



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Levantamiento y diseño de procesos en el Gobierno Autónomo
Descentralizado Parroquial Rural de Cutuglagua, año 2014**

TRABAJO FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Guerrón Pita, Martha Patricia

DIRECTOR: Yépez Crow, Hugo Santiago, MSc

CENTRO UNIVERSITARIO DE TULCÁN

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magister
Hugo Santiago Yépez Crow
DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: Levantamiento y diseño de procesos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Cutuglagua, año 2014, realizado por Martha Patricia Guerrón Pita, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Noviembre de 2014

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Guerrón Pita Martha Patricia declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: Levantamiento y diseño de procesos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Cutuglagua, año 2014, de la Titulación Magister en Gestión Empresarial MBA siendo, Yépez Crow Hugo Santiago director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autor: Guerrón Pita Martha Patricia
Cédula: 0401441365

DEDICATORIA

A Dios y a mis padres, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí. Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida. Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en momentos difíciles.

Espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

AGRADECIMIENTO

El sentimiento más noble de la persona humana es la gratitud, por ello, expreso mi más profundo agradecimiento a Dios por permitirme existir, guiarme en cada paso de mi vida, compartir grandes experiencias.

A mis Padres por su sacrificio al darme una educación, por ser el eje, ejemplo y soporte fundamental de perseverancia, amor y tenacidad constante en cada etapa de mi vida.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
1 INTRODUCCIÓN	3
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN	4
1.1.1 INTRODUCCIÓN	4
1.1.2 ORGANIGRAMA	6
1.1.3 ATRIBUCIONES	7
1.1.4 METODOLOGÍA DEL PROYECTO	7
1.2 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
1.3 OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICO	10
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	10
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.4 HIPÓTESIS DE TRABAJO	10
2 MARCO TEÓRICO	12
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	13
2.1.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO	13
2.1.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO	14
2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	15
2.2.1 MISIÓN	15
2.2.2 VISIÓN	16
2.2.3 PRINCIPIOS Y VALORES	17
2.2.4 OBJETIVOS	17
2.3 GESTIÓN POR PROCESOS	18
2.3.1 DEFINICIÓN DE PROCESO	18
2.3.2 ELEMENTOS DE UN PROCESO	18
2.3.3 JERARQUÍA DE LOS PROCESOS	19

2.3.4	CLASES DE PROCESOS	21
2.3.5	MAPEO DE PROCESOS	22
2.3.6	DISEÑO DE LOS PROCESOS	22
2.4	INDICADORES DE LOS PROCESOS	23
2.4.1	DEFINICIÓN	23
2.4.2	TIPOS DE INDICADORES	24
2.4.3	COMPONENTES DE UN INDICADOR	24
2.5	MANUAL DE PROCESOS	25
2.5.1	DEFINICIÓN	25
2.5.2	OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS	25
2.5.3	CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL DE PROCESOS	25
2.5.4	ELABORACIÓN DEL MANUAL	26
2.5.5	DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS	26
2.5.6	SEGUIMIENTO	27
2.5.7	ESTRUCTURA DEL MANUAL	27
3	METODOLOGÍA	28
3.1	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	29
3.1.1	FORTALEZAS	29
3.1.2	OPORTUNIDADES	29
3.1.3	DEBILIDADES	29
3.1.4	AMENAZAS	29
3.2	GESTIÓN POR PROCESOS EN EL GOBIERNO PARROQUIAL	30
3.3	MAPA DE PROCESOS	30
3.4	INVENTARIO DE PROCESOS	31
3.5	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	32
3.6	REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS	33
3.7	SIMBOLOGÍA UTILIZADA	33
3.8	ANÁLISIS DE PROCESOS LEVANTADOS	33
3.9	MANUAL DE PROCESOS	39
	CONCLUSIONES	40
	RECOMENDACIONES	42
	BIBLIOGRAFÍA	43

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama del “Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Cutuglagua”	6
Figura 2. Límites de un proceso.....	19
Figura 3. Jerarquía de los procesos.....	21
Figura 4. Mapa de procesos	22
Figura 5. Mapa de Organizacional	30

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Procesos del Gobierno Autónomo de Cutuglagua	29
Tabla 2. Variables para el levantamiento de información.....	31

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Norma técnica de administración por procesos

ANEXO B. Simbología BPM utilizada

ANEXO C. Manual de procesos y procedimientos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Cutuglagua

RESUMEN

Se realizó un levantamiento de procesos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Cutuglahua, para dar cumplimiento a este levantamiento se contó con el aporte de todos los servidores para recopilar la información necesaria que sirvió como insumo en la elaboración del manual de procesos, cabe destacar que todos los procesos se encuentran aprobados por los servidores, reflejan la situación actual de la Institución y son una herramienta práctica para el trabajo diario. La presente tesis de grado cuenta con tres capítulos detallados a continuación:

Detalla la Institución, los principales problemas que tienen y la formulación de objetivos e hipótesis.

Describe el marco teórico el cual sirvió de soporte para la elaboración de la tesis.

Referente a la metodología, aquí se realizó un análisis de la situación actual de la Institución, a partir de esto en base al marco teórico como referencia se procedió a realizar el levantamiento de procesos, lo mismos fueron validados y plasmados en un manual para que sirva como guía a todos los servidores.

Palabras claves: Desarrollo empresarial, Análisis competitivo, Gestión empresarial, Competitividad empresarial

ABSTRACT

A survey process was conducted in the Autonomous Government Decentralization Parish Rural Cutuglahua, to comply with this uprising received the support of all servers to collect the necessary information that led to the development of the manual process, note that all processes are approved by servers, reflect the current status of the institution and are a practical tool for everyday work. This thesis has three chapters detailed below:

Details the institution, the main problems they have and the formulation of objectives and hypotheses.

Describe the theoretical framework which served to support the development of the thesis.

Regarding methodology, here an analysis of the current situation of the institution was carried out from this based on the theoretical framework reference proceeded to perform lifting processes, they were validated and captured in a manual as a guide to all servers.

Keywords: Business Development , Competitive Analysis , Business Management , Business Competitiveness

CAPITULO 1
INTRODUCCIÓN

1.1 Descripción de la institución.

1.1.1 Introducción.

La parroquia de Cutuglagua está situada al norte del cantón Mejía, Cutuglagua se enmarca entre el frío de páramo, las lluvias de temporada y la calidez del mediodía, paisajes de neblina, la mezcla entre campo y pequeña ciudad y un vistoso paisaje natural.

La parroquia de Cutuglagua fue un caserío que pertenecía a la parroquia de Uyumbicho, el Ilustre Municipio de Mejía aprobó elevar a Cutuglagua a la categoría de parroquia el 16 de febrero de 1950.

La actividad turística dentro de la parroquia es porcentualmente mínima, el interés ha estado centrado en actividades ganaderas, agrícolas, diversos negocios internos de comercio y en su mayoría las prácticas laborales se desvían a prestar mano de obra en el mercado de la ciudad de Quito. Los negocios que se han desarrollado son complejos acuáticos y de salud, caminatas y camping eventual en el Volcán Atacazo, mirador y fotografía eventual de la avenida de los volcanes.

Los Gobiernos Parroquiales constituyen un mecanismo para desconcentrar las funciones administrativas del municipio en los asuntos que le sean delegados, representan un fuenteo de consulta y comunicación permanente entre todos los ciudadanos, sus organizaciones sociales y los órganos de gobierno más próximos y además tienen el deber de comunicar al Alcalde y al Concejo Municipal, las aspiraciones de los vecinos en torno a la prioridad, urgencia, ejecución, reforma o mejora de las obras y servicios locales.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Cutuglagua es el nexo entre la comunidad y las autoridades de la Parroquia, actualmente se encuentra presidido por el Sr. Roberto Hidalgo y cuenta con vocales principales, alternos y funcionarios distribuidos en las comisiones.

Puesto que no cuentan con actividades definidas para cada servidor, se considera necesario proponer el desarrollo del presente proyecto, ya que un enfoque de gestión por procesos es una estrategia de mejoramiento que define actividades, documentos y responsables lo cual facilita el trabajo dentro de la institución.

Con este enfoque se tiene una visión integral del funcionamiento de la institución, y se sabrá qué acciones se deben tomar para un acertado manejo de la institución.

El presente proyecto se enfoca en realizar un levantamiento y diseño de los procesos actuales del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Cutuglagua, el mismo que llegará hasta la fase de elaboración de un Manual de Procesos y se enmarca en el Programa nacional de Investigación propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

La estructura del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Cutuglagua se encuentra conformada por los siguientes niveles de responsabilidad administrativa:

Nivel Directivo:	Presidente Vicepresidente Vocales (4)
Nivel Administrativo	Secretaria Tesorera

1.1.2 Organigrama.

Actualmente el Gobierno Parroquial con un talento humano de 7 personas, distribuido como se indica en la figura 1:

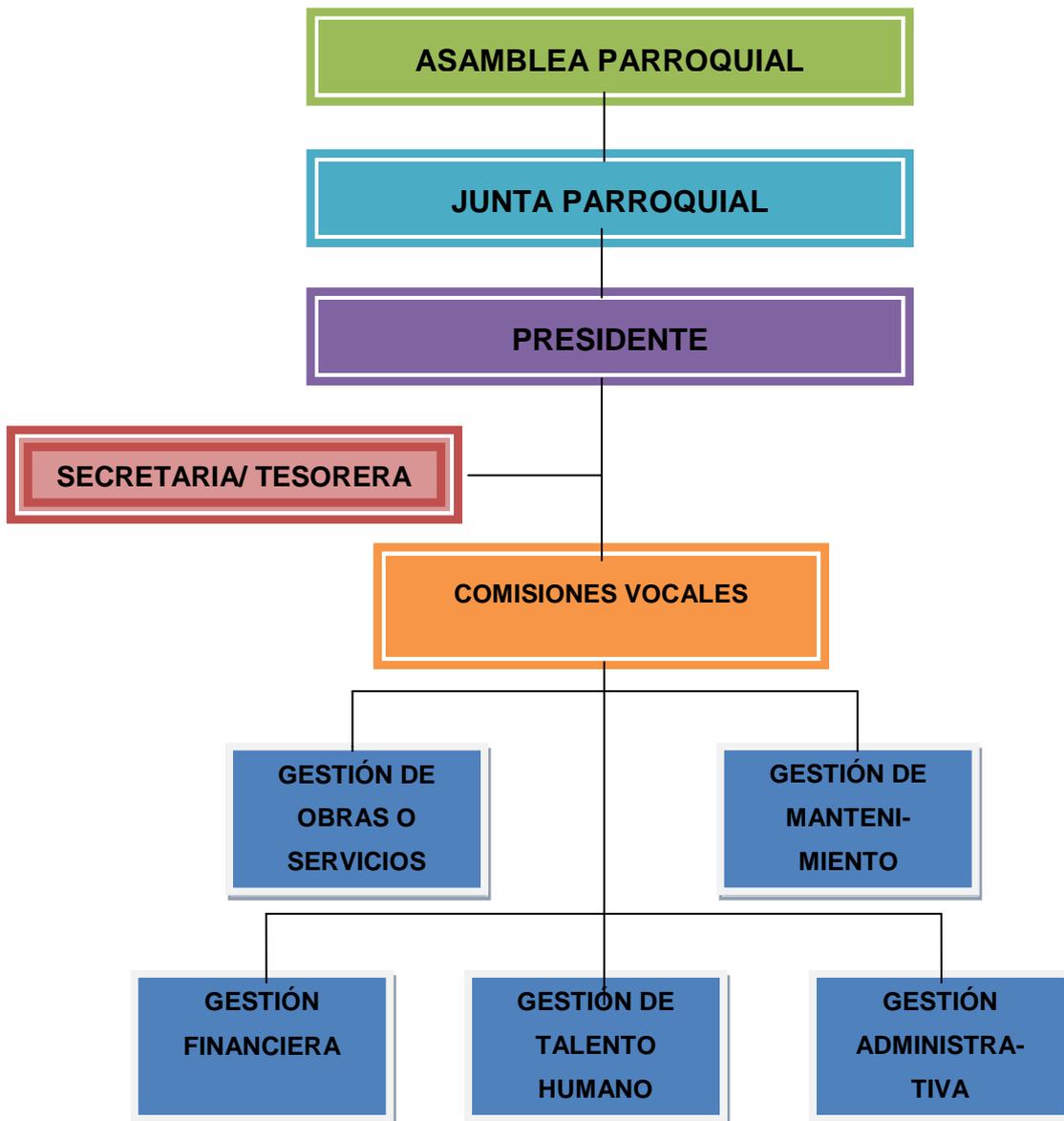


Figura 1. Organigrama del “Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Cutuglagua”
Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Cutuglagua

1.1.3 Atribuciones.

Conforme a lo establecido en la Ley Orgánica de las Juntas Parroquiales Rurales, el Gobierno Parroquial es el encargado de:

- Planificar el desarrollo parroquial y el ordenamiento territorial en coordinación con el Gobierno cantonal y Provincial
- Planificar el equipamiento, infraestructura física y vialidad de la parroquia.
- Incentivar y promover el desarrollo de las actividades productivas comunitarias
- Promover la institución como ciudadanos
- Incentivar la preservación del entorno y medio ambiente
- Rendir cuentas de su gestión a la población a través de la Asamblea Parroquial
- Impulsar la conformación de comités barriales o sectoriales dentro de su circunscripción territorial, tendiente a promover la institución comunitaria, el fomento a la producción, la seguridad sectorial y el mejoramiento del nivel de vida de la población, además fomentar la cultura y el deporte
- Plantear reclamos y solicitudes ante los diferentes órganos administrativos del Estado, para exigir la atención de obras y asuntos de interés comunitario
- Conformar la estructura técnica y administrativa de la junta parroquial, según los requerimientos y disponibilidades financieras de la parroquia; pero en ningún caso se comprometerá más del diez por ciento (10%) del presupuesto total de la junta para el pago de personal administrativo y demás gastos corrientes.

1.1.4 Metodología del proyecto.

Por el Problema:

La Investigación será no experimental porque no se utilizarán experimentos de laboratorio y fijo transversal puesto que implica la recolección de datos una vez durante una cantidad de tiempo limitado, en este caso el tiempo fue el determinado para realizar el levantamiento de información que fue el insumo para la posterior diagramación de los procesos

Los tipos de investigación que se utilizarán serán los siguientes:

Investigación Descriptiva:

Permitirá un acercamiento al Gobierno Parroquial, determinando su situación inicial.

Investigación Explicativa:

Se podrán determinar las causas que están generando reproceso, tiempos muertos y actividades que no generan valor agregado en la Institución.

Investigación Bibliográfica:

Utilizada para recolectar información de diversas fuentes bibliográficas. Para este proyecto se recopilarán datos de libros, páginas de internet, revistas especializadas.

Por El Lugar**La investigación de campo:**

Porque se realizará directamente en las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Cutuglagua.

Fuentes de Información:

Se utilizarán las primarias, las mismas serán elaboradas por la autora, adicionalmente se trabajará directamente con los integrantes de la Institución; y se contará con información previa elaborada por los mismos.

Métodos:

La observación directa puesto que se acudirá a la Institución para recolectar información, utilizando como instrumento la guía de observación.

Entrevistas a los servidores, para esto se utilizará como instrumento una Guía de Entrevista.

1.2 Planteamiento y formulación del problema.

1.2.1 Planteamiento del problema.

La parroquia de Cutuglagua está situada al norte del cantón Mejía, fue un caserío que pertenecía a la parroquia de Uyumbicho y el Ilustre Municipio de Mejía aprobó elevar a Cutuglagua a la categoría de parroquia el 16 de febrero de 1950.

En las visitas realizadas al Gobierno Parroquial y de la información proporcionada por los integrantes de esta institución, se pudo determinar lo siguiente:

- No cuentan con una planificación estratégica socializada que permita conocer los objetivos en común a alcanzarse y el mecanismo para llegar a ellos.
- No se fomenta el trabajo en equipo, puesto que el trabajo individual es el que prima.
- Existe confusión al ejecutar las actividades entre los servidores, ya que las mismas no están definidas.
- No cuentan con procesos establecidos y un mecanismo de monitoreo y control para los mismos.
- No se centran en los principios de la Administración Pública que establecen una gestión por procesos en las instituciones dependientes de la Función Ejecutiva. (Ver Anexo A)
- Se dificulta el manejo de información y la toma de decisiones al no contar con procesos documentados y estandarizados que faciliten el trabajo cotidiano.

Debido a la problemática expuesta anteriormente se pretende realizar el levantamiento y diseño de procesos, de esta manera el Gobierno Parroquial contará con una herramienta que facilite la ejecución de sus procesos y cumplir con la normativa legal vigente.

1.2.2 Formulación del problema.

¿De qué manera se puede diseñar e implementar una metodología de Gestión por Procesos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Cutuglagua?

1.3 Objetivos general y específico.

1.3.1 Objetivo general.

Levantar y diseñar los procesos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Cutuglagua, Año 2014.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Determinar la situación actual del Gobierno Parroquial mediante un análisis F.O.D.A.
- Realizar el levantamiento de los procesos actuales
- Definir el Mapa de Procesos
- Diseñar los procesos actuales mediante flujo gramas en notación BPM
- Establecer indicadores para monitorear los procesos
- Elaborar el Manual de Procesos del Gobierno Parroquial

1.4 Hipótesis de trabajo.

Mediante el análisis de la situación actual se podrá conocer las necesidades del Gobierno Parroquial.

El levantamiento de la información permitirá obtener una visión de los procesos que constituyen la institución

El diseño e implantación de procesos en el Gobierno Parroquial constituye una alternativa para mejorar su gestión.

CAPITULO 2
MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la situación actual.

(Serna, 2003) Es conocido como el proceso de identificar fortalezas y debilidades de la institución, así como las oportunidades y amenazas.

Es una herramienta que se utiliza para analizar los factores externos e internos, mediante la cual se puede conocer cuál es la situación actual de una institución.

Por lo tanto el análisis toma en cuenta el entorno (oportunidades y amenazas), el ambiente interno (fortalezas y debilidades), sus tendencias históricas, las carencias, los principales problemas (político, económico, social y tecnológico), las potencialidades, cómo éramos, qué teníamos, la trayectoria, nivel de desarrollo, los esfuerzos desarrollados y sus respectivos impactos. Es decir presenta a la institución en su forma real.

2.1.1 Análisis del ambiente interno.

(Zambrano, 2007) Se refiere al estudio de la estructura interna de la institución, como se encuentra en capacidades como son: administrativa, financiera, tecnológica, recursos humanos, directiva y logística.

2.1.1.1 Fortalezas.

Actividades y atributos internos de una institución que constituyen y apoyan en el logro de los objetivos.

2.1.1.2 Debilidades

Son las limitaciones relacionadas con el potencial humano, la capacidad de proceso o finanzas, se puede reforzar o tomar estrategias que permitan mejorar la situación.

El diagnóstico interno lo integran el análisis de:

- Capacidad directiva
- Capacidad del talento humano
- Capacidad financiera
- Capacidad tecnológica

➤ **Capacidad Directiva.**

Todas aquellas fortalezas y debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo (planeación, dirección toma de decisiones, coordinación, control).

➤ **Capacidad del Talento Humano.**

Se refiere a todas las fortalezas o debilidades relacionadas con el talento humano e incluye: Nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, entre otros.

➤ **Capacidad Financiera.**

Aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la institución tales como: Disponibilidad de línea de crédito, liquidez y otros factores que se consideren importantes para la institución.

➤ **Capacidad Tecnológica.**

Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con la infraestructura tecnológica, ubicación física, facilidades físicas, disponibilidad de software, procedimientos administrativos y técnicos.

2.1.2 Análisis del ambiente externo.

El ambiente externo está determinado por las oportunidades y amenazas.

2.1.2.1 Oportunidades.

Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una institución, que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

2.1.2.2 Amenazas.

Aspectos desfavorables en el contexto, que pueden afectar negativamente en el desarrollo organizacional hacia la visión. El diagnóstico externo lo integran el análisis de:

- Factor político
- Factor económico

- Factor social
- Factor tecnológico
- Factor demográfico
- Entorno cultural
- Entorno jurídico
- Entorno ecológico

2.2 Planificación estratégica.

Para (Palao, y Gómez, 2009), La planificación estratégica permite visualizar el futuro de las organizaciones, ayuda a realizar los cambios que permitan ajustarse a las demandas del entorno, con la finalidad de lograr el máximo de eficiencia, eficacia, calidad y competitividad.

“Herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr su viabilidad.” (Díaz, 2011, pág. 59)

Mediante la planificación estratégica el Gobierno Parroquial está definiendo y enfocando su accionar al cumplimiento de la misión y visión a través de los objetivos planteados, por tanto los servidores trabajan para alcanzar el rumbo deseado. La gestión por procesos determinada para el Gobierno Parroquial tiene como alcance toda la institución y la suma de actividades y procesos se verán reflejados en el cumplimiento de su planificación estratégica.

2.2.1 Misión.

Según (Mariño, 2001), define como la declaración formal de la institución que establece para qué existe, cuál es su propósito fundamental, su razón de ser, indicando en detalle quiénes son sus clientes, productos (bienes y servicios) ofrecidos, la filosofía administrativa, qué promueve, la tecnología que usa, la imagen que tiene de sí misma. En otras palabras, se responden las preguntas: ¿para qué existe esta institución? Y ¿quiénes somos?

La misión organizacional se define como una declaración duradera de propósitos que distinguen a una institución de otras similares. Es la parte esencial para determinar objetivos

y formular estrategias; debe ser amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de varios objetivos y estrategias factibles.

Los componentes principales que deben considerarse en su estructuración, son los siguientes:

- Clientes: ¿quiénes son los clientes en la institución?
- Productos o servicios: ¿cuáles son los productos o servicios más importantes de la institución y en qué forma deben ser entregados?
- Mercados: ¿compite la institución geográficamente?
- Preocupación por supervivencia y mejoramiento
- Preocupación por imagen pública: ¿cuál es la imagen pública a la que aspira la institución?

2.2.2 Visión.

(Mintzberg y otros, 1997) Hablan de la visión como la definición de la razón de ser de la institución, es la declaración amplia y suficiente de donde se quiere estar dentro de 3 ó 5 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una institución es y quiere ser en el futuro.

La visión del futuro señala el rumbo, dirección, es la cadena o el lazo que une en la institución el presente y futuro. Describe el carácter y el concepto de las actividades futuras.

Para la redacción de la visión se deben considerar los siguientes elementos:

- Dimensión de tiempo
- Integradora
- Amplia y detallada
- Realista
- Incorpora valores e intereses comunes
- Usa un lenguaje noble, gráfico y metafórico
- Logra sinergismo
- Debe ser difundida interna y externamente

2.2.3 Principios y valores.

Un elemento importante en el rumbo estratégico es la promulgación de los principios y valores sobre los que debe basarse la gestión de todos los colaboradores en una institución. No es suficiente con una misión y una visión, sin tener definidos los principios y valores, pues se corre el peligro de establecer un mapa de un camino inmoral y poco ético.

Es común confundir unos con otros. Los principios son leyes naturales, verdades profundas y objetivas, inquebrantables, externas a las personas, que permiten establecer si una acción fue correcta o incorrecta. De otro lado los valores son de carácter subjetivo, pertenecen al interior de las personas. Con ellos se pretende integrar hábitos en la conducta de la gente.

2.2.4 Objetivos.

Es una situación deseada, una imagen que la institución pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Para (Thompson, Arthur y Strickland, 2001). Los objetivos representan un compromiso para lograr efectos y resultados específicos. Son un llamado a la acción y a los resultados.

Según (Certo, 1997). Un objetivo es el blanco hacia el que se orienta los esfuerzos que lleva a cabo una institución; pueden ser para las organizaciones, lo que la estrella polar es para los navegantes.

Los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la institución con su medio ambiente. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la institución.

Una vez definido el direccionamiento estratégico que servirá para enrumbar a la institución a la consecución de sus objetivos, se debe definir herramientas que permitan ejecutar lo planificado, para poder dar cumplimiento se puede establecer una gestión por procesos, de esta manera todos los servidores contarán con una herramienta útil que les permitirá desempeñarse de mejor forma, a la vez se establecen responsables por procesos y sus límites para de esta forma poder conocer el inicio y fin de cada proceso.

Adicionalmente con la formulación de indicadores se obtienen datos de desempeño de los procesos lo que permite obtener acciones preventivas y disminuir costos en acciones correctivas.

2.3 Gestión por Procesos.

2.3.1 Definición de proceso.

Para (Harrington, 1994). Proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir insumos y tareas particulares que implican valor agregado con miras a obtener resultados.

2.3.2 Elementos de un proceso.

2.3.2.1 Entradas.

Son los insumos que corresponden al estándar o criterio de aceptación definido y que viene de un proveedor interno o externo. Son los requerimientos y necesidades de los clientes o consumidores finales

2.3.2.2 Transformación.

Aquí se cambian los elementos de entrada en los elementos de salida. Este medio permite al observador del sistema describir un gran número de tareas complejas, en un número limitado y adecuado que se identifica con claridad.

2.3.2.3 Salidas.

Producto que representa el valor agregado dirigido al cliente, es el resultado que se obtiene de los procesos, el cual puede ser aceptado o no.

2.3.2.4 Controles.

Es todo el sistema que se desarrolle por parte de la gerencia o los encargados de cada área para verificar si cada proceso está aportando a la misión de la institución, son los métodos en los cuales nos apoyamos para confirmar si se está cumpliendo lo establecido frente lo real.

2.3.2.5 Recursos.

Para transformar las entradas, los recursos sirven en gran medida al desarrollo de un proceso que pueden ser componentes indispensables, se relacionan en distintas acciones de la institución, y con características individuales de la transformación interna.

2.3.2.6 Límites de un proceso.

Estos se definen por el alcance de las actividades, las entradas que se requieren, las salidas generadas y los recursos que interactúan en el proceso. Véase la Figura 2.

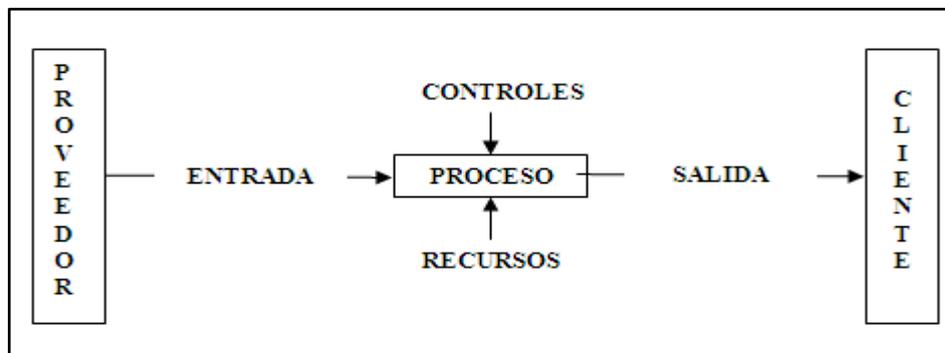


Figura 2. Límites de un proceso
Fuente: Mejia, (2000)

2.3.3 Jerarquía de los procesos.

“Consiste en clasificar a los procesos de acuerdo al número de pasos que existen en cada uno de ellos, con el fin de darle una secuencia lógica a su diagramación y de esta manera lograr un mejor entendimiento de lo que se quiera graficar en el manual.” (Mejia, 2000, pág. 10)

(Harrington, 1994) Define a la jerarquía de procesos de la siguiente forma:

2.3.3.1 Macro procesos.

Conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objeto común. Con frecuencia se dividen en un determinado número de subprocesos con el fin de minimizar el tiempo que se requiere para mejorar el mismo.

2.3.3.2 Proceso.

Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

2.3.3.3 Subproceso.

Son partes bien definidas de un proceso y está compuesto por un determinado número de actividades.

2.3.3.4 Actividad.

Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento, para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso.

2.3.3.5 Tarea.

Trabajo que se realiza como parte de una actividad durante un tiempo determinado.

En la Figura 3. se detalla la jerarquía, de esta manera existe una interrelación directa de los procesos, que buscan generar salidas para con esto satisfacer las necesidades del cliente.

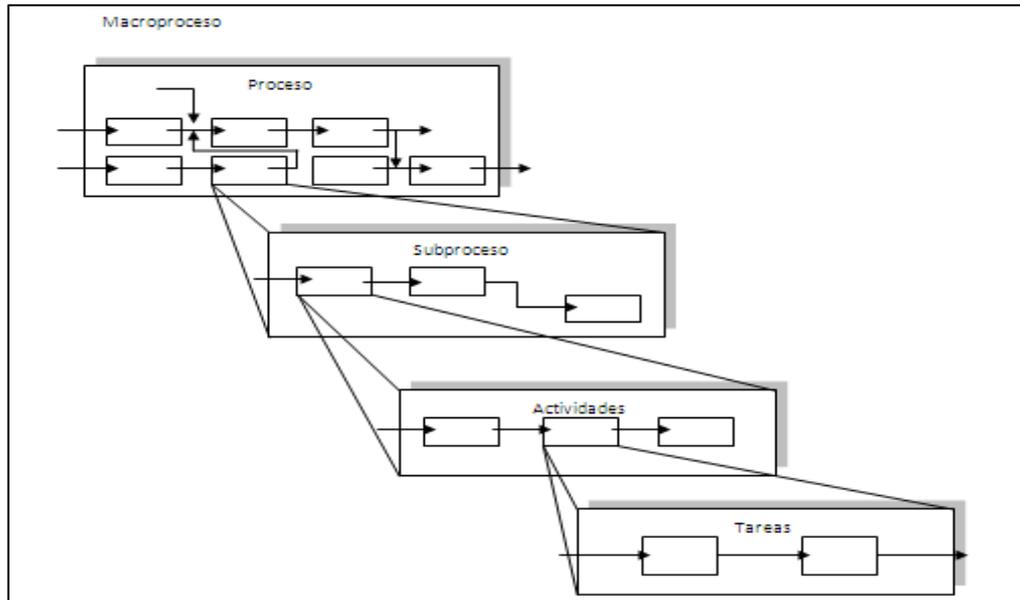


Figura 3. Jerarquía de los procesos
Fuente: Harrington, (1994)

2.3.4 Clases de procesos.

Dentro de una institución se diferencian las siguientes clases de procesos:

2.3.4.1 Procesos Gobernantes.

Procesos gerenciales destinados a la planificación y control de los objetivos, políticas y estrategias de la institución.

2.3.4.2 Procesos Operativos.

Sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos.

2.3.4.3 Proceso de Apoyo.

Buscan contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos de la institución.

2.3.5 Mapeo de procesos.

(Mariño, 2001) Menciona que la elaboración de un mapa de procesos nos permite mostrar como fluye el trabajo a través de la institución, presentando con simplicidad cuales son los principales procesos, en que trabaja cada uno de ellos convirtiendo entradas en resultados que le interesan a la institución y a los clientes.

Una vez identificados los procesos, pueden organizarse en un mapa como se muestra en la Figura 4.

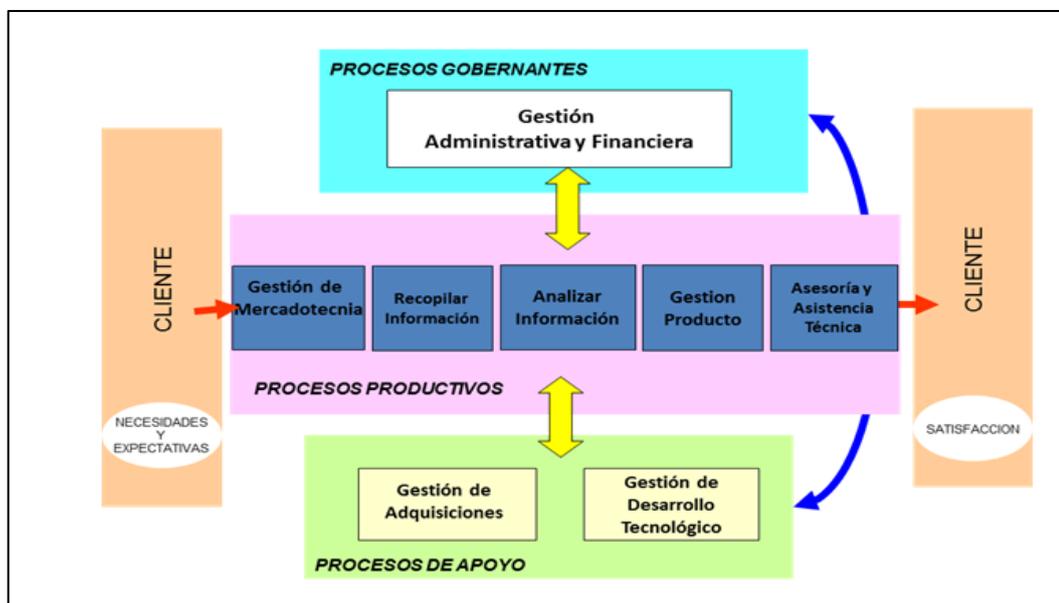


Figura 4. Mapa de procesos
Fuente: Harrington, (1994)

2.3.6 Diseño de los procesos.

(Mariño, 2001). Argumenta que los procesos son diseñados con la ayuda de una representación gráfica (diagrama del proceso), donde pueden apreciarse con facilidad las interrelaciones existentes entre distintas actividades, analizar cada actividad, definir los puntos de contacto con otros procesos, así como identificar los subprocesos comprendidos. Al mismo tiempo, los problemas existentes pueden ponerse de manifiesto claramente dando la oportunidad al inicio de acciones de mejora.

Es importante tener en cuenta que diagramar es establecer una representación visual de los procesos y subprocesos, lo que permite obtener una información preliminar sobre la amplitud de los mismos, sus tiempos y los de sus actividades.

El diseño de los procesos de una institución involucra estandarizar los pasos que se realizan en forma secuencial para conseguir elaborar los productos o servicios, a partir de determinadas entradas.

2.3.6.1 Representación gráfica de los procesos.

Es una herramienta, que a través de la representación visual de la serie de acciones o etapas de que consta un proceso permite entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procedimientos de la institución.

Para la representación gráfica se aplica el diagrama de flujo, el cual consiste en identificar, actividad por actividad, las diferentes etapas del proceso.

2.3.6.2 Diagramas de flujo.

El diagrama de procesos o diagrama de flujo consiste en representar gráficamente, hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

2.4 Indicadores de los procesos.

2.4.1 Definición.

(Beltrán, 1995). Define a un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación de las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Estos indicadores pueden ser:

- Valores
- Unidades físicas
- Series estadísticas

2.4.2 Tipos de indicadores.

- De eficiencia
- De eficacia

2.4.2.1 Indicadores de Eficiencia.

Son aquellos que valoran el rendimiento de los insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener ciertos objetivos, en períodos de tiempo con una calidad y un costo predeterminado, estos indicadores permiten la valoración de los siguientes elementos: la utilización de los recursos humanos, físicos y financieros, el tiempo, el cumplimiento de las actividades, el rendimiento del personal como la relación entre los logros y resultados.

2.4.2.2 Indicadores de Eficacia.

Son los hechos concretos, verificables, medibles, evaluables que se establecen a partir de cada objetivo.

2.4.3 Componentes de un indicador.

- **Nombre o Descriptor:** Expresión verbal del patrón de evaluación
- **Definición:** Calidad del Indicador
- **Unidad de Medida:** Expresa su unidad de medición
- **Unidad Operacional:** Fórmula matemática
- **Meta:** Responden a dos preguntas: ¿Qué se realizará? Y ¿Cuándo se hará?

Al momento de elaborar indicadores cabe destacar que no es necesario definir muchos, lo importante es definir los que realmente se van a utilizar, que su monitoreo facilite la medición del proceso y su resultado sea confiable.

De esta manera con los datos de la medición se puede conocer el desempeño de los procesos y determinar si necesitan una acción de mejora. Al momento de definirlos se debe trabajar en conjunto con la persona responsable del proceso y explicar cómo será su fórmula de cálculo y la periodicidad de reportes.

2.5 Manual de procesos.

2.5.1 Definición.

(Mejia, 2000,) “El Manual de Procesos es un documento que registra el conjunto de procesos, discriminado en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o la institución toda.”

2.5.2 Objetivos del manual de procesos.

Dentro de los objetivos del Manual de Procesos se encuentran:

- Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas de la institución.
- Generar uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes funcionarios.
- Evitar la improvisación de las labores.
- Ayudar a orientar al personal nuevo.
- Facilitar la supervisión y evaluación de las labores.
- Proporcionar información acerca de la marcha de los procesos.
- Evitar discusiones sobre normas, procedimientos y actividades.
- Facilitar la orientación y atención al cliente externo.
- Establecer elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal.
- Servir como punto de referencia para las actividades de control interno y auditoría.
- Ser la memoria de la institución.

2.5.3 Características del manual de procesos.

Los Manuales de Procesos deben reunir algunas características, que se resumen así:

- Satisfacer las necesidades reales de la institución.
- Contar con los instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos.
- Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación.
- Redacción breve, simplificada y comprensible.
- Facilitar su uso al cliente interno y externo.
- Ser lo suficientemente flexible para cubrir las diversas situaciones.
- Tener una revisión y actualización continua.

2.5.4 Elaboración del manual.

Para la elaboración del Manual se deben contar con aspectos como la planeación, la documentación, el análisis, la formulación, la realización de las pruebas y el ajuste de los procesos, la aprobación de la propuesta del Manual, la implantación, y su respectivo seguimiento.

2.5.5 Documentación de los procesos.

Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida. Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten.

Los procesos fluyen a través de los distintos departamentos y puestos de la institución funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados.

La documentación puede ser realizada mediante:

- La preparación de procedimientos escritos
- Representándolos gráficamente
- Mediante información, check list, entre otros.

La documentación de los procesos debe respetar tres criterios:

1. Minimizar el papeleo
2. Facilitar la comprensión
3. Permitir el trabajo en equipo

Prueba y ajuste de los procesos.

El hecho de que un proceso esté documentado no significa que no puede ser corregido y ajustado a los cambios que tenga la institución. Por consiguiente los procesos deben ser revisados en todo momento ya que esto es parte del proceso de mejora continua.

2.5.6 Seguimiento.

Este paso consiste en poner en funcionamiento al grupo de indicadores para medir el desempeño del proceso y los subprocesos mejorados.

2.5.7 Estructura del manual.

En general un Manual de Procesos cuenta con la siguiente estructura:

- Introducción
- Objetivo
- Alcance
- Misión, visión y objetivos institucionales
- Organigrama
- Mapa de procesos
- Representación gráfica de los procesos
- Caracterización de los procesos
- Descripción de los procesos
- Descripción de las actividades
- Documentos y registros

CAPITULO 3
METODOLOGÍA

3.1 Diagnóstico de la situación actual.

Se realizó un análisis FODA para poder conocer la situación actual del Gobierno Parroquial.

Una vez explicados todos los factores internos y externos que afectan a la institución se realizó una lluvia de ideas con la participación de todos los servidores; con todo lo recabado se procedió a eliminar información innecesaria, unificar criterios y finalmente se enlistaron los factores que se muestran a continuación:

3.1.1 Fortalezas.

- ✓ Participación activa de la ciudadanía con el Gobierno Parroquial
- ✓ Proyectos de ayuda social implementados
- ✓ Alianzas con empresas del sector
- ✓ Talento humano capacitado

3.1.2 Oportunidades.

- ✓ Potenciar el turismo de la localidad
- ✓ Actualización tecnológica
- ✓ Mejorar la comunicación interna
- ✓ Implementar herramientas que faciliten el trabajo cotidiano
- ✓ Fomentar el turismo de la localidad

3.1.3 Debilidades.

- ✓ Falta de recursos, humanos tecnológicos y financieros
- ✓ Escasa comunicación interna
- ✓ No cuentan con actividades estandarizadas
- ✓ Confusión de los servidores en cuanto a sus funciones
- ✓ No se trabaja de forma sistémica
- ✓ Bajos sueldos

3.1.4 Amenazas.

- ✓ Inestabilidad política económica y social
- ✓ Desastres naturales, existen deslaves en la Parroquia

- ✓ Asentamientos humanos ilegales
- ✓ Contaminación ambiental

3.2 Gestión por procesos en el gobierno parroquial.

Actualmente la institución no cuenta con actividades definidas para cada servidor, existen confusión entre áreas al no contar con procesos estandarizados y sus límites.

En la presente tesis de grado se realizó un levantamiento de procesos de la Situación actual del Gobierno Parroquial, se elaboraron procesos y procedimientos, definiendo su alcance para que los servidores conozcan cuáles son sus funciones, productos y clientes tanto interno como externo.

3.3 Mapa de procesos.

Para la elaboración del Mapa de Procesos se ha tomado en cuenta que los procesos son transversales, por tanto atraviesan varias unidades administrativas, de esta manera se definió la relación que existe entre ellos.

El mapa de procesos de la institución muestra de forma macro cuales son los procesos que ejecutan y su relación tanto como clientes y proveedores que en este caso es la ciudadanía al ser una institución pública.

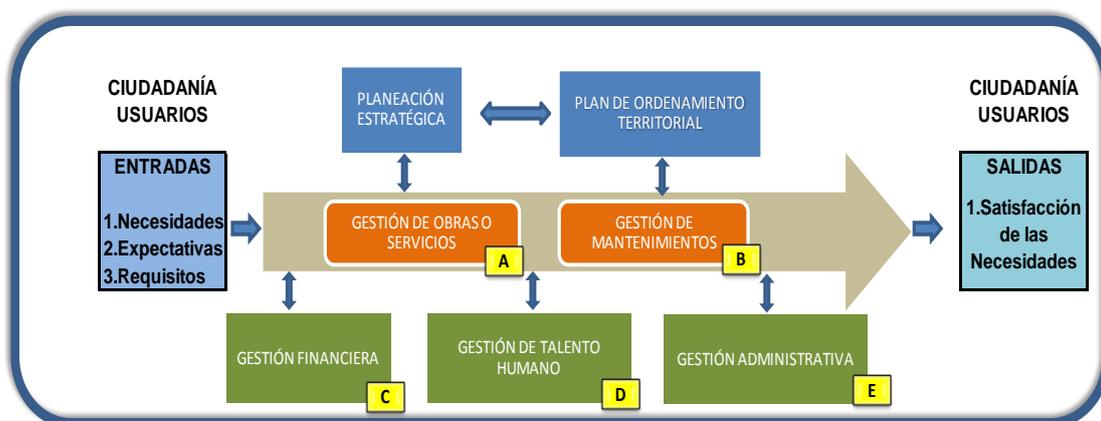


Figura 5. Mapa de Organizacional

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Cutuglagua

3.4 Inventario de procesos.

Una vez identificado el mapa de procesos, se procedió a definir los procesos que intervienen en la institución, lo mismo se realizó en coordinación con los servidores del Gobierno Parroquial; una vez validada la información se definió el siguiente inventario de procesos.

Tabla 1. Inventario de procesos

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CUTUGLAGUA	
PROCESOS DE GESTIÓN DE OBRAS O SERVICIOS	
GESTIÓN DE OBRAS O SERVICIOS	
Código	Nombre del Proceso
A-001	Contratación de Obras menor cuantía
PROCESOS DE GESTIÓN DE MANTENIMIENTO	
MANTENIMIENTO A VEHÍCULOS O MAQUINARIA	
Código	Nombre del Proceso
B-001	Mantenimiento a vehículos o maquinaria
B-002	Requerimiento de mantenimientos
PROCESOS DE GESTIÓN DE FINANCIERA	
GESTIÓN FINANCIERA	
Código	Nombre del Proceso
C-001	Anticipo Remuneraciones
C-002	Gestión de Caja Chica
C-003	Declaración de Impuestos
C-004	Gestión Anticipo de Contratistas, Fiscalización, Proveedores
C-005	Gestión de Pago
C-006	Declaración de impuestos relación de dependencia
C-007	Depuración de Cuentas

PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
Código	Nombre del Proceso
D-001	Elaboración y ejecución de concurso público de méritos y oposición
D-002	Contratación mediante código de trabajo
D-003	Elaboración de Contratos
D-004	Gestión de nómina
D-005	Acción nombramientos concurso

PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
Código	Nombre del Proceso
E-001	Baja de Bienes
E-002	Trámites de Viáticos, Subsistencias y Movilizaciones
E-003	Solicitud de Movilización de Vehículos Institucionales
E-004	Control de Distribución de Combustible
E-005	Entrega – recepción suministros, materiales y bienes de control administrativo

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Cutuglagua

3.5 Levantamiento de información.

Con el inventario definido anteriormente, se procedió a realizar el levantamiento de la información de los procesos actuales, el mismo se realizó con las personas responsables de los procesos y contó con la aprobación del presidente y vicepresidente del Gobierno Parroquial.

La obtención de esta información se realizó mediante vistas in situ en los lugares de trabajo de los servidores y se estructuró la misma en los procesos, para lo cual se utilizó el siguiente formato.

Tabla 2. Variables para el levantamiento de información

VARIABLES	CONCEPTO
NOMBRE	Persona encargada y responsable de la actividad
CARGO	Ocupación asignada
FUNCIÓN	Procesos en donde se desempeña
ACTIVIDAD	Descripción de actividades en el proceso
FRECUENCIA	Unidad de medida de tiempo utilizada en la actividad

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Cutuglagua

3.6 Representación gráfica de los procesos.

Con el levantamiento de información realizado con las personas responsables de los procesos, se procedió a diagramar los mismos mediante diagramas de flujo.

Para esta representación se utilizó el software Microsoft Visio 2010, 2.0 en notación BPMN, cabe destacar que es la notación que se maneja en la actualidad.

Los diagramas de flujo se pueden ver en el Manual de procesos y procedimientos que se encuentra anexo.

3.7 Simbología utilizada.

La diagramación se realizó con nomenclatura BPMN 2.0 con la simbología detallada en el Anexo B.

3.8 Análisis de procesos levantados.

Una vez definido el mapa de procesos y el inventario, se procedió a realizar el levantamiento de procesos, cabe destacar que los mismos reflejan la situación actual del Gobierno Parroquial.

Para determinar los procesos a levantar se mantuvieron reuniones con los servidores para de esta manera capacitarles sobre un enfoque basado en procesos puesto que en el

Gobierno Parroquial existía una forma de trabajo funcional y no un enfoque transversal que se da con una gestión por procesos.

Mediante el análisis de la situación actual se pudo conocer las necesidades del Gobierno Parroquial, se definieron los factores internos y externos y su influencia en la institución. Este análisis fue el punto de partida para conocer su funcionamiento.

Con el levantamiento de la información se obtuvo una visión de los procesos que constituyen la institución, de esta manera se pudo determinar el inventario de procesos, mapa de procesos y la diagramación de los mismos hasta el nivel de actividades, con esto el Gobierno Parroquial cuenta con una herramienta práctica para su desempeño.

El diseño e implantación de procesos en el Gobierno Parroquial constituye una alternativa para mejorar su gestión cabe recalcar que todos los procesos se documentaron, socializaron y se encuentran implementados, la institución es la encargada de continuar con esta gestión realizando la medición de los indicadores.

A continuación se presenta un análisis de los procesos levantados en el Gobierno Parroquial:

Análisis de los procesos de gestión de obras o servicios

Contratación de obras mediante menor cuantía:

La diagramación y procedimiento del proceso de Contratación de obras mediante menor cuantía permite identificar a sus actores como son: Gerencia Financiera, Unidad Administrativa requirente, Gestión de obras & servicios y Abogado, quienes podrán interactuar en base a los requerimientos, además verificar si la información se encuentra o no en la Planificación Anual de Políticas Públicas o en Plan Anual de Contratación, así como los requisitos que necesitarán para cumplir con los contratos frente a las leyes vigentes.

Procesos de gestión de mantenimiento

Mantenimiento de vehículos institucionales:

La diagramación del flujo y procedimiento del proceso de Mantenimiento de vehículos Institucionales permitirá el manejo correcto entre sus dos actores; como son: Gestión de mantenimiento y taller, estos tendrán identificados sus documentos y actividades respectivamente para que el proceso fluya correctamente hasta su finalización en la Gestión de pago.

Requerimientos de mantenimiento:

La diagramación y procedimiento del proceso de Requerimientos de Mantenimiento, permitirá a las Unidades que intervienen en el, identificar de manera oportuna si el requerimiento solicitado puede ser realizado con personal propio o personal externo (Contratación Pública), además de realizar verificaciones en base a los documentos citados, los cuales generarán constancia de la ejecución del proceso.

Procesos de gestión financiera

Anticipo de remuneraciones:

El diagrama y procedimiento del proceso de Anticipo Remuneraciones, generará beneficios a los requirentes como son los funcionarios públicos y a los responsables del proceso, pues se podrá identificar fases en las cuales son pertinentes el cumplimiento de normativas que permitan que lo solicitado se realice, y si no se realiza se podrá comunicar oportunamente al requirente.

Gestión de caja chica:

La diagramación y descripción del procedimiento del proceso de Gestión de Caja Chica brindará a los ejecutores un control interno más eficiente, pues existen tres diferentes requerimientos que son necesarios identificarlos, para que estos sean ingresados en el sistema manejado y que el pago que es realizado por Tesorería sea generado.

Declaración de impuestos

La diagramación y procedimiento del proceso de Declaración Financiera proporcionará a la Gestión Financiera a optimizar los recursos utilizados dentro del proceso, pues en el flujo detalla los documentos habilitantes para la declaración y si estos no constan serán nuevamente solicitados hasta que se genere el cumplimiento a la ley.

Gestión anticipo de contratistas, fiscalización, proveedores

La diagramación y descripción del proceso de Gestión de anticipo a contratistas, fiscalización y proveedores, genera una identificación rápida de los documentos que son necesarios para la ejecución del proceso, además brinda a la Gestión Financiera a verificar si estos se cumplen o no, así como en qué actividad es oportuno el ingreso de todos los datos al sistema implementado.

Gestión de pago

La diagramación y detalle del proceso de Gestión de pago permitirá al Área de Gestión Financiera a que todos los requerimientos que llegan sean manejados de una forma eficiente, puesto a que son varios los requerimientos el presente diagrama los identifica de forma ordenada y guía para que haya respuesta por medio de la acreditación del pago, siempre y cuando existan los documentos correctos.

Declaración de impuestos - Relación de dependencia:

El flujograma y el procedimiento de la Declaración de impuestos, brindará a sus usuarios internos a realizar de forma ordenada y oportuna su declaración, puesto que el proceso establece donde se ingresará datos y en que formulario, además de que si el usuario interno necesita saber el estado del trámite, se podrá identificar de manera rápida.

Depuración de cuentas:

La diagramación y el procedimiento del proceso de Depuración de Cuentas brindará a los usuarios y dueños del proceso a tener un orden establecido para la ejecución de este, además a establecer autorizaciones respectivas por parte del Área de Contabilidad para que

se realice la depuración respectiva, los usuarios serán notificados en forma oportuna de sus respectivas cuentas.

Procesos de gestión de talento humano

Elaboración y ejecución del concurso público de méritos y oposición:

La diagramación y el procedimiento del proceso de Concurso público de méritos y oposición, ayuda en primera instancia a que las personas tengan el conocimiento claro de cómo se desarrolla el proceso y los documentos que intervienen para que este se despliegue, además brinda a sus actores una representación gráfica de sus actividades en forma macro, pues dentro de estas se desarrollan acciones de ámbito operativo para que cada actividad sea efectuada.

Contratación mediante régimen Código de Trabajo:

Dentro del proceso Contratación mediante régimen código de trabajo, se puede verificar en primera instancia los puntos críticos en los cuales se decide el proceso, es decir el dueño de cada proceso puede identificar de forma clara donde será aprobado o no y dónde serán remitidas las observaciones, esto puede generar una prevención para cada usuario, como es presentación de documentaciones, acotación de observaciones, entre otras.

Elaboración de contratos:

Dentro del proceso de Elaboración de contratos, es claro que el punto crítico encontrado es la aprobación por presidencia, cabe recalcar que dentro de esta actividad se realiza un análisis técnico y presupuestario del cual dependerá la realización del mismo, además brinda a los actores a conocer de forma macro del cómo se realiza el proceso y ayuda a tomar acciones preventivas para cumplimiento de actividades realizadas.

Gestión de nómina:

La diagramación y el procedimiento del proceso de Gestión de Nómina, identifica las actividades y cuáles son los procesos a realizar, dependiendo si el requirente es nuevo o no, esto permite a los actores del proceso a tener una forma clara de cómo se realiza el proceso y

quiénes intervienen, además del cumplimiento de las normas, leyes y directrices que son generadas por el GAD.

Acción de personal de nombramientos por concursos:

Dentro del proceso de Acción de personal de nombramiento por concursos, se identifican de forma macro las actividades y los actores que intervienen en el proceso, además de identificar los documentos que intervienen, se puede evidenciar que el proceso es netamente de Recursos Humanos, quién tiene la potestad de solicitar documentos previos, así como de que la información proporcionada sea real.

Procesos de gestión administrativa

Baja de bienes:

Dentro del proceso de baja de bienes, se identifica de forma clara quienes intervienen, como son la Gestión Administrativa, la Gestión Financiera y Presidencia, esta última con la aprobación para que el proceso de dar de baja fluya, además se provee a las personas que manejan el proceso cuales son las opciones para la baja del bien como son: donaciones o transferencias gratuitas, chatarrización o destrucción y remates.

Trámite de viáticos, subsistencias y movilizaciones:

El proceso de trámite de viáticos, subsistencias y movilizaciones, identifica de forma clara las actividades que se tiene que realizar para generar y desarrollar el requerimiento solicitado, se forja además documentos como formularios en los cuales verifica las fechas y detalles específicos del viaje, así mismo verifica si los rubros corresponden a hospedaje y/o alimentación, fechas y observa la existencia de alteraciones.

Solicitud de movilización de vehículos institucionales:

El proceso de solicitud de movilización de vehículos institucionales expone el punto en el cual se puede o no cumplir dicho proceso, la actividad denominada verificar la disponibilidad de vehículo y chofer en el periodo solicitado según el requerimiento recibido.

La Gestión Administrativa actúa de soporte para que dicha disponibilidad existente se cumpla sin ningún problema.

Control de distribución de combustible:

El proceso de Control de Distribución de combustible, verifica, registra y genera que el servicio se cumpla, además acoge documentos para el cumplimiento de este, brinda además una representación macro de los actores que intervienen en el proceso, generando un conocimiento para quienes realizan el proceso y quienes lo solicitan, con la finalidad de que este fluya sin ningún problema puesto a que es una necesidad.

Entrega- Recepción suministros, materiales y bienes de control administrativo:

El proceso de entrega - recepción de suministros, materiales y bienes de control administrativo, verifica, clasifica e ingresa información para el cumplimiento requerido, además orienta de forma clara a que si en caso de no existir lo requerido se emita una solicitud para el Área Administrativa, la cual dará cumplimiento a lo requerido, cabe recalcar que este proceso se cumple siempre y cuando exista el presupuesto asignado de parte del Área Financiera.

3.9 Manual de procesos.

Una vez finalizada el levantamiento de información y validación de los procesos por parte del Presidente y Vicepresidente del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia de Cutuglagua se presentan en el Anexo C.

CONCLUSIONES

- La gestión por procesos se puede implementar en cualquier tipo de institución, sin importar el giro de negocio o su tamaño, para lo cual se debe tener la participación integral de la alta dirección y de los integrantes de la institución.
- Con la definición del mapa de procesos se pudo conocer las actividades macro de la institución, así como su interrelación, de tal forma se definió la estructura actual de procesos. Se tomó como punto de partida las atribuciones del Gobierno Parroquial para de esta manera definir los procesos por cada área. Al no contar con actividades y procesos estandarizados, existía confusión entre los integrantes de la institución, con la elaboración del manual de procesos y procedimientos se cuenta con una herramienta que permite mejorar el desempeño.
- Con los procesos definidos en el área administrativa se definieron las actividades necesarias para realizar contrataciones, el proceso levantado fue “Contratación de obras de menor cuantía”, puesto que se contaban con observaciones de entes de control en lo referente al mismo, con este levantamiento se pudo tener una acción correctiva para en un futuro no cometer nuevamente errores; para los demás procesos de contratación se cuenta con las guías definidas por el SERCOP.
- En los procesos referentes a la gestión de mantenimiento se pudo definir flujogramas que permiten su control en base a la documentación generada, de esta manera se pudo determinar puntos de verificación en base a la misma, puesto que para realizar un mantenimiento se necesita la previa orden de trabajo y autorización, de esta forma se conoce exactamente cuántos mantenimientos se ejecutan ya que se cuenta con registros con firmas de responsabilidad de los servidores
- Para la gestión financiera se definieron todos los procesos que actualmente ejecuta el Gobierno Parroquial, de esta forma ayudará a la gestión puesto que las personas encargadas de ejecutar estos conocen exactamente la secuencia de actividades y el flujo de información a seguir; permitiendo mejorar los trámites, las etapas necesarias para su ejecución, adicionalmente los funcionarios conocen la normativa legal vigente aplicable para la ejecución de estos procesos.

- Con los procesos levantados en la gestión de talento humano se pudo conocer cuáles son las etapas para concursos, esto mejorará los tiempos de respuesta del Gobierno Parroquial al momento de solicitar personal, puesto que el proceso está levantado con la normativa legal vigente la cual delimita el accionar de la institución, si bien es cierto es muy extenso el mismo cumple con todo lo estipulado en la ley para realizar concursos; cabe destacar que el proceso de contratación mediante código de trabajo beneficiará el accionar del Gobierno Parroquial puesto que en muchos casos la institución confundía la forma de contratar lo cual generaba reprocesos.
- Mediante los procesos levantados en la gestión administrativa se podrán también subsanar observaciones de organismos de control, puesto que se actuará acorde a las normas dispuestas y también se detalla la serie de actividades y la documentación generada, principalmente para el manejo de bienes; con los procesos definidos se dispone de un mecanismo de control y asignación de responsables para el manejo de bienes y adicionalmente para la gestión de viáticos, movilizaciones y alimentación, puesto que existía confusión de los servidores al respecto y tampoco contaban con una guía que les permita conocer los pasos a ejecutar para la liquidación y entrega de informes en caso de comisión.
- Con la definición de indicadores cuentan con un mecanismo de control, seguimiento y monitoreo de los procesos, a su vez los resultados generados de estos proporcionarán datos que permitirán mejorar los procesos a futuro.

RECOMENDACIONES

- Cualquier cambio a futuro a realizar al manual de procesos y procedimientos debe ser comunicado a todos los integrantes de la institución, y el documento debe estar siempre disponible para cualquier tipo de consulta
- Capacitar a los integrantes de la institución en temas de gestión por procesos para que ellos sean los encargados de la actualización del manual.
- Complementar este levantamiento de procesos con mejoras tecnológicas, puesto que muchas actividades se ejecutan de forma manual y no se tienen respaldos digitales de la gestión del Gobierno Parroquial
- Implementar el monitoreo de indicadores para de esta forma conocer el desempeño real de los procesos y tener datos para poder ejecutar mejoras a los procesos levantados
- Realizar reuniones permanentes con todos los integrantes para aportar en mejoras al manual definido y para socializar cualquier tipo de cambio.
- Toda acción de mejora debe ser implementada paulatinamente, teniendo en cuenta que la ciudadanía es la razón de ser del Gobierno Parroquial y que los integrantes del mismo son las personas encargadas de agregar valor tanto para el cliente interno y externo.

BIBLIOGRAFÍA

- Beltrán, J. (1995). *Indicadores de gestión*. Bogotá: 3 R Editores.
- Certo, S. (1997). *Administración Moderna*. México: Mc Graw Hill.
- Harrington, J. (1994). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Código Orgánico de Institución Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), 2010
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP), 2010
- Mariño, H. (2001). *Gerencia de Procesos*. México: Alfa omega.
- Mejía, B. (2000). *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*. Colombia: Eco Ediciones.
- Mintzberg, H. Quinn J. y Voyer J. (1997). *El Proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos*. México: Pearson.
- Palao, J. Gómez, C. (2009). *Planificación estratégica*. Bogotá: Palao Editores.
- Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia de Cutuglagua (PDOT). 2012.
- Serna, J. (2003). *Autonomía universitaria y financiamiento*. México: UNAM
- Thompson, A. Strickland, Gamble, J. (2001). *Administración estratégica, teoría y casos*. México. Mc Graw Hill.
- Zambrano, A (2007) *Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Administración Pública*. Caracas: GCAR.

ANEXOS

ANEXO A.- Norma técnica de administración por procesos

SUPLEMENTO DEL REGISTRO OFICIAL Nº 895

Este documento ha sido
procesado teniendo como fuente
bibliográfica el Registro Oficial

SUMARIO:

FUNCIÓN EJECUTIVA

ACUERDO:

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

SECRETARÍA NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA:

[1580 Emítase la Norma Técnica de Administración por Procesos.....1](#)

[<< Ir a sumario >>](#)

No. 1580

Vinicio Alvarado Espinel

SECRETARIO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Que, la Constitución de la República del Ecuador, en su Art. 227 determina 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;

Que, el Art. 51 de la Ley Orgánica del Servicio Público dispone a la Secretaría Nacional de la Administración Pública establecer las políticas, metodologías de administración institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva;

Que, el Art 116 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público establece que la Secretaría Nacional de la Administración Pública tendrá como responsabilidad la determinación de las políticas, metodologías de administración institucional y las herramientas que aseguren una administración y mejoramiento continuo de la eficiencia de las instituciones que comprende la Administración Pública Central e Institucional, cuya aplicación e implementación estarán consideradas en las normas y la estructura institucional y posicional aprobados por el Ministerio de Relaciones Laborales;

Que, la Disposición Transitoria Octava del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público dispone que se expida una norma técnica de procesos para las instituciones de la Administración Pública Central e Institucional;

Que, el artículo 13 del Estatuto de Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva determina como atribución de la Secretaría Nacional de la Administración Pública establecer las

políticas, metodologías de gestión e innovación institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la administración pública central, institucional y dependiente, imagen gubernamental y calidad de la gestión en las entidades y organismos de la Función Ejecutiva, con quienes coordinará las acciones que sean necesarias para la correcta ejecución de dichos fines. Así también realizará el control, seguimiento y evaluación de la gestión de los planes, programas, proyectos y procesos de las entidades y organismos de la Función Ejecutiva que se encuentran en ejecución, así como el control, seguimiento y evaluación de la calidad en la gestión de los mismos;

Que, el Art. 15 letra h) del Estatuto de Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva establece como atribución del Secretario Nacional de la Administración Pública generar metodologías para la mejora de la administración pública en general, tales como proyectos, procesos, trámites y servicios al ciudadano;

Que, la Carta Iberoamericana de Calidad en la Administración Pública establece a la administración por procesos como uno de los ejes u orientaciones estratégicas para lograr una Administración Pública de calidad centrada en el ciudadano;

Que, con Acuerdo Ministerial No. 784 expedido por la Secretaría Nacional de la Administración Pública el 13 de julio de 2011 se emitió una Norma Técnica de Administración de Procesos;

Que, el Art. 2 letras a) del Acuerdo Ministerial expedido por la Secretaría Nacional de la Administración Pública el 17 de enero de 2011 determina que es atribución de la Subsecretaría de Gestión Estratégica e Innovación elaborar y proponer políticas, normas, lineamientos metodológicos, procesos y proyectos que promuevan la mejora de la gestión gubernamental.

Que, es necesario emitir una nueva norma técnica de administración por procesos con el fin de que las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva orienten sus actividades a la administración por procesos en beneficio del ciudadano; y,

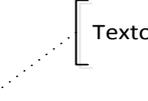
Que, mediante memorando No. PR-SSGEI-2012-001139-M de 29 de noviembre de 2012 la Subsecretaría de Gestión Estratégica e Innovación remitió un proyecto de norma técnica de administración de procesos para revisión, aprobación y publicación.

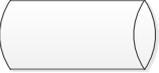
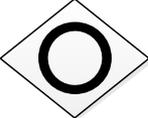
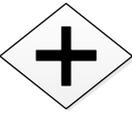
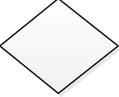
En ejercicio de la atribución que le confiere el Art. 15 letra n) del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva,

ACUERDA:

Emitir la NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS.

ANEXO B.- Simbología utilizada BPMN

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Evento de Inicio	Indica donde se iniciará un proceso concreto.
	Evento de Finalización	Indica donde finalizará un evento.
	Evento de Terminación y de finalización	Indica donde finalizará un proceso concreto.
	Actividad	Es una unidad de trabajo.
	Subproceso Contraído	Es un conjunto de actividades que no están visibles en el diagrama.
	Evento de vínculo intermedio	Conector de captura que enlaza actividad con otra.
	Evento de vínculo intermedio (lanzamiento)	Conector de lanzamiento que enlaza una actividad con otra.
	Objeto de datos	Representa información que fluye dentro del proceso tales como documentos, cartas o memorandos
	Anotación de texto	Nota descriptiva de una actividad del proceso.
	Grupo	Grupo de actividades realizadas por otra entidad.

	Base de Datos/Almacén	Es un lugar donde el proceso puede leer o escribir datos.
	Pool/Calle	Determina un área o unidad administrativa distinta
	Puerta de Enlace Inclusiva	Espera a todos los flujos que fueron activados para activar al saliente.
	Puerta de enlace de datos exclusiva	Selecciona exactamente un flujo de secuencia de entre las alternativas existentes.
	Puerta de Enlace Paralela	Todos los caminos salientes serán activados simultáneamente. En un punto de convergencia, la compuerta espera a que todos los flujos incidentes completen antes de activar el flujo saliente
	Puerta de enlace exclusiva	Indica una decisión o camino a seguir
	Evento de Mensaje de Inicio	Indica donde se iniciará un proceso concreto con un mensaje o documento.
	Evento de Mensaje de Intermedio	Indica un mensaje o evento intermedio que se produce durante un proceso.
	Evento de temporizador intermedio	Puntos en el tiempo, lapsos, Límites de tiempo dentro de un proceso.

**ANEXO C.- Manual de procesos y procedimientos del Gobierno Autónomo
Descentralizado Parroquial Rural de Cutuglagua**