



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA
COORDINACIÓN DE EQUIDAD, FORMACIÓN Y ACCIÓN
SOCIAL (CEFAS) DEL GAD PROVINCIAL DE MORONA
SANTIAGO.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

LENIN SEBASTIAN ZUÑA CABRERA

Riobamba – Ecuador

2023



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA
COORDINACIÓN DE EQUIDAD, FORMACIÓN Y ACCIÓN
SOCIAL (CEFAS) DEL GAD PROVINCIAL DE MORONA
SANTIAGO.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: LENIN SEBASTIAN ZUÑA CABRERA

DIRECTOR: ING. OSCAR IVAN GRANIZO PAREDES

Riobamba – Ecuador

2023

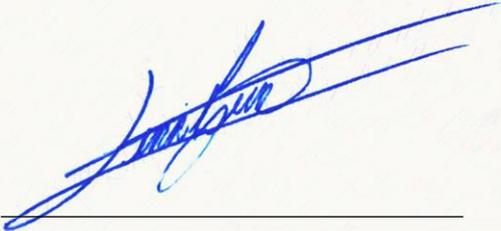
© 2023, Lenin Sebastian Zuña Cabrera

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Lenin Sebastian Zuña Cabrera, declaro que el presente Trabajo de Titulación es mi autoría y los resultados de este son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 20 de julio de 2023



Lenin Sebastian Zuña Cabrera

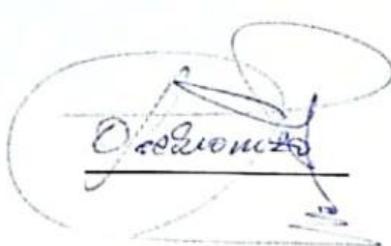
C.I. 145006508-9

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, “**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA COORDINACIÓN DE EQUIDAD, FORMACIÓN Y ACCIÓN SOCIAL (CEFAS) DEL GAD PROVINCIAL DE MORONA SANTIAGO**”, realizado por el señor, **LENIN SEBASTIAN ZUÑA CABRERA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

| | FIRMA | FECHA |
|---|--|--------------|
| Ing. María Elena Espín Oleas, PhD. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL |  | 2023-07-20 |
| Ing. Oscar Ivan Granizo Paredes DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN |  | 2023-07-20 |
| Ing. Carmita Efigenia Andrade Alvarez ASESORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN |  | 2023-07-20 |

DEDICATORIA

A mi madre NANCY CABRERA y a mi padre LUIS ZUÑA, quienes me han brindado su apoyo absoluto en lo moral y económico, siendo los pilares motivantes para culminar mis estudios con responsabilidad y compromiso; a mis hermanas KAROL, ARELIS y a mi hermano LUIS ALFREDO, que han sido ejemplo de constancia y esfuerzo; a mis demás familiares y amigos que formaron parte de mi etapa universitaria y aportaron con valores y experiencias en mi formación académica.

Lenin

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, que me ha brindado salud, fortaleza y sabiduría para culminar mi carrera de la mejor manera, a la Universidad ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO que me abrió las puerta para formarme profesionalmente bajo una filosofía humanística.

A mis padres, hermanas y hermano que me han apoyado incondicionalmente, a los amigos, amigas y docentes que compartieron conmigo experiencias y enseñanzas que me nutrieron como persona y profesional.

Y gracias a mi DIRECTOR DE TESIS, ING. OSCAR IVAN GRANIZO PAREDES, y a mi ASESORA DE TESIS, ING. CARMITA EFIGENIA ANDRADE ALVAREZ, quienes han demostrado interés, compromiso y disponibilidad para guiarme en la elaboración de mi tesis.

Lenin

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|----------|
| ÍNDICE DE TABLAS..... | ix |
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES..... | x |
| ÍNDICE DE ANEXOS..... | xi |
| RESUMEN..... | xii |
| ABSTRACT..... | xiii |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..... | 3 |
| 1.1. Planteamiento del problema..... | 3 |
| 1.2. Formulación del problema..... | 3 |
| 1.3. Sistematización del problema..... | 3 |
| 1.4. Objetivos..... | 3 |
| 1.4.1. <i>Objetivo General</i> | 3 |
| 1.4.2. <i>Objetivos Específicos</i> | 3 |
| 1.5. Justificación..... | 4 |
| 1.5.1. <i>Justificación teórica</i> | 4 |
| 1.5.2. <i>Justificación metodológica</i> | 4 |
| 1.5.3. <i>Justificación práctica</i> | 4 |
| 1.6. Pregunta de investigación..... | 4 |
| CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO..... | 5 |
| 2.1. Referencias teóricas..... | 5 |
| 2.1.2. <i>Sistema</i> | 6 |
| 2.1.3. <i>Gestión Administrativa</i> | 6 |
| 2.1.4. <i>Sistema de Gestión Administrativo</i> | 6 |
| 2.1.5. <i>Sistema de información gerencial</i> | 6 |
| 2.1.6. <i>Sistema de gestión de los procesos empresariales-BPM</i> | 7 |
| 2.1.7. <i>Sistema de gestión BI</i> | 7 |
| 2.1.8. <i>Power Bi</i> | 8 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 2.1.9. | <i>Ciclo del Sistema de Gestión para vincular las estrategias a las operaciones</i> | 8 |
| 2.1.10. | <i>Cooperación Internacional</i> | 12 |
| 2.1.11. | <i>Mapa de procesos</i> | 13 |
| 2.1.12. | <i>Plan de gestión</i> | 13 |
| 2.1.13. | <i>Herramientas de investigación</i> | 14 |
| 2.1.14. | <i>Árbol de problemas</i> | 16 |
| 2.1.15. | <i>Árbol de objetivos</i> | 19 |
| 2.1.16. | <i>Base de datos</i> | 20 |
| 2.1.17. | <i>Manual</i> | 20 |
| 2.1.18. | <i>Motivación</i> | 20 |
| 2.1.19. | <i>Eficiencia</i> | 20 |
| 2.1.20. | <i>Eficacia</i> | 20 |
| 2.1.21. | <i>Estrategia</i> | 20 |
| 2.1.22. | <i>Coordinación</i> | 21 |
| 2.1.23. | <i>Organización</i> | 21 |
| 2.1.24. | <i>Procedimiento</i> | 21 |
| 2.1.25. | <i>Planificar</i> | 21 |
| CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO | | 22 |
| 3.1. | Descripción del enfoque de la investigación | 22 |
| 3.2. | Alcance de la investigación | 22 |
| 3.3. | Diseño de la investigación | 22 |
| 3.3.1. | <i>Según la manipulación de la variable independiente</i> | 22 |
| 3.3.2. | <i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i> | 22 |
| 3.4. | Tipos de estudio | 23 |
| 3.5. | Población y planificación | 23 |
| 3.6. | Métodos, técnicas e instrumentos de investigación | 23 |
| 3.6.1. | <i>Métodos</i> | 23 |
| 3.6.2. | <i>Técnicas e instrumentos</i> | 24 |
| CAPÍTULO IV: MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ... | | 25 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 4.1. | Resultados | 25 |
| 4.1.1. | <i>Encuestas funcionarios de CEFAS-GADPMS.</i> | 25 |
| CAPÍTULO V: MARCO PROPOSITIVO..... | | 41 |
| 5.1. | Tema..... | 41 |
| 5.3. | Objetivos | 41 |
| 5.3.1. | <i>Objetivo General</i> | 41 |
| 5.3.2. | <i>Objetivos Específicos</i> | 41 |
| 5.4. | Sistema de Gestión, relación de estrategias con acciones operativas | 42 |
| 5.4.1. | <i>Fase 1: Desarrollar la estrategia</i> | 43 |
| 5.4.2. | <i>Fase 2: Traducir el Objetivo</i> | 48 |
| 5.4.3. | <i>Fase 3: Planificar las operaciones</i> | 51 |
| CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | | 69 |
| 6.1. | Conclusiones | 69 |
| 6.2. | Recomendaciones | 70 |

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 2-1: Tipos de Sistemas de Gestión | 6 |
| Tabla 2-2: Fuentes de Cooperación internacional | 13 |
| Tabla 2-3: Matriz EFI | 15 |
| Tabla 2-4: Matriz MEFE..... | 15 |
| Tabla 4-1: Eficiencia de la organización | 25 |
| Tabla 4-2: Atención al cliente | 26 |
| Tabla 4-3: Distribución de obligaciones y responsabilidades..... | 27 |
| Tabla 4-4: Gestión de directores | 28 |
| Tabla 4-5: Manual de funciones..... | 29 |
| Tabla 4-6: Cooperación Internacional | 30 |
| Tabla 4-7: Grado de Autogestión | 31 |
| Tabla 4-8: Agilidad de Procesos Internos..... | 32 |
| Tabla 4-9: Reestructuración de Procesos Internos..... | 33 |
| Tabla 4-10: Presupuesto | 35 |
| Tabla 4-11: Resumen de resultados..... | 38 |
| Tabla 5-1: Análisis FODA | 45 |
| Tabla 5-2: Matriz EFI, aplicación | 45 |
| Tabla 5-3: Matriz EFE, aplicación | 47 |
| Tabla 5-4: Cuadro de Mando Integral | 50 |
| Tabla 5-5: Software para manejo de datos | 51 |
| Tabla 5-6: Estrategias de Autogestión..... | 55 |
| Tabla 5-7: Socialización periódica de Información laboral | 57 |
| Tabla 5-8: Seguimiento al desempeño laboral..... | 66 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|----|
| Ilustración 2-1: Fases de un Sistema de Gestión..... | 9 |
| Ilustración 2-2: Tipos de Reuniones | 12 |
| Ilustración 2-3: Matriz FODA | 14 |
| Ilustración 2-4: Descripción de un problema..... | 17 |
| Ilustración 2-5: Relación entre Efectos..... | 17 |
| Ilustración 2-6: Relación entre Causas | 18 |
| Ilustración 2-7: Integración de Causas y Efectos..... | 18 |
| Ilustración 2-8: Objetivo General | 19 |
| Ilustración 2-9: Integración de Fines y Medios..... | 20 |
| Ilustración 4-1: Eficiencia de la organización..... | 25 |
| Ilustración 4-2: Atención al cliente..... | 26 |
| Ilustración 4-3: Distribución de obligaciones y responsabilidades | 27 |
| Ilustración 4-4: Gestión de directores | 28 |
| Ilustración 4-5: Manual de funciones | 29 |
| Ilustración 4-6: Cooperación Internacional | 30 |
| Ilustración 4-7: Grado de Autogestión..... | 32 |
| Ilustración 4-8: Agilidad de Procesos Internos | 33 |
| Ilustración 4-9: Reestructuración de Procesos Internos | 34 |
| Ilustración 4-10: Presupuesto | 35 |
| Ilustración 5-1: Sistema de gestión para CEFAS-PATRONATO del GAD-PMS | 42 |
| Ilustración 5-2: Organigrama estructural | 44 |
| Ilustración 5-3: Mapa de procesos | 44 |
| Ilustración 5-4: Árbol de problemas | 48 |
| Ilustración 5-5: Árbol de objetivos | 49 |
| Ilustración 5-6: Base de datos de personas discapacitadas 2016 de Morona Santiago..... | 52 |
| Ilustración 5-7: Informe 1 de personas discapacitadas, datos generales..... | 53 |
| Ilustración 5-8: Informe 2, datos específicos de localidad y discapacidad..... | 54 |
| Ilustración 5-9: Atención al cliente..... | 59 |
| Ilustración 5-10: Establecer la necesidad..... | 60 |
| Ilustración 5-11: Selección de personal | 61 |
| Ilustración 5-12: Control de Talento Humano | 62 |
| Ilustración 5-13: Estructura de la comunicación interna..... | 63 |
| Ilustración 5-14: Dirección ejecutiva..... | 63 |
| Ilustración 5-15: Matriz de control de asistencia | 67 |

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE LA ENCUESTA, EJEMPLO.

ANEXO B: ENTREVISTA AL DIRECTOR EJECUTIVO

ANEXO C: ENTREVISTA A LA ANALISTA DE TALENTO HUMANO

ANEXO D: OFICINAS DE CEFAS-PATRONATO DEL GAD-PMS

ANEXO E: CENTRO DE ATENCIÓN DE CEFAS-PATRONATO DEL GAD-PMS

RESUMEN

La Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social del GAD Provincial de Morona Santiago presenta limitaciones en su accionar interno, aquellas principales son descoordinación en sus procesos departamentales y deficiente manejo de base de datos, no permitiendo así un funcionamiento institucional ágil y eficaz, resultando en la demostración de poca capacidad para atender los grupos vulnerables de la provincia que es su razón de ser; el objetivo fue el diseño de un sistema de gestión que priorice la creación y manejo de una base de datos dinámica que genere seguridad, además buscar alternativas de gestión para el aumento de la capacidad de atención y satisfacción de las personas, y aplicar métodos administrativos de control que permitan evaluar el desempeño laboral. La metodología aplicada constó de un enfoque cualitativo y cuantitativo, presentó un nivel de investigación correlacional para el análisis del comportamiento de las variables, la intervención en el trabajo de campo fue transversal debido a la ejecución dentro de un determinado tiempo, fue una investigación documental y de campo, usó los métodos deductivo e inductivo y las técnicas e instrumentos empleados fueron encuestas a los funcionarios y entrevistas a determinados directivos. Como resultado se observó que la institución carece eficiencia en sus procesos internos debido a la poca sistematización, además se identificó la falta de socialización laboral y también la ausencia de proyectos que generen autogestión para encontrar financiamiento externo. Por lo que se concluyó que la institución no cuenta con un sistema de gestión que garantice organización empresarial, se diseñó un sistema de gestión que propone estrategias creadas a partir de la necesidad que presenta actualmente la institución.

Palabras clave: <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <INTELIGENCIA EMPRESARIAL>, <SISTEMATIZACIÓN>, <EFICIENCIA>, <COOPERACIÓN INTERNACIONAL>.

D.B.R.A.I.
Ing. Cristian Castillo



27-07-2023

1573-DBRA-UPT-2023

ABSTRACT

The Coordination of Equity, Training and Social Action of the Provincial Government of Morona Santiago has limitations in its internal actions, the main ones are lack of coordination in its departmental processes and poor database management, thus not allowing an agile and effective institutional functioning, resulting in the demonstration of little capacity to serve vulnerable groups in the province, which is its *raison d'être*; The objective was to design a management system that prioritizes the creation and management of a dynamic database that generates security, in addition to seeking management alternatives to increase the capacity to serve and satisfy people, and to apply administrative control methods to evaluate work performance. The methodology applied consisted of a qualitative and quantitative approach, presented a correlational research level for the analysis of the behavior of the variables, the intervention in the field work was transversal due to the execution within a certain time, it was a documentary and field research, it used the deductive and inductive methods and the techniques and instruments used were surveys to the employees and interviews to certain managers. As a result, it was observed that the institution lacks efficiency in its internal processes due to the lack of systematization, as well as the lack of labor socialization and the absence of projects that generate self-management to find external financing. Therefore, it was concluded that the institution does not have a management system that guarantees business organization, a management system was designed that proposes strategies created based on the current needs of the institution.

Key words: <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <ENTERPRISE INTELLIGENCE>, <SYSTEMIZATION>, <EFICIENCY>, <INTERNATIONAL COOPERATION>.



LIC.VIVIANA YANEZ MSC

0201571411

Activar Windows

INTRODUCCIÓN

Morona Santiago es la provincia con mayor índice de Pobreza por Ingresos en el Ecuador, alrededor del 70% de sus habitantes han presentado esta característica en el 2021, y actualmente su tasa de desempleo ronda en los 5,6%, presentando una tendencia de aumento en los últimos meses del 2022. A la vez, el porcentaje de personas con discapacidades es del 2,97% de la población, es decir, aproximadamente 5.837 personas. Frente a esta situación socioeconómica, nace CEFAS-PATRONATO DEL GADPMS, una institución pública que tiene su enfoque en la ayuda social, especialmente a los grupos más vulnerables de la provincia, para ello, brinda servicios de atención que garanticen la satisfacción de las necesidades básicas a estos grupos prioritarios.

Actualmente, la institución requiere de un sistema eficiente que mejore los procesos internos, debido al poco alcance que presenta en su accionar, limitantes en el modelo de funcionamiento institucional y en el financiamiento para sus actividades. Así que, el objetivo de esta investigación es diseñar un sistema de gestión que establezca estrategias permanentes alineadas a lograr una fluidez y alcance mayor en sus procesos, principalmente en aquellos más relevantes dentro de los departamentos de Trabajo Social, Talento Humano y Dirección Administrativa, buscando fijar un modelo eficiente de trabajo en el que se aproveche las ventajas de la tecnología, la institucionalidad y el profesionalismo.

El presente trabajo se encuentra integrado por seis capítulos:

CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN – Se formula el problema principal en base al análisis de los subproblemas encontrados en la institución, se plasman los objetivos que se pretende alcanzar, la justificación del problema y la pregunta que valida la investigación.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO. – Principalmente se fundamenta el tema de la investigación en base a un desglose de información que debe ser referenciada y citada de fuentes válidas, partiendo desde el modelo a seguir, los métodos e instrumentos de estudio y culminando en conceptos básicos acordes al tema.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO. – Se da a conocer la manera de cómo se va a llevar la investigación. Bajo el método inductivo y deductivo, con técnicas como la encuesta a los funcionarios de la institución y entrevistas a áreas específicas, aclarando que no fue necesario el cálculo de muestra debido a que se trabajó con toda la población.

CAPITULO IV: MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS. – Se ha generado una interpretación y un análisis por cada pregunta de la encuesta reflejada en información cualitativa y cuantitativa sobre tablas y gráficos; y se ha realizado un análisis general de las respuestas obtenidas en las entrevistas.

CAPITULO V: MARCO PROPOSITIVO. – Se presenta la propuesta, como un sistema de gestión integrado por cuatro principales estrategias, mismas conformadas por actividades específicas, bajo el modelo del ciclo del sistema de gestión de Kaplan y Norton que consta de cinco etapas.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. – Se establece si los objetivos planteados se han alcanzado y cómo han sido logrados, a la vez brindando recomendaciones directas a la institución, en pro de aumentar la eficiencia.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

CEFAS Patronato del GADPMS, al ser una institución pública dependiente, tiene limitada su gestión para la acción social, prestando servicios y ayudas que no son suficientes para la atención a todas las personas vulnerables de la provincia; presentando una autogestión deficiente; además se genera demasiada carga de trabajo para sus empleados, quienes han experimentado mucha rotación en sus responsabilidades, provocando una falta de coordinación; misma que se incrementa al existir cantidad innecesaria de filtros para realizar procesos internos. Adicionalmente, trabajan con capacidad informática reducida al no manejar un registro actualizado de todo el territorio provincial.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo incide la implementación de un Sistema de Gestión en los procesos internos para la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social (CEFAS) del GAD Provincial de Morona Santiago?

1.3. Sistematización del problema

- ¿Tiene la institución base de datos de personas discapacitadas de todo el territorio provincial?
- ¿Son eficientes y apropiados los procesos internos?
- ¿Existe coordinación entre los departamentos o áreas de la institución?
- ¿La institución ejerce actividades para la autogestión?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un Sistema de Gestión para la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social (CEFAS) del GAD Provincial de Morona Santiago para alcanzar eficiencia en los procesos de los diferentes departamentos de la institución.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social (CEFAS) del GAD Provincial de Morona Santiago por medio de herramientas de estudio.
- Indagar en fuentes bibliográficas que aborden la gestión de procesos para determinar un modelo de seguimiento apropiado que respalde la propuesta.
- Diseñar un sistema de gestión enfocado en la autogestión y mejora de procesos internos para reducir la dependencia al GAPMS.

1.5. Justificación

1.5.1. Justificación teórica

Mediante el apoyo de artículos científicos, trabajos universitarios y de titulación referentes al tema, se pretende dar fundamento a los conceptos y procesos aplicados, tales relacionados al diseño de un Sistema de Gestión, sus componentes, pasos e importancia dentro de una institución pública. Además, fundamentar la incidencia de un Sistema de Gestión basado en la autogestión y la buena práctica laboral para la consecución de resultados positivos reflejado en el funcionamiento interno de la institución y beneficiarios alcanzados.

1.5.2. Justificación metodológica

Para la investigación científica, partimos con un enfoque mixto que se refiere a la integración sistemática de la información cualitativa y cuantitativa, un nivel de investigación correlacional para la interpretación de las variables, la intervención en el trabajo de campo es transversal debido que el estudio se ejecuta en un tiempo determinado, el tipo de investigación es documental y de campo, se tendrá apoyo de registros bibliográficos y a la vez “in situ”, recopilando datos necesarios. Los métodos aplicados son deductivo e inductivo; deductivo mediante el razonamiento de premisas para formular conclusiones e inductivo al aplicar principios generales en hechos particulares.

1.5.3. Justificación práctica

Iniciamos con una recopilación de información dentro de la institución (Plan de trabajo 2022, Manual de procesos, Reglamento Interno, encuestas y entrevistas), se analiza los aspectos a modificar mediante la interpretación de resultados. Se continúa con la elaboración de una base de datos por medio de la colaboración del Registro Social, se prepara un plan de trabajo que busque la autogestión de CEFAS para aumentar su capacidad de adquisición, contratación y productividad. De tal manera, este Sistema de Gestión fortalece a la institución en su funcionamiento, generando una cultura de mejora continua y a la vez ser considerado como un aporte de integración curricular para la academia de educación superior.

1.6. Pregunta de investigación

El diseño de un Sistema de Gestión para CEFAS-Patronato del GAD Provincial de Morona Santiago, permitirá estandarizar los procesos, logrando mayor eficiencia de estos.

Variable independiente: Sistema de gestión

Variable dependiente: Eficiencia en los procesos.

CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO

2.1. Referencias teóricas

La presente investigación está basada y guiada en trabajos de titulación con temas similares de graduados en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, publicados desde el 2017 hasta el 2022. Dentro de esta indagación se observó que globalmente existen publicados en la web 15.400 trabajos académicos que tienen relación al diseño de un Sistema de Gestión, de los cuales se han seleccionado cuidadosamente tres de ellos para utilizarlos como apoyo referencial.

En el trabajo de titulación “Diseño de un Sistema de Gestión Administrativa-Financiera para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Rumipamba, Cantón Joya de los Sachas, Provincia de Orellana” Pillajo (2017) manifiesta que, el sistema de gestión administrativa ayuda en el control de la institución mediante la identificación de problemas por cada fase, por medio de flujogramas diseñados (p.15).

En base al trabajo de titulación de Pillajo, se toma en cuenta la importancia de plasmar documentalmente todas las acciones y actividades empresariales con sus respectivos responsables para garantizar que los entregables sean cumplidos de forma eficiente. Además, para una mejor comprensión de las responsabilidades, estas deben dividirse por áreas y recalcar el punto de relación entre aquellas.

En la tesis denominada “Diseño de un Sistema de Gestión Administrativa para la Cooperativa de taxis “La Politécnica”, del cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, para el período 2017” Espinoza (2018) detalla que, es importante la realización de una investigación interna para establecer fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, que ayudarán para la toma de decisiones p.44.

En este documento se evidencia principalmente el enfoque de realizar un análisis previo de la situación actual de la empresa para conocer el punto de partida hacia lo que se busca implantar o mejorar. En el caso de la presente investigación, el primer diagnóstico se ha realizado mediante entrevistas a los directores para plantear el problema principal y los problemas secundarios, posteriormente con la ayuda de los resultados de las encuestas se formará una visión amplia de las problemáticas que debe atender este sistema de gestión.

En el trabajo de titulación “Diseño de un Sistema de Gestión Administrativo para mejorar el rendimiento productivo de la Asociación de Productores Agrícolas del rubro Conpapa Tungurahua Agropapa” Quinche (2021) menciona que, los métodos utilizados fueron la observación directa, la entrevista al propietario, encuestas a clientes y colaboradores de la asociación, bajo una metodología cualitativa p. 40-41.

Quinche atribuye su metodología mediante las técnicas de entrevista y encuesta, idea que está aplicada a la presente investigación, se considera indispensable realizar entrevistas a los directores de las áreas y encuestas a todos los empleados de la institución, los resultados tendrán que demostrar coherencia con los principales problemas pero con perspectivas diferentes que

enriquecen la interpretación del autor, debido a que la gestión administrativa acapara el funcionamiento de toda la organización.

2.1.2. Sistema

Bastidas (2019) menciona que “un sistema es un compendio de instrumentos que se relacionan entre sí y permiten la consecución de objetivos y metas organizacionales, para mejorar las actividades y estrategias de un periodo fijado” p.23.

Por lo tanto, un sistema se considera a los procesos integrados por actividades y recursos interrelacionados, con el fin de ejecutarlos para el mejoramiento y alcance de los fines empresariales.

2.1.3. Gestión Administrativa

Gestión administrativa establece las maneras, estrategias y mecanismos que deben ejecutarse para alcanzar los objetivos de una organización.

La gestión administrativa resulta ser planes específicos, por lo tanto planes operativos para cumplir con los objetivos de la institución.

2.1.4. Sistema de Gestión Administrativo

Un Sistema de Gestión Administrativo resulta del desempeño grupal, reflejado en el cumplimiento de las labores diarias, trabajando con modelos de planeación, la organización, la dirección y el control, para lograr fines de la organización. (Bastidas, 2019, p.28).

Se establece que el sistema de gestión es la integración de la planificación, organización, dirección y control, por lo que influye el compromiso de todos los miembros bajo cumplimientos y estándares acordados.

2.1.5. Sistema de información gerencial

El sistema de información gerencial tiene su enfoque en la “Organización” de una empresa, formando estrategias para el correcto consumo de recursos, los procesos internos y manejo de la información por medio de herramientas informáticas, para conseguir resultados oportunos que permitan a la dirección tener un respaldo en sus decisiones. (Cervantes et al 2018, p.28)

Para este trabajo de investigación, se establece que el sistema de información gerencial será el eje de comunicación, que facilite la correcta interpretación de resultados y el seguimiento de estrategias, con el fin principal de dar mayor efectividad a la toma de decisiones, secuencialmente generando eficacia en los procesos y actividades internas.

Tabla 2-1: Tipos de Sistemas de Gestión

| | |
|--|---|
| <i>ERP (Enterprise Resource Planning)</i> | Un sistema ERP relaciona procesos para generar un flujo de datos. |
| <i>CRM (Customer Relationship Management)</i> | Los sistemas CRM se enfocan en crear un apoyo a los procesos dentro de las actividades comerciales para fidelizar clientes. |

| | |
|---|---|
| <i>SGA (Sistemas de Gestión de Almacenes)</i> | Similares al sistema ERP, con la diferencia de que el SGA es mucho más especializado, usado frente a un problema específico de automatización. |
| <i>DMS (Sistemas de Gestión Documental)</i> | Son realizados fundamentalmente para la organización de una gran cantidad de información de diferente tipo, se centra en ordenar y rastrear documentos. |
| <i>BPM (Gestión de los Procesos Empresariales)</i> | Los sistemas BPM están enfocados en mejorar los procesos internos de una organización, para sostener las funciones organizadas. |
| <i>B.I. (Business Intelligence)</i> | Buscan el aprovechamiento de las tecnologías para analizar información y tomar mejores decisiones. |

Fuente: (EvaluandoERP, 2023)
 Elaborado por: Zuñiga Lenin, 2023

2.1.6. Sistema de gestión de los procesos empresariales-BPM

Urichima (2019) describe que, “un sistema BPM integra estructuras, estrategias, objetivos, culturas, roles, actores, políticas, metodologías y elementos de tecnología de la información, para generar procesos con carácter de mejora continua y eficiencia oportuna p.27.

Se establece que, un sistema de gestión de los procesos empresariales (BPM) dentro de esta investigación busca aprovechar las herramientas tecnológicas para aumentar la eficiencia de los procesos directivos de CEFAS.

Urichima (2019) en su trabajo de investigación menciona las siguientes capacidades funcionales de BPM p.27:

- Se centra en los procesos.
- Busca alinear al negocio.
- Implementa métodos y herramientas para una mejora continua de procesos.
- Facilita el diseño, ensamblaje e implementación ágil de los procesos de negocio.
- Alcanza una comprensión común de los componentes que involucran al proceso de negocio.
- Aprovecha lo existente.

2.1.7. Sistema de gestión BI

El business intelligence es la capacidad de transformar datos en información, y la información en conocimiento. Por medio de un proceso de almacenamiento y procesamiento de amplias cantidades de datos, de forma que se pueda analizar la información a través de una interpretación sencilla (Lavalle, 2017, p7).

Lavalle (2017) da a conocer en su trabajo de titulación las ventajas del uso de BI (p.8):

- Se puede detectar información automáticamente.
- Permite realizar comparaciones por medio de herramientas de interpretación.
- Los informes no son fijos, el usuario diseñará una plantilla en base a lo que desea reflejar en una presentación.
- Brinda respuestas rápidas y claves.
- Identifica errores y negligencias.
- Puede establecer una proyección en base a datos históricos.
- Manejo comprensible por medio de la intuición.

2.1.8. Power Bi

Es una herramienta que posee varias sub-herramientas de análisis, principalmente para interpretar datos y compartir información clave. Power BI se caracteriza por ser una aplicación intuitiva y muy potente en cuanto a su interfaz sencilla, brindando paneles de visualización completa de todas aquellas métricas que se encuentran en la base de datos. (Zamora, 2020, p.11).

2.1.8.1. Power Bi Desktop

Ofrece la posibilidad de consultas, conexiones de datos e informes que se pueden compartir fácilmente con demás usuarios. Con Power BI Desktop, puede conectarse a datos o a varios orígenes de datos, dar forma a dichos datos y usar modelos para crear informes. (Micha, 2021, p.54).

2.1.9. Ciclo del Sistema de Gestión para vincular las estrategias a las operaciones

Kaplan y Norton (2021) proponen un modelo para realizar sistemas de gestión, donde analizan y evidencian que el bajo rendimiento y productividad de las empresas es a causa de las brechas que existen entre una estrategia establecida y las operaciones ejecutadas. Por ello, han creado un diagrama que genera vínculos por medio de un sistema de fases.

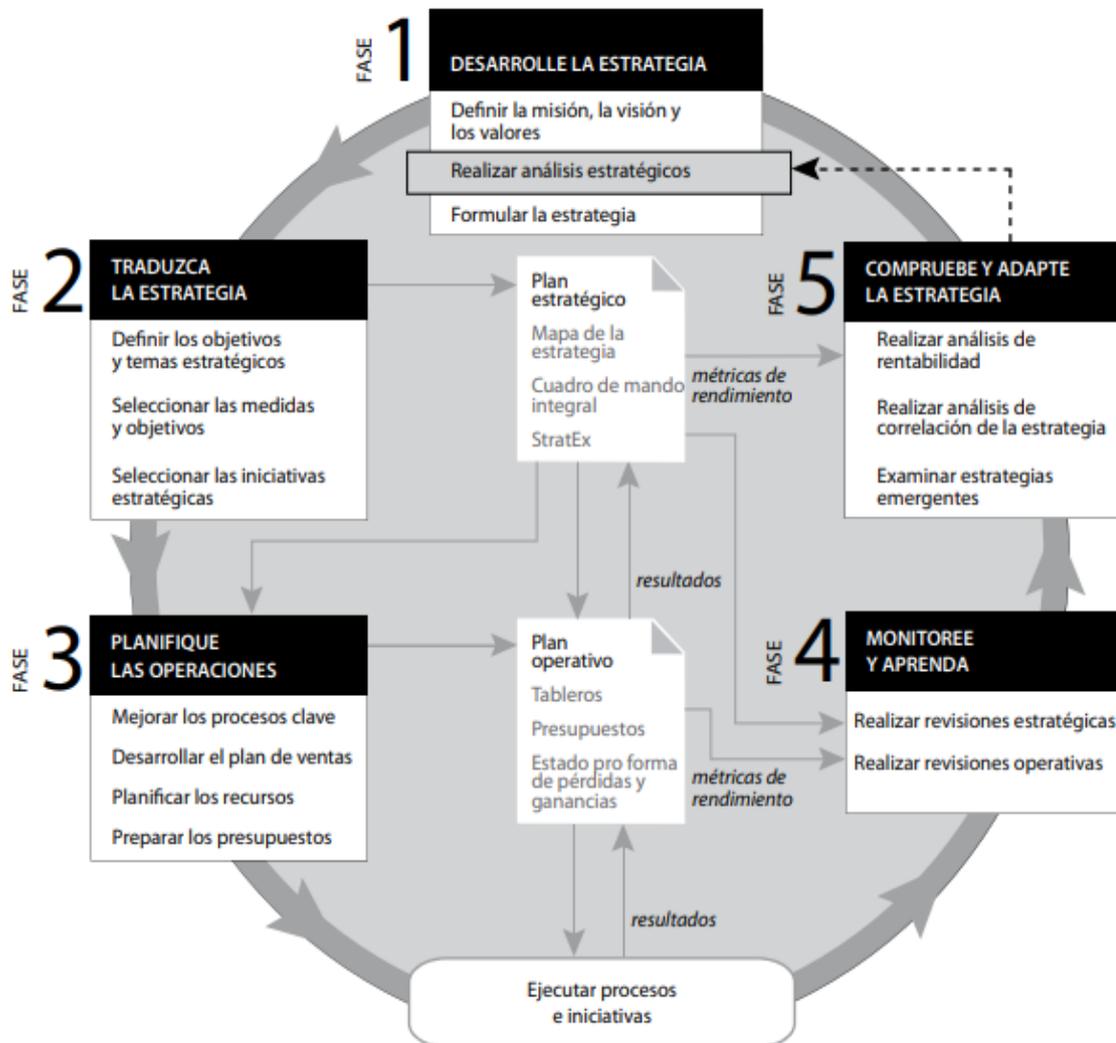


Ilustración 2-1: Fases de un Sistema de Gestión

Fuente: Kaplan y Norton (2021).
Elaborado por: Zuña Lenin, 2023

2.1.9.1. Fase 1: Desarrolle la estrategia

Para desarrollar una estrategia, se requiere de reuniones entre ejecutivos, como primer punto, analizar el entorno y situación actual de la empresa con ayuda de investigaciones por medio de herramientas de estudio empresarial, posteriormente las próximas reuniones serán para toma de decisiones, reflejadas en estrategias. Normalmente, los asistentes a estas sesiones estratégicas son el director ejecutivo, otros funcionarios corporativos, las cabezas de unidades de negocios y regionales y el personal funcional senior. (Kaplan y Norton, 2021, p.7).

En este caso al tratarse de un trabajo de investigación, esta actividad lo realiza el autor como trabajo de su propuesta.

Para ejecutar esta fase del sistema, el autor debe plantearse la siguiente interrogante ¿En qué negocio estamos y por qué? Esta pregunta hace que el autor se centre en los conceptos de planificación estratégica de alto nivel. Previo a formular una estrategia, se debe crear un objetivo para la empresa (misión), sus aspiraciones en cuanto a resultados futuros (visión) y los límites internos que guiarán sus acciones (valores).

En la misión se debe plasmar de una manera muy breve el porqué de la existencia de la organización, enfatizando lo que ofrece a sus clientes. En la visión se narra una declaración concreta de los objetivos que la organización desea alcanzar a un mediano y largo plazo. (Kaplan y Norton, 2021, p.7).

Otro aspecto importante es determinar los valores empresariales, mismos que van a fijar la actitud, comportamiento y carácter que la organización busca fomentar y cumplir por medio de una conducta.

Posteriormente, se lleva a cabo un diagnóstico por medio de la elaboración de una matriz FODA, principalmente para evaluar los atributos internos y factores del entorno para así encontrar razones que eviten alcanzar a los objetivos empresariales.

El fin de esta fase es dar seguridad que la estrategia planteada sea efectiva al aprovechar puntos fuertes para erradicar los puntos débiles, y a la vez, aprovechar las oportunidades para contrarrestar las amenazas. A partir de esto, se encuentran los principales problemas que las estrategias deben solucionar.

2.1.9.2. Fase 2: Traduzca la estrategia

Una vez conocido el contenido de la matriz FODA, se procede a traducir los aspectos negativos en problemas dentro de un árbol de problemas, encontrando principalmente las causas y los efectos del problema general. Posteriormente es necesario traducir los problemas en objetivos por medio de la elaboración de un árbol de objetivos que focaliza las metas que busca la organización respecto al sistema de gestión, es decir, convertir las causas en medios y los efectos en metas. (Kaplan y Norton, 2021, p.11).

Llegamos al punto de la creación de un cuadro de mando integral el cual es considerado una potente herramienta para visualizar la estrategia como una cadena de relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos. La cadena comienza con los objetivos financieros de la empresa a largo plazo y después los vincula con los objetivos de fidelidad de los clientes y las propuestas de valor de la empresa. A partir de ahí, vincula los objetivos relacionados con los procesos críticos y, por último, con el personal, la tecnología y el clima y la cultura organizacional que se requieren para ejecutar la estrategia con éxito.

Las empresas deben simplificar la estructura y el uso de los mapas de estrategia dividiéndolos en grupos de tres a cinco temas estratégicos. Un tema estratégico, normalmente una tajada vertical del mapa está formada por un conjunto definido de objetivos estratégicos relacionados. Este

cuadro de mando debe ser medido por los ejecutivos para observar su progreso hacia el alcance de un objetivo, pues las métricas permiten a los directivos tomar mejores decisiones sobre estrategias (Kaplan y Norton, 2021, p.7).

2.1.9.3. Fase 3: Planifique las operaciones

Con el cuadro de mando integral elaborado se tiene la información necesaria y clara en cuanto a lo que la organización busca por medio de estrategias, es así como estas estrategias van a detallarse dentro de un plan operativo, el cual establecerá las acciones para alcanzar sus objetivos en un corto plazo. El plan operativo buscará siempre la mejora de procesos, al ser un plan para 12 a 18 meses, donde se evaluará si es correcto, requiere modificación o no es correcto, impulsando a la eficiencia de procesos y al logro de la calidad total de su servicio. El objetivo es alinear las mejoras de los procesos a corto plazo con las prioridades estratégicas a largo plazo. (Kaplan y Norton, 2021, p.18).

2.1.9.4. Fase 4: Monitoree y aprenda

En la implementación de las estrategias, la organización debe ejercer reuniones para dar seguimiento a los resultados que se van obteniendo. Como primer punto, los directivos deben mantener una reunión en la cual analizar el desempeño de las diferentes áreas que se está observando en cuanto al seguimiento del plan. (Kaplan y Norton, 2021, p.21).

- Reuniones de revisión operativa. Son espacios en los cuales los equipos de gestión se reúnen para revisar reportes operativos sobre el alcance del servicio, quejas de los clientes, retrasos, ausencias, etc.
- Reuniones de revisión de la estrategia. Los directivos deben reunirse para seguir el progreso de las estrategias por parte de los equipos de gestión o grupos operativos, es indispensable que se encuentren en esta reunión las dos máximas autoridades de la organización.
- Las reuniones de HSBC, los directivos establecen aquellos funcionarios que deben estar en esta reunión para definir los principales problemas que evitan alcanzar el objetivo de la estrategia, por ello se pretende adaptar a la estrategias de ser necesario.

| | Reunión operativa | Reunión de la estrategia | Comprobación y adaptación |
|------------|---|---|--|
| Requisitos | Tableros de indicadores clave de desempeño; resúmenes financieros semanales y mensuales | Mapa de la estrategia y cuadros de mando integrales | Mapa de la estrategia, cuadro de mando integral, informes de rentabilidad ABC, estudios analíticos de la estrategia, y análisis externos y competitivos. |
| Frecuencia | Diaria, dos veces a la semana, semanal o mensual, según el ciclo empresarial | Mensual | Anual (probablemente trimestral para los sectores que se desarrollan rápidamente) |
| Asistentes | Personal departamental y funcional, alta dirección para revisiones financieras | Equipo de alta dirección, titulares del tema estratégico, funcionario de gestión de la estrategia | Equipo de alta dirección, titulares del tema estratégico, especialistas funcionales y de planificación, jefes de unidad empresarial |
| Enfoque | Identificar y solucionar problemas operativos (disminución de las ventas, retrasos en las entregas, fallos en el equipamiento, problemas de suministro) | Implementar la estrategia | Comprobar y adaptar la estrategia según los análisis causales, la rentabilidad de la línea de productos y del canal, el cambiante entorno externo, las estrategias emergentes y los desarrollos de nuevas tecnologías |
| Objetivo | Responder a problemas de corto plazo y fomentar mejoras continuas | Ajustar la estrategia; realizar adaptaciones de medio curso | Mejorar o transformar la estrategia de manera gradual, establecer planes estratégicos y operativos, determinar objetivos estratégicos y autorizar los gastos para iniciativas estratégicas y otros gastos discrecionales importantes |

Ilustración 2-2: Tipos de Reuniones

Fuente: Kaplan y Norton (2008).

Elaborado por: Zuña Lenin, 2023

2.1.9.5. Fase 5: Compruebe y adapte la estrategia

Una vez encontrados los errores que dificultan alcanzar los objetivos de las estrategias, se procede a analizar de manera cuidadosa sus causas para buscar mejoras por medio de cambios a las estrategias, o también se determina si se necesita estrategias nuevas y/o diferentes. Las herramientas para adaptar las estrategias son principalmente los reportes y análisis estadísticos de los resultados alcanzados por la organización después del tiempo límite de funcionamiento del plan operativo, estos análisis darán validez de la efectividad del plan, reflejado en los vínculos logrados entre las estrategias las operaciones institucionales. (Kaplan y Norton, 2021, p.24).

2.1.10. Cooperación Internacional

La cooperación internacional se manifiesta concretamente a través de la ayuda externa. La ayuda externa, o también Ayuda Internacional para el Desarrollo (AID), es definida por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) como el conjunto de recursos y posibilidades que los países desarrollados ponen a disposición de los países en desarrollo con el objetivo de facilitar su progreso económico y social. Así, un tipo de AID es la Ayuda Oficial al

Desarrollo (AOD), que se destaca por su transferencia concesionada de flujos de recursos y servicios de carácter exclusivamente público. (Arias, 2019, p.34).

La ayuda externa, ya sea bilateral, multilateral o mixta, es fuente de contribución: técnicas y financieras. Las contribuciones técnicas abarcan actividades de asesoría, apoyo institucional, apoyo al diseño de políticas, capacitación, formación, programas de becas, subvenciones, entre otros. (Arias, 2019, p.34).

Tabla 2-2: Fuentes de Cooperación internacional

| Fuentes | Tipo de cooperación | Actores |
|------------------------------|--|---|
| Cooperación gubernamental | <ul style="list-style-type: none"> • Bilaterales • Multilaterales • Descentralizados | <ul style="list-style-type: none"> • Gobiernos nacionales y locales • Organismos multinacionales |
| Cooperación no gubernamental | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Privados ✓ Organizaciones de la sociedad civil ✓ Universidades | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Empresas ✓ ONGs ✓ Sociedad civil ✓ Universidades |
| Fondos mixtos | * Gubernamentales y/o no gubernamentales | * Mixtos |

Fuente: (Álvarez, 2012, p.299).

Elaborado por: Zuñá Lenin, 2023.

2.1.11. Mapa de procesos

Un mapa de procesos es la representación gráfica, el diagrama de la interrelación existente entre todos los procesos y subprocesos de la empresa. Dicho así, puede parecer fácil de realizar, pero la verdad es que suele ser una tarea ardua que implica a los diferentes departamentos de la empresa. (Castellnou, 2021)

Dentro de una organización, la existencia de un mapa de procesos radica en la claridad de los procesos para garantizar cumplimiento eficaz de las actividades mediante el monitoreo de las responsabilidades.

2.1.12. Plan de gestión

Un plan de gestión es diseñar el manejo óptimo para una organización en cuanto a sus actividades rutinarias y a largo plazo. Incluye los métodos para administrar dinero, lidiar con las responsabilidades actuales y cómo las personas de la organización realizan su trabajo.

2.1.12.1. Beneficios de un buen plan de gestión

- Establece responsabilidades claras para cada perfil.
- División equitativa y razonable del trabajo para garantizar factibilidad de los objetivos.
- Crea mayor seriedad en la rendición de cuentas.

- Asegura que las tareas se asignen al empleado idóneo para ello, además de definir un plazo determinado.
- Fortalece la filosofía de la organización.

2.1.13. Herramientas de investigación

2.1.13.1. Análisis con matriz FODA

La matriz FODA o DAFO es una herramienta que ayuda en el diagnóstico situacional de la organización, mediante la evaluación y análisis de los factores fuertes y débiles de la organización dentro de su situación interna, también identifica aquellas oportunidades y amenazas respecto a lo externo. Considerada una herramienta sencilla de realizar y entender respecto de la situación estratégica que tiene la organización en ese momento. La elaboración de la matriz FODA, permite visualizar la actualidad de la organización, como punto de partida para formar estrategias y actividades focalizadas en aprovechar sus puntos fuertes y ventajas para disminuir o evitar aquellos aspectos negativos. (Díaz, 2019, p.23).



Ilustración 2-3: Matriz FODA

Fuente: (BoliviaEmprende, 2021)

Elaborado por: Zuñá Lenin, 2023

2.1.13.2. Matriz EFI

La Matriz de Evaluación de Factores Internos resume y evalúa las fortalezas y debilidades con mayor relevancia dentro de las áreas departamentales de una organización y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Se debe tomar en cuenta que es

necesario aplicar juicios intuitivos, es decir depende de la subjetividad del evaluador. (Sumba, 2020, p.30).

Tabla 2-3: Matriz EFI

| | Factor | Peso | Clasificación | Peso Ponderado |
|--------------------|--------|----------|---------------|----------------|
| FORTALEZAS | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| DEBILIDADES | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Total | | 1 | | 2,5 |

Fuente: (Sumba, 2020, p.30).
 Elaborado por: Zuña Lenin, 2023

2.1.13.3. *Matriz EFE*

El investigador resume y evalúa la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva, encontradas como oportunidades o como amenazas. Esta matriz tiene por una parte, los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización (oportunidades y amenazas) y, por otra los valores a asignar a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito. (Sumba, 2020, p.31).

Tabla 2-4: Matriz MEFE

| | Factor | Peso | Clasificación | Peso Ponderado |
|----------------------|--------|----------|---------------|----------------|
| OPORTUNIDADES | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| AMENAZAS | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Total | | 1 | | 2,5 |

Fuente: (Sumba, 2020, p.31).
 Elaborado por: Zuña Lenin, 2023

El peso ponderado para la matriz EFI y EFE debe resultar de la suma de los aspectos positivos y negativos, exactamente 1,00; para la calificación existen cuatro opciones, 1,2,3,4; tomando en cuenta que 1 y 2 son para aspectos negativos, es decir, 1 significa una debilidad o una amenaza mayores y 2 significa una debilidad o una amenaza menores. Para calificar los aspectos positivos está el 3 y 4, 3 significa una fortaleza o una oportunidad menores y 4 significa una fortaleza o una oportunidad mayores. Posteriormente se hace el cálculo del peso ponderado que es la multiplicación del peso con la calificación, donde se interpreta mediante la sumatoria de esta última. Internamente si el peso ponderado es menor a 2,5 hace referencia a que la organización es internamente débil, por lo contrario si es mayor a 2,5 nos dice que la organización es internamente fuerte. Y externamente, si el peso ponderado es menor a 2,5 significa que el entorno de la organización no es favorable y si es mayor a 2,5 comunica que el entorno es favorable para la organización.

2.1.14. Árbol de problemas

Es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican. Esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema. Por tanto es complementaria, y no sustituye, a la información de base. El tronco del árbol es el problema central, las raíces son las causas y la copa los efectos. La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos. (Martínez, 2022, p.2).

2.1.14.1. ¿Cómo elaborar un árbol de problemas?

Se debe configurar un esquema de causa-efecto siguiendo los siguientes pasos:

1.- Identificación del Problema Central. Seleccionar un PROBLEMA CENTRAL teniendo en cuenta lo siguiente:

- Se define como una carencia o déficit
- Se presenta como un estado negativo
- Es un situación real no teórica
- Se localiza en un población objetivo bien definida
- No se debe confundir con la falta de un servicio específico.



Ilustración 2-4: Descripción de un problema

Fuente: (Sumba, 2020)

Elaborado por: Zuña Lenin, 2023

2.-Exploración y verificación de los efectos/consecuencias del Problema Central (la copa del árbol).

Los efectos son una secuencia que va de lo más inmediato o directamente relacionado con el Problema Central, hasta niveles más generales. La secuencia se detiene en el instante que se han identificado efectos suficientemente importantes como para justificar la intervención que el programa o proyecto imponen. Cada bloque debe contener sólo un efecto.

3.- Identificación de relaciones entre los distintos efectos que produce el Problema Central.

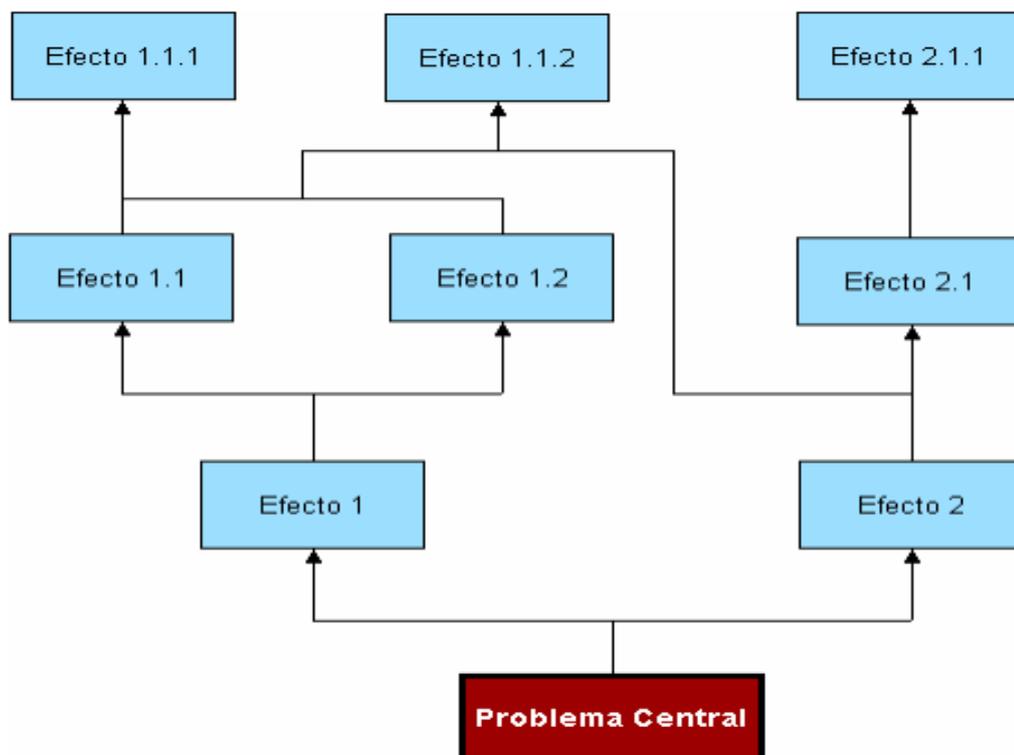


Ilustración 2-5: Relación entre Efectos

Fuente: (Martínez, 2022)

Elaborado por: Zuña Lenin, 2023

4.- Identificación de las causas y sus interrelaciones (las raíces).

La secuencia de causas debe iniciarse con las más directamente relacionadas con el Problema Central, que se ubican inmediatamente debajo del mismo. De preferencia se deben identificar unas pocas grandes causas, que luego se van desagregando e interrelacionando. Una buena técnica es preguntarse ¿por qué sucede lo que está señalado en cada bloque?

La respuesta debiera encontrarse en el nivel inmediatamente inferior.

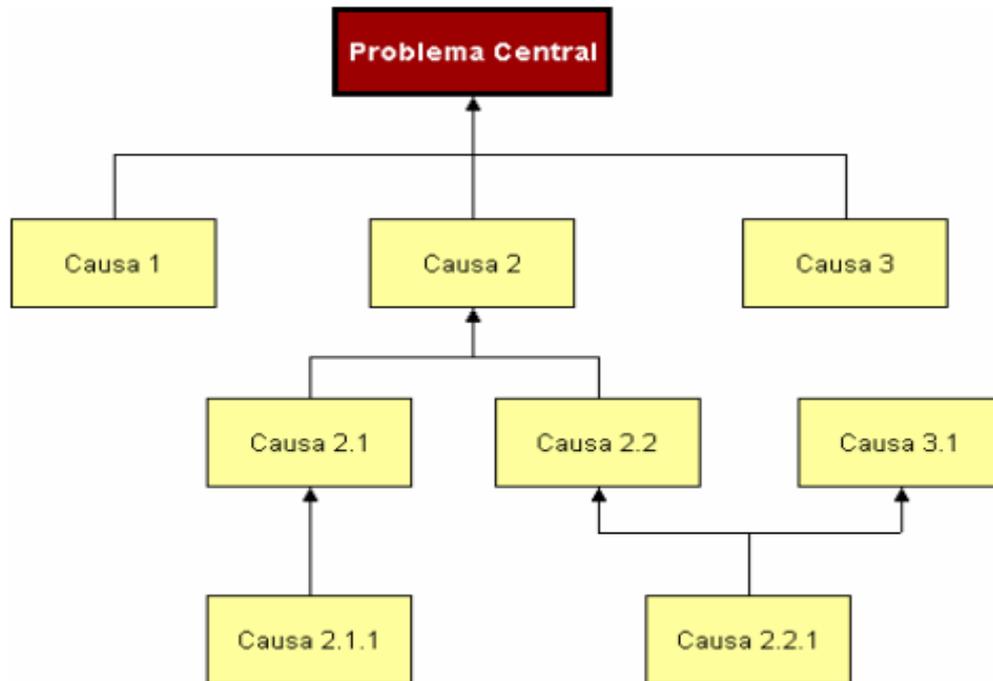


Ilustración 2-6: Relación entre Causas

Fuente: (Martínez, 2022)

Elaborado por: Zuñá Lenin, 2023

5.- Diagramar el Árbol de Problemas, verificando la estructura causal.

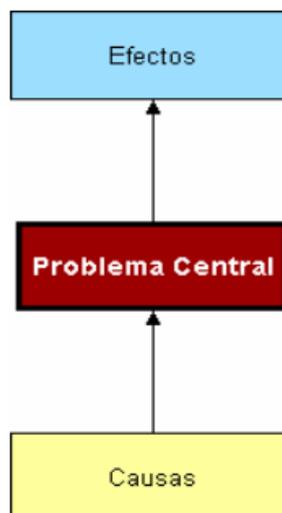


Ilustración 2-7: Integración de Causas y Efectos

Fuente: (Martínez, 2022)

Elaborado por: Zuñá Lenin, 2023

2.1.15. *Árbol de objetivos*

El Árbol de Objetivos es la versión positiva del Árbol de Problemas. Permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto. Para elaborarlo se parte del Árbol de Problemas y el diagnóstico. Es necesario revisar cada problema (negativo) y convertirlo en un objetivo (positivo) realista y deseable. Así, las causas se convierten en medios y los efectos en fines.

2.1.15.1. *¿Cómo elaborar un árbol de objetivos?*

1.- Traducir el Problema Central del Árbol de Problemas en el Objetivo Central del proyecto. (un estado positivo al que se desea acceder).



Ilustración 2-8: Objetivo General

Fuente: (Martínez, 2022)

Elaborado por: Lenin Zuña, 2023

2.- Cambiar todas las condiciones negativas (causas y efectos) del Árbol de Problemas en estados positivos (medios y fines). Esta actividad supone analizar cada uno de los bloques y preguntarse: ¿A través de qué medios es posible alcanzar este fin? La respuesta debe ser el antónimo de las causas identificadas.

3.- Convertir los efectos del Árbol de Problemas en fines. Al igual que en las causas, por cada efecto se debe considerar sólo un fin.

4.- Examinar la estructura siguiendo la lógica medio-fin y realizar las modificaciones que sean necesarias en ambos árboles.



Ilustración 2-9: Integración de Fines y Medios

Fuente: (Martínez, 2022)

Elaborado por: Zuñia Lenin, 2023

2.1.16. Base de datos

Colección estructurada de campos de datos almacenados en un sistema informático, con la disponibilidad de realizar actualizaciones, cambios, y eliminaciones.

2.1.17. Manual

Es un documento básico que describe el Sistema de Gestión que se aplica en la empresa. (Espinoza, 2018, p.16).

2.1.18. Motivación

Son estímulos que mueven a las personas para realizar determinadas acciones y persistir para su culminación, está relacionada con la voluntad y el interés. (Espinoza, 2018, p.16).

2.1.19. Eficiencia

Se obtiene al utilizar los medios disponibles para lograr los objetivos propuestos. Alcanzar las metas en el menor tiempo posible y con el mínimo uso de los recursos. (Espinoza, 2018, p.16).

2.1.20. Eficacia

Es realizar las actividades correctas y necesarias que permitan alcanzar los objetivos y metas deseados. (Espinoza, 2018, p.16).

2.1.21. Estrategia

Conjunto de acciones planificadas anticipadamente cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el éxito de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial. (Espinoza, 2018, p.16).

2.1.22. Coordinación

Consiste en integrar actividades de áreas independientes para conseguir metas en la organización con eficacia. Sin coordinación el personal dentro de una empresa perdería los papeles de la organización. (Espinoza, 2018, p.16).

2.1.23. Organización

Es un sistema diseñado para coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles y las actividades necesarias para lograr los fines propuestos. (Espinoza, 2018, p.17).

2.1.24. Procedimiento

Documento que describe las actividades que se especifican en el Sistema de gestión, diciendo que hay que hacer, quien es el responsable de hacerlo y que registro hay que guardar para evidenciar lo realizado. (Espinoza, 2018, p.17).

2.1.25. Planificar

Proceso diseñado para cumplir objetivos determinados a largo plazo se basa en un plan o lógica, no en corazonada. (Espinoza, 2018, p.17).

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

La metodología del presente trabajo investigativo proporciona las herramientas adecuadas que ayudan a construir una investigación paso a paso a través de la planificación y desarrollo junto a un proceso sistemático y organizado, mejorando el rendimiento y productividad de este, para así alcanzar mejores resultados sustentados y argumentados bibliográficamente además de una exploración de campo que permite alcanzar los objetivos.

3.1. Descripción del enfoque de la investigación

La investigación es cualitativa y cuantitativa, con el objeto de lograr una integración sistemática de la información, pudiendo crear un panorama amplio de los problemas a resolver.

En la investigación cuantitativa la recolección se basa en instrumentos estandarizados. Es uniforme para todos los casos. Los datos se obtienen por observación, medición y documentación. Mientras que en la investigación cualitativa la recolección de los datos está orientada a proveer de un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas. El investigador es el instrumento de recolección de los datos, se auxilia de diversas técnicas que se desarrollan durante el estudio. (Sampieri, Collado, & Lucio, 2017)

3.2. Alcance de la investigación

El nivel de la investigación es correlacional, para descubrir el comportamiento y relación de la variable dependiente, eficiencia en los procesos con la variable independiente, el sistema de gestión.

Aranda (2013) menciona en su trabajo académico que, “Los estudios correlacionales pretenden medir el grado de relación y la manera como interactúan dos o más variables entre sí. Estas relaciones se establecen dentro de un mismo contexto, y a partir de los mismos sujetos en la mayoría de los casos.”

3.3. Diseño de la investigación

3.3.1. Según la manipulación de la variable independiente

Se aplica un diseño de investigación no experimental en base a lo que (Escamilla, 2013) menciona: “Es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa en la observación de fenómenos en su contexto natural para después analizarlos” (p.1).

3.3.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo

La intervención en el trabajo de campo es transversal, ya que la ejecución del estudio y del diseño de la investigación se dará en un periodo de tiempo determinado mediante un solo levantamiento de datos. Considerada como “tomar una fotografía” de algo que sucede temporalmente. (Sampieri, Collado, & Lucio, 2017)

3.4. Tipos de estudio

El tipo de investigación es de campo y documental, al tener el apoyo de registros y documentos bibliográficos como respaldo del estudio, y de campo porque se realizará una investigación “in situ”, presenciando y recopilando información necesaria para el diseño del sistema de gestión.

El estudio de campo se refiere al análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito de describirlos, interpretarlos y entender su naturaleza, explicando sus causas y efectos, así como predecir su concurrencia, a su vez estos pueden ser:

- Experimental, casi experimental o ex post facto
- Encuesta, panel, estudio de casos o estudio censal
- Investigación acción, estudios lingüísticos.
- Estudio de costo beneficio y de costo efectividad
- Prueba de modelos estadísticos

Por Investigación Documental se entiende el tratamiento del problema con el propósito de ampliar y profundizar la naturaleza del hecho que estudiamos basados en trabajos previos e informaciones ya divulgadas por cualquier medio. (Franco, 2014)

3.5. Población y planificación

La población son todos los empleados de CEFAS en el periodo 2022, dicha cantidad es de cuarenta y nueve (49) personas distribuidas en los cargos administrativos y operativos establecidos en el organigrama estructural. Al ser una institución pequeña no se procede a calcular la muestra; las técnicas de investigación serán aplicadas a todo el personal y de ser una técnica especial se lo realizará la elección por conveniencia.

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1. Métodos

Se utilizará un método deductivo, basado en aplicar el razonamiento a diversas situaciones ineficientes o que no funcionan bien en CEFAS, para formular conclusiones que servirán de argumento en las acciones del modelo de gestión.

La deducción es un proceso mental o de razonamiento que va de lo universal o general a lo particular. Consiste en partir de una o varias premisas para llegar a una conclusión. Es usado tanto en el proceso cotidiano de conocer como en la investigación científica. Se basa en el conocimiento teórico apoyado en la consulta de varias fuentes bibliográficas que permitan la construcción del conocimiento. (Rivas, 2008).

De igual manera se trabajará con un método inductivo, que es estudiar la gestión administrativa de CEFAS, políticas, objetivos, estrategias, planes, planificación, organización, control, etc.

La inducción va de lo particular a lo general. Empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es aquél que

establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular. (Rivas, 2008).

3.6.2. Técnicas e instrumentos

Para la recolección de datos y criterios se utilizará técnicas como la encuesta hacia los empleados de la institución y la entrevista a directivos administrativos.

3.6.2.1. Encuesta

La encuesta es una de las técnicas de investigación social de más extendido uso en el campo de la Sociología que ha trascendido el ámbito estricto de la investigación científica, para recolección de información para interpretarla (López & Fachelli, 2016).

3.6.2.2. Entrevista

La entrevista dirigida consiste en un cuestionario de preguntas abiertas donde existe un importante grado de direccionalidad en la formulación y el orden de las preguntas pues éstas están preestablecidas, pero no la respuesta, ni su extensión ni la posibilidad de intervención del entrevistador, por lo que permite enriquecer y profundizar en el tipo de información que se busca. (López & Fachelli, 2016).

Ventajas de la entrevista, en relación con la encuesta:

- El investigador puede explicar el propósito del estudio y especificar la información que necesita, y así asegurar mejores respuestas, al aclarar preguntas o dudas, si hubiera una interpretación errónea.
- Es aplicable a toda persona, incluidas aquellas a las que se les dificulte proporcionar una respuesta escrita. • Permite obtener, además, información no verbal.
- Emplea para su diseño, escasos recursos materiales, al necesitarse solo un ejemplar para el entrevistador, de cada guía elaborada.
- Permite asegurar que cada individuo de la muestra haya respondido todas las preguntas.

CAPÍTULO IV: MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados

4.1.1. Encuestas funcionarios de CEFAS-GADPMS.

Pregunta 1: ¿Qué grado de eficiencia cree que tiene actualmente CEFAS-GAPMS como organización?

Tabla 4-1: Eficiencia de la organización

| No. | ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJE (%) |
|--------------|--------------|-------------|----------------|
| 1 | Muy bueno | 1 | 2% |
| 2 | Bueno | 20 | 50% |
| 3 | Regular | 19 | 48% |
| 4 | Malo | 0 | 0% |
| 5 | Muy malo | 0 | 0% |
| TOTAL | | 40 | 100% |

Fuente: Encuesta personal CEFAS

Elaborado por: Zuña Lenin, 2023

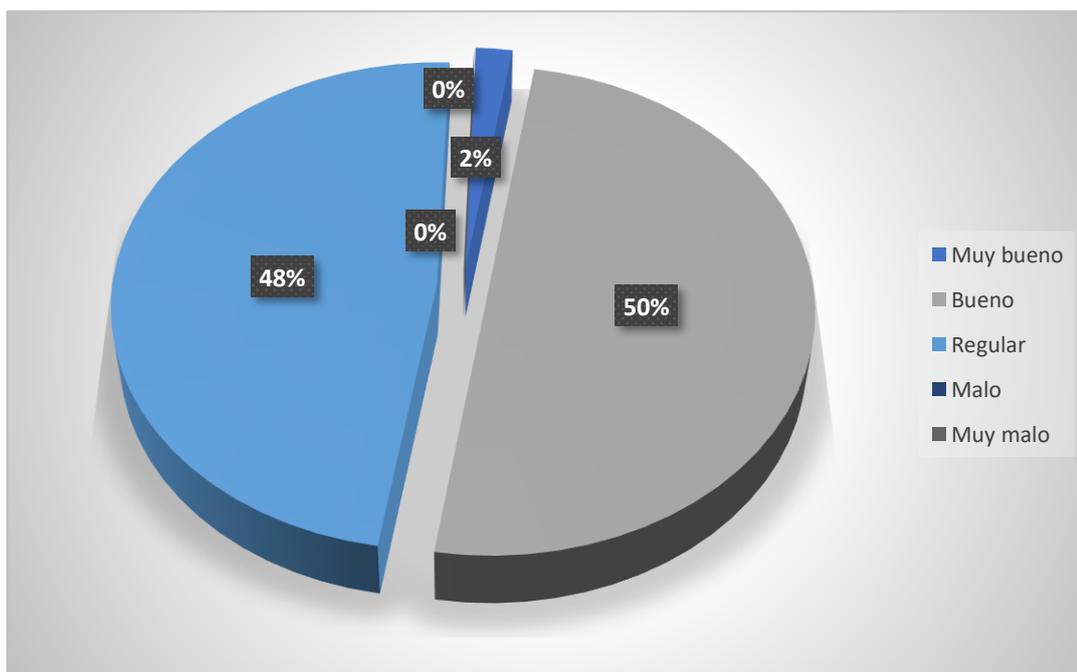


Ilustración 4-1: Eficiencia de la organización

Fuente: Tabla 1-4

Elaborado por: Zuña Lenin, 2023

Análisis: Se observa en el gráfico que un 50% de los funcionarios cree que el grado de eficiencia de la institución es “bueno”, un 48% dice que el grado es “regular”, mientras que un 2% dice lo ve “muy bueno” y no existe criterios en que es “malo” y “muy malo”, presentando un 0% ambas opciones.

Interpretación: La mitad de los funcionarios cree que la organización tiene buena eficiencia, tomando en cuenta que la eficiencia es un compendio de varios indicadores, ligada directamente a los costes y al tiempo, recursos que bajo un carácter de optimización junto con las habilidades del personal permiten alcanzar los objetivos empresariales, por lo tanto, el 50% de funcionarios tiene la perspectiva que los objetivos se cumplen respecto a lo planificado. Cuando observamos que, poco menos de la mitad cree que la eficiencia es regular, se considera no satisfactoria, es decir, no alcanzan de manera completa con los objetivos que se plantean. Lo que se puede mencionar que, debido a la existencia de diversas áreas de la institución, los funcionarios pueden dar su opinión respecto a una o algunas en específico, es decir, es necesario una revisión de objetivos alcanzados por cada área de trabajo para poder localizar ineficiencias.

Pregunta 2: ¿Cómo considera el mecanismo de atención al cliente?

Tabla 4-2: Atención al cliente

| No. | ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJE (%) |
|--------------|--------------|-------------|----------------|
| 1 | Muy bueno | 1 | 2% |
| 2 | Bueno | 21 | 53% |
| 3 | Regular | 18 | 45% |
| 4 | Malo | 0 | 0% |
| 5 | Muy malo | 0 | 0% |
| TOTAL | | 40 | 100% |

Fuente: Encuesta personal CEFAS
 Elaborado por: Zuñá Lenin, 2023

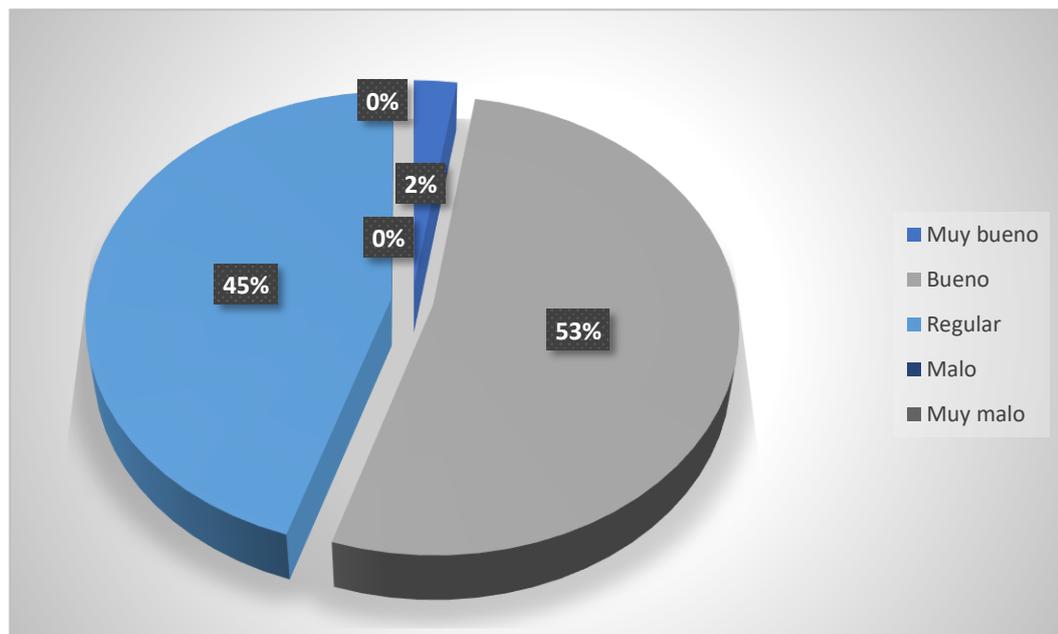


Ilustración 4-2: Atención al cliente

Fuente: Tabla 2-4
 Elaborado por: Zuñá Lenin, 2023

Análisis: Acerca del mecanismo aplicado para la atención al cliente, el gráfico muestra que un 53% del personal profesional dice que es “bueno”, el 45% manifiesta que es “regular” y el 2% reconocen que es “muy bueno”, resultando un 0% para las opciones de “malo” y “muy malo”.

Interpretación: Al resultar que poco más de la mitad de los funcionarios creen que el mecanismo para la atención al cliente es bueno, se deduce que el proceso de recepción y trabajo social mantiene un buen nivel de desempeño interno, aunque con algunos parámetros en los cuales se puede mejorar, debido a que el 45% dice que este mecanismo es regular, lo que significa que hay movimientos que se deben evaluar, tales como el tiempo de atención, el profesionalismo, y la destreza para brindar información, a esto se le llama sistematización de procesos, elemento que se observa necesario aplicar en esta área.

Pregunta 3: ¿Cómo considera que es la distribución de obligaciones y responsabilidades?

Tabla 4-3: Distribución de obligaciones y responsabilidades

| No. | ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJE (%) |
|--------------|--------------|-------------|----------------|
| 1 | Muy bueno | 2 | 5% |
| 2 | Bueno | 23 | 58% |
| 3 | Regular | 15 | 37% |
| 4 | Malo | 0 | 0% |
| 5 | Muy malo | 0 | 0% |
| TOTAL | | 40 | 100% |

Fuente: Encuesta personal CEFAS
Elaborado por: Zuñá Lenin, 2023

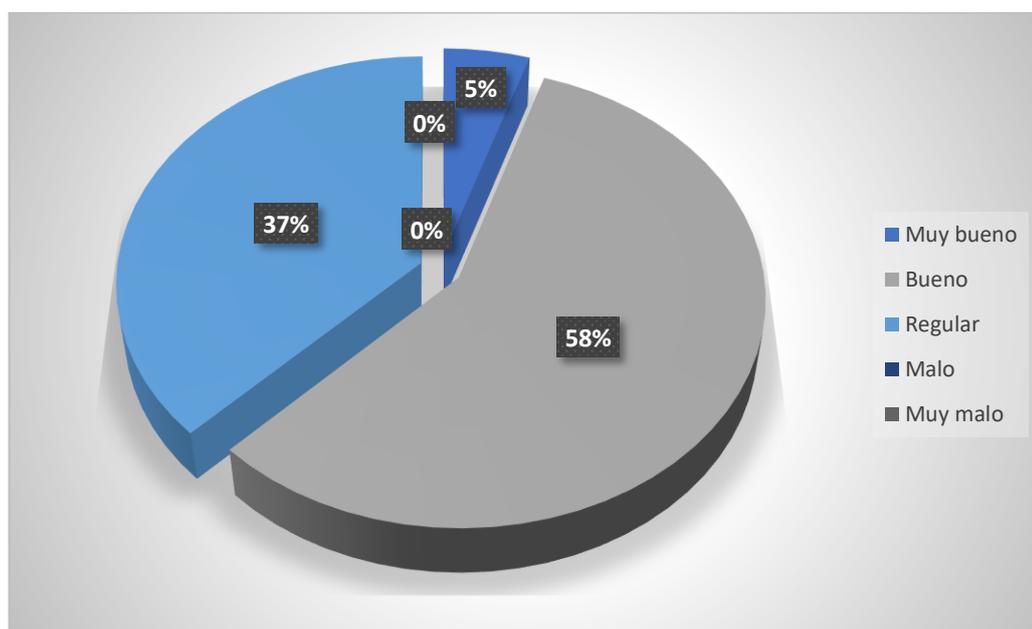


Ilustración 4-3: Distribución de obligaciones y responsabilidades

Fuente: Tabla 3-4
Elaborado por: Zuñá Lenin, 2023

Análisis: En el gráfico se observa que el 58% del personal funcionario alega que la distribución de las obligaciones y responsabilidades es “buena”, el 37% dice que es “regular”, mientras que el 5% la ve como “muy buena” y un 0% para las opciones de “malo” y “muy malo”.

Interpretación: La distribución de responsabilidades se ejerce en base a un manual de funciones y a un mapa de procesos, los procesos demandan un perfil profesional y el manual de funciones demanda habilidades y destrezas de un profesional, estos documentos los establece planificación de Talento Humano y la Dirección, lo que significa que si el 58% de funcionarios cree que la distribución es buena y el 5% manifiesta que es muy buena, se deduce que la asignación de roles y responsabilidades se ejerce de manera óptima, más no hay que eludir al 37% que cree que tiene un nivel regular, esto puede ser debido a inconformidades individuales, lo que necesariamente hace falta de un análisis de los manuales de funciones y de desempeño del personal para definir negligencias, un mal reparto de roles, o incluso falta de socialización.

Pregunta 4: Califique la gestión de los directores de áreas de CEFAS-GAPMS

Tabla 4-4: Gestión de directores

| No. | ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJE (%) |
|--------------|--------------|-------------|----------------|
| 1 | Muy bueno | 1 | 2% |
| 2 | Bueno | 26 | 66% |
| 3 | Regular | 12 | 30% |
| 4 | Malo | 1 | 2% |
| 5 | Muy malo | 0 | 0% |
| TOTAL | | 40 | 100% |

Fuente: Encuesta personal CEFAS
Elaborado por: Zuñá Lenin, 2023

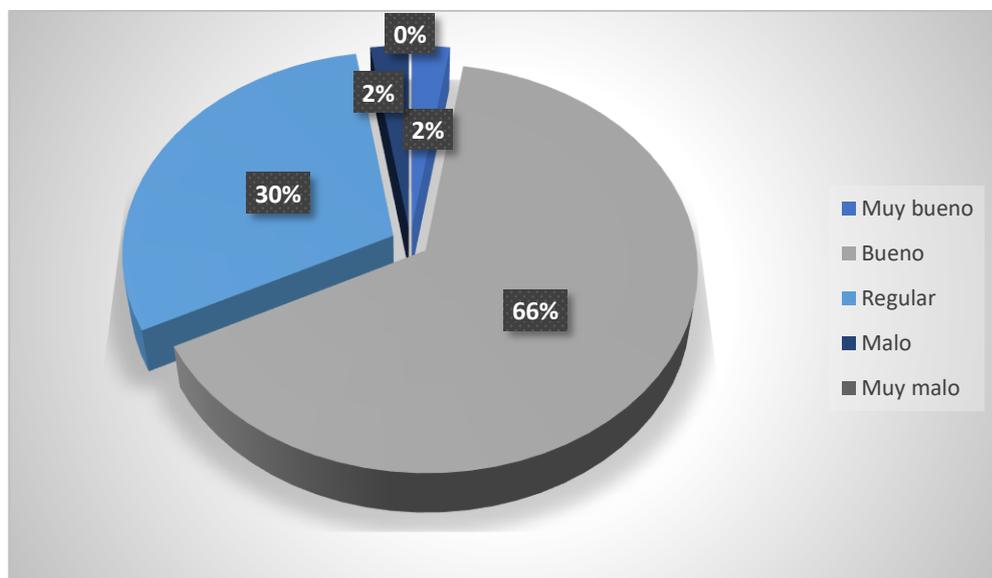


Ilustración 4-4: Gestión de directores

Fuente: Tabla 4-4
Elaborado por: Zuñá Lenin, 2023

Análisis: En el gráfico se observa sobre la gestión de los directores que, el 66% de funcionarios encuestados cree que es “buena”, un 30% piensa que es “regular”, un 2% menciona que es “muy buena” y también un 2% cree que es “mala”, resultando que ningún funcionario piensa que la gestión directiva es “muy mala”.

Interpretación: La gestión de la dirección hace referencia a la distribución y asignación de recursos, la planificación y la toma de decisiones en general, se observa que un gran porcentaje (66%) de funcionarios está conforme con la gestión de los directores y un 2% dice que esta gestión es muy buena, lo que significa que existe una mayoría en el personal que está satisfecha con el trabajo de sus directivos. A la vez existe un 30% que dice presenciar una gestión regular y un 2% cree que es mala, un contraste importante, que a pesar de que es una minoría, resulta pertinente atender estos resultados, sabiendo que puede ser por inconformidad en diversos ámbitos como la comunicación interna, la carga de actividades o simplemente la acción de no transmitir confianza a sus trabajadores, por lo que se debe hacer un análisis del entorno laboral para proponer una red de comunicación interna.

Pregunta 5: ¿Conoce usted el manual de funciones de su cargo actual?

Tabla 4-5: Manual de funciones

| No. | ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJE (%) |
|--------------|--------------|-------------|----------------|
| 1 | Si | 31 | 78% |
| 2 | No | 9 | 22% |
| TOTAL | | 40 | 100% |

Fuente: Encuesta personal CEFAS

Elaborado por: Zuña Lenin, 2023

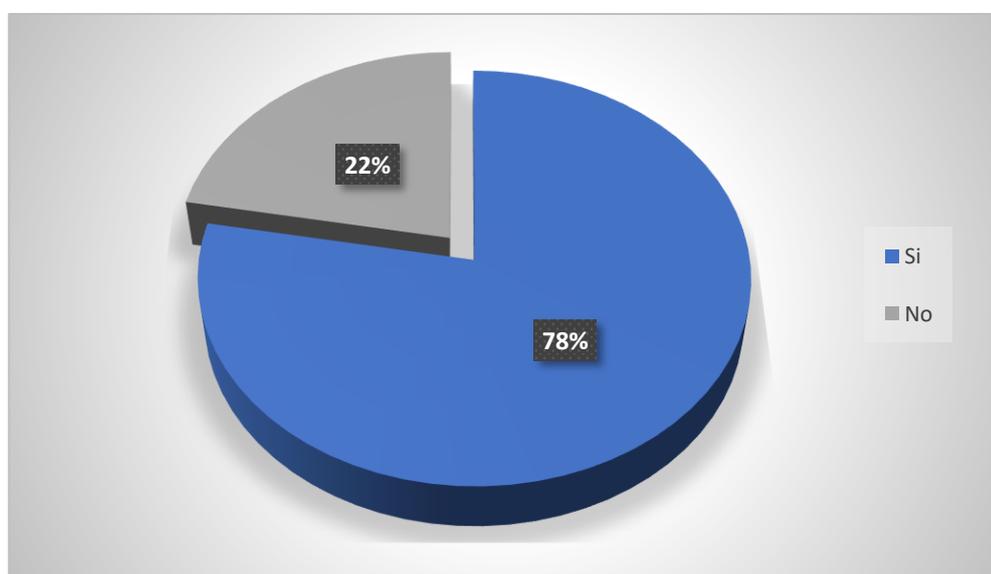


Ilustración 4-5: Manual de funciones

Fuente: Tabla 5-4

Elaborado por: Zuña, Lenin, 2023

Análisis: De los 40 funcionarios encuestados, el 78% dice conocer el manual de funciones de su cargo, pero un 22% dice no conocer dicho manual.

Interpretación: Una gran proporción de funcionarios dice conocer el manual de funciones al cual se debe regir para ejercer su rol profesional, pero existe un 22% que dice no conocer dicho manual, por ello se deduce que, debido a la rotación continua de los funcionarios y empleados, algunos pueden estar trabajando sin conocer claramente sus funciones, más que simplemente por seguir órdenes directivas, a la vez una causa puede ser una falta de sociabilización del manual de funciones, es decir una inducción para aquellos nuevos miembros contratados.

Pregunta 6: ¿Conoce usted sobre los convenios de cooperación internacional de CEFAS-GAPMS?

Tabla 4-6: Cooperación Internacional

| No. | ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJE (%) |
|--------------|--------------|-------------|----------------|
| 1 | Si | 22 | 55% |
| 2 | No | 18 | 45% |
| TOTAL | | 40 | 100% |

Fuente: Encuesta personal CEFAS
Elaborado por: Zuña Lenin, 2023

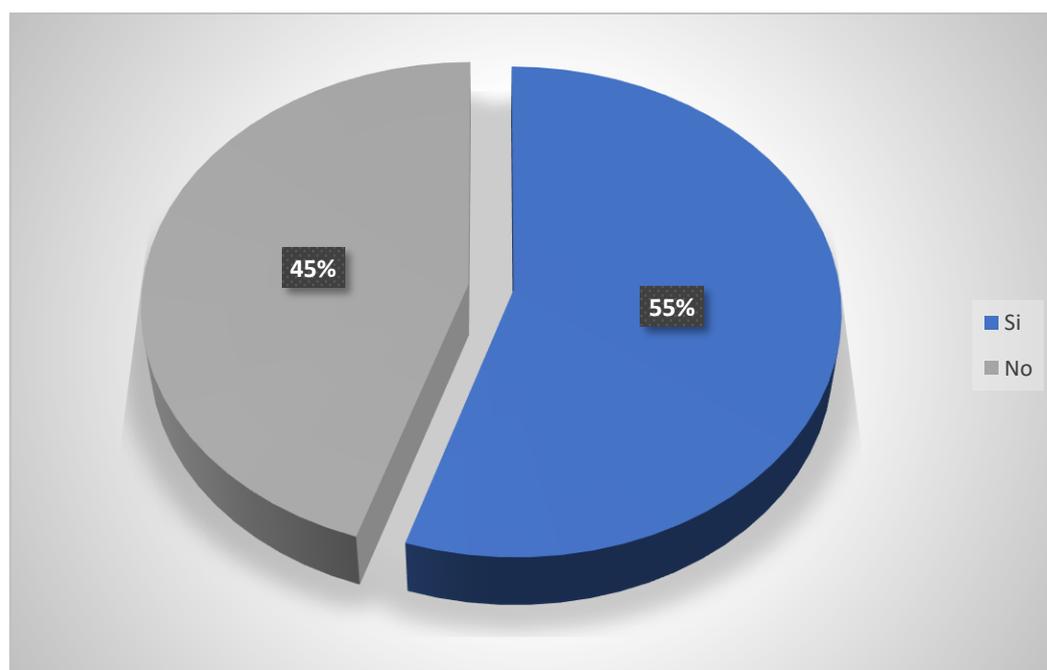


Ilustración 4-6: Cooperación Internacional

Fuente: Tabla 6-4
Elaborado por: Zuña Lenin, 2023

Análisis: En el gráfico se puede observar que el 55% de funcionarios conoce sobre los convenios de Cooperación Internacional de la institución, mientras que un 45% dice desconocer de este tema.

Interpretación: La cooperación internacional es la relación establecida por dos organizaciones de la sociedad civil con el objeto de alcanzar fines comunes o un fin social específico, el 55% de funcionarios de CEFAS dice conocer sobre estos tipos de convenios que la institución ha mantenido y el 45% restante dice no conocer del tema, a pesar de que en mayor porcentaje conocen del asunto, es importante que todos los funcionarios conozcan de la cooperación internacional de su organización, en primer lugar porque es el tipo de relación que fija un camino bajo una planificación o bajo un proyecto que sus participantes deben conocer para poder llevarlo a cabo, otra causa de no conocer sobre el tema es que exista tiempo extenso de que no se han realizado estos acuerdos, debido a la falta de propuestas de proyectos sociales o porque por parte Talento Humano y la Dirección no sociabilizan estos convenios, no comunican su importancia para la institución y su crecimiento.

Pregunta 7: ¿Cómo considera el grado de AUTOGESTIÓN de CEFAS-GAPMS?

Tabla 4-7: Grado de Autogestión

| No. | ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJE (%) |
|--------------|--------------|-------------|----------------|
| 1 | Muy bueno | 3 | 7% |
| 2 | Bueno | 13 | 33% |
| 3 | Regular | 21 | 53% |
| 4 | Malo | 3 | 7% |
| 5 | Muy malo | 0 | 0% |
| TOTAL | | 40 | 100% |

Fuente: Encuesta personal CEFAS

Elaborado por: Zuñá Lenin, 2023

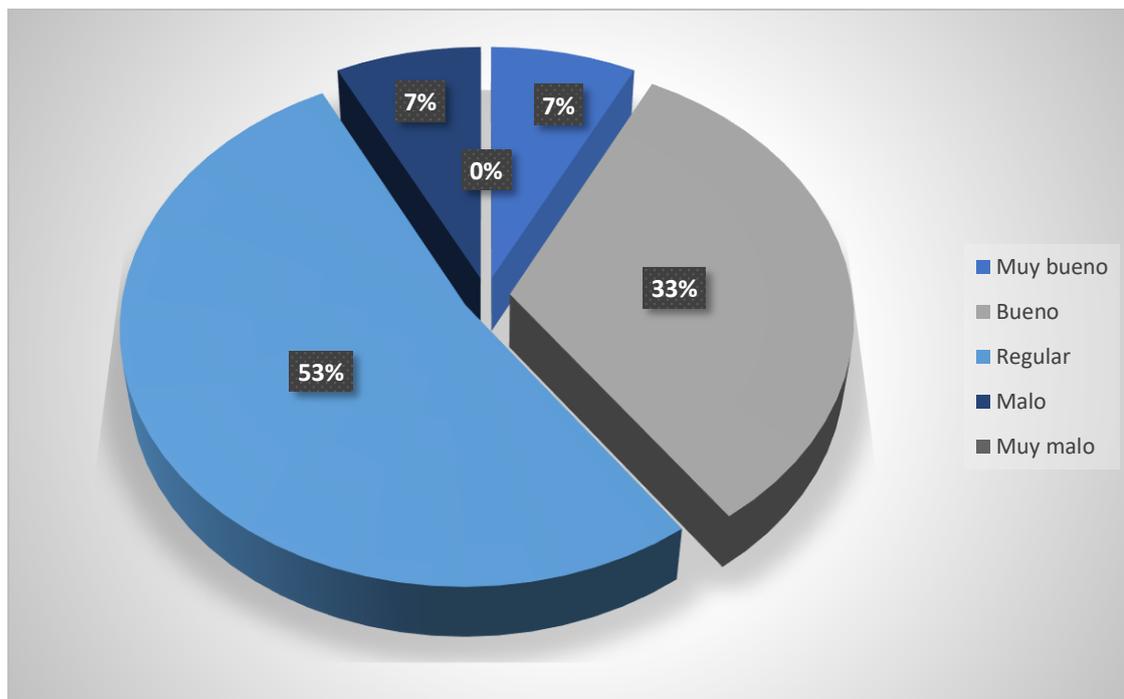


Ilustración 4-7: Grado de Autogestión

Fuente: Tabla 7-4

Elaborado por: Zuñia Lenin, 2023

Análisis: El gráfico muestra que del total de encuestados, el 53% de funcionarios dice que el grado de Autogestión de la institución es “regular”, el 33% piensa que es “bueno”, el 7% cree que es “muy bueno” y también otro 7% menciona que es “malo”. Ningún funcionario cree que el grado es “muy malo”.

Interpretación: La autogestión es la acción de gestionar actividades por cuenta propia, al observar que más de la mitad de los funcionarios cree que la autogestión de la institución es regular, una pequeña parte piensa que es mala y un 40% la ve como un aspecto positivo, se deduce que la organización necesita de estrategias de gestión que le permitan generar ingresos propios, pues algunos recursos pueden resultar insuficientes para su actividad social.

Pregunta 8: Puntúe la agilidad de los trámites y procesos internos.

Tabla 4-8: Agilidad de Procesos Internos

| No. | ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJE (%) |
|--------------|--------------|-------------|----------------|
| 1 | Muy bueno | 0 | 0% |
| 2 | Bueno | 16 | 40% |
| 3 | Regular | 23 | 58% |
| 4 | Malo | 1 | 2% |
| 5 | Muy malo | 0 | 0% |
| TOTAL | | 40 | 100% |

Fuente: Encuesta personal CEFAS

Elaborado por: Zuñia Lenin, 2023

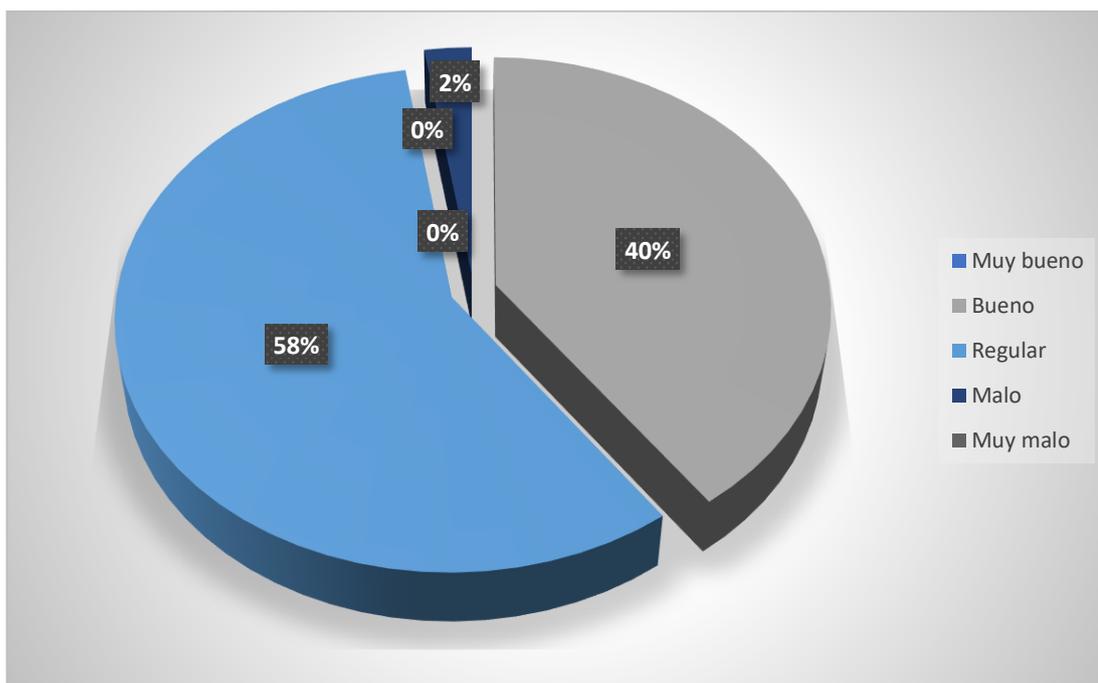


Ilustración 4-8: Agilidad de Procesos Internos

Fuente: Tabla 8-4

Elaborado por: Zuñia Lenin, 2023

Análisis: De todos los encuestados, se observa que el 58% de los funcionarios piensa que la agilidad los trámites y procesos internos de la institución son “regular”, un 40% creen que es “buena”, mientras que un 2% cree que es “mala”. Un 0% de funcionarios establece que es “muy buena” y “muy mala”.

Interpretación: La agilidad de los procesos internos representa competitividad en la toma de decisiones y actividades de rutina, una minoría establece que este aspecto es bueno y el 58% más el 2% dicen que esta agilidad no es positiva, regular y mala respectivamente, por ello se interpreta que es necesario que el mapa de procesos se socialice al personal para que tenga conocimiento de cómo llevar a cabo los procesos internos de la institución y a la vez emplear un sistema automatizado de registro para dar mayor fluidez a los trámites.

Pregunta 9: ¿Considera necesario una reestructuración de procesos internos?

Tabla 4-9: Reestructuración de Procesos Internos

| No. | ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|-------------|----------------|
| 1 | Sí, en todos | 4 | 10% |
| 2 | Sí, en algunos | 35 | 87% |
| 3 | No, en ninguno | 1 | 3% |
| TOTAL | | 40 | 100% |

Fuente: Encuesta personal CEFAS

Elaborado por: Zuñia Lenin, 2023

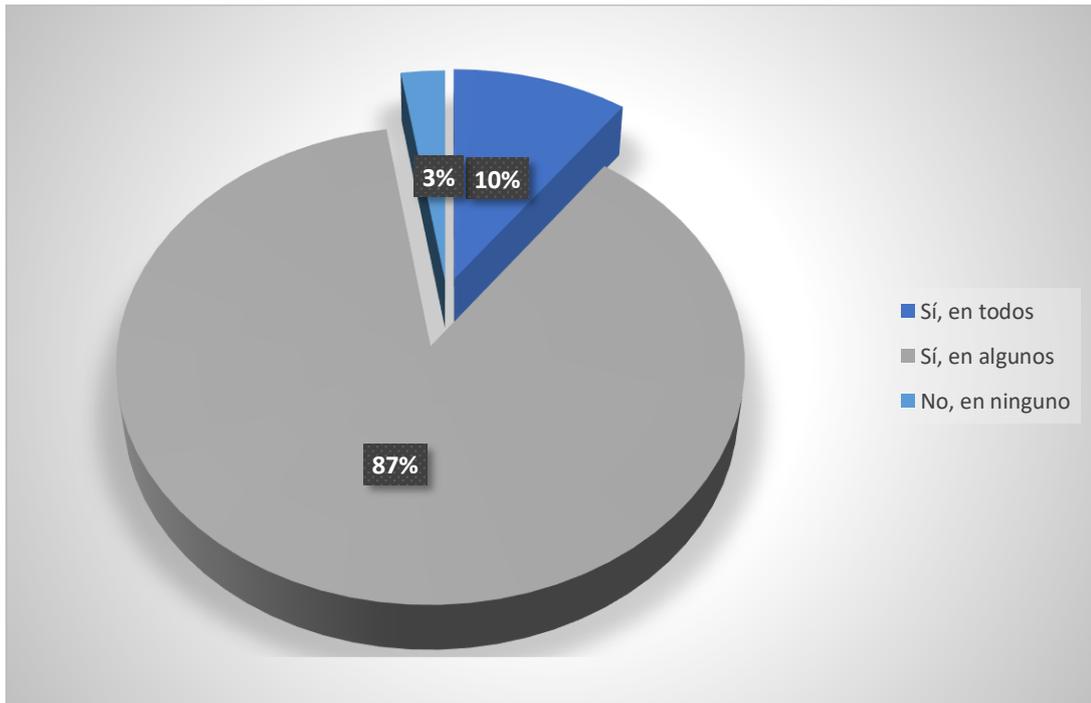


Ilustración 4-9: Reestructuración de Procesos Internos

Fuente: Tabla 9-4

Elaborado por: Zuñia Lenin, 2023

Análisis: De los 40 funcionarios encuestados se observa que el 87% dice que se deben reestructurar ciertos procesos internos al marcar la opción “Sí, en algunos”, marcando “Sí, en todos” el 10% de funcionarios cree que se deben reestructurar todos los procesos internos, y marcando en “No, en ninguno” el 3% piensa que no es necesario una reestructuración.

Interpretación: La reestructuración de procesos es un conjunto de decisiones que tienen que ver con la reasignación de recursos para determinados procesos, esto se lo establece mediante un análisis situacional de la organización, que permita entender puntos fuertes y débiles, para posteriormente plantear estrategias. Se observa pertinente realizar esta acción porque una gran cantidad de funcionarios han dado a conocer que se debe atender y reestablecer algunos procesos, mientras que un porcentaje menor ha dicho que se deben revisar todos los procesos para reestructurarlos, por ello se cree oportuno proponer nuevos flujogramas a los principales procesos.

Pregunta 10: ¿Considera suficiente el presupuesto que otorga el GAPMS a CEFAS?

Tabla 4-10: Presupuesto

| No. | ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJE (%) |
|--------------|--------------|-------------|----------------|
| 1 | Si | 14 | 35% |
| 2 | No | 26 | 65% |
| TOTAL | | 40 | 100% |

Fuente: Encuesta personal CEFAS

Elaborado por: Zuña Lenin, 2023

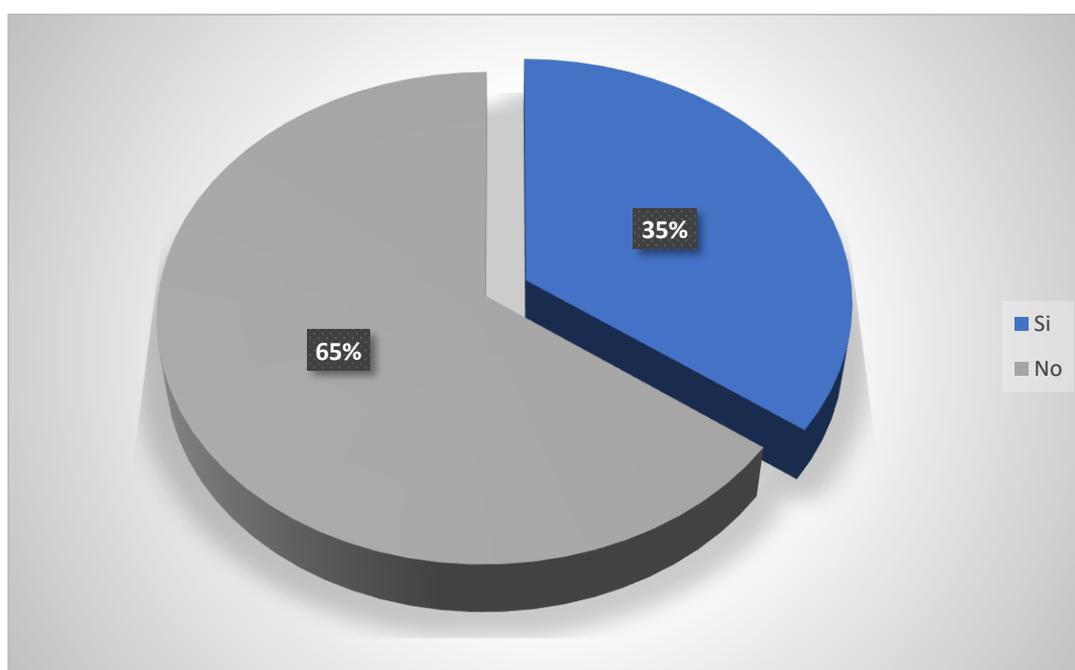


Ilustración 4-10: Presupuesto

Fuente: Tabla 10-4

Elaborado por: Zuña Lenin, 2023

Análisis: En el gráfico se evidencia que, marcando “No” el 65% de funcionarios encuestados cree que el presupuesto otorgado por el GAPMS al CEFAS no es suficiente, y marcando “Si” el 35% por lo contrario piensa que este presupuesto es suficiente para las actividades de la institución.

Interpretación: La mayoría de los funcionarios cree que el presupuesto entregado por el GAPMS al CEFAS es insuficiente, y el resto proporcional dice que este es suficiente, interpretando que ciertas áreas requieren de mayor atención e inversión que otras, por ejemplo, el área de salud, trabajo social, etc.

Resultado de entrevistas

Entrevista realizada al Director Ejecutivo de CEFAS-GADPMS

1. ¿Con qué entes externos la institución ha mantenido o mantiene convenios de cooperación internacional o relaciones públicas?

- Fundación Metro Fraternidad
- Fundación Sonrisa
- Vista para tus ojos.

2. ¿Cuáles son las actividades de autogestión que ejerce la institución?

Se realiza autogestión a través de la búsqueda de convenios, de igual manera se programa visitas e invitaciones a diferentes entidades de carácter social.

3. ¿Quién organiza las actividades?

A través de las Subdirecciones se programan las actividades y la Dirección Ejecutiva las aprueba o no.

4. ¿Cuál es la actividad que genera más ingresos?

Es una institución de ayuda social, motivo por el cual no tiene fines de lucro.

5. ¿Cuál es la actividad que más se realiza?

Entrega de ayudas técnicas, patrocinio jurídico y atención de salud integral.

6. ¿Existe un análisis periódico del desempeño de los funcionarios?

No se realizó dicho análisis en el año 2022.

7. ¿Quién toma las decisiones para los planes de gestión?

La Dirección Ejecutiva.

8. ¿Cómo se ejerce la comunicación interna?

A través de cada Subdirección.

9. ¿Cómo el GAPMS supervisa el trabajo de CEFAS?

Durante este periodo no ha habido una supervisión por parte del GADPMS.

Interpretación: Se observa algunas falencias y oportunidades de la institución en las respuestas recibidas por el Director Ejecutivo, en primer lugar se evidencia que CEFAS ha mantenido y mantiene convenios con entidades de carácter social, mismas que por medio de la gestión administrativa aportan a la autogestión de CEFAS al ser contactadas para crear programas gratuitos de atención social, es necesario reconocer que es apropiado frente a la situación actual de los grupos prioritarios, buscar mayores convenios permanentes que no sean solo programas de días contados, sino que la aportación de estas entidades sea parte del funcionamiento normal en el proceso de ayuda social que realiza CEFAS, por ello, se requiere de establecer estrategias de autogestión que permitan alcanzar en un primer periodo eficacia y posteriormente eficiencia. Un error importante que se observa es no dar seguimiento al desempeño laboral, pues es la manera

más confiable de determinar si la empresa está funcionando internamente bien, realizar estos controles permite identificar negligencias y errores de planificación. En vista de que en el último periodo el GADPMS no ha supervisado las actividades de CEFAS, da paso a que los procesos no mejoren porque no existe exigencias, lo único que se puede hacer en este tema es elaborar reportes periódicos para la dirección y cuando lo solicite el GADPMS, rendirle cuentas por medio de dichos informes.

Entrevista realizada a la Analista de Talento Humano de CEFAS-GADPMS

1. ¿Existe un mapa de procesos actual en la institución? ¿Cuál es?

Sí, se encuentra dentro de la Estructura Orgánica. (Documento entregado).

2. ¿Cuál es el proceso para contratación del personal?

Ante la necesidad institucional, las áreas requirentes envían la necesidad hacia la Dirección Ejecutiva y por medio de esta se entrega a la Presidenta para que se convoque posibles candidatos, ella procede a las entrevistas y una vez que se seleccione la Unidad de Talento Humano procede a elaborar el Informe Técnico.

Nota: Debe existir disponibilidad de fondos, emitida por el área financiera.

3. ¿Socializan el manual de funciones a los funcionarios y se da seguimiento de su cumplimiento?

En el año 2022 no se ha realizado socialización.

4. ¿Se realizan controles periódicos de asistencia?

Sí, se procede a revisar el registro biométrico cada mes y de igual manera se realizan controles flash de asistencia.

Interpretación: Se considera una ventaja que la institución tenga establecida su estructura orgánica, pero es necesario que los procesos se encuentren identificados claramente mediante flujogramas, que no tiene CEFAS, se observa que el proceso de contratación de personal es el adecuado pero este proceso no está plasmado en un flujograma, un problema grande es la falta de socialización de los manuales de funciones al personal, pues cada funcionario debe tener claro las responsabilidades que debe ejercer y la institución lógicamente alcanza mayor productividad mediante una mejor fluidez en el funcionamiento interno al tener conocimiento de lo que requiere cada cargo. El control de asistencia se lo realiza mediante el reporte que arroja el reloj biométrico, pero esta información se encuentra de manera indistinta, lo cual requiere de mucho tiempo de revisión para determinar ausencias, por lo cual, es necesario proponer un sistema de control de asistencia del personal mediante una matriz en Microsoft Excel.

Tabla 4-11: Resumen de resultados

| CUESTIONARIO | RESPUESTAS CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS | |
|--|--|-------------------|
| Información Básica | VARIABLE | RESULTADOS |
| ¿Qué grado de eficiencia cree que tiene actualmente CEFAS-GAPMS como organización? | Bueno Regular | 50% 48% |
| ¿Cómo considera el mecanismo de atención al cliente? | Bueno Regular | 53% 45% |
| ¿Cómo considera que es la distribución de obligaciones y responsabilidades? | Bueno Regular | 58% 37% |
| Califique la gestión de los directores de áreas de CEFAS-GAPMS | Bueno Regular | 66% 30% |
| ¿Conoce usted el manual de funciones de su cargo actual? | No | 22% |
| ¿Conoce usted sobre los convenios de cooperación internacional de CEFAS-GAPMS? | No | 45% |
| ¿Cómo considera el grado de AUTOGESTIÓN de CEFAS-GAPMS? | Regular | 53% |
| Puntúe la agilidad de los trámites y procesos internos. | Regular | 58% |
| ¿Considera necesario una reestructuración de procesos internos? | Sí, en algunos | 87% |
| ¿Considera suficiente el presupuesto que otorga el GAPMS a CEFAS? | No | 65% |

Fuente: Encuesta personal CEFAS

Elaborado por: Zuña Lenin, 2023

Observando la tabla de resumen de resultados, se puede deducir y encontrar los principales aspectos a trabajar en la propuesta posterior. Primero, dentro del grado de eficiencia de la organización, se denota necesario analizar los objetivos alcanzados por áreas de trabajo, la manera de hacerlo es mediante una evaluación realizada por parte de superiores a los diferentes departamentos en cuanto al cumplimiento de la planificación anual; en el tema de atención al cliente, al considerarse la principal conexión con las personas, se debe plantear un flujograma en búsqueda de la sistematización para reducir tiempo y elevar el nivel de atención; en cuanto a la distribución de responsabilidades es preciso dar paso a una revisión de los manuales de funciones de determinados cargos que se consideran relevantes, si se encuentra fallos en este documento se realiza un propuesta de cambio o modificación, caso contrario se concluye que la causa es negligencia del personal; cuando se observa que no todos los funcionarios presentan conformidad con la gestión de la dirección se deduce fallos en los ámbitos internos de la organización, aquellos más comunes son comunicación interna, sobrecarga laboral y no transmitir confianza que les permita trabajar como equipo, se afirma estos factores mediante el análisis de entorno laboral, el medio más seguro la interpretación de resultados anteriores que ha alcanzado la dirección; el manual de funciones es aquel documento que brinda información imprescindible para el desarrollo de las actividades laborales, por lo tanto el 100% del personal debe conocerlo, si no es el caso, se debe realizar socializaciones periódicas de los manuales para garantizar un desempeño óptimo a causa de las rotaciones del personal; los convenios que tiene una institución fijan el rumbo bajado en objetivos y estrategias detalladas en planes de trabajo, de tal manera que todos los funcionarios deben conocer los diferentes tipos de convenios, especialmente aquellos de cooperación internacional, se observa que no todos los conocen por lo que un motivo puede ser la falta de convenios reflejados en los escasos proyectos sociales que presenta la institución o por falta de socialización de los directivos a los demás funcionarios, es así que, dentro del sistema de gestión se establece como uno de los puntos iniciales el reconocimiento de convenios institucionales; la autogestión se ve reflejada como insuficiente frente a la perspectiva del personal, por lo tanto, el establecimiento de estrategias de gestión que le permitan a la institución generar y/u obtener ingresos propios es indispensable, esto se lo hace a partir del árbol de problemas y árbol de objetivos que se establecen posteriormente en el diagnóstico; la agilidad en los procesos internos es el eje de productividad empresarial, al notar que en mayor parte el personal califica como regular estas acciones, es necesario una revisión y si lo demanda un replanteamiento del mapa de procesos, partiendo del reconocimiento de flujogramas, de no ser el caso, proponer aquellos, si no se encuentra fallos en estos documentos se propone socializarlos para reconocimiento global de la institución; una gran mayoría de funcionarios consideran apropiado una reestructuración de procesos internos, por ello, se debe establecer un análisis situacional en donde se reconozca puntos fuertes y débiles de la institución, pero principalmente proponer una sistematización directa a procesos principales dentro de las áreas de importancia

absoluta como Trabajo Social, Talento Humano y la Dirección Administrativa; finalmente resulta que gran parte de funcionarios cree que el presupuesto designado a la institución es insuficiente, entrelazando a este resultado el de la autogestión, porque se comparte la necesidad de buscar fuentes de ingresos económicos que puedan financiar las actividades por medio del aumento de la capacidad empresarial.

Sintetizando que el trabajo de propuesta se debe enfocar principalmente en los procesos internos de la institución, por medio de la mejora empresarial, en el alcance de eficiencia y la sistematización de actividades.

CAPÍTULO V: MARCO PROPOSITIVO

5.1. Tema

Diseño de un Sistema de Gestión para la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social (CEFAS) del GAD Provincial de Morona Santiago.

5.3. Objetivos

5.3.1. *Objetivo General*

Diseñar un sistema de gestión enfocado en la autogestión y mejora de procesos internos para reducir la dependencia al GAPMS y aumentar la eficiencia organizacional.

5.3.2. *Objetivos Específicos*

- Reconocer los principales problemas que presenta la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social (CEFAS) del GAD Provincial de Morona Santiago como puntos de partida para análisis.
- Realizar un cuadro de mando integral que proporcione estrategias generales de mejoramiento a los procesos internos.
- Diseñar estrategias para 12 meses, basadas en el ciclo del sistema de gestión propuesto por Kaplan R y Norton D.

5.4. Sistema de Gestión, relación de estrategias con acciones operativas

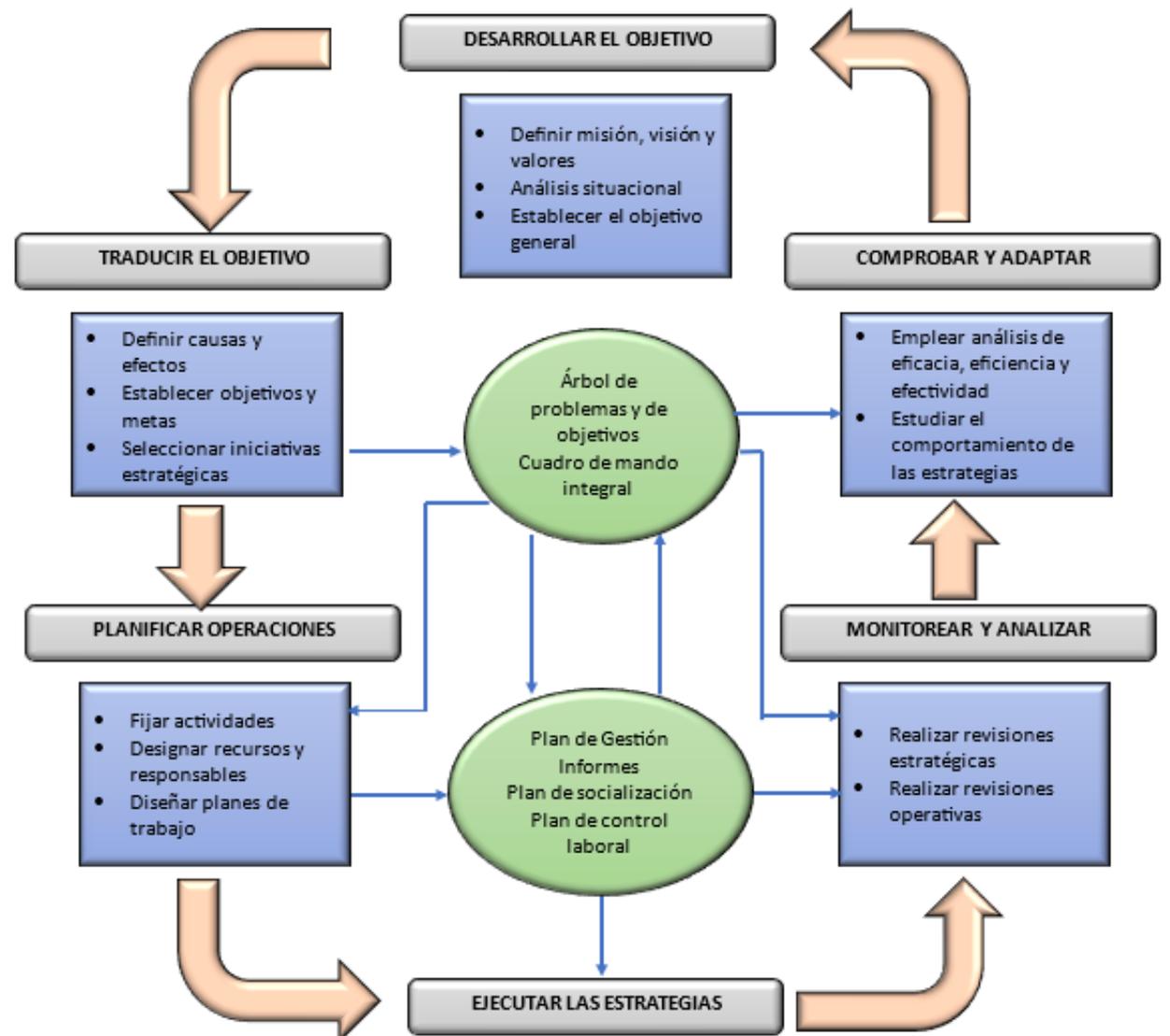


Ilustración 5-1: Sistema de gestión para CEFAS-PATRONATO del GAD-PMS

Elaborado por: Zuñia Lenin, 2023

La ilustración 5-1 demuestra el ciclo del sistema de gestión adaptado a los requerimientos de la institución, es importante precisar que los sistemas o modelos de referencia deben adaptarse a la empresa en la cual se pretende aplicar, por lo contrario no es recomendable adaptar la empresa a un modelo, pues cada ente es diferente de otro.

Referente al ciclo que proponen Kaplan y Norton, esta adaptación mantiene las cinco fases originales, las principales adaptaciones se han realizado las actividades de obtención de información y en los documentos plasmados, al ser una institución pública no ejerce su visión en ventas, sino en capacidad institucional.

5.4.1. Fase 1: Desarrollar la estrategia

5.4.1.1. Antecedentes de la organización, definir misión y visión.

Constitución de la institución

CEFAS-PATRONATO DEL GAPMS, se crea mediante ordenanza sustitutiva del Patronato Provincial de Morona Santiago, constituida como una entidad de derecho público con personería jurídica y patrimonio propio, con autonomía administrativa y financiera, cuyo objeto es la gestión de políticas sociales del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Morona Santiago, a través de la prestación de servicios de asistencia y ayuda social a los grupos de atención prioritaria de la provincia de Morona Santiago.

Visión

El CEFAS – PATRONATO del GAPMS será una Institución líder en la prestación de servicios públicos relacionados con la aplicación efectiva de las políticas sociales del GAPMS en beneficio de toda la población de la Provincia de Morona Santiago, que goce de prestigio, confianza y credibilidad por la calidad de sus servicios, y por la seguridad laboral que brinda a sus servidores.

CEFAS – PATRONATO se caracterizará por ser una Institución en desarrollo y mejoramiento continuo; por su flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno; por el incremento de su productividad; por el trabajo en equipo; por la comunicación efectiva en todos los niveles de la organización; y, por su preocupación permanente por lograr la satisfacción de las necesidades sociales de la comunidad.

Misión

CEFAS – PATRONATO del GAPMS impulsa el desarrollo social de la Provincia de Morona Santiago, entregando servicios sociales con calidez y calidad, y coordina con las entidades de los gobiernos: central, regional, municipal y parroquial, para la realización armónica de metas anuales. Su acción se sujeta a las estrategias, objetivos y políticas sociales del GAPMS, y al plan de desarrollo participativo provincial.

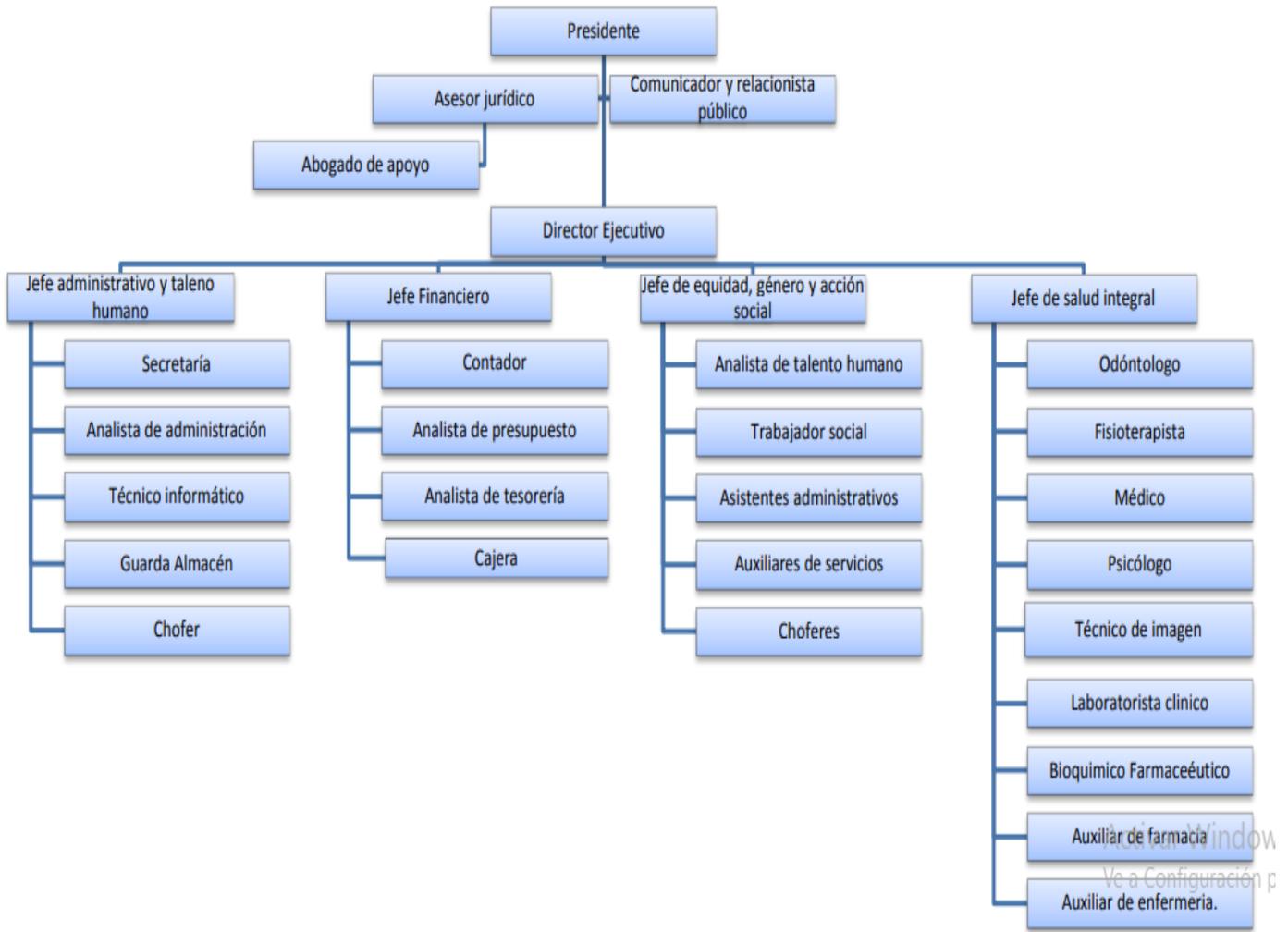


Ilustración 5-2: Organigrama estructural

Elaborado por: Zuña Lenin, 2023

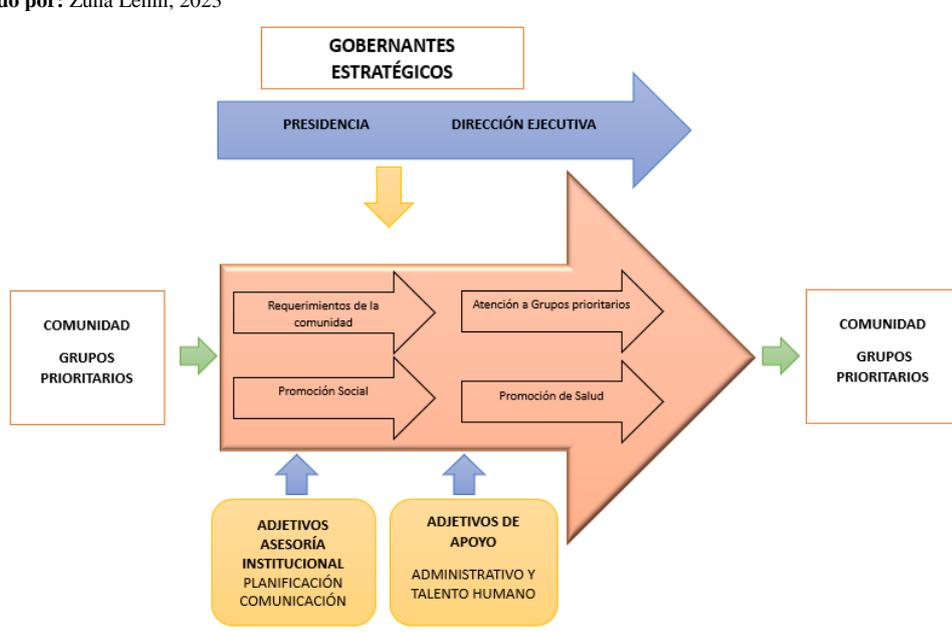


Ilustración 5-3: Mapa de procesos

Fuente: Estructura Orgánica CEFAS Patronato del GADPMS.

Elaborado por: Zuña Lenin, 2023

5.4.1.2. Herramientas de estudio

Tabla 5-1: Análisis FODA

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Personal profesional y calificado. Buena dirección administrativa. Instalaciones óptimas. Equipos óptimos. Estructura Orgánica bien establecida. | <ul style="list-style-type: none"> Realizar convenios de apoyo institucional. Apoyo político de la prefectura. Institución pública. Disponibilidad de herramientas de gestión de base de datos. |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> Falta de autogestión. Procesos no sistematizados. Falta de seguimiento al desempeño laboral. Ineficaz distribución de responsabilidades. Falta de socialización interna. | <ul style="list-style-type: none"> Dependencia económica del GAPMS. Falta de comunicación periódica con el GAPMS. Tendencia de aumento de los grupos prioritarios. Falta de supervisión periódica del GAPMS. Lejanía de los sectores vulnerables. |

Fuente: Encuestas y entrevistas a funcionarios de CEFAS Patronato del GADPMS.

Elaborado por: Zuña Lenin, 2023

5.4.1.3. Análisis situacional

Tabla 5-2: Matriz EFI, aplicación

| | Factor | Peso | Calificación | Peso Ponderado |
|--------------------|---|-------------|---------------------|-----------------------|
| FORTALEZAS | | | | |
| 1 | Personal profesional y calificado. | 0,09 | 4 | 0,36 |
| 2 | Buena gestión de directivos. | 0,13 | 3 | 0,39 |
| 3 | Instalaciones óptimas. | 0,1 | 4 | 0,4 |
| 4 | Equipos óptimos. | 0,08 | 3 | 0,24 |
| 5 | Estructura Orgánica establecida. | 0,09 | 3 | 0,27 |
| DEBILIDADES | | | | |
| 1 | Falta de autogestión. | 0,11 | 1 | 0,11 |
| 2 | Procesos no sistematizados. | 0,12 | 1 | 0,12 |
| 3 | Falta de seguimiento al desempeño laboral. | 0,09 | 1 | 0,09 |
| 4 | Distribución de responsabilidades poco eficiente. | 0,1 | 2 | 0,2 |
| 5 | Falta de socialización interna. | 0,09 | 2 | 0,18 |
| Total | | 1 | | 2,36 |

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Zuña Lenin, 2023

Se considera que el factor Personal profesional y calificado es una fortaleza mayor, debido a la gran influencia que ejerce el Recurso Humano en el alcance de objetivos, la buena gestión de los directivos se considera una fortaleza de nivel menor porque notamos indispensable que el perfil directivo demanda una gran responsabilidad y habilidades empresariales, miasma que debieron ser tomadas en cuenta para asignar dicho cargo a estos profesionales, en cuanto a las instalaciones óptimas se considera que es una fortaleza potencial o mayor porque una construcción física bien desarrollada aporta en gran proporción el nivel de alcance en el servicio

del tiempo se traslade a puntos más amplios con mejor edificación y seguridad, los equipos óptimos son considerados como un factor de fortaleza menor, pues en algunas ocasiones, dichos equipos no son suficientes para corresponder una necesidad social, por ello se ha recurrido a organizaciones que tienen las capacidades necesarias para por medio de un convenio crear una relación de ayuda social y como última fortaleza se observa a la estructura orgánica establecida vigente, considerada como una fortaleza menor porque se ha evidenciado la falta de flujogramas para conocimiento pleno de las actividades que deben ejecutar las áreas de trabajo.

Al analizar las debilidades, se considera que la falta de autogestión es una debilidad mayor porque es una de las principales necesidades actuales de la institución, lo cual requiere necesariamente plantear estrategias que aporten a la autogestión, los procesos no sistematizados son también una debilidad mayor a causa de que se ha podido notar por observación de campo y en los resultados de las encuestas que los procesos internos no se los realiza de manera ágil, además de que funcionarios prefieren reestructurarlos, la falta de seguimiento al desempeño laboral se traduce como una debilidad mayor porque si no existe seguimiento y control de los objetivos alcanzados por parte de las áreas, no se podrá detectar errores o negligencias, además de no alcanzar los objetivos empresariales, y esto se evidencia en la entrevista al Director Ejecutivo, quien manifiesta no haber realizado un seguimiento al desempeño laboral en el 2022, la distribución de responsabilidades de carácter poco eficiente se traduce como una debilidad menor porque se ha observado que una proporción de funcionarios dice que la delegación de responsabilidades es buena, pero en el área de Trabajo Social se ha obtenido respuesta en la entrevista realizada que están con sobrecarga de trabajo y finalmente la falta de socialización interna se considera una debilidad menor, puesto que estos espacios de comunicación e información no se los ejecuta de manera periódica, tal como lo evidencia la entrevista a la Analista de Talento Humano, quien manifiesta que en el año 2022 no existió socialización de manuales.

Como resultado general, se analiza el valor del peso ponderado que arroja la matriz EFI, notando un valor de 2,36; dicho dato ubicado por debajo del límite de estabilidad interna que es de 2,5; concluyendo así que, CEFAS internamente no es fuerte y requiere de estrategias de operación que le permitan surgir desde un funcionamiento sistematizado de procesos.

Tabla 5-3: Matriz EFE, aplicación

| | Factor | Peso | Calificación | Peso Ponderado |
|----------------------|---|----------|--------------|----------------|
| OPORTUNIDADES | | | | |
| 1 | Realizar convenios de apoyo institucional. | 0,14 | 3 | 0,42 |
| 2 | Apoyo político de la prefectura. | 0,09 | 3 | 0,27 |
| 3 | Institución pública. | 0,12 | 4 | 0,48 |
| 4 | Disponibilidad de herramientas de gestión de base de datos. | 0,08 | 3 | 0,24 |
| AMENAZAS | | | | |
| 1 | Dependencia económica del GAPMS. | 0,11 | 1 | 0,11 |
| 2 | Falta de comunicación periódica con el GAPMS. | 0,12 | 1 | 0,12 |
| 3 | Tendencia de aumento de los grupos prioritarios. | 0,15 | 1 | 0,15 |
| 4 | Falta de supervisión periódica del GAPMS. | 0,09 | 1 | 0,09 |
| 5 | Difícil acceso a sectores vulnerables. | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Total | | 1 | | 2,08 |

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Zuña Lenin, 2023

Analizando la situación externa de CEFAS, se ha considerado que el aprovechamiento de realizar convenios de apoyo institucional es una oportunidad menor, porque la institución no ha presentado los proyectos de colaboración institucional necesarios que le permitan aumentar su capacidad organizacional, el apoyo político del GADPMS se considera una oportunidad menor debido a los múltiples beneficios que la gestión del prefecto puede brindar en materia de relaciones públicas, ser institución pública es una oportunidad mayor porque ser de carácter público garantiza una labor de bienestar común por medio del servicio a la ciudadanía, lo cual da paso a acuerdos con entidades de información y trabajo social y la disponibilidad de herramientas de gestión de base de datos es una oportunidad menor porque no es bien aprovechada, así como lo evidencia la encuesta sobre la falta de agilidad de los procesos internos y la necesidad de mantener un software actualizado de base de datos que ejerzan reportes.

Sobre las amenazas se presenta la dependencia económica al GADPMS como un factor externo negativo mayor porque el presupuesto que asigna la prefectura limita las actividades de CEFAS, por ello es necesario un plan operativo de estrategias, la falta de comunicación con el GADPMS es una amenaza mayor porque esto evita que se tenga conocimiento de los problemas internos que presenta la institución, además que el GADPMS como ente superior no brinde el suficiente interés en el apoyo a CEFAS, la tendencia de aumento de los grupos prioritarios evidentemente es una amenaza mayor porque actualmente no se tiene la capacidad de atender las necesidades de todas las personas vulnerables de la provincia, la falta de supervisión y control periódico del GADPMS a CEFAS se traduce como una amenaza mayor a causa de la ausencia del monitoreo de las actividades de la institución y la consecución de sus objetivos y finalmente el difícil acceso a

sectores vulnerables se denota como una amenaza menor porque son puntos demográficos muy lejanos y requieren de tiempo de ingreso pero a la vez el GADPMS brinda las facilidades de transporte aéreo para la visita a dichos lugares.

Al analizar el peso ponderado de la matriz EFE, se observa que CEFAS no capitaliza sus oportunidades sobre sus amenazas, lo cual crea un entorno no favorable para la institución, lo cual requiere de estrategias de aprovechamiento de oportunidades, especialmente de la posibilidad de generar convenios para aumentar la capacidad organizacional.

5.4.2. Fase 2: Traducir el Objetivo

5.4.2.1. Definir causas y efectos

Árbol de problemas

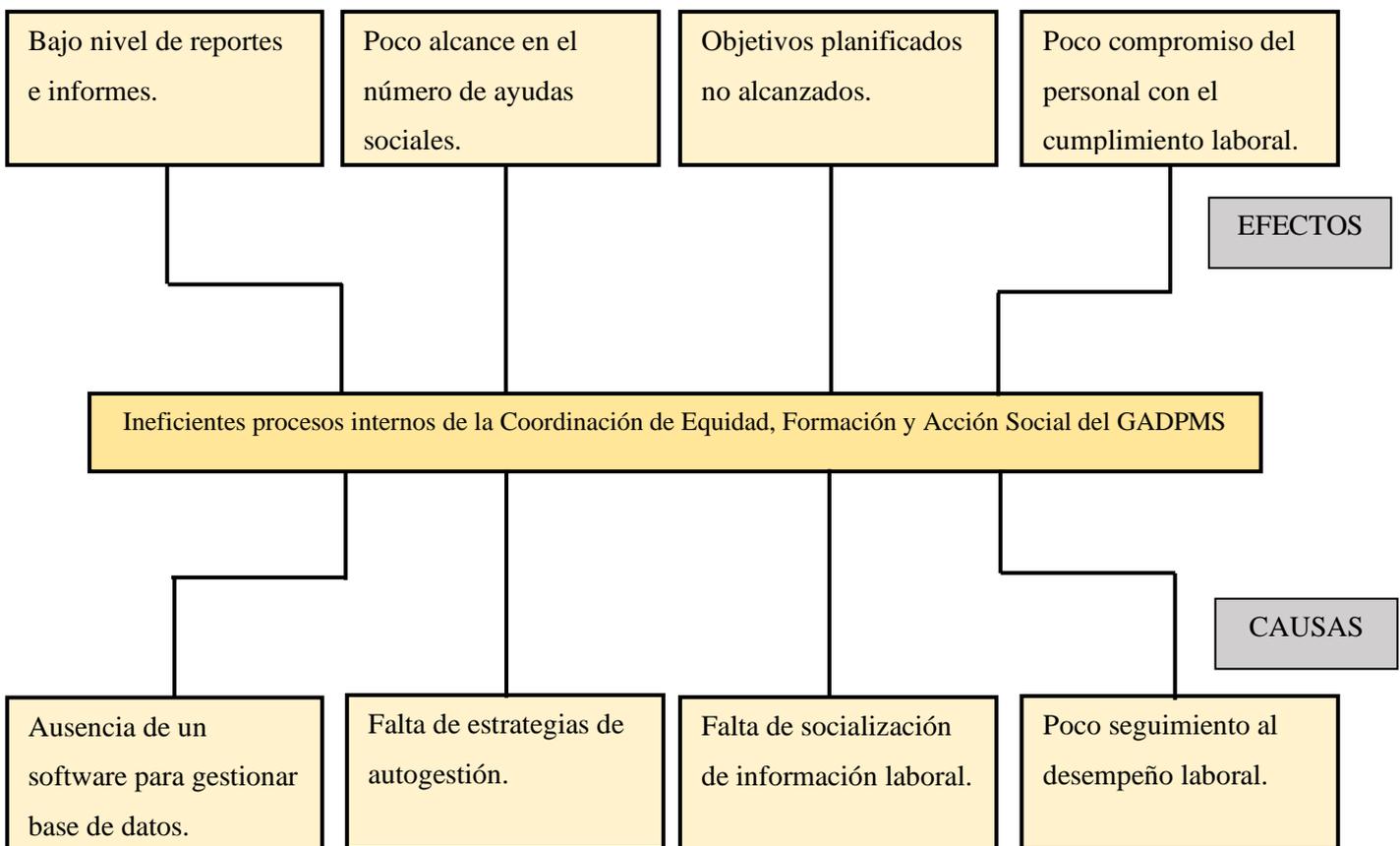


Ilustración 5-4: Árbol de problemas

Fuente: Matriz EFI y EFE
Elaborado por: Zuñá Lenin, 2023

5.4.2.2. Establecer objetivos y metas

Árbol de Objetivos

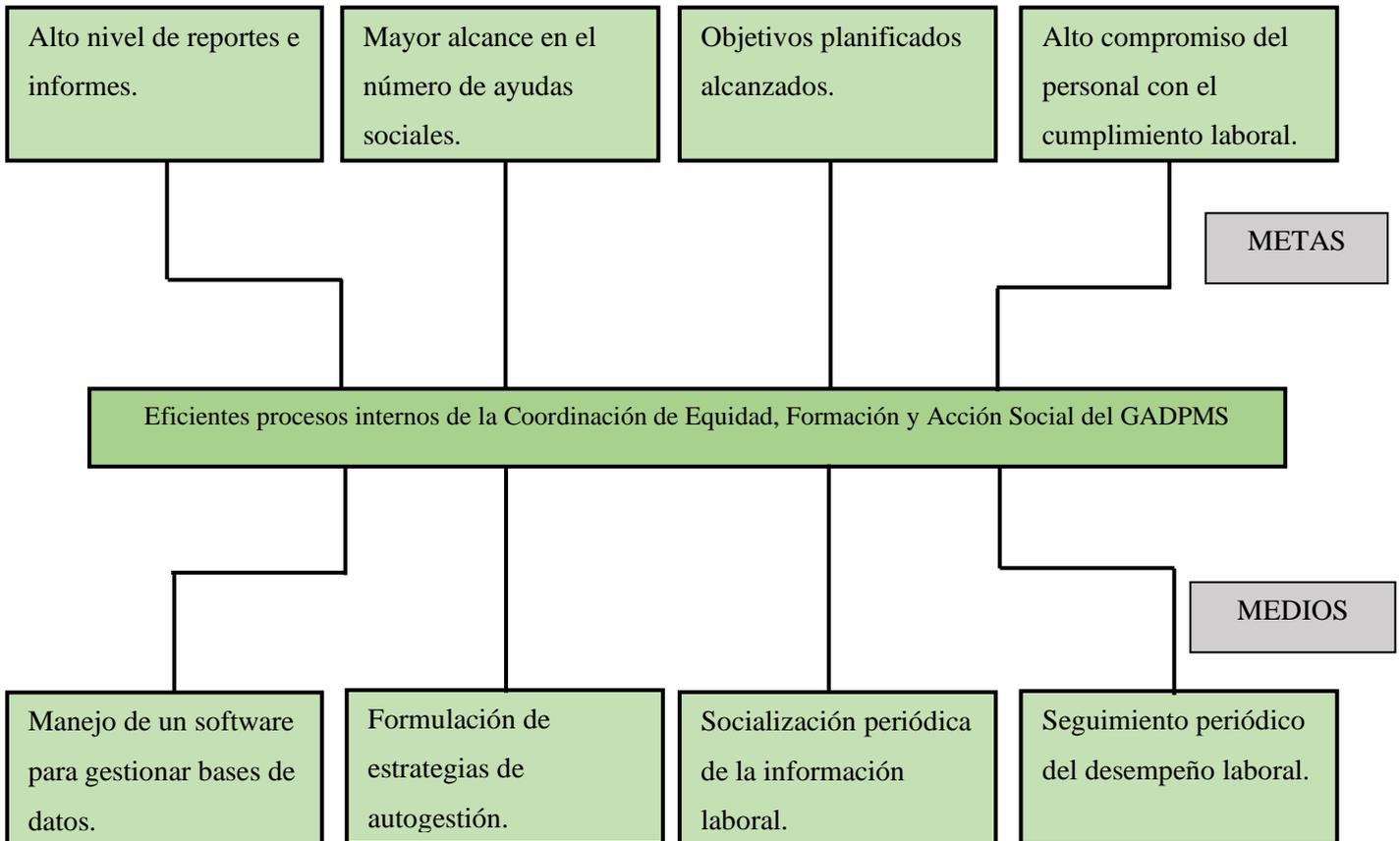


Ilustración 5-5: Árbol de objetivos

Fuente: Árbol de problemas
Elaborado por: Zuñia Lenin, 2023

5.4.2.3. Seleccionar Iniciativas estratégicas

Tabla 5-4: Cuadro de Mando Integral

|  Prefectura de Morona Santiago | COORDINACIÓN DE EQUIDAD, FORMACIÓN Y ACCIÓN SOCIAL-PATRONATO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE MORONA SANTIAGO. | | |  CEFAS <i>aquí estamos</i> |
|--|--|---|--|--|
| PERSPECTIVA | OBJETIVO | INDICADORES | META | MEDIOS |
| PROCESOS INTERNOS | Establecer un software adecuado para el manejo de base de datos de los grupos prioritarios. | Número de reportes e informes. | Para el cierre del año 2023, elaborar dos reportes de manera semestral. | Power Bi Desktop. Base de datos actualizada de los grupos prioritarios. |
| CLIENTES | Formular estrategias que nutran la autogestión | = (Número de personas beneficiadas en el 2023/Número de personas de los grupos prioritarios de la provincia) *100 | Para el cierre del año 2023, atender las necesidades del 75% de grupos prioritarios. | Convenios institucionales Creación de programas gratuitos de atención social Relaciones públicas |
| DESARROLLO Y CRECIMIENTO | Socializar de manera periódica la información laboral al personal. | Eficacia=(Resultado alcanzado*100) / (Resultado previsto) Traducido los resultados en cantidad de objetivos alcanzados | Para el cierre del año 2023, alcanzar un eficacia del 90% con proyección de en periodos posteriores llegar a tener eficiencia. | Elaboración de flujogramas Inducción para nuevos funcionarios. Capacitación periódica. Sociabilización del manual de funciones. |
| PROCESOS INTERNOS | Dar seguimiento periódico al desempeño del personal. | Productividad laboral=(Productos o Servicios Producidos) / (Recursos Utilizados) | Para el cierre del año 2023, alcanzar una productividad del aprovechamiento de 80% de los funcionarios. | Reporte del reloj biométrico. Manejo de una matriz de control. Evaluación de objetivos cumplidos |

Fuente: Árbol de objetivos

Elaborado por: Zuña Lenin, 2023

5.4.3. Fase 3: Planificar las operaciones

5.4.3.1. Software para manejo de datos

Tabla 5-5: Software para manejo de datos

|  | | COORDINACIÓN DE EQUIDAD, FORMACIÓN Y ACCIÓN SOCIAL-PATRONATO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE MORONA SANTIAGO. | | |  |
|---|---|---|--|--|---|
| ESTRATEGIA | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | ACTIVIDADES | RECURSOS | RESPONSABLES | |
| Establecer un software adecuado para el manejo de base de datos de los grupos prioritarios. | Obtener y estructurar una base de datos en Microsoft Excel de los grupos prioritarios. | <ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo interinstitucional con el Registro Social. • Diseñar y ordenar los datos recibidos en tablas por razón de vulnerabilidad. | <ul style="list-style-type: none"> • Ordenador PC • Servicio de internet | <ul style="list-style-type: none"> • Presidente de la institución • Asistente Administrativo. | |
| | Determinar el software óptimo para importar los datos brutos. | <ul style="list-style-type: none"> • Instalar Power BI en los ordenadores de los encargados. • Capacitar en el uso y beneficio de este software. | <ul style="list-style-type: none"> • Ordenador PC • Power BI Desktop • Proyector • Servicio de internet | <ul style="list-style-type: none"> • Técnico Informático | |
| | Delegar responsables especiales para manejar la información mediante actualización y verificación de datos. | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar de informes periódicos. • Comprobar la información cualitativa y cuantitativa de las personas pertenecientes a la Provincia de Morona Santiago. | <ul style="list-style-type: none"> • Ordenador PC • Impresora • Resma de papel • Tinta de impresora • Grapadora • Grapas | <ul style="list-style-type: none"> • Trabajador Social • Subdirección de promoción de la Salud | |

Fuente: Cuadro de Mando Integral

Elaborado por: Zuña Lenin, 2023

Frente a los aspectos negativos que presenta CEFAS, interna y externamente, se propone estrategias específicas que formen un sistema de gestión adecuado para la naturaleza de sus actividades, que es la ayuda social. Se propone como primer estrategia la adopción de un software para la gestión de base de datos se ha considerado adecuado determinar Power BI Desktop como el instrumento óptimo para el manejo de información cualitativa y cuantitativa de los grupos prioritarios. Esta estrategia se divide en tres objetivos específicos que buscan el eficiente manejo de información, el primer objetivo es obtener y estructurar una base de datos en Microsoft Excel

acerca de los grupos prioritarios, esto se logrará mediante actividades tales como, un acuerdo interinstitucional de CEFAS Patronato del GADPMS con el Registro Social, para acordar el intercambio de información acerca de los habitantes de la provincia de Morona Santiago, con la finalidad de dar un seguimiento de los avances alcanzados en materia de ayuda social, estas actividades están a responsabilidad de la Presidencia de la institución, como máxima autoridad en cuanto al convenio; y la estructuración de las bases de datos obtenidas se asigna como responsable al Asistente Administrativo como perfil de colaborador de actividades de apoyo de este carácter.

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | |
|-------|------------|------------|---------------|--------------|--------------|-----------|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|-------------------|--------------------|-----------|-------------------|-----------|--------|
| 1 | DDIGO_CON | CEUIL | NOMBRE | APELLIDO | SCAPACIDA | SCAPACI | CENTAJE_DISCA_A | ECHA_NACIMIE | ECHA_DEFUN | ECHA_ADQUIS | TRIDDO_ADQUIS | DDO_ADQUISICIO | DISQUIS | EDAI | LEFONO_CO | LEFONO |
| 731 | 1400093025 | 1400093025 | PEDRO ROMAN | ABARCA BUEI | FISICA | MUY GRAVE | 75 | 18/11/1935 0.00 | 11/1900 0.00 | 15/10/1985 0.00 | ADQUIRIDA | ENFERMEDAD CRONICA | NO APLICA | 81 (07) 2 740 172 | (009) 88 | |
| 1380 | 34 343 | 302029321 | FLOR ALEXAN | ACEVEDO LEN | FISICA | MODERADO | 32 | 17/12/1982 0.00 | 11/1900 0.00 | 11/1900 0.00 | NO APLICA | NO APLICA | NO APLICA | 34 (00) 0 000 000 | (000) 00 | |
| 1381 | 1401080435 | 1401080435 | DIANA ELIZAB | ACEVEDO LEC | INTELLECTUAL | GRAVE | 52 | 3/2/1990 0.00 | 11/1900 0.00 | 3/10/1990 0.00 | ADQUIRIDA | DESCONOCIDA | NO APLICA | 26 (00) 0 000 000 | (000) 00 | |
| 3284 | 142 470 | 1304403361 | YANDRI | AGUIYAY PAS | FISICA | MODERADO | 37 | 2/11/1964 0.00 | 11/1900 0.00 | 11/1900 0.00 | NO APLICA | NO APLICA | NO APLICA | 52 2740711 | (000) 00 | |
| 3625 | 141 839 | 1401255268 | EDISON FERNA | AGUILAR AJUL | AUDITIVA | GRAVE | 72 | 7/1/2004 0.00 | 11/1900 0.00 | 11/1900 0.00 | GENETICO | HEREDITARIO | NO APLICA | 12 (09) 9 999 999 | (099) 99 | |
| 6201 | 142 364 | 1401004906 | EMILY JULIAN | AYANZAC | PSICOSOCIAL | MODERADO | 43 | 19/6/2006 0.00 | 24/6/2015 0.00 | 27/5/2008 0.00 | ADQUIRIDA | TRAUMATICA | DESASTRE | 10 (09) 9 999 999 | (098) 09 | |
| 6420 | 25923 | 1400592091 | GLORIA VICTO | ALARCON CAI | FISICA | GRAVE | 52 | 20/8/1949 0.00 | 11/1900 0.00 | 3/7/1952 0.00 | ADQUIRIDA | INMUNOPREVENIBLE | NO APLICA | 67 (09) 9 999 999 | (099) 74 | |
| 6422 | 25324 | 102063088 | MARIA ELISA | ALARCON CAI | FISICA | GRAVE | 70 | 5/11/1943 0.00 | 11/1900 0.00 | 11/1900 0.00 | NO APLICA | NO APLICA | NO APLICA | 73 740375 | (000) 00 | |
| 6452 | 1400036085 | 1400036085 | EDMUNDO EDI | ALVARADO AI | PSICOSOCIAL | GRAVE | 55 | 2/14/1933 0.00 | 11/1900 0.00 | 11/1900 0.00 | ADQUIRIDA | DESCONOCIDA | NO APLICA | 83 (07) 2 740 325 | (099) 99 | |
| 6488 | 142 896 | 1400359426 | DEVICIVERRI | ALVARADO TI | FISICA | GRAVE | 66 | 25/5/1972 0.00 | 11/1900 0.00 | 11/1900 0.00 | NO APLICA | NO APLICA | NO APLICA | 44 2740145 | (000) 00 | |
| 6501 | 142 422 | 300819417 | EDGAR ALFON | ALVAREZ SEF | FISICA | MODERADO | 48 | 2/3/1957 0.00 | 11/1900 0.00 | 20/5/1995 0.00 | ADQUIRIDA | TRAUMATICA | ACCIDENTI | 59 (07) 2 741 358 | (098) 81 | |
| 6723 | 142 151 | 300593222 | JOSE MIGUEL | AMENDANO O | AUDITIVA | MODERADO | 44 | 18/7/1958 0.00 | 11/1900 0.00 | 11/1900 0.00 | NO APLICA | NO APLICA | NO APLICA | 58 2740531 | (000) 00 | |
| 6772 | 14 171 | 1400885420 | MARIA FERNAN | AMPAMAMU | INTELLECTUAL | MUY GRAVE | 75 | 23/2/1987 0.00 | 11/1900 0.00 | 11/1900 0.00 | CONSENTIDOPRENATI | DESCONOCIDA | NO APLICA | 29 (00) 0 000 000 | (000) 00 | |
| 6746 | 14 763 | 1400214407 | RAFAEL CHUM | AMPUSHANC | VISUAL | MODERADO | 41 | 16/6/1952 0.00 | 11/1900 0.00 | 16/6/1970 0.00 | ADQUIRIDA | TRAUMATICA | ACCIDENTI | 64 (09) 9 999 999 | (099) 99 | |
| 6953 | 142 104 | 1400400760 | ROSAL ALEJAN | ANDRADE GU | FISICA | GRAVE | 56 | 8/2/1951 0.00 | 11/1900 0.00 | 11/1900 0.00 | NO APLICA | NO APLICA | NO APLICA | 65 (00) 0 000 000 | (000) 00 | |
| 20079 | 1400022693 | 1400022693 | GLORIA MARIA | ANDRADE LOF | FISICA | MODERADO | 48 | 10/8/1938 0.00 | 11/1900 0.00 | 2/10/1995 0.00 | ADQUIRIDA | ENFERMEDAD CRONICA | NO APLICA | 78 (07) 3 043 726 | (099) 99 | |
| 21405 | 143 077 | 100752344 | FIDEL ANTONI | ANGAMARCA | FISICA | MODERADO | 42 | 15/11/1931 0.00 | 11/1900 0.00 | 11/1900 0.00 | NO APLICA | NO APLICA | NO APLICA | 85 (00) 0 000 000 | (000) 00 | |
| 21811 | 13902 | 803899905 | CINDY CRISTIN | ANGULO CAS | FISICA | MODERADO | 35 | 27/11/1992 0.00 | 11/1900 0.00 | 11/1900 0.00 | DURANTE EL PARTO | ASFIXIA | NO APLICA | 24 (00) 0 000 000 | (099) 99 | |
| 22327 | 142 578 | 1400653406 | SANDRO MARI | ANKUASHAYI | FISICA | MUY GRAVE | 86 | 19/5/1982 0.00 | 11/1900 0.00 | 11/1900 0.00 | NO APLICA | NO APLICA | NO APLICA | 34 (00) 0 000 000 | (000) 00 | |
| 22345 | 142 844 | 1400166003 | KASHUNT MAF | ANKUASHAYI | VISUAL | MODERADO | 38 | 25/3/1957 0.00 | 11/1900 0.00 | 11/1900 0.00 | NO APLICA | NO APLICA | NO APLICA | 59 (00) 0 000 000 | (000) 00 | |
| 22372 | 1400851919 | 1400851919 | NANKI CARLO | ANKUASHAYI | AUDITIVA | MODERADO | 39 | 20/9/1910 0.00 | 11/1900 0.00 | 9/3/2004 0.00 | ADQUIRIDA | DESCONOCIDA | NO APLICA | 25 (09) 9 999 999 | (099) 02 | |
| 22373 | 142 530 | 1450004856 | EDISON EDUAR | ANKUASHAYI | INTELLECTUAL | MUY GRAVE | 77 | 8/9/1992 0.00 | 11/1900 0.00 | 11/1900 0.00 | CONSENTIDOPRENATI | DESCONOCIDA | NO APLICA | 24 (00) 0 000 000 | (000) 00 | |
| 22859 | 1401515398 | 1401515398 | ABIGAIL MILAC | ANTICH JUA | FISICA | MUY GRAVE | 78 | 5/8/2013 0.00 | 11/1900 0.00 | 20/8/2013 0.00 | ADQUIRIDA | DESCONOCIDA | NO APLICA | 3 (09) 9 999 999 | (099) 99 | |
| 22751 | 142 332 | 106333024 | PAUL RAMIRO | ANTUNISHEN | FISICA | MODERADO | 45 | 7/11/1992 0.00 | 11/1900 0.00 | 11/1900 0.00 | NO APLICA | NO APLICA | NO APLICA | 24 (00) 0 000 000 | (000) 00 | |
| 22752 | 141 913 | 1400359304 | ETSA ALFREDI | ANTUNISHEN | VISUAL | MUY GRAVE | 95 | 12/1/1972 0.00 | 11/1900 0.00 | 14/3/2007 0.00 | ADQUIRIDA | ENFERMEDAD CRONICA | NO APLICA | 44 (09) 9 999 999 | (099) 99 | |
| 22753 | 14 573 | 1401086333 | DAVID CIRILO | ANTUNISHMA | LENGUAJE | GRAVE | 73 | 6/4/1996 0.00 | 11/1900 0.00 | 11/1900 0.00 | GENETICO | HEREDITARIO | NO APLICA | 20 (00) 0 000 000 | (097) 99 | |
| 26003 | 14 921 | 1401078868 | GLORIA ANAH | AREVALO JAF | INTELLECTUAL | GRAVE | 64 | 2/15/2008 0.00 | 11/1900 0.00 | 11/1900 0.00 | CONSENTIDOPRENATI | DESCONOCIDA | NO APLICA | 8 (07) 2 742 024 | (000) 00 | |
| 26105 | 14 383 | 1400074025 | OLGA LAURA | AREVALO NIE | FISICA | MODERADO | 35 | 20/8/1945 0.00 | 11/1900 0.00 | 11/1900 0.00 | NO APLICA | NO APLICA | NO APLICA | 71 (00) 0 000 000 | (000) 00 | |
| 26180 | 143 140 | 1600036741 | LEONIDAS OS | AREVALO PEE | VISUAL | MUY GRAVE | 82 | 6/6/1936 0.00 | 11/1900 0.00 | 20/6/2010 0.00 | ADQUIRIDA | DESCONOCIDA | NO APLICA | 80 (09) 9 999 999 | (098) 84 | |

Ilustración 5-6: Base de datos de personas discapacitadas 2016 de Morona Santiago

Fuente: Registro Social, 2016
Elaborado por: Zuña Lenin, 2023

Para esta propuesta, se ha gestionado para obtener una base de datos en Microsoft Excel sobre las personas discapacitadas registradas en el año 2016, con el objetivo de demostrar los beneficios de ocupar un software. Se ha procedido a ordenar la información y adecuar las columnas según los datos que se consideran importantes, como el código CONADIS, número de cédula, nombres y apellidos, discapacidad, porcentaje de discapacidad, fecha de nacimiento, fecha de adquisición, edad, parroquia y contactos de las personas consideradas como discapacitadas por parte del Registro Social.

Posteriormente se ha importado la base de datos a Power BI, para gestionar los valores mediante funciones básicas del software, tales como establecer el tipo de dato que representa cada columna, eliminar campos vacíos, sustituir campos vacíos y erróneos, unir información de dos columnas, etc. Siempre con el objetivo de diseñar columnas adecuadas para el manejo de información al elaborar informes, esto dependerá de la necesidad y requerimiento del momento.

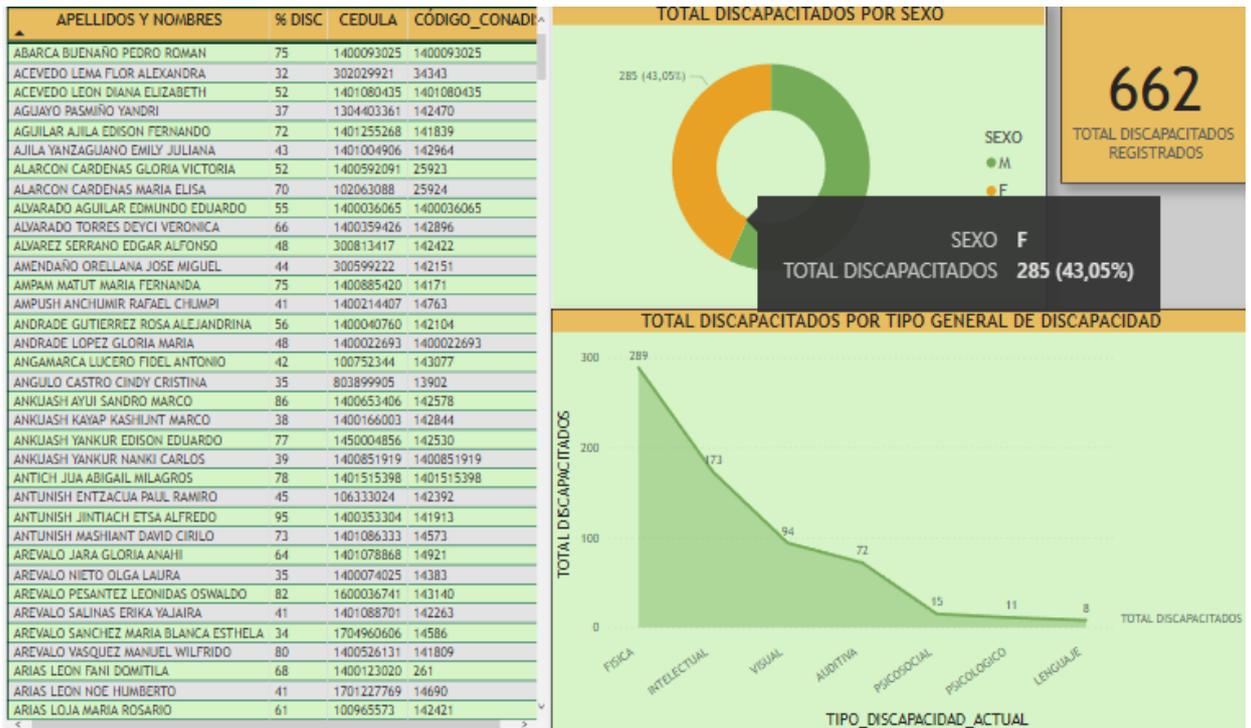


Ilustración 5-7: Informe 1 de personas discapacitadas, datos generales

Fuente: Power BI Desktop

Elaborado por: Zuña Lenin, 2023

Unas vez, preparados los datos, se procede a modelar los mismos mediante relaciones de los campos, se ha creado una tabla en donde se detalla nombres y apellidos, porcentaje de discapacidad, número de cédula y el código CONADIS; en la segunda visualización se observa un gráfico porcentual de anillo, en el cual se establece la cantidad y porcentaje de hombres y mujeres que tienen discapacidad; en la tercera visualización se evidencia el total de personas discapacitadas en base al tipo general de discapacidad que poseen, como pueden ser, física, intelectual, visual, auditiva, psicosocial, psicológica y de lenguaje; para finalmente tener una cuarta visualización que hace referencia al total de personas ingresadas al software. Este es el primer informe diseñado, el cual posee información básica de las personas discapacitadas, con el beneficio de que se vuelve un informe dinámico al seleccionar cualquier nombre y el resto de gráficos mostrarán solamente aquel valor o cualidad que tiene dicha persona, a la vez de poder generar filtros en el caso de que se requiera demostrar solamente un rango de datos determinado o un valor específico, y también al ubicar el cursor sobre cualquier dato, se ampliará la información de lo que se añade a etiquetas.

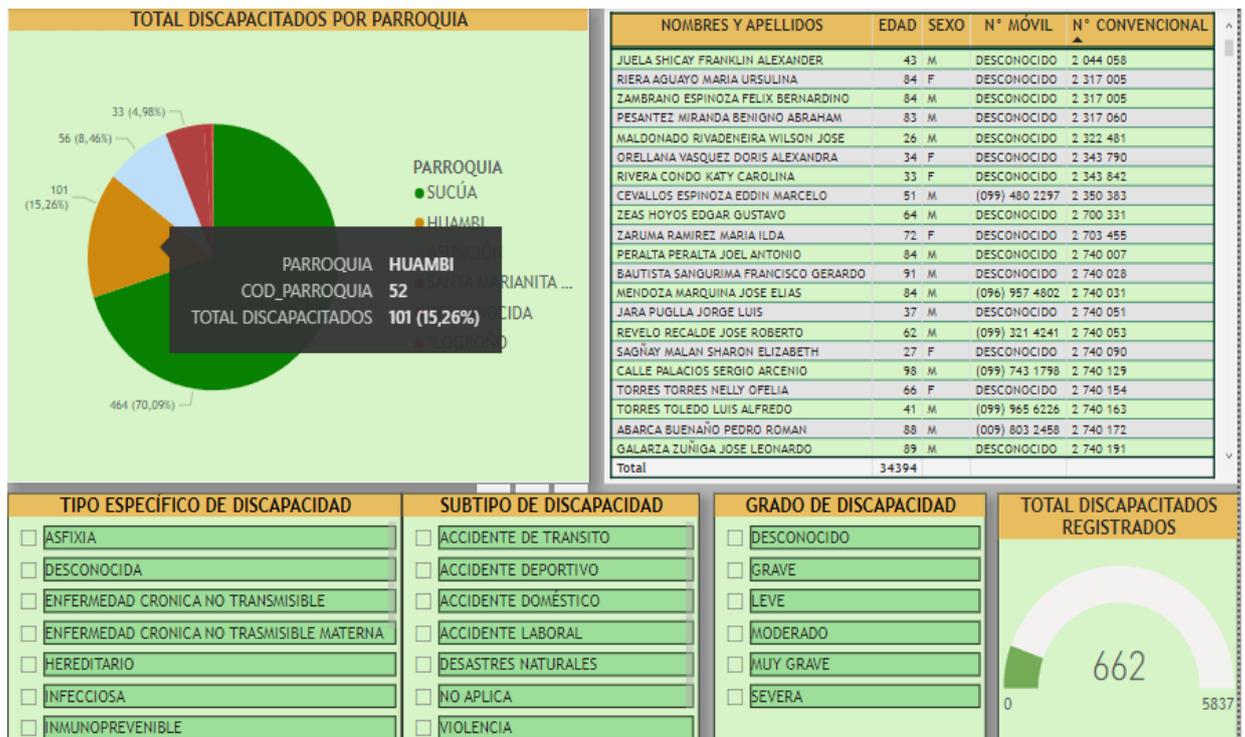


Ilustración 5-8: Informe 2, datos específicos de localidad y discapacidad

Fuente: Power BI Desktop

Elaborado por: Zuña Lenin, 2023

El informe dos, representa datos más específicos y de análisis, la primera visualización es un gráfico porcentual de pastel, en donde se ha relacionado los campos de parroquia y el total de discapacitados, obteniendo el valor porcentual y numérico por parroquias, y a la vez se ha añadido una etiqueta que demuestre el código de la parroquia; la segunda visualización es una tabla, donde aparte de presentar los nombres y apellidos, refleja la edad, el género y los contactos de dicha persona; en la parte inferior tenemos tres visualizaciones del mismo tipo, segmentación de datos, debido a la existencia de campos con información importante como, el tipo específico de discapacidad, el subtipo de discapacidad y el grado de discapacidad, las tres visualizaciones con una lista propia de segmentos, donde si se selecciona un segmento, automáticamente se refleja la información específica de los demás gráficos, por ejemplo si seleccionamos un nombre de la visualización dos, en la visualización uno no refleja la parroquia a la que pertenece dicha persona, en la visualización tres refleja el tipo específico de discapacidad, en la cuarta visualización refleja el subtipo de discapacidad, en la quinta visualización refleja el de discapacidad y existe una sexta visualización que representa la cantidad de personas discapacitadas ingresadas al software frente al total de discapacitados existentes actualmente en la provincia, es así que se puede dar un seguimiento de los avances en cuanto a mayor alcance de las ayudas sociales o simplemente validar datos cuando una persona ingrese para recibir determinado servicio.

Es importante mencionar que se pueden crear muchos informes más, estos dependerán de lo que se busca analizar o reportar a un superior, por ello se ha considerado que este software es de vital

importancia dentro del área de Trabajo Social y de Promoción de la Salud, porque en la primera área mencionada se puede validar y actualizar información por parte de la persona encargada incluso dentro de la comunidades a las cuales se visita y se obtiene detalles personales, y en cuanto a la segunda área mencionada, sirve el software para mejorar la fluidez del historial y evidencia clínica de diversos pacientes que ingresan para obtener un servicio de salud, ambas áreas realizan informes a sus superiores de las actividades que ha realizado, por ello, Power BI, se considera una solución dinámica para el manejo de información.

Enlace de los informes realizados: https://app.powerbi.com/groups/me/reports/480c6fc4-cd24-47b1-8aee-28b5fdc5cee3?ctid=d7f86710-01e1-461d-8599-758de4542e2b&pbi_source=linkShare

5.4.3.2. Estrategias de Autogestión

Tabla 5-6: Estrategias de Autogestión

|  | COORDINACIÓN DE EQUIDAD, FORMACIÓN Y ACCIÓN SOCIAL-PATRONATO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE MORONA SANTIAGO. | | |  |
|---|--|--|--|--|
| ESTRATEGIA | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | ACTIVIDADES | RECURSOS | RESPONSABLES |
| Establecer convenios que nutran la autogestión. | Firmar un convenio con el Registro Social para acceder a la base de datos de grupos prioritarios. | <ul style="list-style-type: none"> Realizar el convenio interinstitucional Intercambio de información por cada período | <ul style="list-style-type: none"> Ordenador PC | <ul style="list-style-type: none"> Presidente de la institución Director Ejecutivo |
| | Firmar un convenio con la Fundación Metrofraternidad | <ul style="list-style-type: none"> Realizar el convenio de cooperación Establecer visitas de profesionales al cantón Morona para elaboración de diagnóstico y cirugías. Acordar el apoyo en cirugías y atención psicológica para adultos en la matriz principal de la Fundación. Programa de vacunas para niños por periodo. | <ul style="list-style-type: none"> Vehículo institucional Espacios físicos de atención | <ul style="list-style-type: none"> Presidente de la institución Director Ejecutivo Director Administrativo Trabajador Social Chofer |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | Firmar un convenio con la Fundación Sonrisa | <ul style="list-style-type: none"> • Convenio de cooperación. • Planificar visitas al cantón Morona de profesionales de la salud para consultas y cirugías. • Acordar cupos del servicio de pediatría y terapia de lenguaje, además de cirugía reconstructiva para niños. • Brindar el servicio de transporte en casos de cirugía. | <ul style="list-style-type: none"> • Vehículo institucional • Espacios físicos de atención | <ul style="list-style-type: none"> • Presidente de la institución • Director Ejecutivo • Director Administrativo • Trabajador Social • Chofer |
| | Firmar un convenio con la Óptica Vista para tus ojos | <ul style="list-style-type: none"> • Convenio de cooperación • Establecer visitas de profesionales al cantón Morona para brindar exámenes de vista gratuitos para niños y adultos mayores. • Financiar lentes para la vista de niños y adultos debido al grado de necesidad. | <ul style="list-style-type: none"> • Vehículo institucional • Espacios físicos de atención | <ul style="list-style-type: none"> • Presidente de la institución • Director Ejecutivo • Director Administrativo • Trabajador Social • Analista Financiero • Asistente Administrativo |

Fuente: Cuadro de Mando Integral
Elaborado por: Zuña Lenin, 2023

5.4.3.3. Socialización periódica de Información laboral

Tabla 5-7: Socialización periódica de Información laboral

|  | COORDINACIÓN DE EQUIDAD, FORMACIÓN Y ACCIÓN SOCIAL-PATRONATO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE MORONA SANTIAGO. | | |  |
|---|--|--|--|---|
| Estrategia | Objetivos Específicos | Actividades | Recursos | Responsables |
| Socializar de manera periódica la información laboral al personal. | Crear flujogramas de los principales procesos internos para fluidez y efectividad organizacional. | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar las entradas y salidas de los procesos internos. • Diseñar flujogramas de los principales procesos internos. | <ul style="list-style-type: none"> • Ordenador PC • Estructura Orgánica de CEFAS | <ul style="list-style-type: none"> • Analista de Talento Humano |
| | Estructurar el flujo de la comunicación interna. | <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar una estructura jerárquica de comunicación interna. | <ul style="list-style-type: none"> • Ordenador PC • Organigrama estructural de CEFAS | <ul style="list-style-type: none"> • Director Administrativo • Asistente Administrativo |
| | Establecer espacios de socialización sobre el trabajo laboral. | <ul style="list-style-type: none"> • Ejercer inducción a nuevo personal. • Socializar manuales y políticas internas. • Establecer espacios de interacción y comunicación laboral. | <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de internet • Proyector • Políticas internas • Manual de funciones • Sala de juntas | <ul style="list-style-type: none"> • Analista de Talento Humano • Asistente Administrativo • Asesor Jurídico |

Fuente: Cuadro de Mando Integral

Elaborado por: Zuñia Lenin, 2023

Procesos que requieren atención y fluidez

Atención al cliente

- Ingreso del cliente
- Atención al cliente
- Ingreso de documentos (Oficios)
- Decisión ¿Qué necesita?

Atención de salud integral

- Ingreso a Promoción de Salud Integral
- Petición de identificación (Cédula de identidad)
- Validación de datos en el software
- Verificación de disponibilidad del profesional solicitado
- Establecimiento de una consulta (Ficha de consulta)

Patrocinio jurídico

- Ingreso a Asesoría Jurídica
- Análisis de las causas (Pruebas y antecedentes)
- Decisión: ¿Requiere de apoyo jurídico?
 - ✓ Sí, empezar el proceso legal
 - ✓ No, brindar recomendaciones

Ayudas técnicas

- Ingreso a Trabajo Social
- Petición de identificación (Cédula de identidad)
- Validación de datos en el software
- Establecer la necesidad
- Decisión: ¿Qué necesita?
 - ✓ Kit de alimentos
 - ✓ Kit de insumos para el hogar
 - ✓ Información
- Salida del cliente

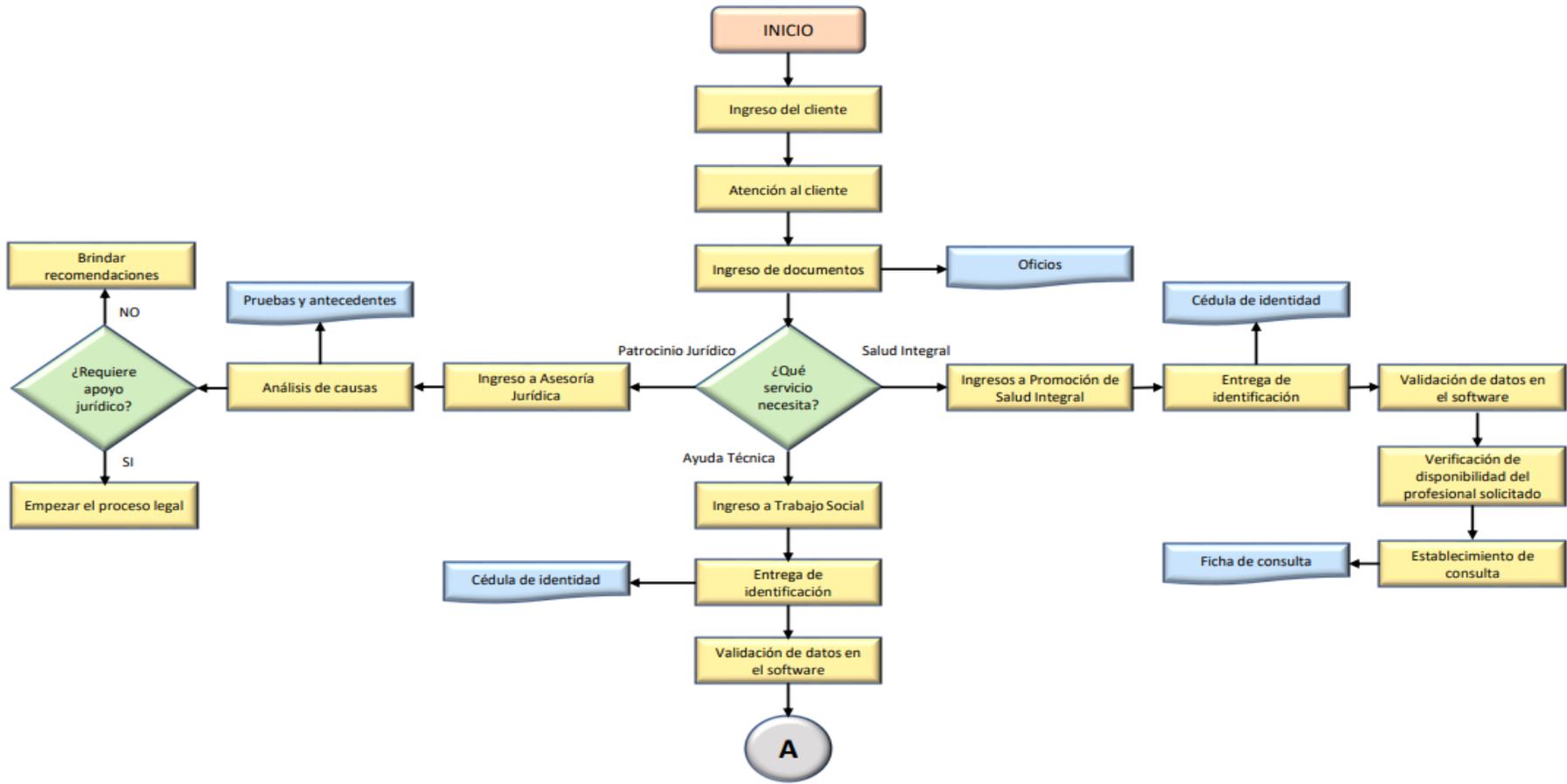


Ilustración 5-9: Atención al cliente

Elaborado por: Zuña Lenin, 2023

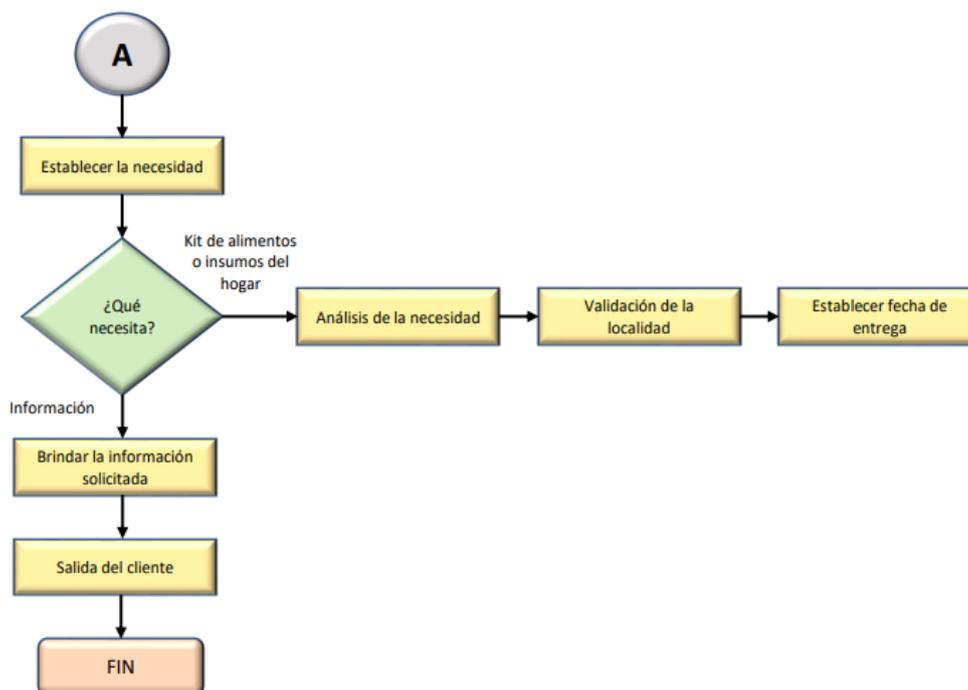
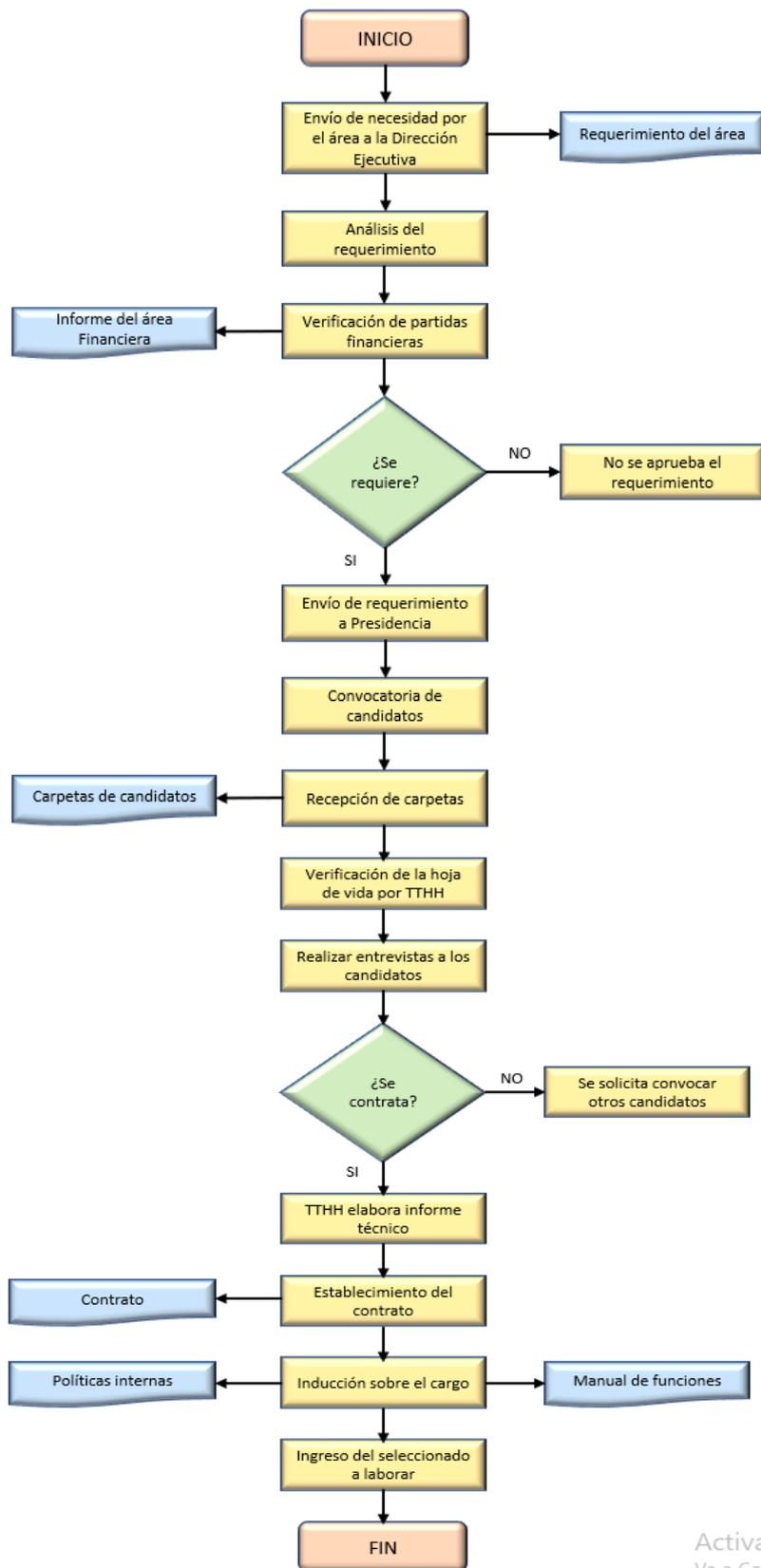


Ilustración 5-10: Establecer la necesidad

Elaborado por: Zuñá Lenin, 2023

Contratación de personal

- Envío de necesidad por el área a la Dirección Ejecutiva (Requerimiento del área)
- Análisis del requerimiento
- Verificación de disponibilidad de fondos (Informe del área Financiera)
- Decisión: ¿Se requiere?
 - ✓ Sí, envío requerimiento a la Presidencia
 - ✓ No, no se aprueba requerimiento
- Convocatoria de candidatos para el cargo
- Recepción de carpetas (Carpetas de candidatos)
- Validación de la hoja de vida por Talento Humano
- Realizar entrevistas a los candidatos
- Decisión: ¿Contratar?
 - ✓ Sí, Talento Humano elabora informe técnico
 - ✓ No, se solicita convocar más candidatos
- Establecimiento del contrato
- Inducción sobre el cargo
- Ingreso al seleccionado a laborar



Activar ' Ve a Confi

Ilustración 5-11: Selección de personal

Elaborado por: Zuña Lenin, 2023

Proceso de control de asistencia

- Obtención del registro mensual del reloj biométrico (Registro marcación)
- Validación de las justificaciones con las faltas o tardanzas reflejadas en el registro (Justificante)
- Validación de permisos o vacaciones con el registro (Oficio de permiso o vacaciones)
- Ingreso del registro a la matriz de control de asistencia
- Elaboración de informe de asistencia (Reporte de asistencia)
- Decisión: ¿Hay novedades?
 - ✓ Sí, comunicar al empleado sobre el seguimiento a su asistencia
 - ✓ No, Enviar reporte al Director Administrativo (Reporte Asistencia)
- Enviar reporte a Presidencia (Reporte Asistencia)
- Decisión: ¿Se requiere tomar medidas?
 - ✓ Sí, analizar la gravedad
Enviar memorando (Memorando)
 - ✓ No, continuar el ciclo del proceso

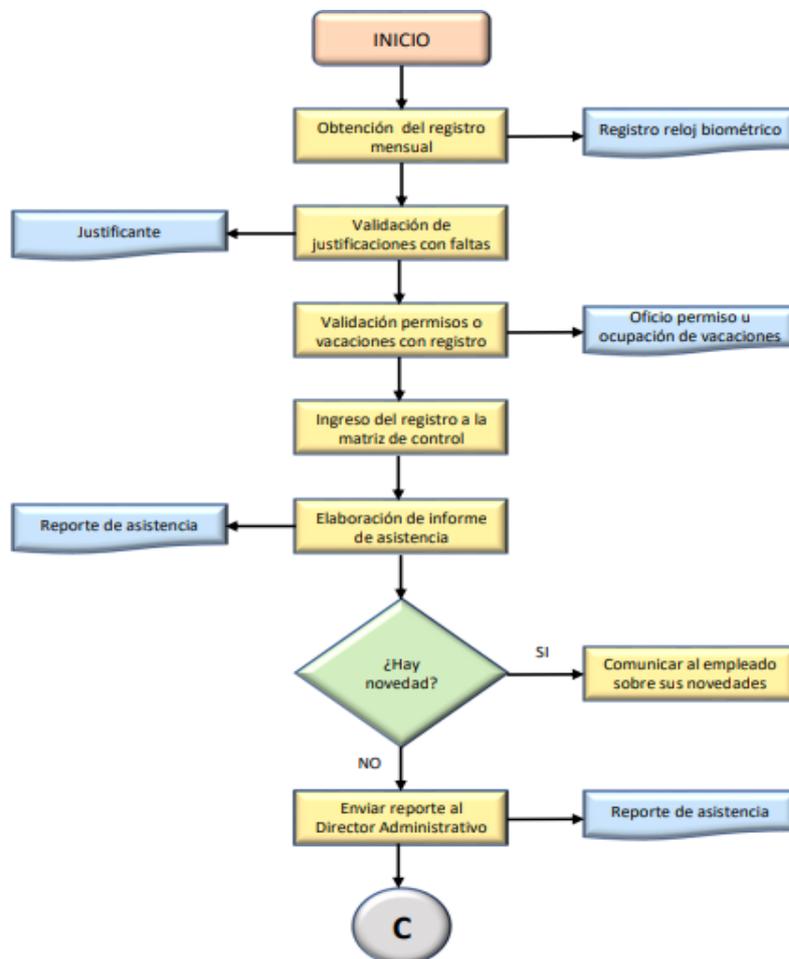


Ilustración 5-12: Control de Talento Humano

Elaborado por: Zuña Lenin, 2023

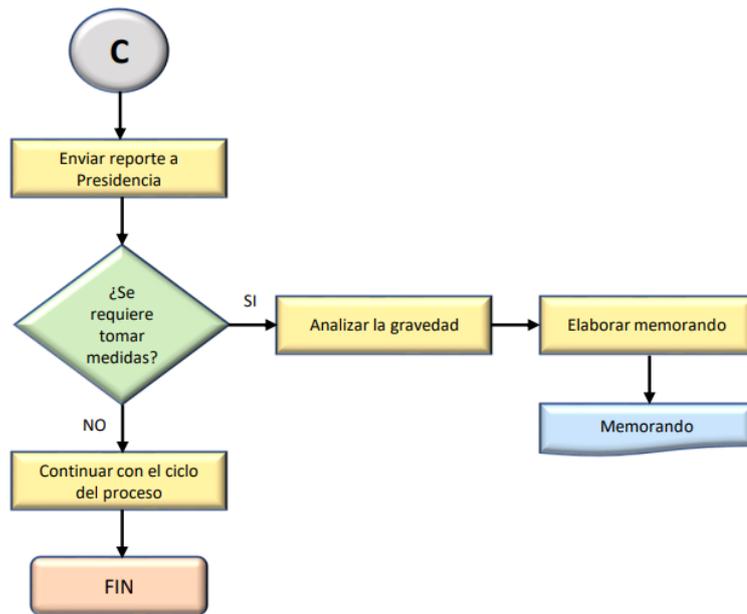


Ilustración 5-13: Estructura de la comunicación interna

Elaborado por: Zuña Lenin, 2023

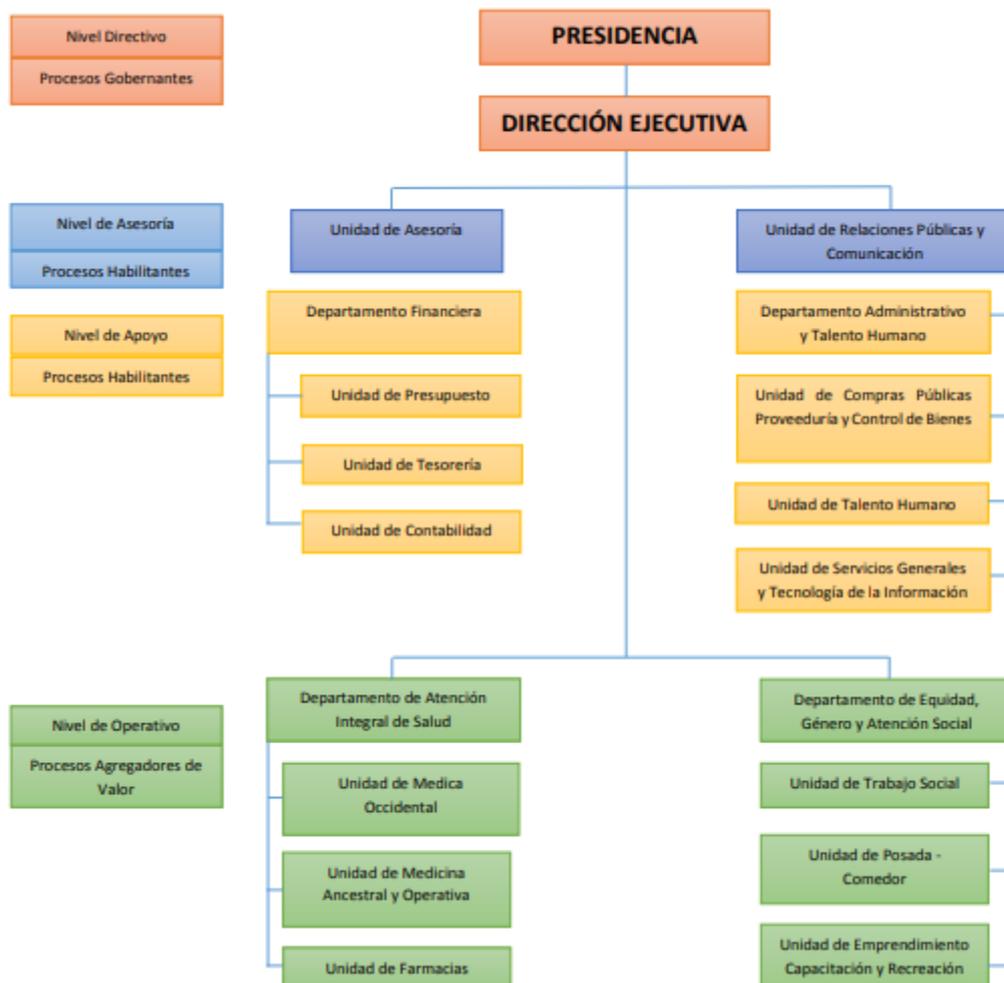


Ilustración 5-14: Dirección ejecutiva

Fuente: CEFAS Patronato del GADPMS

Elaborado por: Zuña Lenin, 2023

La institución requiere ejercer una comunicación interna horizontal, misma que consta de la relación directa entre cargos que se establecen dentro de un mismo nivel, es decir aquellos perfiles laborales que se encuentran en un mismo rango de jerarquía, evitando una cadena de comunicación muy extensa y poco confiable, por lo tanto, se ha elaborado una estructura orgánica basada en niveles de jerarquía, en donde aquellos que están dentro de cada nivel, como el operativo, de apoyo, asesoría y dirección, puedan ejercer una comunicación libre con sus similares, fijando una relación de confianza entre el equipo para posteriormente entre autoridades comunicar los resultados o novedades que el equipo o área de trabajo ha alcanzado.

La comunicación horizontal es uno de los pilares principales para ejercer una cultura participativa, objetivo que se busca mediante la estructura demostrada en la ilustración, porque al ser una institución pública, se pretende transmitir los valores de participación, transparencia y confianza, focalizando una base fija de relación colaborativa entre funcionarios y trabajadores, con el fin de llegar entre grupos a consensos y alcanzar un ambiente laboral oportuno.

Con la comunicación horizontal, los grupos y áreas de trabajo tienen los siguientes beneficios:

- ✓ Coordina actividades
- ✓ Mejora las habilidades de resolución de problemas
- ✓ Disminuye los malentendidos
- ✓ Promueve el trabajo en equipo
- ✓ Aumenta la satisfacción laboral
- ✓ Empodera a los empleados

Programa de socialización laboral

Objetivo: Aperturar espacios de socialización de la información laboral de manera periódica para los empleados actuales y para aquellos que posteriormente ingresen un proceso de inducción, con la finalidad de alcanzar un mejor desempeño y comodidad laboral al asegurar el conocimiento de políticas internas y manuales de funciones, evitando así errores localizados por la Contraloría General del Estado y auditorías internas.

Elementos del programa

- ✓ Políticas internas
- ✓ Manual de funciones
- ✓ Convenios interinstitucionales
- ✓ Estructura orgánica
- ✓ Comunicación interna
- ✓ Planes operativos
- ✓ Horario laboral

- ✓ Remuneración y beneficios de ley
- ✓ Sistema de trabajo

Fases del programa

Fase 1: Reunión con el director de cada área

- ✓ Comunicar la naturaleza y razón de ser de la institución al equipo
- ✓ Dar a conocer los objetivos del área al equipo
- ✓ Comunicar el Plan Operativo del presente año.
- ✓ Establecer el método de comunicación de área
- ✓ Transmitir confianza y compromiso

Fase 2: Socialización con Talento Humano

- ✓ Dar a conocer los manuales de funciones
- ✓ Dar a conocer los principios y valores de la institución
- ✓ Nombrar las políticas a regirse internamente
- ✓ Redactar los procesos de seguimiento al desempeño laboral
- ✓ Detallar beneficios legales
- ✓ Demostrar el modelo de comunicación institucional

Fase 3: Socialización con Presidencia

- ✓ Dar a conocer los convenios interinstitucionales
- ✓ Generar compromiso y trabajo en equipo
- ✓ Motivar en ejercer el máximo desempeño laboral

Tabla 5-8: Seguimiento al desempeño laboral

|  | COORDINACIÓN DE EQUIDAD, FORMACIÓN Y ACCIÓN SOCIAL-PATRONATO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE MORONA SANTIAGO. | | |  |
|---|--|--|--|---|
| ESTRATEGIA | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | ACTIVIDADES | RECURSOS | RESPONSABLES |
| Monitoreo al desempeño del personal. | Determinar un proceso de control de asistencia. | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer una matriz de seguimiento de asistencia. • Elaborar reportes de novedades. | <ul style="list-style-type: none"> • Reloj biométrico • Ordenador PC • Impresora • Resma de papel • Tonta de impresora • Grapadora • Grapas | <ul style="list-style-type: none"> • Analista de Talento Humano |
| | Evaluar los objetivos alcanzados acorde a la planificación anual por cada área. | <ul style="list-style-type: none"> • Medir y analizar resultados de cada trabajador. • Analizar el crecimiento y alcance organizacional respecto al periodo anterior. | <ul style="list-style-type: none"> • Ordenador PC • Planificación anual • Power BI | <ul style="list-style-type: none"> • Director Administrativo • Presidente de la Institución |
| | Identificar negligencias por parte del personal. | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar por medio de visitas sorpresa a las áreas. • Establecer diálogos con el personal para escuchar criterios sobre sus compañeros. | <ul style="list-style-type: none"> • Vehículo institucional | <ul style="list-style-type: none"> • Analista de Talento Humano • Director Administrativo |

Fuente: Cuadro de Mando Integral
Elaborado por: Zuña Lenin, 2023

| | | LISTA DE ASISTENCIA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Legenda | | % | | | |
|---|--|---------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------------|----------|----------|---------------|----|----|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Asistencia = 1 | ✓ | 78% | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Ausencia = 0 | ✗ | 13% | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Tardanza = T | T | 1% | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Justificación = J | J | 4% | | | |
| INSTITUCIÓN: CEFAS PATRONATO DEL GADPMS RESPONSABLE: ANALISTA DE TALENTO HUMANO NIVEL: CURSO/CAPACITACIÓN: | | AÑO: 2023 MES: Marzo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| N° Documento | Nombres y Apellidos | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | A | A | T | J | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | ASISTENCIA | AUSENCIA | TARDANZA | JUSTIFICACION | | |
| 1 | ACIERTO SA-ANT CIRILO LEONARDO | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | T | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | J | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | | | | 87% | 0% | 4% | 4% |
| 2 | AMPAM KUKUMAS VIVIANA PAOLA | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | T | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | J | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✗ | ✓ | | | | 83% | 4% | 4% | 4% | |
| 3 | ANDRADE BRAVO ERIKA VIVIANA | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | T | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ | | | | J | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | | | 78% | 9% | 4% | 4% | |
| 4 | ANTUNI YARANGUI SELIA MARITZA | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | J | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | J | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✗ | ✓ | | | | 74% | 13% | 4% | 4% | |
| 5 | CAJILEMA CAMBIZACA EDISON WILFRIDO | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | T | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ | | | | J | ✓ | ✓ | ✗ | ✓ | | J | ✓ | | | | 70% | 13% | 4% | 9% | |
| 6 | CARDENAS RAMONES JENNY SILVANA | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | T | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | J | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✗ | ✓ | | | | 74% | 13% | 4% | 4% | |
| 7 | CHACON CARDENAS LAURA INEZ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | T | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ | | | | J | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✗ | ✓ | | | | 70% | 17% | 4% | 4% | |
| 8 | CHUMPI JIMPIKIT AUXILIO ELVIRA | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | T | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | J | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | | | 74% | 13% | 4% | 4% | |
| 9 | CAROLINA LOZANO (matriculada) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | T | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ | | | | J | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✗ | ✓ | | | | 74% | 13% | 4% | 4% | |
| 10 | CORAZACA RIVADENEIRA JONATHAN ESTUARDO | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | T | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ | | | | J | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✗ | ✓ | | | | 70% | 17% | 4% | 4% | |
| 11 | ENTZACUA CHACHA NADIA LILIANA | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ | | | | J | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✗ | ✓ | | | | 78% | 13% | 0% | 4% | |
| 12 | JUAN LEON PILCO | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ | | | | J | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✗ | ✓ | | | | 70% | 22% | 0% | 4% | |
| 13 | GALARZA MOLINA JHOMAR GABRIELA | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | J | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✗ | ✓ | | | | 78% | 13% | 0% | 4% | |
| 14 | SERGIO YLLARROEL | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ | | | | J | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✗ | ✓ | | | | 74% | 17% | 0% | 4% | |
| 15 | IKIAMIWI JESSICA ANDREA | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ | | | | J | ✓ | T | ✓ | ✓ | | ✗ | ✓ | | | | 76% | 13% | 4% | 4% | |
| 16 | JANISCA SIBILE | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ | | | | J | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✗ | ✓ | | | | 78% | 13% | 0% | 4% | |

Ilustración 5-15: Matriz de control de asistencia

Fuente: Microsoft Excel
Elaborado por: Zuña Lenin, 2023

Se ha diseñado esta matriz para llevar un control y seguimiento de la asistencia de los trabajadores de la institución, misma en la cual se rellena los días laborables en base a la marcación que arroja el reloj biométrico, de los 49 trabajadores de la institución se puede obtener el porcentaje de asistencia, ausencia, tardanza y justificación, luego de corroborar con los oficios ingresados como justificativos válidos a Talento Humano, de esta manera se puede denotar el cumplimiento del personal en cuanto a su jornada laboral y elaborar reportes de asistencia, de los cuales de analice para determinar o no medidas que busquen mejorar el compromiso laboral de los trabajadores, además de ser indispensable para las remuneraciones mensuales. Pues es de vital importancia tener registros soportes y de evidencia frente a cualquier reclamo o inconformidad de un trabajador.

Evaluación de objetivos por área

Es importante que se determinen indicadores que midan los objetivos alcanzados respecto a la planificación anual, por ello es necesario establecer factores de alteración, como el tiempo y la situación socioeconómica del territorio, en sí, se debe calcular la eficacia, o de ser necesario la eficiencia si el entorno interno y externo es positivo para la organización.

CEFAS, como una institución sin fines de lucro, con carácter social, necesariamente debe calcular en primera instancia indicadores relacionados estrechamente con sus objetivos, en este caso evaluar los objetivos alcanzados o no alcanzados dentro de las estrategias propuestas, de tal manera que se analice cualitativa y cuantitativamente los objetivos específicos cumplidos por

cada estrategia, esto ayuda a la institución a generar retroalimentación, detectar errores, y proponer modificaciones o nuevas estrategias. Para ello, es necesario calcular la eficiencia, eficacia y efectividad. Tres indicadores distintos, la eficacia está determinada en base a los objetivos alcanzados frente a los objetivos previstos, mientras que la eficiencia calcula más a detalle el cumplimiento tomando en cuenta los objetivos alcanzados frente a los previstos pero estimando costos y tiempo, es decir, cuánto se usó frente a cuánto esto previsto, y finalmente la efectividad es la relación de la eficacia y la eficiencia respecto al máximo rendimiento que puede distinguirse como una escala de 1 a 100.

- **Eficacia= (Resultado alcanzado*100) / (Resultado previsto).** El resultado será un porcentaje que la compañía podrá valorar de forma comparativa, es decir, si se sitúa en los percentiles más bajos el trabajo será ineficaz, mejorando esta capacidad conforme se ascienda hacia el 100%.
- **Eficiencia= ((Resultado alcanzado/costo real) * Tiempo invertido) / ((Resultado previsto/costo previsto) * Tiempo previsto).** Igual que en el caso de la eficacia, la evaluación de la eficiencia se desarrolla a partir de una tabla, de modo que los resultados más bajos indicarán una escasa eficiencia y viceversa.
- **Efectividad= ((Puntaje de eficiencia + Puntaje de eficacia) /2) / (Máximo puntaje).** El porcentaje resultante reflejará el grado de efectividad de la acción medida.

Es importante precisar que cada uno de estos tres indicadores o KPI's deben ser aplicados inicialmente con las estrategias propuestas, luego de obtener resultados, se deben aplicar por áreas de trabajo o departamentos, es decir por objetivos cumplidos de cada equipo de trabajo, por medio del plan operativo que presente la institución, así se determina el desempeño laboral.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Al establecer un análisis interno y externo de CEFAS Patronato del GADPMS, se ha evidenciado como principal problema, la ineficiencia de los procesos internos; dicho problema generado por la falta de agilidad, débil autogestión, ausencia de sociabilización y de control al desempeño laboral, evidenciando limitaciones en su alcance de ayuda social para los grupos prioritarios de la provincia de Morona Santiago.
- Por medio de la traducción de los problemas a objetivos, se ha diseñado un cuadro de mando integral que focaliza principalmente las perspectivas de procesos internos, clientes y formación, en el cual se ha redactado metas dentro el periodo de dieciocho meses, con el fin de establecer estrategias que conformen un sistema de gestión apropiado para mejorar los procesos internos; concretando la necesidad de CEFAS Patronato del GADPMS de un software para el manejo de base de datos y elaboración de informes en cuanto a la cantidad de ayudas generadas por periodo, a la vez, la realización de convenios con instituciones de carácter social para el trabajo mutuo, el establecimiento de espacios de socialización mediante un programa de fases y un sistema de control de asistencia para el personal.
- Finalmente se ha diseñado estrategias conformadas por objetivos específicos, mediante una tabla que registra los recursos y responsables de las actividades a desarrollar para cumplir con dichas estrategias, considerando que CEFAS Patronato del GAD-PMS es una institución del sector público, es apropiado aprovechar las relaciones públicas y el apoyo político para la generación de proyectos y acuerdos institucionales que le permitan tener un mayor capital de inversión para sus actividades, es así que, resulta este sistema de gestión, conformado por cuatro operaciones amplias para el funcionamiento a largo plazo de la institución, buscando priorizar un servicio de calidad, un mayor alcance hacia los grupos vulnerables y una estructurada organización interna, mediante un modelo de comunicación horizontal.

6.2.Recomendaciones

- CEFAS Patronato del GADPMS tiene la necesidad de analizar su entorno interno y externo de manera periódica, apropiadamente por cada año, para reconocer factores determinantes que puedan afectar a su labor y a sus objetivos institucionales, por ello, se recomienda, ejercer análisis mediante un estudio FODA, y medición de aquellos factores encontrados para conocer la ponderación que evidencie si se capitaliza los puntos fuertes y oportunos sobre los puntos débiles y amenazantes.
- Identificados los problemas dentro de los procesos internos, se recomienda a la institución sistematizar sus procesos mediante el aprovechamiento de las herramientas tecnológicas, que le permitan ganar mayor agilidad y efectividad en dichos procesos, se considera apropiada la comunicación horizontal para generar un nivel más alto de transparencia y cooperación entre áreas.
- Se recomienda implementar este sistema de gestión como un plan de gestión para dieciocho meses, como prueba piloto, en la cual se pueda detectar errores y/o certezas, con el fin de aplicar las estrategias formuladas y medirlas al final de dicho periodo, a la vez es necesario la fundamentación documentada mediante informes sobre los resultados obtenidos. Es necesario respetar el ciclo que proponen Kaplan y Norton del sistema de gestión, al implementar estas operaciones, las próximas fases a ejecutar serán el monitoreo y la adaptación de las estrategias, ligadas a los resultados que se van alcanzando con la operaciones propuestas.

BIBLIOGRAFIA

- Álvarez, S. M. (2012). *Una introducción a la cooperación internacional al desarrollo*. 299. Obtenido de file:///C:/Users/Hp/Downloads/Dialnet-UnaIntroduccionALaCooperacionInternacionalAIDesarr-4104832%20(1).pdf
- Arias, M. A. (2019). *Cooperación internacional para el desarrollo e iniciativas de paz de la sociedad civil en Cali y Buenaventura, 2001-2015*. 34. Obtenido de file:///C:/Users/Hp/Downloads/colombiaint101.2020.02.pdf
- Bastidas, E. G. (2019). *Diseño de un sistema de gestión administrativa para la Empresa de Textiles "Dorado S.A." Riobamba-Ecuador*. DSpace, 23. Obtenido de http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13519/1/12T01312.pdf
- BoliviaEmprende. (2021). *FODA*. Obtenido de https://boliviaemprende.com/tips/la-importancia-del-analisis-foda-para-una-empresa
- Castellnou, R. (2021). *Captio.net*. Obtenido de https://www.captio.net/blog/identificar-y-elaborar-el-mapa-de-procesos-de-la-empresa
- CEFAS. (s/f). Gob.ec. Obtenido el 24 de enero de 2023, de https://www.cefes.gob.ec/
- Cervantes, S. B. (2018). *ijhsnet*. 6(4), 29. Obtenido de http://ijhsnet.com/journals/ijhs/Vol_6_No_4_December_2018/5.pdf
- Díaz, D. H. (2019). 23. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/5752/1/RE_ADMI_DANIEL.HE_RACLITO_AN%c3%81LISIS.F.O.D._DATOS.PDF
- Escamilla, M. D. (2013). *Diseño no experimental (Trabajo académico, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo)*. Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES38.pdf
- Espinoza, M. I. (2018). *Diseño de un Sistema de Gestión Administrativa para la Cooperativa de taxis "La Politécnica", del cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, para el período 2017*. DSpace. Obtenido de http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8841
- EvaluandoERP. (2023). *Software*. Obtenido de https://www.evaluandoerp.com/software-erp/sistema-de-

gestion/#:~:text=Los%20sistemas%20ERP%20permiten%20a,y%20usuarios%20de%20la%20empresa.

- Franco, Y. (2014). *tesisdeinvestig.blogspot.com*. Obtenido de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2014/07/como-se-debe-citar-un-blog-como.html>
- Lavalle, A. (2017). *Desarrollo de un sistema de BI aplicado a la gestión deportiva*. 7-8. Obtenido de <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/63607#vpreview>
- Leal, A. C. (2018). *Siigo*. Recuperado el 24 de Febrero de 2023, de <https://www.siigo.com/blog/empresario/sistema-de-gestion-administrativa/>
- López, P., & Fachelli, S. (2016). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa (Trabajo académico, Universidad Autónoma de Barcelona)*. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf
- Micha, J. C. (2021). "*Modelo de Inteligencia de Negocios como soporte a la toma de decisiones estratégicas en el Centro Pre Universitario CEPUC de la Universidad Nacional de Cajamarca*". 54. Obtenido de <https://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12676/2879/INGSIS-MIC-ORT-2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Norton, R. K. (2021). *The Execution Premium-Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. 6. Obtenido de <https://www.bqm.com.pe/libros/The%20Execution%20Premium%20by%20Kaplan%20y%20Norton.pdf>
- Pillajo, M. C. (2017). "*Diseño de un Sistema de Gestión Administrativa-Financiera para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Rumipamba, Cantón Joya de los Sachas, Provincia de Orellana*". *DSpace*. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/12692>
- Quinche, J. A. (2021). "*Diseño de un Sistema de Gestión Administrativo para mejorar el rendimiento productivo de la Asociación de Productores Agrícolas del rubro Conpapa Tungurahua Agropapa*". *DSpace*, 40-41. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/15085>
- Rivas, C. G. (2008). *Método deductivo y método inductivo (Trabajo académico, Universidad Nacional de Ingeniería)*. Obtenido de <http://colbertgarcia.blogspot.com/2008/04/metodo-deductivo-y-metodo-inductivo.html>
- Sampieri, Collado, & Lucio. (2017). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Sumba, R. R. (2020). *Formulación de un plan estratégico para la dirección de talento humano de la coordinación de equidad, formación y acción social (CEFAS) patronato del gobierno autónomo descentralizado provincial de morona santiago*. PERIODO 2019-2023. 30. Obtenido de

<http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/14367/1/92T00256.pdf>

Urichima, C. O. (2019). *Automatización del proceso de captura, integración y control de datos de operaciones portuarias y movimiento de cargas realizadas por vía marítima y fluvial en el Ecuador y su implementación en un sistema de gestión de procesos de negocio (BPM)*. *DSpace*, 27. Obtenido de

<http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/46857>

Zamora, R. G. (2020). *Aplicación de inteligencia de negocios para el proceso de ventas en una empresa de fabricación de envases sanitarios usando la herramienta Microsoft Power Bi*. *DSpace*, 11. Obtenido de

<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/50329/1/D-109651-Zamora.pdf>


D.B.A.I.
Ing. Cristian Castillo



ANEXO A: FORMATO ENCUESTA, EJEMPLO.



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad Administración de Empresas
Carrera Administración de Empresas



ENCUESTA

Dirigida a: Los funcionarios de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social (CEFAS) del Gobierno Provincial de Morona Santiago. La presente encuesta es confidencial y tiene la finalidad de recolectar información para fines académicos.

Instrucciones: Responda las siguientes interrogantes, escoja una respuesta y marque con una X.

Agradezco su gentil colaboración.

1. ¿Qué grado de eficiencia cree que tiene actualmente CEFAS-GAPMS como organización?

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | Muy bueno |
| <input type="checkbox"/> | Bueno |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Regular |
| <input type="checkbox"/> | Malo |
| <input type="checkbox"/> | Muy malo |

2. ¿Cómo considera el mecanismo de atención al cliente?

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | Muy bueno |
| <input type="checkbox"/> | Bueno |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Regular |
| <input type="checkbox"/> | Malo |
| <input type="checkbox"/> | Muy malo |

3. ¿Cómo considera que es la distribución de obligaciones y responsabilidades?

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | Muy bueno |
| <input type="checkbox"/> | Bueno |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Regular |
| <input type="checkbox"/> | Malo |
| <input type="checkbox"/> | Muy malo |

4. Califique la gestión de los directores de áreas de CEFAS-GAPMS.

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | Muy bueno |
| <input type="checkbox"/> | Bueno |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Regular |
| <input type="checkbox"/> | Malo |
| <input type="checkbox"/> | Muy malo |

5. ¿Conoce usted el manual de funciones de su cargo actual?

| | |
|-------------------------------------|----|
| <input checked="" type="checkbox"/> | SI |
| <input type="checkbox"/> | NO |

6. ¿Conoce usted sobre los convenios de cooperación internacional de CEFAS-GAPMS?

| | |
|-------------------------------------|----|
| <input checked="" type="checkbox"/> | SI |
| <input type="checkbox"/> | NO |

7. ¿Cómo considera el grado de AUTOGESTIÓN de CEFAS-GAPMS?

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | Muy bueno |
| <input type="checkbox"/> | Bueno |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Regular |
| <input type="checkbox"/> | Malo |
| <input type="checkbox"/> | Muy malo |

8. Puntúe la agilidad de los trámites y procesos internos.

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | Muy bueno |
| <input type="checkbox"/> | Bueno |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Regular |
| <input type="checkbox"/> | Malo |
| <input type="checkbox"/> | Muy malo |

9. ¿Considera necesario una reestructuración de procesos internos?

| | |
|-------------------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | Sí, en todos |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Sí, en algunos |
| <input type="checkbox"/> | No, en ninguno |

10. ¿Considera suficiente el presupuesto que otorga el GAPMS a CEFAS?

| | |
|-------------------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | SI |
| <input checked="" type="checkbox"/> | NO |

ANEXO B: ENTREVISTA AL DIRECTOR EJECUTIVO



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad Administración de Empresas
Carrera Administración de Empresas



ENTREVISTA

Dirigida a: Director Ejecutivo de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social (CEFAS) del Gobierno Provincial de Morona Santiago. La presente entrevista tiene la finalidad de recolectar información detallada para fines académicos.

1. ¿Con qué entes externos la institución ha mantenido o mantiene convenios de cooperación internacional o relaciones públicas?

- Fundación Metro fraternidad
- Fundación Sonrisa
- Vista para sus ojos

2. ¿Cuáles son las actividades de autogestión que ejerce la institución?

Se realiza autogestión a través de la búsqueda de convenios, de igual manera se programa visitas e invitaciones a diferentes entidades de carácter social.

3. ¿Quién organiza las actividades?

A través de las Subdirecciones se programan las actividades y la Dirección Ejecutiva es la que aprueba.

4. ¿Cuál es la actividad que genera más ingresos?

Es una institución de ayuda de carácter social motivo por el cual no se tiene fines de lucro.

5. ¿Cuál es la actividad que más se realiza?

Entrega de ayuda técnicas, patrocinio jurídico, atención de salud integral

6. ¿Existe un análisis periódico del desempeño de los funcionarios?

No se realizó dicho análisis en el 2022

7. ¿Quién toma las decisiones para los planes de gestión?

Dirección Ejecutiva

8. ¿Cómo se ejerce la comunicación interna?

A través de cada Subdirección

9. ¿Cómo el GAPMS supervisa el trabajo de CEFAS?

Durante este tiempo no ha habido una supervisión por parte del GAPMS

Ing. José Sergio Villarroel Velasco

ANEXO C: ENTREVISTA A ANALISTA DE TALENTO HUMANO



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad Administración de Empresas
Carrera Administración de Empresas



ENTREVISTA

Dirigida a: Talento Humano de la Coordinación de Equidad, Formación y Acción Social (CEFAS) del Gobierno Provincial de Morona Santiago. La presente entrevista tiene la finalidad de recolectar información detallada para fines académicos.

1. ¿Existe un mapa de procesos actual en la institución? ¿Cuál es?
.....Sí, se encuentra dentro de la Estructura Orgánica

2. ¿Cuál es el proceso para contratación del personal?
Ante la necesidad institucional las áreas requirentes envían la necesidad hacia la Dirección Ejecutiva y a través de la misma se entrega a la Presidenta para que se convoque posibles candidatos, ella proceda a las entrevistas y una vez que se seleccione la Unidad de Talento Humano procede a elaborar el Informe Técnico
Nota: debe existir disponibilidad de fondos emitida por el área Financiera.

3. ¿Socializan el manual de funciones a los funcionarios y se da seguimiento de su cumplimiento?
En el año 2022 no se elaboró la socialización

4. ¿Se realizan controles periódicos de asistencia?
Sí, se procede a revisar el registro biométrico cada mes y de igual manera se realizan controles flash de asistencia

Firma

ANEXO D: OFICINAS DE CEFAS-PATRONATO DEL GADPMS



ANEXO E: CENTRO DE ATENCIÓN





epoch

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 15 / 08 / 2023

| |
|---|
| INFORMACIÓN DEL AUTOR |
| Nombres – Apellidos: LENIN SEBASTIAN ZUÑA CABRERA |
| INFORMACIÓN INSTITUCIONAL |
| Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS |
| Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS |
| Título a optar: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS |
| f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA. |


D.B.R.A.I.
Ing. Cristian Castillo



1573-DBRA-UPT-2023