



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

**“ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR
PROCESOS PARA LA DIRECCIÓN GENERAL DE
PLANIFICACIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO,
AÑO 2023.”**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA:

MONICA PAULINA GADVAY COLCHA

Riobamba – Ecuador

2024



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

**“ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR
PROCESOS PARA LA DIRECCIÓN GENERAL DE
PLANIFICACIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO,
AÑO 2023.”**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: MONICA PAULINA GADVAY COLCHA

DIRECTOR: ING. JORGE LUIS CHAFLA GRANDA

Riobamba – Ecuador

2024

© 2024, Monica Paulina Gadvay Colcha

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, Monica Paulina Gadvay Colcha, 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 autora 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, 12 de junio de 2024

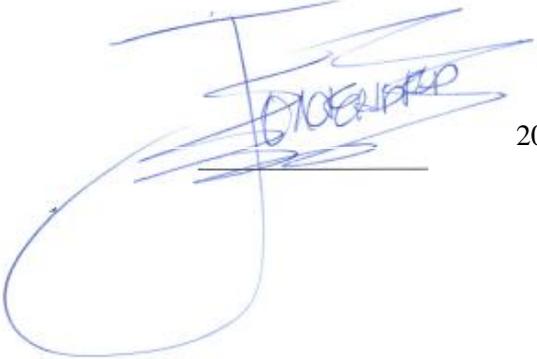


Monica Paulina Gadvay Colcha

C.C: 0604920181

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, “**ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, AÑO 2023.**”, realizado por la señorita: **MONICA PAULINA GADVAY COLCHA**, 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.

	FIRMA	FECHA
Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2024-06-12
Ing. Jorge Luis Chafla Granda DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2024-06-12
Ing. Gino Geovanny Merino Naranjo ASESOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2024-06-12

DEDICATORIA

"Deseo expresar mi más profunda gratitud en esta dedicatoria. En primer lugar, quiero dedicar este logro a Dios, quien ha sido mi guía constante y ha fortalecido mi camino a lo largo de esta travesía académica. A mis padres, les agradezco de corazón por su apoyo incondicional y amor inquebrantable; sin ellos, no habría sido posible culminar esta carrera. A mis queridos hermanos, quienes siempre han sido una fuente inagotable de inspiración y apoyo en cada paso que he dado. Su presencia y aliento han sido un motor fundamental en mi camino hacia el éxito académico"

Monica

AGRADECIMIENTO

“Quiero expresar mi más profundo agradecimiento, a Dios por su sabiduría e inteligencia en cada paso de mi camino académico. A mis padres, les estoy eternamente agradecido por su amor, sacrificio y apoyo incondicional, gracias por creer en mí y por alentarme a perseguir mis sueños, también quiero agradecer a mis profesores, quienes han sido excelentes mentores y guías a lo largo de mi educación, gracias por su dedicación, paciencia y por compartir sus conocimientos, que han dejado una huella duradera en mi formación académica. Les dedico esta tesis con profundo agradecimiento por su influencia positiva en mi vida y por ayudarme a alcanzar mis metas académicas”.

Monica

ÍNDICE DE CONTENIDO

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

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1 Planteamiento de problema.....	2
1.2 Objetivos.....	3
1.2.1 <i>General</i>	3
1.2.2 <i>Específicas</i>	3
1.3 Justificación.....	4
1.4 Pregunta de Investigación.....	4

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 Gestión por procesos.....	5
2.2 Beneficios de la gestión por procesos.....	6
2.2.1 <i>Importancia de la gestión por procesos</i>	6
2.3 Etapas de la gestión por procesos.....	6
2.3.1 <i>Planificación</i>	6
2.3.2 <i>Dirección</i>	7
2.3.3 <i>Organización</i>	7
2.3.4 <i>Control</i>	7
2.4 Enfoque de la Gestión por Procesos.....	7
2.4.1 <i>Del enfoque funcional al enfoque de la gestión por procesos</i>	9
2.5 Definición de Proceso.....	10
2.5.1 <i>Objetivos de la Gestión por Procesos</i>	12
2.5.2 <i>Tipos de procesos</i>	12

2.5.3	<i>Características de la gestión por procesos</i>	13
2.5.4	<i>Eficacia y eficiencia de procesos</i>	13
2.6	Fundamentos de Gestión Organizacional	15
2.6.1	<i>Relación básica de los procesos: proveedor – proceso – ciudadano</i>	16
2.7	Modelo S.I.P.O.C.	17
2.8	Diagrama de flujo	18
2.8.1	<i>Característica y ventajas del flujograma</i>	20
2.9	Mapa de procesos	21
2.10	Criterios de mejora	22
2.10.1	<i>Ciclo de Deming</i>	23
2.10.1.1	<i>PLAN (Planificar)</i>	23
2.10.1.2	<i>DO (Hacer)</i>	23
2.10.1.3	<i>CHECK (Controlar)</i>	24
2.10.1.4	<i>ACT (Actuar)</i>	24
2.10.2	<i>Herramientas del ciclo Deming</i>	24

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	25
3.1	Enfoque de investigación	25
3.2	Modalidad básica de la investigación	25
3.3	Nivel de investigación	26
3.4	Investigación exploratoria	26
3.5	Diseño de investigación	26
3.5.1	<i>Transversal</i>	26
3.5.2	<i>Diseño no experimental</i>	26
3.6	Tipo de estudio	27
3.6.1	<i>Investigación documental</i>	27
3.6.2	<i>Investigación de campo</i>	27
3.7	Población	27
3.7.1	<i>Muestra</i>	27
3.8	Métodos, técnicas e instrumentos	27
3.8.1	<i>Método inductivo</i>	27
3.8.2	<i>Método deductivo</i>	28
3.8.3	<i>Método analítico</i>	28
3.8.4	<i>Método sintético</i>	28

3.8.5	<i>Método sistémico</i>	28
3.9	Técnicas	29
3.9.1	<i>Encuestas</i>	29
3.9.2	<i>Talleres</i>	29
3.10	Instrumentos	29
3.10.1	<i>Documento de encuestas.</i>	29
3.10.2	<i>Matriz de sistemas por procesos</i>	29

CAPÍTULO IV

4.	MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	30
4.1	Resultados	30
4.1.1	<i>Encuestas aplicadas al personal de Planificación del GADPCH</i>	30

CAPÍTULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO	40
5.1	Análisis de la idea a defender	40
5.2	Discusión de resultados.	41
5.3	Verificación de la idea a defender	43
5.4	Proceso: Gestión de Planificación General	44
5.4.1	<i>Título de la propuesta</i>	44
5.5	Contenido de la propuesta	44
5.5.1	<i>Reseña histórica de la empresa</i>	44
5.5.2	<i>Factibilidad</i>	45
5.5.3	<i>Base legal</i>	45
5.5.4	<i>Misión institucional</i>	45
5.5.5	<i>Visión institucional</i>	45
5.5.6	<i>Principios institucionales</i>	46
5.5.7	<i>Valores institucionales</i>	46
5.5.8	<i>Estructura organizacional</i>	47
5.5.9	<i>Mapa de Procesos del GADPCH</i>	49
5.6	Análisis del entorno matriz FODA	49
5.7	Levantamiento de información de los procesos	51
5.8	Elaboración de la matriz de alineación de atribuciones, responsabilidades, productos y servicios a través de talleres	51

5.8.1	<i>Sistema de Procesos de la Dirección General de Planificación</i>	51
5.8.1.1	<i>Atribuciones y responsabilidades del personal</i>	52
5.8.1.2	<i>Productos y servicios ofertados</i>	53
5.8.2	<i>Subproceso N. 1 de la Coordinación de Planificación Territorial e Institucional</i> ...	54
5.8.2.1	<i>Atribuciones y responsabilidades del personal</i>	56
5.8.2.2	<i>Productos y servicios ofertados</i>	56
5.8.3	<i>Subproceso N.2 de la Coordinación de Planificación Operativa y Proyectos</i>	57
5.8.3.1	<i>Atribuciones y Responsabilidades del personal</i>	58
5.8.3.2	<i>Productos y servicios ofertados</i>	59
5.9	Fichero de procedimiento	61
5.9.1	<i>Proceso: Dirección General de Planificación</i>	61
5.9.2	<i>Subproceso 1: Coordinación de Planificación Territorial e Institucional</i>	62
5.9.3	<i>Subproceso 2: Coordinación de Planificación Operativa y Proyectos</i>	64
5.10	Diagramas de flujos	65

CAPÍTULO VI

6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
6.1	Conclusiones	74
6.2	Recomendaciones	75

GLOSARIO

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2-1:	Diferencias entre gestionar por funciones y gestionar por procesos.....	9
Tabla 2-2:	Diferencia entre eficiencia y eficacia.....	15
Tabla 2-3:	Simbología de diagrama de flujo	19
Tabla 2-4:	Característica y ventajas del flujograma	20
Tabla 4-1:	Tabulación de pregunta 1.....	30
Tabla 4-2:	Tabulación de pregunta 2.....	31
Tabla 4-3:	Tabulación de pregunta 3.....	32
Tabla 4-4:	Tabulación de pregunta 4.....	33
Tabla 4-5:	Tabulación de pregunta 5.....	34
Tabla 4-6:	Tabulación de pregunta 6.....	35
Tabla 4-7:	Tabulación de pregunta 7.....	36
Tabla 4-8:	Tabulación de pregunta 8.....	37
Tabla 4-9:	Tabulación de pregunta 9.....	38
Tabla 4-10:	Tabulación de pregunta 10.....	39
Tabla 5-1:	Discusión de resultados.....	41
Tabla 5-2:	Matriz FODA área de Planificación.....	50
Tabla 5-3:	Misión y Normativa Vigente	51
Tabla 5-4:	Atribuciones y responsabilidades.....	52
Tabla 5-5:	Productos y servicios	53
Tabla 5-6:	Misión y Normativa vigente	55
Tabla 5-7:	Atribuciones y Responsabilidades	56
Tabla 5-8:	Productos y servicios	57
Tabla 5-9:	Misión y Normativa Vigente	58
Tabla 5-10:	Atribuciones y responsabilidades.....	59
Tabla 5-11:	Productos y Servicios.....	60
Tabla 5-12:	Proceso Dirección General de Planificación.....	61
Tabla 5-13:	Subproceso 1 Coordinación de Planificación Territorial e Institucional	62
Tabla 5-14:	Subproceso 2 Coordinación de Planificación Operativa y Proyectos	64

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2-1:	De enfoque funcional a enfoque de procesos.....	9
Ilustración 2-2:	Representación esquemática de un proceso	11
Ilustración 2-3:	Procesos.....	12
Ilustración 2-4:	Modelo IMOI	14
Ilustración 2-5:	Modelo IMOI	17
Ilustración 4-1:	Conocimiento del Sistema de gestión por procesos	30
Ilustración 4-2:	Mejoramiento de la eficiencia y efectividad	31
Ilustración 4-3:	Facilidad de toma de decisiones.....	32
Ilustración 4-4:	Funciones asignadas.....	33
Ilustración 4-5:	Mejora la comunicación y coordinación entre las coordinaciones.....	34
Ilustración 4-6:	Mejora de puntos débiles.....	35
Ilustración 4-7:	Actividades operativas adicionales	36
Ilustración 4-8:	Establece metas y objetivos claros	37
Ilustración 4-9:	Calificación del nivel de cumplimiento.....	38
Ilustración 4-10:	Actualización de la gestión	39
Ilustración 5-1:	Estructura organizacional.....	48
Ilustración 5-2:	Mapa de Procesos.....	49
Ilustración 5-3:	Proceso de la planificación.....	50
Ilustración 5-4:	Diagrama de flujo.....	65

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO A:** ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN
- ANEXO B:** FOTOGRAFÍAS DE LAS ENCUESTAS EJECUTADAS
- ANEXO C:** FOTOGRAFÍAS DE LOS TALLERES EJECUTADAS
- ANEXO D:** FOTOGRAFÍAS DE LAS INFORMACIÓN OBTENIDA

RESUMEN

La dirección general de Planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo ha presentado limitaciones debido a varios factores, como la falta de coordinación y comunicación entre las diferentes áreas funcionales, por lo tanto, el objetivo de la investigación fue reestructurar el Sistema de Gestión por Procesos de la Dirección General de Planificación para el mejoramiento de los procedimientos internos a través de análisis de los procedimientos existentes. La metodología empleada fue de enfoque cualitativo y cuantitativo; el nivel de la investigación fue descriptivo; se utilizó un diseño no experimental de tipo transversal; el tipo de estudio fue documental y de campo para obtener información mediante métodos, técnicas e instrumentos, entre los cuales fueron la encuesta y matrices estratégicas. Mediante la metodología aplicada se logró identificar que el personal de la dirección manifiesta no conocer el sistema de gestión por procesos en su totalidad, por lo que es importante analizar sobre la existencia de este tipo de herramientas e instrumentos para lograr un correcto desarrollo de las actividades y procesos asignados a cada persona. Se concluye que la gestión por procesos promueve la calidad en todas las direcciones, integrando cada una de ella, esto ayuda a tener una estructura clara, una actividad bien definida conduce a que las demás actividades se realicen adecuadamente, eliminando así procesos innecesarios en la Dirección General de Planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.

Palabras clave: <ACTUALIZACIÓN>, <SISTEMA>, <SISTEMA DE GESTIÓN>, <PLANIFICACIÓN>, <CHIMBORAZO (PROVINCIA)>.

0876-DBRA-UPT-2024



ABSTRACT

The General Direction of Planning at the Decentralized Autonomous Government of the Province of Chimborazo has shown limitations due to several factors, such as the lack of coordination and communication between the different functional areas. Therefore, the objective of this study was to restructure the Management System by Processes of the General Directorate of Planning for the improvement of internal procedures through analysis of existing procedures. The methodology used was qualitative and quantitative approach; The level of research was descriptive; A non-experimental cross-sectional design was used; The type of study was documentary and field to obtain information through methods, techniques and instruments, among which were the survey and strategic matrices. Through the applied methodology, it was possible to identify that management personnel state that they do not know the process management system in its entirety, so it is important to analyze the existence of this type of tools and instruments to achieve correct development of activities. and processes assigned to each official. It is concluded that process management promotes quality in all directions, integrating each one of them, this helps to have a clear structure, a well-defined activity leads to other activities being carried out properly, thus eliminating unnecessary processes in the General Direction of Planning of the Decentralized Autonomous Government of the Province of Chimborazo.

Keywords: <UPDATE>, <SYSTEM>, <PROCESSES>, <MANAGEMENT>, <PLANNING>, < CHIMBORAZO (PROVINCE)>.



Luis Fernando Barriga Fray
0603010612

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los sistemas de procesos se encuentran en un entorno de constante evolución de las estructuras organizativas, lo cual es importante interrelacionar una serie de fases que genera un modelo de gestión adecuada, que logre incidir positivamente en la administración de las actividades asignadas, buscando el equilibrio en función de sus propias necesidades y posibilidades. De tal forma, el sistema de gestión por procesos busca una administración eficiente, eficaz y reducción de tiempo de las actividades, para dar cumplimiento con los objetivos propuestos dentro de la normativa legal vigente y el control de los resultados obtenidos.

Por lo tanto, el trabajo de investigación tiene como objetivo la actualización del sistema de gestión por procesos. Esto permitirá identificar, cuantificar y evaluar la correcta ejecución de los procedimientos, así como mejorar el rendimiento organizacional mediante la asignación de responsabilidades al personal de la dirección Planificación y sus coordinaciones para el cumplimiento de las metas institucionales y optimización de la gestión de actividades.

Para el desarrollo del trabajo de investigación, es fundamental reestructurar el sistema de gestión por procesos de la dirección general de Planificación del gobierno autónomo descentralizado de la provincia de Chimborazo, con el objetivo de mejorar el sistema de procesos.

Un sistema de gestión por procesos es de gran importancia, ya que permite detectar, evidenciar y corregir errores existentes en la realización diaria de las actividades. Además, promueve el trabajo en equipo y la asignación de funciones basadas en objetivos comunes, lo que beneficia tanto al personal que trabaja en la dirección de Planificación como a la organización en su conjunto, garantizando una administración pública eficiente, eficaz y optimización de tiempo.

Mediante el desarrollo de este trabajo de investigación, se busca dar un nuevo enfoque a la estructura actual de la asignación de actividades, para el adecuado cumplimiento de los procedimientos y toma de decisiones del GADPCH.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento de problema

En Ecuador, la Administración Pública utiliza un modelo de Organización y Gestión por Procesos que es necesario para implementar una gestión centrada en la provisión de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los ciudadanos. Este enfoque busca proporcionarles información que les permita tomar decisiones informadas y, al mismo tiempo, estar en condiciones de evaluar la gestión pública en función de los resultados esperados.

Dada la dinámica de los cambios en la evolución de la administración pública, la gestión por resultados es el proceso mediante el cual se establecen, alinean, hacen transparentes, se realiza seguimiento y se actualizan los planes estratégicos y operativos de las instituciones públicas, en concordancia con las políticas y estrategias nacionales definidas en el plan de desarrollo, con el objetivo de lograr una entrega eficiente y efectiva de resultados para la ciudadanía.

Actualmente, el Gobierno Autónomo Descentralizado de Provincial de Chimborazo, cuenta con sistema de gestión enfocada por funciones. Sin embargo, se han identificado limitaciones debido a varios factores, como la falta de coordinación y comunicación entre las diferentes áreas funcionales.

Debido a que cada área se enfoca en sus propios objetivos y responsabilidades, lo que dificulta la colaboración y la toma de decisiones oportunas. Además, este enfoque puede generar una falta de visión global de los procesos necesarios para alcanzar la misión general de la institución, lo que puede resultar en una falta de eficiencia y efectividad en la administración de los recursos, porque que las direcciones pueden optimizar sus propios recursos sin considerar el impacto en el resultado final.

Por lo que el siguiente trabajo de investigación propone la implementación de un sistema de gestión por procesos en la Dirección General de Planificación debido a su gran importancia en las actividades de una institución porque permite, la visualización y optimización de los flujos de trabajo, las responsabilidades atribuciones productos, servicios y las interacciones entre las diferentes coordinaciones, esto permitirá una mayor eficiencia y colaboración en la ejecución de las tareas, así como una mejor comprensión de los aspectos estratégicos y clave de la

organización. Al alinear los planes estratégicos y operativos de la Dirección General de Planificación con las políticas y estrategias nacionales definidas en el plan de desarrollo, se logrará una entrega más eficiente y efectiva de resultados.

La Dirección General de Planificación, cuenta con dos coordinaciones, que están enfocada en la búsqueda de nuevas estrategias para mejorar la gestión de procesos con el objetivo de lograr mayor eficiencia y efectividad. Esto implica eliminar duplicidades, reducir tiempos y recursos, mejorar los lineamientos, responsabilidades, productos y servicios, asegurando un cumplimiento óptimo de los objetivos y metas establecidos por el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) del GADPCH.

Con la implementación de este modelo, busca romper con las barreras tradicionales, permitiendo que los empleados trabajen de manera conjunta para alcanzar los objetivos comunes de la organización, mediante la representación de la cadena de valor organización a través de un manual de procesos, se definen los diferentes componentes y las personas involucradas, brindando una perspectiva amplia de los procesos necesarios para lograr la misión general de la dirección.

1.2 Objetivos

1.2.1 General

Actualizar el Sistema de Gestión por Procesos de la Dirección General de Planificación mediante el análisis de los procesos existentes, para el mejoramiento continuo de los procedimientos y la gestión de recursos.

1.2.2 Específicas

- Identificar cada uno de los procesos que realiza la Dirección General de Planificación y sus coordinaciones a través de encuestas realizadas al personal, para la adopción de nuevas tecnologías y herramientas que facilitan la gestión de los procesos.
- Alineación de atribuciones, responsabilidades, productos y servicios de la dirección de Planificación mediante una matriz estratégica, que permita puntualizar a que área corresponde cada proceso.
- Diseñar flujogramas de los procesos de la Dirección General de Planificación por medio de talleres, facilitando representar de manera visual y estructurada las actividades y pasos de un proceso.

1.3 Justificación

El presente trabajo de Investigación tiene como objetivo actualizar el sistema de gestión por procesos en la Dirección de Planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, para establecer datos reales sobre la problemática detallado de las causas y efectos, y datos cualitativos que establezca la opinión y conocimiento del personal.

Es necesario ya que permitirá el conocimiento de las funciones dentro de la dirección, que permitirá buscar estrategias óptimas para el cumplimiento de objetivos y metas a corto plazo en base a los determinados por el GADPCH.

Es factible puesto que se cuenta con el apoyo de las autoridades de la entidad, el personal, para la aplicación de las principales herramientas de investigación como son talleres y la encuesta, además con los equipos tecnológicos, para la elaboración y sistematización de todo el material recolectado de las diversas bibliografías.

Los beneficiarios serán el personal debido a que se conocerá sus inquietudes acerca de los procesos de la institución, ayudando a establecer propuestas que soluciones problemas a través de un adecuado plan de mejora para el adecuado cumplimiento de sus actividades profesionales. Con la propuesta de la actualización no solo se busca fortalecer los programas y prevención de riesgos mediante la formulación, control y seguimiento de los procesos que realiza las coordinaciones de la Dirección de Planificación.

1.4 Pregunta de Investigación

¿Cuál es la importancia de la actualización del Sistema de Gestión por Procesos en la Dirección de Planificación del GADPCH?

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Gestión por procesos

La gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo. (Pepper, 2011)

La gestión por procesos se confirma como uno de los mejores sistemas de organización empresarial para conseguir magníficos índices de calidad, productividad y excelencia. Sus excelentes resultados han ido extendiendo la aplicación de este enfoque de gestión en empresas y organizaciones de todo tipo, independientemente de su tamaño o sector de actividad. (Castellnou, 2021).

La gestión por procesos es una metodología que las empresas emplean para organizar y optimizar sus actividades internas, con el objetivo de centrarse en las necesidades del cliente y generar valor de manera eficiente. Al implementar la gestión por procesos, las organizaciones se apartan de la estructura tradicional basada en funciones y departamentos, y adoptan un enfoque más orientado a los procesos que atraviesan diferentes áreas y funciones. (Calderón , 2023).

“La gestión por procesos se encarga de identificar los procesos clave de la organización, analizarlos, describirlos, implementar cambios en ellos, monitorizar los resultados y mejorarlos de manera constante”. (UNIR, 2023).

La gestión por proceso en las instituciones públicas es una herramienta importante porque permite evaluar la mejora continua de los procesos, enfocado en una adecuada administración de los proyectos que desarrollan en beneficio de los ciudadanos, ayudando a promover la eficiencia y eficacia de las actividades del personal de la institución.

2.2 Beneficios de la gestión por procesos

Los beneficios de la gestión de procesos se pueden identificar fácilmente, y por lo general no tardan mucho en aparecer. Se trata de resultados diversos que impactan tanto en la cultura organizacional como en el desempeño efectivo de la empresa. De hecho, según un estudio global de Capgemini de 2017, el 56% de las empresas dijeron que aumentarían las inversiones para maximizar la rentabilidad de sus procesos. La maximización de la rentabilidad, incluyendo, es el área en la que las empresas informaron identificar el mayor impacto de BPM (55,8%), seguido de la optimización del tiempo de (38,8%) y la mejora del soporte de autoservicio (29,7%). (Toyvs Latam, 2022).

2.2.1 Importancia de la gestión por procesos

La gestión de procesos empresariales es esencial para el éxito sostenible de una compañía. Por lo que los procesos bien diseñados y eficientes permiten a la organización optimizar recursos, reducir costes, mejorar la productividad y ofrecer productos y servicios de calidad de manera consistente. (Calderón , 2023).

Según (Medina, 2010) “La gestión de procesos o gestión basada en procesos es uno de los 8 principios de la gestión de la calidad. Su importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.”

2.3 Etapas de la gestión por procesos

Las etapas en la gestión por procesos son importantes porque proporcionan una estructura y un enfoque sistemático para mejorar los procesos de una organización, lo que conduce a una mayor eficiencia, calidad y satisfacción del cliente.

2.3.1 Planificación

La planeación es lo primero que se debe tomar en cuenta ya que en ella el administrador se debe anticipar con la meta y las acciones, ya que se deben basar solo en metas y lógicas. Dentro de la planeación se deben hacer los siguientes pasos como: la investigación, estrategias. Políticas, propósitos, procedimientos en la planeación pueden ser de largo plazo, mediano plazo y corto plazo. (Jiménez & Cruz , 2013)

2.3.2 Dirección

“Dentro de la dirección se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, comunicación, supervisión y alcanzar las metas de la organización”. (Jiménez & Cruz , 2013)

2.3.3 Organización

La organización esta es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanas, materiales y financieros. (Jiménez & Cruz , 2013)

2.3.4 Control

“El control es la que se encarga de evaluar el desarrollo de general de una empresa. Dentro de esta investigación también encontraremos la opinión de algunos autores acerca del proceso administrativo”. (Jiménez & Cruz , 2013)

2.4 Enfoque de la Gestión por Procesos

El enfoque de procesos implica la organización y control sistemático de los procesos y su interacción, con el objetivo de transformar los elementos de entrada en resultados esperados de acuerdo con la política de calidad y la dirección estratégica de la institución. La gestión de los procesos y del sistema en su conjunto se puede lograr mediante la implementación del ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), con una visión integral que se centra en la mitigación de riesgos, la maximización de oportunidades y la prevención de resultados no deseados.

El enfoque de procesos enfatiza la importancia de:

- a) Comprender y cumplir coherentemente con los requisitos.
- b) Considerar los procesos en términos de valor agregado.
- c) Lograr un desempeño efectivo del proceso.
- d) Mejorar los procesos mediante la evaluación de datos e información.

El enfoque de procesos permite a una organización planificar sus procesos e interacciones. Los procesos consisten en elementos de entrada y salida, que pueden ser tangibles o

intangibles. Los resultados también pueden ser no intencionados, como una regulación insuficiente para prevenir la contaminación ambiental. Los ciudadanos y partes interesadas que tienen necesidades y expectativas en los procesos definen los resultados requeridos. Se utilizan sistemas de medición para proporcionar información sobre el desempeño del proceso, y cualquier resultado debe ser analizado para determinar si se requiere alguna acción correctiva o de mejora. (ISO 9001, 2015)

La ventaja principal del enfoque basado en procesos propuesto por (ISO 9001, 2015) es “la gestión y control de las interacciones entre los procesos y las jerarquías funcionales de la organización. Los procesos deben generar valor para la organización y estar alineados con los objetivos, alcance y complejidad de la misma”.

La Norma Internacional (ISO 9001, 2015) establece que este “enfoque basado en procesos tiene como objetivo mejorar la eficiencia y eficacia de la organización para alcanzar los objetivos definidos, lo que implica aumentar la satisfacción del cliente al cumplir satisfactoriamente con sus requisitos”.

Los beneficios de aplicar el enfoque basado en procesos son:

- a) Lograr los resultados deseados mediante la integración y alineación de los procesos.
- b) Enfocar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos.
- c) Generar confianza en los clientes y otras partes interesadas en cuanto al desempeño de la organización.
- d) Ofrecer transparencia en las operaciones.
- e) Proporcionar mejores resultados, más coherentes y predecibles.
- f) Facilitar oportunidades para priorizar las iniciativas de mejora, estimulando la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades.

El ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con los recursos adecuados y sean gestionados de manera apropiada, y que las oportunidades de mejora sean identificadas y abordadas. El pensamiento basado en riesgos ayuda a la organización a identificar los factores que podrían desviar los procesos y el sistema de gestión de la calidad de los resultados planificados, permitiendo implementar controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar las oportunidades que surjan. (ISO 9001, 2015)

Un Sistema de Gestión de Calidad es un conjunto de procesos que se gestionan e interactúan entre sí, utilizando los recursos disponibles para proporcionar valor y lograr los resultados deseados establecidos formalmente en los objetivos institucionales.

2.4.1 *Del enfoque funcional al enfoque de la gestión por procesos*

Por lo general, se suele observar a la entidad desde un enfoque funcional, es decir, de manera vertical, donde la línea de mando y la jerarquía tienen un papel predominante. Sin embargo, existe otra perspectiva que nos permite verla desde un enfoque por procesos orientado a resultados, lo cual nos brinda una visión horizontal de la entidad. En esta visión, los límites entre los diferentes órganos, unidades orgánicas, áreas, jefaturas, coordinaciones o direcciones desaparecen. Este enfoque nos ayuda a comprender el funcionamiento real de las entidades. (Wearedrew, 2021)

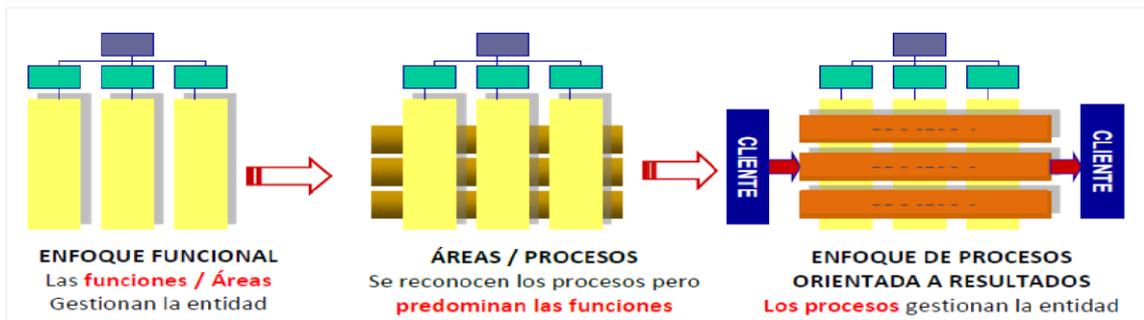


Ilustración 2-1: De enfoque funcional a enfoque de procesos

Fuente: (Business Project Management, 2015)

Realizado por: Monica, G, 2024.

La Gestión por Procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los usuarios. Es una forma de organización diferente a la clásica organizacional funcional, en la cual prevalece la visión del cliente interno y externo sobre las actividades de la institución, ya que estas deberán estar estructuradas para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos. En el siguiente cuadro se presenta las diferencias entre gestionar por funciones método tradicional y gestionar por procesos:

Tabla 2-1: Diferencias entre gestionar por funciones y gestionar por procesos

DIFERENCIAS ENTRE GESTIÓN	
POR FUNCIONES (Vertical)	POR PROCESOS (Horizontal)
Departamentos especializados	Procesos valor añadido
Departamento forma organizativa	Forma natural organizar el trabajo

Jefes funcionales	Responsables de los procesos
Jerarquía - control	Autonomía - Autocontrol
Burocracia - formalismo	Flexibilidad - cambio - innovación
Toma de decisiones centralizada	Es parte del trabajo de todos
Información jerárquica	Información compartida
Jerarquía para coordinar	Coordina el equipo
Cumplimiento desempeño	Compromiso con resultados
Eficiencia: Productividad	Eficacia: competitividad
Cómo hacer mejor las tareas	Qué tareas hacer y para qué
Mejoras de alcance limitado	Alcance amplio – transnacional

Fuente: (Goicochea, 2010)

Realizado por: Monica, G, 2024.

2.5 Definición de Proceso

El proceso, palabra que proviene del latín processus que significa avance o progreso, se entiende como un conjunto de actividades o acciones relacionadas entre sí. Estas actividades tienen como objetivo principal desarrollar insumos (materias primas) provenientes de diferentes proveedores y llevar a cabo varias actividades específicas que agreguen valor, para finalmente obtener los resultados (bienes o servicios) que serán entregados al público. Por ello, se define al proceso como una unidad en sí misma que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que comienza y termina con un cliente o usuario interno. La familia de normas ISO 9000 proporciona un conjunto de referencias sobre las mejores prácticas de gestión en cuanto a calidad, y estas están definidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). La versión 2008 de la norma ISO 9001, que forma parte de la familia ISO 9000, se centra principalmente en los procesos utilizados para producir un servicio o producto, con el propósito de agregar valor en esta transformación para un tercero. (Roig , 2015)

Conjunto de actividades secuenciales, que transforman los elementos de entrada “materia prima o información” en salidas o resultados. Los cuales pueden ser “productos o servicios “generando valor para el cliente, sea interno o externo.

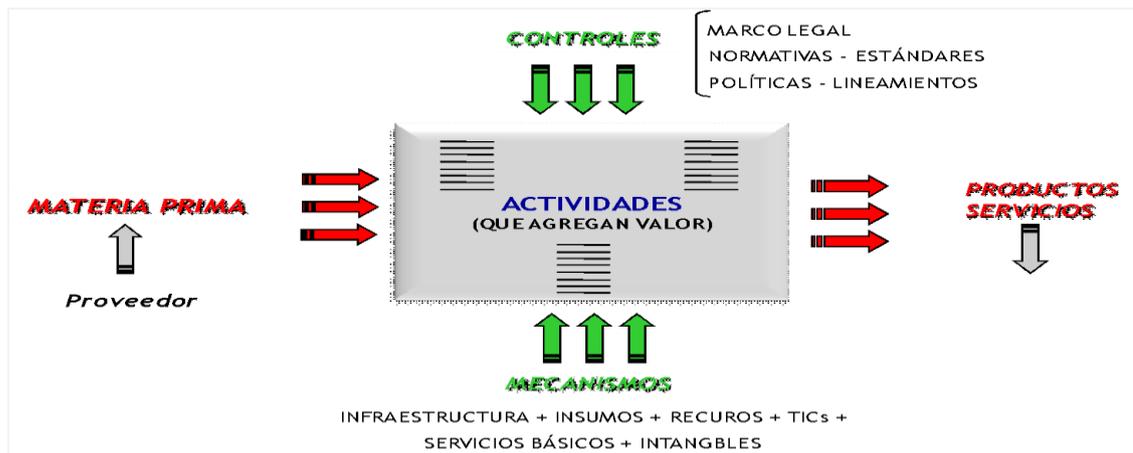


Ilustración 2-2: Representación esquemática de un proceso

Fuente: (Equipo técnico de procesos HGADPCH, 2020)

Realizado por: Monica, G, 2024.

Los procesos, en ocasiones, requieren apoyo de otra serie de subprocesos menores que se denominan procedimientos. Mediante la suma de éstos el producto final es viable, por lo que resulta de gran importancia identificar tanto el proceso como los subprocesos que los integran. Algunos de los aspectos que identifican los procesos son:

- *Generalmente incluyen fases o etapas que se realizan en forma transversal al interior de la organización. Esto implica que en la ejecución del proceso participan diferentes áreas.*
- *Cada proceso tiene una salida única que lleva consigo un objetivo propuesto para que tenga una razón de ser.*
- *Existe una unidad administrativa responsable ante la entidad por el desarrollo unificado de cada proceso.*
- *Tienen como mínimo un área clave, entendida como aquella sin la cual el proceso no es posible ejecutarlo.*
- *Tienen cabeza o iniciación que pueden ser la terminación o cola de otros.*
- *Una vez se han identificado los procesos, se continúa con su clasificación, la cual tiene como propósito determinar cuáles son los que efectivamente han de realizarse para el cumplimiento de los objetivos de la entidad. En este aspecto es importante seleccionar los procesos clave, considerados críticos para la buena marcha de la organización.*
- *Los procesos clave son aquellos a los que debe prestarse atención prioritaria, pues sus mejoras tendrán mayor efecto en la organización. (Roig , 2015)*

2.5.1 *Objetivos de la Gestión por Procesos*

Un Sistema de Gestión de Calidad que es, el principal objetivo de la Gestión por Procesos es que busca aumentar los resultados de la empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Además de incrementar la productividad a través de:

- *Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).*
- *Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).*
- *Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.*
- *Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente.* (Rojas, 2023)

2.5.2 *Tipos de procesos*

En la organización se dan cita diferentes tipos de procesos:

- *Procesos clave, los que representan la razón de ser de nuestra unidad o departamento, nuestro objeto principal de actividad, de los que fundamentalmente vamos a hablar aquí*
- *Procesos de soporte que tienen como misión apoyar a uno o más procesos clave*
- *Aquellos que crean y gestionan infraestructuras y posibilitan los anteriores*
- *Aquellos otros procesos de gobierno que orientan y dirigen todos los procesos, marcando la estrategia de la organización. Una forma de representar gráficamente un proceso clave puede empezar por delimitar su “salida” su “entrada”, su marco estratégico y sus procesos de soporte.* (Mira et al., 2013)

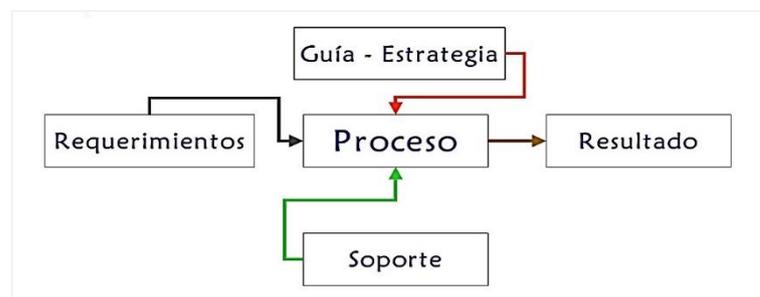


Ilustración 2-3: Procesos

Fuente: (Mira et al., 2013)

Realizado por: Monica, G, 2024.

Para describir un proceso se recomienda seguir este orden:

1. Definirlo, especificar de qué se trata, sus límites y responsable. Definir su misión y objetivos.
2. Identificar quién es el beneficiario-cliente del proceso, describir sus expectativas y sus necesidades como “salidas” del proceso, e identificar los estándares de calidad aceptables para nuestros clientes.
3. Relacionar las actividades que se incluyen en el proceso, sus elementos, diagrama, secuencia, “entradas” y requisitos de calidad
4. Especificar el método de evaluación y de revisión que adoptaremos para introducir mejoras en el proceso, lo que incluye determinar indicadores del proceso.

2.5.3 Características de la gestión por procesos

Los procesos se estructuran en base a un objetivo general que se debe lograr mediante una o más estrategias. Estas estrategias dan lugar a procesos que se descomponen en subprocesos, los cuales a su vez están compuestos por actividades, y estas actividades se componen de tareas. Un conjunto de actividades puede considerarse como un proceso si cumple con las siguientes características:

- Tiene un propósito claro.
- Puede descomponerse en tareas.
- Tiene entradas y salidas; se pueden identificar los clientes, los proveedores y el producto final.

Estas características conllevan que, por un lado, se debe estandarizar o homologar las actividades con el propósito de buscar las mejores prácticas, con el objetivo de obtener los mejores resultados y disminuir la variabilidad. Por otro lado, especialmente en el caso de actividades complejas, es necesario que las personas que las llevan a cabo las repitan una y otra vez para adquirir la habilidad necesaria que asegure la calidad en su ejecución. (Bachelet, 2018)

2.5.4 Eficacia y eficiencia de procesos

Según (Rico et al., 2010). La estructura del trabajo siguió el modelo IMOI -Input-Mediador-Output-Input. Dentro de los principales hallazgos se resalta que, en los estudios analizados, generalmente se hace alusión a un modelo de eficacia de equipo sin hacer distinciones en cuanto a los diferentes contextos donde se desarrollan dichos equipos de trabajo.

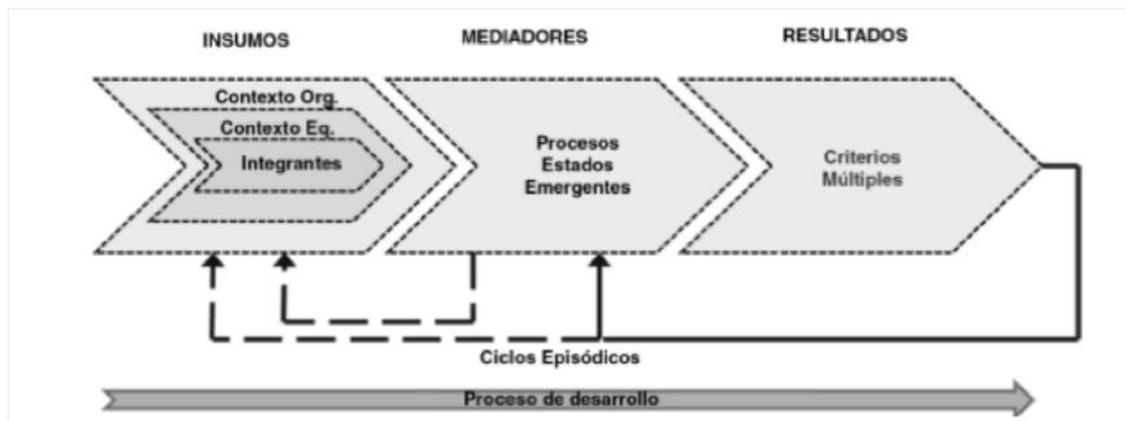


Ilustración 2-4: Modelo IMO

Fuente: (Ilgen et al., 2005)

Realizado por: Monica, G, 2024.

“La conceptualización sobre efectividad, eficacia y eficiencia tiene puntos de vista divergentes; sin embargo, aunque estos términos se usan cotidianamente en múltiples ámbitos, no existe una conceptualización única conocida y aceptada por igual por los diferentes profesionales” (Bouza , 2010).

Eficiencia: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado (Real Academia Española, 2018) “Expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos”

Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera (Real Academia Española, 2018). “Capacidad de una organización para lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno”.

Las diferencias entre eficiencia y eficacia son ampliamente reconocidas. Aunque no hay consenso absoluto sobre estos términos, en general, ambos conceptos son complementarios. La principal diferencia radica en que la eficacia se enfoca en el alcance y logro de resultados, mientras que la eficiencia se centra en la utilización de recursos.

Tabla 2-2: Diferencia entre eficiencia y eficacia

EFICIENCIA	EFICACIA
Énfasis en los medios	Énfasis en los resultados
Hacer las cosas de manera correcta	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Alcanzar objetivos
Salvaguardar los recursos	Optimizar la utilización de los recursos
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados
Entrenar a los subordinados	Proporcionar eficacia a los subordinados

Fuente: (Ríos & Sánchez, 2010)

Realizado por: Monica, G, 2024.

2.6 Fundamentos de Gestión Organizacional

La gestión organizacional se encuentra relacionada a la familia de las normas ISO, para el caso de las organizaciones corresponde a las normas ISO 9000, las mismas que sirven para asistir a las organizaciones de todo tipo y tamaño, además para la implementación y la operación de sistemas de gestión de calidad eficaces.

La Norma ISO 9000 establece las bases de los sistemas de gestión de calidad, los cuales tienen como objetivo mejorar la organización para ofrecer productos (bienes y/o servicios). Los principios de gestión de calidad se refieren a la implementación de un sistema de gestión diseñado para mejorar de manera continua su rendimiento al tener en cuenta las necesidades de todas las partes interesadas. (Organización Internacional de Normalización, 2015)

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño:

- a) Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- b) Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

- c) **Participación del personal:** El personal a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- d) **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- e) **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- f) **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- g) **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- h) **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

“Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas internacionales de sistemas de gestión de la calidad de la familia de normas ISO 9000”. (Organización Internacional de Normalización, 2015)

2.6.1 Relación básica de los procesos: proveedor – proceso – ciudadano

Es importante resaltar que, al hablar de procesos, existe una relación implícita que debe comprenderse, conocida como la "Relación Proveedor-Proceso-Ciudadano". Esta relación es fundamental en todas las interacciones de los procesos, donde cada componente está interrelacionado e interdependiente. De esta forma, el proveedor suministra los insumos según los requisitos establecidos por el proceso, el cual tiene la responsabilidad de operar y entregar el producto (bien o servicio) al cliente (interno o externo), quien a su vez determina sus necesidades y expectativas. Estos requisitos se “enfocan principalmente en las necesidades y expectativas que los clientes tienen en relación a la entrega de bienes o servicios por parte de la institución”. (Martínez, 2010)

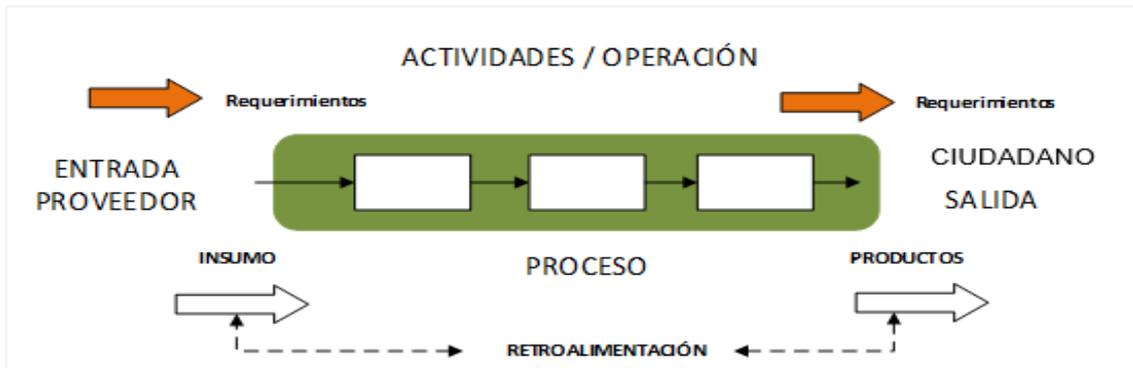


Ilustración 2-5: Modelo IMOI

Fuente: (Roccasalvo, 2012)

Realizado por: Monica, G, 2024

Los requisitos promueven las relaciones entre los tres elementos, los cuales deben estar enfocados en el ciudadano. El proveedor debe cumplir con los requisitos del proceso para poder satisfacer los requisitos del ciudadano, de acuerdo con las necesidades y expectativas que este último haya expresado previamente en relación con el bien o servicio que recibirá.

Así es como este esquema deja claro que el objetivo de toda institución pública debe ser satisfacer las necesidades y expectativas de sus ciudadanos, ya sean estos externos (ciudadanos y funcionarios públicos de otras dependencias públicas) o internos (miembros de la institución). En otras palabras, el diseño de un proceso implica saber qué necesita el ciudadano, cómo y cuándo lo necesita. (Martínez, 2010)

2.7 Modelo S.I.P.O.C.

Dentro de la metodología y herramientas se vincula al MODELO S.I.P.O.C.- Herramienta para caracterizar un grupo de procesos a partir de la identificación de elementos claves durante un sistema de producción o de información. La herramienta toma su nombre del acrónimo de la cadena de caracterización en inglés: Suppliers - Inputs - Process - Output - Customers. (Ortega , 2023)

- **Supplier:** Un proveedor, individuo que genera un aporte esencial de recursos al proceso establecido.
- **Input:** entrada, todos los datos o elementos necesarios para llevar a cabo dicho proceso.
- **Process:** Procesos, serie de actividades que generan una línea entre el punto de entrada hacia la salida, estableciendo un valor requerido.

- **Output:** Salida, resultado final obtenido de un seguimiento de ideas y un correcto proceder en cada estación.
- **Customer:** Cliente (parte interesada), es la persona o individuo a quien son dados los resultados finales y a quien se debe satisfacer con la calidad de productos hechos a la perfección los demás puntos.

El Diagrama de SIPOC es una herramienta que se emplea tanto en el ámbito de 6Sigma como en la gestión por procesos en general.

De manera resumida los pasos a realizar para elaborar un Diagrama SIPOC son:

1. Identificar los procesos de gestión (rol, ejes operativos, responsable/s, alcance, objetivos)
2. Establecer las entradas del proceso, los recursos necesarios
3. Establecer los proveedores de estas entradas al proceso
4. Definir las salidas del proceso
5. Establecer quién es el cliente de cada una de las salidas obtenidas
6. Crear indicadores que midan el cumplimiento de los resultados

El modelo S.I.P.O.C. es una representación gráfica a alto nivel y, al mismo tiempo, es el primer paso para crear un diagrama de flujo detallado (flujograma de proceso). Permite visualizar de manera clara y secuencial los pasos de un proceso, identificando sus entradas, salidas, proveedores y clientes. Además, recopila información relevante sobre el inicio y el final del proceso. (Ortega , 2023)

2.8 Diagrama de flujo

El diagrama de flujo es una herramienta ampliamente utilizada para analizar los procesos. La representación visual de un proceso facilita la comprensión completa del mismo y la identificación de áreas de mejora. “El diagrama de flujo representa gráficamente el proceso, y existen muchas referencias y normas para su elaboración. Sin embargo, se recomienda utilizar conceptos simples y fáciles de entender para todos los involucrados en su construcción” (Lucidchart, 2024).

En el levantamiento de información sobre los procedimientos de cada proceso, se utiliza el modelo S.I.P.O.C. en la construcción de los flujogramas, donde se destaca la identificación del proveedor de información y sus requisitos como desencadenantes para iniciar el flujo de actividades a través

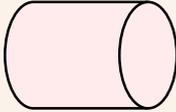
de los diferentes responsables. Esto permite detectar oportunidades de mejora, criterios de ajuste y realizar una optimización del proceso.

El diagrama de flujo se elabora simultáneamente con la descripción del proceso, lo que facilita el trabajo del equipo técnico y la comprensión del proceso.

Para la diagramación se emplean símbolos predefinidos que representan el flujo de operaciones y sus relaciones y dependencias. No existe un formato fijo para el diagrama de flujo, ya que existen diferentes tipos que utilizan diferentes simbologías.

Tabla 2-3: Simbología de diagrama de flujo

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	DEFINICIÓN
	Inicio / Fin	Se emplea para indicar el inicio y final del procedimiento. En su interior se escribe la palabra INICIO o FIN
	Conector de Línea	Se utiliza para conectar las diferentes gráficas y con ello orientar el recorrido de la información
	Actividad	Representa la actividad que se lleva a cabo, sea esta para ejecución o transformación de información y recursos que dan valor al procedimiento el cual depende. En el espacio inferior se escribe la actividad que se ejecuta, utilizando un verbo en infinitivo que obligue la acción.
	Multidocumento	Representa la preparación de un documento que se elabora en original y varias copias (por cada copia se utiliza un icono numerado)
	Decisión	Representa la toma de una decisión, cuando puede haber una variación en el flujo normal de las actividades del procedimiento. ¿En su interior se formula una pregunta SÍ? o No? que genera las diferentes rutas o alternativas del procedimiento.
	Registro / Documento	Representa la generación de un documento o registro vital para la continuidad del procedimiento.

	Base de Datos	Indica la existencia de un conjunto de tablas con datos almacenados previamente
	Subproceso	Representa el vínculo que existe con un proceso.
	Referencia en pagina Conector Interno	Representa el vínculo entre actividades que se encuentra en diferentes lugares del procedimiento, en su interior se debe escribir el número que identifica la actividad con la cual se relaciona.
	Referencia a otra pagina Conector de Página	Se utiliza cada vez que se vaya a iniciar una nueva página para indicar que en ella se continúa el procedimiento sin completar en la página anterior. Se debe escribir en su interior una letra en mayúscula que identifica el vínculo.

Fuente: (Equipo técnico de procesos HGADPCH, 2020)

Realizado por: Monica, G, 2024

2.8.1 Característica y ventajas del flujograma

Tabla 2-4: Característica y ventajas del flujograma

CARACTERÍSTICA Y VENTAJAS DEL FLUJOGRAMA	
Características	Ventajas
<ul style="list-style-type: none"> -Estandariza la representación gráfica de los procesos -Identifica con facilidad los aspectos más relevantes del mismo -Facilita el análisis y mejora procesos, suprimiendo lo no esencial y simplificando lo que sí es. -Muestra la dinámica del trabajo y los responsables del mismo -Ayuda a la ejecución del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> -Describe en forma sencilla el paso a paso de cada proceso y complementa la descripción literal, facilitando su consulta. -Engloba las acciones realizadas con el propósito de transformar la información de entrada en los resultados esperados. -Verifica el desarrollo real del proceso y representa objetivamente aquello que ocurre cotidianamente en la rutina normal del trabajo -Facilita la comprensión rápida del trabajo

<p>-Impide las improvisaciones y sus consecuencias</p> <p>-Evita el desvío o distorsión de las prácticas de la organización</p> <p>-Provee elementos que facilitan el control del trabajo</p>	<p>-Describe cualquier proceso, desde el más simple hasta el más complejo.</p> <p>-Permite la visualización rápida e integrada de un proceso, facilitando el examen de los pasos, la secuencia y las responsabilidades de los ejecutantes.</p> <p>-Identifica rápida y fácilmente los puntos débiles y fuertes del proceso</p> <p>-Propicia una visualización práctica de quien es el proveedor, información de entrada, actividad (distribución de responsabilidades), resultado P/S, y clientes.</p>
---	--

Fuente: (Equipo técnico de procesos HGADPCH, 2020)

Realizado por: Monica, G, 2024

2.9 Mapa de procesos

El mapa de procesos es una representación gráfica que nos ayuda a visualizar todos los procesos que existen en una empresa y su interrelación entre ellos. Antes de realizar el mapa de procesos habrá que identificar todos los procesos.

A pesar de que en la norma ISO 9001 no existe el requisito de desarrollar concretamente un mapa de procesos, se ha convertido una práctica generalizada siguiendo lo establecido en los requisitos generales del apartado de la Norma ISO 9001:2000 que establece que la organización debe:

- a) Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.

ISO 9001:00 requiere que identifiquemos los procesos del sistema de gestión de la calidad y sus relaciones. Pero no pide que tengamos que representar todo esto en una página, y que le llamemos mapa de procesos. De todos modos, es buena idea el incluir un mapa de procesos en el manual de calidad después de haber enumerado todos los procesos que tiene la empresa.

Los pasos para hacer un mapa de procesos serían los siguientes:

1) Identificar a los actores

Clientes, proveedores y otras organizaciones de su entorno

2) Identificar la línea operativa

La línea operativa de nuestra organización está formada por la secuencia encadenada de procesos que llevamos a cabo para realizar nuestro producto

3) Añadir los procesos de soporte a la línea operativa y los de Dirección

Dirección, mejora continua, estrategia, o lo que queramos

4) Añadir los procesos que afectan a todo el sistema

Gestión de reclamaciones, recursos humanos, auditorías internas

En resumen, tenemos tres tipos de procesos:

- Estratégicos
- Clave
- Apoyo

Un proceso se visualiza normalmente en forma de diagrama o esquema, que describe en forma gráfica el modo en que las personas desempeñan su trabajo. Estos diagramas o esquemas pueden aplicarse a cualquier secuencia de actividades que se repita y que pueda medirse, independientemente de la longitud de su ciclo o de su complejidad, aunque para que sea realmente útil debe permitir cierta sencillez y flexibilidad. (Mira et al., 2015)

2.10 Criterios de mejora

En el proceso tenemos 3 fases, en las cuales debemos hacer SHITZUKE, término japonés que significa seguimiento y control de información en las entradas, actividades y salidas de un proceso, con la finalidad que no se presenten los desperdicios o mudas, aspectos que están asociados a los 7 puntos de control en un proceso, los cuales son:

1. Planificación y control de cambios
2. Restricciones de los Productos y servicios
3. Gestión de investigación, desarrollo e innovación
4. Control de proveedores, materias primas y procesos externos
5. Control de las operaciones (puntos de control cuantitativos= variables físicas, químicas o biológicas).
6. Procedimientos post venta
7. Control en los productos y salidas = revisión + verificación + validación

2.10.1 Ciclo de Deming

2.10.1.1 *PLAN (Planificar)*

Esta fase es la más influyente. Mediante métodos como la realización de grupos de trabajo, encuestas entre los trabajadores y búsqueda de nuevas tecnologías, debemos definir:

- El problema o actividad que mejorar.
- Los objetivos que alcanzar.
- Los indicadores de control.
- Los métodos y herramientas para llevarlo a cabo. (Obando, 2023)

Algunas de estas herramientas de planificación pueden ser:

- Diagrama de Gantt: planificación y seguimiento de actividades y proyectos.
- Método de diseño intuitivo Poka-yoke: diseño a prueba de errores.
- AMFE: análisis modal de fallos y efectos.
- Lluvia de ideas (brainstorming): participación de todas las partes implicadas.

2.10.1.2 *DO (Hacer)*

Se lleva a cabo lo determinado en el plan, en la mayoría de los casos mediante una prueba piloto. Esta fase incluye:

- Verificar y aplicar las correcciones planificadas.
- Introducir las modificaciones al plan inicial si el resultado de las correcciones no ha sido positivo.

- Registrar lo desarrollado y los resultados obtenidos.
- Formar al personal que deba aplicar las soluciones desarrolladas. (Obando, 2023)

2.10.1.3 CHECK (Controlar)

Se comprueba si la mejora implantada ha alcanzado el objetivo mediante herramientas de control como Diagrama de Pareto, check lists o KPI's. Debemos controlar las causas críticas como la calidad del producto o la forma de operar de máquinas y equipos. (Obando, 2023)

2.10.1.4 ACT (Actuar)

Es la última de las fases y en ella se debe ajustar el plan de mejora. Se normaliza la solución al problema y se establecen las condiciones para mantenerlo. Si se ha alcanzado el objetivo en la prueba piloto, se implantará de forma definitiva. En caso contrario, se examinará el desarrollo para descubrir errores y empezar un nuevo ciclo PDCA. De esta forma se cierra el ciclo y se realimenta volviendo a la primera fase. (Obando, 2023)

2.10.2 Herramientas del ciclo Deming

Para aplicar los principios del ciclo Deming se usan herramientas de mejora. Estas herramientas buscan puntos débiles en los procesos, productos y servicios. Algunas de estas herramientas son:

- Análisis de valor: método para aumentar el valor de un producto o servicio.
- Método Kaizen: busca la mejora en todos los aspectos de la organización, como el método de las 5S.
- Diagrama de afinidad: recopilar ideas y asuntos a mejorar y agrupar las ideas afines.
- Los cinco porqués: método que se basa en la realización de preguntas para relacionar causas-efectos que generan un problema en particular.

Tanto en la norma ISO 9001 como en la ISO 14001 se nombra explícitamente el Ciclo PDCA al hablar de la mejora de la gestión continua de calidad y gestión medioambiental respectivamente. El ciclo Deming es, en conclusión, una ayuda fundamental para una empresa que quiera desarrollar un sistema de gestión y mejora continua que contribuya a prosperar y tener futuro. (ENVIRA, 2023)

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo y cuantitativa donde se desarrollará un análisis de las responsabilidades y atribuciones en base a una descripción de la realidad de la gestión en la Dirección General de Planificación del GADPCH a través de talleres y encuestas con el personal donde aporten con sus conocimientos, para el mejoramiento de los procesos en beneficio del cumplimiento eficiente de la misión y visión Institucional.

Según el enfoque seleccionado, la siguiente fase implicará la recolección de la información histórica y actual relevantes sobre la situación actual para determinar una eficiente y eficaz gestión por procesos, para ser orientado a la mejora continua de la dirección de planificación del GADPCH.

En este contexto, (Hernández et al., 2020) en su obra Metodología de la Investigación, sostiene que todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales con el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, los cuales de manera conjunta forman un tercer enfoque es decir el enfoque mixto.

3.2 Modalidad básica de la investigación

La modalidad del presente trabajo de investigación es de carácter bibliográfica- documental, porque se utilizarán libros, revistas, artículos. Según (Baena , 2017) define como “La investigación documental es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información”.

También, se llevará a cabo una investigación de campo, ya que se realizará con los actores involucrados en la problemática. Según (Sabino, 2001) “la investigación de campo se define como la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos”.

3.3 Nivel de investigación

La investigación ha desarrollar es descriptiva, en la cual se analizarán en detalle las causas y efectos del problema. Indica (Sabino, 2001) que “el objetivo principal de la investigación descriptiva es describir características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos para resaltar los elementos esenciales de su naturaleza”. De esta manera, se pueden obtener las características distintivas que definen la realidad estudiada.

3.4 Investigación exploratoria

La Investigación exploratoria tiene como objetivo analizar los procesos de gestión que lleva actualmente la dirección de planificación del GADPCH, para encontrar las causas y efectos del problema y buscar estrategias que contribuyan a la eficiencia y eficacia de los procesos.

En este sentido según (Fidias , 2006), “la investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir un nivel superficial de conocimiento”.

3.5 Diseño de investigación

3.5.1 *Transversal*

Se determina que el diseño de investigación transversal será altamente beneficioso para nuestro estudio, ya que nos permitirá analizar y sintetizar variables en diferentes periodos de tiempo. Utilizaremos talleres para obtener resultados eficientes y claros sobre los diversos procesos y la gestión que se lleva a cabo la dirección de Planificación. Estos resultados serán utilizados como base y herramienta administrativa en la gestión.

3.5.2 *Diseño no experimental*

Este diseño no experimental se centra en fomentar la observación en todos los procesos y actividades que tienen lugar dentro de la institución. Esto nos proporcionará información clara y realista que podrá ser analizada de manera minuciosa.

3.6 Tipo de estudio

3.6.1 *Investigación documental*

La investigación documental tiene una gran relevancia, ya que es esencial en la investigación para obtener y recopilar información adecuada y eficiente de diversas fuentes como libros, revistas, artículos científicos, páginas web y las definiciones proporcionadas por diferentes autores. Esta información se enfoca en la gestión por procesos como una herramienta de control y evaluación.

3.6.2 *Investigación de campo*

La investigación que vamos a llevar a cabo se basará en el trabajo de campo, donde recopilaremos información importante de la institución. Además, la investigación se centrará en la realización de encuestas dirigidas a los empleados de la dirección de planificación del GADPCH.

3.7 Población

Al tratarse de una población finita con un número manejable, trabajaremos con la totalidad de la población de los 24 funcionarios para nuestra investigación. Esto nos permitirá obtener información exhaustiva y representativa de la institución sin la necesidad de utilizar una muestra.

3.7.1 *Muestra*

No se calcula la muestra debido a que, se trabajó con la totalidad de personas que laboran en la Dirección General de Planificación. Es decir, con 24 personas de dicho departamento del GADPCH.

3.8 Métodos, técnicas e instrumentos

3.8.1 *Método inductivo*

Según el análisis del problema presentado por la dirección de planificación del GADPCH, se utilizará el método inductivo. Este método parte de lo individual y se expande a lo general, lo que nos permitirá evaluar el estado de la organización a través de entrevistas y talleres realizados en conjunto con todo el personal del departamento de Planificación.

3.8.2 *Método deductivo*

En la investigación que llevamos a cabo, se busca identificar los problemas administrativos y proponer una solución para el departamento de planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo. En este enfoque, se presentan conceptos, principios, normas y ordenanzas establecidas, seleccionando los más relevantes para establecer un proceso sistemático de solución y seguir un esquema predefinido. Esto nos permite comprender la realidad existente en la institución a través de una percepción enfocada en los fenómenos y procesos implementados.

3.8.3 *Método analítico*

La investigación aborda un análisis exhaustivo de todos los elementos y factores relacionados con la institución, teniendo en cuenta sus necesidades específicas. Se establecen ideas y estrategias que se reflejan en la planificación, además se examina el entorno socioeconómico con el objetivo de promover el desarrollo local conjunto del departamento de planificación del GADPCH.

3.8.4 *Método sintético*

En el trabajo de investigación se examinan los diversos factores y elementos presentes en la dirección de planificación del GADPCH y se concluye que dicha dirección requiere ideas y estrategias de transformación para una gestión adecuada de los procesos, en beneficio de la población.

3.8.5 *Método sistémico*

En la presente investigación se propone un proceso de cambio estratégico y cultural que involucra la identificación del entorno interno y externo de la dirección de planificación del GADPCH. Esto se logrará mediante la recopilación de datos establecidos por la institución y un análisis FODA, que permitirá determinar el estado real y enfocarse en el planteamiento de estrategias de cambio administrativo.

3.9 Técnicas

3.9.1 Encuestas

El proceso de recopilación de información se lleva a cabo a través de una encuesta digital al equipo técnico de planificación. Con el fin de obtener resultados eficientes con esta técnica, es necesario utilizar una comunicación asertiva entre el investigador y el entrevistado.

Se realizó unas 10 preguntas donde se detallará el funcionamiento de la gestión por procesos para que de esta manera podamos mejorar los problemas que enfrenta la dirección de planificación.

3.9.2 Talleres

Se desarrollan matrices en donde se detalla la misión, visión, alineación de procesos, responsabilidades, productos y servicios que tiene la dirección general de planificación, con sus coordinaciones al llevar una normativa vigente adecuado para cumplir los objetivos.

Se llevó a cabo una reunión donde todo el equipo técnico trabajó arduamente para mejorar la misión y visión de cada coordinación esto se realizó a través de lluvia de ideas, identificar las causas y efectos en cartulina y para luego evaluar.

A través de entrega de cartulinas identificar las fortalezas y debilidades, en beneficio de la mejora continua en los procesos del GADPCH de la dirección de planificación.

3.10 Instrumentos

3.10.1 Documento de encuestas.

Las preguntas que el investigador formula previamente a la encuesta para de esta forma poder obtener información adecuada que servirá para sus análisis.

3.10.2 Matriz de sistemas por procesos

Es un instrumento que consta de algunas actividades específicas de los procesos como son las atribuciones, productos, servicios y responsabilidades de las coordinaciones de Dirección de Planificación, lo que nos permite recopilar datos para su posterior análisis y estudio en la investigación.

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Resultados

Al obtener los resultados de nuestra investigación, procedimos al realizar las encuestas correspondientes al personal de la Dirección General de Planificación del GADPCH.

4.1.1 Encuestas aplicadas al personal de Planificación del GADPCH

Pregunta N° 1: ¿Usted está familiarizado con el sistema de gestión por procesos de la Dirección de Planificación?

Tabla 4-1: Tabulación de pregunta 1.

Alternativas	N° de encuestados	Porcentaje
SI	16	67%
NO	8	33%
TOTAL	24	100%

Realizado por: Gadvay, M. 2023

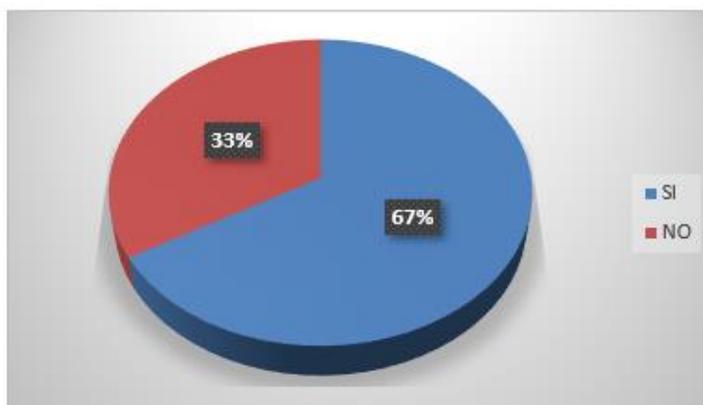


Ilustración 4-1: Conocimiento del Sistema de gestión por procesos

Realizado por: Gadvay, M. 2023

Análisis: De 24 encuestados que corresponden al 100% del personal, el 67% asume conocer el Sistema de Gestión por Procesos en la Dirección General de Planificación mientras que el 33% manifiesta no conocer el sistema de gestión por procesos en su totalidad, por lo que es importante analizar sobre la existencia de este tipo de herramientas e instrumentos para lograr un correcto desarrollo de las actividades y procesos asignados a cada persona.

Pregunta N° 2: ¿La dirección de Planificación trabaja en función del cumplimiento de objetivos planteados?

Tabla 4-2: Tabulación de pregunta 2.

ALTERNATIVAS	N.º DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	20	83%
NO	4	17%
TOTAL	24	100%

Realizado por: Gadvay, M. 2023

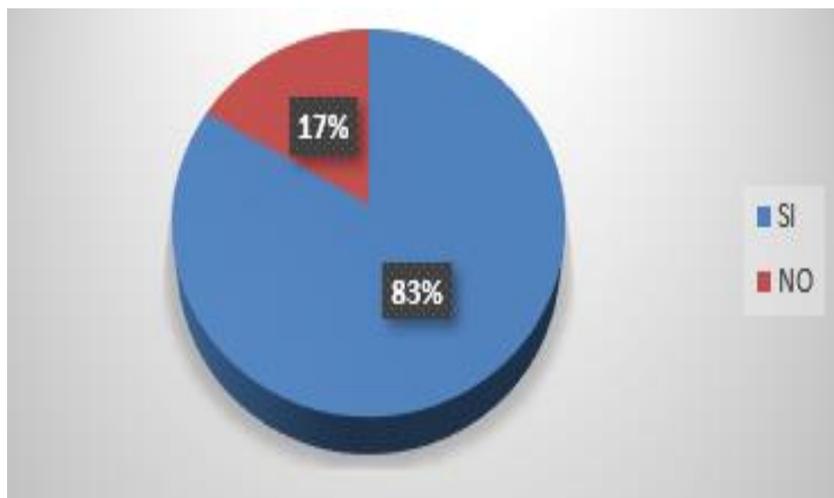


Ilustración 4-2: Mejoramiento de la eficiencia y efectividad

Realizado por: Gadvay, M. 2023

Análisis:

De 24 encuestados que corresponden al 100% del personal, el 83% mencionan que la Dirección General de Planificación trabaja en función de los objetivos propuestos, mientras que el 17% manifiesta que no se lleva a cabo todo lo establecido, por lo que es necesario analizar las funciones y ajustarse al objetivo para el mejoramiento de la institución.

Pregunta N° 3: ¿Considera que el sistema de gestión por procesos facilita la toma de decisiones en la Dirección de Planificación?

Tabla 4-3: Tabulación de pregunta 3.

ALTERNATIVAS	N.º DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	21	88%
DE ACUERDO	2	8%
NI DE ACUERNO NI EN DESACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	1	4%
TOTAL	24	100%

Realizado por: Gadvay, M. 2023

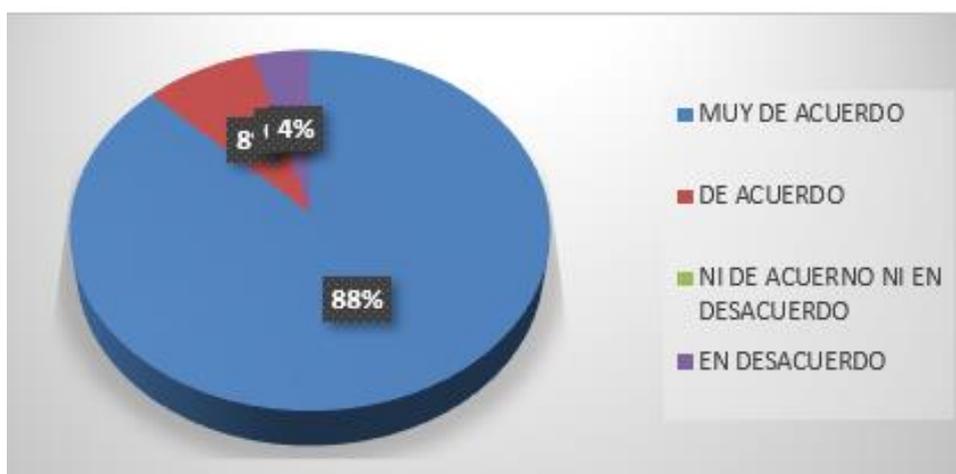


Ilustración 4-3: Facilidad de toma de decisiones

Realizado por: Gadvay, M. 2023

Análisis:

De 24 encuestados que corresponden al 100% del personal, el 88% asume estar muy de acuerdo que en la Dirección General de Planificación a través del Sistema de Gestión por Procesos facilita la toma de decisiones oportunas, por otro lado, el 8% está de acuerdo, mientras que el 4% no está de acuerdo ni en desacuerdo, por lo que este tipo de gestión permite tener una visión clara de los procesos, se pueden identificar áreas problemáticas y oportunidades de mejora, lo que ayuda a tomar decisiones más informadas.

Pregunta N° 4: ¿Usted conoce las funciones o actividades asignadas dentro del Dirección de Planificación?

Tabla 4-4: Tabulación de pregunta 4.

ALTERNATIVAS	N.º DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	18	75%
NO	6	25%
TOTAL	24	100%

Realizado por: Gadvay, M. 2023

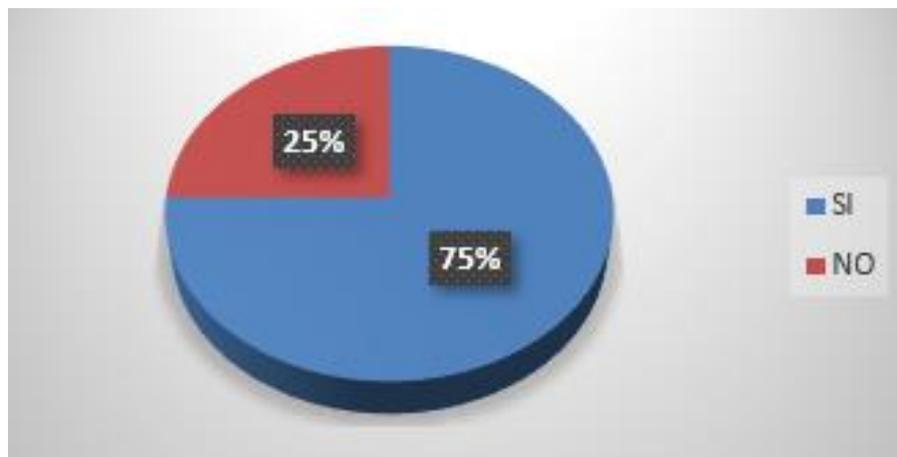


Ilustración 4-4: Funciones asignadas

Realizado por: Gadvay, M. 2023

Análisis:

De 24 encuestados que corresponden al 100% del personal, el 75% asume menciona que tiene claros sus funciones en la Dirección General de Planificación mientras que el 25% manifiesta no tiene claro sus actividades en los procesos en su totalidad, por lo que es importante que el personal reciba una inducción sobre las actividades que debe realizar según su cargo y meta de cada coordinación.

Pregunta N° 5: ¿Cree que el sistema de gestión por procesos mejora la comunicación y coordinación entre las diferentes coordinaciones de la Dirección de Planificación?

Tabla 4-5: Tabulación de pregunta 5.

ALTERNATIVAS	N.º DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	24	100%
NO	0	0%
TOTAL	24	100%

Realizado por: Gadvay, M. 2023

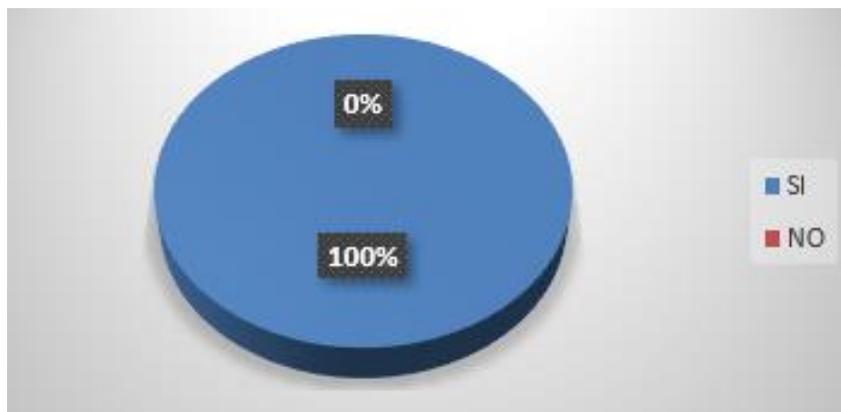


Ilustración 4-5: Mejora la comunicación y coordinación entre las coordinaciones

Realizado por: Gadvay, M. 2023

Análisis:

De 24 encuestados que corresponden al 100% del personal, asume que el Sistema de Gestión por Procesos en la Dirección General de Planificación mejora la comunicación y coordinación entre las diferentes áreas para de esta forma no se repitan las actividades y optimicen el tiempo y recursos.

Pregunta N° 6: ¿Cree que el sistema de gestión por procesos contribuye a la identificación y mejora de los puntos débiles en los procesos?

Tabla 4-6: Tabulación de pregunta 6.

ALTERNATIVAS	N.º DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	20	83%
NO	4	17%
TOTAL	24	100%

Realizado por: Gadvay, M. 2023

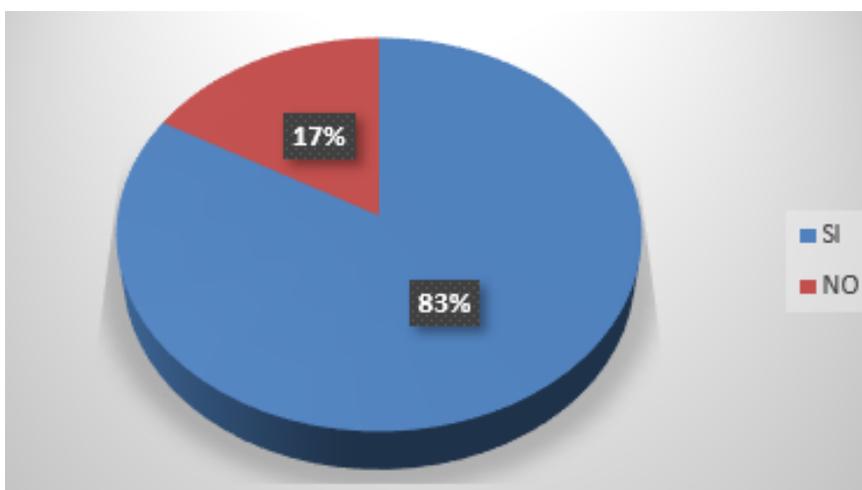


Ilustración 4-6: Mejora de puntos débiles

Realizado por: Gadvay, M. 2023

Análisis:

De 24 encuestados que corresponden al 100% del personal, el 83% asume que la Gestión por Procesos en la Dirección General de Planificación ayuda a identificar los puntos débiles de los procesos mientras que el 17% manifiesta que no reconoce los puntos débiles de los procesos en su totalidad, por lo que es importante analizar e identificar y mejorar los puntos débiles en los procesos al proporcionar una visión clara de cómo se llevan a cabo las actividades y al fomentar la mejora continua.

Pregunta N° 7: ¿Realiza usted actividades operativas adicionales a las de las funciones ya asignadas dentro del Dirección de Planificación?

Tabla 4-7: Tabulación de pregunta 7.

ALTERNATIVAS	N.º DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	13	54%
NO	11	46%
TOTAL	24	100%

Realizado por: Gadvay, M. 2023

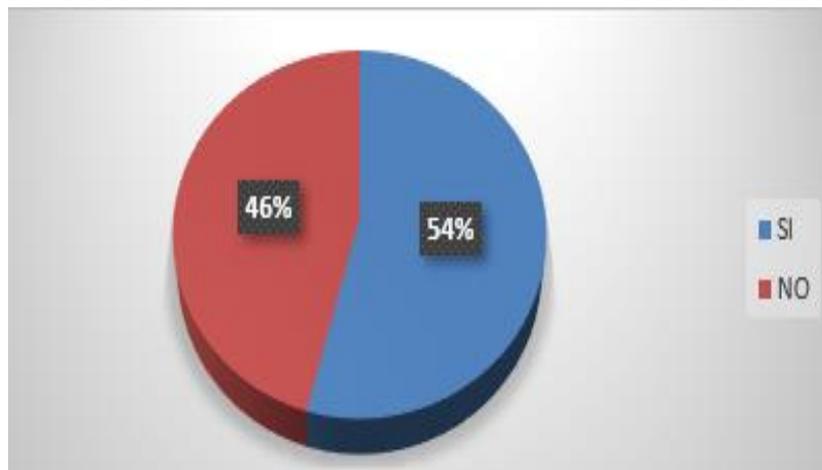


Ilustración 4-7: Actividades operativas adicionales

Realizado por: Gadvay, M. 2023

Análisis:

De 24 encuestados que corresponden al 100% del personal, el 54% asume realizar actividades adicionales en los procesos en la Dirección General de Planificación mientras que el 46% manifiesta no realizar actividades adicionales, por lo que es esencial analizar si la actividad adicional es importante y se basa en el objetivo de las metas de la gestión.

Pregunta N° 8: ¿Considera que el sistema de gestión por procesos ayuda a establecer metas y objetivos claros para la Dirección de Planificación y sus coordinaciones?

Tabla 4-8: Tabulación de pregunta 8.

ALTERNATIVAS	N.º DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	19	79%
NO	5	21%
TOTAL	24	100%

Realizado por: Gadvay, M. 2023

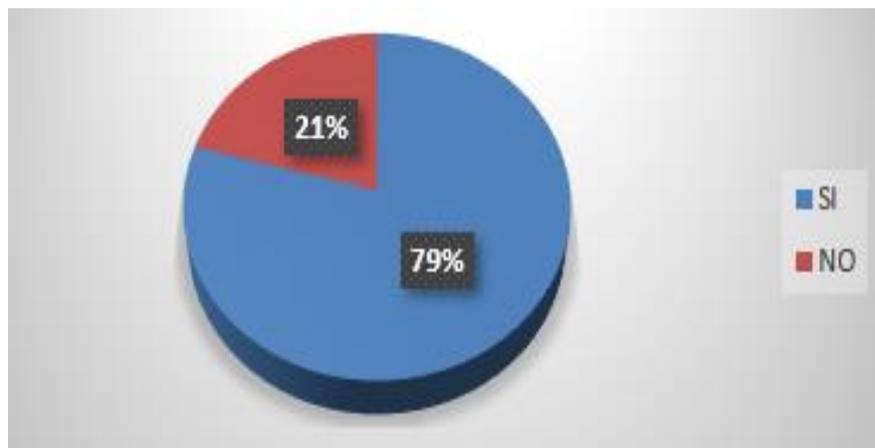


Ilustración 4-8: Establece metas y objetivos claros

Realizado por: Gadvay, M. 2023

Análisis:

De 24 encuestados que corresponden al 100% del personal, el 79% asume conocer el Sistema de Gestión por Procesos en la Dirección General de Planificación mientras que el 21% manifiesta no conocer el sistema de gestión por procesos en su totalidad, por lo que es importante analizar sobre la existencia de este tipo de herramientas e instrumentos para lograr un correcto desarrollo de las actividades y procesos asignados a cada persona.

Pregunta N° 9: ¿Las actividades realizadas en el Dirección General de Planificación son calificadas en cuanto al nivel de cumplimiento?

Tabla 4-9: Tabulación de pregunta 9.

ALTERNATIVAS	N.º DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	4	17%
NO	20	83%
TOTAL	24	100%

Realizado por: Gadvay, M. 2023

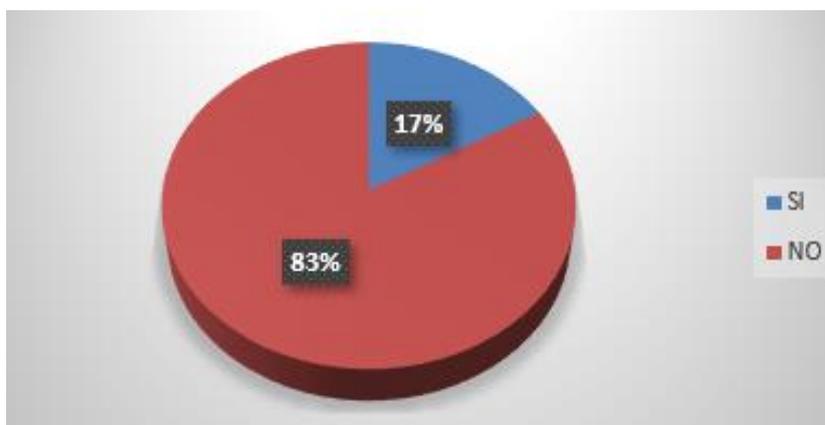


Ilustración 4-9: Calificación del nivel de cumplimiento

Realizado por: Gadvay, M. 2023

Análisis:

De 24 encuestados que corresponden al 100% del personal, el 17% mencionan que si se califica el nivel de cumplimiento en los procesos en la Dirección General de Planificación mientras que el 83% manifiesta que no conocen si se califica el nivel de cumplimiento, por lo que es importante analizar si existen indicadores que midan el cumplimiento de las actividades y de esta forma evaluar correctamente los procesos en cada coordinación.

Pregunta N° 10: ¿Considera necesario una actualización del sistema de gestión de la Dirección de Planificación?

Tabla 4-10: Tabulación de pregunta 10.

ALTERNATIVAS	N.º DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	22	92%
NO	2	8%
TOTAL	24	100%

Realizado por: Gadvay, M. 2023

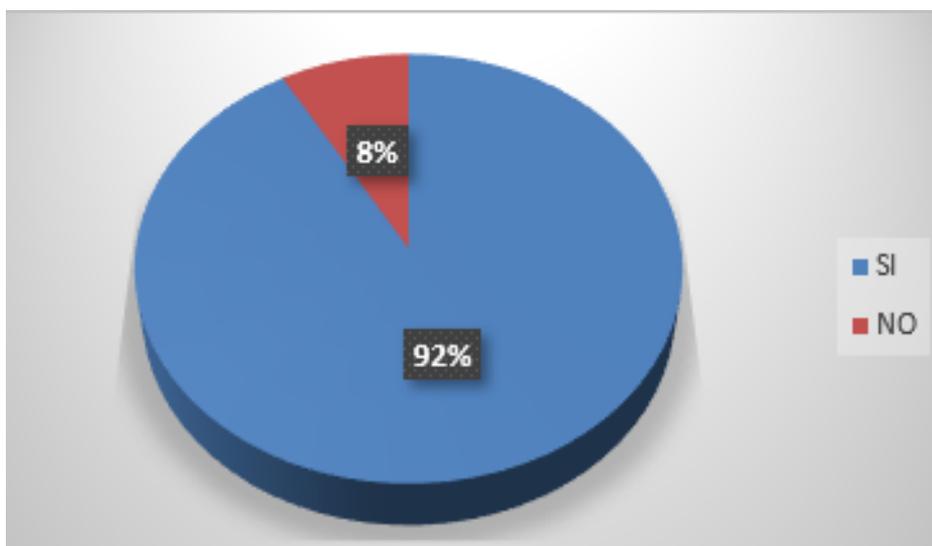


Ilustración 4-10: Actualización de la gestión

Realizado por: Gadvay, M. 2023

Análisis:

De 24 encuestados que corresponden al 100% del personal, el 92% considera importante una actualización del sistema de gestión por procesos en la Dirección General de Planificación mientras que el 8% manifiesta no ser importante una actualización del sistema de procesos, por lo que es importante porque permite mejorar la comunicación, aumentar la productividad, optimizar los recursos, reducir el tiempo dedicado a las actividades, mejorar el control de los procesos y obtener mejores resultados en generar

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1 Análisis de la idea a defender

Al realizar la actualización del sistema de gestión por procesos de la Dirección General de Planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, se logró generar interés y aceptación por parte del Ing. Gino Merino, director de la Dirección General de Planificación. El Ing. Merino tiene la expectativa de que este sistema de gestión por procesos promueva un cambio en la cultura organizacional y administrativa en cada coordinación de la Dirección de Planificación, además de mejorar el desarrollo de las actividades para optimizar la gestión y de esta manera poder ofertar productos y servicios de calidad.

La investigación ha permitido establecer una teoría adecuada, identificar las actividades y actualizar el sistema de gestión por procesos de acuerdo a las necesidades actuales que presenta la dirección. Se ha aplicado una metodología para estructurar las actividades realizadas y documentar los procesos y procedimientos involucrados en su ejecución. El objetivo principal es garantizar que la gestión operativa se lleve a cabo de acuerdo con los principios de eficacia, eficiencia y calidad establecidos en la constitución del Ecuador. De esta manera, se busca cumplir con los objetivos del GADPCH, basándose en los fundamentos de eficiencia, eficacia, calidad y optimizando el tiempo dedicado a las actividades correspondientes que contribuyen al crecimiento y desarrollo institucional.

Para verificar los resultados, se realizaron encuestas y taller donde se llenó la matriz de alineación de atribuciones, responsabilidades, productos y servicios con el personal administrativo que trabaja en la Dirección General de Planificación, mientras que las encuestas se basaron en un cuestionario previamente diseñado sobre sus funciones para obtener información oportuna de los procesos. Además, la actualización del sistema de gestión por procesos para la Dirección General de Planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo ha permitido un cambio en la cultura organizacional, impulsado por el director de Planificación. Este cambio ha promovido la documentación necesaria para la actualización del sistema de gestión por procesos en la dirección, con el objetivo de garantizar la realización óptima de las actividades y la obtención de resultados positivos en beneficio del desarrollo institucional.

5.2 Discusión de resultados.

Tabla 5-1: Discusión de resultados

PREGUNTAS	RESPUESTAS					
	SI	NO	MUY DE	DE ACUERDO	NIDE	EN
 PERSONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO						
1.- ¿Usted está familiarizado con el sistema de gestión por procesos de la Dirección de Planificación?	16	8				
2.- ¿La dirección de Planificación trabaja en función del cumplimiento de objetivos planteados?	20	4				
3.- ¿Considera que el sistema de gestión por procesos facilita la toma de decisiones?			21	2	0	1
4.- ¿Usted conoce las funciones o actividades asignadas dentro del Dirección de Planificación?	18	6				
5.- ¿Cree que el sistema de gestión por procesos mejora la comunicación y coordinación entre las diferentes coordinaciones de la Dirección de Planificación?	24	0				
6.- ¿Cree que el sistema de gestión por procesos contribuye a la identificación y mejora de los puntos débiles en los procesos?	20	4				

7.- ¿Realiza usted actividades operativas adicionales a las de las funciones ya asignadas dentro del Dirección de Planificación?	13	11				
8.- ¿Considera que el sistema de gestión por procesos ayuda a establecer metas y objetivos claros para la Dirección de Planificación y sus coordinaciones?	19	5				
9.- ¿Las actividades realizadas en el Dirección General de Planificación son calificadas en cuanto al nivel de cumplimiento?	4	20				
10.- ¿Considera necesario una actualización del sistema de gestión de la Dirección de Planificación?	22	2				

Realizado por: Gadvay, M. 2023

Mediante la descripción anteriormente detallada referente a los resultados de las encuestas aplicadas al personal administrativo de la dirección general de Planificación tenemos los siguientes resultados:

- Un 92% del personal menciona ser importante la actualización del sistema de gestión por procesos de la dirección de Planificación, debido a que ayudara a mejorar eficientemente sus funciones, por el cual se diseñó un manual de procedimientos, dependiente a las nuevas necesidades.
- Un 8% del personal operativo de la dirección de Planificación no se ha familiarizado con el sistema de gestión por procesos, por lo que es necesario una socialización donde se despejen dudas sobre los procedimientos.
- Un 92% del personal detalla que considera muy importante la gestión por proceso, porque contribuye a identificar puntos débiles del proceso y de esta forma buscar estrategias de mejora con el objetivo de dar cumplimiento de las actividades asignadas y no que exista error en la ejecución de la gestión.

Por lo antes descrito es de gran importancia la actualización del sistema de gestión por procesos a fin de que las funciones sean asignadas de manera adecuada optimizando tiempo, recursos, y que exista un trabajo colaborativo.

5.3 Verificación de la idea a defender

Tomando como fundamento cada una de las respuestas obtenidas en las encuestas aplicadas al personal operativo de la Dirección General de Planificación, mismo que constó de 10 preguntas, dichas preguntas fueron direccionadas a la variable Independiente objeto de nuestra investigación: Actualización de la gestión por procesos, dando como resultado respuestas cerradas.

Mediante la diversidad de respuestas otorgadas en la aplicación de las encuestas se realizó la tabulación, análisis e interpretación de resultados de manera adecuada, teniendo como resultado varios criterios de aceptación para la realización de presente trabajo investigativo, es importante indicar que el 100% de los encuestados siendo estos el personal de la dirección de Planificación manifestaron en un 92% que sería de gran ayuda a la actualización del sistema de gestión por procesos para la dirección de Planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo mejorando así el desarrollo de las actividades dentro de la misma logrando así mayor eficiencia y eficacia en la ejecución de un proceso o actividad. Además, se pudo determinar que no todos los funcionarios administrativos de la dirección de Planificación conocen los procedimientos actividades y objetivos planteados dentro de la misma y por ello es de suma importante la actualización de un sistema de gestión por procesos que garantiza el cumplimiento de actividades de manera efectiva y eficiente según las necesidades actuales.

La dirección de Planificación brindará la información necesaria para la ejecución de la presente propuesta de actualización del sistema de gestión por procesos, por lo que se considera que la idea a aplicar es viable y se procedió a realizarla.

Después de identificar los procesos clave en la dirección de planificación, junto con sus atribuciones, responsabilidades y funciones, se ha determinado la importancia de actualizar el sistema de gestión por procesos. Este sistema proporciona una secuencia organizada para garantizar la ejecución eficiente de cada actividad, estableciendo plazos y tiempos estimados para su cumplimiento. El objetivo es mejorar las actividades y asegurar que sean realizadas de manera efectiva y eficiente por el personal operativo involucrado en cada proceso o actividad.

5.4 Proceso: Gestión de Planificación General

5.4.1 *Título de la propuesta*

Actualización del sistema de gestión por procesos para la dirección general de planificación del GADPCH

5.5 Contenido de la propuesta

5.5.1 *Reseña histórica de la empresa*

El Honorable Consejo Provincial de Chimborazo fue establecido el primero de enero de 1946 con el propósito de atender las necesidades y problemas de los ciudadanos de Chimborazo. En aquel entonces, las autoridades consideraron que era necesario contar con gobiernos locales, lo que implicaba un enfoque descentralizado en los procesos administrativos. Sin embargo, no se puede afirmar con certeza si esta era la figura administrativa que se buscaba adoptar, ya que la normativa no definía claramente las competencias exclusivas, concurrentes y residuales. En ocasiones, las intervenciones realizadas respondían a los intereses personales de las autoridades en turno, incluso se competía con otras instituciones públicas para ganar el favor de los votantes. Las asignaciones económicas otorgadas por el ejecutivo eran limitadas, lo que obstaculizó el desarrollo de Chimborazo. Los Consejeros Provinciales eran elegidos mediante votación popular y entre ellos se designaba al Presidente, al Vicepresidente y al Presidente Ocasional.

En 1974, el Congreso Nacional del Ecuador aprobó la Ley de Régimen Provincial, estableciendo una nueva forma de administrar los recursos provinciales. De acuerdo con esta normativa, se elegía un Prefecto para cumplir funciones ejecutivas, y siete Consejeros Provinciales, entre los cuales se designaba al Vicepresidente y al Presidente Ocasional. Este cuerpo colegiado tenía la responsabilidad de ejercer funciones legislativas y de fiscalización.

El 19 de octubre de 2010, la Asamblea Nacional de Ecuador aprobó el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, que reemplaza a la Ley de Régimen Provincial. Esta nueva legislación establece de manera clara las competencias exclusivas, concurrentes y residuales, definiendo las intervenciones que cada nivel de gobierno debe llevar a cabo en el territorio. Además, esta normativa establece que los Consejos Provinciales de Ecuador pasarán a ser conocidos como Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales. Estos gobiernos son personas jurídicas de derecho público con autonomía política, administrativa y

financiera, y están compuestos por funciones de participación ciudadana, legislación y fiscalización, así como también funciones ejecutivas.

5.5.2 Factibilidad

Para la ejecución del presente propuesta de trabajo cuento con la colaboración de todo el personal de la Dirección General de planificación del GADPCH, quienes anteriormente serán los beneficiados de la actualización de gestión por procesos que les permitirá conocer e identificar las funciones, responsabilidades y flujo de actividades que deben llevarse respectivamente de esta manera optimizar tiempos y recursos en la realización de cada procedimiento asignado a los empleados además de lograr el cumplimiento de metas y objetivos.

5.5.3 Base legal

Reformas a las Normas de Control Interno. ACUERDO No. 004-CG-2023 (RO 257) 200-02 Administración estratégica. Emitir sugerencias de mejoramiento de las intervenciones a las Direcciones y Coordinaciones del HGADPCH, con el soporte del Plan de Acción de Mejoramiento Continuo, del Informe de control, seguimiento y evaluación del plan operativo anual y del Informe de Informe de control, seguimiento y evaluación del plan operativo anual validado, con sugerencias de mejoramiento.

5.5.4 Misión institucional

Garantizar la movilidad, productividad y competitividad de la provincia de Chimborazo, mediante la generación de bienes, servicios e información para el bienestar de la ciudadanía y el cuidado de la naturaleza, contando con herramientas tecnológicas, procesos estandarizados y equipos de trabajo orientados a la gestión por resultados.

5.5.5 Visión institucional

En el 2027 el GADPCH es una institución pública eficiente, eficaz, intercultural, inclusiva y participativa, que lidera el desarrollo sostenible de la provincia de Chimborazo y respeta los derechos de las personas y la naturaleza.

5.5.6 Principios institucionales

El HGADPCH se sustenta en los siguientes principios: Unidad, solidaridad, coordinación y corresponsabilidad, subsidiaridad, complementariedad, equidad, calidad, eficiencia y eficacia, en concordancia con los principios que rigen para los gobiernos autónomos descentralizados y los de la Administración Pública.

5.5.7 Valores institucionales

El HGADPCH fundamenta y orienta sus acciones en función de los siguientes valores institucionales:

- ✓ **Honestidad.** - Fortalecer la rectitud de los servidores públicos y trabajadores en los actos propios de sus funciones.
- ✓ **Respeto.** - Relaciones interpersonales que comienzan en el individuo, es la consideración y reconocimiento mutuo de los funcionarios que tiene que ver con la moral y ética personal. Consiste en saber valorar los intereses y necesidades de otro individuo en un espacio de acción.
- ✓ **Responsabilidad.** - Orientar las acciones hacia el logro de los objetivos, la correcta ejecución de las funciones y la protección de los derechos, respondiendo por las actuaciones y omisiones.
- ✓ **Solidaridad.** - Valor humano que representa la colaboración mutua entre los servidores públicos de la institución, sentimientos que mantiene a las personas unidas en todo momento, y más aún en vivencias y experiencias difíciles de las que no resulta fácil salir.
- ✓ **Equidad.** - Igualdad de oportunidades para todos los servidores públicos de la institución y ciudadanía; y el acceso a los servicios públicos.
- ✓ **Coordinación y corresponsabilidad.** - Todos los niveles organizacionales tienen responsabilidades compartidas, cumpliendo obligaciones y trabajando de una manera articulada, aplicando normativas y leyes para la gestión de las competencias institucionales.

- ✓ **Subsidiariedad.** - La institución enfoca su accionar en la aplicación de políticas públicas para la población, con la finalidad de elevar la calidad, eficacia y servicio de acuerdo a las competencias que le corresponden.

- ✓ **Complementariedad.** - El Gobierno Provincial de Chimborazo articula su plan de desarrollo de acuerdo a los planes de desarrollo de todos los niveles de Gobierno, gestionando las competencias de una manera complementaria y haciendo efectivos los derechos de la ciudadanía, retroalimentando la información para evaluar los impactos, producto de los proyectos ejecutados.

- ✓ **Participación ciudadana.** - La institución promueve y facilita la participación que permite que la ciudadanía decida sobre la correcta aplicación de las políticas públicas, planes, proyectos, ejecución de presupuestos participativos de la institución y control social, respetando los derechos de la colectividad. Mediante este principio se aplica la interculturalidad, plurinacionalidad, equidad de género, garantizando los derechos de la población chimboracense.

- ✓ **Transparencia.** - La institución debe garantizar la transparencia y rendición de cuentas, esto significa que se muestra y sustenta a la comunidad la gestión realizada de una manera oportuna, abriendo espacios para que la colectividad ejerza la veeduría y el control social.

- ✓ **Adaptación al cambio.** - La institución formula nuevas herramientas de gestión administrativa y operativa que promueven innovar e implementar metodologías de trabajo y tecnologías, permitiendo romper paradigmas y viejas formas de trabajo. Por lo cual la institución se enfoca a mantener espacios de capacitación al personal y así permitir la adopción de nuevas formas de trabajo eficiente eficaz y con calidez.

5.5.8 Estructura organizacional

La estructura organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo ha sido adecuada para poder dar cumplimiento con la misión y visión, se sustentó en la construcción de productos y servicios en función de sus competencias y funciones con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico de gestión por procesos.

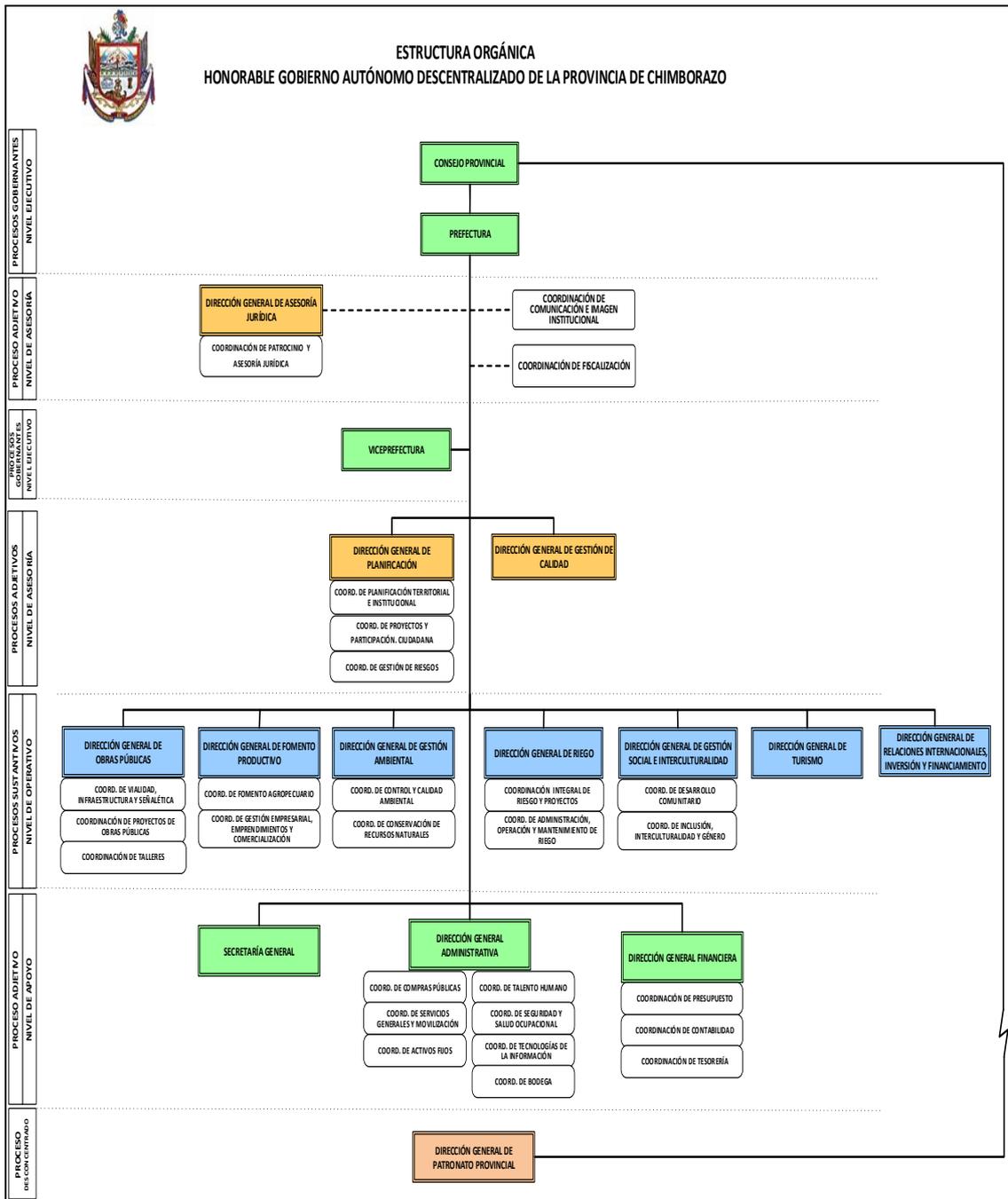


Ilustración 5-1: Estructura organizacional

Realizado por: Gadway, M. 2023

5.5.9 Mapa de Procesos del GADPCH

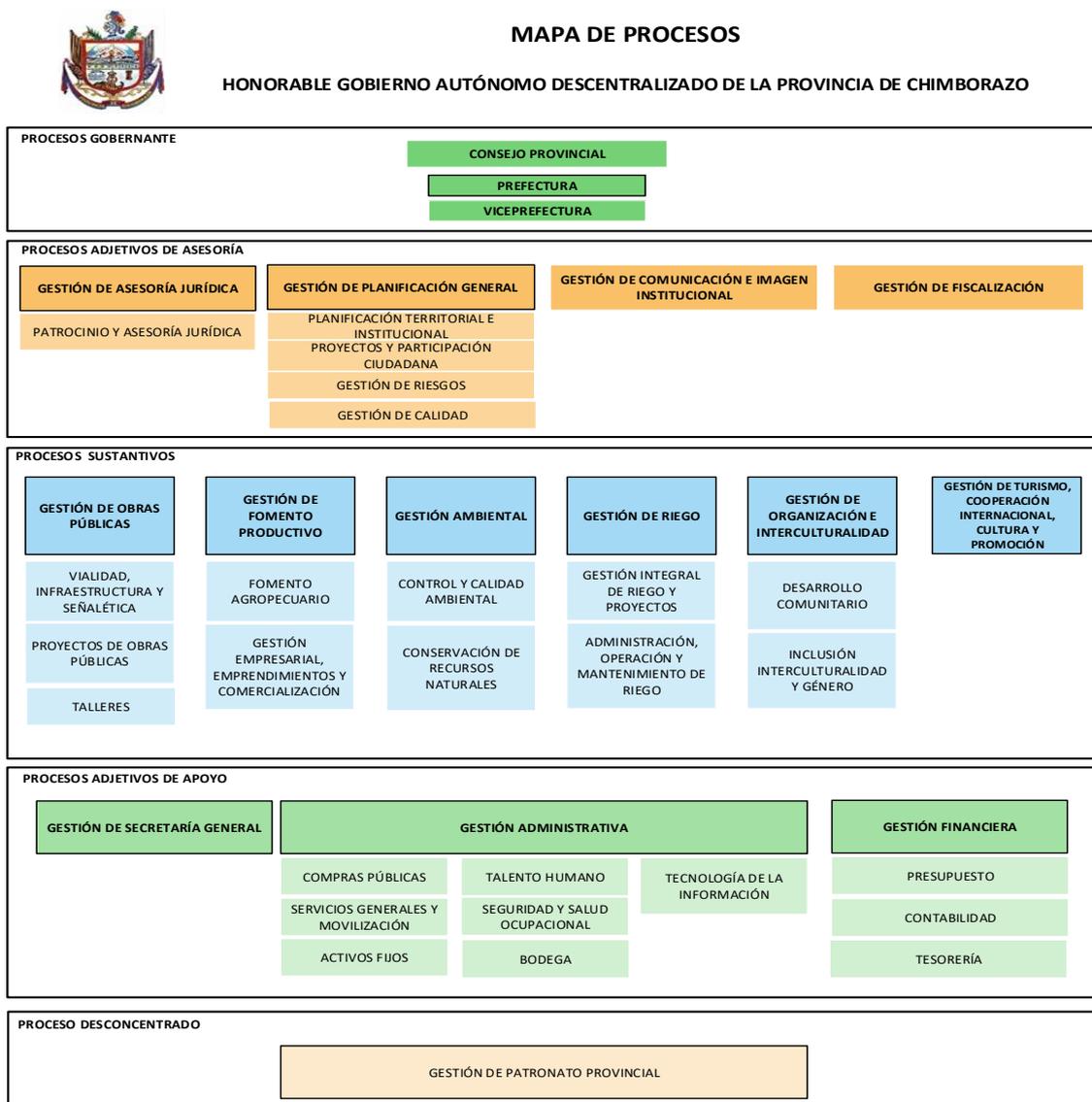


Ilustración 5-2: Mapa de Procesos

Realizado por: Equipo técnico de procesos, 2024

5.6 Análisis del entorno matriz FODA

A través de este análisis, que se realizó mediante la aplicación de encuestas y la recopilación de información sobre la ejecución de actividades mediante entrevistas directas a cada una de las coordinaciones dentro del departamento de Planificación.

Tabla 5-2: Matriz FODA área de Planificación

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Equipo técnico con experiencia y liderazgo	1	Falta de sistematización de la información
2	Servidores públicos comprometidos	2	Saltarse el órgano regular
3	Procesos claramente definidos	3	Personal técnico insuficiente
4	Buen clima laboral	4	Demora con la respuesta de requerimientos
5	Conocimiento de la normativa aplicada a las atribuciones de planificación	5	Mediana comunicación y articulación entre áreas
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Liderazgo y experticia de la máxima autoridad	1	Escasos sistemas y equipos informáticos
2	Normativa para actualizar las actividades	2	Normativa interna de procesos desactualizada y duplicidad
3	Plan de gobierno claro	3	Reducción presupuestaria
4	Buena infraestructura	4	Inadecuados espacios de trabajo
5	PDOT, PEI, POA como instrumentos estratégicos de gestión.	5	Baja información compartida entre unidades administrativas

Realizado por: Gadvay, Monica.2023

Pasos para desarrollar la actualización del sistema de gestión por procesos de la dirección general de Planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.

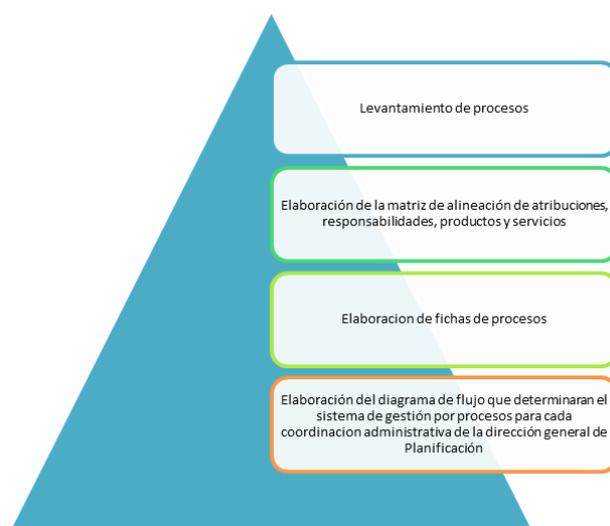


Ilustración 5-3: Proceso de la planificación

Realizado: Gadvay, Monica.2023

5.7 Levantamiento de información de los procesos

El levantamiento de procesos se realizó con una carta de auspicio del Señor Prefecto y una planificación de actividades para cada coordinación administrativa de Planificación. Se realizaron encuestas y se tomaron notas del desarrollo de los procesos o actividades de la institución, con base en la información obtenida, se actualizó el sistema de gestión por procesos.

Se identifican varias actividades repetitivas, por lo que es importante una identificación clara, adecuada y precisa de los procesos para la actualización del sistema de gestión por procesos dependiendo a las necesidades actuales.

A continuación, se describen los procesos de cada uno de los funcionarios dentro de la dirección de Planificación, los cuales actualmente se encuentran detalladas por coordinaciones:

5.8 Elaboración de la matriz de alineación de atribuciones, responsabilidades, productos y servicios a través de talleres

5.8.1 Sistema de Procesos de la Dirección General de Planificación

Se analizó detalladamente la alineación de atribuciones, responsabilidades, productos y servicios que brinda la Dirección General de Planificación que contribuye al establecimiento de metas y objetivos, al desarrollo de planes estratégicos, al análisis del entorno, a la coordinación de recursos y al monitoreo y control de la organización donde se detalla la normativa vigente y las reformas:

MATRIZ N.1

Tabla 5-3: Misión y Normativa Vigente

 <p>GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO</p> <p>Alineación de Atribuciones/Responsabilidades/Productos/Servicios</p> <p>PROCESO: Sistema de Gestión de Planificación</p>
<p>Misión: Incrementar la capacidad gerencial del HGADPCH, mediante el fortalecimiento del sistema de planificación territorial, estratégica, operativa y la transversalización de la gestión de riesgos.</p>

Normativa vigente
Reformas a las Normas de Control Interno. ACUERDO No. 004-CG-2023 (RO 257) 200-02 Administración estratégica.
ACUERDO No. 004-CG-2023 (RO 257) 100-04 Rendición de cuentas.
Artículos 28 y 29 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.
Art. 389 y 390 de la Constitución de la República del Ecuador. Art. 140 COOTAD.
Numeral a) del artículo 10 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño
Art. 389 y 390 de la Constitución de la República del Ecuador. Art. 140 COOTAD.
Reformas a las Normas de Control Interno. ACUERDO No. 004-CG-2023 (RO 257) 200-02 Administración estratégica.

Realizado por: Equipo técnico y Gadway, M. 2023

5.8.1.1 *Atribuciones y responsabilidades del personal*

Se detalla adecuadamente las atribuciones y responsabilidades del personal, para promover la eficiencia y la productividad de cada persona y puede enfocarse en cumplir con sus responsabilidades de manera efectiva, por lo que a través del taller se detalló las principales atribuciones y responsabilidades:

MATRIZ N.1.1

Tabla 5-4: Atribuciones y responsabilidades

Atribución - Responsabilidad
Implantar el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.
Elaborar el Plan de prevención, respuesta, rehabilitación y recuperación ante la ocurrencia de eventos peligrosos de origen natural o antrópico.
Coordinar la vinculación planificación - presupuesto del HGADPCH.
Generar espacios de asistencia técnica a demanda de los actores territoriales e institucionales.
Asumir la responsabilidad del proceso periódico, formal y oportuno de rendición de cuentas sobre el cumplimiento de la misión, objetivos institucionales y resultados esperados.

Integrar el Consejo de Planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, en calidad de servidor público a cargo de la instancia de planificación.
Implementar el Plan de prevención, respuesta, rehabilitación y recuperación ante la ocurrencia de eventos peligrosos de origen natural o antrópico.
Evaluar el desempeño anual y el período de prueba de los coordinadores para la validación por el inmediato superior institucional, previo a la notificación del servidor.
Realizar el seguimiento y evaluación del Plan de prevención, respuesta, rehabilitación y recuperación ante la ocurrencia de eventos peligrosos de origen natural o antrópico.
Emitir sugerencias de mejoramiento de las intervenciones a las Direcciones y Coordinaciones del HGADPCH, con el soporte del Plan de Acción de Mejoramiento Continuo, del Informe de control, seguimiento y evaluación del plan operativo anual y del Informe de Seguimiento y Evaluación del Plan de prevención, respuesta, rehabilitación y recuperación ante la ocurrencia de eventos peligrosos de origen natural o antrópico

Realizado por: Equipo técnico & Gadway, M. 2023

5.8.1.2 *Productos y servicios ofertados*

Se clasifican los productos y servicios de la dirección de Planificación, de esta forma ayuda a facilitar la comprensión, organización y estructuración de los procesos, identificar necesidades, planificar y asignar recursos de manera eficiente, y mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos, por lo que se detalla los siguientes productos y servicios:

MATRIZ N.1.2

Tabla 5-5: Productos y servicios

Productos/Servicios	P/S
Sistema de Planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo que incluye la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de los planes operativos anuales y del plan plurianual institucional.	S
Banco de índices e indicadores.	P
Plan de prevención, respuesta, rehabilitación y recuperación ante la ocurrencia de eventos peligrosos de origen natural o antrópico.	P
Estructura programática actualizada en función de los Planes: de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial; Estratégico Institucional; y Plurianual de Inversiones.	P
Informe de Entrega del Mandato Ciudadano del Presupuesto Participativo.	P

Informes Técnicos de Planificación para la aprobación del presupuesto y sus reformas.	P
POA Institucional y sus reformas, aprobados.	P
Certificaciones POA de proyectos.	P
PAC Institucional y sus reformas, aprobados.	P
Asistencia técnica.	S
Informe Final de Rendición de Cuentas.	P
Secretaría Técnica del Consejo de Planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.	S
Funciones del Consejo de Planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.	S
Coordinar la gestión de riesgos que incluye las acciones de prevención, reacción, mitigación, reconstrucción y transferencia.	S
Matrices de Evaluación del Desempeño de los Coordinadores de: Planificación Territorial e Institucional; Planificación Operativa Anual Y Proyectos.	P
Informes de Seguimiento y Evaluación del Plan de prevención, respuesta, rehabilitación y recuperación ante la ocurrencia de eventos peligrosos de origen natural o antrópico, que incluya sugerencias de mejoramiento.	P
Plan de acción de mejoramiento continuo validado (PDOT, PEI, PPI, Planes Competenciales, SIL y Observatorio de Desarrollo Territorial).	P
Informe de control, seguimiento y evaluación del plan operativo anual validado, con sugerencias de mejoramiento.	P

Realizado por: Equipo técnico y Gadway, M. 2023

5.8.2 Subproceso N. 1 de la Coordinación de Planificación Territorial e Institucional

Se analiza la norma vigente del subproceso 1 que tiene la Dirección General de Planificación, donde se ha obtenido información sobre las nuevas reformas y a que norma va estar sujetas para dar cumplimiento con sus actividades donde se detalla lo siguiente estructura:

MATRIZ N.2

Tabla 5-6: Misión y Normativa vigente

 SUBPROCESO No. 1: Planificación Territorial e Institucional
<p>Misión: Fortalecer el sistema de planificación territorial e institucional mediante el uso de herramientas de gestión y de información territorial, vinculadas a las tecnologías de la información y comunicación.</p>
<p>Normativa vigente</p>
<p>Constitución de la República del Ecuador - Art. 95-102, 241,263,272,280 y 415. Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización.- Art. 3, 41,42,47 y 50. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.- Art. 9,12,13,15,16,17,28,29,32,34,37,40-51,54,57,68. Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.- Art. 5,7,10,11,15,16,17,21,22,23. Ley Orgánica de Participación Ciudadana.- Art. 60, 64,66,69,70. Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión de Suelo Art. 8. Constitución de la República del Ecuador - Art. 227 Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.- Art. 17, 29, lit,5 Norma técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa, Art. 121</p>
<p>Constitución de la República del Ecuador - Art. 263.-Competencias exclusivas de los gobiernos provinciales. Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización. - Art 42. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. - Art. 54, Planes Institucionales. Normas de Control Interno: 200-01 Integridad y valores éticos; 200-02 Administración Estratégica; 200-04 Estructura organizativa. Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público Art.- 138, Comité de Gestión de Calidad de Servicio y de Desarrollo Institucional. Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos constante en la Resolución Administrativa No. 026-2021.</p>
<p>Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización. - Art 116. Ley Orgánica de la Contraloría. Plan de Gobierno del Señor Prefecto.</p>
<p>Constitución de la República del Ecuador - Art. 227 Código Orgánico de Planificación Y Finanzas Publicas- Art. 30, 32, 40. Reglamento al Código Orgánico de Planificación y Finanzas- Art. 38. Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública- Art. 4. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo -Acuerdo No. SNPD-0089-2014. Secretaría Técnica del Sistema Nacional</p>

Descentralizado de Planificación Participativa, Acuerdo No. SNPD-056-2015.
 Norma Técnica de los Sistemas de Información Local Art. 5
 Agenda Nacional 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Realizado por: Equipo técnico y Gadway, M. 2023

5.8.2.1 *Atribuciones y responsabilidades del personal*

Se detalla las atribuciones y responsabilidades que tienen el personal en la coordinación de Planificación Territorial e Institucional, para de esta forma, tener claridad en la realización de sus actividades, promueve la eficiencia y la productividad, facilitan la colaboración, fomentan el desarrollo profesional y establecen la rendición de cuentas.

MATRIZ N. 2.1

Tabla 5-7: Atribuciones y Responsabilidades

Atribución - Responsabilidad
Actualizar el Plan de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial de la Provincia de Chimborazo.
Evaluar el cumplimiento del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.
Formular la Planificación Estratégica Institucional.
Programar la Planificación Plurianual de Inversión.
Evaluar el cumplimiento de la PEI y PPI.
Formular Planes competenciales (Productivo, Vialidad, Riego Turismo, Ambiente, otros).
Evaluar el cumplimiento de los Planes competenciales (Productivo, Vialidad, Riego Turismo, Ambiente, otros).
Administrar el Sistema de Información Local.
Crear el Observatorio del Desarrollo Territorial de Chimborazo

Realizado por: Equipo técnico y Gadway, M. 2023

5.8.2.2 *Productos y servicios ofertados*

Se detalla que productos y servicios ofrecen, esto es importante porque ayuda a organizar y orientar el crecimiento y desarrollo de los territorios, al identificar oportunidades y fortalezas, diseñar hojas de ruta con proyectos estratégicos y promover un desarrollo planificado, sostenible, equilibrado e inclusivo a corto, mediano y largo plazo.

MATRIZ N. 2.2

Tabla 5-8: Productos y servicios

Productos/Servicios	P/S
Plan de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial de la Provincia de Chimborazo.	P
Informes de Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial Provincial [Índice de Cumplimiento de Metas (ICM), Índice de Capacidad Operativa (ICO), SIGAD, Gestión por Resultados (GPR)].	S
Plan Estratégico Institucional (PEI).	P
Plan Plurianual de Inversión (PPI).	P
Informes de Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Institucional y del Plan Plurianual de Inversión.	P
Planes Competenciales (PC) (Productivo, Vialidad, Riego, Turismo, Ambiente, otros).	P
Informes de Seguimiento y Evaluación de los Planes Competenciales (PC) (Productivo, Vialidad, Riego, Turismo, Ambiente).	S
Sistema de Información Local (SIL).	S
Informes de seguimiento y evaluación del número de actualizaciones realizadas del SIL.	P
Reportes provinciales estadísticos y cartográficos del Observatorio de Desarrollo Territorial de Chimborazo.	P
Informes de seguimiento y evaluación del número de actualizaciones realizadas dentro del Observatorio de Desarrollo Territorial de Chimborazo.	P

Realizado por: Equipo técnico y Gadvay, M. 2023

5.8.3 Subproceso N.2 de la Coordinación de Planificación Operativa y Proyectos

Es importante detallar a que normas están sujetas para el desarrollo de los procesos de gestión por lo que se demuestra si normativa vigente y cuál es la misión de esta estructura operativa de los proyectos.

MATRIZ N. 3

Tabla 5-9: Misión y Normativa Vigente

 SUBPROCESO No. 2: PLANIFICACIÓN OPERATIVA Y PROYECTOS	
<p>Misión: Fortalecer la programación de las intervenciones territoriales e institucionales en términos de eficiencia, mediante la formulación, control, seguimiento y evaluación del plan operativo anual, enmarcado en planificación territorial y estratégica.</p>	
<p>Normativa vigente</p>	
<p>ORDENANZA QUE CONFORMA Y REGULA EL SISTEMA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA DEL HONORABLE GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO; COOTAD, 238 Participación ciudadana en la priorización del gasto.</p> <p>ACUERDO No. 004-CG-2023 (RO 257) 100-04 Rendición de cuentas</p>	
<p>Reformas a las Normas de Control Interno. ACUERDO No. 004-CG-2023 (RO 257) 200-02 Administración estratégica. COOTAD, Art. 233 Plazo, 234 Contenido, 235 Estimación Provisional de Ingresos, 237 Cálculo definitivo de ingresos, 241 Participación Ciudadana en la aprobación del anteproyecto de presupuesto.</p> <p>Reformas a las Normas de Control Interno, ACUERDO No. 004-CG-2023 (RO 257) 406-02 Planificación. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas Art. 61 Banco de Proyectos; Informe del examen especial DR6-DPCH-GADPCH-AI-0017-2017.</p> <p>Estructura Programática Actualizada.</p>	

Realizado por: Equipo técnico y Gadvay, M. 2023

5.8.3.1 *Atribuciones y Responsabilidades del personal*

Las atribuciones y responsabilidades son importantes porque brindan una estructura organizativa clara y definida, promoviendo la eficiencia y productividad en el cumplimiento de responsabilidades específicas, esto facilitan la coordinación y colaboración entre los miembros del equipo, evitando duplicaciones o conflictos en las tareas.

MATRIZ N. 3.1

Tabla 5-10: Atribuciones y responsabilidades

Atribución - Responsabilidad
Fomentar la participación ciudadana en la gestión pública vinculada a la toma de decisiones sobre el presupuesto y proceso de rendición de cuentas.
Formular programas y macroproyectos que son parte de la estructura del Plan Plurianual institucional.
Formular proyectos de inversión territorial y proyectos institucionales, como desagregación del plan plurianual.
Coordinar la formulación y consolidación del plan operativo anual de las dependencias del HGADPCH y sus respectivas reformas (vinculación planificación-presupuesto).
Coordinar la preparación y consolidación del plan anual de contratación de las dependencias del HGADPCH y sus respectivas reformas.
Administrar el Sistema de control, seguimiento y evaluación del plan operativo anual.

Realizado por: Equipo técnico y Gadway, M. 2023

5.8.3.2 *Productos y servicios ofertados*

La identificación de productos y servicios ofertados por la coordinación de planificación operativa y proyectos es importante porque proporcionan organización, eficiencia, coordinación y control en las actividades.

MATRIZ N. 3.1

Tabla 5-11: Productos y Servicios

Productos/Servicios	P/S
Metodología de Presupuesto Participativo y Rendición de Cuentas.	P
Mandato Ciudadano del Presupuesto Participativo (prioridades de gasto establecidas desde las unidades básicas de participación ciudadana como insumo para POA).	P
Informe Preliminar de Rendición de Cuentas	P
Programas y macroproyectos formulados.	p
Proyectos de inversión territorial (Patronato, Gestión Social, Fomento Productivo, Turismo, Riego, Obras Públicas, Ambiente) y proyectos institucionales formulados y validados.	P
Diseños arquitectónicos.	P
Control de ordenamiento vial.	S
Documentación habilitante preparatoria.	P
Banco de Proyectos Institucional.	P
Asistencia técnica para la formulación del plan operativo anual.	S
Plan Operativo Anual (POA) Institucional formulado y consolidado para aprobación.	P
Resoluciones de conformidad con la prioridad del gasto.	P
Plan Anual de Contrataciones (PAC) y sus reformas, consolidados para su aprobación.	P
Metodología para el control, seguimiento y evaluación del plan operativo anual.	P
Asistencia técnica para el control, seguimiento y evaluación del plan operativo anual.	S
Informes de control, seguimiento y evaluación del plan operativo anual, que incluya sugerencias de mejoramiento.	P

Realizado por: Equipo técnico y Gadway, M. 2023

5.9 Fichero de procedimiento

Para la elaboración de una ficha de procesos se tiene que tener en consideración los siguientes aspectos: un nombre, objetivo, responsable, lugar de ejecución, todos estos términos involucran recursos para la ejecución de la misma.

5.9.1 Proceso: Dirección General de Planificación

Tabla 5-12: Proceso Dirección General de Planificación

	FICHA DE PROCEDIMIENTO
	<p>Proceso: Gestión de Planificación General</p> <p>Procedimiento: Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia de Chimborazo</p>
<p style="text-align: center;">Misión</p>	<p>Incrementar la capacidad gerencial del HGADPCH, mediante el fortalecimiento del sistema de planificación territorial, estratégica, operativa y la transversalización de la gestión de riesgos.</p>
<p style="text-align: center;">Entradas</p>	<p>Facilitar una herramienta de planificación para la gestión administrativa del HGADPCH y de la provincia de Chimborazo.</p>
<p style="text-align: center;">Recursos</p>	<p>Revisión de reportes diarios referente a la ejecución de actividades mediante (informes de cumplimiento de manera documentada)</p>
<p style="text-align: center;">Actividades</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implantar el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional. - Elaborar el Plan de prevención, respuesta, rehabilitación y recuperación ante la ocurrencia de eventos peligrosos de origen natural o antrópico. - Coordinar la vinculación planificación - presupuesto del HGADPCH. - Generar espacios de asistencia técnica. - Asumir la responsabilidad del proceso periódico, formal y oportuno de rendición de cuentas sobre el cumplimiento de la misión, objetivos institucionales y resultados esperados.

	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar el Plan de prevención, respuesta, rehabilitación y recuperación ante la ocurrencia de eventos peligrosos de origen natural o antrópico. - Emitir sugerencias de mejoramiento de las intervenciones a las Direcciones y Coordinaciones del HGADPCH.
Salidas P/S	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Planificación. - Banco de índices e indicadores. - Plan de prevención, respuesta, rehabilitación y recuperación ante. - Informes Técnicos de Planificación. - POA Institucional y sus reformas, aprobados. - Informes de Seguimiento y Evaluación del Plan de prevención. - Plan de acción de mejoramiento continuo validado. - Informe de control, seguimiento y evaluación del plan operativo anual validado, con sugerencias de mejoramiento.

Realizado por: Equipo técnico y Gadway, M. 2023

5.9.2 Subproceso 1: Coordinación de Planificación Territorial e Institucional

Tabla 5-13: Subproceso 1 Coordinación de Planificación Territorial e Institucional

	FICHA DE PROCEDIMIENTO
	Proceso: Planificación territorial e Institucional
	Procedimiento: Actualización del sistema de procesos
Misión	Fortalecer el sistema de planificación territorial e institucional mediante el uso de herramientas de gestión y de información territorial, vinculadas a las tecnologías de la información y comunicación.
Entradas	Desde las ideas generadas por los actores sociales e institucionales bajo un marco normativo hasta la formulación de un plan, programa y/o proyecto que considere las limitaciones y potencialidades presentes en el territorio.

Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Proyectos de mejoramiento socio productivo (Utilitarios Office) - Informe de diagnóstico situacional (Utilitarios Office) - Informe de la propuesta de cambio (Utilitarios Office) - Matriz de indicadores y metas (Utilitarios Office) - Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (Utilitarios Office)
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar el Plan de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial de la Provincia de Chimborazo. - Evaluar el cumplimiento del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial. - Programar la Planificación Plurianual de Inversión. - Formular la Planificación Estratégica Institucional. - Evaluar el cumplimiento de los Planes competenciales (Productivo, Vialidad, Riego Turismo, Ambiente, otros). - Crear el Observatorio del Desarrollo Territorial de Chimborazo - Administrar el Sistema de Información Local.
Salida P/S	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial - Informes de Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial Provincial - Plan Estratégico Institucional (PEI). - Plan Plurianual de Inversión (PPI). - Planes Competenciales (PC) (Productivo, Vialidad, Riego, Turismo, Ambiente, otros).

Realizado por: Equipo técnico y Gadway, M. 2023

5.9.3 Subproceso 2: Coordinación de Planificación Operativa y Proyectos

Tabla 5-14: Subproceso 2 Coordinación de Planificación Operativa y Proyectos

	FICHA DE PROCEDIMIENTO	
	Proceso: Planificación Operativa y Proyectos	
	Procedimiento: Actualización del sistema de procesos	
Misión	Fortalecer la programación de las intervenciones territoriales e institucionales en términos de eficiencia, mediante la formulación, control, seguimiento y evaluación del plan operativo anual, enmarcado en planificación territorial y estratégica.	
Entradas	Facilitar una herramienta de planificación para la gestión administrativa del HGADPCH y de la provincia de Chimborazo.	
Recursos	Revisión de reportes diarios referente a la ejecución de actividades mediante (informes de cumplimiento de manera documentada)	
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar la participación ciudadana en la gestión pública. - Formular programas y macroproyectos. - Formular proyectos de inversión territorial y proyectos. - Coordinar la formulación y consolidación del plan operativo anual. - Coordinar la preparación y consolidación del plan anual. - Administrar el Sistema de control. 	
Salida P/S	<ul style="list-style-type: none"> - Metodología de Presupuesto Participativo y Rendición de Cuentas. - Mandato Ciudadano del Presupuesto Participativo - Diseños arquitectónicos. - Control de ordenamiento vial. 	

Realizado por: Equipo técnico y Gadway, M. 2023

5.10 Diagramas de flujos

Los procedimientos que se llevan a cabo en la dirección de Planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo están descritos de manera generalizada, pero fueron detallados anteriormente en la sección de actividades o procesos del de la dirección de Planificación. Sin embargo, estos procesos no tienen tiempos establecidos para su cumplimiento, no cuentan con responsables designados para cada proceso, no tienen una definición clara del producto final, no se han delimitado los recursos necesarios para llevar a cabo cada proceso y algunos funcionarios no tienen un objetivo claro al realizar estas actividades. Además, no existe una distribución clara de las actividades.

Bajo estas circunstancias, proceda a crear los diagramas de flujo administrativos para cada proceso en el área de tesorería. Estos diagramas representan visualmente y en orden secuencial las actividades que cada funcionario debe llevar a cabo desde el comienzo hasta el final. A continuación, se detalla la simbología:

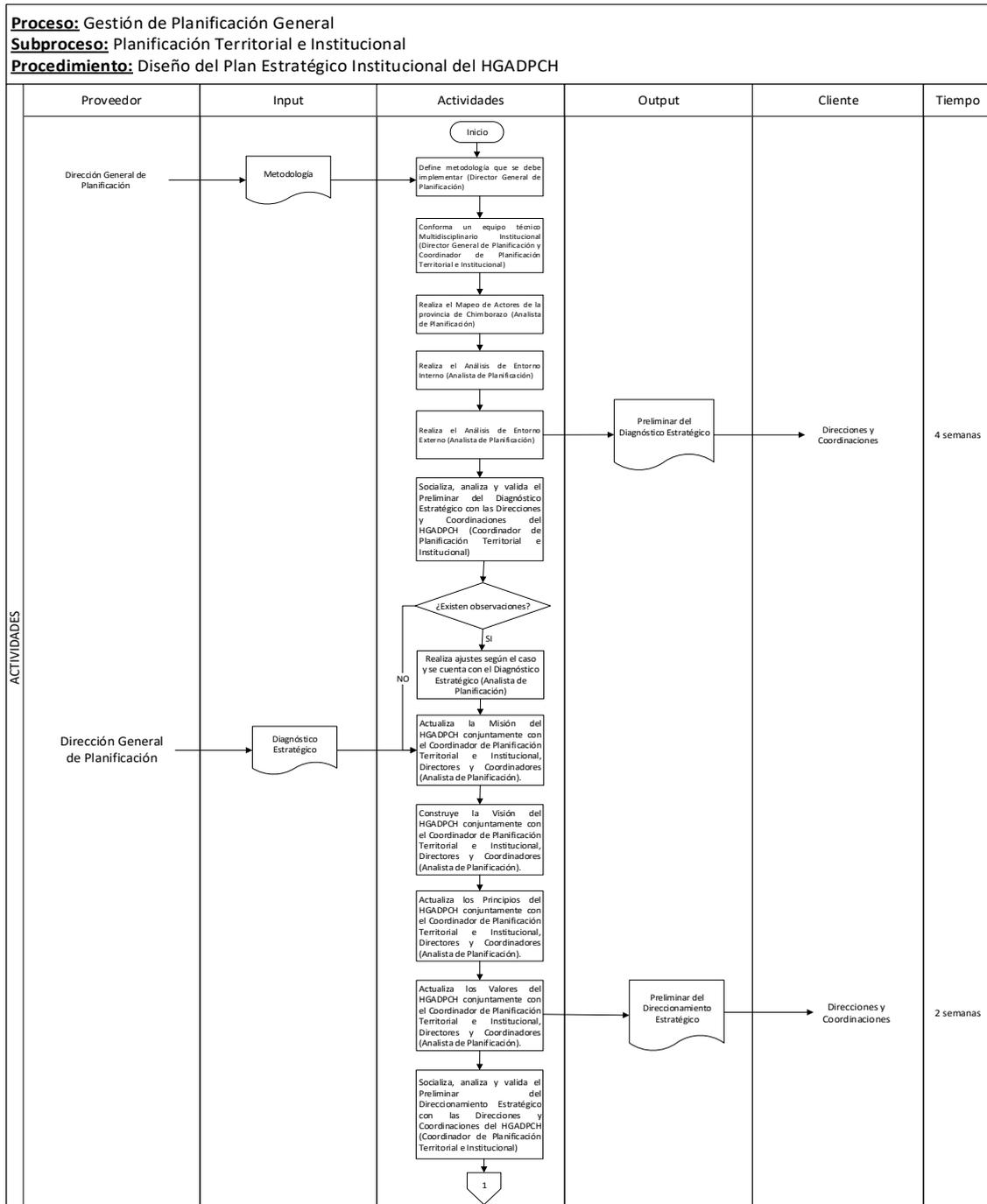
SÍMBOLO	SIGNIFICADO	INSTRUCCIÓN
	Inicio, fin.	Indica el inicio o fin de un proceso.
	Operation, actividad.	Describir de forma clara y concisa la acción o actividad.
	Decisión.	Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa.
	Documento.	Indica la impresión de uno o varios documentos en el proceso.
	Conector.	Conexión o enlace con otra actividad del mismo proceso.
	Almacenamiento	Se utiliza para reflejar la acción de archivar un documento.
	Interno.	
	Subproceso o actividad conjunta.	Representa una actividad llevada a cabo en otro subproceso, que forma parte del proceso.
	Flecha de conexión.	Proporciona información sobre el sentido del proceso.

Ilustración 5-4: Diagrama de flujo

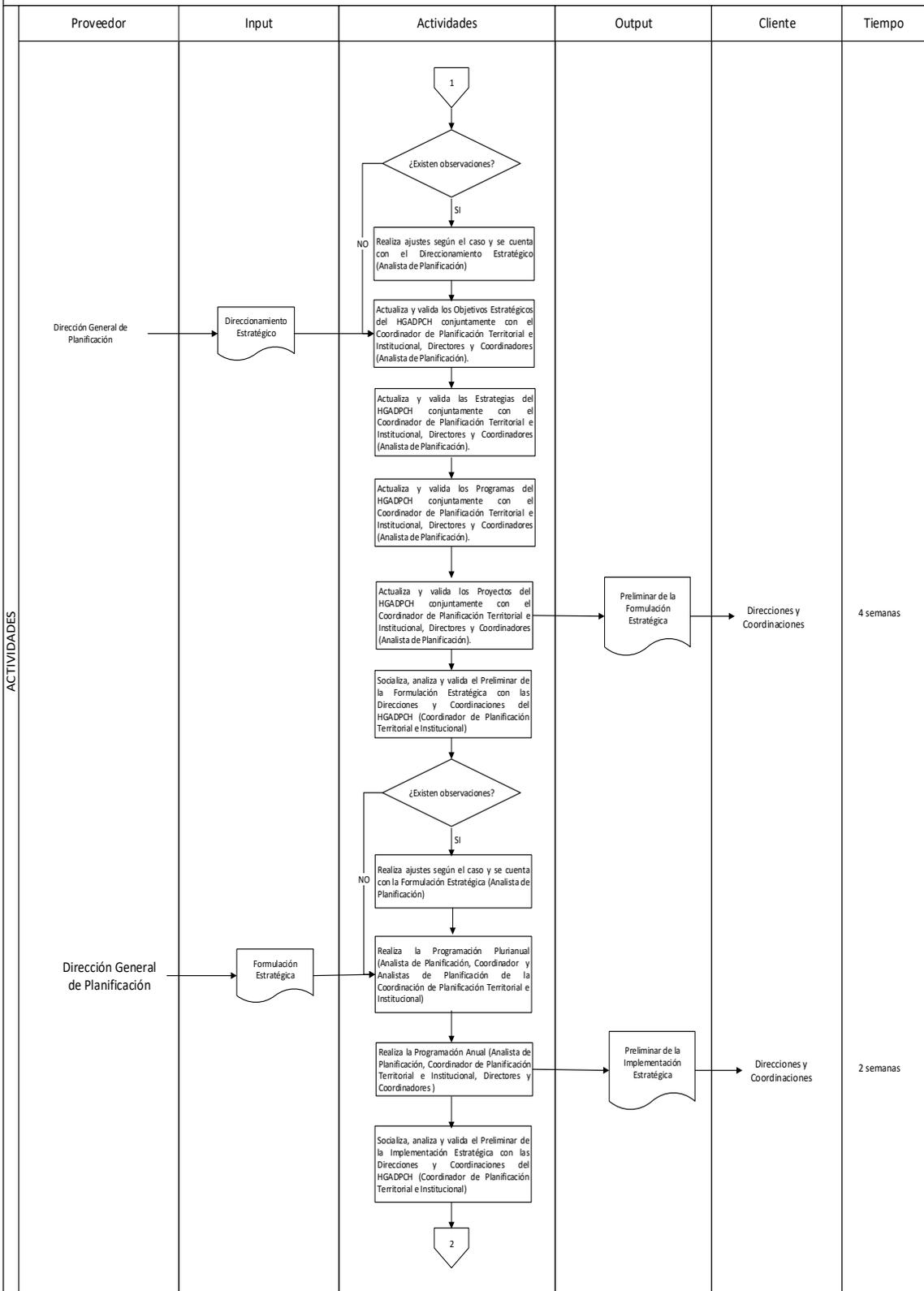
Realizado por: Gadvay, Monica. 2023

Los diagramas de flujo representan gráficamente y de forma secuencial las actividades que se realizan de inicio a fin en un determinado proceso a continuación se describe la simbología utilizada en la realización de flujogramas:

□ Dirección de Planificación

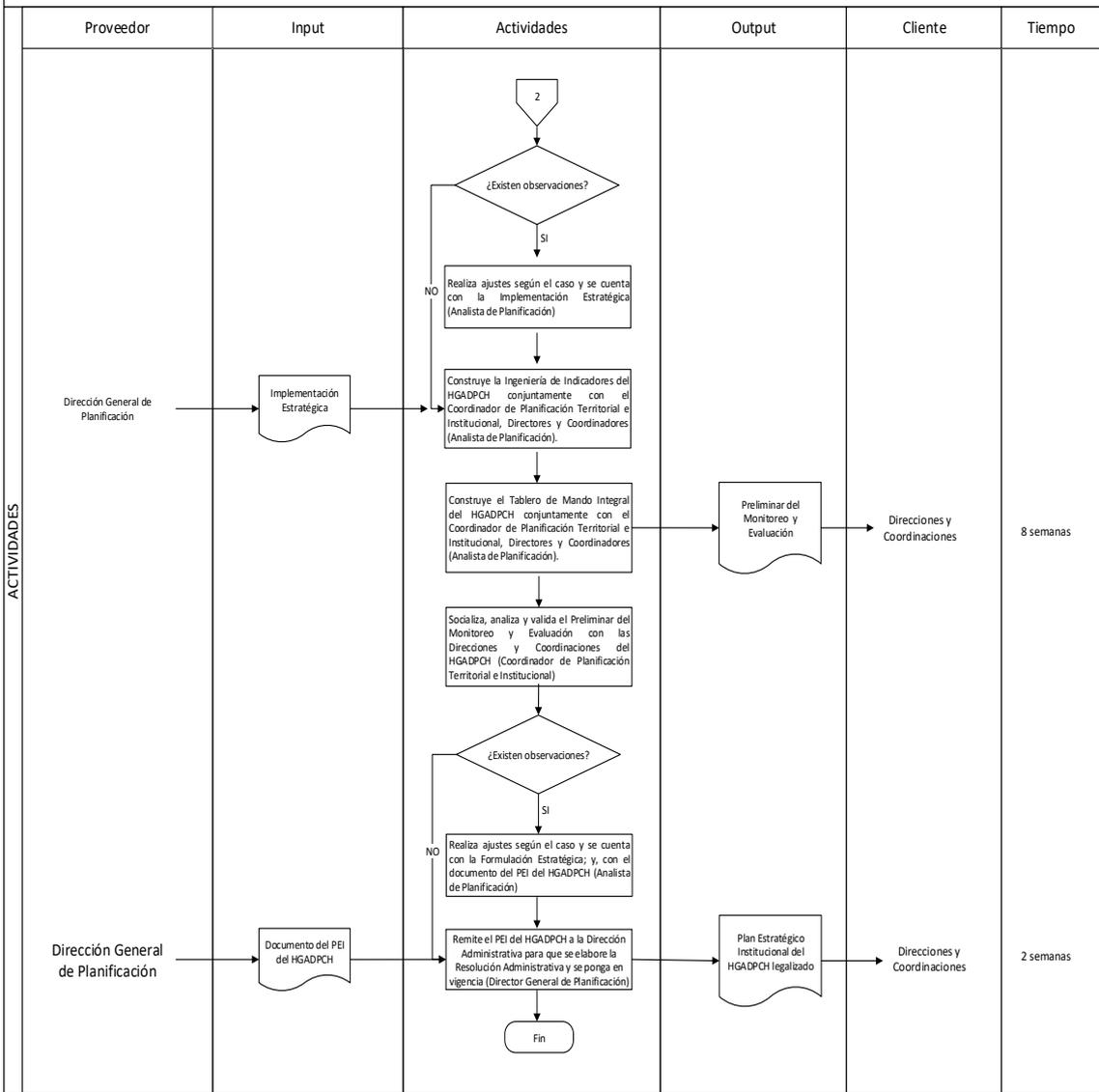


Proceso: Gestión de Planificación General
Subproceso: Planificación Territorial e Institucional
Procedimiento: Diseño del Plan Estratégico Institucional del HGADPCH

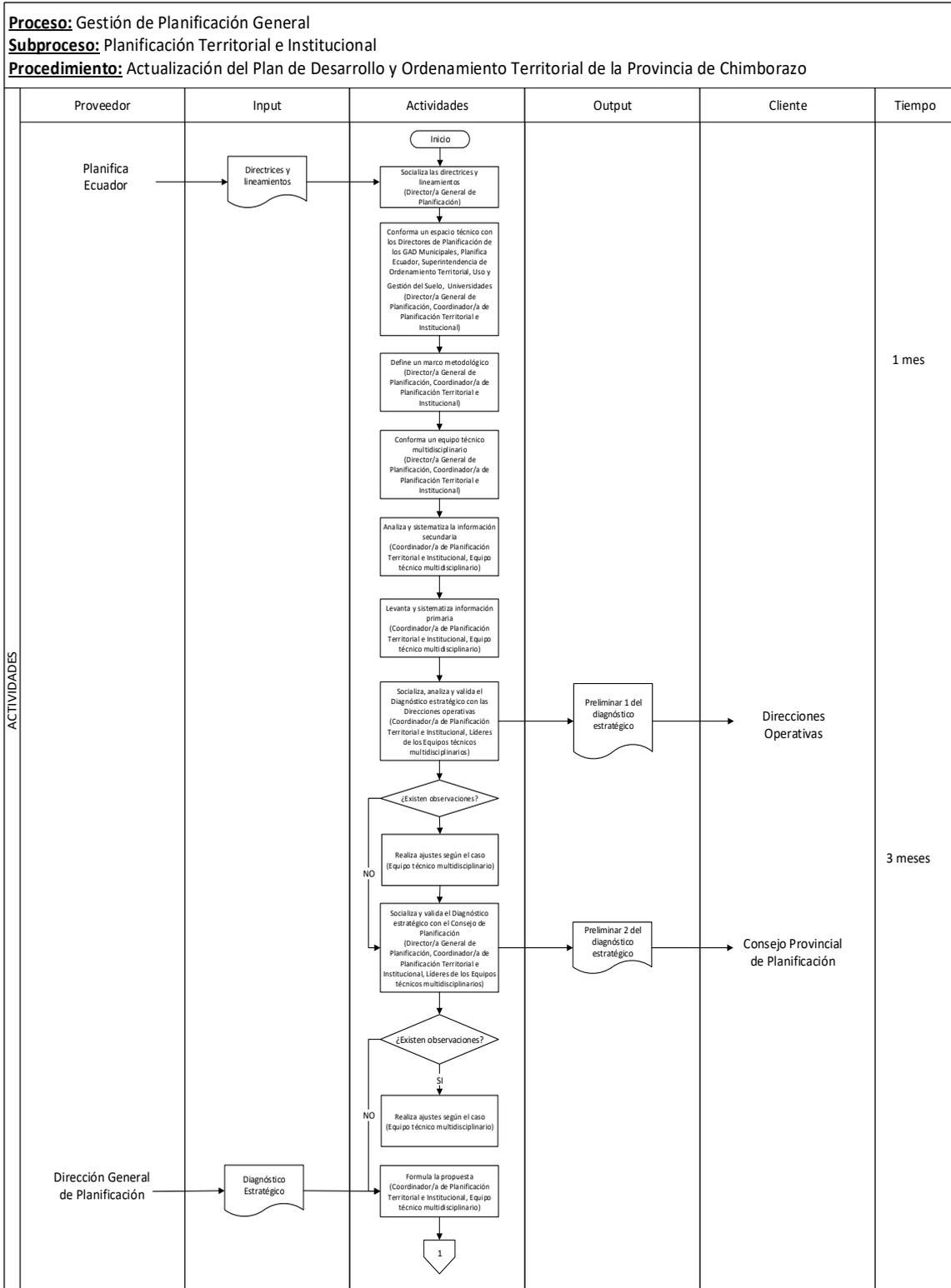


ACTIVIDADES

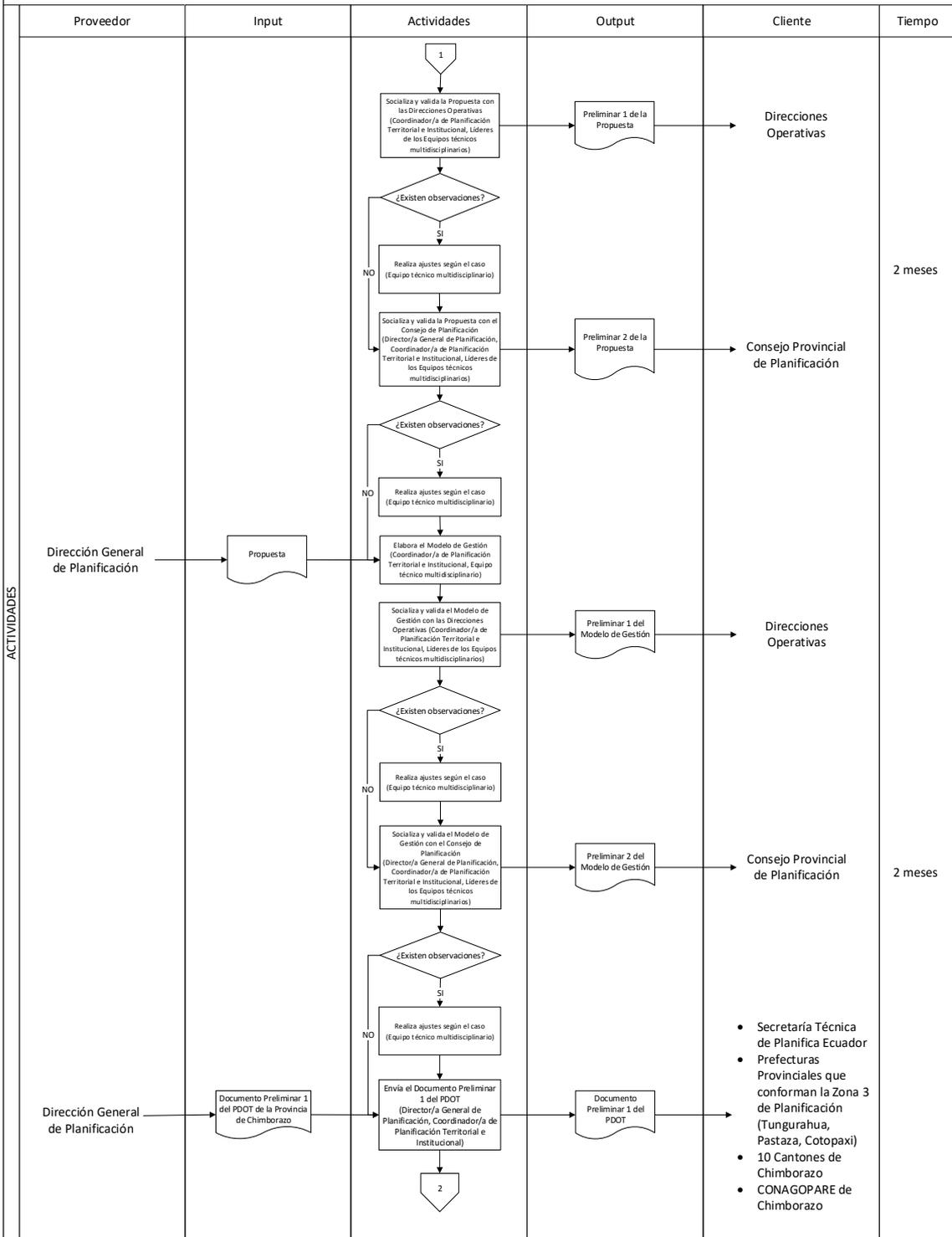
Proceso: Gestión de Planificación General
Subproceso: Planificación Territorial e Institucional
Procedimiento: Diseño del Plan Estratégico Institucional del HGADPCH



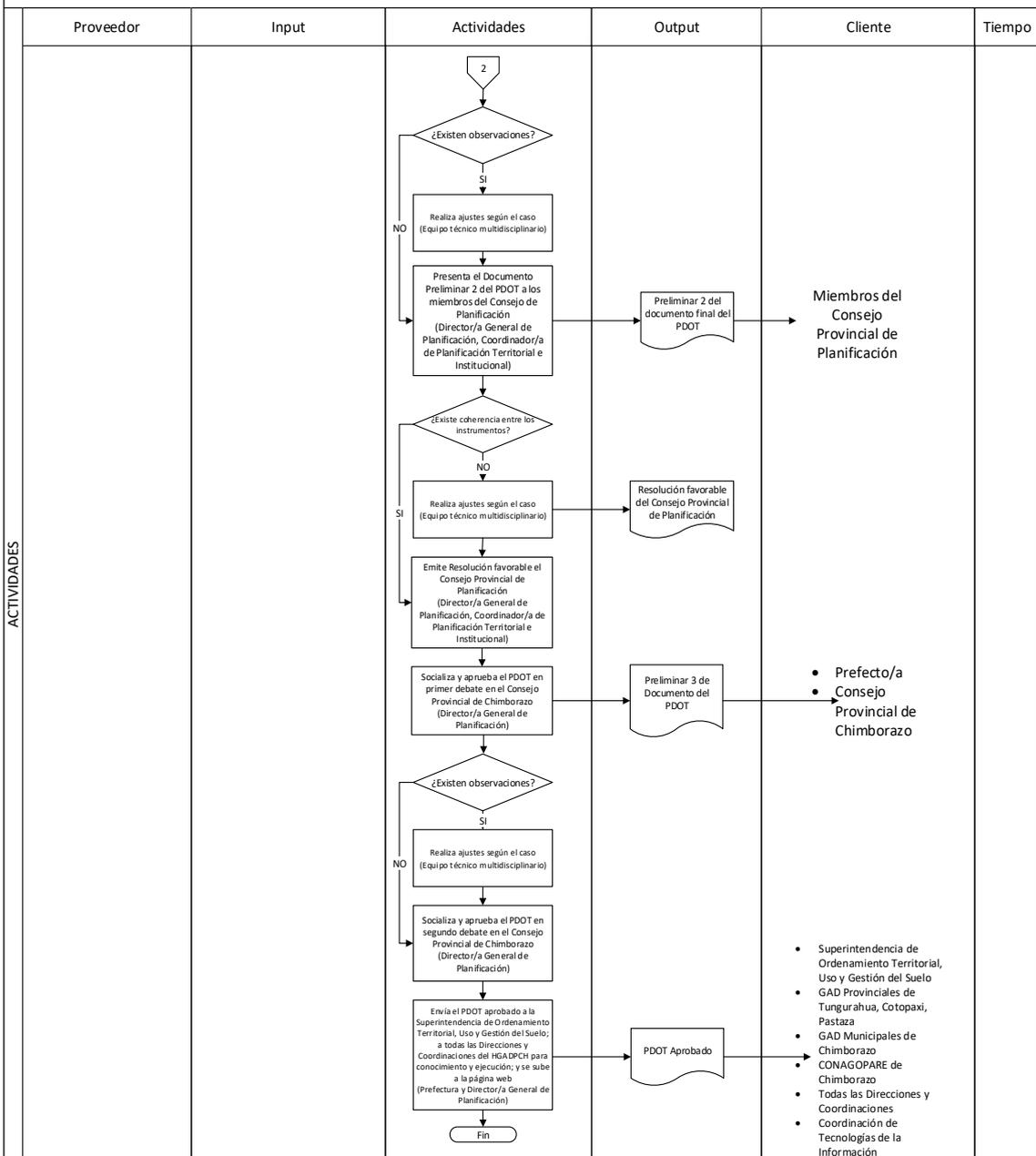
□ Coordinación de Planificación Territorial e Institucional



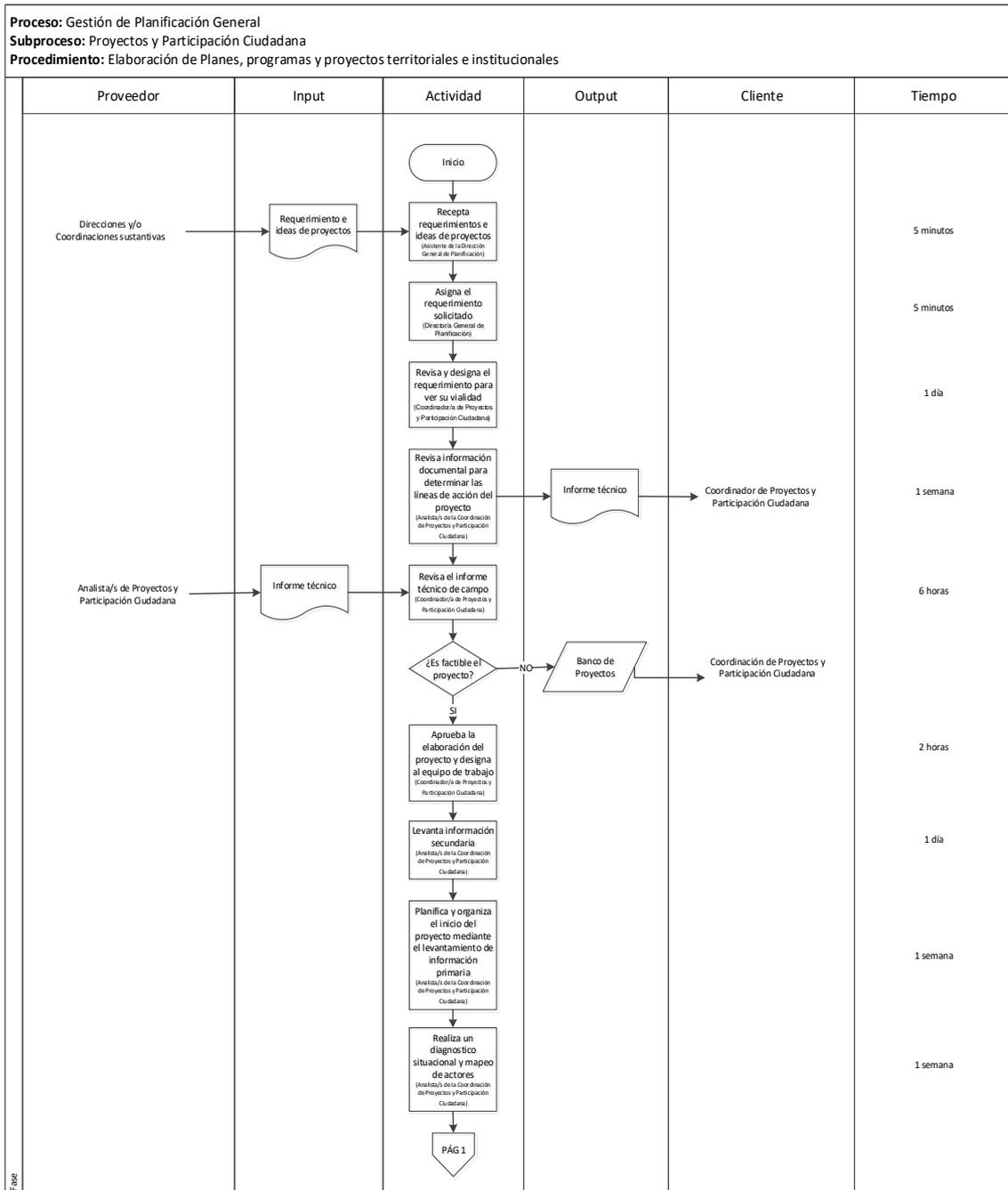
Proceso: Gestión de Planificación General
Subproceso: Planificación Territorial e Institucional
Procedimiento: Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia de Chimborazo



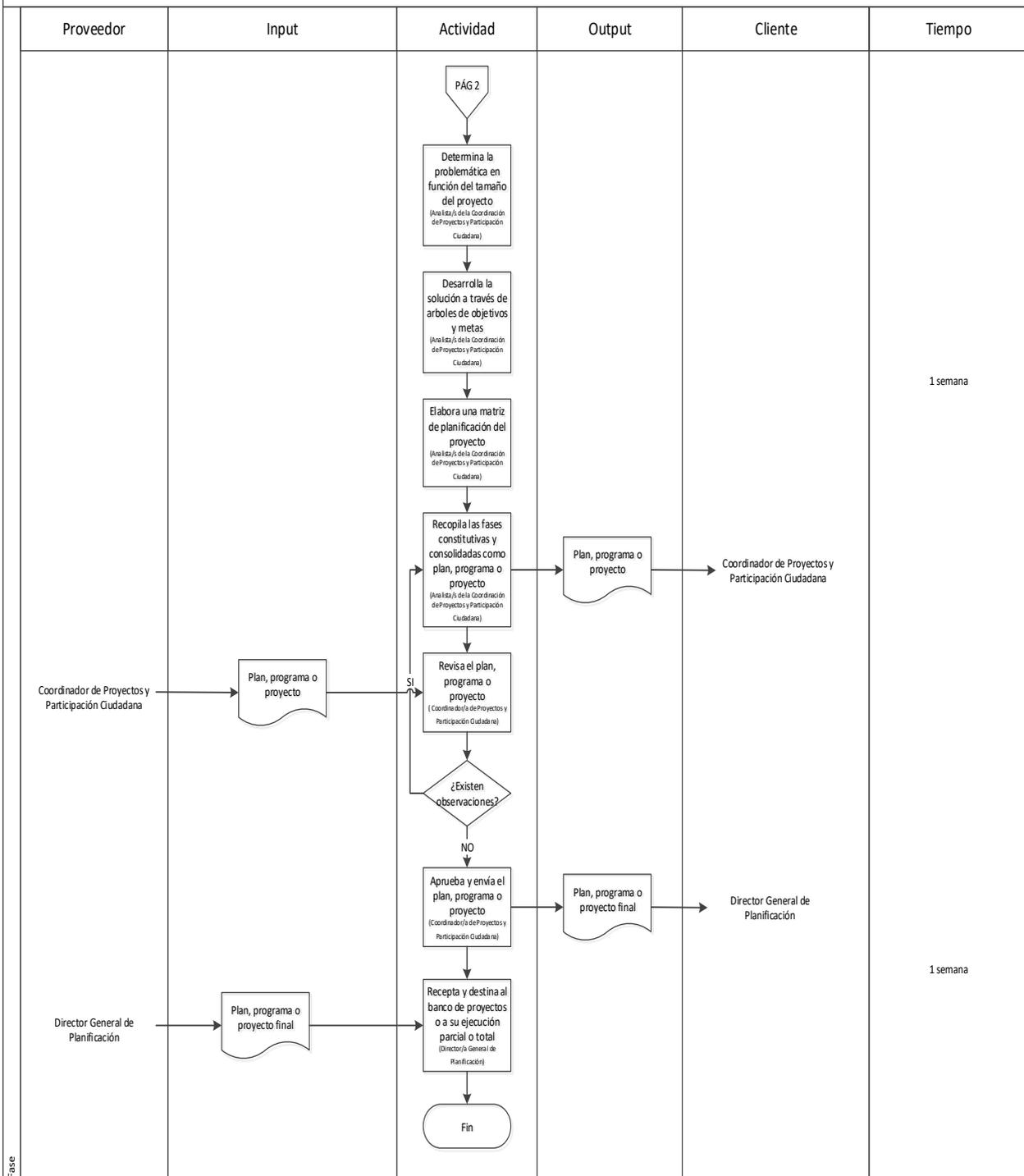
Proceso: Gestión de Planificación General
Subproceso: Planificación Territorial e Institucional
Procedimiento: Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia de Chimborazo



□ Coordinación de Planificación Operativa y Proyectos



Proceso: Gestión de Planificación General
Subproceso: Proyectos y Participación Ciudadana
Procedimiento: Elaboración de Planes, programas y proyectos territoriales e institucionales



CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- La actualización del sistema de gestión por procesos tiene como objetivo mejorar la gestión de procesos operativos, optimizando los recursos y los tiempos de ejecución, esto conlleva a una gestión por procesos más eficiente y efectiva, de esta forma efectuar los flujogramas que detallan la secuencia de actividades realizadas por los funcionarios en la dirección de Planificación.
- La implementación de un sistema de gestión por procesos en las organizaciones gubernamentales se enfoca en satisfacer al cliente, si los procesos de cada dirección no están definidos adecuadamente, los funcionarios pueden realizar las actividades sin tener en cuenta los tiempos establecidos ni saber cuándo y cómo deben intervenir en un proceso determinado. Al trabajar mediante un sistema de gestión por procesos, se cumplen las expectativas de los ciudadanos en cuanto al desarrollo territorial, lo que implica un cambio en la cultura organizacional, pasando de trabajar de forma individual a trabajar en equipo.
- La gestión por procesos promueve la calidad en todas las direcciones, integrando cada una de ellas, esto ayuda a tener una estructura clara, una actividad bien definida conduce a que las demás actividades se realicen adecuadamente, eliminando así procesos innecesarios en la Dirección General de Planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.

6.2 Recomendaciones

- Se sugiere al director de la dirección general de Planificación que se aplique las modificaciones de la nueva propuesta en la gestión por procesos del trabajo de investigación utilizando los flujogramas de procesos, esto proporcionará a los funcionarios una base y estructura coordinada de las actividades que deben realizar para cumplir con los objetivos organizacionales y mejorar las atribuciones, responsabilidades, productos y servicios.
- Identificando las actividades de la dirección de Planificación, se recomienda la aplicación del sistema de gestión por procesos para evitar retrasos en la ejecución de los procesos al determinar responsabilidades y lograr el cumplimiento y la ejecución óptima de las actividades.
- Los funcionarios de la dirección de Planificación deben realizar sus actividades diarias con disposición al cambio y mejora continua, trabajando en equipo y cumpliendo metas y objetivos, con la aplicación del sistema de gestión por procesos, se espera obtener una gestión pública eficiente y eficaz.

GLOSARIO

Gestión por procesos: La Gestión por Procesos se puede describir como el enfoque de gestión que se basa en los procesos como base para la administración de toda la organización. Estos procesos se definen como una secuencia de actividades que tienen como objetivo generar un valor añadido a partir de una entrada, con el fin de lograr un resultado deseado. (Vaca et al., 2017)

Mejora continua: “La mejora continua es una práctica de gestión para que la empresa pueda mejorar constantemente sus procesos y así ser más eficiente y tener un mejor rendimiento”. (SYDLE, 2021)

Eficacia: “Es completar las actividades para conseguir las metas de la organización con todos los recursos disponibles, se define como hacer las cosas correctas”. (Martínez, , 2018)

Eficiencia: “Es la capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión, se define como hacer las cosas bien”. (Thompson, 2008)

Flujograma: “Es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso se representa con un símbolo que contiene una breve descripción de la etapa. Los símbolos están conectados con flechas que indican la dirección del flujo del proceso”. (Gómez, 2013)

Control: “Monitoreo y supervisión de las actividades del proceso para asegurar su cumplimiento adecuado”. (Malagueño, 2013)

Atribuciones: “Responsabilidades y funciones asignadas a cada actor dentro del sistema de gestión por procesos” (Chiavenato, 2017)

BIBLIOGRAFÍA

- Bachelet, V. (2018). *Definición de gestión por procesos*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/slideshow/documento-tnico-88-conceptos-generales-sobre-enfoque-de-procesos-de-negocios-50989685/50989685>
- Bouza, A. (2010). Reflexiones acerca del uso de los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad en el sector salud. *Revista Cubana Salud Pública*, 26(1), 67-89. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662000000100007
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. México: Patria.
- Business Project Management. (2015). *Del enfoque funcional al enfoque de procesos*. Recuperado de: <http://eprints.rclis.org/31012/1/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%2C%20indicadores%20estandares.pdf>
- Calderón, B. (2023). *La Importancia de la Gestión por Procesos: Orientación al Cliente, Valor de los Empleados y Eficiencia Organizacional*. Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-gesti%C3%B3n-por-procesos-orientaci%C3%B3n-al-blas>
- Castellnou, R. (2021). *La necesidad de la gestión por procesos*. Recuperado de: <https://www.captio.net/blog/la-necesidad-de-la-gestion-por-procesos>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGRAW-HILL.
- ENVIRA. (2023). *El Ciclo de Deming o PDCA, ¿en qué consiste?*. Recuperado de: <https://envira.es/es/el-ciclo-deming-que-consiste-y-como-ayuda-gestion-procesos/>
- Equipo técnico de procesos HGADPCH. (2020). *Representación esquemática de un proceso*. Recuperado de: <https://archivos.chimborazo.gob.ec/normativa/resolucionadministrativa/2021/Manual%20de%20Procedimientos%2020-10-2021.pdf>
- Fidias, G. (2006). *Tipos de Investigación*. Colombia: Editorial Episteme.
- Gómez, L. (2013). *Diagrama de Flujo*. Recuperado de: <https://www.uv.mx/personal/aherrera/files/2020/05/DIAGRAMAS-DE-FLUJO.pdf>
- Goicochea, A. (2010). *Gestión por funciones vs. Gestión por procesos*. Recuperado de: <https://anibalgoicochea.com/2010/07/25/gestion-por-funciones-vs-gestion-por-procesos/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2020). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de: <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>

- Ilgén, Hollenbeck, Johnson, & Jundt. (2005). *Teams in organizations: From inputprocess-output models to IMO models*. Recuperado de: <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>
- ISO 9001. (2015). *Gestión para el éxito sostenido de una organización*. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9004:ed-3:v1:es>
- Jiménez, V., & Cruz, J. (2013). *Proceso administrativo son: planeación, organización, dirección y control*. Recuperado de: <https://www.grandespymes.com.ar/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>
- Lucidchart. (2024). *Qué es un diagrama de flujo*. Recuperado de: <https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-diagrama-de-flujo>
- Malagueño, L. (2013). *Control y autonomía en el emprendimiento*. Recuperado de: <http://www.malagueno.cl/2013/06/control-y-autonomia>
- Martínez, D. (2010). *Desarrollo de proeedores*. Recuperado de: <https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/5c67fe9a-58fc-432d-a8b1-ae05b59c75ea/content>
- Medina, A. (2010). *Gestión por Procesos y Creación de Valor Público*. Santo Domingo: Editorial INTEC.
- Mira, Gómez, Blaya, & García. (2015). *Gestion por procesos*. Recuperado de: https://calidad.umh.es/files/2010/11/Gestion_Procesos.pdf
- Mira, J., Gomez, J., blaya, J., & Garcia, A. (2013). *La gestión por procesos*. Recuperado de: https://calidad.umh.es/files/2010/11/Gestion_Procesos.pdf
- Obando, R. (2023). *Ciclo de Deming o ciclo PDCA: qué es y cómo implementarlo*. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/sales/ciclo-de-deming>
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *NORMA ISO 9000*. Recuperado de: https://adingores.sserver.es/congresos/web/uploads/cio/cio2002/calidad_medioambiente_riesgoslaborales_mantenimiento/C004.pdf
- Ortega, C. (2023). *Inicio CX Diagrama SIPOC: Qué es y cómo crearlo*. Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/diagrama-sipoc/#:~:text=El%20acr%C3%B3nimo%20SIPOC%20significa%20Suppliers,c%C3%B3mo%20se%20realiza%20un%2>
- Pepper, S. (2011). *Definición de gestión por procesos*. Recuperado de: <https://www.medwave.cl/2001-2011/5032.html#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20puede,mejora%20continua%20de%20los%20procesos>
- Real Academia Española. (2018). *Eficiencia*. Recuperado de: www.rae.es

- Ríos, F., & Sánchez, J. (2010). *Eficacia Organizacional*. México: Díaz de Santos.
- Rico, R., Alcover, C., & Taberner, C. (2010). Efectividad de los Equipos de Trabajo, una Revisión de la Última Década de Investigación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(1), 45-89. Recuperado de: https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622010000100004
- Rojas, J. (2023). *Objetivos de la gestión por procesos*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/269/3.htm>
- Rocasalvo, D. (2012). *La relación entre los procesos y los procedimientos*. Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/la-relaci%C3%B3n-ente-los-procesos-y-procedimientos-dolores-roccasalvo-qjepf>
- Roig, A. (2015). *¿Qué es un proceso?*. Recuperado de: https://www.ujaen.es/servicios/archivo/sites/servicio_archivo/files/uploads/Calidad/Criterio5.pdf
- SYDLE. (2021). *Mejora continua: descubre sus beneficios y cómo aplicarla*. Recuperado de: <https://www.sydle.com/es/blog/mejora-continua-6101a388b2503757979faf52>
- Sabino, C. (2001). *El proceso de investigación*. Caracas: Editorial Panapo.
- Thompson, I. (2008). *Definición de Eficiencia*. Recuperado de: <https://equiroz.blogia.com/2009/101009-definicion-de-eficiencia.php#:~:text=Por%3A%20Ivan%20Thompson,empleados%20y%20los%20resultados%20obtenidos.>
- Toyvs Latam. (2022). *Gestión de Procesos: Qué es, pasos y ventajas*. Recuperado de: <https://es.totvs.com/blog/cat-gestion/gestion-de-procesos-que-es-pasos-y-ventajas/#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20de%20procesos%20ayuda,equipo%20produce%20m%C3%A1s%20y%20mejor.>
- UNIR. (2023). *En qué consiste la gestión por procesos y cuál es su importancia*. Recuperado de: <https://www.unir.net/empresa/revista/gestion-por-procesos/#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20se,y%20mejorarlos%20de%20manera%20constante.>
- Vaca, J., Verdesoto, O., & Ludeña, S. (2017). Gestión por procesos como una herramienta clave para el mejoramiento continuo en empresas comerciales caso MP. *Revista Académica-Investigativa De La Facultad Jurídica, Social Y Administrativa*, 1(7), 45-78. Recuperado de: <https://revistas.unl.edu.ec/index.php/suracademia/article/view/478>
- Wearedrew. (2021). *Gestión por procesos vs gestión funcional*. Recuperado de: <https://blog.wearedrew.co/gestion-por-procesos/gestion-por-procesos-vs-gestion-funcional>



ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN.



ENCUESTA AL PERSONAL SOBRE EL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN

Edad:

Género

Femenino Masculino

1. ¿Usted está familiarizado con el sistema de gestión por procesos de la Dirección de Planificación?

SI NO

2. ¿Cree que el sistema de gestión por procesos ha mejorado la eficiencia y efectividad de la Dirección de Planificación?

SI NO

3. ¿Considera que el sistema de gestión por procesos ha facilitado la toma de decisiones en la Dirección de Planificación?

SI NO

4. ¿Usted ha recibido capacitación adecuada sobre el sistema de gestión por procesos?

SI NO

5. ¿Cree que el sistema de gestión por procesos ha mejorado la comunicación y coordinación entre las diferentes coordinaciones de la Dirección de Planificación?

SI NO

6. ¿Cree que el sistema de gestión por procesos ha contribuido a la identificación y mejora de los puntos débiles en los procesos de la Dirección de Planificación?

SI NO

7. ¿Usted ha notado una mayor transparencia y seguimiento en los procesos de la Dirección de Planificación desde la implementación del sistema de gestión por procesos?

SI NO

8. ¿Considera que el sistema de gestión por procesos ha ayudado a establecer metas y objetivos claros en la Dirección de Planificación y sus coordinaciones?

SI NO

9. ¿Usted ha experimentado alguna dificultad o desafío al utilizar el sistema de gestión por procesos en tu trabajo diario?

SI NO

10. ¿Recomendaría la implementación del sistema de gestión por procesos en otras áreas de la organización?

SI NO

ANEXO B: FOTOGRAFÍAS DE LAS ENCUESTAS EJECUTADAS



ANEXO C: FOTOGRAFÍAS DE LOS TALLERES EJECUTADAS.



ANEXO D: FOTOGRAFÍAS DE LAS INFORMACIÓN OBTENIDA.

 GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO Alineación de Atribuciones/Responsabilidades/Productos/Servicios			
PROCESO: Sistema de Planificación			
Misión: Incrementar la capacidad gerencial del HGADPCH en el ejercicio de las competencias constitucionales, mediante el fortalecimiento del sistema de planificación territorial, estratégica y operativa, de la programación de las intervenciones territoriales e Institucionales; y, la transversalización de la gestión de			
Normativa vigente	Atribución - Responsabilidad	Productos/Servicios	P/S
* Artículo 263 de la Constitución de la República del Ecuador * Artículo 42 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y	Implantar el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.	Sistema de Planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.	S
		Informes de Asistencia técnica interinstitucional para el cumplimiento del Sistema de Planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.	S
		Informes de las certificaciones legalizadas de los proyectos que se encuentren programados dentro del Plan Operativo Anual.	S
		Informes para la aprobación de las reformas y reprogramaciones de la planificación operativa anual.	S
		* PDOT	

 COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO FORMULARIO DE REFORMA AL ESTATUTO ORGÁNICO POR PROCESOS			
DIRECCIÓN Y/O COORDINACIÓN	Coordinación de Riesgos		
TEXTO VIGENTE (Misión, Atribuciones y Responsabilidades, Productos y servicios del	(Reforma, inclusión, Modificación o eliminación)	Justificación (Técnica y / o Legal)	OBSERVACIONES:
Diseñar planes de evaluación, mitigación y respuesta ante eventos adversos de origen natural o antrópico según directrices del ente rector, con principios de eficiencia, eficacia y participación ciudadana	Transversalizar la gestión de riesgos en el marco de la organización institucional a través de la prevención, respuesta, rehabilitación y recuperación ante la ocurrencia de eventos peligrosos de origen natural o antrópico	Por normativa deben crearse unidades de gestión de riesgo en todas las instituciones públicas y privadas en los ámbitos local, regional y nacional (Acciones de prevención, reacción, mitigación, reconstrucción y transferencia, para enfrentar todas las amenazas de origen natural o antrópico que afecten al territorio se gestionarán de manera concurrente y de forma articulada por todos los niveles de gobierno de acuerdo con las políticas y los planes emitidos por el organismo nacional responsable, de acuerdo	Constitución de la República del Ecuador COOTAD



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE LA GUÍA PARA
NORMALIZACIÓN DE TRABAJOS DE FIN DE GRADO

Fecha de entrega: 26 / 07 / 2024

INFORMACIÓN DEL AUTOR
Nombres – Apellidos: MONICA PAULINA GADVAY COLCHA
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: FINANZAS
Título a optar: LICENCIADA EN FINANZAS
 Ing. Jorge Luis Chafra Granda Director del Trabajo de Titulación
 Ing. Gino Geovanny Merino Naranjo Asesor del Trabajo de Titulación