



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño de un modelo de gestión por procesos para el Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte, año 2016.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: García Muñoz, María Fernanda

DIRECTOR: Maldonado Granda, Daniel Stalin, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO PORTOVIEJO

2016

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Mgs.

Daniel Stalin Maldonado Granda.

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación, denominado: "Diseño de un modelo de gestión por procesos para el Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte, año 2016" realizado por García Muñoz María Fernanda, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, septiembre de 2016

f).....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, García Muñoz María Fernanda declaro ser autor (a) del presente trabajo de titulación: “Diseño de un modelo de gestión por procesos para el Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte, año 2016”, de la Titulación de Magister en Gestión Empresarial, siendo Daniel Stalin Maldonado Granda, director (a) 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. 88 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 o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f. ....

Autor: García Muñoz María Fernanda

Cédula: 1312479429

## DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a Dios por ser quien guía cada paso que doy, por colocar obstáculos que han me han hecho crecer como ser humano, por ser mi consejero y mi apoyo en momentos de desesperación y angustia.

A mi Madre quien ha sido una mujer luchadora, una guerrera ante la vida; por enseñarme los sacrificios que una madre puede hacer por sus hijos; a mi padre por sus consejos, enseñanzas y por cimentar valores para mi vida personal.

A mi querido y amado esposo, por todo el apoyo y paciencia recibida durante nuestro caminar como pareja.

A mi querido hijito Ángel Antonio García García por ser ese motor que me impulsa día a día para salir adelante; también quiero dedicarle al nuevo miembro de mi familia que está en camino, ustedes hijos son fuente de inspiración para mamá.

La vida del estudiante es el sacrificio y su recompensa, el triunfo. Eso es lo que hoy siento profundamente hacia todo ese esfuerzo, dedicación y constancia que he logrado durante estos años, en los que hubo cambios necesarios e importantes para darme cuenta de que el éxito no estará al final del camino sino en el recorrido que hemos hecho.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios por cada minuto de vida, y por permitirme poder culminar otra etapa de mi vida.

Agradezco infinitamente a mis padres por ser los formadores en cada etapa de mi vida, regalándome lo más valioso para el ser humano “La Educación”.

A mi esposo por el amor brindado durante estos años, por caminar junto a mí en la misma dirección; y por formar una hermosa familia.

A mis tesoros más preciados mis hijos por ese infinito amor.

A la UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA por darme la oportunidad de crecer como profesional.

A los docentes que fueron una guía en el transcurso para poder alcanzar ésta Maestría.

En especial mi sincero agradecimiento al GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN ROCAFUERTE, por la apertura y colaboración que me brindaron para obtener información suficiente para el desarrollo de ésta tesis.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA .....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
CAPÍTULO I.....	5
MARCO TEÓRICO .....	5
1.1. Procesos.....	6
1.2. Gestión por procesos.....	6
1.3. Mapa de procesos .....	7
1.4. Diagrama de flujo de procesos.....	8
1.5. Fichas de procesos.....	8
1.6. Diagramas SIPOC .....	9
1.7. Indicador .....	9
1.7.1. Indicadores de gestión. ....	10
1.7.2. Clasificación de indicadores de gestión. ....	10
1.8. Calidad .....	11
1.9. Calidad en la atención personalizada.....	12
1.10. Procedimiento administrativo .....	12
1.11. Mejora continua .....	12
CAPÍTULO II.....	14
ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN.....	14
2.1. Antecedentes.....	15
2.2. Misión .....	15
2.3. Visión.....	16
2.4. Objetivos de la Institución .....	16
2.5. Marco Legal.....	17
2.6. Estructura orgánico funcional.....	18
2.7. Funciones .....	18
2.8. Servicios que presta la institución .....	19
CAPÍTULO III.....	20
METODOLOGIA .....	20

3.1. Tipo de estudios .....	21
3.2. Métodos de Investigación .....	21
3.3. Técnicas .....	21
3.4. Metodología para el levantamiento de procesos .....	22
3.4.1. Identificación y secuencia de los procesos.....	22
3.4.2. Descripción de los procesos actuales. ....	23
3.4.3. Seguimiento y medición de los procesos identificados.....	23
3.4.3.1. Indicadores de gestión .....	23
3.4.4. Propuesta de mejora de los procesos. ....	24
CAPITULO IV .....	25
LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN EL PATRONATO DE SERVICIO SOCIAL DEL CANTÓN ROCAFUERTE .....	25
4.1. Identificación y secuencia de los procesos .....	26
4.1.1. Mapa de procesos. ....	26
4.1.1.1. Procesos estratégicos.....	27
4.1.1.2. Procesos operativos.....	27
4.1.1.3. Procesos de apoyo. ....	28
4.2. Identificación de los procesos efectuados erróneamente .....	29
4.2.1. Matriz de impacto: atención y acceso a los servicio brindados a los usuarios.....	30
4.2.1.1. Flujograma: Matriz de impacto, atención y acceso a los servicio brindados a los usuarios.....	31
4.2.2. Diagrama de ishikawa: atención y acceso a los servicio brindados a los usuarios. .....	32
4.2.3. Matriz del plan de solución de gestión: atención y acceso a los servicio brindados a los usuarios. ....	33
4.2.4. Costos reales de la implementación del plan solución de gestión: atención y acceso a los servicio brindados a los usuarios.....	34
4.2.5. Hoja de ruta del plan solución de gestión: atención y acceso a los servicio brindados a los usuarios. ....	35
4.2.6. Matriz de impacto: acceso a servicios externos por convenios. ....	37
4.2.6.1. Flujograma: Matriz de impacto, acceso a servicios externos por convenios.....	38
4.2.7. Diagrama de ishikawa: acceso a servicios externos por convenios.....	39
4.2.8. Matriz del plan de solución de gestión: acceso a servicios externos por convenios. .....	40
4.2.9. Costos reales de la implementación del plan solución de gestión: acceso a servicios externos por convenios. ....	41

4.2.10. Hoja de ruta del plan solución de gestión: acceso a servicios externos por convenios. ....	42
4.2.11. Matriz de impacto: admisión de proyectos sociales.....	44
4.2.11.1. Flujograma: Matriz de impacto, admisión de proyectos sociales. ....	45
4.2.12. Diagrama de ishikawa: admisión de proyectos sociales.....	46
4.2.13. Matriz del plan de solución de gestión: admisión de proyectos sociales.....	47
4.2.14. Costos reales de la implementación del plan solución de gestión: admisión de proyectos sociales. ....	48
4.2.15. Hoja de ruta del plan solución de gestión: admisión de proyectos sociales.....	49
4.3. Descripción de los procesos .....	50
4.3.1. Flujogramas.....	50
4.3.1.1. Flujograma: atención y acceso a los servicio brindados a los usuarios. ....	51
4.3.1.2. Flujograma: acceso a servicios externos por convenios.....	52
4.3.1.3. Flujograma: admisión de proyectos sociales.....	53
4.3.2. Diagramas SIPOC. ....	53
4.3.2.1. SIPOC: atención y acceso a los servicio brindados a los usuarios.....	54
4.3.2.2. SIPOC: acceso a servicios externos por convenios. ....	54
4.3.2.3. SIPOC: admisión de proyectos sociales.....	54
4.4. Seguimiento y mejora de los procesos identificados .....	55
4.4.1. Indicadores para el proceso de atención y acceso a los servicio brindados a los usuarios.....	55
4.4.2. Indicadores para el proceso de acceso a servicios externos por convenios.....	56
4.4.3. Indicadores para el proceso de admisión de proyectos sociales. ....	56
4.5. Propuesta de mejora de los procesos .....	57
4.6. Manual de procesos.....	58
4.6.1. Objetivo. ....	58
4.6.2. Alcance.....	58
4.6.3. Responsables. ....	58
4.6.4. Definiciones. ....	58
4.6.5. Descripción de los procedimientos.....	59
4.6.5.1. Atención y acceso a los servicio brindados a los usuarios. ....	59
4.6.5.2. Acceso a servicios externos por convenios.....	59
4.6.5.3. Admisión de proyectos sociales. ....	59
Diagrama de flujo: atención y acceso a los servicio brindados a los usuarios.....	60
Diagrama de flujo: acceso a servicios externos por convenios. ....	61
Diagrama de flujo: admisión de proyectos sociales.....	62
4.7. Resultado esperado.....	62



CONCLUSIONES .....	63
RECOMENDACIONES.....	64
BIBLIOGRAFÍA.....	65
ANEXOS.....	67

## RESUMEN

El presente trabajo investigativo denominado diseño de un modelo de gestión por procesos para el Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte, año 2016, se efectuó con el propósito de mejorar la calidad de los servicios brindados a la comunidad.

Para esto se identificó y clasificó los procesos mediante mapeos de procesos mostrando la interrelación entre los mismos, detectando los procesos defectuosos, las causas y efectos generados, encontrando la problemática en los procesos de apoyo, específicamente en los subprocesos de atención y acceso a los servicios brindados a los usuarios, porque no poseen expedientes de las personas que solicitan acceder a los servicios ofertados, en el sub proceso de acceso a servicios externos por convenios debido a la falta de redireccionamiento que permita obtener el servicio solicitado, y el sub proceso de admisión a los proyectos sociales, ejecutado erróneamente porque los usuarios no poseen la asesoría, los requisitos, formatos de presentación que deben cumplir para presentación de los proyectos sociales. Por esta razón se propuso el seguimiento y mejora de los subprocesos por medio de herramientas de gestión.

**Palabras claves:** Gestión por procesos, Patronato Municipal, modelo de gestión, indicadores, mapa de procesos.

## ABSTRACT

This research work called designing a process management model for the Social Service Board of the Canton Rocafuerte, 2016, was carried out with the purpose of improving the quality of services provided to the community.

For this was identified and classified the processes by mapping processes showing the interrelationship between them, detecting defective processes, causes and effects generated by finding the problems in the support processes, specifically the threads of care and access to services provided to users, because they have no records of persons seeking access to the services offered in the sub process of accessing external by agreements due to lack redirect that to obtain the service requested services and the sub admissions process social projects, wrongly executed because users do not have the advice, requirements, presentation formats that must meet to presentation of social projects. For this reason the monitoring and improvement of the threads through management tools proposed.

**Keywords:** Process management, Municipal Board, management model, indicators, process map.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación denominada: Diseño de un modelo de gestión por procesos para el Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte, año 2016, fue desarrollada en cuatro capítulos orientados para la consecución de los objetivos planteados.

Capítulo I: Marco teórico.- En este capítulo se realizan las recopilaciones de datos bibliográficos de diferentes autores, dando su aporte referente a los procesos, gestión por procesos, mapas de procesos, diagramas de flujo y SIPOC, fichas de procesos, indicadores de gestión y su clasificación, calidad de atención, procedimientos administrativos, mejoras continuas, entre otros.

Capítulo II: Aspectos generales de la institución.- Comprende la información institucional del Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte como antecedentes, su misión y visión, sus objetivos institucionales, el marco legal, la estructura organizacional, las funciones establecidas y los servicios que brinda a la comunidad.

Capítulo III: Metodología.- En esta sección se describe el tipo de estudio utilizado en esta investigación, los métodos implementados, las herramientas y técnicas usadas para la recolección de datos, detallando las fases del desarrollo de los procesos de la institución objeto de estudio y las herramientas utilizadas en la identificación y secuencia de los procesos, la descripción de los procesos actuales, el seguimiento y medición de los procesos actuales, y la propuesta de mejoras de procesos.

Capítulo IV: La gestión de los procesos en el Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte.- Este capítulo se desarrolló a través de herramientas de gestión para determinar las causantes y posibles mejoras, entre ellas tenemos: Mapa de procesos, matrices de impacto, diagrama de Ishikawa, plan de soluciones y costos, hojas de ruta de procesos, flujogramas, indicadores de gestión, y la propuesta de mejoras diseñando un instrumento que responda a las deficiencias o debilidades que presentaban los procesos de apoyo al momento de brindar atención y direccionamiento a la comunidad.

El desarrollo de estos capítulos permitió alcanzar el objetivo general de esta investigación el cual fue proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios que ofrece el Patronato Social Municipal del Cantón Rocafuerte, del cual se derivan tres objetivos específicos los cuales son:

- Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos para el Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual del Patronato Social de la Municipalidad del Cantón Rocafuerte con el propósito de establecer las causas que estarían mermando la calidad de los servicios que ofrece.
- Elaborar una propuesta de mejora en la calidad de los servicios que presta el Patronato Social Municipal del Cantón Rocafuerte, a través de la implementación del modelo de gestión por procesos.

Las limitantes presentadas generalmente fueron el acceso a la información institucional necesaria, lo cual se supero en el lapso del desarrollo de este trabajo investigativo.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO TEÓRICO**

## **1.1. Procesos**

En la revista denominada el proceso administrativo desde varios autores, se expresa el siguiente concepto:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral, compuesto por la fase mecánica que es la planeación y la organización y la fase dinámica que se encarga de ver que se realicen las tareas y para ello cuenta con la supervisión, liderazgo, comunicación. (Guzmán y Motejo, 2013, p.1)

Se puede argumentar a lo expuesto que los procesos son secuencias de tareas o pasos que se orientan en dirección del objetivo a conseguir.

## **1.2. Gestión por procesos**

Arias (2011) en su libro la gestión por procesos brinda su punto de vista en este tema:

La gestión por procesos se caracteriza por un sistema interrelacionado de procesos que contribuye a incrementar la satisfacción del cliente, ya que elimina las barreras entre diferentes áreas funcionales y unifica sus enfoques hacia las metas principales de la organización, permitiendo la apropiada gestión de las interfaces entre los distintos procesos. (p.23)

“La gestión de los procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivo los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente” (Bravo, 2012, p.29).

Según lo expuesto se determina que la gestión por procesos ayuda a mejorar el rendimiento de una organización en beneficio común direccionado a los objetivos de la entidad a efectuarse, optimizando los procesos para obtener un servicio de eficiencia y eficacia hacia los usuarios.

Adicional, se puede establecer como un concepto relacionado, el conocimiento de lo que implica un Mapa de procesos; a continuación, se presentan los aportes relevantes sobre el mismo.

### 1.3. Mapa de procesos

El mapeo de procesos se refiere en la forma en que se va a clasificar cada uno de los procesos que se efectúan en una institución o empresa, según Pérez (2008) en su libro Gestión por procesos, brinda su punto de vista:

- Procesos operativos: combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando un alto valor añadido. Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa.
- Procesos de apoyo: proporcionan las personas los recursos físicos necesarios para el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos. Aquí se incluirían, el proceso de gestión de los recursos humanos, el proceso de aprovisionamiento en bienes de inversión, maquinaria, utillajes, hardware y software, el proceso de mantenimiento de la infraestructura, el proceso de gestión de proveedores, la elaboración y revisión del sistema de gestión de la calidad.
- Procesos estratégicos: permiten definir y desarrollar las estrategias y objetivos de la organización, también ayudan a fijar pautas y sirven de guía para el resto de los procesos. Se encargan de planeación, dirección y control, cuya finalidad es determinar planes para el funcionamiento de otros procesos de las organizaciones, cuyos elementos de entrada son información sobre el entorno, disponibilidad de recursos, etc. y sus salidas son los propios planes operativos o de gestión.
- Procesos de gestión: mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionar la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctoras) y elaborar planes de mejora eficaces. Funcionan recogiendo datos del resto de los procesos y procesándolos para convertirlos en información de valor accesible y aplicable para la toma de decisiones de sus clientes internos.
- Procesos de dirección: están concebidos con carácter transversal a todo el resto de enfoque por procesos simplemente cambiando el título del procedimiento o reemplazando departamento por proceso. Para evitarlo y dar un sentido finalista vale la pena vincular la gestión por procesos con la estrategia de la empresa.

El mapa de procesos ha de representar los procesos relevantes para satisfacer al cliente y conseguir los objetivos de la empresa. Es una herramienta para comunicar el enfoque al proceso además de mostrar las interacciones más importantes. (p.54)



El mapeo de procesos permite clasificarlos según la investigación y en el campo de acción en que se estén efectuando, en el caso del Patronato Municipal de Rocafuerte se utilizaron procesos estratégicos, operativos y de apoyo, dando una clara interrelación de los mismos y direccionado la investigación realizada.

#### **1.4. Diagrama de flujo de procesos**

Según Guzmán (2003) en su publicación diagramas de flujo indica que:

Representa la esquematización gráfica de un algoritmo, el cual muestra gráficamente los pasos o procesos a seguir para alcanzar la solución de un problema. Su correcta construcción es sumamente importante porque, a partir del mismo se escribe un programa en algún Lenguaje de Programación. Si el Diagrama de Flujo está completo y correcto, el paso del mismo a un Lenguaje de Programación es relativamente simple y directo. (p.3)

Según lo expuesto los diagramas de flujo sirven para describir como se efectúa un proceso desde su inicio, sus alternativas, resultados y finalización del mismo de una forma gráfica a través de símbolos algorítmicos planteados de forma lógica detallados secuencialmente los cuales pueden tener varias alternativas, retroalimentaciones, interrogantes, todo esto depende del proceso que se desea representar en el diagrama de flujo.

#### **1.5. Fichas de procesos**

Mieres y Formoso (2012) en su publicación metodologías y enfoques para la gestión por procesos, al respecto indica que:

Una ficha de proceso es un documento donde se recopila la información importante del proceso, dentro de la cual se incluye la descripción de las actividades que componen el proceso y un diagrama de flujo del proceso que muestra las diferentes etapas del mismo a partir de la relación de sus actividades. (p.7)

Las fichas de procesos son de gran utilidad para puntualizar y establecer las características del proceso en el cual son empleadas.

## 1.6. Diagramas SIPOC

Arias (2013) en su publicación diagrama SIPOC, herramientas para descubrir las posibles áreas de mejora, da su opinión:

El Diagrama SIPOC, por sus siglas en inglés Supplier – Inputs- Process- Outputs – Customers, es la representación gráfica de un proceso de gestión. Esta herramienta permite visualizar el proceso de manera sencilla, identificando a las partes implicadas en el mismo:

- Proveedor (supplier): persona que aporta recursos al proceso
- Recursos (inputs): todo lo que se requiere para llevar a cabo el proceso. Se considera recursos a la información, materiales e incluso, personas.
- Proceso (process): conjunto de actividades que transforman las entradas en salidas, dándoles un valor añadido.
- Cliente (customer): la persona que recibe el resultado del proceso. El objetivo es obtener la satisfacción de este cliente.

Los pasos a realizar para elaborar un Diagrama SIPOC pueden ser:

- Identificar los procesos de gestión
- Establecer las entradas del proceso, los recursos necesarios
- Establecer los proveedores de estas entradas al proceso
- Definir las salidas del proceso
- Establecer quién es el cliente de cada una de las salidas obtenidas

El Diagrama de SIPOC es una herramienta que se emplea tanto en el ámbito de Sigma como en la gestión por procesos en general. (p.2)

## 1.7. Indicador

Una de las citas bibliográficas necesarias y de importancia en un modelo de gestión por procesos son los indicadores, los cuales determinan como evaluar un proceso, el siguiente argumento citado es de gran utilidad para aclarar que es un indicador:

Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado. (Valda, 2012, p.12)

Los indicadores son utilizados para valorar o medir una operación, dependiendo del uso en el que sea aplicado entregando un rango de medición.

### **1.7.1. Indicadores de gestión.**

Lorino (2006) en su obra control de gestión estratégico, afirma:

Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicio o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada. En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador para determinar si una organización está cumpliendo con los objetivos. (p.194)

Los indicadores de gestión permitirán medir si los procesos se están realizando adecuadamente y de no ser así encontrar las falencias de los mismos para poder plantear soluciones.

### **1.7.2. Clasificación de indicadores de gestión.**

El trabajo de investigación presentado utiliza indicadores de eficiencia y eficacia para realizar la medición de los procesos efectuados en el Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte, se hace la siguiente cita de autor donde se detalla la clasificación de los indicadores de gestión y brinda una idea clara para que son utilizados cada uno de ellos.

Según Castillo (2013) expone:

- Indicadores de cumplimiento: están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas o trabajos, como por ejemplo el cumplimiento de los reportes de gastos de proyectos que nos piden mensualmente.

- Indicadores de evaluación: tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea o proceso, están relacionados con las razones o Métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidad es de mejora como por ejemplo evaluación de los procesos en la gestión de compra de materiales o reactivos.
- Indicadores de eficiencia: tienen que ver con la productividad, miden el nivel de ejecución del proceso, están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la adquisición de materiales que se adquieren para el desarrollo de los trabajos investigativos del departamento.
- Indicadores de eficacia: hacen efectivo un propósito, están relacionados con el grado de satisfacción de los clientes cuando se presta un servicio o trabajo, miden el logro de los resultados propuestos en la organización e indicar si se hicieron las cosas que se debían hacer o los proceso correctos, además debemos conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera.
- Indicadores de gestión: tiene que ver con gestionar o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas o trabajos programados y planificados dentro de la organización, están relacionados con las razones que permiten administrar un proceso. (p. 41)

## **1.8. Calidad**

Se puede referir que, la calidad es cuando un bien o servicio brindado o requerido se encuentra en óptimas condiciones para su uso o consumo

Hoyer (2013) expresa su criterio referente a la calidad:

La calidad es una propiedad presente en algunos hechos, objetos o situaciones o el conjunto de atributos que se observan en un hecho o circunstancia, que le definen de una determinada manera. Es también el grado de aproximación de un producto o servicio a cada una de las características que se hayan señalado como idóneas en un prototipo. Igualmente, se puede entender la calidad como el grado de obtención de una determinada característica, de acuerdo con una escala de medida, en la que se definen los puntos extremos en malo-bueno, siendo el intermedio el normal. (p.62)

## **1.9. Calidad en la atención personalizada**

Thompson (2005) indica:

Las características para mejorar la calidad del servicio deben ser: escuchar al cliente; buscar la confianza del cliente y saber ¿qué le gustaría hacer en su empresa para crecer?, ¿para que usaría su servicio?; y, al buscar soluciones juntos y demostrar realmente interés, sé está listo para hacer negocios. (p.35)

Es de primordial importancia en una organización la atención brindada, el servicio a los clientes debe ser eficiente y eficaz, con la calidad y calidez que ameriten las circunstancias.

La atención al usuario es la primera carta de presentación de cualquier institución, la utilización de los servicios por parte de los consumidores hace posible el funcionamiento de una empresa u organización.

## **1.10. Procedimiento administrativo**

El procedimiento administrativo es el cauce formal de una serie de actos de la actuación administrativa, para la realización de un fin, para llevarlo a los actos de autoridad que precisan de un proceso para dar seguimiento y llegar a un fin que solucione dicho proceso, siempre siguiendo lo contemplado en la ley que la rige, mientras que nuestro pensador ha contribuido de manera natural, ya que siendo de una época en la que apenas iniciaban la revolución en las leyes ha contribuido en que los actos administrativos suponen un poder o una causa de donde emanan, y un fin a que se dirigen. (Hernández, 2013, p. 2)

Los procedimientos administrativos en una institución permiten manejarla de manera eficaz, la cual se lleva a cabo en fases administrativas que le dan al administrador conocimientos necesarios para direccionar la empresa de forma adecuada.

## **1.11. Mejora continua**

Ramírez (2002) comparte que “todo el personal de la Organización debe hablar y conocer el lenguaje de la calidad y disponer de formación en el manejo de las herramientas de la calidad” (p.13).

Para Harrington (2003), mejorar un proceso significa “cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso” (p.23).

La mejora continua de los procesos permite a la organización optimizar y evolucionar el trabajo efectuado y los servicios entregados a los usuarios.

Con esta revisión se puede evidenciar que varios autores han contribuido con aportes bibliográficos de sus obras, trabajos investigativos, revistas u otros, enriqueciendo conocimientos para el diseño de un modelo de gestión por procesos.

**CAPÍTULO II**  
**ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN**

## **2.1. Antecedentes**

El Patronato Municipal es un ente preocupado por la educación de los niños y niñas más vulnerables del cantón, en el año 2004 consiguió 100 becas escolares, en coordinación con el programa del muchacho trabajador del INNFA, en las comunidades de Tierras Amarillas, Tierra Dura, Tres Charcos, El Muyuyo, Paja Colorada, Cerro Verde, Puerto Loor, Horno de Pan, La Primavera, Cerecito y colinas San José.

Durante los años que ha venido funcionando este organismo se han realizado agasajos a la niñez Rocafortense, en ocasiones como día del niño y navidad, tratando de dibujar una sonrisa a los niños/as más desprotegidos. Se ha pretendido atender a las personas con discapacidad dotándoles en calidad de préstamo sillas de ruedas, bastones, andadores, muletas, medicinas a las personas más desprotegidas, sobre todo a las de las comunidades más lejanas del cantón; por otra parte se han realizados brigadas médicas para niños, niñas, adultos mayores, y personas con discapacidad a través de coordinaciones interinstitucionales del estado y fundaciones privadas sin fines de lucro, pero con alto interés social.

El Patronato Municipal se ha ido fortaleciendo y creciendo poco a poco, con el transcurrir del tiempo, de acuerdo a leyes, reglamentos y necesidades que se han venido generando; forjando una entidad sostenible que brinde el apoyo social que necesita un cantón para su desarrollo,

Respecto a los elementos estratégicos del Patronato Municipal cuenta con una misión, visión y objetivos institucionales, definidos de la siguiente manera:

## **2.2. Misión**

Se rige bajo la siguiente misión institucional:

Somos una organización solidaria sin fines de lucro tendiente a desarrollar actividades que permitan mejorar la calidad de vida de los sectores vulnerables, a través de la implementación de un sistema de salud eficiente, asistencia social, cultural y económica que atienda las necesidades de la población del cantón. Trabajando mancomunadamente con la municipalidad, entidades públicas y privadas, con el fin de promover el mejoramiento de la calidad de vida a raves del



reconocimiento de los derechos de las personas e igualdad de oportunidades. (Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte, 2016)

### **2.3. Visión**

Posee una visión institucional que plantea lo siguiente:

El Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte se consolida como una organización líder en el campo de acción social, especialmente con las personas en situación de vulnerabilidad y alto riesgo, a las que reconoce como sujetos de derechos, con igualdad de oportunidades y como actores del presente y futuro de la ciudad y de su propio proyecto de vida. (Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte, 2016)

### **2.4. Objetivos de la Institución**

La institución posee planteado como metas y direccionamiento de la misma los siguientes objetivos:

- Pretende desarrollar un sistema de atención en salud, integral, descentralizado, autogestionario y de calidad que atienda a la población de Rocafuerte; desarrollando programas especiales para discapacitados y personas de la tercera edad.
- Desarrollar actividades tendientes a revalorizar el papel de la mujer en la formación de la familia y la comunidad, mediante la capacitación en el trabajo, conformación de grupos de defensa de los derechos de la mujer, promoción del papel de la mujer en la familia y en la comunidad.
- Luchar por la defensa de los derechos de los niños, a través de su difusión, mejoramiento de la calidad de educación, incorporación en la toma de decisiones y resolución de sus problemas y recreación.
- Fomentar la identidad y desarrollo cultural de los jóvenes a través de centros de cultura populares y la formación de reporteros comunitarios. Igualmente se fortalecerá la organización y solidaridad a través de las brigadas de Defensa Civil y la creación de talleres ocupacionales.
- Mejorar la salud de los adultos mayores y discapacitados, así como también la de fomentar la solidaridad, terapias de recreación y la investigación sobre la cultura e identidad.

- Mantener relaciones de coparticipación con otras entidades del estado, con diferentes patronatos municipales y provinciales, y demás entidades del estado que presten asistencia. (Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte, 2016)

## **2.5. Marco Legal**

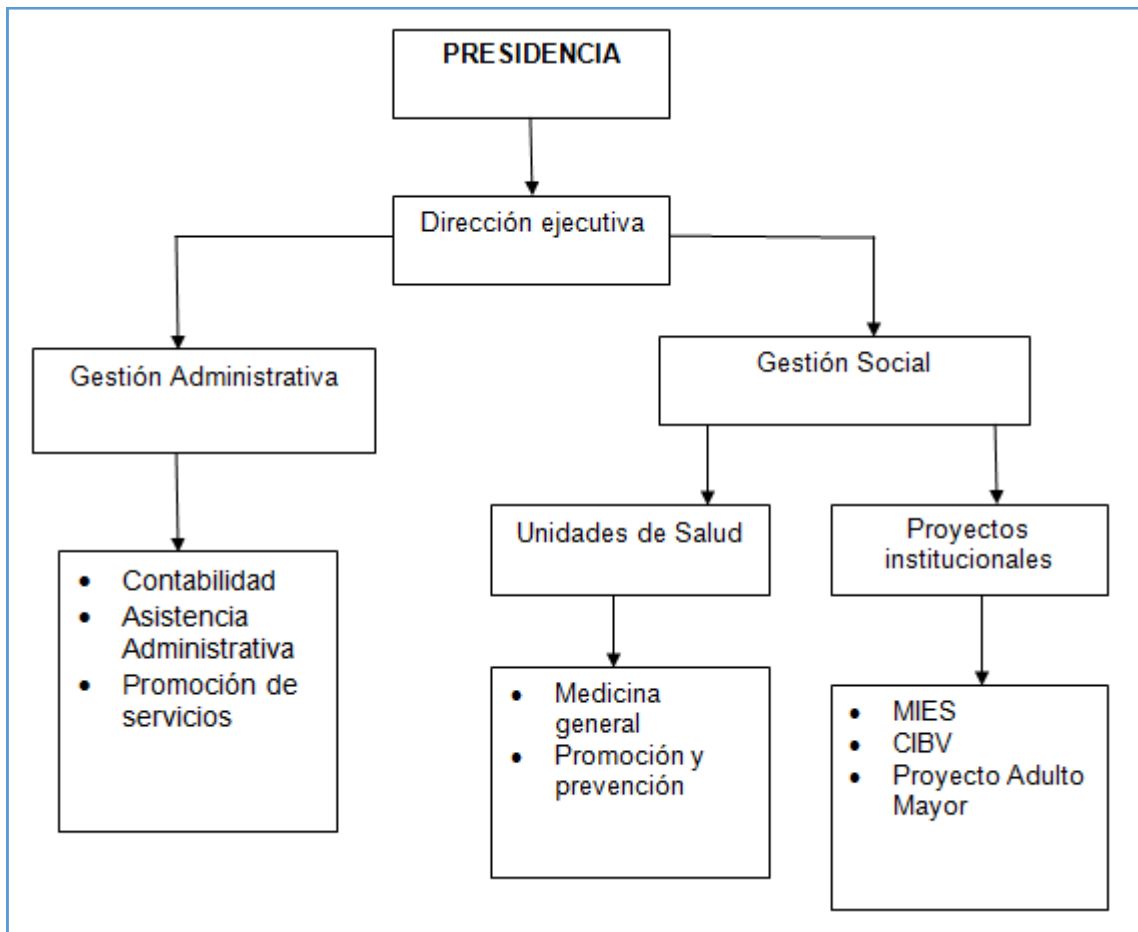
El Patronato Municipal del Cantón Rocafuerte es una institución de carácter social, conformado a través de la ordenanza de creación registro oficial N°447 del 06 de Noviembre del 2001.

A los 15 días del mes de marzo del 2002 se conformó de acuerdo a los Art. 7 y 8 de la ordenanza de creación del Patronato Municipal la directiva integrada por la Sra. Narcisa Zambrano, presidenta; la Sra. Norys Muñoz de Cedeño, concejal; el Dr. Marcelo Daza Alvarado, director del Hospital Natalia Huerta de Niemes; la Srta. Julissa Ozaeta Santos, reina del cantón; la Sra. Carmen Ismenia Vélez Zambrano, reina y presidenta de la tercera edad; el Sr. Wilson Durán Barreto, representante de la Defensa Civil; y socias activas del Patronato Municipal.

En sesión ordinaria del lunes 6 de diciembre del 2004 ante los miembros del directorio, la presidenta solicitó una reforma a la ordenanza de creación del Patronato Municipal de Acción Social del Cantón Rocafuerte, pero ésta se reformó el miércoles 19 de noviembre del 2008, mediante registro oficial N°470.

## 2.6. Estructura orgánico funcional

La estructura orgánica del Patronato tiene los siguientes niveles de acuerdo a la Ilustre Municipalidad del Cantón Rocafuerte (2016):



**Figura 1.** Estructura orgánico funcional  
**Fuente:** Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte

## 2.7. Funciones

De acuerdo a la Ilustre Municipalidad del Cantón Rocafuerte (2016) las funciones que se realizan el Patronato Municipal, según son las siguientes:

1. Implementar y proveer atención médica, odontología, fisioterapia y otros servicios de salud, a la comunidad urbana y rural del cantón.
2. Velar por la continuidad y regularidad de los servicios asistenciales que se crearen.

3. Desarrollar programas de salud ambulatoria para la extensión de los servicios médicos a los barrios marginales, suburbanos y rurales del cantón.
4. Desarrollar Programas y proyectos en beneficio de los niños/as y adultos Mayores del cantón Rocafuerte.
5. Ayudas especiales a niños, niñas, adolescentes, mujeres y adultos mayores enfermos de escasos recursos económicos.
6. Desarrollar mecanismos de autogestión para el financiamiento de los servicios
7. Administrar bienes tales como: rentas propias, asignaciones presupuestarias municipales y donaciones que recibiere.

## **2.8. Servicios que presta la institución**

Los servicios que se brindan el Patronato Municipal del Cantón Rocafuerte según la Ilustre Municipal del Cantón Rocafuerte (2016) son:

- Realización y Ejecución de Proyectos Sociales con el MIES dirigido a niños, niñas entre 0 y 5 años de edad; y a personas con discapacidad.
- Atención médica Odontológica realizando extracciones, profilaxis, obturaciones, obturaciones definitivas y consultas odontológicas.
- Brigadas Médicas y oftalmológicas en coordinación con fundaciones.
- Rehabilitación física, dirigido a niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos y personas adultas mayores de todas las comunidades, el mismo que está ubicado en el INFFA en la Av. Sucre.

**CAPÍTULO III**  
**METODOLOGIA**

### **3.1. Tipo de estudios**

Los tipos de metodologías que se desarrollaron en el trabajo investigativo fueron de campo y empírico: de campo porque permitió buscar y almacenar la información necesaria desde un ámbito real y empírico porque se aplicó los conocimientos adquiridos para detectar las practicas y consecuencias de los procesos.

### **3.2. Métodos de Investigación**

Los métodos investigativos utilizados en este trabajo son:

#### **Explorativo descriptivo**

Este método se aplica un sondeo el cual facilitó estudiar la problemática del Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte obteniendo información necesaria para orientar el desarrollo de la investigación.

#### **Hermenéutico**

Este se basa en la aportación bibliográfica teórica pertinente enriqueciendo el desarrollo del marco teórico en el trabajo de investigación, orientándose a un modelo de gestión idóneo

#### **Inductivo deductivo**

Se realizaron estudios de casos particulares, facultando en reconocer la realidad del Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte, esto facilitó la emisión de soluciones y conclusiones.

### **3.3. Técnicas**

Las técnicas utilizadas en la recolección de información para el desarrollo del presente trabajo fueron la observación y la entrevista.

## **Observación**

Esta técnica se utilizó para captar las necesidades y problemáticas en el modelo de gestión por procesos por medio de la observación de la ejecución de los procesos del Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte de parte del personal que labora en la institución.

## **Entrevistas**

La entrevista fue orientada a la obtención de información de de forma oral a los empleados y diferentes funcionarios de la institución relacionados con el tema investigativo, esto se realizó de forma individual mediante preguntas abiertas y en grupos mediante lluvia de ideas con el personal que labora en la institución obteniendo así las ideas para la creación de las matrices de impacto, y diagramas de Ishikawa detallados en el capítulo IV: La gestión de los procesos en el Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte

### **3.4. Metodología para el levantamiento de procesos**

#### **3.4.1. Identificación y secuencia de los procesos.**

Para identificarlos fue necesario efectuar una investigación exhaustiva de los procesos que se generaban en el Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte, reconociendo cuáles eran los más idóneos y de mayor importancia hacia los usuarios y funcionarios, su utilización y las falencias que poseían al momento de llevarse a cabo.

Identificados y gestionados de forma adecuada se planteó en base a la investigación realizada la estructura y secuencia de los procesos, elaborado con las siguientes herramientas:

Mapa de procesos: Un mapeo en la organización permitió su clasificación en procesos estratégicos, operativos y de apoyo, se debe considerar que los procesos de apoyo son los que presentaron la vulnerabilidad y problemática en la presente investigación y son los que fueron objetos de estudio para un modelo de gestión por procesos.

Las matrices de impacto: Determinan el nivel de prioridad del problema que afectan a los procesos.

Diagrama de Ishikawa: Establece las causas y efectos de los procesos de estudio, permitiendo tener una mejor comprensión de los problemas identificados a tratar

Plan de soluciones: Permite proponer posibles soluciones con un plan de acción a seguir para corregir los problemas encontrados.

### **3.4.2. Descripción de los procesos actuales.**

Después de realizar la identificación y la secuencia de los procesos de forma correcta utilizamos herramientas de gestión para realizar la descripción de cada uno de los procesos de apoyo objetos de estudio en nuestra investigación, entre la cuales se tiene:

- Los diagramas de flujo: Permiten describir de forma gráfica mediante símbolos como se efectúa el proceso desde su inicio a su final y los ciclos repetitivos del mismo.
- Los diagramas SIPOC (proveedor, recursos, proceso, cliente): Permiten identificar la interrelación y delimitación de un proceso y efectuar un análisis del mismo.

### **3.4.3. Seguimiento y medición de los procesos identificados.**

El seguimiento para la verificación del cumplimiento efectivo de los procesos se realiza mediante:

#### **3.4.3.1. Indicadores de gestión.**

Se efectuó con el fin de conocer si los procesos se estaban desarrollando de forma idónea midiendo la eficiencia, y eficacia, los cuales están alineados a los objetivos planteados en el trabajo investigativo.

En esta investigación todos los procesos se miden de forma cuantitativa o cuantitativamente.



#### **3.4.4. Propuesta de mejora de los procesos.**

En base a los resultados obtenidos del seguimiento y mejoras de los procesos identificados se puede verificar cuales no conseguían los resultados planificados deseados aplicando oportunidades de mejora.

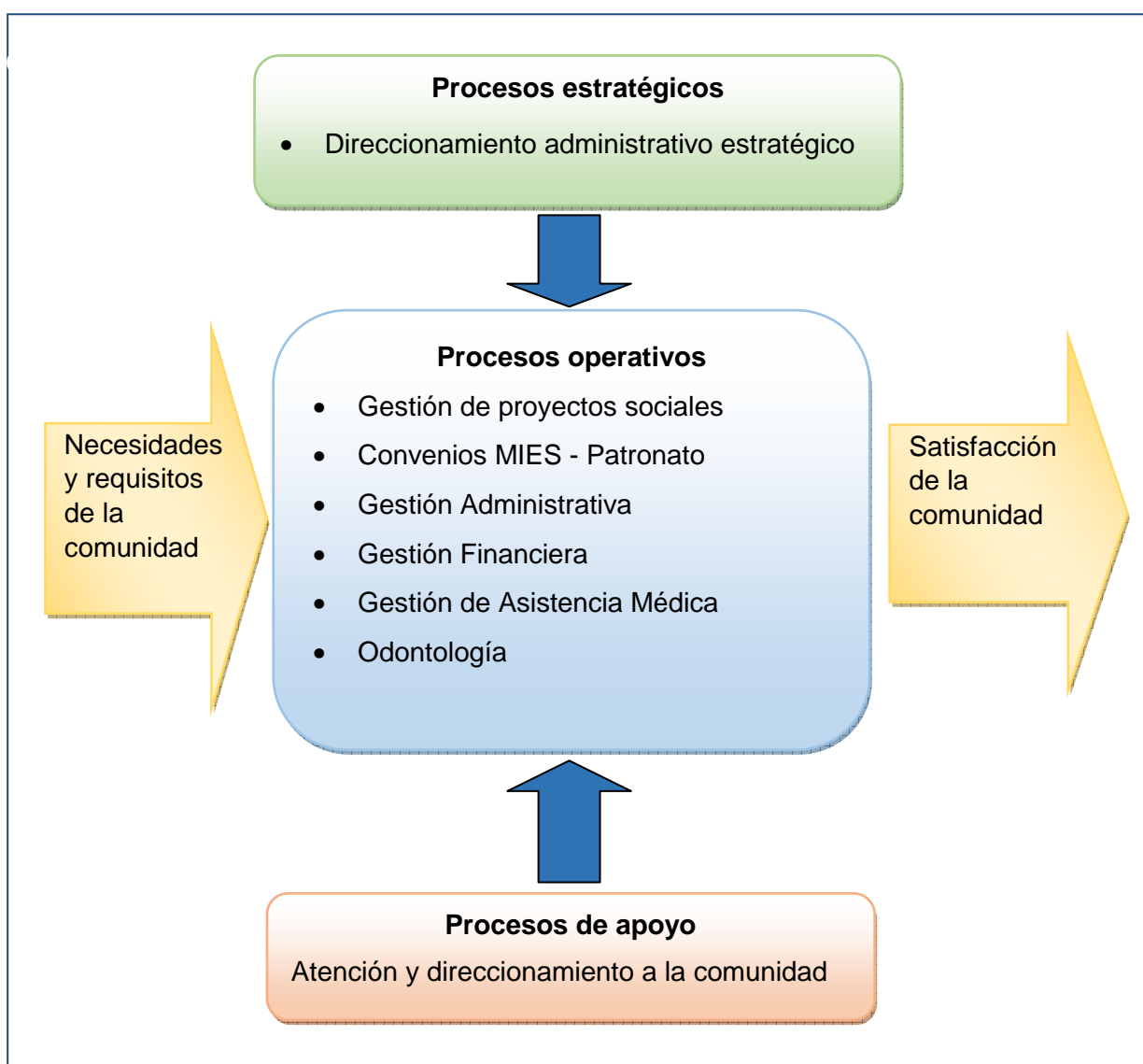
Con este antecedente expuesto, se aplican propuestas de mejoras necesarias para la optimización de los procesos de un modelo de gestión ideal de forma continua.

**CAPITULO IV**  
**LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN EL PATRONATO DE SERVICIO SOCIAL DEL**  
**CANTÓN ROCAFUERTE**

#### 4.1. Identificación y secuencia de los procesos

Para la aplicación de la identificación y la secuencia de los procesos realizados en el Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte primero se efectúa mediante un mapeo de los procesos el cual permite su identificación y clasificación, dándose una perspectiva clara de la interrelación de los mismos los cuales serían procesos estratégicos, operativos y de apoyo

##### 4.1.1. Mapa de procesos.



**Figura 2.** Procesos efectuados en el Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte  
**Fuente:** Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte

#### **4.1.1.1. Procesos estratégicos.**

Los procesos estratégicos son los encargados de llevar el direccionamiento de la institución por lo general realizada por los directivos, departamentos centrales, funcionarios entre otros, que tienen la responsabilidad de la toma de decisiones y conlleven al alcance de las metas institucionales.

**Tabla 1.** Procesos estratégicos realizados en el Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte

<b>Tipo de proceso</b>	<b>Subproceso</b>
Direccionamiento administrativo estratégico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestión con el MIES para la aplicación de proyectos</li><li>• Aprobación y asignación de presupuestos para proyectos</li><li>• Cronograma de actividades a ejecutarse</li></ul>

Fuente: Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte

#### **4.1.1.2. Procesos operativos.**

Los procesos operativos representan los servicios que brinda el Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte son los servicios que brindan en función del bienestar de la comunidad de este sector.

**Tabla 2.** Procesos operativos realizados en el Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte

<b>Tipo de proceso</b>	<b>Subproceso</b>
Gestión de proyectos sociales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprobación de proyectos</li><li>• Ejecución de proyectos</li><li>• Seguimiento al cumplimiento de la ejecución del proyecto</li></ul>
Convenios MIES - Patronato	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consulta externa médica</li><li>• Hospitalización</li><li>• Asistencia recreacional a adultos mayores</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimulación temprana a menores de 5 años</li> </ul>
Gestión Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo organizacional</li> <li>• Pago de salarios</li> <li>• Gestión de relaciones laborales</li> <li>• Inventarios</li> <li>• Archivo</li> </ul>
Gestión Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidad de la institución</li> <li>• Manejo de caja chica</li> </ul>
Gestión de Asistencia Médica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medicina general</li> <li>• Promoción y prevención</li> <li>• Salud bucal</li> <li>• Exámenes médicos</li> </ul>

**Fuente:** Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte

#### **4.1.1.3. Procesos de apoyo.**

Los procesos de apoyo del Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte son los que ayudan a los operativos a hacerse efectivos para el cumplimiento y servicio a la comunidad, entre los cuales podemos indicar los siguientes:

**Tabla 3.** Procesos de apoyo realizados en el Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte

<b>Tipo de proceso</b>	<b>Subproceso</b>
Atención y direccionamiento a la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención y acceso a los servicios brindados a los usuarios</li> <li>• Acceso a servicios externos por convenios</li> <li>• Admisión de proyectos sociales</li> </ul>

**Fuente:** Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte

## **4.2. Identificación de los procesos efectuados erróneamente**

Después de realizar la clasificación de los procesos y su interrelación se procede a identificar las falencias desarrolladas, basándose en los procesos de apoyo que son los que presentan la problemática efecto de estudio de la investigación, esto se descubrió mediante el análisis exhaustivo con el apoyo del equipo de trabajo de la institución, lo cuales brindaron su aporte, ideas, sugerencias, y toda la información recolectada que permitió encontrar que procesos se efectuaban erróneamente, estas falencias objetos de estudio se analizaron mediante diferentes herramientas de gestión de procesos, las cuales se detallan a continuación:

Matriz de impacto.- Empleada para determinar que problemática posee mayor repercusión en los procesos de apoyo, representado por diferentes niveles 1 bajo, 3 medio, y 5 alto. El problema con mayor nivel pasará a ser objeto de estudio en el diagrama de Ishikawa.

Diagrama de Ishikawa.- Analiza el problema propuesto a través de lluvia de ideas, que aportó el personal que labora en el área donde se desarrolla el tema investigativo, determinando las causas y los efectos del problema planteado.

Matriz del plan de solución de gestión.- A partir de las causas y efectos identificados en la problemática, se proponen alternativas de soluciones posibles, estableciendo el tipo de actividad a efectuarse, y los recursos implicados.

Costos reales de la implementación del plan de solución de gestión.- En algunos casos las soluciones que se deben implementar poseen valor económico a invertirse para la adquisición de las mismas, por ejemplo equipos tecnológicos, encerres, entre otros, lo cual se detalla en esta herramienta.

Hoja de ruta del plan de solución de gestión.- Permite describir el proceso que se efectúa para obtener la solución a implementarse, detallando el trámite, su descripción, quien autoriza, los responsables, y los requisitos que se necesitan para acceder a las posibles soluciones.

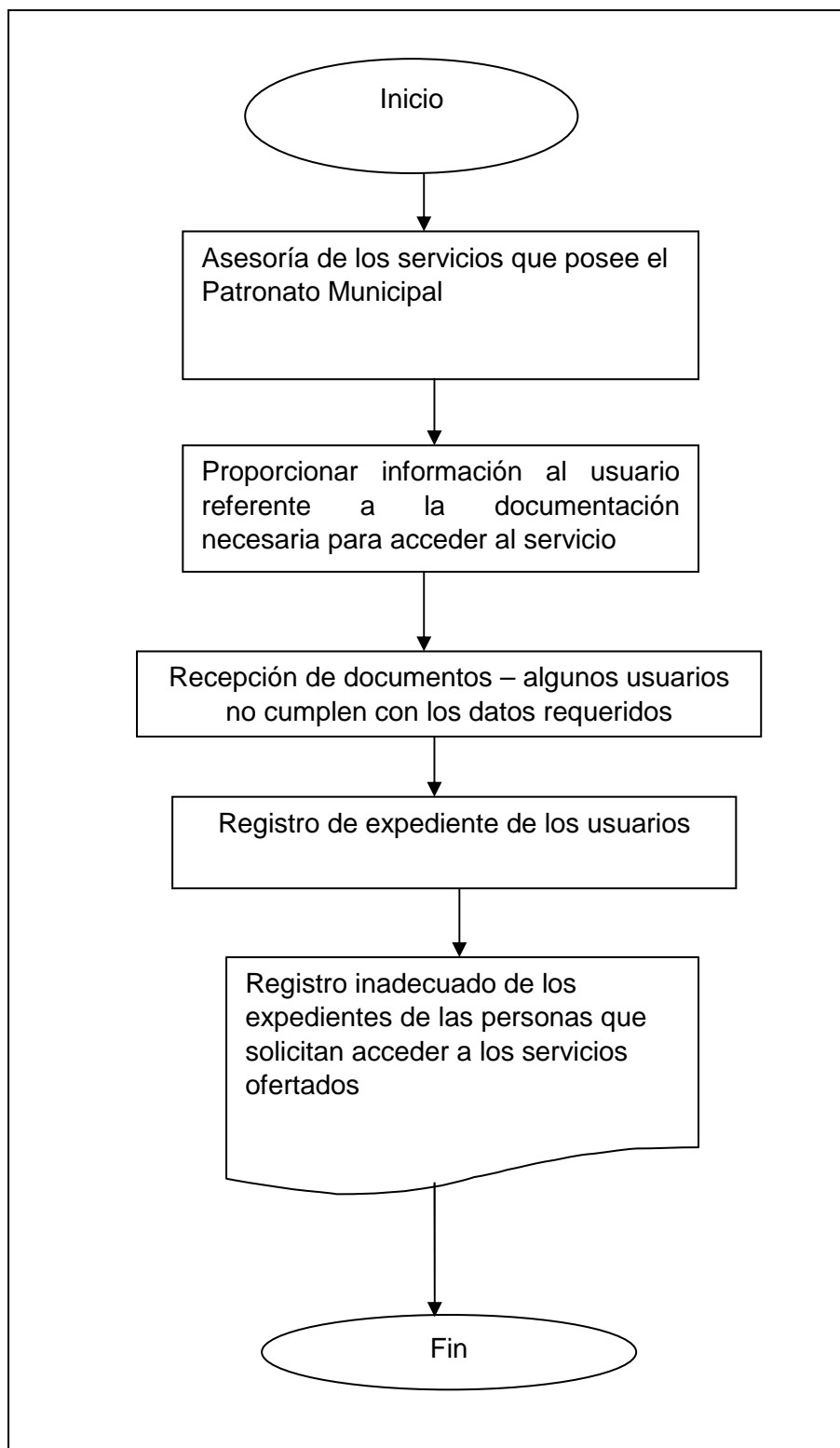
**4.2.1. Matriz de impacto: atención y acceso a los servicios brindados a los usuarios.**

<b>PROCESO:</b>		Atención y direccionamiento a la comunidad	
<b>SUPROCESO:</b>		Atención y acceso a los servicios brindados a los usuarios	
<b>OBJETO:</b>		Brindar atención y registrar a los usuarios en los expedientes	
N°	Actividades	Impacto en el proceso	Problema identificado
1	Proporcionar información al usuario referente a la documentación necesaria para acceder al servicio	1	Ninguno
2	Recepción de documentos	3	Documentos no cumplen con los requisitos solicitados
3	Registro de expediente de los usuarios	5	Registro inadecuado de los expedientes de las personas que solicitan acceder a los servicios ofertados
4	Asesoría de los servicios que posee el Patronato Municipal	1	Ninguno

**Elaboración:** Ing. María Fernanda García Muñoz, Maestrante UTPL.

Nivel de impacto	Escala
1	Baja
3	Media
5	Alta

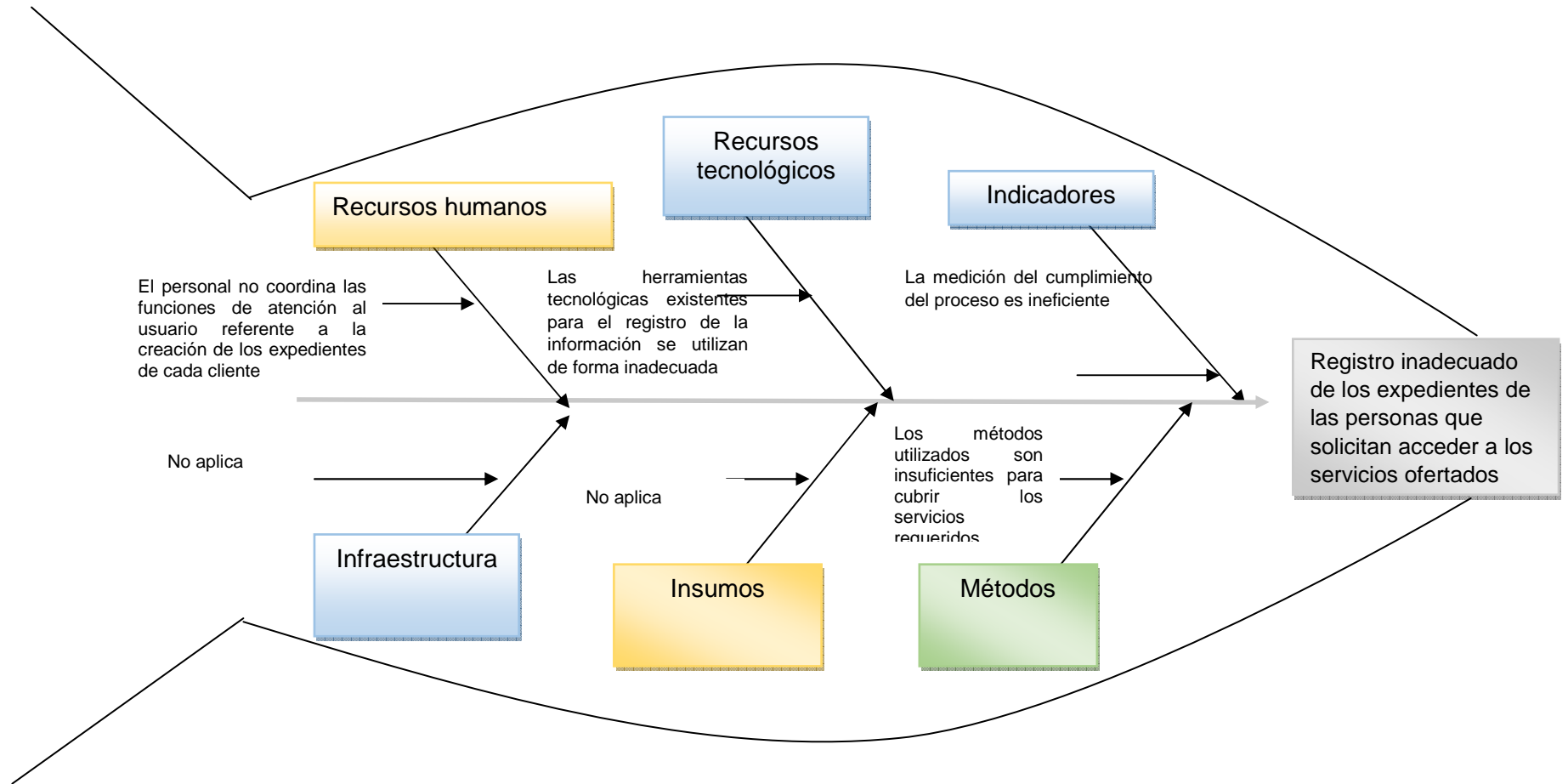
**4.2.1.1. Flujograma: Matriz de impacto, atención y acceso a los servicios brindados a los usuarios.**



**Fuente:** Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte  
**Elaboración:** Ing. María Fernanda García Muñoz, Maestrante UTPL.



4.2.2. Diagrama de ishikawa: atención y acceso a los servicio brindados a los usuarios.



**Figura 3.** Diagrama de ishikawa: atención y acceso a los servicio brindados a los usuarios  
**Elaboración:** Ing. María Fernanda García Muñoz, Maestrante UTPL.

#### 4.2.3. Matriz del plan de solución de gestión: atención y acceso a los servicios brindados a los usuarios.

Se efectuó un plan de soluciones a la gestión de atención y acceso a los servicios brindados a los usuarios, teniendo como problemática el que no se creaban expedientes a las personas que solicitan acceder a los servicios ofertados.

<b>PROCESOS:</b>	Atención y direccionamiento a la comunidad								
<b>SUBPROCESO:</b>	Atención y acceso a los servicios brindados a los usuarios.								
<b>OBJETO:</b>	Brindar atención y registrar a los usuarios en los expedientes								
No.	Alternativa de solución	Valor Agregado		Tipo de Actividad		Recursos			
		Cliente	Organización	Manual	Automática	Materiales	Económicos	Tecnológicos	Humanos
1	Asignar funciones de forma adecuada al personal de atención al cliente del Patronato Municipal para llevar un registro adecuado de los usuarios		X	X					X
2	Aplicar adecuadamente las herramientas tecnológicas existentes para la creación de expedientes de los usuarios		X	X	X	X		X	X
3	Aplicación de indicadores de gestión adecuados para seguimiento y verificación de cumplimiento del proceso efectuado.		X	X	X				X
4	Aplicación de un manual de procesos		X	X	X				X

**Elaboración:** Ing. María Fernanda García Muñoz, Maestrante UTPL.

**4.2.4. Costos reales de la implementación del plan solución de gestión: atención y acceso a los servicio brindados a los usuarios.**

<b>Soluciones</b>	<b>Necesidad</b>	<b>Valor en dólares</b>
Asignar funciones de forma adecuada al personal de atención al cliente del Patronato Municipal para llevar un registro adecuado de los usuarios	Reasignar funciones al personal de atención al cliente y estadística para cubrir todas las necesidades de los usuarios	0
Aplicar adecuadamente las herramientas tecnológicas existentes para la creación de expedientes de los usuarios	Constante capacitación del personal del uso adecuado de las herramientas tecnológicas a través de sitios web, plataformas etc.	0
Aplicación de indicadores de gestión adecuados para seguimiento y verificación de cumplimiento del proceso efectuado.	Aplicación de indicadores de gestión de eficiencia	0
Aplicación de un manual de procesos que detalle la forma adecuada de efectuar los procesos	Manual de procesos	0
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>

**Elaboración:** Ing. María Fernanda García Muñoz, Maestrante UTPL.

**4.2.5. Hoja de ruta del plan solución de gestión: atención y acceso a los servicios brindados a los usuarios.**

<b>Trámite</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable (registro)</b>	<b>Responsable (a escalar, si existe)</b>	<b>Responsable (autorizar/tramitar)</b>	<b>Requisitos que el usuario debe entregar para realizar los trámites</b>
Reasignar funciones al personal de atención al cliente y estadística para cubrir todas las necesidades de los usuarios	Asignar funciones de forma adecuada al personal	Gestión administrativa		Presidencia de Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte	Oficio de petición del requerimiento
Constante capacitación del personal del uso adecuado de las herramientas tecnológicas a través de sitios web, plataformas etc.	Capacitación del personal	Gestión administrativa		Presidencia de Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte	Oficio de petición del requerimiento
Aplicación de indicadores de gestión de eficiencia	Aplicación de indicadores de gestión para	Gestión administrativa		Presidencia de Patronato de Servicio Social del Cantón	Oficio de petición del requerimiento

	seguimiento y verificación de cumplimiento del trabajo efectuado.			Rocafuerte	
Manual de procesos	Aplicaciones de manuales de procesos	Gestión administrativa		Presidencia de Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte	Oficio de petición del requerimiento

**Elaboración:** Ing. María Fernanda García Muñoz, Maestrante UTPL.

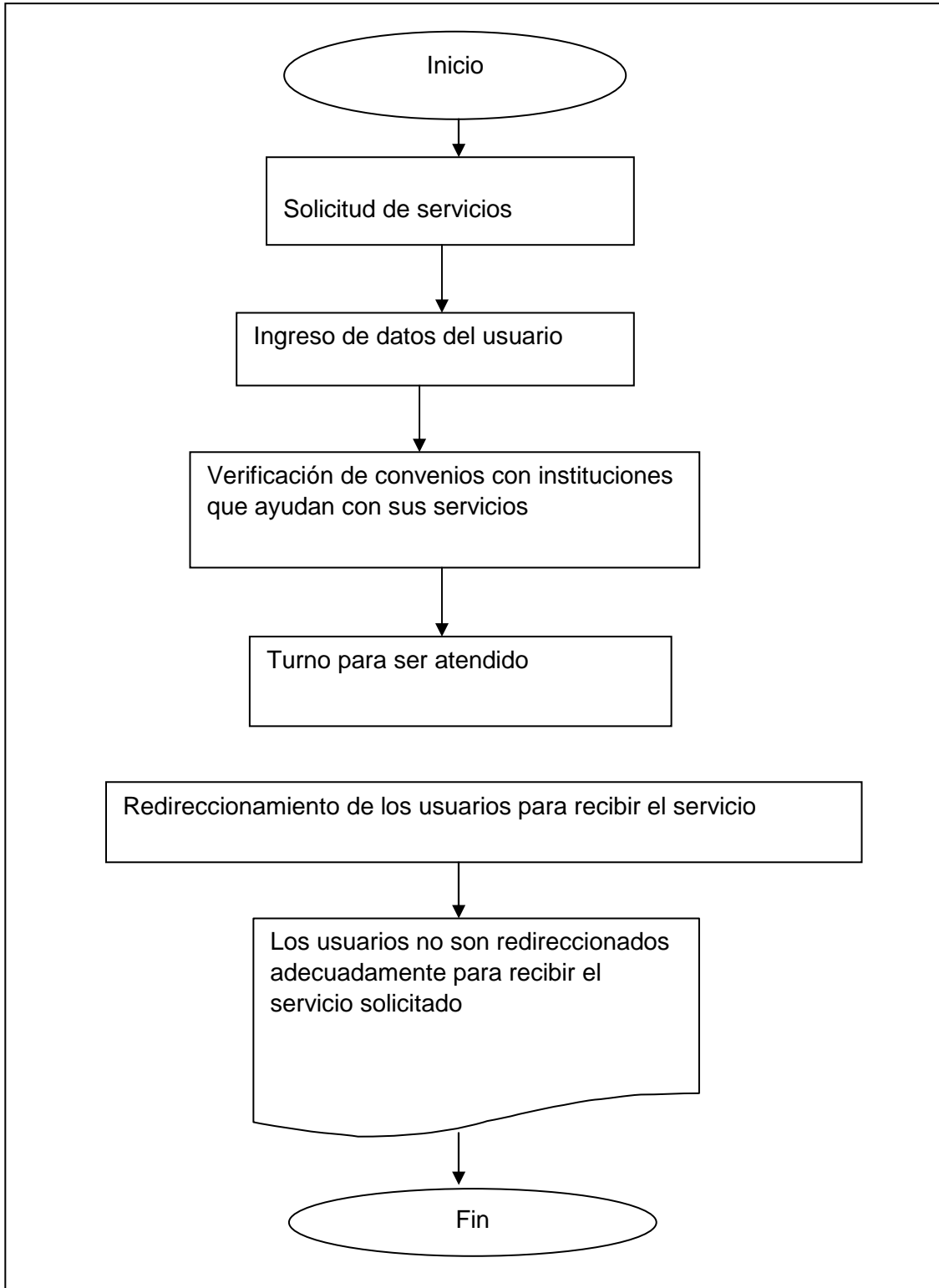
#### 4.2.6. Matriz de impacto: acceso a servicios externos por convenios.

<b>PROCESO:</b>		Atención y direccionamiento a la comunidad	
<b>SUPROCESO:</b>		Acceso a servicios externos por convenios	
<b>OBJETO:</b>		Permitir acceder a las diferentes instituciones que poseen convenios con el Patronato para beneficio de los habitantes de la comunidad	
<b>N°</b>	<b>Actividades</b>	<b>Impacto en el proceso</b>	<b>Problema identificado</b>
1	Solicitud de servicios	1	Ninguno
2	Verificación de convenios con instituciones que ayudan con sus servicios	1	Ninguno
3	Redireccionamiento de los usuarios para recibir el servicio	5	Los usuarios no son redireccionados adecuadamente para recibir el servicio solicitado
4	Ingreso de datos del usuario	1	Ninguno
5	Turno para ser atendido	3	No existe un orden para atender a los usuarios que utilizan los servicios externos

Elaboración: Ing. María Fernanda García Muñoz, Maestrante UTPL.

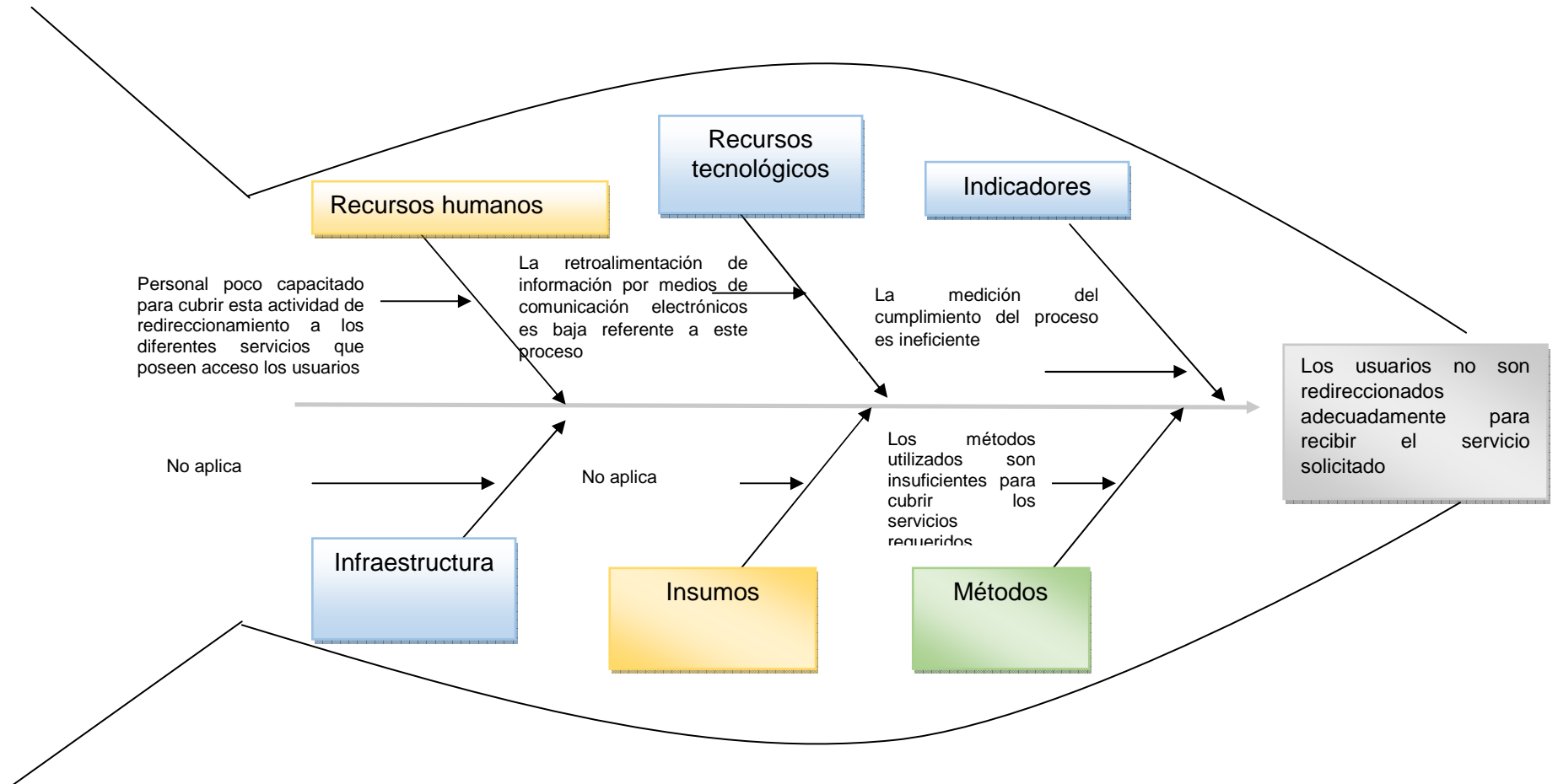
<b>Nivel de impacto</b>	<b>Escala</b>
1	Baja
3	Media
5	Alta

**4.2.6.1. Flujograma: Matriz de impacto, acceso a servicios externos por convenios.**



**Fuente:** Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte  
**Elaboración:** Ing. María Fernanda García Muñoz, Maestrante UTPL.

4.2.7. Diagrama de ishikawa: acceso a servicios externos por convenios.



**Figura 4.** Diagrama de ishikawa: acceso a servicios externos por convenios  
**Elaboración:** Ing. María Fernanda García Muñoz, Maestrante UTPL.



#### 4.2.8. Matriz del plan de solución de gestión: acceso a servicios externos por convenios.

Se efectuó un plan de soluciones a la gestión de acceso a servicios externos por convenios teniendo como problemática que los usuarios no son redireccionados adecuadamente para recibir el servicio solicitado

<b>PROCESOS:</b>	Atención y direccionamiento a la comunidad								
<b>SUBPROCESO:</b>	Acceso a servicios externos por convenios								
<b>OBJETO:</b>	Permitir acceder a las diferentes instituciones que poseen convenios con el Patronato para beneficio de los habitantes de la comunidad								
No.	Alternativa de solución	Valor Agregado		Tipo de Actividad		Recursos			
		Cliente	Organización	Manual	Automática	Materiales	Económicos	Tecnológicos	Humanos
1	Capacitaciones virtuales mediante acceso a conferencias, foros, videos.		X	X	X			X	X
2	Entrega de información mediante comunicados periódicos a través de medios de difusión como mails, chats.		X	X	X			X	X
3	Aplicación de indicadores de gestión para seguimiento y verificación de cumplimiento del trabajo efectuado.		X	X	X				X
4	Aplicación de un manual de procesos		X	X	X				X

**Elaboración:** Ing. María Fernanda García Muñoz, Maestrante UTPL.

**4.2.9. Costos reales de la implementación del plan solución de gestión: acceso a servicios externos por convenios.**

<b>Soluciones</b>	<b>Necesidad</b>	<b>Valor en dólares</b>
Capacitaciones virtuales mediante acceso a conferencias, foros, videos.	Capacitación virtual mediante herramientas tecnológicas	0
Entrega de información mediante comunicados periódicos a través de medios de difusión como mails, chats.	Entrega de información mediante medios electrónicos de comunicación	0
Aplicación de indicadores de gestión para seguimiento y verificación de cumplimiento del trabajo efectuado.	Aplicación de indicadores de eficacia	0
Aplicación de manual de procesos	Manual de procesos	0
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>

**Elaboración:** Ing. María Fernanda García Muñoz, Maestrante UTPL.

**4.2.10. Hoja de ruta del plan solución de gestión: acceso a servicios externos por convenios.**

<b>Trámite</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable (registro)</b>	<b>Responsable (a escalar, si existe)</b>	<b>Responsable (autorizar/tramitar)</b>	<b>Requisitos que el usuario debe entregar para realizar los trámites</b>
Capacitación virtual mediante herramientas tecnológicas	Capacitaciones virtuales mediante acceso a conferencias, foros, videos.	Gestión administrativa		Presidencia de Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte	Oficio de petición del requerimiento
Entrega de información mediante medios electrónicos de comunicación	Entrega de información mediante comunicados periódicos a través de medios de difusión como mails, chats.	Gestión administrativa		Presidencia de Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte	Oficio de petición del requerimiento
Aplicación de indicadores de	Aplicación de indicadores de	Gestión administrativa		Presidencia de Patronato de Servicio	Oficio de petición del requerimiento

eficacia	gestión para seguimiento y verificación de cumplimiento del trabajo efectuado.			Social del Cantón Rocafuerte	
Manual de procesos	Aplicación de manual de procesos	Gestión administrativa		Presidencia de Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte	Oficio de petición del requerimiento

**Elaboración:** Ing. María Fernanda García Muñoz, Maestrante UTPL.

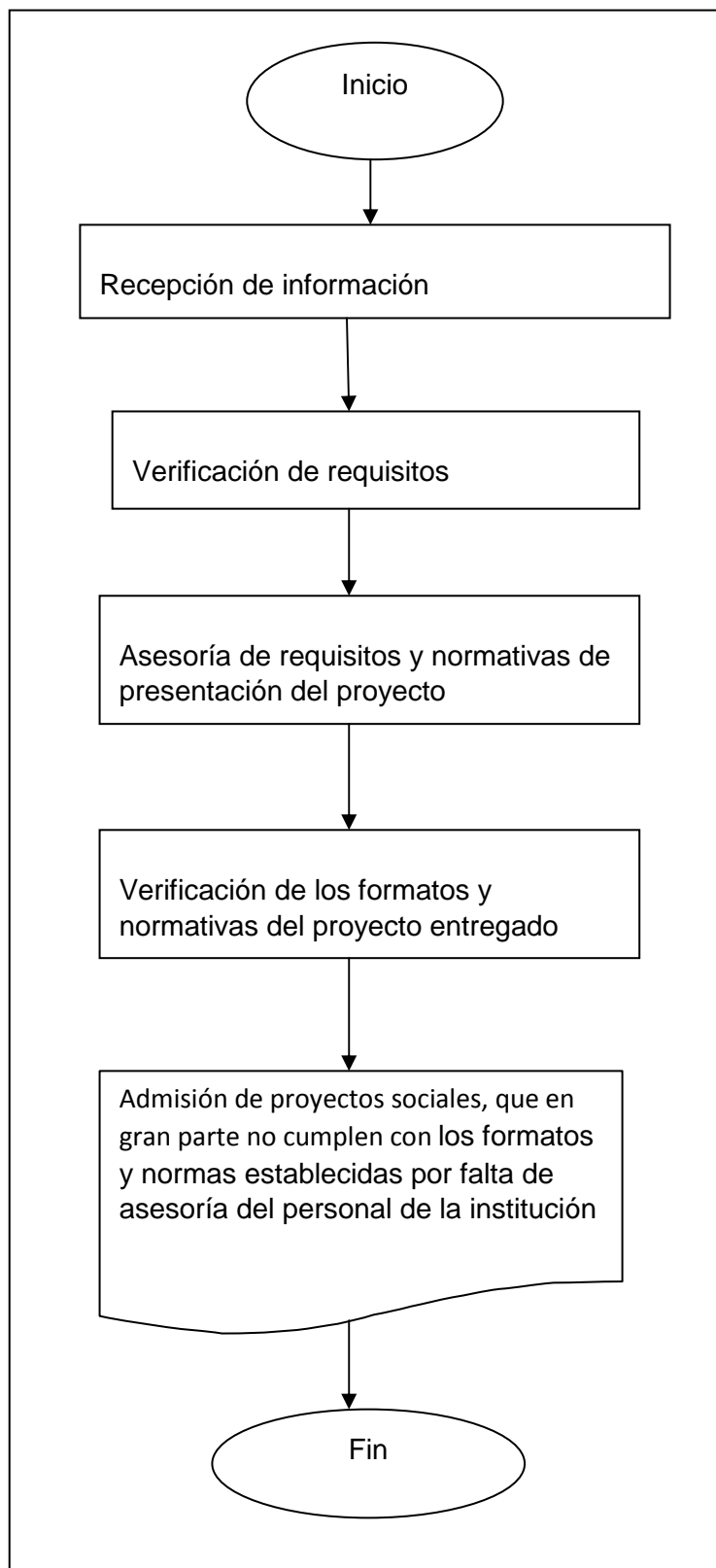
#### 4.2.11. Matriz de impacto: admisión de proyectos sociales.

<b>PROCESO:</b>		Atención y direccionamiento a la comunidad	
<b>SUPROCESO:</b>		Admisión de proyectos sociales	
<b>OBJETO:</b>		Verificar que proyectos cumplen los requisitos para ser admitidos, siendo después objeto de análisis para decidir su aprobación	
<b>N°</b>	<b>Actividades</b>	<b>Impacto en el proceso</b>	<b>Problema identificado</b>
1	Recepción de información	1	Ninguno
2	Verificación de requisitos	1	Ninguno
3	Verificación de los formatos y normativas del proyecto entregado	3	Algunos proyectos no cumplen con los parámetros establecidos
4	Asesoría de requisitos y normativas de presentación del proyecto	5	Bajo nivel de asesoría a los usuarios de los formatos y normas que deben cumplir los proyectos sociales
5	Admisión de proyectos	1	Ninguno

**Elaboración:** Ing. María Fernanda García Muñoz, Maestrante UTPL.

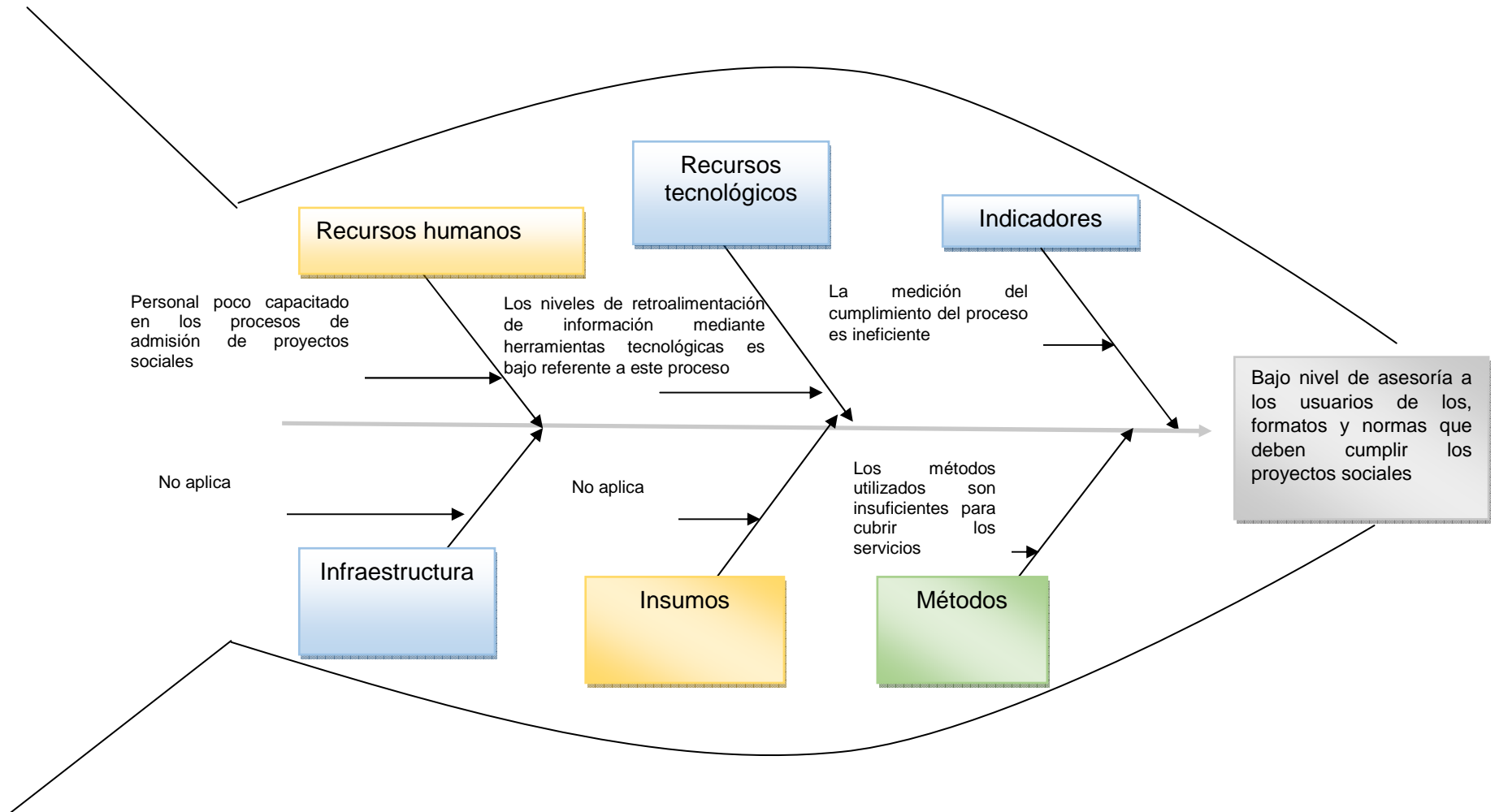
<b>Nivel de impacto</b>	<b>Escala</b>
1	Baja
3	Media
5	Alta

#### 4.2.11.1. Flujograma: Matriz de impacto, admisión de proyectos sociales.



**Fuente:** Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte  
**Elaboración:** Ing. María Fernanda García Muñoz, Maestrante UTPL.

#### 4.2.12. Diagrama de ishikawa: admisión de proyectos sociales.



**Figura 5.** Diagrama de ishikawa: admisión de proyectos sociales  
**Elaboración:** Ing. María Fernanda García Muñoz, Maestrante UTPL.

#### 4.2.13. Matriz del plan de solución de gestión: admisión de proyectos sociales.

Se efectuó un plan de soluciones a la gestión de admisión de proyectos sociales teniendo como problemática la falta de asesoría a los usuarios de los requisitos, formatos y normas que deben cumplir los proyectos sociales

<b>PROCESOS:</b>	Atención y direccionamiento a la comunidad								
<b>SUBPROCESO:</b>	Admisión de proyectos sociales								
<b>OBJETO:</b>	Verificar que proyectos cumplen los requisitos para ser admitidos, siendo después objeto de análisis para decidir su aprobación								
No.	Alternativa de solución	Valor Agregado		Tipo de Actividad		Recursos			
		Cliente	Organización	Manual	Automática	Materiales	Económicos	Tecnológicos	Humanos
1	Capacitación virtual mediante herramientas tecnológicas		X	X	X			X	X
2	Utilizar videos informativos, mails.		X	X	X			X	X
3	Aplicación de indicadores de gestión para seguimiento y verificación de cumplimiento del trabajo efectuado.		X	X	X				X
4	Aplicación de un manual de procesos		X	X	X				X

Elaboración: Ing. María Fernanda García Muñoz, Maestrante UTPL.



**4.2.14. Costos reales de la implementación del plan solución de gestión: admisión de proyectos sociales.**

<b>Soluciones</b>	<b>Necesidad</b>	<b>Valor en dólares</b>
Capacitación virtual mediante herramientas tecnológicas	Capacitación virtual mediante plataformas virtuales	0
Utilizar videos informativos, mails	Aplicación de herramientas tecnológicas	0
Aplicación de indicadores de gestión para seguimiento y verificación de cumplimiento del trabajo efectuado.	Aplicación de indicadores de eficiencia	0
Aplicación de un manual de procesos	Manual de procesos	0
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>

**Elaboración:** Ing. María Fernanda García Muñoz, Maestrante UTPL.

**4.2.15. Hoja de ruta del plan solución de gestión: admisión de proyectos sociales.**

<b>Trámite</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable (registro)</b>	<b>Responsable (a escalar, si existe)</b>	<b>Responsable (autorizar/tramitar)</b>	<b>Requisitos que el usuario debe entregar para realizar los trámites</b>
Capacitación virtual mediante plataformas virtuales	Capacitación virtual mediante plataformas virtuales de aprendizaje referente a los procesos de admisión de proyectos sociales.	Gestión administrativa		Presidencia de Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte	Oficio de petición del requerimiento
Aplicación de herramientas tecnológicas	Utilizar videos informativos, mails, etc.	Gestión administrativa		Presidencia de Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte	Oficio de petición del requerimiento
Aplicación de indicadores de eficiencia	Aplicación de indicadores de gestión para seguimiento y verificación de cumplimiento del trabajo efectuado.	Gestión administrativa		Presidencia de Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte	Oficio de petición del requerimiento
Manual de procesos	Aplicación de un manual de procesos	Gestión administrativa		Presidencia de Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte	Oficio de petición del requerimiento

**Elaboración:** Ing. María Fernanda García Muñoz, Maestrante UTPL.

### **4.3. Descripción de los procesos**

Para describir los procesos que se efectúan en el Patronato Municipal, se realiza mediante una herramienta de descripción como lo son los flujogramas detallando lo ejecutado en cada uno de los procesos de estudio; en el caso de esta investigación se efectuó en los procesos de apoyo que son la problemática objeto de estudios para mejorar la calidad de atención y servicios brindados a la comunidad del Cantón Rocafuerte alcanzando los objetivos de este trabajo investigativo.

Esta investigación identificó los procesos que se generaban en el Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte, reconociendo a través del análisis exhaustivo, apoyado en actividades (reuniones) de aportación de lluvias de ideas del personal que labora en la institución, utilizando adicionalmente técnicas como la observación de la ejecución de los procesos y entrevistas abiertas de forma oral, lo cual permitió recolectar la información necesaria determinando que procesos presentaban problemáticas, detallado en las matrices de impacto, diagramas de Ishikawa, entre otros expuestos anteriormente, permitiendo efectuar un análisis y propuesta de posibles soluciones para mejorar los procesos de apoyo.

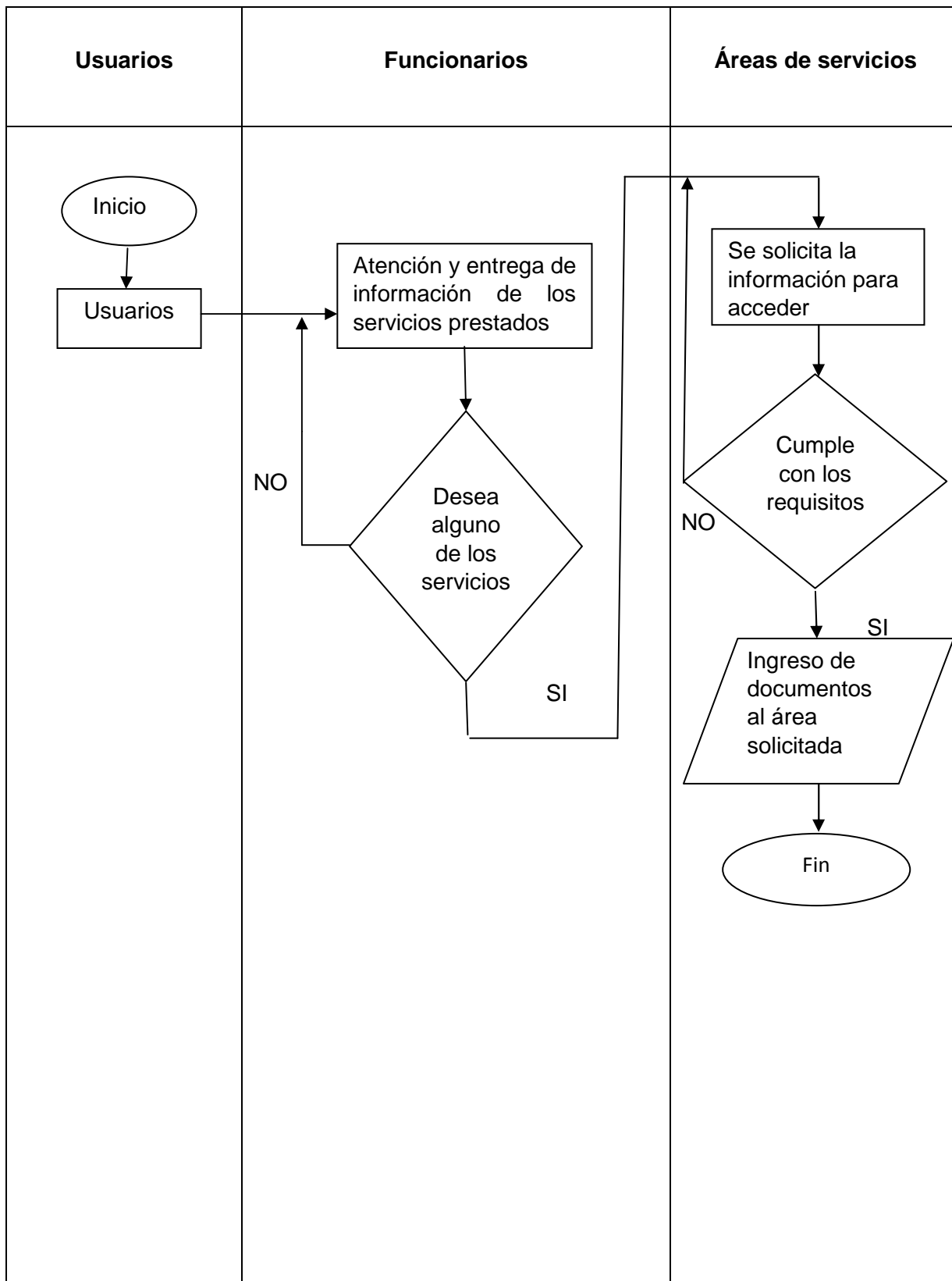
:

#### **4.3.1. Flujogramas.**

Llamados también diagramas de flujo, los cuales se encargan de detallar los pasos que se llevan a cabo en un proceso, estos se plasman de una forma gráfica mediante símbolos, los cuales representan las operaciones y la relación existente entre ellas, detallando el proceso a escribirse.

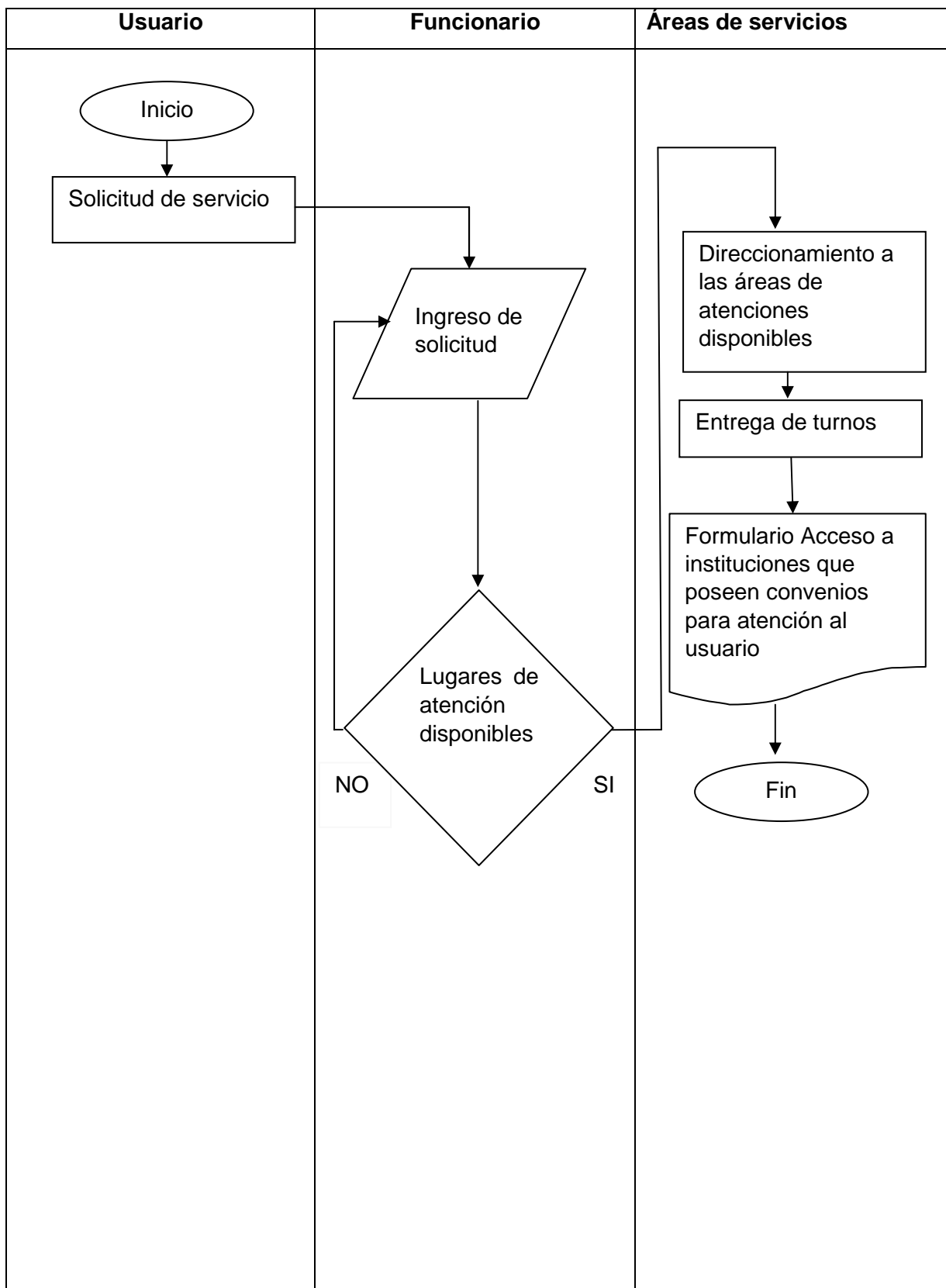
Los símbolos utilizados para la descripción de los procesos de estudio se encuentran detallados en el Anexo 3 de este trabajo investigativo.

**4.3.1.1. Flujograma: atención y acceso a los servicios brindados a los usuarios.**



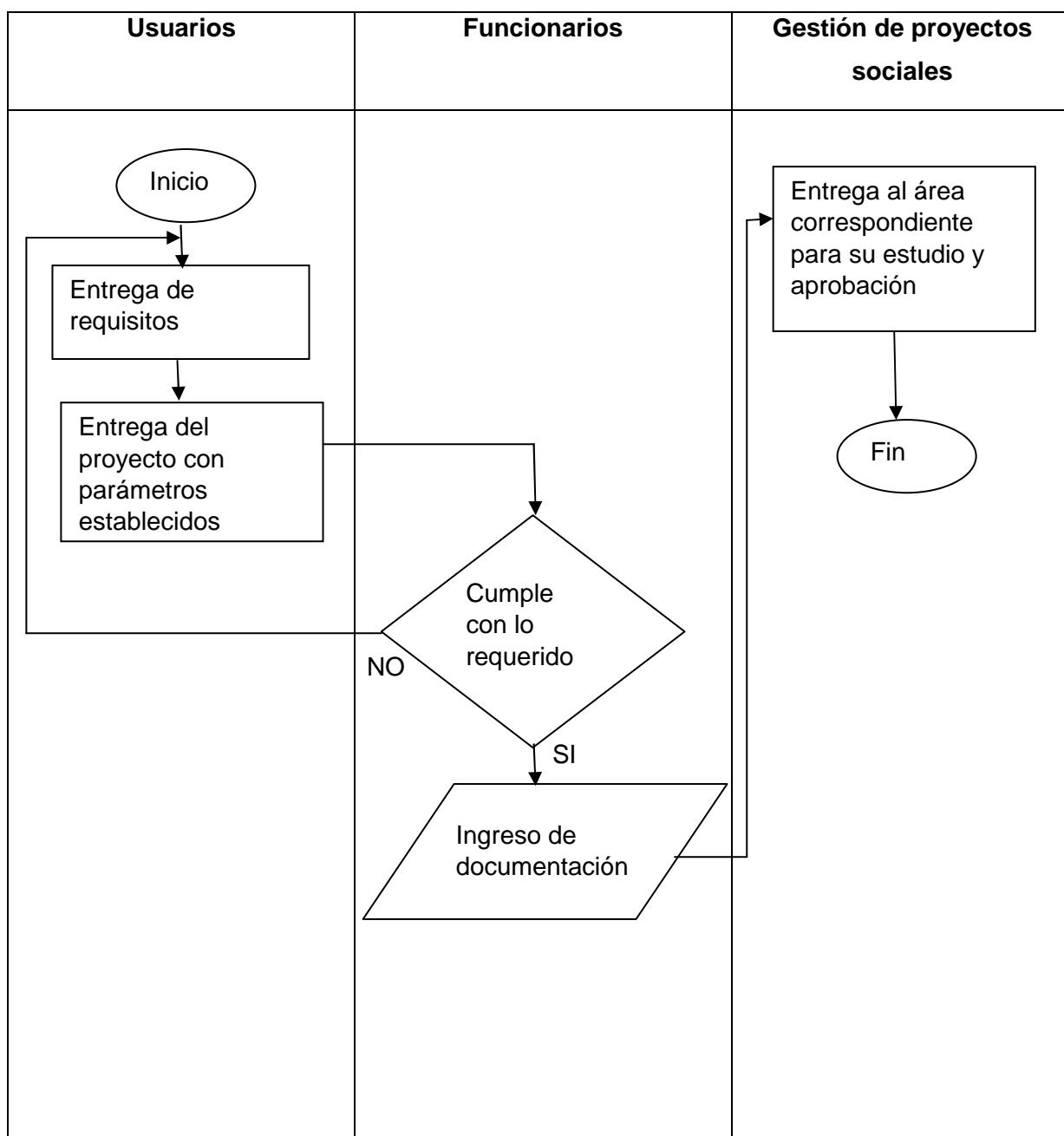
Elaboración: Ing. María Fernanda García Muñoz, Maestrante UTP.

**4.3.1.2. Flujograma: acceso a servicios externos por convenios.**



Elaboración: Ing. María Fernanda García Muñoz, Maestrante UTPL.

### 4.3.1.3. Flujograma: admisión de proyectos sociales.



Elaboración: Ing. María Fernanda García Muñoz, Maestrante UTPL.

### 4.3.2. Diagramas SIPOC.

Estos diagramas ayudan a comprender las relaciones y límites que poseen los procesos con otros, entregando una idea clara de cómo se efectúan facilitando mejorarlos, sus siglas provienen del idioma inglés (*Supplier, Inputs, Process, Outputs, Clients*), que significan Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas y Clientes, respectivamente.

**4.3.2.1. SIPOC: atención y acceso a los servicios brindados a los usuarios.**

<b>Proveedor</b>	<b>Entrada</b>	<b>Proceso</b>	<b>Salida</b>	<b>Cliente</b>
Usuario	Atención y entrega de información de los servicios prestados.	Asesoramiento	Conocimiento de los servicios ofertados	Usuarios
Usuario	Requisitos para acceder a los servicios	Verificación de documentación	Expediente	Áreas de servicios

Elaboración: Ing. María Fernanda García Muñoz, Maestrante UTPL.

**4.3.2.2. SIPOC: acceso a servicios externos por convenios.**

<b>Proveedor</b>	<b>Entrada</b>	<b>Proceso</b>	<b>Salida</b>	<b>Cliente</b>
Usuarios	Solicitud de petición del servicio	Ingreso de solicitud	Verificación de lugares disponibles	Áreas de servicios
Funcionarios	Entrega de turnos	Acceso al servicio	Resultados	Usuarios

Elaboración: Ing. María Fernanda García Muñoz, Maestrante UTPL.

**4.3.2.3. SIPOC: admisión de proyectos sociales.**

<b>Proveedor</b>	<b>Entrada</b>	<b>Proceso</b>	<b>Salida</b>	<b>Cliente</b>
Usuario	Requisitos y proyecto con parámetros establecidos	Verificación de requisitos	Proyecto admitido para analizar su aprobación	Gestión de proyectos sociales

Elaboración: Ing. María Fernanda García Muñoz, Maestrante UTPL.

#### 4.4. Seguimiento y mejora de los procesos identificados

Para realizar el seguimiento y mejora de los procesos del Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte se utilizaron indicadores de gestión de eficiencia y eficacia: El indicador de eficiencia permitió medir el grado porcentual de cumplimiento de cada funcionario y los indicadores de gestión de eficacia permitieron medir el grado porcentual de satisfacción del cliente.

Esta matriz de indicadores fue aplicada a los procesos de apoyo con el propósito de establecer los resultados que se estaban obteniendo. objetos de estudio en nuestro trabajo:

##### 4.4.1. Indicadores para el proceso de atención y acceso a los servicio brindados a los usuarios.

Indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Rango	Responsable	Fuente de datos	Reporte de datos
Eficiencia	$\frac{\text{Personas atendidas} \times 100}{\text{Personas programadas a ser atendidas}}$	Semanalmente	Personas atendidas	Funcionarios	Atención y direccionamiento a la comunidad	Gestión administrativa

**Elaboración:** Ing. María Fernanda García Muñoz, Maestrante UTPL.



#### 4.4.2. Indicadores para el proceso de acceso a servicios externos por convenios.

Indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Rango	Responsable	Fuente de datos	Reporte de datos
Eficacia	$\frac{\text{Total personas satisfechas}}{\text{Total personas atendidas}} \times 100$	Semanalmente	Personas atendidas	Funcionarios	Atención y direccionamiento a la comunidad	Gestión administrativa

**Elaboración:** Ing. María Fernanda García Muñoz, Maestrante UTPL.

#### 4.4.3. Indicadores para el proceso de admisión de proyectos sociales.

Indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Rango	Responsable	Fuente de datos	Reporte de datos
Eficiencia	$\frac{\text{Proyectos receptados}}{\text{Proyectos programados a recibirse}} \times 100$	Semanalmente	Proyectos recibidos	Funcionarios	Atención y direccionamiento a la comunidad	Gestión administrativa

**Elaboración:** Ing. María Fernanda García Muñoz, Maestrante UTPL.

#### **4.5. Propuesta de mejora de los procesos**

Las propuestas de soluciones de mejoras efectuadas se plantearon de la siguiente forma:


- Plan de soluciones
- Costos reales de la implementación de soluciones
- Hojas de rutas de los planes de acción
- Descripción de procesos mediante diagramas de flujo
- Descripción de procesos mediante diagramas SIPOC
- Indicadores de gestión por procesos de eficiencia y eficacia

Desarrolladas en base a los resultados obtenidos del trabajo investigativo efectuado al Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte mediante diferentes herramientas de gestión por procesos, permitiendo identificar que los procesos de apoyo se estaban efectuando erróneamente, determinando las causas y efectos posibles mediante matrices de impacto y diagramas de Ishikawa, proporcionando información necesaria para plantear las alternativas de soluciones mencionadas anteriormente para la mejora de los mismos.

Adicional a lo expuesto se propone en el trabajo investigativo realizado un manual de procesos para el desarrollo de las actividades a efectuarse en los procesos de apoyo de atención y direccionamiento a la comunidad los cuales son:

- Atención y acceso a los servicios brindados a los usuarios
- Acceso a servicios externos por convenios
- Admisión de proyectos sociales

Esto permitirá entregar un trabajo mucho más eficiente para la comunidad del Cantón Rocafuerte optimizando los servicios que son de beneficio para todos los usuarios.

	<b>Manual de procesos para el Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte, año 2016</b>	<b>Código:</b> MPPSS-CR-2016
		<b>Versión:</b> 001
		<b>Fecha:</b> 15-09-2016

## **4.6. Manual de procesos**

### **4.6.1. Objetivo.**

El presente manual tiene por objeto establecer procedimientos para los procesos de atención y direccionamiento a la comunidad, dando un óptimo servicio de atención al usuario y acceso a los diferentes servicios brindados, entregando la asesoría pertinente de los mismos y a las diferentes postulaciones de proyectos sociales.

### **4.6.2. Alcance.**

El presente manual contiene los procedimientos que se efectuarán en los procesos de apoyo de atención y direccionamiento a la comunidad, constituyéndose una guía que normaliza al Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte, este instrumento será flexible sujeto a constantes cambios y evaluaciones dependiendo de las necesidades, o requerimientos presentados, siendo imperativo su conocimiento y aplicación.


### **4.6.3. Responsables.**

Los procesos de apoyo de atención y direccionamiento a la comunidad son responsabilidad del personal de Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte

### **4.6.4. Definiciones.**

Entre las definiciones más utilizadas tenemos:

- Atención al cliente: Son los servicios que brindan las instituciones para relacionarse con los clientes
- Usuario: Es una persona que posee acceso a un servicio
- Servicios: Son actividades requeridas por usuarios para satisfacer necesidades
- Servicios externos: Se busca apoyo en instituciones terceras, en diferentes actividades
- Capacitación: Adquirir conocimientos referente a una actividad para ejercerla eficientemente
- Convenios: Es un acuerdo realizado referente a algún asunto o situación efectuada
- Admisión: Es permitir acceso a algo

	<b>Manual de procesos para el Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte, año 2016</b>	<b>Código:</b> MPPSS-CR-2016
		<b>Versión:</b> 001
		<b>Fecha:</b> 15-09-2016

- Necesidades de información: No se posee la información necesaria para ejercer una actividad

#### **4.6.5. Descripción de los procedimientos.**

Los procedimientos para los procesos de apoyo de atención y direccionamiento a la comunidad, permitió mejorarlos servicios brindados a los usuarios por parte del Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte, para esto se planteó varias de las actividades que se deben efectuar para la buena aplicación de los procesos objetos de estudio:

##### ***4.6.5.1. Atención y acceso a los servicio brindados a los usuarios.***

Atención a los clientes

Asesoramiento de los servicios ofertados

Creación de expedientes

##### ***4.6.5.2. Acceso a servicios externos por convenios.***

Asesoramiento a los usuarios de los servicios externos ofertados

Verificación de convenios

Búsqueda de servicios en instituciones que perteneces a este convenio

Entrega de turnos para ser atendidos

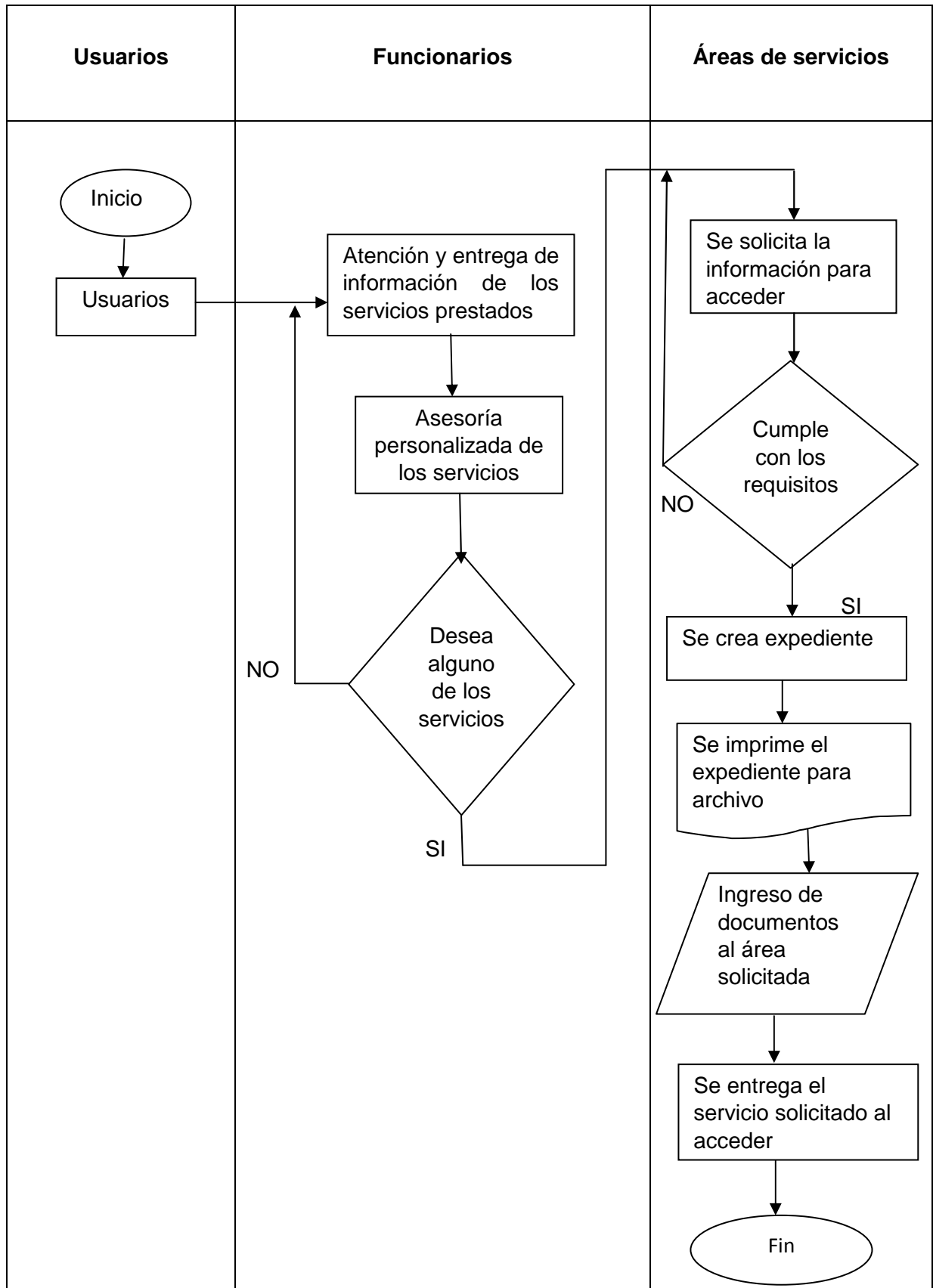
##### ***4.6.5.3. Admisión de proyectos sociales.***

Recepción de documentación

Verificación si la documentación cumple con los requisitos

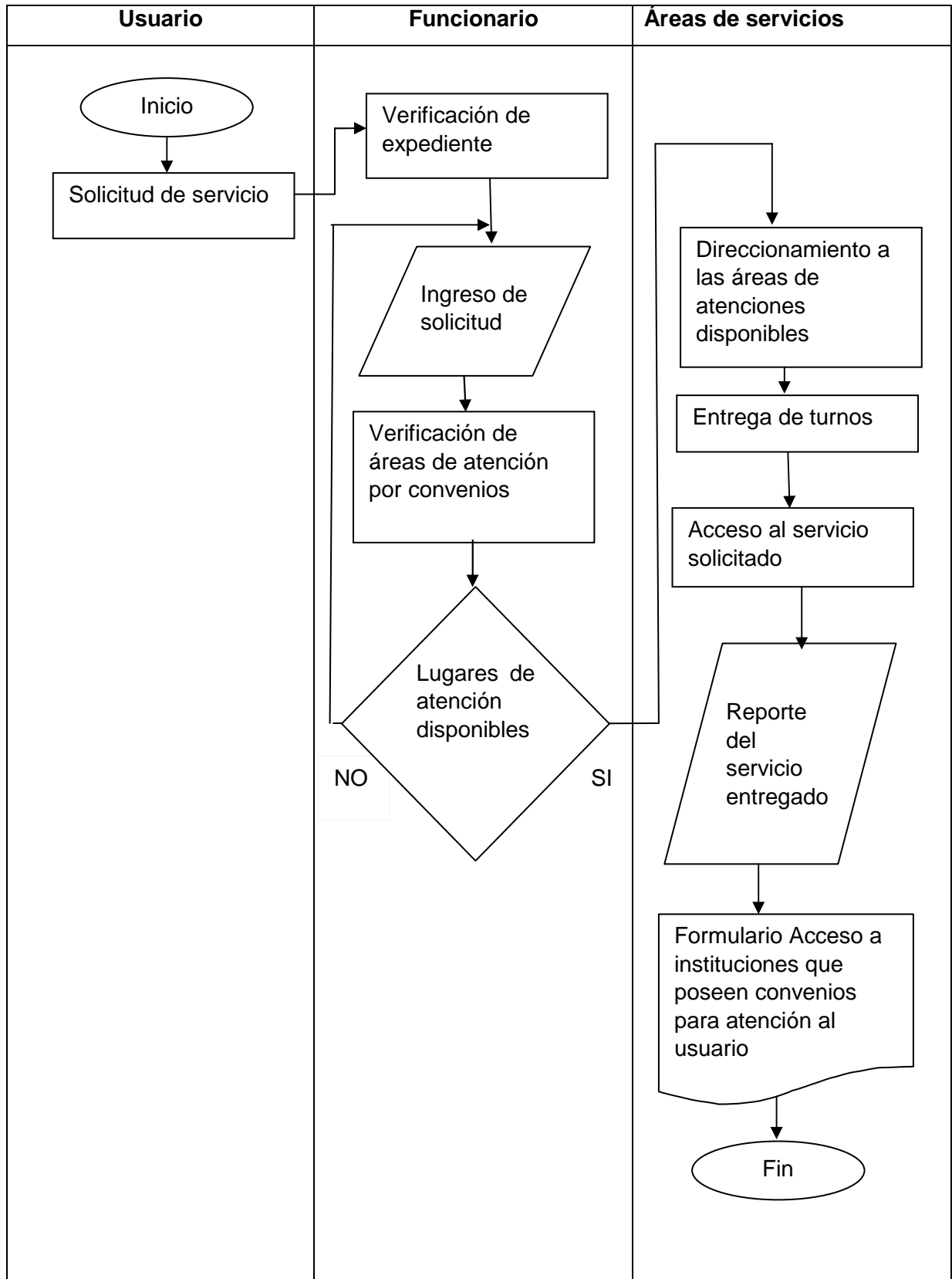
Admisión del proyecto

Diagrama de flujo: atención y acceso a los servicios brindados a los usuarios.



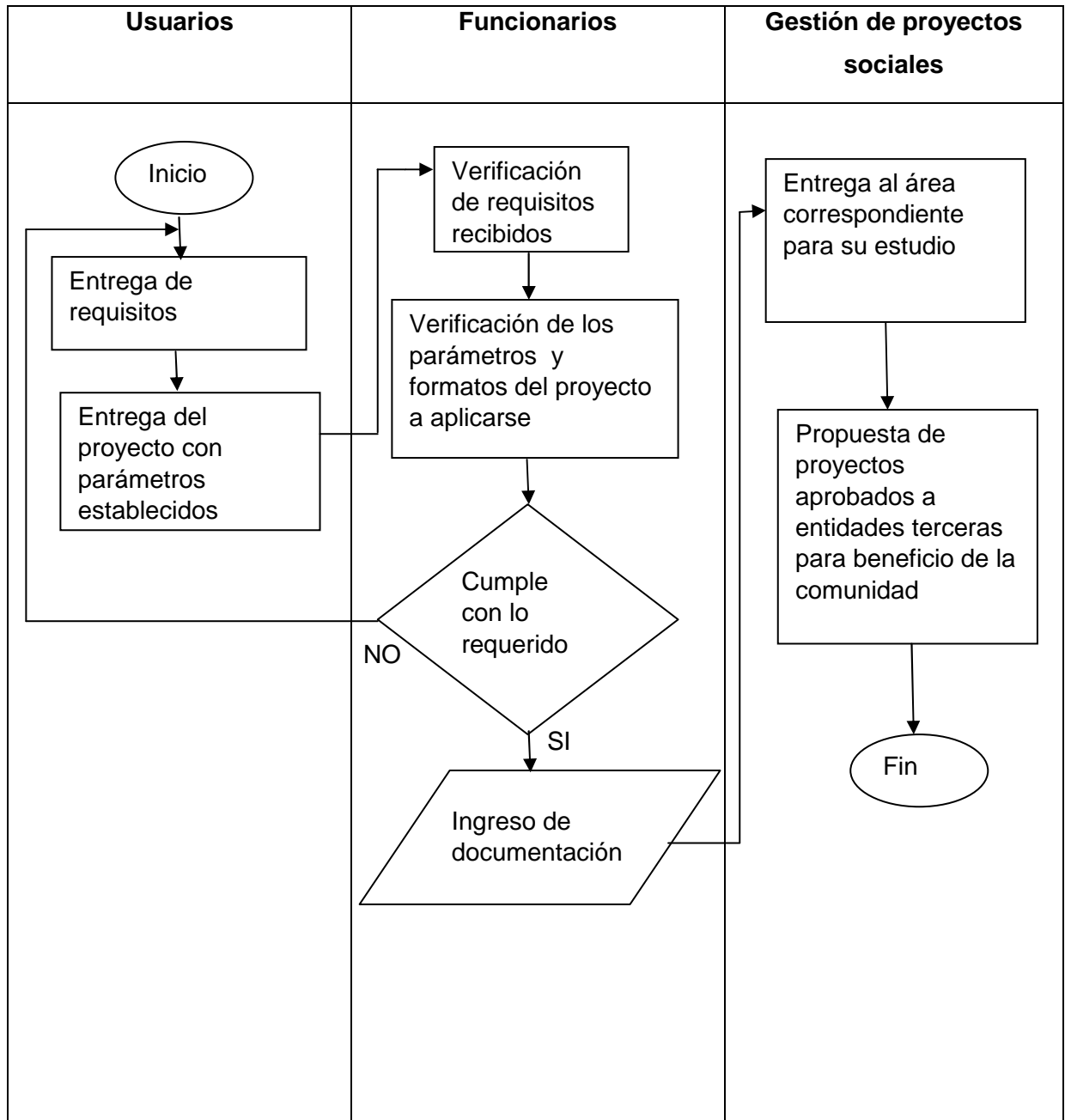
Elaboración: Ing. María Fernanda García Muñoz, Maestrante UTP.

Diagrama de flujo: acceso a servicios externos por convenios.



Elaboración: Ing. María Fernanda García Muñoz, Maestrante UTPL.

**Diagrama de flujo: admisión de proyectos sociales.**



Elaboración: Ing. María Fernanda García Muñoz, Maestrante UTPL.

**4.7. Resultado esperado.**

Mediante la aplicación del manual de procesos se espera mejorar calidad de los servicios brindados de atención y direccionamiento a la comunidad por parte del Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte y así poder entregar resultados satisfactorios hacia a los habitantes Rocafuertences.

## CONCLUSIONES

Se obtuvo del presente trabajo las siguientes conclusiones percibidas en el transcurso de su desarrollo:

- El marco teórico obtenido permitió recopilar la información bibliográfica necesaria para la orientación y desarrollo del diseño de un modelo de gestión por procesos para el Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte.
- Al efectuar un diagnóstico de la situación actual del departamento de la empresa donde se efectuó la investigación proporcionó información necesaria referente a la problemática encontrada en los procesos de apoyo que se desarrollan en la institución.
- Las herramientas de gestión por procesos aplicadas permitieron verificar los procesos mediante mapeos, flujogramas, matrices, dando los conocimientos necesarios de la secuencia, descripciones, límites, permitiendo encontrar alternativas de soluciones adecuadas para la institución.
- La evaluación de los procesos mediante indicadores de gestión y herramientas de gestión de procesos, permitió tomar las medidas correctivas dándonos una evaluación de los procesos efectuados.
- La propuesta de mejoras efectuada mediante un manual de procesos, al ser aplicado, optimizará la calidad de los servicios brindados de atención y direccionamiento beneficiando a la comunidad, mejorando los procesos efectuados en el Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte.



## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones entregadas para el mejoramiento de los procesos de apoyo de atención y direccionamiento a la comunidad del Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte son las siguientes:

- Se recomienda utilizar y difundir la propuesta del manual de procesos planteado en el presente trabajo de investigación para que los procedimientos de atención y direccionamiento en beneficio de la comunidad sean de fácil acceso y se ejecuten adecuadamente.
- Capacitar de forma periódica al personal del Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte referente a los procesos que se ejecutan en la institución y de adecuada atención a los usuarios, para mejorar los procesos efectuados en cada área de trabajo.
- Se debe dar seguimiento a los procesos mediante los indicadores de gestión propuestos de eficiencia y eficacia, para verificar si son efectuados adecuadamente por parte de los funcionarios de la institución en beneficio de los usuarios.
- Aplicar los procesos y actividades planteadas en el presente trabajo investigativo de forma continua para maximizar el aprovechamiento y optimización de los procesos que se realizan en el Patronato de Servicio Social del Cantón Rocafuerte.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

Arias, A., y Amorrazarain, M. (2009). *La gestión por procesos*. España: Mondragón Corporación Corporativa.

Bravo, J. (2012). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.

Harrington, H. J. (2003). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México: Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A.

Lorino, P. (2006). *El Control de Gestión Estratégico 1ra edición*. México: Ediciones Alfaomega.

Pérez, J. A. (2008). *Gestión por procesos*. Barcelona: Effective Management Publications.

Rodríguez, A. (2002). *Evaluación y Calidad en las Organizaciones Públicas*. España: Editorial Panamericana.

### Revistas

Arias, M. G. (2013, febrero 4). Diagrama SIPOC, herramientas para descubrir las posibles áreas de mejora. *Slideshare*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/milagros-gallardo-arias/diagrama-sipoc-1>

Guzmán, A. (2003, 6 de junio). Diagrama de flujo. *GestioPolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/diagflu.htm>

Guzmán, A., y Motejo, A. (2013, 10, 21). El proceso administrativo desde varios autores. *GestioPolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/el-proceso-administrativo-desde-varios-autores.htm>

Hernández, M. (2013, 18 de febrero). El procedimiento administrativo según Pedro Sainz de Andino. *GestioPolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/procedimiento-administrativo-segun-pedro-sainz-andino.htm>

Hoyer, R. (2013, 20 de febrero). What Is Quality?. *American Society for Quality Control*. (12), p. 62.

Mieres, M., Formoso, A. (2012, 12 de mayo). Metodologías y enfoques para la gestión por procesos. *Ilustrados*. Recuperado de <http://www.ilustrados.com/tema/13437/Metodologias-Enfoques-para-Gestion-Procesos.html>

Thompson, I. (2005, 5 de agosto). La Satisfacción del Cliente. *Promonegocios*. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>

Valda, J. (2005, 10 de diciembre). Definición y características de los indicadores de gestión empresarial. *Grandes Pymes*. (5), p. 32.

### **Páginas web**

Patronato del Servicio Social del Cantón Rocafuerte (2016). *GAD del cantón Rocafuerte*. Recuperado de: <http://www.rocafuerte.gob.ec/>

### **Tesis**

Castillo, L. J. (2013). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para el Departamento de Química de la Universidad Técnica Particular de Loja aporta* (Tesis de maestría). Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador.

## **ANEXOS**

# ANEXO 1

## REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1360053830001  
RAZON SOCIAL: PATRONATO SOCIAL MUNICIPAL DEL CANTON ROCAFUERTE  
NOMBRE COMERCIAL:  
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS  
REPRESENTANTE LEGAL: ZAMBRANO BRAVO NARCISA DE JESUS  
CONTADOR: VELEZ LUCAS ALEXIA YAHAIRA

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 06/11/2001      FEC. CONSTITUCION: 06/11/2001  
FEC. INSCRIPCION: 12/06/2003      FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 17/07/2014

### ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

FOMENTO DE LA COMUNIDAD Y EL VECINDARIO.

### DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: MANABI Cantón: ROCAFUERTE Parroquia: ROCAFUERTE Calle: PICHINCHA Número: S/N Intersección:  
BOLIVAR Y ROCAFUERTE Edificio: MUNICIPIO DE ROCAFUERTE Referencia ubicación: FRENTE AL PARQUE CENTRAL  
Telefono Trabajo: 052644203 Telefono Trabajo: 052644158 Telefono Trabajo: 052645184 Email: patronrocaf\_01@yahoo.es  
DOMICILIO ESPECIAL:

### OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001      ABIERTOS: 1  
JURISDICCION: \ REGIONAL MANABI MANABI      CERRADOS: 0



Se verifica que los documentos de identidad  
y certificado de votación originales  
presentados, pertenecen al contribuyente.

Fecha: 17 JUL 2014

*Gaudin de Sbraga*  
Firma del responsable  
UBICACIÓN: CANTON (7) Agencia: PORTOVIEJO

*[Handwritten Signature]*

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: CAPB300913      Lugar de emisión: PORTOVIEJO/AV.      Fecha y hora: 17/07/2014 11:41:14

## ANEXO 2



BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Oficio Nro. BCE-DOSBN-GYE-2012-1246-OF

Guayaquil, 28 de agosto de 2012

**Asunto:** APERTURA DE CUENTA TR No. 75220306 "PATRONATO SOCIAL MUNICIPAL ROCAFUERTE"

Ingeniera  
Egnita Janeth Mendoza Holguin  
**Presidenta del Patronato**  
**PATRONATO SOCIAL MUNICIPAL DEL CANTON ROCAFUERTE**  
En su Despacho

De mi consideración:

En atención al su oficio S/N de agosto 22 de 2012, y de conformidad con el oficio No. MINFIN-STN-2012-3267-O de 17 de agosto de 2012, suscrito por la Subsecretaría de Tesorería de la Nación.

Al respecto informo que con fecha 28 de agosto de 2012, se procedió a la apertura de la cuenta "TR", asignándole el siguiente número:

CUENTA "TR" No.	DENOMINACIÓN
75220306	PATRONATO SOCIAL MUNICIPAL ROCAFUERTE

De conformidad con el Decreto Ejecutivo No. 1553 de 16 de junio de 2006, publicado en el Registro Oficial No. 300 del 27 de junio de 2006, el pago de las remuneraciones a los servidores públicos y de todas las obligaciones adquiridas y anticipos legalmente comprometidos que deben realizar las instituciones del sector público, a través del Sistema de Pagos Interbancarios del Banco Central del Ecuador.

Además, comunico a usted que ha sido asignada la clave **No.13470** del IVR, por razones de seguridad se debe cambiar con 4 dígitos, para consulta de saldos vía telefónica y para acceder a este sistema deben marcar los números telefónicos No. 042565830 ó 022289355 y seguir con las instrucciones que le indica la contestadora

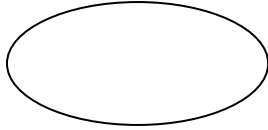
Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Av 9 de Octubre 200 y Pichincha Casilla Postal 383 PBX (593) 4 2566333 Guayaquil - Ecuador

### ANEXO 3

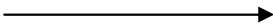
Lo símbolos utilizados para la descripción de los procesos de estudio son:



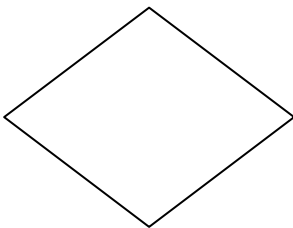
Indica el principio o final de una operación



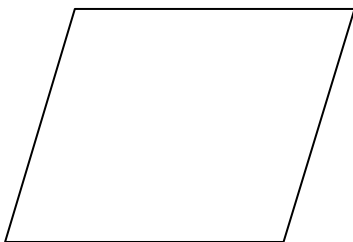
Detalla las actividades u operaciones a realizarse



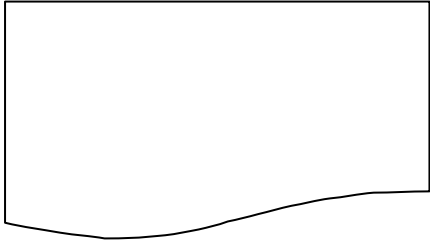
Las líneas de flujo indican la unión y dirección a seguirse de una operación



Es un cuadro de decisión donde se efectúan las interrogantes de las operaciones



Se utiliza para el ingreso o salida de datos para alimentar una actividad



Se utiliza para realizar la impresión de la actividad realizada para entregar información