

Índice de Contenidos

Capítulo 1: Aspectos Generales.....	2
1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Marco Teórico.....	3
1.3 Principios de Administración.....	4
1.4 Enfoque basado en Procesos.....	6
1.5 Esquema Rediseño de Procesos.....	7
1.6 Representación Gráfica.....	7
1.7 Diagnóstico.....	9
1.7.1 Mapeo de Actores.....	9
1.7.2 Objetivos.....	10
1.7.3 Visión de la Honorable Corporación Provincial.....	10
1.7.4 Misión de la Honorable Corporación Provincial.....	11
1.7.5 Problemas Institucionales.....	11
1.7.6 Recolección de Datos.....	12
Capítulo 2: Priorización y Clasificación de la Información.....	13
2.1 Elaboración del Portafolio de Productos y Servicios.....	13
2.2 Mapeo de Procesos.....	15
2.2.1 Macroprocesos Gobernantes.....	15
2.2.2 Macroprocesos Productivos.....	16
2.2.3 Macroprocesos de Apoyo.....	16
2.3 Determinación de los procesos clave.....	19
Capítulo 3: Planteamiento de Alternativas.....	22
3.1 Rediseño de Procesos Clave.....	22
3.1.1 Ejecución de Obras por Convenio.....	22
3.1.2 Ejecución de Obras por Contrato.....	22
3.2 Indicador de Gestión y Elaboración del Cuadro de Mando Integral...	23
3.2.1 Definición.....	23
3.2.2 Indicadores de Gestión a utilizarse Proceso de Convenio...	24
3.2.3 Indicador de Gestión a utilizarse Proceso de Contratación.	24
3.2.5 Cuadro de Mando Integral.....	24
3.3 Procedimientos para la Automatización.....	25
3.3.1 Procedimiento electrónico para el Proceso de Convenios...	25
3.3.2 Procedimiento electrónico para el Proceso de Contratos...	26
3.4 Procedimientos para las Consultas por Internet.....	27
3.5 Mejoramiento Continuo.....	28
Conclusiones y Recomendaciones.....	29
Bibliografía.....	30

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE SERVICIOS EN EL HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DEL CAÑAR

CAPITULO 1.- ASPECTOS GENERALES

1.1.- Antecedentes.- Las intervenciones en la estructura administrativa y en el conjunto de instrumentos políticos, se basan cada vez más, en una nueva concepción de la administración pública que integra una serie de elementos generales de reestructuración administrativa, referidos fundamentalmente a la gestión por resultados, la orientación hacia el cliente, la participación ciudadana, la descentralización y la gestión estratégica.

El paso de la gestión burocrática tradicional basada en leyes y reglamentos, a la gestión por resultados, es considerado como la más importante de las reformas que experimentaron las administraciones públicas en los años noventa. Mientras que la gestión burocrática tradicional evalúa la producción de servicios administrativos según la conformidad de éstos con las reglas, para el nuevo modelo es importante el resultado de los procesos administrativos dentro de claros principios de eficiencia, eficacia, efectividad, equidad y rentabilidad financiera y social.

La adaptación de las estructuras administrativas a los intereses y necesidades de la clientela local, es otro aspecto importante. En ese contexto, la mayor importancia recae sobre la simplificación y aceleración de los trámites administrativos, lo que tiene lugar merced a la creación de oficinas ciudadanas o de centros de servicios, la concentración de responsabilidades y la reducción de los niveles jerárquicos; entre otros, contribuye a mejorar los procesos de planificación, generar consenso y mejorar la aceptación de las decisiones políticas, movilizar los conocimientos organizativos y técnicos de la población, fortalecer la iniciativa de las personas involucradas y mejorar la gestión administrativa y la prestación de servicios.

La gestión estratégica como proceso basado en la calidad total apunta a un cambio cultural profundo en la prestación de servicios públicos cuyo objetivo es la mejora continua de la calidad de las prestaciones; de este modo, debe garantizarse la relación entre las iniciativas propuestas desde arriba y las mejoras propuestas desde abajo, lo

cual exige definir la reforma administrativa como un proyecto político y consensuar una visión común de como debe ser una administración moderna. “La nueva organización debe identificar procesos de acción claves para su desarrollo y el logro de los objetivos planteados, debido a que un cambio organizacional que no se traduzca en incremento de la productividad y mejora en calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos, no tiene sentido ni merecería el esfuerzo de realizarlo” (Merchán Barros 2005 página 206)

1.2.- Marco Teórico.- Todos sabemos que en la actualidad, los cambios ocurridos en el mundo y en nuestro país han hecho que el concepto de eficiencia sea válido para todos los sectores y para todas las organizaciones e instituciones en general; entonces el Desarrollo Organizacional se ha convertido en el instrumento por excelencia para el cambio que busca el logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, su área de acción fundamental es aquella que tiene relación con el talento humano de la institución, derivado de que éste es decisivo para el éxito o el fracaso de cualquier organización.

Las organizaciones llegan a triunfar o a fracasar según se desarrollen o no ciertos procesos y las personas se adapten a sus normas, se identifiquen con sus objetivos y logren a través de la organización satisfacer algunas de sus necesidades, pero para que esto ocurra al frente de la misma debe haber personas capaces de lograr en el individuo una actitud positiva, un sentido de pertenencia, una motivación hacia el trabajo, y un compromiso real con la organización; suena muy fácil, pero la tarea requiere que al frente de la misma se encuentre un gerente con un estilo de liderazgo participativo, democrático que inspire el trabajo de equipo. Vale anotar en esta parte que no todos los gerentes son líderes, ni todos los líderes son gerentes, ni existe tampoco un solo estilo de liderazgo efectivo por si mismo, pero necesariamente un buen gerente debe ser un líder capaz de influenciar las conductas de sus colaboradores y guiarlos hacia el logro de los objetivos de la organización.

Las personas en la organización vienen a convertirse en el elemento más importante de la misma, requiere un tratamiento como un ser humano con necesidades, intereses, vivencias, únicas, las cuales deben ser tomadas en cuenta para producir las motivaciones necesarias para el logro de los objetivos; tendrá mayor validez y

alcance cuando implique la autorreflexión y autotransformación del comportamiento de las personas que conforman las instituciones, por que ninguna institución es superior a la gente que la conforma; “Los objetivos de desarrollo del ser humano son aspiraciones que señalan un rumbo para mejorar el ser, el hacer y el tener. Es indispensable preocuparse del hacer y el tener para dedicarse al ser” (Dourojeanni 2000 página 130), en definitiva el Desarrollo Organizacional, es aquel que pone en contacto el pasado de la organización con el futuro, sosteniendo su equilibrio mientras este cambia.

1.3.- Principios de Administración.- Todo proceso de Desarrollo Organizacional debe contener principios de productividad, eficiencia, eficacia y efectividad, de tal manera que al final los clientes obtengan bienes y servicios con el máximo de calidad, oportunidad y continuidad; entonces, es un proceso de generación de capacidades al interior de las organizaciones para un desempeño acorde a las exigencias y necesidades de quienes requieren de los servicios que se entregan, por ello al introducir cambios organizacionales se tiene que adecuar la organización, los medios, los procesos, los recursos y la forma propia de pensar y trabajar, a los propósitos, retos y productos que haya definido nuestra institución en respuesta a la demanda de los clientes, debiendo ser integral para que genere impactos significativos y perdurables o sustentables.

Previo al planteamiento de un proceso de desarrollo organizacional se debe conocer las razones por las cuales se ha tomado la decisión de iniciar un proceso de cambio; habrá razones personales o internas, motivos externos o fruto de la presión del contexto; para la aplicación del modelo que se adopte la institución deberá girar en torno a objetivos claros y tangibles, al volumen de producción estimado para un período, así como a los recursos disponibles y gestionables, partiendo de una definición clara del ámbito de competencias y objetivos de la organización.

Entre los elementos considerados como pilares del desarrollo organizacional esta el de Planificación, se establecen los objetivos, las metas y las estrategias generales que facilitarán el logro de las mismas, es el pensar y actuar respecto a los que queremos lograr ya sea en términos personales o institucionales, se planifica entre otras cosas para tener claridad y unidad de propósito, para reducir los impactos del cambio y

para facilitar el seguimiento en el cumplimiento de lo programado, entonces lo que importa es dejar claramente establecido un conjunto de objetivos institucionales, que sea asumidos con responsabilidad por los diferentes niveles directivos.” El desarrollo organizacional es un proceso planificado de cambio en la forma de pensar y comportarnos así como en los métodos e instrumentos de trabajo con el fin de lograr mayor capacidad de gestión, más y mejores servicios, un uso óptimo de los recursos” (Donoso 2006 página 16).

La definición de productos o Resultados, son condición básica para el logro de los objetivos, un objetivo que no se puede concretar en un resultado o producto tangible, rara vez es alcanzable, un producto puede ser asimilado a una meta cuantificable.

El Rediseño de Procesos, nos proporciona el camino más corto y eficiente para lograr los productos, resultados o metas propuestas. En general cuando se establece de manera precisa el producto o resultado que contribuye al logro del objetivo, surge la necesidad de repensar el proceso por que se hace evidente que los procedimientos vigentes obstaculizan el trabajo eficiente.

El acuerdo de Programas Operativos, facilita la disposición de los recursos en el tiempo y en el espacio así como la generación de compromisos frente a los resultados esperados; se requiere para el efecto de programación y seguimiento estricto, asignar responsabilidades precisas a todos los miembros de la organización, estableciendo tiempos de cumplimiento y previendo recursos para las tareas.

Finalmente existen varios Factores Claves para el Éxito en los Programas de Desarrollo Organizacional, entre los más importantes destacamos: Hacer el proceso altamente participativo, se reconoce que los procesos de cambio son más exitosos cuando se involucra desde el inicio tanto a la comunidad como a los funcionarios de los diferentes niveles de la organización. “No basta con la legitimidad de origen, otorgada por el voto popular. La ciudadanía tiende cada vez más a evaluar la gestión pública por los resultados. Hoy, el ciudadano desea ser protagonista, consultado, atendido y satisfecho. En casi todos los países se va afirmando este modelo pragmático de votación de la ciudadanía” (Morales Ordóñez 2006 página 14). “Mientras más pequeño es el estado, más parte toman en él los ciudadanos, y más se

democratiza el poder público” (Muñoz Chávez 2000 página 129). La Gestión de Recursos es una tarea de la administración, la que deberá estar garantizada para su entrega oportuna y poder cumplir con lo programado; por experiencias propias la transferencia y entrega de recursos propios es inoportuna; sin embargo la estrategia de cambio deberá acoplarse a la real posibilidad financiera, que no afecten los programas trazados y no debilite la intención del cambio.

La Capacidad o Poder Gerencial, es otro de los factores claves en el éxito en estos programas aplicados al desarrollo organizacional, se traduce en voluntad política para asumir riesgos y compromisos, toma oportuna de decisiones, capacidad técnica y liderazgo, conlleva entonces al logro más alto de niveles de rendimiento. Lamentable mencionar la realidad en que se debate nuestras Entidades, cuando el poder por razones democráticas, casi siempre esta desperdigado en un órgano directivo colegiado, con relaciones pocos claras y amistosas, orientados a buscar el beneficio personal, de identidad política, de cumplir con los compromisos de campaña, enfrascado en sindicatos que están dispuestos a hundir a la Entidad antes de ceder en sus pretensiones o contribuir a su fortalecimiento.

1.4.- Enfoque basado en Procesos.- Para la implementación del modelo de Desarrollo Organizacional basado en el enfoque Programático, puede ser estructurado en las siguientes fases: a) Análisis de la demanda de los clientes; b) Análisis de la situación organizacional actual para atender la demanda; c) Formulación de la estrategia para responder a la demanda (Plan Estratégico); d) Definición de productos y servicios a ser ofertados conforme a la demanda; e) Programación Operativa; f) Rediseño de Procesos; g) Rediseño de la Organización; h) Ejecución de la programación operativa; i) Diseño y aplicación del sistema de seguimiento de la gestión institucional; y, j) Aspectos operativos del proceso.

Cualquier proceso de Desarrollo Organizacional que se quiera emprender, es con el único propósito de responder más eficientemente a las necesidades de sus clientes actuales y potenciales; por ello es determinante conocer cuales son sus expectativas, sus prioridades y sus resistencias frente al servicio que una organización brinda; luego, se realiza el análisis interno y externo de la Entidad, para determinar si esta en condiciones de afrontar los nuevos requerimientos, los ajustes, cambios y acciones,

las que estarán reflejadas en el cumplimiento de los objetivos propuestos; considerando los aspectos operativos, organizacionales, financieros, del entorno institucional, la capacidad gerencial; y, la capacidad logística, que permitirá formular las estrategias más adecuadas.

1.5.- Esquema Rediseño de Procesos.- Un proceso es la sumatoria de pasos y el camino elegido para el logro de un producto o resultado específico, configurando las estrategias más adecuadas en el uso de los instrumentos técnicos disponibles, del tiempo y de los recursos. Es importante determinar los niveles de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos, por ello habrá que revisar y ajustar los procesos, ya que de no modificarlos puede significar que un porcentaje importante de lo programado no se cumpla. Generalmente los procesos se los pueden clasificar en cuatro categorías: De Planificación, Operativos o Productivos, Administrativos y Financieros; cada uno de éstos adquieren una característica propia de acuerdo a la Entidad que se está analizando; sin embargo, los procesos en la mayoría de los casos están interrelacionados y por ende no son abordables en forma aislada.

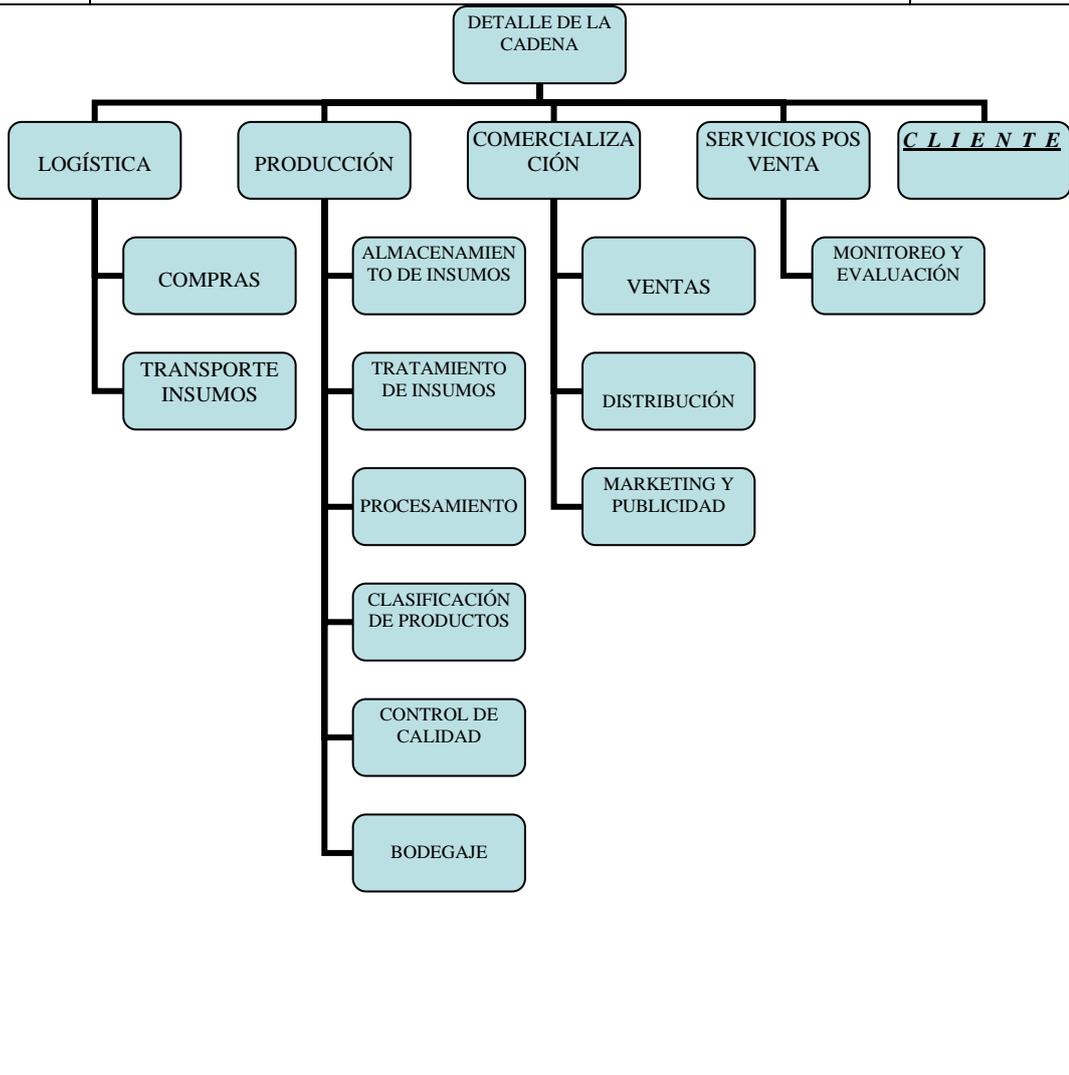
Los procesos deberán enmarcarse dentro de la estrategia global prevista para el logro de los objetivos; se la debe entonces concebir con visión de conjunto, de esta manera se evitará duplicidad o repetición de pasos a seguirse durante el cambio propuesto; siendo indispensable entonces, eliminar todas aquellas actividades que no agreguen valor para la consolidación o logro del producto programado; es participativo, siendo necesario trabajar con profundidad con los funcionarios y trabajadores de tal manera que no se presente excusa alguna, que conlleve a reflejar obstáculos insalvables en el desarrollo de las actividades programadas.

1.6.- Representación gráfica.- Todos los procesos pueden identificarse gráficamente a través de una cadena organizacional; estructuralmente se la divide en las siguientes partes: en la parte superior se ubican por su jerarquía los procesos gobernantes, en la parte intermedia aquellos procesos que agregan valor o los denominados productivos; y, en la parte inferior los de apoyo. En cambio un proceso individual se lo grafica con diagramas de flujo que contienen elementos simbolizados de acuerdo a su intervención en un proceso, cada gráfico descrito, determina su intervención dentro de la Cadena de Valor.

CADENA ORGANIZACIONAL

CADENA DE VALOR

GOBERNANTE	<i>DIRECTORIO</i>				<u>C L I E N T E</u>
	<i>PRESIDENTE EJECUTIVO</i>				
	<i>GERENTE</i>				
	<i>DIRECTORES</i>				
PRODUCTIVO	LOGÍSTICA	PRODUCCIÓN	COMERCIALIZAC IÓN	SERVICIOS POS VENTA	
	<i>ADMINISTRACIÓN RECURSOS HUMANOS</i>				
APOYO	<i>ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FÍSICOS</i>				

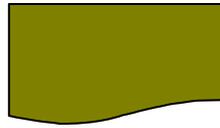


COMPONENTES DEL DIAGRAMA

Para mantener consistencia en la construcción de un diagrama que describe las actividades de un proceso se utilizarán los siguientes símbolos estándares:



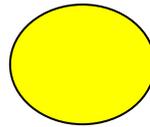
Inicio de Flujo



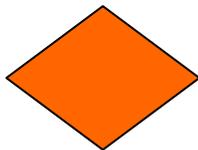
Documento o reporte general manual o electrónicamente



Tarea Manual



Conector



Decisión



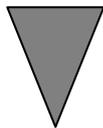
Indicador de la Dirección del flujo



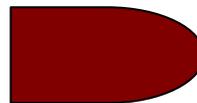
Tarea Automatizada



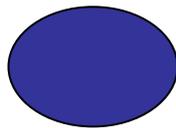
Final del flujo



Archivo



Espera



Tarea de Control o inspección



Proceso Relacionado

1.7.- Diagnóstico.-

1.7.1. Mapeo de Actores.-

INVOLUCRADOS	INTERESES	POSIBLE IMPACTO	LIMITACIONES	RESISTENCIA
<u>Beneficiarios Directos</u>				
Comunidades	Obtener eficiencia efectividad a pedidos	Positivo	Poca participación en gestión interna	
Instituciones	Obtener eficiencia efectividad a pedidos	Positivo	Escasa participación en gestión interna	

Empleados y Trabajadores	Realizar únicamente tareas y actividades indispensables	Positivo		Inadecuada organización para varios empleados
Prefecto	Disponer de mayor tiempo gestión externa.	Positivo		
Beneficiarios Indirectos				
Proveedores	Agilidad en sus pagos	Positivo		
Contratistas	Agilidad en pagos y trámites fiscalización.	Positivo		
Excluidos o Neutrales				
Consejeros Provinciales	Réditos políticos	Positivo		
Perjudicados o Potenciales Oponentes				
Servidores con muchos años de servicio.	Continuar con mismas prácticas de trabajo.	Negativo	Desconocimiento bondad proyecto	Cambiar su actitud, capacitarse.

1.7.2.- Objetivos.- Siendo el Proyecto de Mejoramiento de los Procesos Administrativos y de Servicios del Honorable Consejo Provincial del Cañar, su Objetivo es el de ofrecer a la Comunidad acceso directo a la información y obtener el ahorro de recursos institucionales; el Objetivo de Cambio del Proyecto será de mejorar la eficiencia, efectividad y eficacia en la prestación de los servicios institucionales; y, los Objetivos Específicos que se han identificado serán de elaborar el Portafolio de productos y servicios; clasificar los procesos y levantar un mapa de diagnóstico; contar con propuestas de mejoramiento; y, poner en funcionamiento el nuevo sistema electrónico de procesos en forma simplificada e implementar el servicio de Internet con Banda Ancha. “La Norma ISO 9001:2000 enfatiza la importancia para una organización de identificar, implementar, gestionar y mejorar continuamente la eficacia de sus procesos que son necesarios para el sistema de gestión de calidad, y para gestionar las interacciones de estos procesos con el fin de alcanzar los objetivos de la organización” (Rojas 2004 p{agina 26).

1.7.3.- Visión de la Honorable Corporación Provincial.-

Institución pública solvente, con autonomía total, que lidera con honestidad y transparencia el proceso de desarrollo provincial, incorporando a su gestión la

participación ciudadana, herramienta eficaz e importante en el desarrollo integral de la Provincia.

1.7.4.- Misión de la Honorable Corporación Provincial.-

Diseñar, ejecutar y evaluar programas y proyectos de desarrollo integral de la provincia; para brindar servicios públicos de interés provincial; con eficiencia, efectividad, eficacia y transparencia; orientados hacia el mejoramiento continuo del nivel y calidad de vida de la población.

1.7.5.- Problemas Institucionales.- Los problemas hay que vincularlos a las condiciones de vida en el ámbito del estudio, tal como lo expresan y perciben cada uno de los actores o grupo de actores participantes de los procesos de gestión; hay que analizar las causas y los efectos de cada problema, clasificarlos y categorizarlos desde diferentes perspectivas, determinar cuales son los problemas actuales y analizar los procesos históricos que llevaron a la situación actual y proyectarlos a futuro; entonces, la detección de problemas constituye la clave para definir los objetivos del Desarrollo Organizacional. “Una manifestación de problema sólo refleja una posición de inconformidad de una persona o un grupo de personas con respecto a una situación, pero no indica necesariamente lo que se desea a cambio. Las personas pueden saber lo que no quieren pero no necesariamente saber lo que quieren” (Dourojeanni 2000 página 132).

En el análisis institucional se identifica que los elementos de la Estructura Organizacional, no son los más adecuados para el cumplimiento cabal de la Misión y Visión determinadas para la Entidad, ni para asumir nuevas atribuciones y competencias; igual ocurre cuando no se dispone de un Plan Estratégico; por ende, los sistemas y procesos de soporte administrativo, técnico, contable, financiero, de control y de información gerencial, resultan inadecuados a los requerimientos de servicios de excelencia y calidad, de una demanda ágil, eficiente, descentralizada y transparente con enfoque y dirección al usuario.

La inexistencia de sistemas y programas de capacitación, adiestramiento, desarrollo profesional, de carrera y de planificación profesional; de sistemas de modernos de

evaluación de rendimiento para sus funcionarios, empleados y trabajadores; conllevan a que no se genere un compromiso y cambio de actitud deseado en este tipo de Procesos Administrativos; también la falta de recursos financieros y económicos contribuyen a que la Entidad en su conjunto no haya incursionado en procesos significativos de cambio que exige la realidad actual.

Del análisis sucinto se colige que las metas y objetivos no se cumplen, por que la aplicación de los procesos existentes no generan valor alguno en varios casos, presentándose poca efectividad, eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos propuestos; la demora en la ejecución de obras, también es producto de la planificación física y presupuestaria inadecuada, determinándose claramente en los niveles bajos de los indicadores de gestión, en el incumplimiento de los cronogramas de contratación, en el desbalance del presupuesto de inversiones. En áreas importantes de atención provincial, no se llega a la cobertura que se necesita por mantenimiento vial, debido a que la maquinaria es insuficiente, cumplió su vida útil, mantenimiento inoportuno, demora en adquisición de repuestos y accesorios, etc.

1.7.6.- Recolección de Datos.- Es una tarea fundamental para convertir el conjunto de problemas identificados por los habitantes, usuarios y técnicos en diferentes formas y con diversos grados de precisión, jerarquizándolos lo más concreto que sea posible. Estos datos deben ser escritos en forma precisa y en lo posible con un complemento cuantitativo. La recopilación de esta información no son solo la traducción de un problema en un enunciado sino que, en conjunto, representan la definición de las estrategias deseables a futuro por todos los habitantes y usuarios, convirtiéndose en aspiraciones de diferentes personas involucradas en estos cambios. “Para conservar y fidelizar a los clientes, toda organización debe enterarse de qué piensan, qué les gusta, qué no les gusta, qué esperan, qué piden, en esencia, cuál es su satisfacción e insatisfacción. Todo ello significa tener datos objetivos, medibles y cuantificables que sirvan para mejorar” (Senlle 2000 página 181).

CAPITULO 2.- PRIORIZACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACION

2.1.- Elaboración del Portafolio de Productos y Servicios.- Es un estudio que comprende la clasificación de todos los bienes y servicios que ofrece de forma externa la Corporación hacia sus clientes, constituidos por los habitantes de las comunidades rurales así como las instituciones del sector público y privado; constituye por tanto uno de los primeros pasos para comprender el funcionamiento de una organización, ya que se define con precisión lo que produce; por tanto para la elaboración se ha mantenido entrevistas con todos los servidores institucionales, así como se ha estructurado una codificación básica que los relacionará posteriormente con los procesos que deben cumplirse para obtener el producto o servicio, se ha determinado el tipo de cliente, en algunos casos se ha incluido productos internos por considerarse su indiscutible impacto con los servicios hacia el cliente. Por ejemplo el caso de adquisición de repuestos, están con íntima relación con el cliente, si existen demoras, estas no permiten cumplir el cronograma de mantenimiento vial.

Además se ha establecido un sistema de prioridades, que más bien se encuentran vinculados con el grado de objetivos institucionales, Finalmente se ha identificado rápidamente cada producto con el respectivo macroproceso. Con estas consideraciones, exponemos el portafolio institucional de los principales procesos:

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS/SERVICIOS						
MACROPROCESO DE PLANIFICACIÓN						
No.	SERVICIO/PRODUCTO (SUBPROCESO)	Código macro-proceso	Código Subproceso	TIPO DE CLIENTE	PRIORIDAD CLIENTE	MACROPROCESO - PROCESO
1	PLAN DE DESARROLLO PROVINCIAL	P	P1	EXTERNO	4	PLANIFICACIÓN - PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
2	PLAN DE DESARROLLO CUATRIENAL	P	P2	EXTERNO	4	PLANIFICACIÓN - PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
3	PLAN OPERATIVO ANUAL	P	P3	INTERNO		PLANIFICACIÓN - PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
4	DETECCION DE NECESIDADES	P	P4	INTERNO	4	PLANIFICACIÓN - PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
5	DISEÑOS TIPO	P	P5	INTERNO	4	PLANIFICACIÓN - DISEÑO DE PROYECTOS
6	DISEÑOS NUEVOS	P	P6	INTERNO	3	PLANIFICACIÓN - DISEÑO DE PROYECTOS

7	CONVENIOS	P	P7	EXTERNO	3	PLANIFICACIÓN - DISEÑO DE PROYECTOS
8	RECURSOS REEMBOLSABLES	P	P8	EXTERNO	3	PLANIFICACIÓN - CONSECUCCIÓN DE RECURSOS
9	RECURSOS NO REEMBOLSABLES	P	P9	EXTERNO		PLANIFICACIÓN - CONSECUCCIÓN DE RECURSOS
10	AGROINDUSTRIAL	P	P10	EXTERNO	1	PLANIFICACIÓN - MICROEMPRESAS
11	CONSTRUCCION	P	P11	EXTERNO		PLANIFICACIÓN - MICROEMPRESAS
12	MINERA	P	P12	EXTERNO	3	PLANIFICACIÓN - MICROEMPRESAS
13	PROCESAMIENTO DE PLANTAS MEDICINALES	P	P13	EXTERNO	3	PLANIFICACIÓN - MICROEMPRESAS
14	TURÍSTICA	P	P14	EXTERNO	2	PLANIFICACIÓN - MICROEMPRESAS
15	APOYO A PRODUCCION AGRÍCOLA	P	P15	EXTERNO	2	PLANIFICACIÓN-DESARROLLO AGROPECUARIO Y AMBIENTAL
16	PLANES DE MANEJO	P	P16	EXTERNO	1	PLANIFICACIÓN-DESARROLLO AGROPECUARIO Y AMBIENTAL
17	ESTUDIOS DE IMPACTO	P	P17	EXTERNO	2	PLANIFICACIÓN-DESARROLLO AGROPECUARIO Y AMBIENTAL

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS/SERVICIOS

MACROPROCESO DE CONSTRUCCION DE OBRAS

No.	SERVICIO/PRODUCTO (SUBPROCESO)	Código macro-proceso	Código Subproceso	TIPO DE CLIENTE	PRIORIDAD CLIENTE	MACROPROCESO - PROCESO
1	EJECUCIÓN DE OBRAS POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA	OB	OB1	EXTERNO	3	CONSTRUCCIÓN DE OBRAS-POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA
2	OBRAS POR CONVENIO CON PARTIDA PRESUPUESTARIA ESPECÍFICA	OB	OB2	EXTERNO	3	CONSTRUCCIÓN DE OBRAS-POR CONVENIO
3	OBRAS POR CONVENIO CON PARTIDA PRESUPUESTARIA GENERAL	OB	OB3	EXTERNO	3	CONSTRUCCIÓN DE OBRAS-POR CONVENIO
4	OBRAS POR CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES	OB	OB4	EXTERNO	3	CONSTRUCCIÓN DE OBRAS-POR CONVENIO
5	CONTRATACIÓN POR CONCURSO O LICITACIÓN	OB	OB5	INTERNO	3	CONSTRUCCIÓN DE OBRAS-POR CONTRATO
6	CONTRATACIÓN POR COMPARACIÓN DE OFERTAS	OB	OB6	INTERNO		CONSTRUCCIÓN DE OBRAS-POR CONTRATO
7	CONTRATACIÓN POR ADJUDICACIÓN DIRECTA	OB	OB7	INTERNO		CONSTRUCCIÓN DE OBRAS-POR CONTRATO

8	EJECUCIÓN DE OBRAS	OB	OB8	EXTERNO	3	CONSTRUCCIÓN DE OBRAS-POR CONTRATO
---	--------------------	----	-----	---------	---	------------------------------------

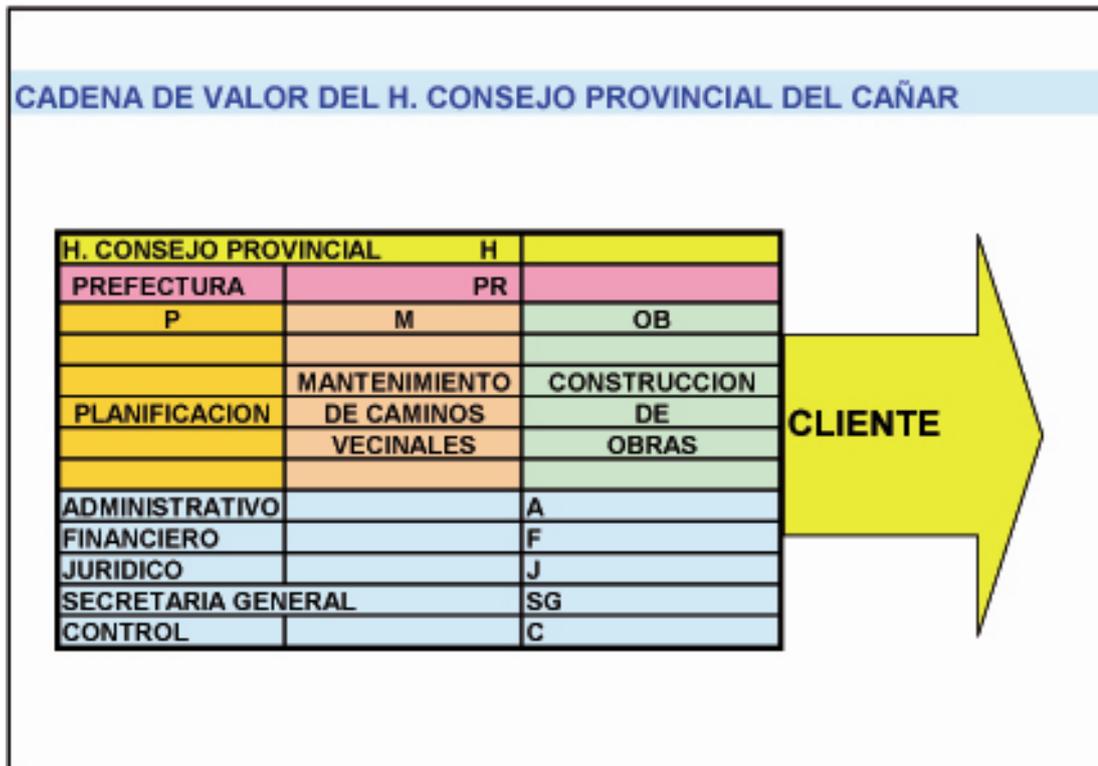
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS/SERVICIOS						
MACROPROCESO DE APERTURA Y MANTENIMIENTO DE CAMINOS						
No.	SERVICIO/PRODUCTO (SUBPROCESO)	Código macro-proceso	Código Subproceso	TIPO DE CLIENTE	PRIORIDAD CLIENTE	MACROPROCESO – PROCESO
1	VÍAS NUEVAS	M	M1	EXTERNO	4	APERTURA Y MANTEN. CAMINOS-PLANIFICACIÓN
2	MANTENIMIENTO DE VÍAS	M	M2	EXTERNO	4	APERTURA Y MANTEN. CAMINOS-PLANIFICACIÓN
3	APERTURA Y MANTENIMIENTO DE VÍAS	M	M3	EXTERNO		APERTURA Y MANTEN. CAMINOS-OPERACIÓN
4	EVALUACIÓN Y MONITOREO	M	M4	INTERNO	3	APERTURA Y MANTEN. CAMINOS-OPERACIÓN
5	MANTENIMIENTO PREVENTIVO	M	M5	INTERNO	3	APERTURA Y MANTEN. CAMINOS-MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS Y MAQUINARIA
6	PROVISIÓN DE REPUESTOS HASTA usd 5,520	M	M6	INTERNO	3	APERTURA Y MANTEN. CAMINOS-MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS Y MAQUINARIA
7	PROVISIÓN DE REPUESTOS DE usd 5,520 A 69,000	M	M7	INTERNO	2	APERTURA Y MANTEN. CAMINOS-MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS Y MAQUINARIA
8	REPARACIÓN	M	M8	INTERNO	3	APERTURA Y MANTEN. CAMINOS-MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS Y MAQUINARIA

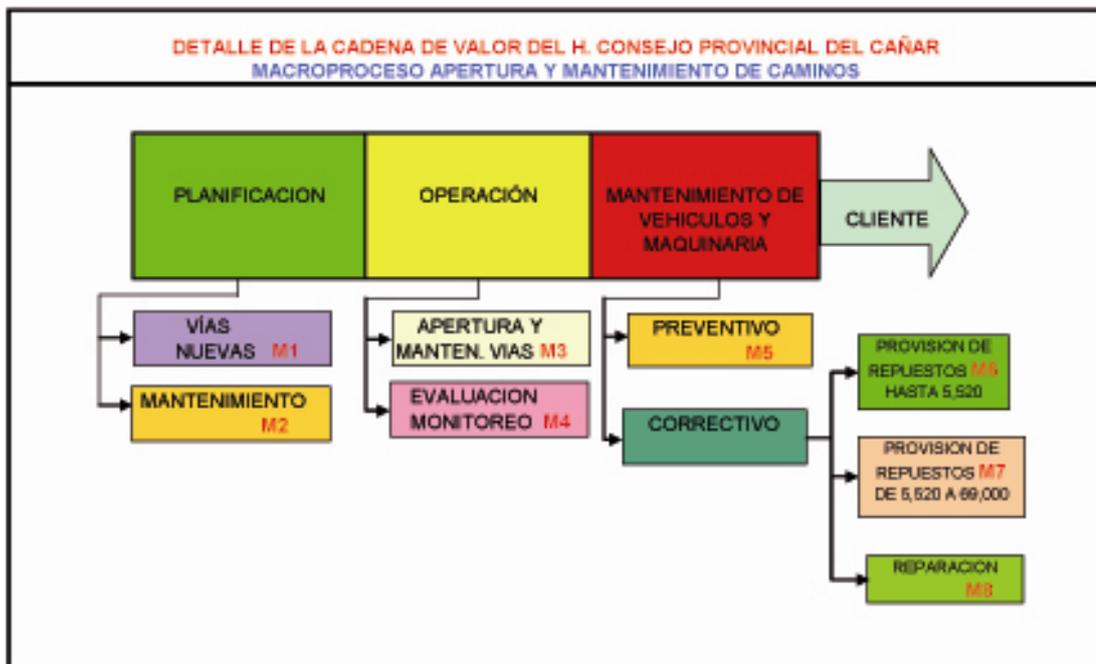
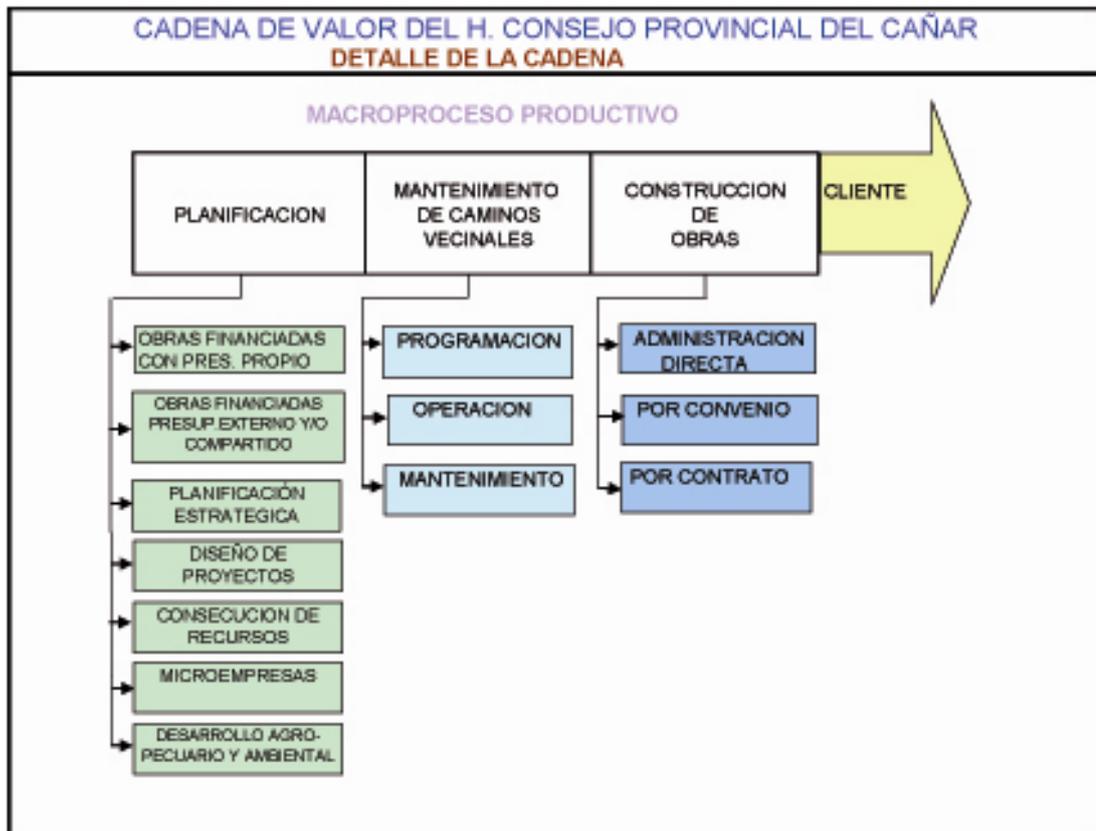
2.2.- Mapeo de Procesos.- La cadena de valor institucional, es un mapa global de todos los procesos descritos de una manera general, son clasificados así:

2.2.1.- Macroprocesos Gobernantes.- Constituidos por los procesos originados en el máximo organismo que es el H. Consejo, encontrándose a su vez procesos como aprobación de presupuesto, fiscalización, legislación, etc., hasta los relacionados con prefectura como procesos de autorización, formulación del presupuesto, concesión de nombramientos, etc. Estos procesos se caracterizan por ser netamente directivos y es en donde se define la conducción y planificación general de la institución.

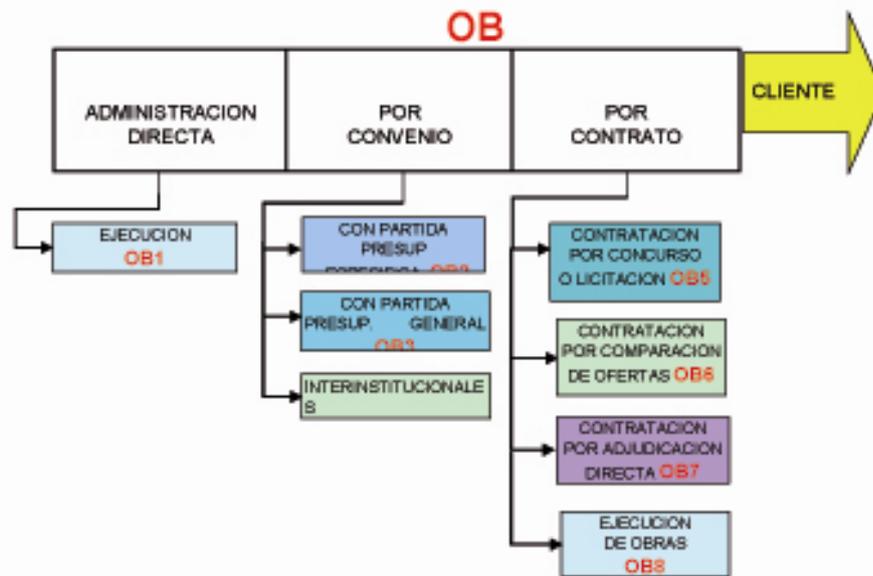
2.2.2.- Macroprocesos Productivos.- Constituidos por los procesos originados fundamentalmente en direcciones que tienen un alto impacto en el cliente y que son los de Mantenimiento de Caminos Vecinales, Construcción de Obras y Planificación. Este macroproceso se incluye como productivo, por cuanto en esta etapa se definen los diseños de las obras así como los procesos mediante los cuales se definen que tipos de obras se han de ejecutar, volviéndose por tanto netamente productivos.

2.2.3.- Macroprocesos de Apoyo.- Son aquellos que están relacionados con los que brindan soporte o apoyo a los restantes macroprocesos, se ha definido por tanto aquellos procesos que tienen directa relación con el área financiera, los de secretaría general, de control, jurídicos y finalmente los administrativos. Gráficamente la definimos la cadena institucional de valor con orientación exclusiva hacia el cliente.

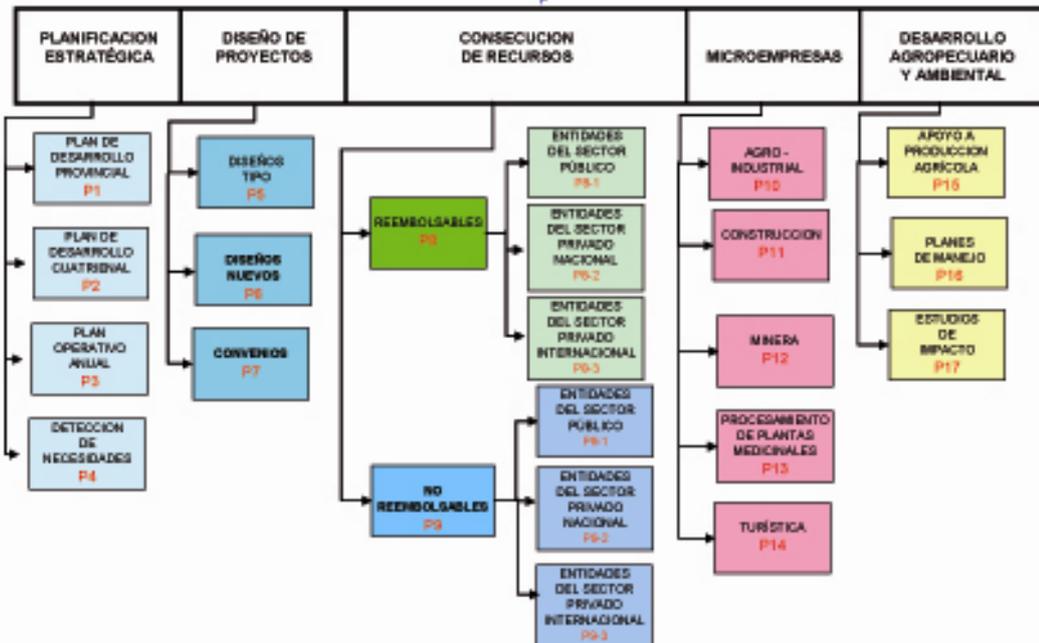


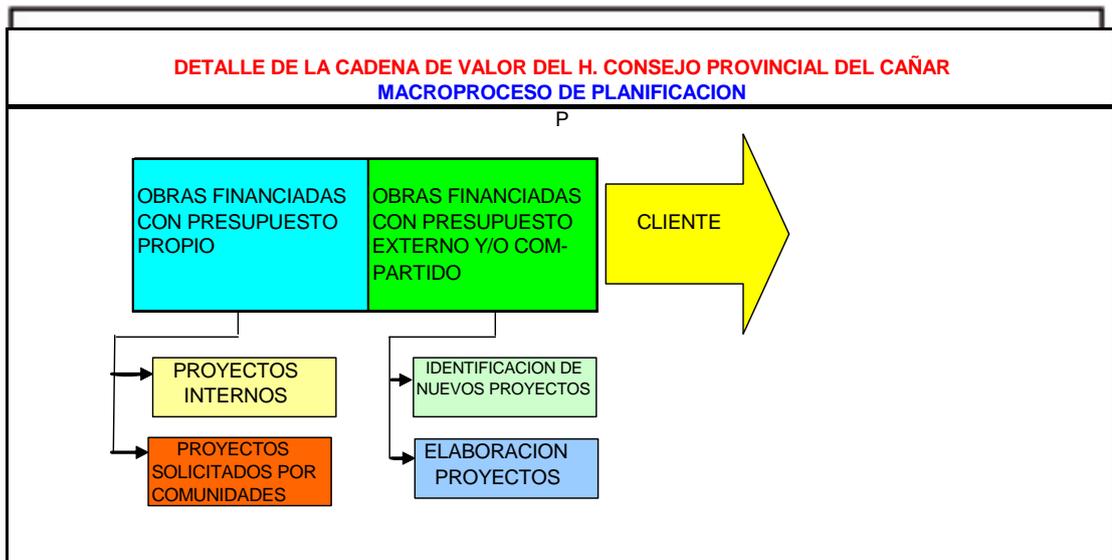


DETALLE DE LA CADENA DE VALOR DEL H. CONSEJO PROVINCIAL DEL CAÑAR
MACROPROCESO CONSTRUCCION DE OBRAS



DETALLE DE LA CADENA DE VALOR DEL H. CONSEJO PROVINCIAL DEL CAÑAR
MACROPROCESO DE PLANIFICACION
P

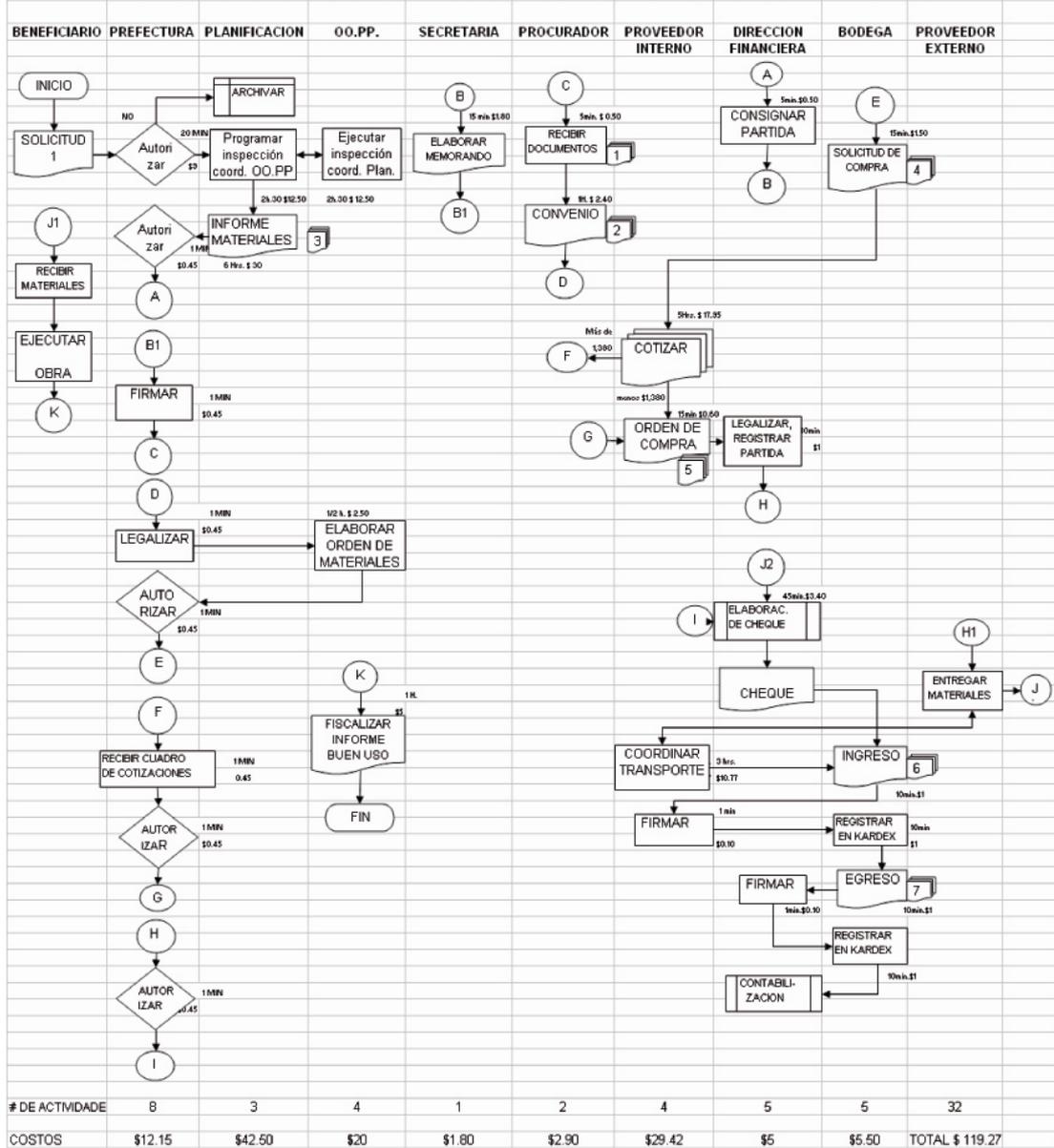


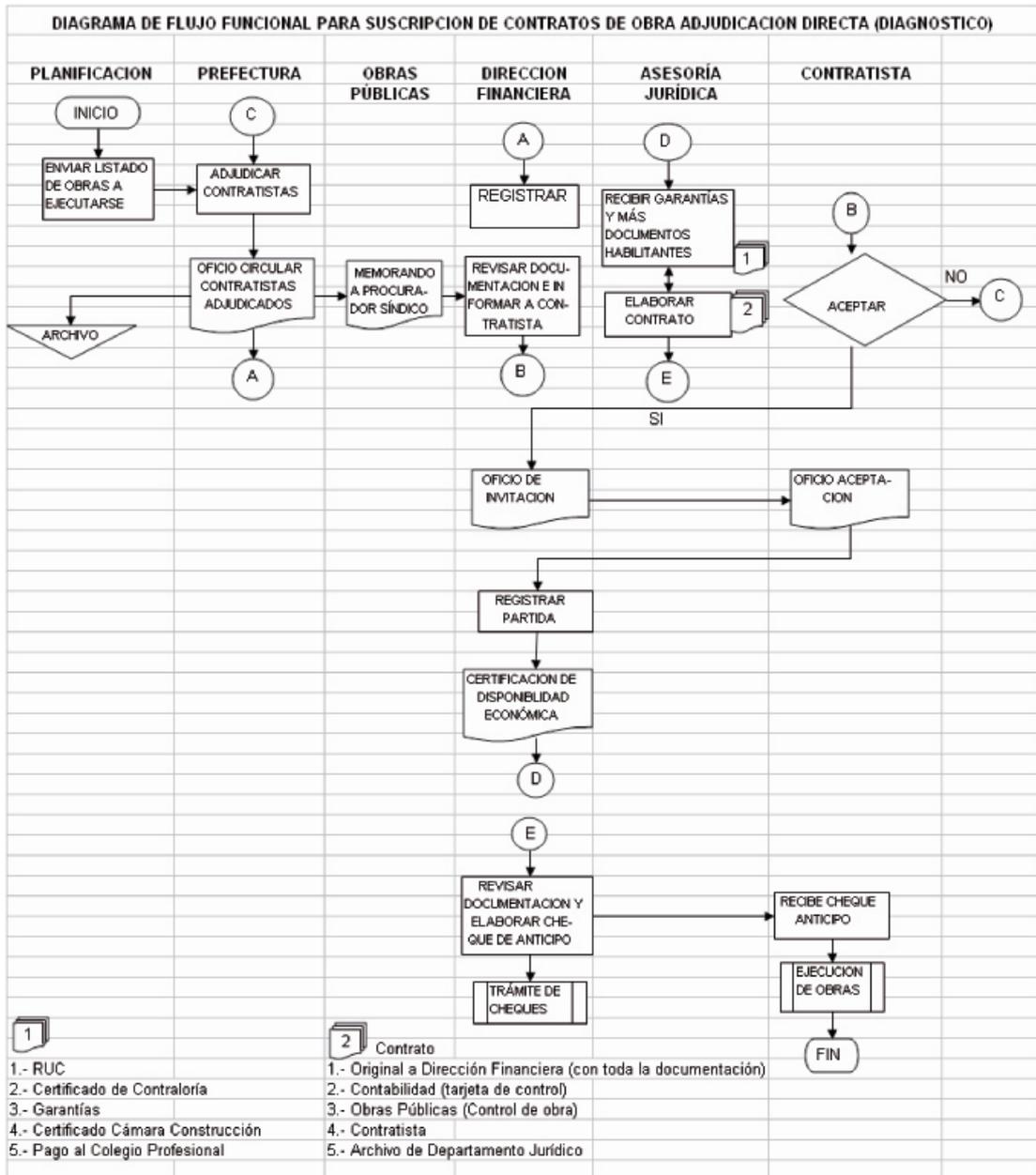


2.3.- Determinación de los Procesos Clave.- Para la determinación de los procesos Clave, se ha partido de las siguientes variables para su escogitamiento: Grado de complejidad, Nivel de impacto en los clientes internos y externos, Número de actividades, facilidades en su revisión. Con estos criterios se escogió los siguientes procesos: Convenios y Contratos.

La metodología utilizando el Diagrama de Flujo en un primer paso describe en la parte superior del gráfico en celdas cada uno de las unidades administrativas que intervienen en cada proceso, como es el caso de Prefectura, Bodega, Contabilidad, etc. Luego utilizando los símbolos detallados en el primer capítulo se describe la secuencia del proceso, que van enlazados con líneas de acción o cuando el espacio no lo permite se utilizan los conectores con sus respectivos símbolos. Para la elaboración y conocimiento de la secuencia, se ha convocado a talleres a los funcionarios y empleados de la entidad que intervienen en el proceso, quienes han descrito con precisión como se dan las actividades, luego de lo cual se ha levantado los gráficos que en forma resumida nos permiten observar cada uno de los procedimientos que la entidad cumple para obtener un producto, mismos que describimos a continuación únicamente para los dos procesos considerados críticos.

DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL PARA LA EJECUCION DE OBRAS MEDIANTE CONVENIO

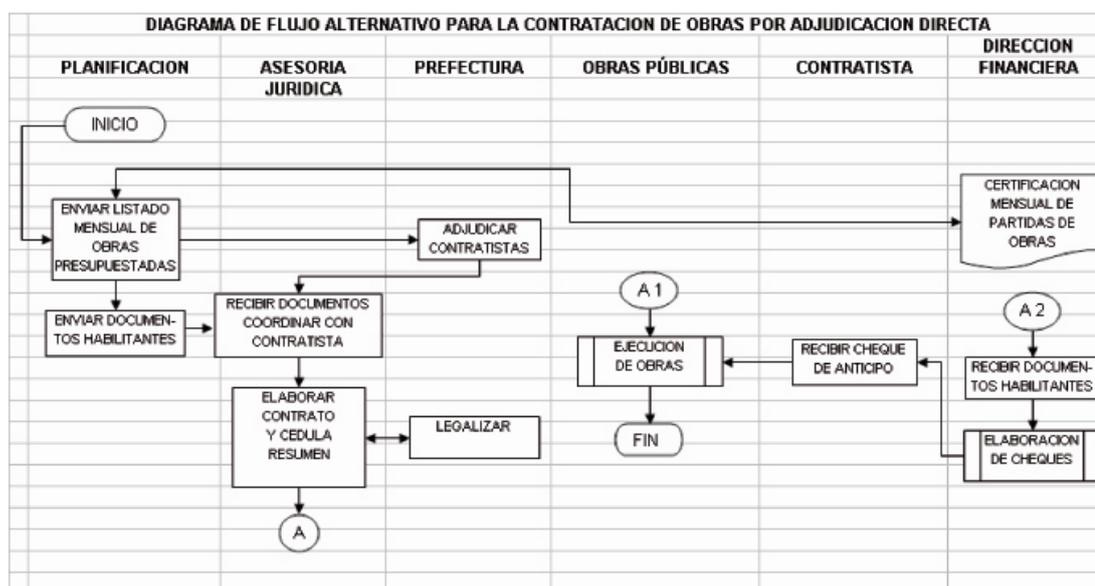




de Planificación, Obras Públicas, Jurídica, Financiera y los Contratistas, siendo los responsables el Prefecto, Directores de esas áreas y por supuesto los Contratistas.

Las referencias y/o documentos habilitantes para el trámite son: Listado de obras a ejecutarse, Escrituras (en caso de requerirse), Diseño (planos, presupuesto, precios unitarios, reajuste de precios, cuadrillas tipo, memoria técnica), Contrato, Garantías (anticipo, fiel cumplimiento y debida ejecución de la obra).

NUEVO PROCESO



3.2.- Indicador de Gestión y Elaboración del Cuadro de Mando Integral.-

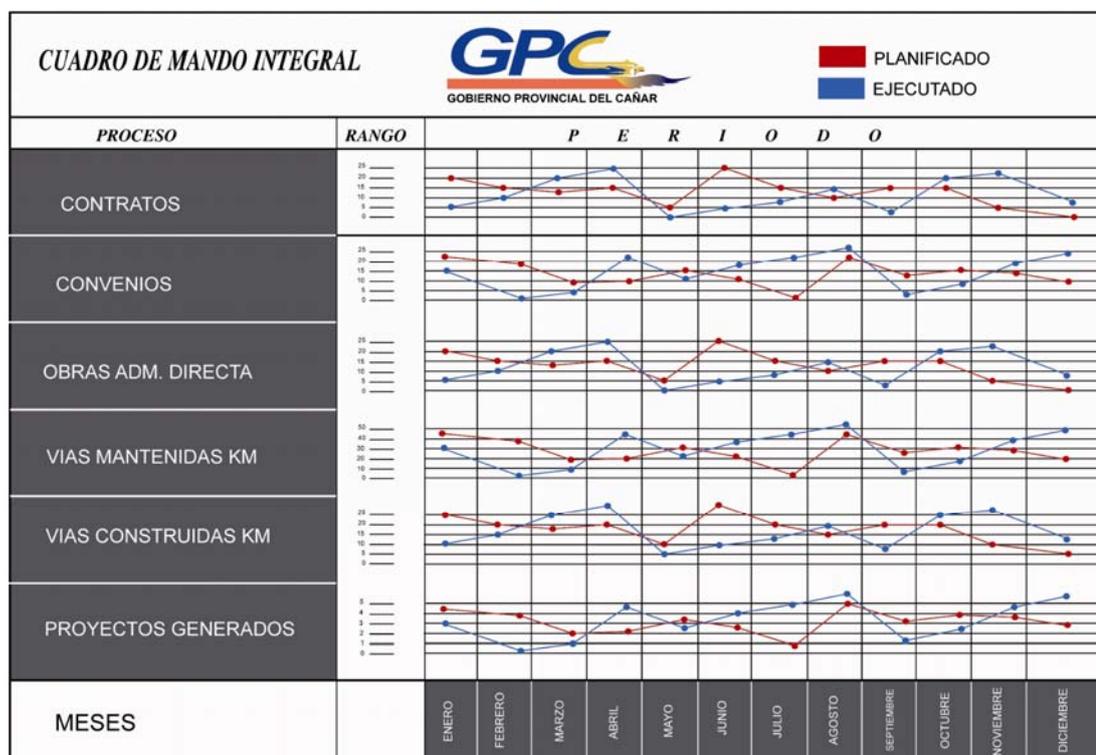
3.2.1.- Definición: Los Indicadores básicos para el acompañamiento son señales simples que permiten corregir el rumbo sobre la marcha y sin necesidad de compilar información excesiva; por ejemplo, el cumplimiento de cronogramas de ejecución en cuanto al inicio de ciertas actividades o tareas, etc. En cambio los Indicadores básicos para el monitoreo son aquellos que hayan sido previstos para medir el logro de las metas así como el cumplimiento de las acciones programadas en cada meta, por ejemplo: número de proyectos formulados, viabilizados, ejecutados, etc., según la fase en la que intervenga la entidad. Finalmente en la evaluación de impactos, los indicadores son solo la manifestación y medición de las señales de una buena gestión, por ejemplo: Ampliación de cobertura y mejora de los servicios. “El Sistema

de Indicadores de Gestión es la culminación de un Proceso de Planificación Estratégica, que permite transformar en realidad la Visión” (Rojas 2004 página 4).

3.2.2.- Los Indicadores de Gestión a utilizarse en el proceso de Convenios son: El % de Entrega de Materiales que es igual al número de registros de entregas (últimos) por Convenio del mes, dividido para el número de Convenios firmados para entrega del mismo mes, valor multiplicado por 100. El porcentaje de Control de Calidad de los Convenios es igual al número de obras con Informe de buen uso de materiales en el correspondiente mes, dividido para el número de registros de entrega (últimos descontado plazo de ejecución) en el mismo mes, valor multiplicado por 100

3.2.3.- El Indicador de Gestión a utilizarse en el proceso Contratación de Obras es: Obra Contratada: igual al número de obras contratadas en el mes dividido para el número de obras planificadas en el mismo mes, valor multiplicado por 100.

3.2.5.- CUADRO DE MANDO INTEGRAL.-



3.3.- Procedimientos para la Automatización.-

3.3.1.- Procedimiento electrónico para el proceso de Convenios: 1: El dirigente de la comunidad, debidamente habilitado, presenta la Solicitud al Sr. Prefecto Provincial; 2. El Sr. Prefecto Provincial autoriza la solicitud remitiendo a Secretaría; quién remite el documento en forma física al Director Técnico de Planificación, el que se encargará de que el Director Financiero certifique la disponibilidad económica y presupuestaria; 3. Si el Sr. Prefecto no autoriza, envía igualmente al Departamento de Planificación para su archivo. Para el caso de los convenios que constan dentro del Presupuesto, el Prefecto, conjuntamente con los Directores Técnicos de Planificación y Financiero elaborarán en forma mensual un listado de obras a ejecutarse, con la certificación de disponibilidad económica y presupuestaria, remitiéndose en forma electrónica al Departamento de Planificación; 4, El Director Técnico de Planificación, con este documento, dispone el cumplimiento de las actividades descritas en el proceso P7 Convenios; 5, El Director Técnico de Planificación envía electrónicamente al Procurador Síndico el Listado de Materiales y Diseño conjuntamente con un Memorando, en el que describirá en forma resumida los principales componentes de la obra y sus antecedentes para la elaboración del convenio, y remitirá físicamente las Escrituras, en caso de ser necesario; 6, El Procurador Síndico recibe esta documentación en forma electrónica, y dispone la elaboración e impresión en original y copia del Convenio, solicita el pago del timbre y una vez que cuenta con el mismo, se encarga de su legalización en Prefectura y con el Representante de la comunidad a quien entrega la copia del Convenio. Archiva electrónicamente los documentos recibidos y físicamente el convenio legalizado; 7, Una vez legalizado el convenio, el Procurador Síndico envía electrónicamente al Proveedor: listado de materiales; Al Director de OO.PP: Resumen del convenio, y diseño; 8, El Proveedor interno recibe el listado de materiales, y con esta base compara precios (Para montos desde el 1.14% al 4% del 0.0002 del Presupuesto General del Estado, al menos en 3 casas proveedoras. En caso de adquisiciones menores al 1.14% elaborará directamente la orden de compra), archiva electrónicamente el listado de materiales; 9, El proveedor interno elabora el formulario Orden de Compra para cada proveedor externo de acuerdo a la naturaleza de los ítems, documentos en los que dejará constancia de la comparación de precios y lo envía electrónicamente al Director Administrativo para su aprobación; 10, El

Director Administrativo recibe electrónicamente la Orden de Compra, autoriza y remite electrónicamente a: Bodega y Proveedor Interno para el trámite de adquisición; 11, El Proveedor Interno recibe electrónicamente la Orden de Compra aprobada, imprime los formularios y los remite al proveedor externo; 12, El proveedor externo recibe la Orden de Compra y entrega los materiales al Guardalmacén; 13, El Guardalmacén recibe la Orden de Compra electrónicamente y en base a este documento elabora el formulario Registro de Entradas y Salidas de Bienes aplicados al Gasto, imprime un ejemplar, y deja constancia de la recepción y entrega de los materiales. Envía electrónicamente a Contabilidad la Orden de Compra con la constancia de la recepción de los materiales para el trámite de pago (Proceso elaboración de cheques), quedándose con una copia en su archivo electrónico; 14, El proveedor externo archiva las órdenes de compra, las entrega con las facturas para el trámite de pago al Director Financiero, quien dispondrá la elaboración del cheque; 15, El Directivo de la Comunidad recibe los materiales previa firma en el documento Registro de Entradas y Salidas de Bienes aplicados al Gasto y ejecuta la obra; 16, El Director Administrativo, en forma aleatoria y selectiva, comprobará la veracidad y conveniencia económica de las adquisiciones; 17, La comunidad recibe los materiales y ejecuta la obra; paso 18, El Director Técnico de Obras Públicas designa a un técnico para que coordine la ejecución de la obra y, cuando esté concluida, elabore el Informe de buen uso de materiales que será enviado electrónicamente a Prefectura, dejando una copia en su archivo electrónico.

3.3.2.- Procedimiento electrónico para el proceso de Contratos: Paso 1, El Director Técnico de Planificación envía electrónicamente al Director Financiero el formulario Listado de Obras a Ejecutarse en forma mensual, en base al cronograma establecido dentro del Presupuesto, dejando una copia en su archivo electrónico; paso 2, El Director Técnico Financiero recibe el Listado de Obras a Ejecutarse y en las casillas respectivas consigna el número de partida presupuestaria y la disponibilidad económica y envía electrónicamente al Sr. Prefecto, quedándose con una copia en su archivo electrónico; paso 3, El Sr. Prefecto adjudica a un contratista para cada obra en la casilla respectiva del documento Listado de Obras a Ejecutarse y lo envía electrónicamente al Director Técnico de Planificación, dejando una copia en su archivo electrónico; paso 4, El Director Técnico de Planificación, luego de confirmar la aceptación del contratista, envía al Procurador Síndico físicamente las

escrituras y electrónicamente los documentos precontractuales: a) Memorando, b) Precios Unitarios y Presupuesto de obra, c) Fórmula de reajuste de precios y cuadrilla tipo, d) Planos y diseños, e) Memoria técnica, De estos documentos dejará copias en su archivo electrónico; paso 5, El Procurador Síndico recibe electrónicamente los documentos precontractuales, elabora el contrato, lo imprime, solicita al contratista la Garantía de fiel cumplimiento, y se encarga de su legalización con el Prefecto y el contratista, guardando una copia en su archivo electrónico; paso 6, El Procurador Síndico dispone la elaboración de una Cédula resumen del Contrato que será enviada a las Direcciones Técnicas: Financiera, conjuntamente con la Garantía de Fiel Cumplimiento, para el trámite y control de pagos y Obras Públicas conjuntamente con el Diseño, para la fiscalización de la obra; paso 7, El Director Técnico Financiero recibe electrónicamente la Cédula resumen del Contrato, la garantía del anticipo de parte del contratista y la garantía de fiel cumplimiento del Procurador Síndico, dispone la elaboración del cheque del anticipo, cumpliéndose las actividades del proceso Elaboración y pago de cheques; paso 8, Luego se sigue el proceso Ejecución de obras por contrato OB8.

3.4.- Procedimiento para las Consultas por Internet.-

La sección de Informática del H. Consejo Provincial incluirá dentro de la página de Internet un icono mediante el cual la ciudadanía pueda acceder a la información de los convenios y contratos en forma directa, diariamente el Jefe de la sección actualizará la página, para lo cual los directores remitirán con igual frecuencia la información relacionada con: Convenios: Informe de Inspección, Presupuestos, Listado de Materiales, Ordenes de Compra, Compromisos Presupuestarios, Listado de Ingresos a Bodega, Asignación de Fiscalizador, Informes de Buen Uso de Material. Contratos, Cuadro de Asignación de contratos con el nombre del contratista, montos, plazo, tipo de obra., Aceptación del contratista, Asignación del Fiscalizador y Actas de Recepción Provisional y Definitiva.

La sección de informática respaldará en forma diaria la información en medios magnéticos móviles de lo cual organizará un archivo cuya ubicación será distinta al del espacio físico de la entidad.

El Comunicador Institucional en forma mensual difundirá el servicio y evaluará conjuntamente con la Jefe de Sistemas el uso de la página WEB de la entidad.

3.5.- Mejoramiento Continuo.- Los procesos dentro de una organización jamás pueden considerarse rígidos o totalmente definidos, estos deben ajustarse a las nuevas demandas, tanto tecnológicas como metodológicas, con el fin de elevar los estándares de desempeño “Las posibilidades de cambiar y de mejorar la organización son inagotables; los cambios que se pueden hacer son pequeños y grandes. La suma de los pequeños cambios pueden tener tanto o más impacto que las grandes transformaciones. El Mejoramiento Continuo es un proceso de cambio incremental, que se basa en un compromiso permanente de mejorar aspectos y actividades importantes de la organización” (Rojas 2004 página 4).

Para el mejoramiento continuo deberán cumplirse los siguientes lineamientos: Evaluaciones de desempeño de los sistemas, a ser ejecutados por cada uno de los servidores, los que deberán considerar para el efecto los siguientes principios: Grado de eficiencia en el cumplimiento de las actividades, cumplimiento de los objetivos planteados, nuevas prácticas tecnológicas; y, ajustes de los productos institucionales a nuevas demandas.

Se estructurará un Comité de Evaluación y Seguimiento, que estará conformado por los Directores: Administrativo, Planificación y un Delegado de Prefectura, tendrán las siguientes funciones: Revisión mensual de los resultados de las evaluaciones individuales de los involucrados en cada uno de los procesos, ejecución de estudios que permita conocer el criterio de los principales clientes externos de la entidad sobre la forma como opera la institución, su grado de eficiencia y efectividad, análisis de nuevas tecnologías aplicables a los productos y procesos institucionales, promoción interna de nuevas prácticas y gestión para la implantación de mejoras en los procesos.

Se plantea además la necesidad de contar con el compromiso político de los dignatarios Institucionales, de respaldar toda forma que permita mejorar las prácticas y procesos que se apliquen para el cumplimiento del objetivo propuesto.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones.-

4.1.1 EL sistema organizacional del H. Consejo Provincial del Cañar, mantiene una estructura vertical, tradicional ya que está en función jerárquica, y no permite alcanzar efectividad y eficiencia en los principales procesos administrativos y operativos, a su vez imposibilita a sus servidores actuar en función del cliente, cumpliendo sus actividades en base a órdenes y prácticas institucionales que han sido repetitivas en cada administración. Con este trabajo se inicia la descripción de la administración por procesos, vinculándose el funcionario con el cliente externo. Este trabajo ha permitido clasificar los procesos y agruparlos en mapas y portafolio de productos y servicios. Solo se ha trabajado con dos procesos considerados críticos: La ejecución de obras por convenios y La contratación directa de obras, partiendo del diagnóstico que contó con la participación de todos los servidores involucrados en los procesos, para luego pasar a una propuesta en la que se reducen los pasos

4.1.2 La institución no dispone de un sistema que responda al cumplimiento de objetivos, por que se pone mayor énfasis en las leyes y reglamentos tanto de aplicación interna cuanto general. Estas últimas disposiciones constituyen una seria limitación para lograr un mejor flujo de las actividades de los procesos, puesto que no existe forma de eludirlas. No obstante de lo dicho estimamos que el nuevo modelo de gestión por procesos, permitirá trabajar en base a objetivos, teniéndose que trazar metas claras y medibles que tendrán que responder a una planificación efectiva.

4.2 Recomendaciones.-

4.2.1 Es importante la conformación de un Comité de Cambio que a su vez estructure equipos de servidores que se comprometan a llevar adelante la organización institucional que permita la gestión por procesos, pudiendo disponerse de un Consultor, que asesore inclusive para poder calificar a las normas ISO 9000 -2000. Para ganar eficiencia es importante aprovechar la conexión en Red, permitirá el funcionamiento de los procesos de manera electrónica, ahorrando tiempo y recursos y ganando un mejor servicio al cliente externo.

5 BIBLIOGRAFÍA

- 5.1 DONOSO G. Mónica. Módulo Desarrollo Organizacional. Ecuador. 2006. número de páginas 124.
- 5.2 DOUROJEANNI Axel. Procedimientos de Gestión para el Desarrollo Sustentable. Santiago de Chile. Naciones Unidas. 2000. número páginas 372.
- 5.3 MERCHÁN BARROS Mario. Administración de Cercanía/Organización Administrativa Municipal. Ecuador. 2005. Nro. Páginas 342. Nro. 37.
- 5.4 MORALES ORDÓÑEZ Juan. Módulo Gestión de Recursos Humanos. Ecuador. 2006. número de páginas 256.
- 5.5 MUÑOZ CHÁVEZ Javier. Descentralización y Modernización. Revista de la Universidad del Azuay. Ecuador. 2000. número de páginas 185.
- 5.6 ROJAS Maritza. Modulo Gerencia de Procesos. Ecuador. Centro de Investigaciones Territoriales del Ecuador CITE. 2004. 381 páginas Primera Edición.
- 5.7 SENLLE Andrés. ISO 9000:2000 Calidad y Excelencia. España. Ediciones Gestión 2000, S.A.; Barcelona. Año de Publicación 2001. Número de páginas de la obra 236. Número de Edición primera.

Azogues, 18 de Diciembre del 2006

