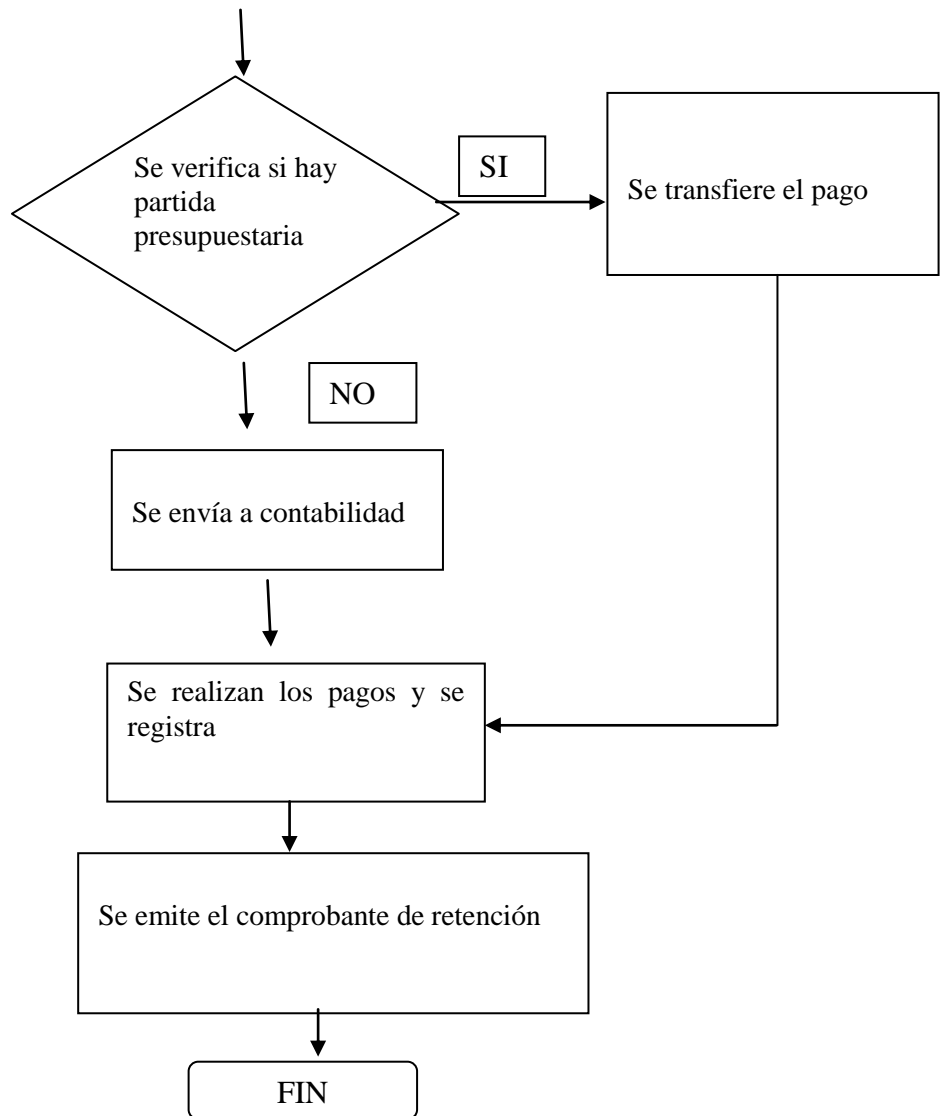
Objetivo: Definir un sistema interno para agilizar los procesos dentro de la Base Naval.

Procedimientos:

- ✓ Se revisan todos los procesos para comprometer el pago.
- ✓ Se procede a comprometer el pago.
- ✓ Se verifica que hay partida presupuestaria para el pago.
- ✓ Se devuelve el proceso si no existe disponible.
- ✓ Se hace la transferencia del pago.
- ✓ Se envía a contabilidad para su registro.
- ✓ Se archiva el pago
- ✓ Se emite el comprobante de retención.

Diagrama de flujo





Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: María Isabel González Tomalá

Descripción: Departamento Operaciones

Sub cargo: División comunicaciones

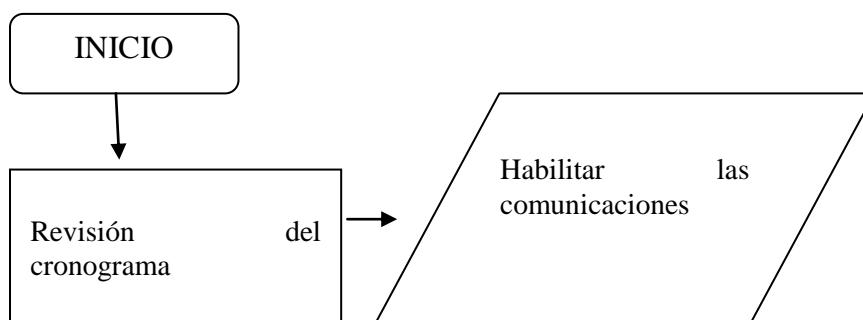
Procesos: Ejecutar los planes de operaciones de la armada y del reparto, mantener el control de las comunicaciones de la base.

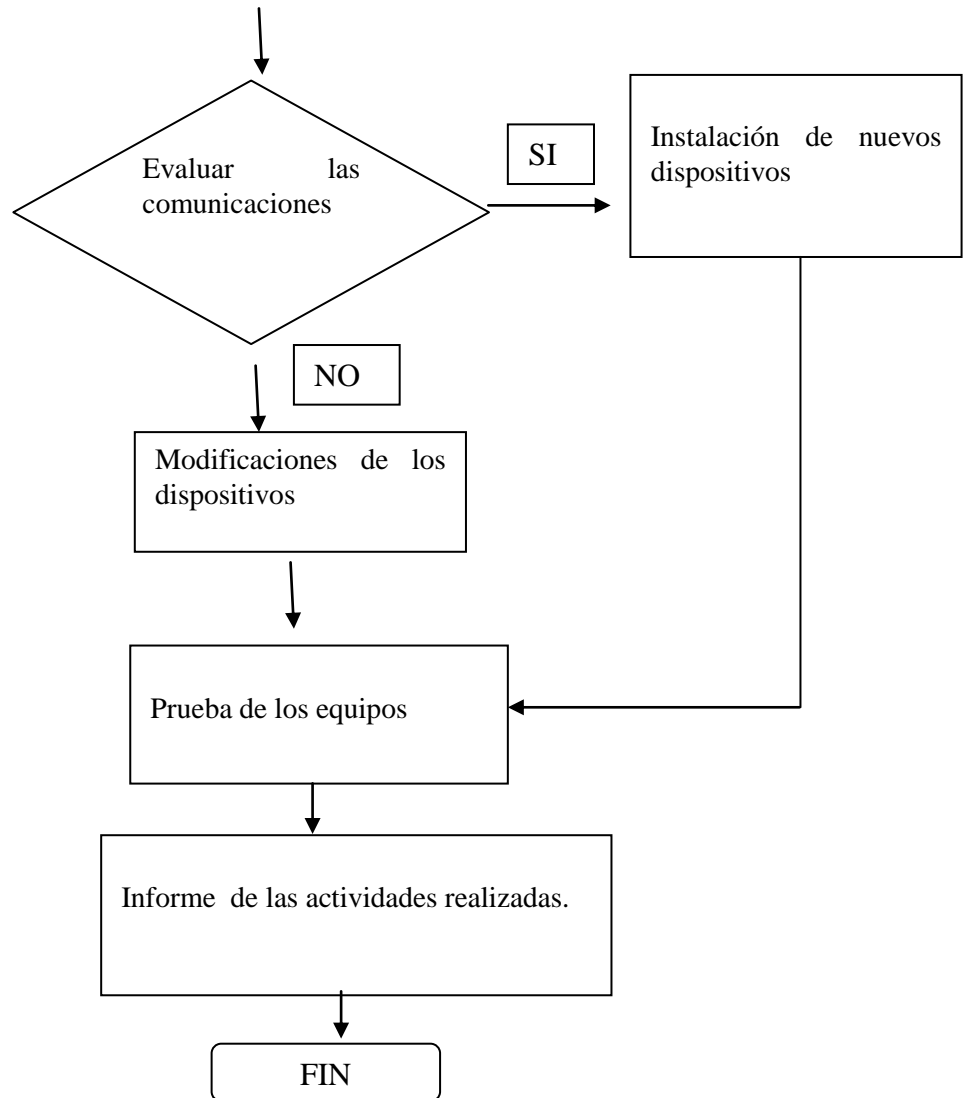
Objetivo: Definir un sistema interno para agilizar los procesos dentro de la Base Naval.

Procedimientos:

- ✓ Revisión del cronograma de mantenimiento dentro de la base.
- ✓ Habilitar todas las comunicaciones dentro de la Base Naval.
- ✓ Evaluar todas las comunicaciones de la Base Naval.
- ✓ Instalación de nuevos dispositivos para la base naval.
- ✓ Modificación de los dispositivos de comunicación.
- ✓ Pruebas de los equipos de comunicación.
- ✓ Informe de las actividades realizadas dentro de la Base Naval.

Diagrama de flujo





Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: María Isabel González Tomalá

Descripción: Departamento Mantenimiento

Sub cargo: División Obra civil

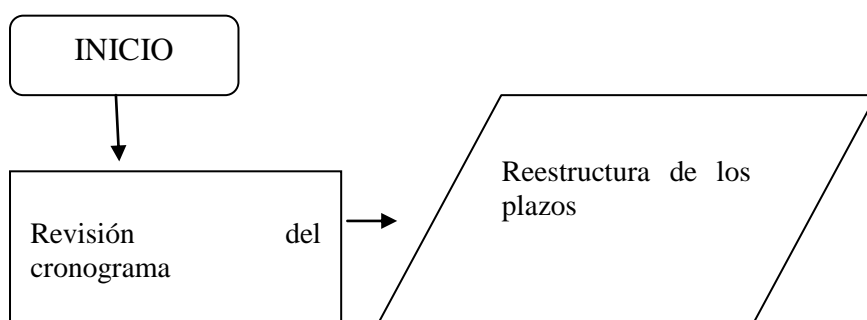
Procesos: Planear, organizar, dirigir y controlar los programas de mantenimiento preventivos y correctivos de las instalaciones de la Base Naval.

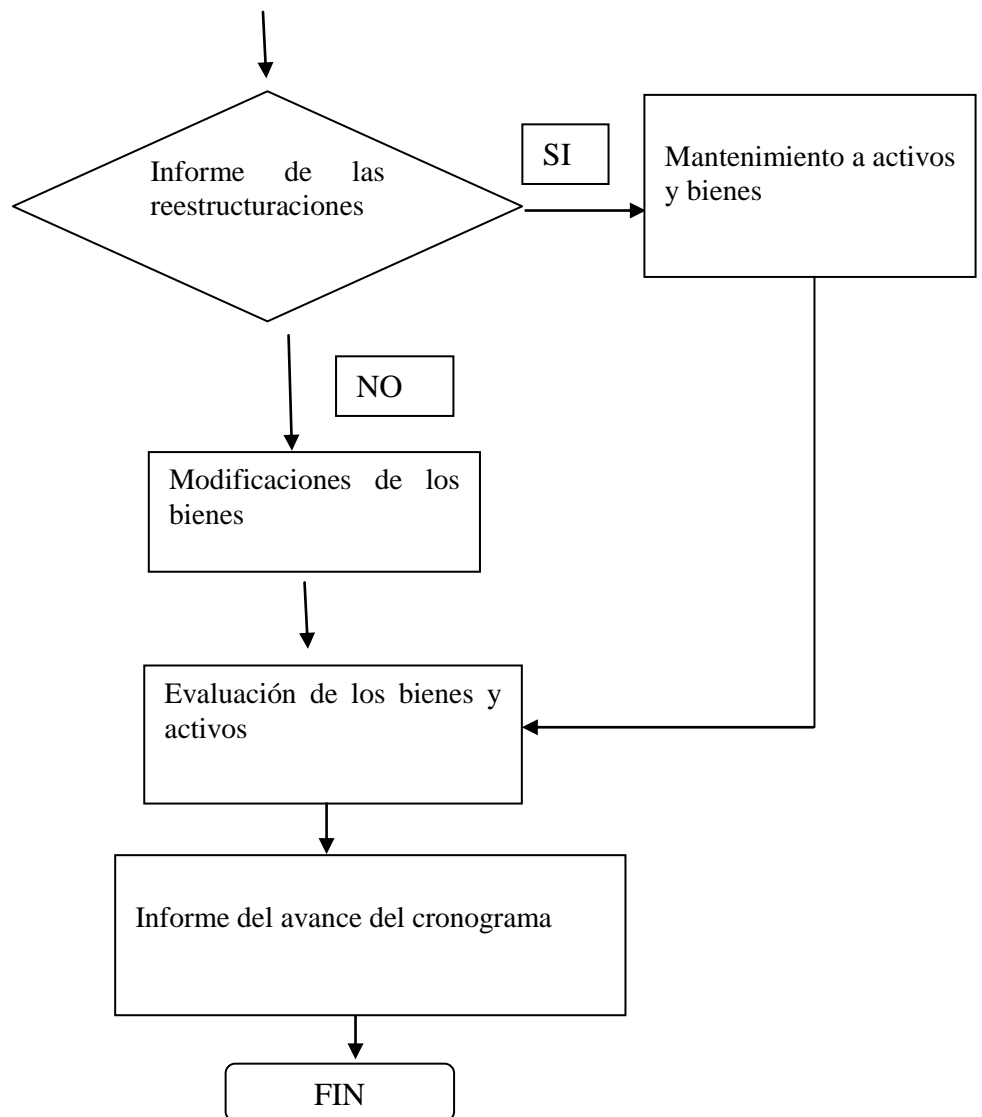
Objetivo: Definir un sistema interno para agilizar los procesos dentro de la Base Naval.

Procedimientos:

- ✓ Revisión del cronograma de mantenimiento dentro de la base.
- ✓ Se reestructura los plazos de mantenimiento
- ✓ Se informa de las reestructuraciones
- ✓ Modificaciones de los bienes.
- ✓ Se realiza el mantenimiento de las unidades.
- ✓ Evaluación de los bienes y activos.
- ✓ Se realiza el informe del avance del cronograma.

Diagrama de flujo





Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: María Isabel González Tomalá

Descripción: Departamento Mantenimiento

Sub cargo: División Alojamiento Naval

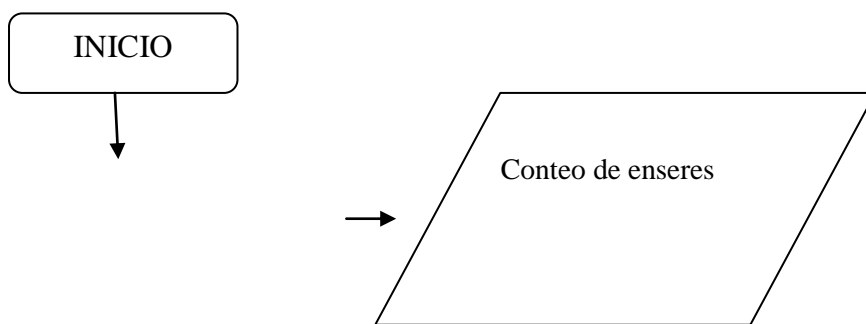
Procesos: Ejecutar los planes de operaciones de la armada y del reparto, mantener el control de las comunicaciones de la base.

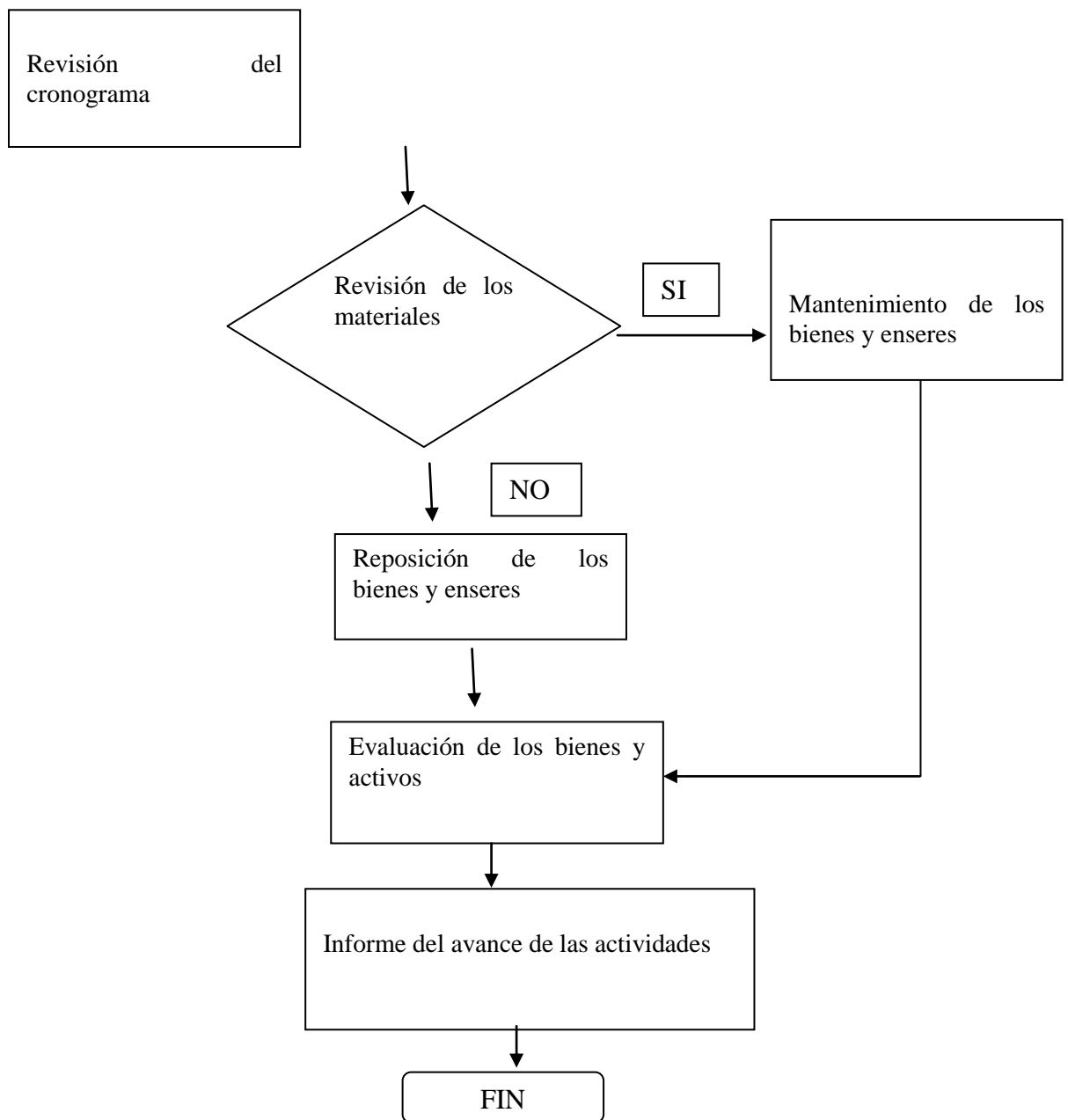
Objetivo: Definir un sistema interno para agilizar los procesos dentro de la Base Naval.

Procedimientos:

- ✓ Revisión del cronograma de actividades a desarrollar dentro de la base naval.
- ✓ Conteo de los enseres que tienen los alojamientos.
- ✓ Revisión de los materiales a utilizar dentro del mantenimiento.
- ✓ Mantenimientos de los bienes y enseres.
- ✓ Reposición de los enseres y bienes.
- ✓ Evaluación de los enseres y bienes.
- ✓ Informe de las actividades desarrolladas.

Diagrama de flujo





Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: María Isabel González Tomalá

Descripción: Departamento Medicina

Sub cargo: División Médico

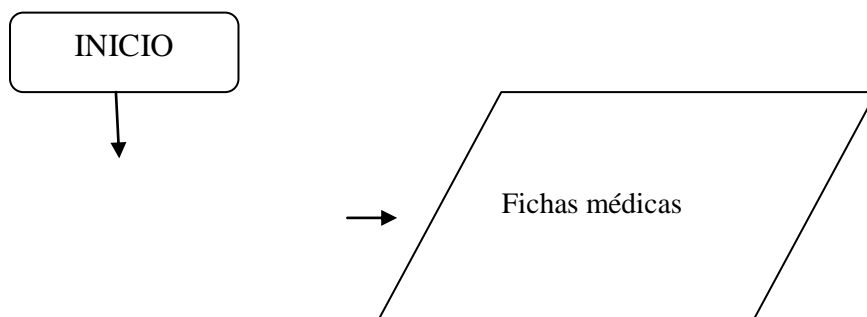
Procesos: Mantener en alto grado las condiciones psicológicas del personal naval.

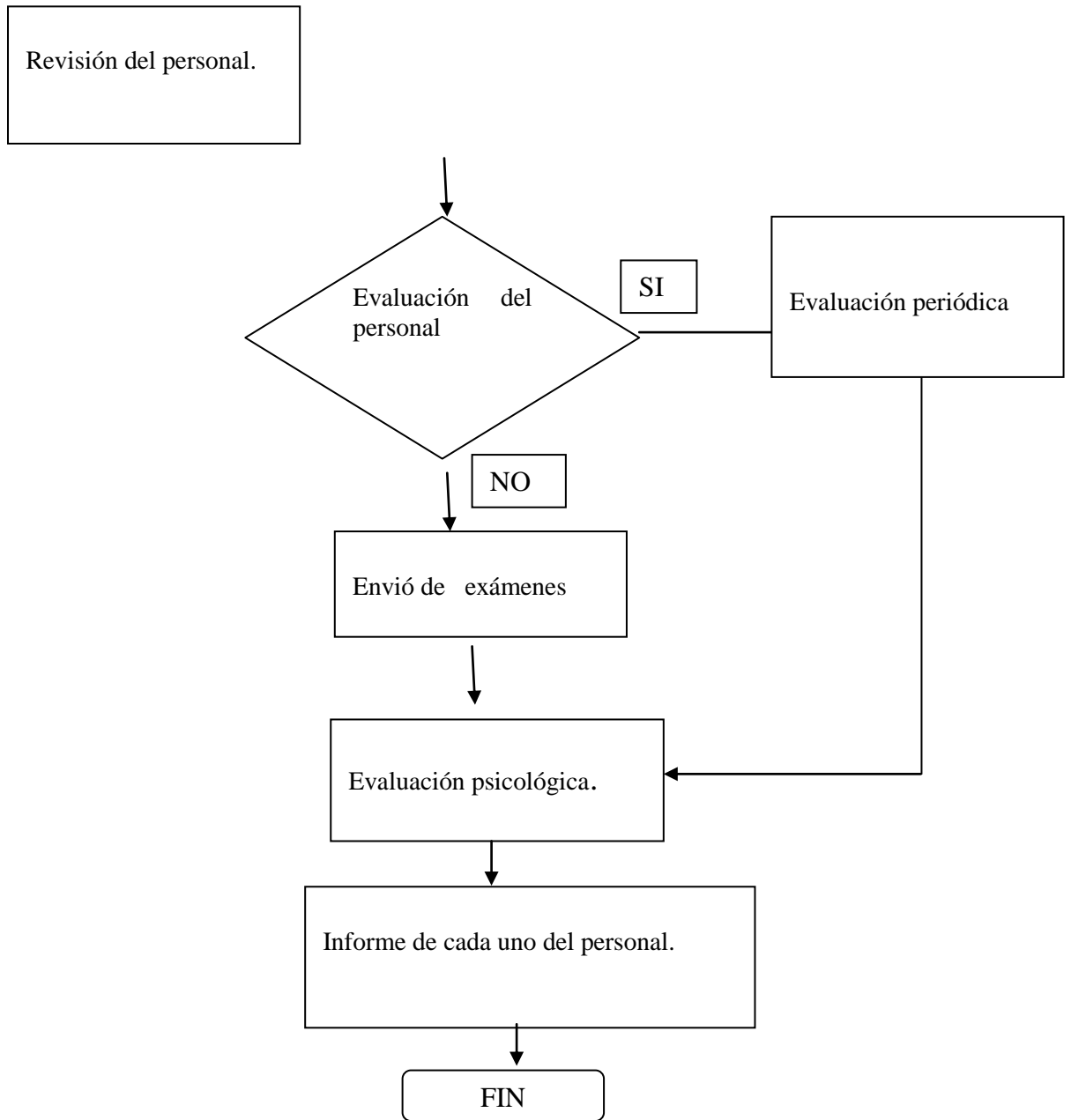
Objetivo: Definir un sistema interno para agilizar los procesos dentro de la Base Naval.

Procedimientos:

- ✓ Revisión de todos los servidores de la Base Naval.
- ✓ Ficha médica de cada uno de los servidores.
- ✓ Evaluación de los servidores.
- ✓ Envío de exámenes de laboratorio.
- ✓ Tratamiento para las enfermedades presentadas
- ✓ Evaluación periódica de cada uno de los servidores.
- ✓ Evaluación psicológica
- ✓ Informa de cada uno de los servidores.

Diagrama de flujo





Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: María Isabel González Tomalá

PLAN DE ACCIÓN PARA LA ARMADA DEL ECUADOR (BASE NAVAL DE SALINAS)

Problema Principal:

Inexistencia de un manual de procedimientos administrativo para la Armada del Ecuador Base Naval de Salinas.

Fin del proyecto: Implementación de un manual de procedimientos administrativo para la Armada del Ecuador Base Naval de Salinas.		Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> • Personal de la Base Naval. • Encuesta al personal de la Base Naval sobre procedimientos administrativos. 	
Propósito de Proyecto: Implementación de un manual de procedimientos administrativo para la Armada del Ecuador Base Naval de Salinas con el fin de mejorar los procesos y procedimientos dentro de regimiento para ser más eficaces y eficientes en sus actividades.		Indicador: <ul style="list-style-type: none"> • Número procedimientos que se realizan. • Número de quejas por los procesos. 	
Programas	Objetivos	Proyectos	Actividades
Diseño de un manual	Definir la situación actual de los procedimientos administrativos para identificar las falencias de los procedimientos en Armada del Ecuador (Base Naval de Salinas).	Gestionar la información que proporcionará la Base naval para tomar decisiones dentro de los procesos que desarrolla administración. Se debe coordinar con el jefe de la sección para que brinde las facilidades y toda la información requerida en las que se pondrán en curso los procedimientos y determinar en qué puntos deben ser mejorados y definir los puntos críticos y responsables de cada uno de los pasos que desarrollan las áreas definidas.	Discutir las actividades, se debe definir por criterios. Dar a conocer los procesos que ingresaran hacer analizados. Gestionar con los jefes de sección los permisos necesarios. Establecer el equipo de trabajo para definir los criterios de acción. Formar cronograma de las acciones
	Identificar las áreas críticas de la Armada del Ecuador (Base	Estudiar los procedimientos de las áreas de la Base Naval para determinar en qué puntos existen los problemas. Se considera que la información que proporcionara la Base	Seleccionar la metodología a utilizar para la toma de la muestra de los procesos.

	Naval de Salinas) para la implementación del manual de procedimiento.	Naval en lo referente a los procedimientos administrativos para determinar los procesos que incurren y definir en qué paso de los procesos se demora o tienen más lentitud para ofrecer una respuesta.	Líneas bases para verificación de las actividades realizadas.
Procedimiento administrativo	Determinar si la falta de comunicación entre los servidores públicos aumentan los procesos dentro de la Armada del Ecuador (Base Naval de Salinas).	Evaluar los tipos de comunicación que existen dentro de la Base Naval para determinar los puntos a mejorar. Se prevé realizar los respectivos procesos para determinar si las metodologías de comunicación que se establecen entre departamento cubren las necesidades en las cuales se desarrollan las actividades y las comunicaciones entre niveles para ello se deberá tomar criterios para dicha evaluación.	Definir herramientas de evaluación.
			Evaluar las áreas.
			Establecer mecanismos de comunicación.
	Proponer los cambios que se deben implementar a corto plazo para dinamizar los procesos.	Se debe realizar una mesa de trabajo para determinar un cronograma de tiempos para verificar cuanto se demoran los procesos entre las áreas. El mantenimiento de las mesas de trabajo para determinar el cronograma de tiempos se diseñara de acuerdo a la importancia de cada paso de los procedimientos para lo cual es importante verificar cuantos procesos existen y que capacidad de respuesta tienen en emitir resultados las áreas que están inmersas.	Determinar respectivos controles que permitan tener una mejor comunicación.
			Establecer los cronogramas de tiempos de los procesos.
			Seleccionar los procesos a revisar.
		Elaboración del cronograma de actividades.	
		Ejecución de los plazos estimados.	

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: María Isabel González Tomalá

CONCLUSIONES

1. Se puede concluir de acuerdo a la información obtenida que los procesos que tiene actualmente la Base Naval, se tienen que reestructurar de acuerdo a las nuevas demandas de la actualidad.
2. El comandante de la Base Naval tiene toda la potestad de dirigir los hilos de la institución, sin la división del trabajo que se requiere en determinados casos.
3. La asignación de las responsabilidades deben tener cada proceso un responsable para descentralizar las decisiones.
4. Algunas áreas necesitan capacitación en determinados materias que son evidenciadas por los mismos servidores.
5. El tiempo de respuesta de cada proceso es muy largo, deberían ser más ágiles en la toma de decisiones dentro de la Base Naval.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que se actualice toda la información para generar los nuevos procesos dentro de la Base naval.
2. Se debería dar libertad de acción a los jefes departamentales para que tomen las mejores decisiones para la Base Naval.
3. El responsable de cada área debería tener indicadores que cumplir para descentralizar las decisiones dentro de la Base Naval.
4. Las capacitaciones que se desarrollen dentro de la Base Naval tienen que ser comprometidas por las autoridades de la misma.
5. Se debería implementar un sistema que agilite o complemente el trabajo realizado por el personal para hacer los procesos más ágiles.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Méndez Álvarez Carlos Eduardo, Metodología de la investigación, Edición 2008, Editora: México Limusa

Bernal César Augusto, Metodología de la investigación, Edición: 2010, Tercera Edición

López Javier Fernández, Gestión por Competencias, Edición: 2005, Editorial: Rigorma Grafic, SL

Ruth Sautu, Paula Boniolo, Pablo Dalle, Rodolfo Elbert, Manual de Metodología: construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología, Edición: Reimpresa, Edición 2005, Editor: CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Edición: 2009, Editorial: Grawhill Interamerica S.A

Galicia Fernando Arias, Administración de los Recursos Humanos para el alto desempeño, Edición: 2007, Editorial: Trillas, Quinta Edición

Centro Europeos de Empresas, Definir Funciones y Estructuras Organizacionales, Edición: 2008

Gonzalo Paredes, Como Diseñar una Tesis, Edición: 2010

Joaquín Rodríguez Valencia, Estudio de sistemas y procedimientos administrativos, Edición: 2002

Referencias electrónicas

formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias
www.fundibeq.org
www.agorasocial.com/infos/gestion_compts.pdf
intellectum.unisabana.edu.co:8080/.../damarys%20shirley%20porras%20pa...
repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2104/1/T-ESPE-01
metodologiasdelainvestigacion.wordpress.com/.../introduccion-general-a
www.rppnet.com.ar › Apuntes-Tesis
biblioteca.icap.ac.cr/rcap/58_59/gabriela_romero.pdf Perú
www.econ.uba.ar/.../GESTION%20POR%20COMPETENCIAS.doc)
grupogestionporcompetencias.blogspot.com/.../definicion-de-la-gestion-p...
ecaths1.s3.amazonaws.com/.../684519921.gestiion%20por%20competen..
BOYATZIS,R.E.;WLLLEY,J.&SONS:The competent manager
macionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf
www.redes-cepalcala.org/.../COMPETENCIAS/COMPETENCIAS%20B.

LEYES

Constitución De La República Del Ecuador 2008.

Reglamento General A La Ley Orgánica Del Servicio Público (Losep)

Ley Orgánica Del Servicio Público

Ley Orgánica De Servicio Civil Y Carrera Administrativa Y De Unificación Y

Homologación De Las Remuneraciones Del Sector Público.

Ανεκός

ANEXO 1

Fotos de las instalaciones de la Base Naval de Salinas y Realización de encuestas

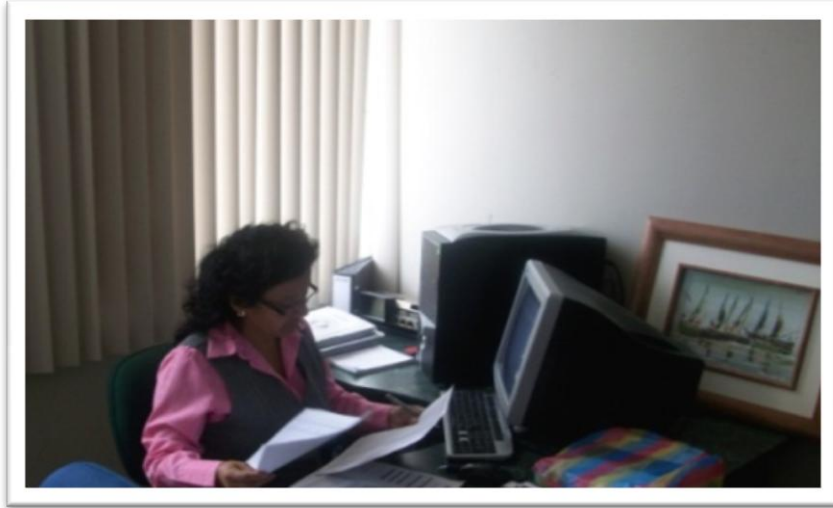
Instalaciones de BASALI



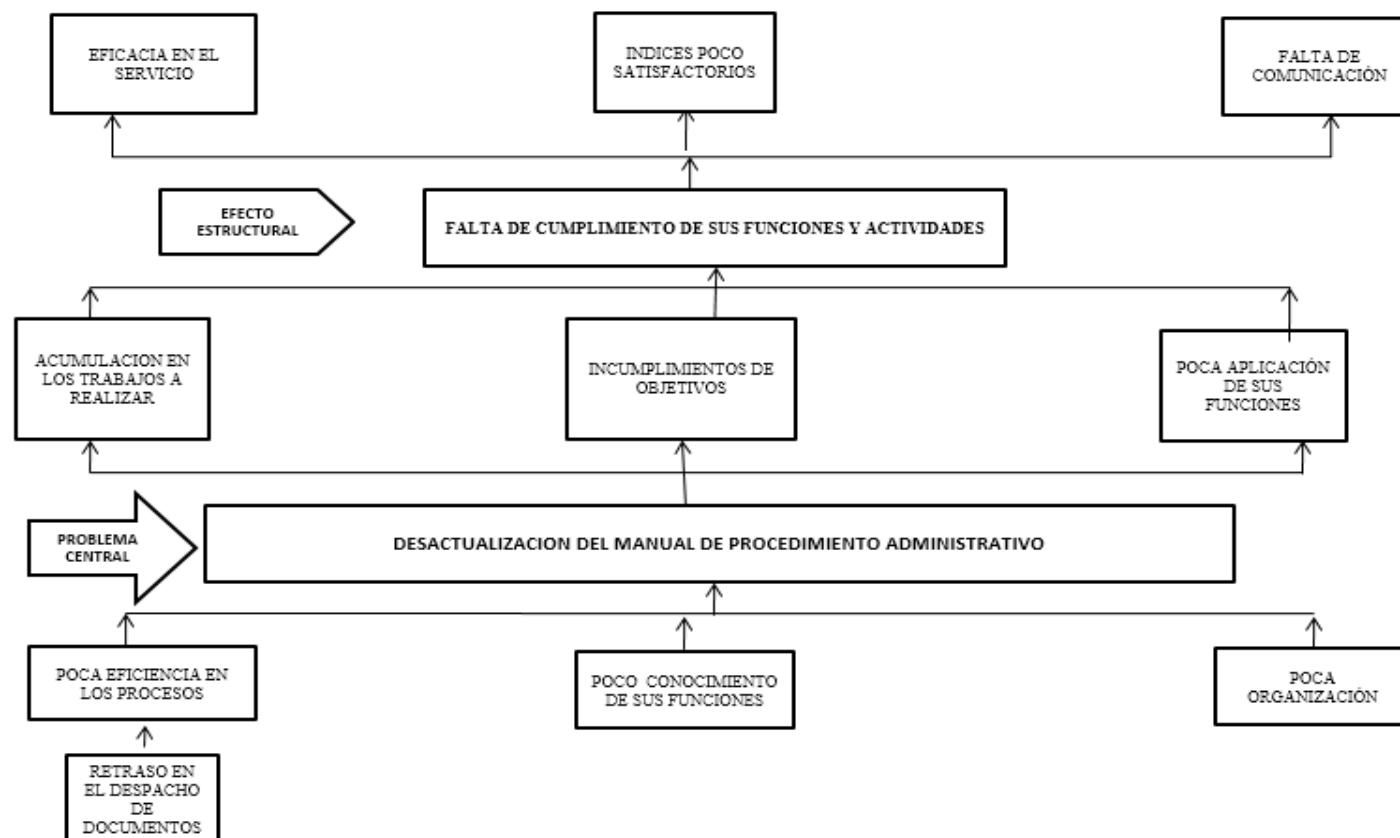
Actuales oficinas de BASALI



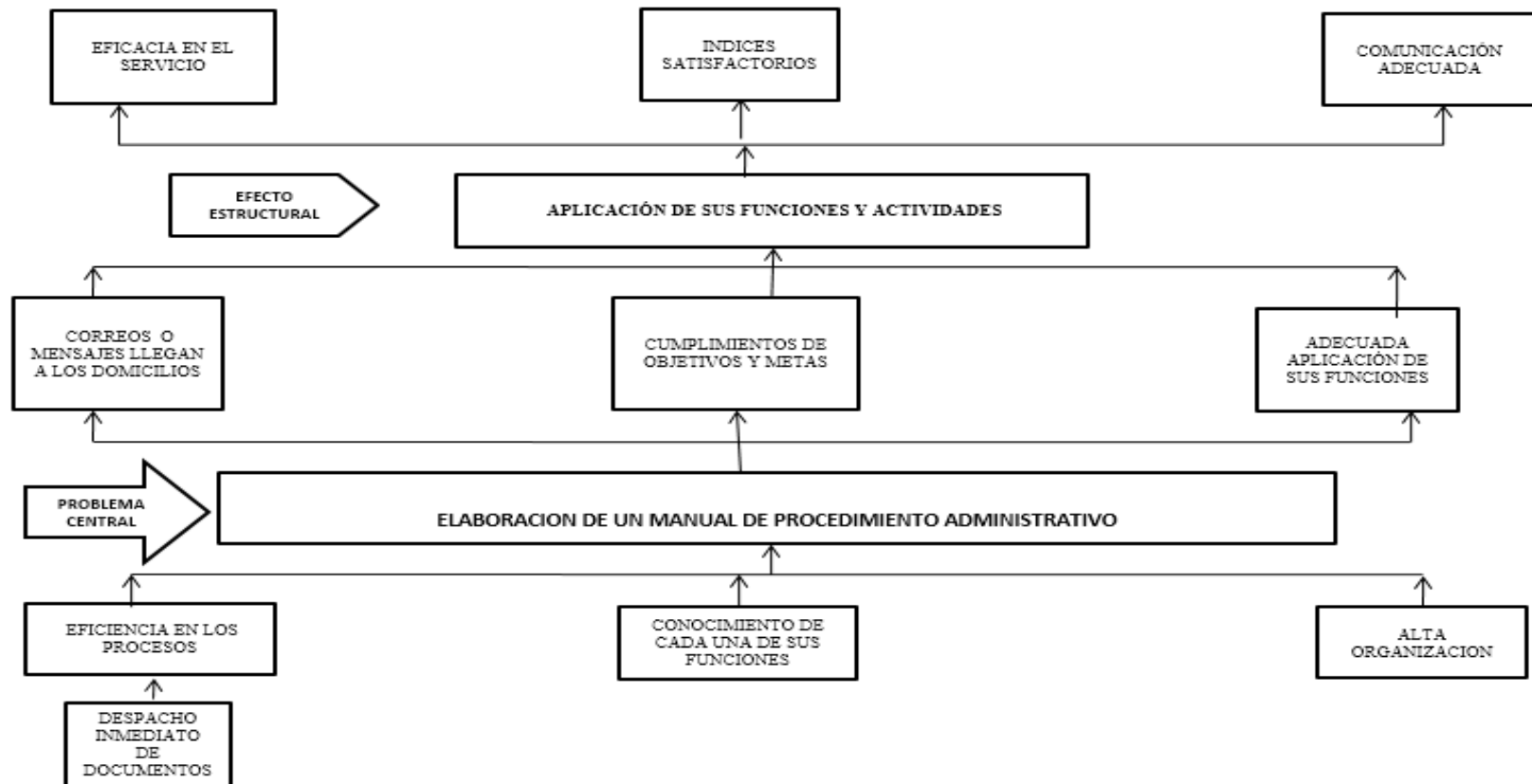
Realización de Encuestas



ANEXO 2 ÁRBOL DE PROBLEMAS



ANEXO 3 ÁRBOL DE OBJETIVOS



5.- ¿Los objetivos son alineados a la base naval?

SI

6.- ¿Usted sabe de la existencia de un manual de procedimientos?

SI NO

7.- ¿Usted cómo califica el proceso administrativo dentro de la Base naval?

Excelente

Bueno

Muy Bueno

Irregular

Otros _____

8.- ¿Los procedimientos son claros?

SI NO

9.- ¿Cuántas veces al año es capacitado en temas administrativos?

1

3

5

Otros: _____

10.- ¿La tecnología que utiliza para desarrollar sus funciones es el adecuado?

SI NO

11.- ¿El entorno laboral es el adecuado para el desarrollo de sus funciones?

SI NO

12.- ¿Sus recomendaciones son tomadas en cuentas cuando las realiza?

SI

NO

13.- ¿Su trabajo es oportuno, eficaz y eficiente?

SI

NO

14.- ¿La Base Naval realiza análisis de los procesos administrativo?

SI

NO