



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

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS,
PARA LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL GOBIERNO
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
GUANO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, 2018.

AUTORAS:

JOHANA CRISTINA MORENO BONILLA

JESSICA MARGOTH OCHOA QUISHPE

Riobamba - Ecuador

2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por las señoritas, Johana Cristina Moreno Bonilla y Jessica Margoth Ochoa Quishpe quienes han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Paulina Fernanda Alvear Haro
DIRECTOR TRIBUNAL

Ing. Letty Karina Elizalde Marín
MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotras, Johana Cristina Moreno Bonilla y Jessica Margoth Ochoa Quishpe, declaramos que el presente trabajo de titulación es de nuestra autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autoras, asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 22 de junio de 2018

Johana Cristina Moreno Bonilla
C.C.: 0604739813

Jessica Margoth Ochoa Quishpe
C.C.: 0604906081

DEDICATORIA

A Dios por haberme dado la vida, por permitirme estar aquí en este momento tan especial, por darme la sabiduría y fuerza para escoger el camino correcto.

A mi abuelita por ser el pilar fundamental y mi soporte para poder alcanzar mis objetivos.

A mis padres por su apoyo incondicional, por los consejos impartidos para que pueda terminar esta etapa.

A mis hermanos por la motivación y palabras de aliento que siempre me han brindado.

A mi novio por estar siempre a mi lado apoyándome e impulsándome a lograr todos mis propósitos.

Johana

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada pasó que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto las personas necesarias en mi camino para poder lograr mis objetivos.

A mis amados padres Inés Quishpe y Gonzalo Ochoa por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos y sus valores, que me ha permitido ser una persona de bien.

A mi amado esposo Rubén Naula por su sacrificio y esfuerzo, por darme una carrera para nuestro futuro y por creer en mi capacidad, aunque hemos pasado por momentos difíciles siempre ha estado brindándome su comprensión y amor.

A mi amada hija Cristel Naula por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más.

Jessica

AGRADECIMIENTO

A la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por habernos acogido y prepararnos para competir en el mundo profesional.

A la directora Ingeniera Paulina Alvear y miembro del tribunal Ingeniera Letty Elizalde por su dedicación, compromiso y guía en el trabajo de titulación.

Al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano por la apertura y la ayuda brindada.

A la ingeniera Victoria Guamán Directora Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano por su acertada colaboración y el apoyo constante para en la elaboración del trabajo de titulación.

Johana -Jessica

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	xi
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	2
1.1.2 Delimitación del Problema	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	5
2.1.1 Antecedentes Históricos	5
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
2.1.1 Gestión.....	7
2.1.2 Proceso.....	7
2.1.3 Sistema de Gestión de Procesos	8
2.1.3.1 La Administración por Procesos.....	9
2.1.3.2 Definición e Importancia del Proceso	11
2.1.3.3 Beneficios de la Gestión por Procesos	13
2.1.3.4 Papel e Importancia de los Procesos en la Empresa.....	14

2.1.4	Características del Proceso	16
2.1.4.1	Elementos de un Proceso	17
2.1.4.2	Clientes del Proceso.....	18
2.1.4.3	Diagnóstico y Análisis de los Procesos	19
2.1.5	Modelos de Gestión	20
2.1.5.1	El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC)	21
2.1.5.1.1	Diseño del Cuadro de Mando Integral.....	23
2.1.6	Indicadores de Gestión	27
2.1.6.1	Tipos de Indicadores.....	28
2.1.6.2	Ventajas de los Indicadores de Gestión	29
2.1.6.3	Establecimiento de Indicadores de Gestión.....	30
2.2	IDEA A DEFENDER	31
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		32
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	32
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	32
3.3.1	Población	33
3.3.2	Muestra	34
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	34
3.5	RESULTADOS	35
3.5.1	Análisis de la Encuesta Aplicada a los Usuarios de la Dirección Financiera del GAD Municipal del Cantón Guano.	35
3.5.2	Análisis de la encuesta aplicada a los empleados de la Dirección Financiera del GAD Municipal del Cantón Guano	44
3.6	VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER	57
3.6.1	Usuarios de la Dirección Financiera del GAD Municipal del Cantón Guano..	57
3.6.2	Empleados de la Dirección Financiera del GAD Municipal	59
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		61
4.1	TITULO.....	61
4.2	INFORMACIÓN GENERAL	61
4.2.1	Ubicación Geográfica	61
4.2.2	Componente Poblacional.....	62

4.2.3	Reseña Histórica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano	63
4.2.4	Misión.....	63
4.2.5	Visión.....	64
4.2.6	Valores institucionales.....	64
4.2.7	Estructura Orgánica del Gobierno Municipal del Cantón Guano.....	65
4.2.7.1	Art. 8.- Estructura Orgánica	66
4.2.7.2	Dirección de Gestión Financiera	67
4.3	ANÁLISIS SITUACIONAL	68
4.3.1	Matriz de Evaluación de los Factores Internos.....	69
4.3.2	Matriz de Evaluación de los Factores Externo	70
4.4	ESTRATEGIAS BASADAS EN EL BALANCED SCORECARD.....	71
4.4.1	Perspectiva Financiera	72
4.4.2	Perspectiva Clientes.....	72
4.4.3	Perspectiva Formación y Crecimiento.....	73
4.4.4	Perspectiva Procesos Internos	74
4.5	DISEÑO DEL MAPA DE PROCESOS.....	75
4.6	IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	77
4.6.1	Dirección Financiera.....	77
4.6.2	Contabilidad.....	83
4.6.3	Tesorería	96
4.6.4	Rentas	106
4.6.5	Coactivas	115
4.6.6	Bodega.....	121
4.7	DISEÑO Y PLANEAMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN	127
	CONCLUSIONES	132
	RECOMENDACIONES.....	133
	BIBLIOGRAFÍA	134
	ANEXOS	141

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Muestra de la investigación	33
Tabla 2: Muestra de la investigación	34
Tabla 3: ¿Cuál es su lugar de residencia de los usuarios?	35
Tabla 4: ¿Ha realizado trámites en la Dirección Financiera del GAD?.....	36
Tabla 5: Calidad del servicio recibido	37
Tabla 6: Cuando requiere atención, conoce la ruta a seguir	38
Tabla 7: La Dirección Financiera ha difundido los servicios que presta.....	39
Tabla 8: La Dirección Financiera cuenta con el espacio físico suficiente.....	40
Tabla 9: Cuenta con tecnología adecuada y actualizada para su trabajo.....	41
Tabla 10: Cuenta con el personal adecuado para brindar atención de calidad	42
Tabla 11: Ha presentado quejas o reclamos por atención recibida.....	43
Tabla 12: Grado de instrucción.....	44
Tabla 13: ¿Qué tiempo trabaja en la institución?	45
Tabla 14: Experiencia laboral en su puesto de trabajo	46
Tabla 15: Dependencia laboral	47
Tabla 16: Ha qué departamento pertenece.....	48
Tabla 17: Está definido la misión, visión, valores, principios, políticas y objetivos institucionales	49
Tabla 18: Está definido el organigrama estructural, funcional y POA.....	50
Tabla 19: Se actualiza la información sobre las necesidades de los usuarios.....	51
Tabla 20: Están definidas adecuadamente las funciones, objetivos, metas y tareas para cada empleado.....	52
Tabla 21: La Actualización de conocimientos para mejorar el desempeño es importante	53
Tabla 22: Con qué frecuencia se analiza el desempeño de los empleados	54
Tabla 23: Procesos están adecuadamente definidos y documentados	55
Tabla 24: Gestión por procesos basada en el Balancead Scorecard	56
Tabla 25: Resumen de encuesta aplicada a usuarios	57
Tabla 26: Resumen de encuesta aplicada a empleados.....	59
Tabla 27: Proyección de la población del cantón Guano.....	62

Tabla 28: Matriz FODA.....	68
Tabla 29: Matriz (EFI).....	69
Tabla 30: Matriz (EFE).....	70
Tabla 31: Indicadores de Gestión	127

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Elementos del proceso	17
Gráfico 2: Clientes del proceso.....	18
Gráfico 3: Balanced Scorecard	23
Gráfico 4: Establecimiento de indicadores de gestión.....	31
Gráfico 5: Lugar de residencia de los usuarios.....	35
Gráfico 6: Ha realizado trámites en la Dirección Financiera del GAD	36
Gráfico 7: Calidad del servicio recibido	37
Gráfico 8: Cuando requiere atención, conoce la ruta a seguir	38
Gráfico 9: La Dirección Financiera ha difundido los servicios que presta.....	39
Gráfico 10: La Dirección Financiera cuenta con el espacio físico suficiente.....	40
Gráfico 11: Cuenta con tecnología adecuada y actualizada para su trabajo.....	41
Gráfico 12: Cuenta con el personal adecuado para atención	42
Gráfico 13: Ha presentado quejas o reclamos por atención recibida.....	43
Gráfico 14: Grado de instrucción.....	44
Gráfico 15: Tiempo de trabajo en la institución	45
Gráfico 16: Experiencia laboral en su puesto de trabajo	46
Gráfico 17: Dependencia laboral	47
Gráfico 18: Ha qué departamento pertenece.....	48
Gráfico 19: Está definido la misión, visión, valores, principios, políticas y objetivos institucionales	49
Gráfico 20: Está definido el organigrama estructural, funcional y POA.....	50
Gráfico 21: Se actualiza la información sobre las necesidades de los usuarios	51
Gráfico 22: Están definidas adecuadamente las funciones, objetivos, metas y tareas para cada empleado.....	52
Gráfico 23: La Actualización de conocimientos para mejorar el desempeño es importante	53
Gráfico 24: Con qué frecuencia se analiza el desempeño de los empleados	54
Gráfico 25: Procesos están adecuadamente definidos y documentados	55
Gráfico 26: Gestión por procesos basada en el Balancead Scorecard	56
Gráfico 27: Resumen de encuesta aplicada a usuarios	58

Gráfico 28: Resumen de encuesta aplicada a empleados	60
Gráfico 29: Mapa de ubicación del cantón Guano	61
Gráfico 30: Proyección de la población del cantón Guano	63
Gráfico 31: Organigrama del Gobierno Municipal del cantón Guano	65
Gráfico 32: Funcionarios de la Dirección Financiera del Gobierno Municipal del cantón Guano.....	67
Gráfico 33: Procesos de la Dirección Financiera del Gobierno Municipal del cantón Guano.....	67

RESUMEN

El sistema de gestión por procesos se realizó con la finalidad de elevar la eficiencia y eficacia en el trabajo de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano, Provincia de Chimborazo, 2018. Se utilizó técnicas de investigación como la observación para obtener información preliminar, encuestas que fueron aplicadas a los servidores públicos y a la ciudadanía con la finalidad de conocer el grado de satisfacción de los servicios que brinda la Dirección Financiera. Los procesos internos no cuentan con un sistema acorde a la tecnología actual, sino que se sigue haciendo el trabajo de forma manual; la información general es incompleta y desfasada es decir poco confiable, razón por la cual dificulta la toma de decisiones a las autoridades. Como conclusión tenemos que el sistema de gestión por procesos contribuye a mejorar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades operativas que se realizan en la institución, garantizando la mejora continua para alcanzar los objetivos institucionales. Se recomienda a los administrativos socializar el modelo de gestión con todos los servidores públicos, con la finalidad de evitar procesos innecesarios en cada área de trabajo, lograr eficiencia y eficacia en los servicios que presta la institución y que el personal se sienta comprometido con la institución para brindar un excelente servicio a la ciudadanía garantizando una atención de calidad para satisfacer las necesidades y expectativas.

Palabras claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <SISTEMA DE GESTIÓN> <BALANCED SCORECARD> <FODA> <INDICADORES DE GESTIÓN> <GUANO (CANTÓN)>

Ing. Paulina Fernanda Alvear Haro
DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The management system by process was carried out with the purpose of increasing efficiency and effectiveness in the work of the Financial Department of the Gobierno Autónomo Descentralizado of Guano Canton. It used research techniques such as observation to obtain preliminary information, surveys that were applied to public servants and citizens in order to know the degree of satisfaction of the services provided by the Financial Department. The internal processes do not have a system according to the current technology, but they continue to do the work manually; the general information is incomplete and outdated, in other words, a little reliable, which is why it makes decision making difficult for the authorities. In conclusion, we have that the process management system contributes to improving the efficiency, effectiveness, and productivity of the operational activities carried out in the institution, guaranteeing continuous improvement to achieve the institutional objectives. Administrators are recommended to socialize the management model with all public servants, in order to avoid unnecessary processes in each area of work, achieve efficiency and effectiveness in the services provided by the institution and that staff feel committed to the institution to provide an excellent service to the public by guaranteeing quality care to meet the needs and expectations.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>
<MANAGEMENT SYSTEM> <BALANCED SCORECARD> <SWOT>
<MANAGEMENT INDICATORS> <GUANO (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

La implantación de un Sistema de Gestión por procesos para la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano, es una decisión estratégica para mejorar los servicios públicos. El presente trabajo de titulación se desarrolló en cuatro capítulos:

En el capítulo I se realizó el planteamiento del problema, identificando el objeto de estudio, la justificación para la realización del sistema de gestión por procesos para el GAD Municipal, así como también se plantea el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación que serán cumplidos al finalizar el trabajo de titulación.

En el capítulo II se fundamenta científicamente las teorías sustentando con citas bibliográficas de diferentes autores, antecedentes que contribuye a la solución del problema investigado, también se establece la idea a defender.

En el capítulo III se expone el marco metodológico, es decir el tipo de investigación que se utiliza para desarrollar el tema planteado, también se identificó la población objeto de estudio de la cual se procedió a calcular la muestra para los usuarios de la Dirección Financiera, así también como los métodos, técnicas e instrumentos de investigación.

En el capítulo IV se desarrolla la propuesta del trabajo de titulación a través de la ejecución Sistema de Gestión por Procesos se realiza un análisis situacional con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades, así como también las oportunidades y amenazas que contribuyen y afectan a la entidad, la metodología utilizada es a través del Balanced Scorecard y sus perspectivas: Financiera, clientes, procesos internos, formación y crecimiento las mismas que permitirán mejorar la gestión financiera, evitando que existan procesos innecesarios. También se planteó indicadores de gestión que permitirán en un futuro evaluar y medir el grado de cumplimiento de los procesos operativos existentes en los departamentos de Contabilidad, Coactivas, Bodega, Tesorería y Rentas de la Dirección Financiera.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Formulación del Problema

La gestión administrativa de los gobiernos seccionales y locales se mide en las obras que están al servicio de la ciudadanía, para ganar una elección popular, el alcalde habrá presentado un plan de gestión y obras, propuestas que deben ser cumplidas cuando asume la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Cantonal. Para ello los fondos económicos provienen del Presupuesto General del Estado, mediante el rubro de transferencias que en el primer caso son mediante el modelo de equidad territorial, el segundo rubro corresponde a la de explotación de recursos naturales no renovables, y el tercero respecto a nuevas competencias; el segundo grupo de ingresos que capta el Gobierno Autónomo son los denominados empréstitos, que son fuentes adicionales de ingreso como los créditos del Banco del Estado. Y los ingresos propios que son la recaudación de tributos y otros no tributarios. Estos fondos en conjunto constituyen el presupuesto con que cuenta el organismo para cubrir las actividades programadas en el periodo fiscal.

Las funciones encomendadas al departamento financiero dentro de la estructura del Gobierno Autónomo, son la de administrar los recursos que llegan o se recaudan, emprender gestiones con los demás departamentos a fin de que se cumpla todo lo previsto en el presupuesto y plan operativo anual; se encarga del control y manejo de todas las actividades financieras, para lo cual debe demostrar transparencia y eficacia, aplicando los instrumentos legales inmersos en la constitución y diferentes leyes, ordenanzas.

La Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Guano, lo conforman cinco departamentos, con 21 personas: Contabilidad, Bodega, Rentas, Tesorería y Coactivas. Los resultados del trabajo de cada departamento y el de la dirección en general se vienen desarrollando adecuadamente, pero se hace necesario que los resultados y requerimientos sean de entrega inmediata. Para ello surge la pregunta: ¿será posible elevar la calidad de los servicios que presta la Dirección Financiera?.

Definir y actualizar los procesos que cumple cada departamento es la prioridad como la información y trabajo incide en resultado como departamento. La gestión de obras, el respaldo de presupuesto y todo el movimiento económico debe ser el pilar fundamental en la gestión de los administradores municipales.

Los usuarios que requiere el servicio de la Dirección Financiera, en ocasiones deben esperar hasta ocho días para tener respuesta en trámites en los que la información está en departamentos, en cobros y revisión de documentos. Estos se despachan lentamente y se respeta el orden en el que llegó el pedido. Cada trámite se codifica para evitar la pérdida de documentos al pasar de una oficina a otra. Lo expuesto incomoda a los usuarios. Se cuestiona la calidad del servicio. A nivel interno no se cuenta con un sistema acorde a la tecnología existente, los instrumentos se subutilizan, se han planteado cambios pero el elemento humano no se actualiza en el manejo y se sigue haciendo el trabajo en forma manual; información incompleta y desfasada es la que reciben los funcionarios que están en contacto con organismos nacionales, estos problemas ocasionan que se retrase en el recibimiento de presupuesto, las recaudaciones lentas, notificaciones entre otros trámites poco prolijos; de persistir este inconveniente la propuesta de concejales y autoridades políticas no se cumplen siendo motivo de conflictos internos y en el caso extremo de llamada de atención por organismos de control como contraloría y ministerios.

1.1.2 Delimitación del Problema

La investigación se desarrolla en la Dirección Financiera, del GAD Municipal del Cantón Guano, analizando las actividades y competencias que tiene cada uno de los cinco departamentos; los instrumentos legales de gestión, estructura y funciones de las personas que forman parte de los empleados; analizando los instrumentos operativos, estratégicos, verificando el cumplimiento, para ello es importante contar con la información del último año.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La problemática que aqueja a los GADS Municipales y organismos seccionales, es la falta de información oportuna y resultados en el manejo de recursos. Compras realizadas a última hora, paralización de servicios, deterioro de equipos, paralización de actividades, acumulación de deudas de los usuarios, sistema de seguimiento inadecuado; factores que

merman la calidad de gestión y trabajo de todo el municipio en general, pocos se preocupan por cambiar la realidad, la afinidad política puede ser uno de los principales factores que inciden en el problema.

La oportunidad de encaminar a la Dirección Financiera es transformar su trabajo en forma positiva con procesos sistematizados, comprometiendo a empleados de cada departamento a cumplir, apoyar la propuesta y elevar la cultura organizativa.

Con la investigación, se establecen conclusiones que consideradas en la propuesta eleve el desenvolvimiento del talento humano, que trabajando por procesos y evaluando su aplicación logre dinamizar las actividades de cada departamento que conforman la Dirección Financiera y en el Municipio en general; trámites internos y atención a usuarios sea oportuno y dinámico, en el marco del respeto; el éxito del trabajo se garantiza con el apoyo de empleados y el directos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un Sistema de Gestión por Procesos para elevar la eficiencia en el trabajo de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano, Provincia de Chimborazo, 2018.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar el marco teórico referencial y conceptual del Sistema de Gestión, para resolver la situación problemática, basados en las necesidades y requerimientos de la Dirección Financiera.
- Estructurar el marco metodológico aplicando una serie de técnicas, métodos y herramientas de investigación que permitan recopilar información veraz, oportuna y confiable de la situación actual, con la finalidad de conocer el funcionamiento de la Dirección Financiera.
- Realizar una propuesta de modelo de gestión basada en el BALANCED SCORECARD, para la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

En la tesis “PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA ATENCIÓN DE ENFERMERÍA EN EL SERVICIO DE EMERGENCIAS DEL HOSPITAL MILITAR”, desarrollado por Aída Corina Guanín Moreno, María Rosa Andrango Cuzco, de la Escuela Politécnica Nacional, Facultad de Ciencias Administrativas.

Este proyecto se orienta a la atención al cliente que en este caso son los pacientes que acuden a esta casa de salud, se considera para nuestro estudio porque se trata del análisis de los procesos, determinando las debilidades plantear una propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos en la Atención del Servicio de Emergencias del Hospital Militar, buscaba contribuir a la mejora de los procesos, que significa optimizar la efectividad, la eficiencia, mejora de los controles, refuerzo de los mecanismos internos y recursos; generando un instrumento guía que facilite las tareas del talento humano, la propuesta se proyectó un plan de capacitación para la administración por procesos, ya que las diferencias en el uso de los procesos de cierta manera afecta el desarrollo de las actividades, es por ello que se planteó tanto la definición de los procesos básicos en el área, así como se desarrolló un plan de capacitación para el mejoramiento profesional en la atención de enfermería, por procesos, debido a que existía la carencia de manuales de procesos y guías que permitan un desarrollo de los mismos de forma eficiente, con el fin de cumplir con los parámetros establecidos en la ley de carrera civil y administrativa que establece el estatuto orgánico del trabajo por proceso, presentando la memoria técnica del taller implementado como evidencia de su aplicación en beneficio del hospital, su prestigio, sus logros, pero principalmente en beneficio de los pacientes. (Guanín Moreno & Andrango Cuzco, 2015).

En la tesis de Maestría desarrollada en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Área de Gestión, Programa de Maestría en Dirección de Empresas, con el título “PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LOS

SERVICIOS DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO TECNOLÓGICO DE LA SECRETARIA DE MOVILIDAD DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”, elaborado por Pablo Guachamín C. en el año 2014.

El objetivo de la investigación ha sido proponer un modelo de gestión por procesos para los servicios de tecnologías de la información de la Dirección de Desarrollo Tecnológico de la Movilidad (DMDTM). Plantea un modelo de gestión que puede mejorar el tiempo de respuesta, la eficacia y calidad de los servicios. Por tanto, se ha realizado una propuesta de un modelo de gestión integral que considera tanto los aspectos administrativos que generan falencias, así como un modelo operativo para el mejoramiento del servicio de TI, a través del cual será posible lograr mejores resultados, eficiencia y un desempeño óptimo de los sistemas en servicio entregados a población de la ciudad de Quito. El planteamiento de este modelo, basado en las mejores prácticas de la industria de TI, ha considerado desde la filosofía organizacional, la organización por procesos, la implementación de un Centro de Atención de Servicios de Tecnología que permita mejorar la atención y respuesta a los beneficiarios, hasta los indicadores respectivos para su seguimiento y mejoramiento continuo. Con la implementación se logrará mejor organización, proveer de servicios de calidad a la ciudadanía, entregar soporte oportuno y eficiente, todo ello en favor de la población de la ciudad de Quito y el país. (Guachamín Corella, 2014).

Ana Margoth Aguirre Carrasco, en su tesis para obtener el título de ingeniera de empresas en la Universidad Central del Ecuador, Facultad De Ciencias Administrativas. Plantea el tema “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA EQUINORTE S.A., ORIENTADO AL MEJORAMIENTO CONTINUO DEL SISTEMA COMERCIAL”.

El problema principal de la empresa radica en contar con una estructura orgánica tradicional, que se maneja en forma centralizada sin control sobre sus procesos, confundiendo actividades, elevando costos y tiempos excesivos de espera, entre otros. Para mejorar esta situación en la organización se propone diseñar un Modelo de Gestión por Procesos, que permita el mejoramiento continuo tanto en la Preventa-Venta-Postventa, lo cual ayudará a disminuir costos, tiempos, duplicidad de tareas y demás situaciones que se susciten.

El objetivo principal para la construcción de esta investigación es elevar los niveles de eficiencia, eficacia y productividad, mediante el levantamiento, definición y categorización de procesos, dentro del Sistema Comercial de EQUINORTE. (Machado Basantes & Aguirre Carrasco, 2012).

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1 Gestión

Tradicionalmente, el concepto de gestión se asociaba a un campo de la administración, fundamentalmente de empresas. (Lavín & Del Solar, 2005, pág. 18).

Gestión entendida como la capacidad para combinar unos elementos que permiten obtener unos resultados. (Calderón Hernández, 2008, pág. 313).

Gestión podía entenderse como un término de carácter complejo, de uso reciente que se refiere a objetivos de desarrollo social, a la administración de las organizaciones en interacción con la racionalidad social del entorno. (Parra Luna, 2004, pág. 34).

La gestión empresarial es un término que abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y cuya dificultad dependerá del tamaño de la misma. En cualquier caso, el objetivo fundamental de la gestión empresarial es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo. (Casteño Duque, 2005, pág. 303).

Bajo esta consideración resulta determinante entender que el papel de la administración se desarrollará alrededor del concepto de gestión, cualquiera que sea la interpretación que se do al mismo. (Casteño Duque, 2005, pág. 303).

2.1.2 Proceso

El concepto de proceso que manejamos proviene de la generalización del concepto de proceso de fabricación. (Tosalli, 1990). Un proceso (Harrington, 1997) es un conjunto lógico de actividades relacionadas y conectadas que toma entradas de proveedores, les añade valor y produce unas salidas para sus clientes. (Heredia Álvaro, 2001, pág. 41).

Procesos es la serie de actos u operaciones que conducen a un fin determinado. (López Bonelli, 2007, pág. 51). Contiene toda la información relativa al entorno donde se ejecuta. (Morera Pascual & Pérez Campanero, 2008).

Conjunto de actividades que, con un input recibido, es capaz de crear un producto de valor para el cliente. (Alarcón, 2006, pág. 16). Dichas actividades están relacionadas unas con otras e integradas de manera coherente y terminan con la entrega del producto o servicio al cliente. Necesitan expresamente la entrega de un producto o servicio.

La calidad de un proceso se refleja en su capacidad de generar valor para sus clientes y hacerlo al mínimo coste. (Heredia Álvaro, 2013, pág. 41).

Un proceso no es más que un conjunto de actividades estructuradas y medibles diseñadas para obtener un determinado producto o servicio, para clientes intermedios o finales (en el caso de clientes finales identificando un mercado concreto). (Arjona Torres, 2006, pág. 16). Es una forma específica de ordenar un conjunto de actividades, con un objetivo concreto, con entradas y salidas (resultados) y con un principio y fin claramente definidos.

Finalmente, proceso es un conjunto de pasos a realizar en una secuencia establecida (tareas), los responsables de la ejecución de estos pasos (roles) y los elementos de entrada y salida (denominados artefactos) que cada paso necesita, así como la relación existente con las herramientas y recursos disponibles, para conseguir el resultado esperado. (Bretón et al., 2002); (Lobsitz, 1996). (Javier, Isabel, & Javier, 2007, pág. 131).

2.1.3 Sistema de Gestión de Procesos

Sistema es un conjunto de objetos donde existen relaciones entre los objetos y sus atributos, implicando que el sistema tiene propiedades, funciones y fines diferentes de los de los objetos constituyentes. (Parra Luna, 2003, pág. 64).

Toda forma organizada de actividades en una red de relaciones tenida por coherente por cualquier observador, es un sistema. (Parra Luna & Bunge, 1992, pág. 64).

Conjunto de interdependencias entre partes, componentes y procesos que implica regularidades de relación discernibles. Utilizada como una herramienta para explicar cómo es que ocurre en una determinada área. (Pablos Heredero, 2004, pág. 34).

Concluyendo que es un conjunto de elementos que dinámicamente interaccionan para el logro de los objetivos propuestos.

2.1.3.1 La Administración por Procesos

La organización es un sistema de sistemas, cada proceso es un sistema de funciones y las funciones o actividades se han agrupado por departamento o áreas funcionales. (Rojas Moya, 2007).

La Gestión por Procesos admite reordenar flujos de trabajo de toda la organización, con el fin de dar una atención y respuesta única que va dirigida tanto a aumentar la satisfacción de los usuarios como a facilitar las tareas a los recursos humanos. (Rojas Moya, 2007, pág. 5).

Una organización sin importar el tamaño, debe estar estructurada por departamentos que sean funcionales o especializados que trabajen adecuadamente para lograr satisfacer las necesidades de los clientes. Siendo la razón de una empresa. El responsable de un proceso o parte de un proceso tiene como misión el de apoyar para conseguir la satisfacción del cliente. (Fernández Fernández, 2003, pág. 61).

La Gestión por Procesos consiste, pues, en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la organización realiza, los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza Toda la responsabilidad de la transacción es de un directivo que delega, pero conservando la responsabilidad final del buen fin de cada transacción, la dirección general participa en la coordinación y conflictos entre procesos pero no en una transacción o proceso concreto. (Rojas Moya, 2010, pág. 8).

Es donde surge la gestión por procesos que hace compatibles las necesidades organizativas internas con la satisfacción de los clientes. Su implantación práctica no está exenta de dificultades consecuencia de paradigmas y valores culturales ampliamente compartidos y anclados en los éxitos del pasado. (Pérez Fernández, 2010, pág. 15).

En el ámbito del sector público entendemos por proceso a la secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas entre sí, que transforman unas entradas (inputs) en unos resultados (outputs), para dar respuesta o prestar servicio al ciudadano, como cliente,

usuario o beneficiario y que crean valor intrínseco para éstos. (González Ferreras, 2005, pág. 67).

Por tanto, los procesos son secuencias de actividades que se organizan de una forma lógica en las que intervienen personas y se utilizan recursos, materiales y equipamientos para producir unos resultados deseados y planificados acordes con las necesidades y expectativas de los destinatarios. (González Ferreras, 2005, pág. 67).

Los procesos por tanto están orientados a: (González Ferreras, 2005, pág. 67).

- Crear valor. Es decir, que los resultados (outputs) hayan mejorado a los inputs a través de las actividades que sucesivamente se han ido realizando.
- Obtener resultados. Tienen un fin al que llegar y unos objetivos que conseguir.
- Satisfacer las necesidades y expectativas del ciudadano usuario del servicio.
- Dar respuesta a las funciones asignadas a la organización encargada de prestar dicho servicio.

Según la anterior definición, todo proceso se va a caracterizar por estar constituido por los siguientes elementos: (González Ferreras, 2005, pág. 67).

- Entradas o "inputs": Todo aquello, sea información, documentos o materiales procedentes de los proveedores, que va utilizándose en el proceso y que es conveniente que respondan a unos estándares o criterios de aceptación previamente definidos.
- Medios y recursos: Necesarios para el buen desarrollo de las tareas y actividades del proceso, pero que no se transforman durante el mismo.
- Salidas o "outputs": Que son los servicios o los productos generados por el proceso en respuesta a las demandas de los ciudadanos beneficiarios de los mismos y que deben satisfacer sus expectativas con unos estándares de calidad.
- Sistema de control evaluación o seguimiento: Basado en unos indicadores que midan tanto el funcionamiento del proceso como el nivel de los resultados alcanzados, la satisfacción del usuario y la satisfacción de las personas que han llevado a cabo y han sido responsables del proceso.

- Límites claros y conocidos de inicio y final: Comenzando por la identificación de las necesidades y expectativas del ciudadano (cliente) y terminando con la satisfacción efectiva de las mismas.
- Aportación de valor añadido: Conseguido a través de la transformación de las entradas, mediante las actividades del proceso, en las salidas o resultados que son valiosos para satisfacer las demandas, necesidades y expectativas. (González Ferreras, 2005, pág. 67).

2.1.3.2 Definición e Importancia del Proceso

La gestión por procesos se enmarca en la gestión de la calidad, y constituye una herramienta útil para el desarrollo de una de las estrategias centrales del plan de calidad.

Enfoque centrado en el usuario: Esto supone un cambio cultural en la organización, puesto que se toma en cuenta desde el principio las necesidades y expectativas de los usuarios, y se mide su grado de satisfacción. Compromiso del personal, ello obliga a trabajar en equipo, aunando los esfuerzos de profesionales de diferentes disciplinas. (Rojas Moya, 2007, pág. 6).

Homogeneidad, en cada proceso se recogen con lo que se reduce mucho la variabilidad y heterogeneidad. Sistema de información integrado, que permite evaluar las actividades que se realizan. (Rojas Moya, 2010, pág. 6).

La gestión por procesos está basada en aplicar sistemas de gestión de la calidad a la gestión de las actividades que integran los mismos buscando su eficacia y eficiencia, identificando los responsables y desarrollando las correspondientes actuaciones de mejora en base a información relevante obtenida en el seguimiento y control de los mismos. (González Ferreras, 2005, pág. 71).

Eficacia: Maximización de lo logrado como consecuencia de la realización de una determinada actuación con respecto a lo que se tenía planificado. Tiene que ver con la consecución de resultados según objetivos. (González Ferreras, 2005, pág. 74).

Eficiencia: Maximización de los resultados alcanzados con relación a los recursos y las acciones invertidos en su consecución. Tiene que ver con los recursos y el proceso utilizados para la consecución de resultados. (González Ferreras, 2005, pág. 74).

Los Indicadores tienen un papel fundamental en la medición de la eficacia y eficiencia. Un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación con los correspondientes referentes internos y externos.

En la identificación de los indicadores habrán de considerarse los siguientes aspectos: (González Ferreras, 2005, pág. 71).

Importante o referido a un elemento significativo.

- Específico de aquello a lo que se refiere.
- Numéricamente medible.
- Consistente en el tiempo y por tanto comparable consigo mismo en distintos momentos del tiempo.
- Fácil de obtener.
- Fácil de comprender y de sacar conclusiones.
- Objetivo.
- Fiable y que refleja la realidad sin distorsiones.
- Que permita la comparación con otras unidades u organizaciones similares.
- Ofrezca una relación coste/utilidad en la toma de decisiones razonable.
- Que el conjunto de indicadores totales sea un número adecuado.

Ahora bien, la gestión puede tener varios propósitos o más bien, casi siempre, una combinación de los mismos. Se puede gestionar para mejorar (déficit, ineficiencia, necesidad, algo que puede ser mejor), para fortalecer eficiente, se hace bien y debe mantenerse, ampliar, etc.) y para desarrollar (no existe y es necesario, algo nuevo, nuevas estrategias). (González Ferreras, 2005, pág. 72).

En la gestión por procesos es muy importante el tema del liderazgo (cada cual en su ámbito de responsabilidad y decisión) y la dirección, en este sentido podemos definir dirigir como la acción de facilitar, animar, influir, motivar y orientar el desempeño y las conductas organizacionales de las personas en el logro de los objetivos y asumiendo la responsabilidad de la calidad de los resultados. (González Ferreras, 2005, pág. 72).

El diseño e implantación de un Sistema de Gestión por Procesos en cualquier organización, requiere la utilización de una metodología de trabajo contrastada, sistemática y estructurada en las siguientes etapas básicas: (Junta Castilla y León., 2004, pág. 42).

- Concienciación de la Dirección.
- Constitución de grupos de trabajo.
- Obtención de toda la información preliminar disponible.
- Análisis de los datos disponibles.
- Identificación de los procesos de la organización.
- Establecimiento de la finalidad específica de cada proceso.
- Descomposición de los procesos en subprocesos, actividades y tareas.
- Definición de los factores claves para cada proceso.
- Establecimiento de los objetivos de seguimiento y control.
- Medición y evaluación: indicadores.
- Mejora continua de los procesos.

2.1.3.3 Beneficios de la Gestión por Procesos

Los sistemas de gestión tradicionales, generalmente no priorizan a los procesos y fueron diseñados y aplicados para estructuras organizadas por funciones, pero a medida que este esquema orientado a la gestión de procesos empieza a arraigarse, todos los sistemas de la organización se reenfocan para dar soporte a los procesos. (Mallar , 2010). Los empleados trabajan en equipos, no en departamentos, su remuneración está vinculada a los resultados, no a las actividades que realizan ni a su antigüedad en la empresa, los gerentes en lugar de supervisar, brindan asistencia a sus subordinados, los sistemas informáticos se integran para dar apoyo a los procesos en todas sus etapas, no a departamentos específicos y la cultura de la organización alienta tanto la responsabilidad individual como la colectiva.

Además de contribuir a un mejor rendimiento, la gestión basada en procesos aporta un marco para integrar iniciativas de mejoras, con una orientación mucho más estratégica. (Armijo, 2005).

Al establecer un riguroso diseño de cada proceso, el rendimiento aumenta porque no se malgastan recursos ni tiempo en esfuerzos inútiles. (Mallar , 2010). La Gestión por Procesos también aporta beneficios mediante la alineación para alcanzar un objetivo común orientado al cliente, brindando un marco para el rediseño del trabajo (reingeniería).

Así el éxito de una empresa, en definitiva, dependerá de la correcta ejecución de sus procesos bien diseñados. (Lanus , 2010).

2.1.3.4 Papel e Importancia de los Procesos en la Empresa

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. (ZARATIEGUI, 2000, pág. 82).

Esta tendencia llega después de las limitaciones puestas de manifiesto en diversas soluciones organizativas, en sucesivos intentos de aproximar las estructuras empresariales a las necesidades de cada momento. (ZARATIEGUI, 1999, pág. 81).

Así las organizaciones de tipo funcional generaron altos niveles de eficacia en las operaciones especializadas abordadas por cada función, a menudo a costa de la eficacia global de la empresa y de una comunicación poco fluida entre las distintas funciones. (Ministerio de Industria y Energía. Secretaría General Técnica., 2004, pág. 10).

Las organizaciones de tipo matricial, un gran avance en teoría, diseñadas para optimizar el empleo de las capacidades humanas, integrarlas en equipos ad hoc para cada proyecto o nueva actividad, y para reforzar y emplear a fondo los conocimientos disponibles en la empresa, encontraron muchas dificultades en su aplicación práctica. (ZARATIEGUI, 1999, pág. 82). Probablemente una información insuficiente sobre los requisitos exigibles a la cultura de la empresa, junto con el problema siempre presente de la falta de tiempo (para explicar, para experimentar...) hicieran fracasar muchos intentos de este tipo de organización, que pocas veces llegó a probarse en condiciones adecuadas para garantizar el éxito.

El éxito de las industrias japonesas, bien patente a partir de los años setenta y ochenta, propició la aplicación de modelos de organización productiva, como just in time o kanban.

Su aplicación ha producido resultados económicos sorprendentes en los países occidentales, pero son modelos limitados, principalmente por centrarse en empresas manufactureras de grandes series, y por requerir proveedores de piezas estrechamente ligados a las fábricas productoras de los equipos o sistemas finales. (ZARATIEGUI, 1999, pág. 82).

Tanto el modelo matricial como los de origen japonés ya apuntaban a la importancia de los procesos como base sobre la que desarrollar políticas y estrategias operativas sólidas. (ZARATIEGUI, 2000, pág. 11). Esto dio origen a estudios sobre las posibilidades de los procesos como base de gestión de la empresa, que fueron poniendo de manifiesto su adecuación a los mercados actuales, cada vez más cerca del mercado global y, como consecuencia, su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes. (ZARATIEGUI, 2000, pág. 11).

Los procesos, en este contexto, se pueden definir como secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio pedidos datos, especificaciones, más medios materiales máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etcétera), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso. (ZARATIEGUI, 1999).

Estos procesos, al requerir un conjunto de entradas materiales e inmateriales y componerse de actividades que van transformando estas entradas, cruzan los límites funcionales repetidamente. Por cruzar los límites funcionales, fuerzan a la cooperación y van creando una cultura de empresa distinta, más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios. (ZARATIEGUI, 1999).

A estas ventajas de preparación para el entorno actual, incierto y cambiante, se debe añadir la importante característica de que los procesos son altamente repetitivos. Su mejora exige una reflexión y planificación previas y la dedicación de unos medios, a veces considerables, pero proporciona un gran retorno sobre esas inversiones (ROI) realizadas. (ZARATIEGUI, 2000).

2.1.4 Características del Proceso

Hoy en día las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente. (Carvajal Zambrano & Valls Figuero, 2017).

En la última década, la Gestión por Procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de Gestión de Calidad y/o Calidad Total. El enfoque basado en procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000). gestión, según la norma ISO son "las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización". (INCOTEC, 2002).

Las medidas son importantes a fin de tornar decisiones basadas en hechos. La alta dirección debería asegurar la medición, colección, validación de datos eficaz y eficiente para asegurar el desempeño de la organización y la satisfacción de las partes interesadas. Esto debería incluir la revisión de la validez y del propósito de las medidas y la utilización prevista de los datos para asegurar un valor agregado para la organización. (Atehortúa Hurtado, 2005, pág. 96).

Se entiende cualquier actitud o grupo de actividades que emplea un insumo, le agregue valor y suministre un producto a un cliente externo o interno de esta manera todas las actividades presentes en desarrollo de un proceso deben tener un propósito común orientado a la satisfacción de la necesidad del cliente. (Harrington, Rosas Lopetegui, Tiznado, & Matamala, 2002, pág. 67).

2.1.4.1 Elementos de un Proceso

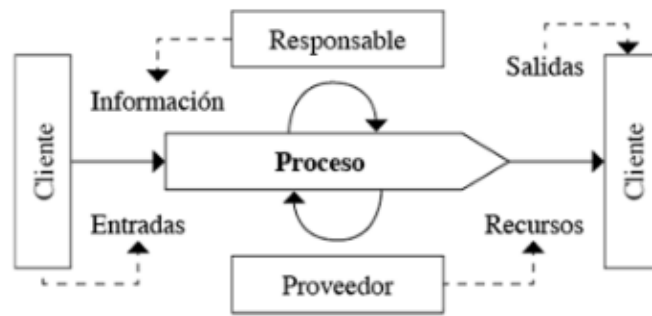


Gráfico 1: Elementos del proceso

Fuente: (Harrington, Rosas Lopetegui, Tiznado, & Matamala, 2002, pág. 67)

Elaborado por: Harrington, Rosas Lopetegui, Tiznado, & Matamala

- a) Entradas (inputs): elementos que proporciona el proveedor, interno o externo, del proceso. Estas entradas pueden ser las salidas o resultados de procesos que secuencialmente se desarrollan con anterioridad.
- b) Recursos: medios empleados en el desarrollo del proceso de prestación del servicio para poder llevarlo a cabo eficazmente. Recursos personas de la organización (conocimiento, experiencia, habilidades, capacidades), las infraestructuras y equipamiento, las técnicas y métodos de trabajo, y el capital del que dispone.
- c) Salidas o resultados (outputs): servicios obtenidos en la aplicación del proceso que se entregan al cliente (interno o externo) cumpliendo con los requisitos especificados. Ejemplos de salidas o resultados pueden ser la obtención de una subvención, el pago de una tasa, etc.
- d) Objeto del proceso: misión del proceso, razón de su existencia.
- e) Alcance del proceso: límites del proceso. Determinan el comienzo y finalización del mismo.
- f) Referencias: documentación o información general que debemos tener en cuenta en el desarrollo del proceso. Ejemplos de referencias pueden ser leyes, normas, especificaciones, etc.

- g) Sistema de seguimiento y control del proceso: cuadro de indicadores del proceso e indicadores de resultado que reflejan el rendimiento del mismo y su capacidad, así como las sucesivas mediciones. También los resultados de la medición de la satisfacción de los clientes de la organización. (Martín Pérez & Martín Seco, 2014).

2.1.4.2 Clientes del Proceso

Michael Porter (1998) define a la cadena de valor como la herramienta básica para examinar las actividades estratégicamente relevantes que se realizan dentro de una organización y la manera en que éstas interactúan. (Manosalvas Vaca, 2009, pág. 39).

Cada actividad realizada dentro de la organización le agrega valor al input recibido, de manera que el output entregado, será superior en valor para el cliente cada vez que pasa por un proceso. Si las actividades no agregan valor deberían ser eliminadas. Hay que tomar en cuenta que existen dos categorías de actividades, las principales y las de apoyo. (Manosalvas Vaca, 2009, pág. 39). Las actividades principales son las que agregan valor a los insumos que se transforman en el producto o servicio que se entrega al cliente. Las actividades de apoyo proporcionan entradas e infraestructura para realizar las actividades primarias. El nivel de integración y de coordinación entre estas categorías de actividades (primarias y secundarias) y entre uno y otro proceso de las actividades de cada categoría, es lo que permite el resultado final. (Manosalvas Vaca, 2009, pág. 39).

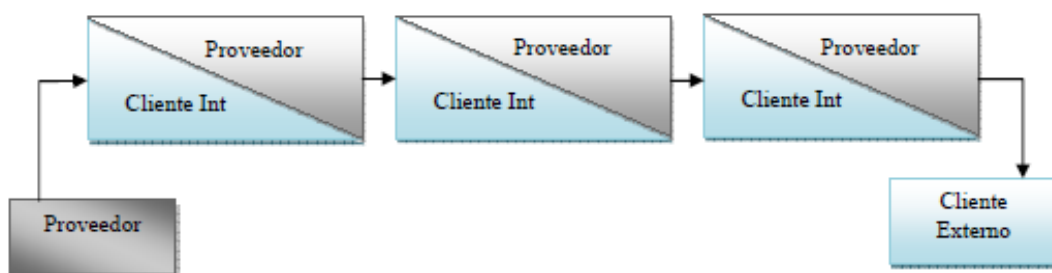


Gráfico 2: Clientes del proceso

Fuente: (Manosalvas Vaca, 2009, pág. 39)

Elaborado por: Manosalvas Vaca

2.1.4.3 Diagnóstico y Análisis de los Procesos

La ejecución de un diagnóstico, según las pautas establecidas son extenso y complejo, no se puede considerar el trabajo como un libro de "recetas", que ofrece una serie de órdenes para cada paso del proceso, cuyo seguimiento producirá automáticamente el resultado esperado. Por el contrario, la realización de un diagnóstico y más aún la aplicación del proceso entero, involucra tantas alternativas. (Doorman & Miranda, 2001, pág. 135).

La situación se complica todavía más cuando se considera que muchas de las decisiones que deben hacerse en el transcurso del proceso, se relacionan directamente con las características de la realidad que se está investigando.

Por lo anteriormente mencionado, para la ejecución de un diagnóstico se necesitan, dos ingredientes adicionales: la creatividad y el sentido común. Usando el sentido común y la creatividad, debe llegar a una resolución concreta, basada en la búsqueda del balance óptimo entre lo posible - desde el punto de vista práctico y logístico y lo deseable desde el punto de vista del rigor científico-metodológico. (Doorman & Miranda, 2001, pág. 135).

Es importante destacar que el balance antes mencionado no debe realizarse únicamente en relación con una determinada fase, sino con respecto a la totalidad del proceso de investigación.

Consta de las siguientes partes:

Estrategias para la Función Logística.

Registro de los procesos empresariales, departamentos involucrados, fase de la cadena logística relacionada (suministro, interna o distribución) y nivel en que son ejecutados (estratégico, táctico, operacional). (Valderrama, 2004, pág. 81).

Procesos críticos, categorías e indicadores del sistema logístico, con su grado de prioridad en la implantación. En el caso del taller cortés, los procesos críticos seleccionados fueron: ventas y gestión de pedidos, fabricación y diseño. Para tales procesos se definieron las siguientes categorías: financiero, calidad, tiempo, satisfacción del cliente y personal.

La justificación para la elección se basa en el análisis de la misión y visión de la empresa, de las estrategias organizacionales y de los diferentes objetivos estratégicos, tácticos y operacionales.

El análisis se dirige a contestar a la pregunta, ¿qué debe ser medido y evaluado para la obtención de los objetivos estratégicos? Así, las categorías e indicadores contribuyen a la explotación de nuevos mercados, a la integración interna y externa de la empresa, al mantenimiento de las condiciones del trabajo, a la formación de los empleados, a la utilización de tecnologías adecuadas y a la satisfacción de los clientes. (Valderrama, 2004, pág. 80).

2.1.5 Modelos de Gestión

Los modelos son representaciones de una realidad más compleja, ayudan a representar, a comunicar ideas sobre, y a comprender mejor, los fenómenos más complejos del mundo real.

En el entorno social, un modelo, con frecuencia, representa un conjunto de hipótesis o la línea general de pensamiento en relación a algún fenómeno, ofrece una perspectiva especial sobre una realidad más compleja. Aunque los modelos pueden ayudarnos a ver determinados aspectos de un fenómeno, también pueden cegarnos hacia otros. (Quinn, 2014, pág. 10).

Nuestros modelos de gestión están, en muchas ocasiones, tan estrechamente relacionados con nuestra identidad y emociones que, al igual que en el caso anterior, nos resulta muy difícil aprender y valorar otros.

Debido a la complejidad de la vida, con frecuencia necesitamos recurrir a más de un modelo para así poder contrastar y evaluar diversas alternativas. Así, es posible aumentar nuestra gama de opciones y nuestro potencial de eficacia.

Los modelos asumidos por los individuos con frecuencia reflejan modelos adoptados por la sociedad en general. Durante el siglo xx, han aparecido diversos modelos de gestión.

Comprender estos modelos y sus orígenes permite a los directivos ampliar su comprensión y disponer de una mayor variedad de alternativas. (Quinn, 2014, pág. 10).

Existen varios modelos de gestión a aplicar en una entidad particular o del Estado, entre las más destacadas tenemos:

- Cadena de Valor.
- El enfoque para el cambio de ocho pasos de Kotter.
- La teoría de las cinco fuerzas de Porter.
- El cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC).

2.1.5.1 El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. (Amat, 2013) .

El Cuadro de Mando Integral (CMI) enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Para ello, la perspectiva que aportan ve a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento. (Kaplan & Norton, 2014).

El CMI es integral por dos razones: por una parte, se sustenta en cuatro perspectivas básicas que buscan una descripción completa de lo que necesitamos saber sobre el negocio, contemplando una dimensión temporal al análisis; por la otra, pues muestra tanto aspectos internos como externos. (Olve, Roy, & Wetter, 2002). Por último y fundamental, el CMI está vinculado mediante supuestos causa-efecto. Justamente, una de sus utilidades más importantes es reflejar la fuerza de estos vínculos, las demoras que implican y la certeza que podemos tener de estos vínculos ante la competencia externa y el cambio.

El cuadro de mando integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. (Kaplan & Norton, 2014, pág. 18).

El cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El cuadro de mando integral sigue

poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. (Martínez Serna, 2004, pág. 18).

El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

El cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard, trata de tener una visión abarcadora de estas metodologías. No trata de reemplazarlas, sino de tomarlas como iniciativas que forman parte de las estrategias para mejorar la marcha de las Empresas, dónde el Balanced Scorecard es la herramienta que permite ser metódico en la definición o manejo de las mismas y saber si están dando resultado. (Sueldo, 2015, pág. 15). No va a indicar cuáles son las estrategias a definir, si no que sugiere un método para poder analizar cómo cada decisión se va encadenando con el resto, y a la par indica la manera de poder hacer mi seguimiento de las mismas, y de esta manera realimentar el proceso para realizar los ajustes que sean necesarios cuando las cosas no van bien.

La Visión y la Estrategia general de la empresa, se ordenan mediante el cuadro de mando integral. Alrededor de cuatro perspectivas básicas: (Sueldo, 2015, pág. 3).

La perspectiva financiera. - La perspectiva financiera, también llamada de valor, recoge las necesidades de satisfacer a los accionistas de la organización, sirviendo de enfoque para los objetivos e indicadores del resto de las perspectivas. (Amo Baraybar, 2011, pág. 20).

La perspectiva de cliente. - Para conseguir los objetivos financieros enmarcados en la perspectiva financiera es necesario aportar valor a nuestros clientes, cubriendo sus necesidades. En esta perspectiva, también algunas veces, Hamaca de mercado recogeremos los objetivos establecidos en relación con nuestros clientes. (Amo Baraybar, 2011, pág. 20).

La perspectiva de procesos. - Para poder aportar valor a nuestros clientes, es necesario ser excelente en aquellos procesos que permitan a la organización cubrir las necesidades de sus clientes, en función de su estrategia de competencia y propuesta de valor. Esta

perspectiva identifica aquellos procesos que se espera tengan un fuerte impacto en la consecución de la estrategia. En esta perspectiva, enmarcaremos los objetivos de proceso, que conjuntamente con los de aprendizaje e innovación nos facilitarán la consecución de los objetivos del cliente y financieros. (Amo Baraybar, 2011, pág. 20).

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento. - La consecución de los objetivos de proceso, depende de la capacidad de innovar, desarrollar, construir y mantener los recursos y las infraestructuras básicas de la organización, como, por ejemplo: el capital humano, la tecnología, la estructura organizativa, las alianzas operativas o de negocio, las marcas, la investigación, etc. Esta perspectiva, también denominada de nfraestructuras, identifica los activos intangibles críticos para la consecución de la estrategia y deben estar agrupados y alineados con los objetivos de proceso. (Amo Baraybar, 2011, pág. 20).

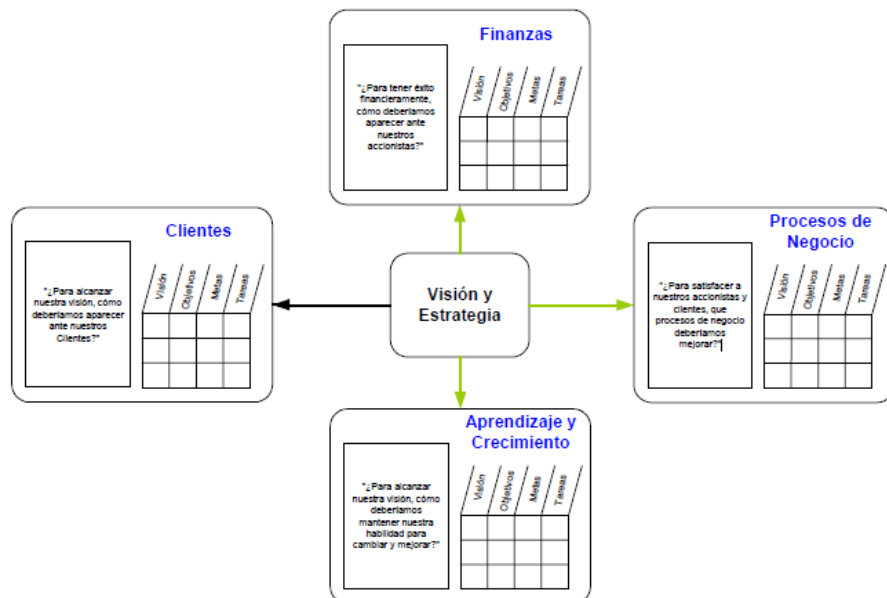


Gráfico 3: Balanced Scorecard

Fuente: (Sueldo, 2015, pág. 15)

Elaborado por: Sueldo

2.1.5.1.1 Diseño del Cuadro de Mando Integral

El primer y fundamental concepto a tener en cuenta, es que cuando hablamos de cuadro de mando integral, no deberíamos referirnos al mismo como "Proyecto", sino más bien

como "Programa". Esto que en principio puede parecer una cuestión puramente semántica, apunta a poner al CMI, en el nivel que le pertenece. (Sueldo, 2015, pág. 6).

El CMI no es sólo el sistema informático que brinda una serie de medidas a controlar, sino que implica un cambio en el management estratégico de toda la compañía, y que por lo tanto debe ser impulsado por la más alta dirección. Tampoco conviene llamarlo "Proyecto", porque da la idea que tiene un fin y que los recursos involucrados, serán desafectados al terminar el mismo.

Un programa de cuadro de mando integral no tiene una fecha de terminación definida, y de una manera u otra, todas las personas de la empresa deberían participar del mismo. En ese sentido, no hay diferencias (en cuanto a su implementación), con otras iniciativas estratégicas de mejoras de performance, o calidad. (Sueldo, 2015, pág. 6).

- **Pasos en el Diseño del Cuadro de Mando Integral**

Existen muchas metodologías para definir las etapas en el diseño del CMI. En este artículo se expondrá la propuesta por: (Rohm & Halbach, 2006, pág. 8). Que consiste en:

1. Análisis de la situación actual.
2. Desarrollo de la Estrategia General de Negocio.
3. Descomposición en Objetivos.
4. Creación del Mapa Estratégico de la Organización: linkeo de estrategias con objetivos.
5. Definición de las Métricas de Performance.
6. Identificación y diseño de nuevas iniciativas.

Paso 1) Análisis de la situación actual.

Esta es la etapa inicial del programa, básicamente implica ver dónde está ubicada la organización, y dónde es que se quiere llegar, a través de la misma. Típicamente puede incluir un análisis FODA (Fortalezas. Oportunidades. Debilidades y Amenazas), un análisis de mercado, un análisis económico-financiero de los últimos 6 meses y un análisis

de capacidad operativa, que indique los recursos materiales, de infraestructura y humanos con los que cuenta la organización.

Este análisis debe ser discutido al más alto nivel, ya que será la base de dos puntos del programa:

- a. El compromiso de inicio.
- b. La definición de la misión y visión la organización. (Sueldo, 2015, pág. 6).

Paso 2) Desarrollo de la Estrategia General de Negocio.

Una vez definidas la misión y la visión de la organización, se está en condiciones de definir la estrategia general del negocio, es decir los objetivos a largo plazo, entre 3 a 5 años.

La estrategia consistirá en definir de qué manera, la organización piensa alcanzar su visión. A la vez que se plantean las estrategias, u objetivos a largo plazo, deben establecerse las metas numéricas para estos objetivos.

Paso 3) Descomposición en Objetivos

Definida la estrategia a nivel global, el paso siguiente es bajar los objetivos de largo plazo, a objetivos de mayor detalle y corto plazo.

Las metas deberán estar distribuidas en las cuatro perspectivas presentadas anteriormente:

Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento plantean que, para cada una de las perspectivas, existen ciertos objetivos comunes a la mayoría de las organizaciones, y otros más específicos, que dependerán de la situación en que se encuentra la empresa (crecimiento, estable o cosechando), y del giro de negocio específico de la misma. (Kaplan & Norton, 2014, pág. 16).

Paso 4) Creación del Mapa Estratégico de la Organización:

Linkeo de estrategias con objetivos. Una vez definidos los objetivos y las estrategias a largo plazo, dentro de cada una de las perspectivas, se debe hacer un análisis para ver como cada uno de los objetivos va encadenándose, y afectándose entre sí. (Sueldo , 2014, pág. 11).

Paso 5) Definición de las Métricas de Performance

Una vez construido el mapa estratégico, dónde vemos como se relacionan cada uno de los objetivos, se debe analizar cuáles serán las métricas o indicadores clave, que nos permitirán saber en qué medida estamos alcanzando cada objetivo.

Las medidas deberán aportar algo a nuestro proceso de monitoreo, en función de los objetivos táctico y estratégicos definidos, de otra manera no tiene mayor sentido relevarlas.

El proceso de definir estas medidas es un proceso iterativo, dónde por cada una de las relaciones y objetivos se pueden ir haciendo un listado, que luego se va refinando hasta quedarse con las más significativas, o en su lugar pensar primero en las 5 más importantes y luego ir ampliando el número.

Todas las recomendaciones indican, que no debería excederse de las 25 medidas, y que las mismas deben estar balanceadas entre las perspectivas en la siguiente proporción: (DIENSA, s.f., pág. 17).

- 22 % Financieras
- 23% - 25% Orientadas al Cliente.
- 28% - 30% Procesos Internos.
- 23% - 25% Procesos Externos.

Estas medidas, además se deben estructurar en indicadores causa (porque afectan a otro objetivo con el que está relacionado), e indicadores efecto (que miden la consecución de un objetivo).

Es importante también, que las medidas estén bien definidas, de tal manera que no importe quién realice la medición, el valor obtenido sea siempre el mismo, y que sean correctamente entendidas en el marco de nuestra estrategia.

Una cantidad de medidas excesiva, es un indicador de que no se está teniendo en cuenta los aspectos estratégicos, por cuestiones operativas.

Paso 6) Identificación y diseño de nuevas iniciativas

- Este es el último paso del proceso, y consiste en definir cuáles van a ser las iniciativas y actividades a desarrollar para poder implementar nuestra estrategia.
- Las iniciativas estratégicas que se desprenden luego de aplicar esta metodología, son más acertadas y enfocadas que si simplemente tomáramos acciones aisladas.
- Cada una de estas iniciativas, estará unida a un conjunto de métricas o medidas que permitirán saber la marcha de las mismas. Es importante que las mismas sean comprendidas como un medio para alcanzar los objetivos estratégicos, y no un fin en sí mismas. (Rohm & Halbach, 2006, pág. 7).

2.1.6 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes (Sánchez Martorelli, 2013): Gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Es por esto que los indicadores pueden ser individuales y globales. (Lorino, 2006, pág. 194).

Un indicador es una magnitud asociada a una actividad, a un proceso, a un sistema, etc. Que permite, por comparación con los estándares, evaluar periódicamente las unidades de programación. Los indicadores cumplen dos funciones: Función descriptiva: aportar información sobre una situación determinada o el estado de un sistema y su evolución en el tiempo. Función valorativa: permitir apreciar los efectos provocados por una actuación. (Ortigueira Bouzada. , 1987).

Navarro (1.997, págs. 8 y 9) señala que por indicadores de gestión se entenderían aquellos que suministran la información necesaria para el ejercicio del control económico de la gestión, concibiendo este tipo de control en su triple vertiente de control de eficacia,

control de eficiencia y control de economía, magnitudes todas ellas que deberían reunir las características que a continuación detallamos: (Cansino Muñoz, 2007, pág. 241).

- 1) Su objetivo primordial es la medición de una determinada realidad durante un periodo de tiempo concreto o en un momento puntual.
- 2) Resultan igualmente de gran utilidad como patrón de medida que sustenta la expresión numérica de los objetivos previstos para un intervalo temporal determinado.
- 3) Llevan consigo un criterio de medición que no necesariamente deberá estar basado en unidades monetarias, existiendo, por tanto, la posibilidad de asignar valores a los indicadores en función de unidades físicas o técnicas.
- 4) Además de permitir la medición de forma relativamente exacta la gestión efectuada, también hacen posible la evaluación de la misma, pues facilitan la realización.

2.1.6.1 Tipos de Indicadores

En las organizaciones públicas y privadas existen diversos tipos de indicadores:

- Indicadores de inputs: Ofrecen información sobre los recursos utilizados por un área o programa (horas-hombre, horas de utilización de equipos, etc.) sobre los costes por programa (distinguiendo entre costes directos, costes indirectos, costes marginales y costes económicos).
- Indicadores de outputs: Se refieren a la cantidad de bienes y servicios generados por una entidad o programa".
- Indicadores de resultados: Se refieren a los resultados directos en términos de calidad o grado de satisfacción de los beneficiarios del servicio.
- Indicadores de impacto: Tratan de medir las repercusiones de los resultados de un programa/actividad tanto a nivel interno como externo.
- Indicadores de significatividad: Aportan datos sobre el comportamiento de los resultados en el tiempo. (Cansino Muñoz, 2007, pág. 244).
- Los datos proporcionados por los indicadores de gestión deben contar con las características de a) relevancia, b) comprensibilidad, c) comparabilidad. d) oportunidad, e) consistencia y f) Habilidad.

2.1.6.2 Ventajas de los Indicadores de Gestión

Objetividad: La reducción o en su caso total eliminación, de la carga de subjetividad emergente en toda labor de medición debe alcanzar el mayor grado posible si se pretende que los indicadores de gestión sean instrumentos de medida objetivos. A tal fin, es aconsejable comprobar que un indicador en concreto muestre idénticos valores -en base al mismo estado de una realidad o fenómeno previamente definido- independientemente del sujeto encargado de proceder a la medición. A este respecto consideramos que la neutralidad de la persona competente para llevar a cabo la medición de una actividad o suceso debe ser un requisito imprescindible. (Cansino Muñoz, 2007).

Precisión: Debe evitarse el posible margen de error innato en cualquier tarea de medición. Un indicador preciso es aquel que informa sobre una determinada realidad con un margen de error aceptable.

Pertinencia: La condición imprescindible que hace posible calificar a un indicador de pertinente reside en la posibilidad del mismo para reflejar los datos solicitados en torno a una actividad o servicio y mantener su significado a lo largo del tiempo.

Significación: La significación de los indicadores de gestión hace aparición cuando a éstos les resulta factible contener datos relacionados con todos y cada uno de los aspectos que deben ser medidos.

Univocidad: Se entiende por univocidad aquel rasgo de los indicadores que tiene lugar si las variaciones experimentadas por los valores de los mismos ante fluctuaciones del fenómeno medido presentan un carácter monótono.

Imputabilidad: Los datos proporcionados por un indicador deben presentar información relevante para tratar de descubrir las causas que han provocado el estado actual de la realidad medida.

Oportunidad: Un indicador, dotado de oportunidad, debe presentar la información sobre la realidad que se le encomendó medir con la antelación suficiente como para hacer posible la toma de decisiones que permitan mejorar el estado de esa realidad.

Operatividad: Un indicador operativo es aquel que le permite eliminar, siempre que sea posible, las barreras que impiden su uso efectivo para medir los fenómenos acontecidos

en la esfera de la administración, entre las que cabe citar: la complejidad de la orientación a largo plazo de los efectos de determinados servicios, el impacto que en el radio de acción de la entidad a evaluar, pueden producir acciones emprendidas por otras entidades, problemas derivados de la demografía poblacional, problemas relacionados con la identificación de las actividades que dan desarrollo a las prestaciones de servicios, etc.

Encadenamiento: La interrelación de distintos indicadores obtenidos en la misma administración puede constituir un poderoso instrumento al servicio de la evaluación de la gestión pública, primordialmente porque facilita la comparabilidad de los datos de distintas entidades.

Credibilidad y aceptabilidad: Son dos requisitos surgidos como producto de todos los rasgos anteriores, en virtud de los cuales el contenido informativo propio de los indicadores cuenta con el crédito suficiente entre sus usuarios como para que la toma de decisiones pueda apoyarse, de forma efectiva, en los datos reflejados.

2.1.6.3 Establecimiento de Indicadores de Gestión

Implantar un sistema de indicadores es instaurar un proceso de gestión que permita: clarificar y comunicar los objetivos estratégicos, motivar y centrar los esfuerzos de la organización, controlar el grado de cumplimiento de los objetivos y contrastar las hipótesis asumidas al elaborar los planes estratégicos. (Heredia Álvaro, 2001, pág. 55).

Para lograr este fin es importante diseñar adecuadamente cada uno de los indicadores y seguir un método apropiado para la definición e implantación del sistema en su conjunto.

El diseñar un indicador no es una tarea mecánica. Se requiere de buen juicio y experiencia para recoger en una fórmula el sentido exacto de lo que se quiere medir. No obstante, conocer los distintos aspectos que constituyen un indicador ayuda en su diseño.

Al diseñar e implantar un indicador, se está poniendo en marcha un sistema de control, con todos sus componentes: la medida, la meta, el sensor, el comparador, las causas y el sistema de transmisión. (Heredia Álvaro, 2001, pág. 55).

Para el diseño e implantación del sistema en su conjunto, se han desarrollado últimamente muchos métodos.

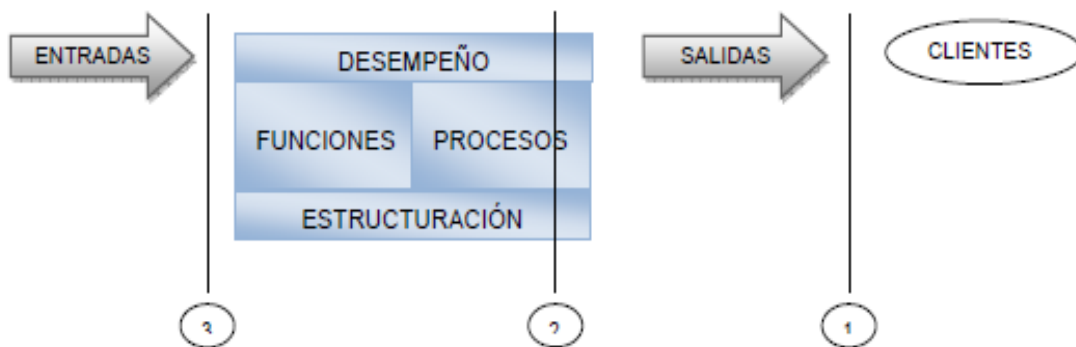


Gráfico 4: Establecimiento de indicadores de gestión

Fuente: (Beltran Jaramillo, 2010, pág. 33)

Elaborado por: Beltran Jaramillo

Primeramente, se establecen los indicadores de eficacia. Simultáneamente conviene cruzar el producto, los clientes y su satisfacción con la función general del área. Posteriormente, es necesario establecer los indicadores correspondientes a la eficiencia, para esto podemos proceder de dos maneras: (Beltran Jaramillo, 2010).

Aplicando el concepto de la "caja negra", y basándose en la relación entre las entradas y las salidas, determinando tiempo de transformación global, costos de transformación general, etc.

- Identificando los procesos estratégicos del área y, en cada uno, máximo dos o tres de ellos, colocar indicadores en los límites del proceso. Si es necesario, se establecerán algunos puntos intermedios de control en los procesos.
- Finalmente, es necesario colocar algunos indicadores a la entrada del área, con el fin de garantizar que los insumos que el área tienen las condiciones óptimas para desarrollar su gestión.

2.2 IDEA A DEFENDER

Un Sistema de Gestión por Procesos ayudará a elevar la eficiencia en el trabajo de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano, Provincia de Chimborazo.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tuvo modalidad cuali-cuantitativa. Ya que se analizó los procesos y se realizó una comparación con el articulado de la Constitución, Leyes y Reglamentos pertinentes, para determinar las necesidades de cambio y elaboración de sistemas que permitan agilizar el servicio y mejorar el funcionamiento de los departamentos, siguiendo un orden establecido, recopilar información, datos y resultados que ayuden a conocer la realidad y formular una propuesta coherente con el compromiso y participación de empleados y autoridades.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En la investigación se empleó los siguientes tipos de investigación:

La bibliográfica documental.- Los conceptos bibliográficos de gestión, procesos, procesos por gestión, ayudan a entender la base teórica de la investigación, analizando a autores y documentos que direccionen el trabajo; documentos legales como la constitución, leyes, reglamentos, son los elementos a analizar y considerar para poder encaminar el trabajo apegado a la parte legal.

La Investigación de campo.- El recoger datos mediante la observación y documentación es la base para determinar la forma como desarrollan los procesos en los departamentos que conforman la Dirección Financiera, para ello es necesario el empleo de instrumentos de investigación con los que se recogió la información de empleados y usuarios de servicios de la Dirección Financiera.

La investigación descriptiva.- Analiza los procesos de cada departamento, para determinar las fortalezas y necesidades, que sirvieron para el planteamiento de procesos por departamentos como parte de un sistema.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para el desarrollo del trabajo intervienen dos grupos los empleados de los diferentes departamentos que son 21 personas; y los usuarios de los servicios, la proyección de la

población para el año 2018 es de 47.744 personas. Que agrupadas en familias son 11.936.

3.3.1 Población

Tabla 1: Muestra de la investigación

UNIVERSO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Empleados	21	0,18
Jefes de familia	11936	99,82
Total	11957	100

Fuente: INEC. Población por cantones – Dirección Financiera GAD

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

Para el cálculo de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

n = Tamaño de la muestra

PQ = Varianza media de la población = 0.25 /probabilidad de éxito o fracaso

N = Tamaño de la población

E= Nivel de significación 0.05

K = Constante de corrección del error = 2

$$n = \frac{N * pq}{(N - 1) \frac{E^2}{K^2} + pq}$$

$$n = \frac{11.936 * 0,25}{(11.936 - 1) \frac{0,05^2}{2^2} + 0,25}$$

$$n = \frac{2984,00}{(11.935) \frac{0,0025}{4} + 0,25}$$

$$n = \frac{2984}{7.46 + 0,25}$$

$$n = \frac{2984,00}{7.7093}$$

$$n = 387,06$$

$$n = 387$$

3.3.2 Muestra

Para la investigación se consideró a los 21 empleados, y la muestra que son 387 encuestas, se aplicó a usuarios de los servicios de la Dirección Financiera.

Tabla 2: Muestra de la investigación

UNIVERSO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Empleados	21	5,15
Jefes de familia	387	94,85
Total	408	100

Fuente: Encuesta aplicada, enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Los métodos que se empleó son:

Analítico-Sintético.- El análisis de documentación departamental, permite establecer resultados cuantitativos y cualitativos, que se consideran para el planteamiento del sistema para la Dirección Financiera.

Inductivo-deductivo.- Consultados los usuarios internos respecto a los servicios y el apoyo que brinda cada departamento de la Dirección Financiera, manifiestan que tiene fallas en el servicio; fue importante ir investigando cada parte para establecer las debilidades.

Instrumentos: Los instrumentos que se empleó son:

Guía de observación.- Para recabar información interna se utiliza la guía de observación.

Guía de Encuesta.- La encuesta estructurada es el instrumento que ayude a recoger información de usuarios internos y externos, respecto a la calidad del servicio que brinda la Dirección Financiera del GAD Municipal Guano.

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Análisis de la Encuesta Aplicada a los Usuarios de la Dirección Financiera del GAD Municipal del cantón Guano.

Pregunta N° 1: ¿Cuál es su lugar de residencia?

Tabla 3: ¿Cuál es su lugar de residencia de los usuarios?

Lugar de residencia		Frecuencia	Porcentaje
Pregunta N° 1	Cabecera parroquial	131	33,9%
	Cabecera cantonal	174	45,0%
	Comunidad	82	21,2%
	Total	387	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

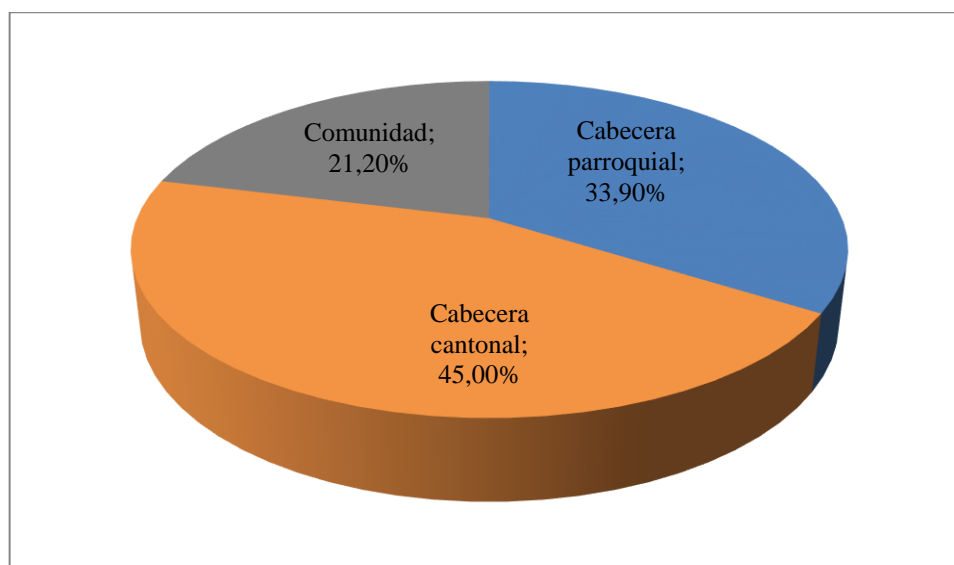


Gráfico 5: Lugar de residencia de los usuarios

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

Análisis

Al consultar a los habitantes del cantón Guano sobre su lugar de residencia se determinó que el 33,9% señala que pertenece a la cabecera parroquial; mientras que el 45% pertenece a la cabecera cantonal y el 21,2% son habitantes de las diferentes comunidades del cantón Guano.

Pregunta N° 2: ¿Usted ha realizado trámites en el último año en la Dirección Financiera del GAD Municipal del cantón Guano?

Tabla 4: ¿Ha realizado trámites en la Dirección Financiera del GAD?

Ha realizado trámites		Frecuencia	Porcentaje
Pregunta N° 2:	Si	361	93,3%
	No	26	6,7%
	Total	387	100,0

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

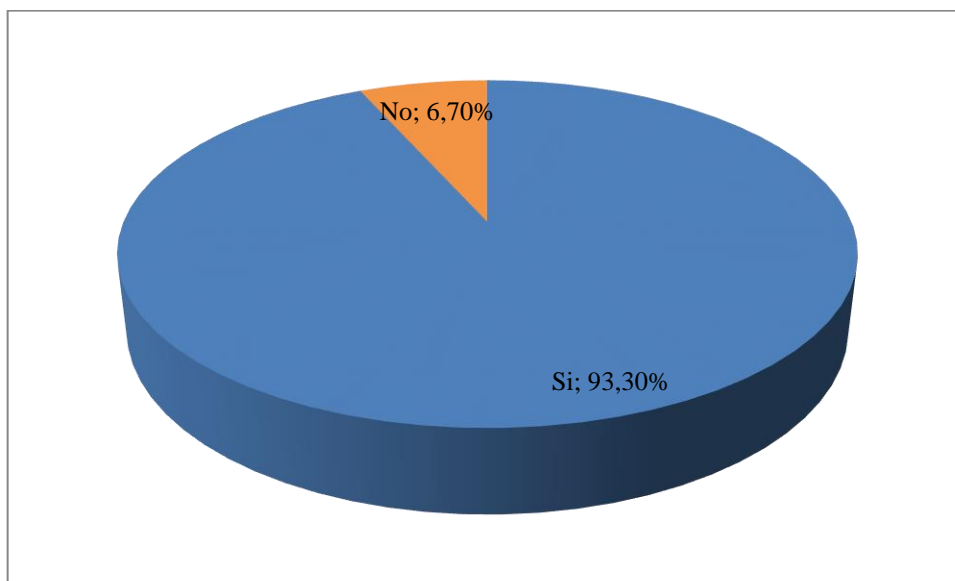


Gráfico 6: Ha realizado trámites en la Dirección Financiera del GAD

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

Análisis

En las encuestas realizadas a los habitantes del cantón Guano se determinó que el 93,3% si han realizado trasmites en el último año en la Dirección Financiera; mientras que el 6,7%, no han realizado trámite alguno en el GAD del cantón Guano.

Pregunta N° 3: ¿Cómo considera la calidad del servicio recibido en los departamentos de la Dirección Financiera del GAD Municipal del cantón Guano?

Tabla 5: Calidad del servicio recibido

Calidad del servicio recibido		Frecuencia	Porcentaje
Pregunta N° 3	Muy satisfactorio	70	18,1%
	Satisfactorio	97	25,1%
	Poco satisfactorio	210	54,3%
	Nada satisfactorio	10	2,6%
	Total	387	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

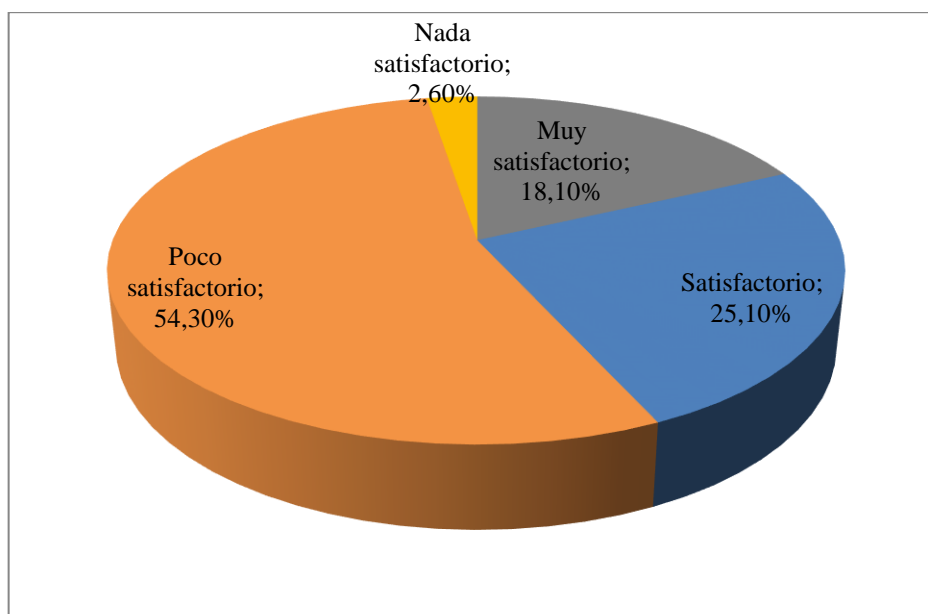


Gráfico 7: Calidad del servicio recibido

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

Análisis

Al preguntar sobre la calidad de servicio recibido en los departamentos del GAD del cantón Guano se determinó que el 18,1% están muy satisfechos; mientras que el 25,1% se encuentran satisfechos; el 54,3 % están poco satisfechos y el 2,6% respondieron que no se sienten nada satisfechos.

Pregunta N° 4: ¿Cuándo requiere atención en algún departamento de la Dirección Financiera del GAD Municipal del cantón Guano, conoce la ruta a seguir?

Tabla 6: Cuando requiere atención, conoce la ruta a seguir

Conoce la ruta a seguir		Frecuencia	Porcentaje
Pregunta N° 4	Si	166	43,9%
	No	221	57,1%
	Total	387	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

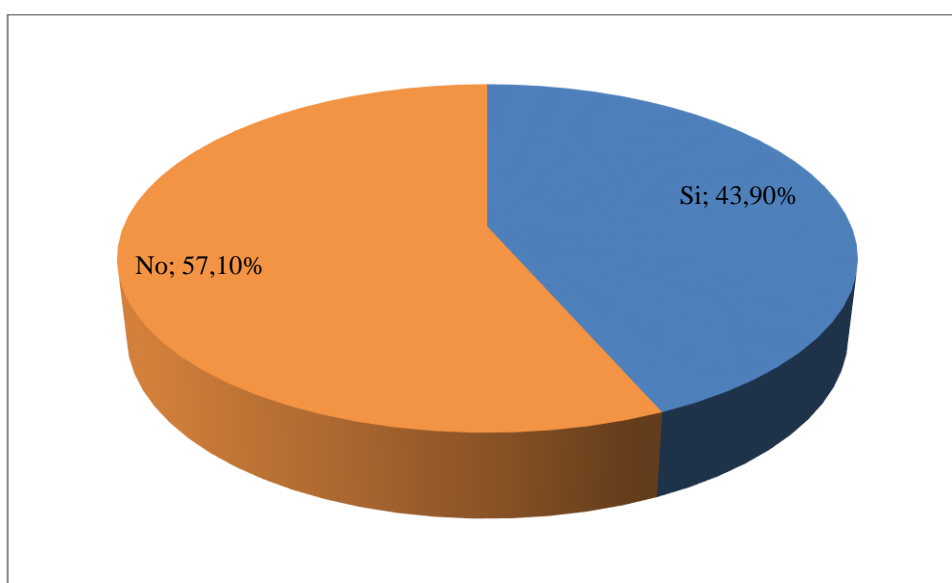


Gráfico 8: Cuando requiere atención, conoce la ruta a seguir

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

Análisis

De la encuesta realizada se determinó que el 57,1% no conocen la ruta a seguir, al solicitar atención en algún departamento de la Dirección Financiera, mientras que el 42,9% respondieron que si conocen la ruta a seguir cuando requieren atención.

Pregunta N° 5: ¿La Dirección Financiera del GAD Municipal del cantón Guano ha difundido adecuadamente a la ciudadanía los servicios que presta?

Tabla 7: La Dirección Financiera ha difundido los servicios que presta

Ha difundido los servicios que presta		Frecuencia	Porcentaje
Pregunta N° 5	Si	131	33,9%
	No	36	9,3%
	Desconoce	220	56,8%
	Total	387	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

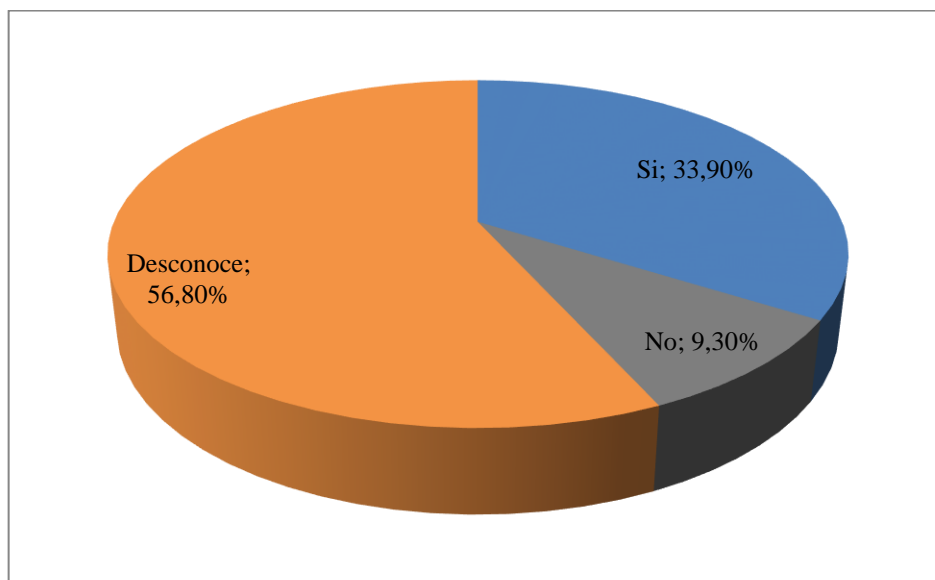


Gráfico 9: La Dirección Financiera ha difundido los servicios que presta

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

Análisis

Al consultar a los habitantes si la Dirección Financiera ha difundido los servicios que presta se determinó que; el 33,9% respondieron positivamente; mientras que el 9,3% respondieron negativamente; y el 56,8% desconocen si hay difusión.

Pregunta N° 6: ¿La Dirección Financiera del GAD Municipal del cantón Guano cuenta con el espacio físico suficiente para atender a los usuarios?

Tabla 8: La Dirección Financiera cuenta con el espacio físico suficiente

Cuenta con el espacio físico suficiente		Frecuencia	Porcentaje
Pregunta N° 6:	Si	166	42,9%
	No	191	49,4%
	Desconoce	30	7,8%
	Total	387	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

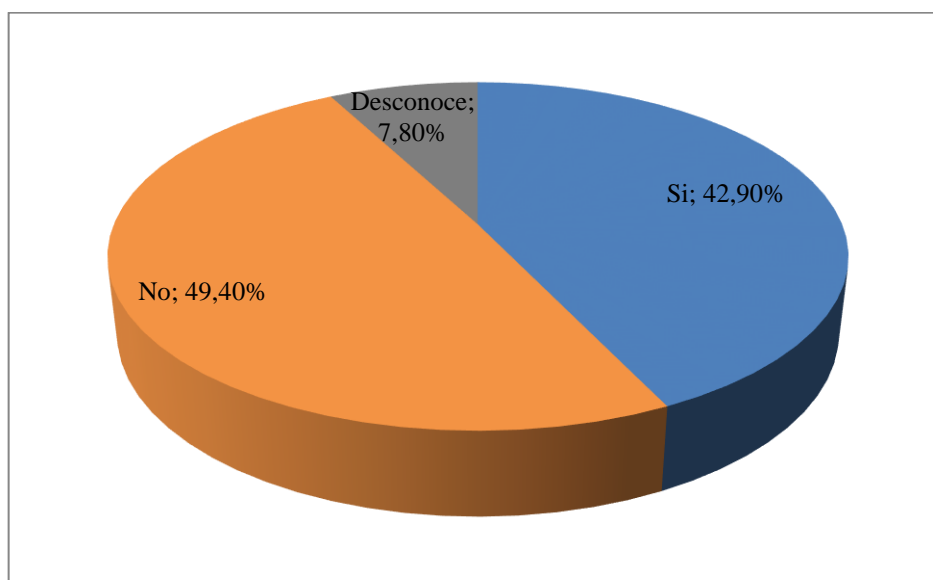


Gráfico 10: La Dirección Financiera cuenta con el espacio físico suficiente

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

Análisis

En las encuestas realizadas el 42,9% respondieron que la Dirección Financiera si cuenta con el espacio físico suficiente para atender a los usuarios; mientras que el 49,4% respondieron negativamente y el 7,8% desconocen.

Pregunta N° 7: ¿La Dirección Financiera del GAD Municipal del cantón Guano cuenta con tecnología adecuada y actualizada para su trabajo?

Tabla 9: Cuenta con tecnología adecuada y actualizada para su trabajo.

Cuenta con tecnología adecuada y actualizada		Frecuencia	Porcentaje
Pregunta N° 7	Si	70	18,1%
	No	27	7,0%
	Desconoce	290	74,9%
	Total	387	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

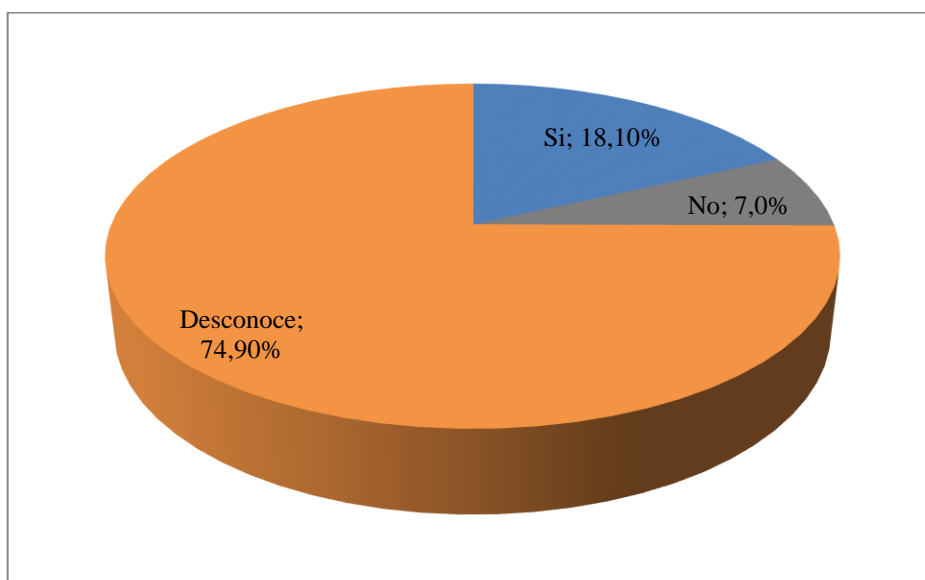


Gráfico 11: Cuenta con tecnología adecuada y actualizada para su trabajo

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

Análisis

De las encuestas realizadas, el 18,1% responden que el GAD Municipal del cantón Guano si cuenta con tecnología adecuada y actualizada para su trabajo; mientras que el 7 % respondieron negativamente; y el 74,9% desconocen del tema.

Pregunta N° 8: ¿La Dirección Financiera del GAD Municipal del cantón Guano cuenta con el personal adecuado para brindar atención de calidad?

Tabla 10: Cuenta con el personal adecuado para brindar atención de calidad

Cuenta con personal adecuado para atención		Frecuencia	Porcentaje
Pregunta N° 8:	Si	108	27,9%
	No	41	10,6%
	Desconoce	238	61,5%
	Total	387	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

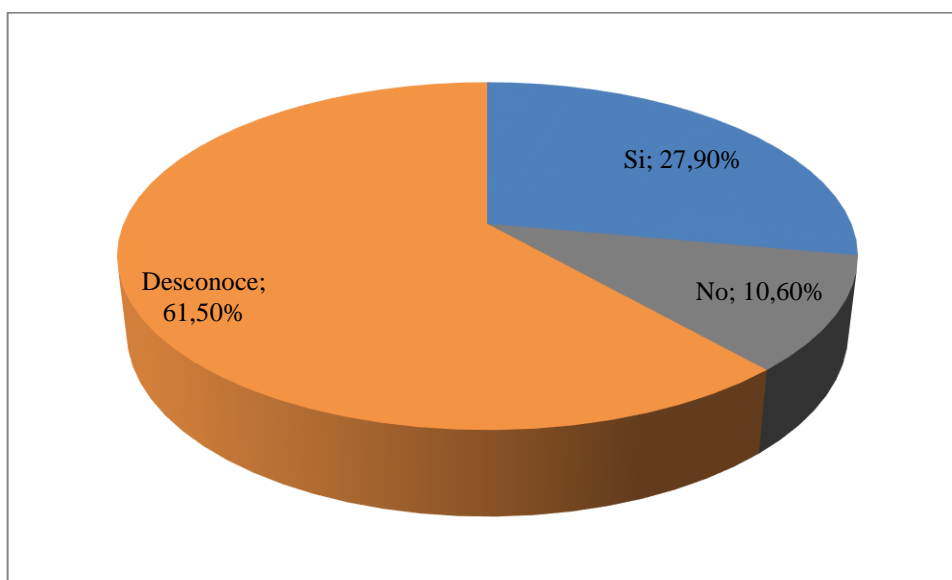


Gráfico 12: Cuenta con el personal adecuado para atención

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

Análisis

Al consultar si la Dirección Financiera del GAD Municipal del cantón Guano cuenta con el personal adecuado para brindar atención de calidad se determinó que el 27,9%, respondieron positivamente, mientras que el 10,6%, respondieron que no cuenta con elementos idóneos en cada dependencia, y el 61,5%, desconoce.

Pregunta N° 9: ¿Ha presentado quejas o reclamos por atención recibida en la Dirección Financiera del GAD Municipal del cantón Guano?

Tabla 11: Ha presentado quejas o reclamos por atención recibida

Ha presentado quejas o reclamos		Frecuencia	Porcentaje
Pregunta N° 9	Si	216	55,8%
	No	171	44,2%
	Total	387	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

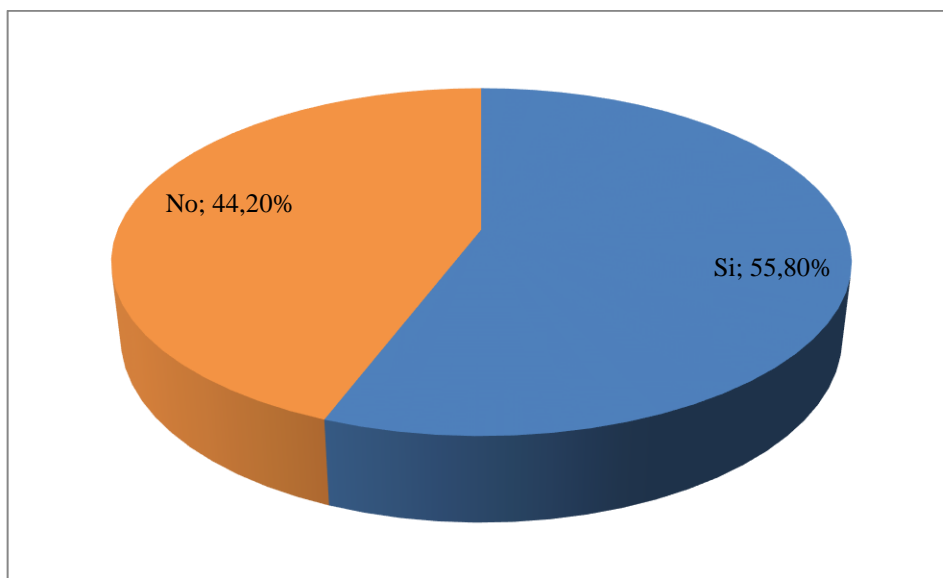


Gráfico 13: Ha presentado quejas o reclamos por atención recibida

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

Análisis

En las encuestas realizadas los habitantes del cantón Guano responden que el 44,2% no han presentado quejas, sea por los tramites que son muy demorados o por duda ante gestión, mientras que el 55,8% si han presentado quejas.

3.5.2 Análisis de la encuesta aplicada a los empleados de la Dirección Financiera del GAD Municipal del cantón Guano

Pregunta N° 1: ¿Cuál es su grado de instrucción?

Tabla 12: Grado de instrucción

Grado de instrucción		Frecuencia	Porcentaje
Pregunta N° 1	Primer nivel	2	9,5%
	Nivel técnico	4	19,0%
	Tercer Nivel	12	57,1%
	Cuarto Nivel	3	14,3%
	Total	21	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

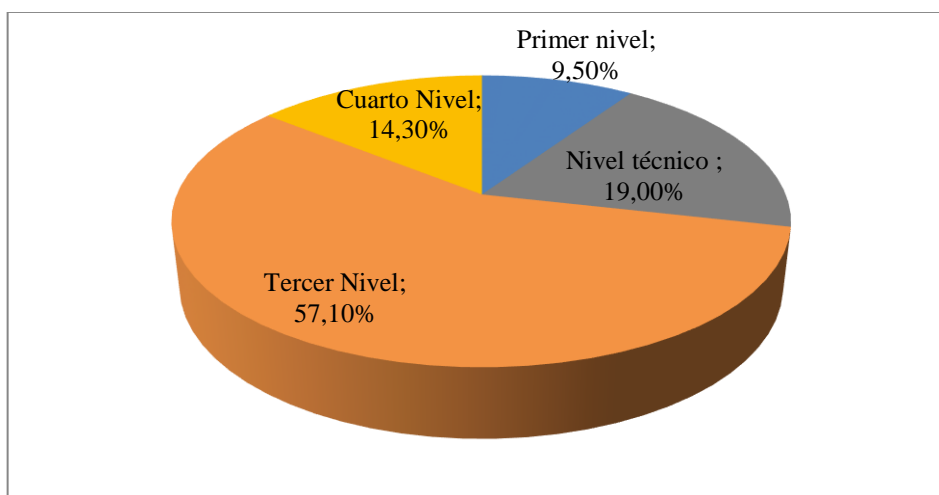


Gráfico 14: Grado de instrucción

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

Análisis

Al realizar las encuestas a los empleados de la Dirección Financiera del GAD del cantón Guano se determinó que el grado de instrucción de primer nivel es de 9,5%; el 19% tienen nivel técnico, mientras que el 57,1% una preparación de tercer nivel y el 14,3% una preparación de cuarto nivel.

Pregunta N° 2: ¿Qué tiempo trabaja en la institución?

Tabla 13: ¿Qué tiempo trabaja en la institución?

Tiempo de trabajo en la institución		Frecuencia	Porcentaje
Pregunta N° 2:	Menos de 1 año	3	14,3%
	Entre 1 y 5 años	11	52,4%
	Entre 6 y 10 años	3	14,3%
	Más de 16 años	4	19,0%
	Total	21	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

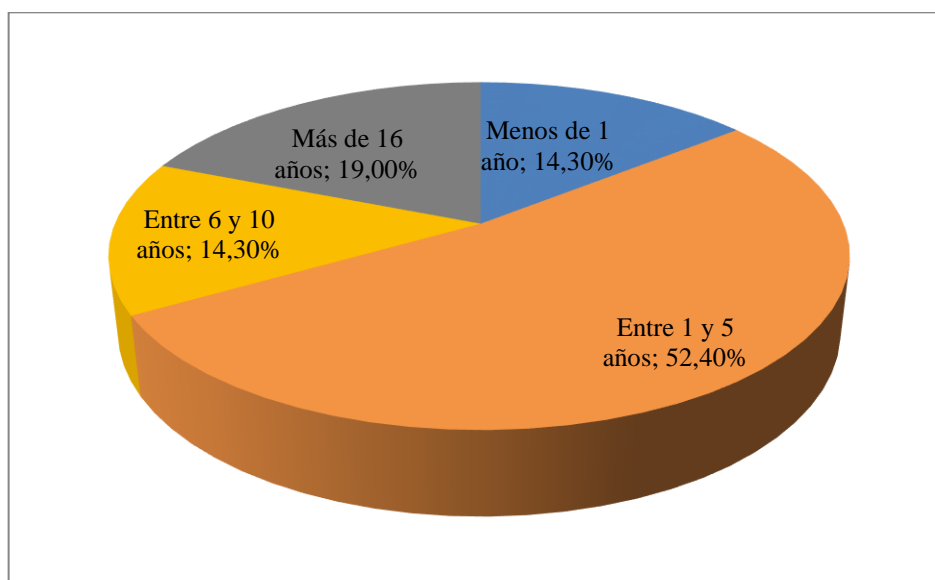


Gráfico 15: Tiempo de trabajo en la institución

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

Análisis

De las encuestas realizadas a los empleados, el 14,3% respondieron que tiene menos de un año laborando en la institución, mientras que el 52,4% tiene entre uno y cinco años, el 14,3% entre seis y diez años y el 19% más de dieciséis años trabajando en el GAD del cantón Guano.

Pregunta N° 3: ¿Cuál es la experiencia laboral en relación a su puesto de trabajo?

Tabla 14: Experiencia laboral en su puesto de trabajo

Experiencia laboral en su puesto de trabajo		Frecuencia	Porcentaje
Pregunta N° 3	Menos de 1 año	2	9,5%
	Entre 1 y 5 años	13	61,9%
	Entre 6 y 10 años	2	9,5%
	Más de 16 años	4	19,0%
	Total	21	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

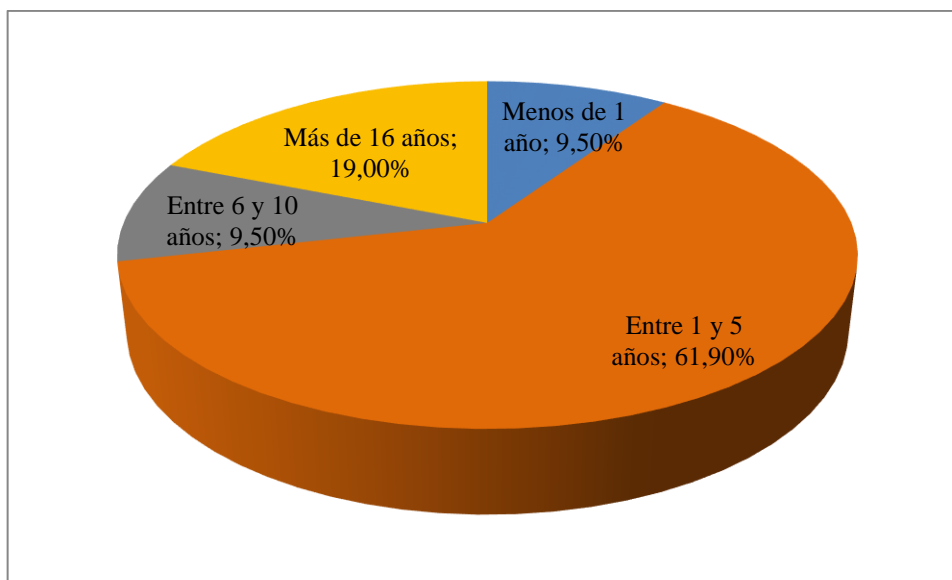


Gráfico 16: Experiencia laboral en su puesto de trabajo

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

Análisis

Al realizar las encuestas, se determinó que el 9,5% de empleados tiene menos de un año de experiencia respecto a su puesto de trabajo, el 61,9% tiene entre uno y cinco años de experiencia, el 9,5% tiene entre seis y diez años de experiencia y el 19% tiene más de dieciséis años de experiencia respecto a su puesto de trabajo.

Pregunta N° 4: ¿Cuál es su dependencia laboral?

Tabla 15: Dependencia laboral

Dependencia laboral		Frecuencia	Porcentaje
Pregunta N° 4	Contrato	4	19,04%
	Contrato indefinido	8	38,09%
	Nombramiento provisional	5	23,8%
	Nombramiento definitivo	4	19,04%
	Total	21	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

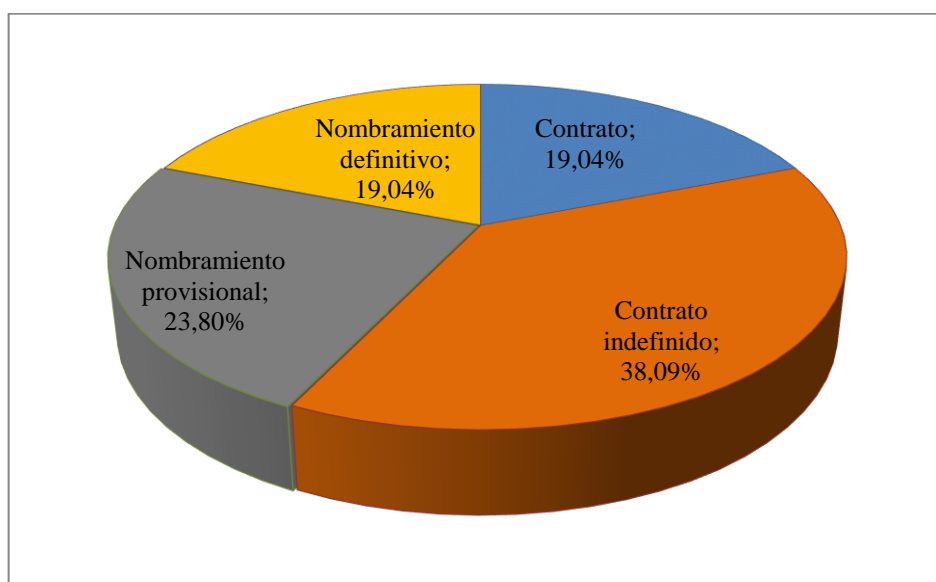


Gráfico 17: Dependencia laboral

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

Análisis

Mediante la encuesta realizada a los empleados del GAD del cantón Guano, con respecto a su dependencia laboral el 19,4% respondieron que son de contrato; mientras que el 38,9% de empleados tienen contrato indefinido; el 23,8% tienen nombramiento provisional, y 19,04% tienen nombramiento definitivo.

Pregunta N° 5: ¿Dentro de la Dirección Financiera del GAD Municipal del Cantón Guano a qué departamento pertenece?

Tabla 16: Ha qué departamento pertenece

Ha qué departamento pertenece		Frecuencia	Porcentaje
Pregunta N° 5	Contabilidad	8	38,1%
	Bodega	4	19,0%
	Rentas	2	9,5%
	Tesorería	5	23,8%
	Coactivas	2	9,5%
	Total	21	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

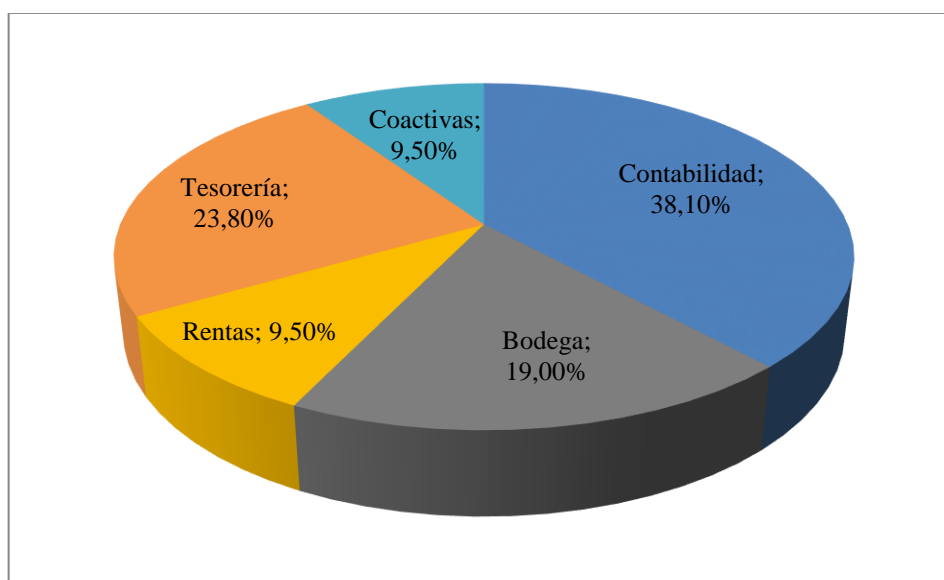


Gráfico 18: Ha qué departamento pertenece

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

Análisis

De las encuestas realizadas se determinó que el 38,1% pertenece al departamento de contabilidad; mientras que el 19% pertenece al departamento de bodega; el 9,5% pertenece al departamento de rentas; el 9,5% al departamento de coactivas; y el 23,8% pertenece al departamento de tesorería.

Pregunta N° 6: ¿Conoce usted si en la Dirección Financiera del GAD Municipal del cantón Guano está definido la misión, visión, valores, principios, políticas y objetivos institucionales?

Tabla 17: Está definido la misión, visión, valores, principios, políticas y objetivos institucionales

Está definido		Frecuencia	Porcentaje
Pregunta N° 6	Si	18	85,7%
	No	1	4,8%
	Desconoce	2	9,5%
	Total	21	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

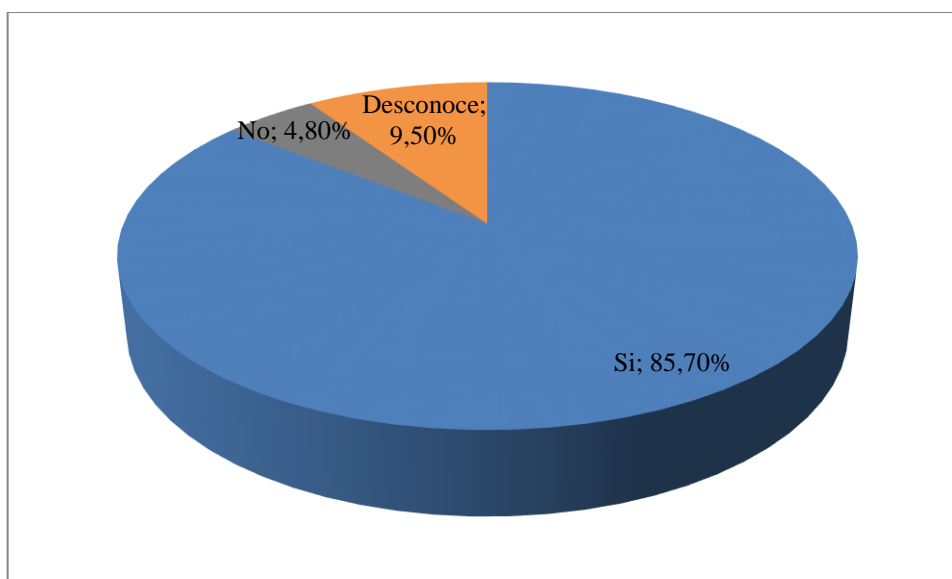


Gráfico 19: Está definido la misión, visión, valores, principios, políticas y objetivos institucionales

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

Análisis

Al preguntar si en la Dirección Financiera del GAD Municipal del cantón Guano está definido la misión, visión, valores, principios, políticas y objetivos institucionales nos respondieron positivamente el 85,7%; el 4,8% contestaron negativamente; mientras el 9,5% desconocen.

Pregunta N° 7: ¿Conoce usted, si en la Dirección Financiera del GAD Municipal del cantón Guano está definido el organigrama estructural, funcional, plan de desarrollo, y plan operativo anual?

Tabla 18: Está definido el organigrama estructural, funcional y POA

Está definido el organigrama estructural,		Frecuencia	Porcentaje
Pregunta N° 7	Si	16	76,2%
	No	2	9,5%
	Desconoce	3	14,29%
	Total	21	100%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

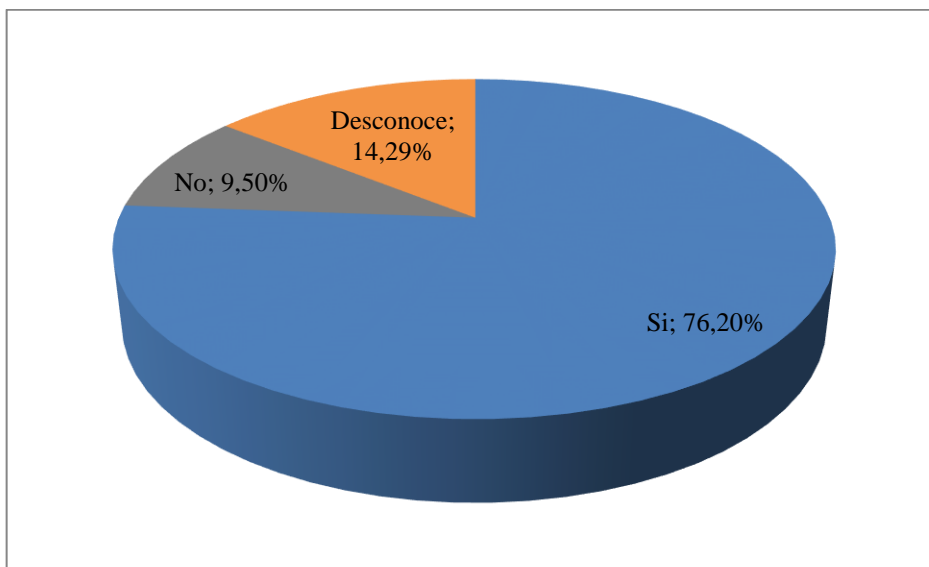


Gráfico 20: Está definido el organigrama estructural, funcional y POA

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

Análisis

Al realizar las encuestas se determinó que el 76,2%, de los empleados de la Dirección Financiera del GAD del cantón Guano respondieron que si está definido el organigrama estructural, funcional y POA; mientras que el 9,5% respondieron negativamente y el 14,29% desconocen.

Pregunta N° 8: ¿En la Dirección Financiera del GAD Municipal del cantón Guano, se ha realizado la actualización de la información existente sobre las necesidades de los usuarios internos y externos?

Tabla 19: Se actualiza la información sobre las necesidades de los usuarios

Actualización de la información		Frecuencia	Porcentaje
Pregunta N.º 8	Si	15	71,4%
	No	3	14,3%
	Desconoce	3	14,3%
	Total	21	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

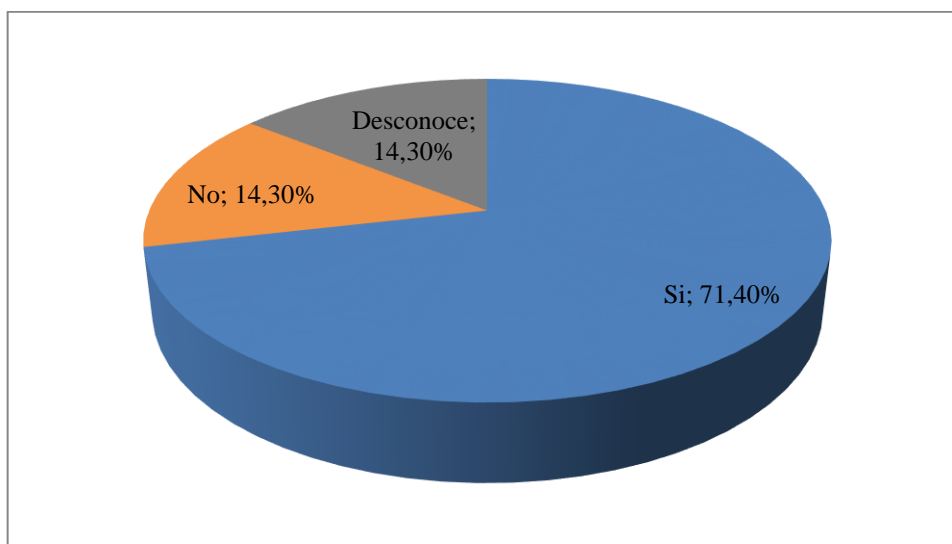


Gráfico 21: Se actualiza la información sobre las necesidades de los usuarios

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

Análisis

Se consultó si la Dirección Financiera del GAD del cantón Guano ha realizado la actualización de la información existente sobre las necesidades de los usuarios internos y externos; el 71,4% respondieron que si se hace este proceso; mientras que el 14,3% respondieron negativamente; y el 14,3% desconocen.

Pregunta N° 9: ¿En los departamentos de la Dirección financiera del GAD Municipal del cantón Guano, están definidas adecuadamente las funciones, objetivos, metas y tareas para cada empleado?

Tabla 20: Están definidas adecuadamente las funciones, objetivos, metas y tareas para cada empleado

Están definidas adecuadamente las funciones		Frecuencia	Porcentaje
Pregunta N° 9	Si	19	90,5%
	No	1	4,8%
	Desconoce	1	4,8%
	Total	21	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

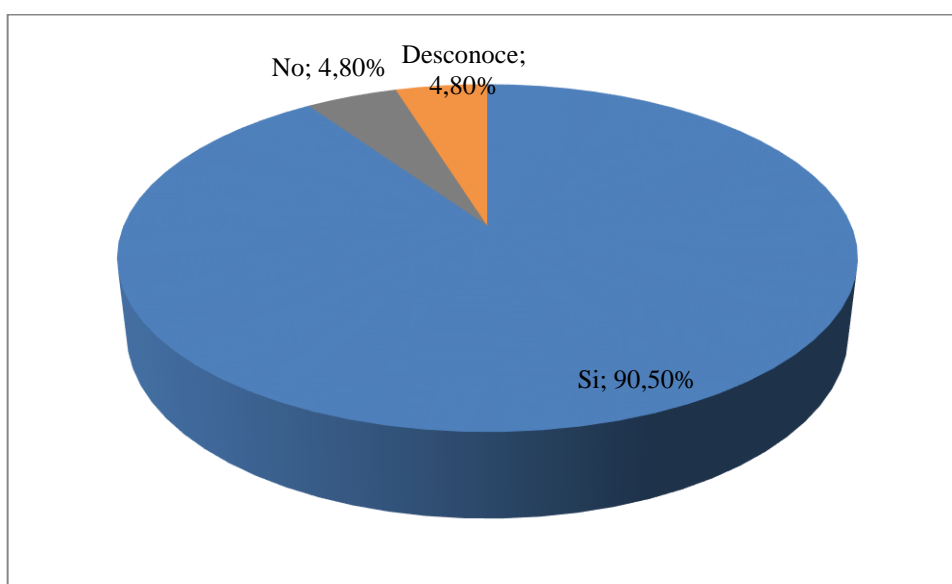


Gráfico 22: Están definidas adecuadamente las funciones, objetivos, metas y tareas para cada empleado

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

Análisis

Al realizar las encuestas, el 90,5% contestaron que si están definido adecuadamente las funciones, objetivos, metas y tareas; mientras que el 4,8% negaron que se haga esto dentro de la Dirección Financiera; y el 4,8% desconoce.

Pregunta N° 10: ¿La actualización de conocimientos para mejorar el desempeño, es importante para la Autoridad de la Dirección Financiera del GAD Municipal del cantón Guano?

Tabla 21: La Actualización de conocimientos para mejorar el desempeño es importante

La actualización de conocimientos		Frecuencia	Porcentaje
Pregunta N° 10	Si	20	95,2%
	No	1	4,8%
	Total	21	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

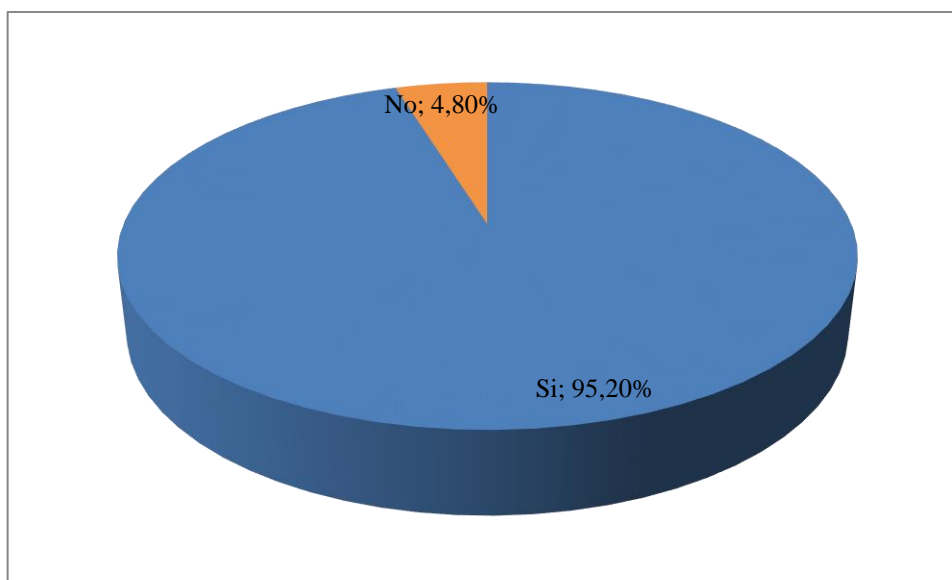


Gráfico 23: La Actualización de conocimientos para mejorar el desempeño es importante

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

Análisis

De las encuestas realizadas se determinó que el 95,2%; de empleados de la Dirección Financiera del GADM del cantón Guano respondieron, que si es necesario la actualización de conocimientos para mejorar el desempeño para la autoridad mientras que; el 4,8% respondieron negativamente.

Pregunta N° 11. ¿Con qué frecuencia se analiza el desempeño de los empleados de la Dirección Financiera del GAD Municipal?

Tabla 22: Con qué frecuencia se analiza el desempeño de los empleados

Con qué frecuencia se analiza		Frecuencia	Porcentaje
Pregunta N° 11	Trimestral	4	19,0%
	Semestral	5	23,8%
	Anual	12	57,1%
	Total	21	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

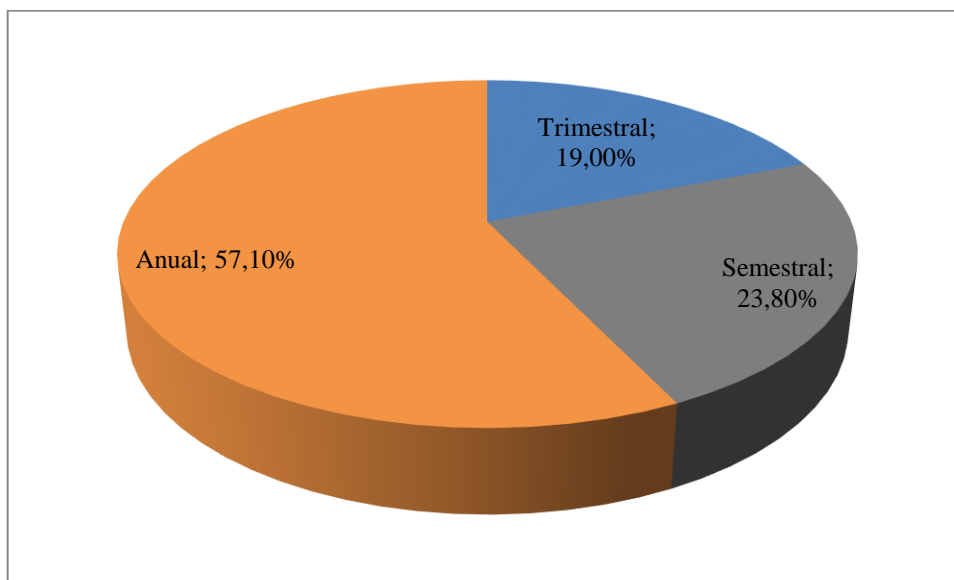


Gráfico 24: Con qué frecuencia se analiza el desempeño de los empleados

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

Análisis

De las encuestas realizadas para determinar con qué frecuencia se analiza el desempeño de los empleados; el 19% respondieron que se hace un análisis trimestralmente; el 23,8% respondieron que son evaluados semestralmente; y el 57,1%, respondieron que la evaluación se hace anualmente.

Pregunta N° 12: ¿En su departamento los procesos están adecuadamente definidos y documentados?

Tabla 23: Procesos están adecuadamente definidos y documentados

Procesos definidos		Frecuencia	Porcentaje
Pregunta N° 12	Si	6	28,6%
	No	15	71,4%
	Total	21	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

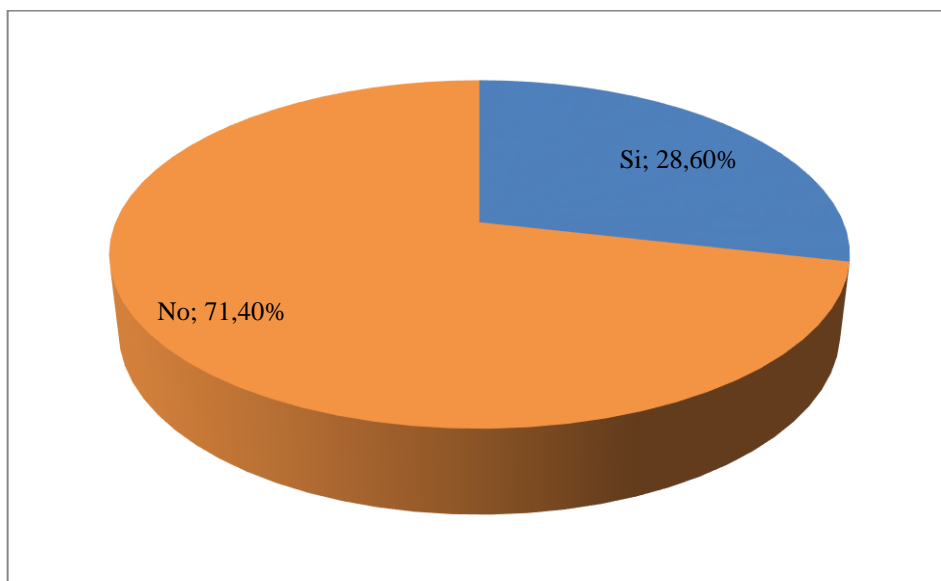


Gráfico 25: Procesos están adecuadamente definidos y documentados

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

Análisis

Al realizar las encuestas el 28,6%, respondieron que si están definidos adecuadamente los procesos y documentados; mientras que el 71,4% de encuestados respondieron que no están definidos.

Pregunta N° 13. ¿Cree usted que mediante el sistema de gestión por procesos basada en el Balancead Scorecard, mejorará la eficiencia de la Dirección Financiera?

Tabla 24: Gestión por procesos basada en el Balancead Scorecard

Gestión por procesos		Frecuencia	Porcentaje
Pregunta N° 13	Si	10	47,6%
	No	5	23,8%
	Desconoce	6	28,6%
	Total	21	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

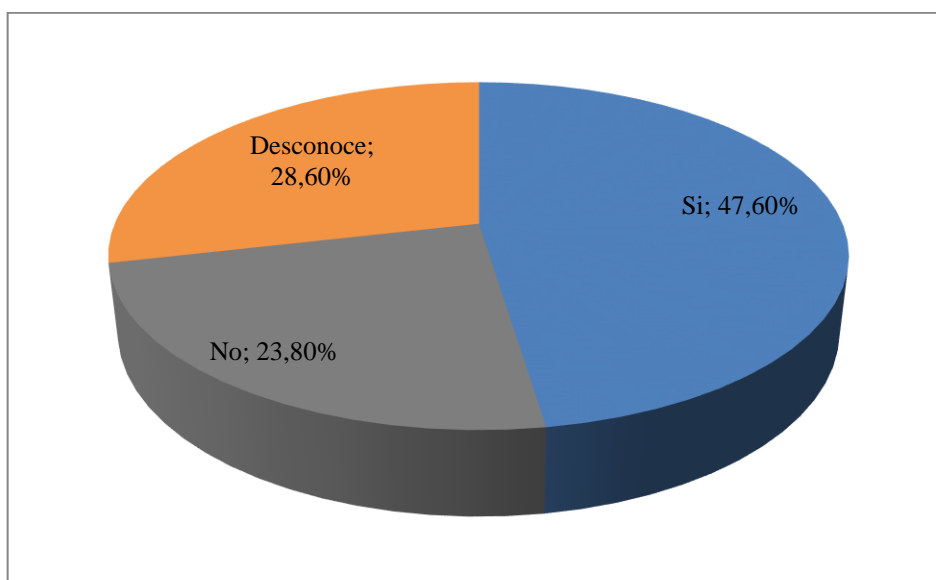


Gráfico 26: Gestión por procesos basada en el Balancead Scorecard

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

Análisis

De las encuestas realizadas a los empleados si creen que mediante el sistema de gestión por procesos basada en el Balancead Scorecard, mejorará la eficiencia de la Dirección Financiera el 47,6% respondieron positivamente; mientras que el 23,8% de encuestados respondieron que no; y el 28,6%, desconocen que es el Cuadro de Mando Integral.

3.6 VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER

3.6.1 Usuarios de la Dirección Financiera del GAD Municipal del cantón Guano

Tabla 25: Resumen de encuesta aplicada a usuarios

Pregunta	Incide	Porcentaje	No incide	Porcentaje
Cómo considera la calidad del servicio recibido en los departamentos de la Dirección Financiera del GAD Municipal Guano.	220	56,9%	167	43,1%
Cuando requiere atención en algún departamento de la Dirección Financiera del GAD Municipal, conoce la ruta a seguir.	221	57,11%	166	42,89%
La Dirección Financiera del GAD Municipal ha difundido adecuadamente en la ciudadanía los servicios que presta.	256	66,1%	131	33,9%
La Dirección Financiera del GAD Municipal cuenta con el espacio físico suficiente para atender a los usuarios.	221	57,10%	166	42,9%
La Dirección Financiera del GAD Municipal cuenta con el personal adecuado para atención de calidad.	279	72,1%	108	27,9%
Ha presentado quejas o reclamos por atención recibida en la Dirección Financiera del GAD Municipal.	216	55,8%	171	44,2%
Total	1413	60,85%	909	39,15%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

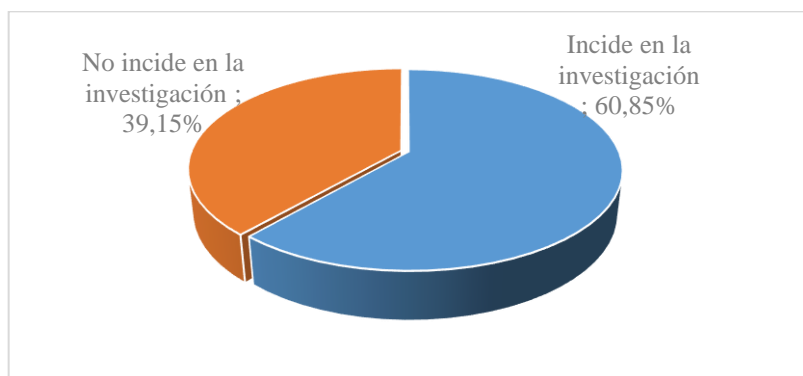


Gráfico 27: Resumen de encuesta aplicada a usuarios

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

Análisis e interpretación

En la encuesta aplicada a la población del cantón Guano, respecto a los trámites que deben desarrollarse en la Dirección Financiera del GAD; resumiendo las preguntas respecto a su incidencia en la investigación. El 60,85% de la ciudadanía manifiesta que es importante mejorar, para el beneficio de la ciudadanía en general. Las respuestas recabadas de los usuarios, el 39,15% de sus respuestas expresan que el servicio y atención al público es adecuado. Con los resultados recabados es importante plantear una propuesta.

3.6.2 Empleados de la Dirección Financiera del GAD Municipal

Tabla 26: Resumen de encuesta aplicada a empleados

Pregunta	Incide	Porcentaje	No incide	Porcentaje
¿Cuál es el grado de instrucción?	19	90,48%	2	9,52%
¿Qué tiempo trabajo en la institución?	18	85,71%	3	14,29%
¿Cuál es la experiencia laboral en relación a su puesto de trabajo?	19	90,47%	2	9,52%
¿Cuál es la dependencia laboral?	17	80,95%	4	19,05%
¿Conoce usted si en la Dirección Financiera del GAD Municipal está definido la misión, visión, valores, principios, políticas y objetivos institucionales?	3	14,28%	18	85,71%
¿Conoce usted si en la Dirección Financiera del GAD Municipal está definido el organigrama estructural, funcional, plan de desarrollo, y plan operativo anual?	5	23,81%	16	76,19%
¿En los departamentos de la Dirección Financiera del GAD Municipal, están definidas adecuadamente las funciones, objetivos, metas y tareas para cada empleado?	2	9,52%	19	90,48%
¿La actualización de conocimientos para mejorar el desempeño es importante para Autoridad de la Dirección Financiera del GADM?	1	4,76%	20	95,24%
¿Con qué frecuencia se analiza el desempeño de los empleados de la Dirección Financiera del GADM?	17	80,95%	4	19,04%
¿En su departamento los procesos están adecuadamente definidos y documentados?	15	71,43	6	28,57%
¿Cree usted que mediante el sistema de gestión por procesos basada en el Balancead Scorecard, mejorará la eficiencia de la Dirección Financiera?	11	52,38%	10	47,62%
Total	127	54,98	104	45,02

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

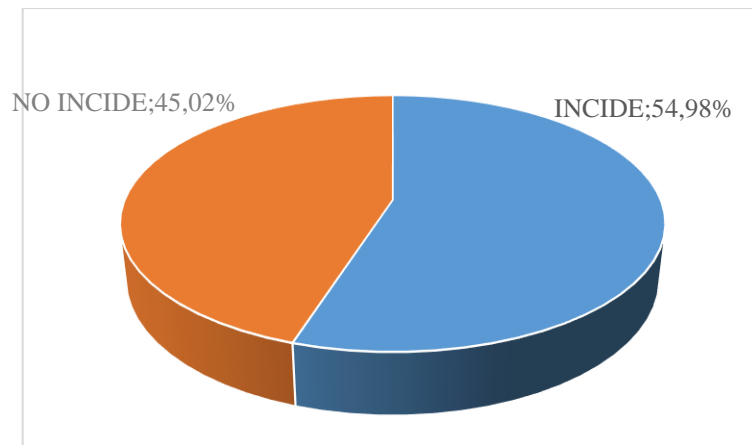


Gráfico 28: Resumen de encuesta aplicada a empleados

Fuente: Encuesta aplicada enero 2018

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

Análisis e interpretación

En la investigación. Propuesta de un sistema de gestión por procesos, para la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Guano, provincia de Chimborazo, 2018. Se recoge mediante una encuesta la opinión de los empleados que actualmente laboran en los departamentos de la Dirección Financiera. Las respuestas son variadas y existe un 54,98% a favor o que requiere la investigación y el 45,02% que no incide. Considerando las respuestas de las preguntas finales aplicada a este grupo de empleados es importante que se cuente con un documento que respalde los procesos y que el Cuadro de Mando Integral es, conocido por un grupo de personas, lo que facilitaría el desarrollo de la propuesta.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

Sistema de Gestión por Procesos, para la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano, Provincia de Chimborazo.

4.2 INFORMACIÓN GENERAL

4.2.1 Ubicación Geográfica

PAÍS: Ecuador
PROVINCIA: Chimborazo
CANTÓN: Guano

Al norte de la Provincia de Chimborazo, entre las coordenadas 01°36'10" de grados de latitud sur, 81° de latitud oeste, 0°6'30" del meridiano de Quito, 0°11'30" de latitud occidental.

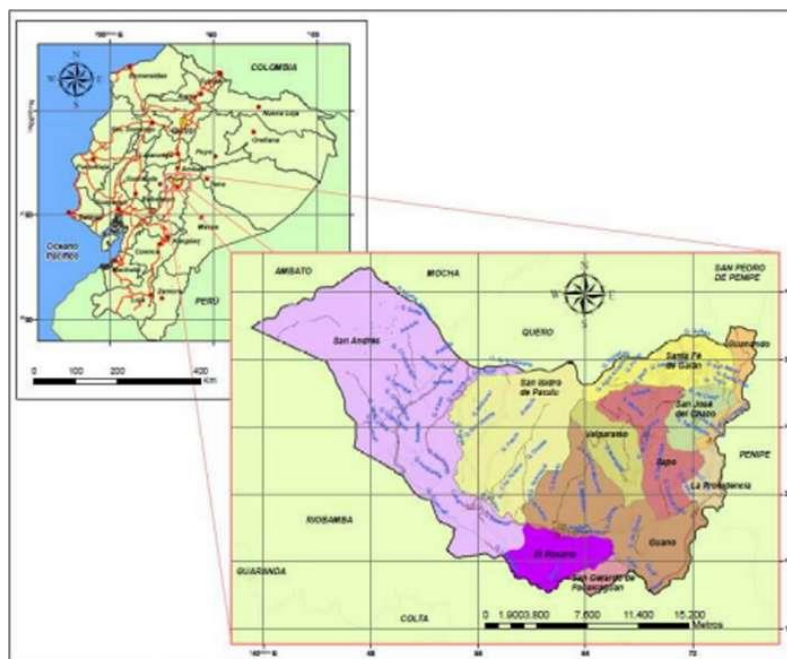


Gráfico 29: Mapa de ubicación del cantón Guano

Fuente: Plan de Desarrollo Cantonal

Guano, está ubicado en la Provincia de Chimborazo, a una altura de 2683 metros de la cabecera cantonal. Está limitado al norte, con varios cantones de la Provincia de Tungurahua; al sur; con el Cantón Riobamba; al este con el río Chambo; y al oeste, con el Cantón Riobamba y una pequeña parte de la Provincia de Bolívar.

El Cantón Guano está formado por dos parroquias urbanas: La matriz y el Rosario. Y por nueve parroquias rurales: Guanando, La Providencia, San Andrés, San Gerardo, San Isidro, San José de Chazo, Santa Fe de Galán y Valparaíso.

Posee una superficie de 473.3 Km² que representa el 7% de territorio de la Provincia de Chimborazo. El cantón Guano posee un clima templado con estaciones marcadas: seca, lluviosa, y verano frío; presentando una temperatura media de 16°C.

4.2.2 Componente Poblacional

Proyección de la población del cantón Guano y la provincia de Chimborazo 2010-2020 (INEC, 2013).

Tabla 27: Proyección de la población del cantón Guano

AÑO	PROVINCIA DE CHIMBORAZO	CANTÓN GUANO	PORCENTAJE	VARIACIÓN
2010	476.255	44.518	9,35%	
2011	481.498	44.969	9,34%	1,01
2012	486.680	45.409	9,33%	0,98
2013	491.753	45.835	9,32%	0,94
2014	496.735	46.249	9,31%	0,90
2015	501.584	46.646	9,30%	0,86
2016	506.325	47.028	9,29%	0,82
2017	510.935	47.394	9,28%	0,78
2018	515.417	47.744	9,26%	0,74
2019	519.777	48.078	9,25%	0,70
2020	524.004	48.395	9,24%	0,66

Fuente: INEC. Proyección de la población

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

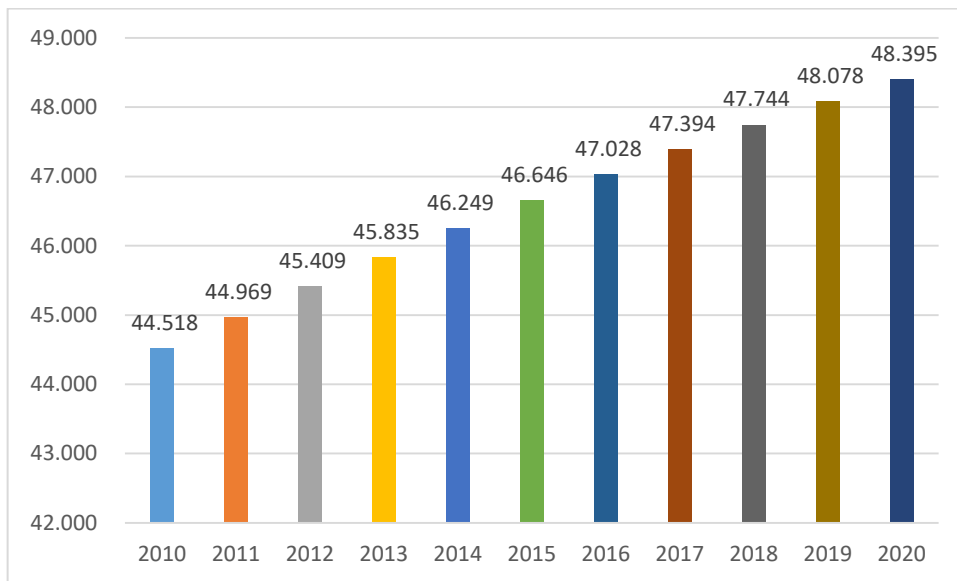


Gráfico 30: Proyección de la población del cantón Guano

Fuente: INEC. 2013

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

4.2.3 Reseña Histórica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano

Vicente Rocafuerte, uno de los grandes mandatarios del Ecuador en los primeros años de la República, fue Presidente de la Convención Nacional reunida en Cuenca, en la que se aprobó el decreto de cantonización de Guano el 17 de diciembre de 1845. El general José María Urbina, Ministro de Gobierno, que firmó el ejecútese de cantonización de Guano, en Cuenca, el 20 de diciembre de 1845. Fue también presidente del Ecuador. (Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, 2015).

Mediante Ordenanza aprobada por el Concejo Municipal de Guano publicada en el Registro Oficial N° 158 de 23 de junio de 2011, se cambió la denominación de Ilustre Municipalidad de Guano a Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Guano.

4.2.4 Misión

Servir a la población guaneña con proyectos, obras y servicios de calidad, equitativos y solidarios: generando mejores condiciones para asegurar el desarrollo armónico y bienestar integral de la comunidad, con participación directa y efectiva, bajo el liderazgo

de una administración honesta, responsable y eficiente; respetuosa de las personas, su cultura y del ambiente.

4.2.5 Visión

Guano capital del turismo sostenible, competitivo, solidario, incluyente, socialmente corresponsable, con instituciones y organizaciones locales fortalecidas y articuladas a una democracia participativa; administración efectiva con una gestión eficiente en el cumplimiento de las metas de desarrollo cantonal; contribuyendo decididamente al Sumak Kawsay de sus ciudadanos y al respeto de los derechos.

4.2.6 Valores institucionales

Comunicación: Los actores sociales internos y externos están suficientemente informados de la gestión municipal. Se logra optimizar procesos y se obtiene consensos.

Gestión transparente: Procedimientos transparentes en la gestión institucional: manejo claro y responsable de los recursos, de responsabilidades asignadas, de trámites y en todas las acciones de la gestión institucional.

Trabajo en equipo: Esfuerzo conjunto y responsabilidad compartida para alcanzar las metas de la Institución.

Participación: Consagra el derecho de participación de la ciudadanía y prevé que las ciudadanas y los ciudadanos, en forma individual o colectiva, participen de manera protagónica en la toma de decisiones, planificación y gestión.

Lealtad: Cumplir las responsabilidades individuales para fortalecer la imagen institucional.

Responsabilidad: Cumplir con eficiencia las tareas encomendadas.

Respeto: Interna y externamente es una práctica generalizada en el desempeño de las funciones institucionales.

Eficiencia: Se entregan resultados de calidad en base a la planificación institucional.

4.2.7 Estructura Orgánica del Gobierno Municipal del Cantón Guano

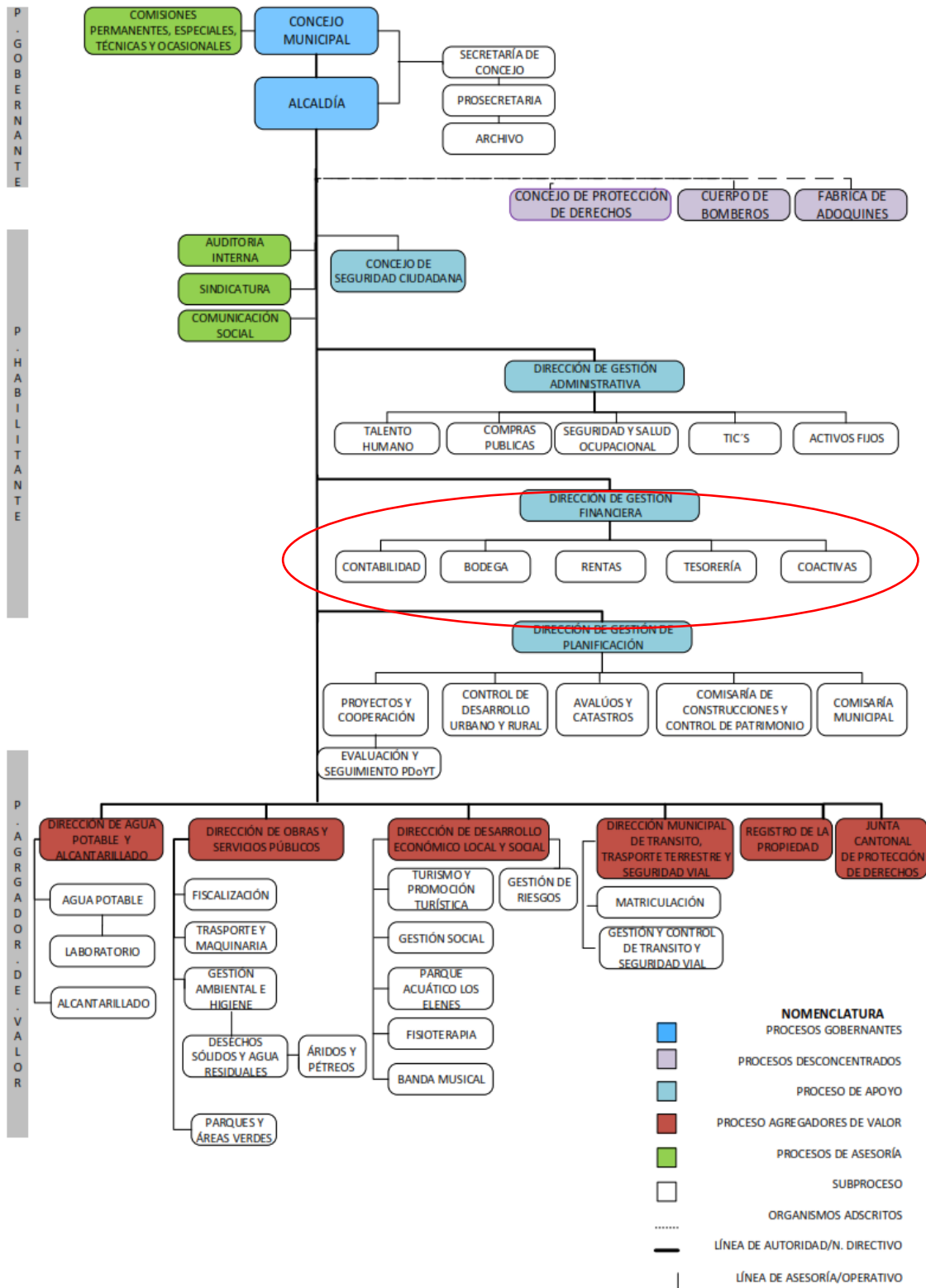


Gráfico 31: Organigrama del Gobierno Municipal del cantón Guano

Fuente: Plan de desarrollo cantonal

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

4.2.7.1 Art. 8.- Estructura Orgánica

La estructura organizacional del GAD Municipal del cantón Guano, se alinea con su visión consagrada en el Plan Estratégico de Desarrollo del cantón Guano la misma que responde a la naturaleza o especialización de su misión determinada en el COOTAD, y se sustenta en la filosofía y metodología de productos y procesos, con el propósito de asegurar que la racionalidad del funcionamiento interno institucional se oriente a satisfacer los requerimientos de los usuarios de sus servicios públicos a través de sus procesos y subprocesos.

PROCESOS GOBERNANTES. - Son aquellos que orientan la gestión institucional a través de la formulación y expedición de políticas, procedimientos, planes, acuerdos, resoluciones y otros instrumentos o herramientas para el funcionamiento de la organización, la articulación, coordinación y establecimiento de mecanismos para la ejecución de los planes, programas, proyectos, directrices para el buen desempeño de la gestión institucional.

AGREGADORES DE VALOR. - Son los responsables de generar, administrar y controlar el portafolio de productos y servicios, destinados a usuarios externos, permiten cumplir con la misión institucional, los objetivos estratégicos y constituyen la razón de ser de la Institución.

PROCESOS HABILITANTES. - Se clasifican en procesos de asesoría y procesos de apoyo, están encaminados a generar productos y servicios de asesoría y apoyo logístico para producir el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión.

PROCESOS DESCONCENTRADOS. - Encaminados a generar productos y servicios directamente a los clientes externos, en las zonas de planificación áreas geográficas establecidas conforme la planificación territorial, contribuyendo al cumplimiento de la misión institucional.

4.2.7.2 Dirección de Gestión Financiera

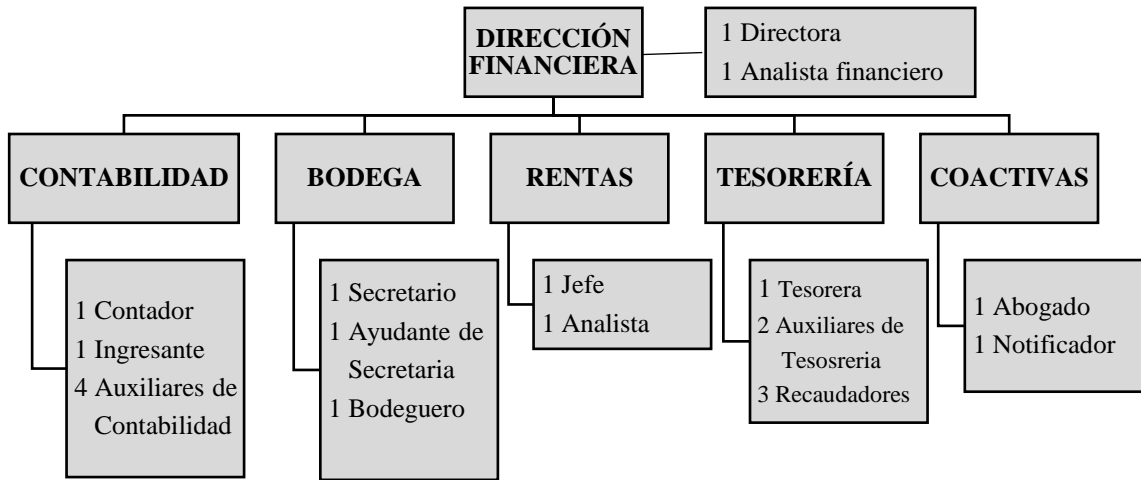


Gráfico 32: Funcionarios de la Dirección Financiera del Gobierno Municipal del cantón Guano

Fuente: Gobierno Municipal

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

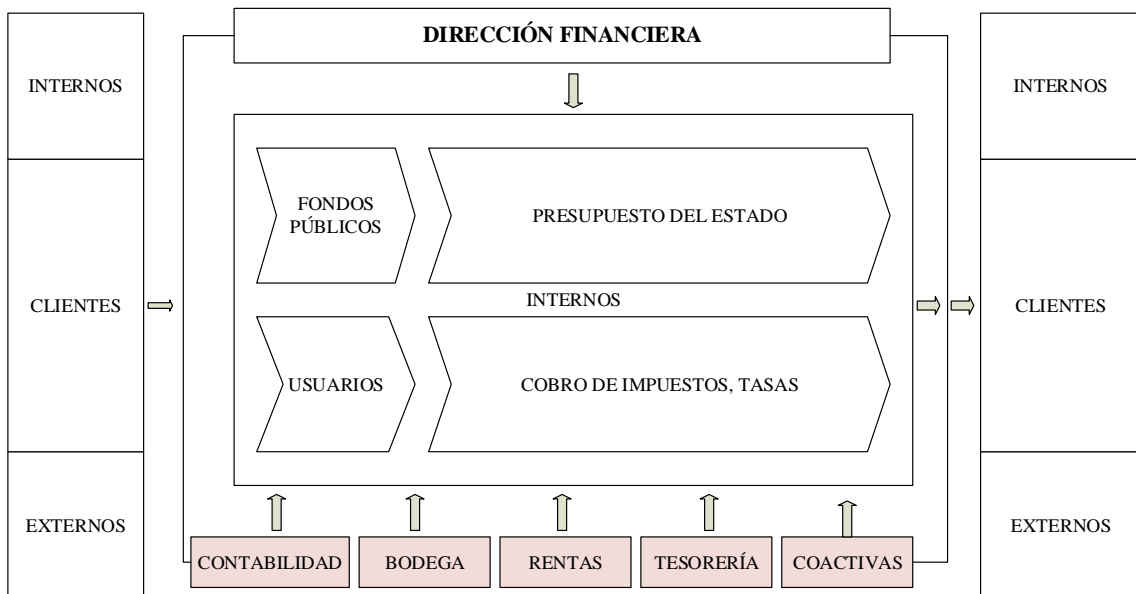


Gráfico 33: Procesos de la Dirección Financiera del Gobierno Municipal del cantón Guano

Fuente: Gobierno Municipal

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

4.3 ANÁLISIS SITUACIONAL

Tabla 28: Matriz FODA

INTERNO		EXTERNO	
F	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía administrativa y financiera de los recursos. • Personal comprometido con la institución. • Presentación de informes de cumplimiento de actividades en los cargos que desempeñan cada funcionario público. • Elaboración y presentación del Plan Operativo Anual a los órganos de control. • Personal con conocimiento de los sistemas informáticos. 	O	<ul style="list-style-type: none"> • Contribución del gobierno a la gestión municipal. • Optimización de recursos económicos. • Sofisticadas herramientas informáticas (software) que agilitan los procesos de cobranzas. • Convenios con instituciones educativas para gestiones de cobranzas. • Innovación de los proceso de recaudación y recuperación de cartera vencida de impuestos.
D	<ul style="list-style-type: none"> • Los servidores públicos no atienden con cordialidad a los contribuyentes. • Falta de medidas de control para la recuperación de cartera vencida. • Falta de comunicación a los contribuyentes sobre las fechas de pago de impuestos. • Gestión inadecuada de los recursos financieros. • No poseen equipos tecnológicos actualizados para el cobro de los impuestos. • No existe coordinación con los demás departamentos del GADM. 	A	<ul style="list-style-type: none"> • Evasión de impuestos municipales por parte de los contribuyentes. • Falta de recursos económicos para financiar obras y proyectos para el cantón. • Insatisfacción de los ciudadanos por falta de obras. • Recorte del presupuesto por parte del órgano de control. • Falta de liquidez en la institución municipal. • Los contribuyentes no tienen una cultura de pago oportuna.

Fuente: Gobierno Municipal

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

4.3.1 Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Impacto	Debilidad importante 1	Fortaleza menor 3
	Debilidad menor 2	Fortaleza importante 4
Peso	Sin importancia 0,00	
	Muy importante 1,00	

Tabla 29: Matriz (EFI)

FORTALEZAS	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO
Autonomía administrativa y financiera de los recursos.	0,09	4	0,36
Personal comprometido con la institución.	0,09	4	0,36
Presentación de informes de cumplimiento de actividades en los cargos que desempeñan cada funcionario público.	0,09	3	0,27
Elaboración y presentación del Plan Operativo Anual a los órganos de control.	0,09	3	0,327
Personal con conocimiento de los sistemas informáticos.	0,09	4	0,36
DEBILIDADES			
Los servidores públicos no atienden con cordialidad a los contribuyentes.	0,09	1	0,09
Falta de medidas de control para la recuperación de cartera vencida.	0,09	1	0,09
Falta de comunicación a los contribuyentes sobre las fechas de pago de impuestos.	0,09	1	0,09
Gestión inadecuada de los recursos financieros.	0,09	1	0,09
No poseen equipos tecnológicos actualizados para el cobro de los impuestos.	0,09	2	0,18
No existe coordinación entre los demás departamentos del GADM.	0,09	2	0,18
TOTAL	1		2,39

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

Análisis:

El peso ponderado total es de 2.39, lo que indica que la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano, está por debajo de la media, mostrando así una posesión estratégica débil, es decir no está aprovechando las fortalezas para minimizar las debilidades existentes en los procesos internos de la institución.

4.3.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externo

Impacto	Amenaza importante 1	Oportunidad importante 4
	Amenaza menor 2	Oportunidad Menor 3
Peso	Sin importancia 0,00	
	Muy importante 1,00	

Tabla 30: Matriz (EFE)

OPORTUNIDADES	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO
Contribución del gobierno a la gestión municipal.	0,09	4	0,36
Optimización de recursos económicos	0,09	3	0,27
Sofisticadas herramientas informáticas (software) que agilitan los procesos de cobranzas.	0,09	4	0,36
Convenios con instituciones educativas para gestiones de cobranzas.	0,09	3	0,27
Innovación de los proceso de recaudación y recuperación de cartera vencida de impuestos.	0,09	4	0,36
AMENAZAS			
Evasión de impuestos municipales por parte de los contribuyentes.	0,09	1	0,09
Falta de recursos económicos para financiar obras y proyectos para el cantón.	0,09	1	0,09

Insatisfacción de los ciudadanos por falta de obras.	0,09	2	0,18
Recorte del presupuesto por parte del órgano de control.	0,09	1	0,09
Falta de liquidez en la institución municipal.	0,09	1	0,09
Los contribuyentes no tienen una cultura de pago oportuna.	0,09	1	0,09
TOTAL	1		2,25

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

Análisis:

El total del peso ponderado de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano es de 2.25, lo cual indica que se encuentra por debajo del promedio ponderado, esto significa que el GADM no está aprovechando las oportunidades, para contrarrestar las amenazas que existente en el entorno externo de la institución.

4.4 ESTRATEGIAS BASADAS EN EL BALANCED SCORECARD

Las estrategias que se plantean se despliegan de la matriz FODA, tienen como finalidad crear un entorno óptimo para el desarrollo eficiente de los procesos de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano, las mismas que proporcionan la orientación precisa para que la institución ejecute los planes de acción concretos, bajo cuatro perspectivas básicas que son:

- Finanzas
- Clientes
- Formación y crecimiento (Talento humano)
- Procesos internos

4.4.1 Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera está orientada a establecer objetivos económicos para la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano, tales como, rentabilidad, endeudamiento, operación, liquidez y solvencia con la finalidad de ejecutar las estrategias y planes establecidos en el Plan Operativo Anual con el apoyo del personal operativo y administrativo.

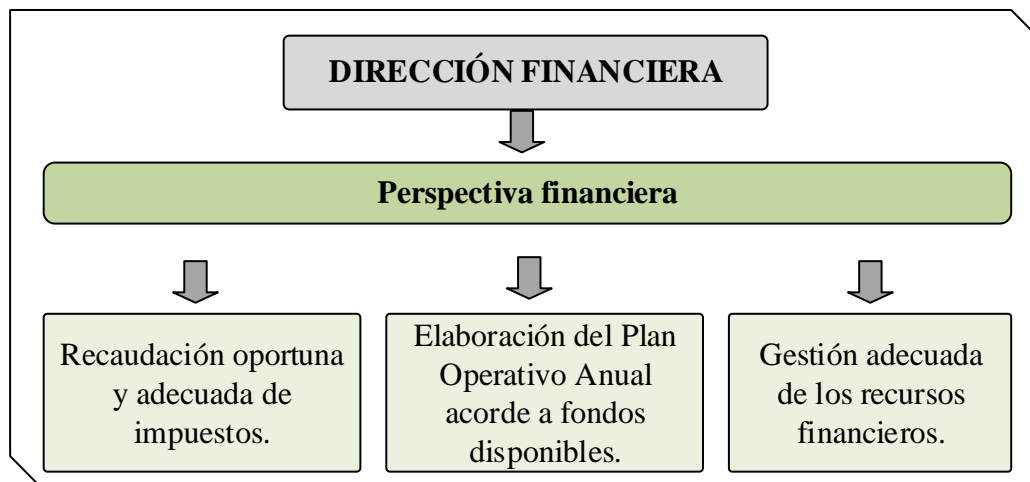


Gráfico 35: Perspectiva financiera para el GAD Municipal Guano

Fuente: GAD Guano

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

4.4.2 Perspectiva Clientes

Los servidores públicos de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano deben atender a los contribuyentes con responsabilidad, esmero, calidez y, buen trato, previo conocimiento de los procedimientos que los orienten, también esta perspectiva tiene relación con la entrega de productos y servicios de calidad a toda la ciudadanía sin diferencia de raza, nivel socio económico o creencias políticas o religiosas.



Gráfico 36: Perspectiva clientes para el GAD Municipal Guano

Fuente: GAD Guano

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

4.4.3 Perspectiva Formación y Crecimiento

Para dar cumplimiento a la perspectiva formación y crecimiento el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano debe impulsar el desarrollo de los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias de los servidores públicos, mediante programas de inducción y capacitación periódica respecto a las funciones que desempeña. Incluir en el Plan Operativo Anual presupuesto destinado a incentivos, bonificaciones especiales, premios o reconocimientos, por el buen desempeño laboral.

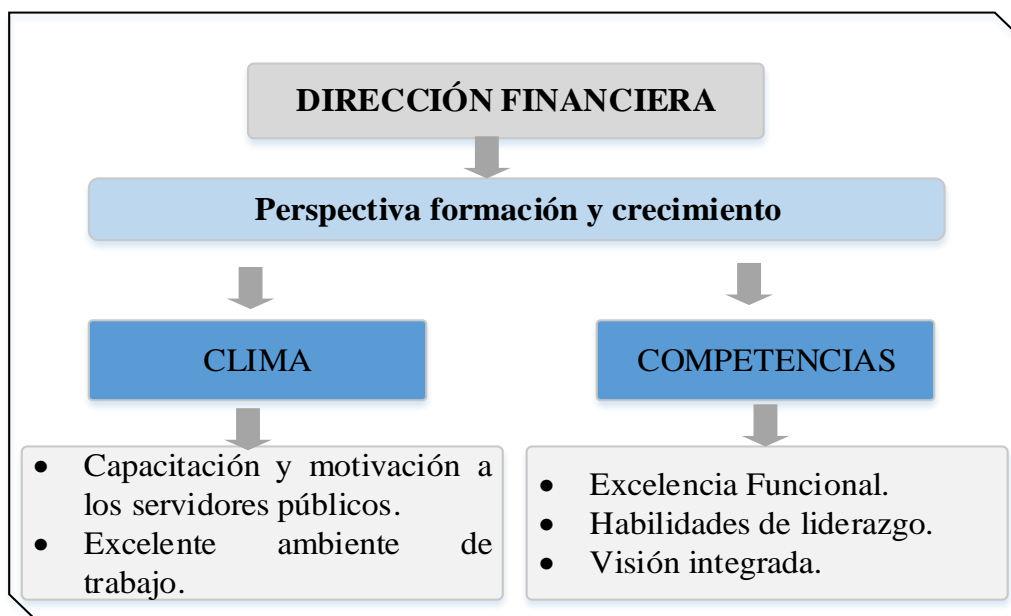


Gráfico 37: Perspectiva formación y crecimiento para el GAD Municipal Guano

Fuente: GAD Guano

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

4.4.4 Perspectiva Procesos Internos

En esta perspectiva los administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano deben realizar evaluaciones periódicas antes, durante y después de cada proceso operativo realizado por los servidores públicos de la dirección financiera, con el fin de detectar deficiencias y corregirlas a tiempo, también se debe eliminar procesos que no agreguen valor en la institución.

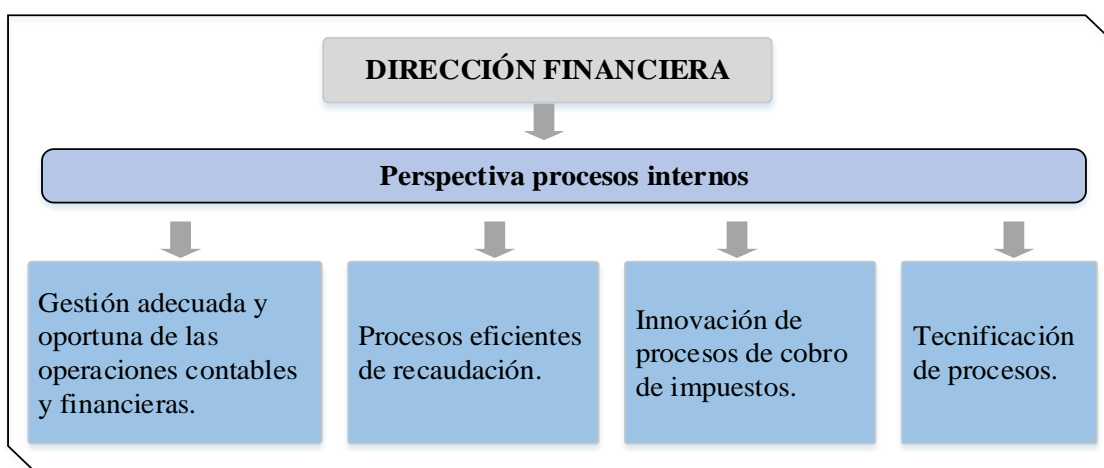


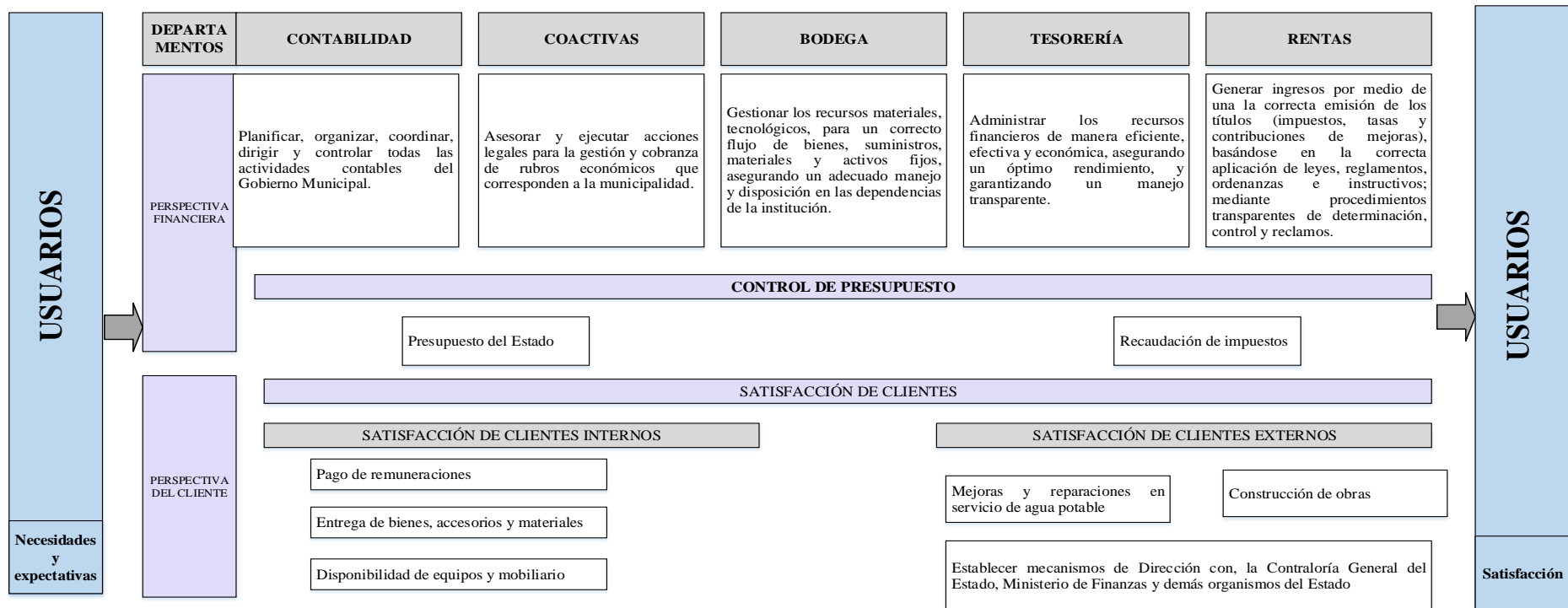
Gráfico 38: Perspectiva procesos internos para el GAD Municipal Guano

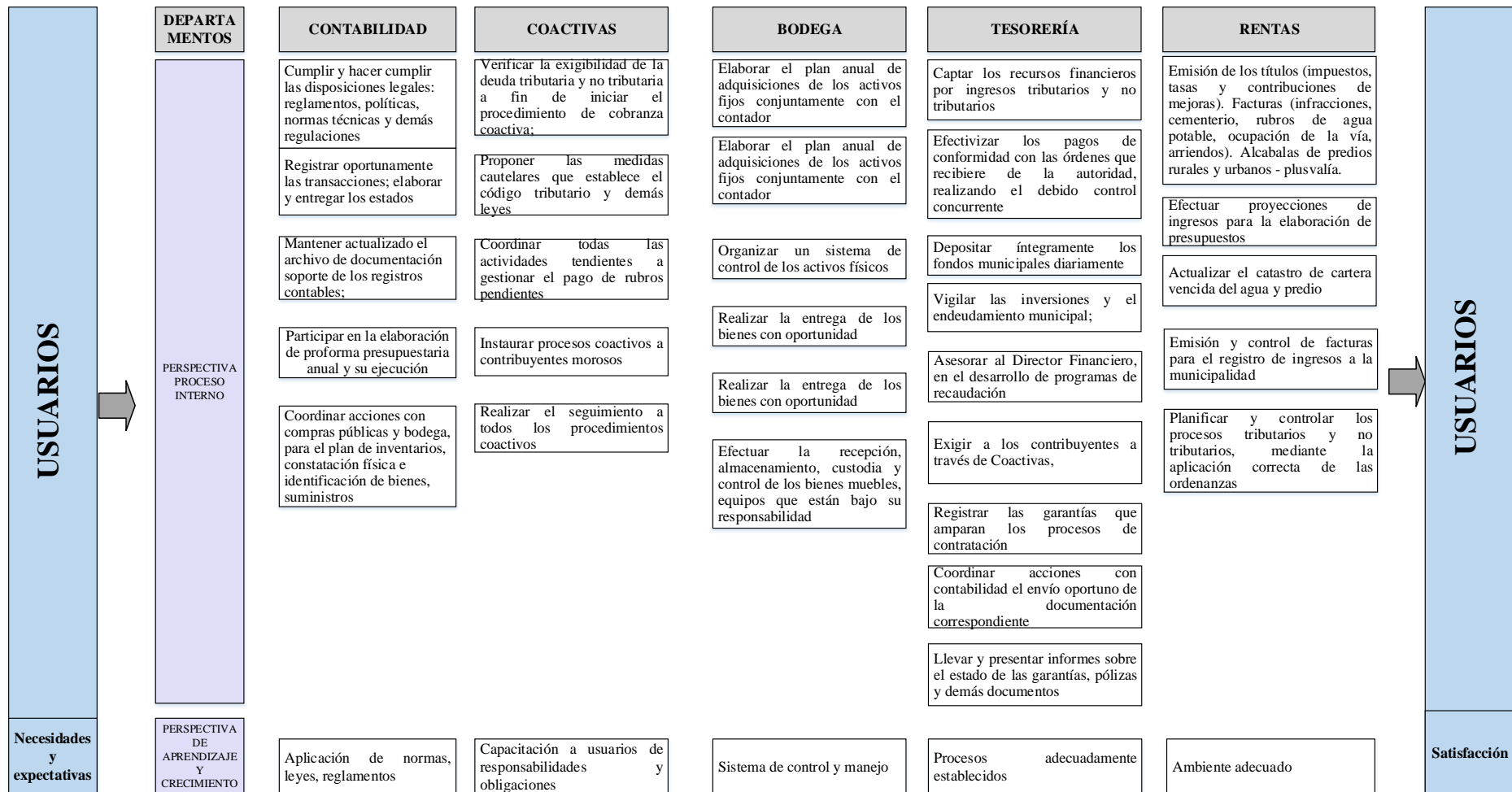
Fuente: GAD Guano

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

4.5 DISEÑO DEL MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos que se diseñó para la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano define las actividades que realizan los departamentos de Contabilidad, Coactivas, Bodega, Tesorería y Rentas, relacionando las perspectivas del Balanced Scorecard, que son: Financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento; mostrando como sus actividades están entrelazadas con las necesidades y expectativas de los usuarios, con la finalidad de entregar un producto o servicios de calidad.





4.6 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

Para la identificación de procesos se utilizó los manuales internos, reglamentos existentes en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano, así como también las normativas aplicables a la institución, los mismos que están relacionados con el mapa de procesos en donde se detalló las actividades que se realiza en cada uno de los departamentos existentes dentro de la dirección financiera.

4.6.1 Dirección Financiera

GAD del Cantón Guano		Levantamiento de Procesos: Dirección Financiera		
INVENTARIO DE PROCESOS				
Macro Proceso	Proceso	Subproceso	Actividad	
Administrar el uso y aplicación de los recursos financieros, contables, caja y rentas municipales,	Coordinar con las diferentes direcciones la elaboración y ejecución del	Administrar la disponibilidad de fondos de acuerdo con el presupuesto.	Coordinar las Direcciones y la ejecución del presupuesto.	
			Administrar la disponibilidad de los fondos con el presupuesto.	
			Revisar las obligaciones de los contribuyentes.	
			Identificar, compromisos, certificaciones devengamiento y recaudaciones.	
			Generar orden de transacciones a Tesorería.	
			Solicitar comprobantes de pago.	
			Archivar comprobantes de pago.	
		Solicitar los documentos presupuestarios consolidados con	Solicitar documentos presupuestarios	Solicitar documentos presupuestarios a los diferentes departamentos.
				Análisis de los requerimientos del GAD.
				Planteamiento de proforma y reforma presupuestaria.
		Realización del plan de gestión presupuestaria.		

destinados al desarrollo de los planes, programas y proyectos de conformidad con la legislación y normatividad vigentes.	presupuesto institucional POA y PAC.	datos reales de ingresos internos, externos y los gastos.	Informes de ejecución y evaluación presupuestaria.
			Liquidaciones Presupuestarias.
			Informes de modificaciones presupuestarias.
			Informes de análisis de ingresos municipales.
	Revisar y legalizar los comprobantes de pagos y su ejecución.	Verificar firmas, compromisos, certificaciones, autorizaciones.	Revisar y legalizar los comprobantes de pagos y su ejecución.
			Verificar firmas, compromisos, certificaciones, autorizaciones.
			Recibir la documentación de respaldo de los gastos de los diferentes departamentos.
			Legalización con firmas.
			Archivar documentación de respaldo.
	Revisar los procesos de adquisición y control de bienes.	Revisar los contratos para el pago.	Revisar los procesos de adquisición y control de bienes.
			Revisar los contratos para el pago.
			Revisar los documentos que respaldan las obligaciones del GAD.
			Identificar las obligaciones inmediatas según presupuesto.
			Comprobar que cumpla con todos los requerimientos.
Emitir el vale con la orden de pago a tesorería.			
Firma de entrega recepción de documentos.			



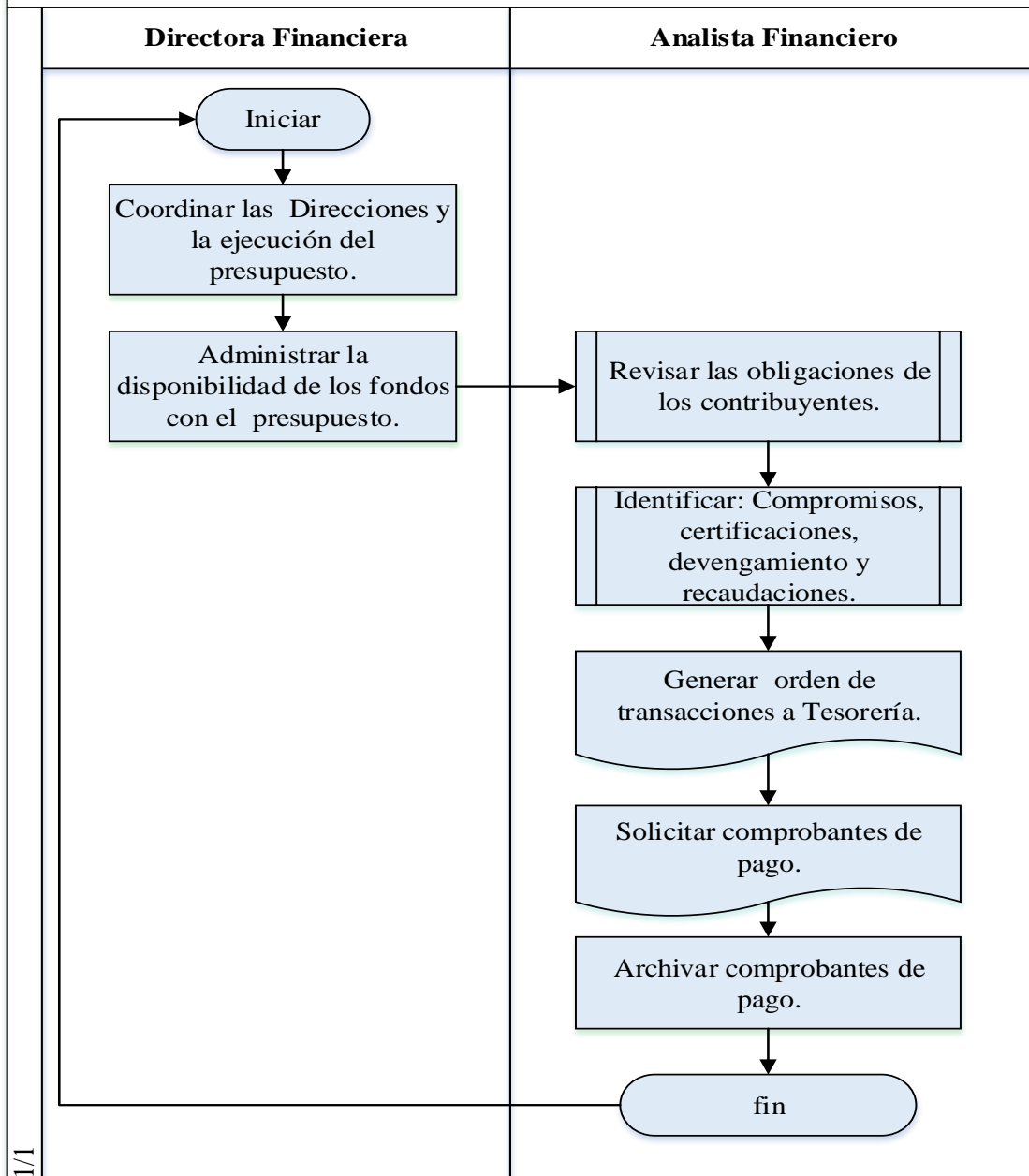
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



Proceso: Coordinar con las diferentes direcciones la ejecución del presupuesto institucional.

Subproceso: Administrar la disponibilidad de fondos de acuerdo con el presupuesto.

Subproceso: Administrar la disponibilidad de fondos de acuerdo con el presupuesto.

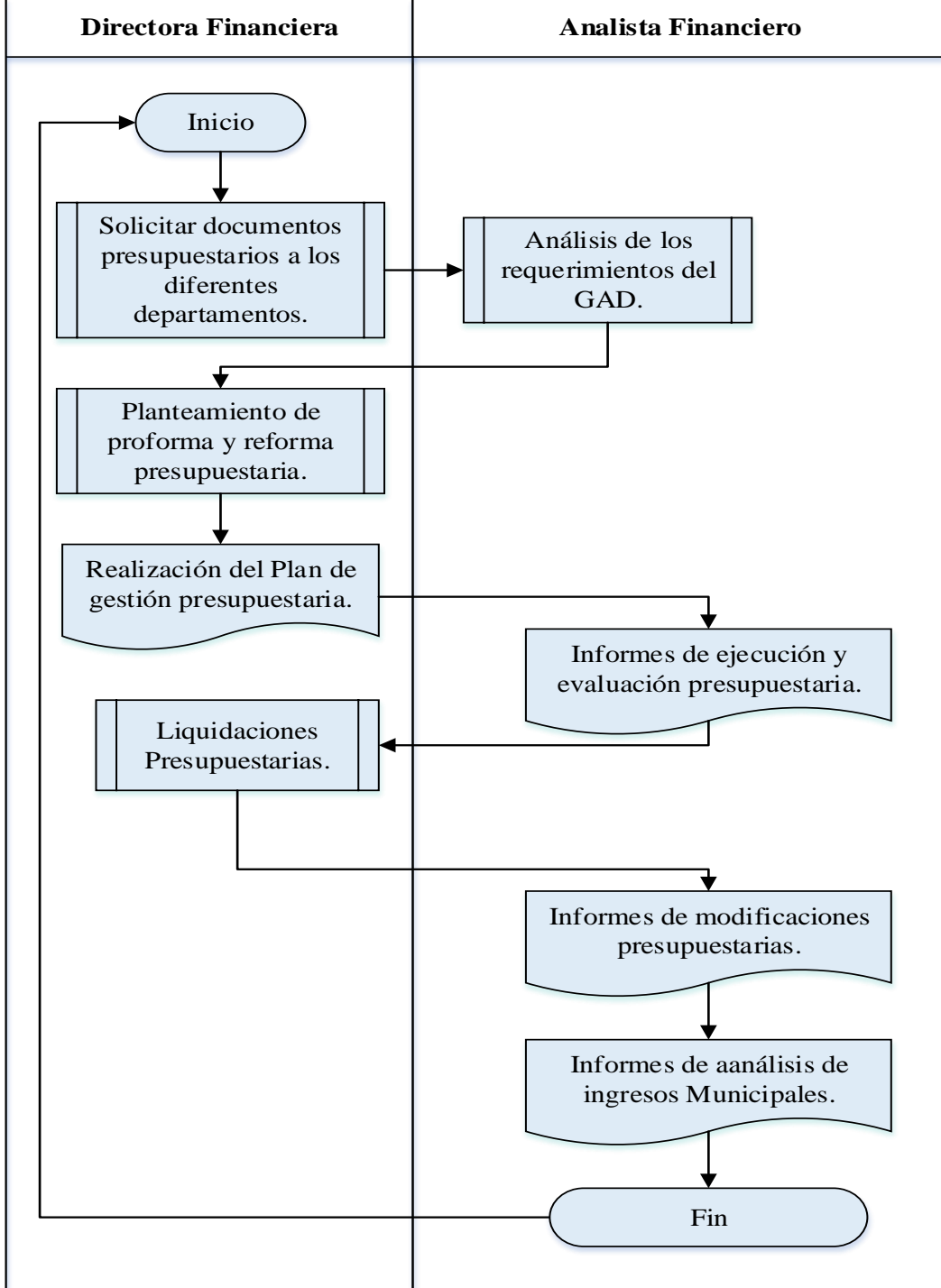


Proceso: Coordinar con las diferentes direcciones la ejecución del presupuesto.

Subproceso: Solicitar los documentos presupuestarios consolidados con datos reales de ingresos internos, externos y los gastos.

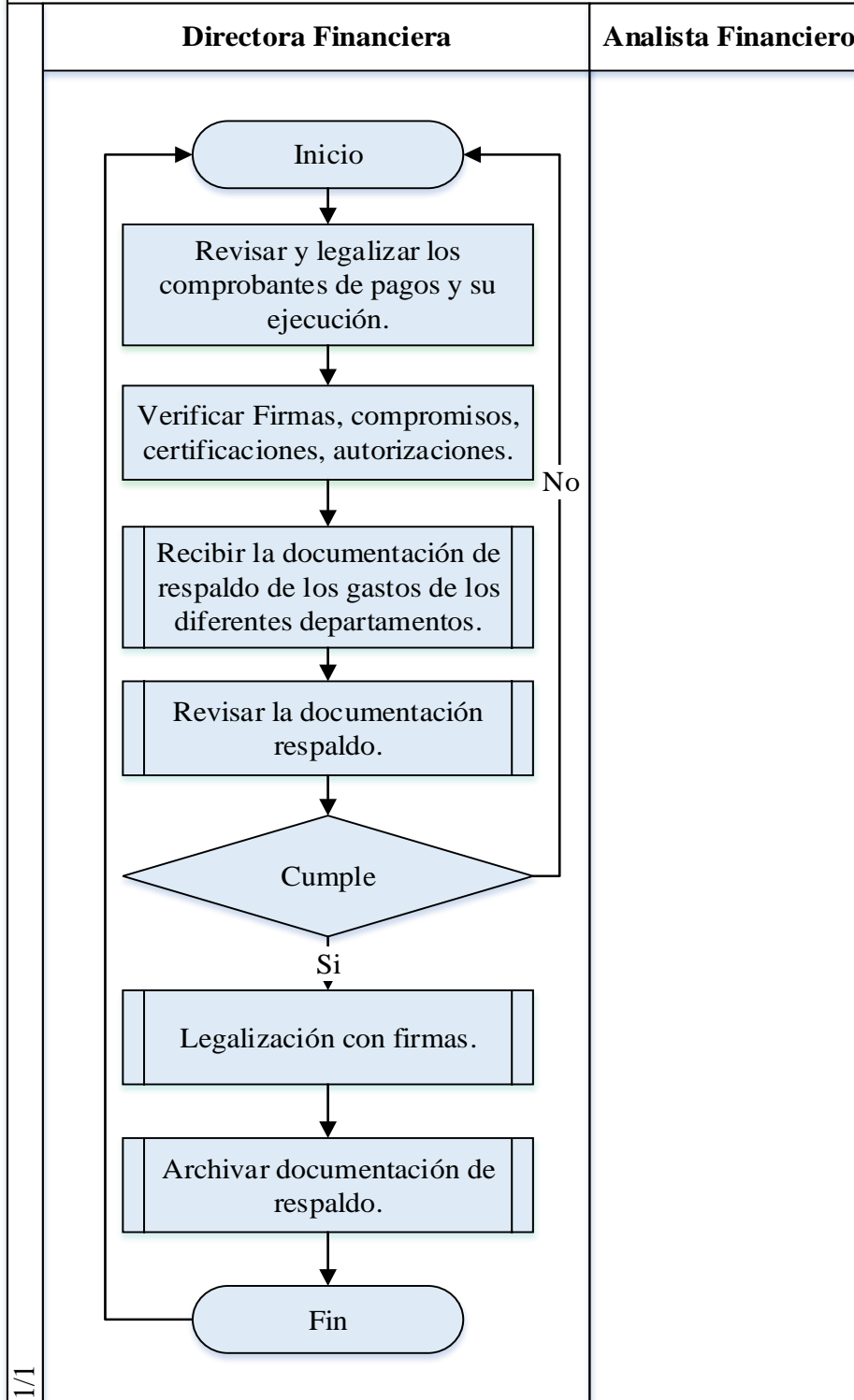


Subproceso: Solicitar los documentos presupuestarios consolidados con datos reales de ingresos internos, externos y los gastos.





Subproceso: Verificar firmas, compromisos, certificaciones, autorizaciones.



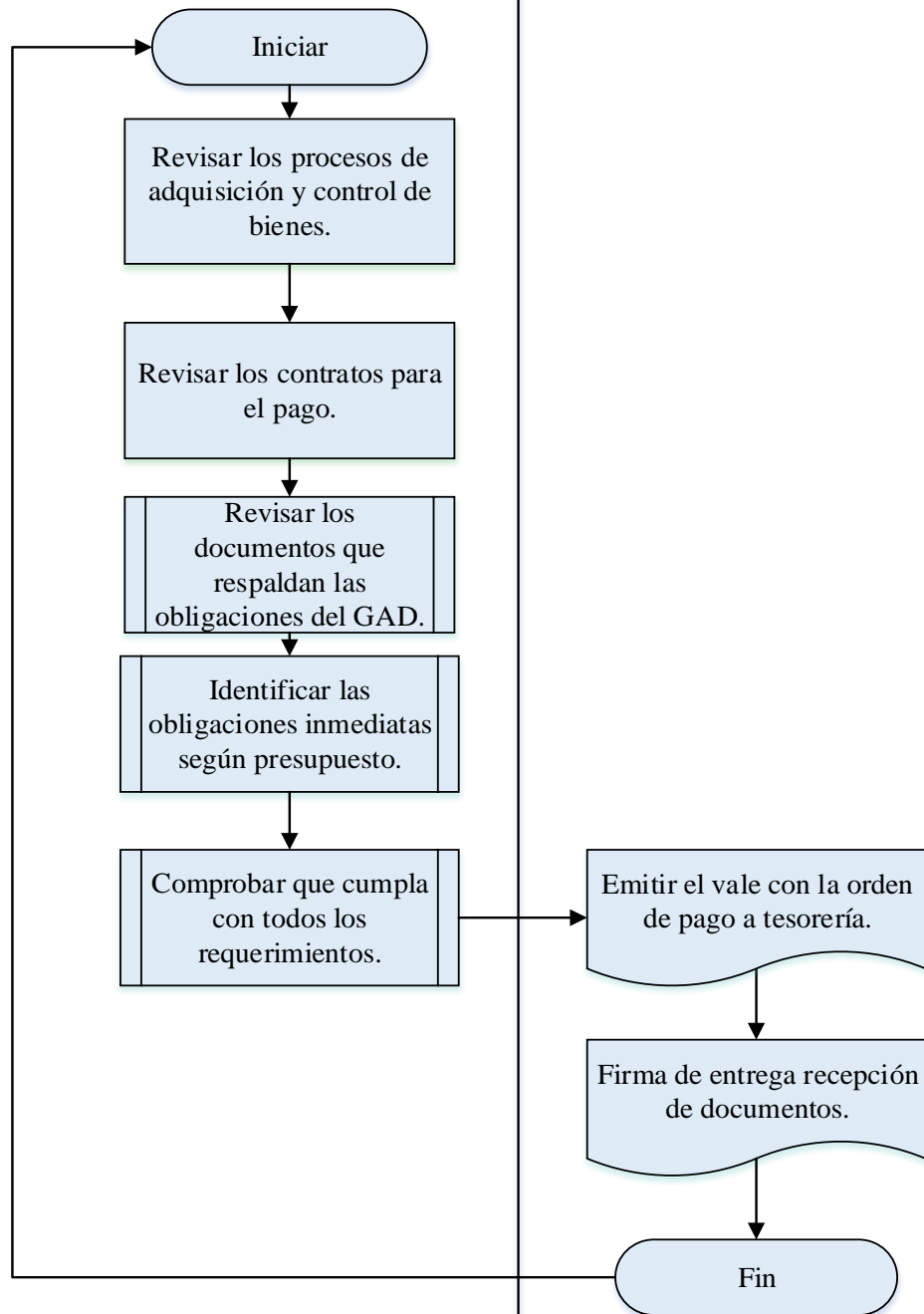
1/1



Subproceso: Revisar los contratos para pagos.

Directora Financiera

Analista Financiero

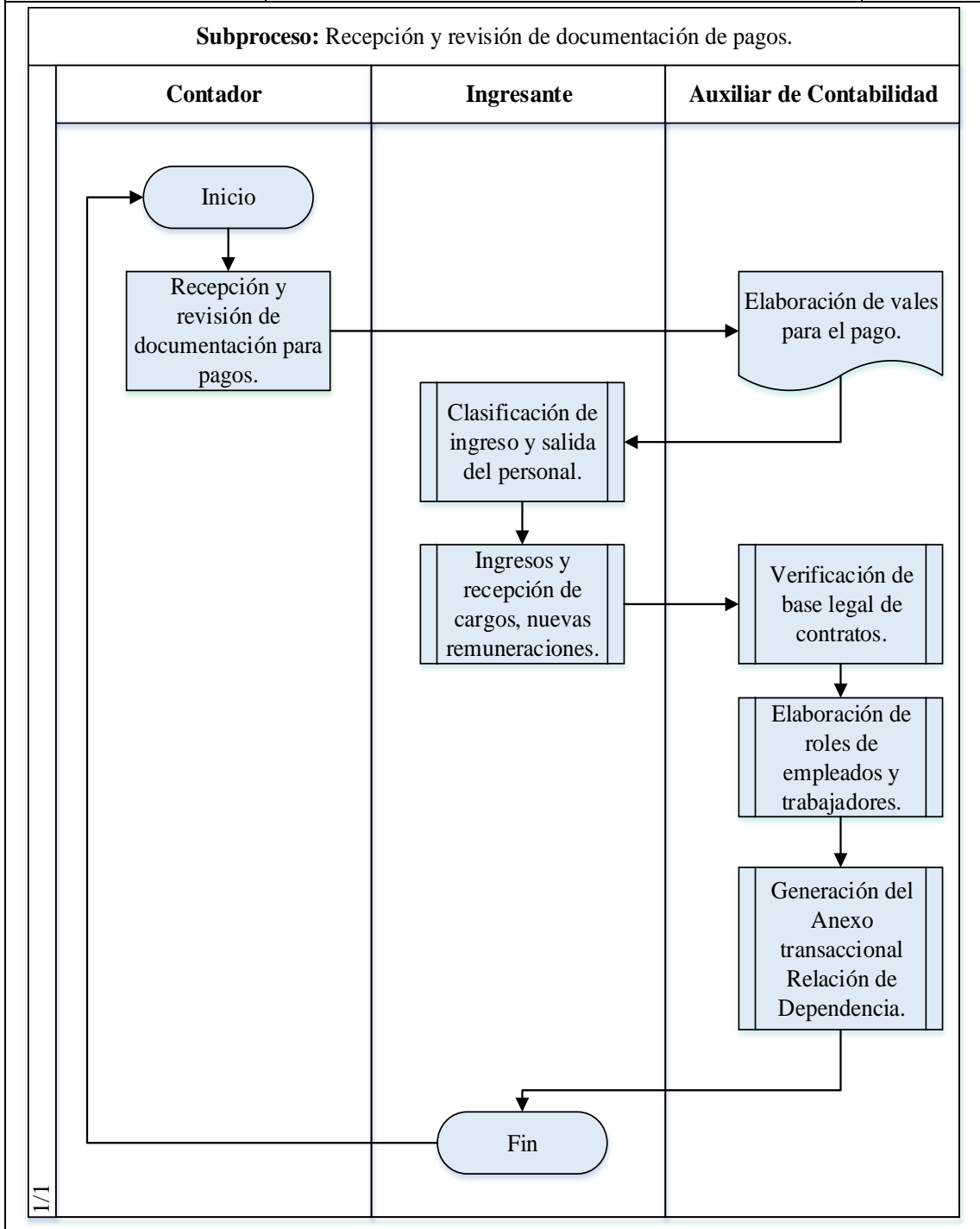


4.6.2 Contabilidad

GAD del Cantón Guano	Levantamiento de Procesos: Contabilidad		
INVENTARIO DE PROCESOS			
Macro Proceso	Proceso	Subproceso	Actividad
	Registrar las transacciones contables	Recepción y revisión de documentación de pagos.	Recepción y revisión de documentación para pagos.
			Elaboración de vales para el pago.
			Realización de informes de entrega de documentación soporte para transacción.
			Clasificación de ingreso y salida del personal en la base de datos del Sistema Informático.
			Ingresos y recepción de cargos, nuevas remuneraciones.
			Verificación de base legal de contratos.
			Elaboración de roles de empleados y trabajadores.
			Generación del Anexo transaccional Relación de Dependencia.
		Ingreso de información al sistema financiero contable.	Recepción e ingresos de partes diarios de caja.
			Registro sistemático de los datos.
			Comparación de reportes físicos con los del sistema.
			Consolidación mensual de información contable.
			Revisión del plan de cuentas actual.
		Contabilización de egresos módulo de contabilidad y Tesorería.	Ingresos de reformas o creación de cuentas nuevas.
			Recepción de reportes de egresos del GAD.
Verificación de Documentos.			
			Ingresar al sistema los documentos de egresos.

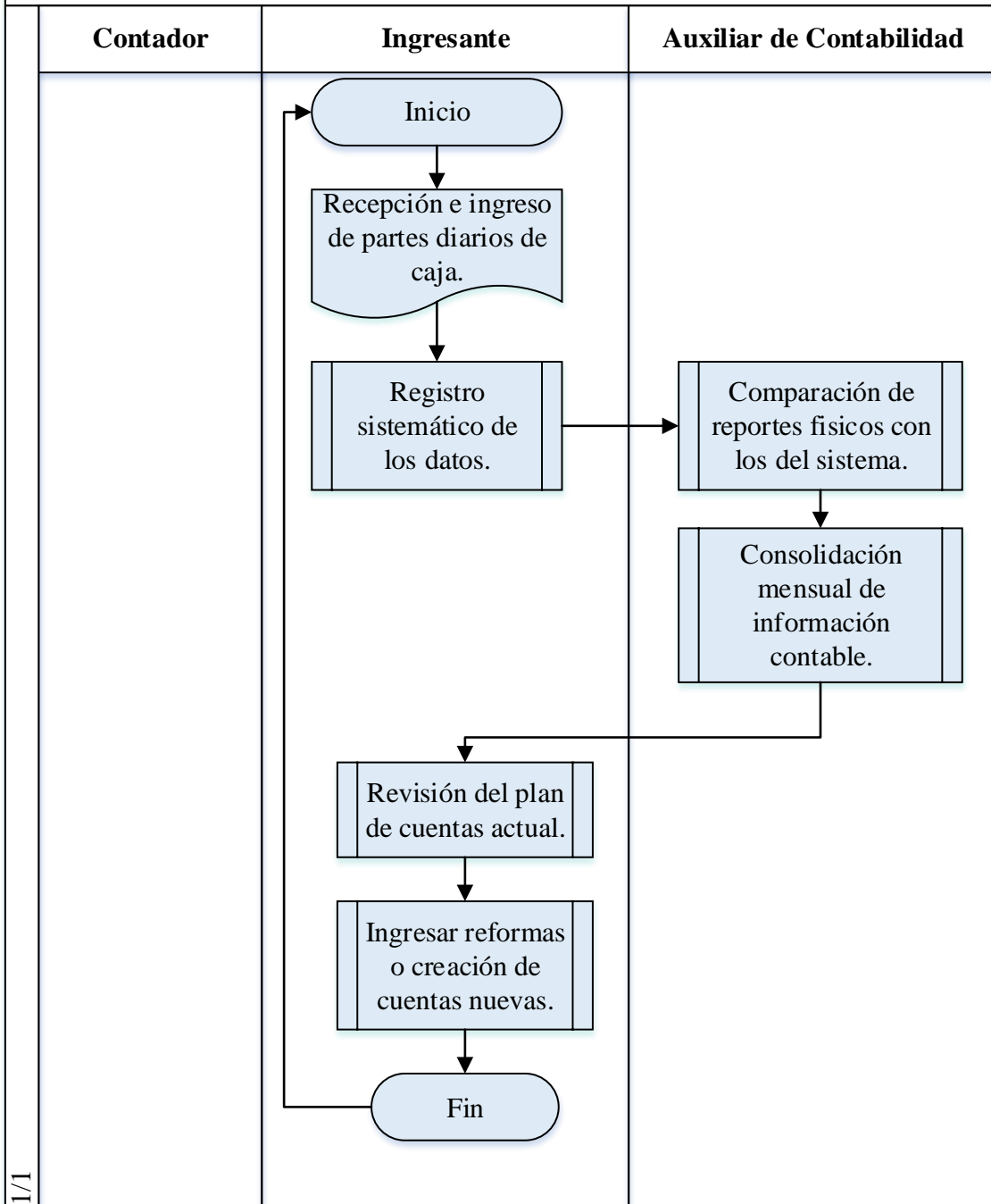
Planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar todas las actividades contables del Gobierno Municipal.	y fortalecer los procedimientos de control interno.	Declarar impuestos tributarios.	Firma de verificación y recepción de documentos.
			Actualizar la base de datos de compras, ventas y roles de pago.
			Ingreso de datos al sistema de los anexo transaccional.
			Realizar y enviar la declaración en formularios 103 y 104 mensualmente.
			Ejecutar el proceso de devolución de IVA.
		Realizar y enviar el archivo de Anexos transaccionales mes a mes.	
		Elaboración de Comprobantes de Retención.	Verificación de ingresos.
			Identificación del porcentaje de retención.
			Realización de retención.
			Registro en el sistema financiero contable.
	Mantener actualizado los registros de Activos Fijos, bienes sujetos a control administrativo y existencias.	El contador declara mensualmente.	
		Realizar el Inventario de Bienes muebles e Inmuebles.	
		Constatación de activos fijos conjuntamente con unidad de bodega.	
		Codificar los activos fijos; depreciación y baja de activos fijos.	
	Realizar los Estados Financieros.	Arqueos de caja y verificación de transacciones de ingresos y egresos.	Registrar en el sistema financiero contable y realizar la declaración.
			Constatación de dinero.
			Constatación de documentos.
			Realización de informe de arqueo de caja.
			Comparación de reportes con los del sistema.
			Generación de cedulas de ingresos y egresos.
Análisis e impresión de cédulas de Ingresos y egresos.			
Emisión del Informe novedades al departamento financiero.			

			Ordenar y perforar para su respectivo archivo de documentación.
			Archivar ingresos y egresos del año vigente.
	Conciliar saldos.	Conciliación de existencias de bienes de uso administrativo	Recepción de documentos de bienes para conciliación.
			Verificación de la documentación.
			Ejecución de la conciliación de existencias bienes de uso administrativo.
			Realización de informe de conciliación de existencias bienes de uso administrativo, baja en caso de inexistencia, registro en el sistema y declaración.
		Conciliación de anticipos empleados y contratistas.	Recepción de documentos para conciliación.
			Verificación de la documentación.
	Costos de contratos de obras.	Ejecución y actualización de costos de contratos de obras.	Ejecución de la conciliación de anticipos empleados y contratistas.
			Realización de informe de conciliación de anticipos empleados y contratistas.
			Registro en el sistema financiero contable.
			Recepción de documentación.
			Registrar en la base de datos los contratos de obra.
			Registrar los costos de planillas de contratos de obras.
		Elaboración de resumen de obras según año fiscal.	
		Realización de informe de costos de contratos de obras anual.	





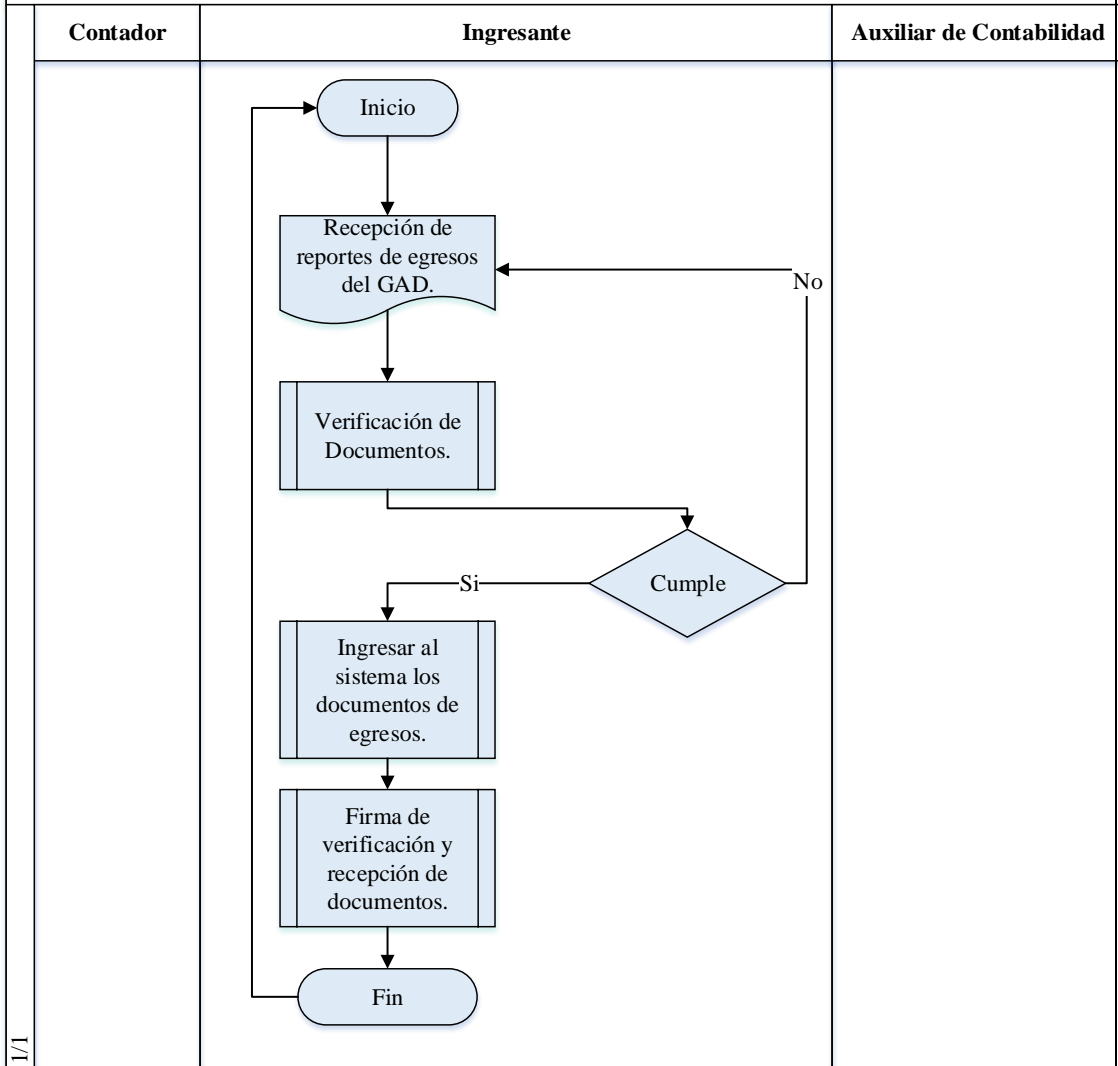
Subproceso: Ingreso de información al sistema financiero contable.



1/1



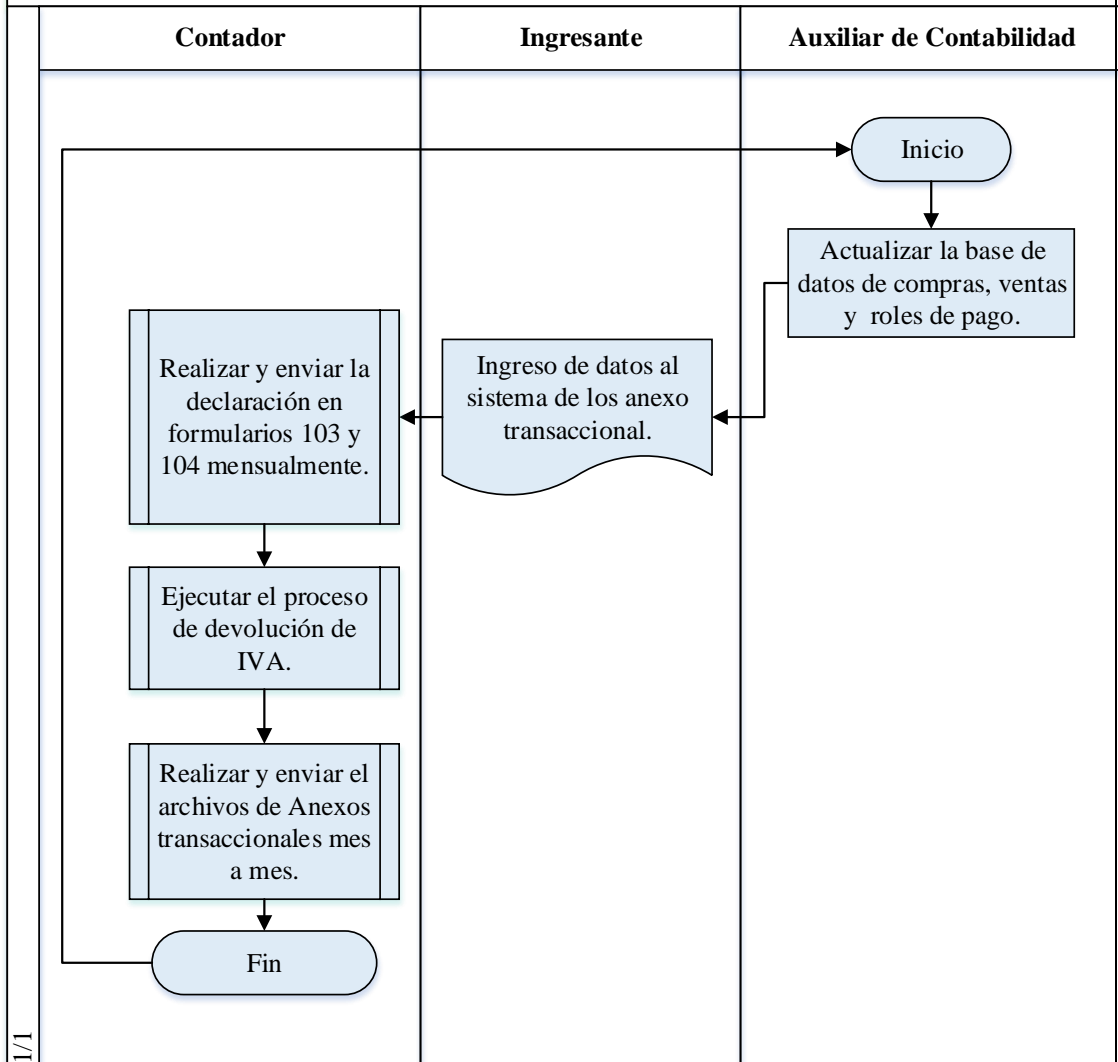
Subproceso: Contabilizar egresos, módulo de contabilidad y tesorería.



1/1

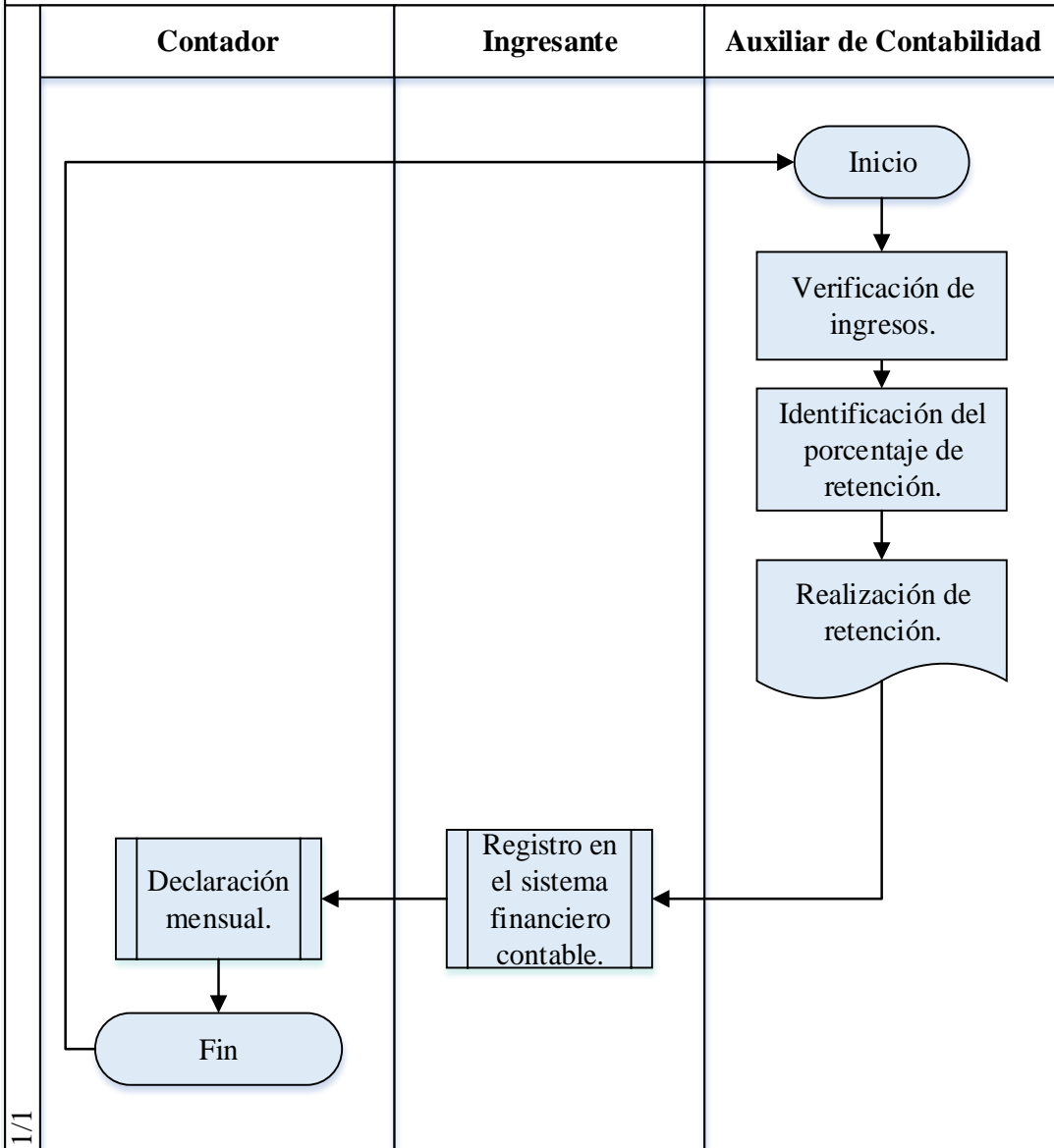


Subproceso: Declaración de impuestos tributarios.



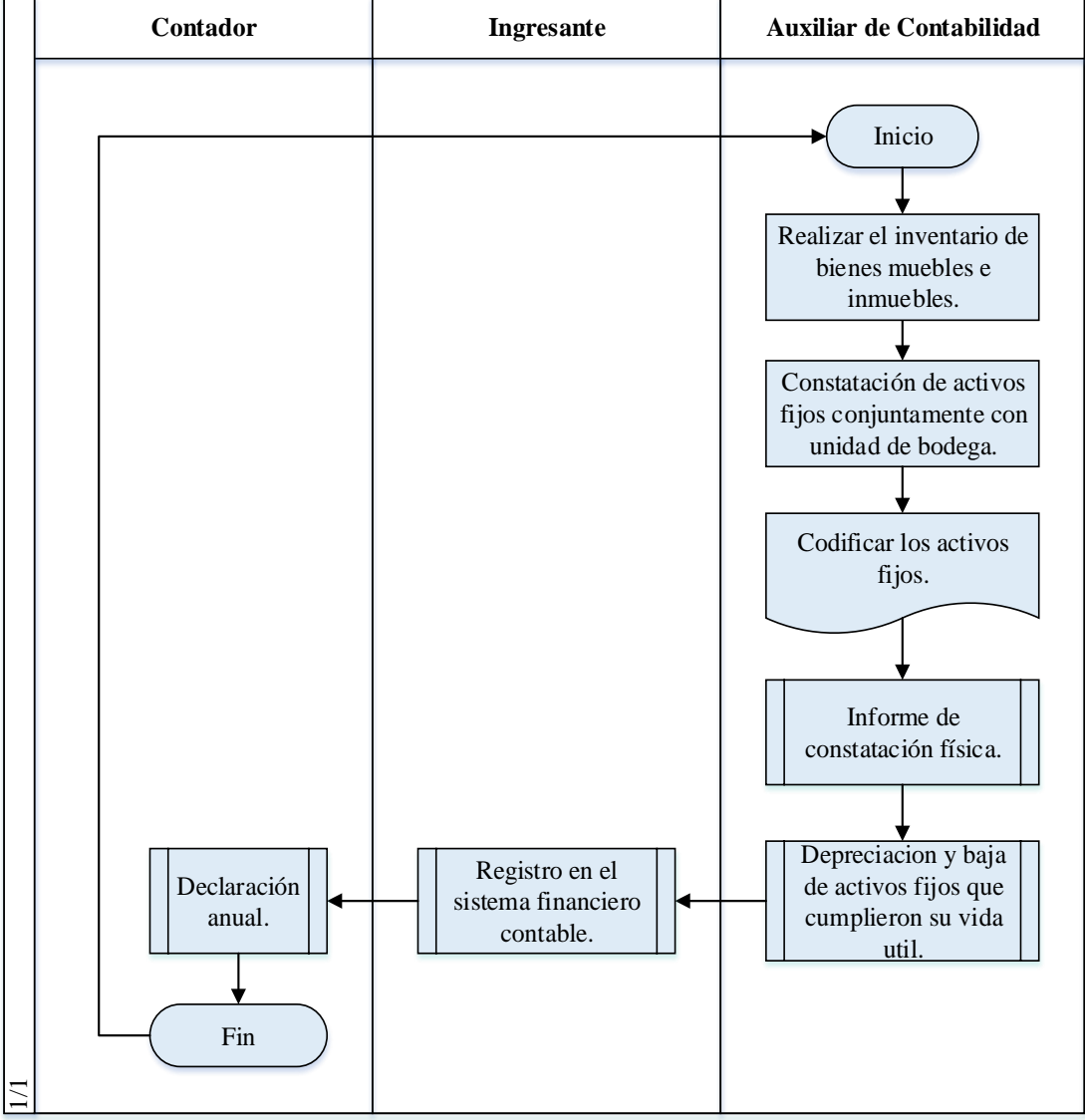


Subproceso: Elaboración de Comprobantes de Retención.





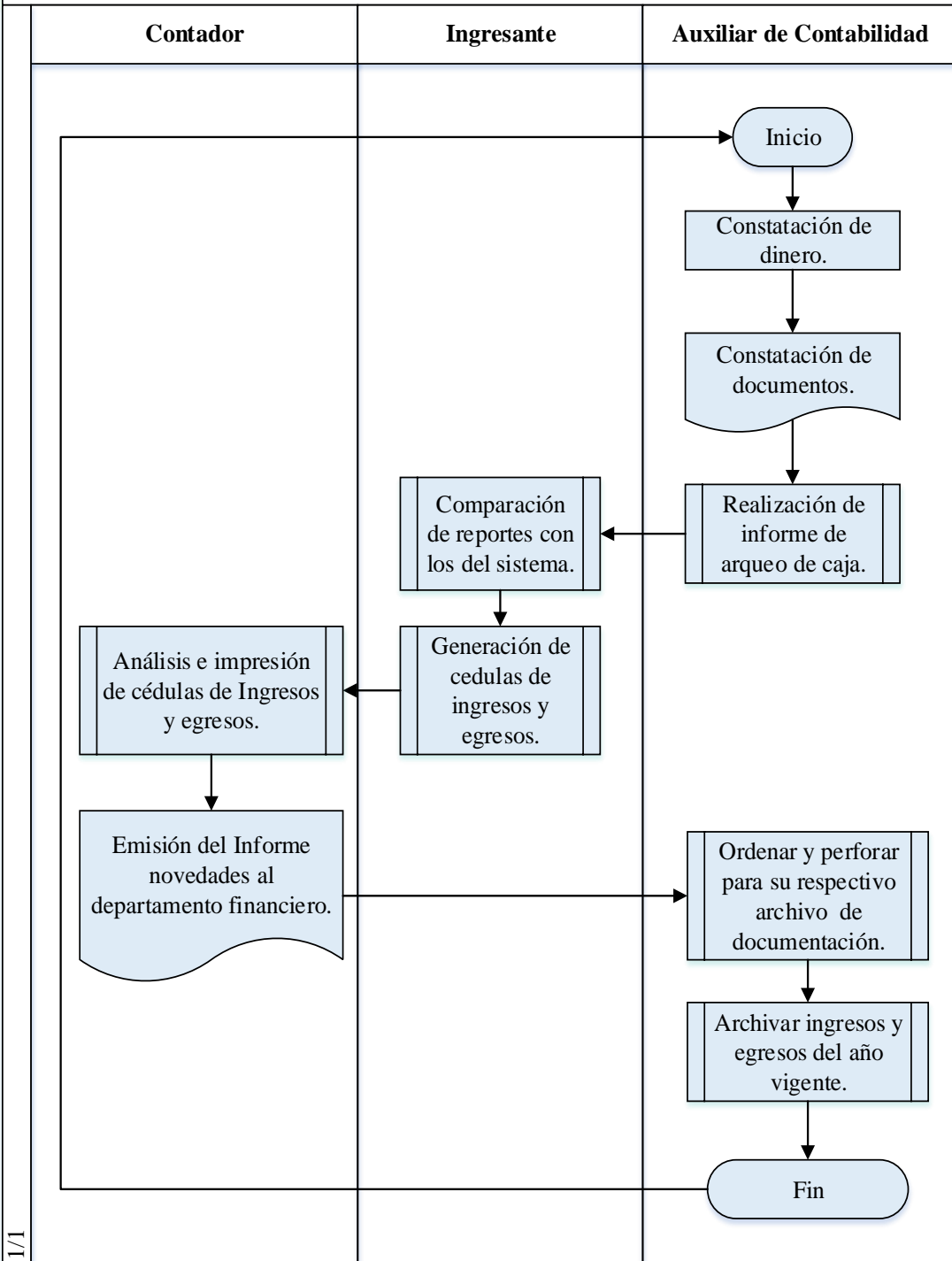
Subproceso: Mantener actualizado los registros de Activos Fijos, bienes sujetos a control administrativo y existencias.



1/1

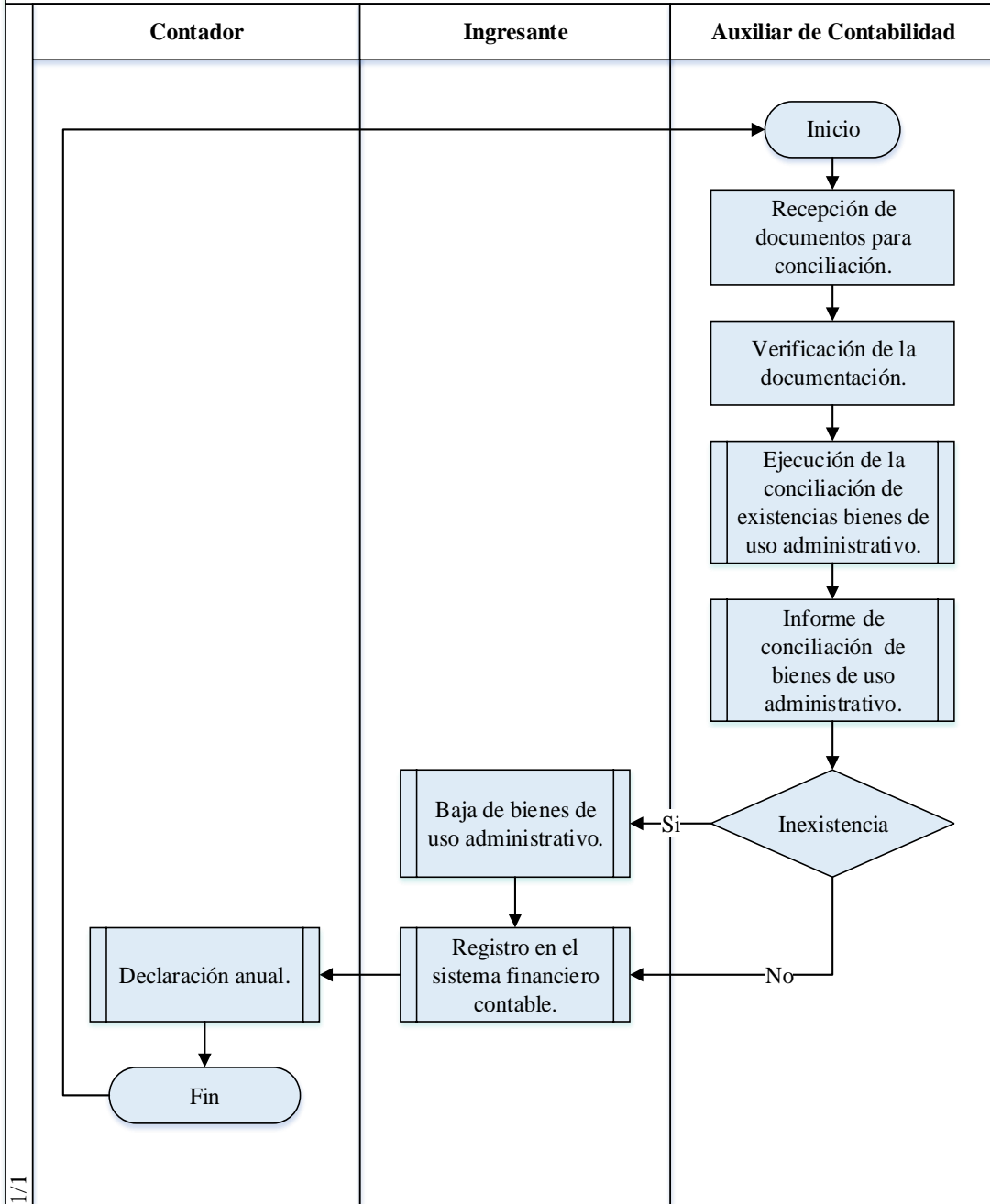


Subproceso: Arqueos de caja y verificación de transacciones de ingresos y egresos.





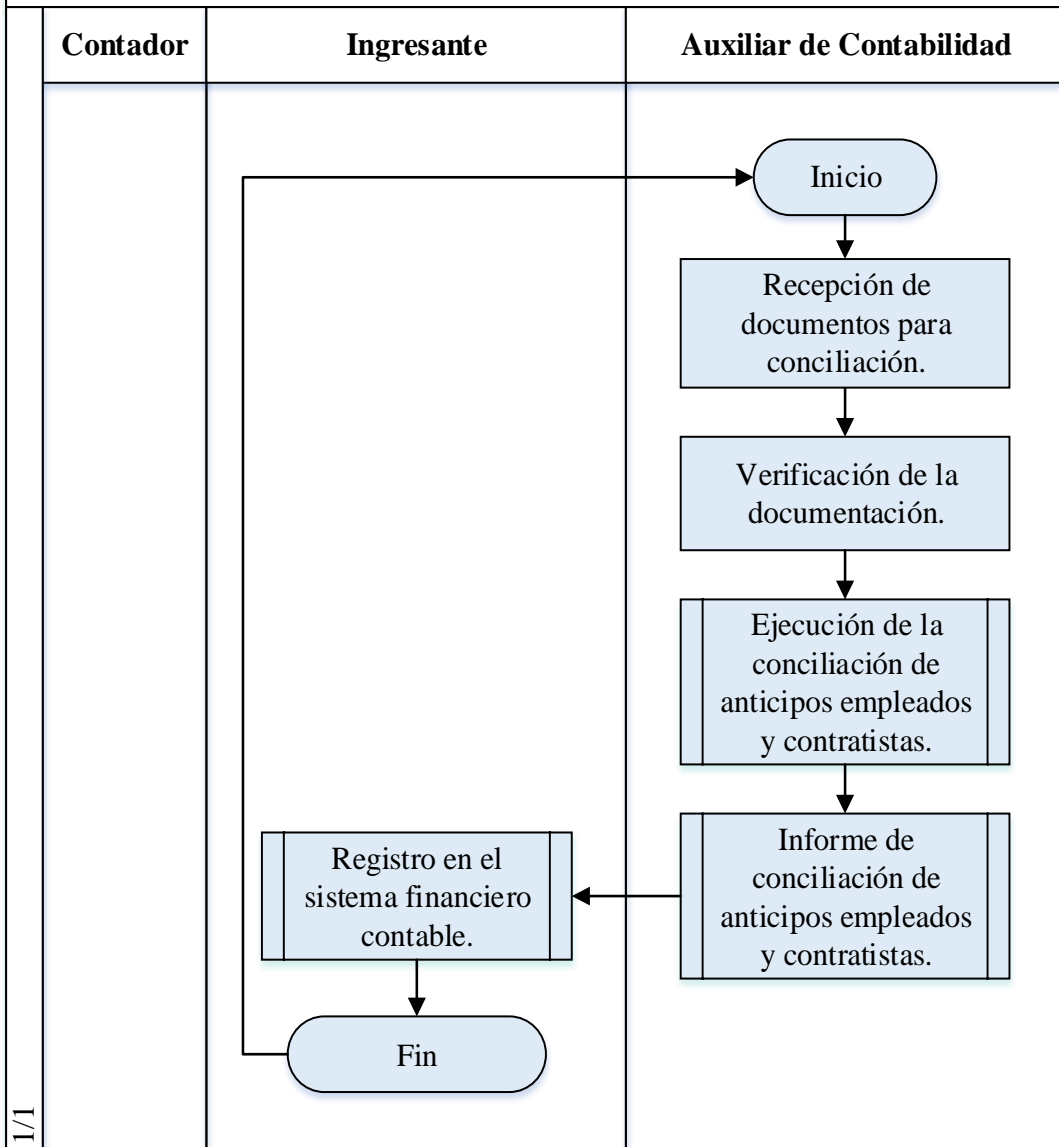
Subproceso: Conciliación de existencias de bienes de uso administrativo.



1/1

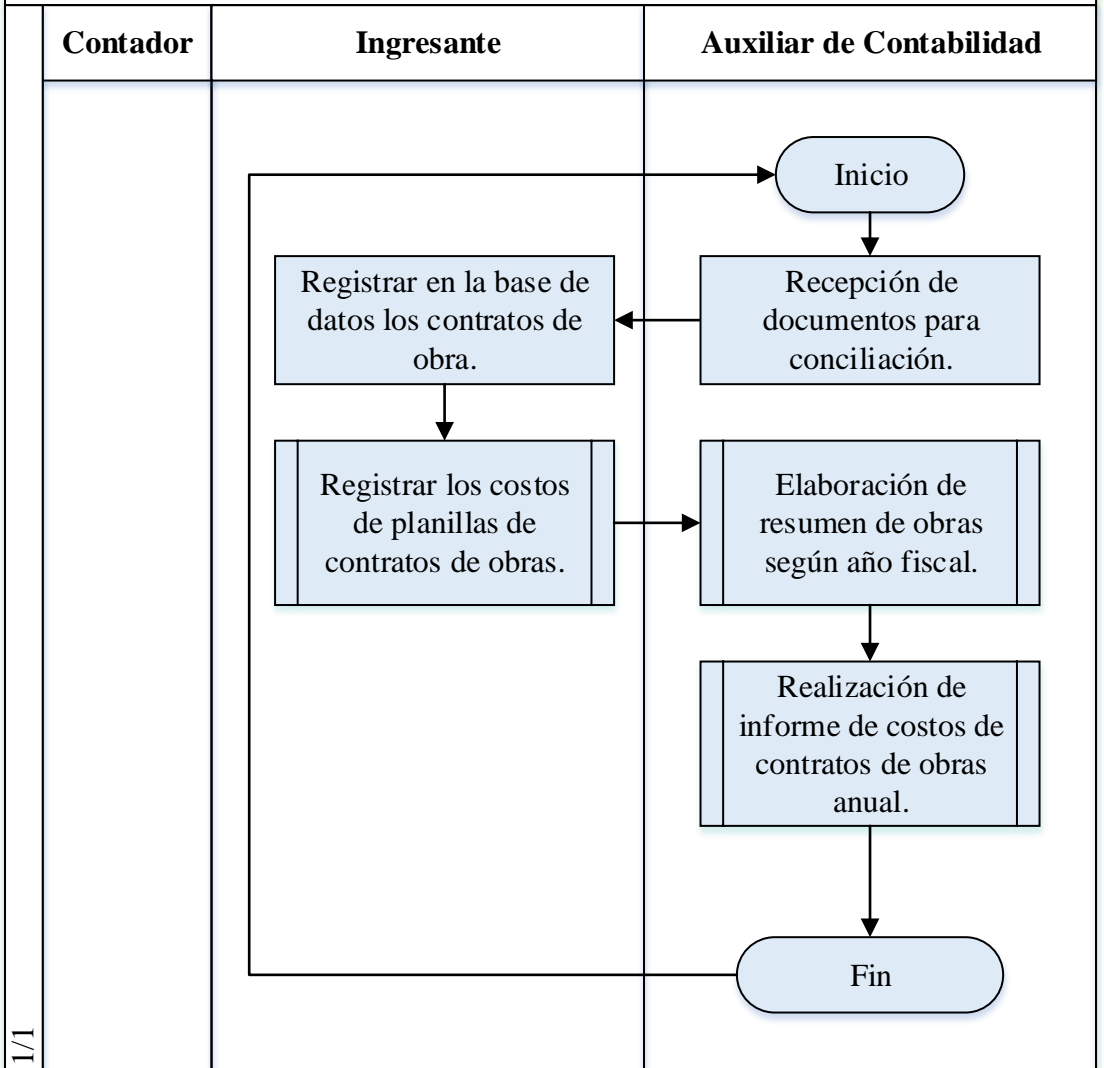


Subproceso: Conciliación de anticipos empleados y contratistas.





Subproceso: Ejecución y actualización de costos de contratos de obras.



4.6.3 Tesorería

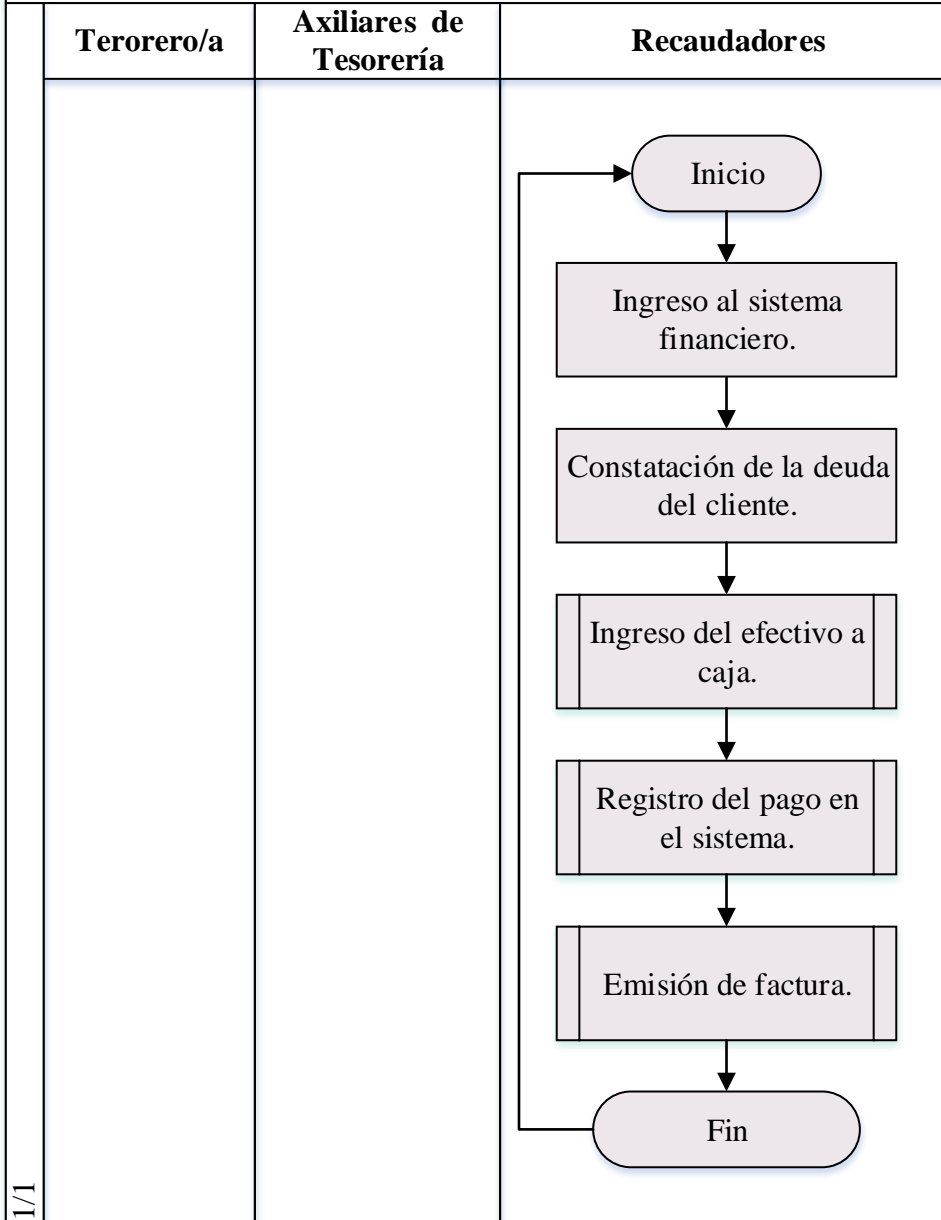
GAD del Cantón Guano		Levantamiento de Procesos: Tesorería	
INVENTARIO DE PROCESOS			
Macro Proceso	Proceso	Subproceso	Actividad
	Recaudación de alcabalas.	Recaudar y registrar en libro de Excel	Ingreso al sistema y constatación de la deuda del cliente.
			Ingreso del efectivo a caja.
			Registro del pago en el sistema.
			Emisión de factura.
		Cierre de caja y depósito diario de lo recaudado en BanEcuador.	Realizan el corte de las cajas.
			Verifica que el valor recaudado sea igual al reporte de ingresos del día.
			Entrega el efectivo con documentación de sustento.
			Verifica que el efectivo entregado cuadre con el reporte del sistema.
			Realización del comprobante de depósito con sus debidas copias.
			Movilización al banco para realizar el depósito.
		Llevar un registro diario actualizado de la información de los ingresos y egresos al sistema informático SINFO.	Realizar un registro general de la información que engloba a todas las cajas.
			Constatación de depósitos frente a ingresos del sistema.
			Revisión de la información ingresada al sistema.
			Aprobación de la información ingresada.
			Recepción de los vales u órdenes de pago.

Recaudación por pago de Facturas Títulos de crédito y Alcabalas y Establecimientos.	Pago a Internos y Externos.	Control previo de la documentación y verificación de los pagos realizados.	Verificación del documento.
			Emisión a tesorería para el pago correspondiente.
			Realiza el pago correspondiente verificando la orden de pago.
			Ingresar a la cuenta electrónica del GAD del Cantón Guano que posee en el BanEcuador.
			Generar el reporte de la transacción bancaria.
			Comprobación del monto de transacción con el requerido en los vales.
	Control Interno.	Cumplimiento a las Resoluciones Administrativas emitidos por la Dirección Financiera.	Revisar la normativa vigente para este departamento.
			Comunicar nuevas normativas.
			Socializar la normativa administrativa a cumplirse.
			Regirse por los reglamentos vigentes.
			Modificar acciones de control interno de acuerdo a la normativa vigente.
	Control de garantías y contratos.	Mantener un registro y control de garantías.	Recepción de nuevas garantías vigentes.
			Ingreso de datos al sistema.
			Actualización de garantías vigentes.
			Identificación de garantías caducadas.
			Traspaso al archivo pasivo las garantías caducadas.
			Realizar informe sobre las garantías vigentes y caducadas.
			Analiza el informe sobre las garantías vigentes y caducadas y aprueba el archivo.
Archiva los documentos.			
Revisión de la vigencia de las pólizas.			
Identificación de las pólizas a renovar.			

		Verificar el contenido y la vigencia de las pólizas.	Realizar la petición de pólizas a renovar.
			Enviar oficios a las aseguradoras.
			Firma de entrega a recepción del oficio.
			Recepción de la póliza.
			Firma de la entrega a recepción de la póliza.
			Ingreso al registro de pólizas.
			Archivar las pólizas.



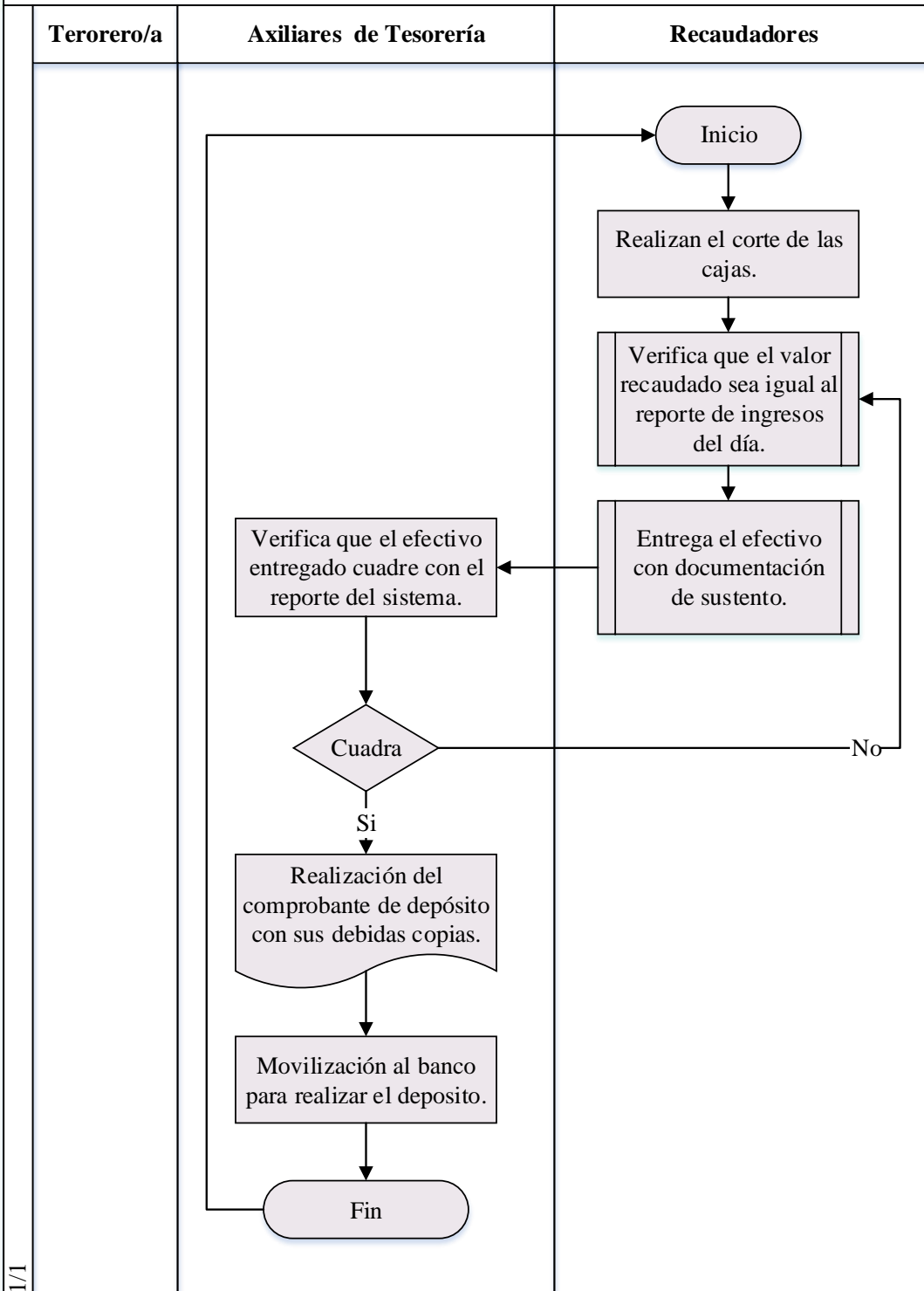
Subproceso: Recaudar y registrar en libro de Excel.



1/1

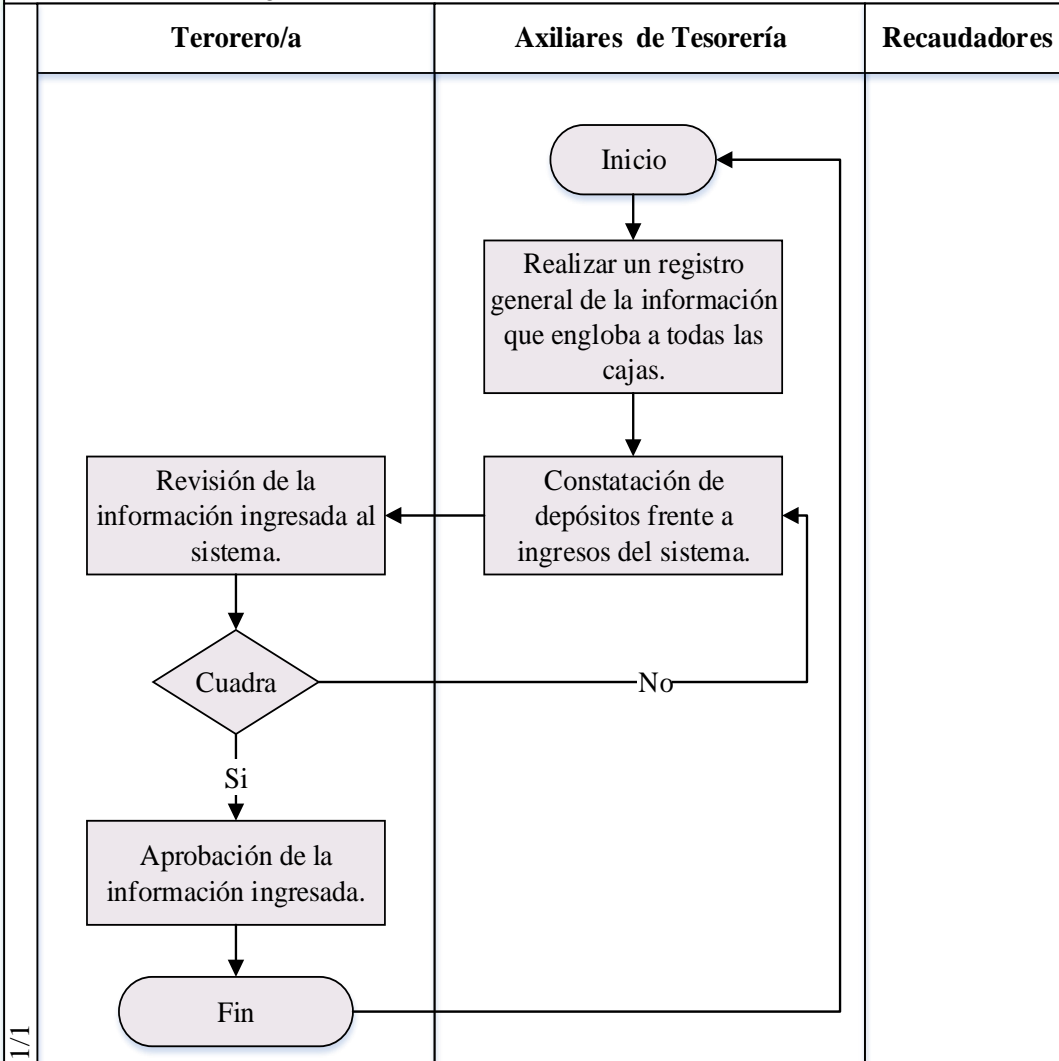


Subproceso: Cierre de caja y deposito diario de lo recaudado en BanEcuador.





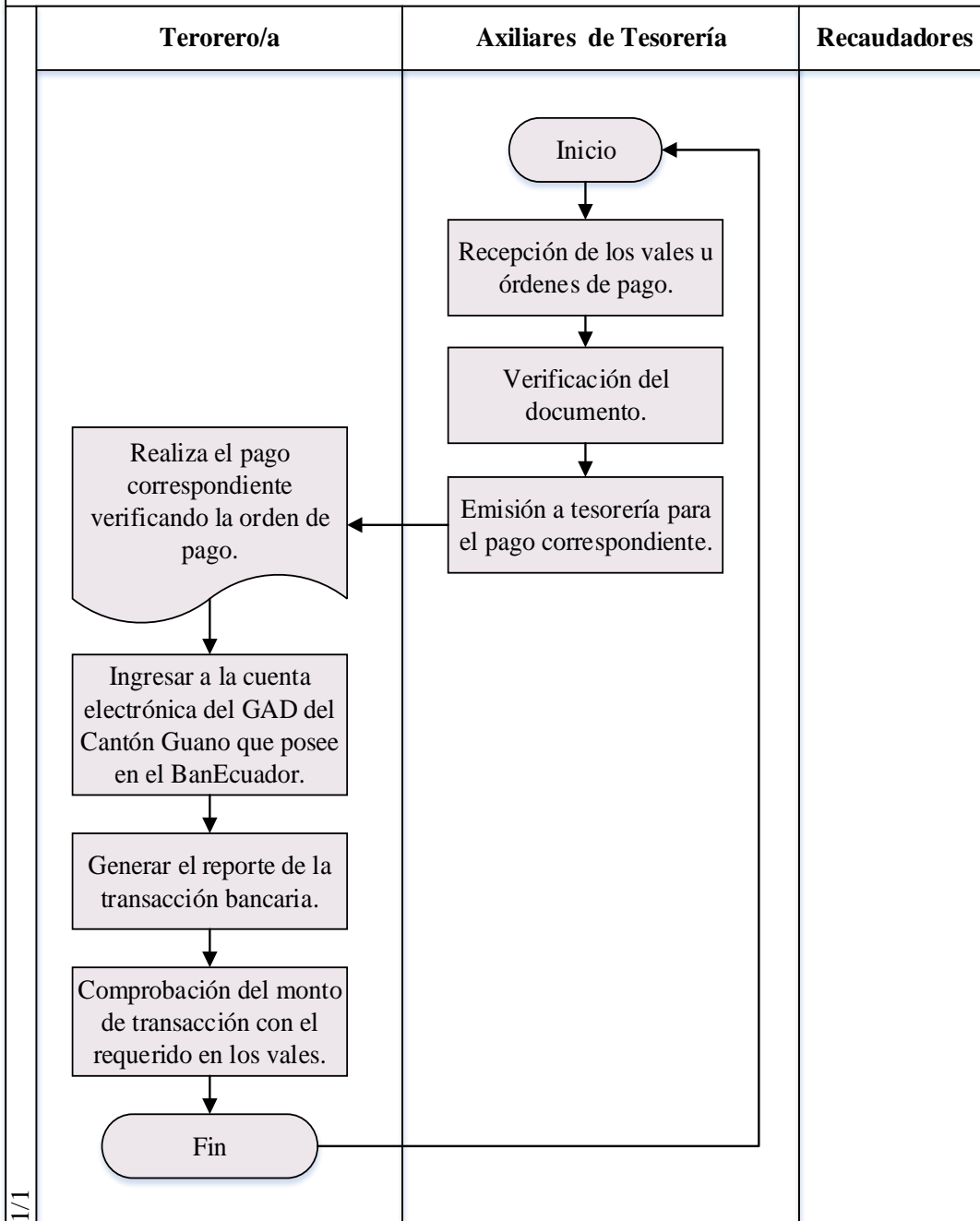
Subproceso: Llevar un registro diario actualizado de la información de los ingresos e ingresar información al sistema informático SINFO.



1/1

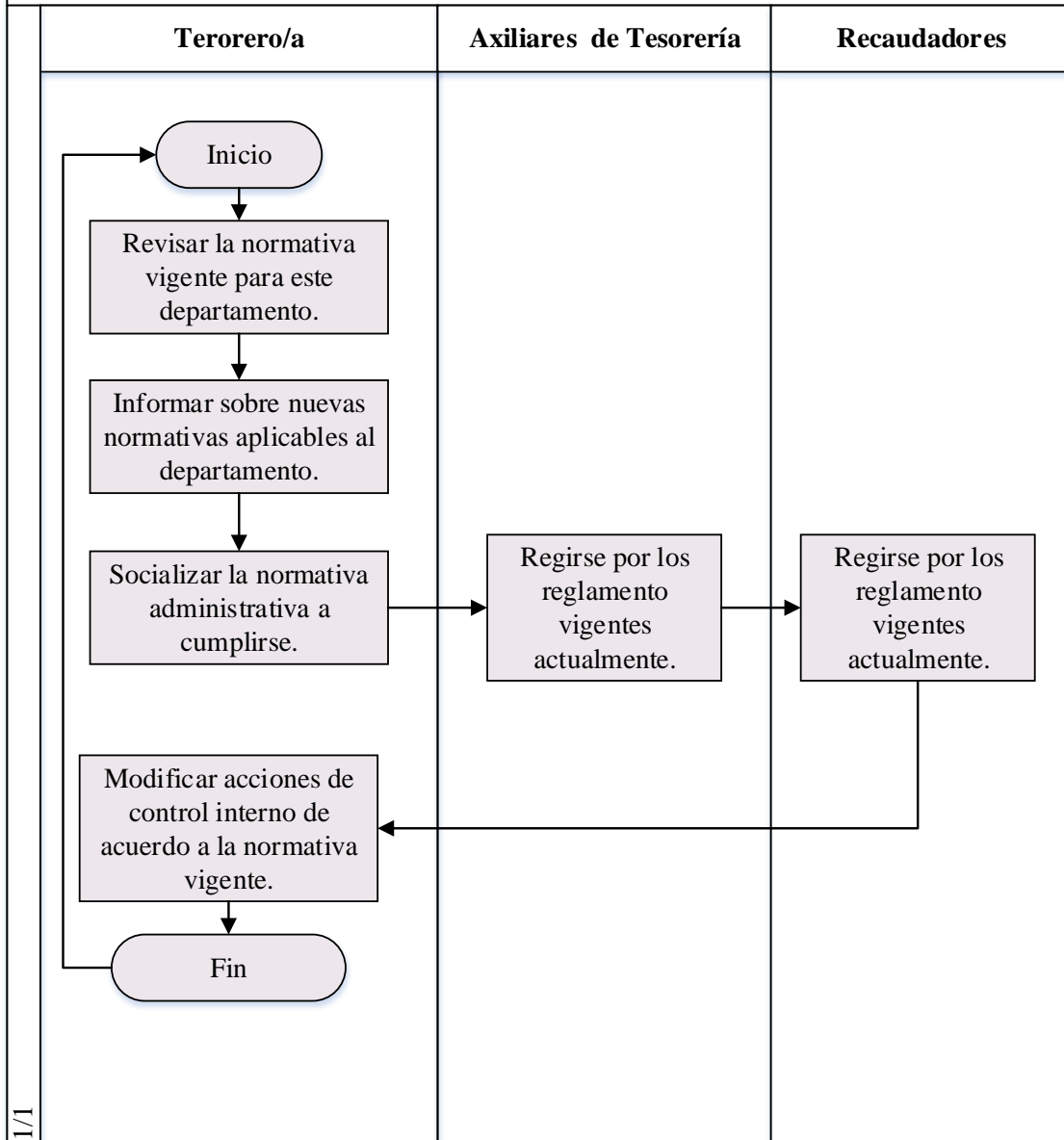


Subproceso: Control previo de la documentación y verificación de los pagos Realizados.



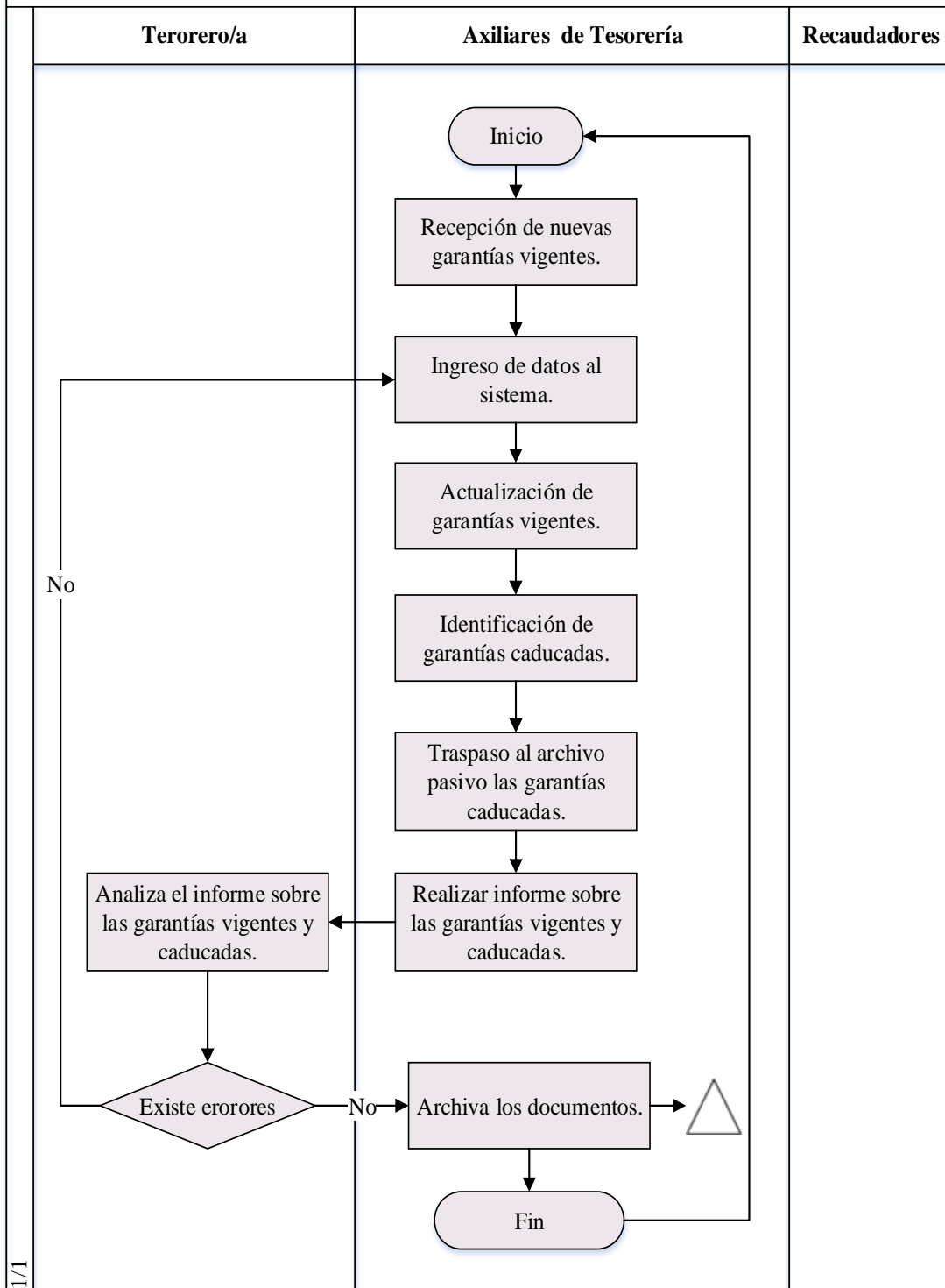


Subproceso: Cumplimiento a las Resoluciones Administrativas emitidos por la Dirección Financiera.

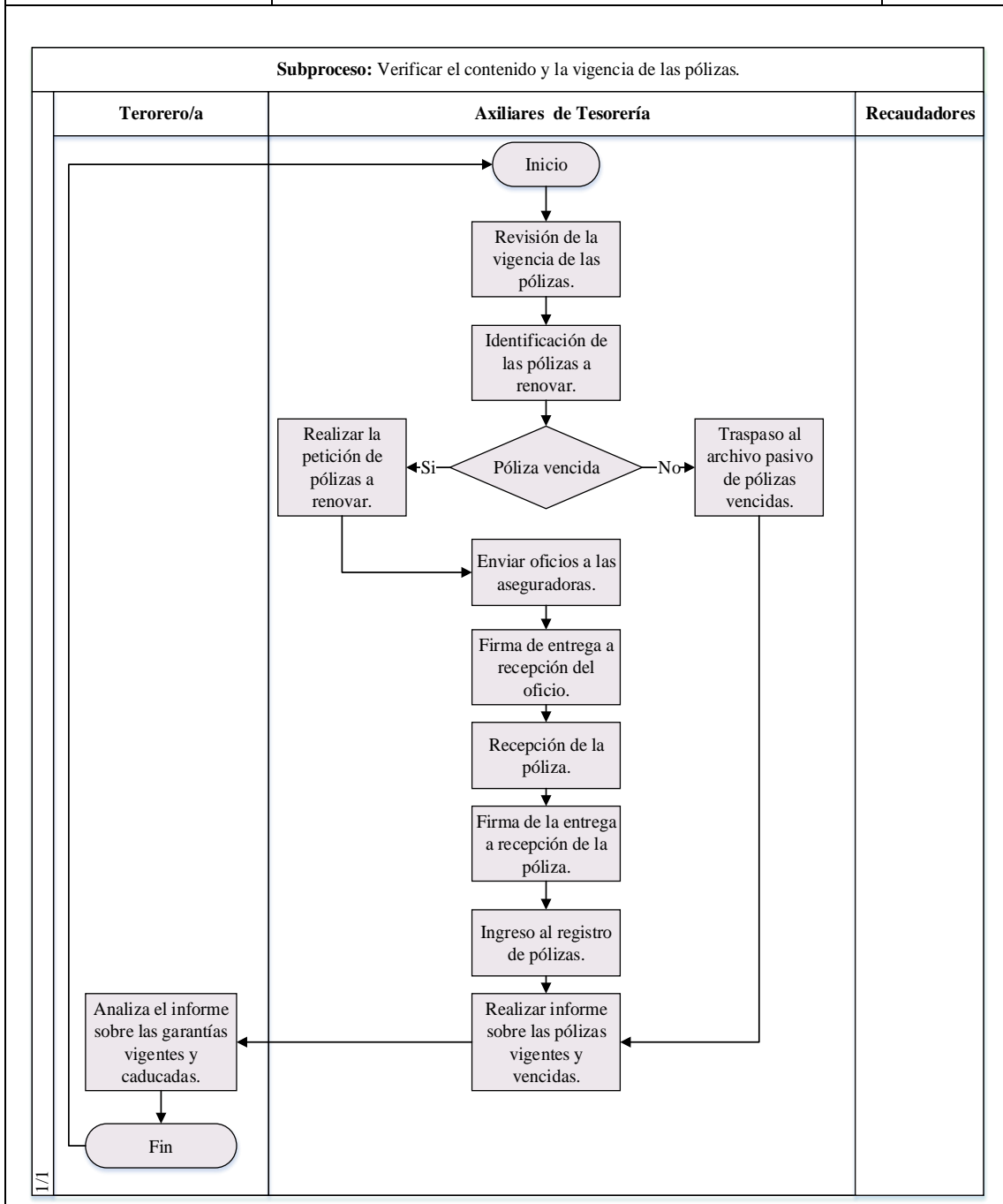




Subproceso: Mantener un registro y control de garantías.



I/1



4.6.4 Rentas

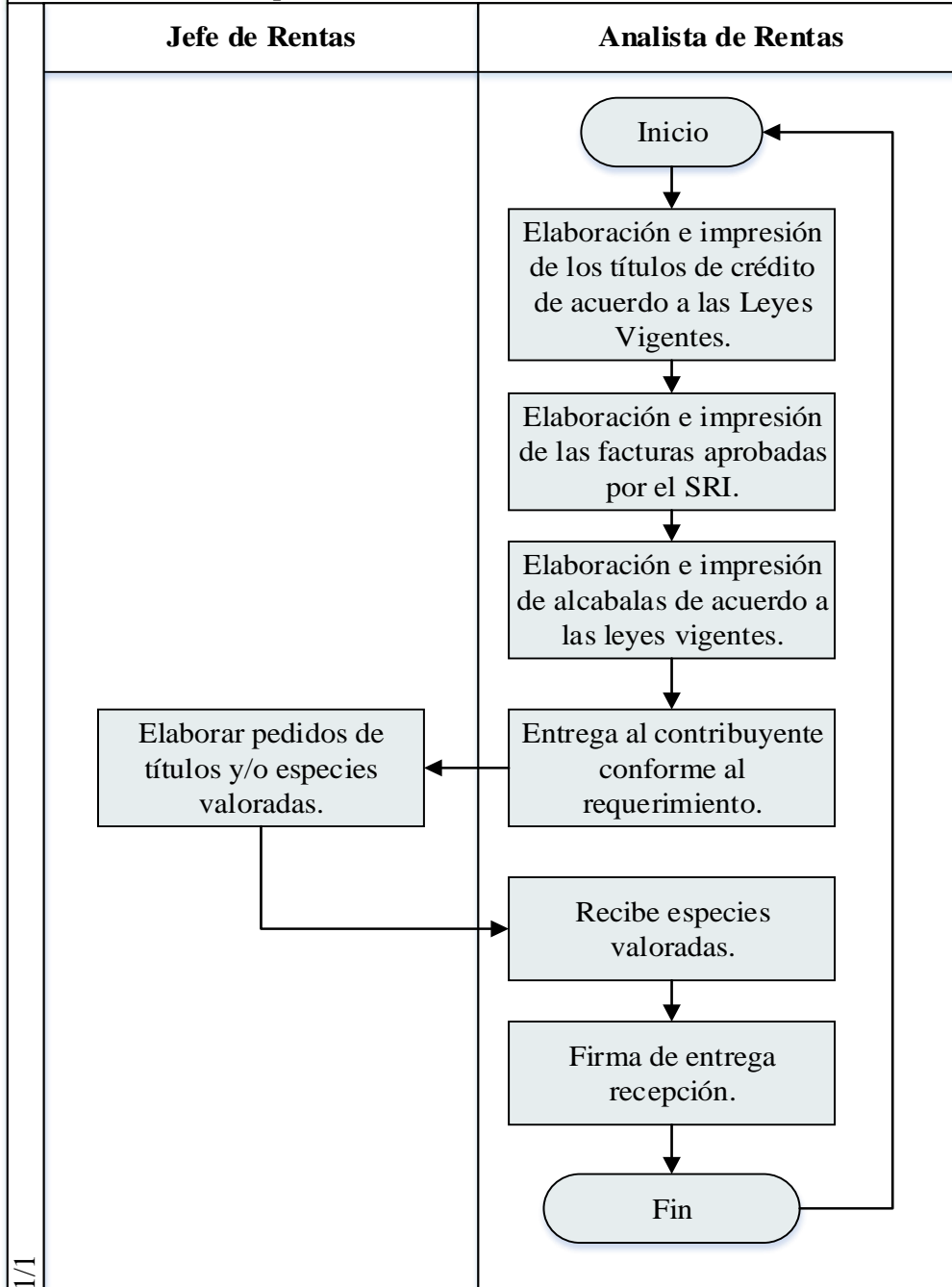
GAD del Cantón Guano		Levantamiento de Procesos: Rentas	
INVENTARIO DE PROCESOS			
Macro Proceso	Proceso	Subproceso	Actividad
	Control de ingresos por cobros de impuestos,	Emisión de títulos de crédito, facturas y especies valoradas para cobros de las diferentes tasas.	Elaboración e impresión de los títulos de crédito de acuerdo a las Leyes Vigentes.
			Elaboración e impresión de las facturas aprobadas por el SRI.
			Elaboración e impresión de alcabalas de acuerdo a las leyes vigentes.
			Entrega al contribuyente conforme al requerimiento.
			Elaborar pedidos de títulos y/o especies valoradas en base a las solicitudes de los recaudadores.
			Firma de entrega a recepción.
		Registros por concepto de ingresos de títulos de crédito, facturas y especies valoradas.	Registro diario por concepto de los títulos de crédito emitidos.
			Registro diario por partida presupuestaria de las facturas del registro de la propiedad emitidas.
			Registro diario por concepto de las facturas del GADM-CG emitidas.

<p>Generar ingresos por medio de una la correcta emisión de los títulos de: impuestos, tasas y contribuciones de mejoras mediante procedimientos transparentes de determinación, control y reclamos.</p>	tasas y contribuciones de mejoras.		Registro diario de las alcabalas en forma cronológica.
			Archivar de forma cronológica los documentos de sustento.
	Emisión de títulos de crédito, facturas y especies valoradas.		Ingresar al sistema de recaudaciones.
			Solicitar el número de identificación al contribuyente.
			Identificar el tipo de impuestos, tasas y/o contribuciones de mejoras.
			Impresión del reporte de recaudación.
			Entregar el recibo de pago a los contribuyentes.
			Archivar los documentos de sustento.
	Recuperación cartera vencida.		Realizar un listado de todos los saldos vencidos.
			Solicitar autorización para enviar a coactivas.
			Informar a coactivas para que proceda con la recuperación de cartera vencida.
			Emitir notificaciones a los contribuyentes.
			Elaborar informes mensuales de las notificaciones realizadas en coactivas.
			Elaborar informes mensuales de la recuperación de cartera vencida.
	Archivar las notificaciones.		

	Mantener actualizada y ordenada la información de impuestos, tasas y contribuciones de mejoras.	Actualización de patentes municipales.	Solicitar personal para verificación puerta a puerta de la patente municipal.
			Solicitar al departamento informático bases de datos de los contribuyentes.
			Ingresar al sistema los datos actualizados.
			Solicitar validar los datos al departamento informático.
			Realizar informe sobre la actualización de datos.
			Archivo de documentos de respaldo.
		Archivo de documentos.	Ordenar cronológicamente la documentación.
			Ordenar según apellidos de los contribuyentes la documentación.
			Ordenar por años la documentación.
			Perforar la documentación.
			Coser los tomos y etiquetar.
			Etiquetar la estantería donde va a reposar los archivos.
			Identificar el tiempo de los documentos para enviar al archivo histórico.
			Enviar al archivo histórico.
Informe sobre la ubicación de los documentos.			

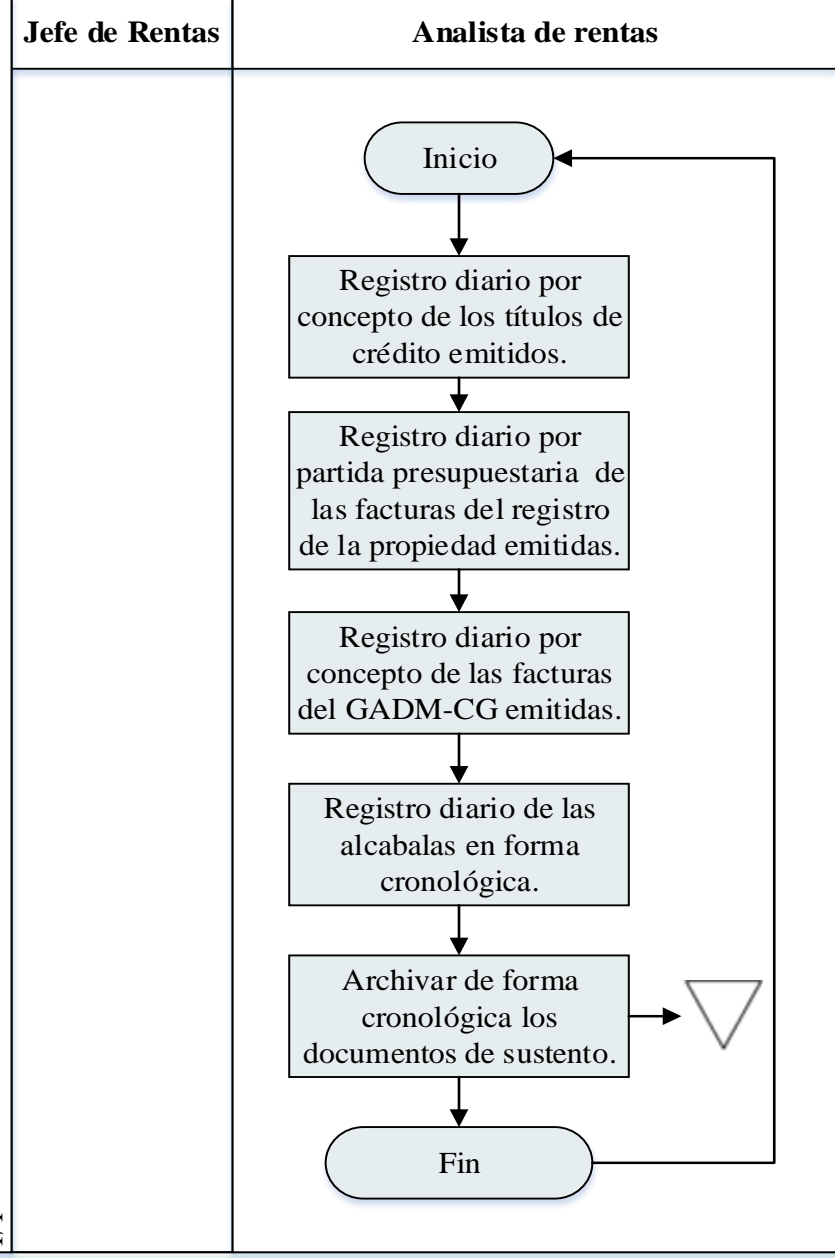


Subproceso: Emisión de títulos de crédito, facturas y especies valoradas para cobros de las diferentes tasas.



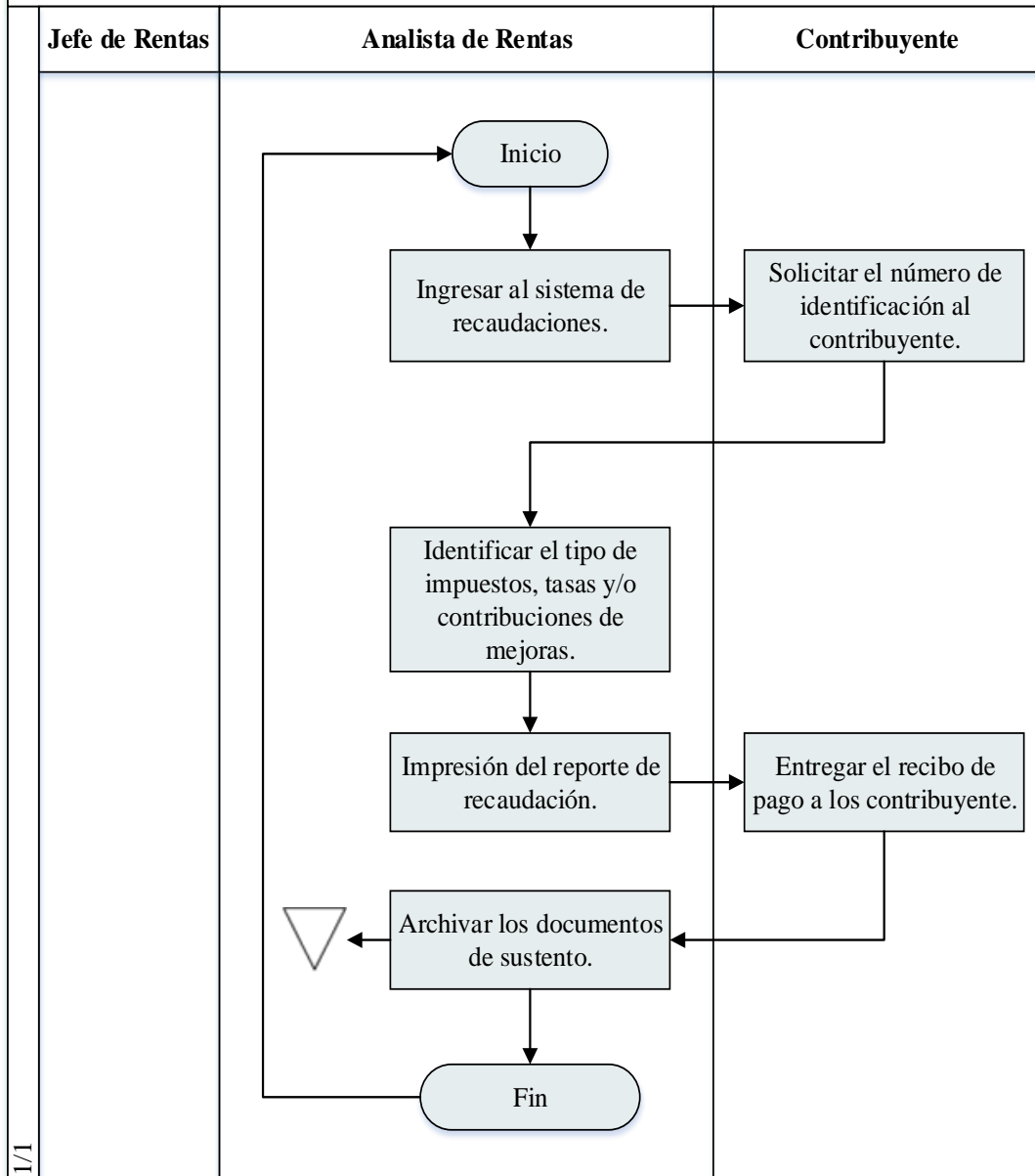


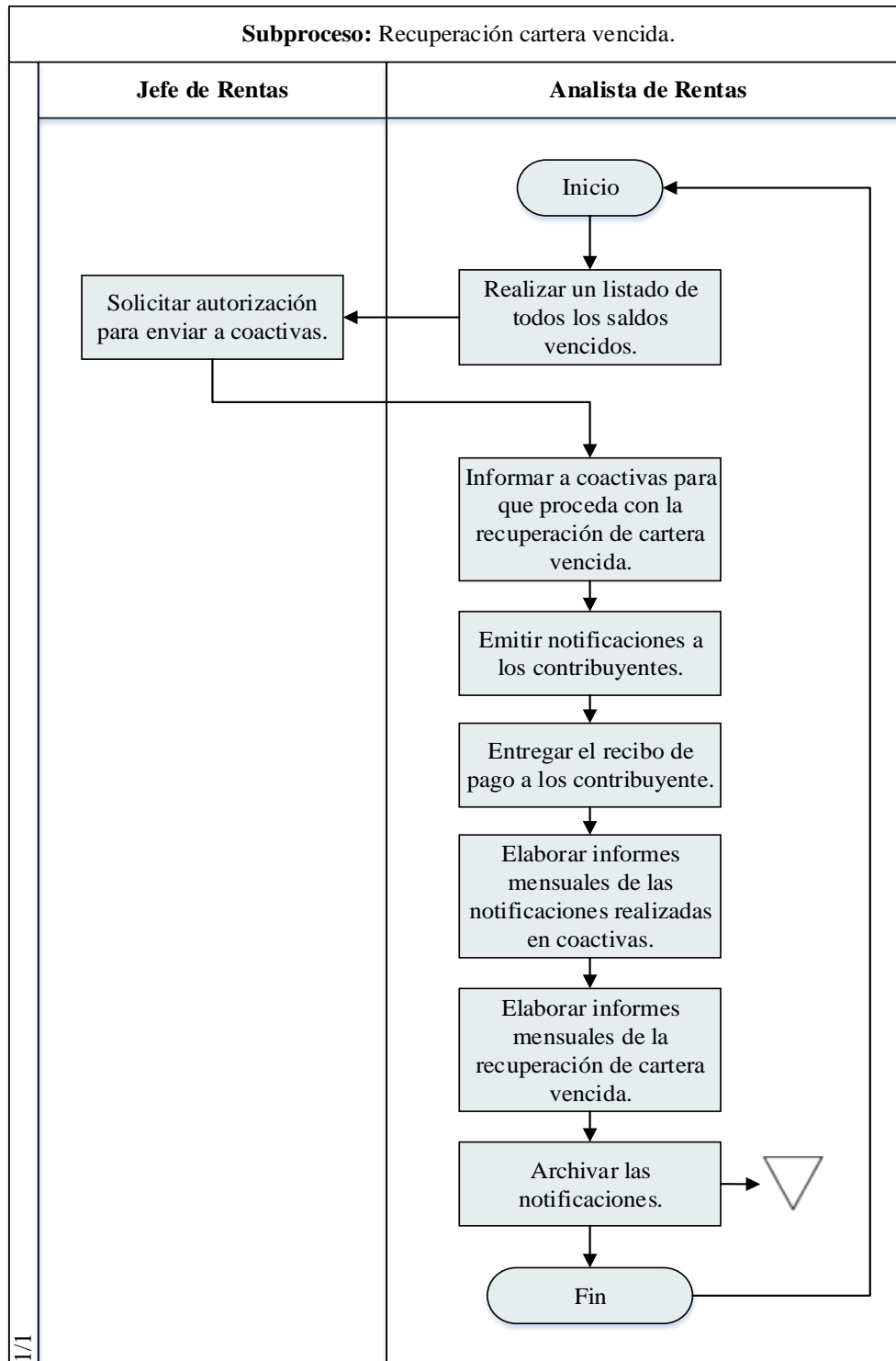
Subproceso: Registros por concepto de ingresos de títulos de crédito, facturas y especies valoradas.



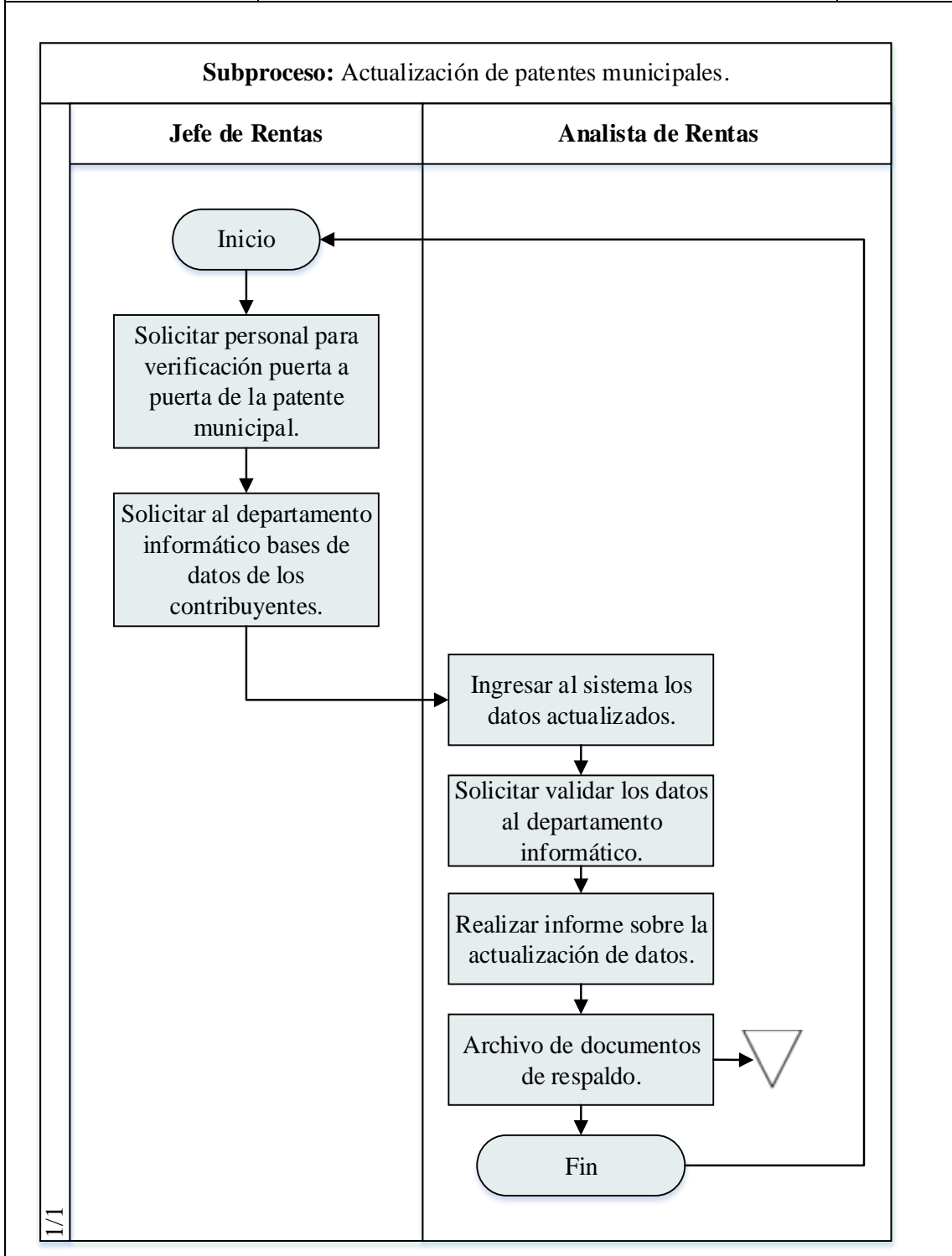


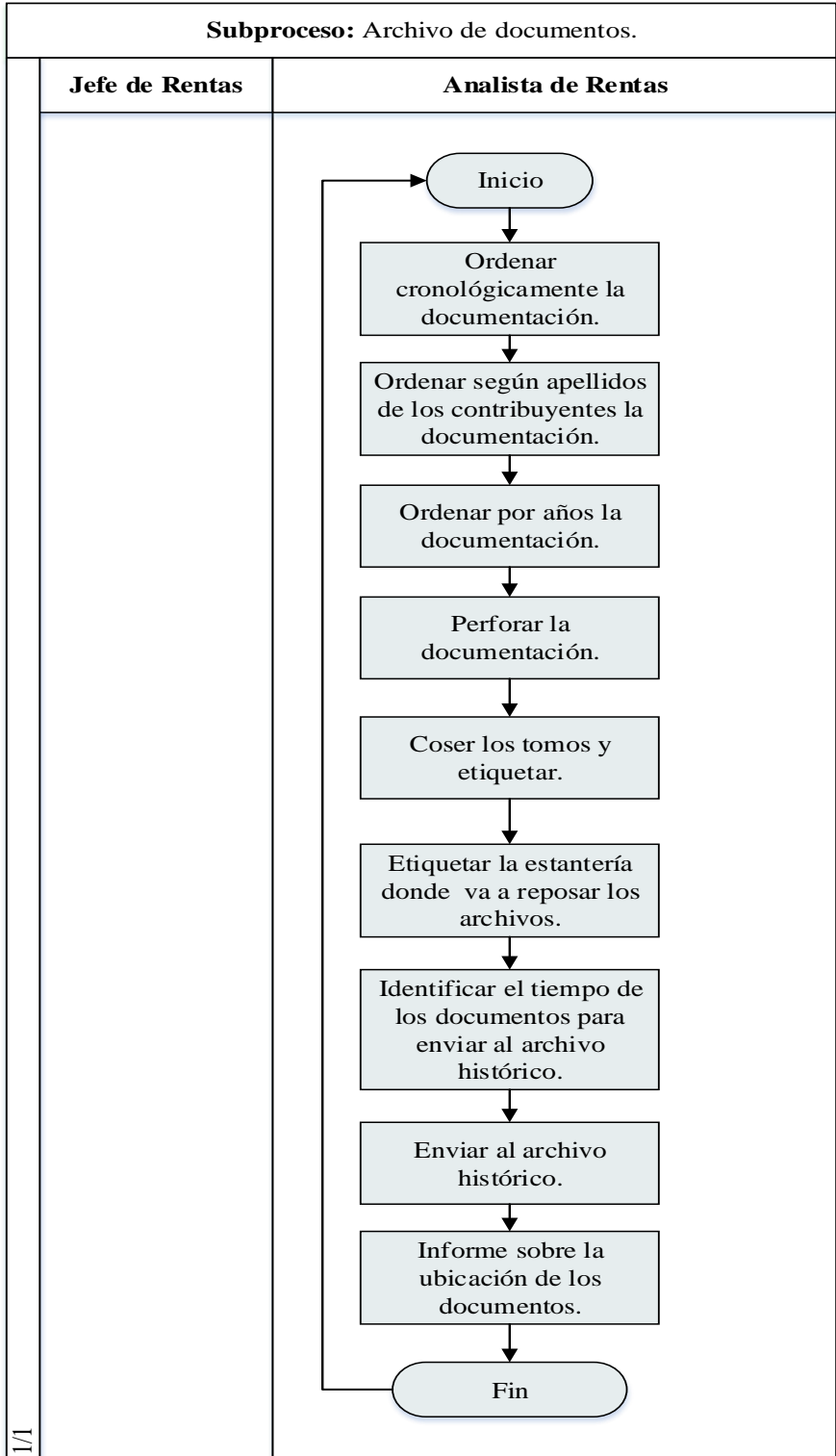
Subproceso: Emisión de títulos de crédito, facturas y especies valoradas.





1/1

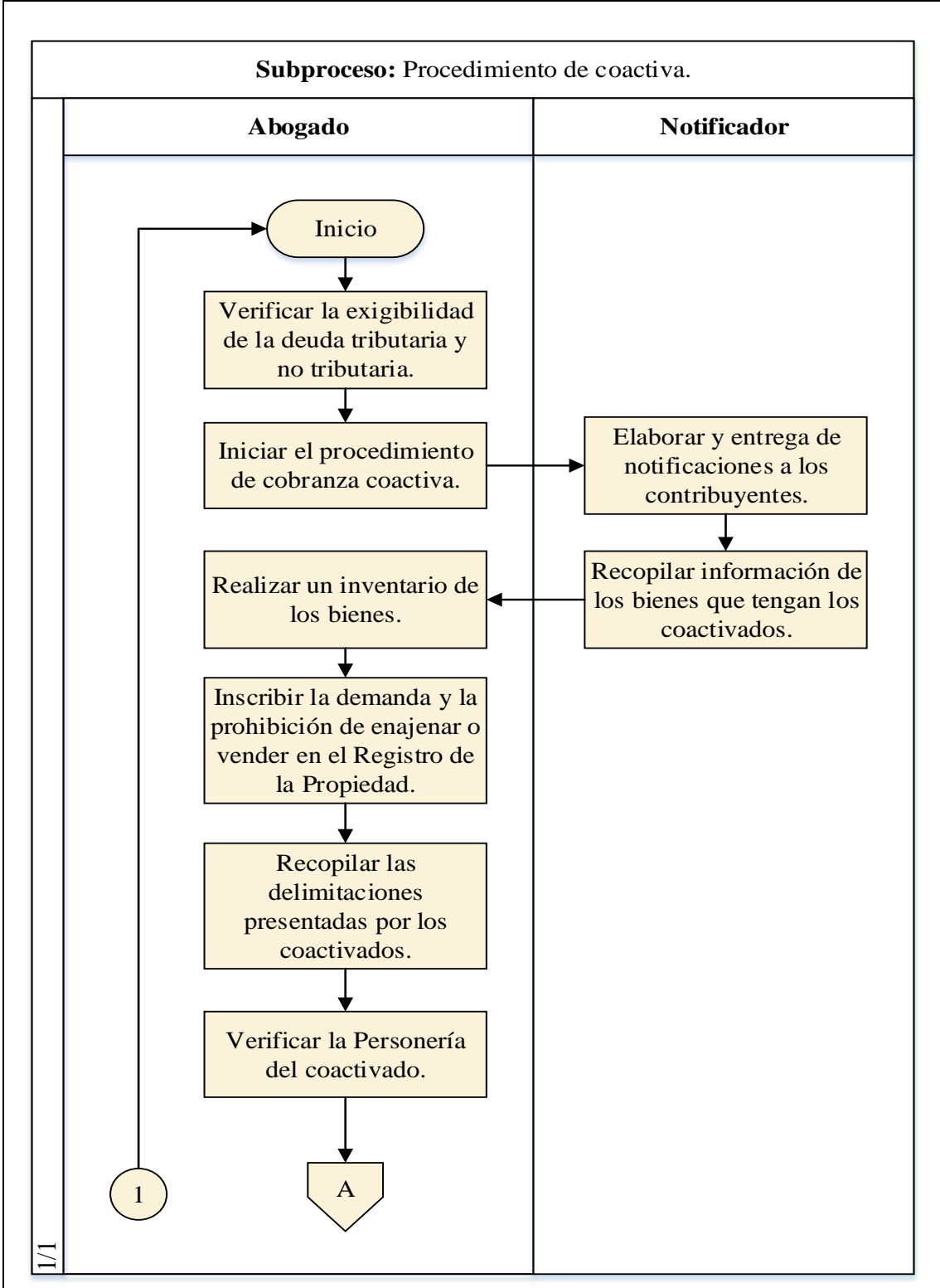




4.6.5 Coactivas

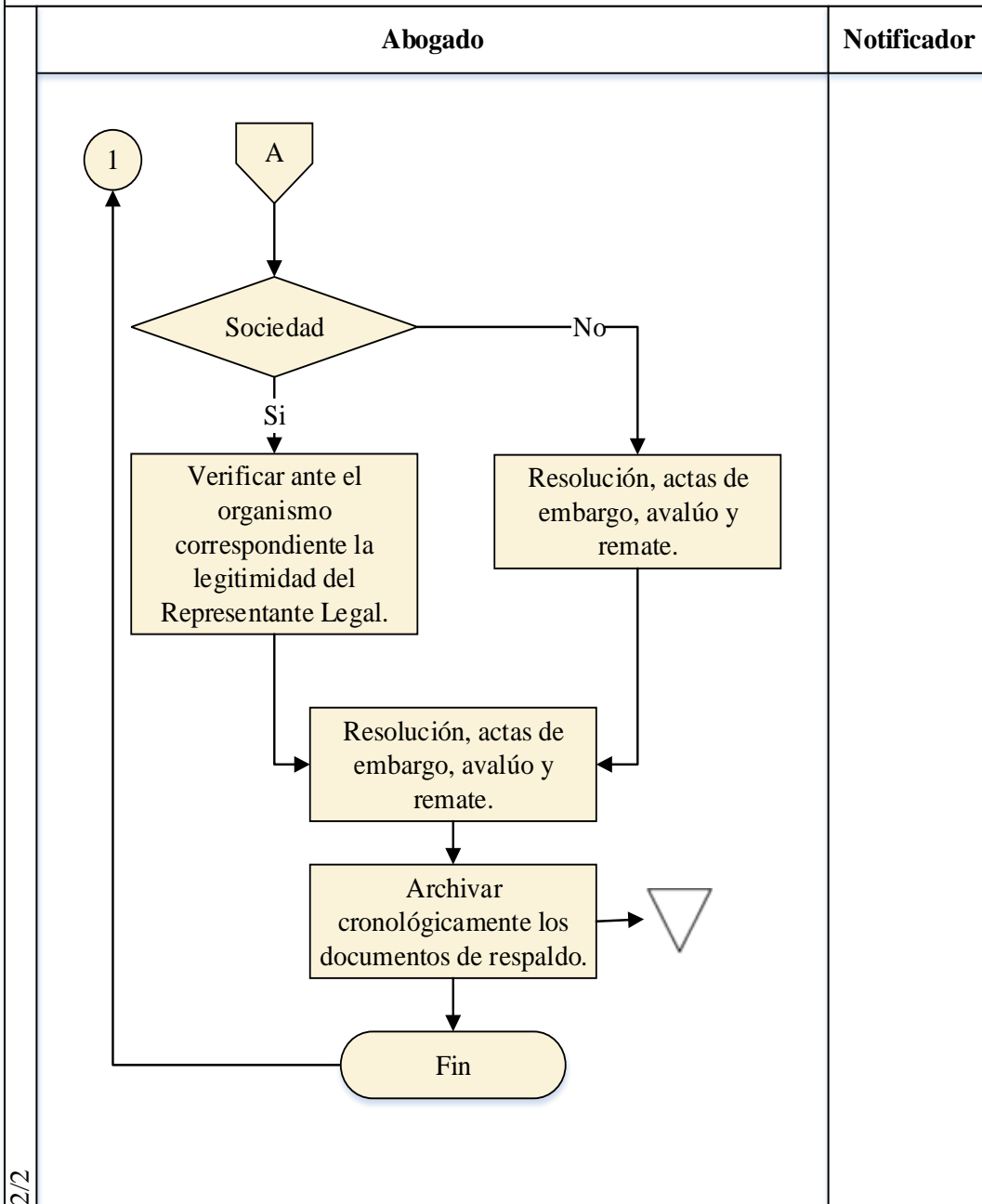
GAD del Cantón Guano		Levantamiento de Procesos: Coactivas	
INVENTARIO DE PROCESOS			
Macro Proceso	Proceso	Subproceso	Actividad
Asesorar y ejecutar acciones legales para la gestión y cobranza de rubros económicos que	Notificación de predios, agua potable, patentes, permiso de funcionamiento del sector urbano.	Procedimiento coactiva. de	Verificar la exigibilidad de la deuda tributaria y no tributaria.
			Iniciar el procedimiento de cobranza coactiva.
			Elaborar y entrega de notificaciones a los contribuyentes.
			Recopilar información de los bienes que tengan los coactivados.
			Realizar un inventario de los bienes.
			Inscribir la demanda y la prohibición de enajenar o vender en el Registro de la Propiedad.
			Recopilar las delimitaciones presentadas por los coactivados.
			Verificar la Personería del coactivado.
			En el caso de Sociedades se verificará ante el organismo correspondiente la legitimidad del Representante Legal que se respaldará con el documento respectivo.
			Resolución, actas de embargo, avalúo y remate.
			Archivar cronológicamente los documentos de respaldo.
			Establecer el número del procedimiento coactivo.
			Establecer el código del acto administrativo.

corresponden a la municipalidad.	Presentación de excepciones, pago de deuda o delimitación de bienes.	Requisitos del auto de pago.	Especificar la identidad del deudor o deudores y garantes si los hubiere.
			Fundamentar la obligación y el concepto de la misma.
			Especificar el valor a satisfacer por la obligación u obligaciones tributarias o no tributarias.
			Fundamentar legalmente la potestad de ejecución coactiva.
			Orden de que el deudor o sus garantes o ambos, paguen la deuda.
			Delimitar los bienes dentro de 3 días contados desde el siguiente la citación del auto de pago.
			Embargar bienes equivalentes al total de la deuda por el capital, intereses, multas y costas.
			Orden de citación a los coactivados.
		Modalidades del remate.	Firma y rúbrica del funcionario ejecutor quien para efectos del proceso se constituye en juez de coactivas.
			El tesorero o tesorera fijará día y hora para el remate, subasta o la venta directa en su caso.
			Los bienes serán rematados en el estado en el que se encuentren.
			El remate de bienes inmuebles se efectuará en la sede del Municipio o en el lugar donde se encuentren.
			Publicidad de remate.
			Suscribir las notificaciones, actas de embargo; y demás documentos que lo ameriten.
Informe de los bienes en remate.			





Subproceso: Procedimiento de coactiva.



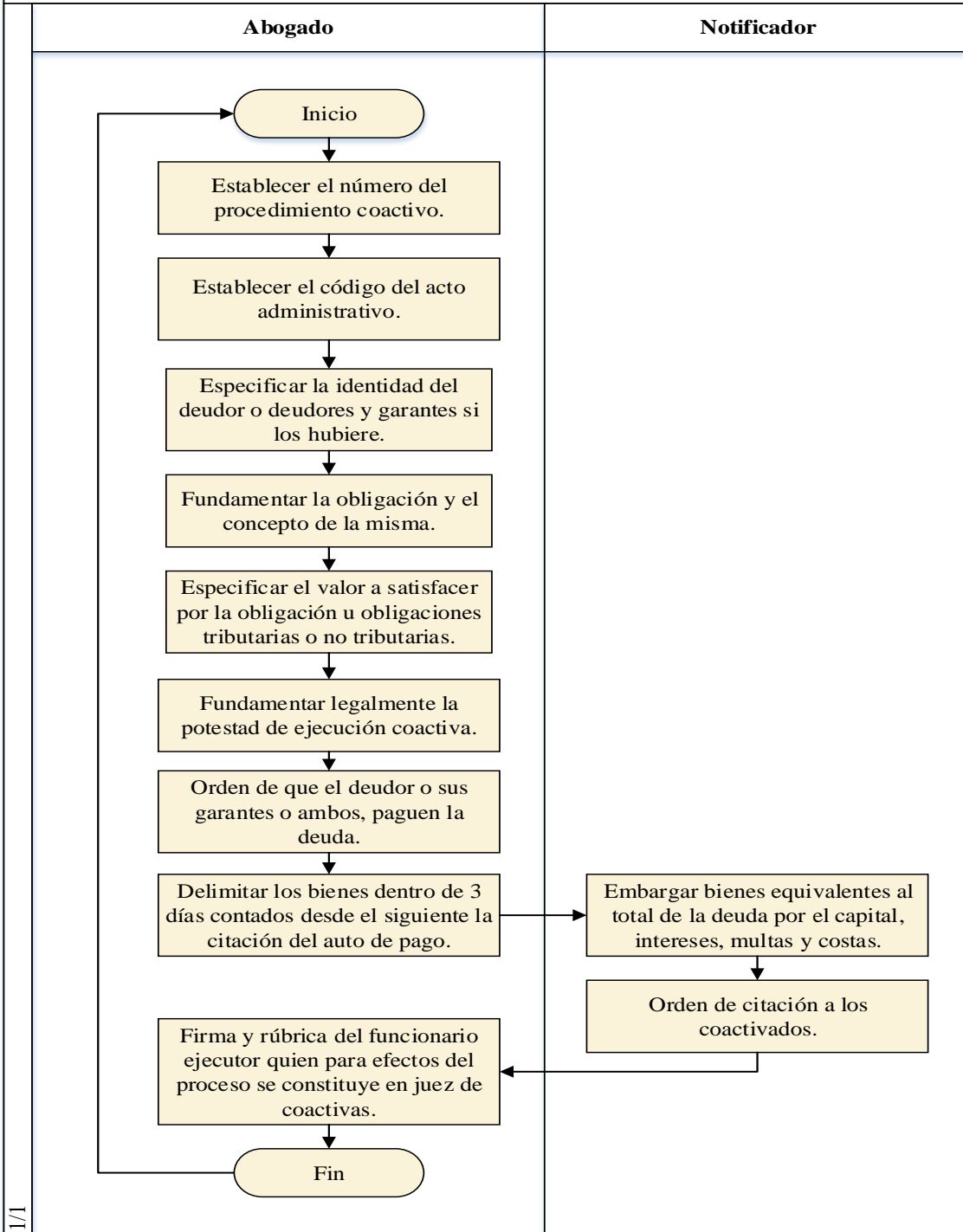
2/2



Proceso: Presentación de excepciones, pago de deuda o delimitación de bienes.

Subproceso: Requisitos del auto de pago.

Subproceso: Requisitos del auto de pago.



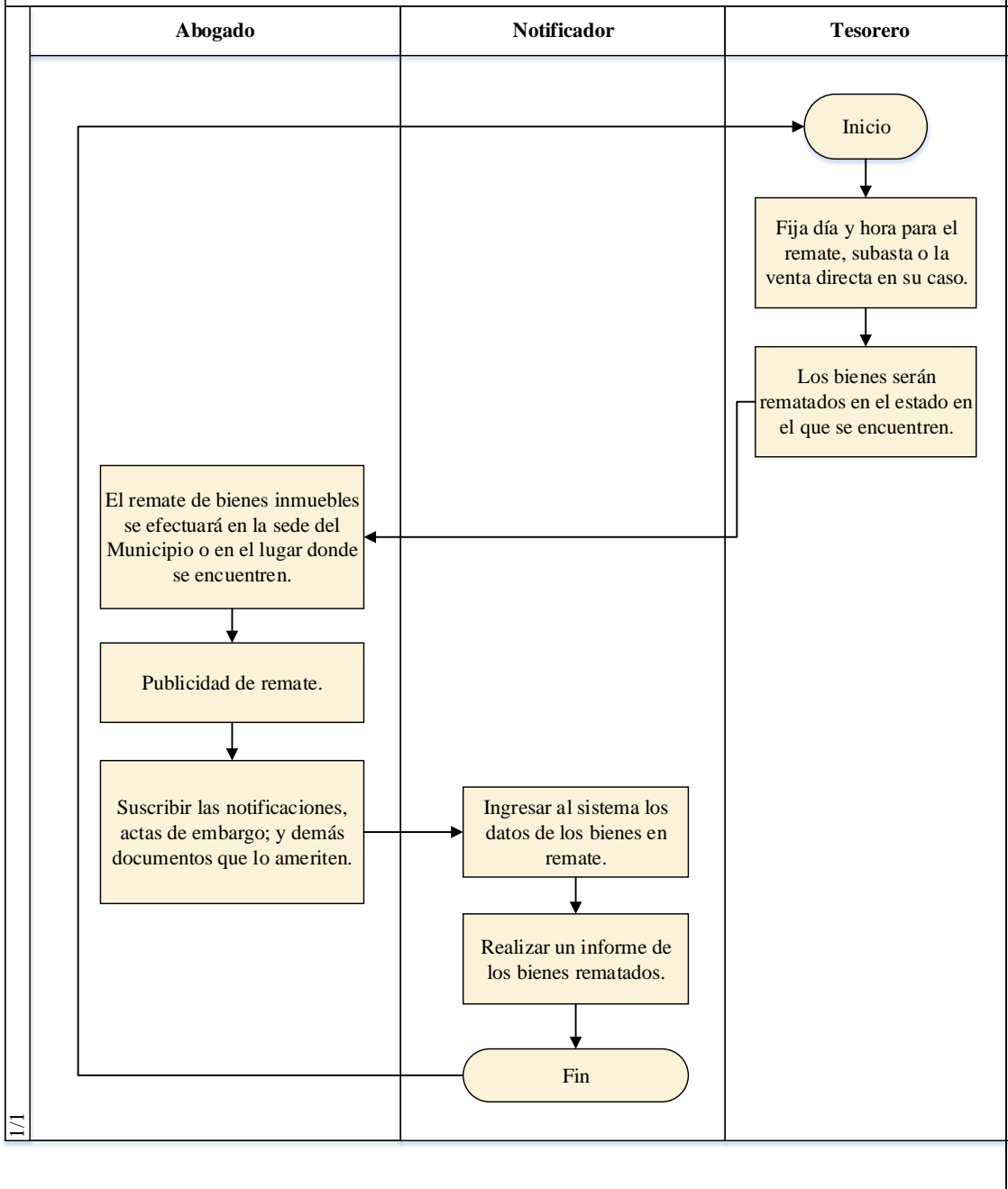
1/1



Proceso: Presentación de excepciones, pago de deuda o delimitación de bienes.

Subproceso: Modalidades del remate.

Subproceso: Modalidades del remate.



4.6.6 Bodega

GAD del Cantón Guano	Levantamiento de Procesos: Bodega		
INVENTARIO DE PROCESOS			
Macro Proceso	Proceso	Subproceso	Actividad
Custodiar y administrar los bienes materiales del GAD que se reciban por adquisiciones o por	Administración y almacenamiento de los bienes materiales del GAD.	Recibe documentadamente de todos los bienes materiales solicitados por las dependencias del GAD o por adquisiciones.	Recepción de documentos.
			Verificar los bienes materiales a ingresar con el número de serie o código de registro.
			Firma de acta recepción.
			Ingresar al sistema de bodega los bienes materiales.
			Informe de existencias en el almacén.
		Organizar y controlar el funcionamiento de las bodegas municipales.	Revisión de los bienes materiales del GAD que se encuentren en buen estado.
			Constatación física comparando con el acta de entrega recepción.
			Ajuste de espacio físico para el almacenado de los bienes materiales del GAD.
			Traslado de los bienes hacia su lugar de almacenamiento.
			Clasificación y ordenamiento de los bienes.
	Realizar la entrega-recepción de materiales del GAD.		Emisión de novedades.
			Recibir y verificar la orden de pedido del bien material.
			Verificación de existencia del bien.

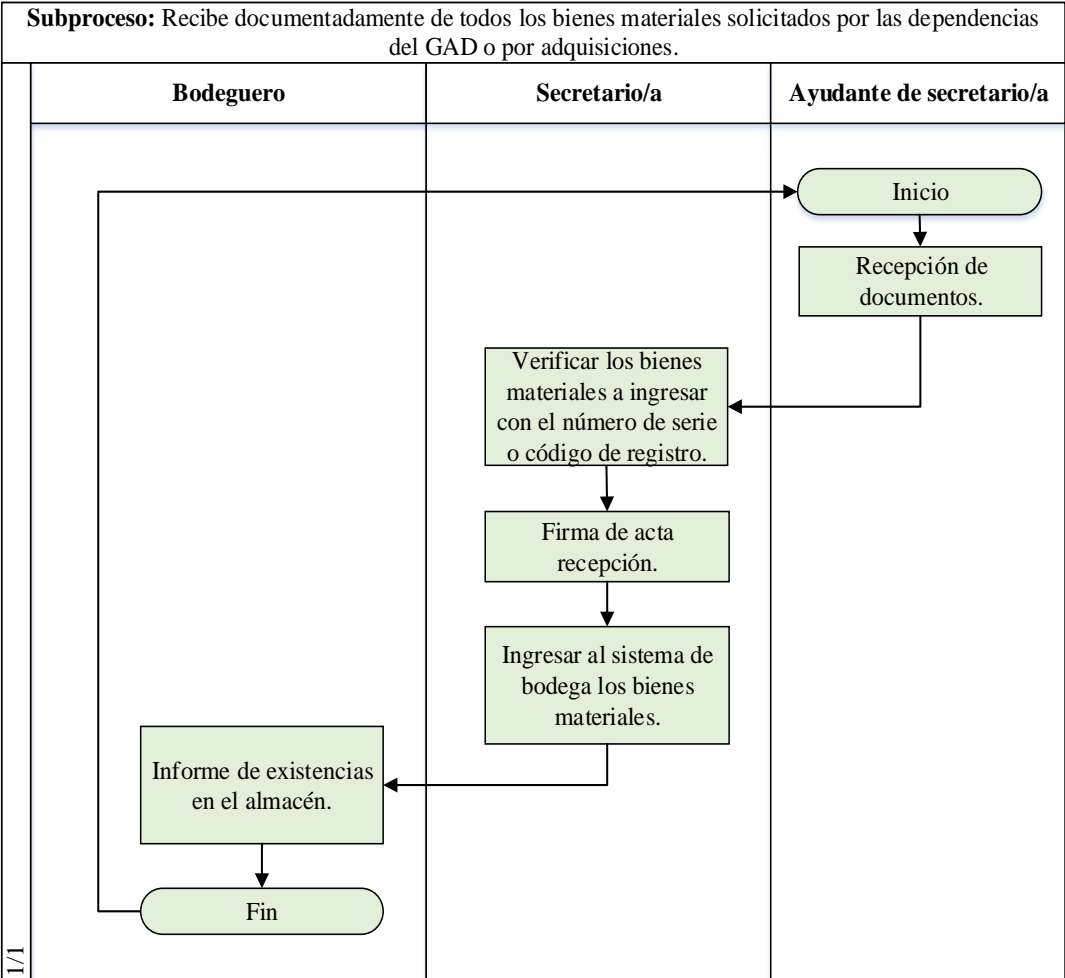
devolución de alguna Unidad con controles por conciliaciones de existencia y uso según normativa.	Entrega de materiales.		Informar y autorizar la orden de pedido.
			Preparación del bien material o insumo.
			Entrega del bien material o insumo a la unidad solicitada.
			Registrar en el sistema.
			Firma de actas de entrega-recepción.
			Archivo de documentos respaldo.
	Reposición de materiales y emisión de informes.	Tramitar reposición de bienes materiales del GAD y realizar informes mensuales.	Verificación de existencias de insumos.
			Elabora los reportes de consumo de combustible y lubricantes e insumos para su reposición.
			Envío de informe al área de adquisiciones.
			Preparación de documentos de control.
			Comprobación física de existencia.
			Actualización del sistema de inventarios digitales.
			Elaboración del informe a Dirección Financiera.
			Informe de uso de materiales del GAD.
Archivo de documentos de respaldo.			



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

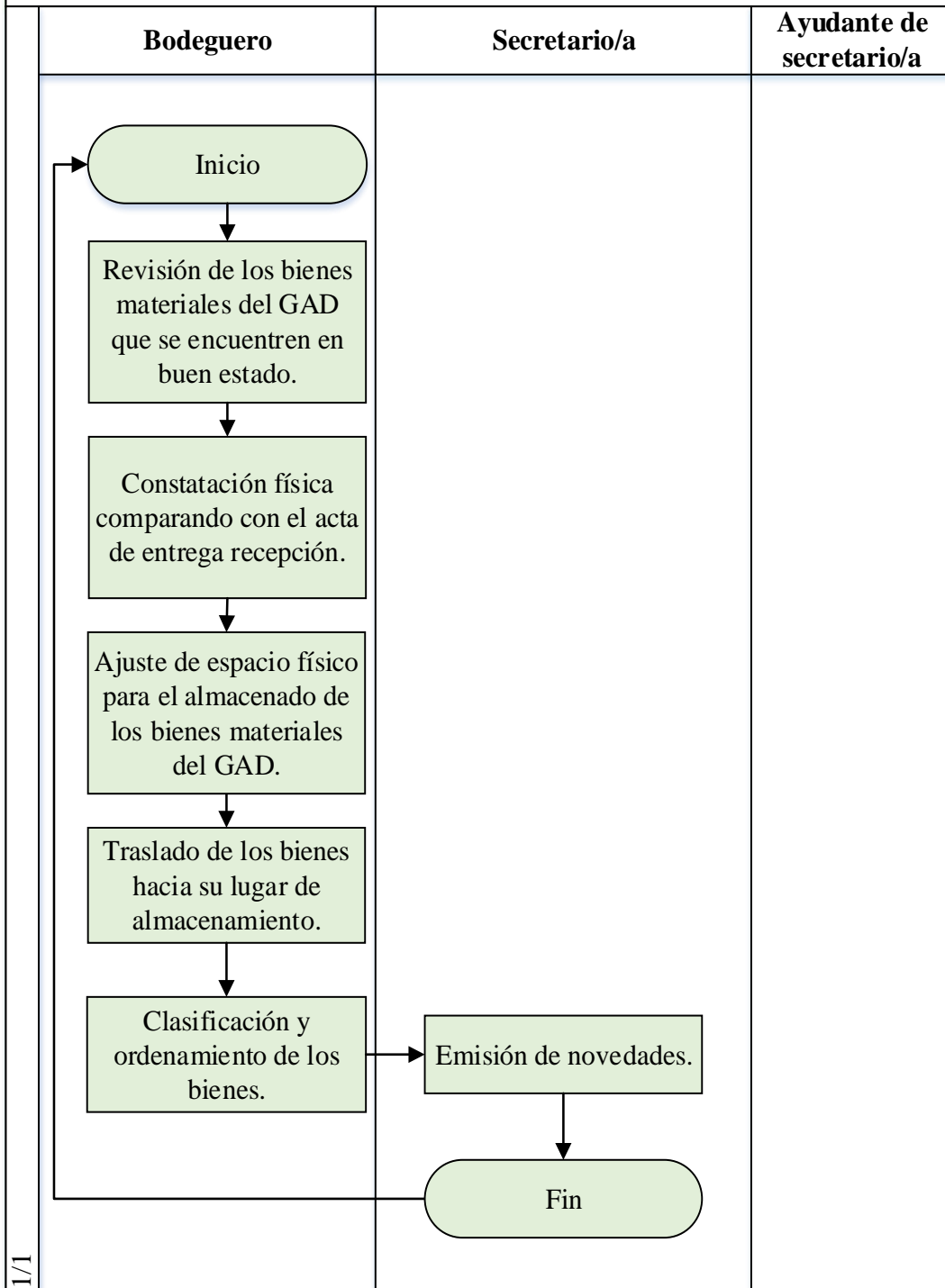
Proceso: Administración y almacenamiento de los bienes materiales del GAD.

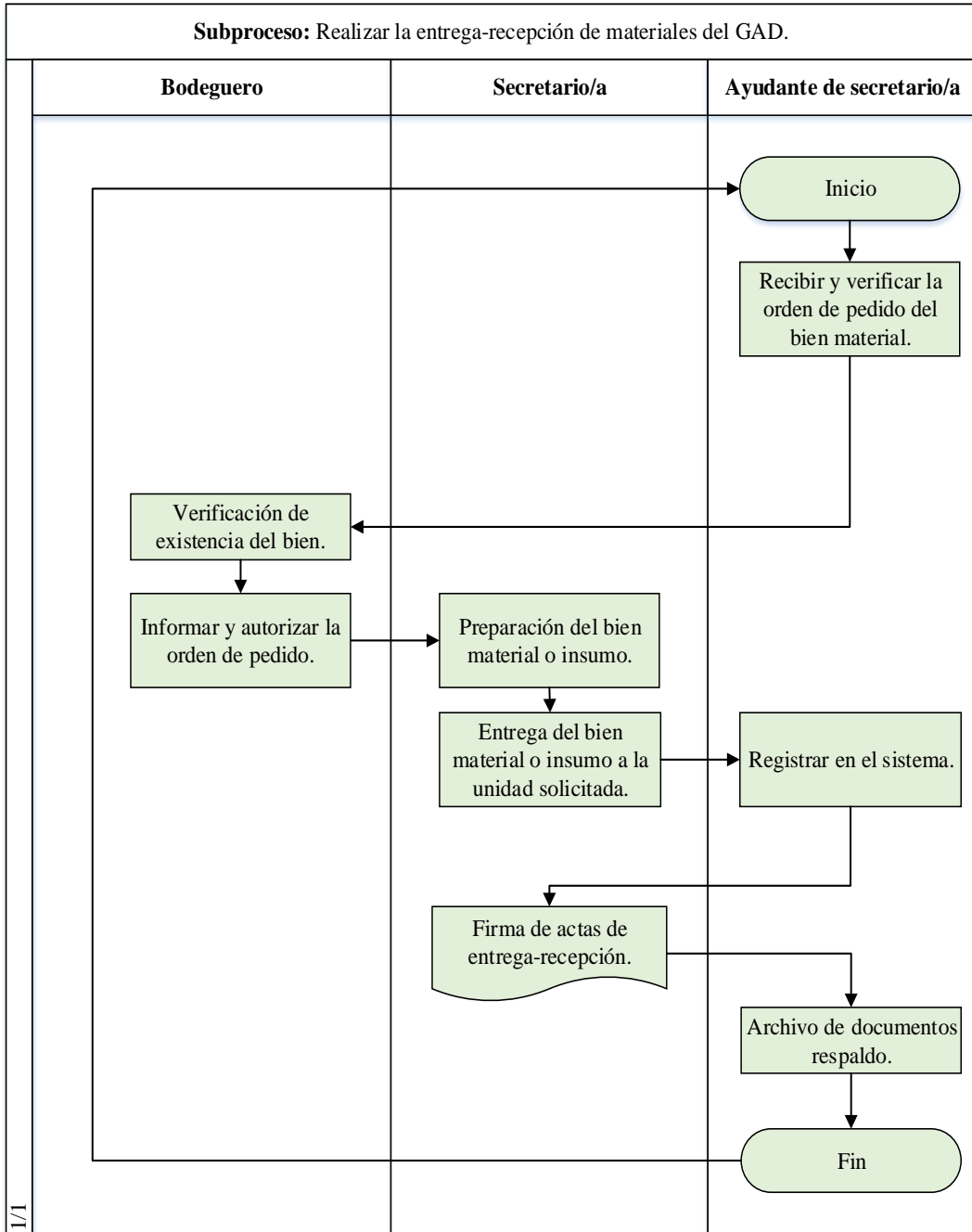
Subproceso: Recibe documentadamente de todos los bienes materiales solicitados por las dependencias del GAD o por adquisiciones.





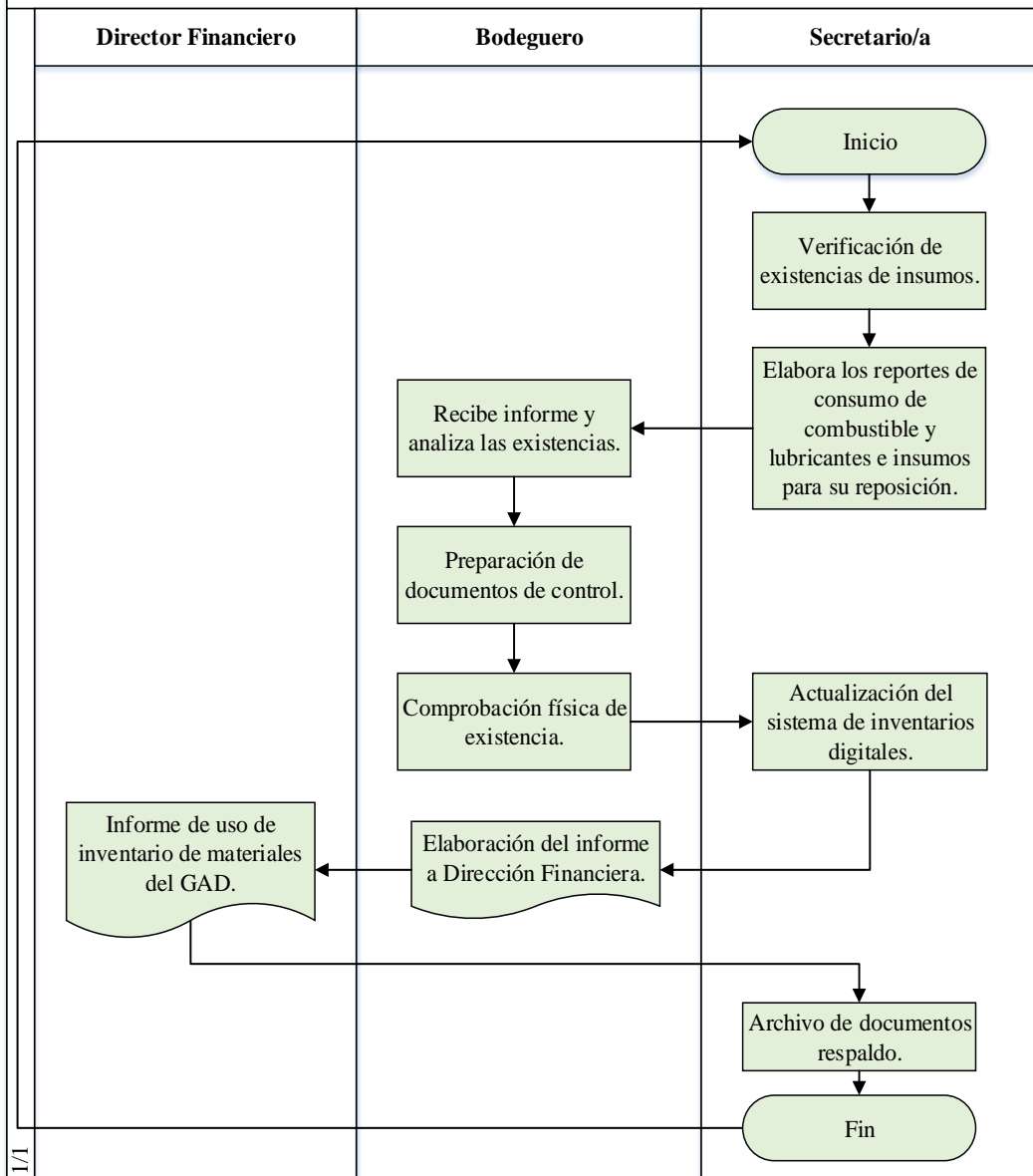
Subproceso: Organizar y controlar el funcionamiento de las bodegas municipales.







Subproceso: Tramitar reposición de bienes materiales del GAD y realizar informes mensuales.



4.7 DISEÑO Y PLANEAMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN

Para lograr una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar indicadores de gestión que garanticen contar con información suficiente, competente y oportuna sobre aspectos tales como la calidad, efectividad, eficiencia, productividad, también se debe tener en cuenta que los indicadores de gestión deben orientarse a evaluar cada uno de los procesos existentes dentro de los departamentos de Contabilidad, Coactivas, Bodega, Tesorería y Rentas de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano, a fin de evitar los denominados cuello de botella y eliminar procesos que no generen valor agregado. A continuación, se deja planteados los siguientes indicadores para que lleven a cabo la medición y gestión de la Dirección Financiera.

Tabla 31: Indicadores de Gestión

ÁREA	MACRO PROCESO	RESPONSABLE	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULACIÓN DEL INDICADOR
			Porcentaje en inversión en gestión ambiental.	$IGA = \frac{\text{Inversión en gestión ambiental}}{\text{Total presupuesto}} \times 100$
			Porcentaje de utilización de recursos financieros para obras.	$URF = \frac{\text{Recursos financieros utilizados}}{\text{Recursos financieros planificados para obras}} \times 100$

Dirección Financiera	Generar información financiera para la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Director Financiero • Secretaria Financiera • Asistente Financiero 	Capacitaciones programadas al año.	$CP = \frac{\text{N}^\circ \text{ capacitaciones realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ capacitaciones programadas}} \times 100$
			Servidores públicos del GAD capacitados.	$SPC = \frac{\text{N}^\circ \text{ servidores públicos capacitados}}{\text{N}^\circ \text{ total de servidores públicos}} \times 100$
			Eficiencia en la planificación.	$EP = \frac{\text{Ejecución presupuestaria de ingresos totales}}{\text{Asignación de ingresos totales}} * 100$
			Eficiencia en el cumplimiento de la aplicación de financiamiento.	$ECF = \frac{\text{Ejecución presupuestaria de aplicación de financiamiento}}{\text{Monto de aplicación del financiamiento codificado}} * 100$
	Planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar todas las actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Contador de • Secretaria Contabilidad 	Porcentaje errores en las transacciones diarias.	$TD = \frac{\text{N}^\circ \text{ de errores generados en el mes}}{\text{N}^\circ \text{ total de transacciones generadas al mes}} \times 100$

Contabilidad	contables del Gobierno Municipal.	<ul style="list-style-type: none"> Asistente de Contabilidad 	Porcentaje de cumplimiento de arqueos de caja realizados en el año.	$AC = \frac{\text{Arqueos de cajas realizados}}{\text{Arqueos de caja programados}} \times 100$
Rentas	Generar ingresos por medio de una la correcta emisión de los títulos de: impuestos, tasas y contribuciones de mejoras mediante procedimientos transparentes de determinación, control y reclamos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jefe de Rentas ✓ Asistente de Rentas 	Porcentaje recaudación de cartera vencida.	$RCVI = \frac{\text{Cartera vencida de impuestos recaudados}}{\text{Cartera vencida de impuestos presupuestados}} \times 100$
			Porcentaje de recaudación de títulos de crédito, facturas y especies valoradas.	$PRTC = \frac{\text{Títulos de crédito, facturas y especies valoradas recaudadas}}{\text{Títulos de crédito, facturas y especies valoradas presupuestadas}} \times 100$
			% de recaudación de impuestos.	$RI = \frac{\text{Impuestos recaudados}}{\text{Recaudación de impuestos presupuestados}} \times 100$

Tesorería	Recaudación por pago de Facturas Títulos de crédito y Alcabalas y Establecimientos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tesorera ✓ Asistente tesorería ✓ Recaudadores 	de	Porcentaje de valores recaudados por concepto de impuesto de alcabalas en el año 2017.	$\text{VRA} = \frac{\text{Valor Recaudado alcabalas}}{\text{Valor presupuestado alcabalas}} \times 100$
				Porcentaje de valores recaudados por concepto de Impuesto a los predios Urbanos en el año 2017.	$\text{VPU} = \frac{\text{Valor Recaudado predios urbanos}}{\text{Valor presupuestado predios urbanos}} \times 100$
				Porcentaje de dólares pagados por concepto de Remuneraciones unificadas al personal de planta del Dpto. Financiero del Municipio, en el año 2017.	$\text{PRU} = \frac{\text{Valor pagado por remuneraciones}}{\text{Valor presupuestado remuneraciones}} \times 100$
				Notificaciones a los contribuyentes con deudas pendientes.	$\text{NEC} = \frac{\text{Nº de notificaciones entregadas}}{\text{Nº total de notificaciones}} \times 100$

Coactivas	Asesorar y ejecutar acciones legales para la gestión y cobranza de rubros económicos que corresponden a la municipalidad.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analista Coactivas ✓ Asistente de Coactivas 	Montos recaudados de las notificaciones localizada y entregadas por impuestos.	$MRNLE = \frac{\text{Monto recaudado de las notificaciones localizadas y entregadas}}{\text{Monto total de las notificaciones localizadas y entregadas}} * 100\%$
			Porcentaje de remates realizados en el año.	$RR = \frac{\text{Remates realizados en el año}}{\text{Total remates planificados en el año}} * 100\%$
Bodega	Custodiar y administrar los bienes materiales del GAD que se reciban por adquisiciones o por devolución de alguna Unidad con controles por conciliaciones de existencia y uso según normativa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Guardalmacén ✓ Ayudante de almacén 	Porcentaje de pérdida de bienes materiales del GAD.	$BBM = \frac{\text{Material que sufrido deterioro o pérdida}}{\text{Total material que ingreso a bodega}} * 100\%$
			% de entrega-recepción de materiales del GAD.	$RM = \frac{\text{Material entregado}}{\text{Material Presupuestado}} * 100$
			Tramitar reposición de bienes materiales del GAD y realizar informes mensuales.	$RM = \frac{\text{Informes mensuales presentados}}{\text{Informes mensuales planificados}} * 100$

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano

Elaborado por: Johana Moreno - Jessica Ochoa

CONCLUSIONES

- Los instrumentos de investigación que se utilizaron para realizar el diagnóstico situacional de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano son la encuesta, entrevista y la matriz FODA que fueron de gran utilidad para conocer los procesos existentes en los departamentos del área financiera.
- Se evidenció que existen procesos innecesarios que obstaculizan la productividad y la eficiencia de los servicios, lo cual tiene como efecto que los servidores públicos no desempeñen correctamente las funciones encomendadas en sus puestos de trabajo, también existe duplicidad de funciones, estas debilidades ocasionan que los ciudadanos se encuentren insatisfechos con los servicios que brindan el GAD Municipal.
- Se diseñó un mapa de procesos para la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano lo cual define las actividades que realizan los departamentos del área financiera, relacionando las perspectivas del Balanced Scorecard, que son: Financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento; para mostrar como las actividades están relacionadas con las necesidades y expectativas de los usuarios, con la finalidad de entregar un producto o servicios de calidad.
- Para medir y evaluar el desempeño de la Dirección Financiera se estableció indicadores de gestión que permitirán establecer el grado de cumplimiento de los procesos y tareas existentes en los departamentos del área financiera, los resultados los administrativos podrán tomar acciones correctivas y mejorar la gestión financiera y administrativa del GAD.

RECOMENDACIONES

- Que los directivos del GAD Municipal de Cantón Guano deben tomar en cuenta el diagnóstico situacional realizado para tener identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes en los departamentos del área financiera, con el fin de contrarrestar los riesgos y mejorar el servicio que ofrece a la ciudadanía.
- Que los directivos de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano eviten los procesos innecesarios, debido a que impiden la eficiencia y eficacia de las actividades operativas, además deben motivar a los servidores públicos que se sientan comprometidos con la institución para brindar un excelente servicio a la ciudadanía garantizando una atención de calidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.
- Que los directivos de la Dirección Financiera pongan en práctica el manual de funciones en donde se describe los cargos de los puestos de trabajo en los departamentos que forman parte del área financiera, a fin de evitar duplicidad de funciones y mejorar la atención pública a los contribuyentes.
- Que los directivos de la Dirección Financiera apliquen indicadores de gestión, para medir el grado de cumplimiento de las partidas presupuestarias, y tomar medidas correctivas en caso de que no se esté cumpliendo en un 100% con los objetivos planteados.

BIBLIOGRAFÍA

- Junta Castilla y León.** (2004). *Trabajando con los procesos: guía para la gestión por procesos, volumen 2 de modernización de la administración.* Castilla y León: Junta de Castilla y León, Dirección General de Atención al Ciudadano y Modernización Administrativa.
- Lorino, P.** (2006). *El control de gestión estratégico : la gestión por actividades.* Barcelona: Marcombo.
- Pérez Fernández, J. A.** (2010). *Gestión por procesos.* Madrid : : Esic.
- Rojas Moya, J. L.** (2010). *Bolivia: gestión por procesos y atención al usuario en los establecimientos del Sistema Nacional de Salud.* La Paz: Espaa B - EUMED 20030101.
- Alarcón, J.** (2006). *Reingeniería de procesos empresariales.* Madrid: FUND. CONFEMETAL.
- Amat, J.** (2013). *Del control al compromiso. Una nueva perspectiva del control de gestión menos financiera y más cualitativa.* Barcelona: PROFIT.
- Amo Baraybar, F.** (2011). *Cuadro de mando integral. Balanced scorecard.* Madrid: ESIC.
- Arjona Torres, M.** (2006). *Dirección estratégica : un enfoque práctico : principios y aplicaciones de la gestión del rendimiento.* Madrid: Díaz de Santos.
- Armijo, M.** (2005). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Manual de planificación estratégica,* ILPES - CEPAL.
- Atehortúa Hurtado, F.** (2005). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas.* Medellín: Grupo Regional ISO. Universidad de Antioquia.
- Banco del Estado.** (2011). *Tributos municipales. ¿Qué son y como empezar a cobrarlos?* Obtenido de <http://www.bde.fin.ec/sites/default/files/publicaciones/Tributos%20>

Qu% C3% A9% 20son% 20y% 20c% C3% B3mo% 20empezar% 20a% 20cobrarlos.pdf

Beltran Jaramillo, J. (2010). *Indicadores de gestión: herramientas para lograr la competitividad*. Barcelona: 3R Ediciones.

Bilbao Ubillos, J., & Longas García, J. C. (2009). *Temas de economía mundial*. Madrid: Collado-Villalba : Delta.

Brealey, R., & Myers, S. (2013). *Principios de finanzas corporativas*. Barcelona: McGraw-Hill .

Calderón Hernández, G. (2008). *Investigación en administración en América Latina*. Manizales: Edigráficas.

Cansino Muñoz, J. M. (2007). *Evaluar al sector público español*. Sevilla: Universidad de Cádiz, Servicio de Publicaciones.

Carvajal Zambrano , V., & Valls Figuero, W. (2017). *Gestión por procesos. Un principio de la gestión de calidad*. Obtenido de issuu.com: https://issuu.com/marabiertouleam/docs/gestion_por_procesos

Casteño Duque, G. A. (2005). *Investigación en administración en América Latina: evolución y resultados*. Manizales: Univ. Nacional de Colombia.

Cohen, D. (2007). *Las claves del cambio : una guía de cambio : herramientas y técnicas para liderar el cambio en su organización*. Barcelona: Ediciones Deusto.

COOTAD. (2014). *Codigo orgánico de organizacion territorial, COOTAD*. Obtenido de http://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/01/dic15_Codigo-Organico-De-Organizacion-Territorial-COOTAD.pdf

Córdoba, M. (2014). *Análisis financiero*. Bogotá : Ecoe Edicione.

- DIENSA.** (2015). *Implementación del cuadro de mando integral*. Obtenido de Diensa Informática a su medida: <http://www.ucla.edu.ve/dac/departamentos/informatica-ii/Delphos%20-%20ACME%20Modelo%20Comercial.pdf>
- Doorman, F., & Miranda, F.** (2001). *La metodología del diagnóstico en el enfoque "investigación adaptativa" : guía para la ejecución de un diagnóstico con énfasis en el análisis de finca del pequeño productor agropecuario*. San José: Heredia : UNA, Escuela de Ciencias Agrarias.
- Dvoskin, R.** (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires: Granica.
- EDUCACONTA.** (2015). *Impuestos, tasas, contribuciones especiales, conceptualización*. Obtenido de Educaconta: <http://www.educaconta.com/2014/11/impuestos-tasas-contribuciones.html>
- Fernández Fernández, M.** (2003). *El control, fundamento de la gestión por procesos : y la calidad total*. Pozuelo de Alarcón, Madrid : ESIC Editorial.
- Gitman, L., & Zutter, C.** (2012). *Principios de administración financiera*. México: PEARSON.
- Gobierno Autonomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.** (2015). *Sección: cantones*. Obtenido de <http://www.chimborazo.gob.ec/chimborazo/?p=396>
- González Ferreras, F.** (2005). *Gestión de calidad en la organización y dirección de centros escolares*. Madrid: Instituto Superior de Formación de Profesorado.
- González Ferreras, F.** (2005). *Gestión de calidad en la organización y dirección de centros escolares*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia, Subdirección General de Información y Publicaciones.
- Guachamín Corella, P. B.** (2014). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos de los servicios de tecnologías de la información de la dirección de desarrollo tecnológico de la secretaría de movilidad del municipio del distrito metropolitano de Quito*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10644/4042>

- Guanín Moreno, A., & Andrango Cuzco, M.** (2015). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos en la estación de enfermería en el servicio de emergencia del hospital militar*. Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/10592/1/CD-6270.pdf>
- Harrington, J., Rosas Lopetegui, G. E., Tizado, M., & Matamala, R.** (2002). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogota: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Heredia Álvaro, J. A.** (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Castelló de la Plana: Universitat Jaume.
- Heredia Álvaro, J. A.** (2013). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Castello de la Plana: Castelló de la Plana : Publicacions de la Universitat Jaume I.
- INCOTEC.** (2002). *Normas de calidad ISO 2000*.
- INEC.** (2013). *Proyección de la población ecuatoriana, por años calendario, según cantones 2010-2020*. Obtenido de INEC presenta sus proyecciones poblacionales cantonales: <http://www.ecuadrencifras.gob.ec/inec-presenta-sus-proyecciones-poblacionales-cantonales/>
- Javier, T., Isabel, R. R., & Javier, D.** (2007). *Técnicas cuantitativas para la gestión en la ingeniería del software*. La Coruña :: Netbiblo.
- Kaplan, R., & Norton, D.** (2014). *El cuadro de mando integral: the balanced scorecard*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Kotler, P.** (2008). *Dirección de marketing: conceptos esenciales*. México: Pearson Educación.
- Lanus , M.** (2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Obtenido de Visión de futuro: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004

- Lavín, S., & Del Solar, S.** (2005). *El proyecto educativo institucional como herramienta de transformación de la vida escolar : guía metodológica para los centros educativos*. Santiago de Chile: LOM Ediciones/PIIE.
- Lele, M.** (2000). *Desarrollo del apalancamiento estratégico : cómo hacer que coincidan los puntos fuertes de la empresa con las oportunidades del mercado*. Madrid : Díaz de Santos D.L. .
- LOAFYC.** (2012). *Ley organica de administracion financiera y control, LOAFYC*.
- López Bonelli, A.** (2007). *La serie de actos u operaciones que conducen a un fin determinado*. Buenos Aires: Bonum.
- Machado Basantes, E. R., & Aguirre Carrasco, A. M.** (2012). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa "Equinorte S.A." orientado al mejoramiento continuo del sistema comercial*. Tesis de pregrado, Univeridad central del Ecuador. Obtenido de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1758>
- Mallar , M. Á.** (2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Visión de futuro*.
- Manosalvas Vaca, M.** (2009). *Gestión de proyectos productivos comunitarios : entre la tradición y el mercado : el caso de la asociación de apicultores autónomos de Cacha (APICA)*. Quito : Abya Yala : FLACSO .
- Martín Pérez, S., & Martín Seco, P.** (2014). *Excelencia operativa en la administración pública: creando valor público. guía para la implantación de la gestión basada en procesos en la administración pública*. Barcelona: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Martínez Serna, M. D.** (2004). *Orientación a mercado : modelo desde la perspectiva de aprendizaje organizacional*. Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes (México).
- Michaux, S., & Cadiat, A. C.** (2016). *Las 5 fuerzas de Porter : cómo distanciarse de la competencia con éxito*. 50 minutos.es.

- Ministerio de Finanzas.** (2015). *Sistema integrado de información financiera*. Obtenido de <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/08/Que%CC%81-es-el-eSIGEF-final.pdf>
- Moreira Delgado, M.** (2006). *La gestión por procesos en las instituciones de información*. Obtenido de ACIMED: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1024-94352006000500011
- Morera Pascual, J., & Pérez Campanero, J.** (2008). *Conceptos de sistemas operativos*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Olve, N.-G., Roy, J., & Wetter, M.** (2002). *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral : guía práctica del Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ortigueira Bouzada, M.** (1987). *Administraciones públicas: el control de la eficiencia y la eficacia mediante indicadores. Separata seminarios 19X6*. Tribunal de Cuentas. Madrid: Tribunal de cuentas.
- Pablos Heredero, C.** (2004). *Informática y comunicaciones en la empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Parra Luna, F.** (2003). *Elementos para una teoría formal del sistema social : una orientación crítica*. Madrid: Editorial de la Universidad Complutense.
- Parra Luna, F.** (2004). *Elementos para una teoría formal del sistema social : una orientación crítica*. Madrid: Editorial de la Universidad Complutense.
- Parra Luna, F., & Bunge, M.** (1992). *Elementos para una teoría formal del sistema social : una orientación crítica*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, D.L.
- Quinn, R.** (2014). *Maestría en la gestión de organizaciones : un modelo operativo de competencias*. Madrid : Díaz de Santos, D.L.
- Registro oficial 303.** (2010). *Código orgánico organización territorial autonomía descentralización*. Obtenido de: http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org.pdf

- Registro Oficial 449 .** (2008). *Constitución política del Ecuador*. Quito: Registro Oficial . Obtenido de [www.wipo.int/edocs: http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec030es.pdf](http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec030es.pdf)
- Registro Oficial Suplemento 383.** (2014). *Decreto ejecutivo 489*. Obtenido de Reglamento del Código Orgánico de Planificación Y Finanzas Públicas: <http://www.cpccs.gob.ec/wp-content/uploads/2016/12/Reg-COPFP.pdf>
- Rohm, H., & Halbach, L.** (2006). *Performance management in action*. Obtenido de: Sustaining New Directions: <http://www.balancedscorecardaustralia.com/bsa/data/uploads/35.pdf>
- Rojas Moya, J. L.** (2007). *Bolivia: gestión por procesos y atención al usuario en los establecimientos del Sistema Nacional de Salud*. La Paz: EUMED.
- Sánchez Martorelli, J.** (2013). *Indicadores de gestión empresarial : de la estrategia a los resultados con el balanced scorecard-cuadro de mando integral*. Bloomington, IN : Palibrio.
- Sueldo , A.** (2014). *El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica*. . Obtenido de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/cmhge/parte1.pdf>
- Sueldo, A.** (2015). *El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica*.
- Valderrama, J.** (2004). *Información tecnológica volumen 15*. Santiago: Editores Asociados.
- Van den Berghe, E.** (2015). *Diseño y administre su propia empresa*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- ZARATIEGUI, J.** (1999). *La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa*. Obtenido de: <https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/import/Cuatrimestre%20X/An%C3%A1lisis%20del%20Entorno%20y%20Estrategia%20Administrativa%20Empresarial/gesti%C3%B3nporprocesos.pdf>

ANEXOS

