



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES**

**TESIS DE GRADO**

**Previa obtención del título de:**

**INGENIERO EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES**

**TEMA:**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN  
DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE AVALÚOS Y  
CATASTROS DEL GAD DE RIOBAMBA**

**LUIS ENRIQUE VILLALVA GUANGA**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2014**

## **CERTIFICADO DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de Investigación sobre el tema “**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE AVALÚOS Y CATASTROS DEL GAD DE RIOBAMBA**” previo a la obtención del título de Ingeniero en Gestión de Gobiernos Seccionales, ha sido desarrollado por el Egresado **LUIS ENRIQUE VILLALVA GUANGA**, la misma que ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado, su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Raúl Germán Ramírez Garrido.  
**DIRECTOR DE TESIS**

Msc. Danilo Remigio Vallejo Altamirano  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

**YO LUIS ENRIQUE VILLALVA GUANGA**, estudiante de la Escuela de Ingeniería en Gestión de Gobiernos Seccionales de la Facultad de Administración de Empresas declaro que la tesis que presento es auténtica y original, las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación aparecen propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad del autor.

**LUIS ENRIQUE VILLALVA GUANGA**

## **DEDICATORIA**

El pilar fundamental de esta vida es Dios por ser mi guía mi camino el sendero que día a día me levanta y de esta manera encaminarme en el camino del bien y no desfallecer en la meta que me propuse, a pesar de las dificultades presentadas en mi vida.

Este presente trabajo dedico especialmente a mi HIJO por su ayuda inquebrantable e incondicional en todos los momentos que lo necesite, apoyándome con absoluto desinterés con todas sus palabras de aliento, a mi Madre María Teresa Guanga, Hermana Pilar Villalva y Familia, con sus bendiciones su empuje a diario consiga éste logro en mi vida y el mismo sea culminado con orgullo y satisfacción personal.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por ser mi guía, mío camino mi luz de la misma manera Dios me encamina en el sendero del bien y no desfallecer en la meta que me propuse.

Agradezco a mí familia Madre y hermanos; especialmente a mi HIJO David Villalva por su ayuda diaria apoyándome y dándome el ánimo diario para seguir en todo lo que yo necesitaba con todas sus palabras de aliento y bendiciones para que éste logro en mi vida sea culminado con orgullo.

A la escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Gobiernos Seccionales por darme la oportunidad de realizarme como profesional.

A mis maestros por compartir sus sabios conocimientos y en especial a mi Director y Miembro de mi Tesis Ing. Raúl Ramírez e Magister Danilo Vallejo, quienes con su capacidad experiencia pudieron dirigir con éxito este trabajo.

Finalmente agradezco a todas y cada una de las personas que me apoyaron para que este sueño de hoy se convierta en realidad.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
CERTIFICADO DEL TRIBUNAL .....	ii
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
INTRODUCCION .....	x
RESUMEN .....	xi
SUMARY .....	xii
CAPÍTULO I .....	1
1. El Problema.....	1
1.1. Antecedentes del problema .....	1
1.1.1. Formulación del problema de investigación .....	1
1.1.2. Delimitación del problema.....	2
1.2. Objetivos .....	3
1.2.1. Objetivo General .....	3
1.2.2. Objetivos específicos .....	3
1.3. Justificación .....	4
CAPÍTULO II.....	6
2. Marco teórico .....	6
2.1. Fundamentos teóricos de la gestión .....	6
2.1.1. Elementos de las funciones del Ciclo Administrativo. ....	7
2.1.2. Niveles de la gestión. ....	9
2.1.2.1. De la gestión estratégica se deriva la gestión táctica.....	9
2.1.2.2. La gestión operativa.....	10
2.1.3. Gestión por procesos.....	11

2.1.3.1. Características de los indicadores.....	14
2.1.3.2. Características de los procesos. ....	15
2.1.3.3. Ventajas de la gestión por procesos.....	17
2.1.3.4. La gestión del capital de trabajo como un proceso.....	18
2.1.5. Riesgo y rentabilidad. ....	25
2.1.5.1. Desarrollo estratégico de la organización.....	27
2.1.5.2. Beneficios que se obtiene de la gestión por procesos.....	29
2.1.4.1. Macro propósito de un proceso .....	31
2.1.4.2. Identificación de los procesos.....	31
2.1.4.4. Clasificación de los procesos por su naturaleza .....	33
2.2. Los indicadores de desempeño claves (IDC).....	40
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>45</b>
3. Marco metodológico .....	45
3.1. Hipótesis .....	45
3.1.4. Hipótesis general.....	45
3.2. Variables de estudio.....	45
3.2.4. Variable independiente .....	45
3.2.5. Variable dependiente.....	45
3.3. Tipos de investigación .....	45
3.3.4. Tipos de estudio .....	46
3.3.5. Diseño de la Investigación .....	46
3.3.6. Población.....	47
3.4. Métodos de investigación .....	49
3.4.4. Método científico .....	49
3.4.5. Método inductivo. ....	50
3.4.6. Método deductivo. ....	51

3.4.7. Método descriptivo.....	51
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos. ....	51
3.5.4. Observación .....	51
3.5.5. Entrevista .....	52
3.5.6. Encuesta .....	52
3.6. Resultados.....	53
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>65</b>
4. Propuesta de un modelo de gestión por procesos. ....	65
4.1. Direccionamiento estratégico. ....	65
4.1.4. Principios y valores.....	68
4.1.5. Matriz axiológica .....	70
4.1.6. Misión del DAC .....	72
4.1.7. Visión del DAC.....	72
4.1.8. Formulación de objetivos del DAC .....	72
4.1.8.1. Objetivos general.....	72
4.1.8.2. Objetivos de crecimiento .....	72
4.1.9. Base legal del D.A.C.....	73
4.1.10. Servicios que presta el D.A.C. ....	73
4.1.11. Estrategia corporativa y decisiones.....	74
4.2. Gestión por procesos.....	75
4.2.4. Cadena de valor.....	77
4.2.5. Elementos de un proceso.....	80
4.2.6. Clasificación de los procesos .....	81
4.2.8. Mapa de procesos.....	83
4.2.9. Aspectos fundamentales de la gestión por procesos .....	83
4.2.9.1. Definición e identificación de procesos.....	83
4.2.10. Diseño de procesos y documentación .....	86



4.2.11. Herramientas de priorización de procesos .....	87
4.2.12. Análisis de valor en los procesos .....	88
4.2.13. Objetivos de análisis de valor .....	88
4.3. Manual de procesos .....	91
4.3.4. Características del manual de procesos.....	91
4.3.5. Contenido del manual de procesos.....	91
4.3.6. Los Indicadores de procesos .....	92
4.4. Mejora continua de calidad.....	94
4.4.4. Concepto general de mejora continua .....	94
4.4.5. El ciclo de mejora continua PDCA .....	94
4.4.6. Aplicación del ciclo de mejora continua en la administración.....	96
4.4.6.1. Identificación de las fuentes de información de la organización .....	96
4.4.6.2. Identificación y selección de oportunidades de mejora.....	97
4.4.7. Herramientas básicas para la administración de la calidad .....	97
4.4.8. Metodología 5W 2H.....	100
<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>103</b>
<b>5. Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>103</b>
5.1. Conclusiones.....	103
5.2. Recomendaciones. ....	104
Referencias.....	106

## **INTRODUCCION**

El Departamento de Avalúos y Catastros del GAD de Riobamba como parte activa y fundamental de la Institución debe contribuir con el fortalecimiento de las actividades estipuladas en el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, para contribuir en la consecución de los objetivos a corto y largo plazo que establece el Municipio del Cantón Riobamba.

Es fundamental que la gestión de procesos direcciona mediante el control de mando varias funciones que se cumpla a cabalidad con su desempeño y contribuya al desenvolvimiento adecuado que espera el usuario. Para poderlo realizar con más fundamentamos, en varios enfoques desde la perspectiva de la gestión empresarial basados en la comunicación donde el Administrador de la Dependencia debe dotar a sus empleados de herramientas esenciales para que puedan resolver problemas que la dinámica institucional contemporánea exige, con reglas de funcionamiento claras y debidamente comunicadas a cada uno de los integrantes que laboran en esta dependencia municipal.

La presente investigación recoge la experiencia y conocimientos en el área de trabajo obtenidos en el transcurso de muchos años laborando ahí, ya que como miembro activo internamente se conoce las fortalezas, debilidades y que cambios se requieren para mejorar las actividades de los empleados, encaminadas a la atención de necesidades de las prioritarias de la colectividad.

Esperamos contribuir en algo para el fortalecimiento institucional mediante una propuesta clara y dar la mejor alternativa de optimizar el Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión de Procesos del Departamento de Avalúos y Catastros del GAD de Riobamba, para definir procedimientos en el desarrollo organizacional de la dependencia municipal, con el propósito de mejorar la atención eficiente y oportuna en el servicio de Catastros del Municipio del GAD de Riobamba.

## **RESUMEN**

La presente tesis es una autoría de Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión de Procesos del Departamento de Avalúos y Catastros del GAD de Riobamba para medir la eficiencia, eficacia, economía y confiabilidad del talento humano en sus operaciones y el grado de cumplimiento de los objetivos direccionados a todos los procesos que sustenten la realidad actual.

Se recomienda que sea necesaria la implementación de un sistema informático automatizado, dinámico y accesible que permita controlar, ubicar y de ser posible auditar el catastro para el ordenamiento de la ciudad.

En el proceso de tramitación es indispensable la asignación de responsabilidades en las actividades desarrolladas, pues consideramos inadecuado que cualquier trabajador es autorizado para receptor el cobro del cliente al momento de entregar el avalúo, Para esto estimamos apropiado la contratación de una persona de acuerdo al perfil del área

Recomendamos implantar capacitaciones de manera permanente al personal operativo del DAC, pues solo el personal administrativo goza de estos beneficios, esto puede aumentar la productividad del Departamento y disminuir la inconformidad del funcionario y del usuario.

Si es necesario un nuevo levantamiento de información, es recomendable considerar el criterio y sugerencia del personal involucrado directamente en el proceso, de esta manera se incentiva y compromete al trabajador a implantar el cambio propuesto.

Finalmente, el presente trabajo es un punto de partida a utilizarse para tramitar una certificación según alguna norma de calidad.



# CAPÍTULO I

## 1. El Problema

### 1.1. Antecedentes del problema

#### 1.1.1. Formulación del problema de investigación

La problemática del Departamento de Avalúos y Catastros (DAC) del Gobierno Descentralizado Municipal de Riobamba, se fundamenta en la desvinculación de los Procesos Administrativos, ya que su gestión no ha sido innovada con nuevos procesos, y su operatividad no cuenta con nuevos enfoques tecnológicos y de procedimientos, lo que dificulta brindar una adecuada atención de calidad a los usuarios, este problema se evidencia en la inexistencia de diseños, instructivos y normativas de cuadro de mando integral y la gestión por procesos desde la visión holística y administrativa de acuerdo a los modelos de gestión basados en la realidad dialéctica actual, que permitirá la funcionalidad en sus operaciones, fundamentación polémica, tiene su efecto que se traduce en el desconocimiento de responsabilidades y la desintegración de objetivos basados en la filosofía municipal.

Los colaboradores no se encuentran comprometidos con la organización o departamento, lo que origina una variedad de problemáticas, como por ejemplo: el trabajo en equipo, la deficiente calidad en el servicio, la falta de anhelo y superación profesional, el estancamiento del desarrollo y crecimiento organizacional del Departamento de Avalúos y Catastros, entre las principales.

- ◆ La administración no se preocupa por encontrar y solucionar el problema causante de una rotación exagerada de personal.
- ◆ No existe suficiente comunicación entre el nivel directivo y el resto de colaboradores.

- ◆ Para controlar el buen desempeño de cada colaborador es necesario controles exagerados por parte de la administración, lo que provoca un clima organizacional inadecuado para el desarrollo de la organización y de los mismos colaboradores.
- ◆ No existe documentación actualizada que sirva de base para la toma de decisiones dentro el desarrollo de la ciudad.

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

### **1.1.2. Delimitación del problema**

El presente trabajo investigativo está dirigido específicamente en el área del Departamento de Avalúos y Catastros del GAD de Riobamba, para el año 2014.

Área

Campo

Objeto

Espacial

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General**

- ◆ Diseñar e implementar un modelo de gestión por procesos, con el propósito de optimizar la atención eficiente y oportuna a los usuarios, en el Departamento de Avalúos y Catastros del Municipio de Riobamba.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- ◆ Aplicar un modelo de teoría administrativa enfocado a nuevas corrientes del pensamiento organizacional para optimizar el proceso de gestión y el servicio de atención a los usuarios en el Departamento de Avalúos y Catastros del Municipio de Riobamba.
- ◆ Contrastar las metodologías de gestión por procesos operativos y evaluar la gestión administrativa en el Departamento de Avalúos y Catastros del Municipio de Riobamba.
- ◆ Elaborar la propuesta del modelo de gestión por procesos para alcanzar resultados y elevar los niveles de calidad valoración y atención oportuna y eficiente en el Departamento.

### **1.3. Justificación**

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

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

Mediante esta investigación el DAC se presenta la novedad científica fundamentados en la praxis, y esta consiste en diseñar instrumentos y normativas con una dirección a optimizar los procesos, con el diseño de un modelo de gestión para determinar, analizar y el sistema burocrático estanca el desarrollo de nuestra ciudad, para contrastar esta problemática nos amparamos en las nuevas teorías administrativas de gestión que es una herramienta viable en la que se puede compensar las irregularidades que se presentan en esta institución.

En la investigación de acuerdo a nuestra filosofía de formación profesional de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se busca poner en práctica los conocimientos adquiridos, para ser la parte de la solución de problemas que actualmente tiene las empresas u organizaciones ya sean públicas y privadas, con el propósito de ofrecer una valoración de las empresas con un nuevo enfoque fundamentados en la nueva sociedad del conocimiento, con ideas nuevas y emprendedoras para desarrollar



modelos de acuerdo a la realidad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Riobamba.

Por lo antes expuesto la propuesta de un diseño de manual de funciones y procedimientos beneficiara al Departamento de Avalúos y Catastros de la ciudad Riobamba haciendo que su servicio sea más eficiente y menos burocrático, encaminada a procurar el beneficio de las personas naturales y jurídicas de nuestra comunidad logrando a así impulsar el desarrollo de nuestro cantón.

## CAPÍTULO II

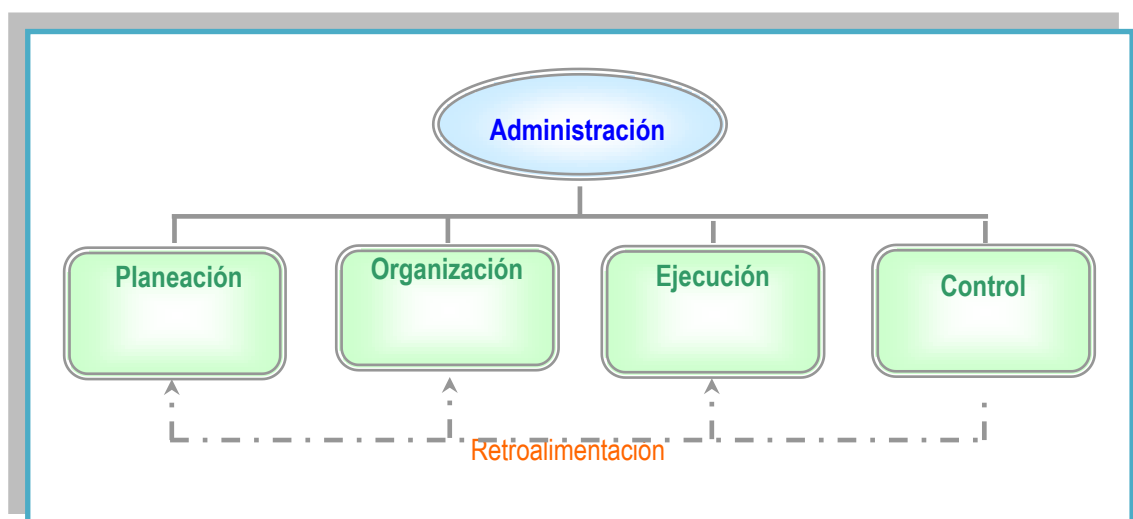
### 2. Marco teórico

#### 2.1. Fundamentos teóricos de la gestión

El Glosario Iberoamericano de Contabilidad de Gestión plantea que la gestión “significa administración u organización de unos elementos, actividades o personas con objetivos de eficiencia y eficacia organizativa”.

De modo que la gestión, organizacionalmente hablando, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: planeación, organización, ejecución y control, encaminadas al cumplimiento de objetivos que fueron previamente establecidos. La administración consta de cuatro funciones fundamentales, la primera de ellas es la planeación que se encarga de determinar los objetivos y cursos de acción que van a seguirse; la segunda de ellas es la organización, encargada de la distribución del trabajo entre los miembros del grupo; otra de las funciones de la administración es la ejecución de las tareas asignadas con voluntad y entusiasmo por parte del grupo, para llevar a cabo el control de estas actividades, de conformidad con los planes trazados por la empresa, para así poder redefinir estos (Fig. 1.1).

**Figura 1.1: Ciclo de Administración.**



### **2.1.1. Elementos de las funciones del Ciclo Administrativo.**

Teniendo como base los criterios de los autores: Pérez J (2006), Seidel H (2006), J. A., y otros, se definen como elementos de la planeación los siguientes:

- ◆ Propósitos o misiones: es aquí donde se identifica la función o tarea básica de una empresa o de una parte de esta.
- ◆ Objetivos o metas: estos son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.
- ◆ Estrategias: es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
- ◆ Políticas: son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.
- ◆ Procedimientos: son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.
- ◆ Reglas: se exponen acciones o prohibiciones específicas, no sujetas a discrecionalidad de cada persona.
- ◆ Programas: son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.
- ◆ Presupuestos: es la formulación de resultados esperados expresados en términos numéricos. Considera alternativas de maximización de la rentabilidad, disminución de los costos, el mejoramiento de los flujos de caja y la obtención de ahorro.

#### **La organización está integrada por los siguientes elementos:**

- ◆ Funciones: dentro de estas están la identificación y la clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, (la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad, o delegación de esta, necesario para supervisarlos) y la estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.
- ◆ Jerarquías: se fijan la autoridad y la responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de la organización.

- ♦ Puestos: se constituyen las obligaciones y requisitos que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona, que debe ser la más indicada entre varios candidatos para ocupar el puesto en ese mismo momento o en el futuro, que continúe capacitándose para elevar la eficiencia de los grupos de personas y de la organización o de una unidad importante dentro de ella.

**La ejecución como fase del ciclo administrativo lleva implícitos los siguientes aspectos:**

- ♦ Trabajo en grupo: pone en práctica la filosofía de participación de todos los involucrados en la toma de decisiones o realización de determinados actos. Intervienen líderes y subordinados, los primeros ejercen influencia en los segundos a través de la autoridad y el mando, sobre la base de la comunicación eficaz y efectiva entre los miembros de la organización.
- ♦ La delegación de autoridad: es la forma técnica para comunicar a los subordinados la facultad de decidir sin perder el control de lo que se ejecuta. Permite conducir o retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- ♦ La ejecución de las tareas asignadas: es la realización de las tareas que se habían orientado, desarrollando el potencial de cada miembro implicado.
- ♦ Estimulación de los logros obtenidos: se satisfacen las necesidades de los empleados, incluyendo recompensas materiales y/o reconocimientos morales, por los esfuerzos realizados en el trabajo.
- ♦ La supervisión: es revisar si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y ordenado, chequeando la ejecución de las tareas asignadas a la luz de los resultados del control.

**El control como parte del ciclo de administración concibe los siguientes elementos:**

- ♦ Establecimiento de normas: es sencillamente criterio de desempeño, son los puntos seleccionados de un programa de planeación para que los administradores puedan recibir señales de cómo marchan las cosas.
- ♦ Medición del desempeño: debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas.

- ♦ Corrección de las variaciones respecto a normas y planes: este punto del control puede concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas.

En el propósito de cada plan y de todos los planes derivados, las operaciones administrativas de organización, ejecución y control, están diseñadas para sustentar el cumplimiento de los objetivos de la empresa; la planeación lógicamente precede a la ejecución de todas las otras funciones administrativas.

### **2.1.2. Niveles de la gestión.**

En las empresas es común hablar de tres niveles de administración o gestión:

- ♦ La gestión estratégica
- ♦ La gestión táctica y
- ♦ La gestión operativa.

**La gestión estratégica.-** es el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos corporativos. Tiene directa relación con la formulación, ejecución y control del Plan Estratégico de la empresa y se basa en la comprensión y administración de la relación e interacción de la empresa con el medio ambiente, es decir con los proveedores y los clientes por una parte y por otra, con los demás agentes presentes en el entorno tales como la competencia, el gobierno, y en general todos aquellos que constituyen la cadena del valor a la que pertenece la organización.

#### **2.1.2.1. De la gestión estratégica se deriva la gestión táctica**

Ya que los objetivos de ésta última se desprenden directamente de la primera y deben estar alineados con ellos. La gestión táctica involucra el ámbito interno de la organización y tiene como finalidad el desarrollo de todas sus actividades internas, es decir aquellas que componen la cadena del valor (PORTER M. (1985) interna de la organización. La cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para la planificación estratégica. Entre sus objetivos está: maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos, por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

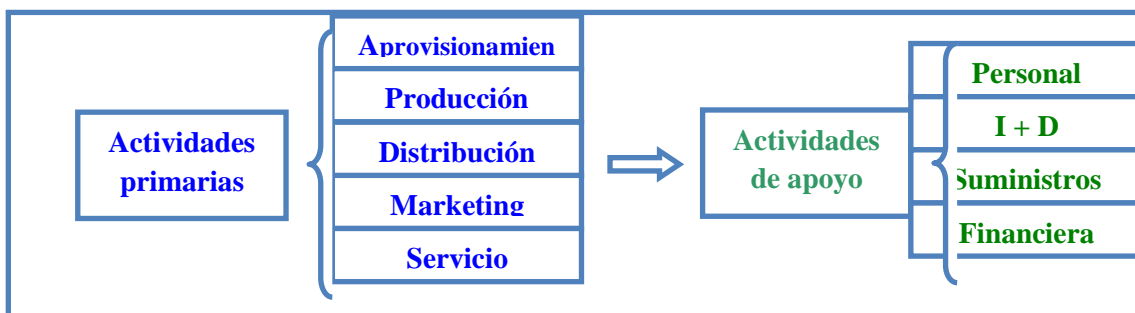
### 2.1.2.2. La gestión operativa

Es importante tener en cuenta en este concepto, que ninguna empresa puede subsistir si no posee algún tipo de beneficio, por lo que siempre se debe mantener un cierto nivel de competencia con las otras empresas que se dedican a fabricar y elaborar los mismos productos que la nuestra. El concepto de gestión se mueve en un ambiente en el cual, por lo general, los recursos disponibles escasean, y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas para que se esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender.

**En la cadena del valor interna se distinguen, fundamentalmente, dos tipos de actividades (Fig. 2.2):**

- Actividades primarias o de la línea básica del negocio, que son todas aquellas a través de las cuales se desarrolla el bien o servicio que va a satisfacer las necesidades del cliente y dentro de las cuales se encuentran el aprovisionamiento, la operación o producción, la distribución, el marketing y el servicio.
- Actividades de apoyo, Son las actividades de soporte primario y en general al funcionamiento de la empresa: personal, suministros, financiamiento, etc. A nivel táctico, la gestión debe ser integral e integradora, porque articula cada una de las actividades de manera que se logren los resultados esperados.

**Figura 2.2: Cadena del valor interna de la organización.**

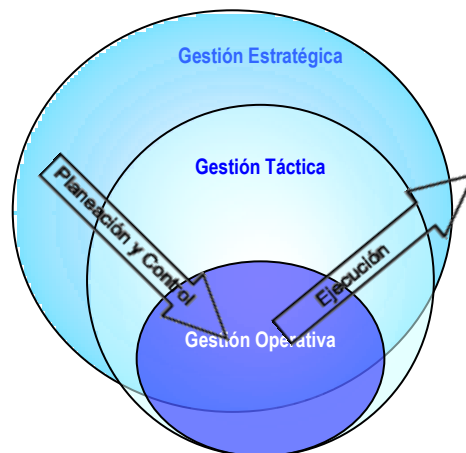


Fuente: Elaborado por: Autor.

Finalmente, tenemos la gestión operativa, que no por ser de alcance más limitado es menos importante que la gestión estratégica y la gestión táctica. Los objetivos operativos se derivan directamente de los objetivos tácticos. El nivel operativo involucra cada una de las actividades de la cadena del valor interna, tanto primarias como de apoyo, por tanto es posible hablar de gestión de aprovisionamiento, gestión de la producción, gestión de distribución, gestión de marketing y gestión de servicio, gestión de personal, la gestión financiera, etc.

De manera que la gestión tiene la particularidad de planearse, organizarse y controlarse de lo estratégico a lo operativo y se ejecuta, de lo operativo a lo estratégico tal como aparece en la (Figura 2.3).

**Figura 2.3: Planeación, control y ejecución en la gestión estratégica, táctica y operativa.**



**Fuente:** Beltrán, J. M. La gestión.

Lo esencial del concepto de administración o gestión se refiere a un sistema cuyas funciones son planear, organizar, ejecutar y controlar todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la compañía para alcanzar un objetivo; de ahí la importancia de analizar la administración o gestión por procesos.

### **2.1.3. Gestión por procesos**

Antes de conceptualizar el término gestión por procesos, es importante referirse a la definición de proceso, que a partir de la revisión bibliográfica se pueden listar las siguientes (Fernández R.2005)

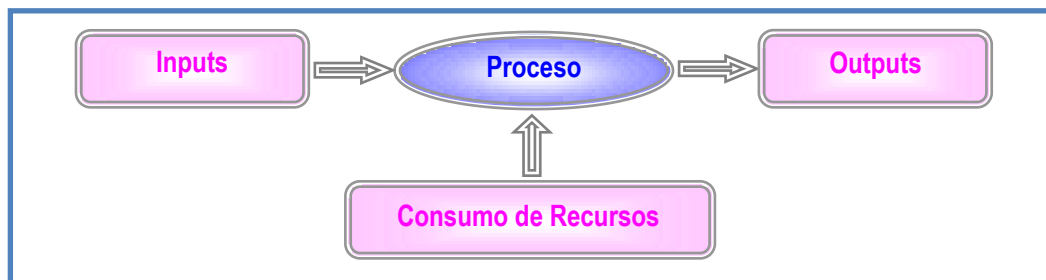
- ◆ Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- ◆ Secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) con un valor agregado, para un destinatario, que es el cliente de cada proceso y que puede estar dentro o fuera de la empresa.
- ◆ Conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, que a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información, con valor añadido.
- ◆ Secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio: pedidos, datos, especificaciones y medios materiales: máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etcétera-), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso.
- ◆ Un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas. Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).

En resumen un proceso (Figura 2.4) no es más que el encadenamiento de un grupo de actividades, que logran a partir de unas entradas (inputs) y el consumo de recursos, el alcance de determinado objetivo -entiéndase salidas (outputs)-.

Conociendo entonces el concepto de proceso generalizado por los estudiosos del tema, la gestión por procesos consiste en Gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza. Otros términos relacionados con la gestión por procesos, y que son necesarios tener en cuenta para facilitar su identificación, selección y definición son los siguientes (E. Negrín y otros).



**Figura 2.4: Diagrama de descripción de un proceso.**



**Fuente: Elaborado por:** Autor

- ♦ **Proceso relevante:** es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente intervienen en los procesos relevantes es que estos son ínter funcionales, siendo capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- ♦ **Proceso clave:** es aquel proceso extraído de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.
- ♦ **Subprocesos:** son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- ♦ **Sistema:** estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.
- ♦ **Procedimiento:** forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse.

- ♦ Actividad: es la suma de tareas, que se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso y se desarrolla en un departamento o función.
- ♦ Proyecto: suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.
- ♦ Indicador: es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. Es definido también, como la expresión numérica representativa de la consecución de un resultado(Fernández, R.(2007)

La gestión tiene unos signos vitales, es decir, factores claves de éxito que indican si la gestión está dando los resultados esperados o si, por el contrario, existe alguna desviación que se aleje de los objetivos establecidos. Estos signos vitales de la gestión son: la eficacia, la eficiencia, la efectividad y la productividad y se miden a través de indicadores de gestión, que permiten establecer el grado o niveles adecuados de los factores claves de éxito anteriormente mencionados, así como identificar las acciones correctivas a emprender.(Revista Gestión N° 31)

### **2.1.3.1. Características de los indicadores.**

Los indicadores presentan las siguientes características:

- ♦ Representa el resultado obtenido de uno o varios procesos.
- ♦ Debe ser lo más representativo posible de la magnitud que se pretende medir.
- ♦ Se expresa normalmente a través de un dato numérico.
- ♦ El beneficio que se obtiene del uso del indicador supera al esfuerzo de capturar y tratar los datos.
- ♦ Es comparable en el tiempo para poder analizar su evolución.

Requisitos que deben cumplir los indicadores:

- ♦ Útil, que sirva realmente para la mejora.
- ♦ Expresable en forma de índice.
- ♦ Ligado a un objetivo.
- ♦ Fácil de calcular.

- ♦ Autoexplicativo.
- ♦ Sensible, capaz de detectar irregularidades.
- ♦ Referido a un período de tiempo definido.
- ♦ No manipulable, concreto, se parte de datos claramente identificables y fórmulas precisas.
- ♦ Numerador y denominador relacionados y correspondientes a los mismos períodos de actividad.
- ♦ Priorizar los indicadores que mejor midan en calidad, plazo y respuesta de la actividad.

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.

### **2.1.3.2. Características de los procesos.**

Los procesos poseen las siguientes características:

- ♦ Generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, forzando a la cooperación.
- ♦ Cada proceso tiene una salida global única.
- ♦ Tiene un cliente que puede ser interno o externo.
- Variabilidad. Cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en las distintas actividades realizadas que a su vez, generan variabilidad en los resultados del mismo. “Nunca dos output son iguales”.
- Repetitividad. Los procesos se crean para producir un resultado e intentar repetir ese resultado una u otra vez. Esta característica permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo. “A más repeticiones más experiencia”.

Para representar gráficamente un proceso, se recurre habitualmente a la construcción de un Diagrama de flujo o Mapa de procesos (Nogueira, D. et al.2004), utilizando convencionalmente determinados símbolos (Figura 2.5).



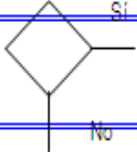





**Existen diferentes tipos de mapas de procesos:**

1. Mapa de procesos general de la empresa.
2. Mapa de un proceso específico.

**Los mapas que representan procesos son de gran utilidad para:**

- Conocer cómo se llevan a cabo los trabajos actualmente.
- Analizar los pasos del proceso para reducir el ciclo de tiempo o aumentar la calidad.
- Utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo proyectos de mejoramiento del proceso.
- Orientar a nuevos empleados.
- Desarrollar formas alternas de realizar el trabajo en momentos críticos.
- Evaluar, establecer o fortalecer los indicadores o medidas de resultados.

**Figura 2.5: Símbolos más utilizados para la descripción de un proceso.**

Símbolo	Significado	Explicación
	Paso de tipo operación	Representa cualquier tarea del proceso que lleve implícita una acción física o intelectual (excepto las de inspección o almacenaje).
	Paso de inspección	Se corresponde con tareas de verificación del trabajo realizado en determinada actividad del proceso. Sus acciones más comunes son; clasificar, observar, supervisar, auditar, probar, revisar, verificar, entre otras.
	Paso de decisión	Representa cualquier punto de decisión. Siempre tendrá al menos dos salidas.
	Paso de almacenaje	Se corresponde con una etapa del proceso que sitúa un producto, información o servicio en una zona de conservación (archivo, almacén o refrigerador) o posición (cola) para utilizarlo o proporcionar el servicio más adelante.
	Paso de demora	Corresponde a actividades que implican un retraso o pausa en el flujo del proceso.
	Línea de flujo	Muestra la dirección y sentido del flujo del proceso y representa el progreso de los pasos en la secuencia.
	Documento	Se utiliza con el objetivo de especificar los documentos confeccionados, corregidos o consultados en cada etapa.
	Conector de tareas	Se utiliza para el caso de que el diagrama no se pueda hacer en una sola hoja.

Dentro de cada símbolo se coloca la descripción de la actividad. Para simplificar su elaboración se recomienda utilizar una técnica basada en una estructura de frases sencillas para etiquetar las etapas del diagrama. Esta técnica se conoce como Paradigma: Recurso – Acción – Objeto. Consiste en definir el sujeto de la acción, o sea, el que la realiza (Recurso); la acción a realizar representada por un verbo (Acción); y el objeto de la acción (Objeto). Por ejemplo: Contabilidad (Recurso) revisa (Acción) la orden del cliente (Objeto).

La gestión por procesos en una organización encierra un significado diferente a lo que podría ser un simple enfoque, o una aproximación para mejorar una tarea o varias, implica la planificación, organización, control y ejecución de las actividades que integran a cada uno de los procesos de la empresa.

### **2.1.3.3. Ventajas de la gestión por procesos.**

La gestión por procesos es un sistema de gestión de calidad, y como tal, su principal objetivo es aumentar los resultados de la empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Entre sus ventajas se encuentran:

- ◆ Analiza las limitaciones de la organización para mejorar la competitividad de la empresa.
- ◆ Reconoce la existencia de los procesos internos (relevantes):
  - a) identifica los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito, lo que proporciona ventaja competitiva,
  - b) mide su actuación (calidad, costo y plazo) y la relaciona con el valor añadido percibido por el cliente.
- ◆ Identifica las necesidades del cliente interno y externo, midiendo su satisfacción.
- ◆ Entiende las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quién se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hace):
  - a) productividad del conjunto, frente al individual (eficacia global frente a efectividad parcial).
  - b) el departamento es un eslabón de la cadena, proceso al que añade valor.

- ◆ Asigna responsabilidades personales a cada proceso.
- ◆ Incorpora actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (por ejemplo: información).
- ◆ Establece en cada proceso indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora, lo que permite mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias.
- ◆ Se utilizan gráficos de control y estadísticos, haciendo predecibles calidad y costo.

En esencia, la gestión por proceso implica una buena coordinación, basada en el conocimiento entre los miembros de la organización. Las actividades y funciones que se realizan deben estar bien especificadas, lográndose la total participación por parte del cliente interno, designando responsables que serán los encargados de asegurar y vigilar el mantenimiento de los procesos así como su eficacia.

Los indicadores de proceso deben establecerse de manera tal que, mediante ellos, se pueda verificar el cumplimiento de los parámetros de eficacia de cada proceso con el fin de realizar un seguimiento de objetivos. De esta manera se podrán localizar los puntos susceptibles de mejora.

Uno de los procesos que se lleva a cabo en la gestión financiera de la empresa es precisamente el análisis de la gestión del Capital de Trabajo, elemento base de la presente investigación.

#### **2.1.3.4. La gestión del capital de trabajo como un proceso**

A lo largo del tiempo, los investigadores han identificado conceptos que se han incorporado paulatinamente al Capital de Trabajo empresarial, como por ejemplo: liquidez y flujo de fondos.

Para abordar adecuadamente los elementos relacionados con el Capital de Trabajo, es necesario presentar la definición de este, como terminología a seguir, puesto que innumerables son los investigadores que se han dedicado al estudio de la gestión financiera operativa refiriéndose particularmente al análisis del Capital de Trabajo, el

cual también ha sido denominado por algunos autores como: fondo de maniobra, capital circulante, Capital de Trabajo neto, recurso o fondo neto de rotación y tesorería neta. Así mismo, diferentes son los criterios de los especialistas sobre la definición del término, observándose una homogeneidad. Entre estos autores se destacan: L. Gitman (1986); J. Tracy (1993); F. Weston y E. Brigham (1994); Maighs (1995); L. Bernstein (1997); Van Horne y Wachowicz (1997); R. Brealey (1998); O. Amat (1998); R. Kennedy (1999); E. Santandreu (2000); A. Demestre (2002); A. Blanco (2004); G. Gómez (2004); R. Arévalo (2004) y F. Munilla et al., (2005).

#### **2.1.4. Definición de capital de trabajo.**

Un análisis de las definiciones ofrecidas por los autores anteriormente mencionados, demuestran que el término Capital de Trabajo se ha utilizado por los contables, administradores e investigadores en general, en dos direcciones: la primera cualitativa o estática y la segunda cuantitativa o dinámica, según los criterios de R. Kennedy (1999) y E. Santandreu (2000).

La primera definición se utiliza de forma general, para referirse al excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante. Esto significa que el Capital de Trabajo es el importe del activo circulante que ha sido suministrado por los acreedores a largo plazo y por los accionistas, o equivalentemente, que no ha sido suministrado por los acreedores a corto plazo. Entre los autores que defienden lo anterior se encuentran: L. Gitman (1986); J. Tracy (1993); F. Weston y E. Brigham (1994); Maighs (1995); L. Bernstein (1997); R. Brealey (1998); O. Amat (1998); A. Demestre et al. (2002); A. Blanco (2004); G. Gómez (2004); R. Arévalo (2004) y F. Munilla et al. (2005).

Algunas de las interpretaciones que se asocian a esta definición señalan: es la medida en que la empresa resuelve sus problemas de liquidez y los recursos con los cuales esta atiende sus actividades operativas y financieras, sin tener que acudir a fondos extraordinarios (Van Horne y Wachowicz (1997)).

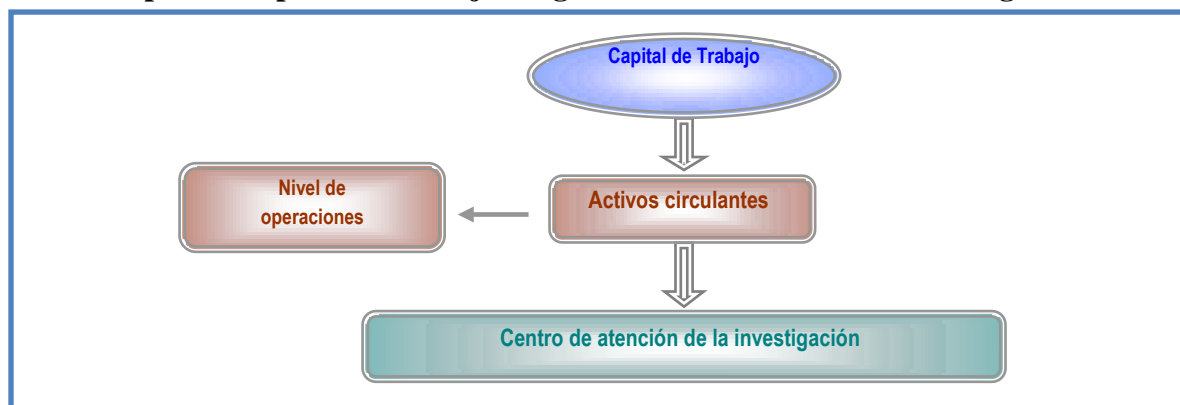
La liquidez se refiere a la habilidad que adquiere una empresa para tener disponibilidad de activos de fácil conversión en efectivo, reafirmando su capacidad para cubrir en forma oportuna y sin retrasos sus obligaciones financieras a corto plazo (Gómez, E.2004).

La segunda definición, cuantitativa o dinámica, se utiliza para referirse al activo circulante, lo que define al Capital de Trabajo como la inversión que se realiza en activos a corto plazo. Entre los defensores de lo anterior se destacan: F. Weston y E. Brigham (1994). Esta definición tiene sentido, en tanto explica el interés del administrativo en atender la inversión circulante proporcionada -entiéndase el importe total de los recursos usados en las operaciones normales-, y sus niveles correctos (Van Horne y Wachowicz, 1997).

En el transcurso de esta investigación, en el afán de presentar los fundamentos teóricos y conceptuales del Capital de Trabajo, se entenderá como tal y de manera general, a la inversión en los niveles de activo circulante que se necesita para sostener el nivel de operaciones empresariales. Gráficamente esta definición global se observa en la Figura (2.6.)

En los orígenes conceptuales del Capital de Trabajo queda plasmada la gestión del mismo como uno de los objetivos fundamentales del administrador financiero, observándose una homogeneidad entre los investigadores del tema al definirla como el manejo o administración de todas las cuentas corrientes de la empresa, que incluyen activos corrientes. Autores como L. Gitman (1986), F. Weston y E. Brigham (1994) y Van Horne y Wachowicz (1997) incluyen el efecto del Capital de Trabajo sobre el riesgo y la rentabilidad de la empresa.

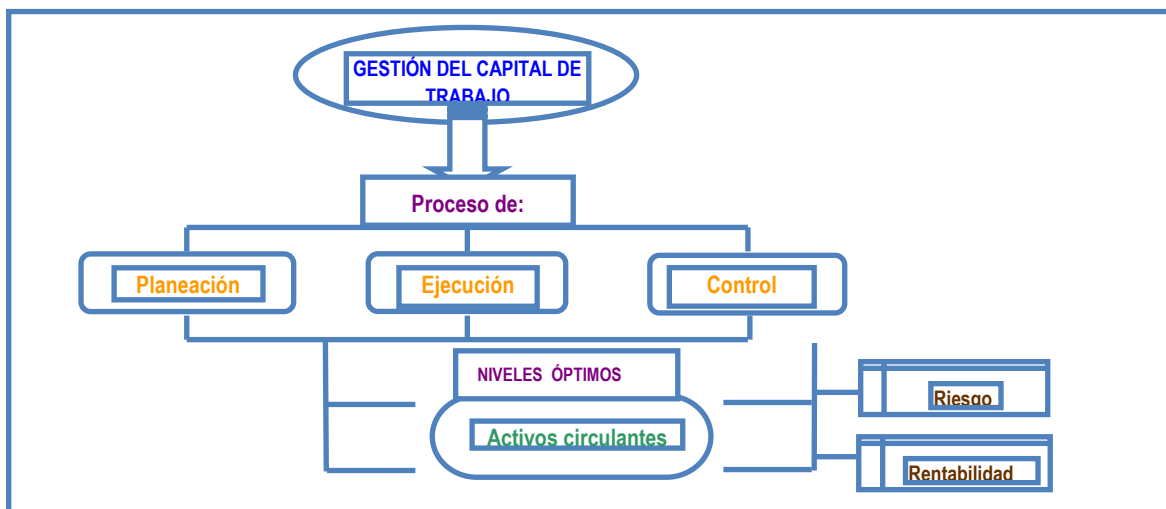
**Figura 2.6**  
**Concepto de Capital de Trabajo acogido en el desarrollo de la investigación.**



expuestos por los autores F. Weston y E. Brigham (1994), E. Santandreu (2000), A. Demestre et al. (2002) y F. Munilla (2005), el cual se muestra en la Figura (2.7), y queda definido de la siguiente forma:



**Figura 2.7**  
**Concepto de gestión del Capital de Trabajo acogido en el desarrollo de la investigación.**



**Fuente:** Espinosa, Daisy. 2005.

**Elaborado:** Autor

Según (Espinoza,D.2005) “La gestión del Capital de Trabajo es el proceso de la Gestión Financiera Operativa, que se dedica a la planeación, ejecución y control del manejo de los componentes del Capital de Trabajo y sus adecuados niveles y calidad, que permitan minimizar el riesgo y maximizar la rentabilidad empresarial”.

Un análisis de la definición anterior permite distinguir el fundamento de la gestión del Capital de Trabajo, el cual se concreta en una decisión esencial y la influencia de ésta en el riesgo y la rentabilidad empresarial. Esta decisión se concreta en: el nivel óptimo de inversión en cada uno de los componentes del activo circulante.

Todo lo anterior conduce al estudio de tres elementos fundamentales que se interrelacionan en la gestión del Capital de Trabajo y que conforman su base conceptual, a saber: componentes del Capital de Trabajo, intercompensación riesgo - rentabilidad y políticas de inversión a corto plazo.

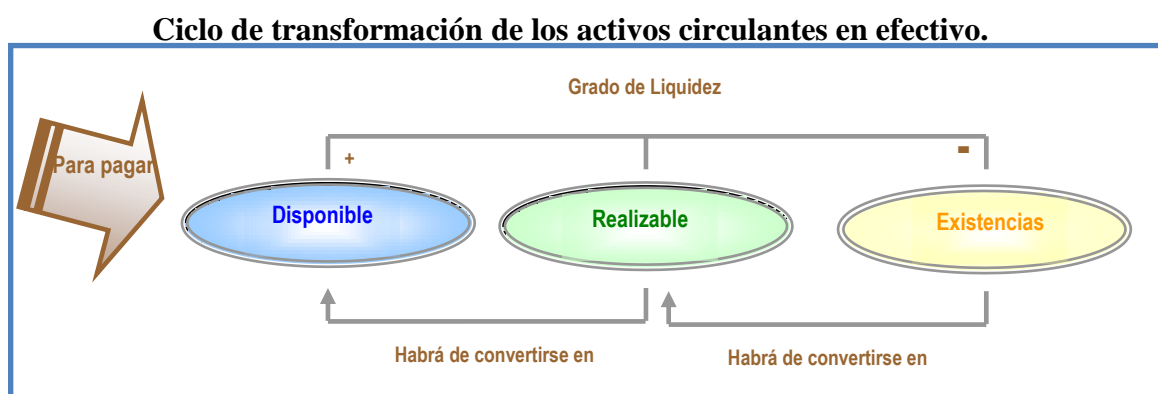
#### **2.1.4.2. Componentes del Capital de Trabajo.**

Teniendo en cuenta tanto la definición más generalizada de Capital de Trabajo, como lo referido a su gestión, se deduce que está compuesto por las cuentas corrientes del activo circulante.

El activo circulante es uno de los componentes del activo total. (Brealey, R.1998) de una empresa y contiene sus activos más líquidos, incluyendo las cuentas más representativas de los bienes y derechos que se convertirán en dinero en un período de tiempo no mayor de un año (Demestre, A. et al., 2002); es decir, son aquellos activos que se esperan convertir en efectivo, vender o consumir, ya sea en el transcurso de un año o durante el ciclo de operación.

Las categorías más comunes de activos circulantes son el disponible, el realizable y las existencias (Demestre, A. et al., 2002) y el avance de las diferentes formas de activo circulante a efectivo se muestra en la Figura (2.8.)

**Figura 2.8:**



**Fuente:** Espinosa, Daisy. 2005.

**Elaborado por:** Autor

Las principales características del activo circulante son, fundamentalmente, su disponibilidad e intención de convertirse en efectivo dentro del ciclo normal de operaciones y su uso para la adquisición de otros activos circulantes, para pagar deudas a corto plazo y en general, para cubrir todos los gastos y costos incurridos en las operaciones normales de la organización durante un período.

El disponible (Bernstein, L.1997). (Figura 2.9) está constituido por las partidas representativas de aquellos bienes que pueden ser utilizados para pagar las deudas a su vencimiento. Éstas son efectivo en caja, efectivo en banco e inversiones temporales.

El efectivo en caja incluye las existencias de monedas y billetes propiedad de la empresa, tanto en moneda nacional como extranjera, el efectivo destinado al fondo para pagos menores (caja chica), al fondo para cambio y cualquier otro fondo de uso

específico, sellos de correo y los cheques recibidos pendientes de depositar en banco y el ingreso en efectivo extraído del mismo para pagos de nóminas y otros. Este efectivo es un fondo limitado para enfrentar erogaciones de monto pequeño y cuya naturaleza y oportunidad exige que el pago sea en efectivo y no con cheques.

El efectivo en banco contiene las existencias de monedas y billetes en depósitos a la vista con los bancos que opera la empresa a través de cuentas corrientes, contra las que se giran los pagos y se depositan y reciben los cobros y transferencias, por lo que es conveniente mantener niveles aceptables en promedio dentro de las mismas.

Las inversiones temporales son inversiones de carácter financiero que realizan las empresas con los excedentes de efectivo, con el objetivo de rentabilizar los recursos monetarios temporalmente libres. Incluyen las acciones y bonos emitidos por otras compañías comprados para rentabilizar el efectivo o con fines especulativos, bonos de tesorería, instrumentos de deuda a corto plazo, certificados de depósitos, depósitos a plazo fijo y otras formas de inversiones temporales, que por sus características y el mercado en que se negocian, son consideradas como cuasi dinero (A. Demestre et al. 2003).

El administrador financiero deberá vigilar que se mantengan niveles aceptables de disponible en proporción a las necesidades de la empresa y prever futuros requerimientos, pues éste es el rubro del balance que debe ser muy bien aprovechado para que genere una administración oportuna y utilidades sanas a la empresa.

El realizable\_(Figura 2.9) reúne aquellos bienes y derechos que habrán de convertirse en disponibles. Dentro de éstos se encuentran los efectos y cuentas por cobrar y los pagos anticipados.

Cuando una empresa vende productos a otra empresa o a un organismo estatal, por lo general no espera cobrar inmediatamente. Estas facturas no pagadas o crédito comercial forman el grueso de cuentas por cobrar. Las empresas también venden algunos productos a crédito al consumidor final, formando el resto de las cuentas por cobrar (R. A. Brealey, 1997).

A partir de lo anterior, las cuentas por cobrar representan los derechos del negocio contra deudores, que normalmente surgen de la venta de mercancías o por la prestación de servicios dentro de las operaciones normales de la empresa.

Los efectos por cobrar, por su parte, incluyen letras de cambio y pagarés – que son aceptados o emitidos por los clientes y que se encuentran pendientes de cobrar-, constituyen derechos de cobro a favor de la empresa, respaldados por instrumentos formales de pago. Estos efectos pueden ser descontados en el banco o en alguna institución financiera.

Los pagos anticipados representan futuras partidas de gastos que ya han sido pagados a cambio de recibir en fecha futura bienes y/o servicios que se van a consumir dentro de un año (A. Demestre et al., 2002). Si es mayor el ciclo normal de operaciones, se clasificará como activo no circulante, específicamente dentro de cargos diferidos.

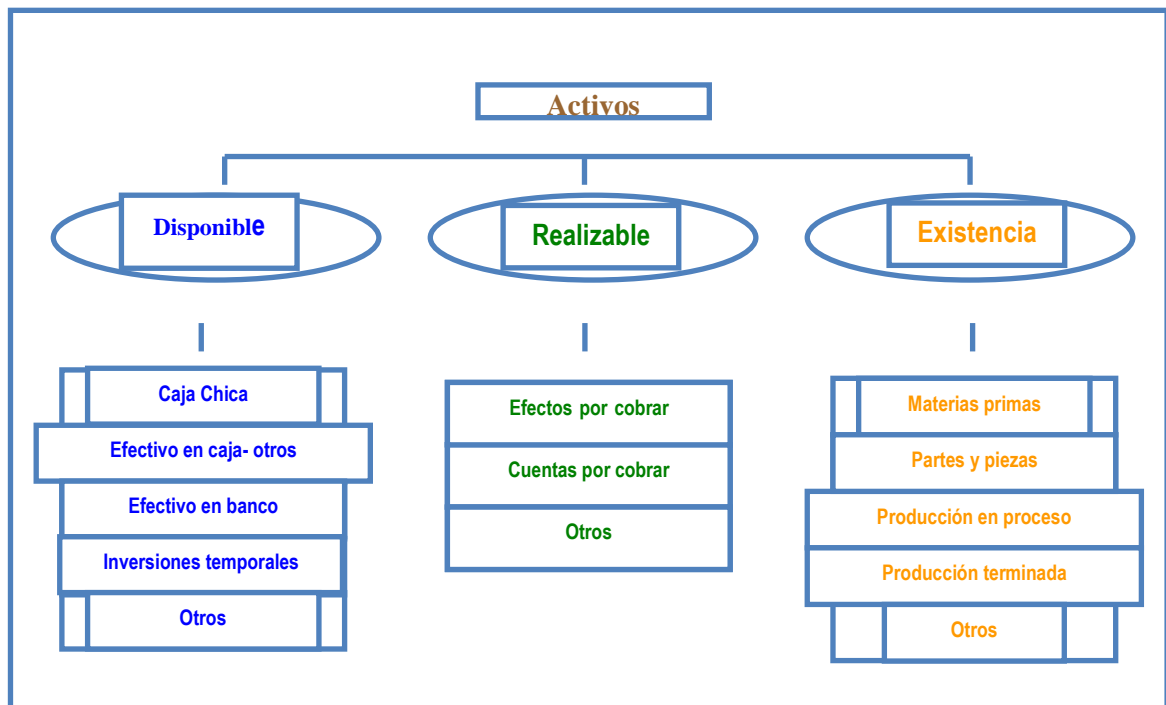
Las existencias (Figura 2.9) recogen el valor de los inventarios que posee la empresa y que son de su propiedad, incluyendo inventarios tanto de materias primas, en proceso y terminados, como de materiales.

Los inventarios de materias primas comprenden los artículos que compra la empresa, los cuales representan materiales básicos para la actividad operativa. Los inventarios de producciones en curso o en proceso incluyen todos los elementos que se utilizan de forma actual en el proceso de producción, mientras que los inventarios de productos terminados reúnen aquellos artículos que han sido producidos pero aún no han sido vendidos. Así mismo se incluyen en las existencias, partes y piezas de repuesto, combustibles, insumos de oficina y cualquier otro material auxiliar; mercancías para la venta o mercadería de las empresas comercializadoras al por mayor y al detalle (A. Demestre et al. 2002).

El inventario es considerado como una inversión puesto que el encargado de la administración de la empresa debe controlar sus niveles y asegurar que no existan demasiadas acumulaciones del mismo. Esto requiere el desembolso de efectivo que se espera que genere un rendimiento en el corto plazo (L. Gitman, 1986). En el proceso de "producción - ventas" de la empresa, es necesaria la presencia de inventarios para que ésta prevea un mínimo de interrupciones. Se necesita una existencia tanto en materia

prima como de productos en proceso para asegurarse de que los artículos necesarios estén disponibles cuando se necesiten. Debe haber un inventario de artículos terminados disponible que representen las existencias amortiguadoras para que la empresa pueda satisfacer la demanda de ventas a medida que se presentan. Todo lo anterior conlleva a la determinación del inventario óptimo (Ravelo, A. 2005).

**Figura 2.9: Esquema de las partidas que integran el Activo Circulante.**



**Fuente:** Elaborado por: Autor

En general, los diferentes niveles de activos circulantes, influyen directamente en los niveles de Capital de Trabajo y, por consiguiente, en los diferentes grados de riesgo y rentabilidad. Por lo anterior, se precisa el análisis de este binomio y su repercusión en las políticas de inversión a corto plazo.

### 2.1.5. Riesgo y rentabilidad.

Las decisiones financieras tomadas por los administradores de la empresa afectan positiva o negativamente el grado de liquidez y de rendimiento (F. Weston y E. Brigham, 1994). A partir de lo anterior, dos cuestiones u objetivos fundamentales del manejo del Capital de Trabajo son maximizar la rentabilidad y minimizar el riesgo. Sin

embargo, ambos son directamente proporcionales, lo que significa que cuando una de las variables aumenta, también lo hace la otra y viceversa.

Una vez introducidos los elementos anteriores, se hace necesario definir los componentes del binomio riesgo – rendimiento.

Van Horne y Wachowicz (1997) define el rendimiento como el ingreso recibido sobre una inversión, la cual generalmente se expresa en porcentaje, en tanto F. Weston y E. Brigham (1994) la generaliza indistintamente como la corriente de flujo de efectivo y la tasa de rendimiento sobre los activos. Por su parte L. Gitman (1986) y G. E. Gómez (2004) consideran la rentabilidad como las utilidades después de gastos. Estos investigadores concuerdan en que por fundamentación teórica esta se obtiene y aumenta por dos vías esenciales: la primera, aumentando los ingresos por medio de las ventas y la segunda, disminuyendo los costos pagando menos por las materias primas, salarios, o servicios que se presten. En el marco de esta investigación, el análisis de la rentabilidad en forma de tasa, indicando la capacidad de los recursos para generar utilidades, se acoge como vía más eficaz para los análisis posteriores.

Por su parte, la categoría riesgo en su definición, se asimila con mayor dificultad (Van Horne y Wachowicz, 1997). En términos muy simples, existe riesgo en cualquier situación en que no se conozca con exactitud lo que ocurrirá en el futuro. El riesgo es sinónimo de incertidumbre, que es la dificultad de poder predecir lo que ocurrirá en el futuro.

En la gestión financiera, el riesgo se asocia con la variabilidad de los resultados que se esperan (Van Horne y Wachowicz, 1997), derivándose de esto que es más arriesgado aquello que ofrece resultados más variables, sean positivos o negativos. Con respecto al análisis de los riesgos en un negocio, se pueden identificar tres fundamentales a evaluar: el riesgo comercial, el riesgo financiero y el riesgo operativo.

El riesgo comercial es el inherente al propio mercado en que se desempeña la empresa, donde es vital el análisis de la línea de negocios, la rama en la cual se opera y el entorno económico - financiero. El riesgo operativo se encuentra vinculado a las dimensiones óptimas de plantas y equipos, la utilización de los recursos y la relación con los niveles de venta; es decir, las condiciones de tecnología. El riesgo financiero es el relacionado

con el nivel de endeudamiento y la relación entre financiamiento ajeno y propio; es decir, el análisis relacionado con la estructura financiera.

Vinculado al Capital de Trabajo, el riesgo significa peligro para la empresa por no mantener suficiente activo circulante para:

- ♦ Hacer frente a sus obligaciones de efectivo a medida que éstas ocurran. En este sentido, L. Gitman (1986) define el riesgo como la insolvencia que posiblemente tenga la empresa para pagar sus obligaciones y expresa además que el riesgo es la probabilidad de ser técnicamente insolvente.
- ♦ Sostener el nivel apropiado de ventas (Van Horne y Wachowicz, 1997).
- ♦ Cubrir los gastos asociados al nivel de operaciones.

Ya consideradas las definiciones anteriores, es necesario analizar los puntos claves para reflexionar sobre una correcta gestión del Capital de Trabajo frente a la maximización de la rentabilidad y la minimización del riesgo, sobre los cuales autores como L. Gitman (1986), F. Weston y E. Brigham (1994) y G. E. Gómez (2004) y Munilla (2005), coinciden en que éstos son:

- ♦ La naturaleza de la empresa, siendo necesario ubicarla en un contexto de desarrollo social y productivo, pues la administración financiera en cada una es de diferente tratamiento. Así mismo, es importante destacar que la empresa es un subsistema del sistema sociedad y como tal, mantiene una relación de interdependencia con los otros subsistemas de la misma.
- ♦ La capacidad de los activos en la generación de utilidades, haciendo énfasis en la mezcla de cada uno de los componentes del activo circulante y velando por el tiempo que cada uno de ellos necesita para avanzar a la forma de efectivo.

#### **2.1.5.1. Desarrollo estratégico de la organización**

La ganancia en crecimiento y competitividad de la empresa, denominada desarrollo estratégico por (Pérez, J. 2010), tiene como soporte fundamental una estructura y funcionamiento basado en procesos, tanto para lo que él denomina sistematización de la

gestión –que podríamos entender como la implementación de la gestión por procesos– cuanto para lo que llama consolidación y mejoramiento continuo de la gestión –que podríamos asimilar a la gestión de procesos–.

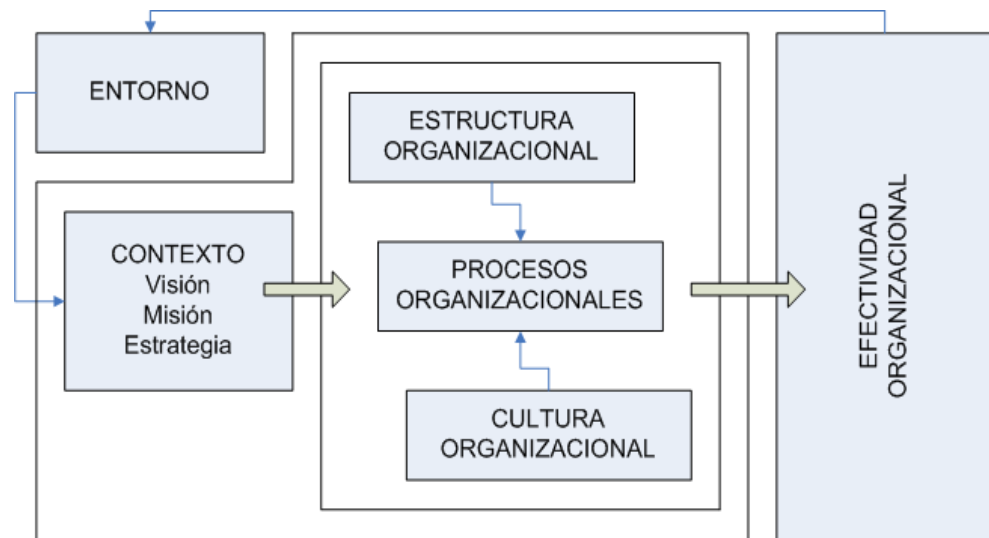


Figura 4: Esquema de la Teoría de la Contingencia (adaptado de Bittel I., 1998)



Figura 5: Ámbito de gestión de la gerencia integral

Figura 6: es una representación del modelo de Pérez que sugiere, como requisito para su implementación, una real innovación de la cultura organizacional.



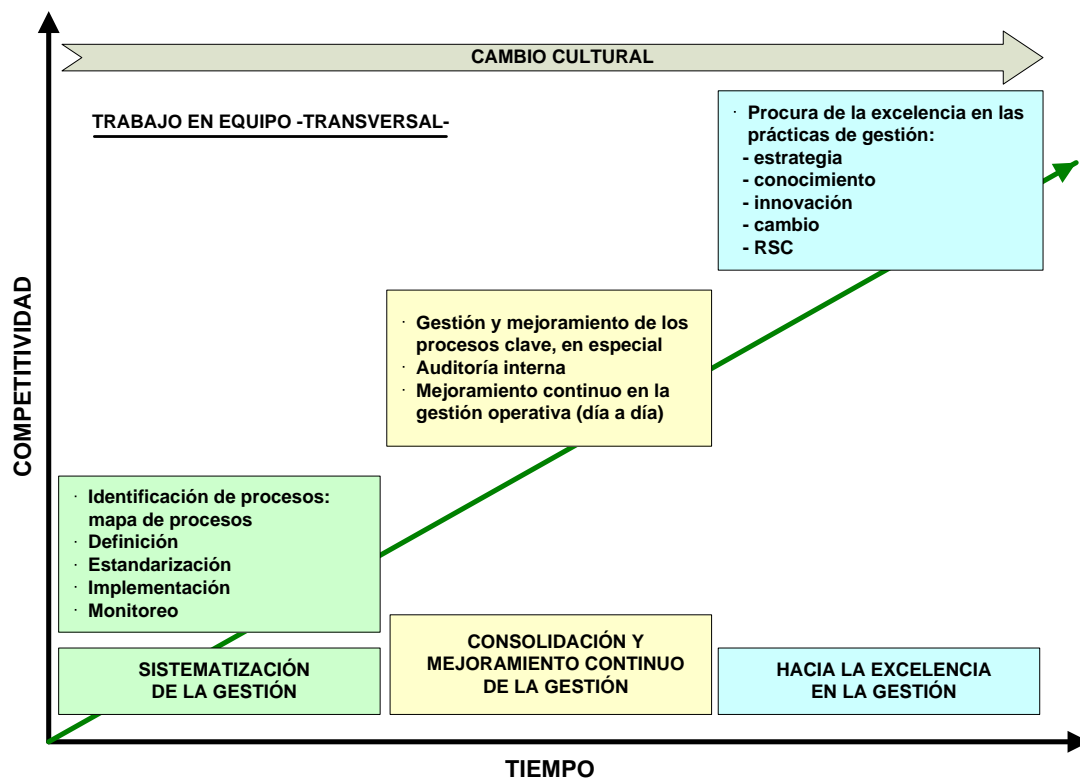


Figura 6: Desarrollo estratégico de la organización (adaptado de Pérez J. A., 2010)

### 2.1.5.2. Beneficios que se obtiene de la gestión por procesos

Una adecuada implementación y práctica de la gestión por procesos, puede retribuir a la empresa las siguientes ventajas principales:

- Orientación hacia el cliente, la estrategia corporativa y los objetivos estratégicos, superando la barrera de los departamentos funcionales,
- Realización de una gestión continua de todos los procesos, integrados en la cadena de valor, y también por separado, de manera individual.
- Establecimiento de prioridades para Gestionar las mejoras que se planifique alcanzar,
- Incremento de la eficacia –cumplimiento con el cliente– y la eficiencia – mejoramiento de la organización,
- Desarrollo de ventajas competitivas derivadas del mejoramiento de la calidad y la productividad,
- Facilidades para la implementación de un sistema integrado de gestión,
- Potenciación del trabajo en equipo.

### 2.1.6. La definición de los procesos organizacionales

La implementación de la gestión por procesos debe partir de la identificación, estructuración y documentación de todos los procesos organizacionales.

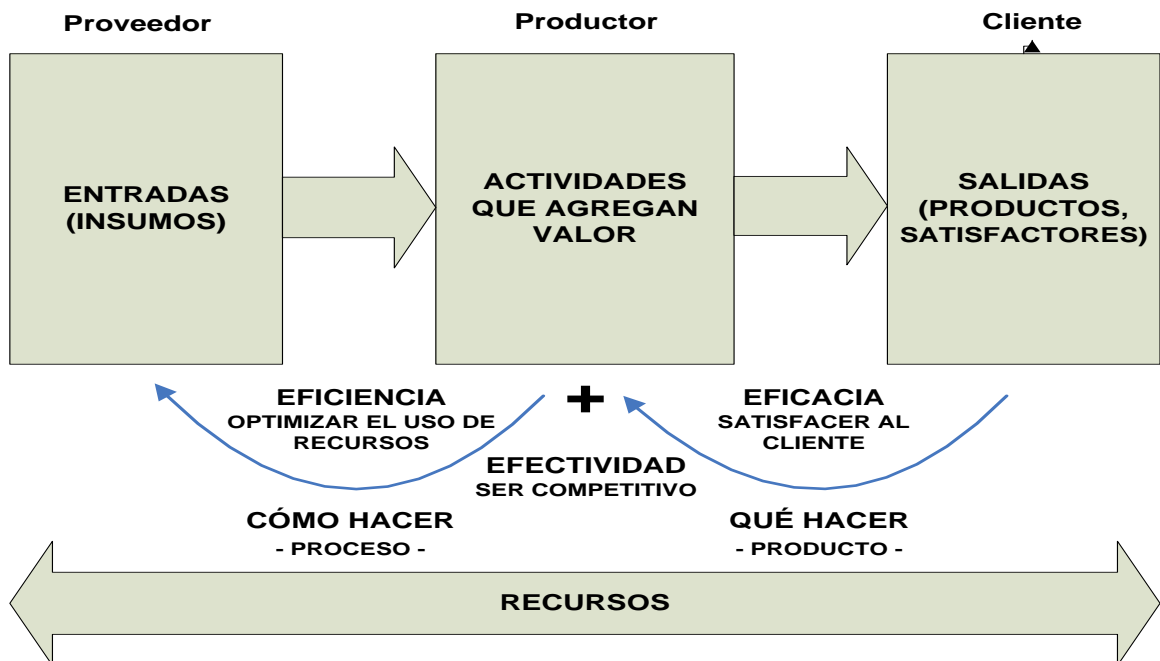
### 3. Concepto de proceso

Típicamente, un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o interactuantes que, empleando recursos, transforman los insumos –entradas– en productos y satisfactores del cliente –salidas–, con valor agregado.

Las dos características básicas que generalmente tiene un proceso son la variabilidad y la repetitividad.

En la figura 7 se esquematiza la estructura básica de un proceso productivo genérico, de bienes y/o servicios:

**Figura 7: Estructura básica de un proceso productivo (adaptado de Agudelo L., 2012)**



En un sistema de procesos, éstos generalmente mantienen relaciones de causa – efecto entre sí.

### 2.1.4.1. Macro propósito de un proceso

El propósito de más alto nivel que se pretende alcanzar con el desarrollo de todo proceso productivo es, exceder las expectativas del cliente bajo los más estrictos preceptos de calidad, servicio y costo, maximizando la eficacia, la eficiencia y, por ende, la productividad.

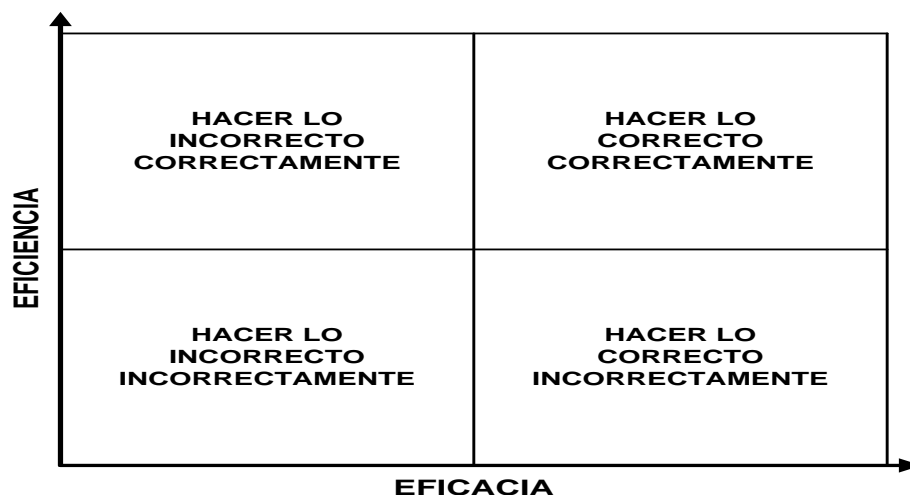
$$\text{eficacia} = \frac{\text{resultados obtenidos}}{\text{acciones realizadas}}$$

$$\text{eficiencia} = \frac{\text{acciones realizadas}}{\text{recursos empleados}}$$

$$\text{productividad} = \text{eficacia} \times \text{eficiencia} = \frac{\text{resultados obtenidos}}{\text{recursos empleados}}$$

Para recordar:

- Cuando se hace lo incorrecto de manera incorrecta, se es ineficaz e ineficiente.
- Cuando se hace lo correcto de manera incorrecta, se es eficaz pero ineficiente.
- Cuando se hace lo incorrecto de manera correcta, se es ineficaz pero eficiente.
- Sólo cuando se hace lo correcto de manera correcta, se es eficaz y eficiente.



### 2.1.4.2. Identificación de los procesos

El primer paso para la implementación de la gestión por procesos es la identificación del conjunto de procesos de la organización, para lo cual es conveniente observar el siguiente procedimiento:

- Elaborar la cadena de valor (ver figuras 1 y 2),
- Elaborar el mapa de procesos (ver figuras 8, 9 y 10),
- Elaborar la matriz de interacción de procesos (ver figura 11), y,
- Definir las entradas y las salidas de los procesos (ver figura 12)

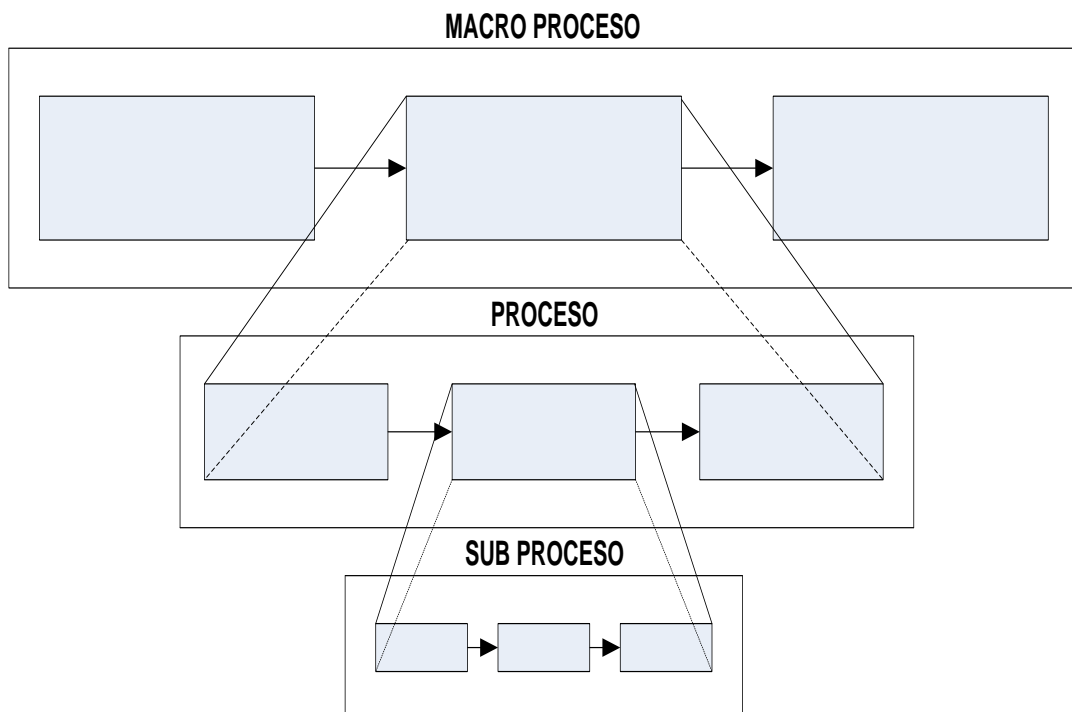
### 2.1.4.3. Clasificación de los procesos por su alcance

Los procesos se clasifican, de acuerdo a su alcance, en:

- Macro proceso, que corresponde al sistema productivo en su conjunto,
- Procesos, y,
- Subprocesos, que son subdivisiones operativas del proceso.

El conjunto de procesos organizacionales y sus relaciones se denomina mapa de procesos.

**Figura 8: Mapa de procesos por su alcance (adaptado de Agudelo L., 2011)**



En la práctica, cada nivel se comporta como un proceso típico y generalmente tiene un solo dueño.

#### 2.1.4.4. Clasificación de los procesos por su naturaleza

Atendiendo a los ámbitos organizacionales de su competencia, los procesos pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Procesos estratégicos, gerenciales o visionales, son aquellos cuya responsabilidad compete a la alta dirección, interesan a toda la empresa y vinculan a ésta con su entorno,
- Procesos clave, operativos o misionales, denominados de front office, son aquellos que generan valor para el cliente de manera directa. Los procesos clave genéricos más comunes son los siguientes: la elaboración e implementación de la estrategia corporativa, el diseño y desarrollo de nuevos productos, la realización de productos, la entrega de productos a clientes y la gestión de las relaciones con clientes.
- Procesos de apoyo, denominados de back office, son aquellos que ayudan a la realización de los procesos clave.

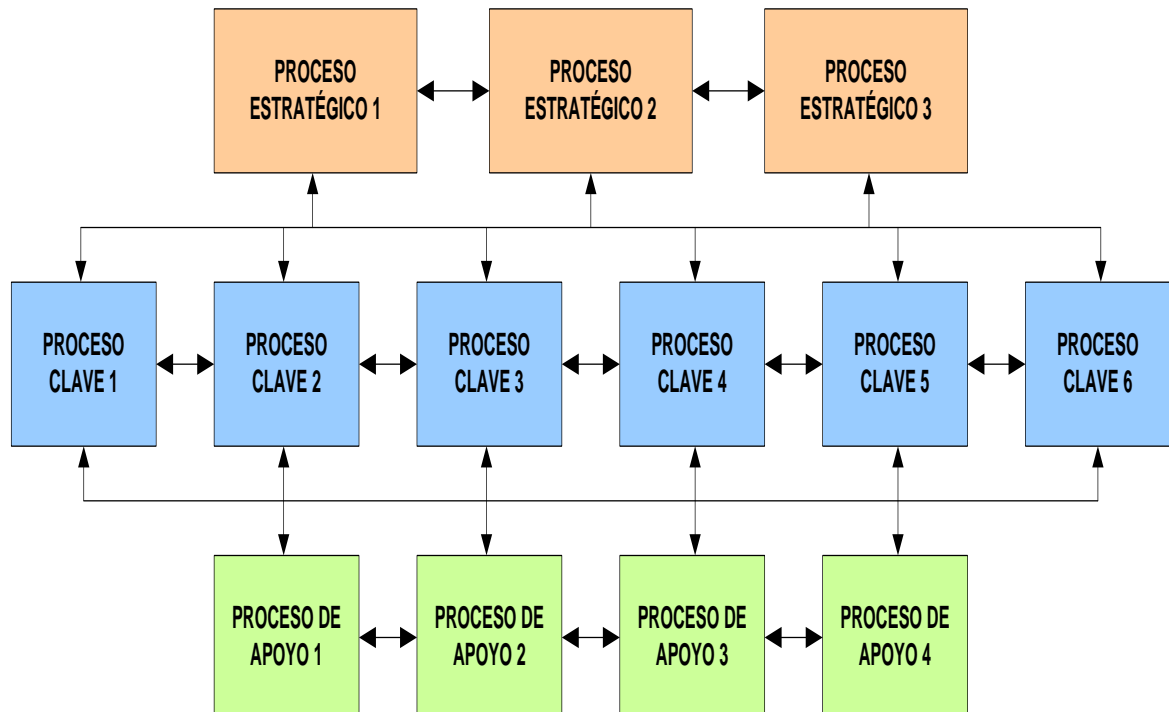


Figura 9: Mapa de procesos por su naturaleza (adaptado de Agudelo L., 2011)

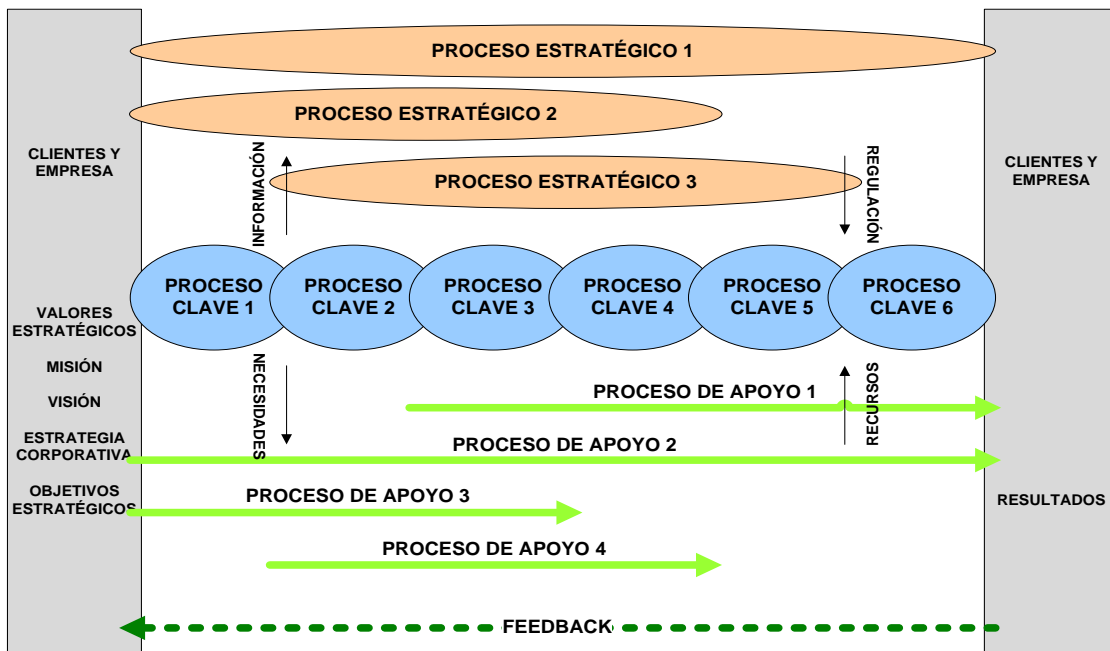


Figura 10: Mapa de procesos por su naturaleza (adaptado de Pérez J. A., 2010)

#### ♦ Clasificación de los procesos por su estructura

Esta clasificación obedece al tipo de sistema productivo del que hacen parte los procesos. Las clases pueden ser:

- Procesos en línea (sistema flow shop), son procesos continuos que elaboran productos estandarizados en masa,
- Procesos intermitentes o por lotes (sistemas job shop), son procesos discontinuos, de tipo taller, que elaboran productos bajo pedido, y,
- Procesos por proyecto o de ubicación fija, son procesos de ciclo largo que elaboran productos de gran magnitud, colocados en posición fija.

#### ♦ Clasificación de los procesos según la norma ISO 9001:2008

De conformidad con lo que establecen los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, los procesos pueden clasificarse en:

- Procesos de responsabilidad de la dirección (capítulo 5 de la Norma), aquellos que se refieren al compromiso de la dirección, al enfoque al cliente, a la política de la

calidad, a la planificación, a la responsabilidad, autoridad y comunicación, y a la revisión por la dirección.

- Procesos de gestión de recursos (capítulo 6 de la Norma), aquellos relativos a la provisión de recursos, a los recursos humanos, a la infraestructura y al ambiente de trabajo.
- Procesos de realización del producto (capítulo 7 de la Norma), aquellos que tienen relación con la planificación de la realización del producto, el cliente, el diseño y desarrollo, las compras, la producción y prestación del servicio y el control de los equipos de seguimiento y medición.
- Procesos de medición, análisis y mejora (capítulo 8 de la Norma), aquellos referidos al seguimiento y medición, al control del producto no conforme, al análisis de datos y a la mejora.

#### ♦ **Matriz de interacción de procesos**

A partir de la información que ofrece el mapa de procesos, es necesario elaborar un esquema de relaciones entre todos los procesos organizacionales, indicando los elementos de interacción entre ellos. A continuación una matriz de ejemplo:

Ejemplo de Matriz de interacción de procesos

MATRIZ DE INTERACCIÓN DE PROCESOS							
	GERENCIA	COMPRAS	PRODUCCIÓN	VENTAS	CONTABILIDAD / FINANZAS	CLIENTES	PROVEEDORES
GERENCIA		- autorizaciones	- aprobaciones	- políticas - autorizaciones	- aprobaciones	- políticas	- políticas
COMPRAS	- proformas - pedidos		- materiales - insumos	- mercadería	- facturas de compra	- mercadería	- órdenes de compra
PRODUCCIÓN	- reportes de producción	- requerimientos de compras		- producto terminado	- reportes de producción	- información técnica	- especificaciones
VENTAS	- reportes de ventas	- requerimientos de compras	- requerimientos de producción		- reportes de ventas - cuentas por cobrar	- proformas - producto terminado	- especificaciones
CONTABILIDAD / FINANZAS	- reportes contables - financieros - otros documentos	- flujo de caja	- información contable - financiera	- información sobre crédito		- documentos de cobro	- documentos de pago
CLIENTES	- quejas	- especificaciones	- especificaciones	- pedidos de producto - requerimientos de	- pagos		- especificaciones
PROVEEDORES	- políticas	- materiales - insumos - facturas de compra	- información técnica	- información técnica	- información de pagos vencidos	- información técnica	

EN TIENDAS

SALIDAS

Figura 11: matriz de interacción de procesos

♦ **Diagrama de entradas y salidas de los procesos (SIPOC)**

Una manera de explicitar la información contenida en la matriz de interacción de procesos, es el despliegue individualizado de los mismos, indicando sus respectivas entradas y salidas, proveedores y clientes, con el empleo de un esquema como el siguiente:



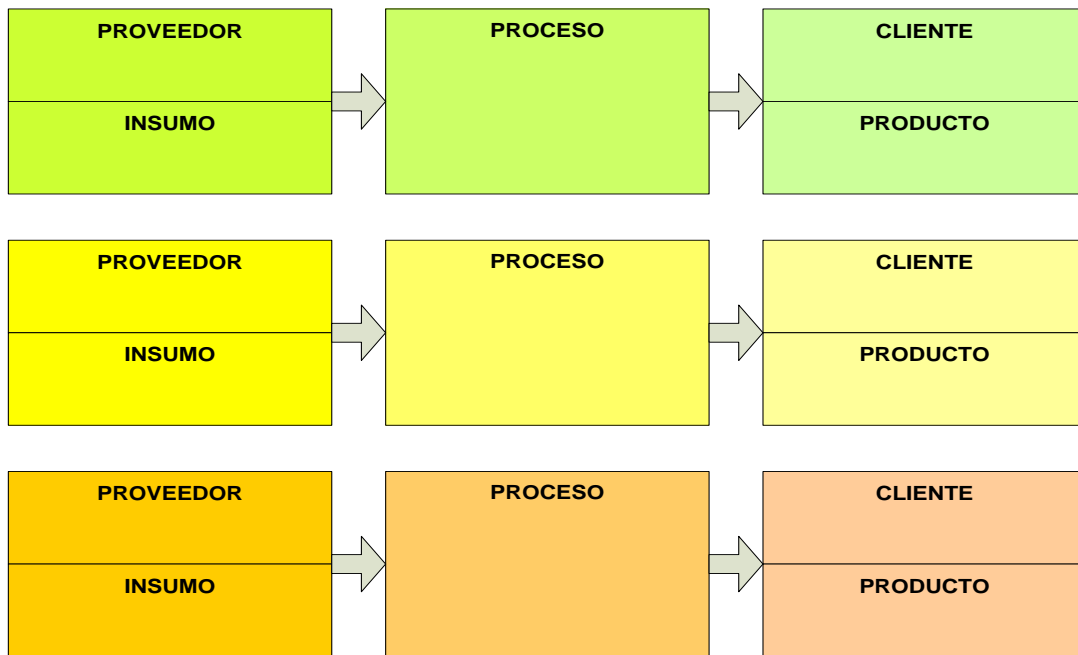


Figura 12: esquema de entradas y salidas de los procesos

#### ♦ Caracterización de los procesos

Luego se procede a caracterizar todos y cada uno de los procesos de la empresa, consignando, en una ficha de proceso, al menos la siguiente información:

- Denominación: nombre del proceso,
- Misión u objetivo: propósito principal del proceso,
- Capacidad: tasa de generación de productos del proceso,
- Dueño: responsable y/o ejecutor del proceso,
- Alcance y límites: ámbito del sistema que abarca el proceso, indicando las actividades inicial y final,
- Entradas y proveedores: insumos que entran al proceso y proveedores de los mismos,
- Salidas y clientes: productos que salen del proceso y clientes de los mismos,
- Capital humano: personas que conforman el equipo de proceso,
- Recursos: activos que se destinan al desarrollo del proceso,
- Tiempo de ciclo: tiempo de producción de una unidad de producto o de duración de una secuencia completa de las actividades del proceso,
- Costo: egreso económico necesario para financiar el desarrollo de las actividades de un ciclo del proceso.

A continuación un ejemplo de formato para elaborar una ficha de proceso:

DENOMINACIÓN			IDENTIFICACIÓN
Macro proceso <input type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Subproceso <input type="checkbox"/> Actividad <input type="checkbox"/> Tarea <input type="checkbox"/>			
MISIÓN / OBJETIVOS			
CAPACIDAD			
RESPONSABLE / EJECUTOR			
ACTIVIDAD INICIAL			
ACTIVIDAD FINAL			
INSUMOS			
PROVEEDORES			
PRODUCTOS			
CLIENTES			
EQUIPO DE PROCESO			
RECURSOS			
CICLO			
COSTO			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

Adaptado de López R., 2007

#### ♦ Documentación de los procesos










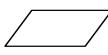


Todos los documentos correspondientes a la gestión de los procesos deben ser archivados y conservados en un manual de procesos. Entre los principales documentos están los siguientes:

- Mapa de procesos: que muestra las interacciones entre los procesos,
- Matriz de interacción de procesos: que muestra las relaciones de causa efecto entre los procesos,
- Fichas de procesos: que definen las características relevantes de los procesos,
- Procedimientos: que presentan maneras determinadas de realizar los procesos. A continuación un ejemplo de formato para elaborar un procedimiento:

PROCEDIMIENTO						
Ejecutor	Especificación	Código	Descripción de la actividad	Registro	Código	Indicador
Elaborado por:			Revisado por:		Aprobado por:	

Adaptado de López R., 2007

- Diagramas de flujo de procesos: que representan gráficamente el flujo de los procesos, empleando simbología convencional. A continuación un resumen de símbolos propuestos por la American National Standard Institute (ANSI).

DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS (ANSI)	
SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Actividad
	Decisión
	Transporte
	Documento impreso
	Inicio / Fin
	Conector
	Almacenamiento / Archivo
	Demora / Espera
	Inspección / Control
	Entrada / Salida
	Sentido de flujo
	Transmisión electrónica de datos

- Especificaciones: que establecen requisitos del cliente, normativos o de la organización, para el desarrollo de los procesos,
- Registros: que evidencian documentalmente los resultados que se obtienen de la realización de las actividades del proceso,
- Instructivos: que describen de forma exhaustiva y detallada la manera de realizar las actividades y las tareas del proceso, y,
- Otros: todos los demás documentos que se necesiten para el desarrollo adecuado de los procesos.

## 2.2. Los indicadores de desempeño claves (IDC)

Los IDC pueden ser definidos como variables, relación de variables u otros factores relevantes y críticos de un sistema o proceso, que permiten monitorear continuamente su evolución y tendencia en el tiempo, con relación a los objetivos fijados (adaptado de Beltrán J., 2011).

#### ♦ **Los IDC en el control de gestión**

Si recordamos aquella máxima que se repite en los ambientes empresariales: “lo que no se describe, no se puede medir, lo que no se mide, no se puede controlar, lo que no se controla, no se puede Gestionar, y lo que no se Gestiona, no se puede mejorar”, se puede aseverar que la práctica de la gestión empresarial requiere de manera ineludible del empleo de indicadores de gestión, que los estamos denominando IDC, para entender, medir y controlar la evolución de los procesos y de la organización entera.

#### ♦ **Propósitos de los IDC**

Los propósitos del empleo de los IDC pueden ser resumidos en los siguientes principales:

- Posibilitar una adecuada interpretación de lo que ocurre con el sistema o proceso bajo monitoreo, en función de la estrategia y objetivos planteados,
- Permitir la toma de medidas preventivas y/o correctivas, cuando las variables exhiben tendencias o valores imprevistos,
- Facilitar la evaluación de las consecuencias de las medidas tomadas, y,
- Viabilizar el monitoreo del mejoramiento continuo.

#### • **Aspectos básicos para la aplicación de los IDC**

La idoneidad de un IDC puede ser calificada a partir de los siguientes aspectos básicos:

- Que el IDC sea cuantificable o al menos verificable y susceptible de representación gráfica,
- Que su obtención sea fiable y con la menor subjetividad posible,
- Que mida directa o indirectamente la evolución y tendencia de una o más variables relevantes del sistema o proceso,
- Que tenga un responsable de su gestión,
- Que sea rentable, útil y fácilmente interpretable por los interesados,
- Que su sensibilidad sea suficiente para los propósitos del monitoreo,
- Los IDC pueden ser indicadores de proceso o de resultados, y,
- Son un medio, no un fin.

## ◆ **Principales cuestiones para el empleo de los IDC**

Antes de decidir sobre el diseño y la utilización de un IDC, es necesario responder las siguientes preguntas:

- ◆ ¿Qué se debe medir?,
- ◆ ¿Dónde es conveniente medir?,
- ◆ ¿Cuándo y con qué frecuencia hay que medir?,
- ◆ ¿Cómo y bajo qué norma se debe medir?,
- ◆ ¿Quién debe medir?, y,
- ◆ ¿Por qué y para qué se debe medir?

## ● **Caracterización de un IDC**

Todo IDC debe estar caracterizado mediante la definición de los siguientes aspectos específicos:

- ◆ El sistema o proceso que se va a monitorear,
- ◆ La variable o variables que miden,
- ◆ La denominación del IDC,
- ◆ El objetivo del empleo del IDC,
- ◆ La fórmula de cálculo del IDC,
- ◆ Las dimensiones (unidades de medida) en las que se expresa el IDC,
- ◆ Los criterios de aceptación, meta y/o patrón de referencia que se aplican,
- ◆ La frecuencia de cálculo del IDC,
- ◆ Las medidas preventivas y/o correctivas que han de ser tomadas,
- ◆ El modo de obtención de los datos necesarios para el cálculo del IDC,
- ◆ Los responsables y/o ejecutores del cálculo del IDC, y,
- ◆ Los usuarios del IDC.

## ● **Naturaleza de los IDC**

En términos generales, los IDC que se emplean comúnmente en los ámbitos organizacionales pueden clasificarse en cuatro macro tipos:

- IDC de eficacia, aquellos que monitorean variables relativas a las acciones realizadas para la obtención de los resultados esperados,
- IDC de eficiencia, aquellos que monitorean variables relativas a los recursos empleados para la realización de las acciones requeridas,
- IDC de productividad, aquellos que monitorean variables relativas a los recursos empleados para la obtención de los resultados esperados,
- IDC de calidad, aquellos que monitorean variables relativas al cumplimiento de especificaciones o requerimientos.

- **Metodología para la aplicación de los IDC**

Un procedimiento sistemático útil para el empleo de los IDC podría ser el siguiente:

- Se determina el sistema o proceso a monitorear,
- Se identifica la variable o variables a ser medidas,
- Se establecen los IDC que sean necesarios,
- Se plantean los objetivos a ser logrados en las variables bajo estudio,
- Se realizan las mediciones,
- Se validan los IDC,
- Se estandarizan (documentan y normalizan) los IDC,
- Se mejora continuamente los diseños y desempeños de los IDC.

- **Criterios de aceptación de los IDC**

En el siguiente cuadro se propone criterios de aceptación para los IDC, de acuerdo a ciertos rangos de porcentajes de cumplimiento de éstos.

<b>sobresaliente</b>	<b>IDC &gt; 100%</b>	<b>acción de réplica</b>	
<b>normal</b>	<b>90% &lt; IDC ≤ 100%</b>	<b>acción de mejoramiento continuo</b>	
<b>alerta</b>	<b>80% &lt; IDC ≤ 90%</b>	<b>acción preventiva</b>	
<b>crítico</b>	<b>IDC ≤ 80%</b>	<b>acción correctiva</b>	

Adaptado de Agudelo L., 2012

- **Interpretación de los IDC**

Los siguientes criterios ayudan a entender el significado de los valores de los IDC que se obtienen durante su monitoreo:

- Tendencia a la maximización: valores progresivamente crecientes,
- Tendencia a la minimización: valores progresivamente decrecientes,
- Tendencia a la estabilización: valores continuamente similares,
- Comportamiento consistente: cambio de valores en rangos esperados,
- Comportamiento inconsistente: cambio de valores en rangos inesperados,
- Comportamiento regular: fluctuación aleatoria de valores por causa del azar,
- Comportamiento irregular: significativa fluctuación de valores por causas asignables.

- **Actualización**

La guía metodológica que a continuación se presenta, contiene un procedimiento práctico para la gestión de procesos, basado en la aplicación del ciclo PHVA de Edward Deming para el mejoramiento continuo: planear, hacer, verificar y actuar.



## CAPÍTULO III

### 3. Marco metodológico

#### 3.1. Hipótesis

##### 3.1.4. Hipótesis general

Con la implementación de un modelo de gestión por procesos se optimizara la atención oportuna a los usuarios del Departamento de Avalúos y Catastros del Municipio de Riobamba”

#### 3.2. Variables de estudio

##### 3.2.4. Variable independiente

Modelo de Gestión de Procesos

##### 3.2.5. Variable dependiente

Atención oportuna a los usuarios

#### 3.3. Tipos de investigación

**Cuantitativa.-** Es aquella que nos permitió examinar los datos de manera numérica, especialmente en el campo de la estadística tomando como referencia fundamental el número de usuarios del Departamento de Avalúos y Catastros del Municipio de Riobamba.

**Cualitativa.-** Porque nos permitió definir con claridad los elementos del problema de investigación, es decir definirlo, limitarlos y saber exactamente donde se inicia el problema, en cual dirección va, y que tipo de incidencia existe entre sus elementos objeto de estudio.

#### 3.3.4. Tipos de estudio

##### **Por el propósito,**

Nuestra investigación es **aplicada** ya que se utilizó los conocimientos y teorías existentes para el estudio del problema planteado, relaciona el conocimiento con los hechos

##### **Por el nivel:**

Se utilizó la investigación de *tipo descriptiva*, ya que se logró estudiar la situación actual y futura de las variables propuestas.

##### **Por el lugar:**

**De campo**, porque se obtuvo información de primera mano a través de los instrumentos de recolección de datos de los usuarios del Departamento de Avalúos y Catastros del Municipio de Riobamba.

**Bibliográfico**, nos ayudó a seleccionar un fundamento científico teórico de último momento, y a la luz de las teorías. Se desarrolló el respectivo marco teórico y la elaboración de la propuesta, sin deslindarnos de la escuela filosófica que identifica nuestra investigación.

#### 3.3.5. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, es decir que no se manipula las variables en estudio, por lo tanto analizaremos como incide el modelo de gestión ípor procesos como herramienta de gestión para lograr el grado de objetivos estratégicos en DAC Municipal de Riobamba, bajo los indicadores de gestión.

Apliqué diferentes criterios para clasificar la investigación no experimental, adoptaremos la dimensión temporal, es decir de acuerdo con el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan los datos del comportamiento de los clientes de DAC municipal de Riobamba..

### **Investigación transversal**

- Recolecté los datos de los clientes que solicitan diferentes servicios del DAC Municipal en un solo momento, que es la constante en la atención al cliente, en un tiempo único. Mi propósito es describir variables de servicios que oferta el DAC y analizar su incidencia en la atención al cliente de acuerdo al modelo de gestión en la interrelación en un momento dado.
- Este tipo de investigación que se aplicó se describe el problema que se estudió y es descriptivo y de correlación, de tal manera que se analizó la variable independiente y dependiente según el problema en estudio

### **Investigación longitudinal**

- A diferencia de la investigación transversal en la investigación se obtuvo datos de la misma población en diferentes momentos de los clientes que llegan a solicitar servicios. Aquí se comparó los datos obtenidos en las diferentes oportunidades a la misma población o muestra y se pudo analizar los cambios a través del tiempo de determinadas variables o en las relaciones entre ellas.

Posteriormente se realizará un análisis y una evaluación a través de la utilización de las técnicas investigativas como: la observación, la entrevista y la encuesta que permitió la investigación y la sistematización de datos con la opinión de especialistas y beneficiarios de los servicios municipales y las políticas de atención al cliente tiene el DAC Municipal de la ciudad de Riobamba

Finalmente se contrastó los resultados obtenidos de los datos adquiridos de la información sobre el modelo de gestión a y se determinó en forma sistemática cual ha sido la gestión, fundamentados en parámetros e indicadores de la gestión por procesos.

#### **3.3.6. Población**

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, es decir que no se manipula las variables en estudio, por lo tanto analizaremos como incide la gestión por procesos como herramienta de gestión para lograr el grado de objetivos estratégicos en el DAC, bajo los indicadores de gestión basados en el cuadro de mando integral.

Aplicaré diferentes criterios para clasificar la investigación no experimental, adoptaremos la dimensión temporal, es decir de acuerdo con el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan los datos del comportamiento de los clientes del Departamento.

### **Investigación transversal**

- Recolectaré los datos de los clientes que solicitan diferentes servicios de la gasolinera en un solo momento, que es la constante en la atención al cliente, en un tiempo único. Mi propósito es describir variables de servicios que oferta DAC Municipal de Riobamba y analizar su incidencia en la atención al cliente de acuerdo al mapa estratégico en la interrelación en un momento dado.
- Este tipo de investigación que se aplicara se describirá el problema que se está estudiando y será descriptivo y de correlación, de tal manera que se analizará la variable independiente y dependiente según el problema en estudio

### **Investigación longitudinal**

- A diferencia de la investigación transversal en la investigación se obtendrá datos de la misma población en diferentes momentos de los clientes que llegan a solicitar servicios. Aquí se comparará los datos obtenidos en las diferentes oportunidades a la misma población o muestra y se podrán analizar los cambios a través del tiempo de determinadas variables o en las relaciones entre ellas.

Posteriormente se realizará un análisis y una evaluación a través de la utilización de las técnicas investigativas como: la observación, la entrevista y la encuesta que permitirán la investigación y la sistematización de datos con la opinión de especialistas y beneficiarios de los servicios bancarios y las políticas de atención al cliente tiene el DAC de la ciudad de Riobamba

Finalmente se contrastará los resultados obtenidos de los datos adquiridos de la información sobre el mapa estratégico de la gasolinera y se determinará en forma sistemática cual ha sido la gestión, fundamentados en parámetros e indicadores de la metodología de gestión y la gestión por procesos.

## **Población.**

La población en el estudio se obtuvo a los funcionarios del DAC Municipal de Riobamba según los datos sistematizados son veinte personas que laboran en el departamento

	<b>POBLACIÓN</b>	<b>MUESTRA</b>
<b>FUNCIONARIOS</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

### **3.4. Métodos de investigación**

#### **3.4.4. Método científico**

El proceso investigativo permitirá en este trabajo conocer el problema en su contexto social y el objeto de la investigación que consiste: en la proceso de gestión del Departamento de Avalúos y Catastros del Municipio de Riobamba, para ofrecer una atención cálida y eficiente a los usuarios

Analizar la gestión del Departamento de Avalúos y Catastros del Municipio de Riobamba, aplicamos los siguientes pasos.

1. Observación al objeto de estudio (DAC)
2. Acumulación de datos ( Información mediante las técnicas de investigación)
3. Plantear una hipótesis
4. Comprobación
5. Teoría

Con la utilización de los pasos del método científico en forma sistemática empleamos las técnicas de observación, reglas para el razonamiento y la predicción, ideas sobre la comprobación planificada y los modos de comunicar los resultados en la investigación cualitativa y cuantitativa.

Así, tenemos que en el proceso de observación tomamos en cuenta lo siguiente:

- a) El objeto de la observación. Situación actual del DAC en lo referente a la Gestión por procesos.

- b) El sujeto u observador. Jefes Departamentales, funcionarios
- c) Las circunstancias o el ambiente que rodean la observación. Desarrollo Organizacional
- d) Los medios de observación.
- e) El cuerpo de conocimientos de que forma parte la observación.

#### **3.4.5. Método inductivo.**

El desarrollo del método nos conducirá a conocer la gestión administrativa del DAC, partiendo de casos particulares y la aplicación del modelo de gestión que aplica, con la utilización del método se elevará a conocimientos generales. Este método permitirá la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. Los pasos que se utilizaron son los siguientes

- ◆ La observación: Observar el comportamiento de los funcionarios
- ◆ Experimentación: Selección de procedimientos, instrumentos y la muestra que ha de manejo y el control de las variables de la investigación
- ◆ Comparación: Se analizó los procesos de la gestión con otros departamentos
- ◆ Abstracción: Modelos de Gestión por procesos
- ◆ Generalización: Se fundamentó en los hechos lógicos del proceso investigativo como: Desarrollo individual, Desarrollo Organizacional, Trabajo en equipo y atención de usuarios

En la presente investigación la Inducción fue completa.

La conclusión final del estudio de todos los elementos que forman el objeto de investigación, es decir que solo es posible si conocemos con exactitud el número de elementos que forman el objeto de estudio y además, cuando sabemos que el conocimiento generalizado pertenece a cada uno de los elementos del objeto de investigación.

Las demostraciones complejas son formas de razonamiento inductivo, solo que en ellas se toman muestras que poco a poco se van articulando hasta lograr el clima y el aprendizaje organizacional para el cambio.

Este método se utilizó para evaluar el problema de la investigación que necesita la solución respectiva desde su contexto social macro, meso y micro y la respectiva prognosis.

#### **3.4.6. Método deductivo.**

Con la aplicación de este método consideramos que nos sirvió para comprobar la hipótesis como consecuencia de sus inferencias del conjunto de datos empíricos o de principios y leyes más generales como es el de mejorar la calidad de la atención a los usuarios. En el primer caso alcanzamos a la hipótesis mediante procedimientos inductivos y en segundo caso mediante procedimientos deductivos.

Es la vía primera de inferencias lógico-deductivas para arribar a conclusiones particulares a partir de la hipótesis y que después se puedan comprobar experimentalmente.

Aplicamos este método para el Análisis de los problemas desde su proyección general a los aspectos particulares. Se realizó con los siguientes pasos.

- ◆ Aplicación
- ◆ Comprensión
- ◆ Demostración

#### **3.4.7. Método descriptivo.**

El método descriptivo nos permitirá la descripción del estado actual de los hechos y de los fenómenos. Este método se sitúa en la situación actual del DAC. Con una observación de hechos relacionados al comportamiento en la atención al usuario.

### **3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

#### **3.5.4. Observación**

Esta técnica nos permitirá observar atentamente el fenómeno, hecho o realidad del Sistema de Gestión de la DAC, tomamos información y registrarla para su análisis, es decir analizamos las causas que provocan la no aplicación

Pasos que consideramos en la utilización de la observación:

- a. Determinamos el objeto, situación, caso, etc. (que observamos).
- b. Determinamos los objetivos de la observación (para qué observamos).
- c. Determinamos la forma con que se van a registrar los datos.
- d. Observamos r cuidadosa y críticamente los datos.
- e. Registramos los datos observados.
- f. Analizamos e interpretamos los datos de la información obtenida.
- g. Elaboramos conclusiones.

### **3.5.5. Entrevista**

Utilizaremos esta técnica para obtener datos y la aplicaremos con un dialogo con los jefes Departamentales, funcionarios del Departamento de Avalúos y Catastros del Municipio de Riobamba, al azar. Los entrevistadores "investigadores" y el entrevistado; se realizó con el fin de obtener información sobre el objeto de estudio.

### **3.5.6. Encuesta**

La técnica de la encuesta nos servirá para obtener datos de jefes, funcionarios y usuarios, cuyas opiniones impersonales nos proporcionaran un enfoque en el trabajo de investigación y comparar con las formuladas por las autoridades.

Para ello, utilizaremos un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas, es un listado de preguntas escritas que se entregaran a los encuestados.

El cuestionario utilizado en la encuesta era impersonal, ya que no guardamos la información estricta.

Instrumentos: Cuestionario para usuarios y personal del Dpto. de Avalúos y Catastros.



### 3.6. Resultados

Pregunta 1

#### Interpretación

Nº	Pregunta	SI	%	NO	%	Nº	TOTAL
1	¿Conoce usted la política de calidad del departamento de catastros y avalúos del GAD Municipal de Riobamba?	3	19	13	81	16	100

Interpretación gráfica

Gráfico N° 1

Políticas de calidad



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autor

#### Interpretación

Según las encuestas los funcionarios no conocen la Política de Calidad del Departamento de Catastros y avalúos del GAD Municipal de Riobamba.

## Pregunta 2

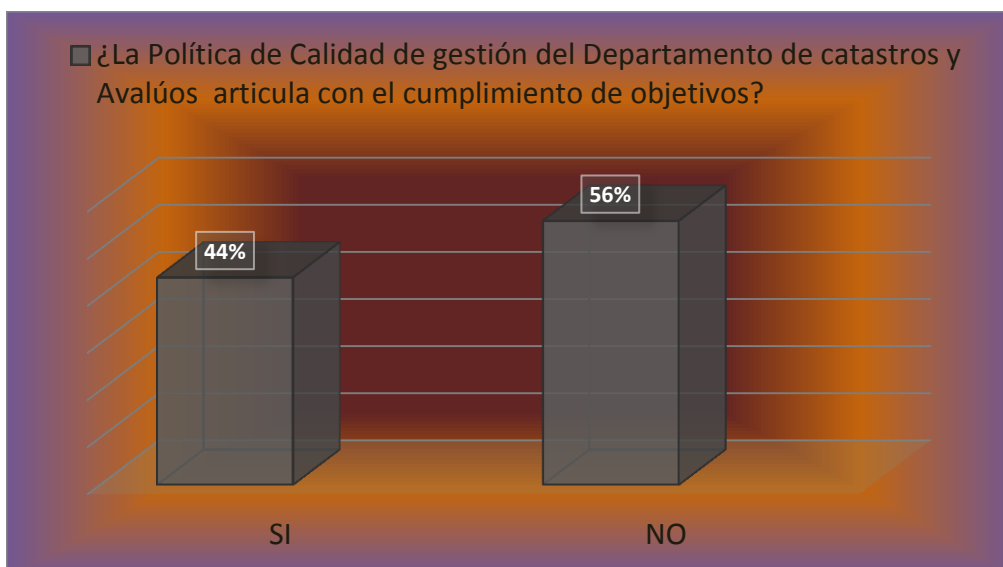
### Interpretación

N°	Pregunta	SI	%	NO	%	N°	TOTAL
2	¿La Política de calidad de gestión del departamento de catastros y Avalúos articula con el cumplimiento de objetivos?	7	44	9	56	16	100

Interpretación gráfica

Gráfico N° 2

Política de calidad



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autor

### Interpretación

Según las encuestas los funcionarios no articulan el cumplimiento de los objetivos de la política de Calidad del Departamento de Catastros y avalúos del GAD Municipal de Riobamba, tienen que sustentar adecuadamente más sus cumplimientos con objetivos muy claros en bien de la ciudadanía.

### Pregunta 3

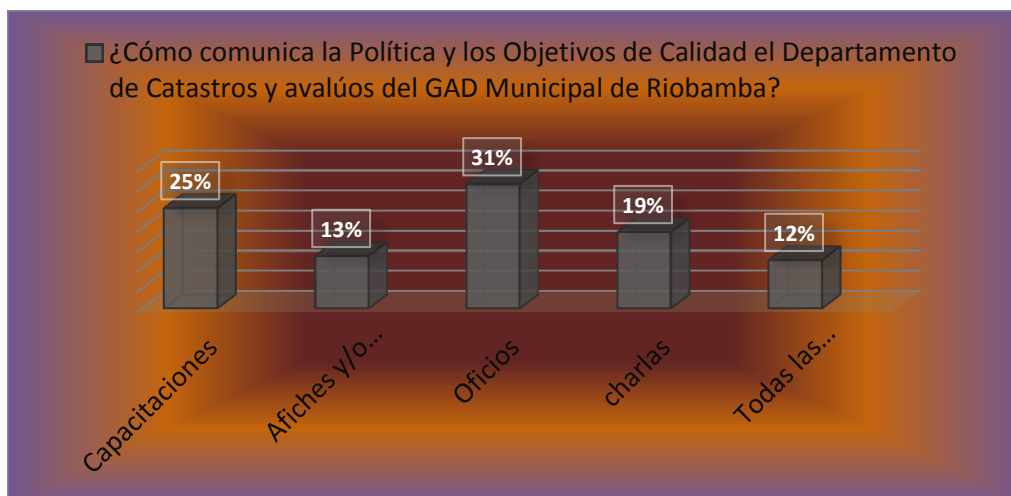
#### Interpretación

N°	Pregunta	Capacitaciones	%	Afiches y/o...	%	Oficios	%	charlas	%	Todas las...	%	N°	Total
3	¿Cómo comunica la política y los objetivos de calidad el departamento de catastros y avalúos del GAD Municipal de Riobamba?	4	25	2	13	5	31	3	19	2	12	16	100

Interpretación gráfica

Gráfico N° 3

Política y objetivos de calidad



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autor

#### Interpretación:

Según las encuestas los datos nos indican que existe una variación entre sus medios políticos muy claramente se ve que la necesidad política tiene más injerencia que los objetivos de calidad, estos tienen que ser muy claros para que toda la calidad pueda ser el primer punto de partida para el Departamento de Catastros y avalúos del GAD Municipal de Riobamba.

#### Pregunta 4

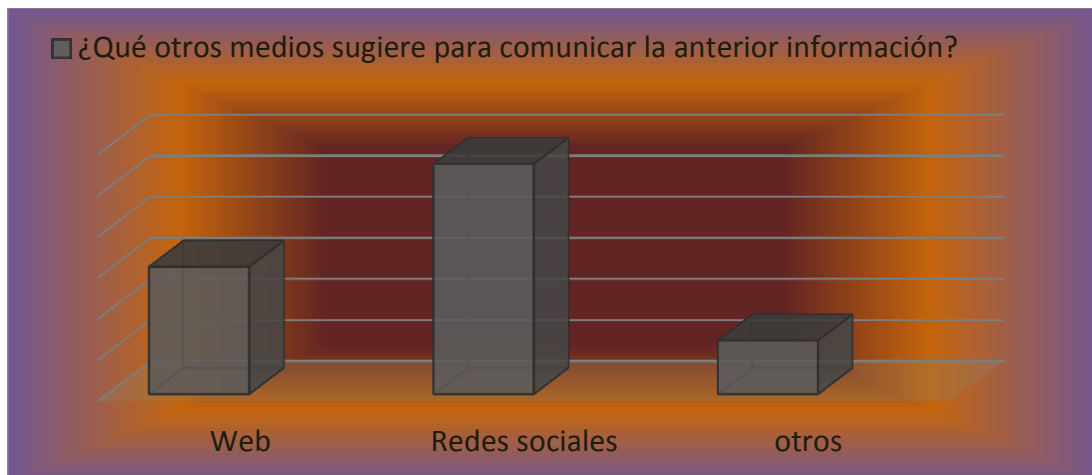
#### Interpretación

N°	Pregunta	Web	%	Redes sociales	%	otros	N°	TOTAL
4	¿Qué otros medios sugiere para comunicar la anterior información?	5	31	9	56	2	13	100

Interpretación gráfica

Graáfico N° 4

Medios de comunicación



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autor

#### Interpretación

Según encuestas e interpretación de la encuesta pasada se puede reflejar que el alto índice en redes sociales es superior para tratar de comunicar la información necesaria, con todo la tecnología que existe en la actualidad se puede crear un alcance superior y dar una mejor atención del Departamento de Catastros y avalúos del GAD Municipal de Riobamba.

## Pregunta 5

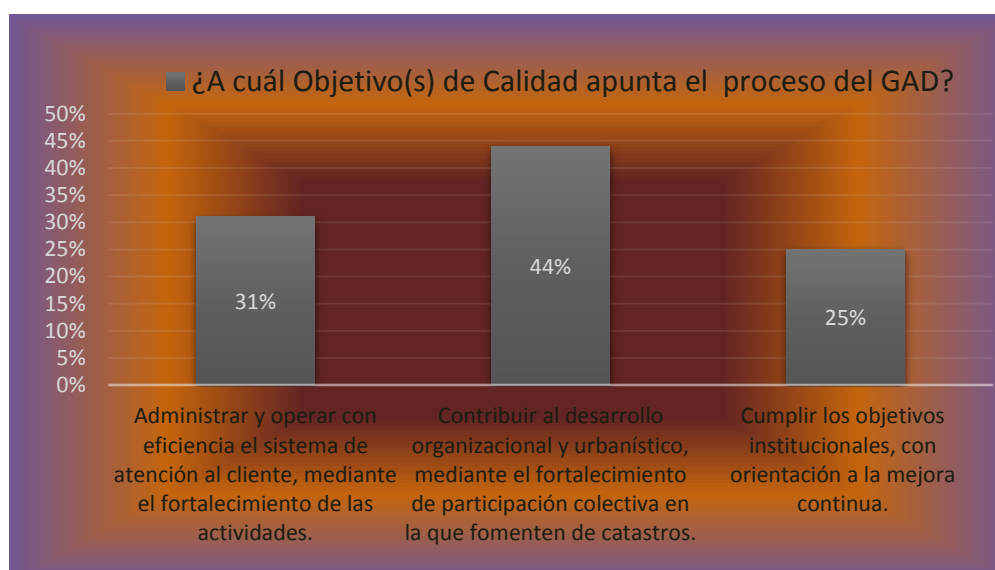
### Interpretación

N°	Pregunta	Administrar y operar con eficiencia el sistema de atención al cliente, mediante el fortalecimiento de las actividades.	%	Contribuir al desarrollo organizacional y urbanístico, mediante el fortalecimiento de participación colectiva en la que fomenten de catastros.	%	Cumplir los objetivos institucionales, con orientación a la mejora continua.	%	N°	Total
5	¿A cuál objetivo(s) de calidad apunta el proceso del GAD?	5	31	7	44	4	25	16	100

### Interpretación gráfica

#### Gráfico N° 5

#### Objetivos de calidad



Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Autor

## **Interpretación**

Según las encuestas empleadas el fortalecimiento de la participación colectiva son necesarias, además tiene que ser el punto de partida para que se pueda dar una mejor participación en equipo para el objetivo de calidad del Departamento de Catastros y avalúos del GAD Municipal de Riobamba.

## Pregunta 6

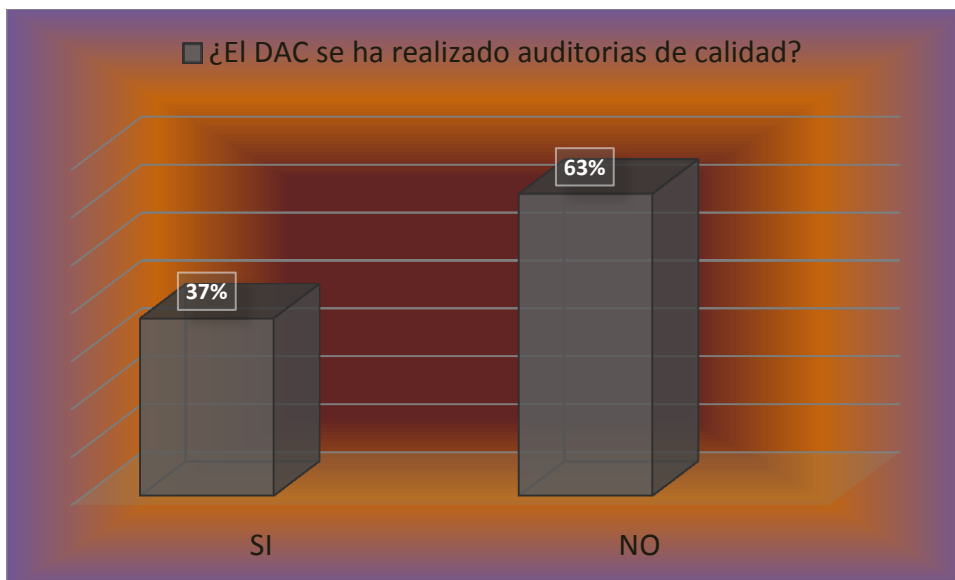
### Interpretación

N°	Pregunta	SI	%	NO	%	N°	TOTAL
6	¿El DAC se ha realizado auditorías de calidad?	6	37	10	63	16	100

### Interpretación gráfica

#### Gráfico N° 6

#### Auditorias de calidad



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autor

### Interpretación

Según las encuestas los funcionarios del DAC las respectivas auditorías no cumplen una función de calidad, las mismas no tienen suficiente espacio para que se pueda dar una mejor dirección a todo el Departamento de Catastros y avalúos del GAD Municipal de Riobamba.

## Pregunta 7

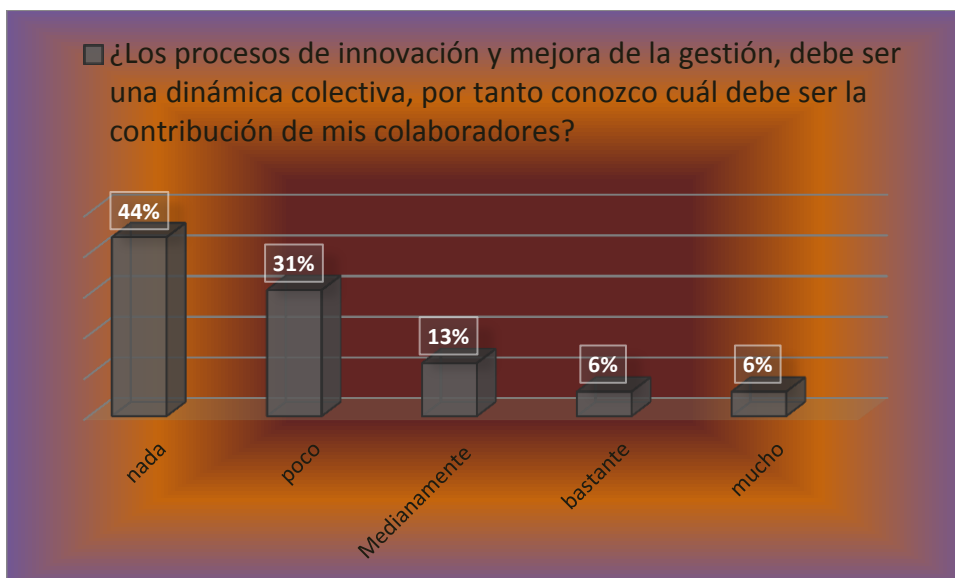
### Interpretación.

Nº	Pregunta	nada	%	poco	%	Medianamente	%	bastante	%	mucho	%	Nº	Total
7	¿Los procesos de innovación y mejora de la gestión, debe ser una dinámica colectiva, por tanto conozco cuál debe ser la contribución de mis colaboradores?	7	44	5	31	2	13	1	6	1	6	16	100

Interpretación gráfica

Gráfico N° 7

Procesos de innovación



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autor



### **Interpretación**

Según las encuestas los funcionarios no conocen una dinámica colectiva que debe existir entre colaboradores, por lo tanto no existe la suficiente colaboración entre los propios compañeros y entorpecen el trabajo de calidad que debe existir del Departamento de Catastros y avalúos del GAD Municipal de Riobamba.

## Pregunta 8

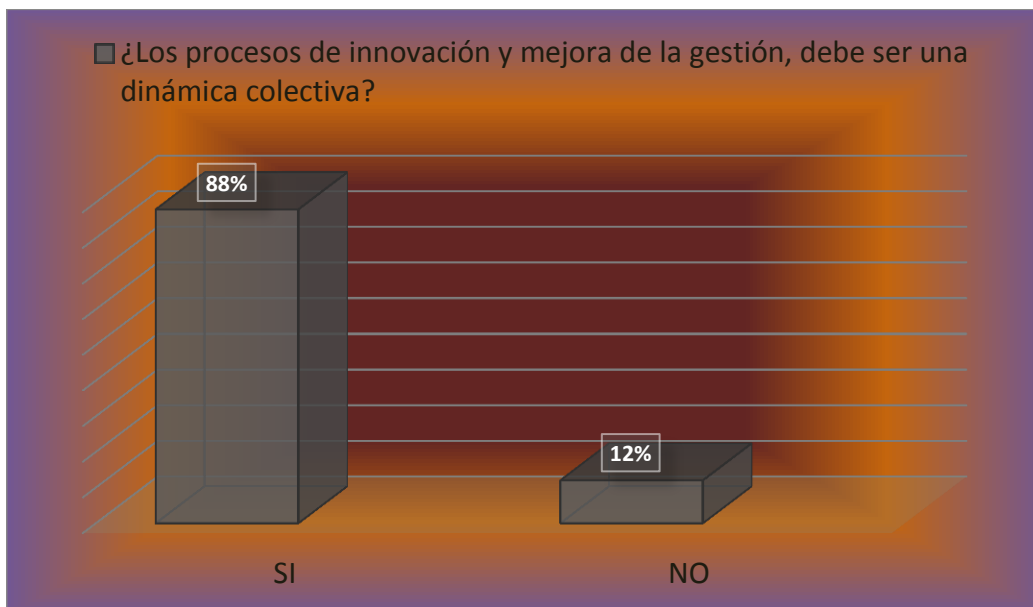
### Interpretación

N°	Pregunta	SI	%	NO	%	N°	TOTAL
8	¿Los procesos de innovación y mejora de la gestión, debe ser una dinámica colectiva?	14	88	2	12	16	100

Interpretación gráfica

Gráfico N° 8

Proceso de innovación y mejora de gestión



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autor

### Interpretación

Según las encuestas los procesos de innovación y mejora de gestión deben cumplir una dinámica colectiva superior que pueda alcanzar todos los objetivos planteados tanto a dentro que ocupara el primer lugar para una mejor atención en el Departamento de Catastros y avalúos del GAD Municipal de Riobamba.

## Pregunta 9

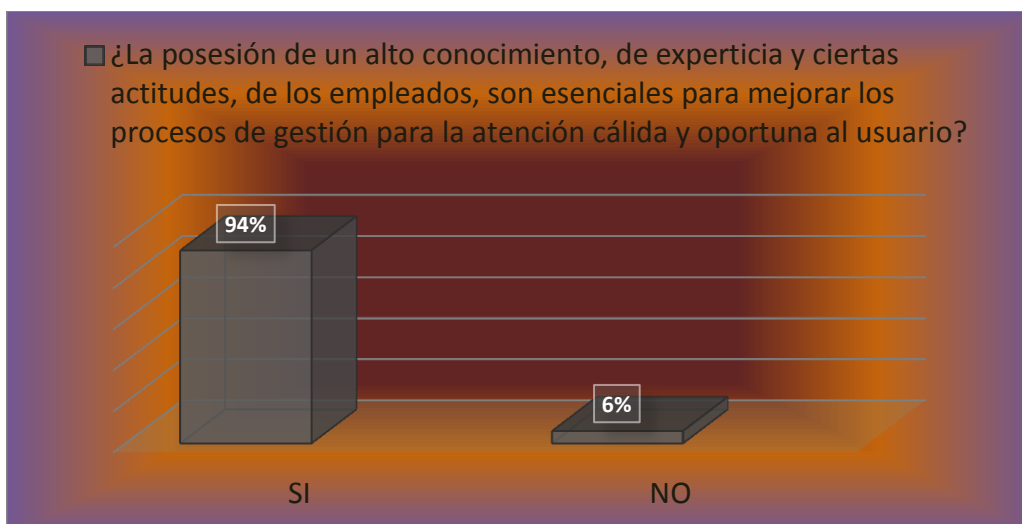
### Interpretación

N°	Pregunta	SI	%	NO	%	N°	TOTAL
9	¿La posesión de un alto conocimiento, de experticia y ciertas actitudes, de los empleados, son esenciales para mejorar los procesos de gestión para la atención cálida y oportuna al usuario?	15	94	1	6	16	100

### Interpretación gráfica

#### Gráfico N° 9

#### Procesos de gestión



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autor

### Interpretación

Según las encuestas los funcionarios deben carecer de un alto conocimiento esencial para la mejora de procesos de gestión, en esta encuesta se ha visto claramente que no tienen o no quieren cumplir con su rol de dar una mejor atención óptima de calidad y la impericia lo utilizan para otros objetivos, y dejan a un lado la importancia que es el Departamento de Catastros y avalúos del GAD Municipal de Riobamba.

## Pregunta 10

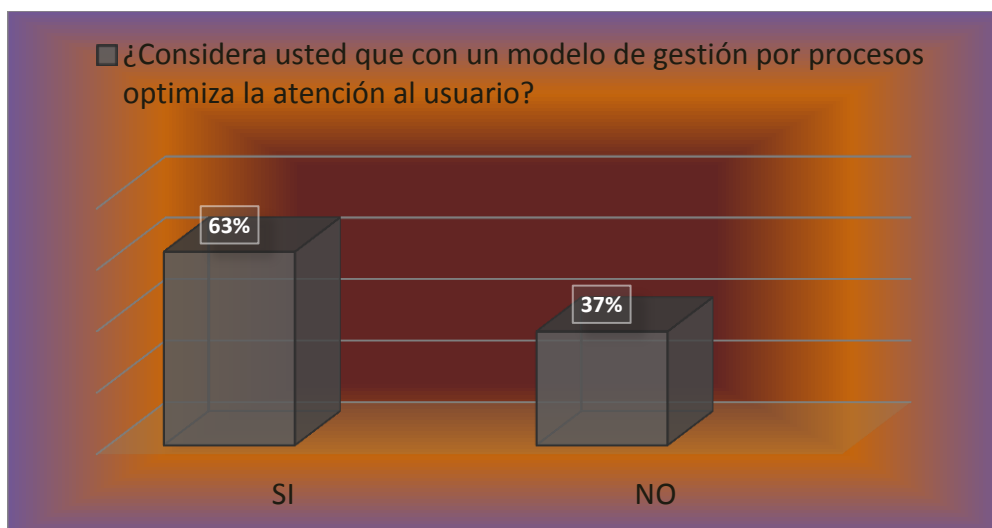
### Interpretación

N°	Pregunta	SI	%	NO	%	N°	TOTAL
4	¿Considera usted que con un modelo de gestión por procesos optimiza la atención al usuario?	10	63	6	37	16	100

Interpretación gráfica

Gráfico N° 10

Modelo de gestión



Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Autor

### Interpretación

Según las encuestas los funcionarios deben considerar, que la optimización de un modelo de gestión contribuye en gran parte la atención al cliente, los funcionarios de esta dependencia deben entender que es la base para tener un mejor cobro de tributos y buscar el bienestar del Departamento de Catastros y avalúos del GAD Municipal de Riobamba.

## CAPÍTULO IV

### 4. Propuesta de un modelo de gestión por procesos.

#### 4.1. Direccionamiento estratégico.

Las organizaciones públicas y privadas para crecer y permanecer en un alto grado de competitividad, deben tener muy claro su filosofía institucional, es decir definiendo plenamente su direccionamiento estratégico. Todos los miembros de la organización deben estar comprometidos y para hacerlo debe conocer y compartir plenamente la visión de su empresa e identificarse con ella, comprender la estrategia y avanzar a través de los valores, hacia la visión cumpliendo la misión. El diagnóstico estratégico es el análisis de la situación actual de la organización, tanto en su ambiente interno como frente al entorno. Una vez concluido el análisis situacional de la organización inicia la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los procesos o áreas estratégicas.<sup>26</sup> Con la definición de la visión y misión institucionales y el análisis de la situación actual de la Flota Petrolera Ecuatoriana por medio del método FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), se determina las estrategias más adecuadas que la Flota debe aplicar para convertir sus debilidades en fortalezas y proteger sus fortalezas de las amenazas externas.

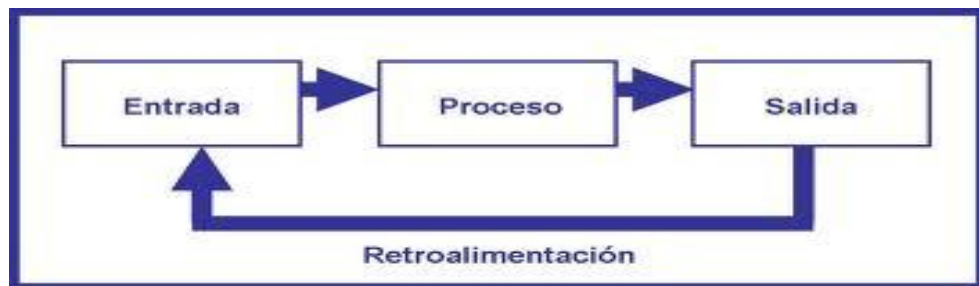
El nacimiento del pensamiento estratégico en el DAC Municipal se basa en un nuevo enfoque de gestión en la dirección de las empresas, el cambio estructural y la dinamicidad que precisa la necesidad de un “sistema de dirección” para enfrentarse al cambiante entorno.

Un sistema es una reunión o conjunto de elementos relacionados que interactúan entre sí para lograr un fin determinado; En relación a la organización integrar la gestión del talento humano y material es una base fundamental del logro de metas y objetivos. Por consiguiente, un sistema consta de cuatro elementos primordiales:

- a) Importación (entradas): La organización recibe insumos del ambiente y provisiones renovadas de energía de otras instituciones, o de personas, o del medio ambiente material.

- b) Transformación (procesamiento): Los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma sus insumos en productos acabados, mano de obra, servicios, etc.
- c) Salidas: Son el resultado de la operación del sistema. Mediante éstas (outputs) el sistema envía el producto o servicio resultante al ambiente externo.
- d) Retroalimentación: Es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. La retroalimentación (feedback) constituye una acción de retorno. La retroalimentación sirve para lograr que el sistema funcione dentro de determinadas condiciones o límites.

### Ilustración 1: Sistema de direccionamiento



Fuente: Guía Didáctica Gestión por Procesos

Elaboración: Autor

Para la propuesta se ha definido a la organización como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que interactúan en beneficio de la atención al usuario y por un mismo fin, dicho sistema está integrado por subsistemas, pueden ser: Psicosocial, Técnico y Administrativo.

El enfoque abierto reconoce los sistemas en relación dinámica con su medio ambiente y se retroalimentan transformando las entradas en productos o servicios; Un sistema busca lograr el equilibrio perfecto de satisfacer las necesidades del mercado adquiriendo los recursos e insumos necesarios en el ciclo de ingreso –tramite-, y salida para promover a su vez el cambio de componentes, estructuras, procesos y demás partes internas para la mejora continua de atención al usuario.

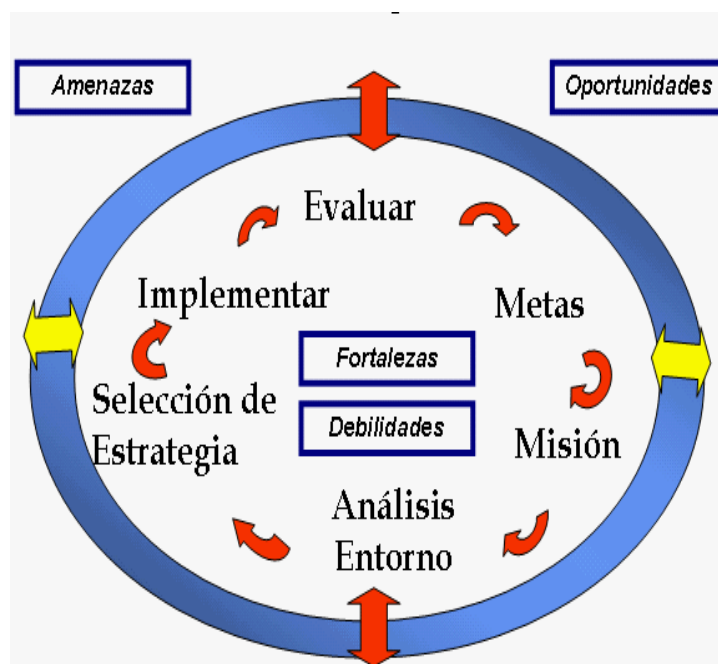
La gestión de los subsistemas de la organización llevan a cabo las actividades coordinando en forma eficiente los procesos y actividades.

El “Direccionamiento Estratégico” se basa en el conocimiento y la experiencia, facilita la comprensión de la realidad para evaluar una situación específica del DAC, clasificar los recursos financieros, operativos y logísticos, a fin de satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de los clientes, internos y externos. A este proceso se lo denomina “Planificación Corporativa” la cual compila tres estrategias elementales.

- a) Estrategia Administrativas
- b) Estrategia Marketing
- c) Estrategia Competitivas

Dichas tácticas apoyan la orientación de los productos hacia el mercado además del análisis de las oportunidades y las amenazas del entorno relacionado con la compañía, la optimización de recursos y la elaboración de los principios corporativos.

### Ilustración 2: Elementos Fundamentales Planificación Estratégica



Fuente: Guía didáctica Gestión por Procesos  
Elaboración: Autor

“Es vital pensar en la prospectiva porque es allí donde pasaremos la mayor parte de nuestro tiempo”

Asumiendo este reto, las organizaciones han optado por considerar la dirección estratégica como plataforma de sus Planes de Gestión-Estratégica junto con la elaboración, evaluación y cuantificación de objetivos.

#### **4.1.4. Principios y valores**

Cuando se está hablando de principios, se entiende como tales, entre otras cosas, la integridad de la persona, el respeto a la palabra dada, la integridad, la honestidad, la lealtad, el respetar la vida, disciplina, procurar hacer el bien, amar a la patria, etc. En esta enumeración hay cosas que en realidad corresponden a lo que se denomina valores (lealtad, honestidad...) y otras que más propiamente se las coloca a nivel de los principios o normas básicas naturales (procurar hacer el bien, respetar la vida...), porque tienen un carácter más fundamental. Quien llama principios a aquellos valores es porque les está asignando ese carácter, le está dando un valor especial, un valor agregado por encima de circunstancias variables.

Los principios no son resultado de una moda pasajera, constituyen una preocupación antigua en la historia de la humanidad. No solo hay principios en ciencias como la física, se los encuentra en el campo jurídico, médico o administrativo, por ejemplo la buena fe, la salud, la calidad, la excelencia o el servicio. No se puede colocar en un mismo orden de análisis la excelencia que la dignidad humana, lo primero es un principio administrativo y lo segundo es un derecho fundamental humano que corresponde a una ley natural que no puede ser cambiada por nadie. Lo mismo se podría decir de los valores que a veces se colocan como principios: honestidad, lealtad, integridad, etc. En realidad se tratan de valores que también pueden darse como virtudes personales.

En la ética como ciencia de la conducta humana también hay principios o leyes naturales, reconocidas como tales a lo largo del tiempo, “hacer el bien y evitar el mal”, “no hacer a otro lo que no se quiere para sí”, etc. Son normas prácticas universales propias del vivir normal del hombre independientemente de su cultura, raza, ideología o religión. En esta línea pueden inscribirse los que hoy se denominan derechos humanos primarios: la dignidad de la persona, el derecho a la vida, al buen nombre, a la libertad, al trabajo. También se habla a veces de los principios como paradigmas o como normas.



Los principios obran en cierta manera como paradigmas básicos en una ciencia o en el comportamiento, o como normas básicas que hay que acatar. Pero no se puede reducir los principios a paradigmas ni a normas, porque el principio inspira conductas que van más allá del paradigma o de la norma. Fundamental para asegurar la asertividad en la gestión de cualquier empresa es la claridad en las definiciones de los principios y valores reconocidos por la organización para el permanente desarrollo de su actividad y la obtención de los resultados deseados. Los valores y principios que Flota Petrolera Ecuatoriana - FLOPEC desea resaltar y propender para establecer y/o mantener dentro de la cultura de la Empresa, en los próximos años, son:

- ◆ **Honestidad:** Este valor se ha considerado asumiendo el compromiso que deben tener todos los niveles de la organización para desarrollar una gestión imparcial, transparente y objetiva frente a los diferentes actores.
- ◆ **Eficiencia:** Se trata de la capacidad de alcanzar objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta forma su optimización.
- ◆ **Trabajo en equipo:** Integrar la comunicación y la participación de los equipos de trabajo con las diferentes áreas de la empresa a fin de obtener los objetivos deseados
- ◆ **Proactividad:** Realizar acciones favorables ante posibles eventos que puedan influir en el cumplimiento de los objetivos del DAC Municipal.
- ◆ **Respeto:** Observar los derechos de las personas y del medio ambiente
- ◆ **Lealtad:** Fiel cumplimiento de la normativa legal y los valores de la institución bajo principios de legalidad, verdad, y honorabilidad
- ◆ **Compromiso y calidad con el trabajo:** Estos valores se han considerado como los generadores de una cultura que en primer lugar tienda a dar un mejor servicio y en segundo lugar involucrar a toda la organización antes de salir hacia el ambiente externo e intentar garantizar a los usuarios que hay que empezar a mirar hacia dentro y saber que sus servicios son satisfactorios.

- ♦ **Puntualidad:** Es la capacidad que tiene una persona para llegar en horario a sus tareas, a los lugares a los que debe concurrir.

#### 4.1.5. Matriz axiológica

Es un ejercicio de la Alta Gerencia que tiene como fin servir de guía para formular la escala de valores de una organización y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro

**Cuadro N°  
Matriz lógica**

	CLIENTES	PROVEEDORES	GOBIERNO	EMPLEADOS	INSTITUCIÓN	MEDIO AMBIENTE	SOCIEDAD	COMPETENCIA
Honestidad	X	X	X	X	X	X	X	
Eficiencia	X			X	X		X	
Trabajo en equipo				X	X			
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X	X	
Proactividad				X	X			
Respeto	X	X	X	X	X		X	
Lealtad			X	X	X			
Compromiso y calidad con el trabajo			X	X	X			
Puntualidad	X	X		X				

Fuente: Elaborado por Luis Villalva

## Matriz axiológica

	CLIENTES	PROVEEDORES	GOBIERNO	EMPLEADOS	INSTITUCIÓN	MEDIO AMBIENTE	SOCIEDAD	COMPETENCIA
Honestidad	Proporcionar de la manera más adecuada los servicios que brinda la coordinación	Recibirá satisfacción el bien o servicio obtenidos, entregando a cambio el pago justo dentro de una normativa clara	Cumpliendo con todas las leyes y reglamentos emitidos por la administración del estado, con la finalidad de ser un eslabón más del crecimiento institucional	Manteniendo siempre una igualdad de condiciones y oportunidades en todos los niveles y actividades de la empresa	Entregando nuestro mejor esfuerzo en el ámbito profesional con un cariño especial a la institución que recibe nuestro trabajo	Ser un ente más de cuidado con el medio ambiente	Manteniendo una conducta limpia en todos los ámbitos de la sociedad	
Eficiencia	Entregar un servicio de alta calidad			Ser reconocido como empleados bien formados y competitivos en todas las áreas	Entregando a la empresa soluciones y no problemas laborando para el crecimiento de la empresa		Ser reconocido como ente emprendedor y de apoyo para la sociedad.	
Trabajo en equipo				Integrar la comunicación y la participación entre el personal de la empresa	Fomentando el trabajo en equipo en las diferentes áreas de la empresa para alcanzar los objetivos deseados			
Proactividad				Manteniendo una posición ordenada y perseverante en las labores cotidianas para obtener un trabajo de calidad	Trabajando por el bien de la institución de una manera constante y abnegada			
Respeto	Tratarles de forma adecuada basándose en los principios éticos y morales que establece la sociedad	Brindarles a todos un tratamiento por igual en las mismas condiciones de competencia	Respetando su institucionalidad a cabalidad	Aceptando a las personas como son con sus virtudes y defectos	Entregando el mejor servicio sea individual o colectivo		Respetando a los individuos en el conglomerado social	
Lealtad			Cumpliendo las normas y leyes vigentes como empleado y ciudadano	Manteniendo la mejor relación laboral manejando una línea de honestidad uniendo esfuerzos por el bien común y de la institución	Cumpliendo con todas las normas internas de la empresa			
Compromiso y calidad con el trabajo			Apoyando a la institución con trabajo calificado para el desarrollo integral de la misma	Brindándoles todo el apoyo y recursos para que cumplan sus funciones	Entregando de manera más comprometida el trabajo			
Puntualidad	Entregando el servicio a tiempo y en forma oportuna	Pagando en forma oportuna por el bien o servicio recibido		Entregarles su pago y demás beneficios sociales a tiempo				

#### **4.1.6. Misión del DAC**

La misión del Departamento de Avalúos y Catastros de la ciudad de Riobamba es servir a la comunidad con la cortesía, agilidad y eficiencia en la solución de conflictos prediales del Catastro Urbano y Rural, cumpliendo satisfactoriamente el procedimiento establecido en la ley de Régimen Municipal.

#### **4.1.7. Visión del DAC**

El Departamento de Avalúos y Catastros de la ciudad de Riobamba tiene como visión convertirse en una institución sólida que cumpla todos los requerimientos de la ciudadanía en la solución de los grandes problemas que aqueja a la ciudad, que por su crecimiento desordenado y acelerado se presentaran en mayor escala, a fin de brindar servicios de calidad oportunos y eficaces resultados para de esta manera contribuir al desarrollo de nuestro cantón.

#### **4.1.8. Formulación de objetivos del DAC**

##### **4.1.8.1. Objetivos general**

Precautelar los intereses de los propietarios de los predios ubicados dentro de la ciudad y fuera de ella, bajo lo establecido en la ley de la Cootad.

##### **4.1.8.2. Objetivos de crecimiento**

- ◆ Aplicar el reglamento de la ley de la Cootad donde estipula el crecimiento a cada situación a los predios ingresados en el catastro.
- ◆ Brindar el servicio de cordialidad que requiere el usuario.
- ◆ De ofrecer agilidad en el despacho de trámites que constituyen requisitos indispensables que necesita el usuario.
- ◆ Incrementar los estándares de calidad del servicio que presta el DAC en un 20% durante el año 2014.

- ◆ Implementar al 100% el sistema de procesos .de gestión de calidad para fortalecer la atención cálida y oportuna.
- ◆ Implementar una administración por procesos para después automatizarlos durante el año 2014.
- ◆ Desarrollar y optimizar la capacidad tecnológica en el Departamento de Avaluos con tecnología de punta.
- ◆ Integrar los planes operativos, técnicos y administrativos de cada gerencia a los objetivos estratégicos corporativos durante el año 2014.

#### **4.1.9. Base legal del D.A.C**

El Departamento de Avalúos y Catastros esta normado por la ordenanza vigente en el Art. 314 de la Ley de la COOTAD, y que la Municipalidad y sus Direcciones Departamentos manifiesta que desarrolla sus actividades en funciones relacionadas con la ejecución de obra pública y prestación de servicios. Esta se complementa mediante el desarrollo el mandato constitucional contenido en la carta magna de la constitución.

#### **4.1.10. Servicios que presta el D.A.C.**

- ◆ Remitimos informes para protocolización de prescripción extraordinaria de dominio.
- ◆ Otorga informe de exoneración de ley del anciano y discapacidad.
- ◆ Otorga informe de porcentaje de exoneración de rebaja hipotecaria.
- ◆ Atiende reclamos de impuestos prediales tanto urbanos y rurales.
- ◆ Ingresos de predios al sistema catastral urbano y rural.
- ◆ Ingresos de propiedades horizontales y subdivisiones.
- ◆ Traspaso de dominio urbano y rural.
- ◆ Emite informes de solares no edificados.
- ◆ Corrección de áreas.
- ◆ Inspecciones.

#### **4.1.11. Estrategia corporativa y decisiones**

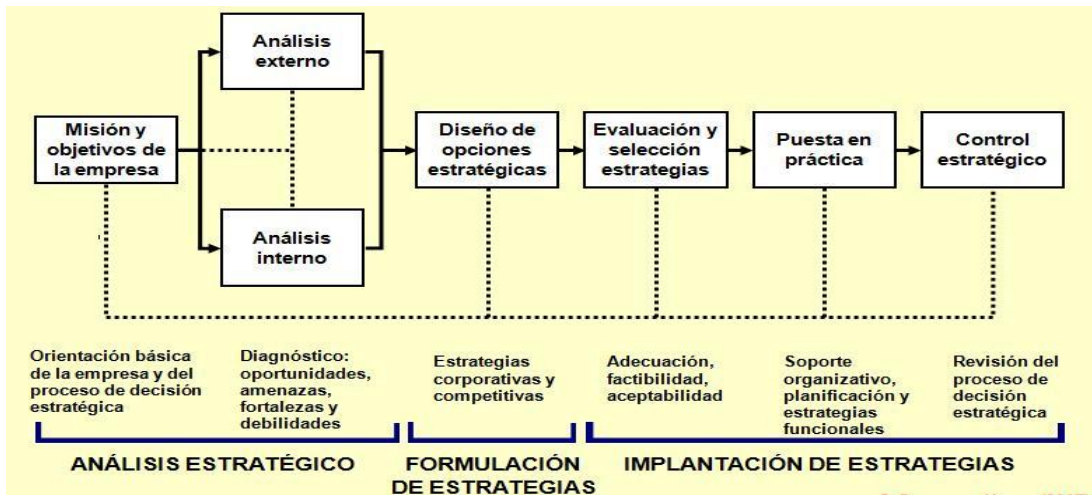
La estrategia propuesta es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva del DAC y la acentúe, en forma de lograr el crecimiento y la expansión en la imagen corporativa municipal desarrollando las competencias laborales en el desempeño.

La Estrategia es el resultado del proceso de especificar los objetivos, las políticas y los planes de una organización para alcanzar dichos objetivos, y la asignación de recursos para ejecutar planes pertinentes. El DAC toma decisiones de diferente naturaleza a partir de la información y recursos disponibles y en función de los objetivos a alcanzar. Conviene distinguir entre decisiones estratégicas, tácticas y operativas.

- ◆ Decisiones estratégicas: Asignación de recursos importantes con impacto a largo plazo sobre el conjunto del Departamento. Se trata de decisiones no estructuradas con una alta complejidad e incertidumbre. Con dichas decisiones buscan la adaptación al entorno en las mejores condiciones posibles. En caso de error, los efectos son muy negativos y difíciles de subsanar.
  
- ◆ Decisiones tácticas. Consiste en la aplicación sistemáticamente de movilizar recursos del Departamento para desarrollar las decisiones estratégicas.
  
- ◆ Decisiones operativas. Se trata de decisiones rutinarias y repetitivas, permitiendo su programación, y en caso de desviaciones o errores se pueden corregir rápidamente.

Cabe recalcar que el análisis tanto de los agentes internos como externos de la organización ayudan a diseñar estrategias acordes al entorno, la implementación, así como su evaluación y su control de las mismas forma parte esencial de la organización pues ejecuta la retroalimentación para el mejoramiento continuo, seguido del perfeccionamiento de productos y servicios.

### Ilustración 3: Proceso de un Sistema basado en Estrategias



Fuente: Mejora Continua de la Calidad en los Procesos

Elaboración: Autor

#### 4.2. Gestión por procesos

Gestión por procesos se relacionan con las diversas estrategias que integran la manera de operar las organizaciones, cuyo punto de partida es los procesos como las vías sustantivas del trabajo, a partir de los cuales se definen funciones, atribuciones, responsabilidades y la asignación de recursos, y se caracteriza por la horizontalidad de las relaciones entre los diversos actores del servicio municipal.

Por lo antes mencionado, la gestión por procesos siendo definidos éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la

comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

Ilustración 4: Gestión por Procesos en la Organización



**Fuente:** Guía de Gestión Basada en Proceso  
**Elaboración:** Autor

Para que las actividades se desarrolle correctamente, no es suficiente con prevenir los errores, ni con determinar las causas de los mismos, sino es necesario incorporar la calidad a todas las fases del proceso e implicar a todos los agentes partícipes en él, buscando la mejora continua, éste nos lleva al concepto de Calidad Total y a la Excelencia en las actividades y servicios de orden público municipal

La Calidad Total- Excelencia en la propuesta reúne las mejores estrategias de gestión global desarrolladas por las organizaciones. Tiene como principio que todo proceso, producto o servicio, es susceptible de ser mejorado en relación con los mecanismos de obtención de resultados o con los resultados mismos. La norma internacional ISO 9001-2000 define un proceso como “una actividad que utiliza recursos, y que se Gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados”.

En concordancia con lo antes mencionado, una organización que base su funcionamiento en un sistema de Gestión de Procesos, ha de considerar y aplicar los principios básicos de la calidad total en los mismos, como son:



- ◆ Satisfacción del cliente.
- ◆ Seguimiento y Control.
- ◆ Hacer coherentes la misión y visión.
- ◆ Dirección basada en resultados.
- ◆ Satisfacción del personal.

Ilustración 5: Ventajas de un Sistema de Calidad



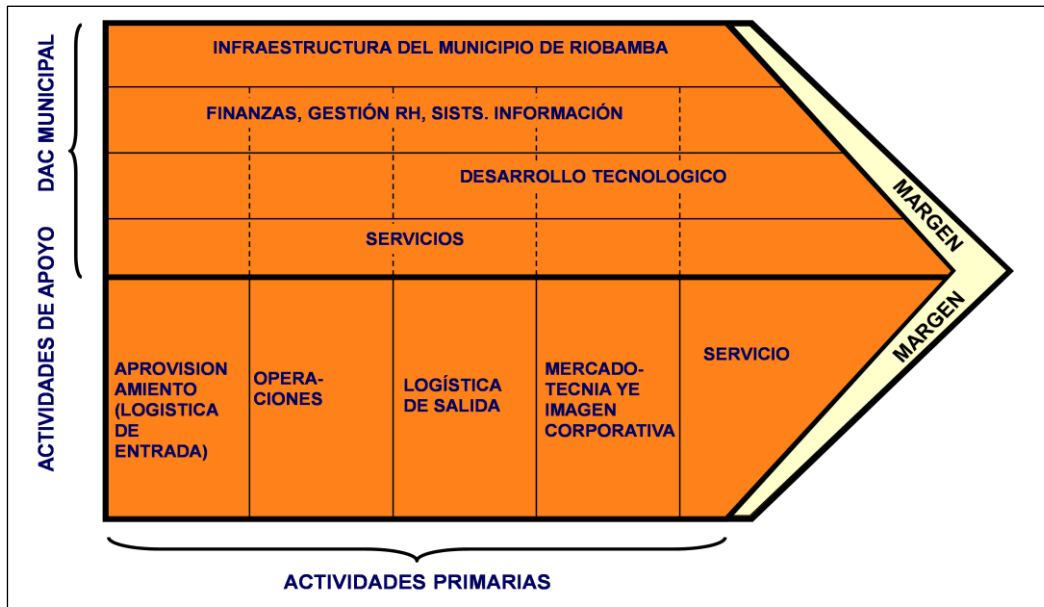
**Fuente:** Guía de una Gestión Basada en Proceso  
**Elaboración:** Autor

#### 4.2.4. Cadena de valor

“La cadena valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor”.

Cada empresa es un conjunto de actividades desempeñadas para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Dichas serie de actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor, mostrada en (Ilustración 6).

Ilustración 6: Cadena de Valor



**Fuente:** Mejora Continua basado en un Sistema de Calidad

**Elaboración:** Autor

La cadena de valor del DAC Municipal y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de la política, de su estrategia, y de su enfoque para implementar las tácticas administrativas y las economías fundamentales para las actividades mismas.

Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte:

### **Actividades primarias o de línea**

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la Servicio y tramitación:

- ♦ Logística interior (de entrada): actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para la tramitación.
- ♦ Operaciones: actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.

- ♦ Logística exterior (de salida): actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.
- ♦ Mercadotecnia e imagen corporativa: Actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender la imagen del DAC Municipal de Riobamba.
- ♦ Servicios: Son provisión de servicios complementarios al servicio tales como: medios digitales para la valoración de predios, Autonomía

### **Actividades de apoyo o de soporte**

Actividades en optimizar el servicio e el ordenamiento y crecimiento organizado de la ciudad:

- ♦ Infraestructura del Departamento: tales como la planeación, las finanzas, valoración de la propiedad urbana y rural.
- ♦ Gestión de recursos humanos: actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- ♦ Desarrollo de la tecnología: Investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades.
- ♦ Aprovisionamiento: Actividades relacionadas con el proceso de compras.

El desagregar un GAD en estas actividades permite realizar un mejor análisis interno permitiendo potenciar o aprovechar las ventajas competitivas, y hallar formas de minimizar dichos costos.

**Ilustración 7: Resumen de un Proceso**



**Fuente:** Mejora Continua basado en un Sistema de Calidad  
**Elaboración:** Autor

#### **4.2.5. Elementos de un proceso**

En todo proceso se distingue una serie de elementos o componentes fundamentales. No existe proceso sin ellos aunque no estén identificados correctamente.

- a) Entradas.- Se clasifican en recursos e insumos:
  - ♦ Recursos.- Proporcionan las facilidades para desarrollar las operaciones o tareas del proceso.
  - ♦ Insumos.- Es todo bien material próximo a ser procesado.
- b) Subprocesos.- Son tareas identificadas en un proceso. Su determinación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- c) Salidas, resultados o productos.- Son resultados o productos, generados por un proceso, pueden constituir entradas de un siguiente proceso cuando el cliente es interno, o constituir el producto final (bien o servicio) cuando el cliente es externo.
- d) Clientes (internos, externos).- Son internos si forman parte del sistema de gestión del proceso y externos si no forman parte de ese sistema.
- e) Sistema de monitoreo, control y evaluación.
- f) Responsable del proceso.- Son las áreas o personas involucradas en el cumplimiento de cada una de las actividades u operaciones de acuerdo a los objetivos, funciones y procedimientos acordados para tal fin.

De forma general, los Procesos deben ser definidos e implantados de la forma más simple y sencilla posible, siempre desde la expectativa del usuario, considerando la satisfacción del cliente.

#### 4.2.6. Clasificación de los procesos

Desde el enfoque de la propuesta existen muchas maneras de catalogar los procesos. Una clasificación de los procesos por la importancia de los mismos para una organización, permite distinguir entre:

- ◆ Procesos Estratégicos.- Son procesos de la dirección y engloban los procesos de planificación, de toma de decisiones y despliegue de planes y políticas de la organización, como pueden ser la Política de la Calidad, el Establecimiento de Objetivos, los Recursos, la Mejora Continua, las Auditorias, los Indicadores, etc.
- ◆ Procesos Operativos.- Llamados “Procesos Clave”, componen la habilidad de la organización. Afectan directamente la realización del producto o la prestación del servicio y a la satisfacción del usuario externo. Trasladan la misión de la organización, es decir, la materializa para el cliente, y añaden valor. En general son los procesos que consumen la mayor parte de los recursos. Pueden ser: de desarrollo, producción y entrega de servicios o productos, atención al cliente, quejas y reclamaciones, etc.
- ◆ Procesos de Soporte.- Llamados también “Procesos de Apoyo”. Aportan al resto de los procesos los recursos necesarios su desarrollo.

**Ilustración 8: Clasificación de Procesos**



**Fuente:** Guía Basada en una Gestión por Procesos  
**Elaboración:** Autor

#### 4.2.7. Niveles de los procesos

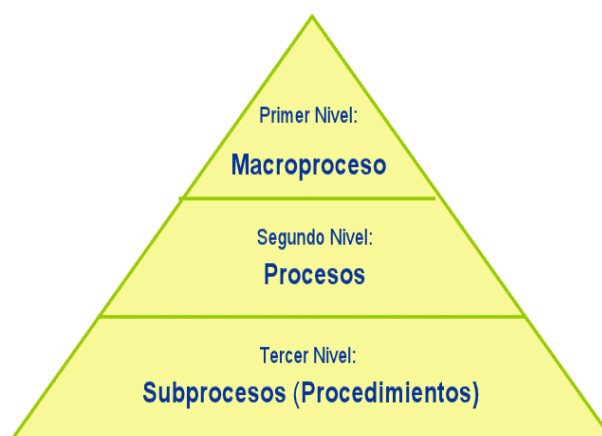
Desde el punto de vista genérico, los procesos son las actividades claves requeridas para dirigir una organización; Esta jerarquía muestra tres niveles:

**Macroproceso:** Son aquellos procesos que, por su mayor nivel de jerarquía, están relacionados directamente con las principales áreas de gestión de la unidad de información.

**Procesos:** Son los ciclos identificables dentro de cada uno de los macroprocesos. Hacen parte de los macroprocesos primarios o de apoyo.

**Subprocesos:** Es la actividad o conjunto de actividades que emplean un insumo.

Ilustración 9: Procesos según su Jerarquía



**Fuente:** Guía Basada en una Gestión por Procesos

**Elaboración:** autor

Existen procesos altamente complejos que involucran inversión de tiempo y recursos aunque también existen procesos muy sencillos. Con frecuencia los macroprocesos complejos se dividen en un determinado número de Subprocesos con el fin de minimizar el tiempo que se requiere para mejorar el macroprocesos.

Todo macroproceso o Subproceso está compuesto por un determinado número de actividades, a su vez las Actividades son las acciones requeridas para obtener un determinado resultado.

#### **4.2.8. Mapa de procesos**

Es la herramienta de análisis para la mejora de la gestión, el mapa de procesos proporciona una perspectiva global-local, obligando a “posicionar” cada proceso respecto a la cadena de valor.

Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo Gestionan, utilizándose como instrumento de consenso y aprendizaje; La visión gráfica de un proceso facilita la comprensión integral del mismo y la detección de puntos de mejora.

Mediante el mapa de procesos se identifican y clasifican las diferentes actividades integrantes del proceso a realizar, y la interrelación existente entre todas ellas, las áreas de decisión, de desarrollo, etc.

#### **4.2.9. Aspectos fundamentales de la gestión por procesos**

##### **4.2.9.1. Definición e identificación de procesos**

Es fundamental para el DAC conocer todos los procesos, subprocesos y actividades desarrollados para poder ejecutar cualquier tipo de acción y más aún implementar un proceso de mejora.

Principalmente, es preciso realizar un estudio de las áreas de actividad más relevantes de la organización, y detectar los procesos valiosos de la misma con el fin de construir el mapa de procesos. Todos los procesos identificados han de cumplir con los requisitos básicos:

- ◆ Repetitivos
- ◆ Sistemáticos
- ◆ Medibles
- ◆ Observables

- ◆ Añaden Valor

Por consiguiente, se detectará los procesos operativos, esto es, los que mayor impacto tienen en los objetivos estratégicos definidos por la organización. Estos procesos deben estar dirigidos a satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores, para su identificación debemos considerar los siguientes aspectos: clientes, servicio o productos ofrecidos, y forma de generarlos.

Se ha considerado que, dependiendo del tipo de organización, algunos procesos pueden ser considerados como claves o de apoyo. Por último, los procesos estratégicos son aquellos relacionados con la dirección, organización, planificación y estrategia de la organización. Dichos procesos incluirán la definición de la misión, visión y valores. Estos procesos son de carácter global y transversal u horizontal, en efecto afectan a todas las áreas de la organización.

Es recomendable que los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad se representen mediante un diagrama o mapa, el cual indique la conexión de los procesos entre sí, a través de sus salidas y entradas, y adicionalmente identifique a los 'dueños de los procesos'. Con base en lo anterior, se da inicio al análisis de los procesos identificados, sin embargo, previo el análisis de un proceso, hay que señalar algunos aspectos importantes:

- a) Identificar aquellas actividades que requieran cambios o ajustes.
- b) Identificar y definir la documentación necesaria para asegurar la eficaz planificación, operación y control del proceso.
- c) Asegurar el cumplimiento de los requisitos de normas.
- d) Establecer las bases para la mejora continua de los procesos.



Como resultado del análisis se podrá identificar aquellas actividades precisadas de cambios o ajustes; identificar y definir la documentación necesaria para asegurar la eficaz planificación, operación y control del proceso; Indicadores que determinen la eficacia de cada uno de los procesos identificados, así como de los registros generados por la ejecución de las actividades dentro de cada proceso y establecer las bases para la mejora continua.

#### **4.2.9.2. Selección de procesos claves y procesos críticos**

El DAC deberá identificar y atender los procesos críticos, los cuales por su estado actual o predecible, es conveniente vigilarlos hasta lograr su normalización o estabilización. También son procesos críticos, los de naturaleza crucial y los dependientes de recursos, medios técnicos u operativos.

Este tipo de procesos inciden de forma directa en los resultados que alcanza la organización, como son: la atención al cliente, formación del personal, planificación estratégica, planificación de la calidad, etc.

Los procesos críticos se caracterizan por alguno de los siguientes aspectos: Tienen un elevado riesgo técnico, tecnológico o dependen de personal muy especializado. Dan lugar, reiteradamente o de manera ocasional, a incidencias conocidas, resultados erróneos o fuera de los límites predefinidos, mostrando la ineficiencia en un control sobre el proceso.

Por otra parte existen grandes posibilidades de mejora y por ende, de optimar su coste de realización. Así mismo de acuerdo a los conceptos antes mencionados, la diferencia de los procesos clave y los críticos, radica principalmente en que los procesos clave están ligados a la estrategia y a los factores clave de éxito de la organización, haciéndolos perdurables en el tiempo. Sin embargo, los procesos críticos, lo son por un periodo de tiempo determinado, mientras se realizan las acciones correctoras y logramos optimizar los procesos.

Algunos procesos críticos pueden extenderse en el tiempo por estar ligados a tecnologías críticas. En estos casos, el tiempo que permanezca el proceso como crítico variará en función de la naturaleza de dichas tecnologías. Es de vital importancia la identificación de

los procesos críticos de la organización y la matriz de procesos con el propósito de diferenciar los procesos más significativos.

#### **4.2.10. Diseño de procesos y documentación**

Las unidades departamentales necesitan diseñar o rediseñar sus procesos según sea el caso, para poder alcanzar los resultados deseados y la mejora continua; La elaboración de la cadena de valor y la identificación de los procesos críticos son la etapa inicial de conocimiento del negocio.

Durante esta etapa las ideas de cambio del proceso pueden resultar verdaderamente creativas debido a que no tienen ninguna base en el diseño del proceso existente.

Analizar un proceso antes de diseñarlo, requiere definir una perspectiva desde el punto de vista del cliente, con el objetivo de asegurar su satisfacción, y de justificar su existencia como parte de un sistema. Determinar las características del proceso (necesidades, requerimientos del cliente, requisitos legales) de cada una de las salidas identificadas, es el paso siguiente previa la documentación del proceso por medio de un diagrama de flujo.

Es recomendable que durante el análisis del proceso no se entre en un estado de ánimo demasiado creativo, es decir, no se sueñe en formas nuevas y mejoras imposibles de realizar en el proceso; y solamente se consideren los ajustes del proceso que contribuyan al cumplimiento de los requisitos de las salidas (productos) y, por ende, en la satisfacción del cliente. Durante la ejecución de esta etapa, se podrá definir aquella documentación que se debe elaborar o revisar para asegurar la eficacia de la operación y control del proceso. Asimismo, desechar aquellos documentos que no son necesarios.

##### **♦ Rol del propietario del proceso**

Al estar, por lo común, distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, por lo general nadie se responsabiliza del mismo, ni de sus resultados finales.

La gestión de procesos introduce la figura esencial de propietario del proceso. El dueño del proceso, es una persona que participa en sus actividades indirecta o directamente. Será ésta responsable incuestionable, teniendo control del proceso desde el principio hasta el final. Generalmente este papel es asignado a un mando o directivo.

El líder del proceso puede delegar este liderazgo en un equipo o en otra persona capacitada en el desarrollo del proceso. En este caso, es vital que el dueño del proceso esté informado de las acciones y decisiones concernientes al proceso, pues la responsabilidad no se delega. Entre las diferentes funciones a cumplir es también encargado de:

- ◆ Documentar procesos.
- ◆ Definir los indicadores claves para evaluar la eficiencia del proceso.
- ◆ Revisar los Indicadores e intervenir según lo requerido por el análisis.
- ◆ Mejorar la efectividad del proceso.
- ◆ Revisar cualquier mejora relacionada con el proceso.
- ◆ Proveer entradas al Programa de Mejora Continua.
- ◆ Direccionar asuntos relacionado al funcionamiento del proceso.
- ◆ Asegurar la distribución oportuna de los recursos necesarios para cada proceso.

#### **4.2.11. Herramientas de priorización de procesos**

##### **4.2.11.1. Matriz de priorización**

La matriz de priorización es una técnica de la propuesta que permite reducir la subjetividad de juicio sobre componentes que se desea priorizar, estos elementos pueden ser: productos, procesos, actividades, etc. El procedimiento para su elaboración es el siguiente:

La matriz consta de columnas y filas que contiene el nombre de todos los procesos a analizar. Cada proceso de las filas se valúan respecto a todos los procesos de las columnas, en la intersección de las filas y columnas con el mismo nombre del proceso quedan vacías y en el resto de las intersecciones se coloca la ponderación especificada. Consideramos la importancia del proceso en relación a los objetivos corporativos y específicos de la empresa y son priorizados según el orden descendente de los porcentajes.

#### 4.2.11.2. Matriz de holmes

Esta matriz es utilizada cuando se desea tomar una decisión sobre que procesos mejorar considerando categorías importantes para el DAC y su entorno.

Usaremos la siguiente ponderación:

**Tabla 2. Ponderación Matriz de Holmes**

5 Contribuye Muy Alto Grado
4 Contribuye Alto Grado
3 Contribuye Medianamente
2 Contribuye Poco
1 Contribuye Muy Poco
0 No Contribuye

**Fuente:** Organización y Procesos

**Elaboración:** Autor

#### 4.2.12. Análisis de valor en los procesos

Un elemento esencial al momento de analizar un proceso es una técnica llamada "Análisis del Valor Añadido". Consiste en examinar en forma detallada cada fase de un proceso, para determinar si contribuye a las necesidades o requisitos de los grupos de interés de la empresa, por otra parte, es la percepción del cliente sobre la capacidad de un producto o servicio de satisfacer su necesidad.

#### 4.2.13. Objetivos de análisis de valor

El análisis de Valor Agregado debe estar orientado a un aumento de actividades con valor agregado para el cliente (VAC), una disminución de la proporción de las actividades de valor agregado para la empresa (VAE), una reducción de las actividades sin valor agregado (SVA) y una disminución del tiempo de ciclo.

- ♦ Eliminar dentro de los procesos, actividades que no agregan valor.

- ◆ Combinar las actividades que no pueden ser eliminadas, buscando que ellas sean ejecutadas de la forma más eficiente y/o con el menor costo posible.
- ◆ Mejorar las actividades restantes que no agregan valor.

El análisis del valor añadido de los pasos de los que se componen los procesos es un concepto fundamental en la mayoría de los métodos de mejora de procesos.

- ◆ (VAC), actividades que generan valor al cliente y por el cual está dispuesto a pagar. (En el producto, en el servicio, en el transporte etc.)
- ◆ (VAE), actividades que generan valor para la empresa y que es el resultado del beneficio ofrecido al cliente. (Ejecución, Interacción directa con el Cliente, etc.).
- ◆ (SVA), actividades que no agregan valor a la empresa ni al cliente, si es posible se deben eliminar o disminuir su tiempo. (Preparación, Inspección, Espera, Movimiento, Archivo, etc.)

#### 4.2.13.1. Pasos para el análisis del valor

**Paso 1:** Partimos del diagrama de flujo funcional, tomando en cuenta la secuencia de las actividades, luego mediante el uso de la hoja de medición de tiempos de proceso obtenemos los tiempos correspondientes de cada una de las actividades.

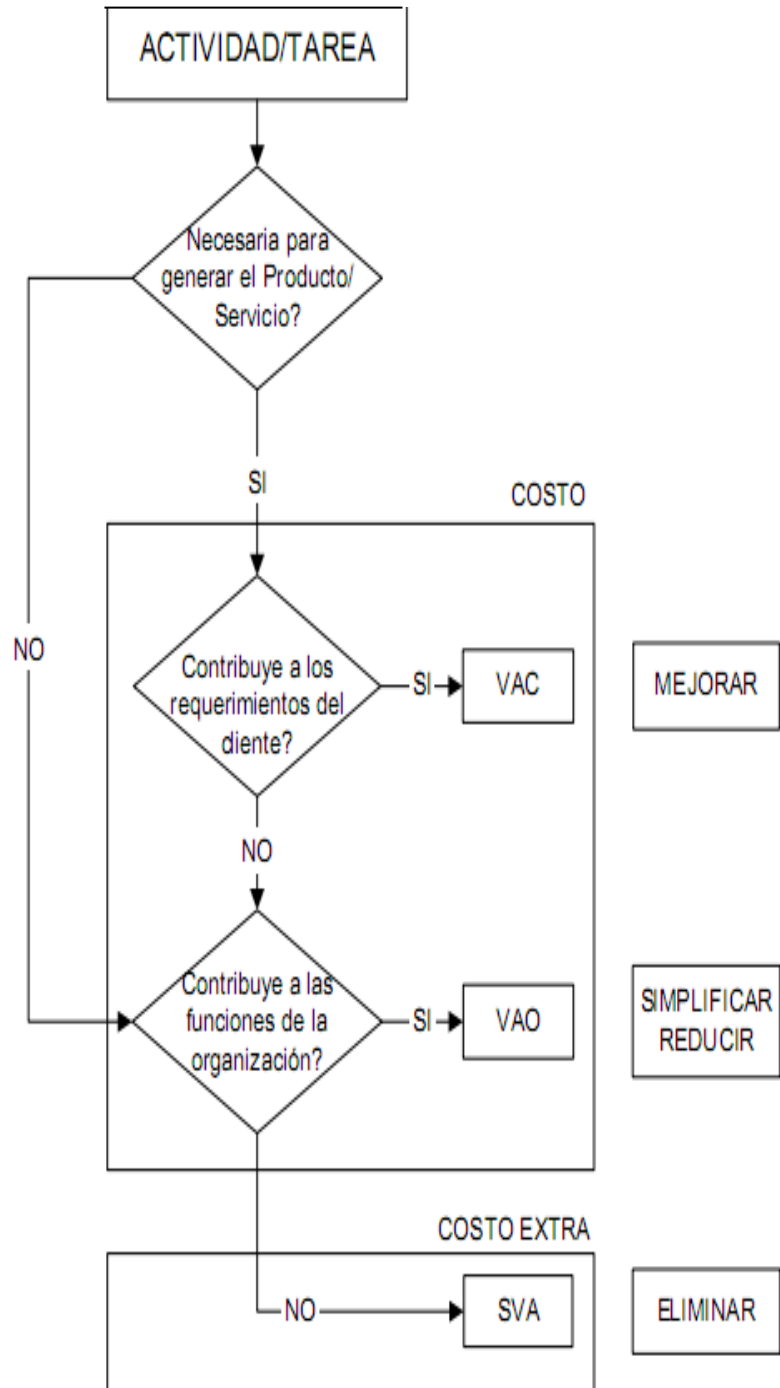
**Paso 2:** Ingresamos las actividades en el cuadro de Análisis de Actividades siguiendo la secuencia de las mismas, luego clasificar por tipo de actividad para luego colocar los tiempos de cada actividad.

**Paso 3:** Una vez que se ha completado el cuadro se contabiliza los datos por tipo de actividad obteniendo así el número de actividades y el tiempo total por tipo de actividad.

Paso 4: Con los datos anteriores, calcular el Índice de Valor Agregado.

Si  $A.V.A. > 75\%$  desempeño aceptable  
 $A.V.A. < 75\%$  desempeño no aceptable

**Ilustración 10: Análisis de Valor Agregado**



**Fuente:** Mejora Continua basado en un Sistema de Calidad  
**Elaboración:** Autor

### **4.3. Manual de procesos**

El manual de procesos del DAC, es de importancia contar con un instrumento que agrupe a los procesos, las normas, descripción de las actividades, los formularios necesarios para el manejo adecuado de una organización. El manual de procesos es un documento donde se registran todos los procesos con la descripción de las actividades que se realizan en una organización.

#### **4.3.4. Características del manual de procesos**

- ◆ Satisfacer las necesidades reales del Departamento de Avalúos y Catastros.
- ◆ Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos.
- ◆ Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación.
- ◆ Redacción breve, simplificada y comprensible.
- ◆ Facilitar su uso al cliente interno y externo
- ◆ Facilita revisión y actualizaciones continuas.

#### **4.3.5. Contenido del manual de procesos**

El manual de procesos contiene lo siguiente:

- a) Introducción.- Es la parte inicial del manual de procesos.
- b) Descripción de las revisiones.- Formato en el cual se registran todas las revisiones que se realizan al manual.
- c) Objetivo del manual.- Identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión por medio del manual.
- d) Alcance del manual.- Consiste en distinguir la información que maneja el manual de procesos y solo el trabajo que se va a realizar será reflejado en el alcance.
- e) Glosario de términos.- Los términos relacionados con la Gestión por Procesos, y que son necesarios tener en cuenta para facilitar su identificación, selección y definición.
- f) Descripción de los procesos.

- g) Descripción de actividades.- Su descripción permite emitir las duraciones temporales de las diversas actividades que tienen lugar en un proceso de estudio.
- h) Representación gráfica de los procesos.- Muestran cómo se adaptan en forma conjunta los diferentes elementos, representando gráficamente las actividades que conforman un proceso.
- i) Anexos.- Documentos e información adjunta al manual de procesos.

#### **4.3.6. Los Indicadores de procesos**

Son elementos del sistema de control de gestión, que proporcionan información significativa sobre aspectos críticos o claves de una organización mediante la relación de uno o más datos. Un Sistema de Indicadores es una herramienta que agrupa, de forma sintética y sistemática, información clave para el conocimiento rápido y conciso de la consecución de los objetivos de una organización. Su finalidad es la medición y mejora de la actuación de la organización.

##### **◆ Indicadores de eficacia**

Considerando que eficaz está relacionado con hacer efectivo un propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas o trabajos.

##### **◆ Indicadores de eficiencia**

Asumiendo que eficiencia está relacionado con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia se miden con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas o trabajos.

##### **◆ Indicadores de gestión**

Considerando que gestión, es administrar o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas o trabajos programados y planificados, los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.



#### ♦ **Indicadores de cumplimiento**

Si sabemos qué cumplir, está relacionado con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento son los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas o trabajos

#### Indicadores de Evaluación

Considerando qué evaluación, tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

#### ♦ **Elementos de los indicadores de gestión**

Para la construcción de indicadores de gestión son considerados los siguientes elementos:

##### ♦ **La definición.**

Expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado

##### ♦ **El objetivo**

El objetivo es lo que persigue el indicador seleccionado. Indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar).

##### ♦ **Los valores de referencia**

Es el acto de medir es realizado a través de la comparación.

##### ♦ **La responsabilidad**

Depura el modo de actuar frente a la información que suministra el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.

##### ♦ **Los puntos de medición**

Define la forma cómo se obtienen y conforman los datos, los sitios y momento donde deben hacerse las mediciones, los medios con los cuales hacer las medidas.

#### ♦ **La periodicidad**

Define el período de realización de la medida, cómo presentan los datos, cuando realizan las lecturas puntuales y los promedios.

### **4.4. Mejora continua de calidad**

#### **4.4.4. Concepto general de mejora continua**

El proceso de gestión de cualquier actividad de la organización debe estar estructurado en cuatro tipos de actuaciones que se representan habitualmente mediante el ciclo P.D.C.A.

La mejora continua es la parte de la gestión encargada de ajustar las actividades que desarrolla la organización para proporcionarles una mayor eficacia y/o una eficiencia.

#### **4.4.5. El ciclo de mejora continua PDCA**

Según la ISO 9000:2001, Mejora continua es una "actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos" siendo los requisitos la "necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria". El Ciclo PHVA es el análisis y evaluación de la situación existente para luego detectar las oportunidades de mejora y la posible implementación de una solución.

La mejora es un ciclo continuo, y parte de la información recibida del propio sistema y de los clientes. Dentro del contexto de un sistema de gestión de la calidad, el ciclo PHVA es un ciclo que está en pleno movimiento. Que se puede desarrollar en cada uno de los procesos. Está ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto para los productos como para los procesos del sistema de gestión de la calidad.

El ciclo PHVA se explica de la siguiente forma:

**Planificar:** Este primer paso consiste en analizar, identificar áreas de mejora, establecer metas, objetivos y métodos para alcanzarlos y elaborar un plan de acción para la mejora.

**Hacer:** Este segundo paso consistiría en implantar o desarrollar lo planificado anteriormente. Es deseable poder controlar los efectos y aprovechar sinergias y economías de escala en la gestión del cambio. Para ello, en muchas ocasiones será preciso comenzar con un proyecto piloto, modernizando el cambio y extrayendo conclusiones y conocimientos de los resultados aplicables al resto de la organización o de los procesos implicados.

**Verificar:** Consiste en analizar los efectos de lo realizado anteriormente.

**Actuar:** En esta etapa se implantarán las correcciones oportunas de forma que se actualizará la planificación.

De esta forma, se habría cubierto un ciclo completo de mejora y los pasos sucesivos consistirían en repetir el proceso en todas sus etapas anteriores y de forma continua, puesto que siempre habría posibilidades de mejora. Como puede observarse, la filosofía de la mejora continua desafía los estándares establecidos, revisándolos y haciéndolos cada vez más exigentes, y realizando ajustes continuos en la orientación de los procesos a sus clientes o destinatarios.

Ilustración 11: Ciclo de Mejora Continua



**Fuente:** Diseño e Implementación de un Sistema de Control de Gestión  
**Elaboración:** Autor

#### **4.4.6. Aplicación del ciclo de mejora continua en la administración**

A continuación se refleja de manera esquemática la aplicación del ciclo de mejora continua PDCA en una administración. Como se refleja el primer paso es definir las características del servicio o proceso de acuerdo a unos atributos de calidad que se han establecido previamente atendiendo a los requerimientos y expectativas de los clientes. A su vez, también se especificarán los indicadores que medirán el rendimiento del proceso o las características del servicio. Ligado a los indicadores se determinarán los estándares u objetivos operativos del proceso o servicio.

El siguiente paso es el desarrollo del proceso o la prestación del servicio en función de las características establecidas y definidas en la fase anterior. Posteriormente, se llevará a cabo la medición y seguimiento periódico de los indicadores para analizar el rendimiento del proceso y verificar el grado de cumplimiento de los objetivos o estándares.

De este modo, se establece un control de la evolución del proceso. Por último, en base a los resultados obtenidos del análisis de los procesos o de la prestación al servicio se identifican y desarrollan las acciones de mejora que se aplicarán en la fase de planificación y el ciclo se desarrollaría nuevamente.

De este modo, siguiendo una estrategia de mejora continua, se consigue mejorar los procesos y la prestación de servicios al ciudadano, poco a poco y de forma constante.

##### **4.4.6.1. Identificación de las fuentes de información de la organización**

Para dotar a un sistema de mejora continua de capacidad de supervivencia, es necesario disponer de un sistema de información que permita la identificación sistemática de oportunidades de mejora relevantes para los responsables de la organización.

#### **4.4.6.2. Identificación y selección de oportunidades de mejora**

A partir de cada fuente de información disponible en la organización extractaremos aquellos aspectos del funcionamiento que son deficientes, y valoraremos su importancia para la organización mediante los siguientes pasos:

- a) Para cada fuente de información de la organización se observan las deficiencias más relevantes.
- b) Para cada deficiencia se debe estimar su magnitud, lo cual será simple para deficiencias obtenidas de sistemas de información cuantificados, donde ya están medidas.
- c) Utilizando una matriz multicriterio, priorizar las deficiencias identificadas valorando el impacto en satisfacción de clientes, de empleados y en resultados económicos a partir de: el tipo de problema de que se trata y su magnitud estimada / medida.

#### **4.4.7. Herramientas básicas para la administración de la calidad**

Siguiendo el pensamiento del Dr. Kaoru Ishikawa, algunas de estas técnicas son:

- ◆ Gráficas de control.
- ◆ Histogramas.
- ◆ Análisis Pareto.
- ◆ Análisis de causa y efecto o Diagrama de Ishikawa.
- ◆ Diagramas de dispersión.
- ◆ Gráficas de control.
- ◆ Análisis de Estratificación

Para el propósito de este estudio describiremos las herramientas usadas para los fines pertinentes.

##### **4.4.7.1. Diagrama causa y efecto**

Un diagrama de Causa y Efecto es la representación de varios elementos de un sistema (causas) que pueden contribuir a un problema (efecto). Fue desarrollado en 1943 por el Profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. También es conocido como Diagrama Ishikawa o Espina de Pescado por su parecido con el espinazo de un pez.

Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos. Permite que un equipo identifique, explore y exhiba gráficamente, con detalles crecientes, todas las posibles causas relacionadas con un problema o condición a fin de descubrir sus raíces.










#### ◆ **Diagrama de flujo**

La diagramación es una herramienta que nos permite representar en forma gráfica los procesos de una empresa y observar las actividades en conjunto, sus relaciones y cualquier incompatibilidad, cuello de botella o fuente de posibles ineficiencias. El análisis de procesos es el cambio más importante ocurrido en la evolución de la ciencia administrativa. En la actualidad la mayoría de las empresas se caracterizan por la creciente preocupación por obtener soluciones completas, considerando todos los ángulos de una situación real: completa, continua y orgánica.

El primer paso en la diagramación, es determinar los límites del proceso a analizar. Luego se deben establecer los productos resultantes del proceso y los insumos utilizados. Una vez logrado un nivel de detalle uniforme y suficiente, cada uno de los cuadros de actividad puede ser considerado un proceso; los diagramas de dichos cuadros constituyen el siguiente nivel de detalle. Es obligatorio verificar los diagramas respecto de la realidad, con el propósito de corregir cualquier mala interpretación u omisión contenida.

Es indispensable especificar claramente: la fecha de elaboración o actualización, un número de versión y el nombre o nombres de quienes lo elaboraron. Cabe recalcar la dificultad de hacer un diagrama perfecto desde la primera vez, frecuentemente es necesario realizar algunas modificaciones conforme se logra un mayor conocimiento de las situaciones. Debemos estar preparados para modificar el diagrama con el fin de lograr la mejor representación del proceso estudiado.

## SIMBOLOGIA DIAGRAMA DE FLUJO

	<b>Operación</b> : Utilice este símbolo para representar una actividad o conjunto de actividades.
	<b>Traslado</b> : Este símbolo tiene dos funciones: <ul style="list-style-type: none"><li>• Unir símbolos entre sí</li><li>• Indicar el sentido del flujo o el traslado de información.</li></ul>
	<b>Documento/ Formulario</b> : Utilizar este símbolo para representar todo elemento portador de información.
	<b>Decisión</b> : Se utiliza este símbolo en situaciones disyuntivas.
	<b>Archivo</b> : Se utiliza para el almacenamiento de información.
	<b>Conector</b> : Este símbolo enlaza entre sí partes distantes del flujo.
	<b>Conector de página</b> : Cuando el flujo continua en otra página.
	<b>Inicio/Fin</b> : Se utiliza al inicio y al fin del proceso.
	<b>Almacenaje o Archivo</b>

**Ilustración 12:** Simbología Diagrama de Flujo

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Autor

#### 4.4.8. Metodología 5W 2H

Esta metodología debe utilizarse para planear, guiar y coordinar los esfuerzos del equipo que busca desarrollar una mejora, que puede ser crear algo nuevo o mejorar algo existente. Esta metodología de planeación es muy eficaz porque el plan se elabora rápidamente. La pregunta *que* es la identificación el problema, la pregunta *porque* evita que se realicen actividades innecesarias y se desperdicien recursos, la pregunta *como* evita confusiones y da a los miembros del equipo una guía clara de acción.

#### Análisis Valor Agregado Situación actual línea de producción.

**Tabla 6: Análisis de Valor Agregado**

<b>Organización:</b> DAC										
<b>Macroproceso:</b> Productivos/Claves					<b>Proceso:</b> Tramites					
No	VA (Real)		NVA(Sin Valor Agregado)					Actividad	T (Min)	
	VA C	VA E	P	E	M	I	A			
1			X						Recepta solicitud	1
2					X				Enviar requerimientos	5
3			X						Despachar la solicitud	20
4						X			Verificar los requisitos	15
5						X			Revisar estado del catastro	5
6			X						Elaborar procesos de catastros	40
7			X						Llevar a base de datos	30
8				X					Guardar	20
9				X					Procedimiento técnico	720
10				X					Hacer estimación de estudios	10
11						X			Verificar el estudio	15
12						X			Revisar estado del predio	5



13			X				Elaborar nuevos trazos prediales	30
14			X				Organizar el crecimiento ordenado	3
15				X			Observación in situ	720
16				X			Hacer estimación	10
17						X	Trazo arquitectónico	15
18						X	Revisar la planificación urbana	5
19			X				Controlar el crecimiento ordenado	20
20			X				Aprobación	15
21				X			Base de datos para pagos	720
								2424

Tiempos Totales			Método Total	
	Composición de Actividades	No.	Tiempo Min	%
VAC	Valor agregado cliente	0	0	0,00%
VAE	Valor agregado empresa	0	0	0,00%
P	Preparación	8	159	6,56%
E	Espera	6	2200	90,76%
M	Movimiento	1	5	0,21%
I	Inspección	6	60	2,48%
A	Archivo	0	0	0
TT	Total	21	2424	
TVA	Tiempo valor agregado		0	
IVA	Índice de valor agregado		0	

**Fuente:** Elaboración: Autor

**ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTON RIOBAMBA  
MATRIZ DE PROCEDIMIENTOS**

**DIRECCIÓN** PLANIFICACIÓN  
**DEPARTAMENTO** CONTROL URBANO  
**OBJETIVO** VERIFICACIÓN, ACTUALIZACIÓN Y CONTROL DE LOS CATASTROS URBANO - RURAL  
**PRODUCTO** PROTOCOLIZACIÓN DE PRESCRIPCIÓN EXTRAORDINARIA ADQUISITIVA DE DOMINIO  
**RESPONSABLE** AVALÚOS Y CATASTROS  
**FRECUENCIA** 15 MENSUALES

PROVEEDOR	INSTRUMENTO	TAREAS	RESPONSABLES	PRODUCTOR	PLANIFICACIÓN	FINANCIERO	CLIENTE EXTERNO	TIEMPO REAL (minutos)
Beneficiario	Documentos para inscripción, planimetría, carta de Dependencia Fiscal, Documento de base de Prescripciones Extraordinarias Adquisitivas de Dominio	<b>1. RECEPCIÓN Y APROBACIÓN DE DOCUMENTACIÓN</b>	AVALÚOS Y CATASTROS	Documentación aprobada				
		1.1 Revisar documentación en copia y enviar a Jefe de Avalúos y Catastros	AVALÚOS Y CATASTROS (Secretaría 1)					10
		1.2 Recibir documentos y enviar documentación a Inspector de Zona	AVALÚOS Y CATASTROS (Jefe de Avalúos y Catastros)					120
AVALÚOS Y CATASTROS	Documentos para informe correspondiente a Prescripciones Extraordinarias Adquisitivas de Dominio	<b>2. REALIZAR INSPECCIÓN Y ELABORACIÓN DE INFORME</b>	AVALÚOS Y CATASTROS	Informe de inspección realizado				
		2.1 Realizar inspección de Predio (Comprobación de datos y Inspección de predio)	AVALÚOS Y CATASTROS (Inspector de Catastros)					120
AVALÚOS Y CATASTROS	Documentos para informe correspondiente a Prescripciones Extraordinarias Adquisitivas de Dominio, Informe de inspección	2.2 Realizar informe de inspección sobre cumplimiento de datos y enviar a Jefe de Avalúos y Catastros	AVALÚOS Y CATASTROS (Inspector de Catastros)					45
		<b>3. CÁLCULO DE VALORES POR CONTRIBUCIÓN ESPECIAL DE MEJORAS Y ELABORACIÓN DE INFORME</b>	AVALÚOS Y CATASTROS	Informe de base de Contribuciones Especial de Mejoras				
		3.1 Calcular valores a cobrar por Contribución especial de Mejoras y enviar a Secretaría	AVALÚOS Y CATASTROS (Jefe de Avalúos y Catastros)					10
		3.2 Realizar informe con valor a cobrar por Contribución Especial de Mejoras Dirigido a Abogado de Planificación y enviar a Jefe de Avalúos y Catastros	AVALÚOS Y CATASTROS (Secretaría 1)					80
AVALÚOS Y CATASTROS	Informe de inspección	3.3 Revisar y Firmar informe con valor a cobrar por Contribución Especial de Mejoras	AVALÚOS Y CATASTROS (Jefe de Avalúos y Catastros)					180
		3.4 Registrar en copias y enviar Documentación a Abogado de Planificación	AVALÚOS Y CATASTROS (Secretaría 1, Consejo)					40
		<b>4. ANÁLISIS DE DOCUMENTOS, ELABORACIÓN Y FIRMA DE INFORME</b>	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Informe de Abogado para continuar trámite				
AVALÚOS Y CATASTROS	Documentos para informe correspondiente a Prescripciones Extraordinarias Adquisitivas de Dominio, Informe de inspección, Informe de base de contribución especial de mejoras	4.1 Estudio de documentos, Realizar informe para continuar trámite y firmar conjuntamente con Director de Planificación y Enviar a Secretaría de Planificación	SECRETARÍA JURÍDICA (Asesoría)					140
		4.2 Enviar Documentación y enviar a Director de Planificación	SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN (Secretaría Ejecutiva 2)					80
		4.3 Firmar informe para continuar trámite de Protocolización de Prescripciones Extraordinarias Adquisitivas de Dominio	DIRECCIÓN (Director de Planificación)					240
		4.4 Enviar Documentación despatchada para continuar trámite	SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN (Secretaría Ejecutiva 2)					15
		4.5 Enviar documentación a Secretaría de Avalúos y Catastros	DIRECCIÓN (Consejo)					15
AVALÚOS Y CATASTROS	Documentos para informe correspondiente a Prescripciones Extraordinarias Adquisitivas de Dominio, Informe de inspección, Informe de base de contribución especial de mejoras, Informe de Abogado	<b>5. ELABORACIÓN Y FIRMA DE OFICIO PARA CANCELACIÓN DE VALORES</b>	AVALÚOS Y CATASTROS	Oficio para cancelación de base				
		5.1 Revisar informes, elaborar oficio dirigido a Jefe de Rentas para cobro de valores por contribución especial de mejoras y enviar a Jefe de Avalúos y Catastros	AVALÚOS Y CATASTROS (Secretaría 1)					25
		5.2 Firmar oficio para cancelación de valores por Contribución Especial de Mejoras	AVALÚOS Y CATASTROS (Jefe de Avalúos y Catastros)					240
Beneficiario	Oficio para cancelación de base de contribución especial de mejoras	5.3 Enviar documentación despatchada, registrar en copias y enviar Documentación a Beneficiario a Rentas para cancelación de valores	AVALÚOS Y CATASTROS (Secretaría 1)					40
		<b>6. ELABORAR CARTA DE PAGO Y COBRO DE VALORES</b>	ENTAS RECALCULACIONES	Comprobante de pago de base de contribución especial de mejoras				
		6.1 Enviar oficio suscrito por Avalúos y Catastros, redactar oficio a Director de Agua Potable para cancelación de valores y enviar a Beneficiario	ENTAS (Oficina 1)					25
Beneficiario	Comprobante de pago de base de contribución especial de mejoras	6.2 Realizar carta de pago de valores y enviar a Beneficiario	ENTAS (Oficina 1)					
		6.3 Realizar Cobro por Contribución Especial de Mejoras y Enviar a Avalúos y Catastros	RECALCULACIÓN INTERNA (Resolución Municipal 2)					15
		<b>7. INSERIR AL CATASTRO Y ELABORACIÓN DE OFICIO</b>	AVALÚOS Y CATASTROS	Oficio suscrito para cancelar				
Beneficiario	Comprobante de pago de base de contribución especial de mejoras	7.1 Enviar Comprobante de pago de impuestos, ingresar al Catastro en sistema (Datos de Usuario)	AVALÚOS Y CATASTROS (Operador de Computación, Inspector de Avalúos y Catastros)					80
		7.2 Enviar comprobante de pago a Secretaría de Avalúos y Catastros	AVALÚOS Y CATASTROS (Consejo)					15
		7.3 Realizar oficio a Jefe de Rentas para continuar trámite de pago de Beneficiario	AVALÚOS Y CATASTROS (Secretaría 1)					120
		7.4 Enviar documentación a Rentas	AVALÚOS Y CATASTROS (Consejo)					25
AVALÚOS Y CATASTROS	Documentación según informes y Protocolización de Dependencia de Dominio al catastro y Alcabalas, Formulario de Impuesto de Unidad	<b>8. ELABORACIÓN DE OFICIO, CÁLCULO Y APROBACIÓN DE EXONERACIONES</b>	ENTAS	Formulario con utilidad reducida				
		8.1 Revisar documentación y Calcular exoneraciones (Impuesto de Unidad y Alcabala) y enviar a Jefe de Rentas	ENTAS (Oficina 1)					240
		8.2 Firmar Formulario con utilidad reducida	ENTAS (Oficina 1)					80
Beneficiario	Formulario con utilidad reducida	8.3 Entregar Formulario a beneficiario para cancelación de valor adicional al impuesto principal	ENTAS (Oficina 1)					80
		<b>9. CANCELACIÓN DE IMPUESTOS ADICIONALES A LA DEFENSA NACIONAL</b>	RECALCULACIONES	Carta con cancelación de valores y comprobante de pago para				
Beneficiario	Formulario con utilidad reducida	9.1 Realizar cobro de impuesto Adicional a la Defensa Nacional y enviar a Beneficiario a Rentas	RECALCULACIÓN INTERNA (Resolución Municipal 2)					25
		9.2 Entregar documentación a Beneficiario y enviar al Registro de La Propiedad para continuar trámite correspondiente y obtener Actos de Registro	ENTAS (Oficina 1)					40
Beneficiario	Actos de Registro	<b>10. EMISIÓN DE CARTA DE PAGO Y CANCELACIÓN DE VALORES POR REGISTRO</b>	ENTAS RECALCULACIONES	Registro Calificado				
		10. Realizar Actos de Registro, emitir Carta de pago de entrega de Registro y enviar a Usuario a Beneficiario	ENTAS (Oficina 1)					25
		10. Realizar cobro por Concepto de Registro y enviar a Rentas	RECALCULACIÓN INTERNA (Resolución Municipal 2)					25
Beneficiario	Actos de Registro	10. Realizar comprobante de pago según copias y entregar documentación de Protocolización de Prescripciones Extraordinarias Adquisitivas de Dominio a Usuario	ENTAS (Oficina 1)					240

SIMBOLOGÍA	
	PAJO HABITANTE
	EMERGENCIAS DE VALOR
	CONTROL
	DIRECCIÓN

## CAPÍTULO V

### 5. Conclusiones y recomendaciones

#### 5.1. Conclusiones

- ◆ El Departamento de Avalúos y Catastros durante su funcionamiento ha carecido de una adecuada gestión que esté acorde a las exigencias del mercado cada vez más competitivos, lo que ha evidenciado en la obtención de resultados financieros poco efectivos en comparación con otros departamentos municipales de la región.
- ◆ El levantamiento de la información ha permitido modelar a el DAC. a un enfoque de gestión por procesos, lo cual facilita la estructuración de la cadena de valor con los diferentes procesos y subprocesos existentes en el Departamento, también proporciona la información necesaria para realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización para encontrar oportunidades de mejora.
- ◆ Modelar a la organización a un sistema de gestión por procesos permite visualizar la estructura general de la empresa facilitando el análisis de cada proceso después de realizar el Diagrama de Flujo, el cual fue utilizado como herramienta para detectar actividades innecesarias, ineficientes o duplicidad de las mismas.
- ◆ La documentación y estandarización de las actividades realizadas en el DAC Municipal de Riobamba. contribuirán al mejoramiento de la eficiencia y eficacia en la atención al cliente y consecuentemente aportará al logro de sus objetivos.
- ◆ En base al análisis de los procesos de la organización, se determinó que los procesos críticos son: no existe un modelo de gestión, planificación en la ordenación de Riobamba, base de datos y de Cobros, además se tuvo la oportunidad de priorizarlos en relación a los objetivos de la organización, y proceder a su mejora o seguimiento realizando el control o monitoreo de éstos, en base a una serie de indicadores.

- ◆ Los indicadores de efectividad y eficiencia evalúan en forma directa los procesos de la organización con el objetivo de agregar valor a la empresa o al cliente, es decir, establecidos principalmente para mejorar los procesos optimizando tiempo y recursos.
- ◆ Aunque los procesos de apoyo no son vistos por los clientes, no siempre agregan valor al Departamento o al cliente, pero son necesarios para el correcto funcionamiento de la organización. Un ejemplo claro es el subproceso de tesorería el cual obtuvo 0% en la evaluación de valor agregado, sin embargo, es un subproceso obligatorio que no puede ser eliminado.
- ◆ Los diagramas de flujos nos permitieron observar la falta o el exceso de actividades en cada uno de los subprocesos críticos analizados, en el caso del proceso de avalúos y catastros se detectaron y eliminaron actividades duplicadas y se indicó la ausencia de controles internos, o el caso del proceso de tramitación se redistribuyeron actividades entre los involucrados con el fin de mejorar el curso del proceso.
- ◆ El manual de procesos permite delimitar los procesos claves o de apoyo, identificando sus entradas, salidas, recursos, controles, responsables e indicadores aplicables. Este documento está escrito en un lenguaje sencillo y de fácil entendimiento para todos los miembros del DAC Municipal de Riobamba.

## **5.2. Recomendaciones.**

- ◆ Considero necesario la implementación de un sistema informático automatizado, dinámico y accesible que permita controlar, ubicar y de ser posible auditar el catastro para el ordenamiento de la ciudad.
- ◆ En el proceso de tramitación es indispensable la asignación de responsabilidades en las actividades desarrolladas, pues consideramos inadecuado que cualquier trabajador es autorizado para receptor el cobro del cliente al momento de entregar el avalúo, Para esto estimamos apropiado la contratación de una persona de acuerdo al perfil del área

- ◆ La necesidad de tecnología de punta para poder aumentar el volumen de atención y gestión lo que repercute en la imagen municipal.
- ◆ Otro proceso que contribuirá a los requerimientos de un sistema de gestión por procesos es la “Atención al cliente” que en la actualidad no se encuentra plenamente identificado o es ejecutado en forma superficial, este permitirá medir la satisfacción del cliente y el seguimiento del mismo.
- ◆ Se sugiere utilizar un tablero de control y desarrollar el mejoramiento de los procesos de manera disciplinada y poder medir el grado de cumplimiento de los objetivos.
- ◆ El uso de indicadores, mencionados y aplicados en la propuesta de mejora de sistema de gestión por procesos del DAC Municipal de Riobamba, requieren ser utilizados en la frecuencia y forma definida previamente, con el fin de llevar un control y medir el progreso o decadencia de los procesos estudiados.
- ◆ Si es necesaria un nuevo levantamiento de información, es recomendable considerar el criterio y sugerencia del personal involucrado directamente en el proceso, de esta manera se incentiva y compromete al trabajador a implantar el cambio propuesto.
- ◆ Recomendamos implantar capacitaciones de manera permanente al personal operativo del DAC, pues solo el personal administrativo goza de estos beneficios, esto puede aumentar la productividad del Departamento y disminuir la inconformidad del funcionario y del usuario.
- ◆ Es importante mencionar la importancia de la difusión del direccionamiento estratégico (Misión, Visión, y Objetivos) en todos los niveles, esto permite concienciar al personal de participar en el cumplimiento de los objetivos de la organización, se puede implementar un sistema de incentivos el cual es medible en base al desempeño de todas las áreas involucradas.
- ◆ Finalmente, el presente trabajo es un punto de partida a utilizarse para tramitar una certificación según alguna norma de calidad.

## Referencias

- ✓ Fernández, Mario A. (1996) El control fundamento de la gestión por procesos. Editorial ESIC.
- ✓ Harrington H., James. (1997). Administración total del Mejoramiento continuo. La nueva generación. Editorial McGraw Hill Interamericana, S. A.,
- ✓ Herrera Campo Juan. Guía para la Gestión por Procesos Segundo Modulo. Editorial Castilla y León.
- ✓ Pérez F. Jose (2010) Gestión por Procesos 4ta Ed. Madrid Alfa onza.
- ✓ Página Web Guía de Gestión de Calidad Disponible en el link <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/Gestión-por-procesos> en Línea.
- ✓ Fleitman Jack, autor del libro Negocios Exitosos. Editorial Pax México.
- ✓ Agudelo T. Luis (2008) Gestión Por Procesos 4ta Ed. Medellín Incontec.
- ✓ Beltrán Jaime. Guía Para una Gestión Basada en Procesos. Instituto Andaluz de Tecnología
- ✓ Página Web. Principios de la Gestión de Calidad Disponible en el Link [http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541acde-55bf-4f01-b8fa03269d1ed94d/19421/Capítulo IV Principios de la gestión de la Calidad pdf](http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541acde-55bf-4f01-b8fa03269d1ed94d/19421/Capítulo%20IV%20Principios%20de%20la%20gestión%20de%20la%20Calidad.pdf) en Línea.