



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES.**

TEMA:

MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA MAXIMIZAR  
LOS RESULTADOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LORETO,  
PROVINCIA DE ORELLANA, PERIODO 2017 – 2020

AUTOR:

FRANKLIN EUCLIDES RAMÍREZ CHACHA

ORELLANA - ECUADOR

2017

## **CERTIFICACIÓN DE TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el señor Franklin Euclides Ramírez Chacha, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Mg. Danilo Remigio Vallejo Altamirano

**DIRECTOR**

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Franklin Ramírez, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales, los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 11 de abril de 2017.

Franklin Euclides Ramírez Chacha

C.C. 060156108-7

## **DEDICATORIA**

Esta tesis se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

Para mi padre Isaías Ramírez y mi madre Norma Chacha por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos. A mis hermanas por estar siempre presentes, acompañándome en las dificultades que hemos tenidos como familia.

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”. Thomas Chalmers.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por haberme concedido la vida y permitirme estar en el lugar y la hora exacta para cumplir cada uno de mis sueños.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por haberme abierto sus puertas donde me formado académicamente para ser un profesional de mi querido país.

Me gustaría agradecer sinceramente a mi director de Tesis, Mg. Danilo Vallejo y al Ing. Marco Salazar, por su esfuerzo y dedicación. Sus conocimientos, sus orientaciones, su manera de trabajar, su paciencia y su motivación han sido fundamentales para mí. Ellos han inculcado en mí un sentido de responsabilidad y rigor académico sin los cuales no podría tener una formación completa como investigador.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación de tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido .....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de figuras.....	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Abstract.....	xiii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema .....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos .....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	7
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	7
2.1.1.1 Historia de Cantón Loreto. ....	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	9
2.2.1 Teoría de la administración .....	9
2.2.2 Escuela clásica.....	9
2.2.3 La Corriente de las relaciones humanas .....	11
2.2.4 Proceso administrativo .....	15
2.2.5 El Modelo De Gestión .....	16
2.2.5.1 Tipos de Gestión.....	16

2.2.6	Modelos importantes de gestión administrativa .....	20
2.2.7	Fundamentación legal .....	23
2.2.8	Normas ISO .....	23
2.2.9	Componentes básicos de un BSC .....	27
2.2.10	Fases del BSC .....	28
2.2.11	Cuadro de mando.....	32
2.3	HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER .....	34
2.3.1	Hipótesis .....	34
2.4	VARIABLES .....	34
2.4.1	Variable Independiente .....	34
2.4.2	Variable Dependiente .....	34
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		35
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	35
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	36
3.3.1	Población .....	36
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	36
3.5	RESULTADOS .....	37
3.6	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER .....	54
3.6.1	Comprobación de hipótesis .....	54
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		58
4.1.	TITULO.....	58
4.2.	INTRODUCCIÓN.....	58
4.3.	OBJETIVOS .....	59
4.4	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA CASA HOGAR .....	59
4.4.1	Propuestas de Misión.....	59
4.4.2	Propuesta de Visión .....	59
4.4.3	Propuesta de valores organizacionales .....	59
4.4.4	Metas Organizacionales propuestas.....	60
4.4.5	Propuesta de la Estructura Organizacional .....	60
4.4.5.1	Mapa Estratégico Gad Municipal De Loreto.....	61
4.4.6	Mapa de Procesos Genérico .....	64
4.4.7	Proceso de Planificación Estratégica .....	64
4.4.8	Proceso de Gestión Financiera .....	65

4.4.9	Proceso de Gestión del Talento Humano .....	66
4.4.10	Proceso de Gestión de Atención al Cliente .....	66
4.4.11	Fases para la Implementación de Procesos.....	67
4.4.12	Sistema de Mejoramiento Continuo .....	68
4.4.13	Proceso de Gestión del Servicio de Alojamiento .....	70
4.4.14	Proceso de Gestión de Compras .....	71
4.4.15	Proceso de Gestión de los Servicios Complementarios.....	72
4.4.16	Proceso de Gestión de Servicios General (Limpieza y mantenimiento) .....	73
4.4.17	Descripción y Diagramación de Procesos .....	73
4.5	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS EN LA DIRECCIÓN FINANCIERA	74
4.5.1	Emisión de títulos de crédito .....	74
4.5.2	Bajas de títulos.....	74
4.5.3	Pagos a realizar .....	75
4.5.4	Proveeduría y bodega .....	75
4.5.5	Análisis de los procesos para el departamento de contabilidad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loreto. ....	75
4.5.6	Flujograma procesos contables propuestos .....	76
4.5.7	Flujograma procesos de revisión de documentos. ....	78
4.5.8	Flujograma de proceso de registros de transacciones.....	79
4.5.9	Flujograma de proceso del sistema contable .....	81
4.5.10	Flujograma de proceso cuenta depreciación.....	83
4.5.11	Flujograma de proceso conciliación bancaria .....	85
4.5.12	Flujograma de proceso trámites del IESS.....	87
4.5.13	Flujograma del proceso elaboración de comprobantes de pago. ....	89
4.5.14	Flujograma gestión financiera .....	91
	CONCLUSIONES .....	93
	RECOMENDACIONES.....	94
	BIBLIOGRAFÍA .....	95
	ANEXOS .....	97

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Muestra .....	36
Tabla 2: Nivel de educación .....	38
Tabla 3 : Planes del Gobierno Cantonal .....	39
Tabla 4: Plan estratégico .....	40
Tabla 5: Objetivos del GAD .....	41
Tabla 6:Principios y valores .....	42
Tabla 7: Filosofía del GAD .....	43
Tabla 8: Funciones y responsabilidades .....	44
Tabla 9: Comunicación efectiva .....	45
Tabla 10: Procesos del GAD .....	46
Tabla 11: Capacitación .....	47
Tabla 12: Liderazgo .....	48
Tabla 13: Clima de trabajo.....	49
Tabla 14: Control del GAD .....	50
Tabla 15: Evaluación de trabajo .....	51
Tabla 16: Calidad de los recursos .....	52
Tabla 17: Gestión administrativa.....	53
Tabla 18: Matriz de contingencia .....	54
Tabla 19: Frecuencias esperadas.....	55
Tabla 20: Cálculo del chi cuadrado. ....	56

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°. 1: Principales aportaciones de la administración científica. ....	10
Figura N°. 2: Las ventajas del control de tiempos y movimientos .....	10
Figura N°. 3: Principales aportaciones de la teoría de las Relaciones Humanas .....	12
Figura N°. 4: Procesos administrativos.....	15
Figura N°. 5: Cuadro de Indicadores de las cuatro perspectivas.....	29
Figura N°. 6: Nivel de educación .....	38
Figura N°. 7: Planes del Gobierno Cantonal.....	39
Figura N°. 8: Plan estratégico. ....	40
Figura N°. 9: Objetivos del GAD.....	41
Figura N°. 10: Principios y valores. ....	42
Figura N°. 11: Filosofía del GAD. ....	43
Figura N°. 12: Funciones y responsabilidades. ....	44
Figura N°. 13: Comunicación efectiva. ....	45
Figura N°. 14: Procesos del GAD. ....	46
Figura N°. 15: Capacitación.....	47
Figura N°. 16: Liderazgo.....	48
Figura N°. 17: Clima de trabajo. ....	49
Figura N°. 18: Control del GAD .....	50
Figura N°. 19: Evaluación de trabajo.....	51
Figura N°. 20: Calidad de los recursos.....	52
Figura N°. 21: Gestión administrativa .....	53
Figura N°. 22: Decisiones y conclusiones.....	57
Figura N°. 23: Estructura Organizacional .....	61
Figura N°. 24: Mapa Estratégico del GAD de Loreto.....	62
Figura N°. 25: Mapa Estratégico del GAD de Loreto.....	63
Figura N°. 26: Mapa de Procesos Genérico .....	64
Figura N°. 27: Mapeo del Proceso de Planificación .....	65
Figura N°. 28: Mapeo del Proceso de Gestión Financiera .....	65
Figura N°. 29: Mapeo del Proceso de Gestión del Talento Humano .....	66
Figura N°. 30: Mapeo del Proceso de Atención al Cliente .....	66
Figura N°. 31: Mapeo del Proceso de Alojamiento .....	70

Figura N° 32: Mapeo del Proceso de Gestión de Compras.....	71
Figura N° 33: Mapeo del Proceso de Servicios Complementarios .....	72
Figura N° 34: Mapeo del Proceso de Servicios Generales .....	73
Figura N° 35: Flujograma del proceso contable .....	77
Figura N° 36: Flujograma procesos de revisión de documentos.....	78
Figura N° 37: Flujograma de proceso de registros de transacciones. ....	79
Figura N° 38: Flujograma de proceso del sistema contable.....	81
Figura N° 39: Flujograma de proceso cuenta depreciación. ....	83
Figura N° 40: Flujograma de proceso cuenta depreciación. ....	85
Figura N° 41: Flujograma de proceso trámites del IESS. ....	87
Figura N° 42: Flujograma del proceso elaboración de comprobantes de pago.....	89
Figura N° 43: Flujograma gestión financiera.....	91

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo N° 1: Guía de encuestas aplicadas al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loreto. ....	97
--	----

## **RESUMEN**

El objetivo de la presente investigación es desarrollar un modelo de gestión administrativa para maximizar los resultados y fortalecer la calidad en los servicios en el GAD Municipal de Loreto, con el cual se busca promover la eficiencia en la ejecución de procesos estratégicos, clave y de soporte de la institución, cuya eficiencia contribuye a mejorar las actuales condiciones de los usuarios internos y externos del GAD. La investigación consideró un diseño documental y de campo, definió como objeto de estudio a la población adulta mayor albergada, al personal administrativo, operativo y de servicios de la casa asistencial. Se realizó una encuesta dirigida a los funcionarios, actualmente el GAD Municipal no cuenta con un direccionamiento estratégico adecuado, ni con procesos claramente establecidos para la atención al usuario, se ha definido la propuesta de gestión por procesos, misma que integra el re direccionamiento estratégico (redefinición de misión, visión, objetivos, valores, estructura organizacional, etc.) y establecimiento de procesos estratégicos, clave y de soporte, cuya aplicación contribuirá a mejorar los servicios en el GAD Municipal de Loreto, sin embargo, se requiere que se realicen varias mejoras, especialmente en las gestión administrativa, contable y financiera para maximizar los resultados y ofrecer una atención de calidad.

**Palabras Clave:** <GESTIÓN POR PROCESOS> <MEJORA CONTINUA>  
< CALIDAD> <ATENCIÓN AL USUARIO> <LORETO(CANTÓN)>

Mg. Danilo Remigio Vallejo Altamirano  
**DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

The objective of the present investigation is to develop a model of administrative management to maximize the results and to improve the quality in the services at Municipal Government (GAD) of Loreto town, which seeks to promote efficiency in the execution of strategic, key and support processes of the institution, whose efficiency contributes to improve the current conditions of internal and external users of the GAD. The research considered a documentary and field design, defined as object of study to the adult population housed, the administrative, operational and service staff of the care home, which were surveyed. Currently, the Municipal GAD does not have an adequate strategic direction, nor with clearly established processes for the attention to the user. The process management proposal has been defined, including strategic redirection (redefining mission, vision, objectives, values, organizational structure, etc.) and establishing strategic, key and support processes, whose implementation will contribute to improve Services at Municipal Government (GAD) of Loreto town especially in administrative, accounting and financial management to maximize results and provide quality care.

Keywords: PROCESS MANAGEMENT. CONTINUOUS IMPROVEMENT. QUALITY. USER SUPPORT LORETO(TOWN).

## INTRODUCCIÓN

Con el propósito de cumplir con los estándares de calidad para la recreaditación de las carreras institucionales, se presenta la propuesta de evaluación a los procedimientos del sistema de bibliotecas de la ESPOCH.; que contiene un diagnóstico de la biblioteca con la finalidad de conocer el grado de cumplimiento, los aspectos más relevantes caracterizados por el avance de la ciencia y la tecnología y el nuevo enfoque de gestión y planificación, para enfrentar la problemática existente, y la dinámica o modelo que utiliza la biblioteca.

Los indicadores de desempeño son parámetros de medición de la actividad bibliotecaria. Su aplicación permite evaluar el rendimiento de la biblioteca y, por consiguiente, identificar sus logros y limitaciones en la prestación del servicio bibliotecario, asimismo, su manejo proporciona información para mejorar la toma de decisiones.

En el capítulo I, denominado el planteamiento del problema, se hace referencia al problema de investigación, de manera contextual y resumida el problema, analizando desde sus orígenes hasta llegar a plantear una posible solución, tomando en cuenta la importancia, justificación y el procedimiento a seguir en base a un objetivo general y otros específicos.

En el capítulo II, se presenta el marco teórico requerido para el desarrollo de la parte teórico y conceptual, fundamentación teórica.

En el capítulo III, se presenta el diseño metodológico requerido para el desarrollo de la investigación u objeto de estudio, en este caso referida a los métodos.

En el capítulo IV se presentan los resultados, obtenidos del desarrollo de la investigación, que para este caso sería el estudio aplicado a los procedimientos bibliotecarios de la escuela superior politécnica de Chimborazo y finalmente las correspondientes conclusiones, recomendaciones, bibliográfica y anexos respectivamente.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La modernidad de las organizaciones, en el siglo XXI, no depende tanto de la evolución de la técnica y de la tecnología, sino del cambio en la filosofía del líder gerencial, de su modo de pensar y de actuar para generar una nueva cultura administrativa y organizativa. El problema principal que se enfrenta, es el cambio en la circunstancia de la organización y la necesidad imperativa de vencer una serie de obstáculos o problemas derivados del presente y del futuro, sin lo cual no es posible que la organización pueda desarrollarse adecuadamente.

Dentro de una empresa pública existen deficiencias enormes ya sea en los altos y bajos mandos, por lo que se generan bastantes gastos de operación y una deficiencia en el servicio, por ende, se necesita de un proceso de concientización y reflexión, así como también un proceso de cambio en ideas, valores, actitudes, costumbres, cultura, etc., para lograr maximizar los resultados y conseguir la calidad en los servicios.

La problemática del Gobierno Descentralizado Municipal de Loreto, se fundamenta en la desvinculación de los Procesos Administrativos, en vista que su gestión no ha sido innovada con nuevos procesos organizacionales, y su operatividad no cuenta con nuevos enfoques tecnológicos y de procedimientos, lo que dificulta brindar una adecuada atención de calidad a los usuarios, y los objetivos alcanzados son logrados parcialmente, este problema se evidencia en la inexistencia de diseños, instructivos y en el cambio organizacional, porque existe un clima laboral no adecuado y la gestión del conocimiento es empírico e individualizada, formándose grupos que trabajan aisladamente, es decir sin una planificación estratégica y la gestión es débil desde la visión holística y administrativa de acuerdo a los modelos de gestión basados en la realidad dialéctica actual, que permitirá la funcionalidad en sus operaciones, fundamentación problemática, tiene su efecto que se traduce en el desconocimiento de responsabilidades y la desintegración de objetivos basados en la filosofía municipal.

Los colaboradores no se encuentran comprometidos con la organización, lo que origina una variedad de problemáticas como, por ejemplo: el trabajo en equipo, la deficiente calidad en el servicio, la falta de anhelo y superación profesional, el estancamiento de la gestión y crecimiento organizacional del GAD Municipal, entre las principales se detalla a continuación:

- La administración no se preocupa por encontrar y solucionar el problema causante de una rotación exagerada de personal debido a un deficiente clima laboral.
- No existe suficiente comunicación entre el nivel directivo y el resto de colaboradores del GAD Municipal.
- Para controlar el buen desempeño de cada colaborador es necesario controles exagerados por parte de la administración, lo que provoca un clima organizacional inadecuado para la gestión de la organización y de los mismos colaboradores.
- No existe documentación actualizada que sirva de base para la toma de decisiones dentro la gestión de la entidad pública.

Esta realidad está relacionada directamente por las faltas de políticas para realizar un cambio organizacional, lo que ocasiona pérdidas de tiempo, repetición de tareas, por no contar con una herramienta que permita registrar los procesos de forma rápida, eficiente y eficaz lo que debe introducirse la Gestión por Procesos para maximizar su administración y mejorar sus resultados.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cómo el diseño de un modelo de gestión organizacional influye en la maximización de resultados y mejorar la calidad de los servicios del GAD Municipal de Loreto provincia de Orellana?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

**Área:** Administración Pública

**Aspecto:** Modelos de gestión

**Delimitación espacial:** Cantón Loreto, Provincia de Orellana

**Delimitación temporal:** Periodo 2016 - 2021.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene su importancia porque pretende aportar una visión teórica epistemológica, basados en el régimen de gestión administrativo, su clima laboral y su aprendizaje institucional que es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio-culturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, en lo que se refiere en brindar una atención cálida y oportuna; que mediante nuevos enfoques integrales de gestión organizacional se pueda promover un sistema de gobierno seccional equitativo; En el ámbito local, los usuarios desean del GAD eficiencia y eficacia y atención a nuestras necesidades que deben ser normalmente satisfechas.

El Municipio de la ciudad de Loreto entidad llamada al servicio de la comunidad tiene la necesidad de innovar sus procedimientos, mediante modelos de gestión organizacional que permitan mejorar el desempeño mediante una planeación estratégica organizacional en concordancia con sus Direcciones, Departamentos, Jefaturas, Comisarías y Empresas Municipales, con la finalidad de enfrentar desafíos de automatización como un reto a largo plazo y convertirse en una institución capaz de resolver los enormes y serios problemas que atraviesa nuestra urbe.

Mediante la investigación, desde el enfoque práctico se busca fortalecer la gestión administrativa como una doctrina y una tecnología para la implantación operativa de la filosofía que propone un cambio organizacional, para adecuar, con éxito, la teoría, los principios y las técnicas ya desarrollados, aplicándolos en nuestro medio, donde en muchos aspectos nos ubicamos todavía en una etapa pre-burocrática, lo que sugiere la necesidad de quemar etapas a fin de optar por la gestión del modo más pronto posible para determinar, analizar y el sistema burocrático que estanca la gestión de la institución y paralelamente de la ciudadanía, por tanto se fundamenta en las nuevas teorías administrativas de gestión que es una herramienta viable en la que se puede compensar las irregularidades que se presentan en esta institución.

En la investigación de acuerdo a nuestra filosofía de formación profesional de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se busca poner en práctica los conocimientos adquiridos, para ser la parte de la solución de problemas que actualmente tiene las

empresas u organizaciones ya sean públicas y privadas, con el propósito de ofrecer una valoración de las empresas con un nuevo enfoque fundamentados en la nueva sociedad del conocimiento, con ideas nuevas y emprendedoras para desarrollar modelos de acuerdo a la realidad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Loreto.

Vista desde el enfoque metodológico, se procurará utilizar las técnicas, métodos e instrumentos de investigación con la finalidad de obtener información pertinente y competente para poder así llevar a cabo una auditoría acoplada a la realidad y así verificar que todas las operaciones realizadas dentro del GADM de Loreto, se hayan realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables.

En el aspecto académico al realizar dicha evaluación nos permitirá como estudiantes egresados de la carrera obtener el título de ingeniero en Gobiernos Seccionales, aplicando todos los conocimientos adquiridos en el aula de clases durante el transcurso del aprendizaje, contribuyendo a la sociedad más profesionales competentes y comprometidos con la profesión.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Desarrollar un modelo de gestión administrativa para maximizar los resultados y fortalecer la calidad en los servicios en el GAD Municipal de Loreto.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Aplicar un modelo de teoría administrativa enfocado a nuevas corrientes del pensamiento organizacional para maximizar los resultados en la gestión organizacional y el mejoramiento del servicio de atención a los usuarios en el GAD Municipal de Loreto.

- Utilizar las metodologías de gestión organizacional basados en las teorías administrativas mediante intervenciones planificadas para fortalecer los procesos de calidad en la atención a los usuarios en el GAD Municipal de Loreto.
- Elaborar la propuesta del modelo de gestión por procesos para alcanzar resultados y elevar los niveles de calidad valoración y atención oportuna y eficiente en el GAD Municipal de Loreto.

El análisis de la estructura actual y de los procesos adecuados para la gestión del talento humano permite definir una estructura adecuada y funcional para la gestión del que realiza la Dirección General de Recursos Humanos.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

En la búsqueda de los antecedentes investigativos, encontramos en la Universidad Central del Ecuador la tesis realizada por Jenny Medina con el tema “Modelo de gestión administrativa para el Gobierno de la Parroquia Yaruqui del cantón Quito provincia de Pichincha, que determina las siguientes conclusiones: “Los directivos de la junta parroquial no conocen a la administración como una ciencia que permite cumplir con el objetivo a través de la gestión administrativa.

Fecha de publicación: 2012

La siguiente tesis afín al tema realizado tenemos de la Universidad Politécnica Salesiana, realizada por Ivan Raul Viteri y Alexandra Chica con el tema: Propuesta de un Modelo de Gestión Técnico – Administrativo del Talento Humano y su incidencia en la Optimización de Recursos de la Fuerza Naval, la cual evidencia las siguientes conclusiones:

El análisis del marco legal y del marco conceptual de la gestión del talento humano permite determinar las competencias legales y procesos funcionales que correspondan a la correcta administración del talento humano en la Fuerza Naval.

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

##### **2.1.1.1 Historia de Cantón Loreto.**

Antes de la llegada de los españoles, el territorio que hoy configura el cantón Loreto estuvo habitado por los Quijos, en la actualidad conocidos como Kichwas. Gonzalo Pizarro y Francisco de Orellana cruzaron este territorio cuando descubrieron el río Amazonas, navegando por primera vez en sus aguas el 12 de febrero de 1542.

El 10 de marzo de 1563 se fundó la ciudad de Ávila a orillas del río Suno, desde donde el Pende Guami dirigió la rebelión de los Quijos de 1578; y desde la llanura del Sumaco,

Jumandy el Gran Cacique de Guerra, comandó la segunda parte de este movimiento indígena que constituyó una antorcha en las luchas libertarias. Alrededor de 1892 las Misiones Jesuitas comienzan la evangelización. Posteriormente llegaron los caucheros y aventureros que arrasaron con todas las instituciones de los misioneros y trataron a los indios como si fueran animales, los deportaron, los utilizaron como esclavos en Perú, de manera que en poco tiempo la floreciente y numerosa población de Loreto (Ecuador) quedó reducida a unas pocas personas.

En 1922 visitaron periódicamente esos lugares los Josefinos, realizando un censo que reflejaba que la población de la zona ascendía a sólo 150 personas.

Las primeras familias colonas que llegaron a Loreto lo hicieron navegando por el río Napo desde Tena, quienes se apoderaron de las tierras y formaron haciendas que se extendían desde el Km. 90 hasta Huataraco, Cotapino.

La parroquia Ávila estuvo asentada en la ribera del río Huataracu y posteriormente se reubicó en el sector Huiruno, dominándola en la actualidad la Parroquia Ávila-Huiruno, quedando el centro poblado que conformaba anteriormente la parroquia con el nombre de Manga Cocha.

En 1985, a causa del terremoto en el Reventador, se iniciaron los trabajos de la vía Hollín, Loreto, Coca, por lo que se reubicó el lugar de lo que hoy es la cabecera cantonal LORETO, iniciándose la construcción de la escuela "Nuestra Señora de Loreto". De igual forma asignaron terrenos para el Registro Civil y la Jefatura Política. Esta vía impulsó un rápido desarrollo de la actividad comercial.

Mediante Registro Oficial N° 995, del 7 de agosto de 1992, el Congreso Nacional y el Presidente de la República Rodrigo Borja promulgan la creación del cantón Loreto con sus respectivas cabeceras parroquiales. La administración de las parroquias que conforman el cantón Loreto seguía a cargo de los Municipios a los que pertenecían hasta elegir las dignidades del Municipio Loreto.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Teoría de la Administración**

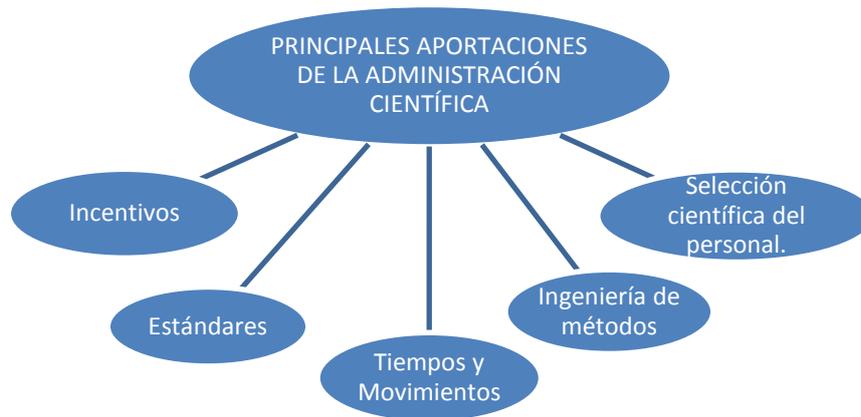
Es importante conocer la evolución del pensamiento administrativo, su origen y los cambios que en el transcurso del tiempo se vienen dando, ya que cada teoría nueva es un complemento de la anterior.

### **2.2.2 Escuela Clásica**

(Münch, ADMINISTRACION, 2007) “Taylor en 1870 ingresó como mecánico en un taller; donde rápidamente incrementó la productividad del mismo, por esto fue ascendido a jefe de mecánicos. Propuso mejorar la eficiencia del trabajo a través de estudios de tiempos y movimientos. Una de sus grandes aportaciones es el sistema de incentivos por trabajo diferencial, el cual consiste en crear dos tipos de pago: si un trabajador obtenía una cuota de producción, se le pagaba una primera tarifa, si rebasaba el estándar, se le remuneraba con la segunda tarifa, mucho mayor que la primera. Este sistema aún es utilizado en algunas empresas. En 1911 publicó el libro *Principles of Scientific Management*, donde postula que la administración es una ciencia basada en reglas, leyes y principios bien definidos, y que para aplicar la administración científica es necesaria una revolución mental, tanto en el trabajador como en los gerentes, esta teoría comprende los siguientes aspectos:

- ✓ Unión del trabajador y la empresa para incrementar las ganancias de la empresa.
- ✓ Utilizar el método científico. Sus principales aportaciones son: estudios de tiempos y movimientos, selección de obreros, métodos de trabajo, incentivos, especialización y capacitación.

**Figura N°. 1: Principales aportaciones de la administración científica.**



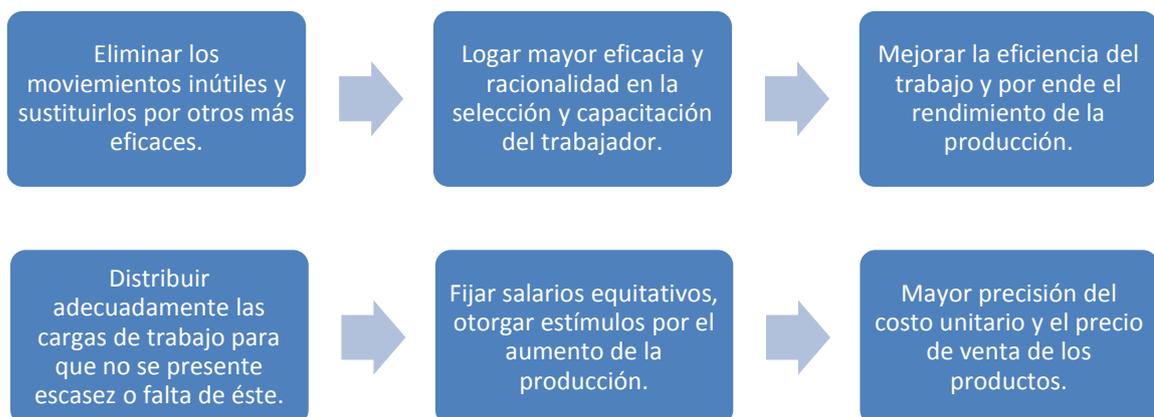
**Fuente:** Lourdes Münch (2007)

**Elaborado por:** Autores.

(Rodas Carpizo & Arroyo de Rodas, 1988) “Taylor se inició en el estudio de tiempos y movimientos cronometrando las operaciones de los trabajadores, a fin de obtener mayor rendimiento con menor esfuerzo y la máxima remuneración. Entre las ventajas del control de tiempos y movimientos destacan”:

- ✓ La racionalización de métodos de trabajo.
- ✓ La fijación del tiempo estándar para la ejecución de las operaciones lo anterior da como resultado:

**Figura N°. 2: Las ventajas del control de tiempos y movimientos**



**Fuente:** (Rodas Carpizo & Arroyo de Rodas, 1988)

**Elaborado por:** Autores

(Rodas Carpizo & Arroyo de Rodas, 1988) “Menciona que las características básicas de la organización racional del trabajo se pueden resumir así”.

- ✓ La ciencia en lugar de empirismo y de improvisación: reunir todo lo relativo al trabajo y crear sistemas, métodos y procesos.
- ✓ Selección y entrenamiento de los trabajadores: escoger científicamente al trabajador y promover su entrenamiento y gestión.
- ✓ Articular el trabajo con la ciencia: poner a disposición del trabajador seleccionado y entrenado los conocimientos integrados y sistematizados.
- ✓ División del trabajo y de las responsabilidades: dividir el trabajo que se va a realizar en dos partes: 1) planeamiento a cargo de la gerencia, 2) Ejecución a cargo de los operarios y de sus superiores.”

### **2.2.3 La Corriente de las Relaciones Humanas**

(Münch, 2007)

El interés primordial para Elton Mayo se enfocaba en los efectos psicológicos que podrían provocar las condiciones físicas del trabajo en relación con la productividad. Con su teoría, a la que se llama del descubrimiento del hombre, resultado del experimento en las plantas que la Western Electric Company tenía en Hawthorne, Illinois, inició la aplicación del enfoque de las relaciones humanas. Demostró que, sin la cooperación y solidaridad del grupo de trabajo, la oportunidad de los trabajadores para ser escuchados y la comunicación como elemento fundamental, es difícil incrementar la productividad.

En esta investigación se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- ✓ La moral y la productividad de los trabajadores se relacionan con aspectos de tipo afectivo y social, tales como el reconocimiento, el ser escuchado y el formar parte de un grupo de trabajo.
- ✓ Los factores sociales en ocasiones son más motivadores que los económicos.
- ✓ La solidaridad y la cohesión son de suma importancia para el desempeño del individuo en su trabajo.

- ✓ La comunicación es un elemento fundamental para lograr la productividad e influir en el comportamiento de los trabajadores.

**Figura N°. 3: Principales aportaciones de la teoría de las relaciones humanas**



**Fuente:** (Münch, 2007)

**Elaborado por:** Autores

Según (Reinoso, 1983) “Los trabajos de Mayo son clásicos y pueden entenderse como un hito para el comienzo de una nueva forma de pensar sobre la administración”. En este sentido constituye un impacto: por primera vez en la historia de la administración, el trabajador, el contorno del trabajo y las relaciones entre él y otros compañeros del grupo, se convierte en el foco, en el centro de interés. Por primera vez las relaciones humanas, las motivaciones de los obreros y el liderazgo gerencial se enfatizan. Se comienzan a entender como importantes las contribuciones que hacen las ciencias del comportamiento como la sociología y la psicología; que son importantes para la dirección, todo el cuerpo de conocimientos que ellas traen.

Escuela neoclásica o ecléctica

(Ducker, 1998) Menciona que “La administración es práctica más que ciencia. En este aspecto puede comparársela con la medicina, el derecho y la ingeniería. No es conocimiento sino desempeño. Además, no es la aplicación del sentido común, el liderazgo y menos aún la manipulación financiera. Su práctica se basa tanto en el conocimiento como en la responsabilidad.”

(Ducker, 1998) En último análisis manifiesta que.

Administrar significa reemplazar la fuerza y el músculo por el pensamiento, las formas populares y la superstición por el conocimiento y la fuerza por la cooperación. Implica sustituir la obediencia al rango por la responsabilidad, y la autoridad del poder por la autoridad del desempeño.

Por consiguiente, la organización basada en el conocimiento es el tema permanente de la teoría, el pensamiento y las aspiraciones de la administración. Pero ahora la organización basada en el conocimiento está convirtiéndose en un hecho consumado. La tremenda expansión de la ocupación gerencial a partir de la segunda Guerra Mundial convirtió a los rangos intermedios en profesionales basados en el conocimiento, es decir, en personas a las que se les paga por aplicar el conocimiento y adoptar decisiones basadas en su propio saber, decisiones que influyen sobre la capacidad de rendimiento, los resultados y la orientación futura de toda la empresa. La tarea de conferir auténtica efectividad y realización a estos nuevos elementos basados en el conocimiento de las jerarquías intermedias apenas ha comenzado. Es una tarea fundamental del trabajo de administrar a los administradores.

Teoría de la contingencia o situacional

(Guizar, 1999) en su libro de comportamiento organizacional, hace referencia a:

La Teoría Contingente o Situacional nace a finales de los años cincuenta, surge de investigaciones empíricas aisladas, realizadas con el objetivo de verificar los modelos de estructuras organizacionales más eficaces, derivando con ello una nueva concepción de empresa, que se adecue a los cambios que presenta el medio ambiente, por medio de la identificación de las variables que producen mayor impacto, donde su estructura y funcionamiento dependen de la adaptación e interrelación con el entorno externo; explicando que existe una relación funcional entre las condiciones ambientales y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance de los objetivos, manifestando que no existe una teoría única para la solución de los problemas organizacionales.

Según (Bueno Campos, 1996): Existen dos corrientes de la Teoría Contingencial; el de la Escuela de los Sistemas Socio - técnicos y el de la corriente Contingencial el primero hace énfasis en los estudios de Emery y Trist quienes en Londres en los años sesenta, tratan de identificar el proceso y las reacciones que ocurren en el ambiente, clasificándolo según su naturaleza, afirmando que existen cuatro tipos de contextos ambientales que regulan la estructura y comportamiento organizacional, estos son: "El entorno Estático y Aleatorio, Entorno Estático y Segmentado, Entorno Perturbado y Reactivo y el Entorno de Campos Turbulentos", determinado con ello la interdependencia causal entre las compañías estudiadas y su entorno. A diferencia del resto de teorías organizacionales, la contingencial centra su foco de atención en el ambiente externo de la empresa, dando prioridad a lo que ocurre fuera de la organización antes de indagar en los elementos internos de la estructura organizacional. Dicho enfoque busca un equilibrio entre ambos contextos, donde la organización busca obtener el mayor beneficio de sus circunstancias ambientales para garantizar su éxito como empresa.

Según (Hall, 1973) "Los factores externos pueden dividirse, en condiciones generales e influencias específicas. Las primeras constituyen aspectos como: las variables tecnológicas, económicas, legales y políticas, mientras que los segundos están compuestos por aspectos que afectan particularmente a dicha organización, tales como otras organizaciones o individuos claves."

(Koontz & Weihrich, 2004) Mencionan que "dos de los elementos más importantes que componen las condiciones generales son: la tecnología y el ambiente, cuyo intercambio con los factores internos de la organización hace que esta adopte ciertas formas de estructura y comportamiento para su adaptación al medio externo".

(Bueno Campos, 1996) "Agrega a estos elementos el tamaño de la organización, su antigüedad, la propiedad, el poder y la cultura, los cuales contribuyen a que la empresa desarrolle una estructura organizativa efectiva. Tales factores afectan a distintos niveles de la organización: "La propiedad y el entorno tienen especial relevancia en la configuración de la alta dirección y en la estructura de la decisión;

la antigüedad y el tamaño influyen especialmente en la "línea media" y en los "staffs directivos y de apoyo"; la cultura tiene gran impacto en el diseño y resultados de la dirección intermedia, en su relación con la tecno estructura y los apoyos en el funcionamiento de la base operativa, y por último, la tecnología o el sistema técnico afecta claramente a la estructura y acción de los flujos de trabajo de la base operativa".

(Dávila, 1992) Argumenta que "el enfoque contingente o situacional sostiene que la estructura organizacional y el sistema administrativo dependen o son contingentes respecto de factores del medio ambiente, de la organización, la tarea y la tecnología".

#### 2.2.4 Proceso Administrativo

El proceso administrativo representa la forma de planear y organizar la estructura y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes como son: la planificación, la organización, la dirección y el control.

**Figura N°. 4: Procesos administrativos**



**Fuente:** Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración.

**Elaborado por:** Autores

## **2.2.5 El Modelo de Gestión**

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

### **2.2.5.1 Tipos de Gestión**

#### **2.2.5.1.1 Gestión Administrativa**

“Es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera” Gran Plaza, J. (2012)

Es la gestión de actividades planteadas el en Plan Estratégico y en el Plan Operativo Anual. Para lo cual tiene que desarrollar una práctica organizativa democrática y eficiente que promueva una participación responsable de todos los actores sociales.

#### **2.2.5.1.2 Gestión Pública**

Gran Plaza Jaime Ilustrad; Diccionario manifiesta que la gestión pública es:

Se la entiende como se organizan y combinan los recursos de una organización, con el propósito de cumplir las políticas, objetivos y regulaciones jurídicas, la gestión comenzó a ser usada como antónimo de administración, inspirando a la corriente anglosajona de la nueva gestión pública.

La Carta Magna indica que las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la Ley, tendrán el deber de coordinar acciones en el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de sus derechos reconocidos en la Constitución.

### **2.2.5.1.3 Gestión de Desempeño**

La gestión del desempeño es básica para el buen funcionamiento de las organizaciones modernas ya que se pueden conseguir definir planes de acción que conllevará a la mejora de resultados globales. Entre las principales tenemos:

- Valorar objetivamente las contribuciones individuales.
- Estimular a las personas para que consigan mejores resultados.
- Clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo.
- Identificar el grado de adecuación de las personas a los puestos.
- Optimizar las capacidades personales.
- Mejorar el rigor y la equidad de las decisiones.
- Fomentar la comunicación y cooperación entre la alta dirección y los trabajadores.

### **2.2.5.1.4 La Gestión por Competencias.**

Capital Humano:

Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de los trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren a través de la experiencia en la labor docente.

### **2.2.5.1.5 Gestión por Competencias.**

Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza la gestión y administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o “podrían hacer”.

### **2.2.5.1.6 Gestión por Procesos.**

“Se define como los mejores esfuerzos tomados aisladamente, cada uno avanzando en múltiples direcciones, sin la debida orientación sistemática por procesos, no genera los resultados esperados y pueden causar daños profundos en las organizaciones”

## Balance Scorecard

Scaramussa, 2010) Menciona que “el Balanced Scorecard o el cuadro de mando integral es un sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio. Uno de los indicadores más destacados durante años y a lo mejor el más tenido presente para la evaluación organizacional, ha sido el aspecto financiero. Hoy podría afirmarse que las necesidades han tenido un giro y son otras las prioridades que están orientadas a tener la capacidad de lograr excelentes resultados, a partir de tener una planeación estratégica integradora de los diferentes aspectos de la empresa, lo que representa una revolución con relación al tradicional enfoque gerencial: es decir asumir el autocontrol”.

(Castro, 2003) Menciona “La utilidad del Balanced Scorecard no depende del tipo de empresa, sino de los problemas a los que se enfrenta. El Cuadro de Mando Integral se ha implantado en empresas grandes y pequeñas en sectores regulados y no regulados, en organizaciones con y sin ánimo de lucro; así como, en empresas con alta rentabilidad y con pérdidas, El cambio depende de nuestro grado de satisfacción con el actual modelo de gestión y con la comprensión de la estrategia de la empresa que demuestran las personas de la organización interesada”.

(Kaplan & Norton, 2000) Mencionan que “La mayoría de las empresas estaban intentando mejorar la actuación de los procesos existentes, a través de costes más bajos, mejoras en la calidad y tiempo de respuestas más corto, pero no estaban identificando procesos realmente estratégicos. Aun cuando aplicaban el Balanced Scorecard, la problemática surge porque se estaba viendo esta herramienta sólo como un sistema de medición y no como un sistema de gestión estratégica”.

(Ripoll & Balada, 2005) "El Cuadro de Mando Integral es un instrumento muy útil para la empresa al complementar los indicadores de control tradicionales con indicadores financieros y no financieros que miden los logros estratégicos desde

el punto de vista de los clientes, los procesos de negocios, los accionistas y la innovación y aprendizaje”.

Según (Martínez, 2002) “Los procesos de gestión alrededor del Balanced Scorecard permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo”. Utilizando de este modo, el Balanced Scorecard se convierte en la base para gestionar las organizaciones de la era de la información.

Según (Márquez, 2007) “El BSC establece la necesidad de las organizaciones de contar con sistemas de control que se basen no sólo en métricas financieras (que no obstante es fundamental que estén presentes en dicho sistema), sino que éstas deben acompañarse de otras variables, que en conjunto le permitan a la dirección desarrollar las mejores decisiones estratégicas”.

(Sarmiento P, 2009) “Es la herramienta de gestión más completa utilizada internacionalmente, le permite canalizar las habilidades, conocimientos, tecnología y esfuerzos de toda la empresa hacia el logro de la misión, visión y objetivos estratégicos, proporcionando una visión íntegra del desempeño de la organización”.

(Kaplan & Norton, 1996) El Balanced Scorecard “es un nuevo marco o estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia, que sigue reteniendo indicadores financieros de la actuación pasada, completados con inductores de la actuación financiera futura. Los inductores que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, se derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles”.

(Kaplan & Norton, 2000) “El BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Scorecard debe “contar la historia de

sus estrategias”, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Con ello se quiere destacar que el BSC es más que una lista de indicadores de cualquier índole”.

## **2.2.6 Modelos Importantes de Gestión Administrativa**

### **El Business Intelligence (BI)**

El Business Intelligence, bajo diferentes nombres, ha estado ligado a la historia de los ordenadores. Desde hace muchos años existe la necesidad de acceder a los datos y después girarlos, darles la vuelta, ponerlos al revés, de todas las maneras posibles hasta que significasen algo que pudiera ser valioso para el negocio. En el mundo competitivo y cambiante en el que se vive, es más importante que nunca saber qué es lo que funciona y lo que no. Es un hecho indiscutible que la información es la clave de las organizaciones para ganar ventaja competitiva. Saben muy bien que la información vital para la toma de decisiones está en sus bases de datos. Montañas de datos se acumulan en diferentes bases de datos diseminadas por toda la empresa. Pero la clave para ganar ventaja competitiva radica en obtener inteligencia de esos datos.

Allá por los años 70, los Sistemas para la toma de Decisiones (DSS) eran la gran promesa que ayudaría a las organizaciones a obtener esa deseada inteligencia, y que apenas se quedó en promesa. Después de más de 30 años, sigue siendo difícil encontrar a un director financiero que pueda fácil y rápidamente determinar el impacto en el flujo de caja producido por el cambio en los términos de pago de sus clientes, o en su rentabilidad.

En la actualidad, bajo el término Business Intelligence, se reconoce el valor de suministrar hechos e información como soporte a la toma de decisiones. La búsqueda de maneras eficientes de utilizar la información como soporte de las decisiones ha preocupado a las organizaciones durante muchos años, constituyendo un desafío para todos los implicados. La complejidad del reto era debida a la necesidad de combinar:

- Reportes.
- Análisis no estructurados.
- Soporte a todos los niveles de la organización.

- Facilidad de uso para el usuario final.
- Flexibilidad de uso.
- Desarrollo rápido.
- Bajo coste de propiedad.
- Escalabilidad.
- Rapidez.

Mendez del Río (2006) manifiesta que:

En la última década, las organizaciones han gastado considerables sumas de dinero y dedicado ingentes recursos a construir sistemas transaccionales online y Planificación de Recursos Empresariales. Gracias a estos sistemas operacionales, las organizaciones pueden operar y realizar las actividades propias de su negocio. Estos sistemas generan una gran cantidad de datos que son difícilmente aprovechables tal y como se generan para el análisis y la adecuada toma de decisiones. (pp. 21-22)

#### Definiciones de Business Intelligence

Dentro de las múltiples definiciones de BI, una de las más acertadas es la que lo define como un conjunto de herramientas y aplicaciones para la ayuda a la toma de decisiones que posibilitan acceso interactivo, análisis y manipulación de información corporativa de misión crítica. Estas aplicaciones aportan un conocimiento valioso sobre la información operativa identificando problemas y oportunidades de negocio. Con ellas, los usuarios son capaces de acceder a grandes cantidades de información para establecer y analizar relaciones y comprender tendencias que, a la postre, soportarán decisiones de negocio.

“En cualquier proyecto de BI el resultado perseguido y deseado es la continua mejora de la organización gracias a la información oportuna que genera el conocimiento que enriquece la toma de decisiones”. (Méndez del Río, 2006, p. 24)

Se entiende por Business Intelligence al conjunto de metodologías, aplicaciones, prácticas y capacidades enfocadas a la creación y administración de información que permite tomar mejores decisiones a los usuarios de una organización. (Curto Díaz, Conesa, & Caralt, 2010, p. 18)

Ventajas del Business Intelligence:

- Una plataforma de tecnología integrada que se añadirá a las inversiones ya realizadas por una organización, para proporcionar información de alta calidad a cada PC o servidor de la organización, añadiendo valor en cada paso del proceso y proporcionando una versión única de la realidad.
- Acceso ampliado y potenciado a las capacidades de análisis ya conocidas que ayudan a conocer el pasado de una organización para controlar y comunicar el presente y predecir el futuro con fiabilidad.
- Interfaces de usuario personalizadas que “se adaptan a cada tarea”, concebidas y diseñadas para todos los niveles de experiencia y patrones de uso de los usuarios de la información (expertos, ejecutivos, tecnólogos).
- Una gama de soluciones para satisfacer la demanda de información y generación de informes de diferentes sectores de actividad (servicios financieros, fabricación, telecomunicaciones, salud) y de toda la empresa (gestión del rendimiento empresarial, inteligencia de clientes, inteligencia financiera, gestión del capital humano, inteligencia de la cadena de suministro). (Méndez del Río, 2006, pág. 25)

Impulsores del Business Intelligence

Hay numerosos factores de mercado que están forzando a las organizaciones a la obtención de BI, entre ellos se puede destacar los más importantes:

- Incrementar los ingresos, reducir costes y competir efectivamente.
- El Business Intelligence ayuda a la organización a conseguirlo gracias a una visión integral y oportuna de la información, aportando conocimiento para una efectiva toma de decisiones.
- Gestionar la complejidad.

- Ayudando a las empresas a organizar sus datos para facilitar sus análisis y descubrir patrones de comportamiento y tendencias difícilmente detectables.
- Explotar las inversiones existentes.
- Ayudando a las organizaciones a hacer un uso intensivo de las inversiones en Tecnologías de la Información ya existentes. Añadiendo valor al integrar y analizar los datos capturados por los sistemas y aplicaciones operacionales. (Méndez del Río, 2006, pp. 26-27).

Luego de analizar varios conceptos, se resume que: Business Intelligence son aquellos modelos y herramientas que permiten una mejor y más rápida toma de decisiones dentro de una empresa y esto se traduce en una ventaja competitiva.

### **2.2.7 Fundamentación Legal**

La investigación a desarrollarse se fundamentará en las siguientes Leyes y Reglamentos: Constitución Política de la República La nueva Constitución aprobada en el 2008, en cuanto a la Administración Pública en su Art. 228 señala: “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de: eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

### **2.2.8 Normas ISO**

Toda organización le gustaría mejorar el modo en que opera tanto si supone aumentar su participación en el mercado, reducir los costes, gestionar los riesgos con mayor eficacia como mejorar la satisfacción de los clientes. Un sistema de gestión de la calidad proporciona el marco necesario para supervisar y mejorar el rendimiento de cualquier área que se elija.

ISO 9001 es con diferencia el marco de calidad más sólido del mundo. En la actualidad, la utilizan más de 750.000 organizaciones de 161 países y establece las pautas no sólo para los sistemas de gestión de la calidad, sino para los sistemas de gestión en general.

Ayuda a todo tipo de organizaciones a alcanzar el éxito por medio de una mayor satisfacción del cliente, motivación de los empleados y mejora continua.

La serie ISO 9000 de normas

ISO 9001 es una entre una serie de normas de sistemas de gestión de la calidad. Puede ayudar a poner de manifiesto lo mejor de su organización puesto que permite comprender los procesos de entrega de productos y prestación de servicios a los clientes. La serie de normas ISO 9001 consta de:

- ISO 9000 – Fundamentos y vocabulario: presenta al usuario los conceptos subyacentes a los sistemas de gestión y especifica la terminología utilizada.
- ISO 9001 – Requisitos: establece los criterios que se deben cumplir si se desea funcionar conforme a la norma y lograr la certificación.
- ISO 9004 – Directrices para mejorar el rendimiento: basadas en los ocho principios de gestión de la calidad, las directrices se han concebido para que las utilice la cúpula directiva como marco para conducir a las organizaciones hacia la mejora del rendimiento, teniendo en cuenta las necesidades de todas las partes interesadas, no sólo de los clientes.

¿Para quién es significativo?

ISO 9001 es una norma adecuada para cualquier organización que busque mejorar el modo de funcionamiento y gestión, independientemente del tamaño o sector. Sin embargo, los mejores retornos de la inversión los obtienen las compañías preparadas para implantarla en toda la organización, no sólo en ciertas sedes, departamentos o divisiones.

ISO 9001 se ha concebido, además, para ser compatible con otras normas de sistemas de gestión y especificaciones, como OHSAS 18001 Salud y seguridad en el trabajo e ISO 14001 Medio ambiente. Pueden integrarse a la perfección por medio de la gestión integrada. Comparten muchos principios, por lo que optar por un sistema de gestión integrada.

## **Balanced Scorecard**

(Scaramussa, 2010) Menciona que:

“El Balanced Scorecard o el cuadro de mando integral es un sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio. Uno de los indicadores más destacados durante años y a lo mejor el más tenido presente para la evaluación organizacional, ha sido el aspecto financiero. Hoy podría afirmarse que las necesidades han tenido un giro y son otras las prioridades que están orientadas a tener la capacidad de lograr excelentes resultados, a partir de tener una planeación estratégica integradora de los diferentes aspectos de la empresa, lo que representa una revolución con relación al tradicional enfoque gerencial: es decir asumir el autocontrol.”

De la misma manera (Castro, 2003) Menciona:

“La utilidad del Balanced Scorecard no depende del tipo de empresa, sino de los problemas a los que se enfrenta. El Cuadro de Mando Integral se ha implantado en empresas grandes y pequeñas en sectores regulados y no regulados, en organizaciones con y sin ánimo de lucro; así como, en empresas con alta rentabilidad y con pérdidas, El cambio depende de nuestro grado de satisfacción con el actual modelo de gestión y con la comprensión de la estrategia de la empresa que demuestran las personas de la organización interesada.”

(Kaplan & Norton, 2000) Mencionan que:

“La mayoría de las empresas estaban intentando mejorar la actuación de los procesos existentes, a través de costes más bajos, mejoras en la calidad y tiempo de respuestas más corto, pero no estaban identificando procesos realmente estratégicos. Aun cuando aplicaban el Balanced Scorecard, la problemática surge porque se estaba viendo esta herramienta sólo como un sistema de medición y no como un sistema de gestión estratégica”.

(Ripoll & Balada, 2005) "El Cuadro de Mando Integral es un instrumento muy útil para la empresa al complementar los indicadores de control tradicionales con indicadores financieros y no financieros que miden los logros estratégicos desde el punto de vista de los clientes, los procesos de negocios, los accionistas y la innovación y aprendizaje".

Según (Martínez, 2002) "Los procesos de gestión alrededor del Balanced Scorecard permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizando de este modo, el Balanced Scorecard se convierte en la base para gestionar las organizaciones de la era de la información".

Según (Márquez, 2007) "El BSC establece la necesidad de las organizaciones de contar con sistemas de control que se basen no sólo en métricas financieras (que no obstante es fundamental que estén presentes en dicho sistema), sino que éstas deben acompañarse de otras variables, que en conjunto le permitan a la dirección desarrollar las mejores decisiones estratégicas".

(Sarmiento P, 2009) "Es la herramienta de gestión más completa utilizada internacionalmente, le permite canalizar las habilidades, conocimientos, tecnología y esfuerzos de toda la empresa hacia el logro de la misión, visión y objetivos estratégicos, proporcionando una visión íntegra del desempeño de la organización".

(Kaplan & Norton, 1996) El Balanced Scorecard "es un nuevo marco o estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia, que sigue reteniendo indicadores financieros de la actuación pasada, completados con inductores de la actuación financiera futura. Los inductores que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, se derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles".

(Kaplan & Norton, 2000) "El BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente

encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Scorecard debe “contar la historia de sus estrategias”, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Con ello se quiere destacar que el BSC es más que una lista de indicadores de cualquier índole”.

### **2.2.9 Componentes Básicos de un BSC**

(Kaplan & Norton, 2000)

- a) Cadena de Relaciones de Causa Efecto: Que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.
- b) Enlace a los Resultados Financieros: Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.
- c) Balance de Indicadores de Resultados e Indicadores Guías: Fuera de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que muestren las cosas que se necesita “hacer bien” para cumplir con el objetivo. Estos miden el progreso de las acciones que acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.
- d) Mediciones que Generen e Impulsen el Cambio: La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.

- e) Alineación de iniciativas o proyectos con la estrategia a través de los Objetivos Estratégicos: Cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores.
- f) Consenso del equipo directivo de la empresa u organización: El BSC, es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo sobre cómo medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia. (pp. 34 -35).

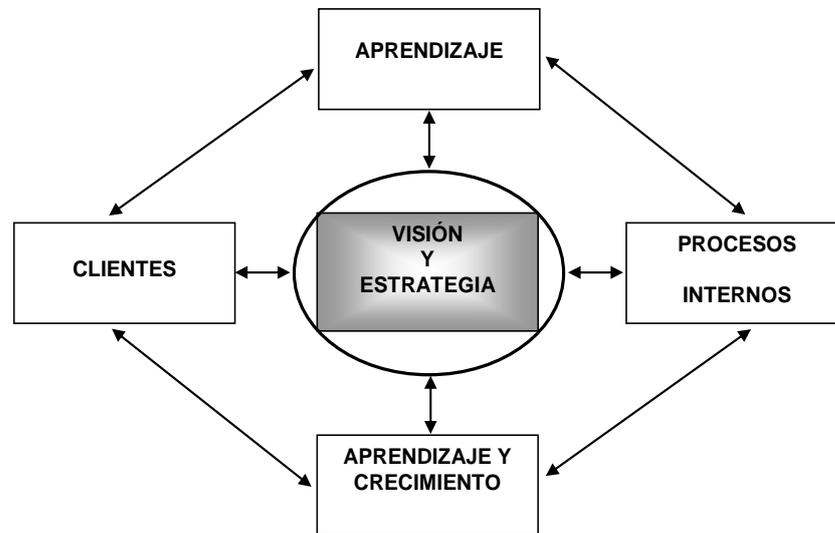
### 2.2.10 Fases del BSC

(Kaplan & Norton, 2000) menciona que las fases son:

- a) **Fase 1:** Concepto Estratégico: Incluye misión, visión, desafíos, oportunidades, orientación estratégica, cadena del valor, plan del proyecto.
- b) **Fase 2:** Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas: Incluye objetivos estratégicos, modelo causa-efecto preliminar, indicadores estratégicos, vectores estratégicos y palancas de valor.
- c) **Fase 3:** Vectores, Metas e Iniciativas: Incluye objetivos estratégicos detallados, modelo causa-efecto con vectores y palancas, indicadores estratégicos, metas por indicador, iniciativas estratégicas.
- d) **Fase 4:** Comunicación, Implantación y Sistematización: Incluye divulgación, automatización, agenda gerencial con BSC, planes de acción para detalles, plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos, plan de despliegue a toda la empresa. (Kaplan & Norton, 2000).

**Mencionan que las perspectivas del Balanced Scorecard son:**

**Figura N°. 5: Cuadro de Indicadores de las cuatro perspectivas.**



**Fuente:** (Kaplan & Norton, 2000).

**Elaborado por:** Autores.

### **a) Perspectiva estratégica**

El BSC parte de la visión y estrategias de la empresa. Luego se determinan los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes, es un instrumento para expresar la estrategia.

### **b) Perspectiva del accionista**

Respondiendo a las expectativas del accionista. La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Se centra en la creación de valor para el accionista. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Crecimiento, Beneficios, Retorno de Capital, Uso del Capital. La arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como Maximizar el Valor

Agregado, Incrementar los Ingresos y diversificar las fuentes, Mejorar la Eficiencia de las Operaciones y Mejorar el Uso del Capital.

### **c) Perspectiva de clientes**

En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la “generación de valor” ya reflejada en la Perspectiva Financiera. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia al cliente. Los indicadores típicos de este segmento incluyen: Satisfacción de Clientes, Desviaciones en Acuerdos de Servicio, Reclamos resueltos del total de reclamos, Incorporación y retención de clientes, Mercado.

### **d) Perspectiva de procesos internos**

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionados.

Los indicadores de esta perspectiva deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos: tiempo de ciclo del proceso (cycle time), costo unitario por actividad, niveles de producción, costos de falla, costos de trabajo, desperdicio (costos de calidad), beneficios derivados del mejoramiento continuo, /reingeniería, eficiencia en uso de los activos.

### **e) Perspectiva de aprendizaje organizacional**

Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

La consideración de esta perspectiva dentro del BSC, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen: brecha de competencias clave (personal), desarrollo de competencias clave, retención de personal clave, captura y aplicación de tecnologías y valor generado, ciclo de toma de decisiones clave, disponibilidad y uso de información estratégica, progreso en sistemas de información estratégica, satisfacción del personal, clima organizacional.

Al analizar la teoría del Balanced Scorecard con los autores Norton y Kaplan creemos pertinente apoyar dicho concepto. En el transcurso del tiempo dichos autores han venido complementando su teoría y al ver los resultados en las empresas su teoría se ha fortalecido, cada día crece el número de empresas que utilizan esta metodología con el fin de obtener mejores resultados. El BSC forma parte de las herramientas del BI, es un cuadro de mando integral el cual involucra cuatro perspectivas importantes y estas son: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje. Para cada una de estas perspectivas se debe tomar indicadores que permitan el correcto desenvolvimiento de cada una de las áreas de la empresa. Las perspectivas se encuentran concatenadas con la finalidad de lograr el cumplimiento de metas y objetivos. En el BSC se integra indicadores

tradicionales como indicadores financieros y no financieros, existen más indicadores intangibles que tangibles, provocando que el diseño y ejecución tenga cierta complejidad.

### **2.2.11 Cuadro de Mando.**

Según (López Viñeglas, 1999) “El cuadro de mando deriva del concepto denominado Tableau de Bord en Francia, que traducido de manera literal vendría a significar algo así como tablero de mandos o cuadro de instrumentos puede también ser expresado en el idioma español como Tablero de Abordo o tablero comando. Esto parece ser debido a que sus resultados son mostrados como tablas dinámicas donde se reflejan los resultados de objetivos, indicadores y estrategias. Es de señalar que los cuadros de mando no solo muestran los resultados de las variables, también pueden acceder a reportes, bases de datos y facilitar etapas de control y comunicación.”

(López Viñeglas, 1999). “El cuadro de mando es una herramienta de acción a corto plazo de implementación rápida y estrechamente ligado a los puntos clave de decisión y de responsabilidad de la empresa” “En términos generales el Cuadro de Mando es una herramienta de ayuda a la gestión, en sí mismo no es un objetivo, sino un efecto que ha de estar orientado hacia la acción”. (Amat, 1992)

(Kaplan & Norton, 2009) Mencionan que “El Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo”.

(Soler González, 2007) Menciona que “Un cuadro de mando es la representación simplificada de un conjunto de indicadores que dan una idea de cómo se está comportando un área o un proceso de nuestra empresa. El uso de códigos semafóricos, velocímetros, barómetros, mapas de objetivos e incluso caras sonrientes son varios de los recursos que se utilizan. Con ellos se representa

gráficamente la tendencia o el estado de aquellos indicadores que se consideran relevantes para la gestión. La idea es visualizar de una sola vez cómo están todos los KPI (Key Performance Indicator) del área que quieres controlar, comparándolos con sus respectivos valores objetivos (KGI - Key GoalIndicator). De esta manera, se detecta las desviaciones o no y se toman las decisiones pertinentes para solventar el problema. Obviamente, la trazabilidad drill down (del problema a la causa) es imprescindible en este tipo de sistemas. De nada sirve tener un semáforo en rojo que dice que han decrecido las ventas si no se sabe encontrar el análisis o informe que lo explique. Por esa razón, los cuadros de mando deben estar conectados con herramientas de análisis y con el de consultas/reporte existente.”

Al analizar los diferentes autores se puede definir que los cuadros de mando son herramientas utilizadas por las empresas para controlar el cumplimiento de las estrategias mediante la utilización de indicadores; actualmente los cuadros de mando se presentan en software los cuales facilitan su utilización y entendimiento. Es importante que además de leer los resultados del cuadro de mando se pueda interpretarlos y tomar los correctivos correspondientes de una forma oportuna.

Además de mostrar información importante puede proporcionar bases de datos, reportes, y más. Esta es una herramienta valiosa para la toma de decisiones dentro de una organización, muestra información real sobre el estado de la empresa, errores y decrecimiento en las diferentes áreas. Al utilizar un cuadro de mando en una empresa se debe involucrar a todos los recursos, además realizar una capacitación a todo el personal sobre lo que involucra la implementación de un Cuadro de mando con el fin de obtener los resultados deseados.

La definición sobre el cuadro de mando es que se trata de un conjunto de indicadores los cuales muestran de una manera continua el comportamiento de los mismos nos proporciona información actualizada para la toma de decisiones en un momento específico y si es necesario dar solución a los problemas y desviaciones identificadas.

## **2.3 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER**

### **2.3.1 Hipótesis**

Con la realización de un modelo de gestión administrativa basado en la gestión por procesos se maximizará los resultados y fortalecerá la calidad en los servicios en el GAD Municipal de Loreto.

## **2.4 VARIABLES**

### **2.4.1 Variable Independiente**

- Modelo de gestión administrativa

### **2.4.2 Variable Dependiente**

- Maximizar resultados
- Calidad del servicio

## CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad de investigación a utilizar en la Auditoría Integral será:

**Investigación Cualitativa:** recopilación de información sobre los procesos de la gestión administrativa.

**Investigación Cuantitativa:** verificación y análisis de la gestión administrativa y financiera a través de cadenas de valor y dirección estratégica, cálculos estadísticos y aplicación de indicadores.

### 3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación será de tipo exploratorio la cual se realiza cuando se examina un tema o problema investigativo del cual se tiene dudas o no se ha estudiado antes, y se obtiene información para realizar una investigación más completa motivo por el cual se determinarán las debilidades o falencias que posee el cabildo municipal en aspectos: financieros, y administrativos.

Descriptivo la misma que se emplea cuando el objetivo es de detallar como son y cómo se manifiesta fenómenos, situaciones, contextos y eventos, busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, procesos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis, se miden a través de conceptos y se definen variables.

Mediante un detalle de la forma en que se desarrollan las actividades dentro de las áreas de examinar, para posteriormente determinar variables tanto dependientes como independientes.

Correlacional tiene como finalidad conocer la relación existente entre dos o más conceptos, categorías o variables de un contexto en particular, busca la relación entre variables por lo que se pretende definir la incidencia y relación que tienen las variables dependientes: en los resultados y la calidad del servicio, grado de cumplimiento de

eficiencia, eficacia y economía y toma de decisiones acertadas en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Loreto.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1 Población

La población está compuesta por la totalidad de funcionarios y empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Loreto que son:

**Tabla 1: Muestra**

<b>Sujetos</b>	<b>Numero</b>
<b>Directores</b>	<b>6</b>
<b>Jefaturas</b>	<b>4</b>
<b>Empleados</b>	<b>210</b>
<b>Total</b>	<b>220</b>

**Fuente:** GAD Loreto, aplicación de encuestas, 2016

**Elaborado por:** Franklin Ramírez

#### 3.3.2 Muestra

La muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, por lo tanto, se trabajara con toda la población.

### 3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

En la presente investigación se aplicarán los siguientes métodos:

- **Método inductivo - deductivo:** Parte de hechos particulares a afirmaciones de carácter general, se aplicará dicho método en la investigación al momento de analizar información en el área, administrativa para posteriormente analizar el modelo acorde a la realidad del GAD de Loreto.
- **Método hipotético deductivo:** Es la vía primera de inferencias lógico deductivo para arribar a conclusiones particulares a partir de la hipótesis y que después se puedan

comprobar experimentalmente, este método se aplicará al comprobar las hipótesis con la realización de la auditoría integral, aceptando o rechazando la misma.

- **Método estadístico:** Proceso de obtención, representación, análisis, interpretación y proyección de las características, variables o valores numéricos de un estudio o proyecto de investigación para una mejor comprensión de la realidad y una optimización en la toma de decisiones y se aplicará al realizar el análisis de los procesos administrativos y la aplicación de indicadores de gestión y la obtención de la muestra.

- **Técnicas**

Las técnicas a ser utilizadas son:

- **Observación:** Será utilizada al verificar la ejecución de las actividades en GADM Loreto con el fin de recabar información y establecer los puntos críticos en la misma.
- **Entrevista:** Se realizarán con el fin de obtener información de quienes laboran en la institución a través de preguntas estructuradas y no estructuradas efectuadas en forma personal.
- **Encuesta:** Elaboración de preguntas a través de documentos que proporcionan evidencia de las operaciones efectuadas en la institución.

### 3.5 RESULTADOS

A continuación, se presenta un análisis estadístico de las encuestas, aplicado a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Cantonal de Loreto, en donde podemos evidenciar las opiniones y criterios del personal, en donde dan la pauta de los procedimientos que vienen realizando en el GAD en referencia con la gestión administrativa y consecuentemente su incidencia en el desarrollo organizacional específicamente en el clima laboral y los procesos de aprendizaje continuo.

### Pregunta N° 1

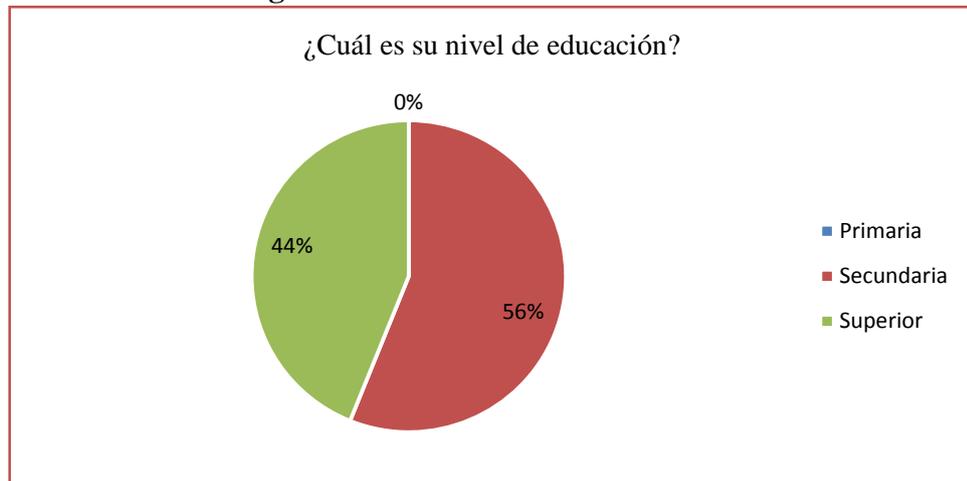
**Tabla 2: Nivel de educación**

1. ¿Cuál es su nivel de educación?		
Opciones	Porcentaje	Respuestas
Primaria	0%	0
Secundaria	56%	69
Superior	44%	54
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>123</b>

Fuente: GAD Loreto, aplicación de encuestas, 2016

Elaborado por: Franklin Ramírez

**Figura N°. 6: Nivel de educación**



Fuente: GAD Loreto, aplicación de encuestas, 2016

Elaborado por: Franklin Ramírez

### Análisis e interpretación:

Según las encuestas a los funcionarios del GAD, el nivel de instrucción predominante es la educación media con un equivalente al 56% no cuenta con conocimientos especializados, lo que se concluye que la mayoría en sus funciones improvisa generando bajos niveles de eficiencia y eficacia en la gestión administrativa.

## Pregunta N° 2

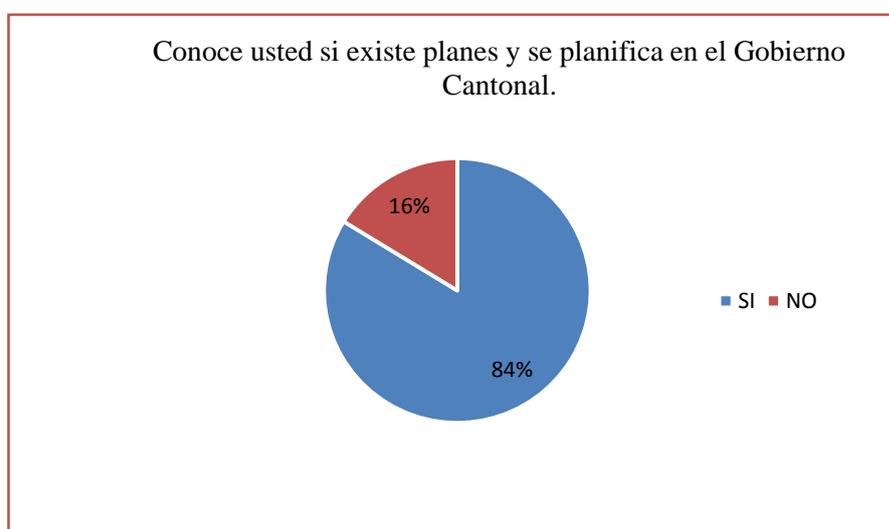
**Tabla 3 : Planes del Gobierno Cantonal**

<b>Conoce usted si existe planes y se planifica en el Gobierno Cantonal</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Respuestas</b>
<b>Si</b>	84%	103
<b>No</b>	16%	20
<b>Total</b>	100%	123

**Fuente:** GAD Loreto, aplicación de encuestas, 2016

**Elaborado por:** Franklin Ramírez

**Figura N°. 7: Planes del Gobierno Cantonal**



**Fuente:** GAD Loreto, aplicación de encuestas, 2016

**Elaborado por:** Franklin Ramírez

### **Análisis e interpretación:**

Según las encuestas a los funcionarios del GAD, determinan que si conocen la existencia de planes y se planifica en el Gobierno Cantonal con un porcentaje del 84% pero la situación es muy débil en su aplicación y además es desactualizado y no se consideran normas y estrategias de calidad en la atención ciudadana, lo que se concluye que no se evalúa el grado de cumplimiento de metas y objetivos propuestos en la gestión administrativa.

### Pregunta N° 3

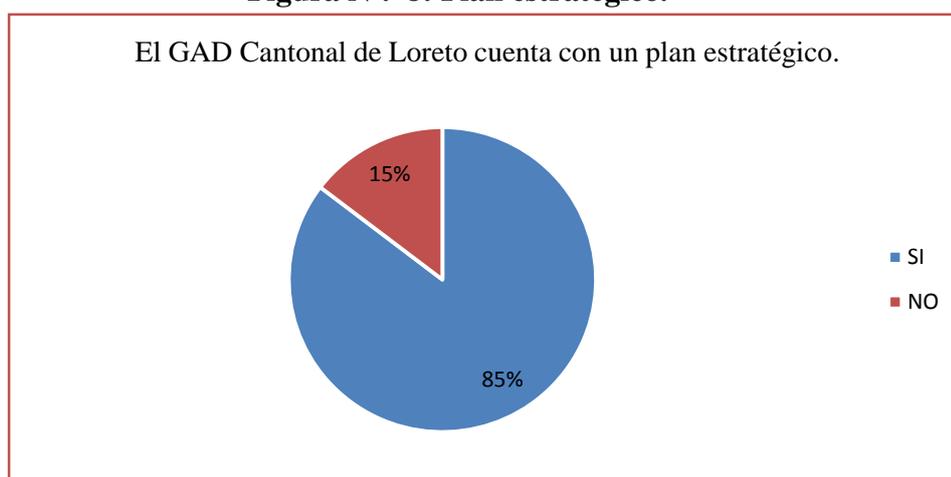
**Tabla 4: Plan estratégico**

<b>3. El GAD Cantonal de Loreto cuenta con un plan estratégico</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Respuestas</b>
<b>Si</b>	85%	105
<b>No</b>	15%	18
<b>Total</b>	100%	123

**Fuente:** GAD Loreto, aplicación de encuestas, 2016

**Elaborado por:** Franklin Ramírez

**Figura N°. 8: Plan estratégico.**



**Fuente:** GAD Loreto, aplicación de encuestas, 2016

**Elaborado por:** Franklin Ramírez

### **Análisis e interpretación:**

Según las encuestas a los funcionarios, determinan que el GAD cuenta con un plan estratégico con un porcentaje del 85% pero la situación es muy débil en su aplicación y además es desactualizado y no se consideran normas y estrategias de calidad en la atención ciudadana, lo que se concluye que no se evalúa el grado de cumplimiento de metas y objetivos propuestos en la gestión administrativa.

#### Pregunta N° 4

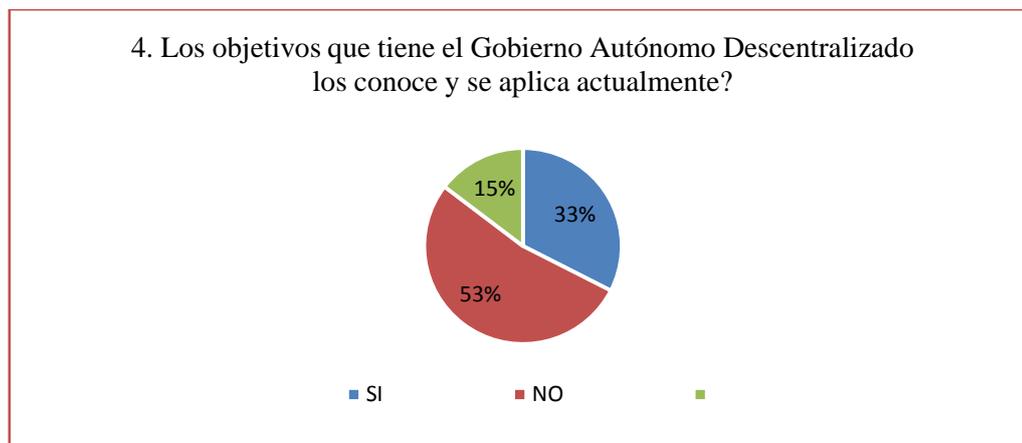
**Tabla 5: Objetivos del GAD**

4. Los objetivos que tiene el Gobierno Autónomo Descentralizado los conoce y se aplica actualmente?		
Opciones	Porcentaje	Respuestas
Siempre	33%	40
Casi Siempre	53%	65
Nunca	15%	18
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>123</b>

Fuente: GAD Loreto, aplicación de encuestas, 2016

Elaborado por: Franklin Ramírez

**Figura N°. 9: Objetivos del GAD**



Fuente: GAD Loreto, aplicación de encuestas, 2016

Elaborado por: Franklin Ramírez

#### **Análisis e interpretación:**

Según las encuestas a los funcionarios, determinan que no se mide el grado de cumplimiento de los objetivos que tiene el Gobierno Autónomo Descentralizado de Loreto con un 15%, además los que conocen y se aplica casi siempre actualmente el 53%, y un 33% mencionan que siempre se conoce y se aplica actualmente los objetivos.

## Pregunta N° 5

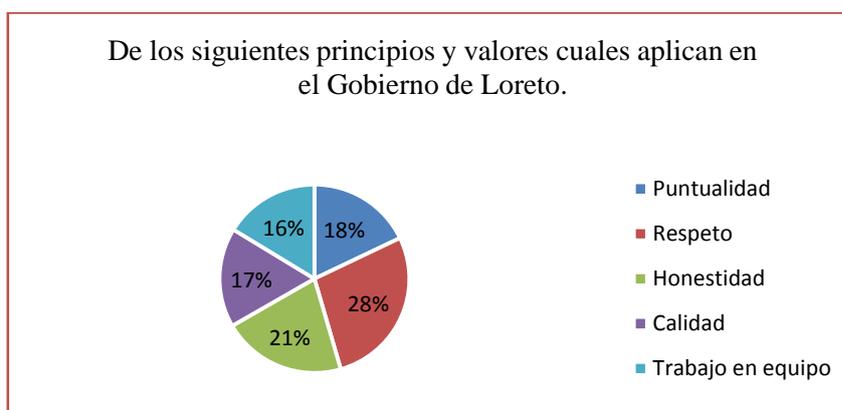
**Tabla 6: Principios y valores**

<b>5. De los siguientes principios y valores cuales aplican en el Gobierno de Loreto.</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Respuestas</b>
<b>Puntualidad</b>	18%	22
<b>Respeto</b>	28%	34
<b>Honestidad</b>	21%	26
<b>Calidad</b>	17%	21
<b>Trabajo En Equipo</b>	16%	20
<b>Total</b>	100%	123

Fuente: GAD Loreto, aplicación de encuestas, 2016

Elaborado por: Franklin Ramírez

**Figura N°. 10: Principios y valores.**



Fuente: GAD Loreto, aplicación de encuestas, 2016

Elaborado por: Franklin Ramírez.

### **Análisis e interpretación:**

En referencia a los principios y valores de los funcionarios, determinan en la encuesta que el GAD aplica esos valores, siendo el de mayor dominante el respeto con un 28%, seguido de la honestidad con un 21%. Al mismo tiempo la calidad y la puntualidad son factores que no se cumplen a cabalidad y repercute en el desarrollo organizacional.

## Pregunta N° 6

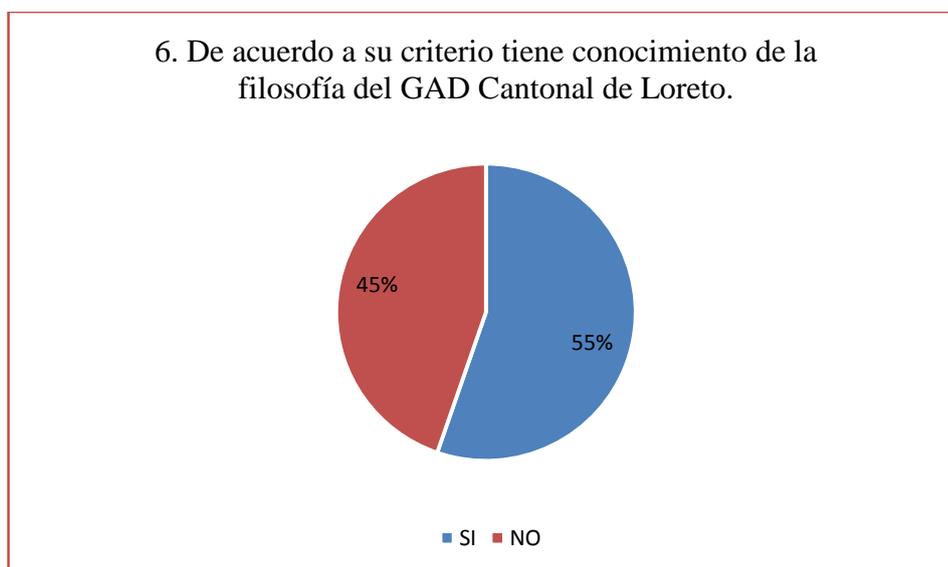
**Tabla 7: Filosofía del GAD**

<b>6. De acuerdo a su criterio tiene conocimiento de la filosofía del GAD Cantonal de Loreto.</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Respuestas</b>
<b>Si</b>	55%	68
<b>No</b>	45%	55
<b>Total</b>	100%	123

Fuente: GAD Loreto, aplicación de encuestas, 2016

Elaborado por: Franklin Ramírez

**Figura N°. 11: Filosofía del GAD.**



Fuente: GAD Loreto, aplicación de encuestas, 2016

Elaborado por: Franklin Ramírez.

### **Análisis e interpretación:**

De acuerdo a la información de las encuestas el GAD Cantonal de Loreto, tiene conocimiento de la filosofía institucional con un porcentaje del 55% lo que se evidencia que conocen de las políticas y acciones del GAD, pero existe un débil compromiso y pertinencia de los funcionarios para dar cumplimiento, ya que un 45% no tienen conocimiento de la filosofía del GAD.

### Pregunta N° 7

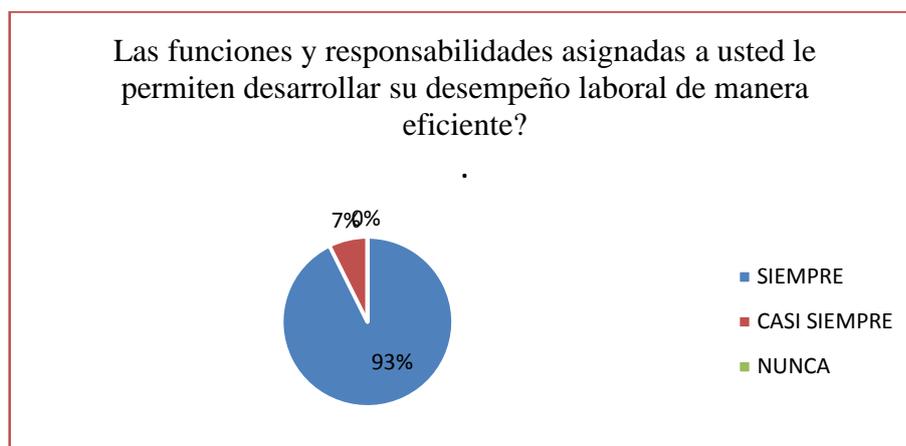
**Tabla 8: Funciones y responsabilidades**

<b>Las funciones y responsabilidades asignadas a usted le permiten desarrollar su desempeño laboral de manera eficiente?</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Respuestas</b>
<b>Siempre</b>	93%	114
<b>Casi Siempre</b>	7%	9
<b>Nunca</b>	0%	0
<b>Total</b>	100%	123

Fuente: GAD Loreto, aplicación de encuestas, 2016

Elaborado por: Franklin Ramírez

**Figura N°. 12: Funciones y responsabilidades.**



Fuente: GAD Loreto, aplicación de encuestas, 2016

Elaborado por: Franklin Ramírez

### **Análisis e interpretación:**

De acuerdo a la información de las encuestas el GAD Cantonal de Loreto, Las funciones y responsabilidades asignadas a los funcionarios le permiten desarrollar su desempeño laboral de manera eficiente con un 93%, y un 7% mencionan que casi siempre les permiten desarrollar su desempeño laboral.

### Pregunta N° 8

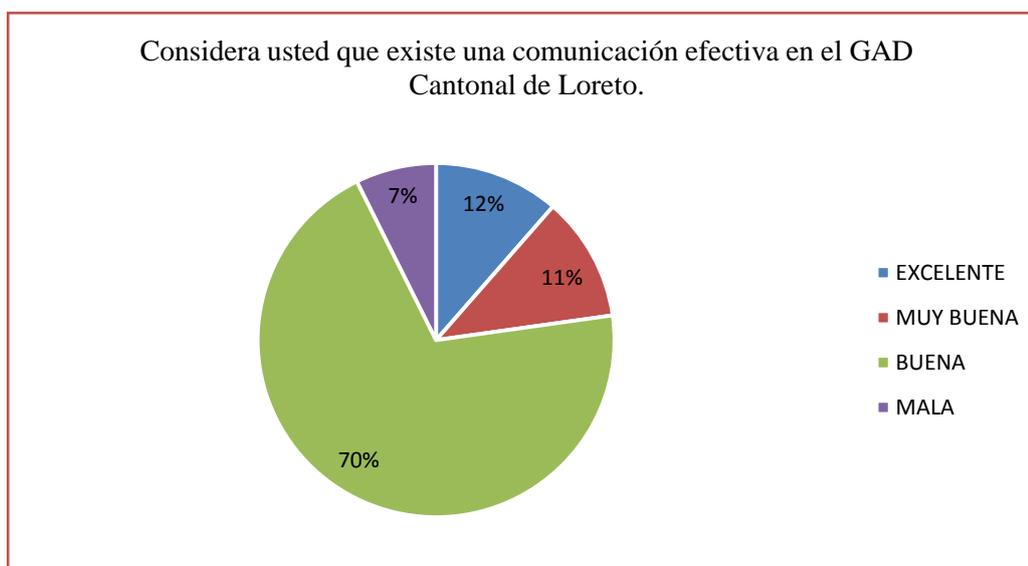
**Tabla 9: Comunicación efectiva**

<b>8. Considera usted que existe una comunicación efectiva en el GAD Cantonal de Loreto.</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Respuestas</b>
<b>Excelente</b>	11%	14
<b>Muy Buena</b>	11%	14
<b>Buena</b>	70%	86
<b>Mala</b>	7%	9
<b>Total</b>	100%	123

Fuente: GAD Loreto, aplicación de encuestas, 2016

Elaborado por: Franklin Ramírez

**Figura N°. 13: Comunicación efectiva.**



Fuente: GAD Loreto, aplicación de encuestas, 2016

Elaborado por: Franklin Ramírez

### **Análisis e interpretación:**

De acuerdo a la información de las encuestas el GAD Cantonal de Loreto, la comunicación en términos generales es buena con un porcentaje del 70%, es decir de acuerdo a la observación directa la comunicación es mala porque cada uno se dedica a cumplir con horarios establecido y no existe actitudes al cambio y fortalecer los vínculos axiológicos y éticos para optimizar el desempeño en el GAD.

## PREGUNTA N° 9

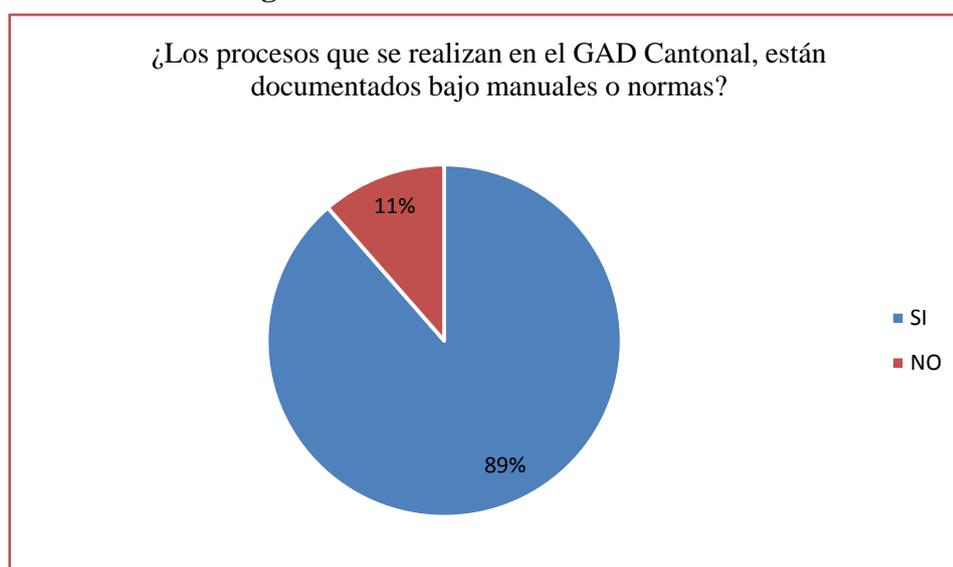
**Tabla 10: Procesos del GAD**

<b>9. Los procesos que se realizan en el GAD Cantonal, están documentados bajo manuales o normas?</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Respuestas</b>
<b>Si</b>	89%	109
<b>No</b>	11%	14
<b>Total</b>	100%	123

**Fuente:** GAD Loreto, aplicación de encuestas, 2016

**Elaborado por:** Franklin Ramírez

**Figura N°. 14: Procesos del GAD.**



**Fuente:** GAD Loreto, aplicación de encuestas, 2016

**Elaborado por:** Franklin Ramírez

### **Análisis e interpretación:**

De acuerdo a la información de las encuestas el GAD Cantonal de Loreto, los procesos que se realizan en el GAD Cantonal, están documentados bajo manuales o normas con un porcentaje del 89%, basados en procedimientos de gestión pública, pero se evidencia que no hay socialización de los instrumentos y paralelamente capacitación de los mismos, que provoca un burocratismo amorfo en la estructura funcional y organizacional, provocando un clima laboral y de aprendizaje complejo en el GAD Cantonal de Loreto.

## Pregunta N° 10

**Tabla 11: Capacitación**

<b>10. Existen programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral y su desarrollo profesional.</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Respuestas</b>
<b>Si</b>	71%	87
<b>No</b>	29%	36
<b>Total</b>	100%	123

Fuente: GAD Loreto, aplicación de encuestas, 2016

Elaborado por: Franklin Ramírez

**Figura N°. 15: Capacitación.**



Fuente: GAD Loreto, aplicación de encuestas, 2016

Elaborado por: Franklin Ramírez

### **Análisis e interpretación:**

De acuerdo a la información de las encuestas el GAD Cantonal de Loreto el 71% mencionan que, Existen programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral y su desarrollo profesional, pero de una manera no planificada dentro de la administración del talento humano, y no existe la relación del aprendizaje continuo y los conocimientos no se practican en los departamentos del GAD.

### Pregunta N° 11

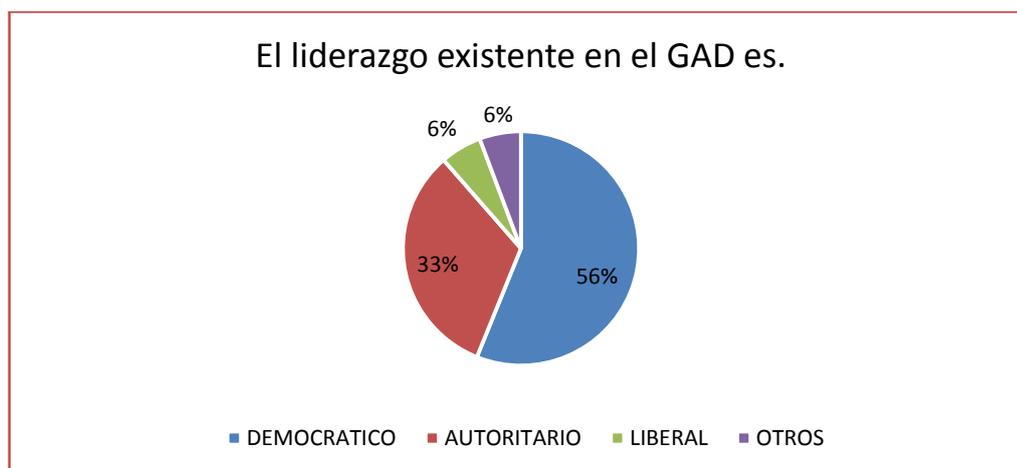
**Tabla 12: Liderazgo**

11. El liderazgo existente en el GAD es.		
Opciones	Porcentaje	Respuestas
Democrático	56%	69
Autoritario	33%	40
Liberal	6%	7
Otros	6%	7
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>123</b>

Fuente: GAD Loreto, aplicación de encuestas, 2016

Elaborado por: Franklin Ramírez

**Figura N°. 16: Liderazgo.**



Fuente: GAD Loreto, aplicación de encuestas, 2016

Elaborado por: Franklin Ramírez

### **Análisis e interpretación:**

De acuerdo a la información de las encuestas, y al preguntarle si existe liderazgo en el GAD, los encuestados manifiestan que, si hay liderazgo tradicional, pero al relacionar con tipos de liderazgo el 56% dijo q existe un líder democrático, pero q no trasciende hacia el cambio configuracional, y el 33% manifiesta que hay un líder autoritario, y q el problema radica en que no existe actitudes hacia el cambio, la acción y la transformación.

## Pregunta N° 12

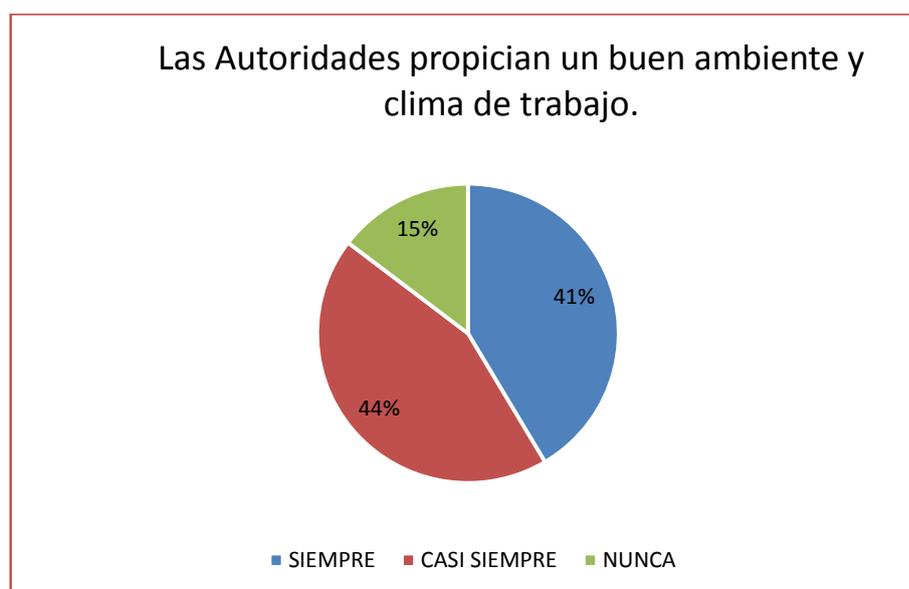
**Tabla 13: Clima de trabajo**

<b>12. Las Autoridades propician un buen ambiente y clima de trabajo.</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Respuestas</b>
<b>Siempre</b>	41%	51
<b>Casi Siempre</b>	44%	54
<b>Nunca</b>	15%	18
<b>Total</b>	100%	123

**Fuente:** GAD Loreto, aplicación de encuestas, 2016

**Elaborado por:** Franklin Ramírez

**Figura N°. 17: Clima de trabajo.**



**Fuente:** GAD Loreto, aplicación de encuestas, 2016

**Elaborado por:** Franklin Ramírez

### **Análisis e interpretación:**

De acuerdo a la información de las encuestas, y al preguntarle si el grado de control que se realiza a los funcionarios han mencionado que es muy necesario con un 50% y un 49% mencionan que es aceptable.

### Pregunta N° 13

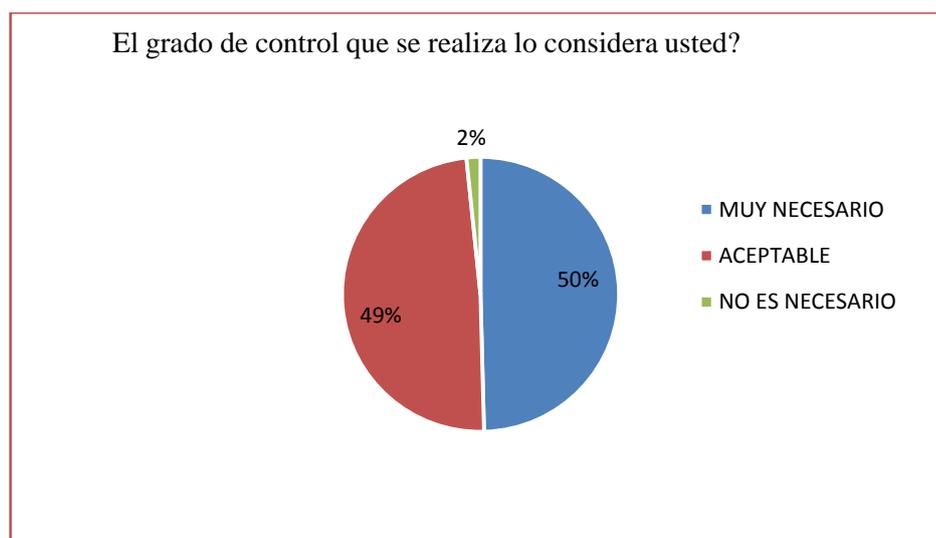
**Tabla 14: Control del GAD**

13. El grado de control que se realiza lo considera usted?		
Opciones	Porcentaje	Respuestas
Muy Necesario	50%	61
Aceptable	49%	60
No Es Necesario	2%	2
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>123</b>

Fuente: GAD Loreto, aplicación de encuestas, 2016

Elaborado por: Franklin Ramírez

**Figura N°. 18: Control del GAD**



Fuente: GAD Loreto, aplicación de encuestas, 2016

Elaborado por: Franklin Ramírez

### Análisis e interpretación:

De acuerdo a la información de las encuestas, y al preguntarle si las respectivas autoridades del GAD Cantonal de Loreto propician un buen ambiente y clima de trabajo contestaron un 50%, casi siempre promueven ambientes adecuados de trabajo entendido en cumplimiento antes que por resultados.

## Pregunta N° 14

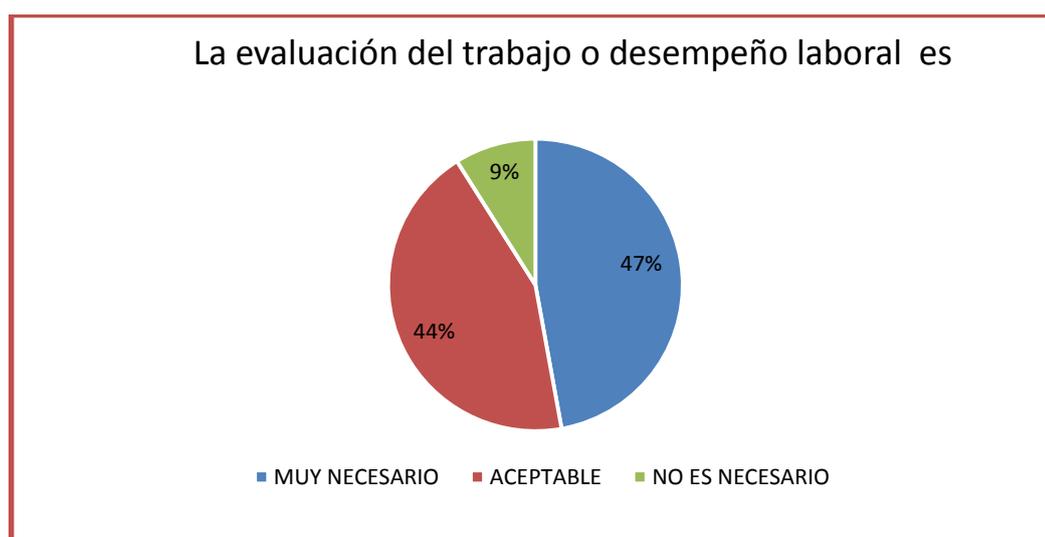
**Tabla 15: Evaluación de trabajo**

14. La evaluación del trabajo o desempeño laboral es?		
Opciones	Porcentaje	Respuestas
Muy Necesario	47%	58
Aceptable	44%	54
No Es Necesario	9%	11
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>123</b>

Fuente: GAD Loreto, aplicación de encuestas, 2016

Elaborado por: Franklin Ramírez

**Figura N°. 19: Evaluación de trabajo.**



Fuente: GAD Loreto, aplicación de encuestas, 2016

Elaborado por: Franklin Ramírez

### **Análisis e interpretación:**

De acuerdo a la información los encuestados manifiestan que la evaluación del desempeño laboral es muy necesario con un porcentaje del 47%, indicando que se debe evaluar la eficiencia y eficacia del desempeño y como es el compromiso frente a las funciones del GAD. Asimismo, opinan que sea planificado y con personas de conocimiento de la materia.

### Pregunta N° 15

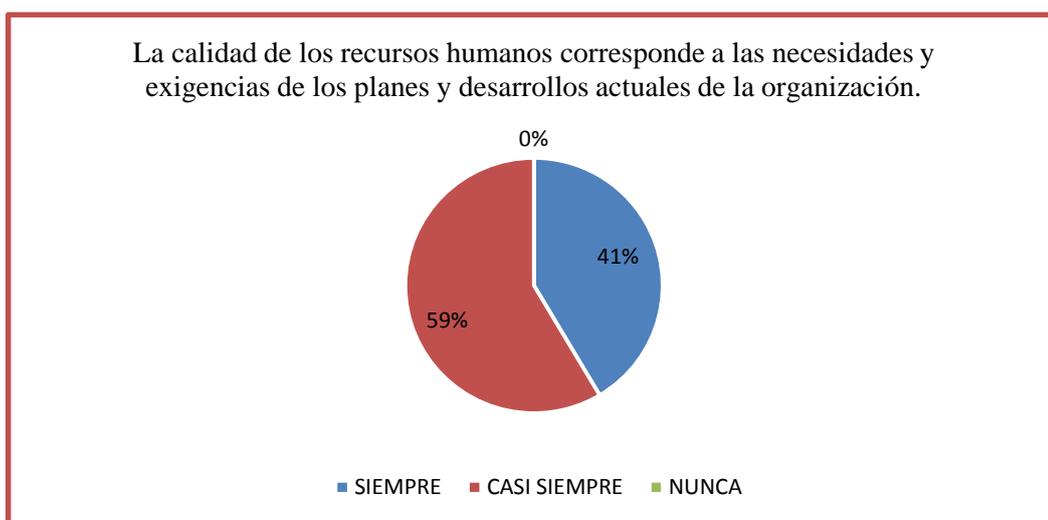
**Tabla 16: Calidad de los recursos**

<b>15. La calidad de los recursos humanos corresponde a las necesidades y exigencias de los planes y desarrollos actuales de la organización.</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Respuestas</b>
<b>Siempre</b>	41%	51
<b>Casi Siempre</b>	59%	72
<b>Nunca</b>	0%	0
<b>Total</b>	100%	123

Fuente: GAD Loreto, aplicación de encuestas, 2016

Elaborado por: Franklin Ramírez

**Figura N°. 20: Calidad de los recursos.**



Fuente: GAD Loreto, aplicación de encuestas, 2016

Elaborado por: Franklin Ramírez

### **Análisis e interpretación:**

De acuerdo a la información los encuestados manifiestan que el 59% casi siempre la calidad de los recursos humanos corresponde a las necesidades y exigencias de los planes y desarrollos actuales de la organización. Esto se debe a que no se da un control y seguimiento de los planes y se mide en forma empírica el grado de cumplimiento de los objetivos.

## Pregunta N° 16

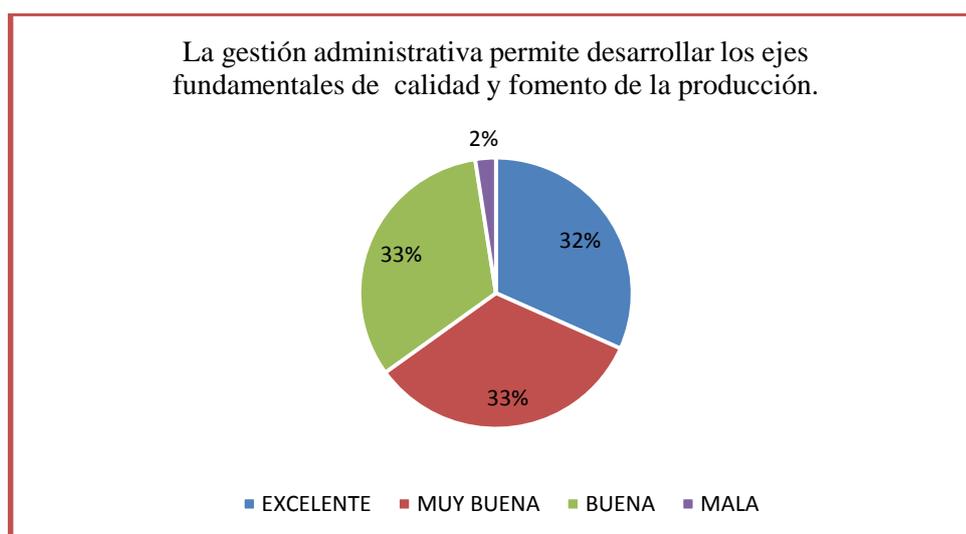
**Tabla 17: Gestión administrativa**

<b>16. La gestión administrativa permite desarrollar los ejes fundamentales de calidad y fomento de la producción.</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Respuestas</b>
<b>Excelente</b>	32%	39
<b>Muy Buena</b>	33%	41
<b>Buena</b>	33%	40
<b>Mala</b>	2%	3
<b>Total</b>	100%	123

Fuente: GAD Loreto, aplicación de encuestas, 2016

Elaborado por: Franklin Ramírez

**Figura N°. 21: Gestión administrativa**



Fuente: GAD Loreto, aplicación de encuestas, 2016

Elaborado por: Franklin Ramírez

### **Análisis e interpretación:**

De acuerdo a la información los encuestados manifiestan que la gestión administrativa permite desarrollar los ejes fundamentales de calidad y fomento de la producción en un equivalente al 33% que es muy buena y buena porque mejora los procesos y la atención ciudadana.

### 3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

#### 3.6.1 Comprobación de Hipótesis

##### Paso 1.- Identificación de la hipótesis

**H1**= Hipótesis de Trabajo

**H0**= Hipótesis Nula

**H1.-** El diseño modelo de gestión administrativa tiene relación significativa con la maximización de resultados y mejorará la calidad del servicio en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loreto.

**H0.-** El diseño modelo de gestión administrativa NO tiene relación significativa con la maximización de resultados y mejorará la calidad del servicio en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loreto.

**Donde las variables son las siguientes:**

**Variable independiente:** Modelo de gestión administrativa

**Variable dependiente:** Maximizar los resultados  
Calidad en el servicio al cliente.

**Paso 2.- Elaboración de la matriz de contingencia o cuadro de frecuencias observadas (O):**

**Tabla 18: Matriz de contingencia**

VARIABLES	SI	NO	TOTAL
Maximización de resultados	45	36	81
Calidad en el servicio al cliente	41	1	42
<b>TOTAL</b>	87	36	123

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Franklin Ramírez

### Paso 3: Cuadro de frecuencias esperadas (E)

Para calcular las frecuencias esperadas se aplicará la siguiente fórmula:

$$E = \frac{TF \cdot TC}{TG}$$

$$E = \frac{87 \cdot 81}{123}$$

$$E = 57.29 \text{ R//.}$$

$$E = \frac{TF \cdot TC}{TG}$$

$$E = \frac{36 \cdot 81}{123}$$

$$E = 23.71 \text{ R//.}$$

$$E = \frac{TF \cdot TC}{TG}$$

$$E = \frac{87 \cdot 42}{123}$$

$$E = 29.71 \text{ R//.}$$

$$E = \frac{TF \cdot TC}{TG}$$

$$E = \frac{36 \cdot 42}{123}$$

$$E = 12.29 \text{ R//.}$$

Tabla 19: Frecuencias esperadas

VARIABLES	SI	NO	TOTAL
Maximización de resultados	57.29	23.71	81
Calidad en el servicio al cliente	29.71	12.29	42
<b>TOTAL</b>	87	36	123

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Franklin Ramírez

### Paso 4. Nivel de significancia y grados de libertad

Nivel de significancia del 95% de confiabilidad - 5% = 0,05.

Dónde: t = Nivel de significancia (Distribución del chi-cuadrado de la tabla)

$$X^2t = 3,84$$

#### Grado de libertad

$$GL = (F - 1) (C - 1)$$

$$GL = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$GL = 1//$$

**Dónde:**

**F** = filas

**C** = Columnas

**GL** = grados de libertad

**X<sup>2</sup>** = 3,84

El valor 3,84 que se refleja en la fila 1 columna 0,05 de la Tabla de Distribución Chi Cuadrado (X<sup>2</sup>)

### **Paso 5. Cálculo del chi cuadrado**

Para realizar este cálculo aplicaremos la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum \frac{(f_e - f_o)^2}{f_e}$$

**En donde:**

X<sup>2</sup> = Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

FO = Frecuencias Observadas

FE = Frecuencias Esperadas

**Tabla 20: Cálculo del chi cuadrado.**

<b>FO</b>	<b>FE</b>	$\sum \frac{(f_e - f_o)^2}{f_e}$
45	<b>57.29</b>	2.64
41	<b>29.71</b>	4.29
36	<b>23.71</b>	6.37
1	<b>12.29</b>	10.37
<b>TOTAL</b>		<b>23.67</b>

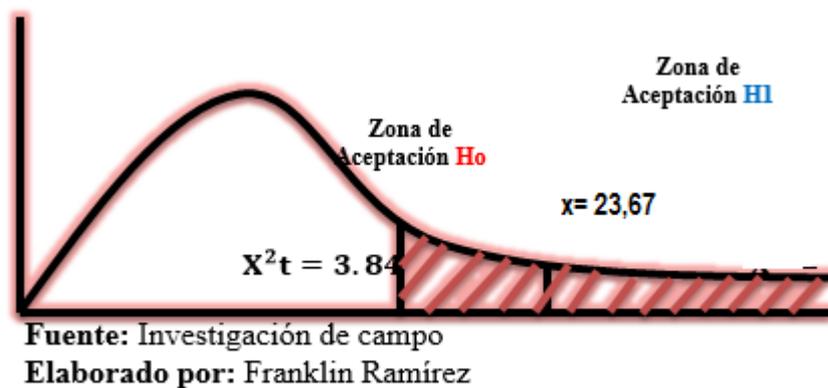
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Franklin Ramírez

### Paso 6: Toma de decisiones y conclusiones:

De acuerdo con la interpretación estadística se verifica que el chi cuadrado calculado ( $x^2$ ) es mayor que el chi cuadrado de la tabla ( $X_t$ ) entonces ( $23,67 > 3,84$ ), por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis, es decir. El diseño de un modelo de gestión administrativa, tiene relación significativa con la maximización de resultados y mejorará la calidad del servicio en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loreto.

Figura N°. 22: Decisiones y conclusiones



## **CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1. TITULO**

PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA ALCANZAR RESULTADOS Y ELEVAR LOS NIVELES DE CALIDAD VALORACIÓN Y ATENCIÓN OPORTUNA Y EFICIENTE EN EL GAD MUNICIPAL DE LORETO.

### **4.2. INTRODUCCIÓN**

La presente propuesta es desarrollada con el propósito de diseñar un Manual de Gestión de Procesos para el GAD Municipal de Loreto (GADML). El manual integra tanto procesos administrativos como operativo acorde a la realidad y a las necesidades de la entidad, tomando en consideración la información obtenida, mediante indicadores de seguimiento y control para la implementación de la propuesta con la finalidad de maximizar los resultados y los procedimientos identificados en el Gobierno Autónomo Municipal de Loreto.

El presente Manual de Procesos busca ser una guía de procedimientos necesarios para el continuo funcionamiento de las actividades en el GADML, cada uno con sus correspondientes propósitos, alcances, áreas responsables, puntos de control, descripción de actividades y documentos de referencia, siendo su objetivo primordial, presentar una visión en conjunto de las áreas administrativas, delimitar actividades y responsabilidades, ayudar a la correcta ejecución de las labores encomendadas y programadas, proporcionar la uniformidad del trabajo, servir como instrumento normativo y de apoyo para el control, seguimiento y evaluación de los objetivos institucionales.

El manual es un instrumento de apoyo de mucho beneficio para el funcionamiento del GADML, permite entender los diversos procesos que se lleva a cabo y facilita su actualización dependiendo de las necesidades.

### **4.3. OBJETIVOS**

- Proponer un manual de gestión por procesos, mediante estrategias y acciones de mejora para optimizar los resultados que generen una mayor satisfacción del cliente interno y externo.
- Definir los procesos operativos que permitan brindar una atención de calidad al usuario del GAD Municipal de Loreto.
- Definir las funciones relacionadas con cada cargo y proponer estrategias para lograr el comprometimiento del personal que labora en el GAD Municipal de Loreto.

### **4.4 Direccionamiento Estratégico de la Casa Hogar**

#### **4.4.1 Propuestas de Misión**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loreto, es una entidad jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera que formula y ejecuta los planes de desarrollo social y ordenamiento territorial, cuya finalidad es promover el desarrollo económico sustentable y sostenible del cantón; mediante la articulación de la gestión de calidad para optimizar recursos; bajo los principios de transparencia, respeto, solidaridad, responsabilidad y trabajo en equipo.

#### **4.4.2 Propuesta de Visión**

Ser, líder y referente de la gestión eficiente y eficaz que promueva el ordenamiento territorial y la seguridad ciudadana, desarrollo económico, ambiental y social, mejorando la calidad de vida de la población a través de la dotación de servicios básicos, y el apoyo a la cultura y el ambiente, con un liderazgo al cambio y a la integración del cantón.

#### **4.4.3 Propuesta de Valores Organizacionales**

- Respeto
- Compromiso
- Integridad

- Responsabilidad social
- Trabajo en equipo
- Honestidad
- Pluralidad

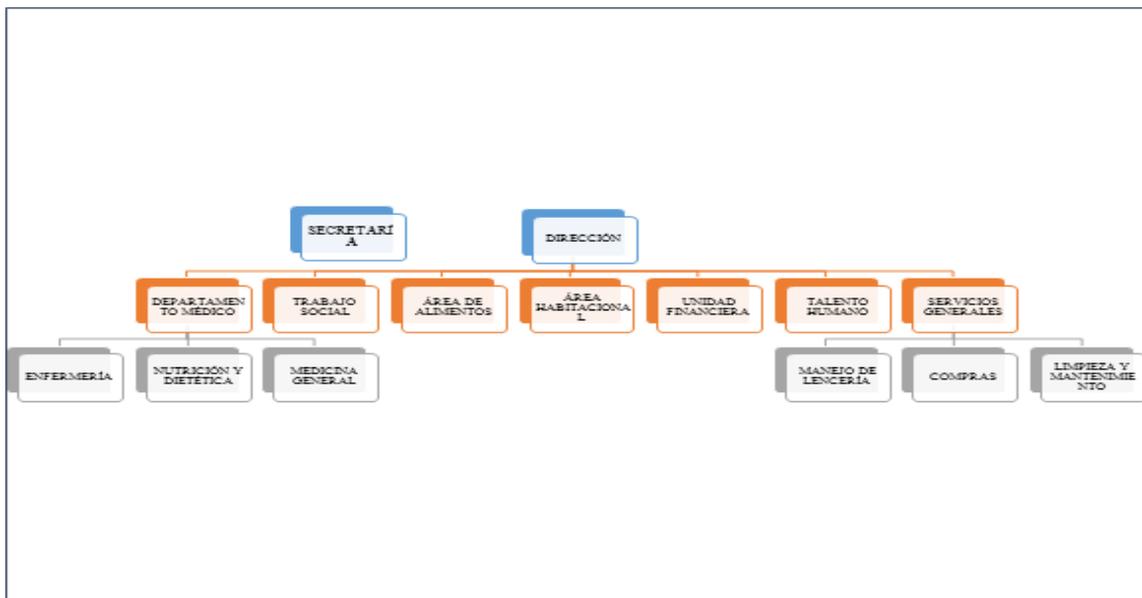
#### **4.4.4 Metas Organizacionales Propuestas**

- Promover y generar procesos de desarrollo económico y social del Cantón Loreto.
- Ofrecer una atención cálida, oportuna y de calidad en el servicio.
- Lograr la cooperación de la familia y la comunidad para mejorar la calidad de vida de los Adultos Mayores.
- Implementar un sistema de Gestión por Procesos.
- Extender el servicio a más usuarios.
- Reducir costos innecesarios.
- Desarrollar las competencias individuales y colectivas del talento humano.
- Cumplir con la responsabilidad social de generar fuentes de trabajo y mejorar la calidad de vida de los colaboradores.

#### **4.4.5 Propuesta de la Estructura Organizacional**

Actualmente el GAD de Loreto no cuenta con una Estructura Orgánica claramente definida y actualizada, mediante el proceso investigativo se determinó que en la institución existe una administración, un departamento médico, un departamento de trabajo social, un área habitacional, un área de alimentación y un área social. También se observó que esta institución laboran veinte personas. Por este motivo se propone la siguiente estructura organizacional.

**Figura N°. 23: Estructura Organizacional**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autor

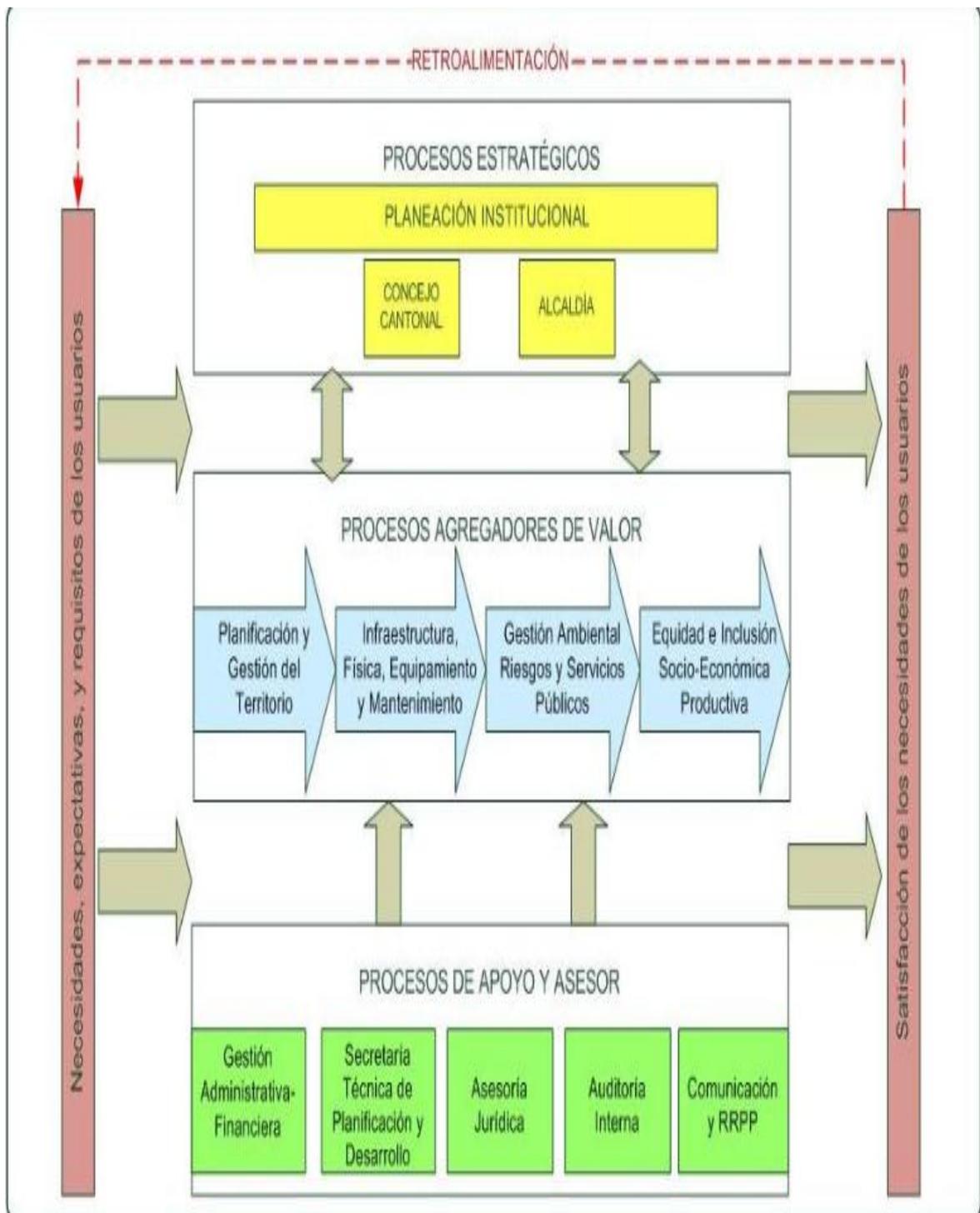
Con la estructura se busca definir funciones que permitan mejorar la atención a los usuarios y además generar responsabilidades a cada uno de los funcionarios y lógicamente de acuerdo a un programa de selección, reclutamiento y selección del personal de acuerdo al perfil de puestos en el sector público, con el propósito de cumplir con los objetivos y metas que la señalan las disposiciones legales y normativas, considera necesario regular la organización y funciones de las diferentes dependencias que conforman la institución, mediante metodologías y procedimientos que normen los niveles de dependencia, responsabilidad y separación de funciones incompatibles.

#### **4.4.5.1 Mapa Estratégico Gad Municipal de Loreto.**

La propuesta se inicia con la identificación de la cultura organizacional que va acorde al desarrollo interpersonal y al talento humano capacitado, lo mencionado nos diferencia de la mayoría de empresas públicas, demostrando profesionalismo y capacidad de trabajo, manifestando a los clientes externos, como son las instituciones generadoras de servicios y atención al usuario.

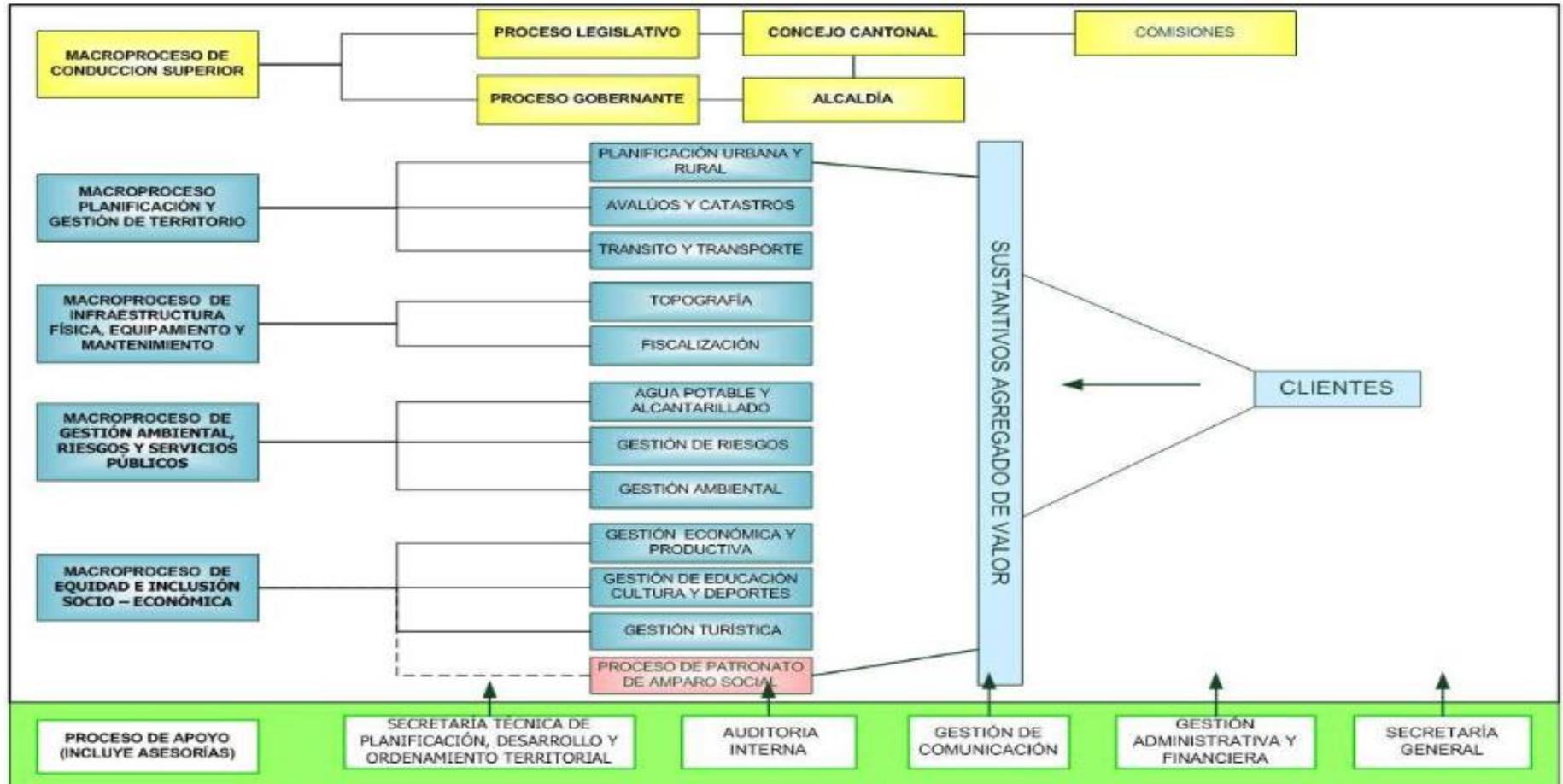
Para lo cual se realiza un diagnóstico minucioso de la institución identificando principalmente en donde se encuentra actualmente posicionado La Institución considerando el ambiente interno y externo, pudiendo así realizar un análisis y presentar la siguiente figura:

**Figura N°. 24: Mapa estratégico del GAD de Loreto**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Autor

Figura N°. 25: Mapa estratégico del GAD de Loreto



Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: Autor

#### 4.4.6 Mapa de Procesos Genérico

A continuación, se muestra el Mapa de Procesos Genérico de la institución donde se identifican los procesos estratégicos, los procesos clave y los procesos de soporte necesarios para el normal desarrollo de actividades en la Casa Hogar.

Figura N°. 26: Mapa de Procesos Genérico



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Autor

#### Mapeo de procesos

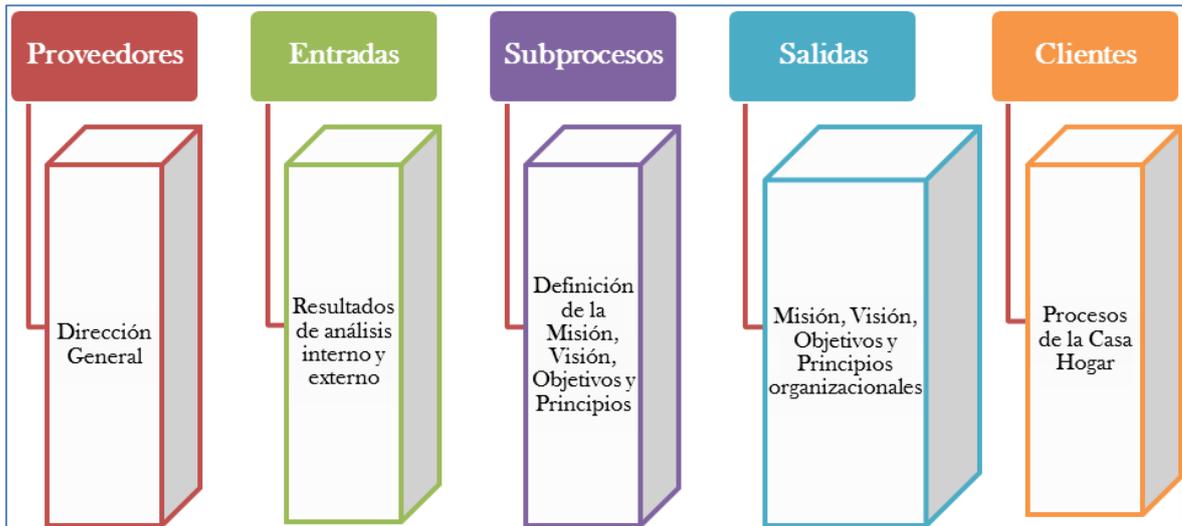
Con el propósito de mapear los procesos principales del GAD Municipal de Loreto, se aplicó la técnica SIPOC, por sus siglas en inglés Supplier, Inputs, Process, Outputs and Customers (Proveedores, Entradas, Subprocesos, Salidas y Clientes).

#### 4.4.7 Proceso de Planificación Estratégica

**Objetivo:** Definir estrategias que permitan alcanzar las metas y objetivos organizacionales y contribuyan a instaurar en la institución un ciclo de mejora continúa.

**Responsable:** Dirección General

**Figura N°. 27: Mapeo del proceso de planificación**



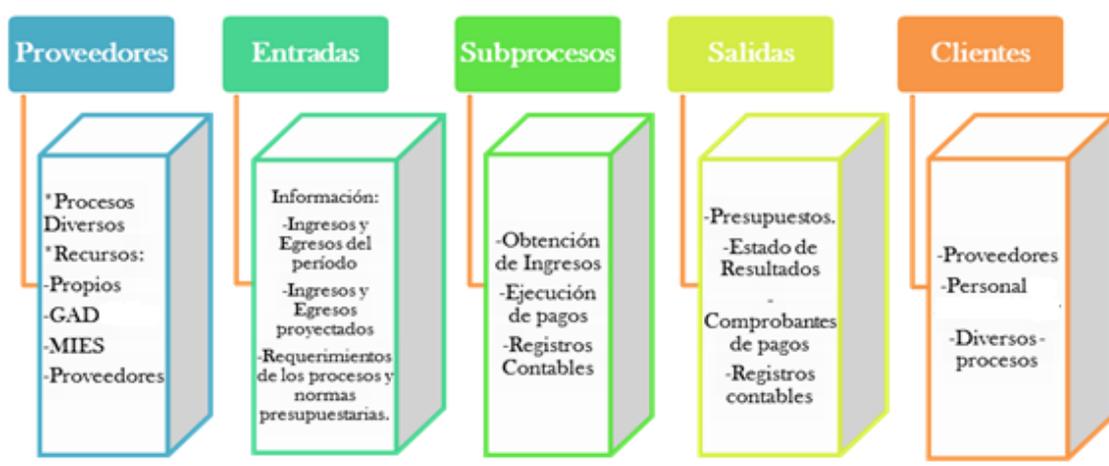
**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Autor

#### 4.4.8 Proceso de Gestión Financiera

**Objetivo:** Obtener los recursos presupuestarios de acuerdo a los planes operativos y de mejoras necesarios para cubrir los costos y gastos del GADML.

**Responsable principal:** Dirección General y Área Administrativa.

**Figura N°. 28: Mapeo del proceso de Gestión Financiera**



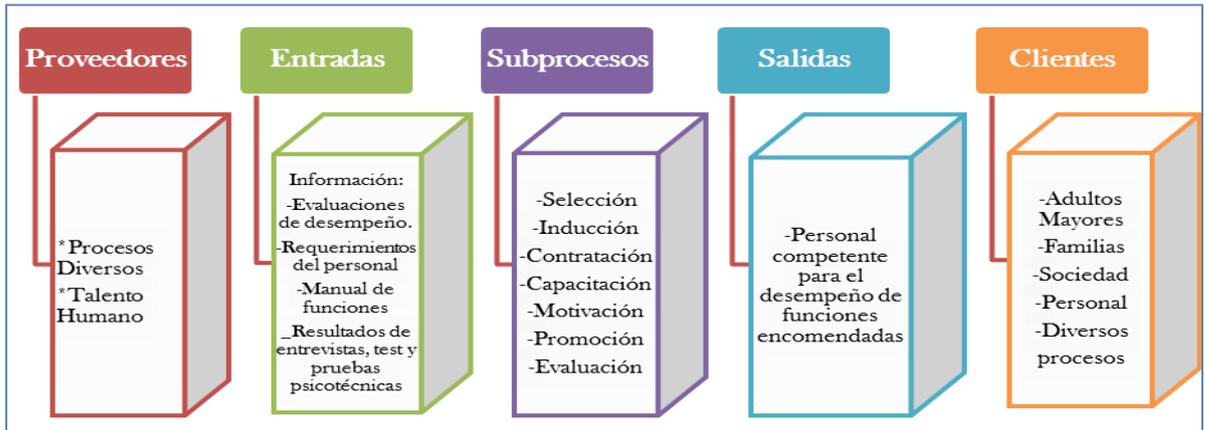
**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Autor

#### 4.4.9 Proceso de Gestión del Talento Humano

**Objetivo:** Contar con el Talento Humano eficiente y de calidad, con una adecuada formación académica de alto nivel a través de programas de selección de personal.

**Responsable principal:** Dirección General.

**Figura N°. 29: Mapeo del proceso de gestión del talento humano**



**Fuente:** Investigación de campo

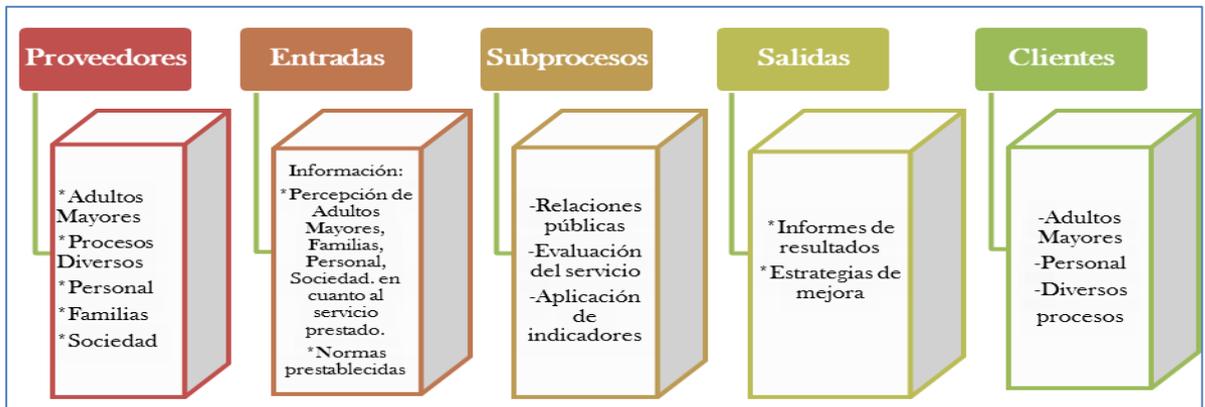
**Elaborado por:** Autor

#### 4.4.10 Proceso de Gestión de Atención al Cliente

❖ **Objetivos:** Realizar procesos de evaluación y mejora del servicio al usuario.

❖ **Responsable principal:** Director del centro y personal administrativo.

**Figura N°. 30: Mapeo del proceso de atención al cliente**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autor

## **Proceso de Gestión de la Información**

De acuerdo con (Burch & Grudnitski, 1992), en un mundo tan competitivo como el nuestro el arma más poderosa es la información, pues ayuda a los gerentes a desempeñarse mejor, a combatir a los competidores, a innovar, a reducir el conflicto y a adaptarse a los acontecimientos del mercado.

Desde este punto de vista los sistemas de gestión de la información del GAD Municipal de Loreto, deben canalizar la información desde las fuentes a los receptores, empleando los diversos canales de información haciéndola accesible, organizándola y automatizándola.

Para lograr una adecuada Gestión de los Sistemas de Información se deben considerar varios aspectos:

- **Documentación de procesos.** El GADML, no ha documentado ni estandarizado ningún proceso, razón por la cual cada persona hace lo que considera correcto, existiendo variaciones en las formas y tiempos de ejecución. En tal virtud más adelante se muestra un detalle de los procesos por cada una de las áreas estratégicas de esta casa asistencial.
- **Manejo de sistema de información general.** El análisis de la información del GADML se dificulta debido a que se manejan registros aislados, lo cual genera falta de oportunidad y de veracidad al momento de evaluar la situación integral de la institución.
- **Documentación en medios digitales (actualizada).** El GADML no cuenta con una persona específica que se encargue de ordenar, digitar y actualizar la información, incluso se observa poco manejo de información.

### **4.4.11 Fases para la Implementación de Procesos**

- ❖ **Fase 1. Comunicar a toda la organización, en forma clara y precisa los nuevos procedimientos.** Los colaboradores de la Casa Hogar deben poseer un sentido de propósito compartido para lograr un objetivo común, para agilizar y facilitar el desempeño de sus actividades.

- ❖ **Fase 2. Lograr que las estructuras organizacionales estén alineadas a la visión y metas organizacionales.** Las estructuras que no están alineadas obstaculizan las acciones de mejora.
- ❖ **Fase 3. Capacitar a los involucrados en el proceso de cambio.** Las personas deben contar con las habilidades y actitudes idóneas para asumir los nuevos desafíos. Esto implica que todos los empleados deben ser facultados para tomar decisiones e implementarlas.
- ❖ **Fase 4. Alinear los sistemas de información con la visión.** Debe constituirse una plataforma sobre la cual los nuevos procedimientos se impulsen.
- ❖ **Fase 5. Confrontar al talento humano que entorpece el proceso de cambio.** De la Dirección de la Casa Hogar depende el empuje y la motivación que los colaboradores demuestran, deben despertar el interés con su propio ejemplo, la consulta frecuente y la revisión periódica y participativa, hasta que los nuevos procedimientos se conviertan en la forma cotidiana de hacer las cosas en la organización. Si esto no funciona es preciso confrontar mediante el diálogo a aquellas personas reacias al cambio, motivándolas en virtud de los beneficios individuales y colectivos que recibirán si se convierte en fuente impulsora del cambio.

#### **4.4.12 Sistema de Mejoramiento Continuo**

A fin de que los procesos sean más efectivos, eficientes y adaptables, y, con ello lograr el mejoramiento continuo en la Casa Hogar de Adultos Mayores del cantón Loreto, se pondrán en práctica las diez actividades propuestas por (Harrington, 1987) y que actualmente se aplican en varias de las organizaciones más exitosas de los Estados Unidos.

- 1) **Compromiso de la Alta Dirección:** El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresar en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.
- 2) **Consejo Directivo del Mejoramiento:** Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la institución.

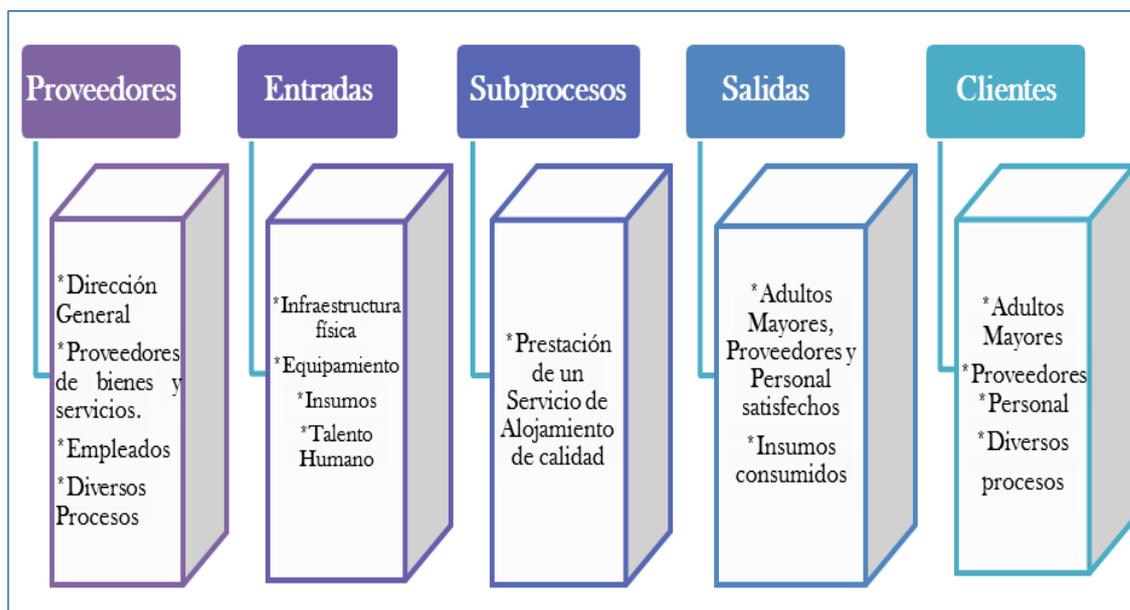
- 3) **Participación total de la administración:** El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la institución y las técnicas de mejoramiento respectivas.
- 4) **Participación de los empleados:** Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.
- 5) **Participación individual:** Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.
- 6) **Equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos):** Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.
- 7) **Actividades con participación de los proveedores:** Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.
- 8) **Aseguramiento de la calidad:** Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas.
- 9) **Planes de calidad a corto plazo y estrategias de calidad a largo plazo:** Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.
- 10) **Sistema de reconocimientos:** El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo o premiar a todos los individuos y grupos cuando

alcancen una meta en la que puedan realizar una importante aportación al proceso de mejoramiento.

#### 4.4.13 Proceso de Gestión del Servicio de Alojamiento

- ❖ **Objetivo:** Brindar alojamiento al Adulto Mayor que lo necesite y cumpla con los requisitos para beneficiarse de este servicio.
- ❖ **Responsable principal:** Personal operativo y administrativo.

**Figura N°. 31: Mapeo del proceso de alojamiento**



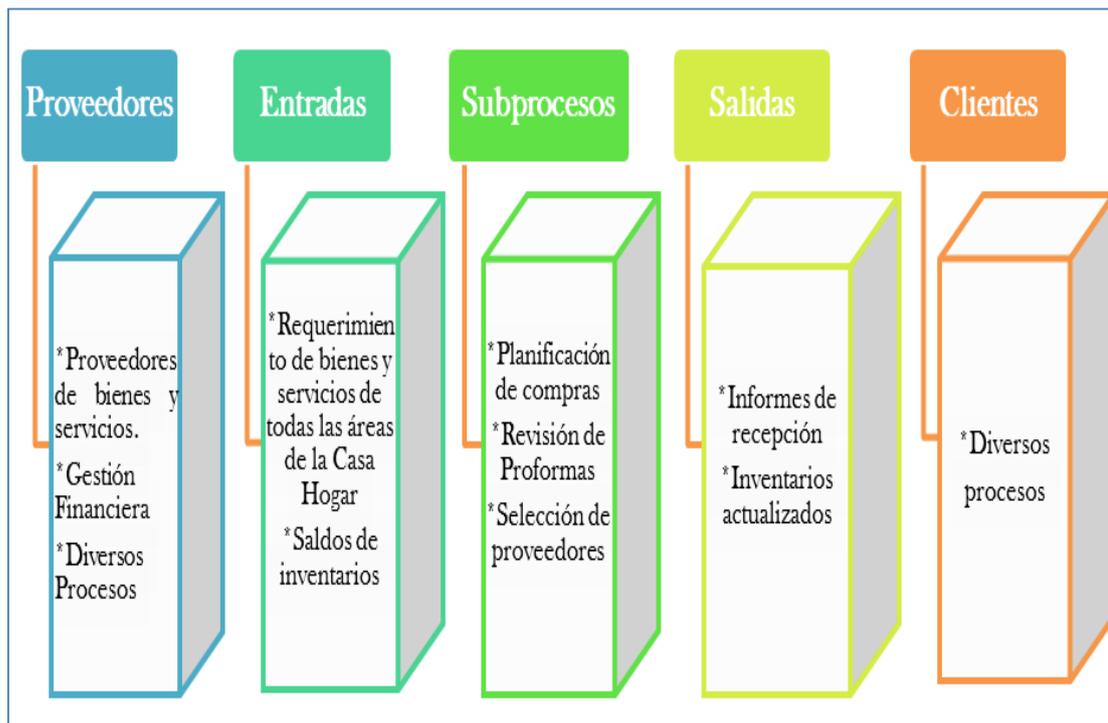
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autor

#### 4.4.14 Proceso de Gestión de Compras

- ❖ **Objetivos:** Planificar las compras de insumos necesarios para la atención al Adulto Mayor y el normal funcionamiento de la Casa Hogar.
- ❖ **Responsable principal:** Dirección General y Área Administrativa.

Figura N°. 32: Mapeo del proceso de gestión de compras



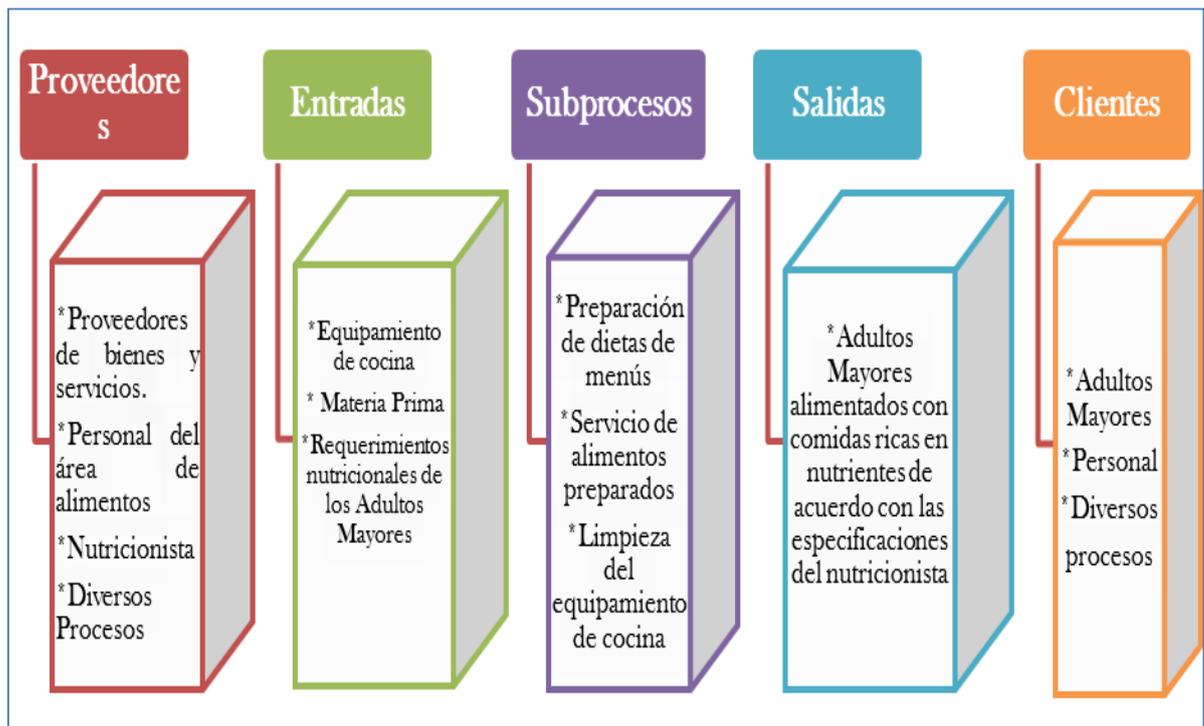
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autor

#### 4.4.15 Proceso de Gestión de los Servicios Complementarios

- ❖ **Objetivo:** Ofrecer servicios de calidad para superar las expectativas de los usuarios de la Casa Hogar.
- ❖ **Responsable principal:** Medicina General, Servicio Social y Psicología.

Figura N°. 33: Mapeo del proceso de servicios complementarios



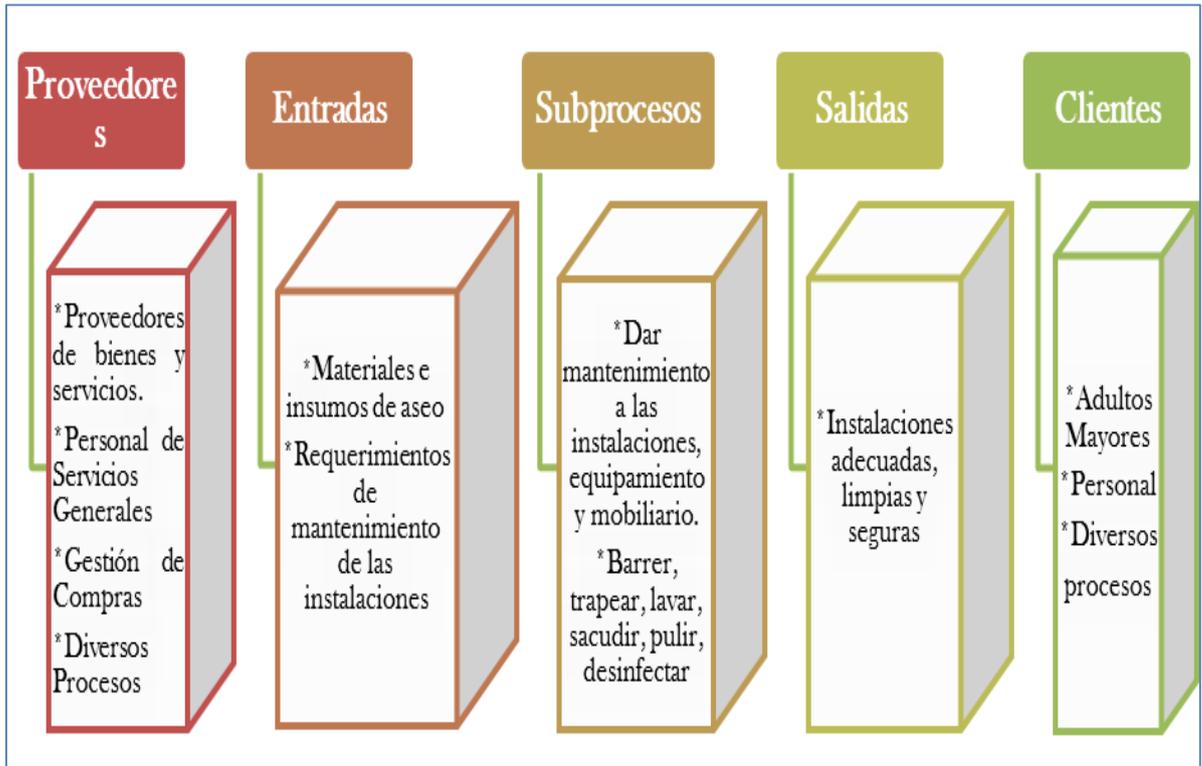
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autor

#### 4.4.16 Proceso de Gestión de Servicios General (Limpieza y mantenimiento)

- ❖ **Objetivos:** Proporcionar limpieza y orden en las instalaciones de la Casa Hogar para satisfacer a los usuarios.
- ❖ **Responsable principal:** Área de Servicios Generales.

Figura N°. 34: Mapeo del proceso de servicios generales



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

#### 4.4.17 Descripción y Diagramación de Procesos

A continuación, se muestra una sucesión cronológica de operaciones que podrán ser aplicadas para ejecutar los diversos procesos que se requieren en la Casa Hogar del cantón Loreto, donde se identifican responsabilidades para lograr la interrelación entre el personal que administra, ejecuta y verifica las actividades que desarrolla la institución.

También se han elaborado diagramas de flujo para la representación gráfica de la sucesión de las operaciones de cada procedimiento. Cada flujograma muestra las actividades que

componen cada procedimiento a través de símbolos y textos condensados. Los símbolos se enlazan entre sí por medio de flechas que indican desde y hacia dónde va el flujo de la información, mostrando el orden lógico en que deben ejecutarse las instrucciones, a fin de que el personal de la Casa Hogar pueda identificar en forma rápida la forma de realizar eficazmente sus actividades.

#### **4.5 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS EN LA DIRECCIÓN FINANCIERA**

Para la realización de esta investigación se procedió a identificar los procesos reales que actualmente maneja el departamento financiero.

La planeación de obras que la comunidad necesita está a cargo del alcalde y de los concejales, aquellos que presupuestan los valores para la ejecución de las mismas, por ende, a continuación, ejemplos de procesos con los pasos correctos en su ejecución.

##### **4.5.1 Emisión de Títulos de Crédito**

Impuestos como: utilidades a la compra - venta de bienes urbanos, a los vehículos, patentes, activos totales, ingreso a espectáculos públicos, esto se realizará previo requerimiento de los contribuyentes.

Tasas como: ocupación de la vía pública, arriendo de mercados, ocupación de cementerio municipal, permiso de construcción, fondos de garantías por construcción.

##### **4.5.2 Bajas de Títulos**

Las realiza una persona que labora en la dirección financiera a petición del usuario que se siente afectado. Luego se pide copias de cédula, certificado de la registraduría, pero no se realiza inspección física, sino todo el trámite se desarrolla a nivel de oficina sin que se vaya depurando los catastros de predios urbanos, rústicos, agua, patente, etc.

### **4.5.3 Pagos a Realizar**

La persona encargada llevará los documentos a que se coloquen los vistos buenos y los entregará con firma de responsabilidad. Todo pago deberá realizarse previo al cumplimiento de lo siguiente:

- Solicitud dirigida al señor alcalde a través de un memo indicando la necesidad de realizar la compra con firma del responsable, esto se entregará a proveeduría para obtener las proformas que se adjuntará a dicha solicitud, quien tendrá un plazo de 8 días laborables.
- Posteriormente estas documentaciones se entregarán a presupuesto para que confirme la existencia de la partida presupuestaria para el egreso.
- Después de la aprobación de presupuesto se dirigirá a la dirección financiera para aprobación y verificación.

### **4.5.4 Proveeduría y Bodega**

En esta sección se debe obtener las proformas y facturas respectivas para dar trámite a las compras que la institución requiera, esto en un plazo no mayor a 5 días laborables, las que se anexarán al pedido y serán entregadas al encargado de la revisión de documentos en contabilidad para continuar con los correspondientes vistos bueno y la orden de pago por parte del director financiero.

### **4.5.5 Análisis de los Procesos para el Departamento de Contabilidad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loreto.**

El departamento de contabilidad tiene un arduo trabajo con relación a las actividades que se desarrollan día a día, como es la verificación de cada uno del proceso de pagos generados por cada uno del departamento, con su respectiva papeleta de depósito y su correspondiente registro en cada una de las cuentas que deben ingresarse los depósitos, tanto los ingresos propios como los ingresos de fondos ajenos.

También se registran todos los asientos contables donde se registra todos los descuentos para el pago de las declaraciones de impuesto a renta e IVA, donde también se realizan

las reclamaciones mensuales correspondientes para la devolución del pago del IVA, otras de las labores que tienen es el registro de los convenios que se suscriben con otras entidades del gobierno central.

Finalmente, la revisión mensual de la información financiera, la misma que será elevada a la página web del ministerio de finanzas e -SIGEF para que le sean transferidos al gobierno autónomo de Loreto los recursos a su debida oportunidad.

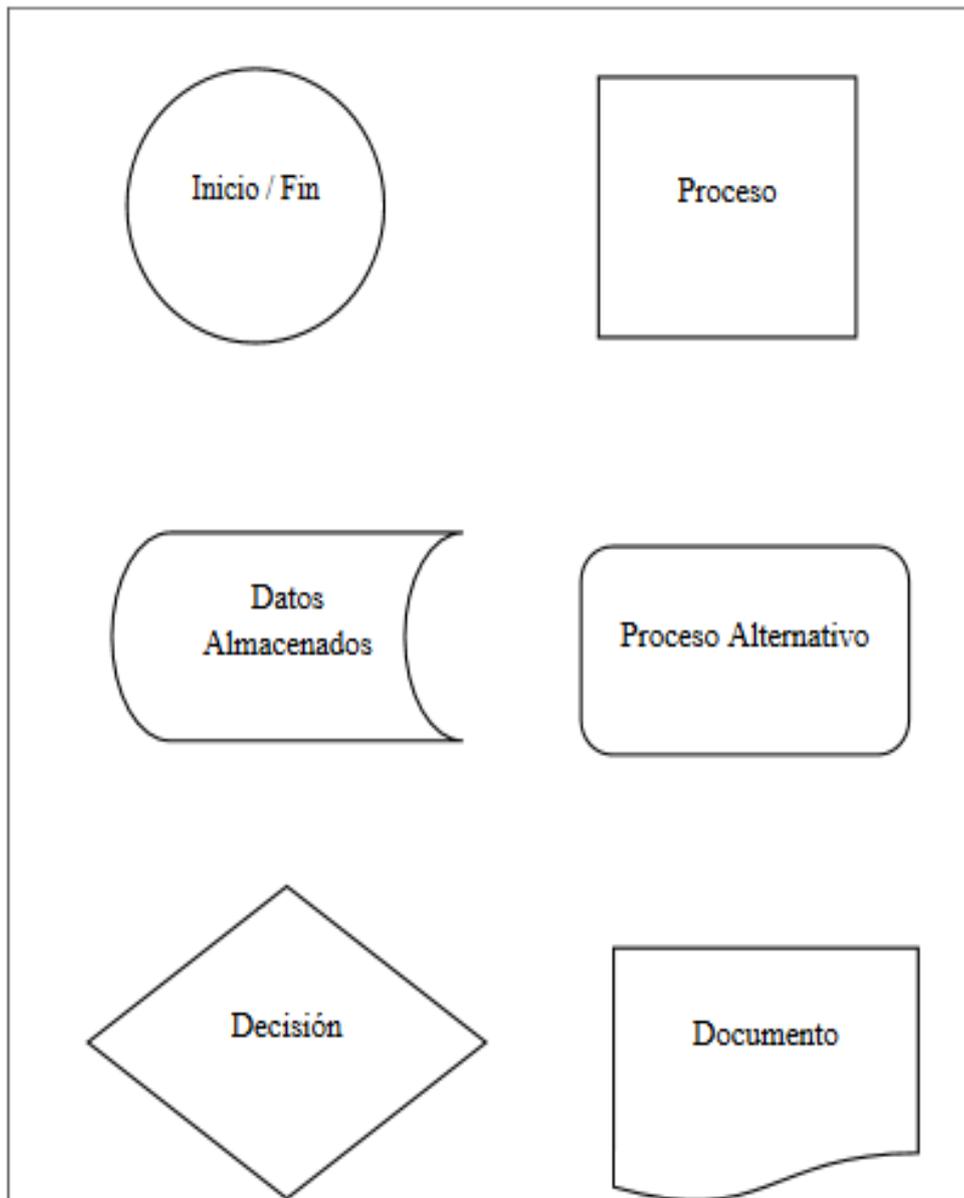
El, e - SIGEF es una herramienta informática para todas las instituciones del Gobierno Central, a partir del 1 de enero del 2008.

El objetivo del e - SIGEF es convertir a la administración pública en una misión de servicio a la sociedad, en condiciones de transparencia, disciplina y control para alcanzar niveles óptimos de eficiencia, eficacia y efectividad.

#### **4.5.6 Flujograma Procesos Contables Propuestos**

A continuación, se presenta el flujograma del proceso contable propuesto para el área de contabilidad del municipio del cantón Loreto; en el cual se registra la forma o manera de seguir el cumplimiento y coordinación del proceso; con el objetivo de presentar de una manera gráfica se ha utilizado los flujogramas los cuales contienen la representación de la secuencia de pasos que se usan para alcanzar el resultado y se utilizaron los símbolos clásicos que se detallan en seguida.

**Figura N°. 35: Flujograma del proceso contable**

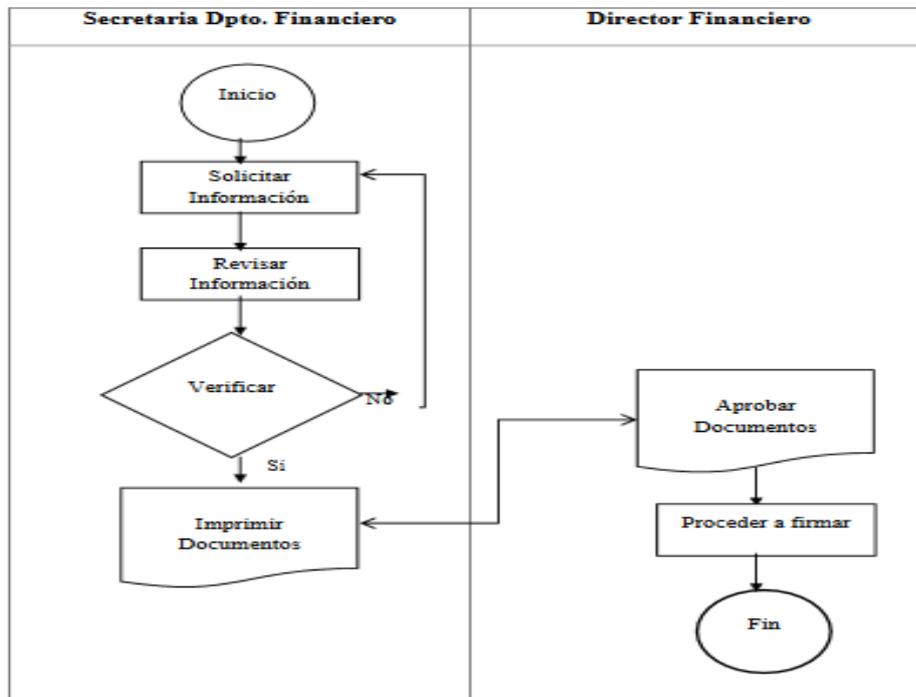


**Fuente:** GAD Municipal de Loreto.

**Elaborado por:** Autor

#### 4.5.7 Flujograma Procesos de Revisión de Documentos.

Figura N°. 36: Flujograma procesos de revisión de documentos.



Fuente: GAD Municipal de Loreto.

Elaborado por: Autor.

#### Pasos del proceso de revisión de documentos:

1. Solicitar a la información a las diferentes áreas departamentales.
2. Revisar si la información no contiene errores.
3. Verificar si la información llega completa.
4. Imprimir los documentos correspondientes a la información requerida.
5. A probar los documentos.
6. Finalmente se procederá la firma y autorización.

#### Descripción de documento y/o actividad:

La recepción de la información se dará por medio de email, oficios, actas, formularios etc.

**Responsables del proceso:**

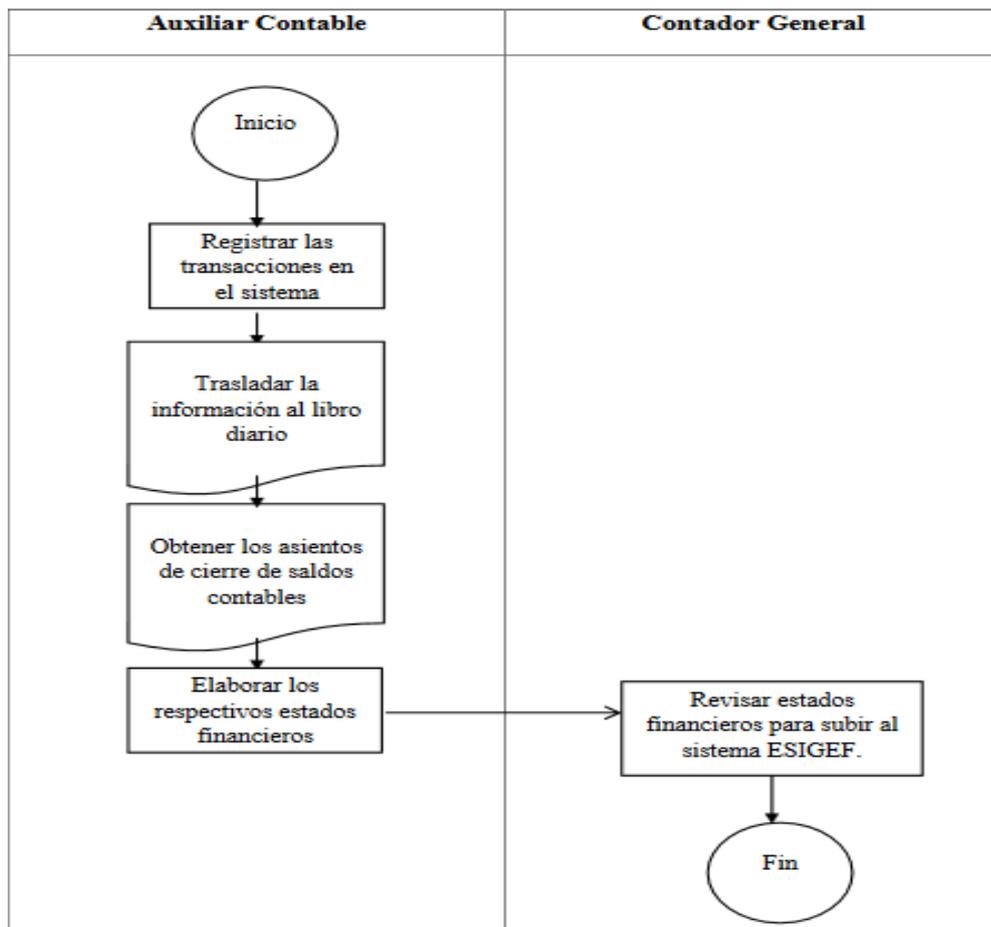
- Director Financiero
- Secretaria de la dirección Financiera

**Observaciones relevantes:**

El objetivo de este proceso es que el personal del departamento contable realice la revisión de documentos de una manera más eficaz y ordenada, con ello tratar de optimizar el tiempo y evitar el tras papeleo o pérdidas de los mismos.

**4.5.8 Flujoograma de Proceso de Registros de Transacciones.**

**Figura N°. 37: Flujoograma de proceso de registros de transacciones.**



**Fuente:** GAD Municipal de Loreto.  
**Elaborado por:** Autor.

**Pasos del proceso de registro de transacciones:**

1. Registrar las transacciones correspondientes en el sistema contable e - SIGEF
2. Luego proceder a trasladar al libro diario
3. Después obtener registros de los asientos de cierre de saldos contables
4. Elaborar los respectivos estados financieros
5. Revisar los estados financieros para subir a la página web del ministerio de finanzas
6. Una vez realizado todo esto se finaliza el proceso.

**Descripción de documento y/o actividad:**

Los registros de transacciones se darán por medio de facturas, formularios, informes etc.

**Responsables del proceso:**

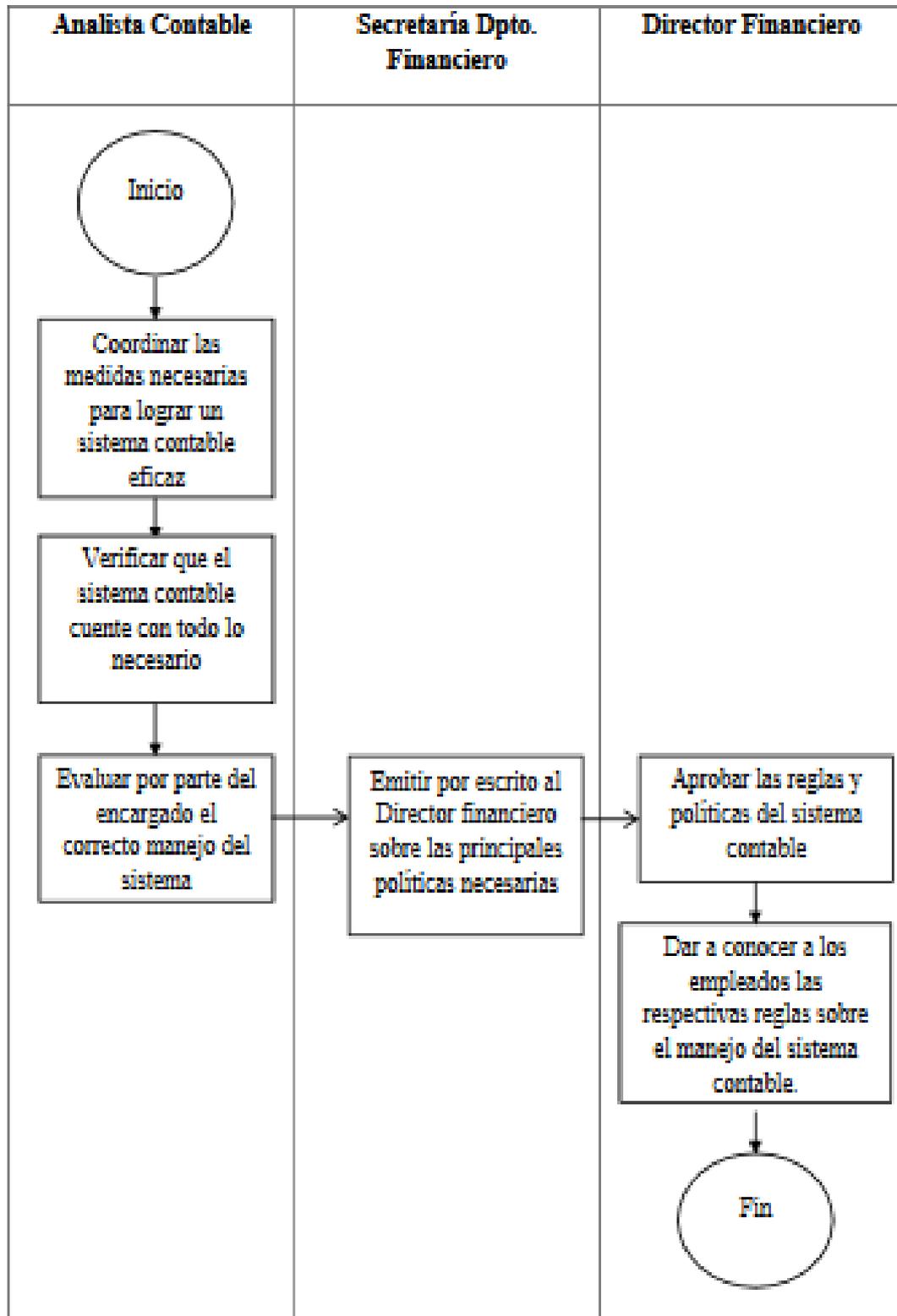
- Auxiliar Contable
- Contador General

**Observaciones relevantes:**

El objetivo de este proceso es que el personal del departamento contable revise continuamente los registros de transacciones que se elaboran en base a documentación suficiente relacionada con las operaciones registradas que apoyen la veracidad del reporte de la información financiera.

#### 4.5.9 Flujograma de Proceso del Sistema Contable

Figura N°. 38: Flujograma de proceso del sistema contable.



Fuente: GAD Municipal de Loreto.

Elaborado por: Autor.

**Pasos del proceso del sistema contable:**

1. Proceder a coordinar las medidas necesarias para lograr un sistema contable eficaz
2. Luego verificar que el sistema contable cuente con todo lo necesario
3. Evaluar por parte del encargado el correcto manejo del sistema contable.
4. Emitir por escrito al director financiero sobre las principales políticas necesarias.
5. Aprobar las reglas y políticas del sistema contable.
6. Por último se da a conocer a los empleados las respectivas reglas sobre el manejo del sistema contable.

**Descripción de documento y/o actividad:**

El sistema contable se dará por medio de email, actas, informes, etc.

**Responsables del proceso:**

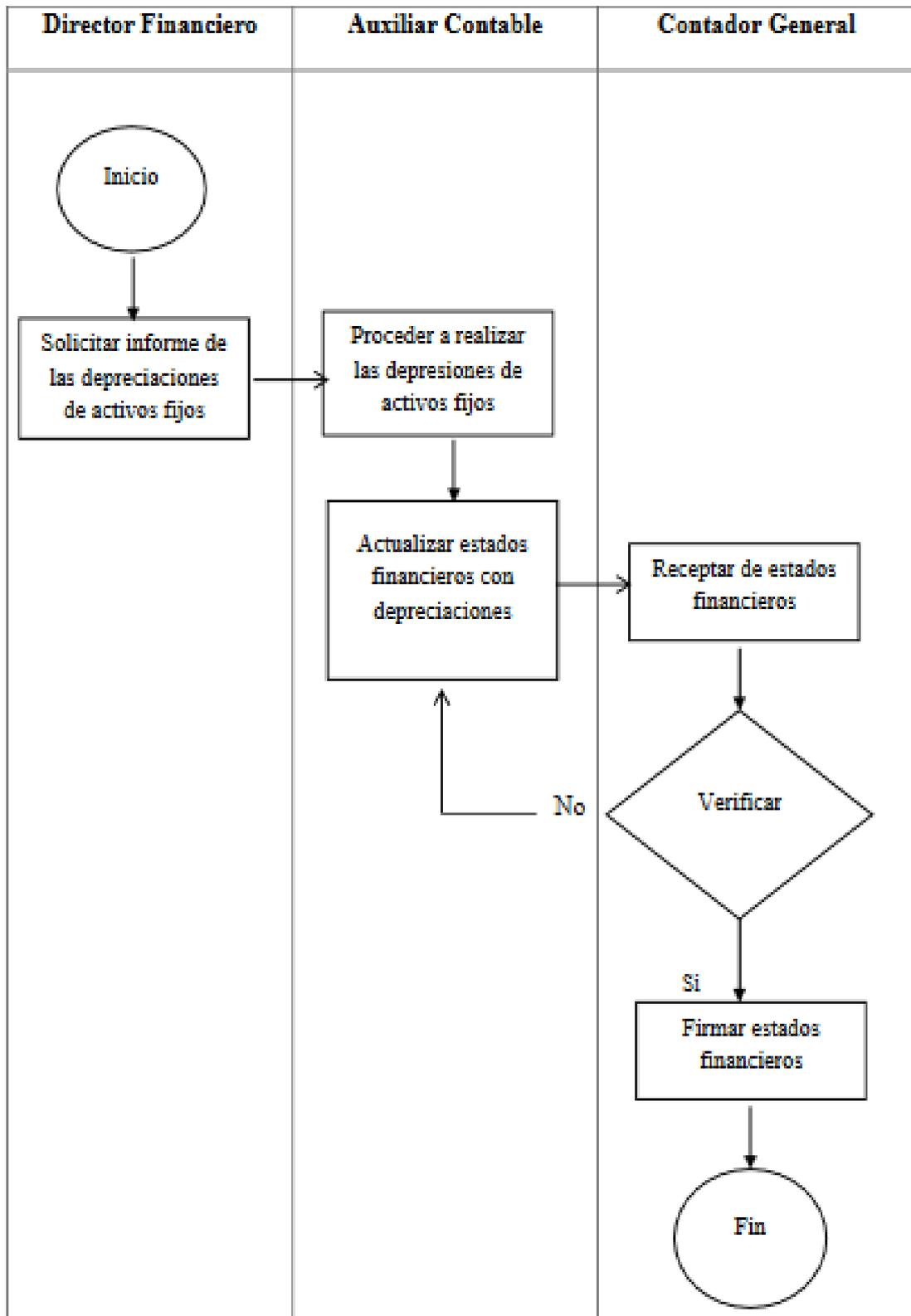
- Analista Contable
- Director Financiero
- Secretaria de la dirección Financiera

**Observaciones relevantes:**

El objetivo de este proceso es que el personal del departamento contable pueda optimizar tiempo y recursos, mediante la utilización de este sistema el cual será de mucha ayuda a las actividades a realizarse.

#### 4.5.10 Flujograma de Proceso Cuenta Depreciación.

Figura N°. 39: Flujograma de proceso cuenta depreciación.



Fuente: GAD Municipal de Loreto.  
Elaborado por: Autor.

### **Solicitar el informe de las depreciaciones de activos fijos:**

1. Registrar la depreciación en el sistema y se procede a realizar las depreciaciones de activos fijos.
2. Actualizar los estados financieros con depreciaciones.
3. Proceder a la recepción de estados financieros.
4. Verificar que no existen errores.
5. Firmar los estados financieros por parte del el contador general para finalizar este proceso.

### **Descripción de documento y/o actividad**

El proceso de la cuenta depreciación se dará por medio de informes, asientos contables, registros de activos fijos, etc.

### **Responsables del proceso**

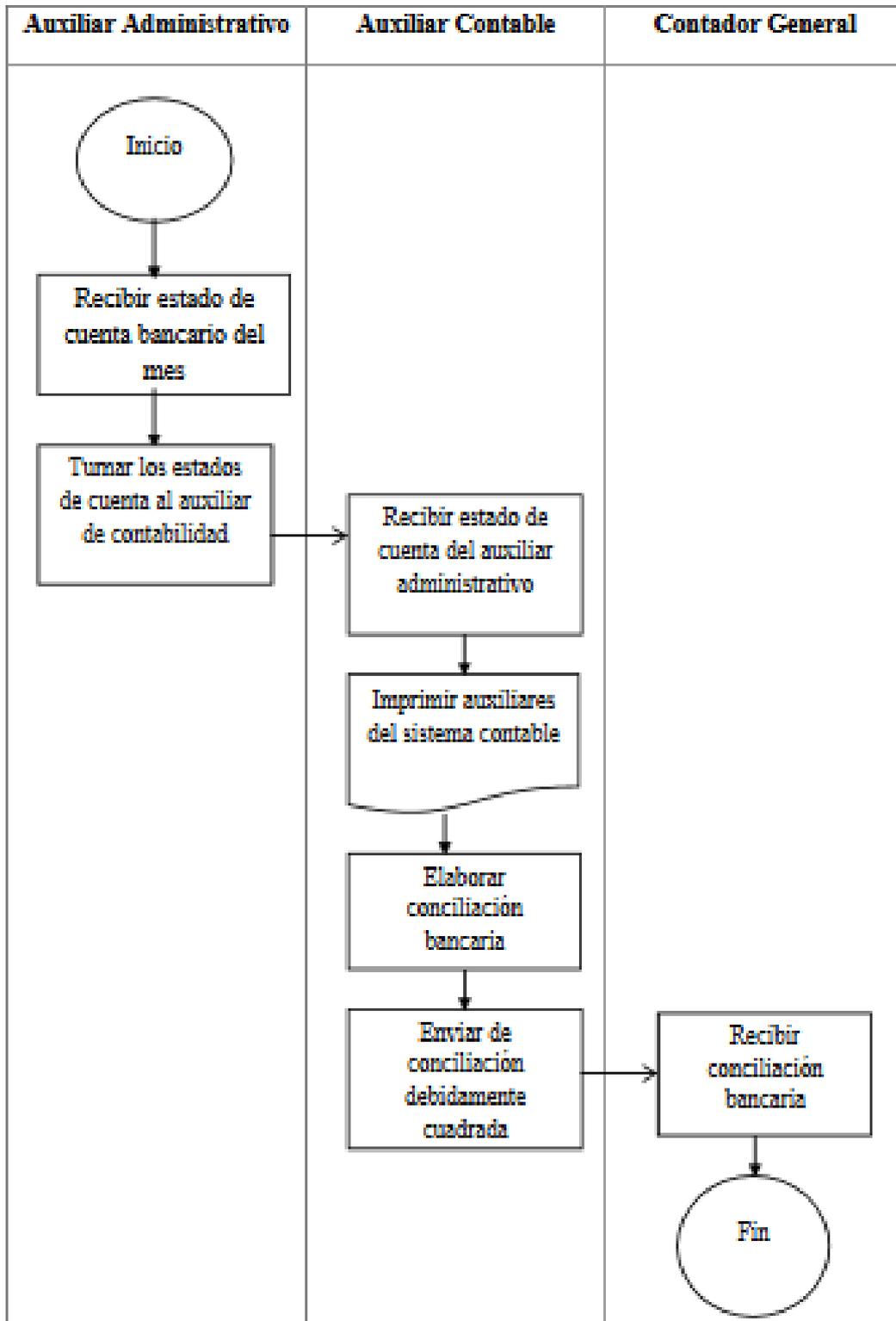
- Analista Contable
- Director Financiero
- Contador General

### **Observaciones relevantes**

El objetivo de este proceso es que el personal del departamento contable al momento de solicitar los informes pueda establecer procedimientos para el registro oportuno de las depreciaciones mensuales.

#### 4.5.11 Flujograma de Proceso Conciliación Bancaria

Figura N°. 40: Flujograma de proceso cuenta depreciación.



Fuente: GAD Municipal de Loreto.

Elaborado por: Autor.

**Pasos del proceso de la cuenta conciliación bancaria:**

1. Recibir los estados de cuenta bancaria del mes.
2. Revisar los estados de cuenta emitidos por el banco estén completos y no existan hojas faltantes.
3. Recibir los estados de cuenta del auxiliar administrativo.
4. Imprimir los estados de cuenta del sistema contable.
5. Elaborar la conciliación bancaria.
6. Envía la conciliación bancaria debidamente cuadrada para su revisión por parte del contador general.
7. Recibir la conciliación bancaria para su debido control.

**Descripción de documento y/o actividad:**

El proceso de la cuenta depreciación se dará por medio de informes, registros en el sistema contable, estados de cuenta bancarios, etc.

**Responsables del proceso:**

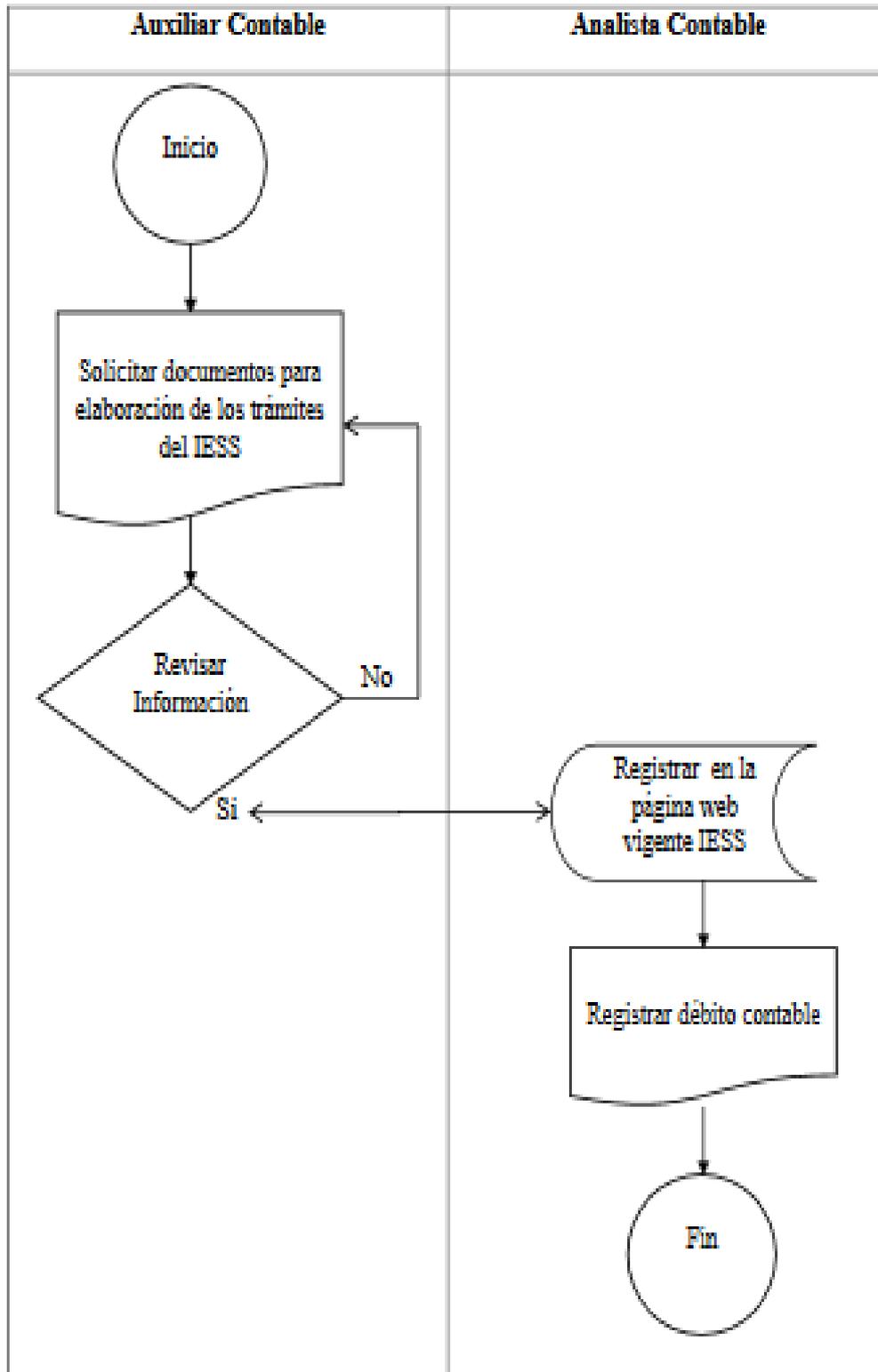
- Auxiliar Administrativo
- Auxiliar Contable
- Contador General

**Observaciones relevantes:**

El objetivo de este proceso de conciliación bancaria es establecer los procedimientos para determinar las diferencias entre el saldo de cuenta y saldo de cuenta bancario.

#### 4.5.12 Flujograma de Proceso Trámites del IESS.

Figura N°. 41: Flujograma de proceso trámites del IESS.



Fuente: GAD Municipal de Loreto.  
Elaborado por: Autor.

### **Pasos del proceso de la cuenta trámites del IESS:**

1. Solicitar información de todo lo referente al IESS, avisos de entrada y salidas, aportes, préstamos quirografarios y todo lo relacionado con lo del personal, cuadra roles con la historia laboral, trabaja con las partes de recaudación, avisos y cambios de remuneraciones, oficios de personal.
2. Revisar la información solicitada está completa.
3. Revisar que la información sea la correcta y registrar en la página web IESS.
4. Realizar el registro del débito contable.

### **Descripción de documento y/o actividad:**

El proceso de la cuenta trámites del IESS se dará por medio de informes, copias de cédula, copias del RUC, roles de pago.

### **Responsables del proceso:**

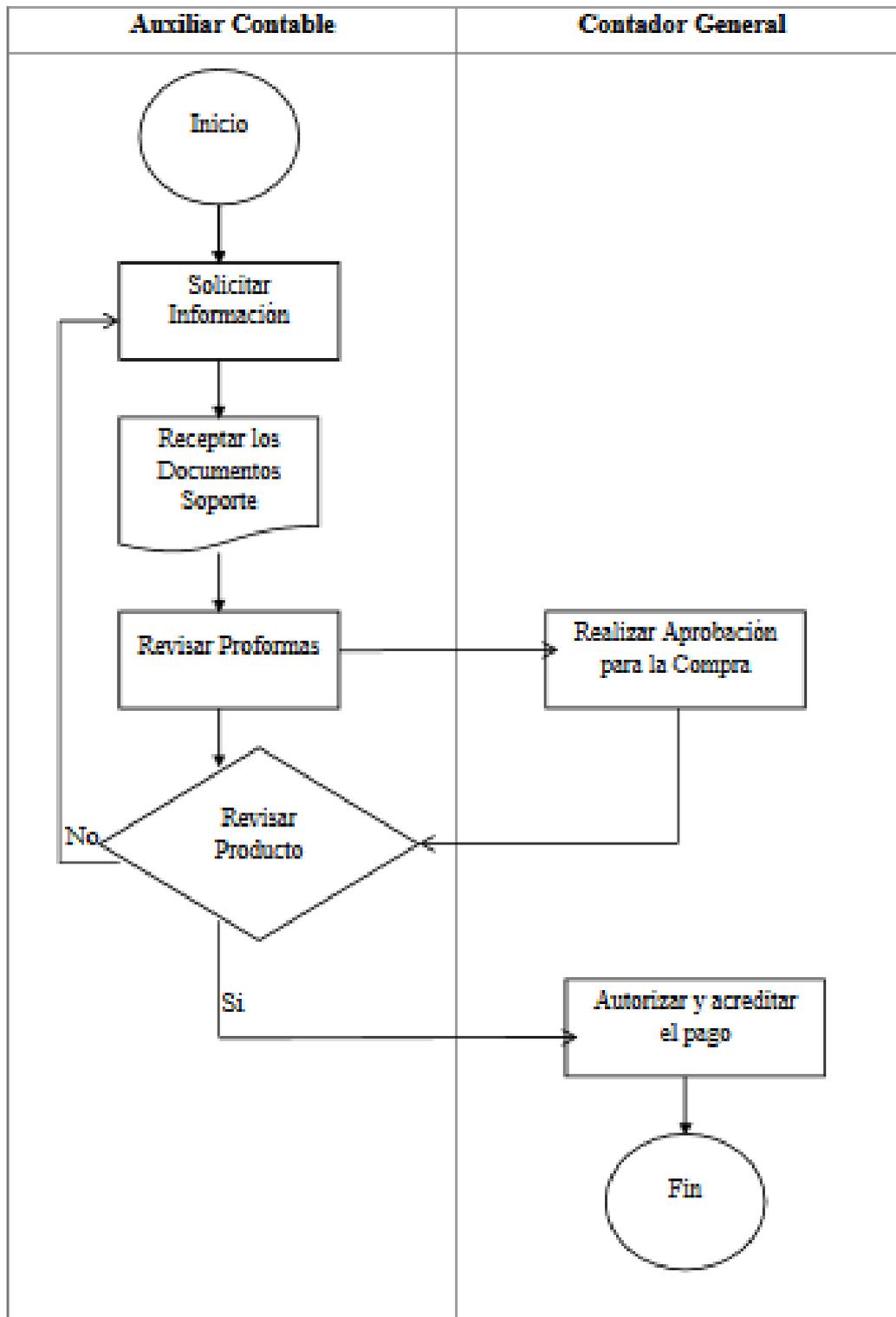
- Analista Contable
- Auxiliar Contable

### **Observaciones relevantes:**

El objetivo del proceso del trámite del IESS es facilitar la recepción de documentos al momento de registrar en los servicios on line todas las obligaciones patronales del empleador por parte de la entidad.

#### 4.5.13 Flujograma del Proceso Elaboración de Comprobantes de Pago.

Figura N°. 42: Flujograma del proceso elaboración de comprobantes de pago.



Fuente: GAD Municipal de Loreto.  
Elaborado por: Autor.

**Pasos del proceso elaboración de comprobantes de pago:**

1. Solicitar información del listado de productos.
2. Receptar los documentos soporte del listado de productos.
3. Revisar las proformas del listado de productos.
4. Realizar la aprobación para la compra por el contador general.
5. Si el listado es aprobado proceder a la revisión de productos.
6. Autorizar y acreditar el pago del listado de productos.

**Descripción de documento y/o actividad:**

El proceso de elaboración de comprobantes de pago se realizará por medio de documentos, informes, facturas de compra.

**Responsables del proceso:**

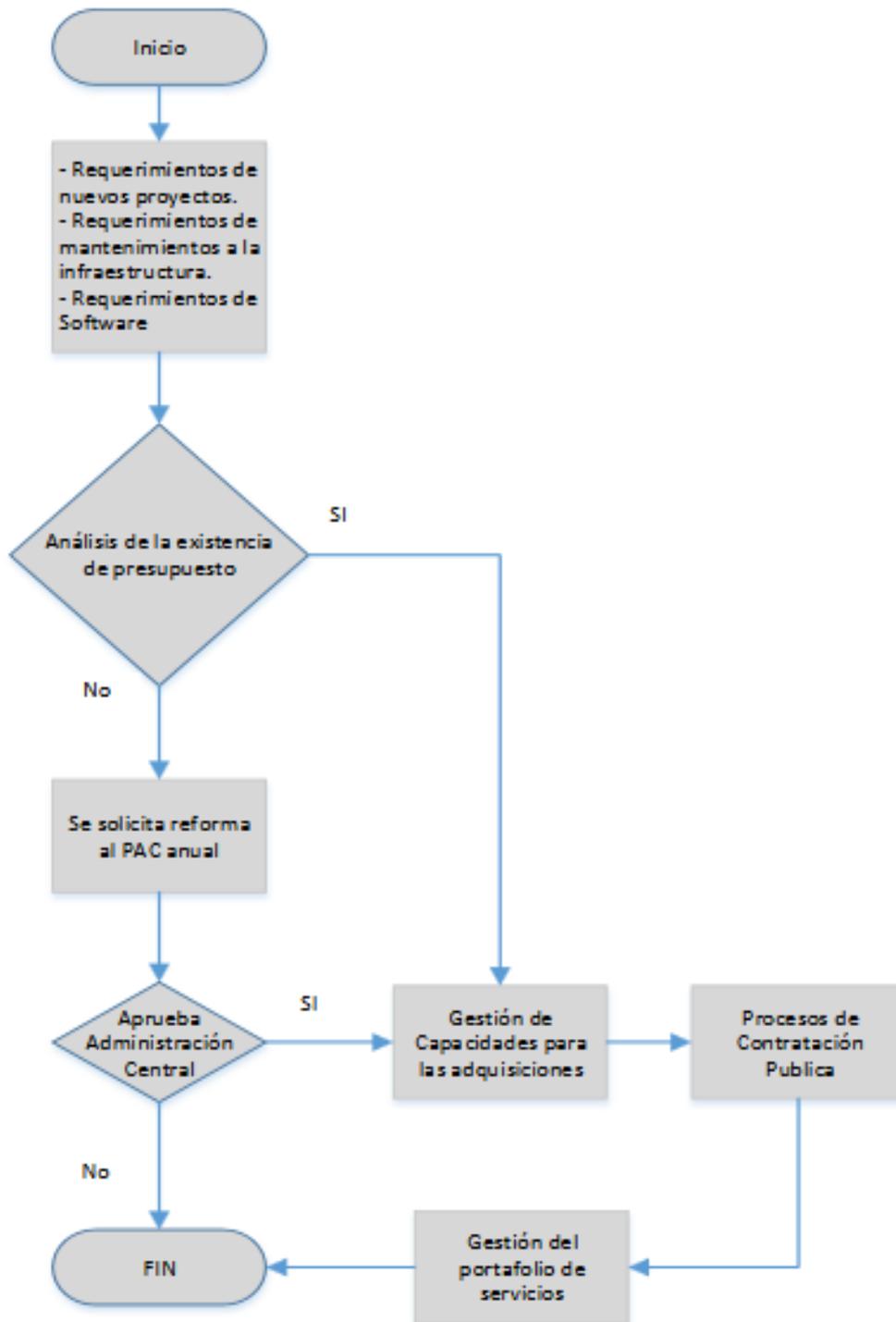
- Auxiliar Contable
- Contador General

**Observaciones relevantes:**

El objetivo del proceso consiste en establecer los procedimientos para la emisión, control y aprobación de los comprobantes de pago, con la finalidad de garantizar el pago oportuno de las obligaciones contraídas por parte de la entidad.

#### 4.5.14 Flujograma Gestión Financiera

Figura N°. 43: Flujograma gestión financiera



Fuente: GAD Municipal de Loreto.  
Elaborado por: Autor.

**Pasos del proceso de gestión financiera:**

1. Requerimientos de proyectos.
2. Análisis de presupuestos.
3. Solicitar reforma al PAC anual.
4. Aprobación del GAD.
5. Gestión de capacidades.
6. Contratación pública.

**Descripción de documento y/o actividad:**

El proceso de requerimientos para analizar el presupuesto participativo para evaluar el PAC anual y dar cumplimiento.

**Responsables del proceso:**

- Director financiero
- Contador General

**Observaciones relevantes:**

El objetivo del proceso consiste en establecer los procedimientos para la aprobación del presupuesto, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de la gestión presupuestaria del GAD Municipal de Loreto.

## CONCLUSIONES

En el proceso investigativo se ha logrado analizar al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loreto las capacidades administrativas para entender su fundamento, inicios y principales funciones, sobre la cual se ha planteado distintas herramientas para lograr estudiar su situación actual, carencias y aciertos, alcanzando el del primer objetivo específico de esta investigación, de lo cual se puede concluir en general lo siguiente:

1. En la actualidad no existe una planificación estratégica con su respectivo planteamiento de misión, visión y procedimientos lo que dificulta la evaluación del cumplimiento de los objetivos propuestos.
2. Las tareas del GAD Municipal de Loreto se cumplen de una manera empírica y existe personal con limitaciones y experticia necesaria, sin embargo un mejor modelo de gestión administrativa y el personal necesario capacitado fortalecerían no solamente la operación interna, sino también la maximización de resultados.
3. El manejo y control de los respaldos, documentos, soportes que permanecen en el archivo general del departamento de contabilidad, no cuentan con un responsable encargado de las ocho personas que trabajan en el área mencionada, y la organización del mismo no es la adecuada porque las funciones de los cargos no están totalmente definidas y la ubicación de los puestos es la incorrecta; por esa razón se estableció la propuesta del Organigrama Estructural del GAD Municipal y de la Dirección Financiera, con el objetivo de dar realce a los diferentes cargos jerárquicos que integran dicha área.
4. El Gobierno Municipal de Loreto se rige en base a las disposiciones legales según determine la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado por lo que está obligado a cumplir a cabalidad con dichas leyes. Finalmente se elaboró el modelo de gestión por procesos, que tiene como finalidad aportar de manera positiva a la obtención de los objetivos fijados por la entidad, así como también una mayor adaptación y coordinación del personal que integra el Municipio de Loreto

## RECOMENDACIONES

1. Se propone en el presente proyecto la misión, visión, principios, políticas y estrategias para el planteamiento del nuevo modelo, se recomienda este como base filosófica para el desarrollo de la implementación del modelo y en general como guía de la organización, no obstante, estos conceptos deben nacer de las diferentes opiniones y discusiones del cliente interno y externo.
2. El GAD municipal debe capacitar continuamente al personal y presentar una reforma para la selección y reclutamiento del personal para mejorar la gestión administrativa y mediante ella maximizar los resultados para ofrecer una atención cálida y oportuna a los usuarios.
3. Asignar un custodio o responsable del departamento de contabilidad para salvaguardar, manejar, ordenar y controlar debidamente la información que reposa en el archivo general. Segmentar alfabéticamente los documentos existentes en el archivo general, así como la digitalización de cada uno de ellos, con la finalidad de disponer rápidamente de la información que se requiera.
4. Difundir de manera periódica al personal que integra el municipio de Loreto, la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y las actualizaciones o alcances que en ella infieran posteriormente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I., & Arao, S. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Drucker, P. (1996). *Drucker, su visión sobre la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Guizar, R. (1999). *Gestión organizacional: principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- Hall, R. (1973). *Organizaciones: estructura y proceso*. México: Prentice Hall Internacional.
- Hatten., K. (1987). *Strategic Management. Analysis and Action* .
- Hernández, R. (2001). *Metodología de la Investigación*. 2ª. ed. México D.F.: McGraw-Hill.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). "Using the balanced scorecard as a strategic management system". *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Balanced Score Card*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *Cuadro de mando integral: the Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestion 2000.
- Kerlinger, & Lee. (1999). *Metodología de la investigación*.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración, una perspectiva global*. México: Mc. Graw Hill.
- León, O., & Montero, I. (1999). *Diseño de Investigaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Li, G., & Dalton, D. (2003). "Balanced Scorecard for I+D". *Pharmaceutical Executive*, 23 (10).
- Bertalanffy, L. (2004). *Teoría General de los Sistemas*. New York.
- Burch, J., & Grudnitski, G. (1992). *Diseño de sistemas de información. Teoría y práctica*. México Distrito Federal: Limusa.
- Chiavenato, I. (2001). *Teoría de la Admisnistración*. Mac Graw Hill.
- Ferrer, J. y. (2007). *Responsabilidad y códigos de ética en la construcción de organizaciones* . Mexico Distrito Federal.

Frances, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa. Con el Cuadro de Mando Integral*. Mexico Distrito Federal: Pearson.

Harrington. (1987). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México Distrito Federal: Mc Graw Hill Interamericana.

Harrington, H. (2001). *Mejoramiento de los Procesos de la empresa*. Santa Fé de Bogotá: Mc Graw-Hill.

Perez, C. (2008). *Pensamiento Estratégico. Fundamentos del pensamiento estratégico*. Caracas.

Trujillo, F. (2006). *Direccionamiento Estratégico*. Medellín: CMAPS.

## LINKOGRAFÍA

Franco, Y. (2011). *Tipos de investigación*. Disponible en URL: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/05/tipos-de-investigacion.html>. Recuperado (28-09-15)

Ferrer, J. (2010). *Tipos de investigación y diseño de investigación*. Disponible en URL: <http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variables.html>. Recuperado (30-09-15)

Figeroa, C. (s.f). *Metodología de la investigación*. Disponible en URL: [http://www.academia.edu/5783109/Tesis\\_de\\_grado\\_Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_investigaci%C3%B3n](http://www.academia.edu/5783109/Tesis_de_grado_Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n). Recuperado (06-10-15)

*Proceso de toma de decisiones*. (2011). Disponible en URL: <http://blog.conducetupersona.com/2012/01/proceso-de-toma-de-decisiones.html#.Vd3Ig2eSza0>. Recuperado (11-10-15)

*NIC 1 Presentación de Estados Financieros*. (s.f). disponible en URL: <http://plancontable2007.com/niif-nic/nic-normas-internacionales-de-contabilidad/nic-01.html>. Recuperado (11-10-15)

*Concepto de disposición*. (s.f). disponible en URL: <http://deconceptos.com/general/disposicion#ixzz3jvmfE1JZ>. Recuperado (11-10-15)

## ANEXOS

### Anexo N°. 1: Guía de encuestas aplicadas al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loreto.



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
UNIDAD DE EDUCACION A DISTANCIA  
INGENIERIA EN GOBIERNOS SECCIONALES

Objetivo: La siguiente encuesta tiene por objeto, establecer los procesos de gestión administrativa que posee el Gobierno Autónomo Descentralizado Cantonal de Loreto.

Este documento es de carácter confidencial por lo que agradezco contestar las preguntas con sinceridad. (Marque con una X su respuesta)

Género: F  M  Edad \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es su nivel de educación?

PRIMARIA  SECUNDARIA  SUPERIOR

2. Conoce usted si existe planes y se planifica en el Gobierno Cantonal

SI  NO

3. El GAD Cantonal de Loreto cuenta con un plan estratégico

SI  NO

4. Los objetivos que tiene el GAD Cantonal de Loreto los conoce y se aplica actualmente?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  NUNCA

5. De los siguientes principios y valores cuales aplican en el Gobierno de Loreto.

VALORES	ALTERNATIVA
Puntualidad	
Respeto	
Honestidad	
Calidad	
Trabajo en equipo	

6. De acuerdo a su criterio tiene conocimiento de la filosofía del GAD Cantonal de Loreto.

SI  NO

7. ¿Las funciones y responsabilidades asignadas a usted le permiten desarrollar su desempeño laboral de manera eficiente?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  NUNCA

8. Considera usted que existe una comunicación efectiva en el GAD Cantonal de Loreto.

EXCELENTE  MUY BUENA  BUENA  MALA

9. Los procesos que se realizan en el GAD Cantonal, están documentados bajo manuales o normas?

SI  NO

10. Existen programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral y su desarrollo profesional.

SI  NO

11. El liderazgo existente en el GAD es

DEMOCRATICO  AUTORITARIO  LIBERAL  OTROS

12. Las Autoridades propician un buen ambiente y clima de trabajo.

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  NUNCA

13. El grado de control que se realiza lo considera usted?

MUY NECESARIO  ACEPTABLE  NO ES NECESARIO

14. La evaluación del trabajo se realiza?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  NUNCA

15. La calidad de los recursos humanos corresponde a las necesidades y exigencias de los planes y desarrollos actuales de la organización?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  NUNCA

16. La gestión administrativa permite desarrollar los ejes fundamentales de calidad y fomento de la producción.

EXCELENTE  MUY BUENA  BUENA  MALA

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN