



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS EN
LOS DEPARTAMENTOS DE LA PREFECTURA
DEL AZUAY.**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado en
Ingeniería comercial**

Autor:

Carlos Nicanor Sarango Rumipulla

Director(a):

Ingeniero en Producción y Operaciones

Pedro Fernando Guerrero Maxi

Cuenca - Ecuador

2021

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo principalmente a Dios que me dio la fuerza y el valor para seguir adelante en todos mis momentos difíciles quien me ayudo a cumplir con mi trabajo final, agradezco a mis padres, hermanos por apoyarme y forjarme a ser una persona exitosa.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mi familia quienes fueron mi motor principal, las cuales me dieron fuerzas, ánimos un apoyo constante para no darme por vencido y conseguir esta meta que a inicios era imposible de alcanzar, también a la universidad que me brindaron una oportunidad de formar parte de ella, a mis profesores que me guiaron en la preparación y en la generación de conocimientos para afrontar y enfrentarme al mundo como tal. Finalmente doy gracias a mis padres que me ayudaron a cumplir con mis sueños y metas.

Si te caes por tus problemas, levántate por tus sueños y los cumplirás.

ÍNDICE

Índice de contenido

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO	III
ÍNDICE	VII
INDICE DE TABLAS Y GRAFICAS	IX
RESUMEN	IX
ABSTRACT	X
Introducción	1
CAPÍTULO 1.	3
ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN	3
1.1 Descripción de la organización.....	3
1.2 Reseña histórica.....	4
1.3 Ubicación geográfica	5
1.4 Misión	6
1.5 Visión	6
1.6 Principios.....	6
1.7 Objetivo general.	7
1.8 Estructura organizacional.....	8
1.9 Departamentos y flujogramas.....	9
1.10 Base legal que rige a la institución.....	22
CAPÍTULO 2.	23
MARCO TEÓRICO: GESTIÓN POR PROCESOS.....	23
2.1 Gestión de procesos	23
2.1.1 Características de la gestión por procesos.	24
2.1.2 Gestión de procesos en una organización	24
2.2 Que son los procesos.....	25
2.2.1 Elementos del Proceso	26
2.3 Cadena de valor.....	27
2.3.1 Actividades Primarias.	28
2.3.2 Actividades de Apoyo	28
2.4 Mapa de procesos.	29
2.5 Definición de indicadores de gestión.....	34

2.5.1 Tipos de indicadores.....	35
CAPÍTULO 3.....	38
IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN.	38
3.1 Identificación de los procesos de la organización.....	40
3.2 Descripción de los procesos.....	60
3.3 Análisis y evaluación de la situación actual de los procesos.....	66
CAPÍTULO 4.....	74
PROPUESTA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA PREFECTURA DEL AZUAY.....	74
4.1 Desarrollo de la propuesta de gestión por procesos	74
CONCLUSIONES.....	80
RECOMENDACIONES	81
BIBLIOGRAFÍA	82

INDICE DE TABLAS Y GRAFICAS

Índice de tablas

Tabla 1: Candidatos de la prefectura del Azuay.....	5
Tabla 2: Marco legal	22
Tabla 3: Indicador de gestión financiera.....	36
Tabla 4: Indicador de Gestión Talento Humano	37
Tabla 5: Indicador de Gestión ambiental	37

Índice de gráficos

Gráfica 1: Ubicación geográfica prefectura del Azuay.....	6
Gráfico 2: Organigrama de la prefectura del Azuay.....	8
Grafico3: Departamento de secretaria de administracion.	10
Grafico 4: Sindicatura	11
Grafico 5: Relaciones internacionales.....	11
Grafico 6: Auditoria	12
Grafico 7: Equidad y género.....	12
Grafico 8: Administración y logística.....	13
Grafico 9: Financiero	14
Grafico 10: Talento Humano.....	14
Grafico 11: Tecnologías de la información.	15
Grafico 12: Comunicación Social.....	15
Grafico 13. Secretaría General	16
Grafico 14: Seguridad y Salud.....	17
Grafico 14: Talleres	17
Grafica 15: Planificación.....	18
Gráfica 16: Vialidad.....	18
Gráfica 17: Riego.....	19
Gráfica 18: Desarrollo económico.....	20
Gráfica 19: Gestión ambiental.....	20
Gráfica 20: Participación ciudadana y comunitaria	21
Gráfica 21: Explicación de los elementos del proceso	26
Gráfica 22: Simbología del Mapa de procesos.....	31
Gráfica 23: Mapa de Procesos de la Prefectura del Azuay.	39

RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad proponer un modelo de gestión de procesos en los departamentos de la prefectura del Azuay, que permita a la institución alcanzar una mejora continua a corto y largo plazo identificando problemas, riesgos y oportunidades tanto en su estructura general como en sus procesos. Partiendo de un análisis de campo administrativo de todos los procesos, subprocesos y actividades más relevantes de la institución con el objetivo de identificar falencias que generen riesgos y problemas. Además, se realizó un análisis de valor agregado donde se elaboró una situación de mejora de las actividades realizando pruebas piloto con los encargados de las mismas, y así proponer a la institución una metodología de mejora en sus procesos y actividades diarias, dando seguimiento a sus problemas y permitiéndoles ser capaces de alcanzar sus objetivos y metas de una manera más eficiente.

Palabras claves: actividades, administración, gestión, procesos, riesgos.

ABSTRACT

The purpose of this paper was to propose a process management model for the departments of the prefecture of Azuay. It will allow the institution to achieve continuous improvement in the short and long term by identifying problems, risks and opportunities in both its general structure and its processes. Starting with an administrative field analysis of all the most relevant processes, sub-processes and activities of the institution in order to identify shortcomings that generate risks and problems. In addition, a value-added analysis was carried out where a situation of improvement of the activities was elaborated by conducting pilot tests with those in charge of them, and thus proposing to the institution a methodology of improvement in their processes and daily activities, following up on their problems and allowing them to be able to achieve their objectives and goals in a more efficient way.

Key words: activities, administration, management, processes, risks.



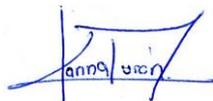
.....
Firma del Estudiante:

Carlos Nicanor Sarango Rumipulla
77792
0985840674
carlossarango07@es.uazuay.edu.ec



.....
Firma del director de Trabajo:

Ing. Pedro Guerrero Maxi



.....
Unidad de Idiomas
Karina Durán Andrade
C.I. 010260367-7

Introducción

La gestión por procesos se considera como una de las principales actividades de las empresas ya que desde comienzos de los años 2000 se ha dado un cambio radical de las empresas donde revolucionaron áreas económicas, tecnológicas, estilos de vida, trayendo la necesidad de un cambio en las empresas, donde los consumidores son más exigentes y la competencia es más competitiva la cual permitió crear un ambiente para mejorar la operatividad y la eficiencia de los procesos, haciendo que cada vez más se tome en cuenta los procesos, subprocesos y actividades para alcanzar una mejora y así ofrecer un producto o servicio de altas expectativas. (Mallar, 2013)

Para las empresas los procesos son elementos importantes de la gestión que han permitido desarrollar una serie de técnicas para gestionar y mejorar los procesos, donde son considerados como la base operativa para el crecimiento de las organizaciones, las mismas que han ido adoptando una visión individualizada donde se eligen los procesos más relevantes e ineficientes que se analiza y se mejora para obtener resultados satisfactorios. (Zaratiegui, 1999)

La prefectura del Azuay trabaja conjuntamente con el pueblo con el propósito de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos por tal razón debe tener bien establecido su gestión por procesos en donde pueda aportar mayor eficiencia en su trabajo, se realizará una propuesta de gestión de procesos que les permita alcanzar una mayor productividad, beneficios que les ayude optimizando tiempo y recursos.

El trabajo constara de un análisis en la cual se determinará los principales departamentos de la organización para realizar un levantamiento de procesos y así determinar sus diferentes problemas, también se analizará la situación actual de los procesos con ayuda de los dirigentes y autoridades que conformen cada departamento mediante entrevistas.

A continuación, el trabajo asumirá un enfoque mixto para lo cual tendrá un análisis cuantitativo en donde se realizó una recolección de información que permita determinar tiempos, demoras, costos, inspecciones, con el objetivo de establecer patrones de comportamiento, probar teoría y analizar resultados, por otro lado, se realizó un análisis

cuantitativo con el propósito de conocer procesos, subproceso, actividades, analizar mapas de procesos para la mejora de los mismos.

La propuesta de gestión por procesos se realizó mediante entrevistas, una observación directa, pruebas pilotos, se utilizó softwares estadísticos donde se propuso un análisis de valor agregado a los procesos de la organización.

El objetivo de este trabajo es lograr la propuesta de gestión de procesos con el fin de generar beneficios, mejoras, disminuir tiempos muertos, disminuir costos, para alcanzar una mayor eficiencia en las actividades.

Finalmente se realizó las respectivas conclusiones y recomendaciones que permitirá a la prefectura del Azuay hacer cambios en su gestión por procesos.

CAPÍTULO 1.

ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 Descripción de la organización.

El Gobierno Provincial del Azuay (GPA), liderado por la Prefecta Cecilia Méndez Mora, trabaja de la mano con los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) Parroquiales potenciando las áreas productivas, que permitan garantizar la soberanía alimentaria del Azuay, también trabajan para alcanzar un territorio mancomunado, mejorar el Riego, la Vialidad, la Gestión Ambiental y Desarrollo Económico. (Gobierno Provincial Azuay., 2020)

La prefectura se encarga del mantenimiento de las vías secundarias y terciarias de la provincia del Azuay atendiendo los requerimientos de los ciudadanos, permite a la vez a la población rural la seguridad alimentaria desarrollando capacidades agro productivas ofreciendo servicios de mantenimiento, reconstrucción y capacitación de los sistemas de riesgo del Azuay. Promociona el turismo de los cantones y parroquias de la provincia, a través de la realización de eventos, recorridos, fiestas cívicas, culturales y religiosas.

También el departamento de Gestión Ambiental, a través del Sistema Único de Información Ambiental (SUIA), emiten permisos ambientales tales como: Permisos, Registros y licencias ambientales controlados y regulados a través el Gobierno Provincial del Azuay como autoridad ambiental.(Gobierno Provincial Azuay., 2020)

La Prefectura del Azuay cuenta con dos empresas para cumplir con sus actividades las cuales son: Agro Azuay que está comprometida con hombres y mujeres de la provincia del Azuay que cultivan sus campos y son generadores de alimentos para la población, dedicada a la planificación, ejecución de planes, programas orientados al incremento de la productividad agropecuaria e incursiona en nuevas líneas de negocio afines al mejoramiento de la productividad de los agricultores de la provincia mientras que la empresa Asfaltar EP está comprometida a mejorar las vías para así potenciar el desarrollo económico, productivo y turístico del Azuay. (Gobierno Provincial Azuay., 2020)

La institución tiene en la actualidad a su cargo a 613 empleados, tanto en nivel directivo como el nivel operativo.

1.2 Reseña histórica

La historia del Honorable Consejo Provincial del Azuay se remonta al 25 de junio de 1824, cuando el Senado y la Cámara de representantes de la Gran Colombia, expidieron la “Ley de División territorial de la República de Colombia” en el cual se regulo la estructura política administrativa de su territorio, creando los departamentos de Azuay, Guayas y Quito. (Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Según actas históricas el 25 de noviembre de 1925, tuvo lugar la sesión inaugural del H. Consejo Provincial del Azuay, en el Salón Principal del Gobernador Dr. Miguel Heredia Crespo; Dando como designaciones: al Dr. Daniel Córdova Toral como presidente del Consejo, vicepresidente al Dr. Carlos Cueva Tamariz y al Sr. Rafael Albornoz como secretario. “Si bien es cierto la historia del H. Consejo Provincial del Azuay, aún no ha sido escrita, pero este es el referente histórico que marca el funcionamiento real de las instituciones provinciales, respaldadas en la democrática decisión de los electorales.(Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Desde el año de 1978, siete candidatos hombres han ganado mediante una elección popular el cargo de la prefectura.

Los candidatos Paúl Carrasco y Marcelo Cabrera fueron lo políticos que más tiempo estuvieron en el cargo de la prefectura del Azuay con tres y dos periodos respectivamente, lo candidatos que menos se mantuvieron en el cargo fueron Yaku Pérez con 17 meses, el candidato Leonardo Alvarado con un tiempo de 3 años y 6 meses y Ítalo Ordoñez con un tiempo de 3 años y 7 meses ese debido a que se postularon para otros cargos dentro del país. (Gobierno Provincial Azuay., 2020)

En el año 2020 debido a la renuncia del Prefecto Yaku Pérez quien se postuló para la presidencia de la republica del Ecuador, asumió el puesto la socióloga Cecilia Méndez quien es la decimotercera prefecta del Azuay en 42 años de democracia también es la primera mujer en estar al frente de este cargo desde el año de 1946 desde que existe esta institución.(Gobierno Provincial Azuay., 2020)

A continuación de detalla la lista de los candidatos que han ocupado el puesto como prefectos de la provincia del Azuay. (Ver tabla 1)

Tabla 1:*Candidatos de la prefectura del Azuay.**Listado de candidatos anteriores al cargo de la presidencia del consejo provincial y prefectura.*

Candidatos	Cargo	Período
Emiliano Crespo Astudillo	Primer Presidente del Consejo Provincial	1946-1946
Aurelio Ochoa Alvear	Presidente del Consejo Provincial	1947-1947
Luis Moreno Mora	Presidente del Consejo Provincial	1947-1951
Emiliano Crespo Astudillo	Presidente del Consejo Provincial	1951-1952
Luis Peña Delgado	Presidente del Consejo Provincial	1952-1953
Luis Moscoso Vega	Presidente del Consejo Provincial	1953-1956
Severo Espinosa Valdivieso,	Presidente del Consejo Provincial	1956-1959
Carlos Arízaga Vega	Presidente del Consejo Provincial	1959-1960
Manuel Antonio Corral Jáuregui	Presidente del Consejo Provincial	1962-1964
Víctor Aguilar Arévalo	Presidente del Consejo Provincial	1964-1967
Severo Espinosa Valdivieso	Presidente del Consejo Provincial	1967-1970
Gerardo Martínez Espinoza	Presidente del Consejo Provincial	1970-1975
Arturo Córdova Malo	Prefecto asignado por el Gobierno militar	1976-1977
Raúl Carrasco Zamora	Prefecto nombrado por el Gobierno militar.	1977-1978
Xavier Muñoz Chávez	Primer prefecto electo en democracia.	1978-1983
Nicanor Merchán Luco	Asume el cargo tras la renuncia del titular	1983-1984
Leonardo Alvarado Cordero	Prefecto elegido por votación popular	1984-1987
Franklin Durán Siguenza	Asume el cargo tras la renuncia del titular	1987-1988
Ítalo Ordóñez Vásquez	Prefecto elegido por votación popular	1988-1991
Mario Molina Narváez	Asume el cargo tras la renuncia del titular	1991-1992
Alejandro Corral Borrero	Prefecto elegido por votación popular	1992-1996
Marcelo Cabrera Palacios	Prefecto elegido por votación popular	1996-2004
Oswaldo Flores Manzano	Asume el cargo tras la renuncia del titular	2004-2005
Paúl Carrasco Carpio	Prefecto elegido por votación popular	2005-2018
Bolívar Saquipay Nivecela2	Asume el cargo tras la renuncia del titular	2018-2019
Yaku Pérez	Prefecto elegido por votación popular	2019-2020
Cecilia Méndez	Asume el cargo tras la renuncia del titular	2020

Fuente: (Gobierno Provincial Azuay., 2020)

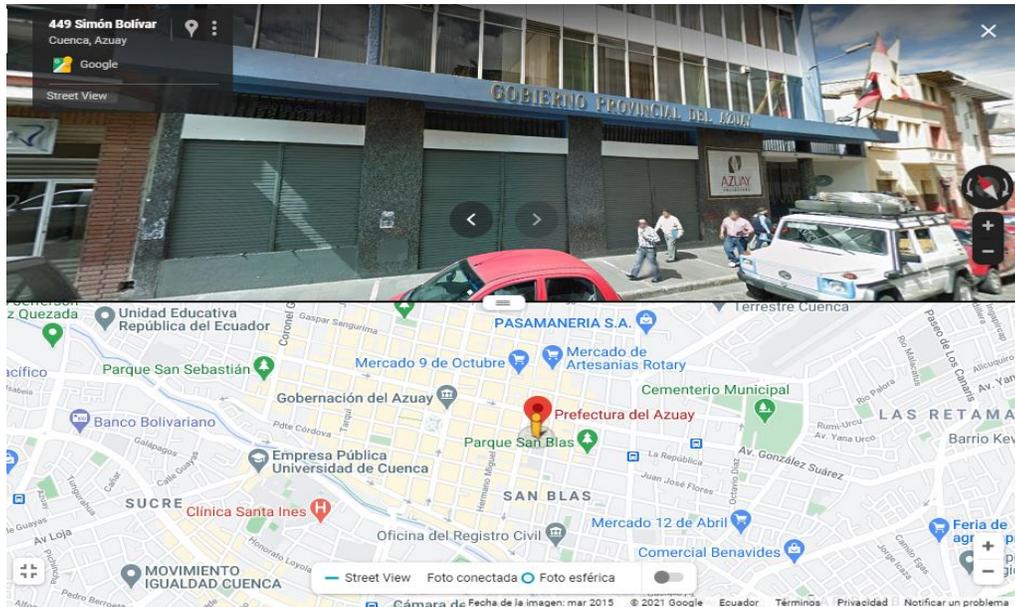
Elaboración: Carlos Sarango.

1.3 Ubicación geográfica

La prefectura del Azuay o casa de la provincia se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, en las calles Simón Bolívar 4-30 y Vargas Machuca.

Gráfica 1:

Ubicación geográfica prefectura del Azuay



Fuente: (Gobierno Provincial Azuay., 2020)

1.4 Misión

Construir un territorio donde cobre plena vigencia la Democracia Radical, entendida como el derecho a la opinión, la capacidad de decidir y la incidencia de la comunidad en la gestión del gobierno del territorio, con equidad y buen vivir. (Gobierno Provincial Azuay., 2020)

1.5 Visión

Ser un centro integrador de la región Sur del País, que impulsa un modelo social de la producción participativo, competitivo e incluyente en base a las capacidades territoriales, en un ambiente sano respetando los derechos de la naturaleza. (Gobierno Provincial Azuay., 2020)

1.6 Principios

Ética de lo Social Comunitario y Público Estatal.

Es la base de la construcción social, cuya finalidad es fortalecer principios y comportamientos, aporta valores fundamentales para incentivar la conducta social e individual; así como el desempeño institucional. Garantiza el cumplimiento de los derechos humanos, la

responsabilidad y el sentido de pertenencia a la vida social y comunitaria. (Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Participación Ciudadana y Democracia Deliberativa.

Principios que implican la construcción e intervención social comprometida de todos sujetos y actores sociales de la localidad en la toma de decisiones de su territorio. Así como en la elaboración de mecanismos de redistribución de los recursos para su propio desarrollo. Facilita el acceso y la socialización de la información pública; la participación en la rendición de cuentas de manera cíclica y permanente a nivel de comunidades, parroquias, cantones. (Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Organización Social Libre Autónoma y Soberana.

Está constituida por personas que interactúan entre sí, donde mantienen y comparten ideas, visiones, con el fin de alcanzar objetivos planteados de manera libre, organizada y mancomunada, en base a criterios y realidades propias del territorio, que brinda capacidades a sus miembros para actuar de forma independiente y con poder ciudadano; con lo cual la institucionalidad pública refuerza su accionar respetuoso al libre pensamiento, identidad cultural, sentido de pertenencia, tradiciones y formas de organización.(Gobierno Provincial Azuay., 2020)

1.7 Objetivo general.

Ejercer la gestión gubernamental en la Provincia en el ámbito de sus competencias, promoviendo la participación ciudadana, propiciando la equidad, el desarrollo y la sostenibilidad del medio ambiente; mediante la gestión de colaboradores comprometidos con la mejora continua y transparencia. (Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Objetivos específicos.

- Consolidar al H. Consejo Provincial de Azuay como Gobierno Provincial, a través de un estilo de gestión y ejecución de proyectos integrales dirigidos a impulsar un desarrollo humano sustentable, basado en los derechos políticos, sociales, económicos y culturales de mujeres, jóvenes, niños, niñas, adolescentes y adultos mayores.

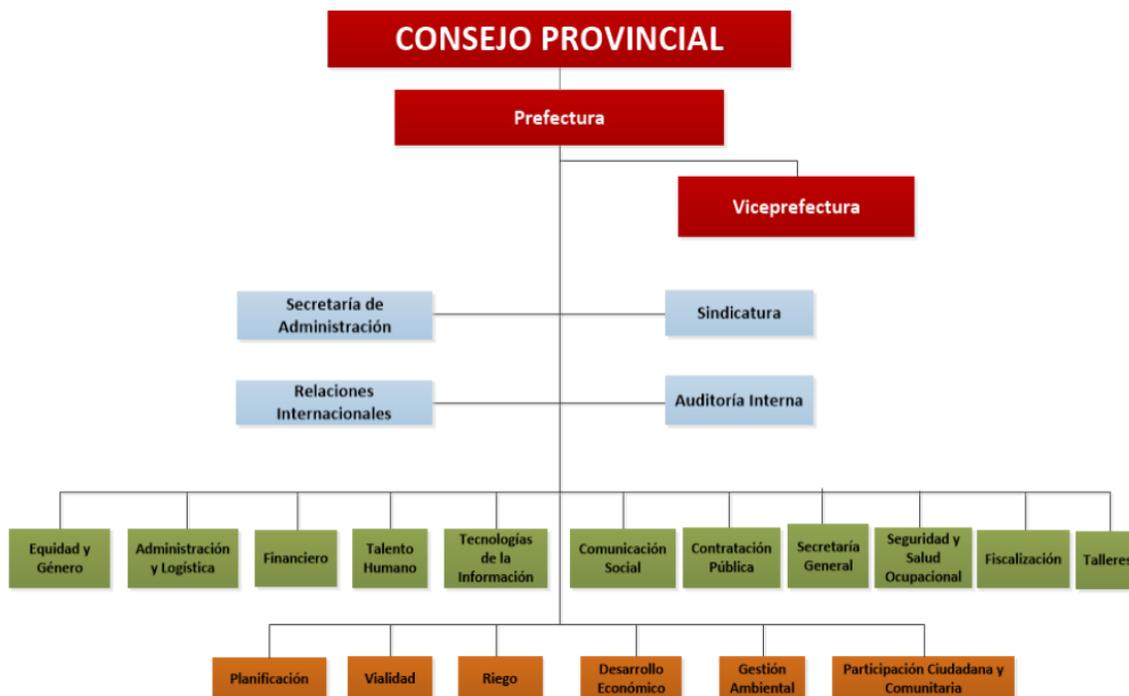
- Asumir responsablemente funciones y competencias que contribuyan al desarrollo descentralizado de la provincia y apoyen la desconcentración del Estado.
- Concertar la participación interactiva de los distintos actores sociales de la Provincia: gobiernos locales, instituciones públicas, privadas, universidades y demás actores del desarrollo, dando continuidad al proceso de planificación emprendido por el H. Consejo Provincial.
- Generar políticas provinciales en: ordenamiento e integración social del territorio, mancomunidades y cuencas hidrográficas; promoción de "una vida saludable"; conectividad y gestión del conocimiento (comunicación e información) y el fortalecimiento de capacidades locales.
- Fomentar el crecimiento económico, las pequeñas y medianas empresas y el desarrollo de las microfinanzas. (Gobierno Provincial Azuay., 2020)

1.8 Estructura organizacional.

La Prefectura del Azuay esta estructura de la siguiente manera:

Gráfica 2:

Organigrama de la prefectura del Azuay



Realizado por: Alejandro Mogrovejo.

Fuente: (Gobierno Provincial Azuay., 2020)

1.9 Departamentos y flujogramas.

Prefectura, Gestión Ejecutiva.

Misión: emitir políticas y administrar el gobierno provincial del Azuay, en la cual garantiza la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la estrategia y gestión institucional, a través de la ejecución de planes, programas y proyectos institucionales y territoriales. (Gobierno Provincial Azuay., 2020)

La Estructura básica está conformada por:

Coordinar de Prefectura, Coordinador de la política, Responsable de despacho, Responsable de agenda diaria de gobierno, Técnico administrativo, Facilitador de la política, Asistencia de ejecutivo, Asistente administrativo. (Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Productos y servicios que maneja:

- Políticas institucionales
- Políticas publicas
- Líneas estratégicas de gobierno
- Resoluciones administrativas
- Reglamentos internos
- Disposiciones, autorizaciones, delegaciones.

Viceprefectura

Misión: intervenir con voz y voto en las secciones del consejo provincial.

Estructura básica por la cual está conformada: Coordinador de viceprefectura, Técnico de prefectura y Asistente Ejecutivo.

Productos y servicios: Resoluciones, disposiciones y autorizaciones administrativas por delegación de la presente Prefecta. (Gobierno Provincial Azuay., 2020)

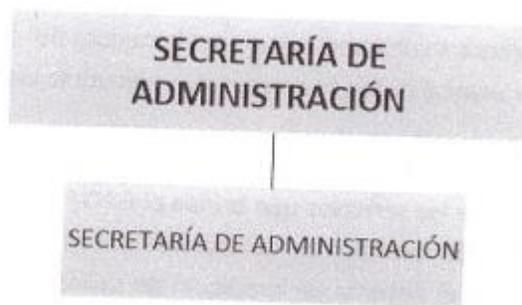
Secretaría de la Administración.

Misión: coordinación, monitoreo orgánico y administrativo institucional en donde se asegurará el correcto funcionamiento del sistema de gestión y facilitando la optimización de todos los procesos. (Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Estructura: Coordinador de secretaria de administración, Responsable de planificación institucional, Responsable de seguimiento, Técnico de gestión y Asistente ejecutivo.

Gráfica 3:

Departamento de secretaria de administracion.



Elaborado: Gobierno provincial del Azuay
Fuente:(Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Sindicatura.

Misión: Defender al GAD provincial del Azuay, absolver consultas legales y emitir criterios jurídicos, así como ejercer el control de la legalidad de los actos y contratos de la entidad provincial.(Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Subprocesos: Gestión de sindicatura.

Asesoría jurídica.

Gráfica 4:

Departamento de Sindicatura



Elaborado: Gobierno provincial del Azuay
Fuente:(Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Relaciones internacionales.

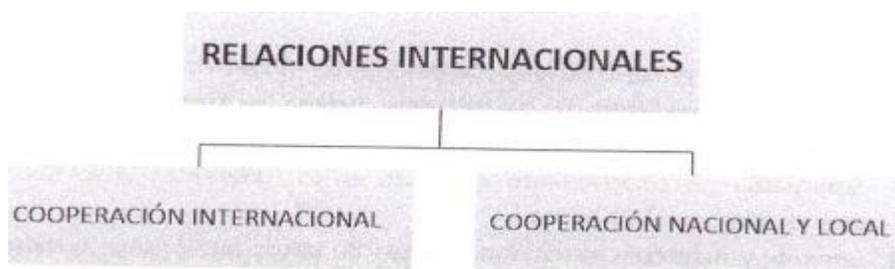
Misión: identificar, analizar, gestionar las relaciones con organismos multilaterales, regionales, internacionales, y locales. Participar en proyectos de cooperación para el beneficio de la provincia del Azuay.(Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Subprocesos: Cooperación internacional

Cooperación nacional y local.

Gráfica 5:

Relaciones internacionales.



Elaborado: Gobierno provincial del Azuay
Fuente:(Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Auditoría interna.

Misión: prevenir los riesgos |y errores en todas las operaciones ejecutas dentro de la institución a través de la ejecución objetiva de evidencias y de la generación de valor agregado,

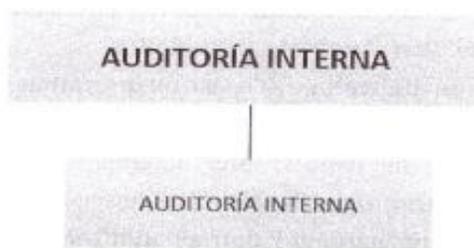
donde puedan contribuir a la mejora de la gestión administrativa y alcanzar el logro de los objetivos institucionales.(Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Responsable: Auditor interno reporta a la Prefecta/o.

Estructura básica: Asistente Ejecutivo.

Gráfica 6:

Auditoria



Elaborado: Gobierno provincial del Azuay
Fuente:(Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Niveles de Apoyo.

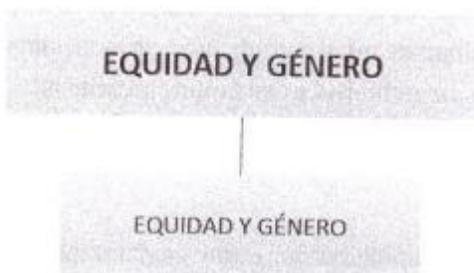
Equidad y Género

Misión: promover las políticas públicas y provinciales de equidad, genero, y atención prioritaria con énfasis del sector rural.

Responsables: director de equidad y género quine reporta a la Prefecta/o.

Gráfica 7:

Equidad y género



Elaborado: Gobierno provincial del Azuay
Fuente: (Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Administración y logística.

Misión: Planificar, gestionar, ejecutar y controlar las actividades relacionadas al manejo de todos los recursos sean materiales, logísticos y seguros que está enmarcado en la ley y normativa legal vigente. (Gobierno Provincial Azuay., 2020)

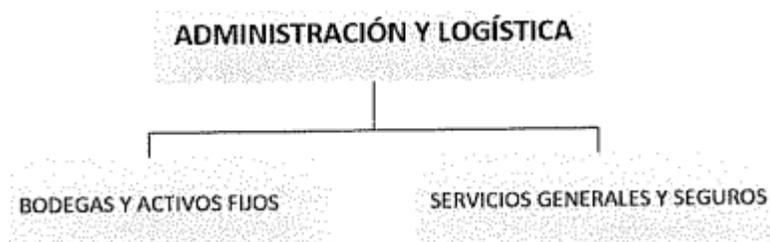
Responsable: director de administración y logística reporta a la prefectura/o.

Subprocesos: Bodegas y activos fijos.

Servicios generales y seguros.

Gráfica 8:

Administración y logística



Elaborado: Gobierno provincial del Azuay
Fuente:(Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Financiera.

Misión: Gestionar todos los recursos económicos y financieros del Gobierno provincial del Azuay para el cumplimiento y desarrollo de proyectos.

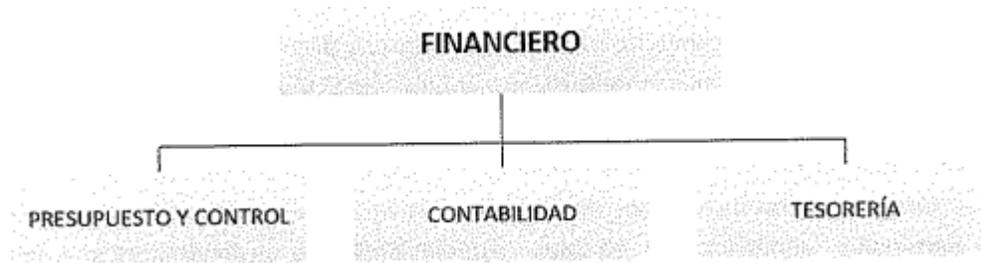
Responsable: director Financiero quien reporta a la prefecta/o.

Subprocesos: Presupuesto y control

Contabilidad y tesorería.

Gráfica 9:

Financiero



Elaborado: Gobierno provincial del Azuay
Fuente: (Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Talento Humano.

Misión: Encargada de planificar, organizar, controlar y ejecutar todas las actividades que se relacionan manejo de talento humano del gobierno provincial del Azuay en la cual se detalla en la ley y normativa vigente. (Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Responsable: director de talento humano quien reporta a la prefecta/o.

Subprocesos: Planificación de talento humano.

Gestión de Talento humano.

Nómina y beneficios.

Gráfica 10:

Talento Humano



Elaborado: Gobierno provincial del Azuay
Fuente: (Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Tecnología de la comunicación o Información.

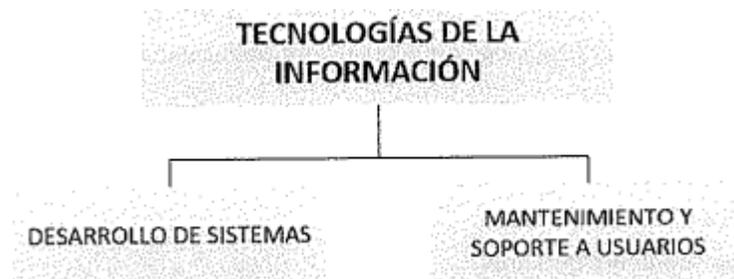
Misión: planificar, coordinar y monitorear la ejecución de las acciones para fortalecer las capacidades institucionales, adquisición, renovación y mantenimiento de la infraestructura computacional. (Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Subprocesos: Desarrollo de Sistemas.

Mantenimiento y soporte a usuarios.

Gráfica 11:

Tecnologías de la información.



Elaborado: Gobierno provincial del Azuay
Fuente: (Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Comunicación social.

Misión: generar e implementar estrategias y políticas de comunicación interna y externa que permitan comunicar todos los avances y resultados de las actividades que realiza la GAD provincial del Azuay hacia la comunidad y difundir las acciones en los diferentes medios de comunicación. (Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Subprocesos: Estrategia Comunicacional.

Redes sociales digitales.

Gráfica 12:

Comunicación Social



Elaborado: Gobierno provincial del Azuay
Fuente: (Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Secretaria General.

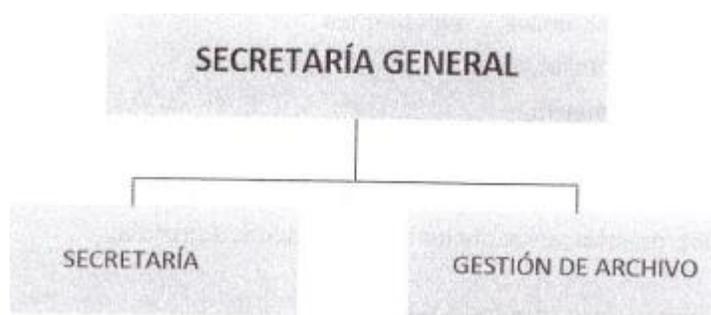
Misión: Gestionar y coordinar los asuntos relacionadas con el consejo provincial, mantener los archivos de la institución organizados, identificados y ordenados de manera que permitan a los usuarios internos y externos una información oportuna y confiable.(Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Subprocesos: Secretaria.

Gestión de archivo.

Gráfica 13:

Secretaría General



Elaborado: Gobierno provincial del Azuay
Fuente: (Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Seguridad y Salud ocupacional.

Misión: coordinar el cumplimiento de las políticas institucionales y los planes de prevención de seguridad y salud esto con un fin de prevenir accidentes laborales, profesionales e impacto ambiental.(Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Subprocesos: Prevención en seguridad y salud en el trabajo.

Medicina ocupacional.

Gráfica 14:

Seguridad y Salud



Elaborado: Gobierno provincial del Azuay
Fuente: (Gobierno Provincial Azuay., 2020)

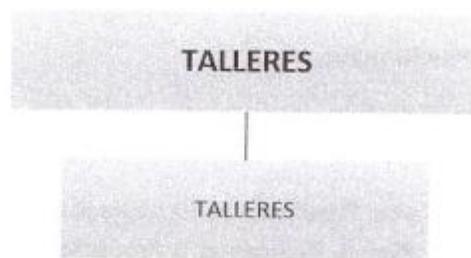
Talleres

Misión: Brindar un soporte, apoyo técnico a todas las áreas del GAD provincial del Azuay aplicando diferentes planes de mantenimiento tanto preventivo y correctivo en las unidades motorizadas para así ser eficientes y eficaces para cumplir con sus actividades diarias.

Estructura básica: Responsable de talleres, Asistente técnico de talleres, Asistente técnico de electromecánica y ejecutivo. (Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Gráfica 14:

Talleres



Elaborado: Gobierno provincial del Azuay
Fuente: (Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Nivel operativo

Planificación.

Misión: busca liderar todos los procesos relacionados a la planificación territorial e institucional en el marco de participación ciudadana y jurídica. (Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Responsables: director de planificación.

Gráfica 15:

Planificación



Elaborado: Gobierno provincial del Azuay
Fuente:(Gobierno Provincial Azuay., 2020)

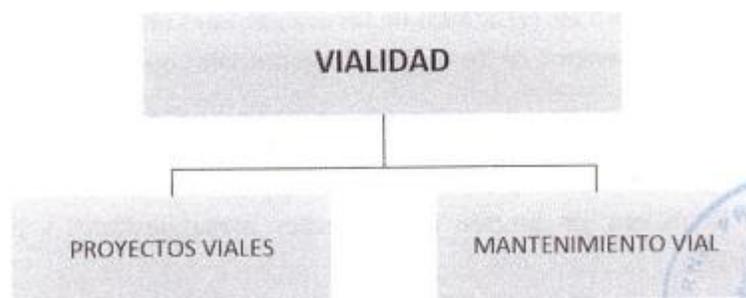
Vialidad.

Misión: encargada de planificar, coordinar y ejecutar actividades relacionadas con la construcción y mantenimiento como vías, puentes, ciclo rutas para así mejorar el desarrollo productivo de la provincia.(Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Responsables: director de vialidad.

Gráfica 16:

Vialidad



Elaborado: Gobierno provincial del Azuay
Fuente:(Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Riego.

Misión: mejorar y ampliar el sistema de riego por medio de construcciones y la tecnificación de sistemas de riego optimizando los recursos hídricos para aportar al desarrollo de la agroecología y soberanía alimentaria. (Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Responsables: director de riego

Gráfica 17:

Riego



Elaborado: Gobierno provincial del Azuay
Fuente:(Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Desarrollo económico.

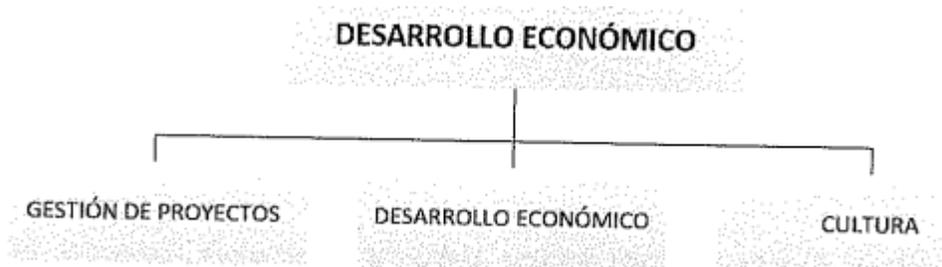
Misión: lograr el impulso económico a través de proyectos como actividades productivas donde se mejore la calidad de vida de los ciudadanos, promoviendo al emprendimiento, innovación, a la soberanía alimentaria entre otros.(Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Responsable: director de desarrollo económico.

Estructura: coordinador, responsable de gestión de proyectos, desarrollo económico y cultura, técnicos, asistente administrativo y ejecutivo.

Gráfica 18:

Desarrollo económico



Elaborado: Gobierno provincial del Azuay
Fuente:(Gobierno Provincial Azuay., 2020)

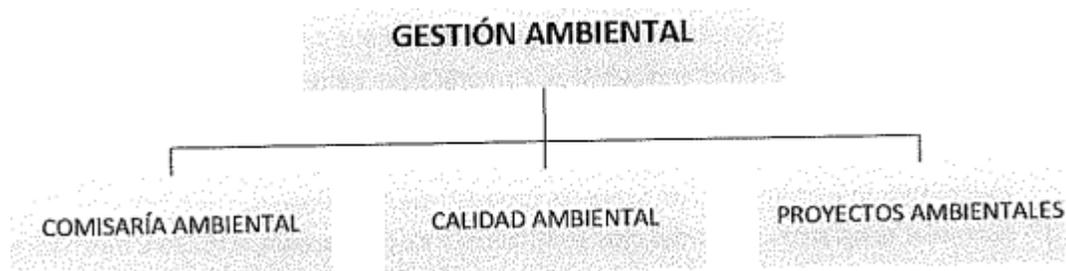
Gestión ambiental.

Misión: gestionar acciones para detener el cambio climático, proteger, preservar zonas de recarga hídrica, generar propuestas de programas de prevención, minimización y rehabilitación de áreas afectadas por desastres naturales o antrópicos. (Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Responsable: director de gestión ambiental.

Gráfica 19:

Gestión ambiental



Elaborado: Gobierno provincial del Azuay
Fuente:(Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Participación ciudadana y comunitaria.

Misión: planificar, coordinar y ejecutar procesos de participación ciudadana para así fortalecer el desarrollo local de la provincia del Azuay.(Gobierno Provincial Azuay., 2020)

Responsable: director de participación ciudadana y comunitaria

Estructura: coordinador, técnico, promotor, asistente administrativo, asistente ejecutivo.

Gráfica 20:

Participación ciudadana y comunitaria.



Elaborado: Gobierno provincial del Azuay
Fuente:(Gobierno Provincial Azuay., 2020)

1.10 Base legal que rige a la institución.

Tabla 2: Marco legal

Base legal de la Prefectura del Azuay.

Art. 7 de la Ley Orgánica Transparencia y Acceso a la Información Pública – LOTAIP			
Literal a2) Base legal que la rige			
Tipo de la Norma	Norma Jurídica	Publicación Registro Oficial (Número y fecha)	Link para descargar la norma jurídica
Carta Suprema	Constitución de la República del Ecuador	R.O. No. 449	Constitución del Ecuador
		20 de octubre de 2008	
Ley Orgánica	Código Orgánico de Organización Territorial, Descentralización y Autonomía - COOTAD	R.O. No. 303 19 de octubre de 2010	Código Orgánico de Organización Territorial, Descentralización y Autonomía - COOTAD
	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas	R.O. No. 306 22 de octubre de 2010	Código orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
	Código Orgánico Administrativo	R. O. No. 31 07 de julio de 2017	Código orgánico Administrativo
	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública	R. O. No. 395 04 de agosto de 2008	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
	Ley Orgánica de Servicio Público	R. O. No. 294 06 de octubre de 2010	Ley Orgánica de Servicio Público
	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado	R. O. No. 595 12 de junio de 2002	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
	Ley Orgánica de la Función de Transparencia y Control Social	R. O. No. 53 7 de agosto de 2013	Ley Orgánica de la Función de Transparencia y Control Social
	Ley	Código del Trabajo	R.O. Suplemento No. 167
16 de diciembre de 2005			
Reglamentos	Reglamento General a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación	R. O. No. 588 12 de mayo de 2009	Reglamento General a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
	Reglamento General a la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública	R. O. No. 507 19 de enero de 2005	Reglamento General a la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública
	Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público	R. O. No. 418 01 de abril de 2011	Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público
	Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado	R. O. No. 119 07 de julio de 2003	Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
Contrato Colectivo de Trabajo	Contrato Colectivo de Trabajo celebrado con el Gobierno Provincial del Azuay y el Comité Único de los	02 de octubre de 2017	Contrato Colectivo de Trabajo celebrado con el Gobierno Provincial del Azuay y el Comité Único de los Trabajadores del Gobierno Provincial del Azuay
Decretos Ejecutivos	Los Decretos Ejecutivos relacionados con la institución se redireccionarán al	2020	www.presidencia.gob.ec
FECHA ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:	FECHA ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:	31/12/2020	
PERIODICIDAD DE ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:	PERIODICIDAD DE ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:	MENSUAL	
UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN - LITERAL a2):	UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN - LITERAL a2):	DIRECCIÓN DE SINDICATURA	
RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN DEL LITERAL a2):	RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN DEL LITERAL a2):	ABG. MARÍA JOSÉ RAMÍREZ CARDOSO	
CORREO ELECTRÓNICO DEL O LA RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN:	CORREO ELECTRÓNICO DEL O LA RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN:	mramirez@azuay.gob.ec	

NÚMERO TELEFÓNICO DEL O LA RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN:	NÚMERO TELEFÓNICO DEL O LA RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN:	(02)842-588 Ext. 1301
--	--	-----------------------

Elaborado por: Dirección de Sindicatura.
Fuente:(Gobierno Provincial Azuay., 2020)

CAPÍTULO 2.

MARCO TEÓRICO: GESTIÓN POR PROCESOS.

Gestión

El concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. (Maldonado, 2018).

2.1 Gestión de procesos

La gestión de procesos hace referencia a la administración y a la mejora continua de los procesos y actividades que conforma la organización, en la cual interfieren todos los departamentos, autoridades principales esto con el objetivo de tener una eficiencia y eficacia en cada uno de los diferentes procesos.

Según Maldonado (2018) el modelo de gestión de procesos constituye el entorno o marco organizativo ideal para llevar a cabo planes de mejora continua, optimización de gastos y aprovechamiento de recursos, es fundamental planificar y tomar siempre todas y cada una de las decisiones empresariales en función del proceso en su conjunto, pensando en el bien general de la empresa.

Carrasco (2011) dice que la gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente.

Menciona que el gran objetivo de la gestión de procesos es aumentar al máximo la productividad en las organizaciones, en donde la productividad considera la eficiencia y agrega valor al cliente.

Mientras que Salazar (1993) nos dice que la gestión de procesos constituye un instrumento apasionante para visualizar, analizar y mejorar los flujos de trabajo de las diferentes organizaciones es denominada como una herramienta que nos ayuda en el control de todos los procesos y posteriormente a la mejora continua de los mismos.

2.1.1 Características de la gestión por procesos.

Valdés (2009) dice que el éxito de toda organización en si depende en su totalidad de que todos los procesos empresariales estén correctamente alineados con su estrategia, la misión y los objetivos.

- La gestión aporta una visión más amplia y global de la organización y de sus relaciones internas.
 - Orienta a la organización hacia el cliente y hacia sus objetivos principales.
 - Ayuda a desarrollar ventajas competitivas adecuadas y duraderas.
 - Es de gran ayuda para la toma de decisiones eficaces.
 - Reduce los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o suministro de servicios.
 - Reduce los costos operativos y de gestión.
 - Optimiza el uso de los recursos con criterios de eficacia global, eficacia local o funcional.
 - Realiza la autoevaluación del resultado del proceso por parte de cada persona.
- (Maldonado, 2018)

2.1.2 Gestión de procesos en una organización

Es muy importante la gestión por procesos en toda organización ya que se debe tener bien establecidas las actividades, procesos a través de herramientas, metodologías, donde les permitan alcanzar sus objetivos.

En una organización la gestión por procesos debe incluir a todas las personas, actividades, procesos, tecnología de manera coordinada en donde todas deben apoyarse para garantizar el cumplimiento de todos los procesos y así evitar errores entre los procesos ya establecidos.

Ejemplo de un modelo de gestión:

Modelo para incorporar la gestión de procesos a una organización.

Modelo integral de cambio: En este tipo de modelo se aprecia fundamentalmente cinco elementos: estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología, donde estos elementos tienen un aspecto muy práctico. (Carrasco, 2011)

Figura 1:

Modelo Integral de Cambio.



Fuente: (Carrasco, 2011)

2.2 Que son los procesos.

Según Pérez (2009) dice que el proceso es una secuencia ordenada de un conjunto de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.

ISO 9000 define al proceso como:

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (ISO 9001, 2015) (Organización Internacional de Normalización., n.d.)

Maldonado (2018) por su parte, define a los procesos como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido, un proceso es la manera en la que se hacen las cosas en la empresa.

También menciona que un proceso es un conjunto de acciones y tareas que se realizan de forma secuencial, y que en su conjunto proporcionan valor añadido a los clientes.

Mientras Carrasco (2011) ve desde una visión sistemática en la cual el proceso es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente, también dice que desde un concepto de síntesis define un proceso como una competencia que tiene la organización.

Por último, dice que el proceso es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes.

El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información.

2.2.1 Elementos del Proceso

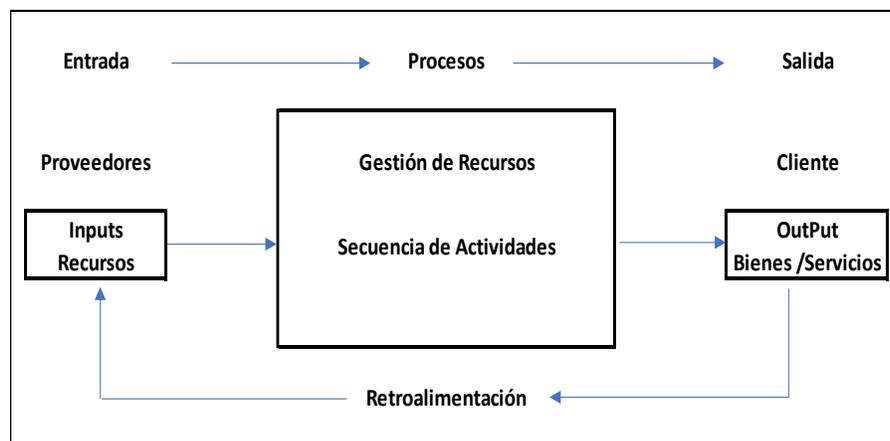
Son tres los elementos que conforman un proceso:

1. Un input (entrada principal). Es el producto con unas características objetivas que responde al estándar o criterio de aceptación definido. La existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso. En si se refiere a los recursos que van a ser transformados o materiales a procesar. (Maldonado, 2018)
2. La secuencia de actividades. Aquellos factores, medios y recursos con determinados requisitos para ejecutar el proceso siempre bien a la primera. Algunos de estos factores del proceso son entradas laterales, es decir, inputs necesarios para la ejecución del proceso, pero cuya existencia no lo desencadena. Son productos que provienen de otros procesos con los que interactúa. (Maldonado, 2018)
3. Un output (salida). Es el producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. La salida es un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno). El output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para el proceso del cliente. (Maldonado, 2018)

En si puede ser de dos tipos: bienes o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.

Gráfica 21:

Explicación de los elementos del proceso



Elaborado por: Carlos Sarango.

2.3 Cadena de valor.

La cadena de valor es muy importante en la gestión por procesos ya que es una herramienta de análisis en la cual nos permite analizar y realizar actividades estratégicas que la empresa considera relevantes, donde podemos obtener la información necesaria de la empresa y generar estrategias para cumplir con todos los procesos internos y externos y así generar un valor agregado a los procesos logrando obtener ventajas competitivas.

Según Porter (1987) dice que la empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y vender su producto. La cadena de valor es la que contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con valores y de margen, donde se trata de actividades específicas en aspectos físicos y tecnológicos que se llevan a cabo y el margen es la diferencia entre el valor total y el costo total de realizarlas.

Mientras tanto Quintero y Sánchez (2006) mencionan que la cadena de valor muestra el conjunto de actividades y funciones que se relacionan entre si las cuales se realizan internamente, en donde la cadena de valor comienza con suministro de recursos luego continua con la producción o fabricación y finalmente llega al usuario final.

A continuación, en la figura 2 podemos observar cómo está compuesta la cadena de valor:

Figura 2:

Ejemplo de Cadena de Valor.



Realizado por: Michael Porter
Fuente:(Gustavo, 2008)

Este modelo nos sirve para analizar el desempeño y procesos de una organización en la cual está compuesta de 5 actividades primarias y 4 actividades de apoyo que permite tener ventajas competitivas ya sea en la diferenciación permitiendo un mayor valor diferencial que pueda ser reconocido por los consumidores a diferencia de la competencia.

Una cadena de valor está compuesta por tres elementos básicos:

2.3.1 Actividades Primarias.

Son aquellas actividades que están relacionadas con el desarrollo de los productos u oferta de servicios, con su producción, la comercialización, sus procesos y de los servicios de post venta, es decir las que intervienen en la creación física del producto o servicios que ofrecen. (Quintero & Sánchez, 2006)

Para ello es necesario tener en cuenta 5 categorías para poder competir en un sector:

- La logística de entrada
- Procesos u operaciones
- Logística de salida
- Marketing y ventas
- Posventa

2.3.2 Actividades de Apoyo

Son ciertas actividades que están compuestas por la administración de recursos humanos, tecnológicos e infraestructura empresarial, es decir son las actividades que respaldan y ayudan en todo momento a las actividades de apoyo para cumplir con todos los objetivos propuestos. (Quintero & Sánchez, 2006)

- Infraestructura de la empresa: contabilidad, finanzas, gestión de inversiones, etc.
- Administración de recursos: motivación, capacitación, compensaciones, etc.
- Desarrollo tecnológico: diseño, investigaciones, gestión de tecnología.
- Compras y abastecimiento: adquisición de materia, insumos, servicios entre otros.

El Margen.

Se refiere a la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para poder desempeñar y cumplir con todas las actividades que generan valor.

2.4 Mapa de procesos.

Los mapas de procesos hacen referencia a la representación global de los procesos de una organización en donde nos muestran la secuencia e interacción de todos ellos.

Pardo (2012) nos dice que en general un mapa de procesos es una representación gráfica de los procesos de la organización, también menciona que es una representación global de procesos no individual de cada uno de ellos, en donde se puede realizar o dibujar todos los procesos de la organización o limitarlo a una determinada área ya sea para un producto o bien un departamento.

También Mallar (2013) indica que el mapa de procesos une los procesos segmentados por cadena, jerarquía o versiones y los muestra en una visión de conjunto donde se incluyen las relaciones entre todos los procesos identificados en un cierto ámbito.

Según Maldonado (2018) para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza. A la representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama mapa de procesos y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente.

En su elaboración en este tipo de mapas se debería intervenir toda la organización, a través de un equipo multidisciplinar con presencia de personas conocedoras de los diferentes procesos.

A continuación, podemos encontrar las siguientes utilidades de un mapa de procesos:

- Nos facilita en la selección de procesos prioritarios relacionados a la definición estratégica, innovación, la mejora de procesos.
- Permite realizar estudios globales que se relacionan con el riesgo operacional.
- Con el mapa de procesos se puede perfilar el concepto de misión de la organización y para la formación del personal.
- Nos permite observar los rendimientos, también tasas de eficiencia durante la utilización de recursos. (Pardo, 2012)

Como se realiza un mapa de procesos.

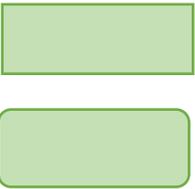
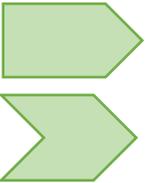
La elaboración de mapas de procesos nos permite establecer analogías entre los procesos la cual nos facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.

1. **Identificar a los actores que van a intervenir en él.** Podemos entender por actores a todas aquellas personas, empresas o instituciones que formen parte de la empresa de uno u otro modo.
2. **Plasmar la línea operativa.** El segundo paso es establecer la línea que se sigue en el proceso o procesos a analizar. Para ello es muy necesario responder a qué se dedica la empresa y conocer todos los procesos claves de la organización.
3. **Identificar los procesos de apoyo.** El proceso principal requiere de procesos extras que le ayuden a desarrollarse por completo, estos procesos de ayuda son los que hay que enumerar en este punto para cumplir con los objetivos principales.
4. **Establecer los procesos estratégicos.** Se conocen como procesos estratégicos a todos aquellos que hacen referencia a la dirección de la empresa: marketing, nuevos productos, contabilidad entre otros.
5. **Plasmar todos estos procesos en el mapa y establecer relaciones entre ellos** de manera que, con un simple vistazo quede claro cuál es la función de cada proceso y cuál es su importancia para el desarrollo de la actividad. (Maldonado, 2018)

Simbología de los mapas de procesos.

Gráfica 22: Simbología del Mapa de procesos.

Descripción de la simbología.

Simbología	Nombre	Descripción
	Rectángulo o Caja	Es utilizado para definir un proceso, se utiliza muy frecuente en los mapas de procesos de tipo lineal.
	Círculo	Utilizada para simbolizar un proceso o definir un proceso.
	Flechas de Bloque	Utilizadas para representar los procesos, con el propósito de transmitir una dinámica o continuidad secuencial.
	Flecha	Indica conexiones entre procesos, marca los vínculos existentes entre dos o mas procesos señala hacia donde se dirijen los procesos.
	Cuadro Distribuidor	Sirve para simplificar el numero de líneas, ayuda en la distribución relacional entre los procesos.
	Flecha Punteada	Se utiliza cuando el vínculo entre procesos no es inmediato.

Fuente: (Pardo, 2012)
Realizado por: Carlos Sarango.

Tipos de mapas de procesos.

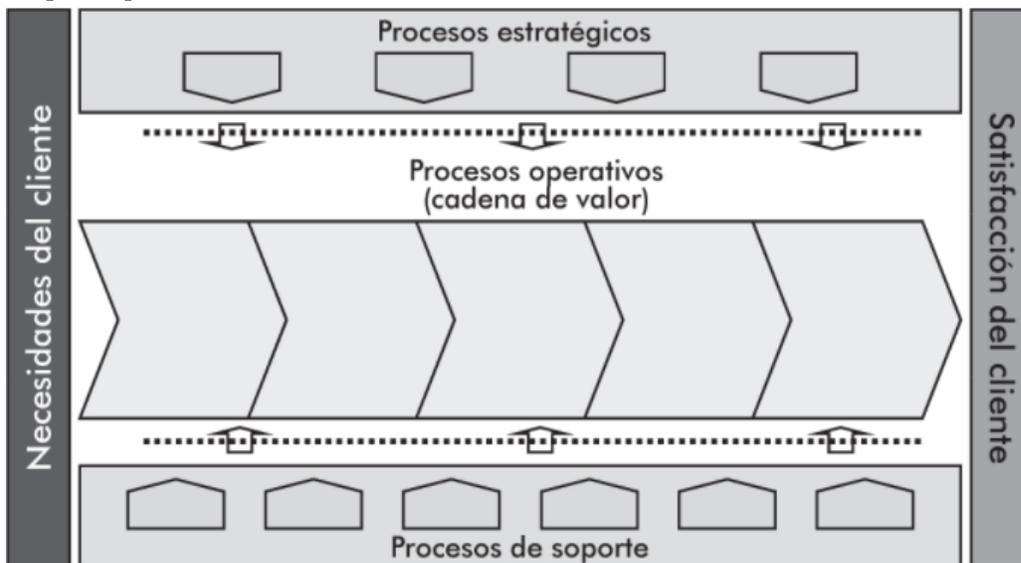
Mapa de proceso convencional

Pardo (2012) dice que este tipo de mapa utiliza la clasificación de los procesos ya sean estratégicos, operativos o auxiliares, este tipo de mapa los requisitos de los clientes siempre figuran en la parte izquierda como entrada general de aquellos producto o servicios que la empresa genera y en la parte derecha la satisfacción del cliente que es la meta que la empresa espera conseguir aportando valor a sus productos.

- Procesos estratégicos: se refiere a los cargos de dirección y gerencia.
- Procesos de operativos: aportan valor a la relación entre la organización con sus clientes con el fin de conseguir la satisfacción de sus necesidades. Pueden ser supervisores, diseñadores, proyectos logísticos entre otros.
- Procesos de apoyo: son los que complementan a todos los procesos ya definidos anteriormente pueden ser el abastecimiento de materia prima, herramientas, equipos informáticos entre otros. Ver figura 2:

Figura 2:

Mapa de proceso convencional.



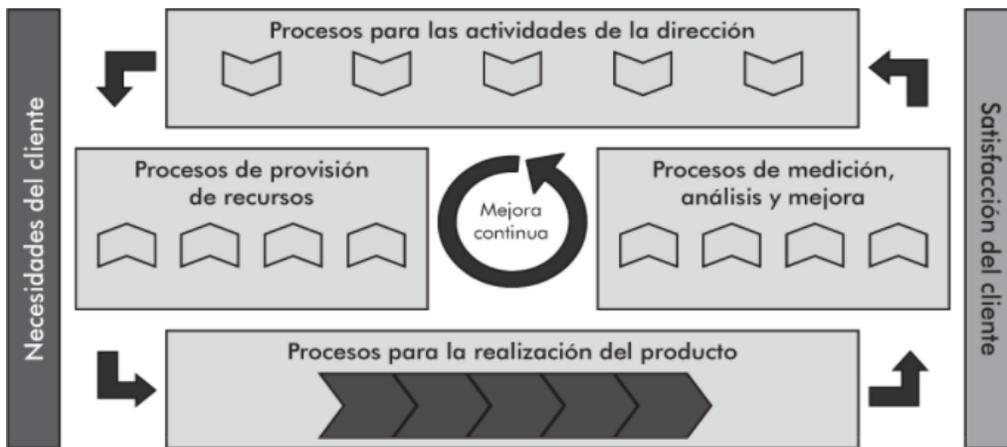
Fuente: (Pardo, 2012)
Elaborado por: José Pardo A.

Mapa de proceso formal.

Pardo (2012) nos indica que son procesos de actividades de dirección, procesos para la realización de productos, procesos de previsión de recursos, procesos de medición, análisis y mejora los cuales deben estar ordenados y colocados en una posición relacional lógica.

Figura 3:

Mapa de Proceso Formal



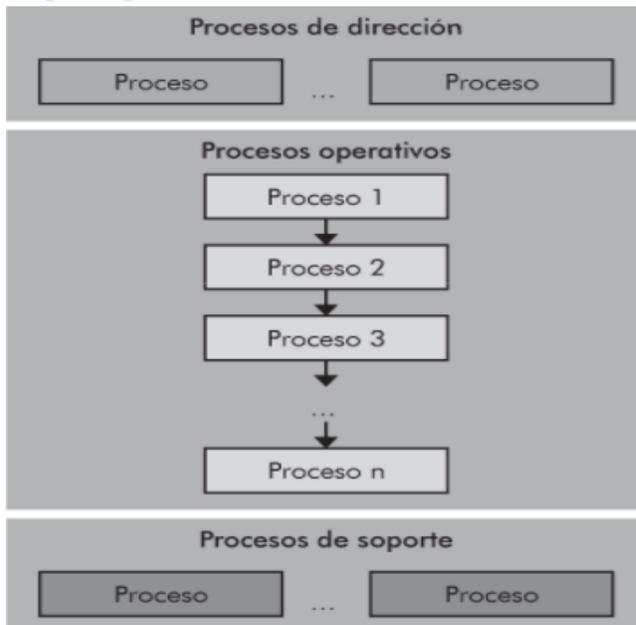
Fuente:(Pardo, 2012)
Elaborado por: José Pardo A.

Mapa de proceso lineal

Pardo (2012) nos dice que este tipo de mapa utiliza las bases de los diagramas de flujos para la representación global de los procesos de la organización. Este tipo es ocupado muy poco, pero es muy útil ya que ayuda a la comprensión y al análisis de la situación de la organización.

Figura 4:

Mapa de proceso lineal.



Fuente:(Pardo, 2012)
Elaborado por: José Pardo A.

2.5 Definición de indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión nos permiten cumplir con todas las actividades, objetivos y a la vez nos permiten mejorar todos los procesos, tomar decisiones y colaborar con toda la organización.

Según Rincón (1998) nos dice que el concepto de indicadores de gestión aparentemente es nuevo en nuestro medio ya que remonta su origen al desarrollo de la filosofía de calidad total, en donde se consideraba los indicadores de calidad como un instrumento de evaluación de gestión de las compañías en función del impacto de sus productos o servicios.

Los indicadores de gestión resultan de un proceso de traducción o despliegue de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su misión, también resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de una organización.

Que es un Indicador.

Rincón (1998) menciona que un indicador es la medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado, donde en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de una empresa o de las ventas de una organización.

Mientras que Hurtado (2005) se refiere a una medida o expresión cuantitativa que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus políticas, objetivos y metas. Los indicadores se definen en el marco del pensamiento estratégico de la organización, el cual debe orientar el que hacer de cada uno de los procesos y responsables de la gestión.

Los indicadores deben reunir ciertos atributos para que puedan ser entendidos por quienes lo usan:

- Pertenencia para la toma de decisiones.
- Precios en las mediciones repetitivas.
- Oportunidad en el tiempo para la ejecución de acciones.
- Confiabilidad en la realización de nuevas mediciones para la comparación.
- Economía en la obtención de mediciones y el cálculo de indicadores según la relación costo-beneficio.

2.5.1 Tipos de indicadores.

Indicadores de Eficiencia.

Son indicadores que permiten a los responsables de los procesos evaluar la gestión frente a la optimización de los recursos. (Hurtado, 2005)

Ejemplos de indicadores de eficiencia:

- Se refiere al número de operarios para producir una unidad.

$$\frac{\text{Número de operarios}}{\text{Unidades producidas}}$$

- Nos indica el tiempo que se invierte para atender a un usuario.

$$\frac{\text{Horas – hombre laboradas}}{\text{Usuarios atendidos}}$$

Indicadores de Eficacia.

Estos tipos de indicadores permiten a los responsables de los procesos evaluar la calidad de su gestión en términos de los atributos propios de sus resultados. (Hurtado, 2005)

- Ejemplos de indicadores de eficacia:

$$\text{Calidad} = \frac{\text{número vasos no conformes}}{\text{número de vasos realizados}}$$

$$\text{Oportunidad} = \frac{\text{número de personas entrevistadas para un empleo}}{\text{número de personas entrevistadas}}$$

Indicadores de Efectividad.

Este tipo de indicadores permiten a los responsables de los procesos evaluar el impacto de la misión u objetivos de sus procesos. (Hurtado, 2005)

- Ejemplos para medir el impacto de los objetivos o misión de los procesos:

$$Productividad = \frac{\text{número de actividades realizadas}}{\text{numero de capacidad teórica}}$$

$$Rendimiento = \frac{\text{número de actividades realizadas}}{\text{número de actividades programadas}}$$

Otros tipos de indicadores.

Gestión financiera. – este tipos de indicadores hacen referencia a los análisis horizontales y verticales de los estados financieros de las empresas donde permiten correlacionar a través de diferentes indicadores el desempeño económico de la organización tanto en lo actual como en lo histórico, lo principales indicadores se clasifican en: indicadores de liquidez y endeudamiento.(Hurtado, 2005)

Tabla 3:

Indicador de gestión financiera

Indicadores de gestión financiera	
Liquidez	Endeudamiento
$\frac{\text{Total activos}}{\text{Total pasivos}}$	$\frac{\text{Total pasivos}}{\text{Total activos}}$

Fuente: (Hurtado, 2005)

Elaborado por: Carlos Sarango

Gestión de talento humano. – estos indicadores se refieren a la medición relativa de talento humano de las organizaciones donde adquiere mayor importancia ya que se considera una parte fundamental del capital empresarial y un activo básico para alcanzar un mejoramiento en los procesos. (Hurtado, 2005)

Tabla 4:

Indicador de Gestión Talento Humano

Indicadores de gestión de talento humano
$\frac{\text{Porcentaje de despidos}}{\frac{\text{Número de personas despedidas}}{\text{Número de personas vinculadas}}}$

Fuente:(Hurtado, 2005)
Elaborado por: Carlos Sarango

Gestión ambiental. – es importante tener indicadores de desempeño ambiental ya que ayuda a la eficacia en el logro de los objetivos de programas de gestión ambiental. (Hurtado, 2005)

Tabla 5:

Indicador de Gestión ambiental

Indicadores de gestión ambiental
$\frac{\text{Cantidad de material reciclado}}{\text{Unidades producidas}}$
$\frac{\text{Contenidos de contaminantes}}{\text{Unidades de desecho degeneradas}}$

Fuente:(Hurtado, 2005)
Elaborado por: Carlos Sarango

Estos tipos de indicadores son fundamentales ya que nos ayudarán al análisis y medir el impacto de cada uno de los procesos, también nos permitirán mejorar las actividades de cada departamento y así tomar mejores decisiones para alcanzar los objetivos principales.

CAPÍTULO 3.

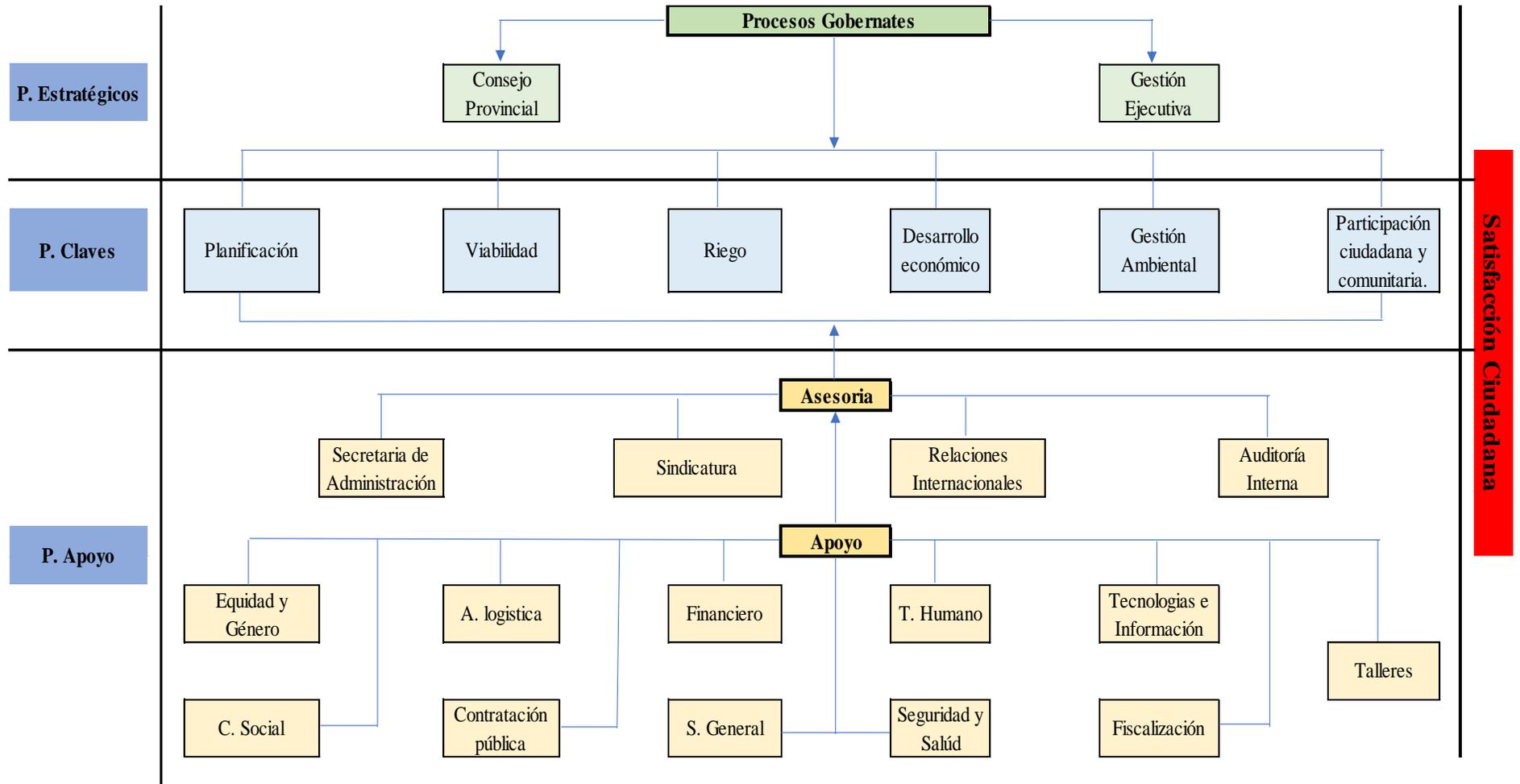
IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN.

Mapa de procesos de la prefectura del Azuay.

Para la representación del mapa de procesos se utilizó una simbología de rectángulos y flechas ya que nos ayuda a una mejor comprensión del contenido a la vez nos permite visualizar la conexión que existe entre los diferentes departamentos de la organización y la cual les permitirá cumplir con sus objetivos principales.

En el siguiente gráfico se puede observar la distribución de los procesos de acuerdo a su clasificación:

Gráfica 23: Mapa de Procesos de la Prefectura del Azuay.



Fuente:(Gobierno Provincial Azuay., 2020)
Realizado por: Carlos Sarango.

3.1 Identificación de los procesos de la organización.

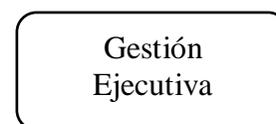
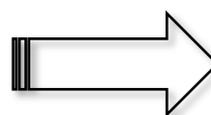
Caracterización del proceso de la gestión ejecutiva. (Prefecta)

Cada departamento se identifica de las siguientes partes la cual esta se menciona en el capítulo 1: la misión, responsables, a quien se reporta, subprocesos, entradas, salidas, recursos, controles.

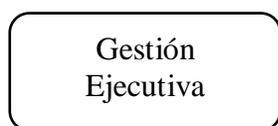
Responsable del proceso: son funciones que le corresponde a la Prefecta Provincial.

Entradas:

Proviene del Departamento	Tipo de Entradas
Financiero	Revisión del plan operativo anual
Talento humano	Contratos de directores
Administración y financiero	Informes de proyectos
Secretaría de la administración	Reclamos administrativos
Vialidad, Riego, talleres.	Proyectos, convenios, requerimientos



Salidas:



Envía al Departamento	Tipo de Salidas
Consejo provincial	Proyectos de ordenanzas
Consejo provincial	Informe del plan operativo anual
Talento humano	Aprobación de contratación del personal
Consejo provincial	Suscribir convenios de crédito.
Financiero	Aprobaciones de suplementos y créditos.
Consejo Provincial	Informe anual y reducción de cuentas

Recursos:

- Sistema Odo
- Equipos de oficina
- Equipo de computación
- Dinero
- Recursos humanos, técnicos.

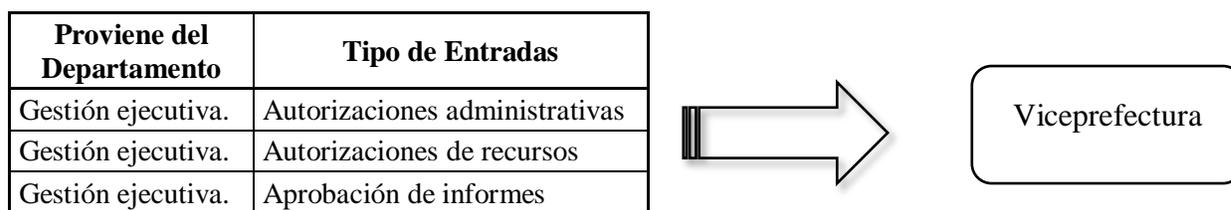
Controles:

- Control de todos los proyectos con los diferentes GAD de la provincia.
- Control del presupuesto.
- Controles administrativos.

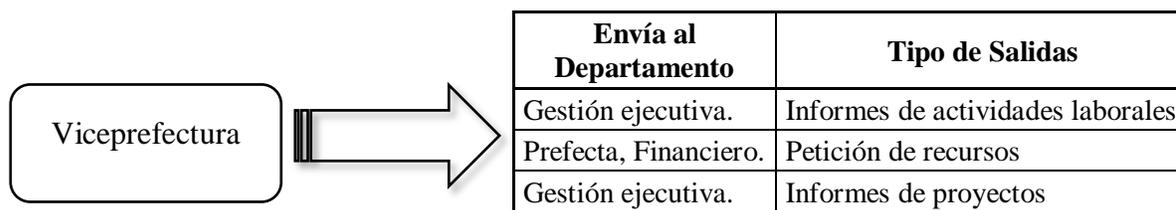
Caracterización de los procesos de la Viceprefectura.

Responsable del proceso: el responsable de este proceso es la Vice prefecta del Azuay.

Entradas:



Salidas:



Recursos:

- Sistema Odo
- Equipos de oficina
- Equipo de computación
- Recursos humanos, técnicos.

Controles:

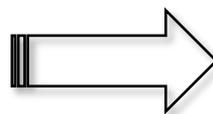
- Controles administrativos.

Caracterización de los procesos de la secretaria de administración.

Responsable del proceso: el responsable es el secretario o secretaria de administración quien a su vez reporta a la Prefecta/o.

Entradas:

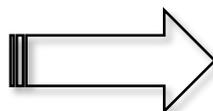
Proviene del Departamento	Tipo de Entradas
talento humano	Tramites de contratación
planificación- Gad.	Convenios
Financiero	Planificación sobre los presupuestos
Financiero	Desembolsos mensuales



Secretaria de
Administración

Salidas:

Secretaria de
Administración



Envía al Departamento	Tipo de Salidas
Planificación	Emitir soluciones a los proyectos
Prefecta	Revisión de todos los proyectos
Talento humano	Coordinación de capacitaciones
Financiero	Revisión de los presupuestos.

Recursos:

- Computadores, celulares, correos.
- Sistema de informática, software.
- Insumos de oficina, muebles de oficina.

Controles:

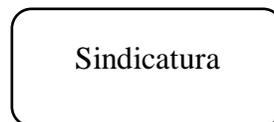
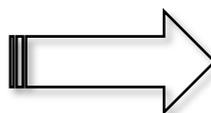
- Controlar y dar seguimiento al cumplimiento de obras y proyectos.
- Verificar el cumplimiento de las diferentes actividades designadas en las diferentes áreas.
- Controlar el cumplimiento del plan anual de inversiones y convenios.
- Monitorear y evaluar el sistema de medición de calidad de servicios.

Caracterización de los procesos de la sindicatura.

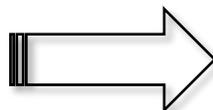
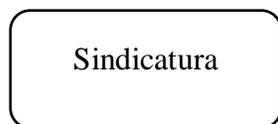
Responsable del proceso: el responsable es procurador y sindico quien a su vez reporta a la Prefecta/o.

Entradas:

Proviene del Departamento	Tipo de Entradas
Notaria	Cancelaciones de hipotecas
GAD	Asesorías de consultas
Gestión ejecutiva	Aprobación de Convenios.
Gestión ejecutiva	Contratos administrativos
Consejo provincial	Informes jurídicos



Salidas:



Envía al Departamento	Tipo de Salidas
Compras publicas	Contratos administrativos
Prefecta	Elaboraciones de convenios
Prefecta	Resoluciones administrativas
consejo provincial	proyectos de acuerdos y ordenanzas
Juzgados	Procesos judiciales
Vialidad	Procesos administrativos

Recursos:

- Equipo de oficinas, equipo de computación.
- Software, internet, correo institucional.

Controles:

- Asegurar el funcionamiento óptimo de los procedimientos de control y verificación interna relacionados con actividades de su competencia.
- Controles externos e internos de los convenios y de los contratos administrativos.

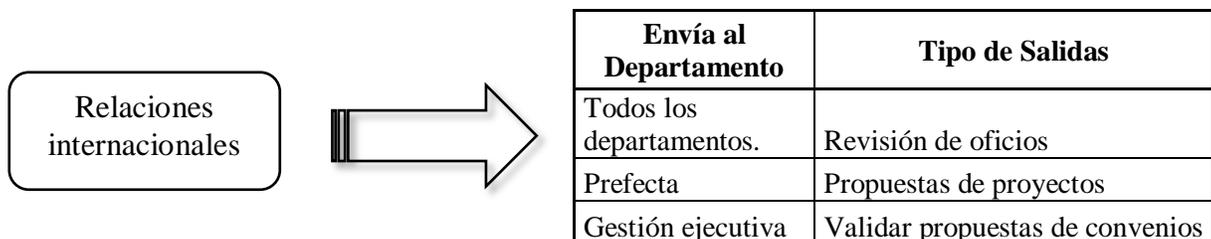
Caracterización de los procesos de relaciones internacionales.

Responsable del proceso: el responsable es el director de relaciones internacionales quien a su vez reporta a la Prefecta/o.

Entradas:



Salidas:



Recursos:

- Equipos de oficinas, computación,
- Sistemas de informática, muebles de oficina.
- Internet.

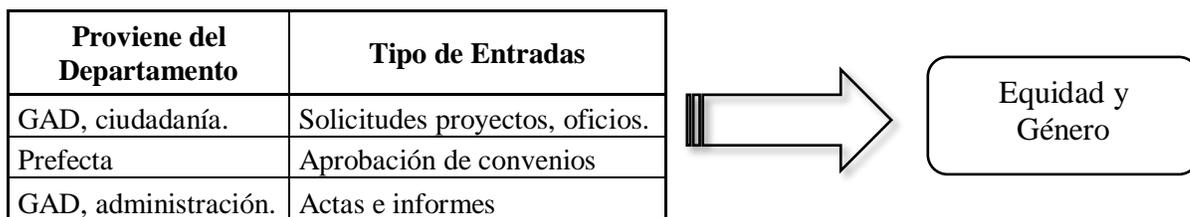
Controles:

- Monitorear los proyectos a nivel internacional y dar un seguimiento de recursos internos y externos a través de proyectos de cooperación.
- Mantener actualizado las bases de datos donde incluya la información de la gestión de cooperación, relaciones internacionales y locales.

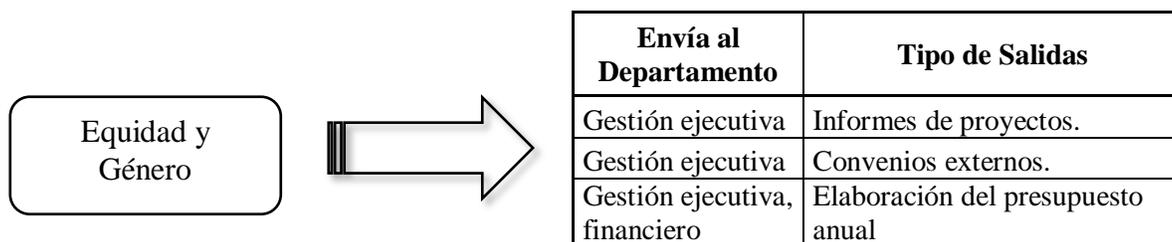
Caracterización de los procesos de equidad y género.

Responsable del proceso: el responsable es el director de equidad y género quien a su vez reporta a la Prefecta/o.

Entradas:



Salidas:



Recursos:

- Consultoras.
- Convenios con fundaciones o instituciones.
- Dinero, presupuestos.
- Sistema Odoos y el correo institucional

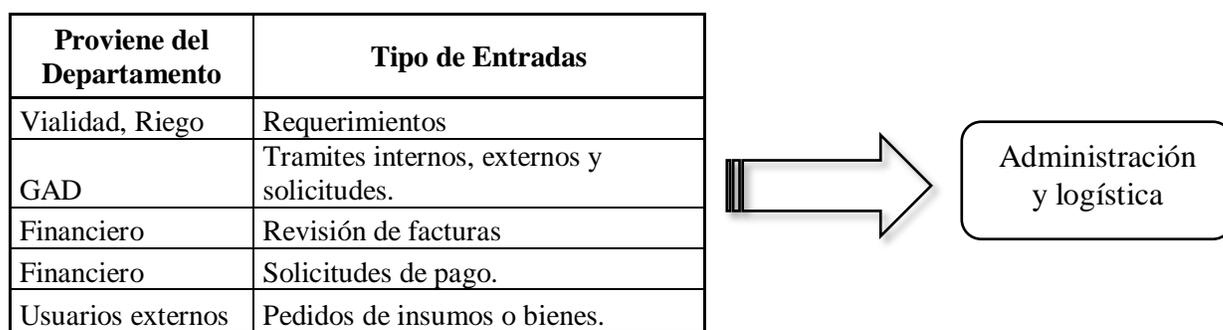
Controles:

- Controles de proyectos y programas y planes relacionados a equidad y género.

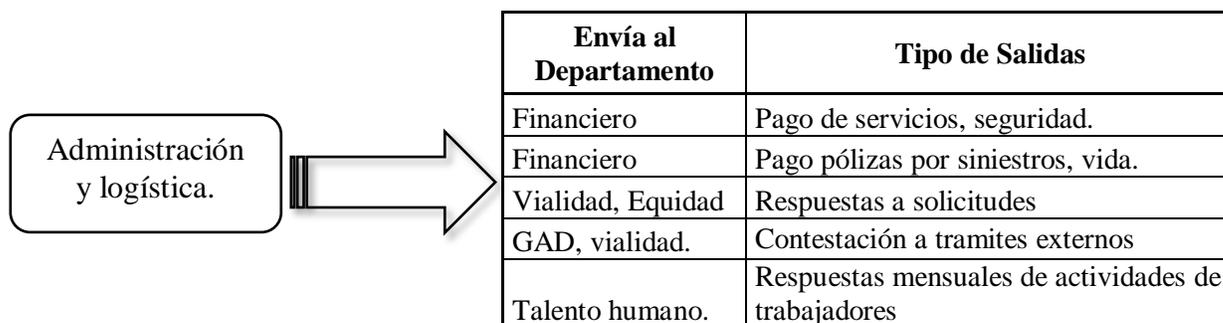
Caracterización de los procesos de administración y logística.

Responsable del proceso: el responsable es el director de administración y logística quien a su vez reporta a la Prefecta/o.

Entradas:



Salidas:



Recursos:

- Sistema institucional, internet.
- Equipo Tecnológico, insumos de oficina.
- Recursos humanos, proveedores, presupuestos.

Controles:

- Controlar y dar cumplimiento a la ley, reglamentos relacionados con la correcta administración de recursos materiales y equipos de la organización.
- Supervisar que la entrega de los recursos y suministros se lo hagan de acuerdo a los reglamentos y procedimientos establecidos.
- Controles de facturas para evitar la duplicidad.
- Control previo de los informes de las diferentes direcciones, que estén con firmas y fotos.

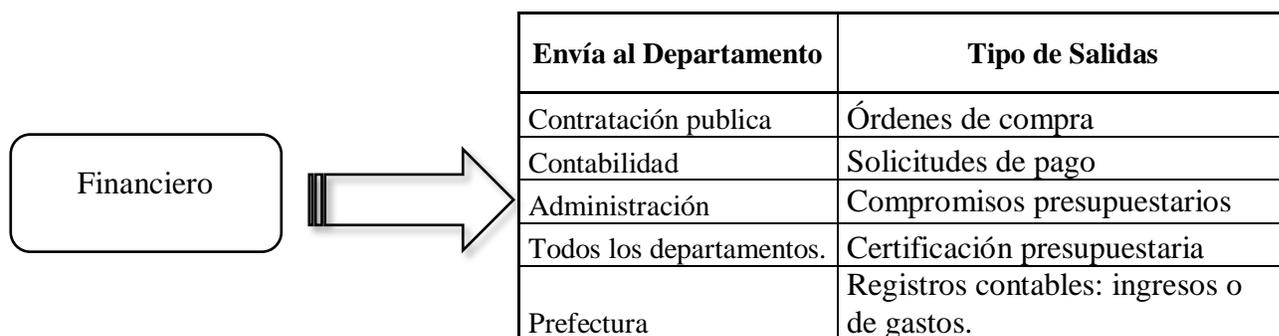
Caracterización de los procesos financieros.

Responsable del proceso: el responsable es el director financiero quien a su vez reporta a la Prefecta/o.

Entradas:

Proviene del Departamento	Tipo de Entradas
Administración y logística	Órdenes de compra
Presupuestos	Solicitudes pago
Todos los departamentos	Convenios o contratos
Sindicatura	Presupuestos referenciales
Secretaria de administración	Registros contables



Salidas:**Recursos:**

- Equipo de computación.
- Sistemas informáticos.
- Impresoras, Equipo de oficinas y muebles de oficina.

Controles:

- Mantener el control presupuestario.
- Controlar los ingresos, desembolsos mediante la ejecución de fujo de caja.
- Controlar los sistemas financieros.
- Supervisar de manera correcta la administración financiera.
- Controlar los registros contables de los recursos financieros.

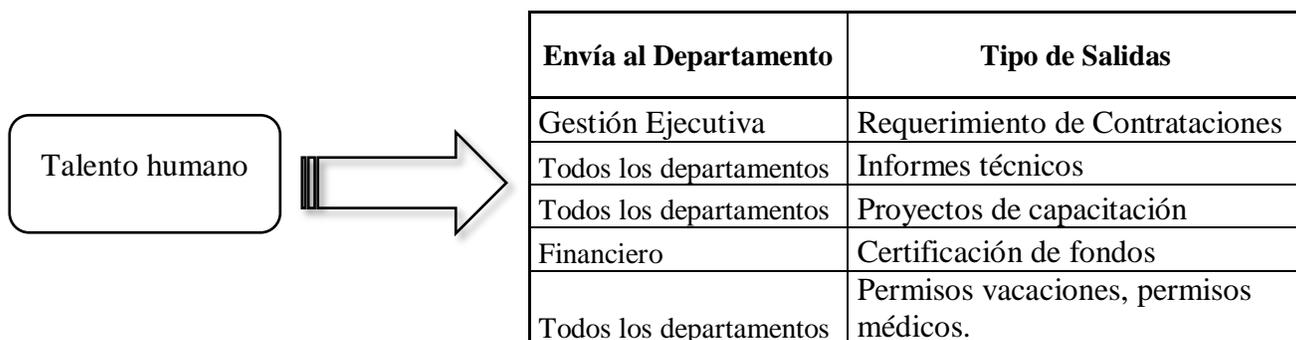
Caracterización de los procesos de talento humano.

Responsable del proceso: el responsable es el director de talento humano quien a su vez reporta a la Prefecta/o.

Entradas:

Proviene del Departamento	Tipo de Entradas
Gestión Ejecutiva	Terminación de contratos
Gestión Ejecutiva	Aprobación de Contrataciones
Secretaria de Administración	Informes técnicos.
Viceprefectura	aprobación de informes.
Todos los departamentos	Requerimientos de Contratación



Salidas:**Recursos:**

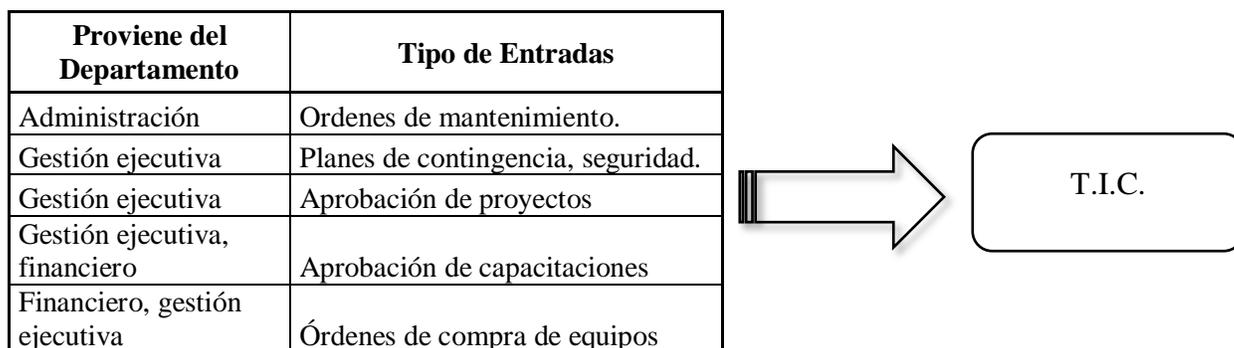
- Sistema automatizado Odo.
- Equipos de computación, Internet.
- Redes sociales (Correo electrónico).
- Equipo de oficina (Papeles, impresoras, carpetas, archivos, etc.)
- Muebles de oficinas.

Controles:

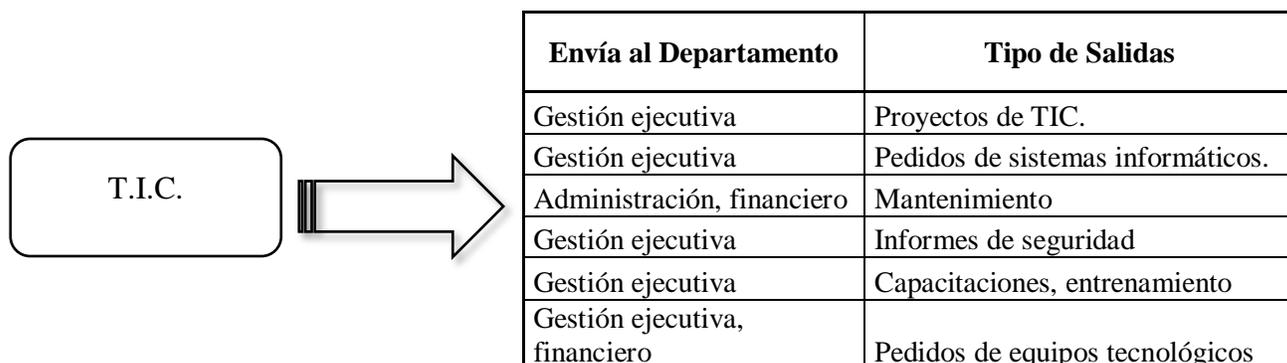
- Mantener actualizado el manual de descripción y clasificación de puestos de la institución.
- Monitorear el cumplimiento del reglamento interno de la institución.
- Mantener actualizado el distributivo del personal.
- Control de vacaciones, uniformes, permisos, comisiones, asistencias.

Caracterización de los procesos de la tecnología de la información.

Responsable del proceso: el responsable es el director de tecnología quien a su vez reporta a la Prefecta/o.

Entradas:

Salidas:



Recursos:

- Sistemas informáticos, de software.
- Cámaras de seguridad, sistemas de tecnología.
- Equipos de computación, de oficina, muebles y enseres.

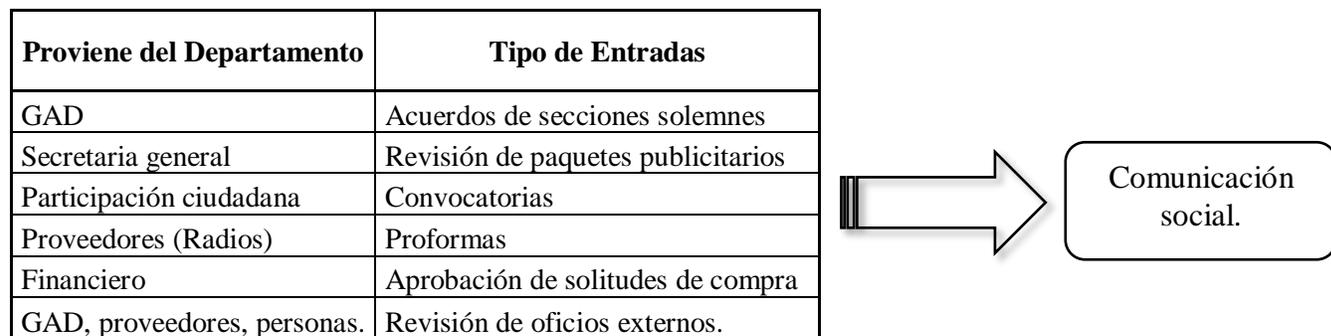
Controles:

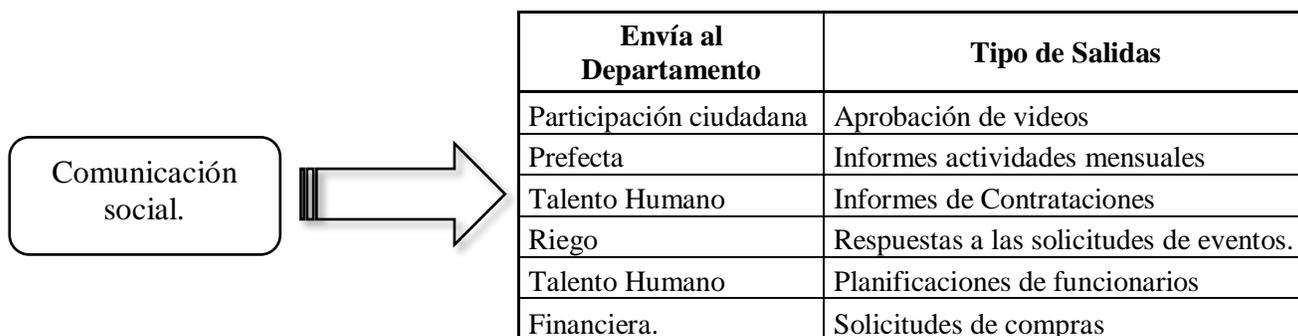
- Monitorear el plan estratégico de tecnología de la institución.
- Controlar los procedimientos de atención y respuesta al cliente.
- Mantener actualizado los sistemas de tecnología.
- Dar mantenimiento a todos los sistemas informáticos.

Caracterización de los procesos de comunicación social.

Responsable del proceso: el responsable es el director de comunicación social quien a su vez reporta a la Prefecta/o.

Entradas:



Salidas:**Recursos:**

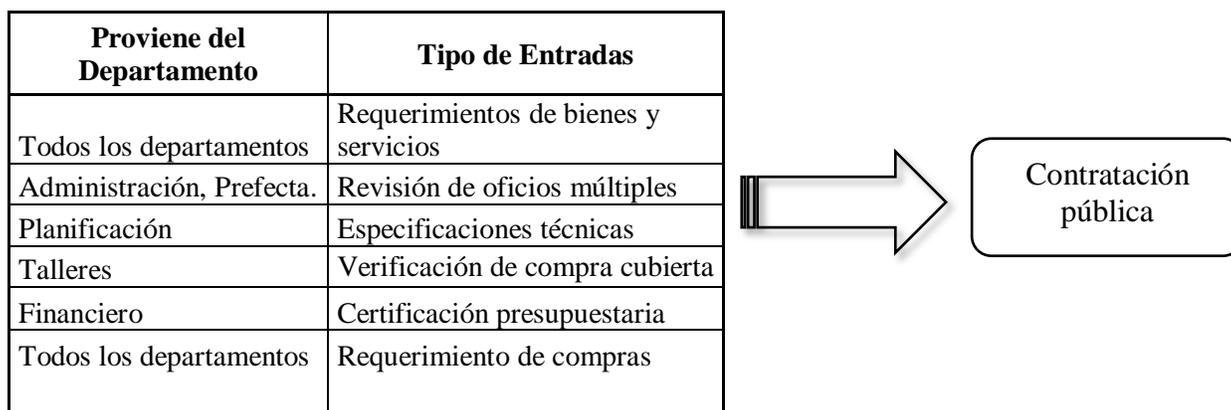
- Equipos como cámaras, celulares, drones, trípodes, grabadoras.
- Uniformes de la institución, utilización del correo institucional
- Equipo de computación, equipo de oficina.

Controles:

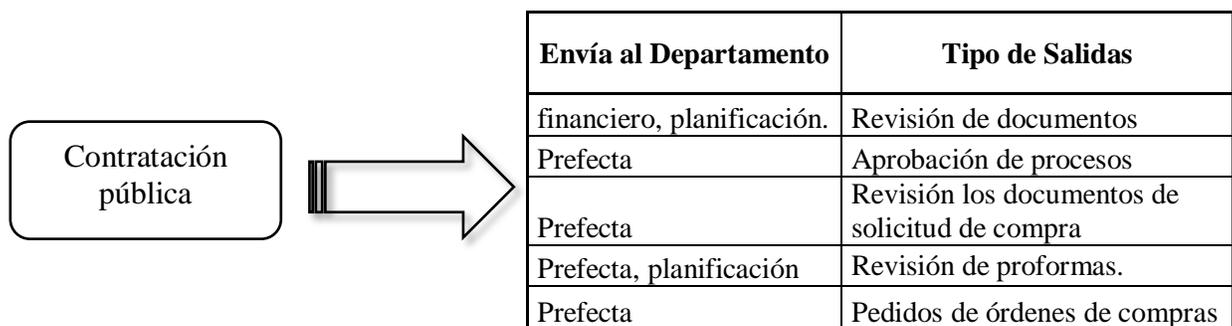
- Monitorear la información en los medios de comunicación social y digital.
- Monitorear las redes sociales.
- Controles de entrevistas a realizarse a las autoridades principales.
- Control de proyectos del estado de las vías con sus respectivas evidencias ya sean fotografías y videos.

Caracterización de los procesos de contratación pública.

Responsable del proceso: el responsable es el director contratación pública quien a su vez reporta a la Prefecta/o.

Entradas:

Salidas:



Recursos:

- Equipo de computación, equipo de oficina.
- Sistema institucional, equipos tecnológicos, insumos de oficina.
- Recursos humanos.
- Internet.

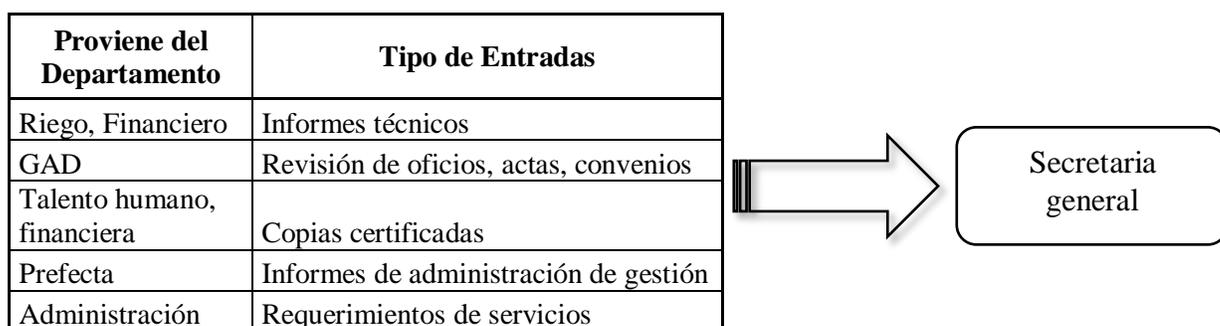
Controles:

- Custodiar los expedientes de los procesos precontractuales.
- Controlar que los administradores de contrato cumplan con sus responsabilidades.

Caracterización del proceso de secretaria general.

Responsable del proceso: el responsable del proceso es la secretaria general quien reporta a la prefecta/o.

Entradas:



Salidas:



Recursos:

- Correo institucional.
- Equipo de oficinas (impresoras, papel, esferos, etc.)
- E. de computación, software, muebles de oficina.

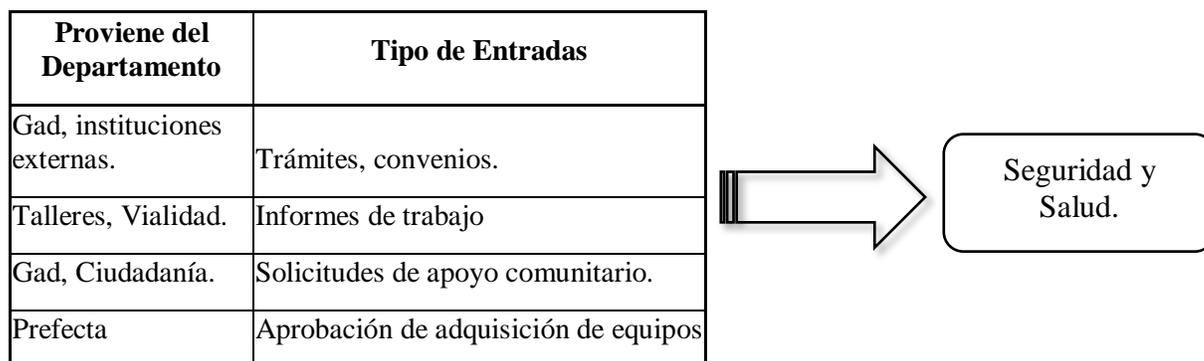
Controles:

- Custodiar la documentación que se emite a la institución.
- Tener actualizado el archivo institucional.
- Proporcionar información oportuna, eficiente y eficaz.
- Controles de matrices de todos los oficios y matrices de teletrabajo.

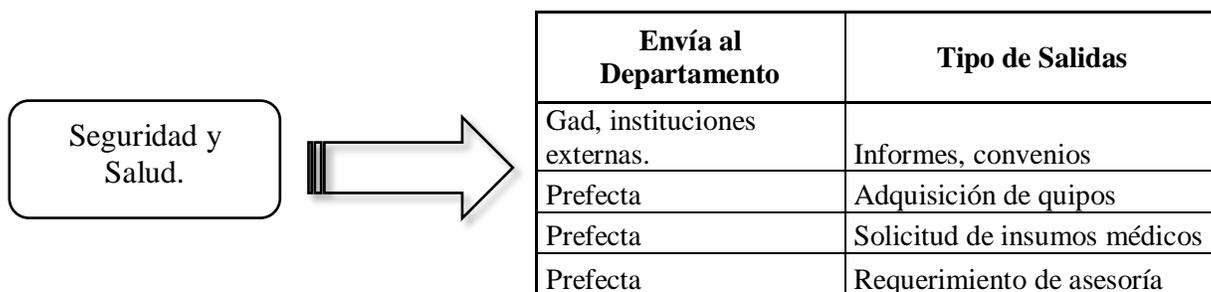
Caracterización de los procesos de seguridad y salud.

Responsable del proceso: el responsable es el coordinador de seguridad y salud quien a su vez reporta a la Prefecta/o.

Entradas:



Salidas:



Recursos:

- Médicos, psicólogos, técnicos de seguridad.
- Ropa de trabajo, equipo de seguridad.
- Insumos de bioseguridad, mascarillas, alcohol, bombas de infección.
- Insumos de atención médica y odontológica.
- Pruebas de COVID.

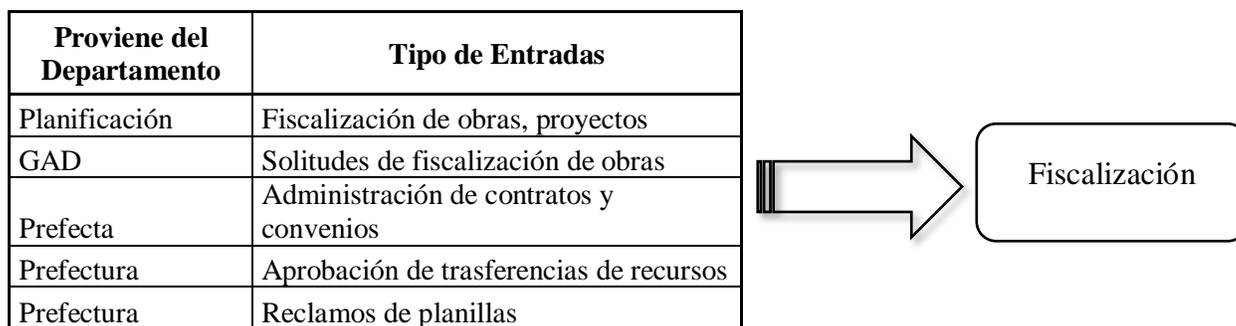
Controles:

- Control y monitoreo de los riesgos de trabajo.
- Realizar inspecciones de seguridad y bioseguridad
- Realizar controles médicos.
- Control de los campamentos que sean adecuados para los trabajadores.

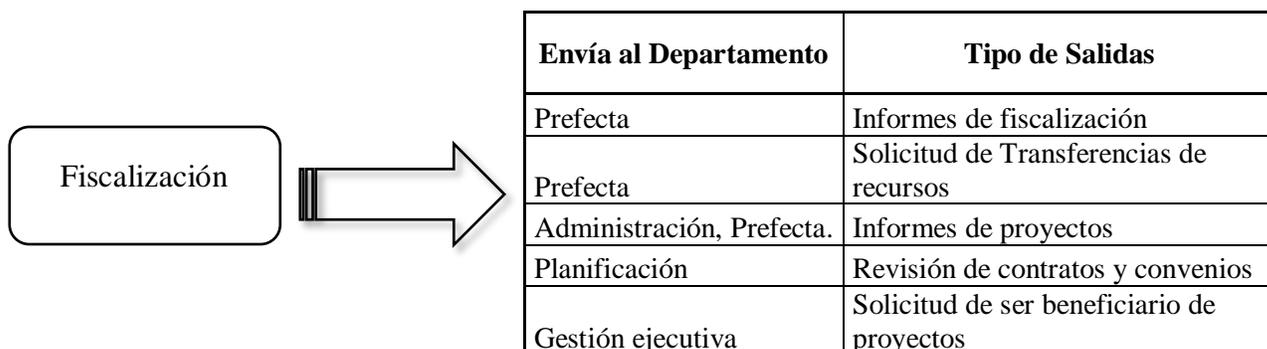
Caracterización de los procesos de fiscalización.

Responsable del proceso: el responsable es el director de fiscalización quien a su vez reporta a la Prefecta/o.

Entradas:



Salidas:



Recursos:

- Equipos de oficina, de computación, correo electrónico.
- Bienes muebles, espacio físico, movilización.
- Personal técnico y administrativo, software, asistencia tecnológica.

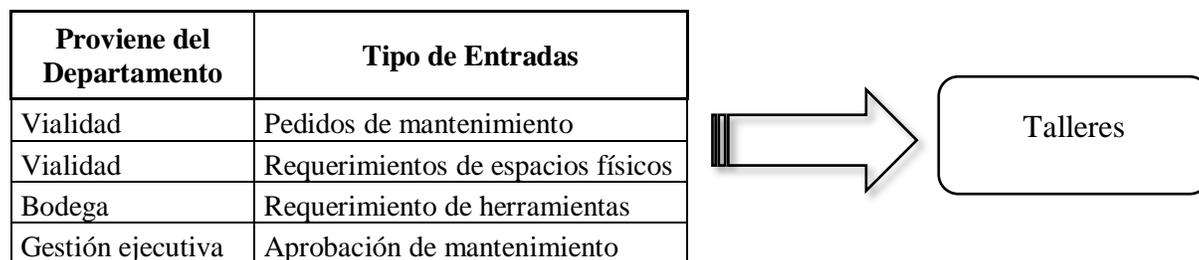
Controles:

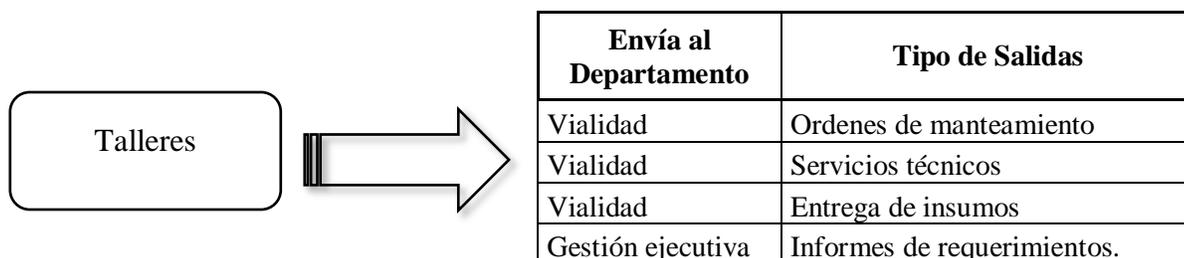
- Controlar que las obras se realicen según los contratos.
- Supervisar las actividades de los técnicos fiscalizadores externos.
- Supervisar los recursos: control de cronogramas, control de asignaciones.

Caracterización del proceso de talleres.

Responsable del proceso: el responsable del proceso es director de talleres quien reporta a la prefecta/o.

Entradas:



Salidas:**Recursos:**

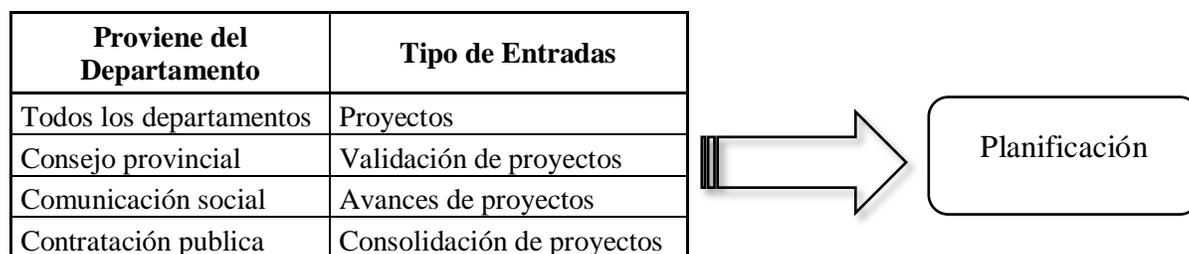
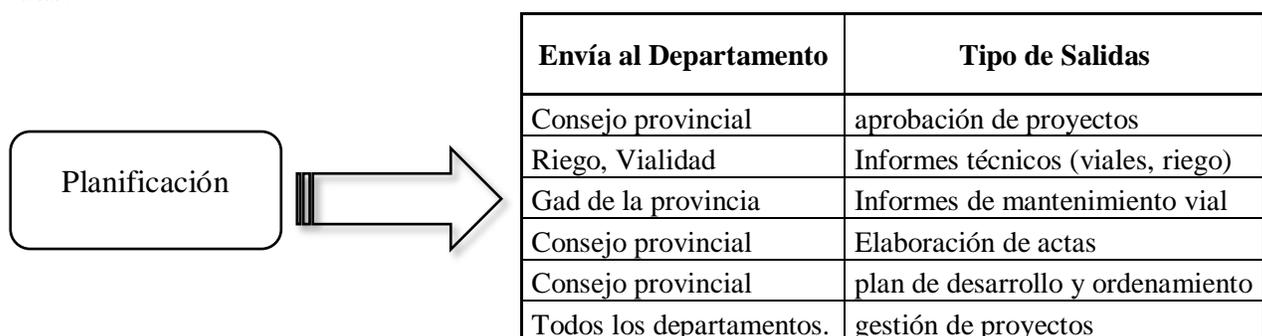
- Recursos humanos (técnicos, mecánicos)
- Uniformes, lubricantes, repuestos, neumáticos, y elementos de corte.
- Espacios físicos como una bodega

Controles:

- Controlar la eficiente provisión de servicios técnicos.
- Controlar el mantenimiento de los equipos y automotores.
- Controlar los tramites de adquisición de repuestos, insumos, servicios.

Caracterización del proceso de planificación.

Responsable del proceso: el responsable del proceso es el director de planificación quien reporta a la prefecta/o.

Entradas:**Salidas:**

Recursos:

- Equipos informativos, de computación y oficina.
- Programas presupuestarios interpro.
- Programas como cartografía, AutoCAD y aricad.
- Muebles de oficina, internet.

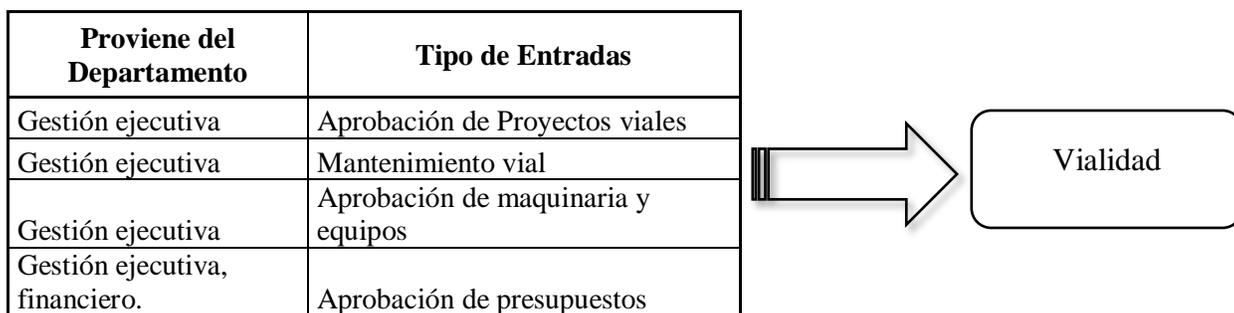
Controles:

- Monitorear el plan de desarrollo y ordenamiento territorial del Azuay.
- Monitoreo y seguimiento de los proyectos propuestos.
- Seguimiento del plan operativo anual a corto plazo.

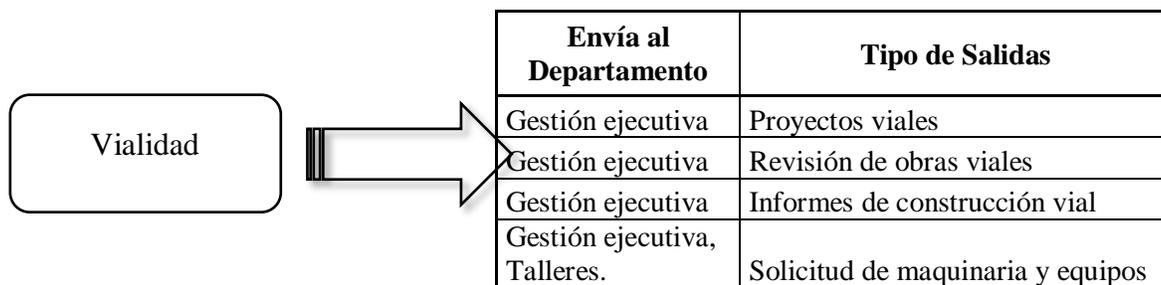
Caracterización de los procesos de vialidad.

Responsable del proceso: el responsable es el director de vialidad quien a su vez reporta a la Prefecta/o.

Entradas:



Salidas:



Recursos:

- Maquinaria pesada, de construcción, vehículos.
- Equipos de protección (cascos, botas, uniformes)
- Herramientas
- Equipos de seguridad y salud (alcohol, mascarillas)

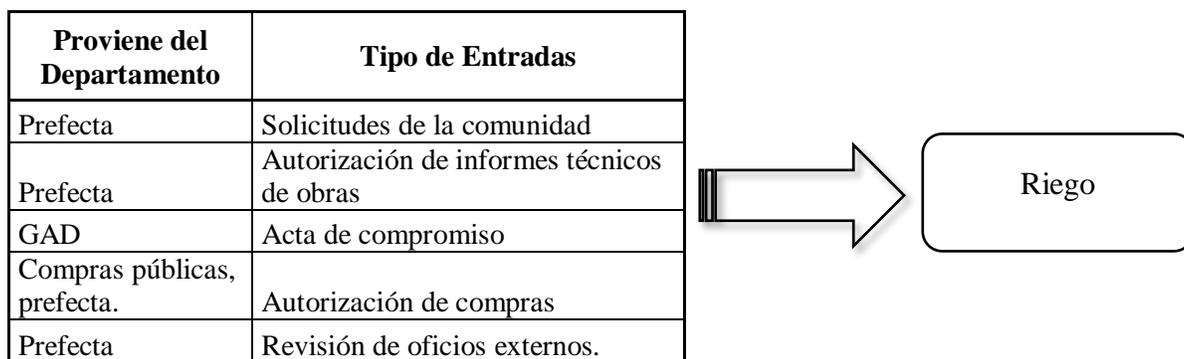
Controles:

- Controlar que las vías de competencia del gobierno provincial cumplan con los estándares de seguridad del plan vial.
- Control de actividades y tareas para el cumplimiento del mantenimiento vial.

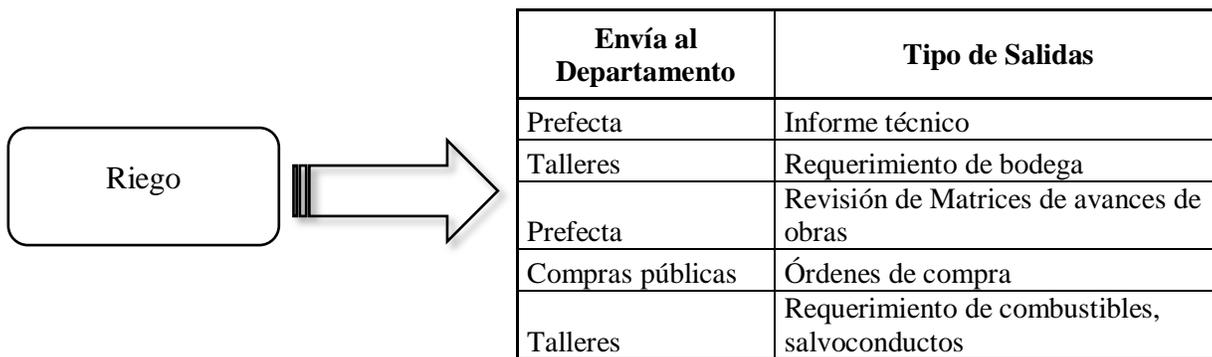
Caracterización de los procesos de riego.

Responsable del proceso: el responsable es el director de riego quien a su vez reporta a la Prefecta/o.

Entradas:



Salidas:



Recursos:

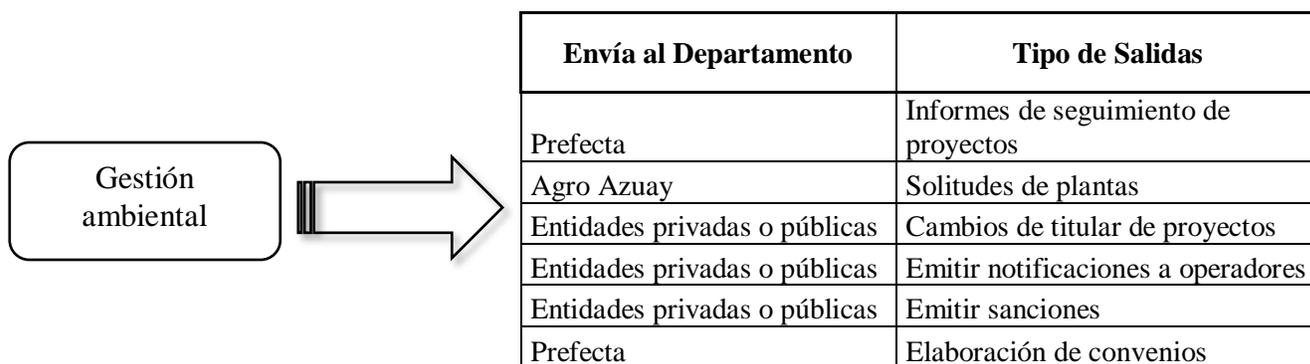
- Materiales de construcción.
- Equipos de Computación, oficina, GPS.
- Vehículos.
- Mano de obra calificada y comunitaria, técnicos ingenieros civiles.

Controles:

- Monitorear el plan de gestión integral anual de riego.
- Controlar que se cumpla lo que se establece en el sistema nacional de competencias relacionado al riego.
- Seguimientos de las obras y convenios de las áreas.
- Seguimiento de los tramites y solicitudes que ingresan.

Caracterización de los procesos de gestión ambiental.

Responsable del proceso: el responsable es el director de gestión ambiental quien a su vez reporta a la Prefecta/o.

Entradas:**Salidas:**

Recursos:

- Movilización, recursos humanos, equipos de oficina, cámaras fotográficas.
- Equipos de computación, muebles y enseres de oficina.
- Equipo de protección, botas, ponchos, gorros, chalecos, mascarillas, alcohol.

Controles:

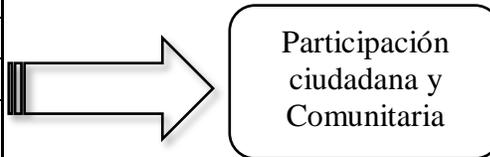
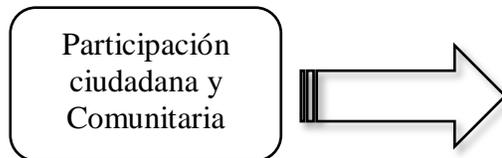
- Monitorear la calidad ambiental donde se realizan actividades productivas.
- Impactos ambientales.
- Dar seguimiento a planes emergentes y de acción.
- Controlar las amenazas de proyectos que realizase el gobierno provincial.

Caracterización de los procesos de participación ciudadana y comunitaria.

Responsable del proceso: el responsable es el director de participación ciudadana quien a su vez reporta a la Prefecta/o.

Entradas:

Proviene del Departamento	Tipo de Entradas
Financiero	Presupuestos participativos
Consejo provincial	Asambleas ciudadanas
Prefecta	Realización de actas
Vialidad, riego	Proyectos viales, riego, agro productivos
Financiero	Aprobación presupuestos participativos
Planificación	Realización de convenios.


Salidas:


Envía al Departamento	Tipo de Salidas
Planificación, vialidad, riego	Elaboración de informes de factibilidad
Financiero	Fichas técnicas
Vialidad	Realización de convenios
Financiero	Actas de liquidación
Administración y logística	Solicitudes de presupuestos participativos
Vialidad, riego, planificación.	Aprobación de Proyectos

Recursos:

- Movilización, software, sistema de información geográfica.
- Software de ingeniería, interpro, computadores, equipo de oficina.
- Recursos humanos: personal, multiprofesional, economistas, sociólogos, agrónomos, agropecuarios, ingenieros civiles.
- Equipo de protección: botas, impermeables, gorros.

Controles:

- Control de la administración de convenios.
- Control de los procesos previos a la elaboración de firmas de convenios.
- Controles de convenios atrasados de años anteriores de riego.
- Control de todos los proyectos.

Esta caracterización es muy importante ya que nos ayuda a ordenar generalmente todos los procesos, para lograr un mejor rendimiento a través de los controles propuestos por cada área, también nos ayudan a identificar los recursos necesarios que apoyan a cada una de los diferentes actividades o procesos.

3.2 Descripción de los procesos.

Para el análisis de los procesos de la institución hemos tomado como referencia los procesos claves ya que estos son los que generan un valor para la ciudadanía y a la vez crean una satisfacción.

En esta descripción utilizamos información de la institución por cada área, en la cual participaran los directores que conforman cada proceso y empleados.

Procesos claves de la Prefectura del Azuay.

Para la descripción de los procesos claves de la prefectura se han definido en el mapa de procesos con la ayuda de la misma institución. A continuación, detallamos los procesos claves:

- Procesos de Planificación
- Procesos de Vialidad
- Procesos de Riego

- Procesos de desarrollo económico
- Procesos de gestión ambiental
- Procesos de participación ciudadana

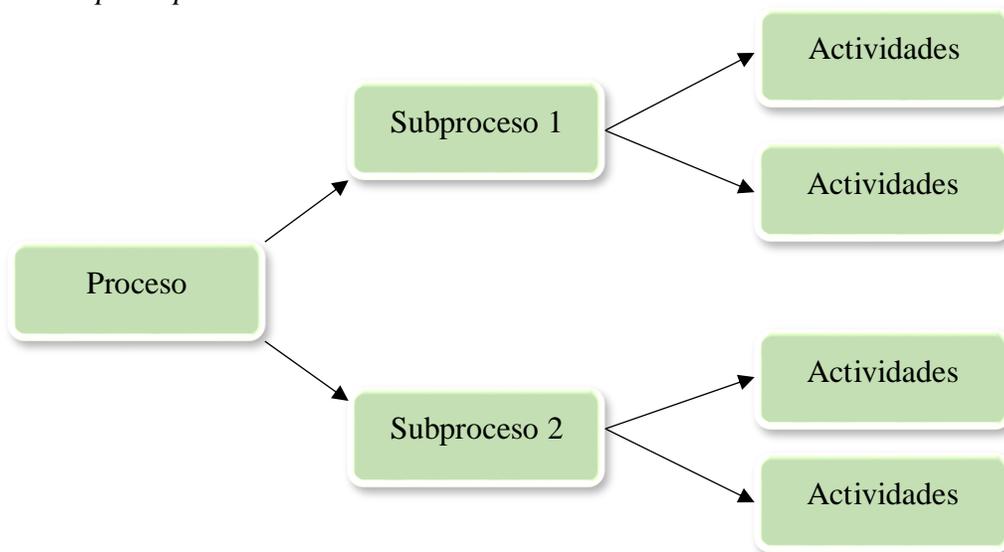
Subprocesos y actividades.

Cada uno de los procesos de la institución están integrados por subprocesos y por lo general cada uno de estos están compuestos por actividades.

Se indican como está establecido los diferentes procesos, subprocesos, y actividades que corresponde a la prefectura del Azuay.

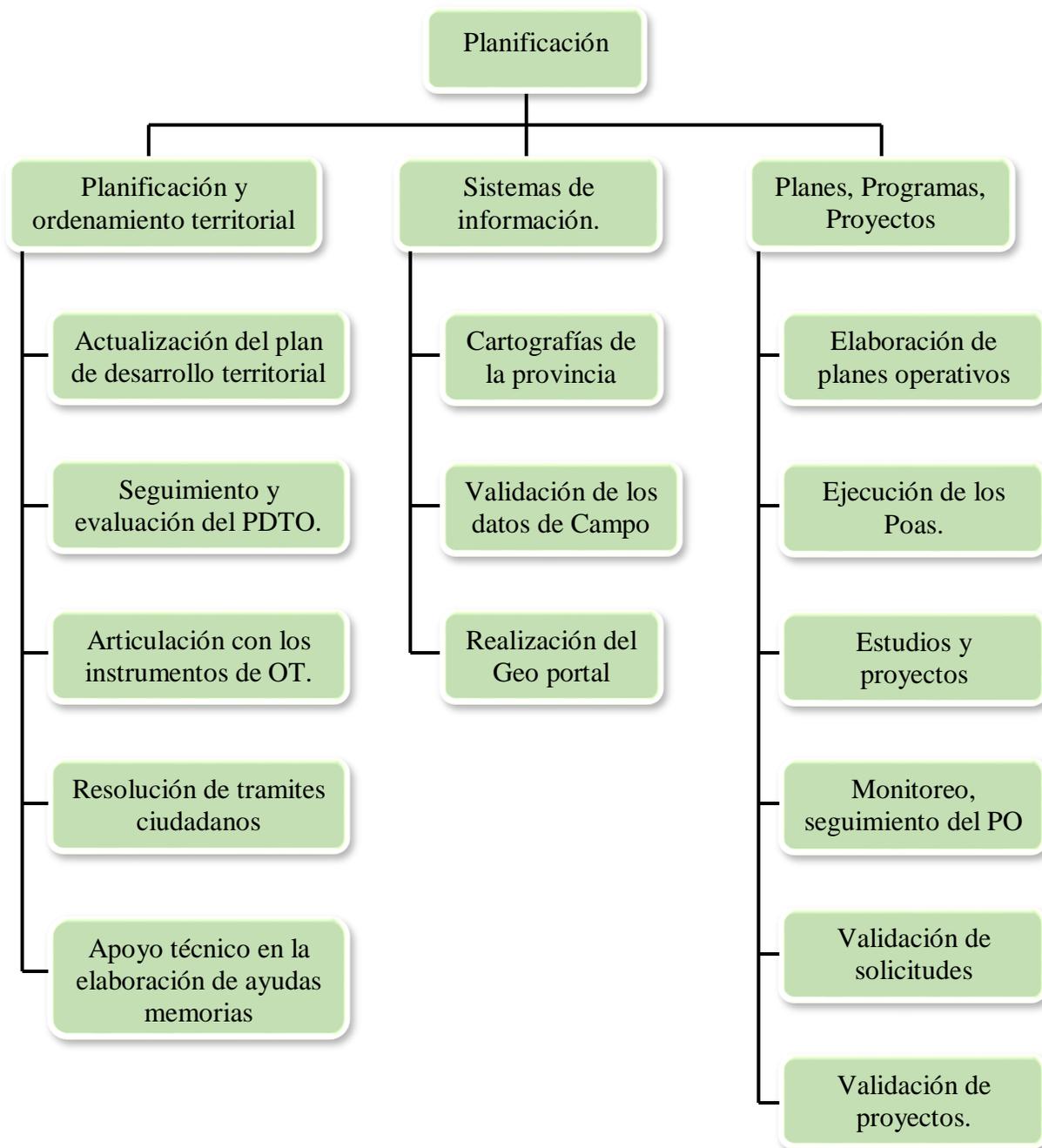
Figura 6

Modelo de mapa de procesos.

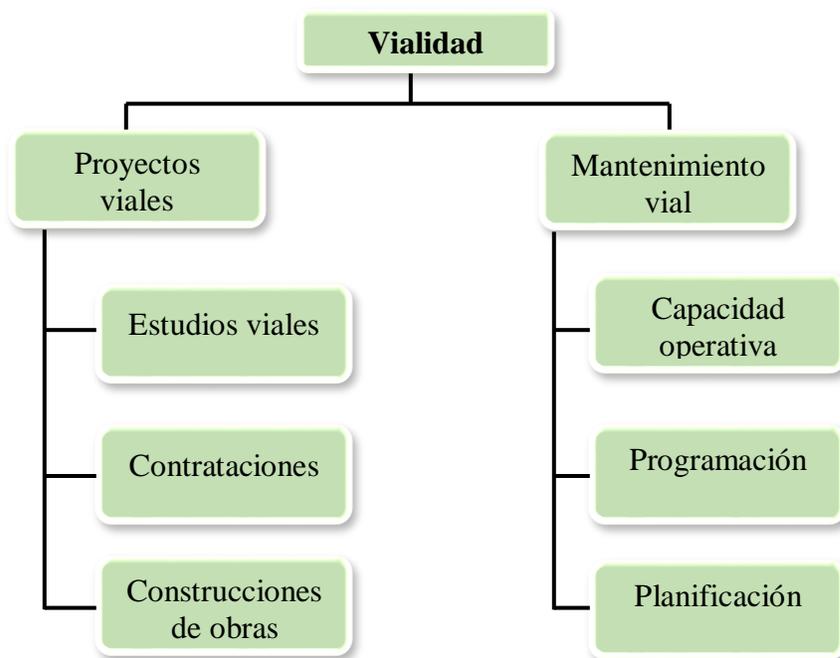


A continuación, se detalla los procesos, subprocesos y actividades de la institución:

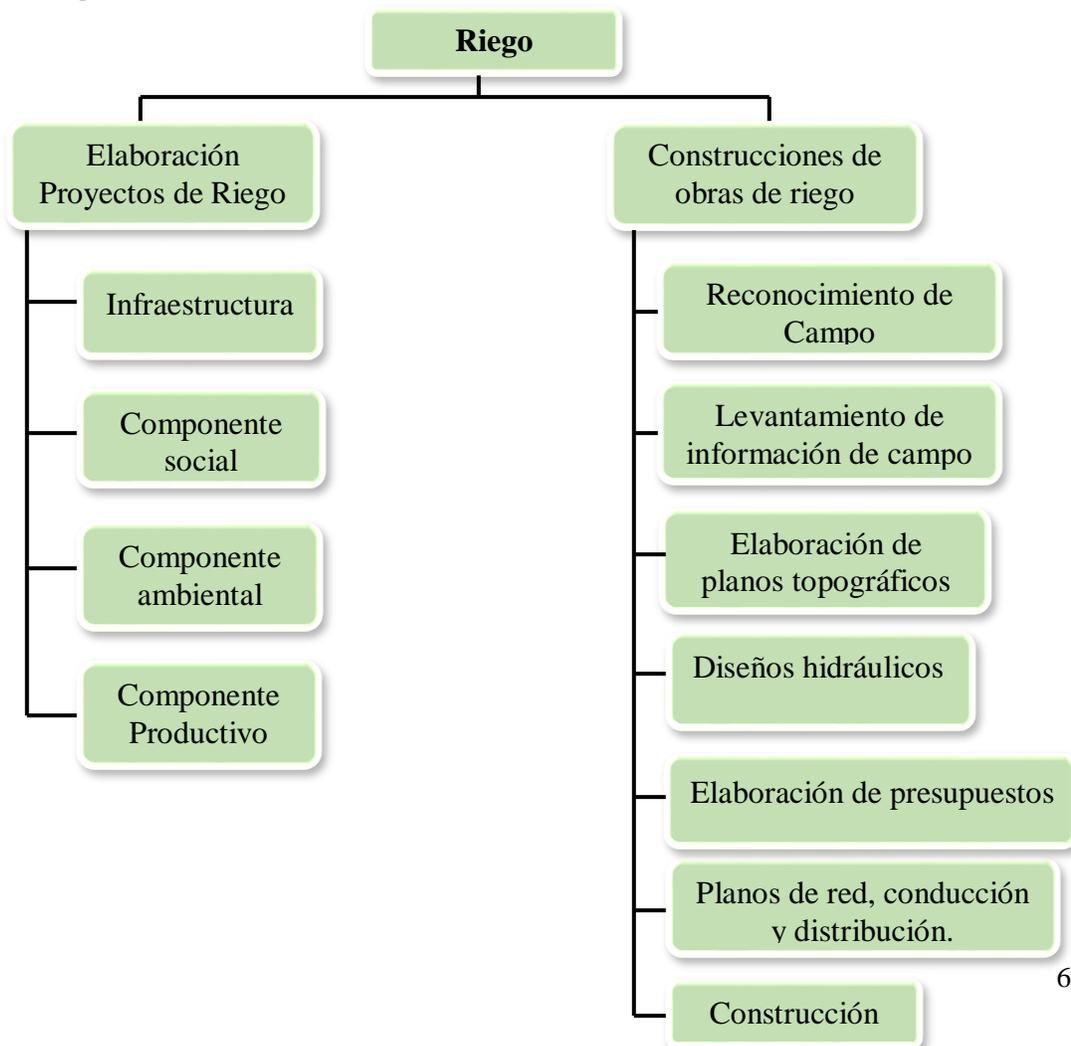
Proceso de planificación:



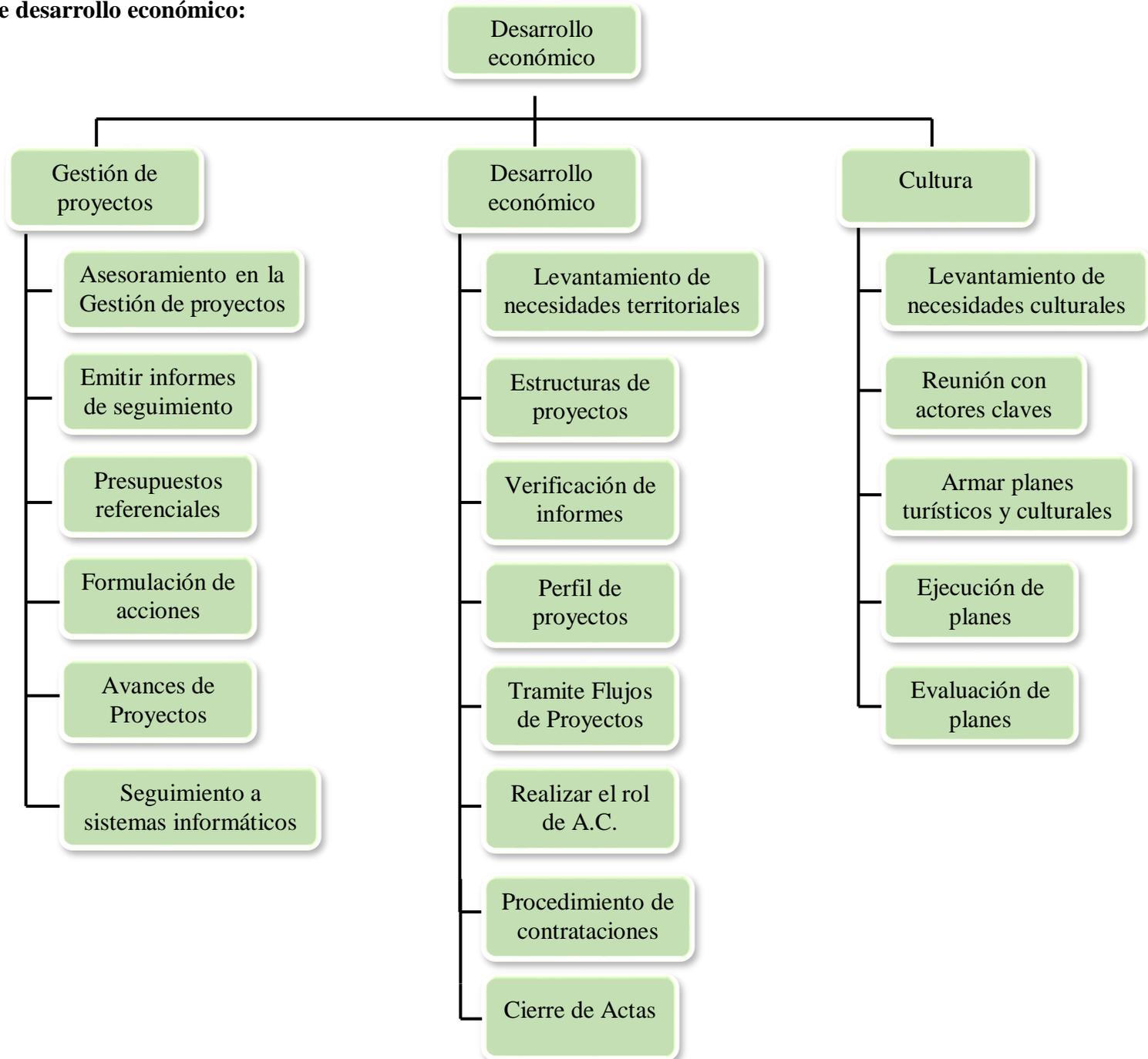
Proceso de Vialidad:



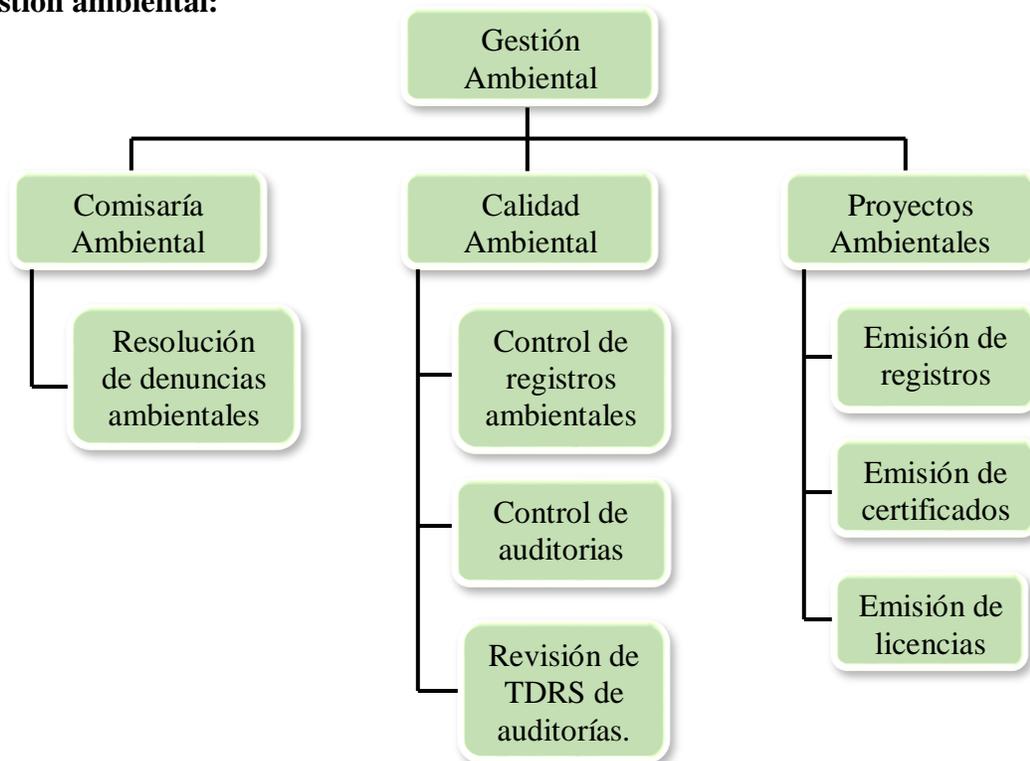
Proceso de Riego:



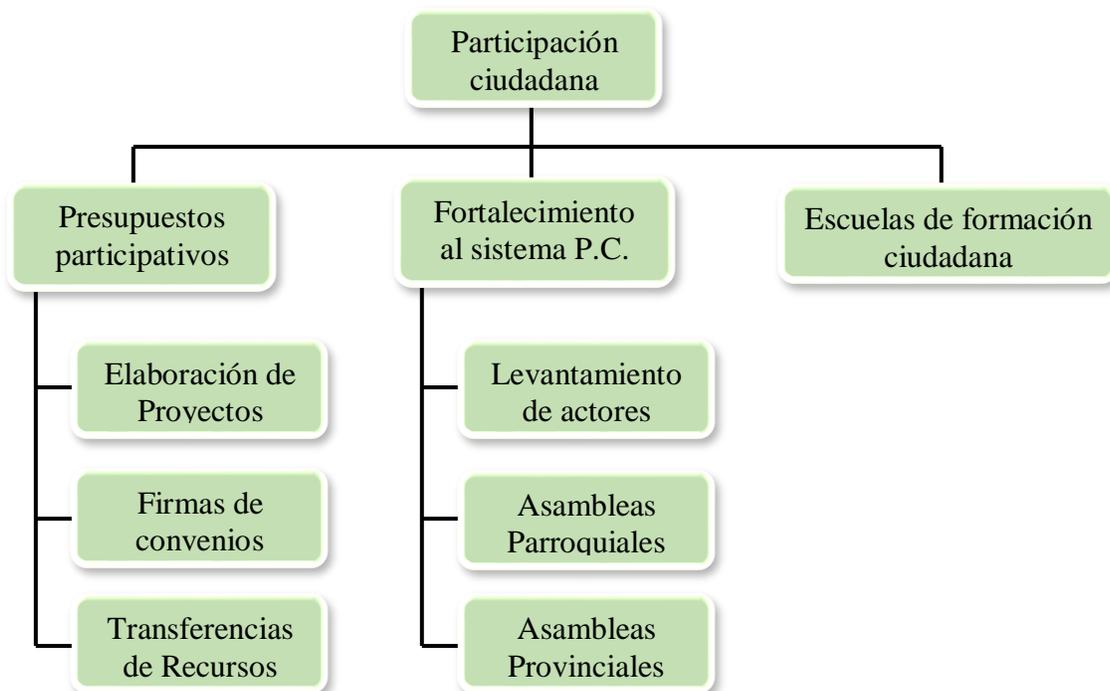
Proceso de desarrollo económico:



Proceso gestión ambiental:



Proceso de participación ciudadana y comunitaria:



3.3 Análisis y evaluación de la situación actual de los procesos.

El análisis que se utilizó para la propuesta de mejora de los procesos mediante el manejo de sus diferentes actividades fue el análisis de valor agregado.

En este tipo de análisis se puede definir tres tipos de actividades que generan valor a un proceso, entre ellas están las actividades que generan valor al cliente, actividades que generan valor al negocio y actividades que no generan valor.

El análisis de valor agregado se centró en el proceso de planificación que está compuesto por 2 subprocesos en la cual se encarga de liderar procesos de planificación territorial, aprobación y revisión de planes, programas, proyectos.

En el cuadro se puede identificar las actividades con sus respectivos tiempos del proceso de planificación, donde se identifican las actividades que generan valor al cliente, al negocio y las actividades que no generan valor.

VAC: agregan valor al cliente

VAN: agregan valor al negocio

PIEMA: son paras, inspecciones, esperas, movimientos, almacenamiento.

El tiempo de cada una de las actividades se calculó en minutos.

La propuesta de mejora permite reducir el tiempo de las actividades que no generan beneficios a la institución: en este caso se redujo el tiempo de la actividad de resolución de tramites ciudadanos ya que el mínimo de repuestas a estos trámites son de 10 días laborables lo que ocasiona una demora debido a que tiene una variedad de subactividades para poder aprobar dicha solicitud donde primero se envía el oficio de solicitud, para luego realizar asambleas cantonales o parroquiales, luego ingresa a ventanilla de recepción, para consiguiente ser despachado al departamento de prefectura, luego es despachado al departamento al cual le corresponde dicha solicitud, como siguiente punto se envía un equipo técnico para realizar una inspección, se emite el informe a la prefecta para que sea aprobado, y se realizan estudios de las obras para así ejecutar el pedido que por lo general se puede hacer en solo 7 días ya que son tramites importantes que ayuda mucho a la ciudadanía. Esta actividad ocasiona demoras ya que el encargado de aprobar cuenta con varias tareas que le dificulta la revisión, por lo que mediante una prueba piloto se pudo observar que esta revisión para que se realice de una forma más rápida y sea aprobada se necesita de otra persona que le ayude a dar una repuesta a la ciudadanía o las los GADS, también existe demoras ya que la el documento pasa primero por aprobación de la asamblea. luego por la prefecta, se hace varias inspecciones lo que dificulta aún más su aprobación lo que no es necesario ya que estas actividades se pueden realizar en el mismo proceso de planificación.

Por otro lado, se redujo el tiempo de la actividad de apoyo técnico en la elaboración de ayuda memorias que son reportes de eventos o actividades que es realizado por 1 persona del proceso de planificación esto no es necesario ya que lo puede hacer el mismo técnico encargado de este evento. Por lo general es una revisión de informes que debe seguir un diagrama

establecido por la institución que les permite guiarse y así evitar errores para luego ser enviado a la prefecta para su aprobación.

La eficiencia del proceso puede ser mejorada de un 27% a un 36%

DT: desarrollo territorial

PDTO: plan de desarrollo territorial y ordenamiento territorial.

OT: ordenamiento territorial

Prefectura del Azuay
Procesos de Planificación
Procedimiento: Sistemas de Información
Análisis de Valor Agregado

Situación Actual		VA		NVA					Tiempo	Situación con Mejora		VA		NVA					Tiempo		
N°	Actividad	VAC	VAN	P	I	E	M	A	Minutos	N°	Actividad	VAC	VAN	P	I	E	M	A	Minutos		
1	Cartografías de la provincia.				300				300	1	Cartografías de la provincia.				60				60		
2	Validación de datos de campo.				120				120	2	Validación de datos de campo.				60				60		
3	Realización del Geo portal.		120						120	3	Realización del Geo portal.		120						120		
Total Actividades de VA			120						120	Total Actividades de VA			120								
Total Actividades de NVA					420					Total Actividades de NVA					120						
									Tiempo de ciclo del Proceso TCP	660										Tiempo de ciclo del Proceso TCP	240
									Tiempo de Valor Agregado TVA	120										Tiempo de Valor Agregado TVA	120
									Tiempo de No Valor Agregado TNVA	420										Tiempo de No Valor Agregado TNVA	120
									Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA	0,29										Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA	1
									Eficiencia del Proceso TVA/TCP	0,18										Eficiencia del Proceso TVA/TCP	0,5

En la actividad de cartografías de la provincia se toma un tiempo demasiado extenso de manera diaria para realizarlo de 5 horas, esto no es necesario ya que en la provincia no se modifica tanto la cartografía, esta actividad ya tiene definidas tablas, datos, información, límites, mapas de la provincia, esta actividad a la vez es realizada por 2 personas que por lo general deben agregar solamente observaciones realizadas por los técnicos de campo cuando se realiza un proyecto por lo que se disminuyó a 1 hora diaria,

para llevar a cabo esta actividad se puede realizar por una sola persona ya que mediante pruebas pilotos y capacitaciones se puede observar que si se logra esta propuesta, las cartografías se refieren a las representaciones de un área en particular.

Por otro lado, se disminuyó el tiempo de la actividad de validación de datos de campo de 2 horas a 1 una diaria, ya que son reportes diarios de ciertas áreas en las cuales se van a realizar proyectos u obras de la provincia esta información se recibe por parte de los técnicos encargados de hacer levantamiento de información o datos, por lo cual se demora más las inspecciones exteriores que validar ciertos datos.

La eficiencia del proceso puede ser mejorado de un 18% a un 50%.

Prefectura del Azuay
Procesos de Planificación
Procedimiento: Planes, programas, proyectos.
Análisis de Valor Agregado

Situación Actual		VA		NVA					Tiempo	Situación con Mejora		VA		NVA					Tiempo		
N°	Actividad	VAC	VAN	P	I	E	M	A	Minutos	N°	Actividad	VAC	VAN	P	I	E	M	A	Minutos		
1	Elaboración de planes operativos.		480						480	1	Elaboración de planes operativos.		480						480		
2	Ejecución de los Poas.				240				240	2	Ejecución de los Poas.				240				240		
3	Estudios y proyectos.				240				240	3	Estudios y proyectos.				240				240		
4	Monitoreo, seguimiento del PO.				120				120	4	Monitoreo, seguimiento del PO.				120				120		
5	Validación de solicitudes.				240				240	5	Validación de solicitudes.				120				120		
6	Validación de proyectos				480				480	6	Validación de proyectos.				120				120		
Total Actividades de VA			480							Total Actividades de VA			480								
Total Actividades de NVA					1320					Total Actividades de NVA					840						
									Tiempo de ciclo del Proceso TCP	1800										Tiempo de ciclo del Proceso TCP	1320
									Tiempo de Valor Agregado TVA	480										Tiempo de Valor Agregado TVA	480
									Tiempo de No Valor Agregado TNVA	1320										Tiempo de No Valor Agregado TNVA	840
									Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA	0,36										Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA	0,57
									Eficiencia del Proceso TVA/TCP	0,27										Eficiencia del Proceso TVA/TCP	0,36

En la actividad de validación de solicitudes se redujo el tiempo de 4 horas a 2 horas diarias ya que esto debe ser aprobado de inmediato para poder realizar los proyectos u obras, esta actividad está encargada por 1 sola persona lo que es necesario la ayuda de otra persona para agilizar la aprobación por lo cual se deberá poner una persona capacitada para que pueda ayudar en esta actividad. Estas solicitudes deben pasar primero por la prefecta que toma entre 1 a 2 días y el proceso financiero que toma entre 2 a 3 días lo que ocasiona más demoras.

También se redujo el tiempo en la actividad de la validación de proyectos de 8 horas a 2 horas ya que por medio de pruebas pilotos realizadas con los empleados en 1 semana se pudo observar que se toma menos tiempo para dar una respuesta ya que es necesario saber de forma inmediata si el proyecto es validado o es rechazado para así poder hacer sus respectivas modificaciones. Esta actividad sigue un formato para su presentación que agiliza su revisión.

La eficiencia de este proceso puede ser mejorada de un 27% a un 36%.

POAS: plan operativo anual

PO: plan operativo

Con información adquirida de los procesos, subprocesos y actividades se logró realizar el análisis de valor agregado que permitirá a la institución ser más eficientes en sus actividades permitiendo establecer mejoras en el sistema y dejando a lado tiempos muertos que perjudican su trabajo.

CAPÍTULO 4.

PROPUESTA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA PREFECTURA DEL AZUAY.

4.1 Desarrollo de la propuesta de gestión por procesos

Este desarrollo permitirá a la institución mejorar su gestión por procesos en la cual les ayudará a implementar funciones, responsabilidades e identificar de una manera correcta subprocesos y actividades.

Para el mejoramiento de su gestión por procesos, las autoridades deberán comprometerse a entregar los recursos necesarios, contratar el personal adecuado que disponga con el tiempo suficiente para trabajar en cada uno de los procesos.

Desarrollo

Se analizo el mapa de procesos de la institución, en la cual se identificó que está establecido de manera errónea los procesos, ya que no están definidos de acuerdo a su grado de importancia.

Se hizo el levantamiento de información de todos los procesos de la Prefectura del Azuay, luego para proceder a realizar la caracterización de cada uno de los procesos en los cuales constan las entradas, salidas, controles y recursos que son necesarios para cumplir con los objetivos.

También se identificó los procesos estratégicos, de apoyo y claves de la prefectura, nuestro trabajo se centra principalmente en el análisis de los procesos claves, donde identificó los procesos generales, los subprocesos y cada una de las actividades que tiene cada uno de estos.

Aquí se pudo determinar que no tienen bien establecidas de manera correcta sus actividades por lo que deberían realizar un análisis para saber si sus actividades son realmente actividades o están contempladas como subprocesos y encontrar los macroprocesos verdaderos.

Por último, se realizó el análisis de valor agregado en el proceso de planificación ya que es uno de los procesos claves con lo que cuenta la institución, en la cuales pudimos determinar que existen tres subprocesos que a la vez cuentan con varias actividades en las cuales se hizo

una mejora en los tiempos demasiados extensos para permitir una mayor eficiencia en los proyectos o actividades.

Para ver esta mejora se realizó pruebas piloto en la institución con el personal que permitieron la mejora, en la cual se pudo determinar que es necesario tener de manera clara las actividades y el personal adecuado para garantizar la eficiencia en el área.

Nos permitió disminuir tiempos demasiados extensos y determinar si es necesario la contratación de personal, si existe personal no adecuado o disminuir el personal.

Propuesta de mejora para la institución.

La propuesta de mejora se realizar en un plazo de 6 meses.

Como primer punto la institución deberá contar con el personal adecuado para la mejora de la gestión por procesos que estén capacitados y así llevar a cabo el modelo.

Estas personas encargadas deberán definir puntos claves, críticos para lograr esta propuesta, este paso se podrá hacer en 3 días dependiendo de las actividades o cargo que realicen para evitar inconvenientes.

Se deberá realizar una reunión para dar a conocer los puntos a lograr:

- Los objetivos que se esperan alcanzar.
- Beneficios que se esperan obtener con esta propuesta.
- Participación y colaboración del personal.
- Implementación de la propuesta de gestión por procesos.

Identificación de procesos.

Se determinarán los procesos que realmente existen en la prefectura del Azuay, cuáles son los subprocesos y cuáles son sus verdaderas actividades.

Este paso tomara un tiempo de 2 meses.

Se realizará:

- Una reunión con los directores de cada área que conozcan sus principales funciones.
- Identificar los procesos que se realizan en la prefectura.

- Determinar que macroprocesos pertenecen a cada proceso.
- Por último, determinar cuáles son las actividades que corresponden a cada subproceso.

Elaboración del mapa de procesos de la institución.

Se realizará un análisis del mapa de proceso y se deberá hacer los cambios respectivos en la cual permita saber con claridad que proceso es superior a otro.

- Debe tener una secuencia lógica para su uso.
- Determinar que departamentos son más importantes que otros.
- Identificar procesos administrativos, claves y de apoyo.
- Exponer a todos los directores y empleados de cada área.

El tiempo para la presentación del mapa de proceso será de 7 días, que será elaborado por el personal adecuado y capacitado.

Elaboración de la caracterización de los procesos.

Los directores de cada proceso delegarán a un integrante del área para elaborar la adecuada caracterización en donde deberán tener los siguientes puntos:

- Objetivo general.
- Entradas y salidas del proceso.
- Recursos y controles de cada proceso.

Para esto es necesario la colaboración de todos los integrantes de cada área en los cuales puedan hacer reuniones para definir los puntos anteriores, el tiempo para realizar esta caracterización será de 1 meses dependiendo las actividades o trabajo que deben cumplir.

Planes de control

El director de cada área tendrá la obligación de hacer un seguimiento y control para que se cumplan la propuesta, donde deberá determinar tareas a cada uno de los miembros del proceso para que identifiquen de una manera más clara y rápida las características de cada uno de los procesos.

Estos planes de control se realizarán dos veces a la semana dependiendo de los procesos, ya que deberá verificar los medios adecuados para controlar las características que deben cumplir tanto las salidas como las entradas de los procesos.

Habrà un control del trabajo que se realice para conseguir dicha propuesta.

Análisis de valor agregado

Este tipo de análisis de valor agregado se puede realizar en toda la institución en cada uno de los procesos, por lo general se recomienda hacer primero el análisis de los procesos claves ya que estos son lo que generan una satisfacción a la ciudadanía o a los clientes en general, siguiendo con los procesos administrativos y de apoyo.

Se debe determinar el formato del análisis de valor agregado que se va utilizar, en donde constara con una situación actual y una situación de mejora para saber qué actividades generan demoras y que actividades fueron mejoradas.

El tiempo que tomará hacer este análisis por completo será entre 2 a 3 meses ya que es una institución grande esto dependerá también de las actividades si aportan a los procesos o no.

Deberán seguir ciertos puntos para lograr este análisis la cual está conformada por lo siguiente:

- Ver que actividades generan un valor al cliente.
- Que actividades generan valor al negocio.
- Analizar las situaciones que generan problemas: Paras, inspecciones, esperas, movimientos, almacenamiento, etc.

Determinar:

- El tiempo que toma en llevar a cabo todo el proceso.
- El tiempo de las actividades que agregan valor.
- El tiempo de las actividades que no generan un valor.
- La eficiencia del proceso en general.

4.2 Objetivos

Estos indicadores nos permitirán medir la mejora que se realizara en los procesos de la institución.

Indicador de eficiencia.

$$\text{Total de usuarios atendidos} = \frac{\text{Horas – hombre laboradas}}{\text{usuarios atendidos}}$$

El objetivo de este indicador nos permitirá el tiempo que se invierte en atender a un usuario o atender las solicitudes que provienen por parte de los ciudadanos, por lo general se refiere a las validaciones de solicitudes y proyectos.

Indicador de Efectividad.

$$\text{Rendimiento de empleados} = \frac{\text{número de actividades realizadas}}{\text{número de actividades programadas}}$$

$$\text{Total de tareas} = \frac{\text{tareas completadas}}{\text{tareas fuera de plazo}}$$

Este tipo de indicador no permitirá medir el rendimiento de los empleados al momento de realizar una actividad y medir el objetivo que tiene cada proceso, también saber de qué manera estamos llevado el trabajo o si lo estamos cumpliendo o no.

Indicador de resultados

$$\text{Satisfacción de ciudadanos} = \frac{\text{número de ciudadanos satisfechos}}{\text{total de ciudadanos atendidos} \times 100}$$

El objetivo del indicador permitirá a la institución saber cómo se está llevando el trabajo ante los ciudadanos y si están cumpliendo con sus expectativas, solicitudes, proyectos de trabajo.

Indicadores de oportunidad

$$\text{Porcentaje de reportes} = \frac{\text{reportes entregados a tiempo}}{\text{total de reportes}}$$

Este indicador tiene como objetivo saber la cantidad de reportes que son realizados al día, cuales están correctos y son entregados por lo general a tiempo sin demoras.

$$\text{Porcentaje de solicitudes rechazadas} = \frac{\text{número de solicitudes rechazadas}}{\text{total de solicitudes}}$$

Este indicador permitirá saber que solicitudes o pedidos por parte de los ciudadanos son rechazados.

$$\text{Tiempo de aprobación de proyectos} = \frac{T1 + T2 + T3 \dots Tn}{n}$$

El objetivo del indicador es para saber en qué tiempo exacto son aprobados los proyectos propuestos por los GADS, por la ciudadanía o por la misma institución.

El objetivo de este capítulo es mejorar los procesos a través de un modelo de gestión por procesos, en la cual se detalle de manera teórica todas las actividades propuestas para la institución para que tenga una situación favorable y de mejora al momento de realizar todas sus actividades que les permitirá ser más eficientes y eficaces.

CONCLUSIONES

La gestión por procesos es primordial en toda empresa ya que genera que el trabajo se realice de una forma más eficiente además ayuda en el funcionamiento adecuado de todos los procesos para lograr cumplir con los objetivos principales. Por otro lado, los procesos son el punto principal dentro del sistema de la institución debido a que ayudan a mejorar el rendimiento, detectar fallas, gracias a las mejoras y controles que se establecen.

Es importante que toda empresa o institución realice la revisión de todos los procesos, subprocesos y actividades para así determinar si tienen bien establecidos los procesos administrativos, de apoyo, claves ya que estos son los que generan una mayor productividad en las actividades empresariales, cada proceso deberá contar con los recursos necesarios la identificación y evaluación de estos permitirá la mejora continua ya que la empresas deberán conocer la realidad de su situación cuál es su desempeño actual, detectando falencias existentes para así darles una prioridad en la corrección de estos ya que todos los procesos son diferentes en donde necesitan ser evaluados de manera individual para que alcance el nivel de productividad adecuado.

Luego de haber detectado los problemas lo siguiente es realizar el análisis de valor agregado ya que esta herramienta ayudara a la implementación de la gestión por procesos, el propósito de esta herramienta es la satisfacción del cliente y priorizar los servicios a la ciudadanía satisfaciendo los requerimientos que necesita los clientes. Los indicadores también son importantes ya que estos medirán la eficiencia y eficacia de procesos, también son fundamentales para controlar y verificar que las mejoras están dando un aporte en el desarrollo de las actividades.

La metodología propuesta será muy útil pues con la ayuda del análisis de valor agregado permitirá saber la planificación de acciones correctivas y seguir el proceso adecuado para que las actividades mejoradas sean concretas permitiéndole a la institución ver resultados, mejoras y una mayor productividad en la cual asegura la mejora continua, logrando la gestión por procesos.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la prefecta y a la directiva del área de secretaria de la administración encargada de la gestión por procesos de la prefectura del Azuay lo siguiente:

- Realizar una revisión del mapa de la institución para determinar que departamentos están por encima de otro dependiendo de su nivel importancia dentro de la misma.
- Dar prioridad a la gestión por procesos ya que es de suma importancia porque en ella se ven los procesos, subprocesos y actividades para llevar a cabo con los servicios que ofrecen a la ciudadanía.
- Exponer a todos los directos de la institución la gestión, hacer reuniones para determinar los temas importantes, problemas y procesos para mejorar el rendimiento y tener un mayor conocimiento de la gestión.
- Realizar la caracterización de todos los procesos a la vez determinar los procesos principales y analizar si las actividades son realmente actividades o son subprocesos.
- Desarrollar el análisis de valor agregado ya que con el determinaran cuál es su situación actual y su situación de mejora permitiéndole ser mejores frente a la ciudadanía.
- Contar con el personal adecuado en cada proceso y entregar los recursos necesarios para que esta propuesta de gestión por procesos se lleve con éxito en la institución garantizando mejoras en sus procesos en general.
- Hacer constantes monitoreos, controles y seguimientos de la propuesta desde el principio hasta el final para cumplir con dicha propuesta de gestión por procesos.

BIBLIOGRAFÍA

- Carrasco, J. (2011). Procesos. In *Medicina Narrativa* (Vol. 1, Issue 1).
- Gobierno Provincial Azuay. (2020). *No Title*. <https://www.azuay.gob.ec/>
- Gustavo, A. (2008). Marketing de Servicios : Reinterpretando la Cadena de Valor Introducción. *Revista Management de La Universidad de Palermo*, 12.
- Hurtado, F. (2005). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas*. Editorial Universidad de Antioquia. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EaDovpo6HF4C&oi=fnd&pg=PA95&dq=definición+de+indicadores+de+gestión&ots=_y_NQ1HvwX&sig=CaCf4oqG1CEcyUy-aFjS97SgIxU#v=onepage&q=definición de indicadores de gestión&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EaDovpo6HF4C&oi=fnd&pg=PA95&dq=definición+de+indicadores+de+gestión&ots=_y_NQ1HvwX&sig=CaCf4oqG1CEcyUy-aFjS97SgIxU#v=onepage&q=definición+de+indicadores+de+gestión&f=false)
- ISO 9001. (2015). Process Approach. *International Organization for Standardization. BIBC II, Chemin de Blandonnet 8 , CP 401, 1214 Vernier, Geneva , Switzerland*. BIBC II, Chemin de Blandonnet 8 , CP 401, 1214 Vernier, Geneva , Switzerland
- Maldonado, J. (2018). *Gestión de Procesos*.
- Mallar, M. (2013). Revista científica “Visión de futuro” Vol 13, núm 1. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 11–13.
- Organización Internacional de Normalización. (n.d.). *Normas ISO*. [https://www.iso.org/search.html?q=process definition&hPP=10&idx=all_en&p=0](https://www.iso.org/search.html?q=process+definition&hPP=10&idx=all_en&p=0)
- Pardo, J. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. AENOR ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/uazuay/53587?page=50>
- Pérez, J. (2009). *Gestión por Procesos*. (3 Edición). ESIC EDITORIAL. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=koSkh64nRb4C&oi=fnd&pg=PA13&dq=características+de+la+gestión+por+procesos&ots=7SMSwfdmRp&sig=SvjDnFkJCTn7BfVsrMxv72FvcQ#v=onepage&q=características de la gestión por procesos&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=koSkh64nRb4C&oi=fnd&pg=PA13&dq=características+de+la+gestión+por+procesos&ots=7SMSwfdmRp&sig=SvjDnFkJCTn7BfVsrMxv72FvcQ#v=onepage&q=características+de+la+gestión+por+procesos&f=false)
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva* (Primera Ed). EDITORIAL PATRIA. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wV4JDAQAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=porter&ots=mxrCk9V-cB&sig=LQvwD0q3zqdmzT4oQTKYR17pb9Y#v=onepage&q=porter&f=false>
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor : Una herramienta del pensamiento estratégico The Value Chain: A Strategic Thought Tool. *Telos*, 8(3), 377–389. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788001%0ACómo>
- Rincón, R. (1998). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. In *Revista Universidad EAFIT* (Vol. 34, Issue 111, pp. 43–59).
- Salazar, A. (1993). Calidad Asistencial, Process Management. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 690(1), 358–359. <https://doi.org/10.1111/j.1749-6632.1993.tb44030.x>
- Valdés, T. (2009). Características de la gestión por proceso y la necesidad de su implementación en la empresa cubana. *Ingeniería Industrial*, XXX(1), 1–5.
- Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 330, 81–88.

ANEXOS

Anexo 1

Diagrama para el control de documentos.

