



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Modelo de Gestión - administración y control de proyectos para “GAD,
Parroquial San Juan de Muyuna del Cantón Tena**

TRABAJO DE FÍN DE MAESTRÍA.

AUTOR: Auquilla Cando, María Cecilia

DIRECTOR: Andino Sosa, Edgar Patricio,

CENTRO UNIVERSITARIO TENA

2014



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2017

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Doctor.

Edgar Patricio Andino Sosa

DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: **“Implementación de un Modelo Interno de Gestión de Procesos para Optimizar la Administración y Control de los Proyectos en Desarrollo de la “GAD, Parroquial San Juan de Muyuna” del Cantón de Tena, Provincia de Napo durante el año 2013- 2014”**. realizado por profesional en formación: Auquilla Cando María Cecilia; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, 8 de septiembre del 2014

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, **Auquilla Cando María Cecilia**, declaro ser autor (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.

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: **Auquilla Cando María Cecilia**

Cédula: 150056133-5

DEDICATORIA

Esta tesis dedico. A mi Dios Jehová. Por haberme permitido llegar a esta etapa y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre que ya partió a la presencia del Altísimo, dedicarle este presente documento quien permanentemente me apoyo con su espíritu alentador, contribuyendo incondicionalmente a lograr mis metas y objetivos propuestos y que al brindarme su ejemplo a ser perseverante y darme la fuerza que me impulsó a conseguirlo mis anhelos.

A mi esposo, padre y hermanos que me acompañaron a lo largo del camino, motivándome a conseguir mí meta, gracias por su comprensión.

También la dedico a mi hija quien ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme en los estudios.

A mis profesores de la maestría, por impartirme esos conocimientos tan valiosos, que se sienten y actúan como corresponsales y protagonistas de la formación integral de los hombres y mujeres del mañana.

A la Universidad Técnica Particular de Loja y en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.

AGRADECIMIENTO

A Dios todo poderoso, por llenarme de bendiciones y fortaleza, convirtiéndose en la guía que antecedió a cada uno de mis pasos en este trayecto de mi vida.

Mi eterna gratitud en esta etapa de crecimiento profesional:

A la memoria de Mi Madre que está en el cielo.

A mi esposo Augusto; por su apoyo incondicional.

Al mejor regalo de Dios, mi hija Fernanda Elizabeth por su comprensión.

A mi padre, familiares; comunidad educativa de la Universidad Técnica Particular de Loja a mi director de tesis; compañeros y compañeras, que me apoyaron en mi proceso de formación profesional.

¡Muchas Gracias!

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORÍA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
INDICE DE TABLAS.....	x
RESUMEN.....	1
ABSTACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3

CAPITULO I

1. Planteamiento del Problema.....	6
1.1. Justificación.....	8
1.2. Objetivos.....	9
1.2.1. Objetivos Generales.....	9
1.2.2. Objetivos Específicos.....	9
1.3. Hipótesis.....	10
1.4. Alcance.....	10
1.5. Limitación.....	11

CAPITULO II

2. Marco teórico.....	13
2.1. Fundamentación de la administración y control proyectos.....	13
2.1.1. Definición de administración de proyectos.....	13
2.1.2. Que es un proyecto.....	14
2.1.3. Guía de fundamentos PMBOK DE PMI.....	15
2.1.4. Áreas de conocimiento de la administración de proyecto.....	19
2.1.5. Filosofía de la administración por procesos.....	21

2.2. Gestión de procesos.....	21
2.3. Mapa de procesos.....	22
3.4. Clasificación de los procesos.....	24
2.5. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos.....	25
2.6. Indicadores de gestión de calidad.....	26
2.6.1. Tipología de los indicadores.....	26
2.7. Introducción al mejoramiento continuo.....	28
2.8. Antecedentes del GAD, Parroquial San Juan de Muyuna.....	31
2.8.1. Reseña Histórica.....	32
2.8.2. Ubicación geográfica.....	33
2.8.3. Misión.....	35
2.8.4. Visión.....	35
2.8.5. Principios.....	35
2.8.6. Objetivos.....	36

CAPITULO III

3. Metodología.....	38
3.1. Muestra.....	38
3.2. Métodos.....	40
3.2.1. Método Descriptivo.....	40
3.2.2. Método Histórico.....	40
3.3. Instrumentos.....	40
3.3.1. Observación directa.....	40
3.3.2. Entrevista no estructurada.....	41

CAPITULO IV

4. Diagnóstico del departamento de administración y control de proyectos.....	43
4.1. Identificación y Priorización de Problemas.....	43
4.1.1. Análisis de las variables que responden a los objetivos.....	44
4.1.2. Ficha metodológica por objetivo propuesto.....	46
4.1.3 Plan de observación (planning).....	47
4.1.4. Formato de entrevista no estructurada	49
4.1.5. Análisis del FODA.....	51

CAPITULO V

Propuesta de un modelo interno de gestión por procesos en la institución objeto de estudio.....	53
5.1. Enfoque del Modelo de Gestión	53
5.2. Identificación y secuencias de los procesos.....	56
5.3. Descripción de los procesos y subprocesos.....	59
5.4. El mapa de procesos.....	68
5.5. Seguimiento y medición de los procesos.....	73
5.5.5.1. Descripción de los aspectos a medir.....	73
5.5.5.2. Asociación de Indicadores de Gestión.....	74
5.5.5.3. Medición de los indicadores.....	75
5.5.5.4. Seguimiento de los indicadores de Gestión.....	77
5.5.5.5. Análisis de datos.....	79
5.6. Mejora de los procesos.....	81
5.6.1. Acción correctiva y preventiva.....	86

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	90
6.1. CONCLUSION.....	90
6.2. RECOMENDACIONES.....	91
6.3. BIBLIOGRAFÍA.....	92
6.4. ANEXOS	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	El proceso de la dirección de proyectos.....	16
Figura 2.	Los cinco procesos de la dirección de proyectos.....	17
Figura 3.	Las diez áreas de conocimiento.....	18
Figura 4.	Gestión por procesos.....	22
Figura 5.	Mapa de procesos.....	23
Figura 6.	Clasificación de indicadores de gestión.....	28
Figura 7.	Mejora Continua.....	29
Figura 8.	Mapa de San Juan de Muyuna.....	34
Figura 9.	Enfoque del modelo de gestión procesos	53
Figura 10.	Los procesos en las organizaciones.....	55
Figura 11.	Grupo de procesos y áreas de conocimiento.....	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Límites de la Junta Parroquial de Muyuna.....	34
Tabla 2.	Variables que responden a los objetivos.....	44
Tabla 3.	Ficha metodológica por objetivo propuesto.....	46
Tabla 4.	Ficha del plan de observación.....	48
Tabla 5.	Formato de la entrevista al gerente de proyectos.....	49
Tabla 6.	FODA.....	51
Tabla 7.	Planificación de procesos.....	56
Tabla 8.	Los macro procesos.....	60
Tabla 9.	Áreas de conocimiento.....	62
Tabla 10.	Mapa de procesos.....	69
Tabla 11.	Indicadores de gestión.....	74
Tabla 12.	Metodología de medición y determinación de valores.....	76
Tabla 13.	Plan de auditoría interna.....	77
Tabla 14.	Plan de Análisis de datos.....	80
Tabla 15.	Mejora de los procesos.....	81

RESUMEN

Cuantiosas variantes se manejan para administrar un proyecto, y más aún cuando se tienen que administrar varios de estos de manera simultánea, lo cual no resulta fácil si no se dispone de una herramienta/ modelo.

El presente trabajo ostenta un estudio que tuvo como propósito la delineación de un modelo de gestión para la administración de los proyectos del GAD “San Juan de Muyuna” del Cantón Tena, basado en la metodología del “*PMBOK*”, cuyas siglas significa (el compendio del saber de la gestión de proyectos), que comprende, procesos, áreas de conocimientos específicos para la gestión de un proyecto y la *norma*, *ISO 9001:2008* aplicables a cualquier empresa. Para el desarrollo del presente trabajo, se realizó la búsqueda de información de referencias bibliografías teóricas y prácticas, para luego definir un modelo que contemple los procesos y mecanismos de administración con indicadores de gestión de calidad.

Este estudio fue desarrollado como una investigación de tipo aplicada. Se estima que, con la elaboración del presente proyecto, tomen conciencia ante la ineficiencia en la administración de proyectos.

PALABRAS CLAVES: Modelo, Gestión de procesos, Administración de Proyectos.

ABSTRACT

Large variations are handled to manage a project, and even more when you have to manage several of these simultaneously, which is not easy if you do not have a tool /model.

This paper holds a study that aimed at delineating a management model for project management of GAD "San Juan de Muyuna" Canton Tena, based on the methodology of the "PMBOK", whose acronym means (the compendium knowledge of project management), comprising, processes, areas of specific expertise to manage a project and the standard, ISO 9001: 2008 applicable to any company. For the development of this work, the search for information theoretical references and bibliographies practices was conducted in order to define a model that considers the processes and mechanisms of management indicators of quality management.

This study was developed as a type of applied research. It is estimated that with the development of this project, aware of the inefficiency in project management.

KEYWORDS: Model, Process Management, Project Management.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo presentar una herramienta para la administración y control de los proyectos del GAD, Parroquial San Juan de Muyuna” del Cantón Tena, Provincia de Napo. Que permita elevar los niveles de servicios a través del trabajo por procesos y así lograr la excelencia en la gestión administrativa.

Los penetrantes niveles que definen el actual mundo globalizado, exige excelencia, innovación y prevención como bases fundamentales de las organizaciones y de las personas, cualidades sin las cuales las instituciones públicas y privadas se verán enfrentadas a serios problemas de eficiencia y eficacia. Este entorno, derriba importancia a crear conciencia de la necesidad de incorporar principios de calidad en las actividades públicas y privadas, como un medio que posibilite la implantación de la nueva modalidad de trabajo por procesos, en reemplazo del trabajo por funciones.

La gestión por procesos compone una importante herramienta de la administración que opera bajo prototipos diferentes a los convencionales; fundamentada en un enfoque sistémico, que persiguen un objetivo común, en el que la calidad es el estándar imprescindible de trabajo. La importancia de los proyectos en desarrollo es el medio fundamental para una efectiva gestión Junta Parroquial San Juan de Muyuna del Cantón Tena, Provincia de Napo. Además de que en el sector gubernamental se trabaje con eficiencia dentro de estándares de calidad que permitan enaltecer los niveles de servicio, que es una política estratégica de la Presidencia de la República.

El Capítulo I, se presenta de manera resumida el Problema desde sus orígenes hasta llegar a plantear una posible solución, tomando en cuenta la justificación, los objetivos, alcance, y la limitación. **El Capítulo II**, se presenta el Marco Teórico requerido para el desarrollo de la Investigación, en este caso referida a revisión de documentación e información bibliográfica relacionada con Gestión por procesos y Administración y Control de Proyectos, basada en la Guía de Fundamentos *PMBOK* y la *Norma ISO*, Generalidades del GAD, antecedentes, reseña histórica, ubicación geográfica, misión, visión, objetivos, organigrama estructural. **El Capítulo III**, se presenta el diseño metodológico requerido para el desarrollo de la

investigación u objeto de estudio, en este caso referido a la metodología a utilizar basada en la muestra, métodos e instrumentos. **El Capítulo IV**, se desarrollará un diagnóstico situacional del departamento de proyectos en el cual se realiza; análisis interno, la gestión actual, los factores fundamentales, potencialidades y riesgos, problemas, FODA. **El capítulo V**, se realiza la propuesta del Modelo de Gestión por Procesos. Finalmente las correspondientes conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos respectivamente.

La presente investigación es de suma importancia ya que permite generar y disponer de información, para una administración eficiente en su desempeño, eficaz en la respuesta a las demandas de la sociedad, básicamente para la toma de decisiones administrativas de la GAD, Parroquial San Juan de Muyuna, y garantizar así la satisfacción de los habitantes. Como respuesta a este requerimiento se busca dar solución al problema identificado, a través de la implementación de una guía o modelo de gestión para la administración y control de los proyectos en desarrollo, basado en los conocimientos del PMBOK.

Así el alcance del objetivo, de implementar un modelo de gestión estará estructurado en base a los componentes necesarios; normas, principios, métodos y procedimientos los cuales permitirán la administración y control de los proyectos. De tal manera que permita generar y disponer de información efectiva y oportuna para la toma de decisiones administrativas.

El desarrollo del trabajo fue realizado en la GAD, Parroquial San Juan de Muyuna, en la Gerencia de Proyectos, específicamente en el departamento de planificación, control y seguimiento, donde se obtuvo toda la información requerida lo cual fue facilitada por el técnico encargado..

Para el desarrollo del estudio se utilizó la metodología descriptiva e histórica, y se aplicó las técnicas de: observación directa, entrevistas no estructuradas a manera de consulta, a todo el personal involucrado en la ejecución de los proyectos con la finalidad de tener información relevante, que aporte al modelo interno de gestión para la administración y control de proyectos.

CAPITULO I

1. Planteamiento del problema.

La GAD, Parroquial San Juan de Muyuna, forma parte de los Gobiernos Autónomos Descentralizados con sede en la Parroquia Rural de Muyuna. Esta institución se dedica a promover el desarrollo parroquial y su correspondiente ordenamiento territorial, en coordinación con el gobierno cantonal y provincial, para mejorar las condiciones de vida de los habitantes de la parroquia.

Las acciones del GAD parroquial se centran en los planes, que se refieren a planificar, construir y mantener la infraestructura física, los equipamientos y los espacios públicos de la parroquia, contenidos en los planes de desarrollo e incluidos en los presupuestos participativos anuales.

Planificar y mantener en coordinación con los gobiernos provinciales, la viabilidad parroquial rural. Incentivar el desarrollo de las actividades comunitarias, la preservación de la biodiversidad y la protección del ambiente.

Gestionar, coordinar y administrar los servicios públicos que le sean delegados o descentralizados por otros niveles de gobierno. Promover la organización de los ciudadanos (as) de las comunidades, recintos y demás asentamientos humanos rurales, con el carácter de organizaciones territoriales de base. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias. Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos. (Constitución de la república del Ecuador régimen de competencias, Cap. IV, Art. 267).

Cada uno de los planes, son ejecutados por una o más firmas contratistas, lo cual merece o requiere tener que administrar y controlar diversos proyectos paralelos, mismos que no resulta fácil de realizar, más aún cuando no se cuenta con una herramienta apropiada, como es un modelo de gestión por procesos de proyectos, bajo una de las guías existentes hoy en día para tal fin.

Toda esta situación acarrea que la administración incurra en incumplimiento de fechas a la hora de entregar informes y documentos, con información de vital importancia para la toma de decisiones por parte de las autoridades administrativas, aunado a las frecuentes oportunidades donde se generan reprocesos y duplicidad de tareas que se traducen en pérdida de tiempo y consumo de recursos, valiosos para otras actividades o procesos dentro de la gestión de la administración.

Esta realidad antes descrita conlleva al desarrollo del presente trabajo para dar respuesta al siguiente planteamiento problemático: ¿qué está incidiendo de manera negativa en la disponibilidad y entrega efectiva de información importante para la gestión, administración y control de los proyectos en desarrollo del GAD, Parroquial San Juan de Muyuna?. Esta situación lleva a la necesidad de diseñar un modelo de gestión para la administración y control de los proyectos en desarrollo.

El trabajo se desarrolló en la GAD, Parroquial San Juan de Muyuna, en la gerencia de proyectos, específicamente en la dirección de planificación, control y seguimiento. Se consideró esta dirección ya que es donde se recoge, analiza y encausa toda la información (fotos, documentos, reportes, etc.) procedente periódicamente, de las diferentes áreas de trabajo, para luego elaborar los múltiples informes de administración y de control, a ser presentado mensualmente.

Además para referencia, se tomó mucha atención dentro de este departamento el control y seguimiento de los programas de trabajos de los diferentes proyectos en desarrollo que mantiene la institución.

El alcance del presente trabajo fue hasta la fase de diseño del Modelo Interno de Gestión de Administración y Control de Proyectos, por tal razón queda de parte de la Gerencia de Proyectos, la aprobación de las fases de implementación y evaluación de dicho modelo, misma que se enmarca en el Programa Nacional de Investigación propuesta por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Este trabajo es de suma importancia ya que permite la optimización de la administración y control de los proyectos en desarrollo de la GAD, Parroquial San Juan de Muyuna, con la

finalidad de recuperar la imagen organizacional, garantizar la satisfacción de los habitantes con respuestas eficientes y, eficaces y contribuir con una correcta gestión de la administración.

Para el proceso de este estudio se utiliza como herramienta principal la Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos *PMBOK* del (PMI) *Project Management Institute*, el cual es patrón reconocido para manejar y dirigir proyectos, por sus ventajas en cuanto a simplificar el proceso en cinco etapas: Inicio, Planeación, Ejecución, Control y Cierre.

El estudio se desarrolló como una investigación con diseño no experimental de tipo aplicada. Para ello: se efectuó la investigación de información, análisis de referencias bibliográficas tanto teóricas y prácticas sobre administración y control de Proyectos basadas en la Metodología del *PMBOK* del PMI, agregado a los sistemas gestión por procesos.

1.1. Justificación.

Los proyectos en la Junta Parroquial San Juan de Muyuna, es la piedra fundamental dentro de la administración, la dirección y administración de los planes es una filosofía de la gestión, que pese a preocupación y al gasto inconmensurable de dinero en formar a los directores de proyectos fallan en la implantación de una gestión por procesos para la administración de los proyectos.

Entre esta consideración ocupa un lugar destacado la gestión basada en procesos, que permite a la organizaciones disponer de una estructura que facilite al equipo de proyectos administrar conjuntos de proyectos a lo largo del ciclo de vida en la ejecución de los mismos.

Por tanto el referente de la administración y control de proyectos en la GAD, Parroquial San Juan de Muyuna, incide de manera negativa e incurren en proyectos inconclusos, incumplimiento de fechas de entrega de informes, documentación, proyectos elaborados

y no ejecutados por falta recursos existentes, tales como: tiempo, materiales, capital, recursos humanos y tecnología.

Frente a estas consecuencias será beneficioso adoptar una metodología que servirá de guía, para la administración y control de proyectos. Siendo el beneficio más impactante para la administración, el entregar un trabajo a entera satisfacción de los habitantes.

Por tal razón el desarrollo del presente trabajo será de suma importancia ya que permitirá disponer de una herramienta para administrar simultáneamente los diversos proyectos en desarrollo del GAD, Parroquial San Juan de Muyuna, y sobre todo de recuperar la imagen organizacional, garantizar la satisfacción de los habitantes con respuestas eficientes y oportunas, contribuyendo así a la optimización de la gestión de la administración.

1.2. Objetivos.

1.2.1. Objetivo general.

- Diseñar un modelo interno de gestión para optimización la administración y control de los proyectos en desarrollo de la GAD, Parroquial San Juan de Muyuna del Cantón Tena.

1.2.2. Objetivo específicos.

- Analizar las referencias bibliográficas, teóricas y prácticas sobre Administración y Control de Proyectos que permitan orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos.

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del departamento de proyectos del GAD, Parroquial San Juan de Muyuna del Cantón Tena. Con el propósito de identificar causas que inciden de manera negativa en los resultados de la administrativa efectiva de los proyectos en desarrollo.

- Elaborar una propuesta de mejora de calidad para la administración y control de proyectos de la GAD, Parroquial San Juan de Muyuna del Cantón Tena a través de la implementación de Procesos y Mecanismos de Control con indicadores de gestión.

- Definir una estructura estándar para administración y control para todos los Proyectos en desarrollo.

1.3. Hipótesis.

- La implementación de un modelo interno de gestión de procesos ayudará a optimizar la administración y el control de los proyectos en el GAD Parroquial San Juan de Muyuna del Cantón Tena.

1.4. Alcance.

El modelo solo será aplicado en la gerencia de proyectos, concretamente en la jefatura de planificación, administración y control, será ajustado a los objetivos planteados. Dado, que el GAD, es una institución del estado sin ánimo de lucro la aplicación del modelo se hará al interior de la jefatura de proyectos, debido a que se contemplarán en el marco de los fundamentos para administrar proyectos y la gestión basada en procesos.

El alcance del presente trabajo llega hasta la fase de diseño del Modelo Interno de Gestión de Administración y Control de Proyectos, por tal razón queda de parte de la

Gerencia de Proyectos, la aprobación de las fases de implementación y evaluación de dicho modelo.

1.5. Limitación.

El desarrollo de un modelo interno para optimizar el control de proyectos cuenta con las bases de la guía de la dirección de proyectos, y la norma ISO-sistema de gestión de calidad, normas reconocidas que describen métodos, procesos y practicas establecidos, con los cual se proyecta llegar a la administración de los proyectos del GAD, Parroquial San Juan de Muyuna del Cantón Tena de la Provincia de Napo, que coadyuve a la gestión administrativa atreves de una guía fácil de utilizar.

Para la realización de la presente investigación, no se presentó limitación alguna, ya que en los aspectos técnicos y operativos, existe gran variedad de bases teóricas, además se contó con una gran colaboración de parte del personal de la institución los cuales transmitieron la información necesaria para la investigación.

CAPITULO II

2. Marco teórico.

En el presente capítulo se presentan las secciones relacionadas con las bases teóricas que están alineadas al tema de investigación que se propuso.

2.1. Fundamentación de la administración y control de proyectos.

Los Fundamentos de la dirección de proyectos constituyen la suma de conocimientos en la profesión de dirección de proyectos. Al igual que en otras profesiones, como la abogacía, la medicina o las ciencias económicas, los conocimientos residen en los practicantes y académicos que los aplican y los desarrollan. Los fundamentos de la dirección de proyectos completos incluyen prácticas tradicionales comprobadas y ampliamente utilizadas, así como prácticas innovadoras que están emergiendo en la profesión, incluyendo material publicado y no publicado. Como consecuencia, los fundamentos de la dirección de proyectos están en constante evolución.

Los fundamentos de la dirección de proyectos describen el conocimiento propio del campo de la dirección de proyectos que se superponen con otras disciplinas de la dirección.

Muestra las áreas de experiencias comunes que necesita el equipo del proyecto. La guía del PMBOK es, por lo tanto un subconjunto de los fundamentos de la dirección de proyectos más amplios los mismos que se describen en el ciclo de vida, 5 grupos de los procesos de la dirección y 10 áreas de conocimiento organizadas en 47 subprocesos (Guía del PMBOK, 2013, pp. 2-12).

2.1.1. Definición de la dirección de proyectos.

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto. La dirección de proyectos se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de dirección de los proyectos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control.

La dirección de proyectos incluye:

- Identificar los requisitos
- Establecer unos objetivos claros y posibles de realizar
- Equilibrar las demandas concurrentes de calidad, alcance, tiempo, y costes.
- Adaptar las especificaciones, los planes y el enfoque, a las diversas inquietudes y expectativas de los diferentes interesados (Guía del PMBOK, 2013, p.8).

2.1.2. ¿Qué es un proyecto?.

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear u producto, servicio o resultado único.

- Temporal

Temporal significa que cada proyecto tiene un comienzo definido y un final definido. El final se alcanza cuando se han logrado los objetivos del proyecto o cuando queda claro que los objetivos del proyecto no serán o no podrán ser alcanzados. Temporal no necesariamente significa de corta duración.

- Productos, servicios o resultados únicos

Los proyectos pueden crear un producto o artículo producido, que es cuantificable, y que puede ser un elemento terminado o un componente, además de prestar un servicio y obtener como resultado salidas o documentos terminados.

- Operaciones

Los objetivos de los proyectos y las operaciones son fundamentalmente diferentes. La finalidad de un proyecto es alcanzar su objetivo y luego concluir. Por el contrario, el objetivo de una operación continua es dar respaldo al negocio. Los proyectos son diferentes porque el proyecto concluye cuando se alcanzan sus objetivos específicos, mientras que las operaciones adoptan un nuevo conjunto de objetivos y el trabajo continúa (Guía del PMBOK, 2013, p.5).

2.1.3. Guía de fundamentos PMBOK de PMI.

Miranda Miranda, J. J. (2010). “la guía del PMBOK, (Cuerpo de conocimiento de la gerencia de proyectos). Es un término exclusivo que describe la suma de conocimientos dentro de la profesión de la administración de proyectos” (p.453).

Si bien la guía del PMBOK sostiene que la finalidad principal es identificar el subconjunto de fundamentos de la dirección de proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas, lo que significa que los conocimientos y las prácticas son aplicables a la mayoría de proyectos, las “buenas practicas” significa que existe un acuerdo general en que la correcta aplicación de estas habilidades herramientas y técnicas pueden aumentar las posibilidad de éxito en una amplia variedad de proyectos diferente. “Buenas prácticas no quiere decir que los conocimientos descritos deban aplicarse siempre de manera uniforme en todos los proyectos: el director de proyectos, en colaboración con el equipo del proyecto siempre es el responsable de determinar qué proceso son apropiados, y el grado de rigor apropiado para cada procesos para cualquier proyecto dado” (Guía del PMBOK, 2013, p.3).

De acuerdo con lo destacado en la cita antes presentada, la guía PMBOK, es flexible y como su nombre lo indica sirve de guía para la dirección de un proyecto en cualquier organización. Desde su misma Introducción deja muy claro su carácter y fin.

Guía del PMBOK (2013) sostiene que “esta norma proporciona una referencia fundamental para cualquiera que esté interesado en la profesión de la dirección de proyectos” (p.4).

Guía del PMBOK (2013) describe “los 5 procesos requeridos para cualquier proyecto, estos procesos tienen dependencias claras y se llevan a cabo siguiendo la misma secuencia en cada proyecto (p.40).

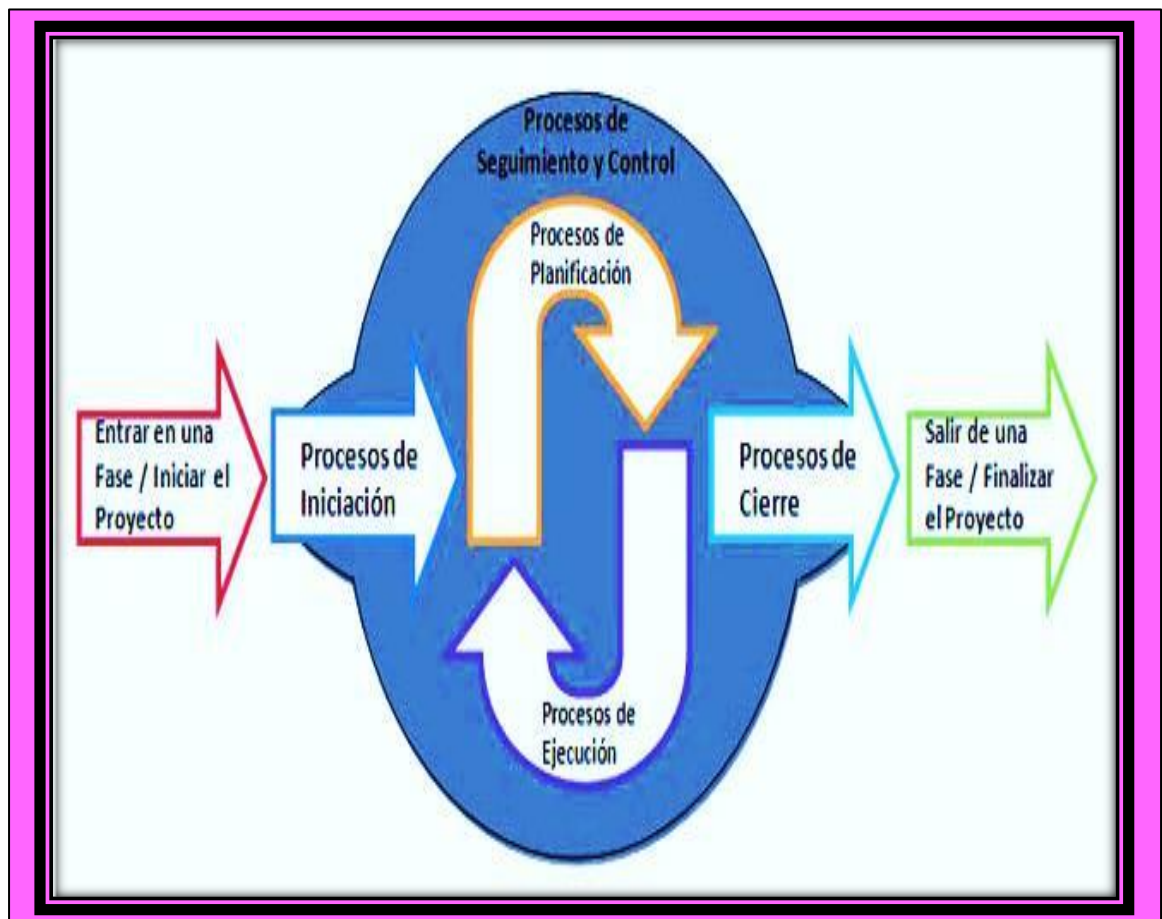


Figura 1. El proceso en la ejecución de proyectos

Fuente: (PMBOK 5ta edición 2013)

La guía del PMBOK (2013) sostiene que “un concepto subyacente es la interacción entre los procesos de dirección de proyectos es el del ciclo planear, hacer, revisar y actuar conforme a la definición de Shewhart, modificada por Deming, este ciclo está vinculada por resultados; es decir, el resultado de una parte del ciclo se convierte en la entrada de otra (p.39).

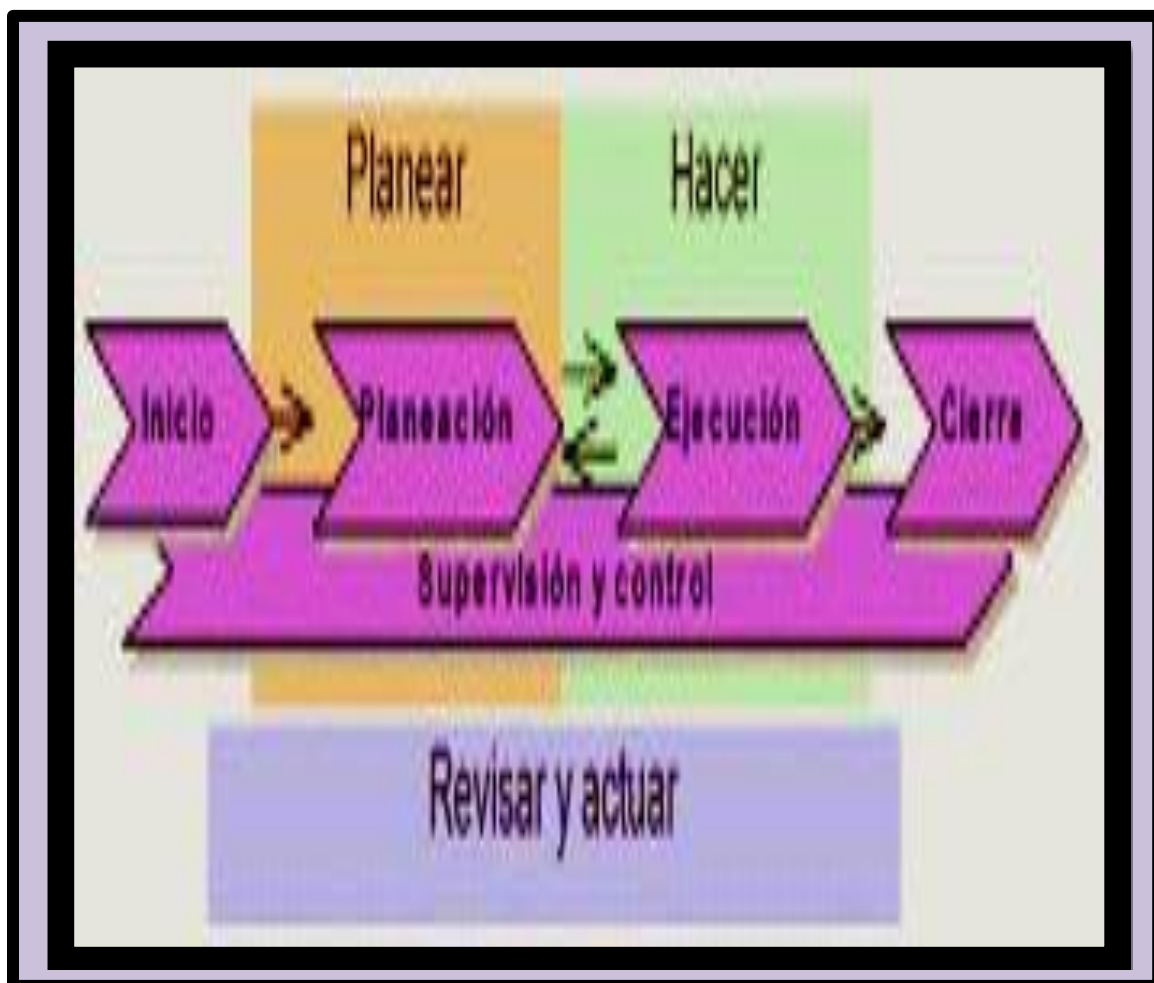


Figura 2. Los cinco procesos de la dirección de proyectos

Fuente: (PMBOK 5ta edición 2013)

La sugestiva guía del PMBOK (2013), “organiza los 47 procesos de la dirección de proyectos de los grupos de procesos de dirección de proyectos en las diez áreas de conocimiento según se describen a continuación” (p.9)

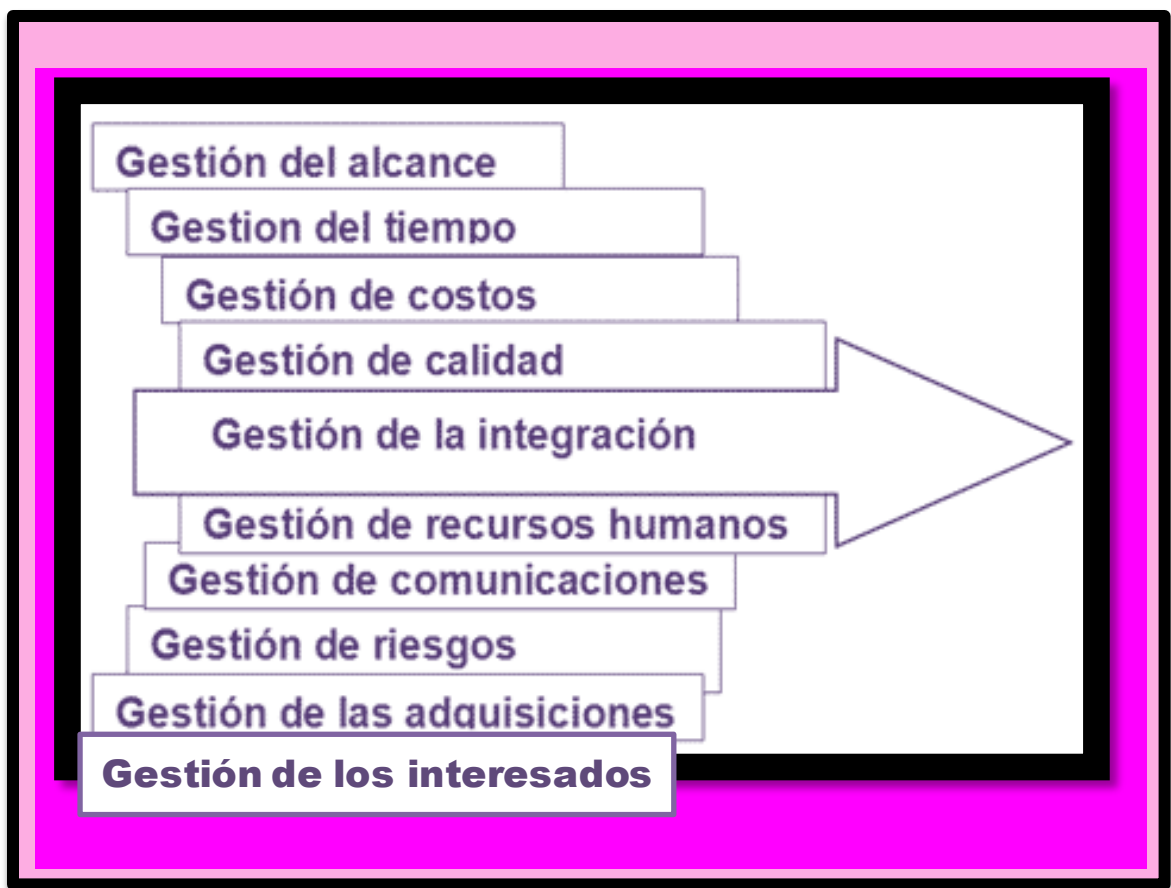


Figura 3. Las diez áreas de conocimiento

Fuente: (Guía del PMBOK 5ta edición 2013)

Para cada una de estas áreas de conocimiento, el PMBOK recomienda la realización de una serie de procesos. Por ejemplo, el área de integración del proyecto incluye los procesos y actividades necesarias para identificar, definir, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades.

Los procesos de dirección de proyectos generalmente se presentan como componentes discretos con interfaces bien definidas mientras que en la práctica se superponen e interactúan.

La mayoría de los practicantes saben que no hay una única manera de gestionar un proyecto, estos implican los conocimientos, habilidades y procesos de dirección con diferentes órdenes para alcanzar el rendimiento deseado del proyecto y grado de rigor.

El director y el equipo de proyectos son los responsables son responsable de determinar que procesos serán utilizados, para cada proyecto (Guía del PMBOK, 2013, p.77).

2.1.4. Áreas de conocimiento de la administración de proyecto.

La guía de PMBOK (2013) señala “las áreas de conocimiento, se organiza en 47 subproceso, describen conocimiento y prácticas de la administración de proyectos” (p.9).

Estos procesos han sido organizados en diez áreas de conocimiento.

- ✓ *Administración de la integración de proyectos*; describe los procesos requeridos para asegurar que los elementos varios de un proyecto están coordinados apropiadamente. Consiste en el desarrollo de un plan de proyecto, ejecución del plan de proyecto, y el control de cambios en general.

- ✓ *Administración del alcance del proyecto*; describe el proceso requerido para asegurar que el proyecto incluye todo trabajo requerido, y sólo el trabajo requerido, para completar el proyecto de manera exitosa. Consiste de la iniciación, planeación del alcance, definición del alcance, verificación del alcance, y control de cambio al alcance.

- ✓ *Administración del tiempo del proyecto*; describe los procesos requeridos para asegurar la terminación a tiempo del proyecto. Consiste en la definición de 15 las actividades, secuencia de las actividades, estimación de duración de las actividades, desarrollo del cronograma y control de la programación.

- ✓ *Administración de los costos del proyecto*; describe los procesos requeridos para asegurar que el proyecto es completado dentro del presupuesto aprobado. Consiste

en la planificación de recursos, estimación de costos, presupuestario de costos, y control de costos.

- ✓ *Administración de la calidad del proyecto*; describe los procesos requeridos para asegurar que el proyecto satisfaga las necesidades para lo cual fue desarrollado. Consiste en la planeación de la calidad, a seguridad de la calidad, y control de calidad.
- ✓ *Administración de los recursos humanos del proyecto*; describe los procesos requeridos para hacer el uso más eficiente de las personas involucradas en el proyecto. Consiste en la planeación organizacional, adquisición de staff, y desarrollo del equipo.
- ✓ *Administración de las comunicaciones del proyecto*; describe los procesos requeridos para asegurar la generación apropiada y a tiempo, colección, diseminación, almacenamiento, y la disposición final de la información del proyecto. Consiste en la planeación de la comunicación, distribución de la información, reportes de desempeño, y el cierre administrativo.
- ✓ *Administración de riesgo del proyecto*; describe los procesos concernientes con la identificación, análisis, y respuesta el riesgo del proyecto. Consiste en la identificación del riesgo, cuantificación del riesgo, desarrollo de la respuesta al riesgo, y en el control de la respuesta al riesgo.
- ✓ *Administración de la adquisiciones*; describe los procesos requeridos para adquirir bienes y servicios de fuera de la organización ejecutora. Consiste en la planeación de la gestión de la procuración, planear la solicitud, la solicitud, selección de proveedores, administración de contratos, y cierre de contratos.

- ✓ *Administración de los interesados*; Busca asegurar la identificación y análisis de nuevos interesados, reevaluar su posesión respecto al proyecto, monitorizar sus interacciones (Guía del PMBOK, 2013, pp.9-10).

2.1.5. Filosofía de la administración de gestión de calidad.

Juran. J.M. (1993), la calidad se define, como “aptitud o adecuación al uso, lo cual implica todas aquellas características de un producto que el usuario reconoce que le benefician y siempre serán determinadas por el cliente, y no por el productor, vendedor o persona que repara el producto”. Recuperado el 5 de septiembre de 2014 desde <http://www.monografias.com/trabajos73/calidad-servicio-empresarial-criterio-autores/calidad-servicio-empresarial-criterio-autores2.shtml#ixzz3CSUF55uj>

Si bien otros sostienen que la calidad destaca la excelencia ya sea de un producto o servicio orientada a satisfacer al cliente.

2.2. Gestión por procesos.

Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la calidad total. Adoptar un enfoque basado en procesos, puede beneficiar a la organización, pues permite superar las tradicionales clasificaciones de áreas y departamentos aislados al entendimiento de lo que cada cual debe hacer desde su puesto de trabajo para el funcionamiento del proceso en su conjunto y de conocer las causas de los problemas, para entre todos buscar las mejores soluciones y alcanzar las metas propuestas (Zaratiegui, 1999). Recuperada el 5 de septiembre de 2014 desde <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1283/gestion-procesos.html>.

Si bien otra de las teorías sostiene que un proceso es cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados que interactúen. A menudo, el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y, en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como; enfoque basado en procesos (López S., 2011, p.39).

Gráficamente se puede mostrar de la siguiente forma:

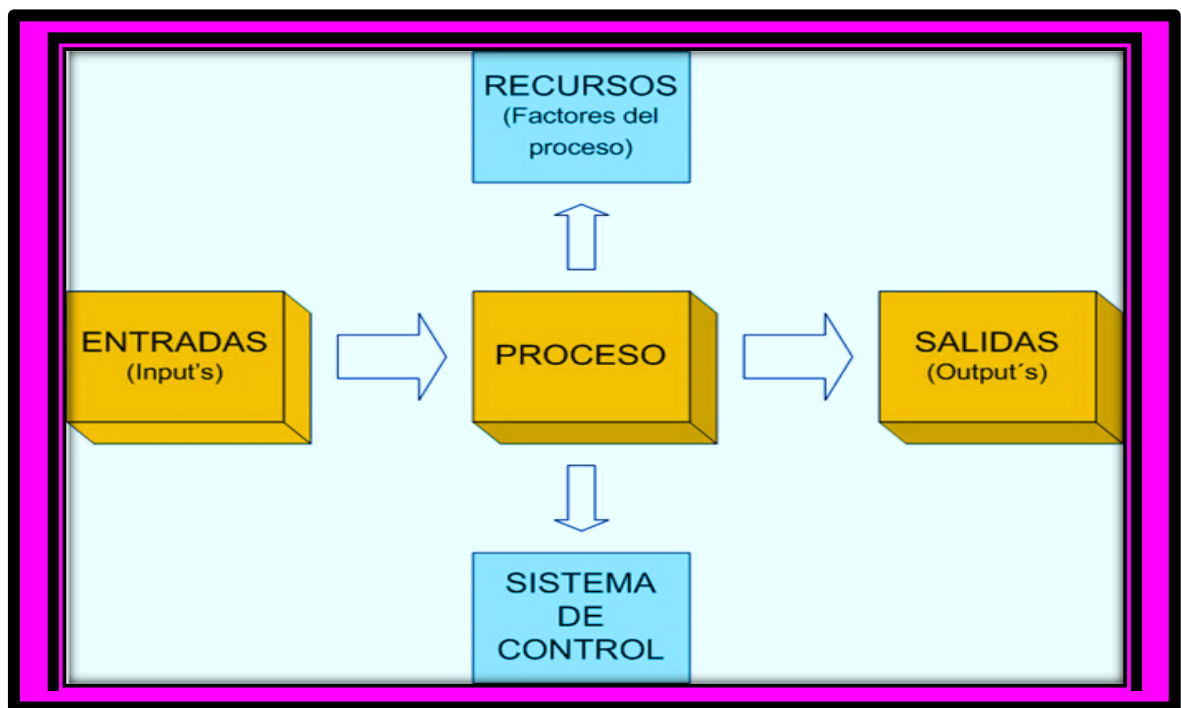


Figura 4. Gestión por procesos

Fuente: (Modelo de Procesos, ISO 9001:2008)

2.3. Mapa de procesos.

El mapa de procesos, red de procesos o supuestos operacionales es la estructura donde se evidencia la interacción de los procesos que posee una empresa para la

prestación de sus servicios. Con esta herramienta se puede analizar la cadena de entradas-salidas en la cual la salida de cualquier proceso se convierte en entrada del otro; también podemos analizar que una actividad específica muchas veces es un cliente, en otras situaciones es un proceso y otras veces es un proveedor.

Este concepto de mapa de procesos lo refuerzan Sangeeta, S., Banwet, D. y Karunes, S., (2004), cuando definen la calidad de un sistema como un concepto multidimensional que no puede evaluarse con un solo indicador dado que involucra características de entrada, procesos, rendimientos y múltiples instancias referentes al servicio, y debe estar soportado en un componente estratégico, que en el mapa de procesos se ve reflejado en los procesos directivos. Estos autores invitan a entender que un sistema de gestión de calidad debe considerar las entradas al sistema, el propio sistema y sus rendimientos. Dicha concepción permite medir la calidad en un todo

Para elaborar un mapa de procesos se debe establecer procesos claves que garanticen a la organización competitiva. (Fontalvo, T.J., & Vergara, J. C., 2010, p.91)

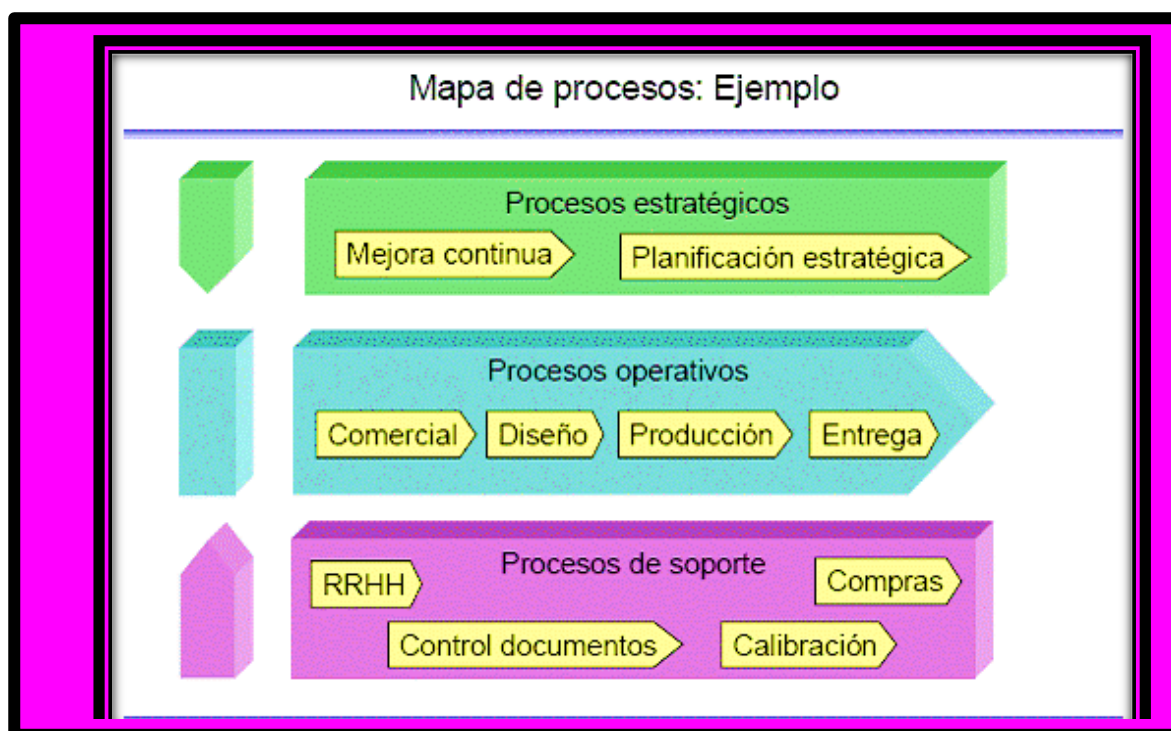


Figura 5. Mapa de procesos

Fuente: (Enfoque basada en procesos, ISO 9001:2008)

2.4. Clasificación de los procesos.

Hacemos aquí una distinción entre tres tipos de procesos:

➤ *Procesos estratégicos*

Son aquellos relacionados con la estrategia de la organización, considera:

- ✓ La forma como se establece la visión, misión, valores, directrices funcionales, objetivos corporativos, departamentales y personales y el programa de acción entre otros componentes.
- ✓ La forma como se monitorea el cumplimiento de los objetivos, la definición de indicadores y como se mantienen actualizados.
- ✓ La forma de mantener actualizadas las definiciones estratégicas.
- ✓ La forma como se comunica la estrategia y la forma de motivar a todos los integrantes, entre otros.

➤ *Procesos del negocio:*

Los *procesos del negocio* atienden directamente la misión del negocio y satisfacen necesidades concretas de los clientes. En empresas pequeñas se estima razonable identificar entre 1 y 3 de estos macroprocesos; en empresas grandes este número puede llegar a 8. Estas cantidades también tienen relación con el grado de focalización de la organización, mientras más focalizada se encuentre, menor es el número de procesos del negocio.

➤ *Procesos de apoyo:*

Son servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio. También se les llama *procesos secundarios*. En empresas pequeñas es fácil identificar hasta unos 20 procesos de apoyo, los que pueden llegar hasta 400 en grandes organizaciones, sin considerar las diferentes versiones de cada uno (Bravo, J., 2008, p.29).

2.5. Herramientas utilizadas en la gestión por proceso.

Existe unanimidad entre los expertos de más prestigio en temas de calidad respecto a que estas sencillas herramientas, bien utilizadas sirven para solucionar en torno al 90% de los problemas de las empresas. Conviene por tanto fomentar su utilización.

✓ *Tormenta de ideas:*

Es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas permite generar ideas originales en un ambiente relajado, alcanzando nuevas ideas y soluciones creativas e innovadoras llegando a romper el paradigma establecido.

✓ *Hoja de registro:*

Una hoja de registro, o también conocida como hoja de verificación, es un formato preimpreso en el cual aparecen los ítems que se van a registrar de tal manera que los datos puedan recogerse fácil y concisamente.

✓ *Diagrama de Pareto:*

El diagrama de Pareto tiene como objetivo la solución eficiente de problemas, se requiere, básicamente que afrontemos los pocos vitales.

✓ *Diagrama de causa- efecto:*

La idea está clara, para solucionar un problema se debe atacar a las causas no a los efectos. Pero descubrir el entramado de posibles causas que hay de tras de un efecto no es fácil. Para hacerlo es conveniente seguir una determinada metodología como por ejemplo el diagrama de causa-efecto (Rojas M., Correa A., Gutiérrez F., 2012, pp.43-65).

2.6. Indicadores de gestión de calidad.

La gestión requiere de herramientas que permitan determinar el logro de objetivos institucionales y de procesos. Un de las herramientas más utilizadas son los indicadores de gestión. En los sistemas de gestión, los indicadores son la herramienta ideal para efectuar seguimientos y mediciones del desempeño de los procesos que lo componen. Sirven para facilitar a la alta dirección la revisión del sistema de gestión y la toma de decisiones contundentes si no se logran las metas previstas.

A veces las personas tienden a confundir el término indicador con índice. Indicador es una variable o atributo, objeto de medición o valoración; El indicador es una herramienta de medición y medir es comparar un valor actual con respecto a un referente. Mientras que índice es la expresión matemática o cuantitativa del indicador.

Es muy importante resaltar que los indicadores existen con un propósito; medir los objetivos instituciones o estratégicos y los objetivos de los procesos. No es conveniente tener indicadores que no midan ningún tipo de objetivos, pues no reflejaría absolutamente nada para la organización lo único que haría sería ocupar espacio y consumir recursos (Rojas M., Correa A., Gutiérrez F., 2012, p.347).

2.6.1. Tipología de los indicadores.

Los indicadores se pueden clasificar de tres maneras:

- Según su tipo financiero, orientados a la satisfacción de los clientes, a los procesos y al aprendizaje y crecimiento.
- Según su naturaleza: eficiencia, eficacia y efectividad. Dónde:

✓ Eficiencia:

Es la relación entre el resultado alcanzado y los resultados utilizados, es la utilización apropiada de los recursos o disponibles para el logro de los objetivos. Así, los indicadores de eficiencia orientan el control de los recursos por procesos, asociados a un objetivo particular y a los insumos del mismo.

✓ Eficacia:

Es la extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados, es decir es el logro de objetivos y resultados planificados que satisfacen las expectativas del cliente y de más partes interesadas. Los indicadores de eficiencia se establecen para controlar resultados planificados, es decir objetivos, productos o servicios cuyas características satisfacen al cliente e interesados.

✓ Efectividad:

Es la medida de impacto de la gestión en el logro de los resultados planificados, el manejo de los recursos utilizados y disponibles, es decir, es el grado de impacto que generan los objetivos y los productos en el cliente y partes interesadas

- Según su aplicación: monitoreo, alarma, evaluación (Rojas M., Correa A., Gutiérrez F., 2012, pp.350-351).

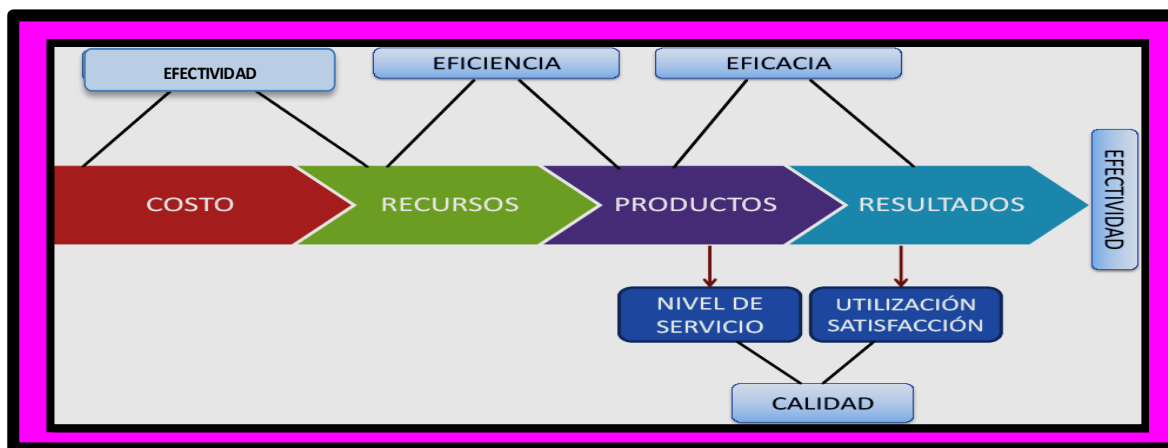


Figura 6. Clasificación de indicadores de gestión

Fuente: Adaptado de Indicadores de desempeño en el Sector Público. -CEPAL.

2.7. Introducción al mejoramiento continuo.

La norma ISO (9001:2008) sustenta que “la organización debe mejorar continuamente la eficiencia del sistema de gestión de calidad mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección” (p.25).

Otra de las teorías sostiene que, La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.

El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad, de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. Las siguientes acciones están destinadas a las mejoras:

- Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora.
- Establecimiento de los objetivos para la mejora.
- Búsqueda de posibles soluciones y su selección.
- Implementación de la solución seleccionada.
- Medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implantación para determinar que se han alcanzado los objetivos.

- Formalización de los cambios.

Los resultados se revisan, cuando es necesario, para determinar oportunidades adicionales de mejora. De esta manera, la mejora es una actividad continua.

La información proveniente de clientes y otras partes, las auditorías y las revisiones del sistema de gestión de calidad, pueden asimismo utilizarse para identificar oportunidades para la mejora.

➤ *Beneficios de la mejora continua son los siguientes:*

- Mejora en las capacidades de la organización, aumentando de esta forma la ventaja competitiva.
- Integración de las actividades de mejora de los distintos niveles de la organización y orientación de las mismas de acuerdo con las estrategias de la organización.
- Flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades (López S., 2011, p.42).



Figura 7. Mejora continua
Fuente: (SGC. en ISO 9001-2008)

Para la implantación de la mejora continua es fundamental el ciclo de Deming o PDCA, el cual actúa como guía y permite lograr de una forma sistemática y estructurada la resolución de problemas.

El nombre del ciclo tiene las iniciales:

✓ Planificar (PLAN):

- Seleccionar las oportunidades.
- Registrar la situación de partida.
- Estudiar y elegir las acciones correctivas más adecuadas

✓ Hacer (DO):

- Llevar a cabo la acción correctiva aprobada.

✓ Comprobar (CHECK):

- Diagnosticar a partir de los resultados. De no ser los deseados volver a la primera etapa.

✓ Actuar (ACT):

- Confirmar y normalizar la acción de mejora
- Empezar una nueva mejora o abandonar (López S., 2011, p.76).

2.8. Antecedentes del GAD. Parroquial San Juan de Muyuna.

Junto al trinar de las aves en la selva y al murmullo de las cristalinas aguas del río Tena, rodeada de sus guardianes legendarios el Uchu Pangaurcu, Pasurcu, y el Chiuta, se asienta San Juan de Muyuna.

“Muyuna”, nombre que en castellano significa “Vueltas”. Sus hijos lo habrían dado este nombre por las continuas vueltas en la creación de la cabecera parroquial. Antes de la creación de un centro educativo en este lugar, al sitio se lo conocía como Muyunapamba pero a partir del año 1958 con el funcionamiento de la escuela se comenzó a llamarse Muyuna.

Se constituyó este asentamiento humano con el nombre de “San Juan de Muyuna”, el 30 de Abril de 1988. El tiempo ha pasado fugaz y las nuevas generaciones se encuentran en posesión de estas tierras, es decir, los hijos de los fundadores de Muyuna elemento joven, dinámico y preparado será participante directo del adelanto de Muyuna (escritura de constitución, 1988, p.3).

Muyuna se encuentra organizada por miembros de la misma comunidad, desde que se originó la comuna ha tenido varios capitanes y presidentes, los mismos que han sido soportes para que vaya progresando lentamente a través de 34 años de vida.

En asamblea realizada el 23 de enero de 1999, con la finalidad de organizar la directiva Pro-Parroquialización de Muyuna, con la presencia de 15 comunidades y la asistencia del Señor Shuver Castro, delegado del señor Gobernador y el Señor Klever Ron, Diputado de la Provincia de Napo en ese tiempo, recayendo las dignidades: Presidente Prof. Luis Cerda, Vicepresidente Prof. Luis Mamallacta, Secretario Sr. Andrés Mamallacta, Tesorera Prof. Rosa Cerda, Vocales los señores Juan Aguinda, Mario Tapuy y Alberto Tanguila (escritura de constitución, 1988, p.4).

Hoy Muyuna se levanta altiva, sus habitantes en sesión constitutiva del comité pro-mejoras reunido el 30 de abril de 1998, resuelve conmemorar su onomástico, el 24 de junio de todos los años (escritura de constitución, 1988, p.4).

2.8.1. *Reseña histórica.*

Con la aprobación de la nueva constitución del 2008, se establecieron nuevas competencias para los Gobiernos Autónomos Descentralizados. En el Capítulo IV. Régimen de Competencias, Art. 267, indica que los gobiernos parroquiales rurales: Planifiquen el desarrollo parroquial y su correspondiente ordenamiento territorial, en coordinación con el gobierno cantonal y provincial. Una vez creado el Gobierno Parroquial de San Juan de Muyuna, se conforma institucionalmente un equipo de trabajo, y se realizan gestiones para disponer de fondos para generar el Plan del Buen Vivir y Ordenamiento Territorial.

Con el propósito de mejorar las condiciones de vida de los habitantes de la parroquia, las acciones del GAD Parroquial se centrarán en las competencias de:

Planificar, construir y mantener la infraestructura física, planificar y mantener en coordinación con los gobiernos provinciales, la viabilidad parroquial rural, incentivar el desarrollo de las actividades comunitarias, la preservación de la biodiversidad y la protección del ambiente, gestionar, coordinar y administrar los servicios públicos que le sean delegados o descentralizados por otros niveles de gobierno, promover la organización de los ciudadanos (as) de las comunidades, recintos y demás asentamientos humanos rurales, con el carácter de organizaciones territoriales de base, gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias, vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos (Microhistoria del GAD Parroquial de Muyuna, 2011, p.2).

En base a lo anterior, el Gobierno Parroquial de San Juan de Muyuna, inicia actividades para desarrollar proyectos como: el Plan Participativo del Buen Vivir y Ordenamiento

Territorial (PBVOT); programa de prevención de la contaminación ambiental en la parroquia; programa de manejo de sistema de áreas protegidas (SNAP), bosques nativos y patrimonio natural; programa de generación de microempresas de producción y comercialización de peces; programa de capacitación y asistencia técnica agropecuaria, fortalecimiento de la actividad turística de la parroquia; programa de mejoramiento de los espacios públicos de la parroquia; ordenamiento territorial de la Parroquia de San Juan de Muyuna; programa de dotación de sistemas de agua para consumo humano; actualización del PBVOT parroquial etc.

Todo esto en relación directa con el Plan de Desarrollo Cantonal de Tena y el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013, en las actividades desarrolladas, siempre se contó con la participación directa de los miembros del GAD, Parroquial y dirigentes de las comunidades (Microhistoria del GAD Parroquial de Muyuna, 2011, p.3).

2.8.2. Ubicación geográfica.

El 20 de Enero del 2011, mediante ordenanza 004-2011, el Concejo Municipal de Tena aprueba la creación de la Parroquia Rural de San Juan de Muyuna.

- *Límites de la Parroquia:*

Norte: Parroquia Cotundo, Cantón Archidona

Sur: Parroquia Pano

Este: Parroquia Tena y Archidona

Oeste: Parroquia Pano y Parroquia Cotundo (Plan de Desarrollo y Ordenamiento

Territorial del GAD Municipal de Tena, 2012, p.20).

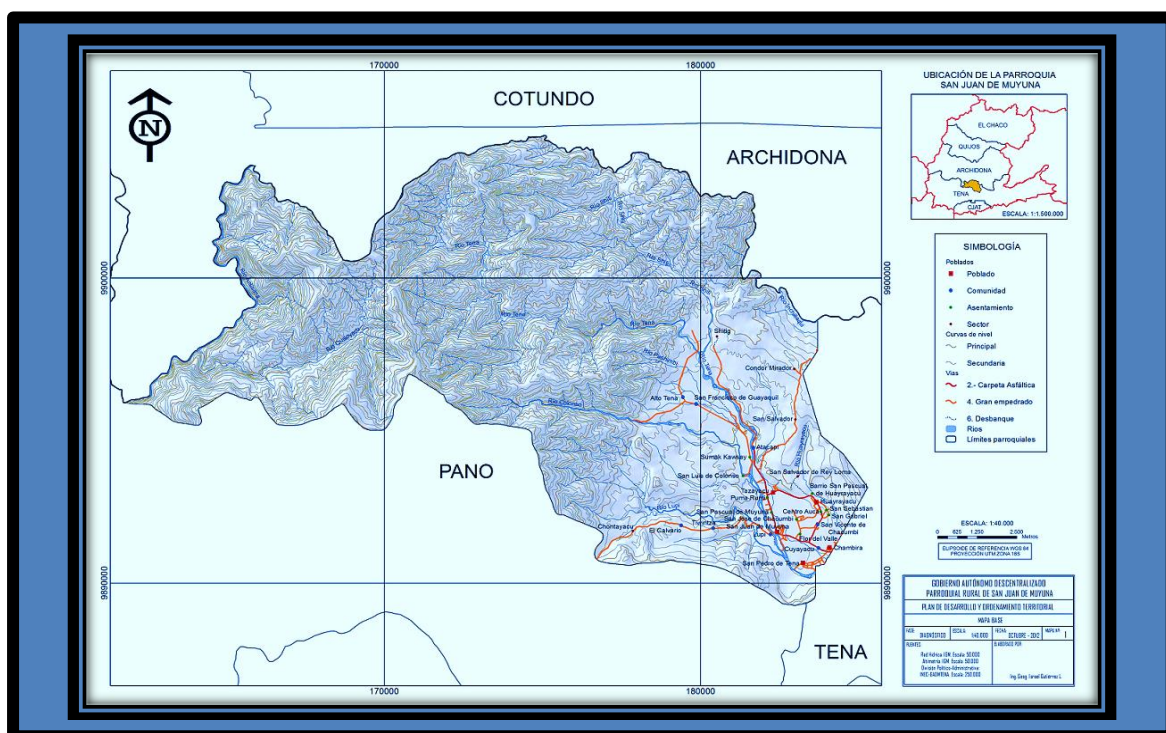


Figura 8. Mapa. San Juan de Muyuna 2012.
Fuente: (Cartografía San Juan de Muyuna 2012)

Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (2012) “el área de extensión de la Parroquia San Juan de Muyuna es de 18.491,75 hectáreas, dentro de las cuales existen áreas protegidas, asentamientos humanos, recursos hídricos (ríos) y vías” (p.21).

Tabla 1. San Juan de Muyuna 2012. Extensión de áreas protegidas

Total Parroquia	18.491,75	Hectáreas
B. Protector	8.293,55	Área Protegida
P. Forestal	3.914,70	12.208,25
Otras	6.283,50	66,02%

Fuente: (Plan de Manejo de la Reserva de la Biosfera Sumaco. Fundación Bioparques y Proyecto Gran Sumaco, Tena, Napo).

2.8.3. Misión.

Responder con eficacia, eficiencia y efectividad, ante los problemas, requerimientos y necesidades de sus pobladores, para alcanzar el buen vivir de la parroquia.

2.8.4. Visión.

El 2020, San Juan de Muyuna, será un territorio ordenado, equitativo y solidario, con alto bienestar económico, social y ambiental, explota sosteniblemente los recursos naturales renovables y no renovables. Territorio de investigación, que genera conocimiento junto a la mejor universidad del país IKIAM, siendo un referente del Sumak Kausay en la provincia de Napo (Plan del Buen Vivir y Ordenamiento Territorial de la Parroquia de San Juan de Muyuna, 2012, p.85-86).

2.8.5. Principios.

- a) Lealtad con su gente y sus políticas parroquiales.
- b) Profesionalismo para realizar correctamente su trabajo y a tiempo justo.
- c) Confiabilidad entre los integrantes y autoridades del GAD., parroquial, para proyectar confianza y seguridad ante los moradores.
- d) Adaptabilidad frente a los cambios que se pueda suscitar en el ámbito político, social, económico y cultural tanto interno como externo.
- e) Disciplina frente a las responsabilidades otorgadas.
- f) Honestidad y honradez en las acciones participativas a favor del bienestar ciudadano.
- g) Transparencia y responsabilidad en el manejo de los recursos financieros del GAD., parroquial.

- h) Solidaridad con todos los habitantes de la parroquia, ante situaciones de necesidad.
- i) Equidad en la generación y en ejecución del proyectos de inversión.
- j) Respeto a todos los habitantes de la parroquia (Plan del Buen Vivir y Ordenamiento Territorial de la Parroquia de San Juan de Muyuna, 2012, p.86).

2.8.6. Objetivos.

La línea de los objetivos, se definen sobre la base de las competencias exclusivas y de las funciones de los GADs Parroquiales de acuerdo a la constitución y a la COOTAD., los cuales se basan en:

- a) Generar bienestar ambiental para la población; es decir, vivir en un ambiente saludable mediante el manejo sustentable de los recursos naturales y la biodiversidad.
- b) Apoyar la competitividad productiva, atraer la inversión, generar empleo, mejorar ingresos y producir bienestar económico para la población.
- c) Generan bienestar social en la población mediante el acceso a los servicios de agua potable, alcantarillado, energía eléctrica, comunicaciones, transporte; recolección, disposición y tratamiento de residuos; salud, educación, cultura, recreación y otros (Plan del Buen Vivir y Ordenamiento Territorial de la Parroquia de San Juan de Muyuna, 2012, p. 87).

CAPITULO III

3. Metodología.

En éste capítulo se desarrollan los aspectos relacionados al tipo de estudio realizados, la muestra con la que se trabajó, los instrumentos utilizados y, el procedimiento seguido para diseñar el modelo de gestión para la administración y control de los proyectos en desarrollo para el GAD, Parroquia San Juan de Muyuna.

3.1. Muestra.

Para el proceso de la investigación se ha tomado una parte de la población para el pertinente estudio.

Pearson (2007) sostiene que “es un segmento de la población que se selecciona para representar a la población en conjunto. Idealmente, la muestra debería ser representativa para que el investigador realice estimaciones precisas de los pensamientos y las conductas de la población general” (p.120).

De manera sencilla, la muestra para este estudio lo constituyen todos los proyectos en desarrollo del GAD, Parroquial San Juan de Muyuna, los cuales son:

- Programa de prevención de la contaminación ambiental en la parroquia.
- Programa de manejo de sistema de áreas protegidas (SNAP), bosques nativos y patrimonio natural.
- Programa de generación de microempresas de producción y comercialización de peces.
- Programa de capacitación y asistencia técnica agropecuaria, fortalecimiento de la actividad turística de la parroquia.
- Programa de mejoramiento de los espacios públicos de la parroquia
- Programa de mejoramiento de la infraestructura física de la parroquia.

- Programa de fortalecimiento de la autodeterminación de niños, jóvenes y adultos, Ordenamiento territorial de la parroquia de San Juan de Muyuna, programa de vivienda digna.
- Programa de dotación de sistemas de agua para consumo humano etc.

Para la presente investigación, cuya fuente son 21 proyectos en desarrollo con un margen de error del 5%. Teniendo los datos, procedemos a aplicar la fórmula para calcular la muestra cuando se conoce la población.

Fórmula

$$n = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

n= tamaño de la muestra que se desea calcular

e= nivel de error maestro elevado al cuadrado (por lo general se trabaja con el 5% error (0.05)).

N= Población para el cual el estudio es válido.

$$n = \frac{21}{1 + 0.05^2(21)}$$

n = 19 proyectos

3.2. Métodos.

Para la investigación referida a la implementación de un modelo de gestión por procesos para la administración y control de los proyectos de la Junta Parroquial de San Juan de Muyuna, se tomó dos grandes métodos de investigación con el afán de conocer su realidad para lo cual, se utilizó los métodos:

3.2.1. *Descriptiva.*

Se tomó como referencia sustentable los detalles de la observación de las actividades, documentos, objetos, personas y procesos, mediante el cual se toma el camino para alcanzar el objetivo propuesto.

3.2.2. *Histórica.*

Se tomó como referencia informes, registros, archivos de procesos administrativos de años pasados los mismos que nos ayudaron en el proceso investigativo.

3.3. Instrumentos.

Luego de establecer la muestra, la metodología, seleccionada para el desarrollo del diseño de un modelo de gestión para la administración y control de los proyectos en desarrollo para el GAD, parroquial de Muyuna. La investigadora realizó la reunión de datos primarios, a través del registro observado de archivos, personas y acciones, y la entrevista no estructurada con preguntas abiertas.

3.3.1. *Observación directa.*

Mediante esta herramienta se pudo adquirir información de los archivos y de las operaciones mismas de los proyectos en desarrollo, donde reposan mucha información importante.

De esta manera el método de observación se realizó a operadores de maquinaria, trabajos del personal así como a los diferentes manuales, cronogramas de actividades generales, artículos de Ley normas, organigramas, documentos relacionados con la gestión de la organización (Misión, Visión, Principios, Políticas institucionales, etc.), folletos y entre otros, que permitieron una vez analizado y revisados, obtener una visión un poco más clara de la situación, en virtud de poder asistir con el diseño del modelo de gestión de control de proyectos planteado.

3.3.2. *Entrevista no estructurada.*

Se realizaron entrevistas no estructuradas con preguntas abiertas a modo de consulta, a los diferentes administradores de proyecto, supervisores que conocen del cargo, jefes de obra, planificadores, técnicos etc., con la finalidad de obtener información relevante y trascendental para poder diseñar el modelo de gestión de administración y control de proyectos propuesto.

CAPITULO IV

4. Diagnóstico del departamento de administración y control de proyectos.

Basándonos en la investigación realizada sobre gestión administrativa de proyectos aspiramos que se inicie una mejora imperecedera en cuanto al control y dirección en la fase de ejecución de los proyectos, lo cual advierte la necesidad de establecer un modelo de gerencia que planee, dirija, coordine y controle las diferentes actividades encaminadas a garantizar la dirección adecuada de los proyecto dentro de las determinaciones de alcance, tiempo, costo y calidad, ya que éstos constituyen la piedra angular en la gestión institucional del GAD, Parroquial San Juan de Muyuna

4.1. Identificación y priorización de problemas.

Uno de los principales problemas por los que atraviesa el GAD, Parroquial San Juan de Muyuna se da en la administración de los proyectos desde el momento del proceso de iniciación no existe un plan que permitan su cabal ejecución y puesta en marcha hasta el logro de los objetivos.

De mantenerse el *deficiente manejo en el control y administración de los proyectos*, la institución presentaría solo un despilfarro de los recursos financieros lo que revelaría vacíos en la administración, deficiencias en los estudios de preinversión, incapacidad de gestión e incompetencia de parte de la gerencia de proyecto; otro de los problemas es el desconocimiento de normas que comprometan la formulación técnica, sobre alcance, tiempo, desempeño, costos, acordes a los compendios de gestión de proyectos.

Por otro lado la *intrascendencia de la gestión por procesos*, provoca también una desorganización en la secuencia de las actividades, pese que dentro de los contenidos mínimos de los planes de desarrollo el Código de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD), establece que se maneje modelos de gestión por procesos mismos que deberán precisar, por lo menos, los datos específicos de los programas y proyectos, cronogramas estimados y presupuestos, instancias responsables de la ejecución, sistema de monitoreo, evaluación y retroalimentación, sin embargo se centran en la administración tradicional donde:

- ✓ Los procesos operativos o administrativos dependen normalmente, de una unidad funcional.
- ✓ La responsabilidad es compartida por varias personas, prevaleciendo la organización vertical.

Por lo tanto una de las finalidades principales de este trabajo es proporcionar herramientas básicas y simplificadas de administración de proyectos.

4.1.1. Análisis de las variables que responden a los objetivos del modelo interno de gestión para optimización la administración y control de los proyectos.

Las variables presentadas en el siguiente cuadro ayudan a resolver los objetivos planteados, aportando así al desarrollo del tema investigado

Tabla 2. Variables que dan respuesta a los objetivos

OBJETIVOS	PREGUNTAS	VARIABLE
Elaborar una propuesta de mejora de calidad para la administración y control de proyectos a través de la implementación de procesos y mecanismos de control con indicadores de gestión.	¿Cuál es el cargo que usted desempeña?	Mejora de calidad para la administración y control de proyectos a través de la implementación de procesos y mecanismos de control con indicadores de gestión.
	¿Aceptaría usted una propuesta de cambio sobre la administración de proyectos?	
	¿Cuáles son los métodos y procesos utilizados? ¿Cómo lo hace?	

	¿Cuáles son los objetivos y resultados de su trabajo?	
Definir una estructura estándar para administración y control para todos los proyectos en desarrollo.	¿Existe un reglamento o manual interno que regule la administración de los proyectos?	Estructura estándar para administración y control para todos los proyectos
	¿Conoce algún método adicional sobre control y seguimiento para proyectos?	
	¿Qué tipo de problemas ha causado el sistema que emplean en la administración de proyectos? Considera que se debe mantener la estructura con la trabajan.	
Determinar el diagnóstico de la situación actual del departamento de proyectos, con el propósito de identificar causas que inciden de manera negativa en los resultados de la administrativa efectiva de los proyectos en desarrollo.	¿Qué factores considera que afecta a la administración de los proyectos?	Identificar causas que inciden de manera negativa en los resultados de la administrativa efectiva de los proyectos en desarrollo.
	¿Ha tenido alguna experiencia de sucesos negativos en la ejecución de los proyectos? Detállelo.	
	¿Se ha realizado planes de gestión riesgos? Considera a ver aplicado algún proceso clave para evitar amenazas.	
Considerar normas y	¿Conoce de normas o procedimientos para la	

procedimientos teóricas y prácticas sobre administración y control de proyectos que permitan orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos.	administración de proyectos?	Aplicar normas y procedimientos teóricas y prácticas sobre administración y control de proyectos
	¿Considera que el personal está capacitado para la administración de proyectos?	
	¿Qué escolaridad, experiencia y habilidad exige la administración?	

Elaborado por: María Auquilla

4.1.2. Ficha metodológica por objetivo propuesto.

La presente ficha metodológica se realiza en base a los objetivos planteados en la propuesta, con la finalidad de resolver el problema central de la investigación.

La ficha metodológica constituye una herramienta que permite establecer y conocer los objetivos de la investigación, las técnicas de investigación aplicadas, unidad de muestreo y permite verificar el lugar de levantamiento de la información.

Tabla 3. Ficha metodológica por objetivo propuesto

OBJETIVO	TECNICA DE INVESTIGACIÓN	UNIDAD DE MUESTRA	LUGAR DE LA INVESTIGACIÓN
Elaborar una propuesta de mejora de calidad para la administración y control de proyectos a través de la	Entrevista no estructuradas	Gerente de proyectos	

implementación de procesos y mecanismos de control con indicadores de gestión.			Oficina de Departamento de proyectos.
	Documental	Documentos históricos (manual, guías)	
Definir una estructura estándar para administración y control para todos los proyectos en desarrollo.	Documental	Archivos (reglamentos, normas)	Oficina principal de proyectos.
	Observación	Proyectos en desarrollo	
Determinar el diagnóstico de la situación actual del departamento de proyectos, con el propósito de identificar causas que inciden de manera negativa en los resultados de la administrativa efectiva de los proyectos en desarrollo.	Documental	Archivos	Oficina principal
	Entrevista no estructurada	Jefes de proyectos	
Considerar normas y procedimientos teóricas y prácticas sobre administración y control de proyectos que permitan orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos.	Entrevista no estructurada	Gerente proyectos	Oficina principal
	Documental	Proyectos elaborados	

Elaborado por: María Auquilla

4.1.3. Plan de observación (planning).

En el planning de observación detalla las etapas en donde se realizaron todos los momentos de las observaciones.

Se han escogido cinco (5) momentos, en base a los procesos del ciclo de vida de los proyectos (inicio, planeación, ejecución, cierre, seguimiento y control), los mismos que ayudarán a evaluar a la empresa, y obtener una visión global que coadyuve a encontrar las debilidades que no se han podido controlar.

Tabla 4. Ficha del plan de observación

PLANNING DE OBSERVACIÓN	
NOMBRE DEL ESTUDIO: Ciclo de vida del proyecto	
PERIODO DE OBSERVACION	
DEL 1 de noviembre AL 25 de noviembre del 2013	
<u>MOMENTO 1</u>	
Del 1 de noviembre	al 5 noviembre
<u>MOMENTO 2</u>	
Del 6 de noviembre	al 10 noviembre
<u>MOMENTO 3</u>	
Del 11 de noviembre	al 15 noviembre
<u>MOMENTO 4</u>	
Del 16 de noviembre	al 20 noviembre
<u>MOMENTO 5</u>	
Del 21 de noviembre	al 25 noviembre
DESCRIPCION:	
1).-Al inicio del proyecto se observó el documento que autoriza formalmente el inicio de un proyecto. 2).-Mediante la observación, verificar si los proyectos elaborados cumplen con la gestión del proceso de planeación. 3).-Constatar que al momento del proceso de ejecución cumpla con los estándares de la gestión de calidad, comunicación, contratación e interesados. 4).-Verificar que se cumpla a cabalidad el seguimiento y control de cada una de las actividades establecidas. 5).- Verificar el cumplimiento de la etapa de cierre de todos los grupos de los procesos	
FORMULARIO A UTILIZAR	
Caracterización de datos: 01,02,03,04	

- Observar el documento que autoriza formalmente el inicio de un proyecto.
- Verificar el cumplimiento de la gestión del proceso de planeación.
- Constatar que al momento del proceso de ejecución
- Verificar que se cumpla a cabalidad el seguimiento y control
- Verificar el cumplimiento de la etapa de cierre

Nº DE OBSERVACIONES: 5

METODO DE MUESTREO: Muestreo Estadístico.

Elaborado por: María Auquilla.

4.1.4. Formato de entrevista no estructurada.

Es importante identificar los niveles de organización, en todas las áreas de la entidad, con esta finalidad se procedió a realizar entrevistas no estructuradas a los encargados principales como; gerente, y jefes de proyectos.

En el caso del gerente de proyectos es importante conocer el nivel de aceptación del proyecto, y determinar el grado en el que está organizada la institución.

Tabla 5. Formato de la entrevista al gerente de proyectos

OBJETIVOS DE ESTUDIO	PREGUNTAS ABIERTAS DE LA ENTREVISTA	OBSERVACION
Elaborar una propuesta de mejora de calidad para la administración y control de proyectos a través de la implementación de procesos y mecanismos de control con indicadores de gestión.	¿Cuál es el cargo que usted desempeña?	
	¿Aceptaría usted una propuesta de cambio sobre la administración de proyectos?	
	¿Cuáles son los métodos y procesos utilizados? ¿Cómo lo hace?	

	¿Cuáles son los objetivos y resultados de su trabajo?	
Identificar causas que inciden de manera negativa en los resultados de la administrativa efectiva de los proyectos en desarrollo.	¿Qué factores considera que afecta a la administración de los proyectos?	
	¿Ha tenido alguna experiencia de sucesos negativos en la ejecución de los proyectos? Detállelo	
	¿Se ha realizado planes de gestión riesgos? Considera a ver aplicado algún proceso clave para evitar amenazas.	
Considerar normas y procedimientos teóricas y prácticas sobre administración y control de proyectos que permitan orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos.	¿Conoce de normas o procedimientos para la administración de proyectos?	
	¿Considera que el personal está capacitado en administración sobre proyectos?	
	¿Qué escolaridad, experiencia y habilidad exige la administración?	

Elaborado por: María Auquilla.

4.1.5. Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Tabla 6. FODA

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Ordenamiento territorial de la Parroquia 2. Nuevas competencias de los GADs parroquiales 3. Disponibilidad de archivos impresos. 4. Apoyo de autoridades 5. Puede generar cambios reales en la gestión 6. Promueve el desarrollo personal	1. Programas y recursos financieros internacionales 2. Acceso a tecnologías de Información y Comunicación 3. Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013 4. Proceso de descentralización y desconcentración del Estado. 5. Parte del Bloque 20 (proyecto estratégico nacional). 6. Presupuesto del estado.
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Asentamientos humanos dispersos, desconectados y espontáneos 2. Deficientes servicios básicos en cobertura y calidad 3. Baja capacidad de coordinación Institucional (parroquia nueva) 4. Baja organización y participación de la población de la cabecera parroquial 5. Falta de capacitación sobre administración de y por procesos 6. Falta de espacio físico 7. Falta de socialización del nuevo manual de normas procedimientos 8. Relaciones interpersonales inadecuadas. 9. Sobre cargas de acción.	1. Cambio climático global 2. Acelerado deterioro de los recursos naturales y de la calidad ambiental global 3. Baja asignación de recursos por el Estado 4. Inestabilidad económica y política 5. Discrepancias partidistas 6. Estancamiento de la gestión por cambio de autoridades. 7. Retraso en la entrega de Proyectos 8. Tiempo insuficiente para cubrir las solicitudes de informes y por la autoridad.

Fuente: (Plan del Buen Vivir de la Parroquia de San Juan de Muyuna, 2012, Tena- Napo)

CAPITULO VI

5. Propuesta de la gestión por procesos en la institución objeto de estudio.

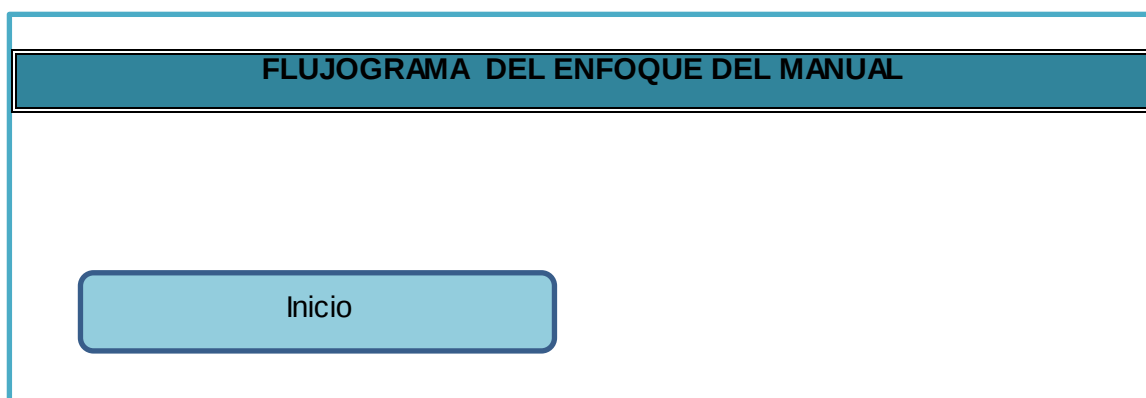
Los procesos del GAD, Parroquial San Juan de Muyuna, que se proponen están enmarcados dentro del Plan Nacional de Desarrollo, bajo los preceptos del Buen Vivir y el Art. 255 de la Constitución de la República del Ecuador.

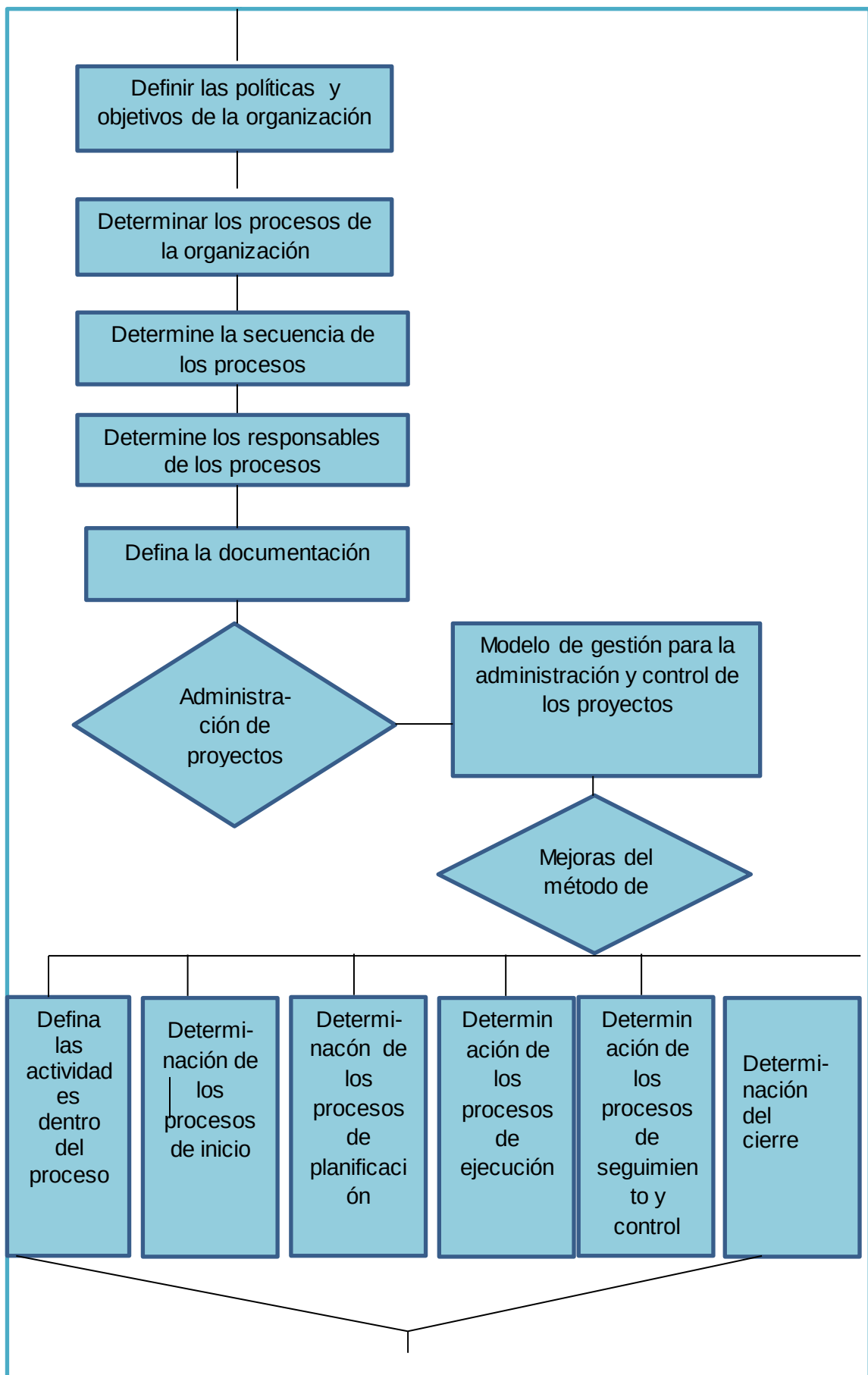
En tal contexto su matriz de competencias organizacionales refleja su integración a la Red Nacional del Gobierno Ecuatoriano, en concordancia con los contenidos mínimos de los planes de desarrollo misma manifiesta que deberán manejar, modelo de gestión por procesos: donde se detalle datos específicos de los programas y proyectos, cronogramas estimados y presupuestos, instancias responsables de la ejecución, sistema de monitoreo, evaluación y retroalimentación que faciliten la administración de los planes.

Para ello utilizaremos la norma técnica de diseño de gestión por procesos, conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas de dirección de proyectos que permita mejorar y optimizar la calidad administración de los proyectos en desarrollo.

5.1. Enfoque del modelo de gestión por procesos.

De acuerdo con la norma ISO 9001:2008 se propone un enfoque basada en procesos el cual orienta las actividades relacionadas a la gestión por procesos que se propone.





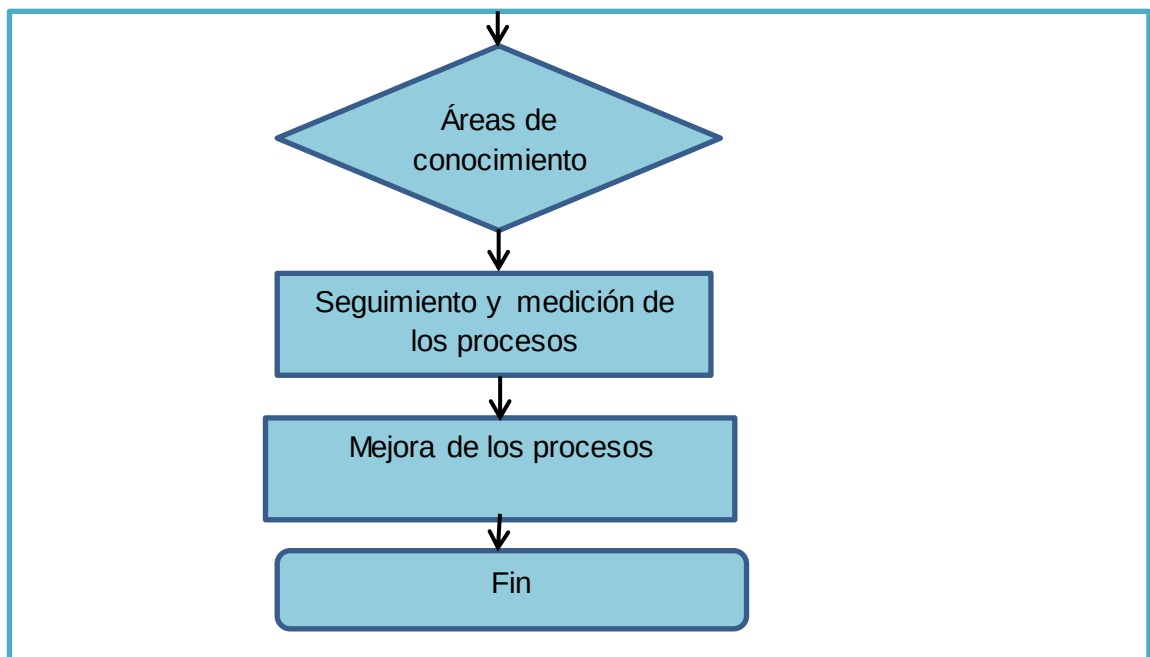


Figura 9. **Enfoque de procesos**
Elaborado por: María Auquilla.

En la siguiente imagen se enfoca una perspectiva del mapa de procesos a implementar en el modelo de gestión por proceso para la administración de los proyectos.

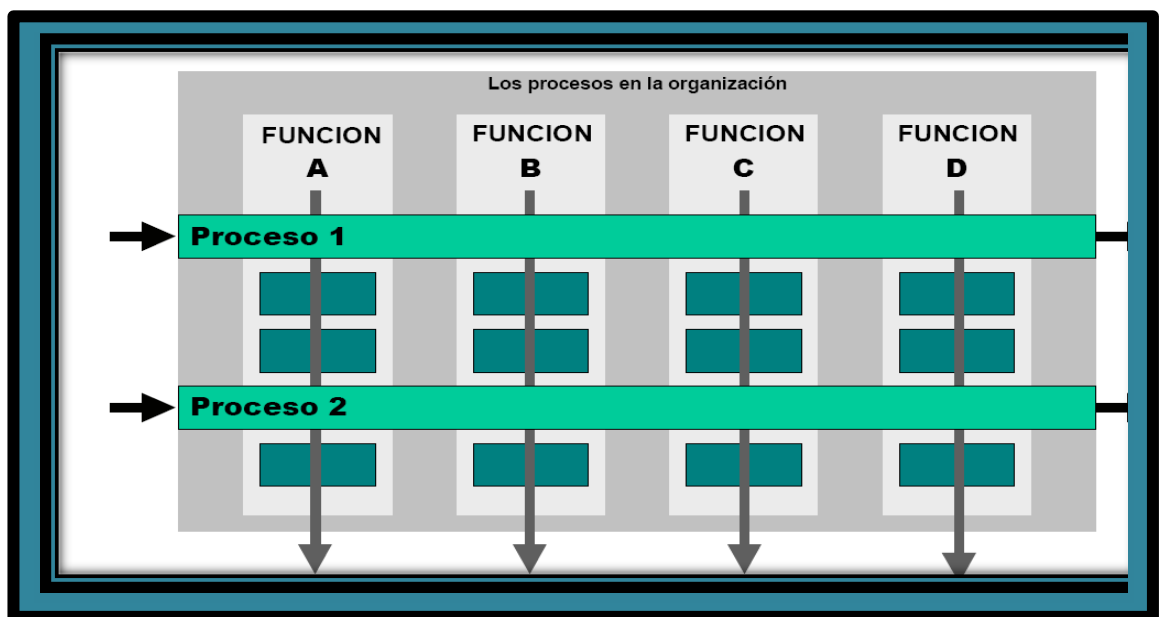


Figura 10. Los procesos en la organización

Fuente: (Normas del sistema de calidad ISO 9001-2008).

5.2. Identificación y secuencia de los procesos.

Con base a nuestra razón de ofrecer un modelo interno de gestión por procesos para la administración proyectos del GAD, Parroquial de San Juan de Muyuna la metodología está enmarcada en herramientas y conocimientos coherentes a la administración de proyectos.

Tabla 7: Planificación del proceso.

GESTIÓN DE PROCESOS DE LOS GRUPOS DE PROYECTOS					
Áreas de conocimiento	Inicio	Planificar	Ejecutar	Seguimiento y Control	Cierre
GESTIÓN DE INTEGRACIÓN.	*Desarrollar el Acta de *Constitución del proyecto	*Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	*Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	*Monitorear y controlar el trabajo del proyecto *Realizar el control integrado de cambios	*Cerrar el proyecto o fase
GESTIÓN DE ALCANCE		*Planificar la gestión del alcance *Recopilar requisitos *Definir el alcance *Crear la EDT		*Verificar el alcance *Controlar el alcance	
GESTIÓN DE		*Planificar la gestión del cronograma		*Controlar el cronograma	

TIEMPO		*Definir las actividades *Secuenciar las actividades *Estimar los recursos de las actividades *Estimar la duración de las actividades *Desarrollar el cronograma			
GESTIÓN DE COSTOS		*Planificar la gestión de costos *Estimar los costos *Determinar el presupuesto		*Controlar los costos	
GESTIÓN DE CALIDAD.		*Planificar la gestión de la calidad	*Realizar el aseguramiento de la calidad	*Control de calidad	
GESTION DE RECURSOS HUMANOS.		*Desarrollar el plan de recursos humanos	*Adquirir el equipo del proyecto *Desarrollar el equipo del proyecto *Gestionar el equipo del proyecto		
GESTIÓN DE COMUNICACIÓN DE		*Planificar la gestión de las comunicaciones	*Gestionar las comunicaciones del proyecto	*Controlar las comunicaciones	

PROYECTOS					
GERTIÓN DE RIESGOS		*Planificar la gestión de riesgos Identificar los riesgos *Realizar el análisis cualitativo de riesgos *Realizar el análisis cuantitativo de riesgos *Planificar la respuesta a los riesgos		*Controlar los riesgos	
GESTIÓN DE ADQUISICIONES		*Planificar la gestión de adquisiciones	*Efectuar las adquisiciones	*Controlar las adquisiciones	*Cerrar las adquisiciones
GESTIÓN DE INTERESADOS	*Identificar los interesados	*Planificar la gestión de los interesados	*Gestionar el compromiso de los interesados	*Controlar el compromiso de los interesados.	

Fuente: (Guía PMBOK 5ta. Edición, 2013)

El modelo de la administración de proyectos describe los cinco grupos de procesos que se requiere para alcanzar los objetivos, los cuales son reconocidos y mayor mente utilizada como guías para gestionar un proyecto.

Estos procesos son:

- Procesos de iniciación.
- Procesos de planificación.
- Procesos de ejecución.
- Procesos de control.
- Procesos de cierre (Guía del PMBOK,2013,p.41)

Cada uno de los cinco procesos anteriormente señalados se desagrega en otros subprocesos, sumándose a estos las áreas de conocimiento.

- Gestión de tiempo.
- Gestión de costo.
- Gestión de calidad.
- Gestión de comunicación.
- Gestión de recursos humanos.
- Gestión de riesgos.
- Gestión de abastecimiento.
- Gestión de integración
- Gestión de administración de los interesados (Guía del PMBOK,2013,p.10)

5.3. Descripción de los procesos y subprocesos.

La representación de los procesos para la administración de proyectos se encuentra enmarcada en macro-procesos, que a su vez conforman procesos.

Forma 47 procesos en total, tratados de la siguiente manera en los 5 macro procesos (Guía del PMBOK, 2013, p.42)

Tabla 8: Macro procesos

Macro-proceso	Procesos o subprocesos que lo conforman
Inicio	2
Planificación	24
Ejecución	8
Seguimiento/Control	11
Cierre	2

Fuente: (PMBOK 2013, 5ta. Edición)

➤ *Los 5 macro-procesos se detallan a continuación:*

Cabe destacar que se puede seleccionar los procesos de acuerdo a las necesidades que se requieran para cumplir con los objetivos del proyecto.

1. Iniciación:

Define y autoriza el proyecto o una fase del mismo. Está formado por dos procesos.

4. Planificación:

Define, refina los objetivos y planifica el curso de acción requerido para lograr los objetivos y el alcance pretendido del proyecto. *Está formado por veinticuatro procesos.*

3. Ejecución:

Compuesto por aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan a fin de cumplir con las especificaciones del mismo. Implica coordinar personas y recursos, así como integrar y realizar actividades del proyecto en conformidad con el plan para la dirección del proyecto. *Está formado por ocho procesos.*

4. Seguimiento y Control:

Mide, supervisa y regula el progreso y desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios. *Está formado por once procesos.*

5. Cierre:

Formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado, y termina ordenadamente el proyecto o una fase del mismo. *Está formado por dos procesos* (Guía de PMBOK, 2013, p.41)

Antes de continuar con la descripción se demuestra una visión imprescindible de la manera como se interrelacionan los procesos con las áreas de conocimientos que incluyen: integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgo, adquisición e interesados los cuales se encadenan simultáneamente dando así una comprensión de la actividad que desempeñan.

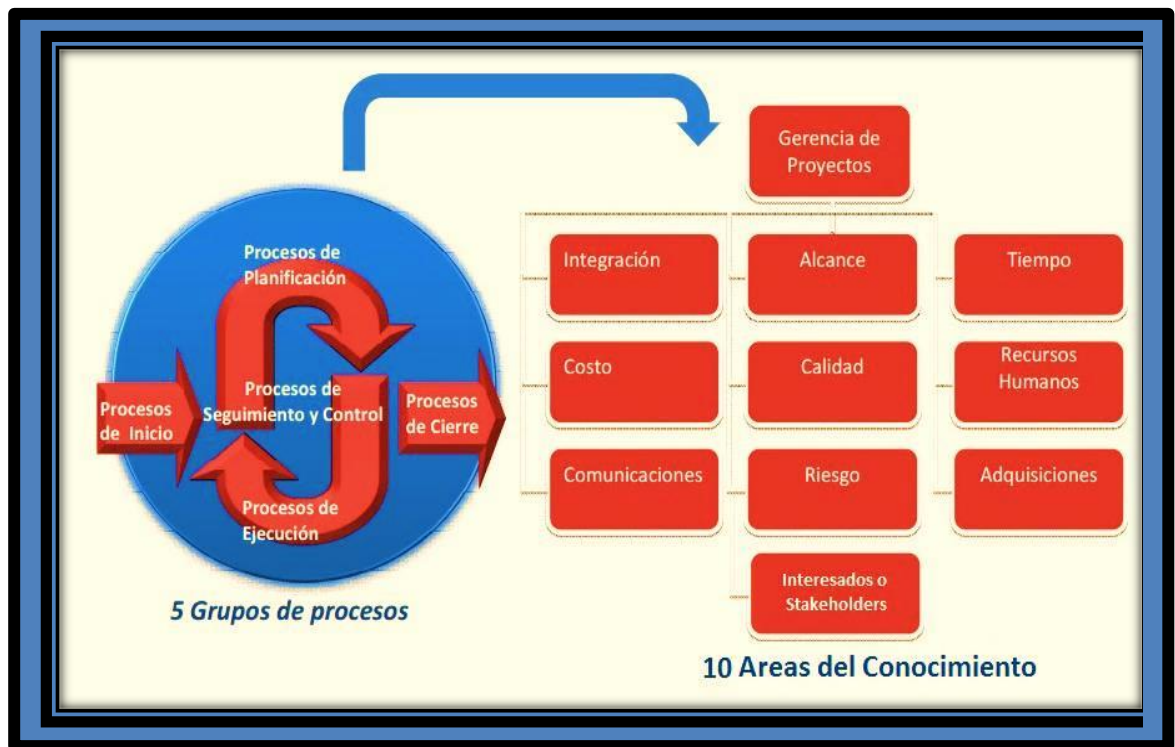


Figura 11. Grupo de procesos y áreas de conocimiento.

Fuente: (Guía del PMBOK®, 2013, 5ta edición)

Las diez áreas del conocimiento.- La guía del PMBOK (9001:2008) “describe las áreas de conocimiento de gestión de proyectos más importantes identificando así, las técnicas y herramientas principales para identificar y gestionar las variables de los proyectos” (p.11, 12,13).

Tabla 9: Áreas de conocimiento

Área de conocimiento	Procesos PMBOK, 2013, 5ta Edición
1. Gestión de la integración del proyecto	1.1 Desarrollar el acta de constitución del proyecto. 1.2. Desarrollar el plan para la dirección del proyecto. 1.3 Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto. 1.4 Monitorear y controlar el trabajo del proyecto. 1.5 Realizar el control integrado de cambios. 1.6 Cerrar el proyecto o fase.
2. Gestión del	2.1 Planificar la gestión del alcance. (Nuevo en el PMBOK 5).

alcance del proyecto	2.2 Recopilar requisitos. 2.3 Definir el alcance. 2.4 Crear la EDT: estructura de desglose de trabajo – WBS. (Cambia de nombre, en el borrador del PMBOK 5). 2.5 Validar el alcance. 2.6 Controlar el alcance.
3. Gestión del tiempo del proyecto	3.1 Planificar la gestión del cronograma. (Nuevo en el PMBOK 5). 3.2 Definir las actividades. 3.3 Secuenciar las actividades. 3.4 Estimar los recursos de las actividades. 3.5 Estimar la duración de las actividades. 3.6 Desarrollar el cronograma. 3.7 Controlar el cronograma.
4. Gestión de los costos del proyecto.	4.1 Planificar la gestión de costos. (Nuevo en el PMBOK 5). 4.2 Estimar los costos. 4.3 Determinar el presupuesto. 4.4 Controlar los costos.
5. Gestión de la calidad del proyecto.	5.1 Planificar la gestión de la calidad. (Cambia de nombre). 5.2 Realizar el aseguramiento de la calidad. 5.3 Controlar la calidad.
6. Gestión de los recursos humanos del proyecto.	6.1 Planificar la gestión de recursos humanos. (Cambia de nombre). 6.2 Adquirir el equipo de proyecto. 6.3 Desarrollar el equipo de proyecto. 6.4 Dirigir el equipo de proyecto.
7. Gestión de las comunicaciones del proyecto.	7.1 Planificar la gestión de las comunicaciones. (Cambia de nombre en el PMBOK 5). 7.2 Gestionar las comunicaciones. 7.3 Distribuir información). 7.4 Controlar las comunicaciones. 7.5 Informar el desempeño)
8. Gestión de los riesgos del proyecto.	8.1 Planificar la gestión de riesgos. 8.2 Identificar los riesgos. 8.3 Realizar el análisis cualitativo de los riesgos. 8.4 Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos. 8.5 Planificar la respuesta a los riesgos. 8.6 Controlar los riesgos.
9. Gestión de las adquisiciones del proyecto.	9.1 Planificar la gestión de adquisiciones del proyecto. (Cambia de nombre). 9.2 Efectuar las adquisiciones. 9.3 Controlar las adquisiciones. (Cambia de nombre). 9.4 Cerrar las adquisiciones.

10. Gestión de los interesados del proyecto.	10.1 Identificar a los interesados. 10.2 Planificar la gestión de los interesados. 10.3 Gestionar la participación de los interesados. 10.4 Controlar la participación de los interesados. Nota: Sin cambios en los nombres de los procesos
---	---

Fuente: (Guía del PMBOK®, 2013, 5ta. Edición)

- ✓ La guía del PMBOK (2013), detalla la descripción de cada una de las áreas de conocimiento (cap. 4 -13).

1.-Gestión de integración:

1.1 Desarrollar el acta de constitución: desarrollar el acta de constitución que autoriza formalmente un proyecto.

1.2 Desarrollar el plan de gestión: documentar las acciones para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios en un plan.

1.3 Dirigir y gestionar la ejecución: ejecutar el trabajo definido en el plan, definidos en el enunciado del alcance del proyecto.

1.4 Supervisar y controlar el trabajo: supervisar y controlar los procesos requeridos para iniciar, planificar, ejecutar y cerrar un proyecto.

1.5 Control integrado de cambios: revisar todas las solicitudes de cambio.

1.6 Cerrar proyecto: finalizar las actividades en todos los grupos de procesos.

2. Gestión de alcance:

2.1 Planificación del alcance: crear un plan de gestión del alcance, que refleje cómo se definirá, verificará y controlará el alcance, y cómo se creará la, (EDT).

2.2 Definición del alcance: desarrollar un enunciado del alcance del proyecto detallado como base para futuras decisiones del proyecto.

2.3 Crear EDT: subdividir el trabajo en componentes pequeños, y fácil de manejar.

2.4 Verificación del alcance: formalizar la recepción de los productos entregables

2.5 Control del alcance: controlar los cambios en el alcance del proyecto.

3. Gestión de tiempo:

3.1 Definición de las actividades: identifica las actividades específicas del cronograma para producir los diferentes productos entregables del proyecto.

3.2 Establecimiento de la secuencia de las actividades: identifica y documenta las dependencias entre las actividades del cronograma.

3.3 Estimación de recursos de las actividades: estima el tipo y las cantidades de recursos necesarios para realizar cada actividad del cronograma.

3.4 Estimación de la duración de las actividades: estima los períodos laborables que serán necesarios para completar cada actividad del cronograma.

3.5 Desarrollo del cronograma: analiza las secuencias de las actividades, la duración de las actividades, los requisitos de recursos para crear el cronograma.

3.6 Control del cronograma: controla los cambios del cronograma del proyecto.

4. Gestión de costos:

4.1 Estimación de costes: desarrollar una aproximación de los costes de los recursos necesarios para completar las actividades del proyecto.

4.2 Preparación del presupuesto de costes: sumar los costes de actividades.

4.3 Control de costes: influir sobre los factores que crean variaciones del coste y controlar los cambios en el presupuesto del proyecto.

5. Gestión de calidad:

5.1 Planificación de calidad: identificar qué normas de calidad son relevantes para el proyecto y determinando cómo satisfacerlas.

5.2 Realizar aseguramiento de calidad: aplicar las actividades planificadas y sistemáticas relativas a la calidad, para cumplir con los requisitos.

5.3 Realizar control de calidad: supervisar los resultados específicos del proyecto, para determinar si cumplen con las normas de calidad.

5.4 Gestión de los recursos humanos del proyecto: Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto.

6. Planificación de recursos Humanos:

6.1 Adquirir el equipo del proyecto: obtener los recursos humanos necesarios para concluir el proyecto.

6.2 Desarrollar el equipo del proyecto: mejorar las competencias y la interacción de los miembros del equipo para lograr un mejor rendimiento del proyecto.

6.3 Gestionar el equipo del proyecto: hacer un seguimiento del rendimiento de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación.

7. Gestión de comunicaciones:

7.1 Planificación de las comunicaciones: determinar las necesidades de información y comunicaciones de los interesados en el proyecto.

7.2 Distribución de la información: dar información necesaria a los interesados.

7.3 Informar el rendimiento: recopilar y distribuir información sobre el rendimiento. Esto incluye informes, medición del progreso.

7.4 Gestionar a los interesados: gestionar las comunicaciones a fin de satisfacer los requisitos de los interesados.

8. Gestión de riesgos:

8.1 Planificación de la gestión de riesgos: decidir cómo enfocar, planificar y ejecutar las actividades de gestión de riesgos.

8.2 Identificación de riesgos: determinar qué riesgos afectan y documentar.

8.3 Análisis cualitativo de riesgos: priorizar riesgos para análisis de impacto.

8.4 Análisis cuantitativo de riesgos: analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados en los objetivos generales del proyecto.

8.5 Planificación de la respuesta a los riesgos: desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas.

8.6 Seguimiento y control de riesgos: realizar el seguimiento de los riesgos identificados, supervisar, identificar nuevos riesgos, ejecutar planes de respuesta.

9. Gestión de adquisiciones:

9.1 Planificar las compras: determinar qué comprar, y cuándo y cómo hacerlo.

9.2 Planificar la contratación: documentar los requisitos de los productos, servicios y resultados, e identificar a los posibles vendedores.

9.3 Solicitar respuestas de vendedores: obtener información, presupuestos, licitaciones, ofertas o propuestas, según corresponda.

9.4 Selección de vendedores: revisar ofertas, elegir entre posibles vendedores, y negociar un contrato por escrito con cada vendedor.

9.5 Administración del contrato: gestionar el contrato y la relación entre el comprador y el vendedor, revisar y documentar cuál es o fue el rendimiento.

9.6 Cierre del contrato: completar y aprobar cada contrato, incluida la resolución de cualquier tema abierto, y cerrar cada contrato aplicable al proyecto.

10. Gestión de los interesados:

10.1 Identificar los interesados: Identificar a personas u organizaciones y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación o éxito.

10.2 Planificar la gestión de los interesados: Es el proceso de desarrollar estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación de los interesados.

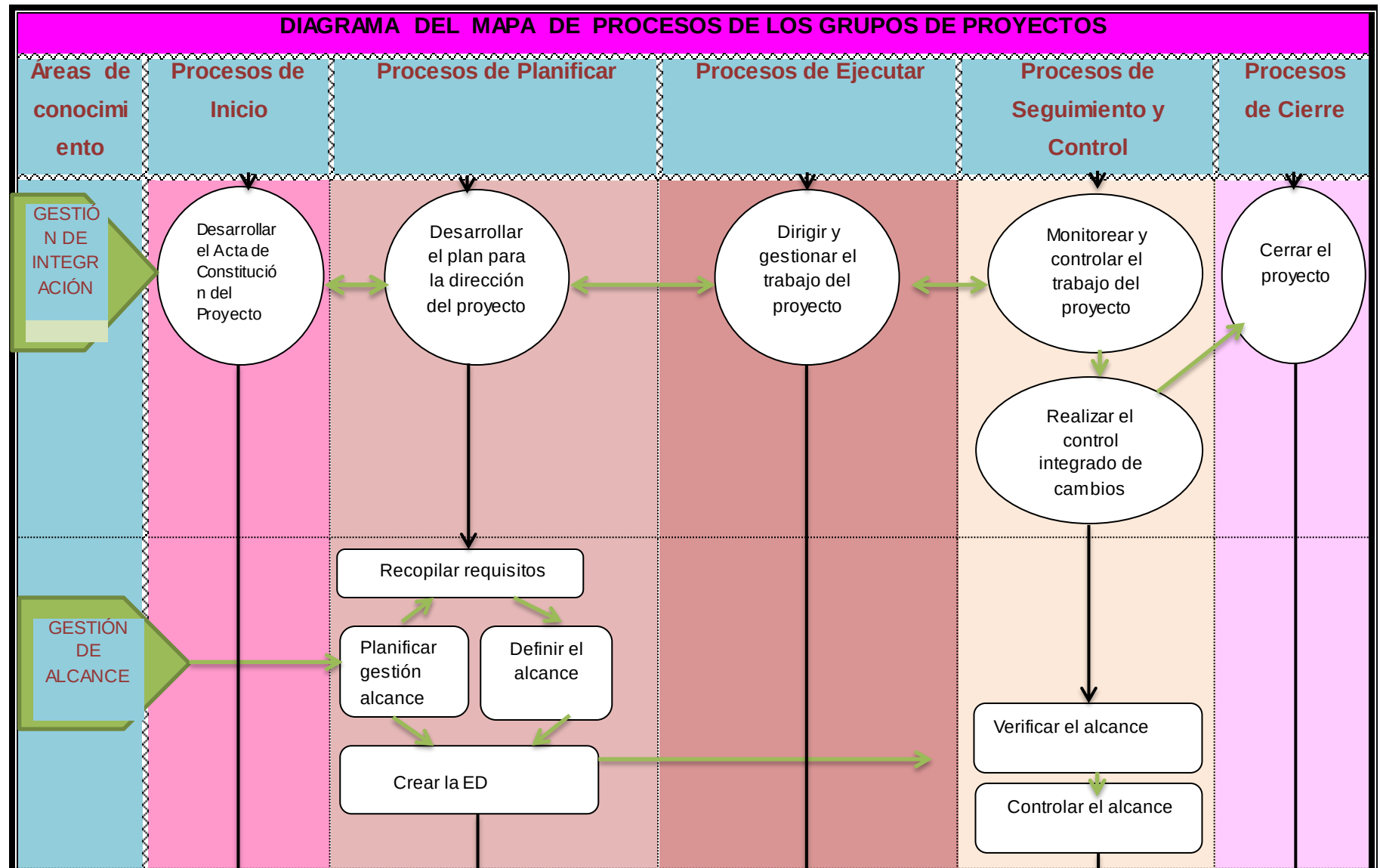
10.3 Gestionar el compromiso de los interesados: comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades.

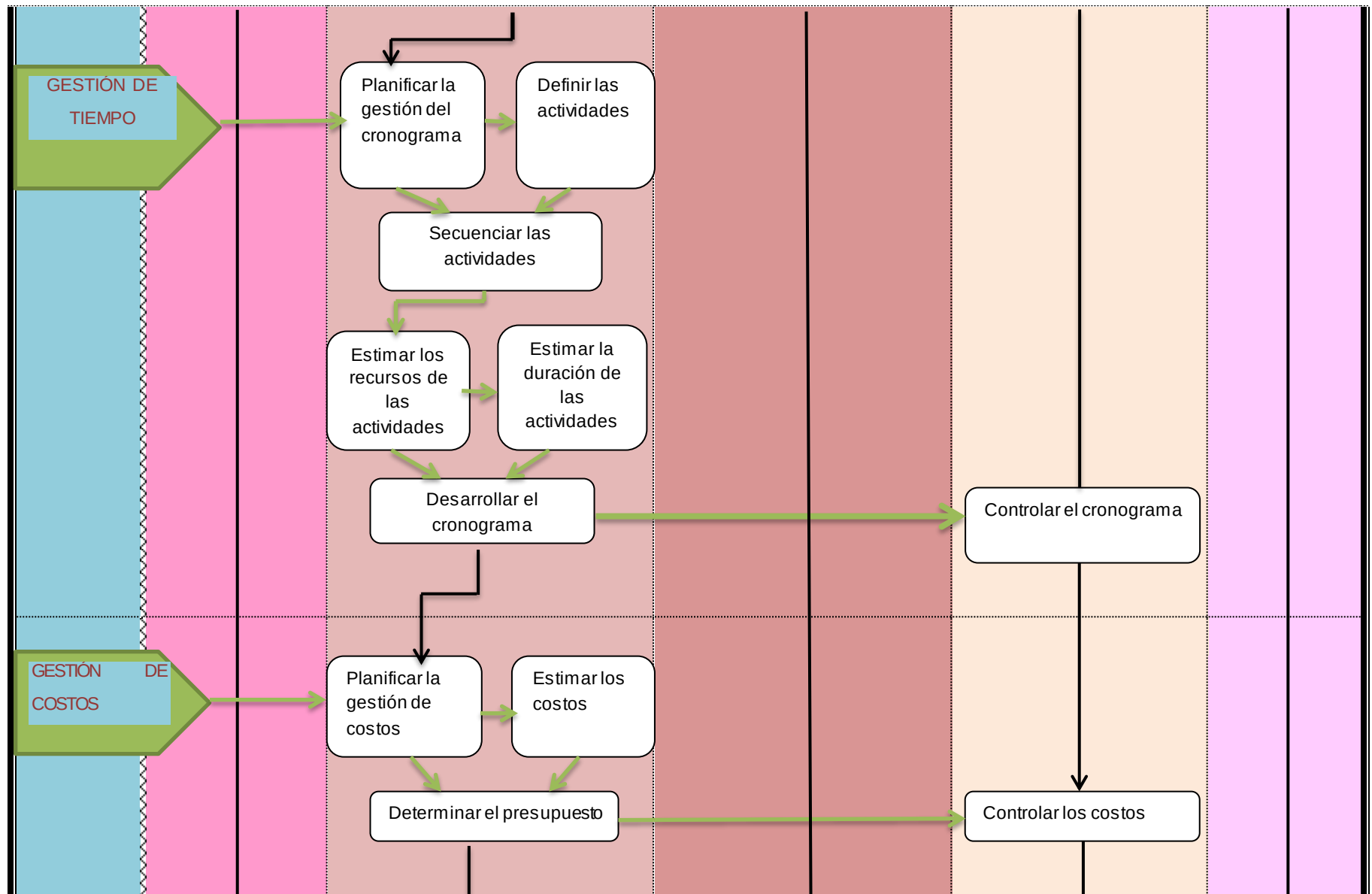
10.4 Controlar el compromiso de los interesados: monitorear las relaciones generales de los interesados para lograr su involucramiento.

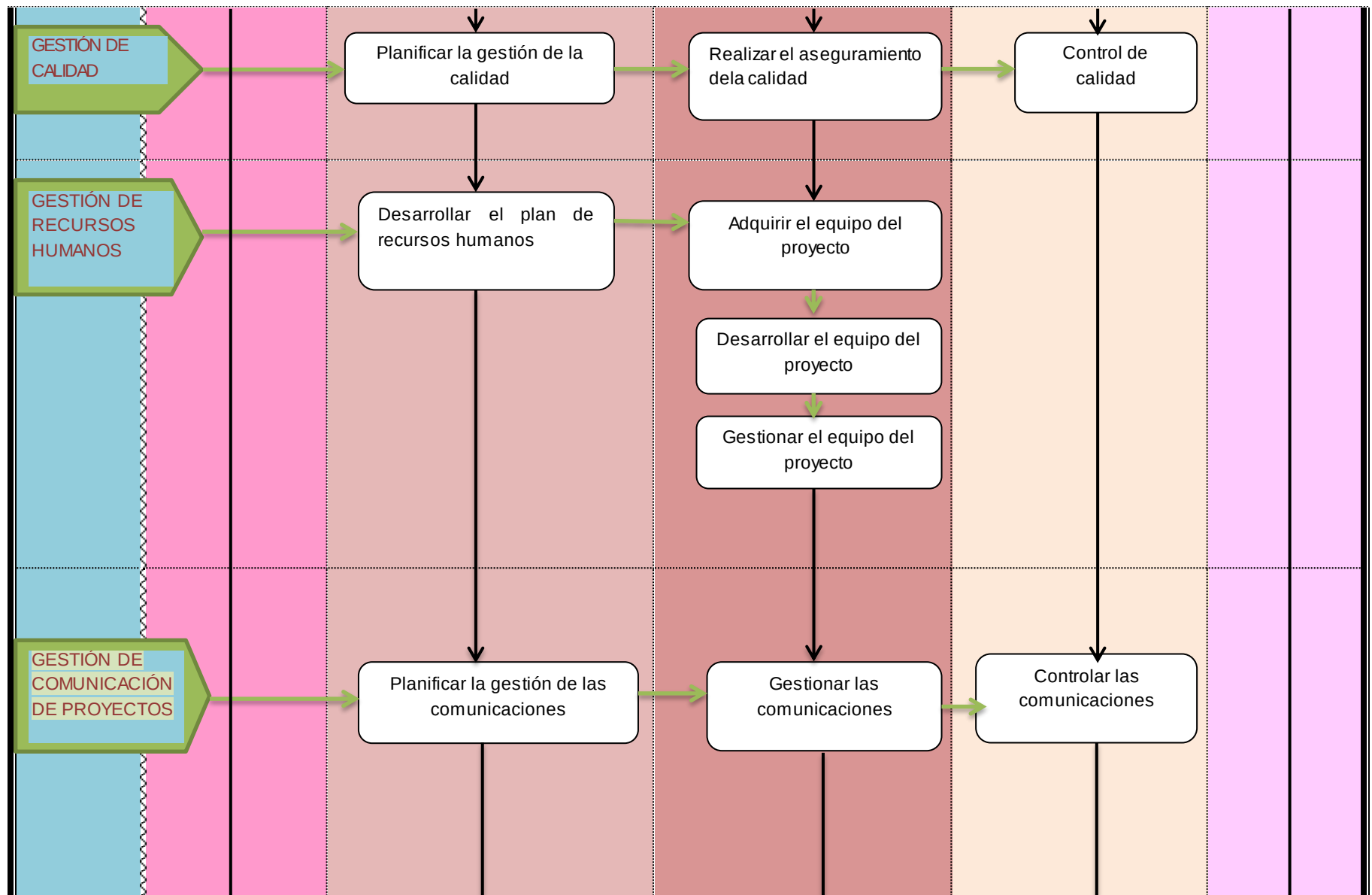
5.4. El mapa de procesos

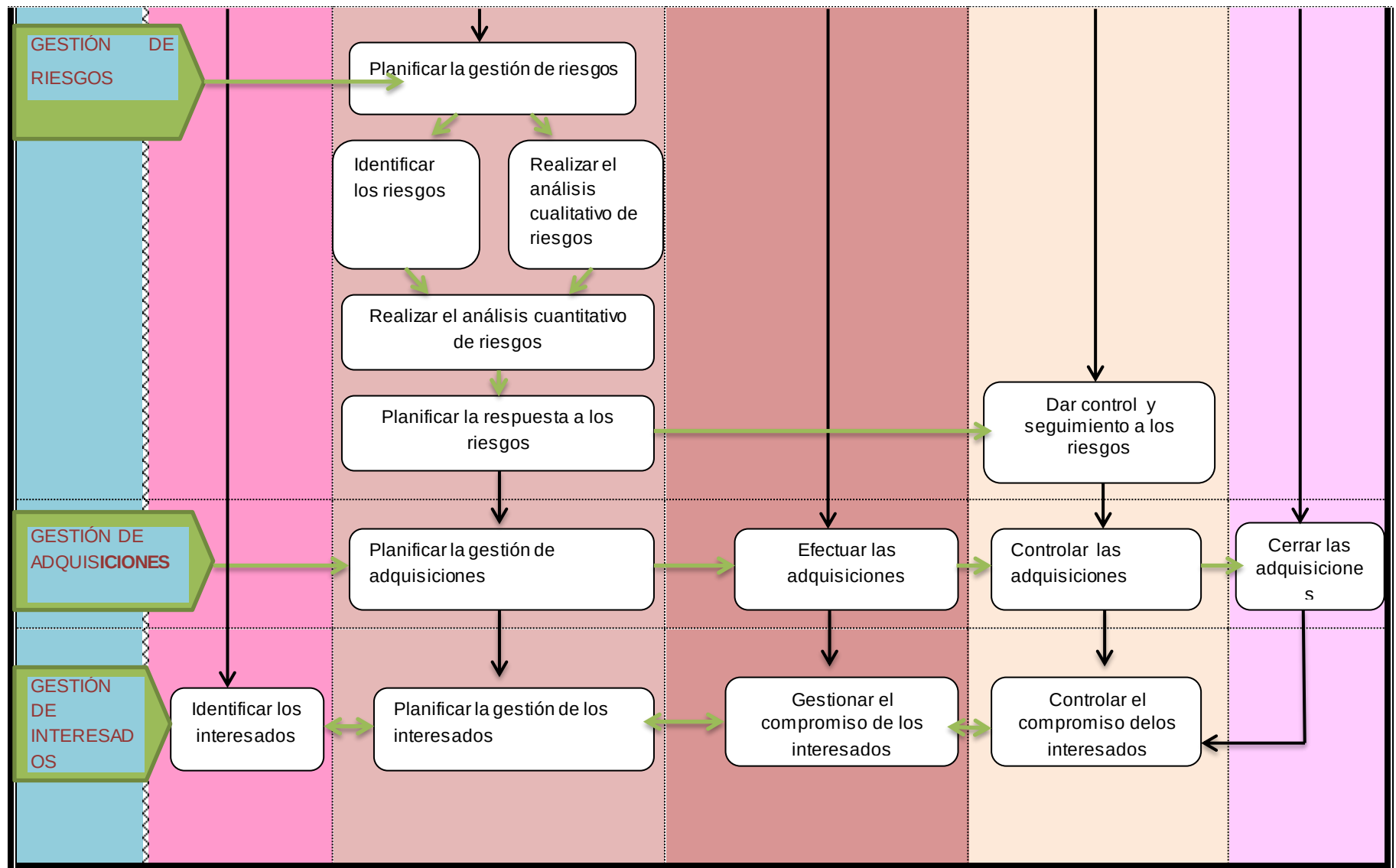
Modelo de diagrama en donde se observan los procesos de los proyectos del GAD, Parroquial San Juan de Muyuna del Cantón Tena Provincia de Napo. Es necesario mencionar que la estructura planteada en el presente trabajo puede ser modificada en su etapa de implantación y además mejorada de acuerdo al desarrollo posterior de la organización.

Tabla 10: Mapa de procesos









Fuente: (Guía del PMBOK 5ta. Edición, 2013)

5.5. Seguimiento y medición de los procesos.

Una vez realizada la identificación y selección de los procesos necesarios para el modelo de gestión por procesos, se ha determinado indicadores coherentes con sus metas y objetivos establecidos, que permita medir el grado de satisfacción y la calidad, eficiencia, eficacia, cumplimiento de los procesos en los proyectos generados; basados en criterios de aceptación, que al ser comparados con un nivel o estándar de referencia, señalan la magnitud de las desviaciones y permite tomar acciones preventivas, correctivas o de mejoramiento, según los casos.

5.5.1. Establecimiento y descripción de los aspectos a medir.

Calidad y satisfacción, (CS).

Descripción

Conseguir la satisfacción de los usuarios a través de calidad de los planes o servicios en desarrollo, en la unidad de proyectos.

Medición

Ejecutar de encuestas cortas para conocer su grado de satisfacción de los servicios o proyectos.

Eficiencia en la utilización de recursos; económico, materiales y cronogramas, (EF).

Descripción.

Tiene que ver con la actitud y la capacidad de utilizarlos recursos invertidos en la consecución del desarrollo de los proyectos.

Medición.

Definición y valoración de los recursos utilizados en el desarrollo de los proyectos, en comparación con los recursos previstos.

Eficacia en la producción de los servicios y procesos, (EFC).

Descripción.

Relación entre los resultados logrados en la ejecución de los procesos en los frente a los resultados de ejecución de los procesos previstos.

Medición.

Cuantificación y valoración de resultados de la ejecución de procesos reales y su relación con estándares, metas u objetivos.

5.5.2. Asociación de indicadores.

Estos indicadores empleados individualmente en cada uno de los procesos, son indicadores operantes; y, aplicados trimestralmente en referencia con los resultados del plan operativo anual, definiéndose los siguientes indicadores para llevar a cabo el seguimiento y la gestión de control y administración de los proyectos en desarrollo.

Tabla 11: Indicadores de gestión

INDICADORES					
PROCESO	INDICADORES	CRITERIOS DE ACEPTACION	RESPONSABLE	PERIODICIDAD REVISIÓN	A QUIÉN REPORTA
<u>CS</u> CALIDAD Y SATISFACCIÓN DE LOS SERVICIOS O PROYECTOS	CUMPLIMIENTO POSITIVO DEL SEVICIO CS=----- PERSPECTIVA REF. DEL USUARIO	OBTENER UN ÍNDICE IGUAL O MAYOR A UNO CS = 1	TECNICO PROYECTO	TRIMESTRAL.	DIRECTOR

<u>EF</u> EFICIENCIA EN LA UTILIZACION DE, RECURSO; ECONOMICO Y MATERIAL Y CRONOGRAMAS	RECUR. MATERIALES REALES. UTILIZAD. $EF = \frac{\text{RECUR. MATERIALES PREVIST.}}{\text{RECUR. MATERIALES REALES. UTILIZAD.}}$ CRONOGRAMA REAL $EF = \frac{\text{CRONOGRAMA PREVISTO}}{\text{CRONOGRAMA REAL}}$ RECURSO ECONOMICO REAL. UTILIZADO $EF = \frac{\text{RECURSO ECONOMICO REAL. UTILIZADO}}{\text{RECURSO ECONOMICO PREVISTO}}$	OBTENER UN ÍNDICE IGUAL O MENOR A UNO EN CADA CASO EF = 1	TECNICO PROYECTO	TRIMESTRAL.	DIRECTOR
<u>EFC</u> EFICACIA EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS	EJECUCION DE LOS PROCESOS. REALES $EFC = \frac{\text{EJECUCION DE LOS PROCESOS. REALES}}{\text{EJECUCION DE LOS PROCESOS. PREVIST.}}$	OBTENER UN ÍNDICE IGUAL O MAYOR A UNO EN CADA CASO EFC=1	TECNICO PROYECTO	TRIMESTRAL.	DIRECTOR

Elaborado por: María Auquilla

5.5.3. Medición de los indicadores.

La medición implantada está contenida en los procesos del sistema de gestión, expresan la capacidad suficiente para permitir que los resultados que se obtengan cubran los resultados planificados a través de su seguimiento y medición.

El seguimiento y la medición establecieron, por tanto, para saber el cumplimiento de los objetivos, en qué extensión se efectúan los resultados esperados y en dónde se alinearan las mejoras.

En base a conocer los resultados, formulamos trimestralmente, la ficha de: "Medición de la calidad-satisfacción, eficacia, eficiencia y ejecución de los proceso". De acuerdo a lo establecido en la ficha por "cada proceso" recopilan los resultados de la medición de todos los indicadores.

Tabla 12: Metodología de medición y determinación de valores esperados.

		FICHA DE MEDICIÓN INDICADOR CALIDAD-SATISFACCIÓN DEL PROCESOS		Código de registro	
Proceso: Gestión del Proceso de Iniciación			Trimestre /Año/2014		
Indicador evaluado			Resultados		
			Esperado	Logrado	Cumplido
Nº	Subproceso				
1	GESTIÓN DE INTEGRACIÓN	Desarrollar el Acta de Constitución del proyecto	CS = 1	1.03	X
2	GESTIÓN DE INTERESADOS	Identificar los interesados	CS = 1	0.95	
Índice calidad-satisfacción del procesos			Resultados de evaluación		
De referencia (I.S.ref.) 60%		Real (I.S.real) 100%	Satisfactorio ☒	No Satisfactorio ☐	
Conclusión ◦ En el primer proceso alcanza un 100% por lo que es satisfactorio presenta una tendencia a la mejora de la eficacia con respecto a los trimestres anterior (50 al 60%) debido a que la relación de los indicadores cumple el resultado esperado es mayor. ◦ Lo que no ocurre en el segundo proceso por cuanto alcanza 95% por lo que no es satisfactorio presentado una tendencia igual que a los trimestres anteriores.					

Fuente: Adaptado de procedimientos de seguimiento y la medición, Didiet González Sánchez.

Para evaluar si el proceso resulta o no satisfactorio, se estableció una comparación entre índice de satisfacción real del proceso (IS.Real) con un índice de satisfacción de referencia (IS.Ref). El índice de satisfacción de referencia se estableció entre el (60 y 100 %). Inicialmente se considerará el índice de satisfacción de referencia igual al 60 %, pero en la medida en que mejore en el tiempo el desempeño y comportamiento del proceso, podrá irse modificado y elevando paulatinamente.

Se considera que el proceso es satisfactorio siempre que el índice de satisfacción real (ISReal) sea mayor o igual que el índice de satisfacción establecido como referencia (ISRef). Por tanto en el caso puesto como ejemplo el proceso se considera satisfactorio al alcanzar un 100 % que es mayor al 60 % de referencia.

5.5.4. Seguimiento de los indicadores.

Se expone la planificación de la sistemática empleada para definir, planificar e implementar el seguimiento, medición, análisis y mejora, necesarios para demostrar la conformidad o no conformidad de los procesos, y de esta manera asegurar la conformidad del sistema de gestión de la calidad, la consecución de la mejora continua y la satisfacción del cliente.

A través del seguimiento y medición de los procesos se construyó periódicamente, a intervalos definidos el plan de auditorías internas.

Tabla 13: Plan de auditoría interna.

CARACTERIZACIÓN DEL PLAN DE AUDITORÍA INTERNA	
Departamento o proceso auditado: Responsable del proceso o dependencia: Auditor principal: Fechas de ejecución de la auditoría:	Nº.....

Fecha de emisión de informe:	
1. Objeto de la auditoría	Observación
2. Alcance de la auditoría	Observación
3. Documentos de referencia	Observación
4. Logística de la auditoría	Observación
5. Equipo de auditoría	Observación
	Observación

6. Funcionarios interrogados				
7. Plan de acciones				Observación
Fecha:				
Duración	Subproceso	Numeral	Auditor	Auditado
8. aprobación				
..... Auditor principal			 Jefe proceso o dependencia auditada	

Fuente: Adaptado de plan de auditoría interna, "Universidad de Granada".

5.5.5. Análisis de datos.

Para el análisis de datos, se recopilaron y analizaron los datos apropiados para demostrar la satisfacción del sistema de gestión de la calidad y de no haber buenos resultados proceder a evaluar y proponer la mejora continua.

De esta manera, finalizada la auditoria se determina el *plan de análisis*, para certificar el estado de desempeño de los indicadores de los procesos, se realizó con frecuencia trimestral en cada indicador. El responsable de desarrollar el análisis de los procesos que permita demostrar la capacidad de éstos para alcanzar los resultados previstos es el Coordinador de calidad.

Tabla 14: Plan de análisis de datos

Indicador		CARACTERIZACIÓN DEL PLAN DE ANALISIS DE DATOS										N° de ficha:.....	
		Seguimiento y Medición				Datos Históricos						Fecha:.....	
	PROCESO DE; Identificación de los interesados.	Nivel Satisfecho	Nivel No Satisfecho	1mer.Trimestre		2do.Trimestre		3cer Trimestre		Año			
				Hist.	Real	Hist.	Real	Hist.	Real	Hi st.	Rea l		
1	El tipo de información que reciben actualmente es satisffecha	X		Cs=1	Cs=1	Cs=1	Cs=1	Cs=1	Cs=1.05				
2	El grado de puntualidad y frecuencia con que se recibe la información es satisffecha.		X	Cs=0.95	Cs=0.95	Cs=0.95	Cs=0.95	Cs=0.95	Cs=0.95			Ponerse de acuerdo con los interesados en dar soluciones inmediatas de manera enfática en el grado cumplimiento y frecuencia de entrega de información prioritaria para satisfacer a los interesados: (La mejor forma de lograr el consenso deseado será mediante convocatoria a reunión general de representantes de todas las partes interesadas y de la administración del proyecto).	
3	El grado de utilidad y exactitud de la información suministrada es satisffecha	X		Cs=1	Cs=1	Cs=1	Cs=1	Cs=1	Cs=1.05				
4	Otras necesidades de información que consideran que debería aplicarse	X		Cs=1	Cs=1	Cs=1	Cs=1	Cs=1	Cs=1.05				
Comentario: Aunque usted crea estar completamente convencido de que la informatización es buena, las partes interesadas pueden no compartir su opinión. Dedique tiempo a averiguar qué piensan los demás interesados y usuarios potenciales (la directiva elegida, los empleados, los miembros ordinarios y los clientes): qué tipo de información desean recibir, si están o no satisfechos con el sistema manual de gestión de la información existente, qué mejoras les gustaría aplicar y, lo más importante, si estarían dispuestos a costear la aplicación de dichas mejoras.													

Fuente: Elaborado por; María Auquilla

5.6. Mejora de los procesos.

A continuación se implementó la mejora continua de los procesos para las causas encontradas, en base a la metodología PDCA, el cual se ha tomado como guía para conocer de una manera sistemática y estructurada la resolución de problemas.

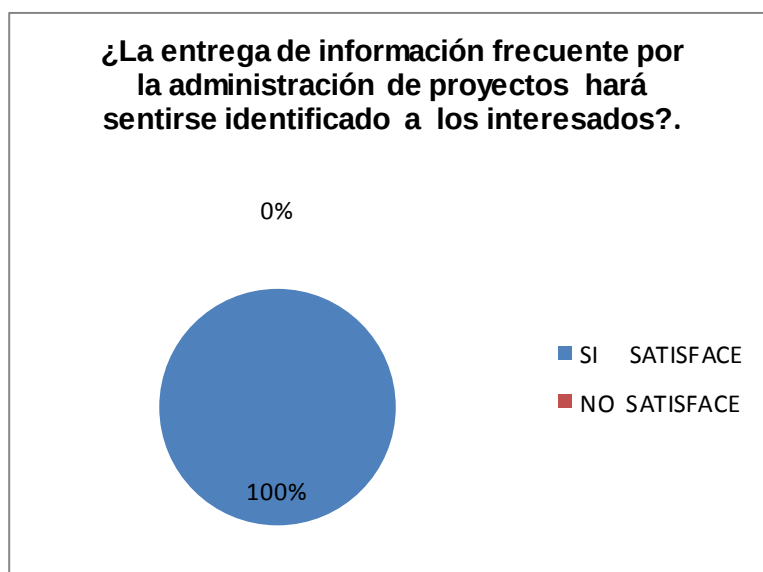
Tabla 15: Mejora de Procesos

	PLAN –DO-CHECK-ACT(PDCA)						
PLAN PLANIFI CAR	1. Equipo de resolución de problema: <table><tr><td>Nombre</td><td>Ing. Susy Morales</td></tr><tr><td>Puesto</td><td>Técnico en proyectos</td></tr><tr><td>Departamento</td><td>Proyectos</td></tr></table>	Nombre	Ing. Susy Morales	Puesto	Técnico en proyectos	Departamento	Proyectos
	Nombre	Ing. Susy Morales					
	Puesto	Técnico en proyectos					
Departamento	Proyectos						
2. Identificar el problema: El grado de puntualidad y frecuencia con que se recibe la información es no conforme.							
3. Análisis del problema (posibles causas): Limitado acceso a la información Falta de acción de comunicación Desinterés en entrega de información Incumplimiento de los cronogramas Insatisfacción del grado de puntualidad y frecuencia con que se recibe la información efecto							

DO (HACER)	1. Desarrollo de soluciones: ➤ Debo ignorar la toma de acción en cuanto a ofrecer información a los interesados. ➤ Debo de buscar los medios para dar información												
	2. Implementar la solución: ➤ Ponerse de acuerdo con los interesados en dar soluciones inmediatas de manera enfática en el grado cumplimiento y frecuencia de entrega de información prioritaria para satisfacer a los interesados: “La mejor forma de lograr el consenso deseado será convocar a una reunión general de representantes de todas las partes interesadas y de la administración del proyecto.												
CHECK (VERIFICAR)	1. Desarrollar soluciones.												
	1.1Recopilar datos relacionados con la solución implementada:												
	Hoja de datos o registro												
	<table><tr><td>Dar soluciones inmediatas de manera enfática en el grado y frecuencia de entrega de información prioritaria y con ello satisfacer a los interesados</td><td>Si</td><td>No</td></tr><tr><td>La entrega de información frecuente por la administración de proyectos hará sentirse identificado a los interesados.</td><td>X</td><td></td></tr><tr><td>El grado de cumplimiento en la entrega de información dará satisfacción a los interesados.</td><td>X</td><td></td></tr><tr><td>La entrega de información en tiempos indeterminados hará sentirse identificado dentro de la administración de los proyectos.</td><td></td><td>X</td></tr></table>	Dar soluciones inmediatas de manera enfática en el grado y frecuencia de entrega de información prioritaria y con ello satisfacer a los interesados	Si	No	La entrega de información frecuente por la administración de proyectos hará sentirse identificado a los interesados.	X		El grado de cumplimiento en la entrega de información dará satisfacción a los interesados.	X		La entrega de información en tiempos indeterminados hará sentirse identificado dentro de la administración de los proyectos.		X
	Dar soluciones inmediatas de manera enfática en el grado y frecuencia de entrega de información prioritaria y con ello satisfacer a los interesados	Si	No										
La entrega de información frecuente por la administración de proyectos hará sentirse identificado a los interesados.	X												
El grado de cumplimiento en la entrega de información dará satisfacción a los interesados.	X												
La entrega de información en tiempos indeterminados hará sentirse identificado dentro de la administración de los proyectos.		X											

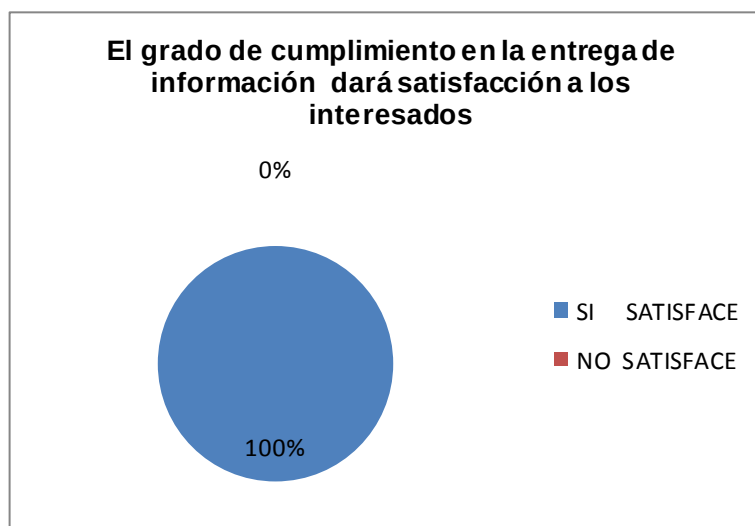
2. Análisis de datos:

➤ Figura 1;



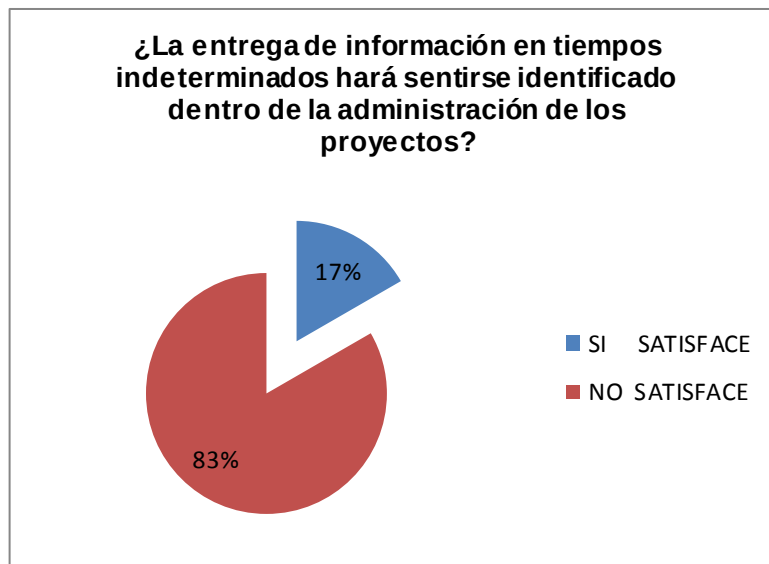
De los datos obtenidos el 100% de los interesados, responden que la entrega de información frecuente si hará sentirse identificado a los interesados.

➤ Figura 2;



De los datos obtenidos el 100% de los interesados, responden que el grado de cumplimiento en la entrega de información dará satisfacción a los interesados.

➤ **Figura 3;**



De los datos obtenidos el 83% de los interesados, responden que la entrega de información en tiempos indeterminados no hará sentirse identificados dentro de la administración de proyectos y el otro 17% si hará sentir identificado.

**ACT
ACTUAR**

¿Fue conseguida la mejora deseada?	Adoptar y adapta	SI	X
	Abandonar la acción y Preparar una nueva alternativa. Iniciar el ciclo PDCA de nuevo.		

1.Estandarización de la solución:

	ESTANDARIZACIÓN (MODIFICAR SUBPROCESOS)		
PROBLEMA	El grado de puntualidad y frecuencia con que se entrega la información.	LIDER PDCA	Tec. Proyecto
PROCES/SUB	Entrega de información	PDCA No.	1
No. DE PROCESO	10	FECHA APERTURA	1/30/2014
CLIENTE	Grupo de interesados	FECHA DE CIERRE	30/30/2014

ESTANDARIZACIÓN											
Hacer una lista de los procesos afectados	Cuáles son las intervenciones que se deben hacer para impedir la recurrencia del problema										
<table border="1"> <tr> <td></td><td>GESTIÓN DE INTERESADOS</td></tr> <tr> <td>INICIO</td><td>Identificar los interesados</td></tr> <tr> <td>PLANIFICAR</td><td>Planificar la gestión de los interesados</td></tr> <tr> <td>EJECUTAR</td><td>Gestionar el compromiso de los interesados</td></tr> <tr> <td>SEG-CONTROL</td><td>Controlar el compromiso de los interesados</td></tr> </table>		GESTIÓN DE INTERESADOS	INICIO	Identificar los interesados	PLANIFICAR	Planificar la gestión de los interesados	EJECUTAR	Gestionar el compromiso de los interesados	SEG-CONTROL	Controlar el compromiso de los interesados	La mejor forma de lograr el consenso deseado será mediante convocatoria a reunión general de representantes de todas las partes interesadas y de la administración del proyecto).
	GESTIÓN DE INTERESADOS										
INICIO	Identificar los interesados										
PLANIFICAR	Planificar la gestión de los interesados										
EJECUTAR	Gestionar el compromiso de los interesados										
SEG-CONTROL	Controlar el compromiso de los interesados										
PERSPECTIVAS											
Nuevos Proyectos Cuáles son los puntos a tener en cuenta en los nuevos proyectos.	Impacto de Acciones Verificar el traslado de acciones a productos o “ procesos ” similares										
✓ La entrega de información frecuente por la administración de proyectos hará sentirse identificados a los interesados ✓ El grado de cumplimiento en la entrega de información dará satisfacción a los interesados.	Identificar los interesados ↓ Identificará personas u organizaciones ↓ Entrega y frecuencia de información relativa a sus intereses ↓ Participación o impacto en el éxito del proyecto. → Identificar los interesados										

Elaborado por: María Auquilla.

5.6.1. Acción correctiva y preventiva.

Con el fin de eliminar las causas de las no conformidades y evitar que estas vuelvan a ocurrir se han considerado acciones acorde al a los problemas detectados y a los riesgos que puedan generar dichos problemas, proponiéndose revisar, determinar las causas y evaluar para evitar su reaparición.

CARACTERIZACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS/PREVENTIVAS

Acción correctiva:....x..... Acción preventiva:.....

1. Asunto:

Esta plantilla, modelo o formato recoge las etapas más usuales del desarrollo de una acción correctiva o preventiva en el sistema de gestión.

1.1. Datos informativos:

- | | |
|--------------------------|---|
| ✓ Área/proceso afectado: | Gestión de los interesados/identificación de los Interesados. |
| ✓ Fecha inicio: | 7/1/2014 |
| ✓ Fecha de cierre: | 7/30/2014 |
| ✓ Realizado por: | Coordinador de Gestión de Calidad |

2.- Personas que participan en la acción y coordinador:

- Coordinador de Gestión
- Líder de proyectos

- Técnico de proyectos

3.- Descripción del problema de la no conformidad que se quiere eliminar o prevenir:

- Insatisfacción del grado de puntualidad y frecuencia con que se entrega la información.

4.- Acciones precedentes o primeras acciones adoptadas:

- La entrega de información frecuente por la administración de proyectos hará sentirse identificado a los interesados.
- El grado de cumplimiento en la entrega de información dará satisfacción a los interesados.

5.- Causa raíz de la no conformidad que generan el problema o que lo pueden generar:

- Limitado acceso a la información.
- Falta de acción de comunicación externa.
- Desinterés en entrega de información.
- Incumplimiento en el cronograma de trabajo.

6.- Soluciones que atacan la causa de las no conformidades, posibles acciones:

- Accesibilidad oportuna a la información.
- Gestionar la comunicación interna y externa.

- Interés en la entrega de información.

7.- Acciones correctivas/preventivas:

- La mejor forma de lograr el consenso deseado será mediante convocatoria a reunión general de representantes de todas las partes interesadas y de la administración del proyecto).

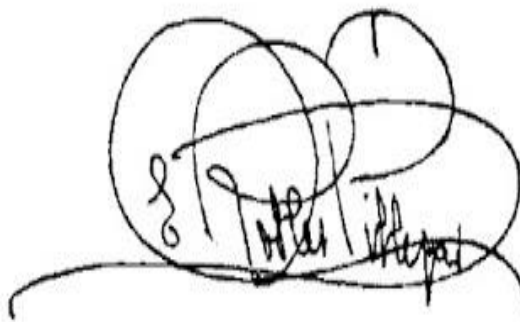
8.- Acciones que se efectuarán para verificar la eficacia de las soluciones implantadas, fechas y responsables:

- Se propone el análisis y evaluación de las acciones correctivas, para establecer los medios necesarios para evitar su reaparición.

9.- Resultados obtenidos, conclusión del expediente:

- El cumplimiento de los resultados demostraron un nivel de satisfacción total, incluida en el indicador esperado Satisfacción-Calidad de los servicios; $SC=1$.

10.- Cierre de la no conformidad.

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke at the bottom.

- Firma responsable de la acción.

CAPITULO VI

6. Conclusiones y recomendaciones.

Las conclusiones finalizado el presente proyecto son:

6.1. Conclusiones.

1.-El GAD, Parroquial San Juan de Muyuna” del Cantón Tena, Provincia de Napo, tiene identificado sus proceso de una manera informal lo que no le permite identificar claramente en que parte de los procesos se presentan errores, con el presente trabajo la institución podrá identificar en cuales o en qué actividad se presentan problemas, además contará con una herramienta clave para el control, minimizar los riesgos de los proyectos y contribuir así a la optimización de la administración.

2.-El Modelo se ha desarrollado considerando las necesidades que tiene la institución en base a los lineamientos de las competencias exclusivas y de las funciones de los GADs Parroquiales de acuerdo a la Constitución y a la COOTAD. En la que manifiesta los planes de desarrollo de los gobiernos autónomos descentralizados deberán contener, al menos, con, modelos de gestión en la que deberán precisar, por lo menos, los datos específicos de los programas y proyectos, cronogramas estimados y presupuestos, instancias responsables de la ejecución, sistema de monitoreo, evaluación y retroalimentación que faciliten la rendición de cuentas y el control social.

3.- La GAD, Parroquial San Juan de Muyuna” del Cantón Tena mejorará la eficiencia de sus servicios ya que contar con el establecimiento de los proceso de las actividades a desarrollarse en el departamento de proyectos, lo cual también podrá servir en otros procesos, que pueda contribuir para una eficiente admiración.

6.2. Recomendaciones.

- 1.- Se recomienda a la alta dirección del el departamento de proyectos del GAD, Parroquial de San Juan de Muyuna, poner en práctica el Modelo de Gestión por Procesos planteado en el presente proyecto, para que de esta forma se aproveche el estudio realizado y los resultados encontrados de tal manera que no quede plasmado como un trabajo netamente teórico.
- 2.- Se recomienda capacitar al personal de manera permanente, de sobremanera en temas de administración por procesos, para de esta manera lograr mejores resultados.
- 3.- Velar por la disponibilidad de la información requerida para alimentación del modelo de gestión de forma efectiva y oportuna, para poder garantizar los resultados esperados de forma eficiente.
- 4.- Se sugiere utilizar un tablero de seguimiento y medición y desarrollar el mejoramiento de los procesos de manera disciplinada, a fin de cumplir con los objetivos de la institución.
- 5.- Posteriormente a la aplicación del presente proyecto se sugiere realizar un estudio de Bechmarking y así desarrollar un modelo de mejoramiento en base a las empresas líder y mejorar el presente estudio ya que el proceso de mejora es permanente.
- 6.- Finalmente, el presente trabajo es un punto de partida para que la documentación desarrollada pueda ser utilizada para conseguir una certificación según la norma de calidad "ISO".

6.3. Referencias Bibliográficas

- 1) BAKER, S. (1999). *Administre sus proyectos*. Pearson Educación.
- 2) Brito Guerrero, C. R. (2007). *Apuntes de preparación y evaluación de proyectos*. Santo Domingo: [s.n.].
- 3) CROSBY, P. (1993) *Hablemos de Calidad* Editorial McGraw Hill. Madrid.
- 4) DEMING, E. (1989) *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis* Edición Díaz de Santo Madrid.
- 5) Drupis, A. (2000). *Gestión de Proyectos*. Barcelona: Ediciones Gestión S.A.
- 6) Fontalvo, T.J., & Vergara, J. C., (2010) *La gestión de calidad en los servicios*.
- 7) Gomes F., F.; Tejero M. M. y Vilar, J.F. (2001) *Como hacer un manual de calidad según la nueva ISO 9001-2000*.
- 8) HARRINGTON, H.J, (1993) *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*, Editorial Mc Graw-Hill, Santa Fe Bogotá, Colombia.
- 9) JURAN, J.M. *Juran y el Liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos*. Edicion Díaz de Santo. Madrid.
- 10) López S. (2011): *Sistemas de calidad implantación de diferentes sistemas en la Organización*. Bogotá: Edición de U.
- 11) Miranda Miranda, J. (2010). *El desafío de la gerencia de proyectos*. Bogotá: MMeditores.
- 12) Núñez Zúñiga, R. (2007). *Manual para la evaluación de proyectos de inversión*. Finanzas. México: Trillas.
- 13) Normas ISO (9001:2008). *Enfoque basado en Procesos, para sistemas de gestión*

- 14) Project Management Institute, Inc. (2013). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos- Guía del PMBOK® 5ta Edicion. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- 15) Rojas M., Gutiérrez. D y Correa, A (2012) sistema de control de gestión Bogotá: Edición de U.
- 16) <http://www.monografias.com/trabajos73/calidad-servicio-empresarial-criterio-autores/calidad-servicio-empresarial-criterio autores2.shtml#ixzz3CSUF55uj>
- 17) <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1283/gestion-procesos.html>.

6.4. Anexos.

ANEXO N°1

Resumen de proyectos del PBVOT del GAD Parroquial San Juan de Muyuna 2013-2020:

	SISTEMA BIO-FISICO (ECOLOGICO-AMBIENTAL)	Presupuesto
1	1. Programa de prevención de la contaminación ambiental en la parroquia.	\$ 27.500,00
2	2. Programa de manejo de sistema de áreas protegidas (SNAP), bosques nativos y patrimonio natural.	\$ 113.600,00
	SISTEMA ECONOMICO	
3	1. Programa de generación de microempresas de producción y comercialización de peces.	\$ 324.000,00
4	2. Programa de capacitación y asistencia técnica agropecuaria.	\$ 422.120,00
5	3. Fortalecimiento de la actividad turística de la Parroquia	\$ 1.615.000,00
	SISTEMA SOCIO-CULTURAL	
6	1. Programa de mejoramiento de los espacios públicos de la parroquia.	\$ 3.365.000,00
7	2. Programa de mejoramiento de la infraestructura física de la parroquia	\$ 450.000,00
8	3. Programa de fortalecimiento de la autodeterminación de niños, jóvenes y adultos	\$ 533.500,00
	SISTEMA DE ASENTAMIENTOS HUMANOS	
9	1. Ordenamiento territorial de la Parroquia de San Juan de Muyuna	\$ 85.000,00
10	2. Programa de vivienda digna.	\$ 518.500,00
11	3. Programa de dotación de sistemas de agua para consumo humano	\$ 1.958.000,00
12	4. Programa de dotación de sistemas de eliminación de excretas	\$ 1.440.000,00
13	5. Programa de mejoramiento de la calidad y calidez de educación inicial, básico y bachillerato de la parroquia San Juan de Muyuna	\$ 2.495.000,00
14	6. Programa de la atención de la salud.	\$ 265.000,00
15	7. Mejoramiento de la seguridad ciudadana	\$ 65.000,00
	SISTEMA MOVILIDAD, CONECTIVIDAD Y ENERGIA	
16	1. Programa de mejoramiento de la movilidad de la Parroquia	\$ 3.170.000,00
17	2. Mejoramiento de servicios de internet, telefonía fija, móvil, radio y TV.	\$ 380.000,00
18	3. Ampliación de servicio de energía eléctrica	\$ 1.580.000,00
	SISTEMA DE GESTION TERRITORIAL	

19	1. Fortalecimiento Administrativo, Técnico y de Gestión del Gobierno Parroquial	\$ 809.916,00
20	2. Fortalecimiento de las organizaciones y del talento humano de la Parroquia	\$ 2.421.000,00
21	3. Actualización del PBVOT parroquial	\$ 120.000,00
		\$ 22.158.136,00

ANEXO N°2

Formatos de seguimiento y evaluación del PBVOT:

PLAN OPERATIVO ANUAL

AÑO 2013

Proyecto:

--

Objetivo / Actividades	Indicador Verificable Programado	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agosto	Sep	Oct	Nov	Dic	% Cumplimiento
Objetivo 1														
Actividades														
1.1.														
1.2.														
....														
Objetivo 2														
Actividades														
2.1.														
2.2														
.....														

NEXO N°3

Fotografías del trabajo realizado.

