



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

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA  
LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO BAÑOS DE AGUA SANTA**

**Trabajo de Titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:** FAUSTO ISRAEL GUEVARA NARANJO

**DIRECTORA:** ING. LETTY KARINA ELIZALDE MARÍN

Riobamba – Ecuador

2023

© 2023, Fausto Israel Guevara Naranjo

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

Yo, Fausto Israel Guevara Naranjo, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 18 de julio de 2023

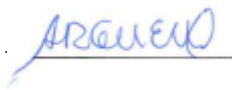




**Fausto Israel Guevara Naranjo**

**C.I. 180508118-7**

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO BAÑOS DE AGUA SANTA**, realizado por el señor: **FAUSTO ISRAEL GUEVARA NARANJO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza, Ph.D. <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2023-07-18
Ing. Letty Karina Elizalde Marín <b>DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2023-07-18
Ing. Germán Patricio Torres Guananga <b>ASESOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2023-07-18

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo se lo dedico a Dios, al creador de todas las cosas por bendecirme día a día con vida y salud, por darme siempre las fuerzas necesarias para seguir pese a los problemas y situaciones adversas de la vida. A mis amados padres Fausto Guevara y Nancy Naranjo, quienes siempre me brindaron su apoyo y comprensión incondicional, a ellos que me han ayudado en todo lo necesario con amor, trabajo y sacrificio en estos años para llegar a culminar con este objetivo, las dos personas más importantes en mi vida que siempre creyeron en mí. A mis hermanas Grace, Sofía y familia en general quienes me alentaron y apoyaron en cada momento de mi formación profesional, ya que gracias al apoyo de ellos he logrado cumplir mi meta propuesta

Fausto

## **AGRADECIMIENTO**

Ante todo, agradecido con Dios, por haberme guiado y acompañado a lo largo de mi formación académica, por ser mi guía y fortaleza en todo momento y por estar siempre conmigo y enseñarme que sin Él no soy nadie. A mis padres, por el amor incondicional, la dedicación y la paciencia con la que cada día se preocuparon por mí, por ser mi inspiración para alcanzar mis objetivos personales, por desear y anhelar siempre lo mejor para mi vida, gracias por cada consejo y palabra de aliento. Por esos abrazos y largas conversaciones que han llenado mi corazón de felicidad, es un privilegio y una gran bendición ser su hijo. A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a las autoridades, personal administrativo y docentes de la Facultad de Administración de Empresas y de manera especial a la Ing. Letty Elizalde en calidad de directora y al Ing. Germán Torres en calidad de tutor, miembros del presente trabajo de titulación, quienes con su conocimientos, experiencia y tiempo han permitido que se culmine con éxito este proyecto. A mis amigos que forman parte de mi vida, quienes con sus palabras motivadoras incentivaron a que siga luchando por lo que uno quiere en la vida.

Fausto

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULO I

<b>1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Limitaciones y Delimitaciones.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1. Limitaciones.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.2. Delimitaciones.....</b>	<b>3</b>
1.2.2.1. <i>Delimitación temporal.....</i>	3
1.2.2.2. <i>Delimitación espacial.....</i>	3
<b>1.3. Problema General de la Investigación.....</b>	<b>4</b>
<b>1.4. Problemas Específicos de la Investigación.....</b>	<b>4</b>
<b>1.5. Objetivos.....</b>	<b>4</b>
<b>1.5.1. General.....</b>	<b>4</b>
<b>1.5.2. Específicos.....</b>	<b>4</b>
<b>1.6. Justificación.....</b>	<b>5</b>
<b>1.6.1. Justificación teórica.....</b>	<b>5</b>
<b>1.6.2. Justificación metodológica.....</b>	<b>5</b>
<b>1.6.3. Justificación práctica.....</b>	<b>5</b>
<b>1.7. Idea a defender.....</b>	<b>6</b>

### CAPÍTULO II

<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. Antecedentes de la Investigación.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2. Referencias Teóricas.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2.1. Modelo.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2.2. Gestión.....</b>	<b>8</b>

<b>2.2.3.</b>	<b><i>Gestión Administrativa</i></b> .....	9
<b>2.2.4.</b>	<b><i>Gestión por procesos</i></b> .....	10
<b>2.2.5.</b>	<b><i>Principios de la gestión por procesos</i></b> .....	11
2.2.5.1.	<i>Enfoque al cliente</i> .....	11
2.2.5.2.	<i>Liderazgo</i> .....	11
2.2.5.3.	<i>Compromiso del personal</i> .....	11
2.2.5.4.	<i>Enfoque a los procesos</i> .....	11
2.2.5.5.	<i>Enfoque a la gestión</i> .....	12
2.2.5.6.	<i>Mejora continua</i> .....	12
2.2.5.7.	<i>Toma de decisiones basadas en hechos</i> .....	12
2.2.5.8.	<i>Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores</i> .....	12
<b>2.2.6.</b>	<b><i>Proceso</i></b> .....	12
<b>2.2.7.</b>	<b><i>Características de los procesos</i></b> .....	13
<b>2.2.8.</b>	<b><i>Tipos de procesos</i></b> .....	13
2.2.8.1.	<i>Procesos estratégicos</i> .....	13
2.2.8.2.	<i>Procesos claves</i> .....	14
2.2.8.3.	<i>Procesos de soporte o de apoyo</i> .....	14
<b>2.2.9.</b>	<b><i>Estructura Horizontal</i></b> .....	15
<b>2.2.10.</b>	<b><i>Tipos de indicadores de gestión</i></b> .....	16
<b>2.2.11.</b>	<b><i>Manual de procesos</i></b> .....	17
2.2.11.1.	<i>Contenido de un manual de procesos</i> .....	17
<b>2.2.12.</b>	<b><i>Mapa de procesos</i></b> .....	17
2.2.12.1.	<i>Elementos de los mapas de procesos.</i> .....	17

### **CAPÍTULO III**

<b>3.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	20
<b>3.1.</b>	<b>Enfoque de la investigación</b> .....	20
<b>3.2.</b>	<b>Nivel de la Investigación</b> .....	20
<b>3.3.</b>	<b>Diseño de la investigación</b> .....	21
<b>3.4.</b>	<b>Tipo de estudio</b> .....	22
<b>3.5.</b>	<b>Población y muestra</b> .....	22
<b>3.6.</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	23
<b>3.6.1.</b>	<b><i>Métodos de investigación</i></b> .....	23
<b>3.6.2.</b>	<b><i>Técnicas de investigación</i></b> .....	24
<b>3.6.3.</b>	<b><i>Instrumentos de investigación</i></b> .....	24
<b>3.7.</b>	<b>Planteamiento de la hipótesis</b> .....	25



## CAPÍTULO IV

<b>4.</b>	<b>MARCO DE RESULTADOS</b> .....	26
<b>4.1.</b>	<b>Entrevista al jefe departamental de la unidad administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa</b> .....	26
<b>4.2.</b>	<b>Resultados de la encuesta</b> .....	28
<b>4.2.1.</b>	<i>Género</i> .....	28
<b>4.2.2.</b>	<i>Nivel de formación</i> .....	29
<b>4.2.3.</b>	<i>Edad</i> .....	30
<b>4.3.</b>	<b>Tabla resumen</b> .....	39
<b>4.4.</b>	<b>Discusión de la encuesta aplicada a los funcionarios de la unidad administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa</b> .....	40

## CAPÍTULO V

<b>5.</b>	<b>MARCO PROPOSITIVO</b> .....	41
<b>5.1.</b>	<b>Título</b> .....	41
<b>5.2.</b>	<b>Contenido de la propuesta</b> .....	41
<b>5.2.1.</b>	<i>Datos generales</i> .....	41
<b>5.3.</b>	<b>Filosofía institucional</b> .....	42
<b>5.4.</b>	<b>Factibilidad</b> .....	42
<b>5.5.</b>	<b>Base legal</b> .....	43
<b>5.6.</b>	<b>Organigrama de procesos</b> .....	43
<b>5.7.</b>	<b>Análisis del entorno FODA</b> .....	45
<b>5.8.</b>	<b>Creación del modelo de gestión por procesos</b> .....	46
<b>5.9.</b>	<b>Levantamiento de procesos</b> .....	46
<b>5.10.</b>	<b>Elaboración de ficha de procesos</b> .....	47
<b>5.11.</b>	<b>Diagramas de flujo</b> .....	48
<b>5.12.</b>	<b>Validación de procesos</b> .....	50
<b>5.13.</b>	<b>Compromiso de la Unidad Administrativa</b> .....	50
<b>5.14.</b>	<b>Procedimientos</b> .....	51
<b>5.14.1.</b>	<i>Sistema de gestión por procesos</i> .....	51
<b>5.14.2.</b>	<i>Procedimiento documental</i> .....	51
<b>5.14.3.</b>	<i>Registro de respaldo</i> .....	58

## CAPÍTULO VI

<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>59</b>
<b>6.1.</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>59</b>
<b>6.2.</b>	<b>Recomendaciones.....</b>	<b>60</b>

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 3-1:</b>	Población unidad administrativa GAD municipal Baños de Agua Santa .....	23
<b>Tabla 4-1:</b>	Género .....	28
<b>Tabla 4-2:</b>	Nivel de Formación .....	29
<b>Tabla 4-3:</b>	Edad.....	30
<b>Tabla 4-4:</b>	Estructura organizacional .....	31
<b>Tabla 4-5:</b>	Manuales de Procesos .....	32
<b>Tabla 4-6:</b>	Control de calidad mediante mapas de procesos.....	33
<b>Tabla 4-7:</b>	Límites de responsabilidad.....	35
<b>Tabla 4-8:</b>	Gestión administrativa.....	36
<b>Tabla 4-9:</b>	Mapas de procesos .....	37
<b>Tabla 4-10:</b>	Implementación modelo de gestión por procesos .....	38
<b>Tabla 4-11:</b>	Resumen .....	39
<b>Tabla 5-1:</b>	Datos generales .....	41
<b>Tabla 5-2:</b>	Misión cantonal .....	42
<b>Tabla 5-3:</b>	Fiabilidad.....	42
<b>Tabla 5-4:</b>	FODA.....	45
<b>Tabla 5-5:</b>	Ficha de procesos .....	48
<b>Tabla 5-6:</b>	Diagrama de flujo.....	49
<b>Tabla 5-7:</b>	Procedimiento de flujograma 1 .....	51
<b>Tabla 5-8:</b>	Maqueta para la gestión por procesos 1 .....	52
<b>Tabla 5-9:</b>	Procedimiento de flujograma 2 .....	53
<b>Tabla 5-10:</b>	Maqueta para la gestión por procesos 2 .....	54
<b>Tabla 5-11:</b>	Procedimiento de flujograma 3 .....	55
<b>Tabla 5-12:</b>	Maqueta para la gestión por procesos 3 .....	56
<b>Tabla 5-13:</b>	Procedimiento de flujograma 4 .....	57
<b>Tabla 5-14:</b>	Maqueta para la gestión por procesos 4 .....	58

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1-1:</b>	Mapa del Cantón Baños de Agua Santa .....	3
<b>Ilustración 2-1:</b>	Procesos estratégicos .....	15
<b>Ilustración 2-2:</b>	Flecha .....	18
<b>Ilustración 2-3:</b>	Terminación.....	18
<b>Ilustración 2-4:</b>	Proceso .....	18
<b>Ilustración 2-5:</b>	Decisión.....	18
<b>Ilustración 2-6:</b>	Retardo .....	19
<b>Ilustración 2-7:</b>	Documentos.....	19
<b>Ilustración 2-8:</b>	Datos almacenados .....	19
<b>Ilustración 2-9:</b>	Conecto.....	19
<b>Ilustración 4-1:</b>	Género .....	28
<b>Ilustración 4-2:</b>	Nivel de Formación .....	29
<b>Ilustración 4-3:</b>	Edad.....	30
<b>Ilustración 4-4:</b>	Estructura Organizacional .....	31
<b>Ilustración 4-5:</b>	Manuales de Procesos.....	32
<b>Ilustración 4-6:</b>	Control de calidad mediante mapas de procesos .....	33
<b>Ilustración 4-7:</b>	Funciones del personal .....	34
<b>Ilustración 4-8:</b>	Límites de responsabilidad .....	35
<b>Ilustración 4-9:</b>	Gestión administrativa.....	36
<b>Ilustración 4-10:</b>	Mapas de procesos.....	37
<b>Ilustración 4-11:</b>	Implementación modelo de gestión por procesos.....	38
<b>Ilustración 5-1:</b>	Organigrama de procesos .....	44
<b>Ilustración 5-2:</b>	Pasos sistema de gestión por procesos .....	46
<b>Ilustración 5-3:</b>	Estructura para la gestión de procesos.....	50

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** FUNCIONES QUE DEBEN REALIZAR DIRECTOR ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN

**ANEXO B:** FUNCIONES QUE DEBEN REALIZAR EL PROFESIONAL UNO DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN

**ANEXO C:** FUNCIONES QUE DEBEN REALIZAR LA SECRETARIA DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN

**ANEXO D:** FUNCIONES QUE DEBEN REALIZAR LA JEFE DE CONTRATACIÓN DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN

**ANEXO E:** ENCUESTA APLICADA A LOS FUNCIONARIOS

**ANEXO F:** ENCUESTA

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es diseñar un modelo de gestión por procesos mediante el desarrollo de manuales de procesos para mejorar la gestión de la unidad administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa, Para la construcción del marco teórico se revisaron varios términos de diferentes autores relacionados directamente con el tema de investigación. Se utilizó una metodología basada en un estudio transversal, con un Nivel de investigación Exploratorio, Descriptivo, Bibliográfico-documental incorporando una investigación de campo, con técnicas de investigación como la encuesta entrevista y observación a una población de seis funcionarios, esto mediante la utilización de instrumentos como cuestionario, hoja de encuesta y guía de observación, que permitió obtener información precisa que ayudó a definir la situación actual de la unidad administrativa. El Sistema de Gestión por Procesos propuesto contiene ficha de procesos y diagramas de flujos que permitirán mejorar la gestión administrativa de la unidad. Las conclusiones principales fueron la ausencia de personal dentro de la Unidad Administrativa además se observó que no se cumple con todo el reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos del GAD Baños de Agua Santa, lo que impide el desarrollo adecuado de las actividades internas y externas, por lo que se recomienda aplicar el modelo del manual por procesos que se plantea en esta investigación para mejorar el trabajo del personal en conjunto, además de la contratación de personal especializado como un Director de Comunicación para el manejo de la comunicación interna y externa del GAD, finalmente se desarrolló un modelo de gestión conforme a las necesidades para mejorar la calidad de la Unidad administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa.

**Palabras clave:** < GESTIÓN POR PROCESOS >, < MANUAL DE PROCESOS >, < FICHA DE PROCESOS >, < FLUJOGRAMA >, <GESTIÓN >, <CALIDAD >.



1530-DBRA-UPT-2023

## ABSTRACT

The objective of this work is to design a process management model through the development of process manuals to improve the management “Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa”. For the construction of the theoretical framework, several terms from different authors were reviewed, directly related to the research topic. A methodology based on a cross-sectional study was used, with an Exploratory, Descriptive, Bibliographical-documentary Research Level incorporating a field investigation, with research techniques such as the interview survey and observation of a population of six officials, through the use of instruments such as a questionnaire, survey sheet and observation guide, which allowed obtaining precise information that helped define the current situation of the administrative unit. The proposed Process Management System contains a process file and flow charts that will improve the administrative management of the unit. The main conclusions were the absence of personnel within the Administrative Unit, it was also observed that all the Organic Regulation of Organizational Management by processes of the GAD Baños de Agua Santa is not complied with, which prevents the proper development of internal and external activities. For this reason, it is recommended to apply the model of the manual by processes that are proposed in this investigation to improve the work of the staff as a whole, in addition to the hiring of specialized personnel such as a Director of Communication for the management of internal and external communication of the GAD. Finally, a management model was developed according to the needs to improve the quality of the Baños de Agua Santa Decentralized Autonomous Government Administrative Unit.

**Keywords:** <PROCESS MANAGEMENT>, <PROCESS MANUAL>, <PROCESS SHEET>, <FLOW CHART>, <MANAGEMENT>, <QUALITY >.



Lic. José Luis Andrade Mendoza, Mgs.  
0603339334

## **INTRODUCCIÓN**

El modelo de gestión por procesos se constituye como una herramienta fundamental en la administración moderna, dado que permite a las organizaciones manejar la gestión administrativa desde un enfoque basado en los procesos y actividades. La gestión basada en procesos es implementada por diversas empresas que sienten la necesidad de sustentar su gestión administrativa de manera ordenada y sistemática basada en acciones fundamentales que debe llevar a cabo la organización para generar valor y satisfacer las necesidades de sus clientes. En este sentido es indispensable que dentro de la Unidad Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa cuente con un modelo de gestión basado en procesos encaminado a mejorar la gestión administrativa, de tal manera que permita representar los procesos más relevantes de la unidad mediante el uso de herramientas como flujogramas y fichas de procesos que permitan graficar y definir los recursos y actividades necesarias para llevar cada proceso agilizando así la gestión de la unidad.

El capítulo I, describe la problemática detectada en la Unidad Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa, además delimita el lugar en donde se realizará la investigación junto a ello se formula el problema seguidamente del planteamiento de los objetivos tanto general como específicos que se desea alcanzar.

El capítulo II, recopila los antecedentes investigativos en cuanto a las variables independiente y dependiente de la investigación como también conceptos teóricos debidamente fundamentados en cuanto a gestión por procesos y las herramientas necesarias para el desarrollo del presente trabajo.

El capítulo III, detalla y describe el marco metodológico que se acopla a la investigación detallando su enfoque, nivel de investigación, la metodología a implementar y las técnicas e instrumentos investigativos encaminados a recopilar la información que permitan llevar a cabo el presente proyecto.

El capítulo IV, desarrolla el marco propositivo de tal manera que cumpla con los objetivos planteados en la investigación, para ello se diseña el modelo de gestión mediante la recopilación de información y la implementación de herramientas tales como fichas y flujogramas que permitan representar los procesos de la Unidad Administrativa.



## CAPÍTULO I

### 1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

En Ecuador las empresas tanto de públicas como privadas necesitan implementar herramientas que permitan llevar un orden lógico de los procedimientos que se realizan dentro de la organización, en este caso herramientas de gestión por procesos tales como flujogramas y mapas y manuales de procesos que den solución los problemas identificados dentro de las organizaciones, es por ende que el diseño de un modelo basado en procesos ayudará a mejorar la eficiencia y la eficacia de las actividades tanto productivas como administrativas.

Los GADS o también conocidos como gobiernos autónomos descentralizados son instituciones que componen la organización territorial de nuestro país, dichos gobiernos autónomos descentralizados adquieren libertad y autonomía tanto financiera, política y administrativa con principios como la solidaridad, equidad, integración etc. Los procesos son fundamentales dentro de todo GAD ya sean municipal o parroquial ya que los mismos permitirán alcanzar los objetivos en beneficio de la comunidad, es por ende que un modelo basado en procesos se enfoca en la gestión sistemática de los procesos que se llevan a cabo en la organización, gracias a su estructura permite llevar las actividades de una manera coherente asegurando que se ejecuten de una manera efectiva y coordinada mediante indicadores que evalúen la eficiencia y eficacia de las actividades y procesos internos de la organización (Madonado , 2014, p.20).

Dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa se encuentra la unidad administrativa la cual está compuesta por un jefe departamental y cuatro funcionarios, los cuales se encarga de llevar todos los trámites administrativos del municipio, dentro de la unidad administrativa se pudo evidenciar varios problemas los cuales son la ausencia de manuales y flujogramas actualizados que permitan representar de manera lógica y ordenada las actividades del personal, como también demoras en los trámites administrativos y compras públicas debido a que no existe un manual de los procedimientos a seguir, así también la duplicación de funciones del personal por la nula delimitación de responsabilidades dentro de la unidad es por ende que se plantea el diseño de un modelo basado en procesos para implementar en la unidad administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa como solución a dichos problemas.

## 1.2. Limitaciones y Delimitaciones

### 1.2.1. Limitaciones

La limitante en la presente investigación tiene lugar debido a la falta de estudios previos enfocados en manuales y mapas de procesos que permita un análisis en relación al enfoque que le queremos dar al modelo de gestión por procesos.

### 1.2.2. Delimitaciones

#### 1.2.2.1. Delimitación temporal

Los datos obtenidos en la delimitación temporal de la presente investigación se realizarán en el PAO 8 del período académico ordinario septiembre- marzo del 2023.

#### 1.2.2.2. Delimitación espacial

La delimitación espacial de la siguiente investigación se define en la Región Sierra, Provincia de Tungurahua, Cantón Baños de Agua Santa.



**Ilustración 1-1:** Mapa del Cantón Baños de Agua Santa

Fuente: Google Maps, 2023.

### **1.3. Problema General de la Investigación**

¿De qué manera el diseño de un modelo de gestión por procesos para la unidad administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa permitirá mejorar su gestión?

### **1.4. Problemas Específicos de la Investigación**

¿Tiene la unidad administrativa del GADBAS identificadas las funciones y actividades del personal?

¿Existen herramientas que ayuden a ordenar y establecer responsabilidades de los procedimientos que se realizan?

¿Cuál será el beneficio que tendrá la unidad administrativa del GADBAS al momento de implementar manuales de procesos basados en las actividades del personal?

### **1.5. Objetivos**

#### **1.5.1. General**

Diseñar un modelo de gestión por procesos mediante el desarrollo de manuales de procesos para mejorar la gestión de la unidad administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa.

#### **1.5.2. Específicos**

- Desarrollar el marco teórico con la utilización de bases conceptuales que se adapten a el tema de investigación de los diferentes modelos de manuales de gestión para la unidad administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa.
- Implementar una metodología mediante una investigación de campo que permita identificar los procesos de la unidad administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa.
- Elaborar manuales de procesos mediante una investigación de las funciones y responsabilidades del personal que se acoplen a los procesos de la unidad administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa.

## **1.6. Justificación**

### **1.6.1. *Justificación teórica***

Para la elaboración del presente trabajo se utilizará varios medios de recolección de información, como libros de la biblioteca de la institución tanto físicos como virtuales de diferentes autores, revistas, artículos y foros acerca del tema presentado además de diferentes trabajos de titulación previamente presentados para fundamentar correctamente la información teórica de la gestión por procesos de la unidad administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa, en cuanto a sus definiciones, objetivos, ventajas, desventajas y más aspectos importantes del tema.

### **1.6.2. *Justificación metodológica***

Principalmente la metodología parte de una investigación científica ya que dentro de la misma se toma en cuenta un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo, con un nivel de investigación descriptivo, exploratorio y correccional, además el tipo de estudio es documental fundamentada en una investigación bibliográfica y de campo, seguidamente de métodos de investigación deductivo-inductivo analítico-sintético y sistémico que aseguran un correcto desarrollo. Finalmente, las técnicas utilizadas para recolección de información serán mediante la encuesta y entrevista a través de un cuestionario y guía de entrevista correspondiente.

### **1.6.3. *Justificación práctica***

En la actualidad las organizaciones a nivel mundial se mueven mediante procesos y nace la necesidad de controlar cada proceso para que este se desarrolle de una manera eficiente por lo que es importante el control interno aplicado a manuales de procedimientos, los que al mismo tiempo son guías operativas para el proceso que se asigna a una persona o actividad dentro de una organización. De acuerdo con lo anteriormente mencionado se concibe la implementación de manuales de procesos en la unidad administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa que ayude a controlar cada uno de los procesos que se llevan a cabo, dar un orden lógico a las actividades y designar responsabilidades de cada funcionario. Dentro de la unidad administrativa del GADBAS se llevan a cabo varias actividades tales como atención al cliente, emisión de salvoconductos, elaboración de resoluciones, órdenes de compra, elaboración de cuadros comparativos, registro de las compras en el Servicio Nacional de Contratación Pública, elaboración de oficios, memorados, contratación o adquisición de bienes o servicios en beneficio de la comunidad y toda actividad relacionada con procesos y procedimientos que se deben

implementar de manera ordenada, así mismo los manuales de procesos permitirá conocer el funcionamiento interno de la unidad en cuanto a sus funciones, tareas, requerimientos y el personal responsable de su ejecución ya que describirá de forma detallada las actividades de cada puesto, lo que agilizará los trámites que se realizan en la unidad administrativa. Finalmente, este trabajo de integración curricular será un aporte académico a las instituciones de educación superior, al estado y demás investigadores.

### **1.7. Idea a defender**

El diseño de un modelo de gestión por procesos permite mejorar la gestión en la unidad administrativa del del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa.

**Variable Independiente:** Modelo de gestión por procesos.

**Variable dependiente:** Mejorar la gestión administrativa.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la Investigación

La gestión por procesos es un componente primordial dentro de toda empresa ya que permite a las organizaciones tanto de bienes como de servicios a puedan implementar políticas y objetivos según al tipo de mercado que este inmerso, de tal forma que puedan mantenerse en dichos mercados con productos de calidad. Además, consiste en una serie de pasos planificados que permite dar seguimiento a los procesos que forman parte de la organización, y conseguir los objetivos previamente programados mediante el uso de recursos que nos faciliten alcanzarlos tales como materiales, humanos, económicos etc.

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo busca generar métodos técnicas y estrategias con el objetivo de mejorar la productividad tanto de las empresas como de la sociedad, después de verificar archivos, investigaciones, artículos y demás documentos investigativos dentro de la biblioteca como en el repositorio de la facultad de administración de empresas así como también información de diferentes artículos tanto científicos como de revisión y de libros físicos como digitales, sobre la gestión por procesos. Se logró determinar la existencia de trabajos de integración curricular y documentos afines al diseño de modelos de gestión por procesos, mismos que han sido aplicados en diferentes organizaciones, departamentos municipios etc. Entre los cuales se puede citar los siguientes:

El autor Boada, en su trabajo de investigación relacionado con el diseño de un sistema de gestión por procesos para la empresa pisos laminados, expresa que:

*La gestión nos permite realizar una serie de acciones planificadas con la finalidad de dar seguimiento a los factores que componen la organización y de esa forma lograr los objetivos programados y trazados, con ayuda de recursos materiales y humanos que conforman la empresa. (Boada, 2018, p.9)*

(Pancho, 2019, p.6) sostiene que: “La gestión permite que una entidad construya sus políticas y objetivos de acuerdo al tipo de mercado en el que está involucrado, de tal manera que pueda mantenerse en el mercado con bienes y servicios de calidad”.

## **2.2. Referencias Teóricas**

### **2.2.1. Modelo**

De acuerdo con (Samaniego , 2019 , p. 44) “Un modelo de procesos es un documento en el cual se detallan las funciones y actividades de una organización, además consta las diferentes responsabilidades, funciones y procedimientos de cada uno de los involucrados en la organización”.

Bajo lo antes expuesto un modelo se puede entender como un documento en el cual se encuentra inmerso las actividades, funciones, responsabilidades y procedimientos que se llevan a cabo dentro de una organización.

### **2.2.2. Gestión**

“Gestionar puede ser entendida como la realización de acciones encaminadas a la obtención de un beneficio para la organización, es el conjunto de actividades ejecutadas por sus miembros para alcanzar los objetivos tanto personales, empresariales como sociales” ( Armijos , et al., 2019, p. 165).

En su trabajo de titulación “La administración por procesos en la dirección de administración de talento humano y su incidencia en la gestión de la calidad del gobierno autónomo descentralizado municipal de Riobamba periodo 2015-2016”. (Basantes, et al, 2018 , p. 25) sostienen que: “La gestión se puede entender como un conjunto de actividades a realizar para cumplir la política de calidad establecida, asignar responsabilidades y lograr objetivos en el marco del sistema de calidad”.

(Samaniego , 2019, p. 6) expresa que: “La gestión permite que una entidad construya sus políticas y objetivos de acuerdo al tipo de mercado en el que se está involucrando de tal manera que pueda mantenerse en el mercado con bienes y servicios de calidad”.

Un modelo de gestión ayudara a las organizaciones a tener un control continuo y mejorado sobre los procesos, funciones y actividades que se desempeñan dentro de las empresas, como también ayudara a obtener un desempeño óptimo con mejores resultados, tanto en los procesos como en mantener la calidad de los bienes y servicio, así como la mejora continua (Allán , 2020, p. 5).

Po lo antes expuesto se puede entender como gestión al conjunto de actividades que se deben implementar en la organización para cumplir con las políticas de calidad, y así alcanzar los

objetivos tanto personales, empresariales o sociales, además estas políticas deben estar dirigidas al tipo de mercado en el que está involucrado manteniendo así la calidad en sus productos y servicios, por ende se podrá tener un mayor control sobre los procesos y actividades que se desempeñan dentro de la organización.

### **2.2.3. Gestión Administrativa**

Según (Mendoza y Moreira, 2021, p. 619) en su artículo sobre los “Procesos de Gestión Administrativa, Un recorrido desde su origen”, afirma que:

*La gestión administrativa es definida como el conjunto de actividades que dirige de forma ordenada y consecutiva a las funciones que se realizan en las organizaciones, mediante el trabajo planificado, organizado, controlado y dirigido por los altos funcionarios quienes tienen la responsabilidad de llevar al éxito a la empresa. (p.619)*

Según (Pérez y Vega, 2013; citados (Salazar , Díaz , et al., p.3) en su artículo denominado “Gestión administrativa en establecimientos de alimentos y bebidas ubicados en el sector de la ronda centro histórico de la ciudad de Quito”, Señalan que:

*Las actividades de gestión administrativa no son más que un conjunto de actividades coordinadas y desarrolladas por una empresa con el fin de dirigir y controlar una organización, esto permite obtener una mayor eficacia, productividad, iniciativa y flexibilidad de la gestión que se realiza (p.3).*

En su artículo científico “Gestión administrativa y clima laboral, en la municipalidad provincial del Santa, Ancash, Perú 2021”, (Vergaray, et al., 2021, pág. 47) expresa que:

*La gestión administrativa a través de la planeación, organización, dirección y control cumplen un papel preponderante, pero es necesario que los profesionales que dirigen las instituciones lo conozcan y sepan aplicarlos, logrando el dinamismo, y conocedores que el capital humano es muy valioso en las organizaciones, con las capacidades, actitudes y aptitudes requeridas que les permita realizar sus funciones de manera eficiente y eficaz.*

Esto nos quiere decir que la gestión administrativa como tal es un concepto que se basa en las actividades coordinadas que desarrolla una organización con el objetivo de dirigir y controlar la misma, lo cual permitirá conseguir una mayor productividad, flexibilidad, eficacia etc. en la gestión que se realice. Además, la gestión administrativa ha ido evolucionando hasta ser definida



como una serie de actividades que se encargan de dirigir de forma ordenada y consecutiva, las funciones que se llevan a cabo en la organización, esto mediante la planificación, organización, dirección y control del trabajo.

#### **2.2.4. Gestión por procesos**

Es su trabajo de titulación “Gestión por procesos para mejora de la productividad de la empresa Ingetrafic S.R.L. Lima- 2020” (Panchillo, et al., 2020, p. 26) expresa que:

*La gestión por procesos busca aportar una visión, relacionándose en los procesos dentro de la organización para mejorar, controlar e identificar de manera organizada, en lo que es un punto clave y esencial en las empresas porque nos permite mejorar en los procesos, brindando un buen servicio a los clientes, asegurándose que todos los procesos estén de forma coordinada en la gestión, logrando la satisfacción del cliente. (p.26)*

Para (Amaguaya, 2019, p. 8) en su trabajo de titulación “Diseño del sistema de procesos para la empresa Totalhome” sostiene que:

*El enfoque basado en procesos es una herramienta que permite gestionar una empresa por procesos, este modelo de gestión permite tener mejores resultados puesto que cada proceso que se establece debe cumplir un objetivo y la consecución de ellos permite llegar a la meta de una organización. Además, este enfoque permite definir los proveedores y clientes del proceso hasta llegar al cliente final que es la persona que busca adquirir el producto o servicio que satisfaga su necesidad. (p. 8)*

En su libro “Indicadores de gestión un enfoque práctico” (Villagra, 2016) expresa que:

*La gestión por procesos se encarga de asegurar que las operaciones sean las mejores para generarlos resultados deseados con los clientes y en el mercado y con los grupos de interés. El objetivo de la gestión por procesos es asegurar que no exista variación en la calidad, es decir, que las cosas se hagan siempre bien para asegurar los resultados esperados (p.2).*

Bajo las premisas encontradas se puede decir que la gestión por procesos consiste en una herramienta que permite llegar a mejores resultados puesto a que cada proceso establecido debe llegar a un resultado u objetivo y la consecución de estos objetivos permite llegar a la meta de la organización. Como también el enfoque basado en la gestión por procesos permite definir los proveedores y clientes el procedimiento a seguir para llegar al cliente final. Además, busca

relacionar los procesos que se llevan a cabo dentro de una organización para de esta manera tener un control sobre los mismos asegurándose que estén de forma coordinada en la gestión, lo cual es clave para mejorar y brindar un buen servicio al cliente.

## **2.2.5. Principios de la gestión por procesos**

### *2.2.5.1. Enfoque al cliente*

Según Quiallityteam (2019) afirma que “El enfoque principal de la gestión de la calidad es cumplir los requisitos del cliente y tratar de exceder las expectativas del cliente”.

### *2.2.5.2. Liderazgo*

Para Cervantes , et al., (2020) el liderazgo consiste en tener la:

*Capacidad de conseguir resultados sostenibles a lo largo del tiempo, su función es definir la unidad de propósito y la orientación de las empresas de forma tal de posibilitar su éxito, lo cual cada día es más difícil en un entorno que cambia constantemente. (p.637)*

Bajo lo antes expuesto el autor considera que el liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir sobre los demás, para de esta manera alcanzar resultados que sean sostenibles con el tiempo y mediante la orientación de la empresa alcanzar el éxito en un entorno cambiante.

### *2.2.5.3. Compromiso del personal*

Según (Cervantes , et al., 2020, p.637) “Este principio reconoce la importancia de buscar el compromiso de las personas con los proyectos de la empresa, esto será posible cuando desde el ámbito de la responsabilidad las personas, se involucren con el reto de mejorar la organización”.

Dicho de otra manera, el compromiso del personal es incentivar a los trabajadores a comprometerse con los proyectos de la organización, además alinearse a los objetivos de la empresa, mediante la responsabilidad del mismo proponerse mejorar la organización.

### *2.2.5.4. Enfoque a los procesos*

Según Ruales (2020) el enfoque basado en procesos es la base del cual se sustenta el desarrollo de un sistema de gestión de calidad. Para esto, es necesario establecer varias etapas que contengan

los campos de diseño, identificación y clasificación de los procesos las interacciones y la documentación en el sistema para obtener los resultados esperados.

#### *2.2.5.5. Enfoque a la gestión*

Este enfoque consiste en saber gestionar como se relacionan los diferentes procesos para de esta manera satisfacer las exigencias y necesidades del cliente.

#### *2.2.5.6. Mejora continua*

Este principio hace referencia a que se puedan mejorar continuamente los procesos de la organización, para de esta manera ganar competitividad mediante la innovación, ante un mercado cambiante.

#### *2.2.5.7. Toma de decisiones basadas en hechos*

Mediante este principio se busca alcanzar la excelencia mediante la toma de decisiones basadas en información relevante y confiable mas no en presentimientos o posibles hipótesis no comprobadas.

#### *2.2.5.8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores*

Es de suma importancia tener relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores para de esta manera aumentar la manera de crear valor como también reducir costos aumentar la velocidad y flexibilidad de respuesta ante las exigencias del mercado.

### **2.2.6. Proceso**

“Un proceso es la secuencia lógica, sistemática y repetitiva de las actividades que agregan valor a un recurso de entrada para generar un resultado o salida”. (López y López, 2020, p. 5)

Es decir, un proceso es el conjunto de actividades relacionadas entre sí, las cuales parten entradas (inputs), pasando por un proceso de transformación mediante la utilización de determinados recursos para convertirlos en productos terminados o en salidas (output).

### **2.2.7. Características de los procesos**

Los procesos se originan mediante objetivos macro es decir objetivos generales los mismos que se buscan lograr mediante la implementación de estrategias, de ahí se originan los procesos los cuales se desagregan en subprocesos en los cuales constan actividades las mismas que están compuestas por tareas. Según (Medina, Nogueira, Hernández, & Comas, 2022) (Medina, et al., 2022, p. 333). En su artículo denominado “Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo” clasifica los procesos según su:

**Variabilidad:** “Cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en las distintas actividades realizadas que, a su vez generan variabilidad en los resultados”. (Medina, et al., 2022, p. 333).

Ante lo expuesto anteriormente se entiende por variabilidad al cambio de actividades en los procesos, originado por la repetición de los mismos los cuales generan cambios o variabilidad en los resultados.

**Repetitividad:** “Los procesos se crean para producir resultados e intentar repetir ese resultado una y otra vez”. (Medina, et al., 2022, p. 333).

En otras palabras, mientras más se repita un proceso vamos a obtener mejores resultados esto gracias a la experiencia obtenida mediante la repetitividad del mismo.

### **2.2.8. Tipos de procesos**

#### **2.2.8.1. Procesos estratégicos**

Según Fonseca, et al., (2020) en su artículo denominado “Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: breve relación desde la teoría” define los procesos estratégicos como la:

*Realización de todas aquellas actividades administrativas y gerenciales que se relacionan con el hecho de prepararse para el futuro. Este proceso incluye tareas como: realización de pronósticos, establecimiento de objetivos (desde el corto hasta el largo plazo), diseño de estructuras posibles, elaboración de políticas y fijación de metas factibles. (p.2)*

En resumen, los procesos estratégicos hacen énfasis a las actividades tanto administrativas como gerenciales relacionadas con la preparación hacia el futuro de la organización, es decir están relacionadas con la visión de la empresa, mediante la aplicación de tareas como, por ejemplo: elaboración de pronósticos, establecimiento de los objetivos, realización de estructuras posibles, desarrollo de políticas etc.

#### 2.2.8.2. *Procesos claves*

Los procesos claves o también conocidos como operativos se pueden definir como:

*Aquellos que justifican la existencia de la unidad o servicio. Están directamente ligados a los servicios que se presentan y orientados a los clientes/usuarios y a los requisitos. En general, suelen intervenir varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar a mayores recursos.* (Solf, 2020, p.27)

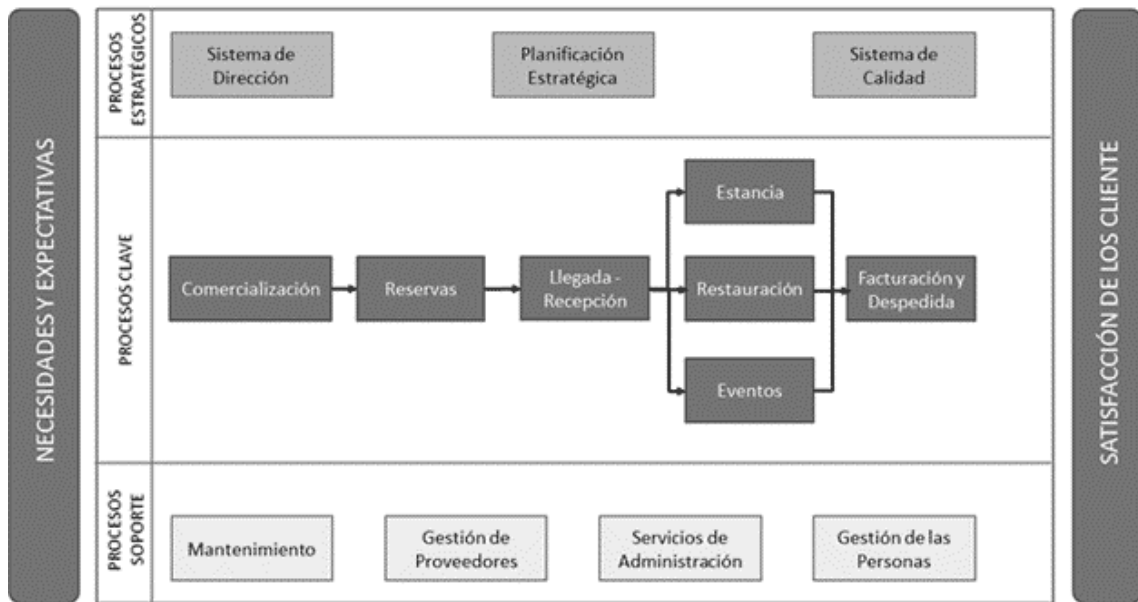
Así mismo los procesos claves u operativos son aquellos que están directamente vinculados con los bienes y servicios que produce la empresa, los cuales están orientados a los clientes, es decir se centran en aportar un valor y generar un impacto en los clientes, para de esta manera satisfacer las necesidades de los mismos.

#### 2.2.8.3. *Procesos de soporte o de apoyo*

Según (Solf, 2020, p.28) En su trabajo de titulación “Procesos de gestión administrativa y mejora de la productividad en la empresa el mundo de las telecomunicaciones, 2017” expresa que:

*Los procesos de soporte son aquellos que sirven de apoyo a los procesos clave. Sin ellos no serían posibles los procesos clave ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos del servicio o unidad.* (p.28)

Es decir, los procesos de soporte son aquellos que brindan los recursos necesarios para que la organización tenga un funcionamiento óptimo, como su nombre mismo lo dice sirven de apoyo para los procesos estratégicos y claves y son fundamentales para poder alcanzar los objetivos de los procesos encaminados a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.



**Ilustración 2-1: Procesos estratégicos**

**Nota:** Los mapas de procesos ayudan a gestionar la relación de la organización con el entorno y la forma de tomar decisiones (Alteco, 2023).

**2.2.9. Estructura Horizontal**

Según Chico, et al., (2021) en su trabajo de titulación denominado “La estructura organizacional en las empresas de la ciudad de Ambato basada en las estructuras organizacionales del reino animal”, afirman que:

El sistema de organización horizontal se caracteriza por estar organizado en torno a procesos centrales interfuncionales, no en tareas o funciones en el cual se mapean los procesos, y tanto el personal como los recursos son intercambiados, conformando equipos con responsabilidad del proceso central, lo cual constituye la base de este diseño organizacional y de esta manera se busca empoderar a individuos y equipos para tomar decisiones directamente relacionadas con sus actividades en el flujo de trabajo, proporcionar capacitación y educación esenciales que les permita medir los objetivos de rendimiento al final del proceso. (P.21-22)

Según Izquierdo y López (2018) en su tesis de maestría denominado “Diseño de la estructura organizacional, manual de procedimientos y funciones en el área de educación continua de la universidad central politécnica, UCO” expresan que:

El flujo o la secuencia de las operaciones van de izquierda a derecha en forma descendente. De forma tabular (columnar o panorámico) Presenta en una sola carta todo el flujo o secuencia de las

operaciones y cada puesto corresponde a una entidad administrativa en una columna según sea el caso. (Izquierdo y López, 2018, p. 19)

Para Ocampo, et al., (2019) “Una estructura horizontal es aquella que a los empleados se les otorga la misma capacidad de tomar decisiones, sin tener la autorización de un superior”. (p.115)

Ante lo expuesto anteriormente una estructura horizontal es aquella que se concentra en procesos autónomos de trabajo mas no en niveles de jerarquía, es decir están todos al mismo nivel y tienen la capacidad de influir en la toma de decisiones, a diferencia de la estructura vertical que va de arriba abajo en el horizontal se estructuran de izquierda a derecha, además se caracteriza por organizarse en procesos centrales interfuncionales y no en tareas funcionales donde se aplica el mapeo de procesos.

#### **2.2.10. Tipos de indicadores de gestión**

Según Pérez (2020 ) clasifica a los indicadores de gestión de la siguiente manera:

**Indicador de entrada:** “Este tipo de indicador mide las características deseadas de los insumos, entradas o input, de los procesos. Ejemplos de este tipo de indicador pueden ser: porcentaje de materiales que cumple con los requerimientos de calidad”.

**Indicador interno:** “Este tipo de indicador es también conocido como indicador de procesos. El indicador interno mide el grado de cumplimiento de estándares internos relacionados con las actividades clave en un procesos o subproceso”.

**Indicador de salida:** “También conocido como indicador de producto. Mide el grado de cumplimiento de estándares externos relacionados con las características deseadas y previamente definidas del producto, servicio o del output”

**Indicador de resultados:** “Este tipo de indicador también es denominado como indicador de impacto. Mide los resultados directos e indirectos generados por los productos y servicios. Busca reflejar el cumplimiento de los propósitos principales de una organización”.

### **2.2.11. Manual de procesos**

“Los manuales son una guía que proporciona información detallada, sistemática y ordenada acerca de las actividades y procedimientos que un trabajador debe tener en consideración para realizar un trabajo”. (León y Espinoza, 2021, p.4)

#### **2.2.11.1. Contenido de un manual de procesos**

Salau (2018) cita a Moreira (2009, p.23) el contenido de un mapa de proceso consta de:

- **Objeto:** Hace referencia al propósito del manual
- **Alcance:** Hace referencia al tamaño del documento y lo que comprende en el mismo.
- **Definiciones:** Significa los conceptos relacionados.
- **Diagrama general de procesos:** Son las representaciones globales de los procedimientos.
- **Mapa de Procesos:** Son las representaciones gráficas de los procesos los cuales constan de entrada, proceso y salida.
- **Descripción de los procesos:** Se detallan los aspectos como el nombre, objetivo, recursos, entradas, salidas.
- **Hoja de registro del proceso:** Sirve para recopilar los datos.

### **2.2.12. Mapa de procesos**

Según (Salau, 2018) en su trabajo de titulación “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa” productos alimenticios san salvador”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo” define que:

El mapa de procesos consiste en representar los procedimientos de la organización y observar por medio de un esquema gráfico las actividades que se ejecutan en la misma, determinando acciones y trabajos que se efectúan en todos los procesos que posee la institución. (P.22-23)

#### **2.2.12.1. Elementos de los mapas de procesos.**

##### **FLECHA**

Es un símbolo de conexión el cual es utilizado para indicar una interconexión entre otros dos símbolos, y la dirección del flujo.





### **TERMINACIÓN**

**Ilustración 2-2:** Flecha

Esta figura es la que se encarga de indicar el comienzo o el final de un flujo en el diagrama de procesos.



### **PROCESO**

**Ilustración 2-3:** Terminación

Este elemento se representa mediante un cuadrado el cual representa un determinado proceso y sus funciones y actividades.



### **DECISIÓN**

**Ilustración 2-4:** Proceso

Esto demuestra que se debe tomar una decisión y que el flujo del proceso va a seguir cierta dirección según esta decisión.



### **RETARDO**

**Ilustración 2-5:** Decisión

Este elemento hace referencia a que pasará un tiempo antes de que el flujo del proceso pueda continuar.



**DOCUMENTO**

**Ilustración 2-6:** Retardo

Es un tipo de dato o información que las personas pueden leer, como un informe impreso, por ejemplo.



**DATOS ALMACENADOS**

**Ilustración 2-7:** Documentos

Este elemento nos da a conocer que existen datos almacenados en el proceso o los procesos realizados



**CONECTOR**

**Ilustración 2-8:** Datos almacenados

Indica que el flujo continúa donde se ha colocado un símbolo idéntico (que contiene la misma letra).



**Ilustración 2-9:** Conecto

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación se basó en la utilización de un enfoque multimodal esto debido a que se implementó un enfoque cualitativo como cuantitativo, el enfoque cualitativo es aquel que mediante la recolección de datos diseña preguntas de investigación o generar nuevas incógnitas o interrogantes en el proceso interpretativo. Por otro lado, el enfoque cuantitativo es aquel que se basa en estudios numéricos y estadísticos para así dar respuesta a las incógnitas de causas concretas y sus posibles efectos.

Por una parte, el enfoque cuantitativo permitió medir mediante datos y cifras numéricas los resultados arrojados de la aplicación de encuestas. Mientras que el enfoque cualitativo facilitó la descripción del problema mediante diferentes dimensiones sociales y sus posibles causas.

#### 3.2. Nivel de la Investigación

**Exploratorio:** El nivel exploratorio según (Ramos, 2020, p.2) “es aplicada en fenómenos que no se han investigado previamente y se tiene el interés de examinar sus características”. Por ende, en este nivel investigativo no se permite plantear hipótesis, debido a que no se tiene suficiente información sobre el tema planteado.

**Descriptivo:** La información descriptiva “trata de obtener información acerca de un fenómeno o procesos, para describir sus implicaciones, sin interesarse mucho en conocer el origen o causa de la situación”. (Soto, 2018, p.21)

Se implementó el método descriptivo ya que se expresó la naturaleza del segmento demográfico, mediante la aplicación de encuestas en las cuales se identificó el control de la calidad y las herramientas que se aplican dentro de la unidad administrativa del gobierno autónomo descentralizado Baños de Agua Santa.

**Bibliográfico-documental:** “La información documental o bibliográfica es una técnica de investigación a través de la cual se explora lo que se ha escrito y publicado antes acerca un determinado tema” (Zorrilla , 2023, p.3).

Se implementó una investigación Bibliográfica ya que se obtuvo, seleccionó y analizó información sobre un tema en específico la cual fue recopilada mediante el uso de artículos, libros, revistas, tesis y páginas web que sirvieron de soporte para la investigación del presente trabajo de titulación. Como también se implementó al momento de desarrollar el marco teórico obteniendo un adecuado conocimiento de las variables de estudio para facilitar su desarrollo.

**Investigación de Campo:** La investigación de campo es aquella que se lleva a cabo en el mismo terreno donde acontece el objeto de estudio, Mediante este método se puede ayudar al investigador a tener mayor seguridad al momento de registrar las cifras o datos obtenidos, así mismo permite aplicar diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, desarrollando un entorno confiable al momento de manipular las variables dependientes. (Cabrera, 2022, p.31)

Según Granda , (2021) “Se utiliza este tipo de investigación para obtener cada uno de los antecedente, aportaciones y evidencias para el apoyo y sustento teórico referencial, lo cual permite orientar la investigación”. (p.14)

En el presente trabajo de titulación se hizo uso de un nivel investigativo basado en una investigación de campo debido a que el investigador acudió a la unidad administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Baños de Agua Santa, con el objetivo de recopilar información referente a los procesos, funciones y responsabilidades de la unidad administrativa, aplicando encuestas y entrevistas al personal de manera que se pudo obtener información eficiente y oportuna que contribuyó al desarrollo del presente trabajo investigativo.

### **3.3. Diseño de la investigación**

**No experimental:** La investigación no experimental “Es aquella en la que no existe manipulación de las variables por parte del investigador” (Álvares, 2020, p.4). Existen dos tipos de variables no experimentales:

**Transversal:** Es una investigación la cual se basa en la aplicación de una encuesta a una población o grupo de personas con el objetivo de obtener información de la imagen en a que se encuentra la organización. Estas pueden ser:

- Descriptivos
- Exploratorios
- Correlacionales
- Explicativos

**Longitudinal:** Es un tipo de estudio observacional de carácter estadístico en el cual se miden las variables de objeto de estudio en dos o más ocasiones, además ofrece indicadores más precisos de las variables estudiadas. Estas pueden ser:

- De tendencias
- Evolución de grupos
- Panel

En el presente trabajo investigativo se implementó el diseño de investigación no experimental debido a que las variables identificadas tales como sistema de gestión por procesos, mapas y flujogramas de procesos no fueron manipuladas por parte del investigador, por consiguiente, en el desarrollo de la presente investigación solo se observó fenómenos de objeto de estudio en su ambiente natural, recopilando datos de manera directa para su posterior análisis.

### **3.4. Tipo de estudio**

**Estudio transversal:** “Los estudios transversales pueden ser de tipo descriptivo o también analíticos dependiendo del objetivo general. Este diseño es rápido, económico y permite el cálculo directo de la prevalencia de una condición”. (Cvetkovic, et al., 2021, p.179). Por consiguiente, se entiende como estudio transversal al tipo de investigación de forma observacional la cual analiza los datos de las variables obtenidas o recopiladas en un determinado periodo de tiempo sobre un subconjunto de población o muestra previamente establecido.

En el presente trabajo investigativo se implementó un tipo de estudio transversal el mismo que se define como una investigación de carácter observacional donde se analizó los datos recopilados en un periodo determinado de tiempo, (septiembre 2022-enero 2023), sobre un subconjunto previamente definido, los datos obtenidos en la presente investigación fueron recopilados mediante los funcionarios de la unidad administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa.

### **3.5. Población y muestra**

La población del presente trabajo de estudio estuvo conformada por los funcionarios de la unidad administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa la cual se detalla a continuación:

## Población unidad administrativa GAD municipal Baños de Agua Santa

**Tabla 3-1:** Población unidad administrativa GAD municipal Baños de Agua Santa

<b>Unidad Administrativa Gobierno Autónomo Descentralizado</b>	
<b>Baños de Agua Santa.</b>	
<b>Dirección Administrativa</b>	
<b>Población</b>	<b>Cantidad</b>
Director Administrativo	1
Profesional uno	1
Secretaria	1
<b>Contratación y Compras Públicas</b>	
<b>Población</b>	<b>Cantidad</b>
Jefe de Contratación	1
Analista	1
Servicios Profesionales	1
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>

**Fuente:** (Unidad Administrativa GAD Municipal Baños de Agua Santa, 2022).

**Realizado por:** Israel Guevara.

### 3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

#### 3.6.1. *Métodos de investigación*

**Método Inductivo-Deductivo:** “Estos métodos son considerados como herramientas que apoyan a los investigadores en la generación de conocimiento y a su vez, les permiten organizar las premisas que posteriormente validaran sus posturas críticas”. (Palmett, 2020, p.1).

Ante lo expuesto anteriormente se puede complementar que el método inductivo-deductivo constituyen herramientas de razonamiento lógico, es así que el método inductivo parte de premisas particulares para posteriormente construir premisas o conclusiones generales, mientras que el método deductivo parte de premisas generales o previamente establecidas para llegar a una conclusión particular o específica.

En el presente trabajo de titulación se aplicó una metodología inductiva-deductiva al momento de identificar los diferentes problemas de la unidad administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa. Relacionados con la gestión por procesos lo cual permitió establecer herramientas que mejoraron la gestión administrativa. Se implementó una metodología inductiva-deductiva al momento diseñar un modelo de gestión por procesos que garantizó la mejora de la gestión administrativa de la unidad.

### **3.6.2. Técnicas de investigación**

**Entrevista:** “Este instrumento permite recolectar toda la información que se requiera dentro de la investigación, ya que facilita que previamente el entrevistador analice y seleccione lo que desea recoger, para ello se establecerá un guion de preguntas”. (Guachi, 2020, p.17).

La entrevista se aplicó al jefe departamental de la unidad administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa, con el objetivo de obtener información relevante y de primera mano con respecto al manejo de los procesos y trámites administrativos de la unidad.

**Encuesta:** Según Malisa (2021), en su tesis acerca de los modelos de gestión por procesos complementa que la encuesta es “Donde se obtiene, con exactitud los datos, los cuales se tabulan e interpretan para establecer los puntos importantes para proponer soluciones al problema presentado en la empresa” (Malisa, 2021, p.17).

La encuesta fue aplicada a los funcionarios de la unidad administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa, lo cual permitió identificar la necesidad de incorporar un el diseño de un modelo de gestión por procesos mediante mapas y diagramas de flujo para mejorar la gestión administrativa de la unidad.

**Observación:** Mediante una investigación de campo se hizo uso de la técnica de la observación la misma que permitió estructurar un análisis de los procesos que se llevan a cabo dentro de la Unidad Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa, determinando las fortalezas y debilidades de la misma.

### **3.6.3. Instrumentos de investigación**

**Cuestionario:** Se implementó un cuestionario con 10 preguntas relacionadas con el diseño de un modelo de gestión por procesos y como ayudará el mismo a la mejora de la gestión administrativa de la unidad.

**Hoja de encuesta:** Mediante la utilización de una hoja de encuesta se pudo formular un cuestionario basado en 9 preguntas cerradas acerca de la gestión por procesos a los funcionarios de la unidad administrativa que sirvió para recopilar información clave para el desarrollo de la presente investigación.

**Guía de Observación:** Mediante el uso de una guía de observación se pudo observar de manera sistemática el objeto de estudio de la presente investigación, como también facilitó la obtención y recolección de datos e información relevante acerca de la unidad administrativa a través de la encuesta y entrevista aplicada.

### **3.7. Planteamiento de la hipótesis**

El diseño de un modelo de gestión por procesos permite mejorar la gestión en la unidad administrativa del del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa.

**Variable Independiente:** Gestión por procesos.

**Variable dependiente:** Mejorar la gestión administrativa.



## CAPÍTULO IV

### **4. MARCO DE RESULTADOS**

#### **4.1. Entrevista al jefe departamental de la unidad administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa**

Objetivo: diagnosticar los sistemas de gestión por procesos de la unidad administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa.

**¿Las actividades que usted supervisa dentro de la unidad administrativa considera que debería mejorar y en qué aspectos?**

Dentro de las actividades que se realizan en la dirección administrativa indudablemente se pueden mejorar entendiendo que las mismas deben ser planificadas y que obedezcan a una normativa legal en donde estén estipuladas todas las responsabilidades que se tiene como director administrativo como de los funcionarios, recalando que si son 100% mejorables.

**¿Cuáles son los procesos que se realizan con más frecuencia dentro de la unidad administrativa?**

Dentro de la unidad administrativa los procesos que se realizan con más frecuencia son el control y el uso de los bienes municipales, así mismo como el control y uso de los dineros públicos a través de la unidad de compras públicas que está a cargo de la dirección administrativa, además algo importante es el cumplimiento de sus labores en talento humano.

¿Conocen los funcionarios todos los procesos que se realizan dentro de la unidad administrativa?  
Afirmo que todos los funcionarios internos de la unidad administrativa están capacitados de tal manera que conocen cada una de las funciones y responsabilidades que deben cumplir.

**¿Están designados los responsables dentro de la unidad administrativa?**

Afirmo que todos los funcionarios y justamente las áreas tienen sus responsables legalmente definidos y designados para cada actividad que se desempeñe dentro de la unidad tanto de compras públicas como administrativo.

**¿Cuáles son los problemas que más se han presentado dentro de la unidad administrativa?**

Aseguró que en la unidad administrativa tienen el problema con el cumplimiento de la normativa por parte de talento humano básicamente en todas las áreas desde el cumplimiento de sus actividades y labores diarias hasta el cumplimiento de sus obligaciones en lo que tienen que ver al puesto que desempeñan, como a su vez se presentan demoras con los trámites administrativos y de compras públicas debido a que deben pasar por su debido proceso desde la elaboración de cuadros comparativos, resoluciones administrativas, órdenes de compra y publicación en el sistema nacional de contratación pública.

**Dentro de la unidad administrativa se cuenta con un modelo de gestión por procesos que ayude al correcto funcionamiento del departamento.**

Aseguró que se debe implementar un modelo de gestión por procesos que se ajuste a las exigencias y necesidades institucionales en beneficio tanto de la unidad administrativa como de los usuarios.

**¿Estaría dispuesto a implementar un sistema de gestión por procesos dentro de la unidad?**

Afirmo que está dispuesto a implementar un modelo de gestión por procesos ya que es necesario actualizar o mejorar los procesos de manera que respondan a las necesidades de la unidad administrativa.

**¿Cree usted que el diseño de un modelo de gestión por procesos puede lograr la eficiencia de la unidad y por qué?**

Sin duda ese sería el objetivo de este instrumento administrativo a usarse, de manera que pueda ayudar a mejorar los procesos que se llevan a cabo.

## 4.2. Resultados de la encuesta

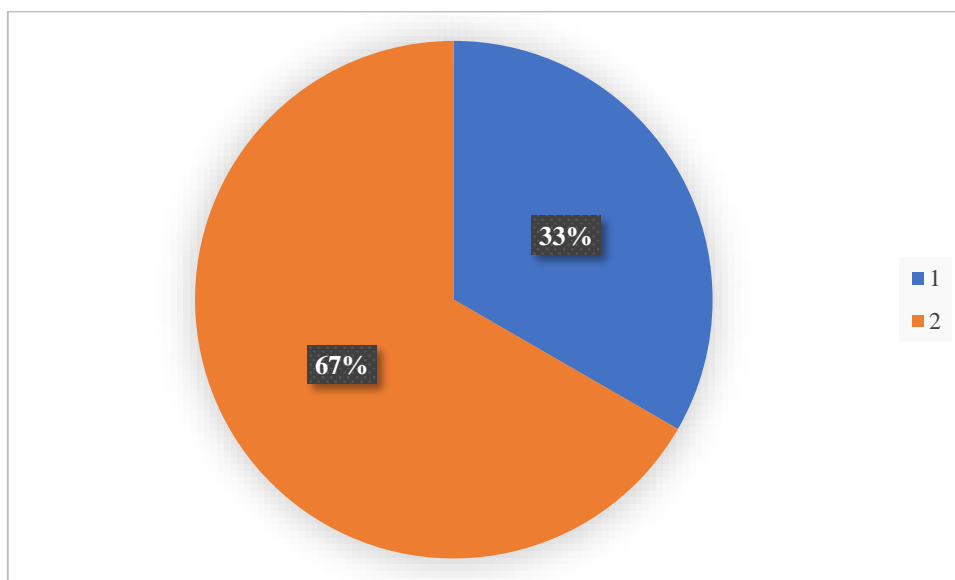
### 4.2.1. Género

Tabla 4-1: Género

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
MASCULINO	2	33%	33%
FEMENINO	4	67%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Funcionarios de la unidad administrativa del GAD Municipal Baños de Agua Santa, 2022.

Realizado por: Guevara, F. 2022.



**Ilustración 4-1:** Género

Fuente: Funcionarios de la unidad administrativa del GAD Municipal Baños de Agua Santa, 2022

Realizado por: Guevara, F. 2022

### Interpretación

En la unidad administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa se pudo evidenciar que el 67% de los funcionarios son de género femenino mientras que el 33% son de género masculino, determinando que hay un trabajo inclusivo dentro de la unidad administrativa

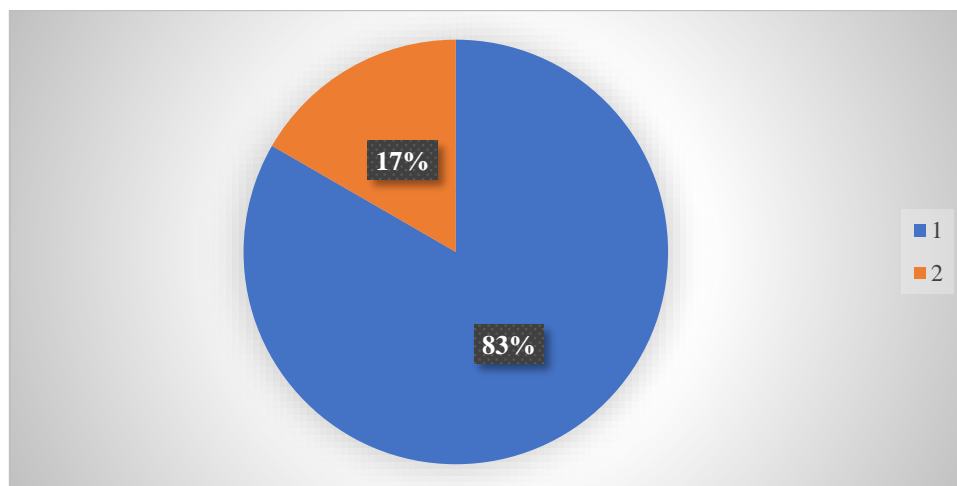
#### 4.2.2. Nivel de formación

**Tabla 4-2:** Nivel de Formación

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
PRIMARIA	0	0%	0%
SECUNDARIA	0	0%	0%
TERCER NIVEL	5	83%	83%
CUARTO NIVEL	1	17%	100%
TOTAL	6	100%	

**Fuente:** Funcionarios de la unidad administrativa del GAD Municipal Baños de Agua Santa, 2022.

**Realizado por:** Guevara, F, 2022.



**Ilustración 4-2:** Nivel de Formación

**Fuente:** Funcionarios de la unidad administrativa del GAD Municipal Baños de Agua Santa, 2022

**Realizado por:** Guevara, F, 2022.

#### Interpretación

Dentro de la presente encuesta es importante saber el nivel de formación educativo que tienen los funcionarios de la unidad administrativa del GAD Baños de Agua Santa, esto con la finalidad de conocer si tienen el perfil apto para desempeñar sus funciones. Como resultado de la encuesta se obtuvo que el 83% de los funcionarios tienen un título de tercer nivel, mientras que el 17% tiene formación de cuarto nivel el mismo que serviría a ser el jefe departamental, esto se debe a que en los cargos públicos se sigue una línea de jerarquía y meritocracia lo que puede explicar el por qué la persona con formación de cuarto nivel es el jefe de la unidad administrativa.

### 4.2.3. Edad

Tabla 4-3: Edad

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
18-25	0	0%	0%
25-35	0	0%	0%
35-45	3	50%	50%
45-55 o mas	3	50%	100%
TOTAL	6	100%	

Fuente: Funcionarios de la unidad administrativa del GAD Municipal Baños de Agua Santa, 2022.

Realizado por: Guevara, F, 2022.

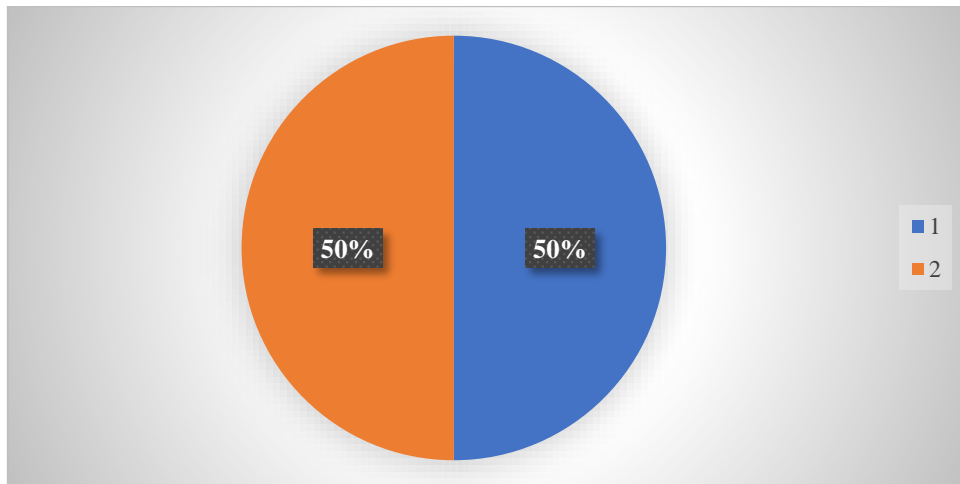


Ilustración 4-3: Edad

Fuente: Funcionarios de la unidad administrativa del GAD Municipal Baños de Agua Santa, 2022

Realizado por: Guevara, F, 2022

### Interpretación

En la presente encuesta se incluyó la edad que tienen los funcionarios de la unidad administrativa, por lo consiguiente una vez aplicada las encuestas arrojó los siguientes resultados: el 50% de los funcionarios tiene un rango de edad entre 35 y 45, mientras que el otro 50% tiene entre 45 años o más, dando a entender que esto se da a que dentro de los cargos públicos que se manejan dentro del municipio se busca más la experiencia y el perfil de la persona que la juventud, ya que el trabajo tanto administrativo como de compras públicas se necesita de funcionarios con el perfil más apto y la experiencia suficiente para desempeñarlo.

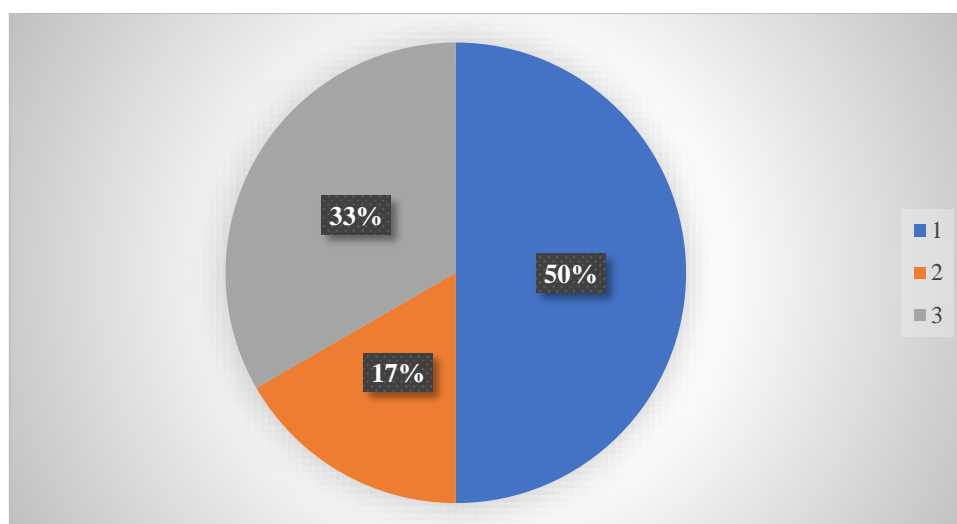
**Pregunta 1: ¿Conoce usted si la unidad administrativa tiene definida su estructura organizacional?**

**Tabla 4-4:** Estructura organizacional

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
BIEN DEFINIDA	3	50%	50%
POCO DEFINIDA	1	17%	67%
DESCONOZCO	2	33%	100%
TOTAL	6	100%	

Fuente: Funcionarios de la unidad administrativa del GAD Municipal Baños de Agua Santa, 2022

Realizado por: Guevara, F, 2022



**Ilustración 4-4:** Estructura Organizacional

Fuente: Funcionarios de la unidad administrativa del GAD Municipal Baños de Agua Santa, 2022.

Realizado por: Guevara, F, 2022.

**Interpretación**

Según los datos arrojados en la encuesta el 50% de los funcionarios encuestados afirma que se encuentra bien definida la estructura organizacional dentro de la unidad administrativa, mientras que el 17% de los encuestados afirma que se encuentra poco definida y finalmente el 33% da a conocer que desconoce su estructura organizacional. Gracias a estos datos obtenidos, se logra determinar que la mayoría de los funcionarios conoce la estructura organizacional del departamento por lo tanto se deduce que la misma debe ser difundida con todo el personal para su conocimiento.

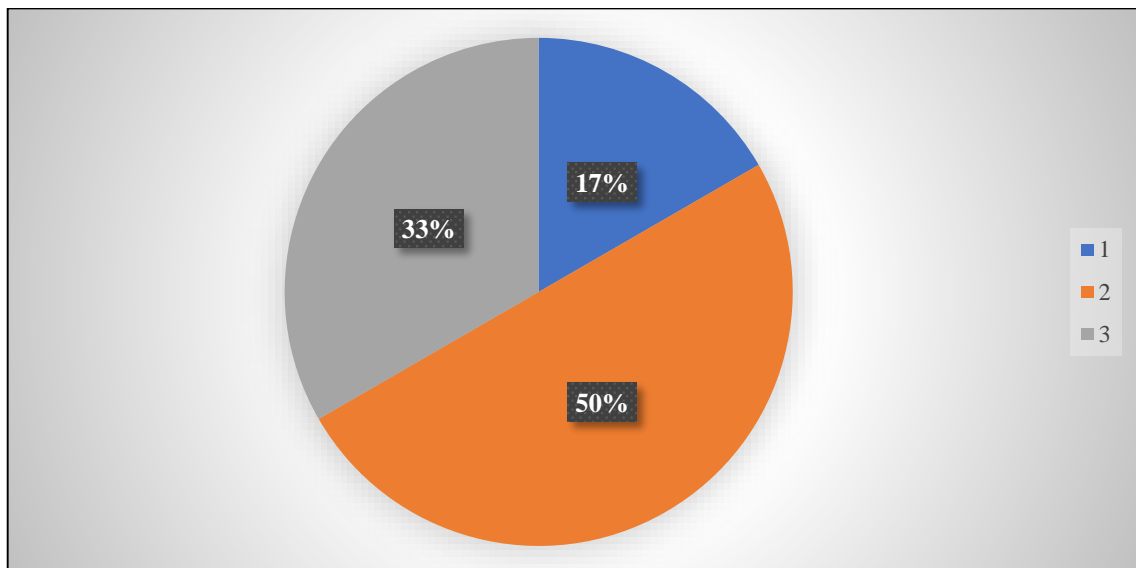
**Pregunta 2: Dentro de la unidad administrativa existen manuales de procesos actualizados?**

**Tabla 4-5:** Manuales de Procesos

MANUALES DE PROCESOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
SI	1	17%	17%
NO	3	50%	67%
DESCONOZCO	2	33%	100%
TOTAL	6	100%	

Fuente: Funcionarios de la unidad administrativa del GAD Municipal Baños de Agua Santa, 2022

Realizado por: Guevara, F, 2022



**Ilustración 4-5:** Manuales de Procesos

Fuente: Funcionarios de la unidad administrativa del GAD Municipal Baños de Agua Santa, 2022.

Realizado por: Guevara, F, 2022.

**Interpretación**

En base a la información obtenida en la encuesta realizada, el 17% afirma que la unidad administrativa cuenta con manuales de procesos actualizados, mientras que el 50% de los funcionarios indicó que no se manejan manuales actualizados en la unidad y finalmente el 33% desconoce. El hecho de que el 50% de los funcionarios afirmen que no se manejan manuales de procesos actualizados indica que se debe implementar la actualización de los mismos para mejorar la gestión administrativa de la unidad.

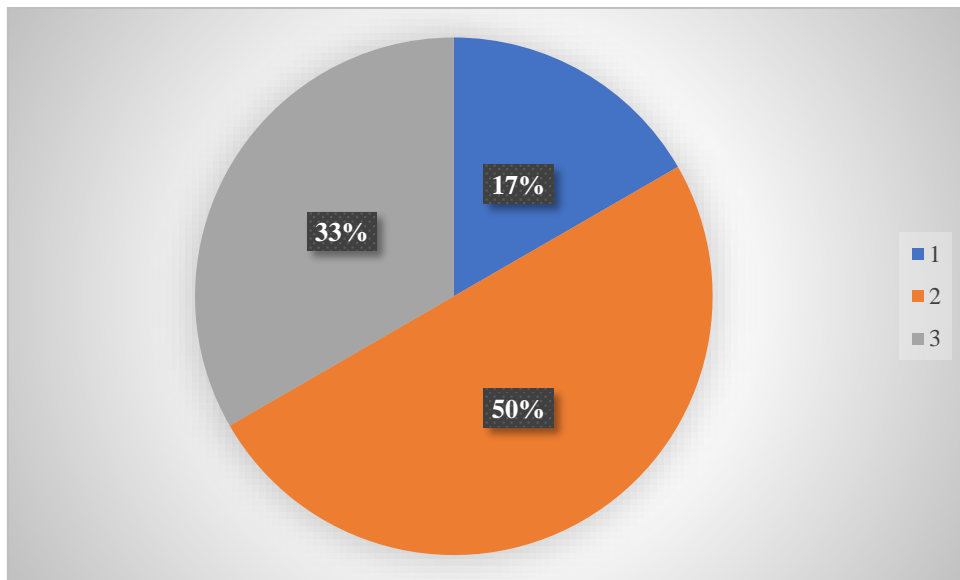
**Pregunta 3: ¿Conoce usted si la empresa maneja una planificación de control de calidad donde existe una interacción de los procesos (mapa de procesos)?**

**Tabla 4-6:** Control de calidad mediante mapas de procesos

<b>CONTROL DE CALIDAD MEDIANTE MAPAS DE PROCESOS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA</b>
Si maneja	1	17%	17%
No maneja	3	50%	67%
Desconozco	2	33%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Funcionarios de la unidad administrativa del GAD Municipal Baños de Agua Santa, 2022.

**Realizado por:** Guevara, F, 2022.



**Ilustración 4-6:** Control de calidad mediante mapas de procesos

**Fuente:** Funcionarios de la unidad administrativa del GAD Municipal Baños de Agua Santa, 2022

**Realizado por:** Guevara, F, 2022.

**Interpretación**

En base a los resultados recopilados en la encuesta se comprende que el 17% de los funcionarios mencionan que la unidad administrativa maneja un control de calidad mediante la interacción de mapas de procesos, por otro lado, el 50% indicó que no se implementan mapas de procesos para un control de calidad de los mismos y finalmente el 33% afirmó que desconoce. Por ende, se puede decir que se debe implementar mapas de procesos para graficar las actividades que se llevan a cabo en la unidad administrativa con la finalidad de llevar un control de calidad de los mismos.



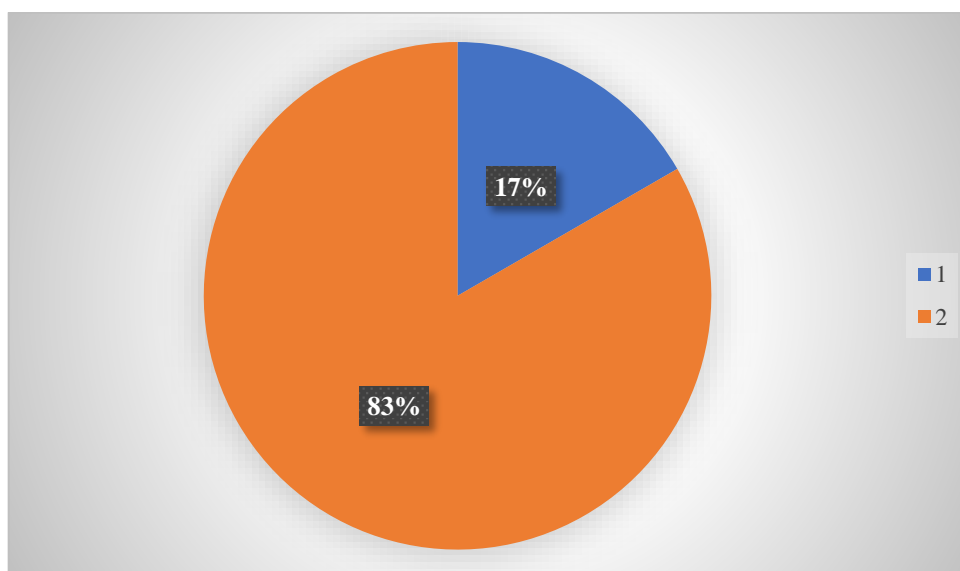
**Pregunta 4: ¿En la unidad administrativa se tiene definidas las funciones para el personal de la unidad?**

**Tabla 8-4:** Funciones del personal

<b>FUNCIONES PARA EL PERSONAL</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA</b>
SIEMPRE	5	83%	83%
REGULARMENTE	1	17%	100%
NUNCA	0	0%	
TOTAL	6	100%	

**Fuente:** Funcionarios de la unidad administrativa del GAD Municipal Baños de Agua Santa, 2022.

**Realizado por:** Guevara, F, 2022.



**Ilustración 4-7:** Funciones del personal

**Fuente:** Funcionarios de la unidad administrativa del GAD Municipal Baños de Agua Santa, 2022.

**Realizado por:** Guevara, F 2022.

### **Interpretación**

En base a los resultados obtenidos, se conoce que el 83% de los funcionarios encuestados menciona que las funciones del personal administrativo se encuentran siempre definidas, mientras que el 17% asegura que dichas funciones se encuentran regularmente definidas. Por lo cual se puede asegurar que la unidad administrativa cuenta con manuales de funciones que permiten tener las actividades de cada funcionario acorde a su cargo.

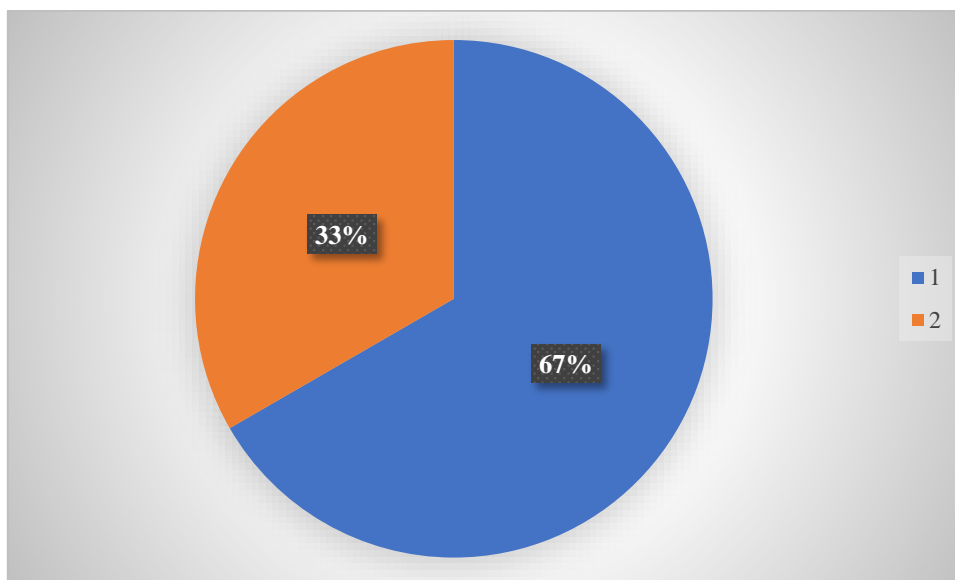
**Pregunta 5: ¿Conoce los límites de su responsabilidad dentro de las operaciones de la organización?**

**Tabla 4-7: Límites de responsabilidad**

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
TENGO CONOCIMIENTO	4	67%	0%
CONOZCO PARCIALMENTE	2	33%	100%
BAJO CONOCIMIENTO	0	0%	
TOTAL	6	100%	

**Fuente:** Funcionarios de la unidad administrativa del GAD Municipal Baños de Agua Santa, 2022.

**Realizado por:** Guevara, F, 2022.



**Ilustración 4-8: Límites de responsabilidad**

**Fuente:** Funcionarios de la unidad administrativa del GAD Municipal Baños de Agua Santa, 2022.

**Realizado por:** Guevara, F, 2022.

**Interpretación**

En base a los datos arrojados en la encuesta, el 67% de los encuestados indica que tiene conocimiento de los límites de responsabilidad que le corresponde según su cargo, por otro lado el 33% de los funcionarios afirman que conocen parcialmente sus responsabilidades. Por lo tanto se puede concluir que dentro de la unidad administrativa el personal conoce sus funciones según su grado de responsabilidad, sin embargo es fundamental socializar los manuales de funciones para tener un conocimiento pleno de los grados de responsabilidad.

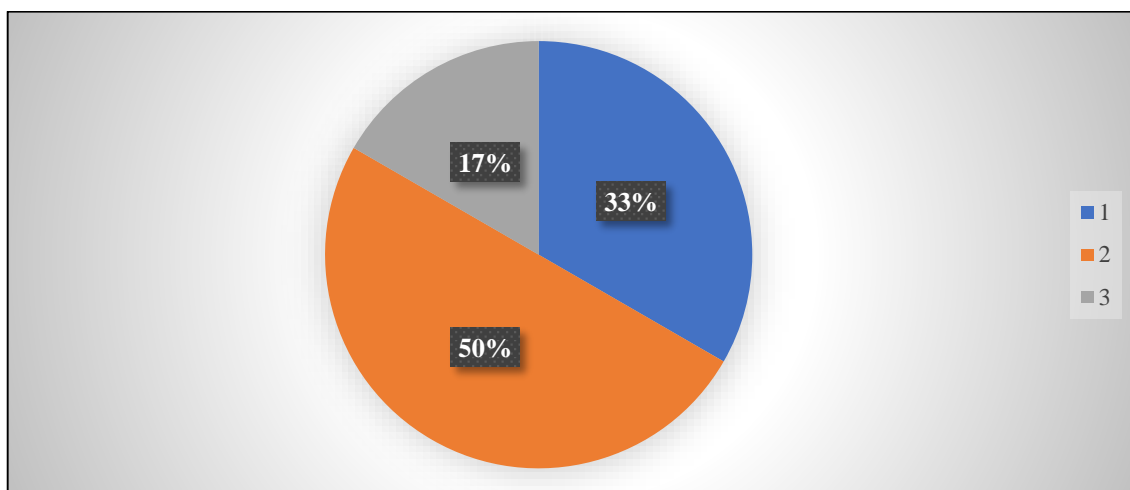
## Pregunta 6: ¿Cómo calificaría la gestión administrativa dentro de la unidad?

**Tabla 4-8:** Gestión administrativa

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
MUY BUENA	2	33%	33%
BUENA	3	50%	83%
REGULAR	1	17%	100%
TOTAL	6	100%	

**Fuente:** Funcionarios de la unidad administrativa del GAD Municipal Baños de Agua Santa, 2022.

**Realizado por:** Guevara, F, 2022.



**Ilustración 4-9:** Gestión administrativa

**Fuente:** Funcionarios de la unidad administrativa del GAD Municipal Baños de Agua Santa, 2022.

**Realizado por:** Guevara, F, 2022.

### Interpretación

En base a los resultados obtenidos, el 33% del personal administrativo calificó la gestión administrativa como muy buena, mientras que el 50% calificó la gestión administrativa como buena, finalmente el 17% aseguró que es regular. Por ende, se puede evidenciar que los funcionarios en su gran mayoría están conformes con la gestión realizada, sin embargo, aseguraron que es fundamental implementar estrategias para mejorarla.

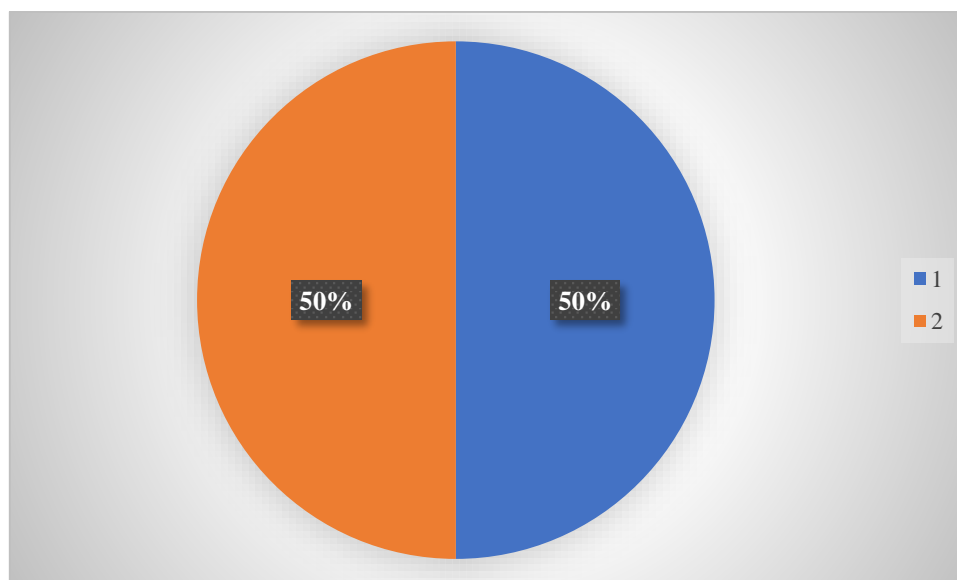
**Pregunta 7: ¿Se tienen definidos mapas de procesos para estructurar los procesos de la unidad administrativa?**

**Tabla 4-9:** Mapas de procesos

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
CASI SIEMPRE	0	0%	0%
REGULARMENTE	3	50%	50%
NUNCA	3	50%	100%
TOTAL	6	100%	

**Fuente:** Funcionarios de la unidad administrativa del GAD Municipal Baños de Agua Santa, 2022.

**Realizado por:** Guevara, F, 2022.



**Ilustración 4-10:** Mapas de procesos

**Fuente:** Funcionarios la unidad administrativa del GAD Municipal Baños de Agua Santa, 2022.

**Realizado por:** Guevara, F, 2022.

### **Interpretación**

De acuerdo con los resultados arrojados en encuesta se puede evidenciar que el 50% de los encuestados menciona que regularmente se toma en cuenta dentro de la unidad administrativa un modelo de gestión que utilice los mapas de procesos para graficar las actividades de la unidad, mientras que el otro 50% asegura que nunca se utilizan mapas de procesos dentro de la misma. Por ende, se puede concluir que es fundamental implementar esta herramienta dentro de la Unidad Administrativa.

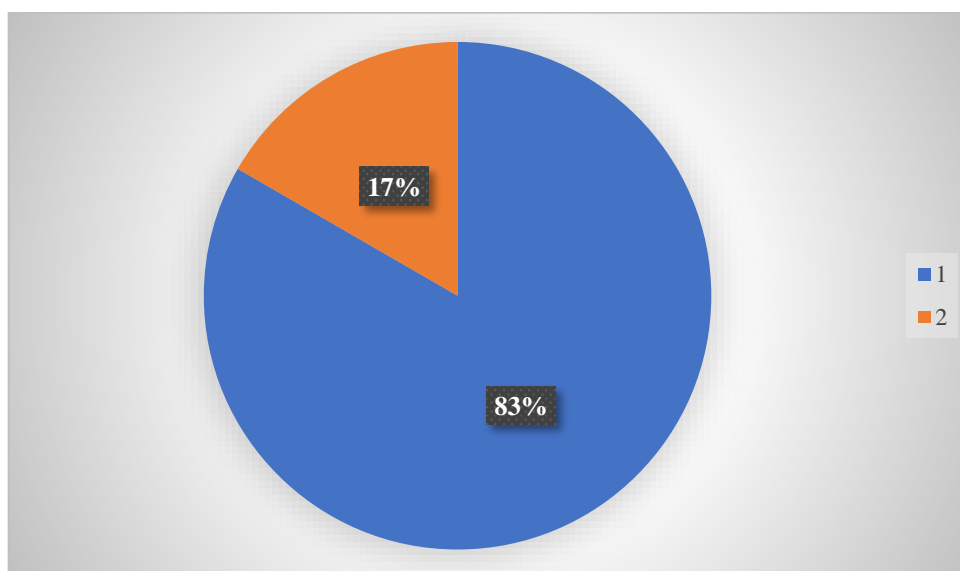
**Pregunta 8: ¿Está usted de acuerdo que la implementación de un modelo de gestión por procesos ayudará a mejorar la gestión administrativa dentro la unidad?**

**Tabla 4-10:** Implementación modelo de gestión por procesos

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
MUY DE ACUERDO	5	83%	83%
DE ACUERDO	1	17%	100%
POCO DE ACUERDO	0	0%	
NADA DE ACUERDO	0	0%	
TOTAL	6	100%	

**Fuente:** Funcionarios de la unidad administrativa del GAD Municipal Baños de Agua Santa, 2022.

**Realizado por:** Guevara, F. 2022.



**Ilustración 4-11:** Implementación modelo de gestión por procesos

**Fuente:** Funcionarios de la unidad administrativa del GAD Municipal Baños de Agua Santa, 2022.

**Realizado por:** Guevara, F. 2022.

### Interpretación

De acuerdo con los resultados arrojados en la encuesta, el 83% de los funcionarios encuestados menciono que esta muy de acuerdo con la implementacion de un modelo de gestion por procesos, mientas que el restante 17% aseguró que esta de acuerdo. Finalmente se puede concluir que el personal administrativo se siente en la necesidad de implementar un modelo de gestion basado en procesos que permita mejorar la gestion administrativa de la unidad.

### 4.3. Tabla resumen

**Tabla 4-11:** Resumen

<b>Número</b>	<b>Descripción</b>	<b>Resultados</b>
1	¿Dentro de la unidad administrativa existen manuales de procesos actualizados?	Si 17% No 50% Desconozco 33%
2	¿En la unidad administrativa se tiene definidas las funciones para el personal de la unidad?	Siempre 83% Regularmente 17%
3	¿Se tienen definidos mapas de procesos para estructurar los procesos de la unidad administrativa?	Regularmente 50% Nunca 50%
4	¿Cree usted que el diseño de un modelo de gestión por procesos ayudará a mejorar la gestión administrativa dentro la unidad?	Muy de acuerdo 83% De acuerdo 17%

**Realizado por:** Guevara, F. 2022.

#### **4.4. Discusión de la encuesta aplicada a los funcionarios de la unidad administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa.**

En las encuestas aplicadas a los funcionarios de la unidad administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa se puede evidenciar que el 50% del personal afirma que no existen manuales de procesos actualizados en función de los actividades que se llevan a cabo por lo tanto los procedimientos no se encuentran debidamente documentados, por otro lado el 83% de los encuestados afirman que dentro de la unidad administrativa se tienen definidas las funciones del personal esto gracias a que se cuenta con manuales de funciones que permiten llevar un registro de cada actividad que le compete a cada funcionario, el 50% de los funcionarios encuestados comenta también, que dentro de la unidad administrativa no se tienen definidos mapas de procesos que sirvan como guía para organizar los procesos que se llevan a cabo dentro de la misma, esto debido a la falta de conocimiento de cómo estructurar las actividades que se llevan a cabo dentro de la unidad de forma gráfica, finalmente el 83% de los funcionarios encuestados afirmó que está muy de acuerdo que se implemente un modelo de gestión por procesos dentro de la unidad administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa, con el fin de mejorar la gestión administrativa del mismo.

## CAPÍTULO V

### 5. MARCO PROPOSITIVO

#### 5.1. Título

Diseño de un modelo de gestión por procesos mediante manuales para mejorar la gestión de la unidad administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa.

#### 5.2. Contenido de la propuesta

##### 5.2.1. Datos generales

**Tabla 5-1:** Datos generales

Nombre comercial:	Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa.
Actividad Económica:	Dentro de sus respectivas circunscripciones territoriales son fines de los gobiernos autónomos descentralizados: a) El desarrollo equitativo y solidario mediante el fortalecimiento del proceso de autonomías y descentralización; b) La garantía, sin discriminación alguna y en los términos previstos en la Constitución de la República de la plena vigencia y el efectivo goce de los derechos individuales y colectivos constitucionales y de aquellos contemplados en los instrumentos internacionales (...);
Dirección:	Thomas Halflants & Vicente Rocafuerte
Teléfono:	03 2740 421 – 03 2741 321
Representante legal:	Dr. Luis Silva Luna

**Fuente:** Datos de la empresa y (POA, 2020).

**Realizado por:** Guevara, F. 2023.



### 5.3. Filosofía institucional

**Tabla 5-2:** Misión cantonal

Misión cantonal
Consolidar al cantón como un referente de turismo con un manejo técnico, para alcanzar un modelo de desarrollo sustentable que complemente y articule el turismo y la gestión ambiental mediante: <ul style="list-style-type: none"><li>- Consolidando un modelo Eco Turístico</li><li>- Facilitando al colectivo de personas con capacidades especiales</li><li>- Promoviendo la participación ciudadana.</li><li>- Mejorando la imagen del cantón.</li></ul>

**Fuente:** Filosofía de la empresa

**Realizado por:** Guevara, F. 2023.

### 5.4. Factibilidad

Para la ejecución de este proyecto, se cuenta con el apoyo del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa, porque de alguna manera, serán beneficiados con el diseño de gestión por procesos. Esto les permitirá identificar con prontitud las funciones y responsabilidades que posee la unidad administrativa municipal y perfeccionar los tiempos y recursos en la ejecución de los procedimientos de cada uno de los colaboradores. Esto, sin dejar de lado, que, gracias a este tipo de mejoras, se podrá cumplir metas en tiempos cortos.

**Tabla 5-3:** Fiabilidad

Formulación de las políticas de gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa	
Procesos direccionados	Compromisos a ejecutar
Procesos gobernantes	<ul style="list-style-type: none"><li>• La unidad administrativa será la encargada de ejecutar procesos de planificación, gestión y desarrollo en pos del desarrollo del cantón de Baños de Agua Santa.</li><li>• La comunicación debe ser manejada por profesionales que propongan estrategias acertadas dentro del municipio y con las entidades interinstitucionales públicas en especial.</li></ul>

Procesos con valor agregado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los habitantes del Cantón y demás, tendrán un trato adecuado.</li> <li>• La cultura organizacional debe ser fortalecida en sus colaboradores.</li> <li>• Ser líder en los servicios que la municipalidad ofrece.</li> <li>• Ofrecer soluciones a la ciudadanía.</li> <li>• Innovar con tecnología de punta a las instalaciones.</li> <li>• Promover la comunicación asertiva entre los usuarios y los colaboradores municipales.</li> <li>• Sustentar los proyectos a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>• Ofrecer estabilidad a los usuarios.</li> <li>• Priorizar a empleados municipales a nuevos cargos, siempre que cumplan con el perfil profesional.</li> </ul>
Procesos habilitantes de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación permanente.</li> <li>• Priorizar en la adquisición de TICS.</li> <li>• Asignación de recursos basados en el POA y eficientes.</li> </ul>
Procesos habilitantes de asesoría	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de auditoría basada en las normativas internas y políticas nacionales.</li> <li>• Promoción de la imagen organizacional</li> </ul>

---

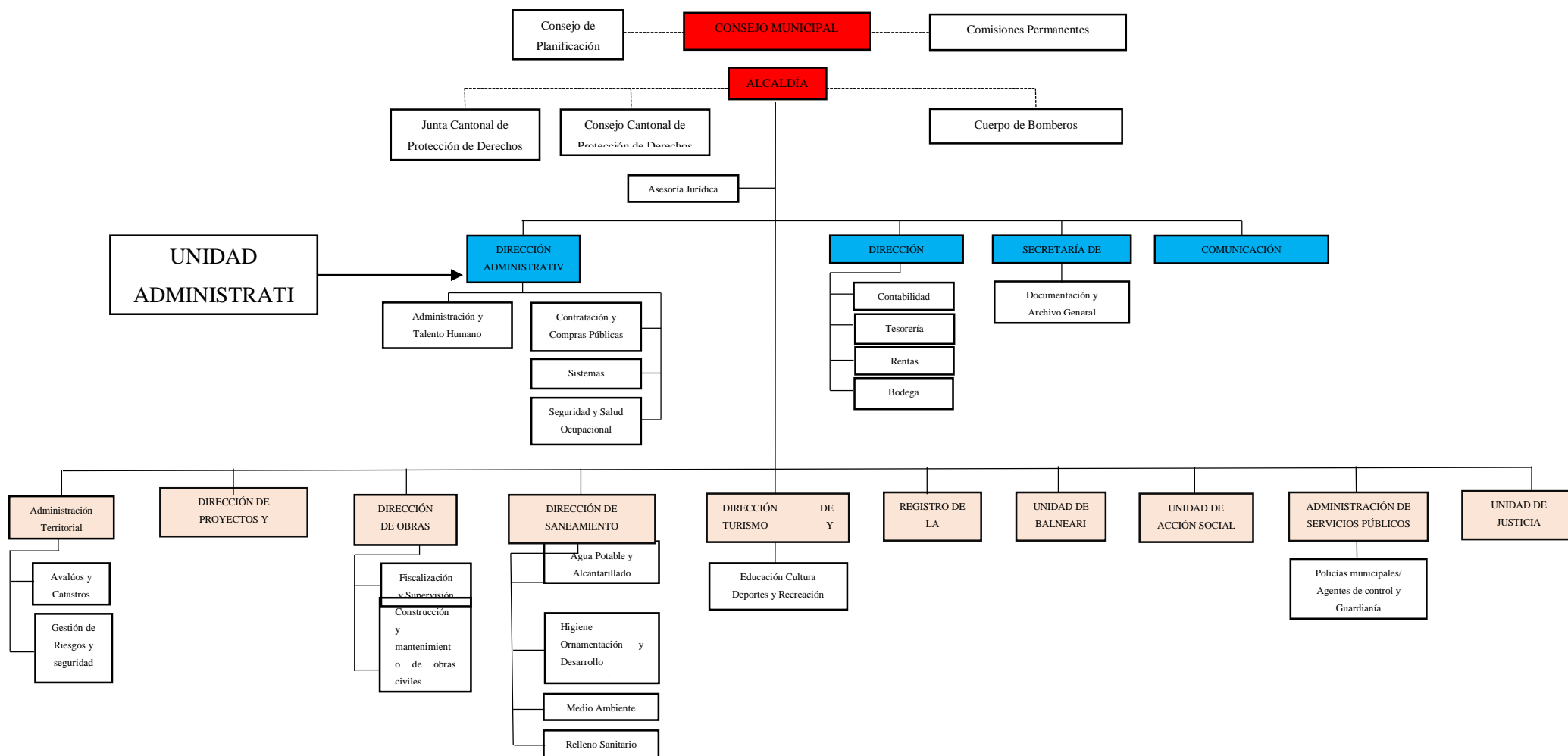
Fuente: Guevara, F. 2023.

## 5.5. Base legal

El Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa se rige a la Constitución de la República del Ecuador, artículo 238 que manifiesta que los GADS tendrán autonomía tanto administrativa como financiera. También menciona que estarán regidos por los principios de solidaridad subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana.

## 5.6. Organigrama de procesos

El organigrama de procesos se organizó con base a la investigación de la filosofía empresarial, y la validación del mismo mediante la confirmación del jefe departamental encargado de la Unidad de Administración.



**Ilustración 5-1:** Organigrama de procesos

Fuente: Filosofía de la empresa, 2023.

Realizado por: Guevara, F. 2023

## 5.7. Análisis del entorno FODA

A continuación, se elabora el FODA a partir de los resultados realizados en la encuesta a los empleados de la unidad administrativa.

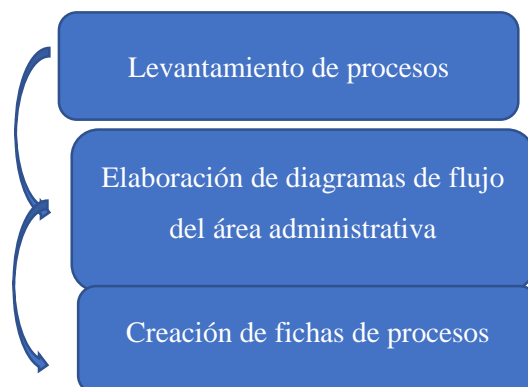
**Tabla 5-4:** FODA

<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
1	La mayoría de los funcionarios de la Unidad Administrativa conoce la estructura organizacional y los manuales de procesos de este departamento.	1	El nuevo personal carece de conocimiento sobre el manejo de manuales de procesos y la estructura organizacional de la unidad de administración.
2	El 50% del personal conoce sobre el manejo del control de calidad mediante la interacción de mapas de procesos.	2	El otro 50% no lo conoce o lo conoce a medias, lo que indica que podrían tener errores al momento de manejar el control de calidad, además que no generan interacción de mapas de procesos.
3	La mayoría del personal conoce sus responsabilidades y sus límites	3	El personal que no conocen sus límites, desequilibra la autonomía de la unidad de administración.
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
1	Crear capacitación y actualizar los manuales de procesos para dar a conocer la estructura organizacional de la unidad de administración del municipio.		Cometer errores de administración que perjudiquen los procesos.
2	Trabajar con el personal que posee el conocimiento sobre el manejo del control de calidad mediante la interacción de mapas de procesos para fortalecer los conocimientos del personal que desconoce el proceso.	2	Desconocimiento sobre el manejo del control de calidad mediante la interacción de mapas de procesos no podría interesarse en aprender.
3	Promover una actualización mediante el uso de las Tics las responsabilidades de cada uno del personal con base en su experiencia.		Falta de conocimiento acerca de las responsabilidades genera errores y desequilibran la unidad de administración.

**Fuente:** Filosofía de la empresa, 2023.

**Realizado por:** Guevara, F. 2023.

## 5.8. Creación del modelo de gestión por procesos.



**Ilustración 5-2:** Pasos sistema de gestión por procesos

**Fuente:** Filosofía de la empresa

**Realizado por:** Guevara, F. 2023

## 5.9. Levantamiento de procesos

El levantamiento de procesos se ejecutó tras la petición realizada al señor alcalde, Luis Silva Luna, para estudiar la Unidad Administrativa del Municipio de Baños de Agua Santa. Cada accionar tuvo una debida planificación de las actividades a realizar. En primer lugar, se hizo una encuesta a los funcionarios de esta área y la obtención de la información necesaria sobre el sistema de gestión de procesos. Luego de sistematizar los resultados se puede concluir que las atribuciones y responsabilidades, sumado a los productos y servicios que estos deben entregar, son demasiadas para seis personas que conforman la Unidad de Administración. Por lo tanto, es necesaria la contratación de más personal especializado para la entrega de productos y resultados óptimos.

A continuación, se expone las atribuciones y responsabilidades que los funcionarios de la Unidad de Administración, las mismas que rezan en el Estatuto orgánico del Gobierno Autónomo Descentralizado de Baños de Agua Santa aprobado por el alcalde Silva (2020):

- a) Realizar estudios sobre la adecuada estructuración de la Municipalidad de simplificación de sistemas, procedimientos y métodos de trabajo, diseño y control de formularios, registros, documentos y métodos de trabajo, diseño y control de formularios, registros, documentos, arreglo físico y necesidades del equipo, máquinas y mobiliario de oficina y asesoría técnica en la preparación de reglamentos y manuales de organización y procedimientos.
- b) Implementar planes y programas, en busca del mejoramiento continuo institucional;
- c) Planificar, coordinar, evaluar y supervisar las actividades del personal a su cargo;
- d) Emitir, informes previos a los remates de vehículos y maquinarias;

- e) Asistir a las Sesiones de Consejo con voz informativa;
- f) Emitir informes previos a las donaciones a la comunidad de bienes muebles y materiales dados de baja;
- g) Administrar el uso y movilización de los vehículos municipales;
- h) Planear la sistematización y/o actualización de los procesos de gestión administrativa;
- i) Analizar y autorizar el pedido de materiales y suministros realizados por las dependencias municipales;
- j) Coordinar el inicio de los procesos de adquisición de bienes y servicios necesarios para el normal desarrollo de las actividades municipales;
- k) Proponer políticas institucionales que orienten las actividades administrativas;
- l) Velar por el cuidado de la imagen institucional;
- m) Dirigir y coordinar la elaboración, ejecución y seguimiento de planes (POA y PAC)
- n) Solicitar oportunamente el material, herramientas, suministros, equipos y otros para la ejecución o mantenimiento de obras y servicios;
- o) Ejecutar las resoluciones sancionatorias emitidas por el Juez de Contravenciones del GADBAS, exceptuando la generación de títulos de crédito;
- p) Ejercer las demás atribuciones, delegaciones y responsabilidades en el ámbito de su competencia que el asignan las autoridades correspondientes; y, las establecidas en la normativa vigente.

#### **5.10. Elaboración de ficha de procesos**

A partir del listado de funciones que la Unidad de Administración es necesario realizar una ficha de procesos donde se ubiquen los datos necesarios como son: nombre (es), objetivo (os), responsable (es) y el lugar de ejecución donde se utilizan los recursos e insumos. La ficha de procesos contendrá un resumen de todos los elementos que permite una fácil relación entre los procesos que se están en marcha, así como los requerimientos que cumplen las entradas y/o salidas de los recursos, así como verificar su existencia.

**Tabla 5-5:** Ficha de procesos

Ficha de procesos					
N° de proceso		Fecha		Sub área	
<b>Nombre del proceso</b>	En este campo debe apuntarse un solo proceso.				
<b>Objetivo del proceso</b>	En este punto, debe describir el fin de la ejecución del proceso.				
<b>Responsable del proceso</b>	Nombre de la persona que está a cargo del proceso.				
<b>Lugar de ejecución</b>	Describir el lugar donde se ejecutará el proceso.				
<b>Entrada</b>	Describir el motivante del inicio del proceso.				
<b>Salida</b>	Describir el producto, que es la entrada de la transformación.				
<b>Recursos</b>	Se describe los recursos económicos, humanos, equipos, maquinarias, infraestructura y vehículos que se utilizarán durante la ejecución del proceso.				
<b>Insumos</b>	De describen los elementos que no sufren transformación.				



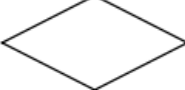
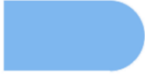

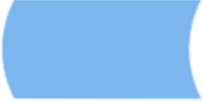





Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Guevara, F. 2023.

### 5.11. Diagramas de flujo

Los procesos que realizan en la Unidad de Administración no poseen los elementos humanos necesarios para la ejecución de los procesos en general. Se evidencia que la secretaria debe asumir algunas obligaciones que los competen, para el cumplimiento de los procesos en curso. Es decir, no existen procesos definidos por el personal, por lo tanto, no existe una correcta distribución de actividades y sobre todo la necesidad urgente de contratar personal especializado para las necesidades que posee la Unidad de Administración. A partir de esto, se realizó a detalle la simbología para el flujograma que se representarán de forma gráfica y secuencial cada una de las actividades que deben realizar el personal de inicio a fin de cada proceso.

**Tabla 5-6:** Diagrama de flujo

<b>Símbolo</b>	<b>Representación</b>
	<b>Inicio / Fin:</b> Indica el inicio o la terminación del proceso
	<b>Proceso:</b> Representa una actividad llevada a cabo en el proceso, sus funciones y actividades.
	<b>Decisión:</b> Indica una pregunta en el proceso de tipo SI – NO.
	<b>Retardo:</b> hace referencia a que pasará un tiempo antes de que el flujo del proceso pueda continuar
	<b>Documento:</b> Dato o información para leer.
	<b>Datos almacenados:</b> Se utiliza para mostrar los datos almacenados en el proceso o los procesos realizados
	<b>Conector:</b> Indica que el flujo continúa donde se ha colocado un símbolo idéntico
	<b>Conector de Proceso:</b> Conexión o enlace con otro proceso diferente, en el que continúa el diagrama de flujo.
	<b>Fechas de Conexión:</b> Proporciona indicación sobre el sentido del proceso
	<b>Subproceso o actividad Conjunta:</b> Representa una actividad llevada a cabo en otro subproceso, que forma parte del proceso.
	<b>Flecha de conexión:</b> Proporciona información sobre el sentido del proceso

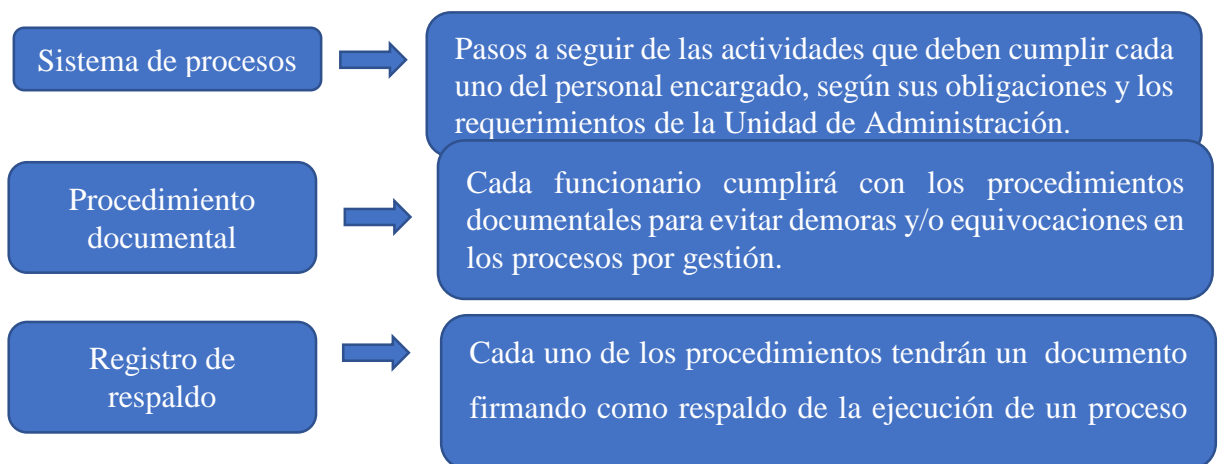
**Fuente:** Investigación de campo (2023).

**Realizado por:** Guevara, F. 2023.



### 5.12. Validación de procesos

La Unidad Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de Baños de Agua Santa necesita en principio, la contratación del personal necesario para ejecutar los procesos acordes a los requerimientos, legales, comunicacionales, de contratación, entre otros, para así revisar, verificar, y eliminar las actividades que están demás y que, a su vez, provoca la demora de los procesos. De esta manera, se podrá ejecutar un sistema de gestión de procesos ordenado y con la satisfacción de cumplir con los tiempos y cada proceso sea aprobado sin restricciones.



**Ilustración 5-3:** Estructura para la gestión de procesos

**Fuente:** Investigación de campo (2023).

**Realizado por:** Guevara, F. 2023.

Con el seguimiento de estos pasos, a detalle, se optimizarán recursos y existirá un trabajo en equipo y el valor que se le da a todos los procesos y actividades de la Unidad de Administración.

### 5.13. Compromiso de la Unidad Administrativa

Para el éxito de la gestión por procesos de la Unidad Administrativa, es necesario que todo el personal de esta dependencia y quienes tengan relación directa con ella, tengan el compromiso para cumplir con los objetivos planteados para mejorar los procesos complementado con un mejor servicio a los clientes internos y externos.

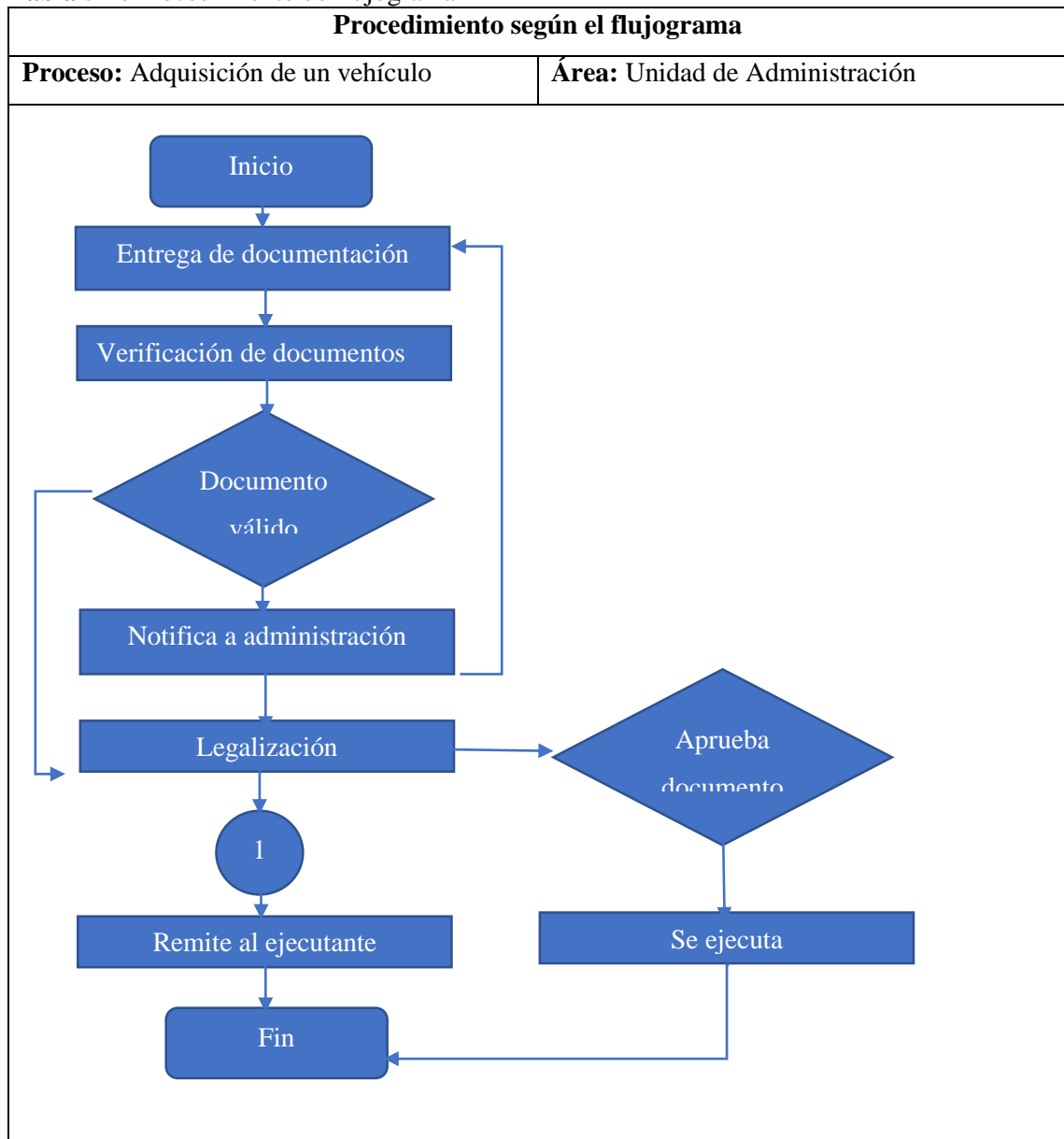
## 5.14. Procedimientos

### 5.14.1. Sistema de gestión por procesos

El sistema de gestión explica los pasos que debe tener cada proceso y su ejecución dentro de la Unidad de Administración del Gobierno Autónomo Descentralizado de Baños de Agua Santa. Para ello, están las fichas antes elaboradas y los diagramas de flujo.

### 5.14.2. Procedimiento documental

Tabla 5-7: Procedimiento de flujograma 1



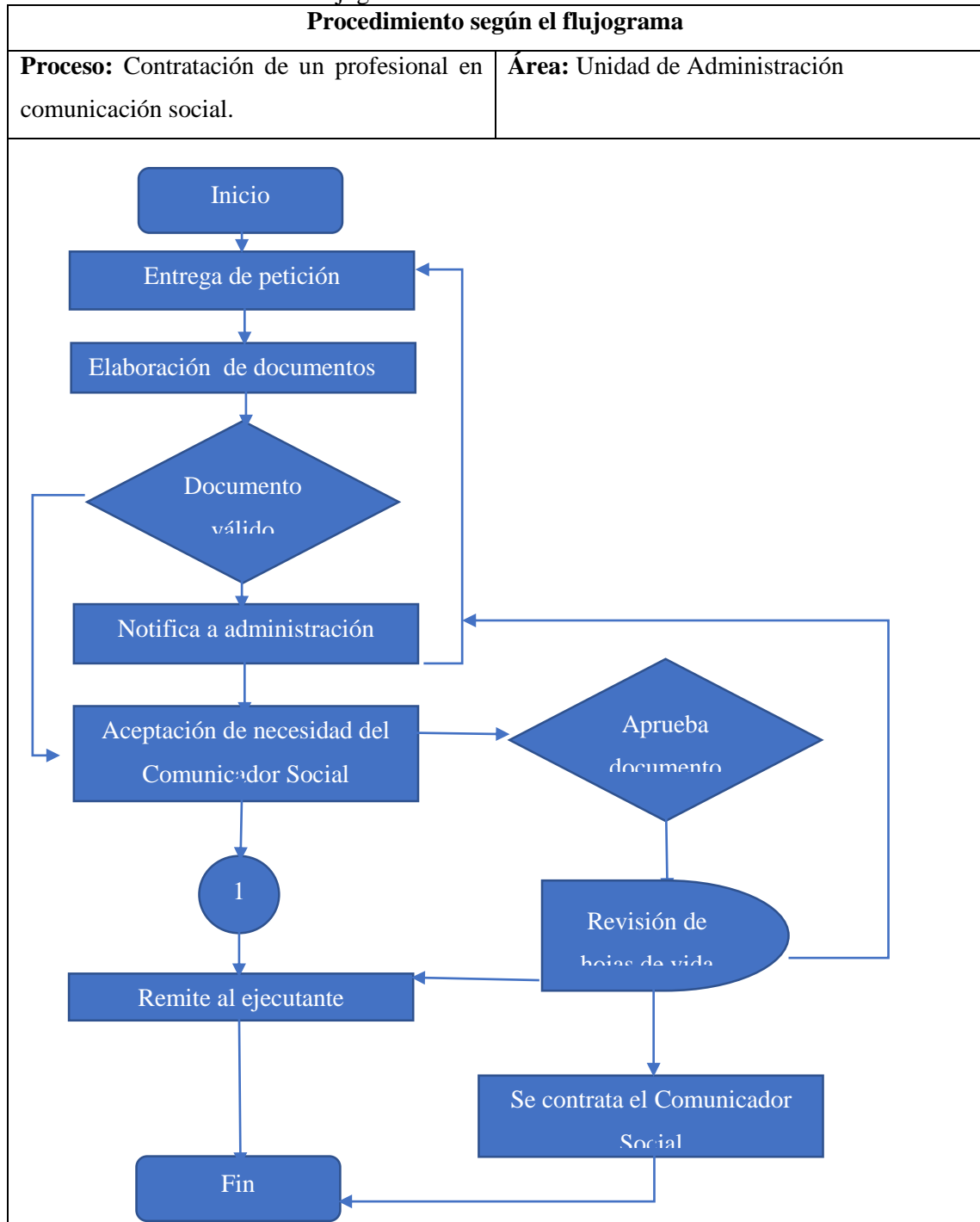
Fuente: Investigación de campo (2023).  
Realizado por: Guevara, F. 2023.

**Tabla 5-8:** Maqueta para la gestión por procesos 1

 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal <b>Cantón Baños de Agua Santa</b></p>			N° DE HOJA
<p><b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> Adquisición de un vehículo  <b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b> Transporte de logística  <b>DENOMINACION DEL PUESTO:</b> Director Administrativo  <b>RESPONSABLE:</b> Alex Hernández  <b>LUGAR DE EJECUCION:</b> Unidad Administrativa</p>			
Entrada	Recursos	Actividades	Salida/ Producto
Ingreso de documentación solicitando la documentación del vehículo con las características específicas	Recursos Económicos. Documentación de aprobación de la compra del vehículo.	Verificación de las características del vehículo. Beneficios de la concesionaria	Adquisición de la camioneta. Gratia de la camioneta Placas.

**Fuente:** Investigación de campo (2023).  
**Realizado por:** Guevara, F. 2023.

**Tabla 5-9:** Procedimiento de flujograma 2



**Fuente:** Investigación de campo (2023).

**Realizado por:** Guevara, F. 2023.

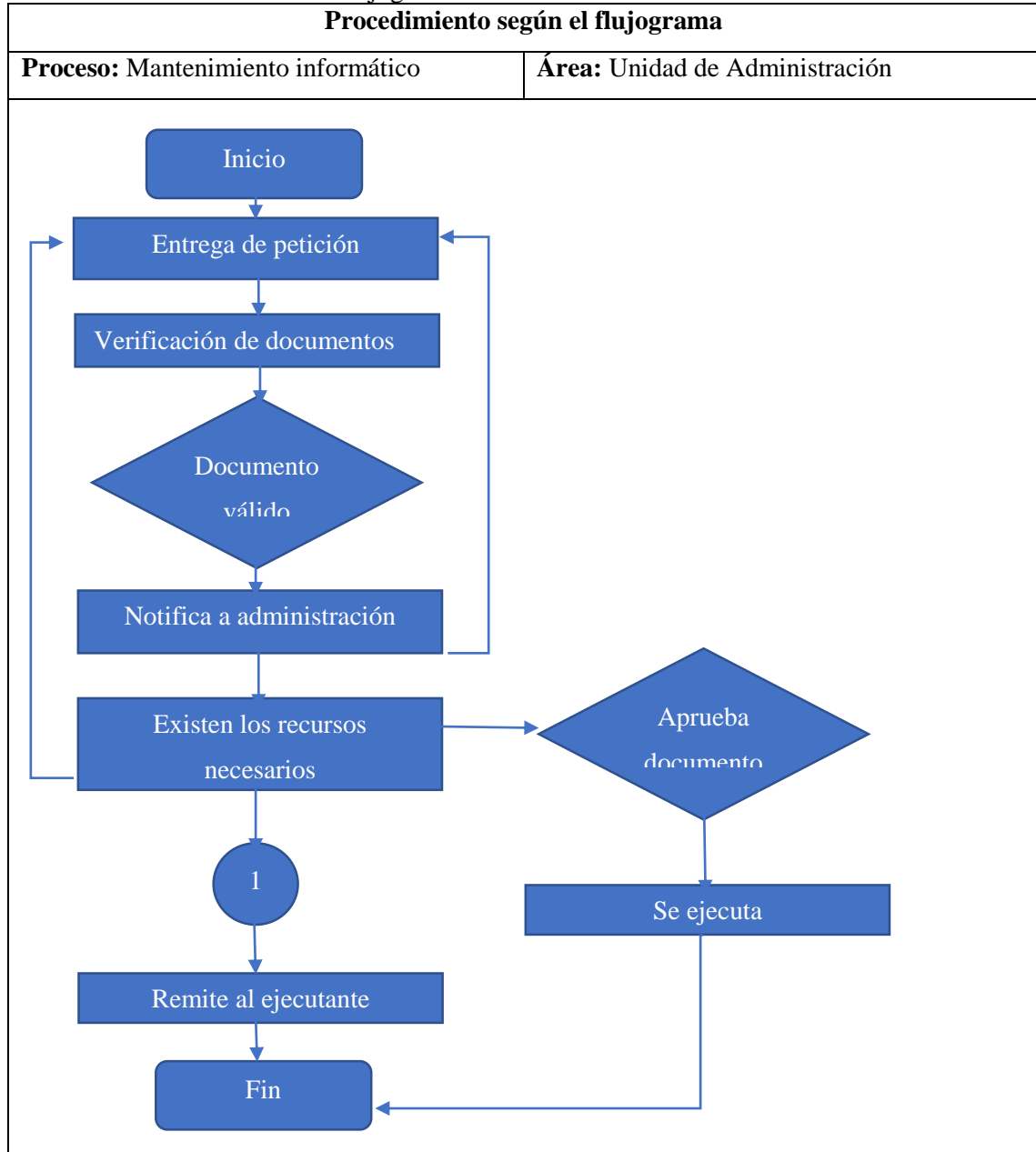
**Tabla 5-10:** Maqueta para la gestión por procesos 2

 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal <b>Cantón Baños de Agua Santa</b></p>			N° DE HOJA
<p><b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> Contratación de un profesional en comunicación social.</p> <p><b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b> Mejorar la comunicación interna y externa de la unidad administrativa.</p> <p><b>DENOMINACION DEL PUESTO:</b> Director Administrativo</p> <p><b>RESPONSABLE:</b> Alex Hernández</p> <p><b>LUGAR DE EJECUCION:</b> Unidad Administrativa</p>			
Entrada	Recursos	Actividades	Salida/ Producto
Necesidad de contratar un profesional en comunicación social.	Recurso económico. Ficha de requerimientos acordes al puesto.	Entrevista. Fase de proceso de selección del personal óptimo para el puesto. Verificación del curriculum del profesional. Pruebas psicotécnicas de selección.	Contratación de un profesional experto en comunicación social que cumpla con las necesidades de la unidad administrativa.

**Fuente:** Investigación de campo (2023).

**Realizado por:** Guevara, F. 2023.

**Tabla 5-11:** Procedimiento de flujograma 3



**Fuente:** Investigación de campo (2023).

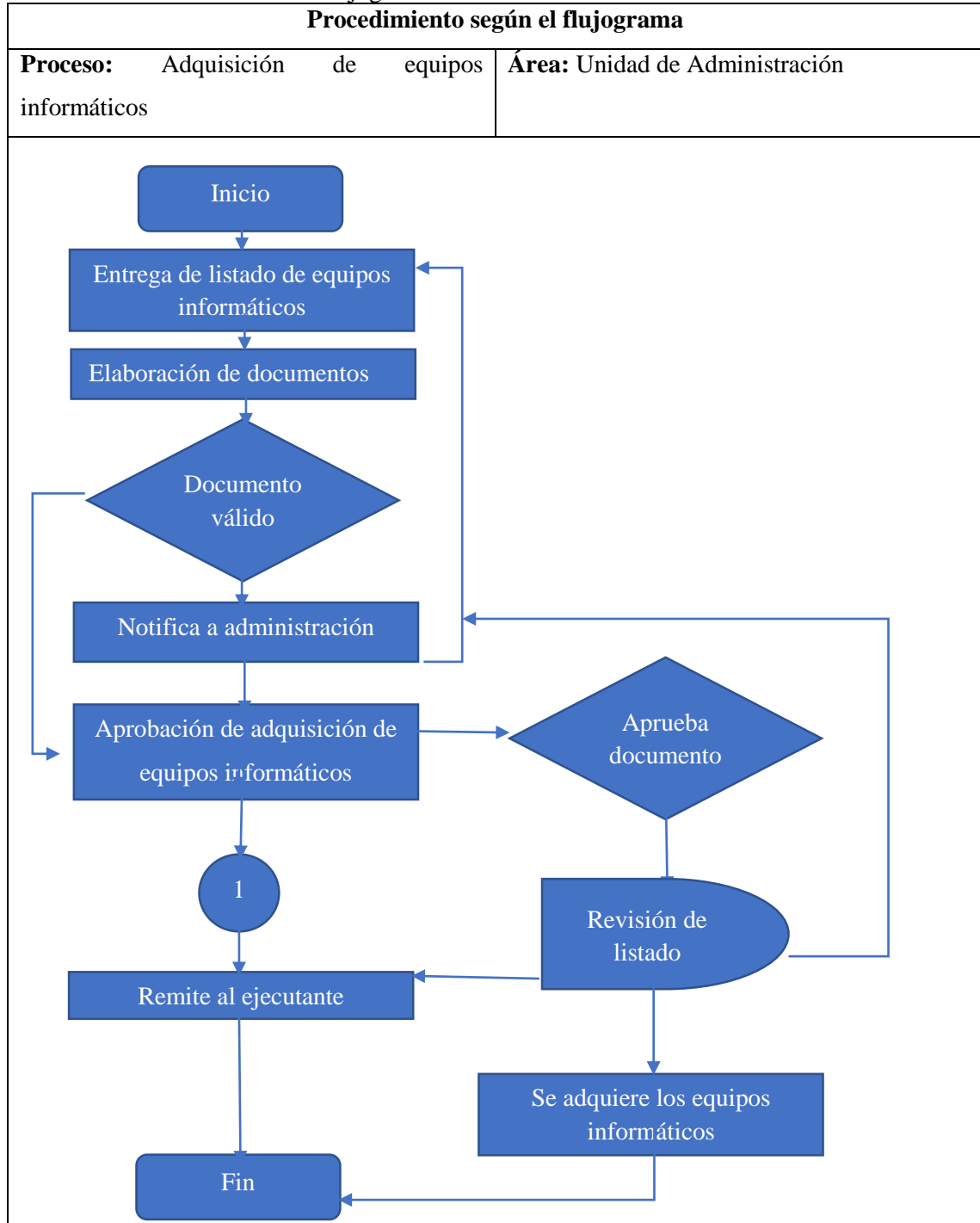
**Realizado por:** Guevara, F. 2023.

**Tabla 5-12:** Maqueta para la gestión por procesos 3

 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal <b>Cantón Baños de Agua Santa</b></p>			N° DE HOJA
<p><b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> Mantenimiento Informático</p> <p><b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b> Mantener actualizados los equipos de la unidad</p> <p><b>DENOMINACION DEL PUESTO:</b> Director Administrativo</p> <p><b>RESPONSABLE:</b> Alex Hernández</p> <p><b>LUGAR DE EJECUCION:</b> Unidad Administrativa</p>			
Entrada	Recursos	Actividades	Salida/ Producto
Ingreso de petición de mantenimiento del sistema informático de la unidad administrativa.	Profesional en informática. Recursos económicos. Materiales Herramientas y Repuestos.	Verificación del correcto funcionamiento del equipo informático de la unidad administrativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos actualizados que cumplan con un correcto funcionamiento.</li> <li>• Cambio de equipos en mal esta</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de campo (2023).  
**Realizado por:** Guevara, F. 2023.


**Tabla 5-13:** Procedimiento de flujograma 4



Realizado por: Guevara, F. 2023.



**Tabla 5-14:** Maqueta para la gestión por procesos 4

 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal <b>Cantón Baños de Agua Santa</b></p>			N° DE HOJA
<p><b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> Adquisición de equipos informáticos.</p> <p><b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b> Mejorar la comunicación interna y externa de la unidad administrativa.</p> <p><b>DENOMINACION DEL PUESTO:</b> Director Administrativo</p> <p><b>RESPONSABLE:</b> Alex Hernández</p> <p><b>LUGAR DE EJECUCION:</b> Unidad Administrativa</p>			
Entrada	Recursos	Actividades	Salida/ Producto
Necesidad de contratar un profesional en comunicación social.	Recurso económico. Ficha de requerimientos acordes al puesto.	Entrevista. Fase de proceso de selección del personal óptimo para el puesto. Verificación del curriculum del profesional. Pruebas psicotécnicas de selección.	Contratación de un profesional experto en comunicación social que cumpla con las necesidades de la unidad administrativa.

**Fuente:** Investigación de campo (2023).

**Realizado por:** Guevara, F. 2023.

### 5.14.3. Registro de respaldo

Cada uno de los documentos tendrá el respaldo de una firma del ejecutante donde constará la evidencia necesaria y el soporte requerido por el proceso. Es necesario que exista una base de datos donde repose cada uno de los procesos ejecutados.

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

Para la ejecución de un modelo de gestión por procesos se desarrollaron actividades de encuesta y observación que permitió concluir en lo siguiente:

- Se hizo una investigación teórica exhaustiva de gestión, lo que permitió tener un horizonte para la ejecución de la propuesta que evidenció la necesidad de la investigación previa y los modelos que puedan diseñarse para acoplarse a las necesidades del proyecto.
- Se observó la ausencia de personal dentro de la Unidad Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa.
- Se observó la carga excesiva que poseen los funcionarios de esta dependencia.
- Se observó que la secretaria cumple con funciones que están fuera de sus obligaciones.
- Se observó que no se cumple con todo el reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos del GAD Baños de Agua Santa, lo que impide el desarrollo adecuado de las actividades internas y externas.
- El modelo de gestión fue realizado conforme a las necesidades de la Unidad de Administración del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa.

## **6.2. Recomendaciones**

- Se recomienda que se aplique el modelo del manual por procesos que se plantea en esta investigación para mejorar el trabajo del personal en conjunto.
- Se recomienda que se contrate a personal especializado como un Director de Comunicación para el manejo de la comunicación interna y externa del GAD, un abogado experto en el tema jurídico público, un jefe de bodegas encargado de saber y cuidar de los bienes existentes, un médico que se encargue de todo lo relacionado con la salud ocupacional de los empleados, un ingeniero informático que maneje el sistema computacional de esta Unidad para evitar problemas con el soporte técnico.
- A partir de las nuevas contrataciones, se recomienda que cada uno de los nuevos funcionarios cumpla con sus obligaciones para evitar cargas al personal que debe cumplir con otras funciones como es el caso de la secretaria.
- Se recomienda que la secretaria trabaje en sus funciones especificar y no se cargue de trabajo que no es de su competencia.
- Se recomienda que el Director Administrativo solicite el incremento del personal para mejorar el sistema de gestión por procesos.
- Se recomienda que el manual sea manejado acorde al enfoque administrativo y cumpliendo con las normas establecidas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Armijos , B., Bermudez , A., & Mora, N. (2019). *Gestión de administración de los Recursos Humanos*. Obtenido de Universidad y Sociedad vol.11 no.4 Cienfuegos: <https://bit.ly/3WyxS0E>
- Allán , S. (2020). *Propuesta de un Modelo de Gestión para la ejecución de estudios de control en la gestión de talento humano a las instituciones públicas, para la Dirección de Control del Servicio Público del Ministerio del Trabajo*. Obtenido de Tesis (Maestría en Desarrollo del Talento Humano). Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Área de Gestión.: <https://bit.ly/3wpm7O>
- Álvares, A. (2020). *Clasificación de las Investigaciones*. Obtenido de <https://bit.ly/3XxNppo>
- Amaguaya, G. (2019). *Diseño del sistema de procesos para la Empresa TOTALHOME*. Obtenido de Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba.: <https://bit.ly/3wqLgQi>
- Basantes , R., Cedeño , M., & Chimbolema , R. (2018 ). *La administración por procesos en la dirección de administración de talento humano y su incidencia en la gestión de la calidad del gobierno autónomo descentralizado municipal de Riobamba periodo 2015-2016*. Obtenido de Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba: <https://bit.ly/3H9pdCW>
- Boada , C. (2018). *Diseño de un sistema de gestión por procesos para la Empresa Pisos Laminados, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*. Obtenido de Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba.
- Cabrera, G. (2022). *Auditoría de gestión a la notaría primera del Cantón Zaruma. Provincia de el Oro, período 2020*. Obtenido de Escuela Superior Técnica del Chimborazo : <https://bit.ly/3j0Q100>
- Cervantes , M., Llanes, A., & Cruz, J. (2020). *Estrategias para potenciar el aprendizaje y el rendimiento académico en estudiantes universitarios*. Obtenido de Revista Venezolana de Gerencia, vol. 25, núm. 90: ISSN: 1315-9984
- Chico, A., Freire, J., & Manobanda, W. (2021). *La estructura organizacional en las empresas de la ciudad de Ambato basada en las estructuras organizacionales del reino animal*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Organización de Empresas: <https://bit.ly/3WyiMyR>
- Cvetkovic, A., Maguiña, J., Lama , J., & Correa, L. (2021). *Estudios Transeversales* . Obtenido de Rev. Fac. Med. Hum. Enero;21(1):179-185: <https://bit.ly/3wm6iQe>
- Fonseca, L., Monterrosa, N., & López, D. (2020). *Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: Breve relación desde la teoría* . Obtenido de Económica, Vol. 41 Núm. 1 : <https://bit.ly/3QZiO1m>

- Gordillo, L. (2020). *Análisis de los principios de la gestión de calidad, de la norma técnica colombiana NTC-ISO 9000*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada : <https://bit.ly/3ZWhoc8>
- Granda , J. (2021). *Propuesta de un modelo de gestión para la recuperación de cartera vencida de la Coopertativa de Ahorro y Crédito " CACPE Pastaza"*. Obtenido de Escuela Superior Técnica del Chimborazo : <https://bit.ly/3XtKKgm>
- Guachi, M. (2020). *Desarrollo del liderazgo infantil en los juegos grupales en niños y niñas de preparatoria*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato: <https://bit.ly/3XyQ15a>
- Izquierdo, J., & López, L. (2018). *Diseño de la estructura organizacional, manual de procedimientos y funciones en el área de educación continua de la universidad central politécnica, UCO*. . Obtenido de <https://bit.ly/3wnjl3J>
- León, A., & Espinoza, S. (2021). *Manual de procedimientos para la optimización de la gestión de talento humano en la empresa*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Organización de Empresas: <https://bit.ly/3Jf5i8h>
- López, J., & López, E. (2020). *Sistema de gestión por procesos en la empresa de lavado y tinturado lava jeans*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ingeniería en Sistemas, Electrónica e Industrial. Carrera de Ingeniería Industrial en Procesos de Automatización: <https://bit.ly/3HqtYci>
- Madonado , F. (2014). *Propuesta de implemantación del modelo de Gestión por procesos para mejorar la eficiencia y eficacia organizacional del Gobierno autónomo, descentralizado de Sigchos* . Obtenido de Instituto de Altos Estudios Nacionales : <https://bit.ly/3D9Qy6t>
- Malisa, A. (2021). *Modelo de gestión por procesos en la empresa IMPRESIÓN* . Obtenido de Pontifica Universidad Católica del Ecuador : <https://bit.ly/3QXKpAh>
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2022). *Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo*. Obtenido de Ingeniare. Rev. chil. ing. vol.27 no.2 Arica abr.: <https://bit.ly/3R8ItF1>
- Mendoza , V., & Moreira, J. (2021). *Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen*. Obtenido de 609FIPCAEC (Edición. 25) Vol. 6, Num 3, Abril-Junio 2021, pp. 608-620,: ISSN: 2588-090XVeronica
- Ocampo, W., Huilcapi , N., & Cifuentes, A. (2019). *La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones*. Obtenido de Recimundo : DOI: [https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(4\).diciembre.2019.114-137](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(4).diciembre.2019.114-137)
- Palmett, A. (2020). *Métodos inductivo e inductivo, y teoría de la pedagogía crítica* . Obtenido de Petroglifos. Revista Crítica Transdisciplinar 3(1): 36-42 enero-junio: <https://bit.ly/3JdM2b1>

- Panchillo, E., Guiver, Y., & Heredia, J. (2020). *Gestión por procesos para la mejora de la productividad de la Empresa Ingetrafic S.R.L. Lima-2020*. Obtenido de Universidad Peruana de las Américas : <https://bit.ly/3XxmGJD>
- Ramos, C. (2020). *Los alcances de una investigación*. Obtenido de <https://bit.ly/3D9wrp8>
- Salau, L. (2018). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa” productos alimenticios san salvador*. . Obtenido de Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: <https://bit.ly/3XIP2QO>
- Salazar , D., Díaz , P., Benalcazar , L., & Acuna, J. (2018). *Gestión administrativa en establecimientos de alimentos y bebidas ubicados en el sector de La Ronda del centro histórico de la ciudad de Quito (Ecuador)*. Obtenido de ev. interam. ambient. tur. [online]. vol.14, n.1, pp.2-13.: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-235X2018000100002>.
- Samaniego , D. (2019 ). *Diseño del sistema de gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Riobamba Ltda*. Obtenido de Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba.: <https://bit.ly/3H2zocn>
- Solf, F. (2020). *Procesos de gestión administrativa y mejora de la productividad en la empresa el mundo de las telecomunicaciones, 2017*. Obtenido de <https://bit.ly/3Hqn333>
- Soto , L. (2018). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para el Centro de Investigaciones en modelos de Gestión y Sistemas Informáticos de la ESPOCH* . Obtenido de Universidad Superior Politécnica del Chimborazo : <https://bit.ly/3ZVepkd>
- Vergaray, J., García, C., Gutierrez, C., León , F., & León , C. (2021). *Gestión administrativa y clima laboral, en la municipalidad provincial del Santa, Ancash, Perú* . Obtenido de Qualitas, vol 2, Num, 22 : <https://bit.ly/3RgdCXn>
- Villagra, J. (2016). *Indicadores de Gestión* . Obtenido de <https://bit.ly/3R2KGlX>
- Zorrilla , E. (2023). *Investigación documental*. Obtenido de <https://bit.ly/3iXtOQt>



## ANEXOS

### ANEXO A: FUNCIONES QUE DEBEN REALIZAR DIRECTOR ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN

PUESTO INSTITUCIONAL	NOMBRE DEL SERVIDOR	FUNCIONES
Director Administrativo	Alex Hernández	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar estudios sobre la adecuada estructuración de la municipalidad. Simplificación de sistemas procedimientos y métodos de trabajo diseño y control de formularios registros, documentos arreglo listeo y necesidades del equipo máquinas y mobiliario de oficina asesoría técnica en la preparación de reglamentos.</li><li>• Planificar, coordinar, evaluar y supervisar las actividades del personal a su cargo.</li><li>• Implementar planes y programas en busca del mejoramiento continuo institucional.</li><li>• Emitir informes previos a los remates de vehículos y maquinarias.</li><li>• Asistir a las sesiones de consejo con voz informativa.</li><li>• Emitir informes previos a las donaciones de la comunidad de bienes muebles materiales dados de baja.</li><li>• Administrar el uso y movilización de los vehículos municipales.</li><li>• Planear la sistematización de los procesos de gestión administrativa.</li><li>• Analizar y autorizar el pedido de materiales y suministros realizados por las dependencias municipales.</li></ul>

Fuente: Investigación de campo (2023).

Realizado por: Guevara, F. 2023.

**ANEXO B: FUNCIONES QUE DEBEN REALIZAR EL PROFESIONAL UNO DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN**

<b>PUESTO INSTITUCIONAL</b>	<b>NOMBRE DEL SERVIDOR</b>	<b>FUNCIONES</b>
profesional uno	Juan Pablo Andino	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar el uso y movilización de los vehículos municipales</li> <li>• Coordinar el inicio de los procesos de adquisición de bienes y servicios</li> <li>• Velar por el cuidado de la imagen institucional</li> <li>• Ejercer las demás atribuciones delegaciones y responsabilidades en el ámbito de su competencia que le asignen las autoridades correspondientes y las establecidas en las normas vigentes.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de campo (2023)

**Realizado por:** Guevara, F. 2023

**ANEXO C: FUNCIONES QUE DEBEN REALIZAR LA SECRETARIA DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN**

<b>PUESTO INSTITUCIONAL</b>	<b>NOMBRE DEL SERVIDOR</b>	<b>FUNCIONES</b>
Secretaria	María Villafuerte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan operativo anual de la unidad</li> <li>• Informes de gestión de la unidad</li> <li>• Procesos de ínfima cuantía</li> <li>• Políticas informáticas institucionales</li> <li>• Reglamento interno sobre el buen uso de redes sociales</li> <li>• Reglamento interno sobre el buen uso de redes sociales y correos institucionales</li> <li>• Plan de contingencia informática</li> <li>• Reglamento interno de movilización y mantenimiento vehicular</li> <li>• Informes cuatrimestrales</li> <li>• Plan de archivo y manejo documental</li> <li>• Recibir documentación</li> <li>• Llevar el archivo de la unidad</li> <li>• Reportes de ordenes de movilización</li> <li>• Políticas de talento humano</li> <li>• Políticas de seguridad y salud ocupacional</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de campo (2023)

**Realizado por:** Guevara, F. 2023



**ANEXO D: FUNCIONES QUE DEBEN REALIZAR LA JEFE DE CONTRATACIÓN DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN**

<b>PUESTO INSTITUCIONAL</b>	<b>NOMBRE DEL SERVIDOR</b>	<b>FUNCIONES</b>
Jefe de Contratación	Jimena Andrade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan anual de contratación</li> <li>• Plan operativo anual de la unidad</li> <li>• Plan de adquisición de bienes suministros y materiales de consumo</li> <li>• Procesos de adquisición a través del portal de compras públicas</li> <li>• Pliegos para procesos de compras a través del portal de compras públicas</li> <li>• Archivo físico y digital de todos los documentos que sustenten aspectos técnicos</li> <li>• Banco de proveedores de bienes y servicios calificados.</li> <li>• Manejo del portal de compras públicas</li> <li>• Cuadros comparativos e informes de las cotizaciones</li> <li>• Órdenes de compra</li> <li>• Informe mensual de consumo de combustible</li> <li>• Permiso de la dirección nacional de hidrocarburos para el transporte de combustibles en tanques</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de campo (2023).

**Realizado por:** Guevara, F. 2023.

**ANEXO E: ENCUESTA APLICADA A LOS FUNCIONARIOS**

<b>PUESTO INSTITUCIONAL</b>	<b>NOMBRE DEL SERVIDOR</b>	<b>FUNCIONES</b>
Analista	Saira Altamirano	<ul style="list-style-type: none"><li>• Procesos de adquisición a través del portal de compras públicas</li><li>• Banco de proveedores de bienes y servicios calificados.</li><li>• Manejo del portal de compras públicas</li><li>• Cuadros comparativos e informes de las cotizaciones</li><li>• Órdenes de compra</li><li>• Permiso de la dirección nacional de hidrocarburos para el transporte de combustibles en tanques</li></ul>

## ANEXO F: ENCUESTA



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



### ENCUESTA APLICADA A LOS FUNCIONARIOS

Objetivo: Conocer e identificar como se manejan los procesos operativos de la Unidad administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Del cantón Baños de Agua Santa.

Instrucciones: Seleccione la respuesta, considerando el manejo de los procesos internos de la unidad administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa.

#### Género

Masculino  Femenino

#### Nivel de formación

Primaria  Secundaria  Tercer Nivel  Cuarto Nivel

#### Edad

18 – 25 años  25-35 años  35-45 años  45 – 55 o mas

**¿Conoce usted si la unidad administrativa tiene definida su estructura organizacional?**

- Bien definida
- Poco definida
- Desconozco

**¿Dentro de la unidad administrativa existen manuales de procesos actualizados?**

- Si
- No
- Desconozco

**¿Conoce usted si la unidad administrativa maneja una planificación de control de calidad donde existe una interacción de los procesos (mapa de procesos)?**

- Si maneja
- No maneja
- Desconozco

**¿En la unidad administrativa se tiene definidas las funciones para el personal de la unidad?**

- Siempre
- Regularmente
- Nunca

**¿Conoce los límites de su responsabilidad dentro de las operaciones de la organización?**

- Tengo conocimiento
- Conozco parcialmente
- Bajo conocimiento

**¿Como calificaría la gestión administrativa dentro de la unidad?**

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

**¿Se tienen definidos mapas de procesos para estructurar los procesos de la unidad administrativa?**

- Casi siempre
- Regularmente
- Nunca

**¿Cree usted que el diseño de un modelo de gestión por procesos ayudará a mejorar la gestión administrativa dentro la unidad?**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Poco de acuerdo
- Nada de acuerdo

**Fecha:** 19-12-2022

**Encuestador:** Fausto Israel Guevara Naranjo

**Lugar:** Cantón Baños de Agua Santa, Provincia de Tungurahua



**epoch**

**Dirección de Bibliotecas y  
Recursos del Aprendizaje**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y  
DOCUMENTAL**

**REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

**Fecha de entrega:** 09 / 08 / 2023

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> FAUSTO ISRAEL GUEVARA NARANJO
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Título a optar:</b> LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



1530-DBRA-UPT-2023