



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

DISEÑO DE UN MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS, PARA EL
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL
RURAL DE CEBADAS DEL CANTÓN GUAMOTE, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO.

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

AUTORA: YESLY YURIBETH CHUCURI MALAN

DIRECTOR: ING. RAÚL GERMAN RAMÍREZ GARRIDO

Macas-Ecuador

2020

2020, Jesly Yuribeth Chucuri Malan

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

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

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

Riobamba, 27 de enero 2020



Yesly Yuribeth Chucuri Malan

C.I. 060367924-2

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

Certificamos que el presente trabajo de titulación sobre el tema DISEÑO DE UN MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS, PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE CEBADAS DEL CANTÓN GUAMOTE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO., previo a la obtención del título de Ingeniero en Gobiernos Seccionales, ha sido desarrollado por la Srta. YESLY YURIBETH CHUCURI MALAN, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

| | FIRMA | FECHA |
|---|--|--------------|
| Ing. Simón Rodrigo Moreno Álvarez PRESIDENTE DEL TRIBUNAL |  | 27-01-2020 |
| Ing. Raúl German Ramírez Garrido DIRECTOR TRIBUNAL |  | 27-01-2020 |
| Ing. Gerardo Luis Lara Noriega MIEMBRO TRIBUNAL |  | 27-01-2020 |

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por brindarme la oportunidad de prepararme académicamente y ser la promotora de mi educación y conocimiento, y con ello cumplir mis metas y sueños más anhelados: mi carrera profesional.

A los docentes que durante los años de preparación y formación académica me han permitido adquirir conocimientos que hoy en día lo estoy poniendo en práctica.

Un sincero agradecimiento muy especial al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de cebadas, por haberme facilitado y proporcionado valiosa información para el desarrollo y realización del presente trabajo.

Yesly

DEDICATORIA

A Dios por darme la fuerza, valentía y ser un guía primordial e importante en todos los aspectos de mi vida.

A mi esposo, por su apoyo incondicional para poder culminar con éxito la meta propuesta.

A mis padres Dios les bendiga, quienes fueron mi mayor inspiración en los momentos más difíciles de lucha por alcanzar el objetivo y gracias de todo corazón por su paciencia y comprensión.

Yesly.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|-------------------------|------|
| ÍNDICE DE TABLAS..... | x |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | xii |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | xiii |
| ÍNDICE DE ANEXOS | xiv |
| RESUMEN..... | xv |
| ABSTRACT..... | xvi |
| INTRODUCCIÓN | 1 |

CAPÍTULO I

| | |
|--|-----------|
| 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL | 2 |
| 1.1 Planteamiento del problema | 2 |
| <i>1.1.1 Formulación del problema.....</i> | <i>3</i> |
| <i>1.1.2 Delimitación del problema.....</i> | <i>3</i> |
| 1.2 Justificación..... | 3 |
| 1.3 Objetivos..... | 4 |
| <i>1.3.1 Objetivo general.....</i> | <i>4</i> |
| <i>1.3.2 Objetivos específicos</i> | <i>4</i> |
| 1.4 Antecedentes investigativos..... | 5 |
| 1.5 Marco teórico | 6 |
| <i>1.5.1 Proceso</i> | <i>6</i> |
| <i>1.5.2 Gestión por procesos.....</i> | <i>8</i> |
| <i>1.5.2.1 Procesos sustantivos o agregados de valor.....</i> | <i>12</i> |
| <i>1.5.2.2 Procesos de apoyo o adjetivos.....</i> | <i>12</i> |
| <i>1.5.2.3 Levantamiento de procesos.....</i> | <i>12</i> |
| <i>1.5.3 Diagrama de procesos.....</i> | <i>13</i> |
| <i>1.5.4 Modelo de gestión por procesos.....</i> | <i>14</i> |
| <i>1.5.5 Principales componentes de la gestión por procesos.....</i> | <i>15</i> |
| <i>1.5.6 Objetivos de la gestión por procesos.....</i> | <i>15</i> |
| <i>1.5.7 Características del modelo de gestión</i> | <i>16</i> |
| <i>1.5.8 Tipos de procesos</i> | <i>16</i> |
| <i>1.5.8.1 Procesos operativos.....</i> | <i>17</i> |
| <i>1.5.8.2 Procesos de apoyo.....</i> | <i>17</i> |
| <i>1.5.8.3 Procesos de gestión</i> | <i>18</i> |

| | | |
|----------|--|----|
| 1.5.8.4 | <i>Proceso de dirección</i> | 18 |
| 1.5.9 | <i>El mapa de procesos de la empresa</i> | 20 |
| 1.5.10 | <i>Importancia de la gestión por procesos en la organización</i> | 23 |
| 1.5.11 | <i>Requerimientos para mejorar la gestión por procesos</i> | 23 |
| 1.5.12 | <i>Fases del modelo de gestión por procesos</i> | 25 |
| 1.5.13 | <i>Comparación entre modelos de gestión por procesos</i> | 27 |
| 1.5.14 | <i>Indicadores utilizados en el modelo de gestión por procesos</i> | 28 |
| 1.5.14.1 | <i>Importancia de los indicadores</i> | 28 |
| 1.5.15 | <i>El gobierno autónomo descentralizado parroquial rural de Cebadas</i> | 29 |
| 1.5.15.1 | <i>Marco legal del GADPR de Cebadas</i> | 29 |
| 1.5.15.2 | <i>Código orgánico de organización territorial autonomía descentralización (COOTAD)</i> | 30 |
| 1.5.15.3 | <i>Consejo nacional de competencias</i> | 33 |
| 1.5.15.4 | <i>Código orgánico de planificación y finanzas públicas</i> | 33 |
| 1.6 | Marco conceptual | 35 |
| 1.7 | Idea a defender | 39 |

CAPÍTULO II

| | | |
|-------|--|----|
| 2. | MARCO METODOLÓGICO | 40 |
| 2.1 | Modalidad de la investigación | 40 |
| 2.1.1 | <i>Modalidad cualitativa</i> | 40 |
| 2.1.2 | <i>Modalidad cuantitativa</i> | 40 |
| 2.2 | Métodos de investigación | 40 |
| 2.2.1 | <i>Método inductivo</i> | 40 |
| 2.2.2 | <i>Método deductivo</i> | 41 |
| 2.2.3 | <i>Método exploratorio</i> | 41 |
| 2.3 | Técnicas | 41 |
| 2.3.1 | <i>Observación directa</i> | 41 |
| 2.3.2 | <i>Entrevista</i> | 41 |
| 2.3.3 | <i>Encuesta</i> | 41 |
| 2.3.4 | <i>Investigación bibliográfica</i> | 42 |
| 2.4 | Población y muestra | 42 |

CAPITULO III

| | | |
|----|--|----|
| 3. | MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS | 43 |
|----|--|----|

| | | |
|--------------|---|------------|
| 2.5 | Resultados y discusión de resultados | 43 |
| 2.5.1 | Análisis de resultados | 43 |
| 2.5.1.1 | <i>Encuesta a la ciudadanía de la parroquia rural de Cebadas.....</i> | 43 |
| 2.6 | Propuesta..... | 56 |
| 2.6.1 | <i>Antecedentes e información del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural de Cebadas</i> | 56 |
| 2.6.2 | <i>Base legal.....</i> | 57 |
| 2.6.2.1 | <i>Constitución de la República del Ecuador.....</i> | 57 |
| 2.6.2.2 | <i>Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD).....</i> | 59 |
| 2.6.3 | <i>Funciones.....</i> | 61 |
| 2.6.4 | <i>Manual de gestión por procesos.....</i> | 63 |
| 2.6.4.1 | <i>Introducción.....</i> | 63 |
| 2.6.4.2 | <i>Análisis FODA de la Gestión Administrativa Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Cebadas</i> | 63 |
| 2.6.4.3 | <i>Misión del GADPR de Cebadas (Propuesto)</i> | 65 |
| 2.6.4.4 | <i>Visión del GADPR de Cebadas (Propuesto)</i> | 65 |
| 2.6.4.5 | <i>Principios y valores institucionales (Propuestos).....</i> | 65 |
| 2.6.4.6 | <i>Objetivos INSTITUCIONALES (propuestos).....</i> | 66 |
| 2.6.4.7 | <i>Objetivos de la Gestión administrativa</i> | 66 |
| 2.6.4.8 | <i>Organigrama</i> | 67 |
| 2.6.4.9 | <i>Manual de funciones.....</i> | 68 |
| 2.6.5 | <i>Mapa de procesos.....</i> | 77 |
| 2.6.5.1 | <i>Procesos gobernantes.....</i> | 78 |
| 2.6.6 | <i>Procesos gobernantes</i> | 78 |
| 2.6.7 | <i>Procesos sustantivos o agregados de valor</i> | 88 |
| 2.6.8 | <i>Procesos de apoyo (adjetivos).....</i> | 96 |
| 2.6.8.1 | <i>Procesos para la aplicación del presupuesto basado en resultados</i> | 96 |
| 2.6.8.2 | <i>Marco legal.....</i> | 96 |
| 2.6.8.3 | <i>Funciones y objetivos generales.....</i> | 99 |
| 2.6.9 | <i>Evaluación de gestión.....</i> | 118 |
| | CONCLUSIONES..... | 122 |
| | RECOMENDACIONES..... | 123 |
| | BIBLIOGRAFIA | |
| | ANEXOS | |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|--------------------|--|-----|
| Tabla 1-1: | Diagrama de procesos..... | 13 |
| Tabla 2-1: | Comparación estructural modelos EFQM e Iberoamericano..... | 28 |
| Tabla 1-3: | Atención en el GADPRC..... | 43 |
| Tabla 2-3: | Calidad de los servicios..... | 44 |
| Tabla 3-3: | Tiempos de prestación de servicios..... | 45 |
| Tabla 4-3: | Tiempos de entrega de trámites..... | 46 |
| Tabla 5-3: | Gestión del GADPRC..... | 47 |
| Tabla 6-3: | Sistema de gestión de quejas..... | 48 |
| Tabla 7-3: | Gestión del GADPRC..... | 49 |
| Tabla 8-3: | Inconvenientes del GADPRC..... | 50 |
| Tabla 9-3: | Conocimiento de competencias y facultades exclusivas del GADPRC..... | 51 |
| Tabla 10-3: | Ejercicio y cumplimiento de las competencias exclusivas..... | 52 |
| Tabla 11-3: | Conocimiento del plan estratégico..... | 53 |
| Tabla 12-3: | Participación de la ciudadanía..... | 54 |
| Tabla 13-3: | Implementación de un sistema de gestión por procesos..... | 55 |
| Tabla 14-3: | Planificación y control de las actividades administrativas..... | 78 |
| Tabla 15-3: | Consolidar el plan operativo anual..... | 80 |
| Tabla 16-3: | Cumplimiento del presupuesto del POA..... | 82 |
| Tabla 17-3: | Formulación de proyectos..... | 84 |
| Tabla 18-3: | Gestión administrativa..... | 86 |
| Tabla 19-3: | Ejecución de infraestructura urbanística, territorial y vial..... | 88 |
| Tabla 20-3: | Control y seguimiento de convenios..... | 90 |
| Tabla 21-3: | Redes de informática..... | 92 |
| Tabla 22-3: | Actividades industriales manufactureras..... | 94 |
| Tabla 23-3: | Formulación y aprobación del presupuesto..... | 101 |
| Tabla 24-3: | Informes financieros..... | 103 |
| Tabla 25-3: | Ejecución de presupuesto..... | 108 |
| Tabla 26-3: | Contable..... | 110 |
| Tabla 27-3: | Informe financiero para el reporte al Ministerio de Economía y Finanzas..... | 112 |
| Tabla 28-3: | Ínfima cuantía..... | 114 |
| Tabla 29-3: | Plan anual de compras..... | 116 |
| Tabla 30-3: | Indicadores de eficacia..... | 119 |
| Tabla 31-3: | Indicadores de eficiencia..... | 120 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 32-3: Indicadores de gestión financiera..... | 121 |
| Tabla 33-3: Indicadores de satisfacción a la ciudadanía | 121 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1-1. Modelo por procesos..... | 6 |
| Figura 2-1. Modelo de gestión por procesos..... | 9 |
| Figura 3-1. Tipos de procesos..... | 19 |
| Figura 4-1. Mapa de gestión por procesos..... | 22 |
| Figura 1-3. Organigrama del GAD Cebadas | 67 |
| Figura 2-3. Organigrama estructural propuesto del GADPR de Cebadas | 68 |
| Figura 3-3. Mapa de procesos propuesto..... | 77 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | | |
|----------------------|--|-----|
| Gráfico 1-3: | Atención en el GADPRC..... | 43 |
| Gráfico 2-3: | Calidad de los servicios | 44 |
| Gráfico 3-3: | Tiempos de prestación de servicios | 45 |
| Gráfico 4-3: | Tiempos de entrega de trámites | 46 |
| Gráfico 5-3: | Gestión del GADPRC..... | 47 |
| Gráfico 6-3: | Sistema de gestión de quejas | 48 |
| Gráfico 7-3: | Gestión del GADPRC..... | 49 |
| Gráfico 8-3: | Inconvenientes del GADPRC | 50 |
| Gráfico 9-3: | Conocimiento de competencias y facultades exclusivas del GADPRC | 51 |
| Gráfico 10-3: | Ejercicio y cumplimiento de las competencias exclusivas | 52 |
| Gráfico 11-3: | Conocimiento del plan estratégico..... | 53 |
| Gráfico 12-3: | Participación de la ciudadanía | 54 |
| Gráfico 13-3: | Implementación de un sistema de gestión por procesos | 55 |
| Gráfico 14-3: | Planificación y control de las actividades administrativas..... | 79 |
| Gráfico 15-3: | Consolidar el plan operativo anual | 81 |
| Gráfico 16-3: | Cumplimiento del presupuesto del POA..... | 83 |
| Gráfico 17-3: | Formulación de proyectos..... | 85 |
| Gráfico 18-3: | Gestión administrativa | 87 |
| Gráfico 19-3: | Ejecución de infraestructura urbanística, territorial y vial..... | 89 |
| Gráfico 20-3: | Control y seguimiento de convenios..... | 91 |
| Gráfico 21-3: | Redes de informática | 93 |
| Gráfico 22-3: | Actividades industriales manufactureras | 95 |
| Gráfico 23-3: | Formulación y aprobación del presupuesto | 102 |
| Gráfico 24-3: | Informes financieros | 104 |
| Gráfico 25-3: | Ejecución de presupuesto..... | 109 |
| Gráfico 26-3: | Contable..... | 111 |
| Gráfico 27-3: | Informe financiero para el reporte al Ministerio de Economía y Finanzas... | 113 |
| Gráfico 28-3: | Ínfima cuantía | 115 |
| Gráfico 29-3: | Plan anual de compras | 117 |

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: FOTOS

ANEXO B: FORMATO DE ENCUESTA DE OPINIÓN HABITANTES DE CEBADAS

RESUMEN

El presente trabajo Diseño de un Manual de Gestión por Procesos, para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Cebadas del Cantón Guamote, Provincia de Chimborazo, con el objeto de facilitar de mejorar la gestión por procesos, Para la elaboración se realizó las encuestas, aplicadas a los empleados y la entrevista a los directivos que permitió obtener información necesaria para el desarrollo del trabajo investigativo; además, se realizó un FODA donde existen que se llegó a determinar que las actividades en la institución parroquial rural no poseen una guía práctica que permita integrar coherente y concertadamente la ejecución de actividades de manera eficiente, oportuna, a la vez contribuyan a alcanzar los objetivos trazados. Para el desarrollo de este trabajo fue necesario el uso de procedimientos enfocados al diseño de un manual de gestión mediante el uso de competencias y atribuciones otorgados a los GAD's parroquiales rurales y lo establecido en el Código Orgánico de Organización Territorial, permitiendo enfocar aspectos relevantes y de guía para un mejor funcionamiento de la institución y brindar un servicio de calidad a la población. Se ha llegado a concluir que el manual de gestión por procesos es una herramienta en la cual se plasma las actividades que deben desarrollar en cada área del GAD parroquial rural, creando sinergias entre las autoridades para la obtención de sus objetivos. Se recomienda ejecutar la propuesta y aplicar de manera propicia que ayude al fortalecimiento y cumplimiento de los objetivos para orientar a las autoridades sobre el uso de políticas, normas y disposiciones según rige la ley ecuatoriana.

Palabras claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <ESTRATEGIAS> <GESTIÓN POR PROCESOS>, <SERVICIO DE CALIDAD >, <CEBADAS (PARROQUIA)>, <GUAMOTE (CANTÓN)>.

REVISADO

30 ENE 2020

Ing. Jhonatan Parraño Uquillas, MSc.
ANALISTA DE BIBLIOTECA



ABSTRACT

This research, Design of a Process Management Manual for the Decentralized Rural Parish Government of Cebadas in Guamote Canton, Province of Chimborazo, in order to facilitate and improve processes management. Surveys were applied to employees and the interview to managers were carried out to obtain the necessary information for the development of the research work. In addition, a SWOT (Strengths, weaknesses, Opportunities, and Treats) was carried out, where it was determined that the activities in the rural parish institution do not have a practical guide that allows for the coherent and conceted integration of execution of activities in an efficient and timely manner, while at the same time contributing to the achievement of the established objectives. To develop this work, it was necessary to use procedures focused on the design of a management manual through the use of competencies and attributions granted to the GAD's (Decentralized Autonomous Government) rural parishes and what is established in the Organic Code of Territorial Organization, allowing to focus on relevant aspects and guidance for a better functioning of the institution and to provide a quality service to the population. It has been concluded that the process management manual is a tool which sets out the activities to be carried out in each area of rural parish ADM, creating synergies between the authorities to achieve their objectives. It is recommended that the proposal be implemented and applied in a manner that will help strengthen and fulfill the objectives to guide the authorities in the use of policies, rules and regulations as governed by Ecuadorian rules.

KEYWORDS: ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES / STRATEGIES / MANAGEMENT BY PROCESSES / QUALITY SERVICE / CEBADAS (PARISH) / GUAMOTE (CANTON).



INTRODUCCIÓN

El diseño de un Manual de Gestión por Procesos, para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Cebadas del Cantón Guamote, Provincia de Chimborazo, ha sido desarrollado en cuatro capítulos, los mismos que en su contenido muestran un enfoque particular:

Capítulo I: Marco teórico – conceptual; este capítulo presenta el sustento teórico que sirve para el desarrollo del Diseño de un Manual de Gestión por Procesos y sus etapas, lo que servirá de referente para el posterior desarrollo de la propuesta, ya que guiará cada una los procesos a realizar, es importante destacar que los fundamentos teóricos se encuentran respaldados por la opinión de autores especialistas en el tema de planificación estratégica.

Capítulo II: Marco metodológico; en esta parte del documento se plasma cada una de las técnicas, métodos, instrumentos y tipos de investigación que fueron necesarios para ejecutar el trabajo investigativo y poder dar solución al mismo.

Capítulo III: Resultados y discusión de resultados; este capítulo muestra el desarrollo de la propuesta el cual presenta un modelo práctico acorde a las necesidades de la institución parroquial rural de Cebadas, cada una de las estrategias formuladas son una alternativa para que la institución mejore su gestión administrativa en apego a las políticas públicas establecidas para el caso.

Conclusiones y Recomendaciones; este representa el aporte del autor con la formulación de conclusiones sobre los puntos que presentan mayor debilidad durante el proceso y las respectivas recomendaciones para alcanzar la eficiencia administrativa en los procesos y un grado aceptable de gestión institucional.

CAPÍTULO I:

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Planteamiento del problema

En la parroquia Cebadas del cantón Guamote, tiene su sede el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Cebadas (GADPC), el mismo que es una persona jurídica de derecho público. A través de un acercamiento inicial al GADPC y del análisis de algunos documentos oficiales, se pudo determinar que el GADPC atraviesa por una serie de dificultades de orden administrativo y técnico. Entre otros, un aspecto por demás evidente es la deficiente estructura organizacional del GADPC, en la misma que no se hallan técnicamente definidas las funciones y responsabilidades de las autoridades y servidores públicos del GADPC, con respecto a la ejecución y cumplimiento de las competencias y facultades constitucionales exclusivas de dicho nivel de gobierno.

El citado problema, ha generado graves inconvenientes en la gestión del GADPC, pues, existen fenómenos tales como: duplicidad de funciones, descoordinación de acciones, baja productividad del personal, escasa colaboración y compromiso del personal, desorientación y dificultades de alineamiento del personal con la planificación institucional, baja ejecución de planes, programas y proyectos, los trámites que realiza tanto los funcionarios como la ciudadanía no cuentan con hojas de ruta claras; todo lo anterior ha provocado que las obras y servicios del GADPC sean de baja calidad. Lo mencionado ha provocado, que los resultados obtenidos por los servidores públicos (autoridades y funcionarios) del GADPC, hayan sido fuertemente criticados por la ciudadanía de la parroquia, porque los recursos públicos del GADPC han generado un escaso impacto en el bienestar de la ciudadanía.

Cabe mencionar que la deficiente organización y gestión del GADPC ha generado que tanto las autoridades, como funcionarios de diversos períodos, hayan glosados por la Contraloría General del Estado, hecho que se puede apreciar en la sección resultados de acciones de control en la página web de la citada institución.

Si las dificultades antes referidas se mantienen, lo más probable es que el GADPC no alcance la visión territorial, ni los objetivos contenidos en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento

Territorial, e incluso que las transferencias (ingresos del presupuesto del GADPC) se vean disminuidos en la parte proporcional del diez por ciento de los ingresos no permanentes del presupuesto general del estado, según lo dispone el literal g del artículo 195 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD).

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo incide el Diseño de un Manual de Gestión por Procesos, para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Cebadas del Cantón Guamote, provincia de Chimborazo, en la mejora de la gestión y en la calidad de los servicios que oferta la institución a la ciudadanía?

1.1.2 Delimitación del problema

La investigación se desarrollará considerando los siguientes elementos:

| | |
|-------------------------------|---------------------------------|
| Campo: | Desarrollo Institucional. |
| Área: | Organización |
| Aspecto: | Manual de Gestión por Procesos. |
| Delimitación Espacial: | Parroquia Cebadas. |

1.2 Justificación

El marco constitucional y el marco legal vigentes introdujeron reformas a la estructura y competencias de los organismos y dependencias que integran el sector público del Ecuador. Lo anterior obliga a los servidores públicos a definir el alcance de las responsabilidades que deben desplegar y ejercer en las instituciones del sector público. De no efectuarse la tarea antes señalada, se corre el riesgo de desarrollar una mala gestión institucional, con el consecuente desperdicio de recursos públicos, e incluso con el peligro de que se reduzcan las asignaciones del 10% de los ingresos no permanentes del presupuesto general del estado, contemplados en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD). La estructura organizacional, debe permitir el cumplimiento del ejercicio de competencias y los objetivos institucionales, para el aprovechamiento óptimo de los recursos públicos (los cuales serán se auditados por la Contraloría General del Estado) y para la construcción del Buen Vivir de la Ciudadanía.

A través del presente trabajo de titulación, se pretende dotar a la administración del GADPC, de un instrumento de gestión que fortalezca las capacidades del GADPC, definiendo una estructura organizacional de forma técnica y acorde al marco legal vigente, en la misma que delimiten los procesos gobernantes, los procesos agregadores de valor o sustantivos y los procesos de apoyo, de forma tal, que las gestiones y trámites que se realizan en el GADPC, cuente con procedimientos y asignación de funciones y responsabilidades claras y con indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño de las actividades realizadas en el GADPC.

El diseño un Manual de Gestión por Procesos, para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Cebadas, posibilitará aprovechar eficientemente los recursos públicos de los que dispone el GADPC, así como disminuir los tiempos de los trámites que efectúa la ciudadanía, y reducir los tiempos de formulación, ejecución y evaluación de los proyectos que ejecuta GADPC en favor de la población de la parroquia, de forma que se oferten bienes y servicios públicos de calidad.

El Manual de Gestión por Procesos en el GADPC, fortalecerá las capacidades institucionales, aspecto que abrirá la posibilidad de cumplir con la Visión Territorial y objetivos del PDYOT, así como ejecutar las competencias y funciones constitucionales y legales de forma eficaz y eficiente.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diseño de un Manual de Gestión por Procesos, para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Cebadas del Cantón Guamote, Provincia de Chimborazo, en la mejora de la gestión y en la calidad de los servicios que oferta la institución a la ciudadanía.

1.3.2 Objetivos específicos

- Diseñar el modelo del marco teórico-conceptual y metodológico del trabajo de titulación.
- Identificar la cadena de mando, la estructura organizativa y de los procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Cebadas.
- Elaborar el proyecto del Manual de Gestión por Procesos, acorde con las necesidades del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Cebadas.

1.4 Antecedentes investigativos

En el presente trabajo de titulación se han tomado como referencias, las siguientes investigaciones:

En la tesis del año 2014, denominada como “Levantamiento y diseño de procesos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Cutuglagua, año 2014”, se propone implementar en el GAD un enfoque de gestión procesos en el cual se lleguen a delimitar las actividades, documentos y responsabilidades que deben darse dentro de la Institución, para alcanzar una visión integral del funcionamiento de la misma y tomar decisiones acertadas que permitan mejorar la calidad de los servicios. La autora concluye al final de su investigación con la definición del mapa de procesos. Una de las conclusiones de la autora es:

“Se pudo conocer las actividades macro de la institución, así como su interrelación, de tal forma se definió la estructura actual de los procesos. Se tomó como punto de partida las atribuciones del Gobierno Parroquial para de esta manera definir los procesos por cada área. Al no contar con actividades y procesos estandarizados, existía confusión entre los integrantes de la Institución, con la elaboración del manual de procesos y procedimientos se cuenta con una herramienta que permite mejorar el desempeño” (Guerrón Pita , 2014. P. 48).

En la tesis denominada “La gestión de procesos operativos y su incidencia en la satisfacción de los usuarios de los servicios de Gestión Territorial del GAD Municipal del Cantón Rumiñahui al año 2017”, establece que los procesos de los servicios de Gestión Territorial del GAD Municipal del Cantón Rumiñahui, “no se encuentran correctamente definidos, existen actividades que no aportan valor, no se tiene un respaldo detallado de cada trámite” (Oña LLumiquinga , 2017. p. 16); hecho por el cual concluye que:

“La gestión de los procesos operativos inciden en la satisfacción de los usuarios, por tal motivo se propone la realización de un manual de procesos críticos, herramienta indispensable para la mejora de la gestión institucional, porque permite detectar falencias operativas, además se busca mayor eficiencia en los procesos con el apoyo de recursos financieros, tecnológicos, y humanos” (Oña LLumiquinga , 2017. p. 76).

Finalmente, en la tesis denominada “Levantamiento, diseño y caracterización de procesos para el Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural y Plurinacional de Cayambe; al proceso Consejo Municipal”, plantea que:

“el levantamiento, diseño y caracterización de procesos para la aplicación de los manuales de procesos es una de las principales actividades a la cual una entidad debe direccionarse, en razón de que se necesita saber que procesos aplicar en una circunstancia dada” (Tacuri Pilataxi, 2016. p. 17).

Chucuri, J. 2019 en mención concluyó, que “las entidades públicas deben incorporar a sus manuales de procesos una metodología y política de actualización acorde a los requerimientos de la colectividad o clientes, y también a la expectativa de cambios del medio global” (Tacuri Pilataxi, 2016. p. 109).

1.5 Marco teórico

1.5.1 Proceso

Desde el punto de vista de (Lucas, 2014), manifiesta de: Los procesos, se pueden definir como secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (datos, especificaciones, máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etc.), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, esto es, los clientes de cada proceso.

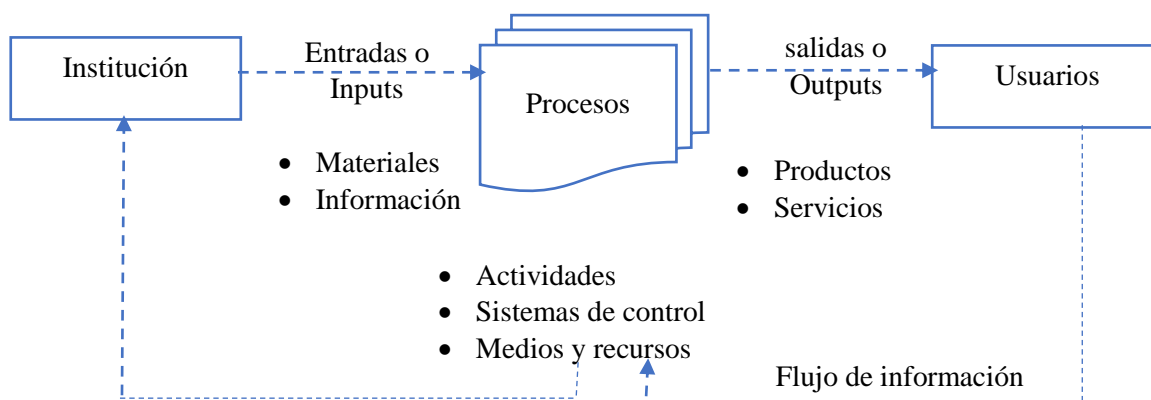


Figura 1-1. Modelo por procesos

Fuente: (Lucas, 2014)

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

El proceso se describe considerando los aspectos relevantes de la información en el cual:

- **Entradas:** asocia las necesidades de los usuarios y el uso de fuentes de información existentes en aspectos tanto internos como externos.

- **Salidas:** constituyen el cumplimiento de normativas generadas mediante el tratamiento de la información, el uso de productos y servicios con valor agrado para satisfacer las necesidades de los usuarios y la comunidad en general, mediante la aplicación de un sistema de calidad.
- **Flujo de información:** en este aspecto el importante conocer como a circulado la información, desde las entradas y salidas en cada uno de los procesos, considerando el orden y el vínculo alcanzado mediante flujos que proporcionan valor agregado a los procesos, con el uso de materiales tanto físicos, humanos y tecnológicos para proporcionar información oportuna y acertada.

Según expresa et. al (Lucas, 2014), Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información/servicios).

- Los procesos existen en cualquier organización, aunque nunca se hayan identificado ni definido, los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos.
- En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.
- No existen procesos sin un producto y/o servicio.
- No existe cliente sin un producto y/o servicio.
- No existe producto y/o servicio sin un proceso.

Es por ello que los procesos son el elemento más apreciado y utilizado de forma más general en los modelos de gestión de organizaciones, así como el elemento más importante y más extendido en la gestión de las organizaciones innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la Calidad Total.

Este interés por los procesos ha originado gran cantidad de herramientas y técnicas relacionadas tanto con la gestión de los propios procesos como con la gestión basada en los mismos:

- Por un lado, están las técnicas para gestionar y mejorar los procesos, de las que se citan la Mejora Continua de Procesos, la Simplificación de Procesos y la Reingeniería de Procesos, todas ellas de aplicación puntual a procesos concretos o de uso extendido a toda la organización.
- Desde otra perspectiva se encuentran los modelos de gestión, en que los procesos tienen un papel central como base de la organización y como guía sobre la que articular el

sistema de indicadores de gestión. De estos modelos se examinan el Mapa de Procesos y la identificación de Procesos Críticos.

1.5.2 Gestión por procesos

Al hablar de gestión por procesos podemos entender al conjunto general de actividades que brindan la pauta para guiar de manera correcta el cumplimiento de los objetivos de una organización, con altos niveles de calidad los cuales aporte significativamente a la satisfacción de los usuarios de los servicios y productos.

Al respecto et. al (Lucas, 2014), indica que lo gestión por procesos: Se fundamenta en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados a través de interacciones causa-efecto, que garanticen la coordinación de todos los procesos entre sí, mejorando la efectividad y la satisfacción de todos los grupos de interés (clientes, proveedores, etc.).

De manera ilustrativa se puede observar a continuación la relación existente entre elementos:

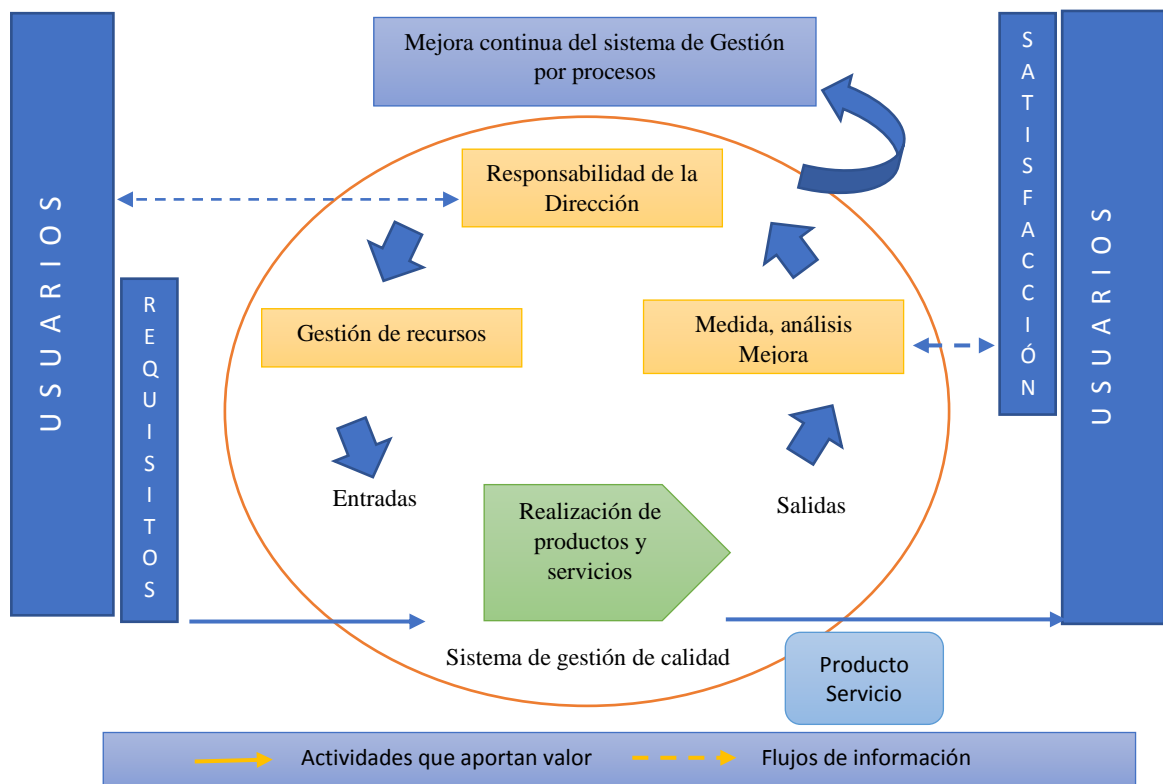


Figura 2-1. Modelo de gestión por procesos

Fuente: (Lucas, 2014)

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

La gestión por procesos conlleva las siguientes actividades, así lo manifiesta et. al Lucas (2014):

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización.
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
- Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral).

Es importante definir las oportunidades para mejorar los procesos con los cuales se puede simplificar las actividades, para ello es conveniente enfocarse en los siguientes criterios:

- Se deben eliminar todas las actividades superfluas, que no añaden valor.

- Los detalles de los procesos son importantes porque determinan el consumo de recursos, el cumplimiento de especificaciones, en definitiva, la eficiencia de los procesos. La calidad y productividad requieren atención en los detalles.
- No se puede mejorar un proceso sin datos. Es por ello que, son necesarios indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos (al menos para los procesos clave y estratégicos).
- Las causas de los problemas son atribuibles siempre a los procesos, nunca a las personas.
- En la dinámica de mejora de procesos, se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas, la estabilización y la mejora del proceso. La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada. La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia.

El análisis y definición de los procesos permite:

- Establecer un esquema de evaluación de la organización en su conjunto (definiendo indicadores de los procesos).
- Comprender las relaciones causa-efecto de los problemas de una organización y por lo tanto atajar los problemas desde su raíz.
- Definir las responsabilidades de un modo sencillo y directo (asignando responsables por proceso y por actividad).
- Fomentar la comunicación interna y la participación en la gestión.
- Evitar la departamentalización de la organización.
- Facilitar la Mejora Continua (Gestión del Cambio).
- Simplificar la documentación de los sistemas de gestión (puesto que por convenio un proceso podemos describirlo en un único procedimiento).
- Evitar despilfarros de todo tipo:
 - De excesos de capacidad de proceso
 - De transporte y movimientos
 - De tiempos muertos
 - De stocks innecesarios
 - De espacio
 - De actividades que no aportan valor
 - De fallos de calidad o De conocimiento

- Facilitar la Integración de los diferentes sistemas de gestión.

Los procesos de una organización pueden verse afectados por diversos requisitos legales y/o normativos, del cliente, internos y externos, medioambientales, de calidad, de seguridad, de medio ambiente, de productividad, etc. Pueden surgir nuevos requisitos o verse modificados los actuales, pero la estructura de procesos no tiene porqué sufrir modificaciones.

Desde la apreciación del (Fomento., 2015). La Dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones.

Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios, etc.) en resultados (otras informaciones, servicios, etc.) puede considerarse como un proceso. Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso, como muestra el gráfico adjunto.

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos.

Este tipo de gestión por procesos, cuando se utiliza en el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), concentra su atención en:

1. La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso,
2. La necesidad de considerar y de planificar los procesos en términos que aporten valor (el cliente no debe pagar por algo que no le aporte valor),
3. El control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos,
4. La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

La gestión por procesos está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance unos altos niveles de eficiencia.

1.5.2.1 Procesos sustantivos o agregados de valor

Son los procesos esenciales de la institución, destinados a llevar a cabo los componentes o líneas de acción que deben desarrollar los gobiernos autónomos descentralizados, para alcanzar sus resultados y metas de sus planes de ordenamiento y desarrollo territorial, de sus planes estratégicos y de sus planes operativos anuales, a través de los proyectos y programas en el componente biofísico, económico, socio cultural, político – institucional, asentamientos humanos y movilidad, energía y conectividad.

Los responsables de estos procesos son los vocales asignados para cada uno de estos componentes.

1.5.2.2 Procesos de apoyo o adjetivos

Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y sustantivos, se encargan de proporcionar los servicios contables, financieros, de secretaría, atención al público, servicios de comunicación.

1.5.2.3 Levantamiento de procesos





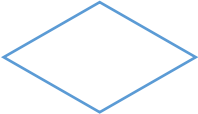


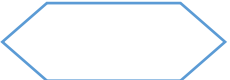
Se procedió a identificar los procesos más relevantes que se tienen que documentar siguiendo los principios técnicos relacionados con los sistemas de gestión de calidad, para que la estructura de los procesos tenga los procedimientos adecuados y que se puedan redactar, graficar de manera coherente y técnica.

Cada proceso se le ubicó de acuerdo al macro proceso donde se localiza utilizando la codificación respectiva: para los procesos gobernantes se utilizó la codificación (PG), para los procesos que pertenecen a los sustantivos o agregados de valor (PS) y para los procesos localizados en el macro proceso de apoyo se codifico con (PA).

1.5.3 Diagrama de procesos

El diagrama es una representación gráfica de los procedimientos que se ejecutan en cada uno de los procesos administrativos que desarrolla la institución, con la finalidad de conocer de mejor manera estas actividades, para una mejor comprensión se detalla la simbología utilizada:

Tabla 1-1: Diagrama de procesos

| Símbolo | Descripción |
|---|---|
|  | Inicio o término: describe el inicio o fin de un proceso |
|  | Acción o actividad: describe las funciones que desempeñan los empleados de la institución parroquial rural en el procedimiento. |
|  | Documento: representa la documentación que se utiliza en la institución, ya sea que ingresa, se procesa, se produce o sale del procedimiento. |
|  | Proceso alternativo: representa las alternativas de respuestas ante un determinado procedimiento ya sea de aceptación o rechazo. |
|  | Decisión o alternativa: indica el punto dentro del procedimiento para la toma de decisiones entre las opciones planteadas. |
|  | Seguimiento del proceso: permite continuar con el proceso avanzando la tramitación hacia una fase posterior. |
|  | Proceso suspendido: da a conocer cuando un proceso no avanza hacia otra instancia y este se encuentra suspendido temporalmente. |
|  | Preparación: sirve para identificar el paso de un proceso a otra instancia dentro de determinado procedimiento |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

1.5.4 Modelo de gestión por procesos

Este modelo se orienta en alcanzar la satisfacción de los usuarios, enfocados en los procesos relevantes, analizándolos y mejorándolos, para un eficiente desarrollo institucional.

Para (González, 2013), dentro del contexto del enfoque basado en procesos es aplicable a cada uno de los procesos que desarrolla una organización el ciclo de mejora continua, el cual es un ciclo que está en pleno movimiento y ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto para los productos como para los procesos del sistema de gestión de la calidad.

Este ciclo cuenta con las siguientes etapas:

Planificación:

- Considerar los requerimientos institucionales
- Diseñar la normativa interna según las necesidades
- Aplicar las políticas convenientes a los procesos planteados

Desarrollo:

- Implementar las acciones correspondientes para el desarrollo de los procesos propuestos.

Verificación:

Comprobar el grado de cumplimiento de los procesos mediante el uso de herramientas e indicadores de gestión.

Acción:

- Incorporar la mejora al proceso
- Comunicar la mejora a todos los integrantes de la institución
- Identificar nuevos proyectos/problemas

1.5.5 Principales componentes de la gestión por procesos

En este sentido (Arnoletto, 2010), expresa que los principales componentes por procesos deben considerar los siguientes aspectos:

- Los procesos clave
- La coordinación y el control de su funcionamiento
- La gestión de la mejora de los procesos
- El sistema de información para el seguimiento de los resultados

Llevar adelante una gestión por procesos requiere continuidad en el propósito de mejora, una buena coordinación vertical y horizontal de los cambios, mediante un sistema integrado de información y comunicación, y motivar al personal para que asuma el compromiso de participar y trabaje en equipo. La gestión por procesos no requiere la creación de estructuras burocráticas adicionales, pero sí requiere la creación de un Comité Directivo interno que la coordine y controle la mejora de los procesos, y el ya mencionado sistema de información y comunicación”

1.5.6 Objetivos de la gestión por procesos

Desde la misma apreciación et. al (Arnoletto, 2010), manifiesta que: Mediante la realización de una gestión por procesos se intenta alcanzar los siguientes objetivos:

- Aumentar el valor de los resultados mediante niveles superiores de satisfacción de los usuarios. Incrementar la productividad.
- Reducir los costos de no-calidad (o sea, los costos que no agregar valor).
- Acortar el ciclo de los plazos de entrega.
- Aumentar el nivel de la calidad percibida por los usuarios.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de bajo costo y de valor fácil de percibir.
- Cambios de actitud en los mandos

La gestión por procesos requiere un cambio de actitud en los mandos de las organizaciones, esos cambios se centran en:

- Orientación centrada en los usuarios.
- Mejorar los procesos para trabajar mejor, no para trabajar más.
- Búsqueda de resultados concretos, no solo del cumplimiento formal de los trámites.

- Participación y apoyo, más que ejercicio de la jerarquía y la autoridad formal.
- Responsabilidad frente a los procesos y sus resultados

1.5.7 Características del modelo de gestión

Entre las características que distingue un modelo de gestión administrativo se menciona las siguientes de acuerdo a (Hitt A & Otros., 2011)

- Oportunidad. Se debe emitir informes oportunos para que no pierda validez y sea resuelto de forma inmediata por la administración, los informe se deben ir entregando durante el avance del trabajo para que se vaya evaluando el progreso y tomando decisiones sobre la marcha del mismo.
- Concisión. El informe debe ser conciso no tener exceso de información que dificulte su entendimiento, debe ser breve y amplio.
- Simple y Claro. Debe ser claro y simple para que no haya malas interpretaciones y lo convierta en algo inútil, no debe tener exceso de detalles ni lenguaje demasiado técnico para que el lector lo pueda entender.
- Exacto. Es esencial que sea exacto ya que su información es confiable y creíble, debe estar sustentado con evidencias y ser demostrable para que tenga validez ya que de no ser así podría haber sanciones para el profesional que lo presento.
- Constructivo. Se debe seguir la misma forma de redacción a lo largo de todo el informe, el encabezamiento de las observaciones debe ser llamativo y que conduzca a la toma de decisiones oportunas para la acción, por parte de la alta administración de la empresa.
- Útil. El informe será útil en la medida que contenga información relacionada con el convenio celebrado, de manera tal, que la empresa pueda conocer su situación y tomar decisiones en función de las conclusiones y recomendaciones.
- Integral. Debe contener todos los elementos que lo integran, desde la introducción hasta las recomendaciones, en este sentido se poseerá una información completa en un solo instrumento.

1.5.8 Tipos de procesos

Son innumerables los tipos de procesos existentes, de acuerdo al tema planteado se identifican los siguientes, según lo manifiesta (Pérez, 2004).

1.5.8.1 Procesos operativos

Transforman los recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido al cliente. Las actividades en ellos incluidas y que no cumplan esta condición, es posible que se hagan de manera más eficiente como parte de algún proceso de otro tipo.

1.5.8.2 Procesos de apoyo

Proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios por el resto de proceso y conforme a los requisitos de sus clientes internos.

Aquí se incluye:

- El proceso de gestión de recursos humanos. Se dice que una persona está integrada cuando se comporta y toma decisiones coherentes con el escenario (interno y externo). Incluye los procesos de
 - Selección y contratación
 - Promoción interna
 - Integración
 - Comunicación interna
 - Desarrollo de las personas (formación)
- El proceso de aprovisionamiento en bienes de inversión, maquinaria, hardware y software y el proceso de mantenimiento de la infraestructura, incluyendo lo que se suele denominar como servicios generales.
- El proceso de gestión de proveedores (de materiales). Nosotros preferimos contemplarlo como un proceso de apoyo y con esta denominación; subyace el hecho de que los proveedores son un valiosísimo recurso externo que hay que gestionar e integrar en la empresa.

Así como los procesos operativos tiene una secuencia y un producto final claros, los procesos de este grupo se desarrollan de manera transversal, en la medida que proporcionan recursos en diferentes fases del proceso.

1.5.8.3 Procesos de gestión

Mediante actividades de evaluación, control seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionar la información que requiere para tomar decisiones (mejor preventivas que correctivas) y elaborar planes de mejora eficaces.

Estos procesos funcionan recogiendo datos del resto de los procesos y procesándolos para convertirlos en información de valor para sus clientes.

Estos procesos serían:

- Procesos de gestión de economía, que a su vez se subdivide en varios procesos de alcance específico.
 - Gestión de clientes, la interacción con el cliente se realiza a lo largo de todo el proceso de negocio.
 - Gestión del proyecto, abarca a las empresas organizadas por proyectos, en las diferentes fases de su ciclo de vida, deben mantener bajo control las dimensiones del producto del proyecto, utilizando para ello herramientas específicas: planning, presupuesto, gestión de riesgos.
- El proceso de gestión de la calidad, abarca un conjunto de responsabilidades a establecer cada empresa.

1.5.8.4 Proceso de dirección

Dentro de estos procesos se considera:

- El proceso de formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la estrategia.
- Determinación, despliegue, seguimiento y evaluación del objetivo.
- Comunicación interna
- Revisión de resultados por dirección, retroalimentación a la determinación de objetivos.

Desde la apreciación de (Fomento., 2015), Los procesos de una organización se pueden agrupar en tres tipos, como se representa en el gráfico:

1. Procesos clave. Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente (los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación, etc).
2. Procesos estratégicos. Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos (procesos de gestión responsabilidad de la Dirección: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad, etc.).
3. Procesos de soporte. Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información, etc.).

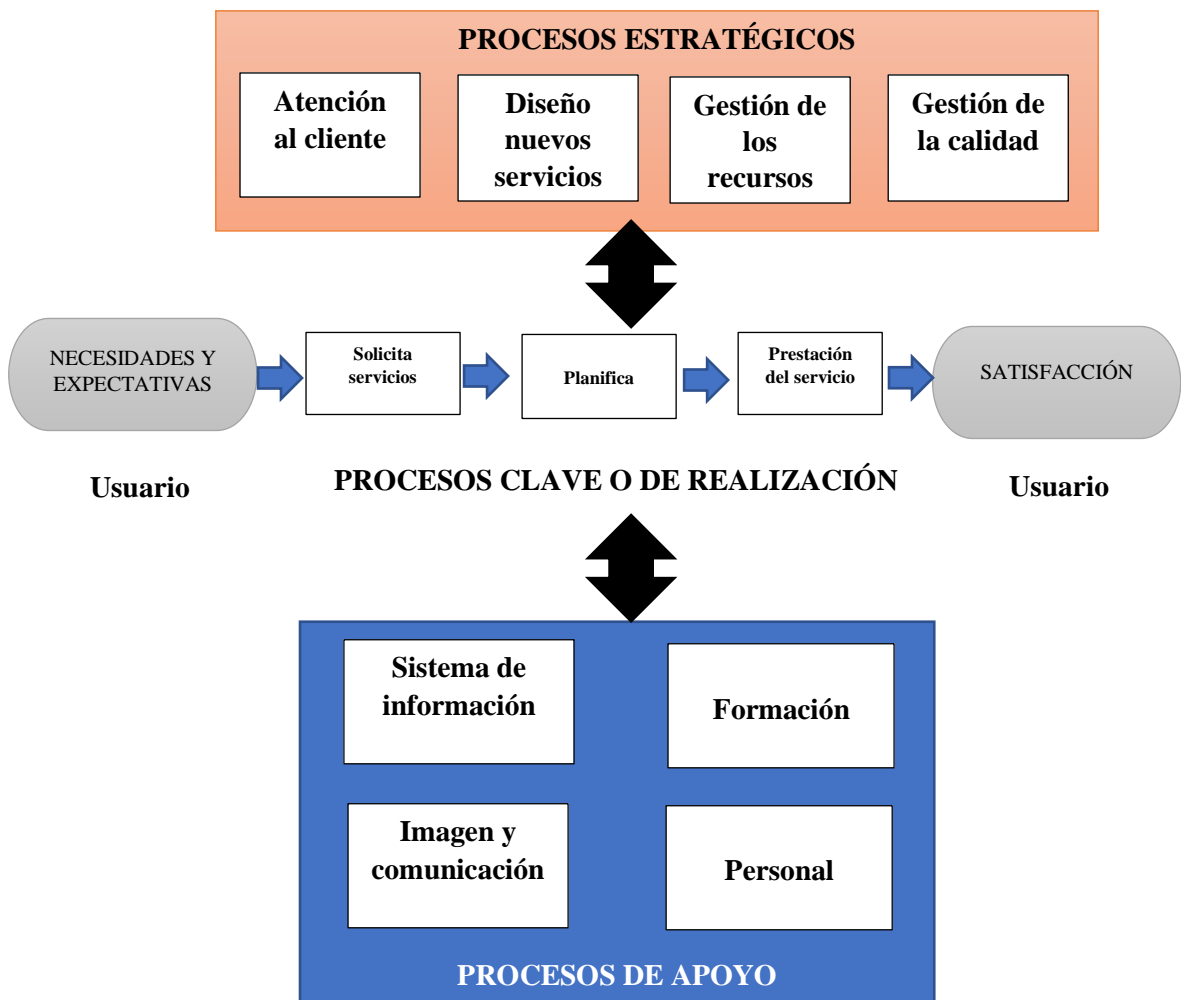


Figura 3-1. Tipos de procesos

Fuente: (Fomento., 2015)

Realizado por: Chucurí, Y. 2019

1.5.9 El mapa de procesos de la empresa

Según (Pérez, 2004), expresa que: muchos de los procesos fluyen de manera horizontal a través de las clásicas organizaciones funcionales (por departamentos); en alguna área pudiera haber un nicho de poder planteando problemas de asignación de responsabilidad sobre la totalidad del proceso, que no puede ir acompañada de autoridad ejecutiva sobre los recursos para no interferir con la jerarquía.

Sin embargo, la satisfacción del cliente viene determinada por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual. El funcionamiento de este proceso suele ser más visible desde el cliente que desde el interior de la empresa.

Desde el punto de vista de et. al. (Fomento., 2015), se expresa que: Para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza. A la representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama mapa de procesos y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente.

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

Una característica importante de los procesos, que queda de manifiesto en cuanto se elabora el mapa de procesos, es que las actividades que lo constituyen no pueden ser ordenadas de una manera predeterminada, atendiendo a criterios sólo de jerarquía o de adscripción departamental.

Se puede decir que el proceso cruza transversalmente el organigrama de la organización y se orienta al resultado, alineando los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas de los clientes, sin atender en sentido estricto a las relaciones funcionales clásicas.

Las actividades de la organización son generalmente horizontales y afectan a varios departamentos o funciones (comercial, administración, etc.). Esta concepción “horizontal” (actividades o procesos) se contrapone a la concepción tradicional de organización “vertical” (departamentos o funciones). Esto no significa que los procesos suplan o anulen las funciones.

La gestión de procesos consiste en dotar a la organización de una estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos interfuncionales y con una clara visión de orientación al cliente final.

Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado.

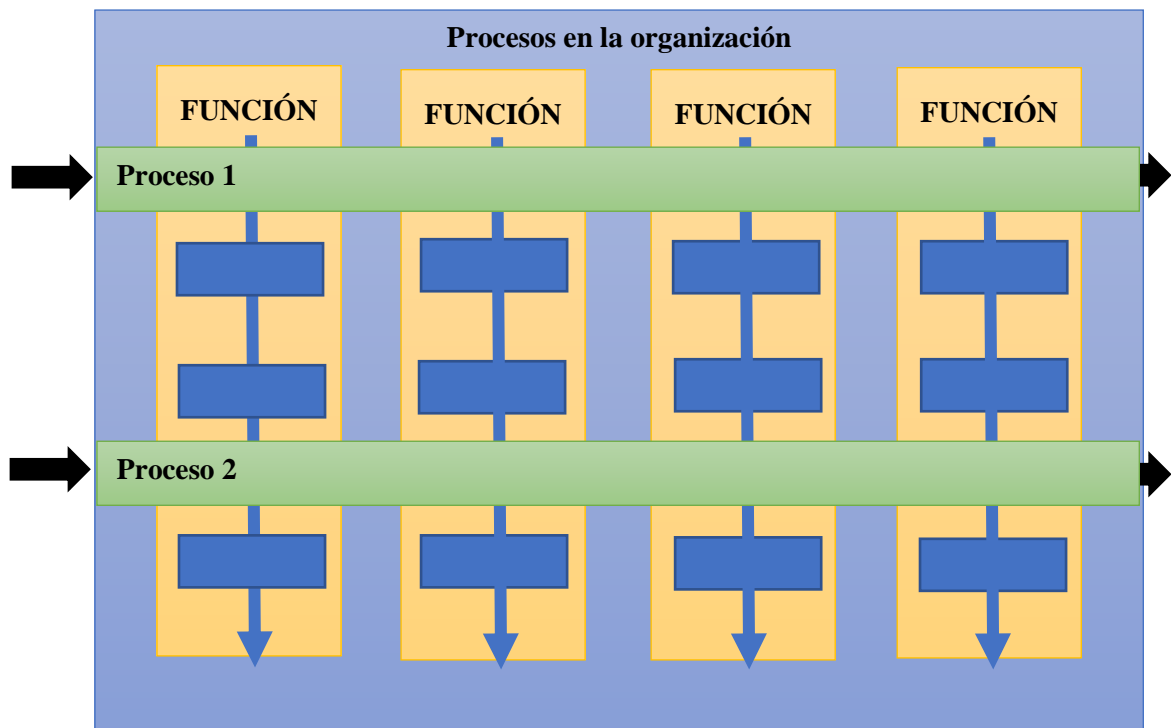


Figura 4-1. Mapa de gestión por procesos

Fuente: (Fomento., 2015)

Realizado por: Chucurí, Y. 2019

En consecuencia, las personas implicadas forman parte de un grupo multidisciplinar que rinde cuentas al responsable del proceso independientemente de las funciones de cada uno en relación con el departamento al que pertenece. Esto se conoce como “integración horizontal” del personal de la organización.

La organización “horizontal” se visualiza como un conjunto de flujos que de forma interrelacionada consiguen el producto y/o servicio final. Estos flujos están constituidos por todas las secuencias de actividades que se producen en la organización. La Dirección parte de objetivos cuantificables (mejora de indicadores) para alcanzar los resultados globales de la organización (producto o servicio que recibe el cliente final).

La organización “vertical” se visualiza como una agregación de departamentos independientes unos de otros y que funcionan autónomamente. La Dirección marca objetivos, logros y actividades independientes para cada departamento y la suma de los logros parciales da como resultado el logro de los objetivos globales de la organización. La descripción gráfica de la organización vertical es el organigrama. En el organigrama cada casilla representa departamentos y jerarquías dentro de la organización.

1.5.10 Importancia de la gestión por procesos en la organización

Un apropiado modelo de gestión por procesos debe enfocarse en alcanzar actividades apropiadas, así lo expresa et. al. (Fomento., 2015)

1. Constituir un equipo de trabajo con capacitación adecuada y analizar los objetivos y actividades de la organización.
2. Identificar los procesos, clasificarlos y elaborar el mapa de procesos.
3. Determinar los factores clave para la organización.
4. Elaborar el diagrama de flujo de cada proceso.
5. Establecer el panel de indicadores de cada proceso.
6. Iniciar el ciclo de mejora sobre la base de los indicadores asociados a los factores clave.

Una acción de mejora es toda acción destinada a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso. Estas mejoras, se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso. Se puede mejorar un proceso mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico. Dentro de esta categoría entran, por ejemplo:

1. Simplificar y eliminar burocracia (simplificar el lenguaje, eliminar duplicidades, etc.),
2. Normalizar la forma de realizar las actividades,
3. Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos,
4. Reducir el tiempo de ciclo,
5. Análisis del valor, y
6. Alianzas (con otras organizaciones).

La mejora continua es un proceso estructurado en el que participan todas las personas de la organización con el objeto de incrementar progresivamente la calidad, la competitividad y la productividad, aumentando el valor para el usuario y aumentando la eficiencia en el uso de los recursos, en el seno de un entorno cambiante.

1.5.11 Requerimientos para mejorar la gestión por procesos

Desde el punto de vista de et al. (Fomento., 2015):

La mejora continua de los procesos es una estrategia que permite a las organizaciones generar valor de modo continuo, adaptándose a los cambios en el mercado y satisfaciendo permanentemente las necesidades y expectativas cada vez más exigentes de sus clientes.

Las mejoras en los procesos podrán producirse de dos formas, de manera continua o mediante reingeniería de procesos. La mejora continua de procesos optimiza los procesos existentes, eliminando las operaciones que no aportan valor y reduciendo los errores o defectos del proceso. La reingeniería, por el contrario, se aplica en un espacio de tiempo limitado y el objetivo es conseguir un cambio radical del proceso sin respetar nada de lo existente.

Para la mejora de los procesos, la organización deberá estimular al máximo la creatividad de sus empleados y además deberá adaptar su estructura para aprovecharla al máximo. Algunos de los requisitos para la mejora de procesos se describen a continuación:

- **Apoyo por parte de la Dirección**

Nadie va a poner todo su entusiasmo en algo que a la Dirección le resulte indiferente y pocas personas se comprometerán a algún cambio si éste no está respaldado por la cúpula de la organización. Por ello, el primer requisito para una mejora de los procesos en cualquier organización es que la Dirección de ésta lo respalde y apoye totalmente.

- **Compromiso a largo plazo**

Resulta muy difícil obtener resultados satisfactorios y comprobables a corto plazo. Es necesario saber que surgirán muchos problemas y dificultades que habrá que solucionar y esto lleva tiempo.

- **Debe haber siempre una persona responsable de cada proceso (personal asignado).**

- **Se deben desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación.**

Todos los trabajadores tienen derecho a saber "cómo lo están haciendo" y si van en el camino correcto y todos los directivos tienen la obligación de hacérselo saber a sus subordinados o, al menos, de facilitarles las herramientas para que ellos mismos se autoevalúen.

- **Centrarse en los procesos y éstos en los clientes.**

Esto es fundamental. Esta forma de trabajar está basada en que los resultados que pretende cualquier organización provienen de determinados "procesos" y, por tanto, estos son los que hay que mejorar, antes que el trabajo individual de cada persona. Por otra parte, si una organización de transporte disminuye sus costos al máximo, obtiene una excelente producción con unos mínimos recursos. O sea, es muy productiva..., pero si sus clientes prefieren los servicios de transporte de otras organizaciones, ¿de qué le vale disminuir sus costes y aumentar su productividad? Llegará a ser la organización de transporte en quiebra más productiva del mundo... Por ello hay que centrarse en el cliente y en la satisfacción de sus necesidades y deseos, antes que nada.

- **Metodología disciplinada y unificada**

Es necesario que todos los integrantes de cada proceso trabajen con la misma metodología y que se cumpla ésta. Surgirán momentos de desaliento y frustración en los que algunos pensarán "tirar por su lado" y "hacerlo a su manera", pero... ¿qué ocurriría si todos hicieran lo mismo pero cada persona actuara de forma distinta? ¿No es verdad que difícilmente se alcanzarían resultados satisfactorios? Por ello, es aconsejable que todos trabajen con igual metodología y que ésta sea lo más disciplinada posible. (Isama, 2014)

1.5.12 Fases del modelo de gestión por procesos

Las fases consideradas dentro de un modelo de gestión por procesos de acuerdo a lo expresado por

(Aguilar., 2006), son cinco, las mismas que se mencionan a continuación:

Fase I: Diagnóstico de la organización

En esta primera fase se realiza un análisis detallado de la misión, visión y objetivos de la organización. El objetivo de esta fase es identificar cuáles son las líneas de acción que se deben seguir para alcanzar los objetivos de la institución. Del análisis de las debilidades y el funcionamiento interno de la organización, de las oportunidades que presenta el entorno, de las fortalezas ante el entorno y de las amenazas del entorno, se genera la matriz DAFO.

Al obtener y analizar las matrices DAFO cruzadas: Debilidades vs Amenazas, Fortalezas vs Amenazas, Debilidades vs Oportunidades y Fortalezas vs Oportunidades, se descubren las ventajas y desventajas que presenta la institución y el entorno que la rodea, permitiendo el análisis de la institución de manera pormenorizada en donde se toma en cuenta la prioridad de los problemas, obteniéndose así las principales acciones que debe seguir la institución con el fin de obtener los objetivos planteados.

Fase 2: Planteamiento de la nueva misión, visión, objetivos y estrategias a seguir

El análisis detallado de la matriz planteada en la fase anterior permite un mejor entendimiento de la situación actual de la organización. Con este estudio se plantean los nuevos objetivos, misión, visión, lineamientos que debe seguir la organización, para lograr cumplir con las metas para la cual fue creada.

En esta fase se adopta un esquema más funcional en el cual la Dirección se encarga de velar por el cumplimiento de las políticas y lineamientos de la organización, tomando en consideración el uso de servicios operativos por parte de la entidad y finalmente los servicios de apoyo que se encargarán de dar el soporte necesario a los otros bloques. El trabajo realizado por los tres bloques funcionales se realiza en conjunto para lograr el correcto funcionamiento de la institución y los objetivos planteados.

Fase 3: Definición y descripción de los procesos de la organización

En esta fase se describen los diversos procesos que han de realizarse en la organización para garantizar el correcto funcionamiento y alcanzar los objetivos para la cual fue creada.

Para cada uno de los procesos se describen las características más relevantes como el nombre del proceso, los insumos a utilizar, las actividades que se realizaran, el rol de la institución y los subprocesos asociados, en esta fase se determinan los roles que adoptará la institución.

Fase 4: Planteamiento de los diferentes requerimientos de la organización.

Es necesario definir de forma clara y precisa todo lo relacionado con las normas y procedimientos que se han de realizar, de manera que no quede ningún vacío en el diseño de la organización. Al establecer y hacer cumplir de forma clara y precisa las normas y procedimientos a seguir por la institución, se garantizará un buen desempeño del funcionamiento de la misma.

Fase 5: Implementación del modelo

Una vez realizado el diseño del Modelo de Gestión es necesario implantarlo en la organización, en esta fase, deben establecerse las nuevas políticas y nuevos lineamientos establecidos en la Fase 2. Adicionalmente, debe realizarse la selección de las personas que desempeñarán las funciones en la organización según los perfiles establecidos para cada uno de los cargos.

Finalmente, en esta fase es necesario un cronograma de las diferentes actividades para implantar el modelo. El cronograma debe considerar reuniones de grupo, presentación del modelo, preparación de los aspectos legales, etc.

1.5.13 Comparación entre modelos de gestión por procesos

Desde la apreciación de (Nieto & Ros, 2006), los modelos de gestión por procesos persiguen objetivos similares, es así que:

El modelo europeo EFQM basa su enfoque en determinados agentes facilitadores de la organización y en los resultados, al igual que su homólogo europeo el modelo Iberoamericano, que también los basa en resultados. El modelo gerencial Deming, basa su enfoque en el control estadístico, en la resolución de problemas y en el perfeccionamiento o mejora continua. Mientras que el Modelo Malcolm Baldrige, sin embargo, se fundamenta en el liderazgo hacia el cliente, en el apoyo a la organización; en la medición de índices y parámetros y en el benchmarking como una forma de mantener la ventaja competitiva de la organización.

Tanto el Modelo EFQM como el Modelo Malcolm Baldrige tiene el mismo objetivo, que consiste en establecer un conjunto de criterios utilizados para evaluar la calidad y excelencia organizacional. Ambos impulsan la aplicación de los criterios como si de una herramienta de autoevaluación se tratase, para identificar las fortalezas y las áreas que precisan mejorar. Ambos métodos están integrados dentro de una política social para crear ventaja competitiva.

Tabla 2-1: Comparación estructural modelos EFQM e Iberoamericano

| Agentes Facilitadores | | Resultados | |
|-----------------------|---------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Modelo EFQM | Modelo Iberoamericano | Modelo EFQM | Modelo Iberoamericano |
| Liderazgo | Liderazgo y estilo de dirección | Resultados en los clientes | Resultados en los clientes |
| Personas | Desarrollo de las personas | Resultados en las personas | Resultados en las personas |
| Política y estrategia | Política y estrategia | Resultados en la sociedad | Resultados en la sociedad |
| Alianza y recursos | Asociados y recursos | Resultados clave | Resultados globales |
| Procesos | Clientes | | |

Fuente: (Nieto & Ros, 2006)

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

1.5.14 Indicadores utilizados en el modelo de gestión por procesos

En la práctica, un indicador permite medir el avance de una actividad, proyecto, programa, objetivo o política pública en un momento determinado; así como evaluar la relación entre variables cualitativas y/o cuantitativas de las organizaciones, con el objeto de mostrar la situación actual, los retrocesos y los avances en las actividades, proyectos, programas, objetivos o políticas públicas en un momento determinado. Los indicadores resultan de la definición de variables críticas para cada OEI, por lo que una vez definido el indicador, se establecerán las metas con las que se podrá evaluar si el objetivo se cumplió o no. Para determinar el avance de los objetivos estratégicos institucionales se definirán indicadores de resultado, que permiten medir los resultados obtenidos (directos o indirectos) de las actuaciones. «Mide los efectos directos o inmediatos, la calidad y el rendimiento de la realización de una acción» (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012)

1.5.14.1 Importancia de los indicadores

Desde el punto de vista de la et.al. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012), manifiesta que: La importancia radical de los indicadores es permitir racionalizar o precisar el alcance de la expresión narrativa de objetivos, y con ello identificar la orientación de los esfuerzos plasmados en políticas, planes, programas o proyectos, mejorar su formulación, así como el diseño e implementación de sistemas de seguimiento y evaluación; que permiten a las personas encargadas de tomar decisiones -en todos los niveles la ejecución de los procesos involucrados en el ciclo de las intervenciones y de mejoramiento continua.

Los indicadores son instrumentos para analizar la realidad de una institución u organización. Con la exposición de datos objetivos, esta realidad puede ser identificada en cualquier momento

de la ejecución de los procesos, desde que se planifican hasta que se obtienen los bienes o servicios. Los indicadores permiten, en la planificación, programar actividades con mayor confiabilidad y certeza; en el momento en que se ejecutan las actividades, permiten visualizar con mayor claridad las oportunidades de mejoramiento de las acciones que se tienen programadas y cuando se tienen los resultados una vez que han ejecutado las actividades, permiten analizar y explicar la manera en que se logran dichos resultados.

1.5.15 El gobierno autónomo descentralizado parroquial rural de Cebadas

El gobierno autónomo descentralizado parroquial rural es una persona jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. La sede del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural de Cebadas es la cabecera parroquial prevista en la ordenanza cantonal de creación de la parroquia rural.

1.5.15.11 Marco legal del GADPR de Cebadas

En la elaboración del modelo de Gestión Administrativa para el GAD parroquial Cebadas se manifiesta en el desarrollo del marco legal la utilización de leyes, códigos como la Constitución de la República del Ecuador y el (COOTAD) Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización.

- **Constitución de la república del Ecuador**

El Art. 100 describe que: “en todos los niveles de gobierno se conformarán instancias de participación integradas por autoridades electas, representantes del régimen dependiente y representantes de la sociedad del ámbito territorial de cada nivel de gobierno, que funcionarán regidas por principios democráticos”. La participación en estas instancias se ejerce para:

- Elaborar planes y políticas nacionales, locales y sectoriales entre los gobiernos y la ciudadanía.
- Mejorar la calidad de la inversión pública y definir agendas de desarrollo.
- Fortalecer la democracia con mecanismos permanentes de transparencia, rendición de cuentas y control social.

Art 225.- El sector público comprende:

- Las entidades que integraran el régimen autónomo descentralizado.
- Los organismos y entidades creados por la constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el estado.

Art 227.- establece que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Los Principios Generales

Art 238.- Los GAD gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional.

Constituyen Gobiernos Autónomos Descentralizados las Juntas Parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales.

1.5.15.2 Código orgánico de organización territorial autonomía descentralización (COOTAD)

En el código encontramos establecidos las atribuciones, funciones y competencias, en este nivel de gobierno:

En el Art. 63 Naturaleza jurídica. - Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por los órganos previstos en este código para el ejercicio de las competencias que les corresponden. La sede del GAD Parroquial rural será la cabecera parroquial prevista en la ordenanza cantonal de creación de la parroquia rural.

Artículo 64. Funciones. - Son funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial rural:

- a. Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial parroquial, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas parroquiales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales.
- b. Diseñar e impulsar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales.
- c. Elaborar el plan parroquial rural de desarrollo; el de ordenamiento territorial y las políticas públicas; ejecutar las acciones de ámbito parroquial que se deriven de sus competencias, de manera coordinada con la planificación cantonal y provincial; y, realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas.
- d. Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos y propiciar la organización de la ciudadanía en la parroquia.
- e. Prestar los servicios públicos que les sean expresamente delegados o descentralizados con criterios de calidad, eficacia y eficiencia; y observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad y continuidad previstos en la Constitución.

Artículo 65.- Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural.

- Los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales ejercerán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de otras que se determinen:

- a. Planificar, construir y mantener la infraestructura física, los equipamientos y los espacios públicos de la parroquia, contenidos en los planes de desarrollo e incluidos en los presupuestos participativos anuales.
- b. Planificar y mantener, en coordinación con los gobiernos provinciales, la vialidad parroquial rural;
- c. Gestionar, coordinar y administrar los servicios públicos que le sean delegados o descentralizados por otros niveles de gobierno.

Artículo 66.- Junta parroquial rural. - La junta parroquial rural es el órgano de gobierno de la parroquia rural. Estará integrado por los vocales elegidos por votación popular, de entre los cuales el más votado lo presidirá, con voto dirimente, de conformidad con lo previsto en la ley

de la materia electoral. El segundo vocal más votado será el vicepresidente de la junta parroquial rural.

Artículo 67. Atribuciones de la junta parroquial rural. - A la junta parroquial rural le corresponde:

- a. Expedir acuerdos, resoluciones y normativa reglamentaria en las materias de competencia del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural, conforme este Código;
- b. Aprobar el plan parroquial de desarrollo y el de ordenamiento territorial formulados participativamente con la acción del consejo parroquial de planificación y las instancias de participación, así como evaluar la ejecución;
- c. Aprobar u observar el presupuesto del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural, que deberá guardar concordancia con el plan parroquial de desarrollo y con el de ordenamiento territorial; así como garantizar una participación ciudadana en la que estén representados los intereses colectivos de la parroquia rural, en el marco de la Constitución y la ley.
- d. Autorizar la suscripción de contratos, convenios e instrumentos que comprometan al gobierno parroquial rural.
- e. Impulsar la conformación de organizaciones de la población parroquial, tendientes a promover el fomento de la producción, la seguridad ciudadana, el mejoramiento del nivel de vida y el fomento de la cultura y el deporte.

Artículo 69. Presidente o presidenta de la junta parroquial rural. - El presidente o presidenta es la primera autoridad del ejecutivo del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural, elegido de acuerdo con los requisitos y regulaciones previstas en la ley de la materia electoral.

Artículo 70. Atribuciones del presidente o presidenta de la Junta Parroquial Rural. - Le corresponde al presidente o presidenta de la Junta Parroquial Rural:

- a. El ejercicio de la representación legal, y judicial del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural;
- b. Ejercer la facultad ejecutiva del Gobierno Autónomo descentralizado Parroquial Rural;

- c. Decidir el modelo de gestión administrativa mediante el cual deben ejecutarse el plan parroquial rural de desarrollo y de ordenamiento territorial;
- d. Expedir el orgánico funcional del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural;
- e. Sugerir la conformación de comisiones ocasionales que se requieran para el funcionamiento del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural.

1.5.15.3 Consejo nacional de competencias

Con la finalidad de generar las condiciones necesarias para que los gobiernos autónomos descentralizados (GAD), ejerzan sus competencias con eficiencia, eficacia, participación, articulación intergubernamental y transparencia, según lo establecido en los artículos 151 y 152 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), le corresponde al Consejo Nacional de Competencias (CNC), la responsabilidad de diseñar e impulsar el proceso de fortalecimiento institucional, en coordinación con las entidades asociativas de los gobiernos autónomos descentralizados, además de otros actores públicos y privados relacionados con sus áreas de gestión.

1.5.15.4 Código orgánico de planificación y finanzas públicas

De los consejos de planificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados

Art. 28.- Conformación de los Consejos de Planificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. - Los Consejos de Planificación se constituirán y organizarán mediante acto normativo del respectivo Gobierno Autónomo Descentralizado; y, estarán integrados por:

- a. La máxima autoridad del ejecutivo local, quien convocará al Consejo, lo presidirá y tendrá voto dirimente;
- b. Un representante del legislativo local;
- c. La o el servidor público a cargo de la instancia de planificación del gobierno autónomo descentralizado y tres funcionarios del gobierno autónomo descentralizado designados por la máxima autoridad del ejecutivo local;
- d. Tres representantes delegados por las instancias de participación, de conformidad con lo establecido en la Ley y sus actos normativos respectivos; y,

- e. Un representante del nivel de gobierno parroquial rural en el caso de los municipios; municipal en el caso de las provincias; y provincial en el caso de las regiones.

Para el caso de los gobiernos parroquiales rurales el Consejo de Planificación estará integrado de la siguiente manera:

- a. El Presidente de la Junta Parroquial;
- b. Un representante de los demás vocales de la Junta Parroquial;
- c. Un técnico ad honorem o servidor designado por el Presidente de la Junta Parroquial;
- d. Tres representantes delegados por las instancias de participación, de conformidad con lo establecido en la Ley y sus actos normativos respectivos.

Art. 29.- Funciones. - Son funciones de los Consejos de Planificación de los gobiernos autónomos descentralizados:

- a. Participar en el proceso de formulación de sus planes y emitir resolución favorable sobre las prioridades estratégicas de desarrollo, como requisito indispensable para su aprobación ante el órgano legislativo correspondiente;
- b. Velar por la coherencia del plan de desarrollo y de ordenamiento territorial con los planes de los demás niveles de gobierno y con el Plan Nacional de Desarrollo;
- c. Verificar la coherencia de la programación presupuestaria cuatrianual y de los planes de inversión con el respectivo plan de desarrollo y de ordenamiento territorial;
- d. Velar por la armonización de la gestión de cooperación internacional no reembolsable con los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial respectivos;
- e. Conocer los informes de seguimiento y evaluación del plan de desarrollo y de ordenamiento territorial de los respectivos niveles de gobierno; y,
- f. Delegar la representación técnica ante la Asamblea territorial.

1.5.14.5 Ley orgánica de servidores públicos

Art. 22.- Deberes de las o los servidores públicos. - Son deberes de las y los servidores públicos:

- a. Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos y más disposiciones expedidas de acuerdo con la Ley;

- b. Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades;
- c. Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida, de conformidad con las disposiciones de esta Ley;
- d. Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. El servidor público podrá negarse, por escrito, a acatar las órdenes superiores que sean contrarias a la Constitución de la República y la Ley;
- e. Velar por la economía y recursos del Estado y por la conservación de los documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general confiados a su guarda, administración o utilización de conformidad con la ley y las normas secundarias;
- f. Cumplir en forma permanente, en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y pertinente, garantizando el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad;
- g. Elevar a conocimiento de su inmediato superior los hechos que puedan causar daño a la administración;
- h. Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe. Sus actos deberán ajustarse a los objetivos propios de la institución en la que se desempeñe y administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas de su gestión;
- i. Cumplir con los requerimientos en materia de desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones implementados por el ordenamiento jurídico vigente;
- j. Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones; y, Custodiar y cuidar la documentación e información que, por razón de su empleo, cargo o comisión tenga bajo su responsabilidad e impedir o evitar su uso indebido, sustracción, ocultamiento o inutilización.

1.6 Marco conceptual

Actividad: (La Junta de Castilla León, 2004. p. 15) define a la actividad como: “Agrupación de tareas que tienen un mismo sentido dentro de un proceso. Por ejemplo, dentro del proceso de transporte de usuarios en un Centro de Día, una actividad es realizar la ruta diaria, otra mantener el vehículo en condiciones técnicas adecuadas y otra supervisar la correcta disposición de los usuarios durante la ruta”.

Alcance del proceso: el alcance del proceso se define se establece con “la primera y última actividad de un proceso. El inicio del proceso viene dado por aquella actividad, externa o interna a la Unidad, que da inicio al proceso, y el fin del mismo por la actividad, normalmente propia de la Unidad, con la que concluye el proceso” et. al. (Universidad Politécnica de Valencia, 2011. p.5)

Alta dirección: La alta dirección es a “persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una entidad” et. al. (Secretaría de Gestión Pública, 2013.p.28)

Calidad: (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería, s.f. p.6) la calidad es una: “Cultura transformadora que impulsa a la mejora continua, para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía, con justicia, equidad, objetividad, y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Se mide en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a metas preestablecidas, alineadas con los fines y propósitos superiores, de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad”

Descripción del proceso: La gestión de los procesos, obliga a conocer de forma clara y veraz el inicio y el fin de los procesos. Lo anterior obliga a describir con precisión el proceso. Desde la apreciación de et. al. (Universidad Politécnica de Valencia, 2011. p.6), la descripción del proceso es el “objeto de un proceso, su propósito, su razón de ser”

Desempeño: Para et. al. (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería, s.f. p.7) el desempeño es: “la consecuencia y resultados obtenidos de procesos, productos, servicios y clientes internos y externos; que permite la evaluación y comparación de los resultados con metas estándares, resultados pasados y resultados de entidades similares”

Indicador de gestión: Para la (Secretaría de Gestión Pública, 2013. p.6) un indicador de gestión es: “una medida asociada a una característica del resultado, del bien y servicio, del proceso y del uso de los recursos; que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos planificados”.

Mapa de procesos: Un elemento gráfico de gran relevancia, que ayuda significativamente a la comprensión de los procesos de una organización es el mapa de procesos, al mismo que se lo puede definir como la “representación gráfica que identifica los procesos que una Unidad desarrolla, y sus principales interrelaciones, ofreciendo una visión de conjunto del sistema de gestión de la Unidad” et. al. (Universidad Politécnica de Valencia, 2011, p. 8).

Macroprocesos: Los procesos se pueden dividir por la jerarquía en el contexto de la organización. Al respecto los macroprocesos son “los grandes procesos en un orden de mayor importancia de una organización.

Suele identificarse un pequeño número de estos, con el objetivo de que puedan ser bien visibilizados en un esquema comprensible, que suele ser representado en forma de mapa de procesos” (Junta de Castilla y León, s.f., p. 26).

Metas: Las metas para et. al. (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería, s.f. p.7) son: “Condiciones futuras o niveles de desempeño que se intenta alcanzar. Son puntos finales que guían la acción. Pueden ser tanto de corto como de largo plazo. Las metas cuantitativas, frecuentemente mencionadas como “objetivos”, incluyen un valor número o rango”

Procesos clave: También conocidos como de la cadena de valor, sustantivos, misionales, etc., estos “gestionan las actividades conducentes a la entrega del producto o servicio al usuario (externo a la Unidad). De ellos depende la posibilidad de cumplir satisfactoriamente con sus requerimientos y expectativas” et. al (Universidad Politécnica de Valencia, 2011, p. 4).

Procesos estratégicos: “Gestionan la forma en que se toman decisiones sobre planificación y mejoras de la organización, y la relación de ésta con el entorno, siendo los responsables de analizar las necesidades y condicionantes, para a partir de todo ello y del conocimiento de las posibilidades de los recursos propios, emitir las guías adecuadas al resto de procesos de la organización para asegurar la respuesta a esas necesidades y condicionantes. Permiten definir y desplegar las estrategias, políticas y objetivos de la organización” et. al. (Universidad Politécnica de Valencia, 2011, p. 5).

Misión: Sobre la misión se puede decir que es el objetivo supremo de una organización, el elemento estratégico que tiene que alcanzarse día a día. Al respecto, según et.al. (Secretaría de Gestión Pública, 2013. p. 29)

Política de la Calidad: La política de calidad son las “Intenciones globales y orientación de una entidad relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección” et. al. (Secretaría de Gestión Pública, 2013, p. 30).

Procedimiento: Para la et. al. (Universidad Politécnica de Valencia, 2011.p.5) el procedimiento “recoge la manera precisa y sistemática en la que se realizan un conjunto de actividades de un proceso, bien por su complejidad, bien por su reiteración”.

Procesos de soporte: También conocidos como procesos de apoyo, por lo general estos procesos tienen poco contacto con el cliente final, “proporcionan apoyo a los procesos clave para asegurar el buen funcionamiento de la Unidad y que, generalmente, son transparentes al usuario” et. al. (Universidad Politécnica de Valencia, 2011, p. 5).

Productividad: La productividad es un término muy usado en la gestión de las empresas en particular y de las organizaciones en general. Este término hace referencia al uso óptimo de los recursos que se utilizan o consumen en los procesos de producción de bienes y servicios de las organizaciones.

Servidor público: La Constitución de la República define a la administración pública como un servicio a la colectividad et. al. (Secretaría de gestión pública, 2013., p.30) manifiesta que todas las personas activamente involucradas en cumplir el trabajo de la entidad, incluyendo los trabajadores (permanentes o a tiempo parcial, temporales, personal contratado supervisado por la entidad) y voluntarios, cuando corresponda. El personal incluye a los líderes de equipos, supervisores y gerentes a todo nivel”

Satisfacción: Para la norma UNE-EN ISO 9000:2005; 3.1.4 la satisfacción de cliente, es la “percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos”.

Servicio: Las empresas y en general las organizaciones sean públicas o privadas con sin fines lucro deben entregar a sus clientes (llámese usuarios y / o ciudadanos) productos (bienes) y servicios. Al respecto, se puede definir a los servicios como “resultado de llevar a cabo una actividad, generalmente intangible, por parte de la Unidad, dirigida a los usuarios” et. al. (Universidad Politécnica de Valencia, 2011, p. 5).

Subprocesos: En la jerarquía de los procesos aparecen los subprocesos los mimos que “son las partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede ser útil para aislar los problemas

que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso” (Junta de Castilla y León, s.f., p. 26).

Visión: A la visión se la identifica como el elemento estratégico a alcanzar al final del horizonte del tiempo el plan estratégico. Según et. al. (Secretaría de Gestión Pública, 2013., p.30) la visión es “el estado futuro de la entidad. La visión describe hacia dónde la entidad está orientada, lo que intenta ser o cómo desea ser percibida en el futuro”.

1.7 Idea a defender

El diseño de un Manual de Gestión por Procesos, para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Cebadas del Cantón Guamote, Provincia de Chimborazo, aportará en la mejora de la gestión y en la calidad de los servicios que oferta la institución a la ciudadanía.

CAPÍTULO II:

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Modalidad de la investigación

El presente trabajo de titulación se desarrolló a través de los siguientes métodos:

2.1.1 *Modalidad cualitativa*

Mediante el uso de la modalidad cualitativa se logró obtener información relacionada a los procesos y eventos que influenciaron en el desarrollo de las actividades del gobierno parroquial rural de Cebadas, además el procesamiento de la información aportó al análisis de las oportunidades que tuvo la institución al gestionar los procesos administrativos con un determinado nivel de eficiencia.

2.1.2 *Modalidad cuantitativa*

Esta modalidad fue utilizada con la finalidad de conocer el porcentaje de cumplimiento a las normas, disposiciones, leyes y políticas internas utilizadas en la institución parroquial rural de Cebadas en el desarrollo de las funciones asignadas y como estas han influenciado en el nivel de satisfacción de los usuarios.

2.2 Métodos de investigación

En el presente trabajo de titulación se utilizaron los siguientes métodos de investigación.

2.2.1 *Método inductivo*

Este método se relacionó principalmente con el análisis a los procesos ejecutados, es decir se consideraron aspectos particulares para llegar a relacionarlos a nivel general, siendo oportuna la verificación del cumplimiento de normativas internas para sustentar procesos de orden legal emitidos por organismos de control.

2.2.2 *Método deductivo*

Este método se empleó en el análisis de la información general del GADPC, es decir, se partió de las atribuciones otorgadas al GADP como un todo y a partir de esta investigación, se llegó a comprender la incidencia de los procesos internos.

2.2.3 *Método exploratorio*

En el pasado, el sistema de gestión del GADPC no ha sido objeto de estudio ni de investigación. Este método se utilizó con el propósito de familiarizarse con el modelo de gestión del GADCP y para a partir de dicha familiarización profundizar el estudio que permitan definir los fenómenos que inciden el modelo actual de gestión del GADPC.

2.3 *Técnicas*

2.3.1 *Observación directa*

Se utilizó la observación directa para comprender el actual modelo de gestión del GADCP, en definir cómo opera el sistema, que actividades y tareas se llevan a cabo para ejecutar las competencias y facultades proporcionadas a la institución y sobre todo para determinar la percepción ciudadana sobre la calidad de los servicios que entrega el GADPC a la población de la parroquia.

2.3.2 *Entrevista*

Esta técnica se utilizó porque se consideró necesario entablar una relación directa entre el investigador y los servidores públicos del GADCP, con el propósito de conocer de primera mano el criterio de dichos servidores sobre el actual modelo de gestión del GADPC, así como para conocer cómo se materializan las diferentes etapas del proceso administrativo en el GADPC.

2.3.3 *Encuesta*

Esta técnica se empleó porque se consideró necesario conocer la apreciación de los encuestados sobre la percepción de la calidad de los servicios que el GAD brinda a la ciudadanía.

2.3.4 Investigación bibliográfica

Esta técnica se utilizó para estructurar el marco teórico y conceptual del presente trabajo de titulación. Se recogió y clasificó información bibliográfica de libros, documentos internos del GADPC, artículos científicos e información contenida en sitios y documentos web, vinculada al presente tema de investigación.

2.4 Población y muestra

Para el cálculo de la muestra, se consideró como universo a cinco mil doscientos dieciocho (5218) que habitan en la parroquia Cebadas, según se desprende de la información consultada en el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Se utilizó la fórmula que se presenta a continuación:

$$n = \frac{z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + z^2 p q}$$

Donde:

Z= es el nivel de confianza que se utiliza para calcular el tamaño de muestra, correspondiendo el valor tabular a 1.96.

N= es la población objetivo de estudio, siendo la misma de 5218 personas mayores de edad del GAD Parroquial Rural de Cebadas

p= es la probabilidad de ser seleccionado en el presente caso es de 0.5

q= es la probabilidad de no ser seleccionado en el presente caso es de 0.5

e= es el nivel de error de diseño, en este caso es del 0.05

$$n = \frac{1.96^2 * 5218 * 0.5 * 0.5}{(0.05^2 (5218 - 1)) + (1.96^2 * 0.5 * 0.5)}$$
$$n = \frac{5011.367}{14.003}$$

$$n = 357.9$$

Del cálculo se puede colegir, que el número de personas a encuestar correspondería a 358.

CAPITULO III

3 MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados y discusión de resultados

3.1.1 Análisis de resultados

3.1.1.1 Encuesta a la ciudadanía de la parroquia rural de Cebadas

1. ¿Cómo califica la atención que recibe en el GADPRC?

Tabla 3-3: Atención en el GADPRC

| Ord. | Opción de Respuesta | Frecuencia | % |
|-------|---------------------|------------|------|
| 1 | Excelente | 0 | 0% |
| 2 | Muy Buena | 54 | 15% |
| 3 | Buena | 268 | 75% |
| 4 | Regular | 36 | 10% |
| 5 | Mala | 0 | 0% |
| TOTAL | | 358 | 100% |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

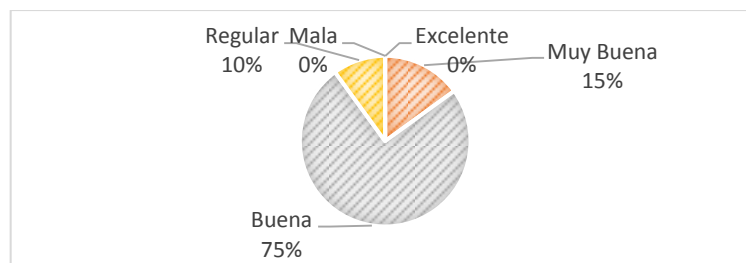


Gráfico 1-3: Atención en el GADPRC

Fuente: Tabla 1-3

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

Análisis

De las 358 personas encuestadas, ninguna considera que la atención que se recibe en el GADPRC es mala, el 54 (15%) consideran que es muy buena, 268 (75%) piensan que es buena, y 36 (10%) opinan que es regular.

Interpretación

El hecho de que la mayor parte de la muestra encuestada, considere que la atención que se recibe en el GADPRC es buena que existen problemas al interior de la Institución, los mismos que podrían ser subsanados mediante el uso de un manual de gestión de procesos que guíe eficientemente la gestión del GAD Parroquial.

2. ¿Qué calificación da a los servicios que brinda el GADPRC a la ciudadanía de la parroquia?

Tabla 4-3: Calidad de los servicios

| Ord. | Opción de Respuesta | Frecuencia | % |
|-------|---------------------|------------|------|
| 1 | Excelente | 36 | 10% |
| 2 | Muy Buena | 72 | 20% |
| 3 | Buena | 196 | 55% |
| 4 | Regular | 54 | 15% |
| 5 | Mala | 0 | 0% |
| TOTAL | | 358 | 100% |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

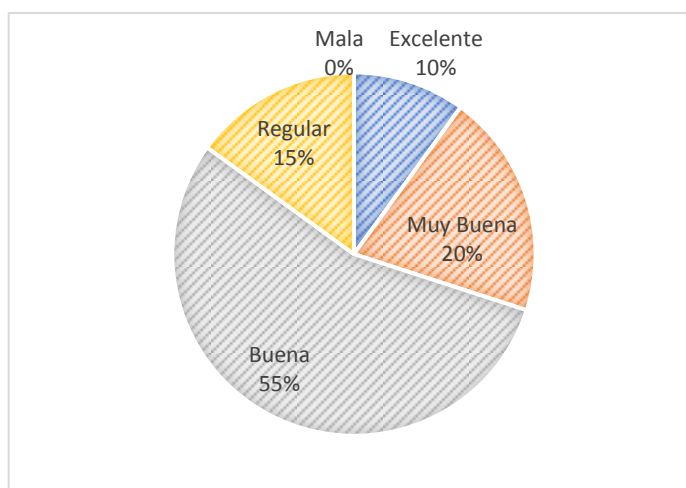


Gráfico 2-3: Calidad de los servicios

Fuente: Tabla 2-3

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

Análisis

De las 358 personas encuestadas, 36 (10%) aseguran que la calidad de los servicios que brinda el GADPRC a la ciudadanía de la parroquia es excelente, 72 (20%) la consideran que es muy buena, 196 (55%) piensan que es buena, y 54 (15%) creen que es regular.

Interpretación

El hecho de que la mayor parte de la población asegure que la calidad de los servicios que brinda el GADPRC es buena, considerando que existe problemas de gestión al interior de la Institución y no poder brindar un servicio de calidad de acorde a las expectativas del usuario y cumplir los objetivos institucionales

3. ¿Los tiempos de prestación de servicios del GADPRC son?

Tabla 5-3: Tiempos de prestación de servicios

| Ord. | Opción de Respuesta | Frecuencia | % |
|-------|-----------------------|------------|------|
| 1 | Rápidos | 54 | 15% |
| 2 | Moderados | 232 | 65% |
| 3 | Lentos | 54 | 15% |
| 4 | Extremadamente Lentos | 18 | 5% |
| TOTAL | | 358 | 100% |

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Chucuri, Y. 2019

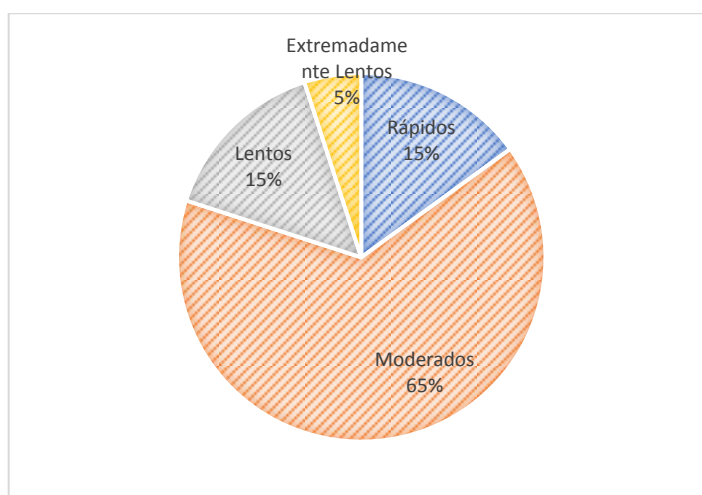


Gráfico 3-3: Tiempos de prestación de servicios

Fuente: Tabla 3-3

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

Análisis

De las 358 personas encuestadas, 54 (15%) consideran que los tiempos de prestación de servicios son rápidos, 232 (65%) piensan que son moderados, 54 (15%) opinan que son lentos, y 18 (5%) creen que son extremadamente lentos.

Interpretación

En base a la información levantada, se puede evidenciar que la mayor parte de las personas encuestadas (233 personas-65%) consideran que los tiempos de prestación de servicios son moderados, lo cual, podría ser un indicador de problemas de gestión dentro de la Institución, los mismos que podrían ser subsanados con un manual de gestión por procesos que guíe eficientemente a la administración.

4. Los tiempos de entrega de trámites realizados en el GADPRC son:

Tabla 6-3: Tiempos de entrega de trámites

| Ord. | Opción de Respuesta | Frecuencia | % |
|-------|-----------------------|------------|------|
| 1 | Rápidos | 36 | 10% |
| 2 | Moderados | 232 | 65% |
| 3 | Lentos | 90 | 25% |
| 4 | Extremadamente lentos | 0 | 0% |
| TOTAL | | 358 | 100% |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

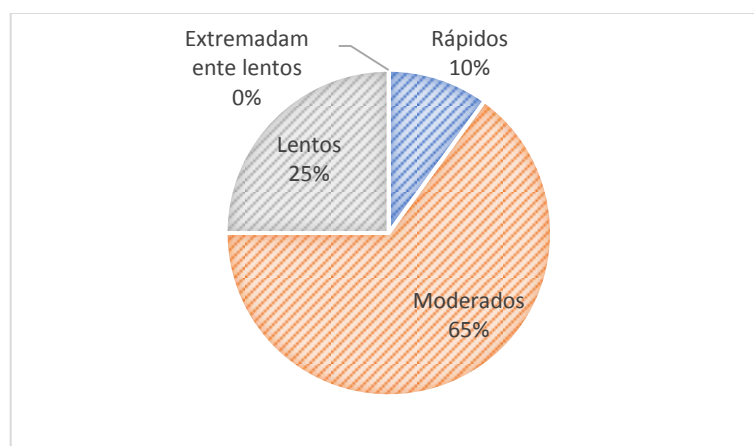


Gráfico 4-3: Tiempos de entrega de trámites

Fuente: Tabla 4-3

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

Análisis

De las 358 personas encuestadas, 36 (10%) consideran que los tiempos de entrega de trámites del GADPRC a la ciudadanía son rápidos, 232 (65%) piensan que son moderados y 90 (25%) opinan que son lentos.

Interpretación

El hecho de que la mayoría de las personas encuestadas considere que los tiempos de entrega de trámites del GADPRC a la ciudadanía son moderados, podría constituirse en un indicio de que existen problemas de gestión dentro de la Institución, motivo por el cual es necesaria la implementación de un manual de gestión por procesos.

5. ¿Cómo considera que ha sido la gestión del GADPRC en los últimos años?

Tabla 7-3: Gestión del GADPRC

| Ord. | Opción de Respuesta | Frecuencia | % |
|-------|---------------------|------------|------|
| 1 | Excelente | 0 | 0% |
| 2 | Muy Buena | 54 | 15% |
| 3 | Buena | 197 | 55% |
| 4 | Regular | 107 | 30% |
| 5 | Mala | 0 | 0% |
| TOTAL | | 358 | 100% |

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Chucuri, Y. 2019

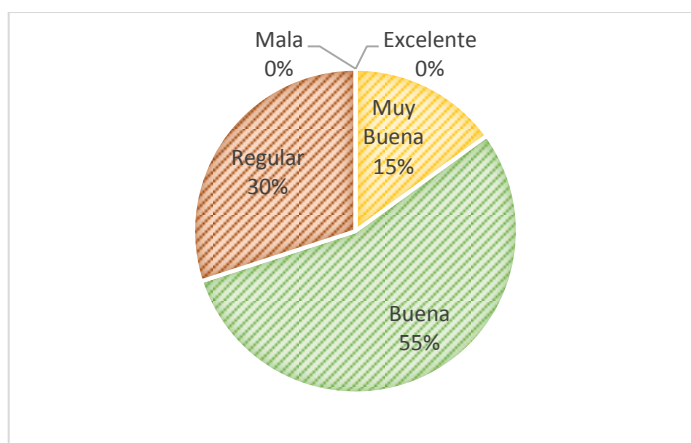


Gráfico 5-3: Gestión del GADPRC

Fuente: Tabla 5-3

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

Análisis

De las 358 personas encuestadas, 54 (15%) considera que la gestión del GADPRC en los últimos años ha sido muy buena, 197 (55%) piensa que es buena, y 107 (30%) opina que es regular.

Interpretación

El hecho de que la mayor parte de personas entrevistadas de la muestra consideren que la gestión del GADPRC ha sido buena y/o regular, podría ser un indicio de que existe cierta inconformidad con la gestión del mismo.

6. ¿Conoce si existe un sistema de gestión de quejas de la ciudadanía en el GADPRC?

Tabla 8-3: Sistema de gestión de quejas

| Ord. | Opción de Respuesta | Frecuencia | % |
|-------|---------------------|------------|------|
| 1 | Si | 143 | 40% |
| 2 | No | 215 | 60% |
| TOTAL | | 358 | 100% |

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Chucuri, Y. 2019

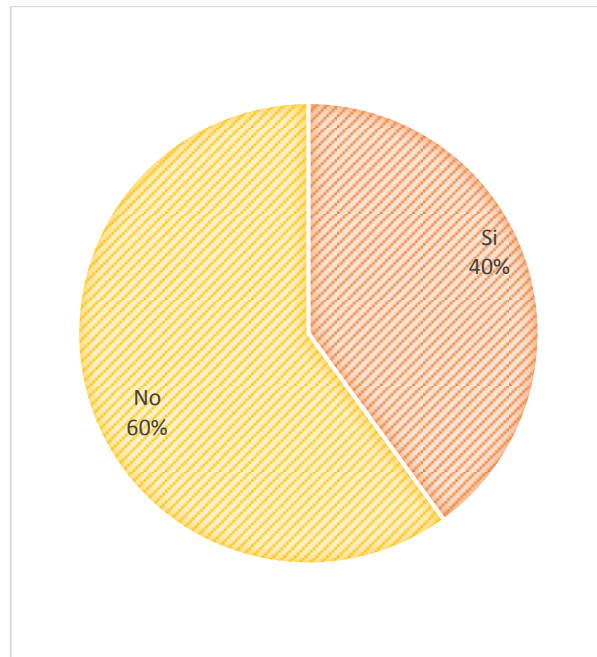


Gráfico 6-3: Sistema de gestión de quejas

Fuente: Tabla 6-3
Realizado por: Chucuri, Y. 2019

Análisis

De las 358 personas encuestadas, 143 (40%) aseveran que conocen que existe un sistema de gestión de quejas de la ciudadanía en el GADPRC; 215 personas de la muestra (60%), afirman lo contrario.

Interpretación

El hecho de que la mayoría de las personas entrevistadas desconozcan si existen un sistema de gestión de quejas de la ciudadanía en el GADPRC, es un posible indicio de que existen problemas de comunicación entre la Institución y los usuarios, los mismos que podrían ser subsanados a través de una manual de gestión por procesos.

7. ¿Cree usted que la gestión del GADPRC es?

Tabla 9-3: Gestión del GADPRC

| Ord. | Opción de Respuesta | Frecuencia | % |
|-------|-----------------------------|------------|------|
| 1 | Muy organizada | 0 | 0% |
| 2 | Organizada | 322 | 90% |
| 3 | Desorganizada | 36 | 10% |
| 4 | Completamente desorganizada | 0 | 0% |
| TOTAL | | 358 | 100% |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

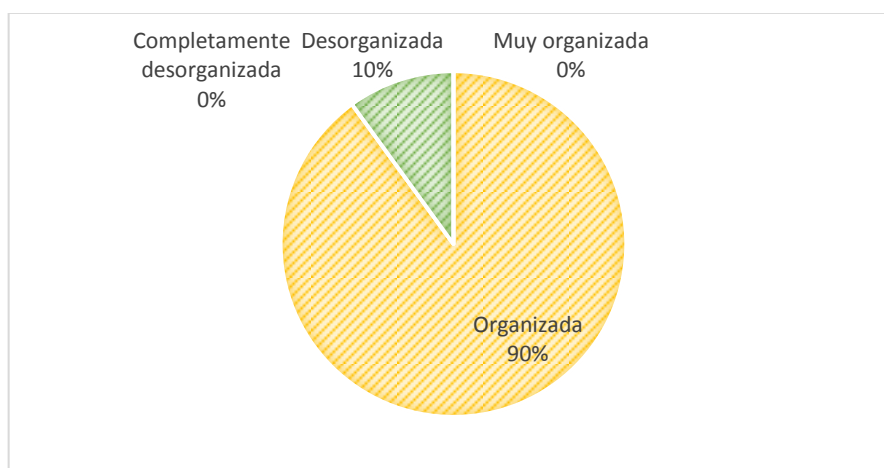


Gráfico 7-3: Gestión del GADPRC

Fuente: Tabla 7-3

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

Análisis

De las 358 personas encuestadas, 322 (90%) creen que la gestión del GADPRC es organizada, mientras que 36 (10%) opinan es desorganizada.

Interpretación

De acuerdo con la información levantada, es evidente que existe cierto nivel de satisfacción de la población encuestada en cuanto la organización de la gestión del GADPRC; sin embargo, también existen ciertos indicios de que es necesario mejorar la misma.

8. ¿Usted como ciudadano ¿cuáles considera que han sido los inconvenientes que tiene el GADPRC al momento de brindar sus servicios?

Tabla 10-3: Inconvenientes del GADPRC

| Ord. | Opción de Respuesta | Frecuencia | % |
|--------------|---|------------|-------------|
| 1 | Desconocimiento de las necesidades de la ciudadanía | 53 | 15% |
| 2 | Falta de recursos económico-financiero | 71 | 20% |
| 3 | Débil capacidad técnica | 72 | 20% |
| 4 | Escasa visión de desarrollo de las autoridades | 90 | 25% |
| 5 | Débil planificación del desarrollo parroquial | 18 | 5% |
| 6 | Inexistencia de herramientas de gestión | 54 | 15% |
| 7 | Otros | 0 | 0% |
| TOTAL | | 358 | 100% |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

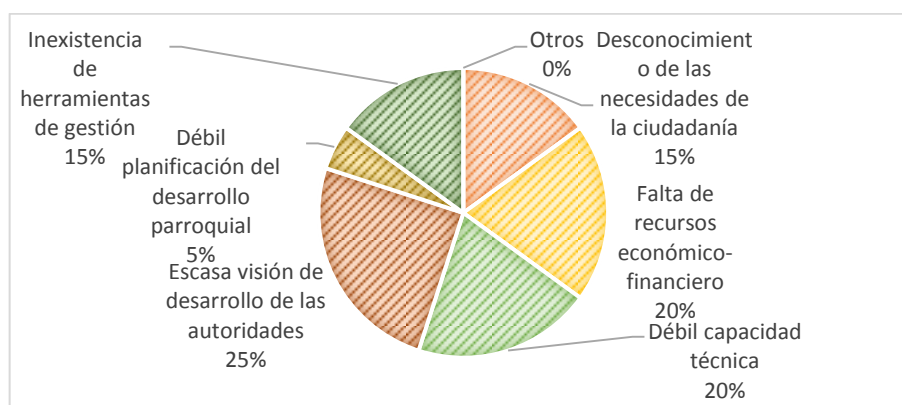


Gráfico 8-3: Inconvenientes del GADPRC

Fuente: Tabla 8-3

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

Análisis

De las 358 personas encuestadas, 53 (15%) consideran que los inconvenientes que tiene el GADPRC al momento de brindar sus servicios se debe al desconocimiento de las necesidades de la ciudadanía, 71 (20%) opinan que es por la falta de recursos económicos-financieros, 72 (20%) piensan que es por una débil capacidad técnica, 90 (25%) creen que existe una escasa visión de desarrollo de las autoridades, 18 (5%) afirman que hay una débil planificación del desarrollo parroquial, y 54 (15%) aseveran de la inexistencia de herramientas de gestión.

Interpretación

Existen opiniones divididas dentro de la población, acerca de los inconvenientes que tiene el GADPRC al momento de brindar sus servicios; sin embargo, entre los problemas que la población considera que tiene el GAD, es el de la inexistencia de herramientas de gestión, motivo por el cual es importante la implementación de una manual de gestión por procesos.

9. ¿Conoce usted cuales son las competencias y facultades exclusivas del GADPRC?

Tabla 11-3: Conocimiento de competencias y facultades exclusivas del GADPRC

| Ord. | Opción de Respuesta | Frecuencia | % |
|-------|---------------------|------------|------|
| 1 | Si | 125 | 35% |
| 2 | No | 233 | 65% |
| TOTAL | | 358 | 100% |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

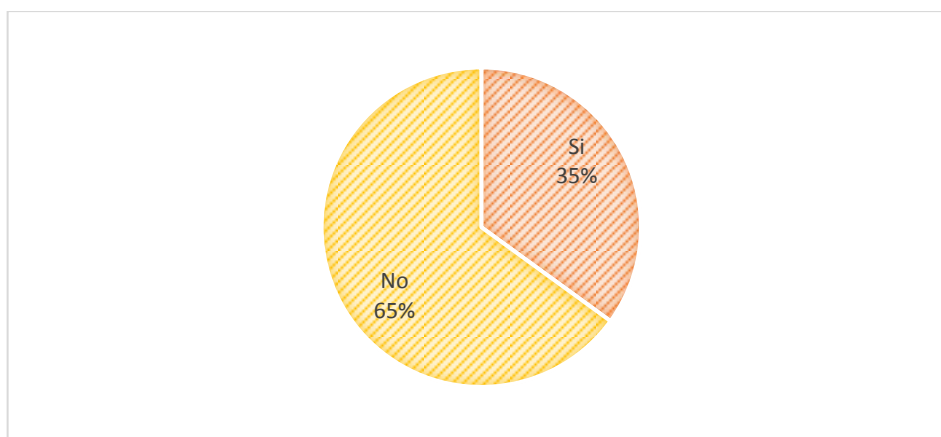


Gráfico 9-3: Conocimiento de competencias y facultades exclusivas del GADPRC

Fuente: Tabla 9-3

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

Análisis

De las 358 personas encuestadas, 125 (35%) aseveran conocer las competencias y facultades exclusivas del GADPRC, mientras las 233 personas restantes (65%) afirman lo contrario.

Interpretación

La información levantada en la investigación de campo arroja, que la mayor parte de la muestra encuestada desconoce las competencias del GADPRC, hecho que podría ser un indicio de que existen problemas de comunicación entre la población y el GAD, los cuales deberían ser subsanados a través de un manual de gestión por procesos.

10. ¿Considera usted que el GADPRC ejerce y cumple adecuadamente con las competencias otorgadas?

Tabla 12-3: Ejercicio y cumplimiento de las competencias exclusivas

| Ord. | Opción de Respuesta | Frecuencia | % |
|-------|---------------------|------------|------|
| 1 | Si | 161 | 45% |
| 2 | No | 197 | 55% |
| TOTAL | | 358 | 100% |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

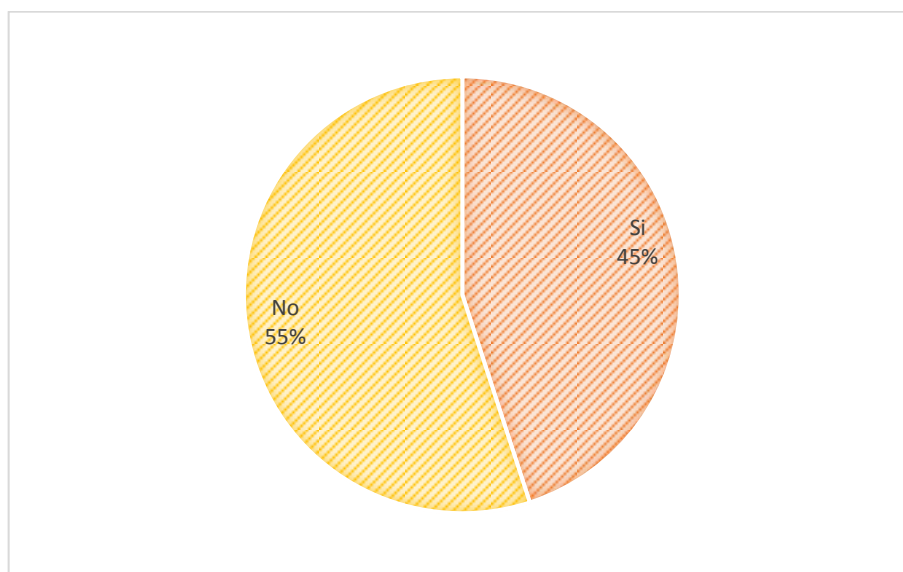


Gráfico 10-3: Ejercicio y cumplimiento de las competencias exclusivas

Fuente: Tabla 10-3

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

Análisis

De las 358 personas encuestadas, 161 (45%) consideran que el GADPRC ejerce y cumple adecuadamente con las competencias otorgadas, mientras que 197 (55%) opinan lo contrario.

Interpretación

De acuerdo con la información levantada, es evidente que existe una opinión dividida en cuanto a lo que piensa la población encuestada con respecto al ejercicio y cumplimiento de las competencias del GADPRC; sin embargo, por una ligera mayoría, la opinión se decanta en que no se está realizando lo mencionado.

11 ¿Conoce usted si el GADPRC posee un plan estratégico?

Tabla 13-3: Conocimiento del plan estratégico

| Ord. | Opción de Respuesta | Frecuencia | % |
|-------|---------------------|------------|------|
| 1 | Si | 197 | 55% |
| 2 | No | 161 | 45% |
| TOTAL | | 358 | 100% |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

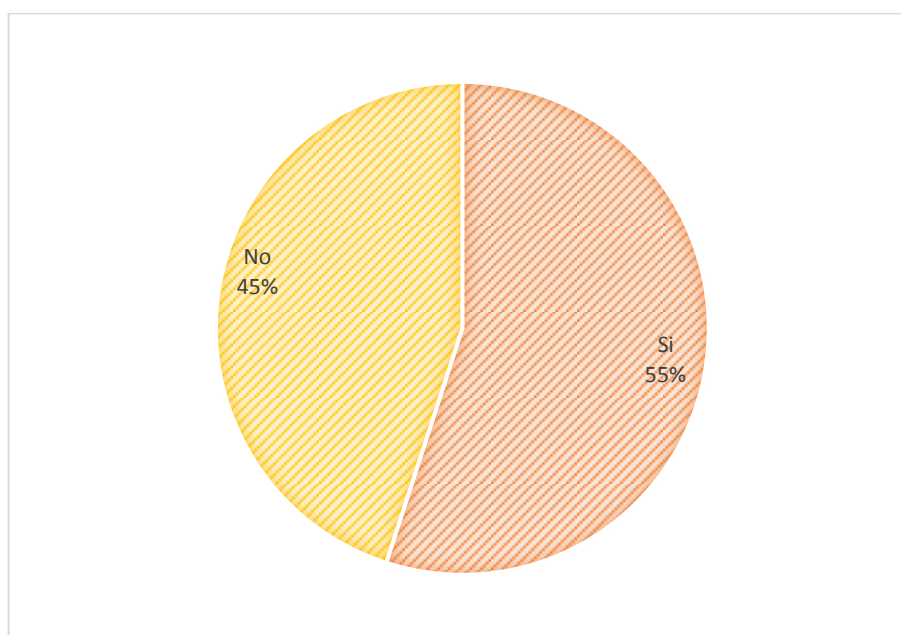


Gráfico 11-3: Conocimiento del plan estratégico

Fuente: Tabla 11-3

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

Análisis

De las 358 personas encuestadas, 197 (55%) afirman conocer que el GADPRC posee un plan estratégico; por otro lado, 161 (45%) afirman lo contrario.

Interpretación

De acuerdo a la información levantada, es evidente que no existe mucha diferencia entre los porcentajes de personas que afirman conocer que el GADPRC posee un plan estratégico; sin embargo, esta ligera diferencia, podría constituirse en un indicio de que existen problemas de comunicación entre el GAD y la ciudadanía.

12. ¿Se promueve la participación de la ciudadanía en la gestión del GADPRC?

Tabla 14-3: Participación de la ciudadanía

| Ord. | Opción de Respuesta | Frecuencia | % |
|-------|---------------------|------------|------|
| 1 | Si | 251 | 70% |
| 2 | No | 107 | 30% |
| TOTAL | | 358 | 100% |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

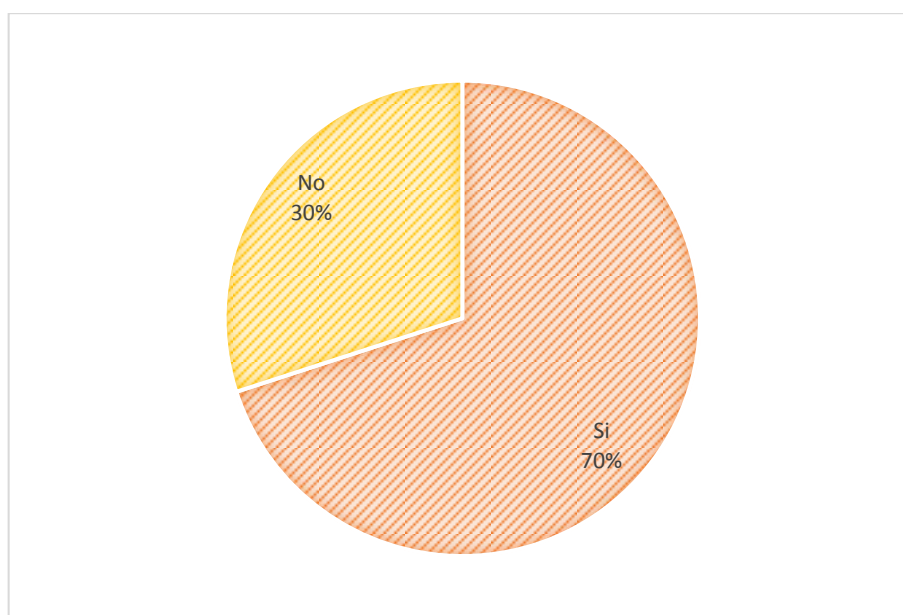


Gráfico 12-3: Participación de la ciudadanía

Fuente: Tabla 12-3

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

Análisis

De las 358 personas encuestadas, 251 (70%) afirman que se promueve la participación de la ciudadanía en la gestión del GADPRC, mientras que 107 (30%) aseveran lo contrario.

Interpretación

El 70% de la muestra considera que se promueve la participación de la ciudadanía en la gestión del GADPRC, lo cual se constituye en un punto positivo de la actual administración.

13. ¿Está usted de acuerdo que el GADPRC implemente un sistema de gestión por procesos?

Tabla 15-3: Implementación de un sistema de gestión por procesos

| Ord. | Opción de Respuesta | Frecuencia | % |
|-------|---------------------|------------|------|
| 1 | Si | 268 | 75% |
| 2 | No | 90 | 25% |
| TOTAL | | 358 | 100% |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

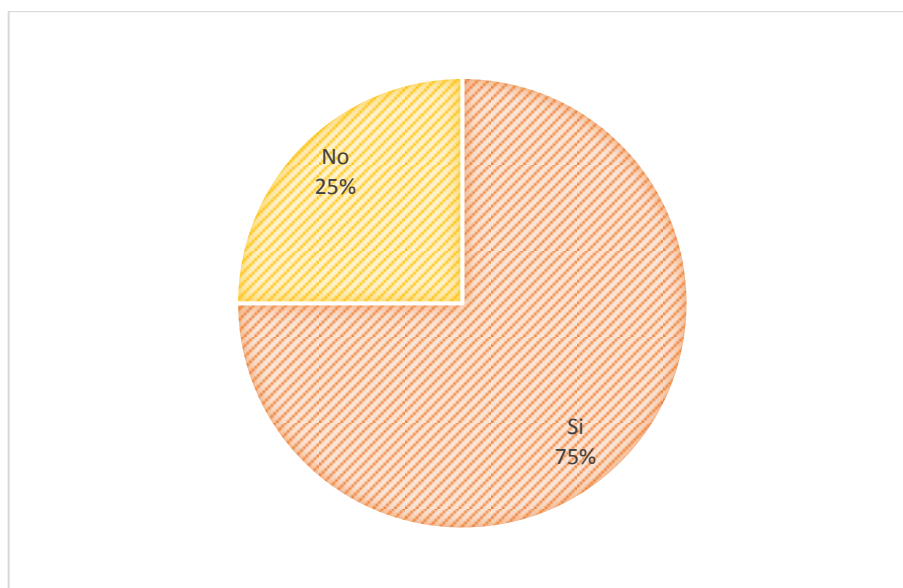


Gráfico 13-3: Implementación de un sistema de gestión por procesos

Fuente: Tabla 13-3

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

Análisis

De las 358 personas encuestadas, 268 (75%) están de acuerdo con que el GADPRC implemente un sistema de gestión por procesos, mientras que los 90 individuos restantes (25%) opinan lo contrario.

Interpretación

En base a la información levantada, es evidente que la mayor parte de la población está de acuerdo con la implementación de un sistema de gestión por procesos.

3.2 Propuesta

3.2.1 *Antecedentes e información del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural de Cebadas*

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Cebadas (en adelante GADPC) es una persona jurídica de derecho público con autonomía política, administrativa y financiera, el mismo que según el artículo 29 de Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización está integrado por las siguientes tres funciones integradas:

- a. De legislación, normatividad y fiscalización;
- b. De ejecución y administración; y,
- c. De participación ciudadana y control social.

La sede del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Cebadas (GADPC), es la cabecera de la parroquia rural cebadas, del cantón Guamote, provincia de Chimborazo.

Las instancias que han venido funcionando en forma permanente son: Función Ejecutiva, representado por el Sr. Presidente del GAD Parroquial y Función Legislativa a través de la Junta Parroquial y la Asamblea Parroquial de Participación y Control Social. Los diferentes Departamentos contemplados en la estructura orgánica no se han creado, existiendo al momento únicamente: Unidad de Secretaría, Unidad de Contabilidad y Unidad de Planificación. De igual forma el GAD de Cebadas no cuenta con un orgánico funcional, en el cual se detallan las diferentes funciones y roles que deben cumplir las diferentes instancias del GAD Parroquial, de acuerdo al orgánico estructural” (Asamblea Nacional Constituyente, 2008. p.225)

Políticamente el GADPC, está estructurado por la Junta Parroquial, el (la) Presidente (a), el Vicepresidente (a) y tres vocales principales con sus respectivos suplentes y seis comisiones mismas que están integradas por los vocales y que se detallaran más adelante.

Lo citado, posibilita ratificar lo antes mencionado respecto al acervo cultural y también deja ver cómo era la estructura social y de gobierno en la era pre hispánica.

Antes de su asentamiento en el lugar actual, la cabecera parroquial de Cebadas, tubo asentamientos previos, en los sitios de San Nicolás de la comunidad Pancún Ichubamba y posteriormente en la Comunidad San Antonio de Cebadas.

En el año de 1861, la parroquia Cebadas formó parte del cantón Riobamba, junto a los siguientes asentamientos humanos: Yaruquies, San Luís, Punín, Chambo, Pungalá, Licto, Columbe, Sicalpa, Cajabamba, Calpi, Licán, Pangor y Pallatanga. En el año 1944, la parroquia Cebadas deja de pertenecer al cantón Riobamba y pasa a formar parte del cantón Guamote.

3.2.2 Base legal

La Gestión del GADPC tiene su fundamento constitucional y legal en el siguiente marco jurídico:

3.2.2.1 Constitución de la República del Ecuador

Es la norma suprema y prevalece sobre cualquier otra del ordenamiento jurídico del país. El artículo 1 la Constitución define al Ecuador como:

Un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada. La soberanía radica en el pueblo, cuya voluntad es el fundamento de la autoridad, y se ejerce a través de los órganos del poder público y de las formas de participación directa previstas en la Constitución (...)” (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, p. 8).

Lo mencionado, permite apreciar que el sector público (definido en el artículo 225 de la CR) debe centrar su gestión en el ejercicio, promoción y exigibilidad de los derechos constitucionales de forma individual o colectiva ante las autoridades competentes quienes garantizarán su cumplimiento.

et. al. La (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, pp.125-134), en el artículo 238 de la CR dispone:

Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional. Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales”

En el artículo 239 de la CR, señala: El régimen de gobiernos autónomos descentralizados se regirá por la ley correspondiente, que establecerá un sistema nacional de competencias de carácter obligatorio y progresivo y definirá las políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios territoriales en el proceso de desarrollo.

En el artículo 242 de la CR, determina “El Estado se organiza territorialmente en regiones, provincias, cantones y parroquias rurales.

En el artículo 255 de la CR, dispone: Cada parroquia rural tendrá una junta parroquial conformada por vocales de elección popular, cuyo vocal más votado la presidirá. La conformación, las atribuciones y responsabilidades de las juntas parroquiales estarán determinadas en la ley.

Finalmente en el artículo 267 de la CR, determina:

Los gobiernos parroquiales rurales ejercerán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de las adicionales que determine la ley:

1. Planificar el desarrollo parroquial y su correspondiente ordenamiento territorial, en coordinación con el gobierno cantonal y provincial.
2. Planificar, construir y mantener la infraestructura física, los equipamientos y los espacios públicos de la parroquia, contenidos en los planes de desarrollo e incluidos en los presupuestos participativos anuales.
3. Planificar y mantener, en coordinación con los gobiernos provinciales, la vialidad parroquial rural.
4. Incentivar el desarrollo de actividades productivas comunitarias, la preservación de la biodiversidad y la protección del ambiente.
5. Gestionar, coordinar y administrar los servicios públicos que le sean delegados o descentralizados por otros niveles de gobierno.
6. Promover la organización de los ciudadanos de las comunas, recintos y demás asentamientos rurales, con el carácter de organizaciones territoriales de base.
7. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.
8. Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos.

En el ámbito de sus competencias y territorio, y en uso de sus facultades, emitirán acuerdos y resoluciones.

3.2.2.2 *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD).*

En el artículo 1 del COOTAD, la (Asamblea Nacional Constituyente, 2018. pp.5-35) dispone:

Ambito.- Este Código establece la organización político-administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio: el régimen de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales, con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera. Además, desarrolla un modelo de descentralización obligatoria y progresiva a través del sistema nacional de competencias, la institucionalidad responsable de su administración, las fuentes de financiamiento y la definición de políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios en el desarrollo territorial

En el artículo 5 del COOTAD, determina:

Autonomía.- La autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales prevista en la Constitución comprende el derecho y la capacidad efectiva de estos niveles de gobierno para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios, en sus respectivas circunscripciones territoriales, bajo su responsabilidad, sin intervención de otro nivel de gobierno y en beneficio de sus habitantes. Esta autonomía se ejercerá de manera responsable y solidaria. En ningún caso pondrá en riesgo el carácter unitario del Estado y no permitirá la secesión del territorio nacional. La autonomía política es la capacidad de cada gobierno autónomo descentralizado para impulsar procesos y formas de desarrollo acordes a la historia, cultura y características propias de la circunscripción territorial. Se expresa en el pleno ejercicio de las facultades normativas y ejecutivas sobre las competencias de su responsabilidad; las facultades que de manera concurrente se vayan asumiendo; la capacidad de emitir políticas públicas territoriales; la elección directa que los ciudadanos hacen de sus autoridades mediante sufragio universal, directo y secreto; y, el ejercicio de la participación ciudadana. La autonomía administrativa consiste en el pleno ejercicio de la facultad de organización y de gestión de sus talentos humanos y recursos materiales para el ejercicio de sus competencias y cumplimiento de sus atribuciones, en forma directa o delegada, conforme a lo previsto en la Constitución y la ley. La autonomía financiera se expresa en el derecho de los gobiernos autónomos descentralizados de recibir de manera

directa predecible, oportuna, automática y sin condiciones los recursos que les corresponden de su participación en el Presupuesto General de Estado, así como en la capacidad de generar y administrar sus propios recursos, de acuerdo a lo dispuesto en la Constitución y la ley. Su ejercicio no excluirá la acción de los organismos nacionales de control en uso de sus facultades constitucionales y legales.”

En el artículo 29 del COOTAD, dispone:

Funciones de los gobiernos autónomos descentralizados.- El ejercicio de cada gobierno autónomo descentralizado se realizará a través de tres funciones integradas:

- a) De legislación, normatividad y fiscalización;
- b) De ejecución y administración; y,
- c) De participación ciudadana y control social.” (p. 16)

En el artículo 63 del COOTAD, la Asamblea Nacional (2018) señala:

Naturaleza jurídica.- Los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por los órganos previstos en este Código para el ejercicio de las competencias que les corresponden. La sede del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural será la cabecera parroquial prevista en la ordenanza cantonal de creación de la parroquia rural.”

En el artículo 65 del COOTAD, dispone:

Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural. - Los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales ejercerán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de otras que se determinen:

- a) Planificar junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad el desarrollo parroquial y su correspondiente ordenamiento territorial, en coordinación con el gobierno cantonal y provincial en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;

- b) Planificar, construir y mantener la infraestructura física, los equipamientos y los espacios públicos de la parroquia, contenidos en los planes de desarrollo e incluidos en los presupuestos participativos anuales;
- c) Planificar y mantener, en coordinación con los gobiernos provinciales, la vialidad parroquial rural; d) Incentivar el desarrollo de actividades productivas comunitarias la preservación de la biodiversidad y la protección del ambiente;
- d) Gestionar, coordinar y administrar los servicios públicos que le sean delegados o descentralizados por otros niveles de gobierno;
- e) Promover la organización de los ciudadanos de las comunas, recintos y demás asentamientos rurales con el carácter de organizaciones territoriales de base;
- f) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias; y,
- g) Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos.”

En el artículo 66 del COOTAD la (Asamblea Nacional Constituyente, 2018.,pp.34-35) define a la Junta Parroquial de la siguiente manera:

Junta parroquial rural. - La junta parroquial rural es el órgano de gobierno de la parroquia rural. Estará integrado por los vocales elegidos por votación popular, de entre los cuales el más votado lo presidirá, con voto dirimente, de conformidad con lo previsto en la ley de la materia electoral. El segundo vocal más votado será el vicepresidente de la junta parroquial rural

Finalmente se menciona que el artículo 69 del COOTAD respecto del presidente de la Junta Parroquial Rural menciona: Presidente o presidenta de la junta parroquial rural. - El presidente o presidenta es la primera autoridad del ejecutivo del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural, elegido de acuerdo con los requisitos y regulaciones previstas en la ley de la materia electoral.

3.2.3 Funciones

En el artículo 64 del COOTAD, la (Asamblea Nacional, Constituyente, 2018. p.33), determina las siguientes funciones para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales:

Funciones. - Son funciones del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural:

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial parroquial para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas parroquiales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- b) Diseñar e impulsar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- c) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y avanzar en la gestión democrática de la acción parroquial;
- d) Elaborar el plan parroquial rural de desarrollo; el de ordenamiento territorial y las políticas públicas; ejecutar las acciones de ámbito parroquial que se deriven de sus competencias, de manera coordinada con la planificación cantonal y provincial; y, realizar en forma permanente el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;
- e) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley;
- f) Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos y propiciar la organización de la ciudadanía en la parroquia;
- g) Fomentar la inversión y el desarrollo económico especialmente de la economía popular y solidaria, en sectores como la agricultura, ganadería, artesanía y turismo, entre otros, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados;
- h) Articular a los actores de la economía popular y solidaria a la provisión de bienes y servicios públicos;
- i) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad;
- j) Prestar los servicios públicos que les sean expresamente delegados o descentralizados con criterios de calidad, eficacia y eficiencia; y observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad y continuidad previstos en la Constitución;
- k) Promover los sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria para garantizar los derechos consagrados en la Constitución, en el marco de sus competencias;
- l) Promover y coordinar la colaboración de los moradores de su circunscripción territorial en mingas o cualquier otra forma de participación social, para la realización de obras de interés comunitario;
- m) Coordinar con la Policía Nacional, la sociedad y otros organismos lo relacionado con la seguridad ciudadana, en el ámbito de sus competencias; y,
- n) Las demás que determine la ley.

Cabe mencionar que la gestión del GADPC debe centrarse en ejercer las competencias constitucionales exclusivas y las funciones asignadas en el COOTAD, por lo tanto, el modelo de gestión por procesos de este GAD debe centrarse en las competencias y funciones legalmente asignadas.

3.2.4 *Manual de gestión por procesos*

3.2.4.1 *Introducción*

La propuesta tiene por finalidad diseñar un modelo de gestión por procesos para mejorar la administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Cebadas. A través de ello se mantendrá una organización eficiente con herramientas apropiadas para direccionar el uso de los recursos asignados a la institución.

La gestión por procesos establece la forma como gobernar, organizar y dar a conocer el desarrollo de los procesos administrativos para brindar los servicios y alcanzar las perspectivas de los ciudadanos que hacen uso de estos.

El Manual por Procesos se constituirá en una guía sobre los procesos de gestión, identificando las competencias en las diferentes áreas de la institución, permitiendo de esta manera ejecutar las competencias institucionales de manera apropiada.

Mediante la gestión por procesos se organizará las actividades de manera estructurada, proporcionando los elementos para el desarrollo del trabajo eficiente y adaptado a las necesidades tanto de institución como de la ciudadanía, llegando a cumplir los objetivos de servicio de la entidad parroquial rural.

3.2.4.2 *Análisis FODA de la Gestión Administrativa Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Cebadas*

Este análisis basado en un listado de los aspectos positivos y negativos que tiene el GAD ayudará a desarrollar las perspectivas y los distintos indicadores para mejorar el funcionamiento interno y externo de la entidad.

Fortalezas

- Presupuesto asignado por el Gobierno Central/Ministerio de Finanzas
- Presupuesto participativo del GADPR de Cebadas
- Entidad pública con autonomía y capacidad de planificación y finanzas públicas.
- Los miembros de la parroquia tienen una buena comunicación, por tal motivo es más fácil llegar a estar de acuerdo a las decisiones tomadas.
- Adquiere un marco legal de gestión de acuerdo con las disposiciones del Código de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD).
- Dispone de un Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.
- Compromiso del talento humano con el desarrollo de la parroquia.

Oportunidades

- Crear una nueva misión, visión, valores y objetivos estratégicos para mejorar la gestión interna y externa.
- Aplicar los programas y proyectos establecidos en el PDOT en beneficio de la parroquia.
- Trabajar en conjunto con ONG'S, entidades privadas y públicas.
- Vincular y coordinar la gestión administrativa con los organismos de control (Contraloría, y Ministerio de Finanzas).
- Impulsar acuerdos con los distintos niveles de gobiernos.
- Modificación de las competencias de GADPR en su estructura funcional de gestión.

Debilidades

- La mayoría de los miembros no conocen los objetivos, misión y visión de la parroquia.
- Los objetivos establecidos no se encuentran bien establecidos de acuerdo al plan del buen vivir.
- El gobierno no tiene mecanismos de evaluación del desempeño.
- No cuenta con gestión administración.
- Estructura física poco funcional.
- Falta de inclusión de herramientas de evaluación, como indicadores para medir el desempeño para un mejor control y seguimiento de la gestión interna y externa de la institución.

Amenazas

- Los cambios de autoridades en la estructura del GADPR.
- La disminución de ciudadanos en la parroquia, debido a la emigración a las grandes ciudades.
- Las decisiones tomadas por el Gobierno Central en temas políticos-administrativos que pueda amenazar la autonomía de la institución.
- Las crisis económicas que afecte a los GADPR, parroquias rurales.
- Falta de rapidez en la entrega de bienes adquiridos por medio de la SERCOP.
- Filosofía corporativa planteada para el GAD

3.2.4.3 Misión del GADPR de Cebadas (Propuesto)

Establecer acciones para promover el desarrollo sustentable de la parroquia, con el establecimiento de alianzas estratégicas, para brindar servicios de calidad y mantener una administración eficiente concordante a los objetivos establecidos por la institución.

3.2.4.4 Visión del GADPR de Cebadas (Propuesto)

Alcanzar hasta el 2020 el desarrollo integral de la parroquia a través de acciones comprometidas y el liderazgo participativo de los ejes sociales, gobiernos y ciudadanía, para mantener un equilibrio sobre las acciones emprendidas.

3.2.4.5 Principios y valores institucionales (Propuestos)

Principios

- **Honestidad:** desempeño de funciones con alto grado de rectitud y convicción.
- **Solidaridad:** compromiso entre miembros de la comunidad para alcanzar el desarrollo social.
- **Transparencia:** desarrollo de acciones con respeto y cumplimiento a los principios establecidos.
- **Sostenibilidad:** coordinar políticas de tipo interno y externas para lograr un equilibrio y soporte social.
- **Interculturalidad:** respeto por el culto, costumbres, tradiciones según lo determinado en la Constitución de la República del Ecuador.
- **Igualdad:** trato sin discriminación, participación conjunta en defensa de los derechos y el cumplimiento de responsabilidades.

Valores (propuestos)

- **Integridad:** entereza moral sobre las acciones ejecutadas para alcanzar los objetivos y metas.
- **Compromiso:** identificación de fines para lograr un resultado beneficioso para las partes.
- **Lealtad:** garantizar los derechos basándose en los principios establecidos de manera confiable.
- **Responsabilidad:** acto con el cual se ejecutan las funciones encomendadas, con un alto grado de comprometimiento.
- **Puntualidad:** virtud para desarrollar actividades en tiempos prudenciales, respetando el tiempo de los demás.
- **Calidez:** atención con expresiones de cortesía, amabilidad, solidaridad, hacia quienes utilizan los servicios.

3.2.4.6 *Objetivos INSTITUCIONALES (propuestos)*

- Estructurar la organización considerando la base de los procesos orientados al servicio de la ciudadanía.
- Proporcionar información relativa sobre el uso de herramientas, logrando el comprometimiento de todos quienes forman parte de la institución para alcanzar las metas planteadas.
- Alcanzar una gestión de calidad mediante la visualización de las necesidades que requiere cada una de las áreas, para que el servicio brindado cumpla con las expectativas del cliente.
- Mejorar la interacción entre las áreas de la institución parroquial.
- Implementar estrategias que conlleven al mejoramiento de la administración y de los recursos con los que cuenta para el desarrollo de procesos.
- Fortalecimiento de la parroquia y participación de las comunidades

3.2.4.7 *Objetivos de la Gestión administrativa*

La gestión administrativa se encuentra asociada a los procedimientos utilizados para la dirección del talento humano de la institución parroquial rural de Cebadas:

A través del documento se norma las competencias de las diferentes áreas del GADPR de Cebadas.

Considerando que las autoridades ejercen sus funciones por decreto, al haber llegado al cargo mediante votación popular únicamente se destacará las funciones sin exigir el perfil del cargo.

- **Objetivos**

- Orientar a las autoridades en el desarrollo de las funciones aplicando las normas, disposiciones, políticas y demás leyes competentes.
- Potenciar las capacidades y habilidades para alcanzar los objetivos de la institución
- Proporcionar una herramienta, con la cual se guíe el desarrollo de competencia de cada uno de los servidores del gobierno parroquial rural de Cebadas.

A continuación, se detallan las competencias de los servidores de acuerdo al cargo asignado, con la aclaratoria de que el proceso aplica para el talento humano sujeto a contratación:

3.2.4.8 Organigrama

En la actualidad el GADPC posee la estructura organizacional que se representa a través del siguiente organigrama:

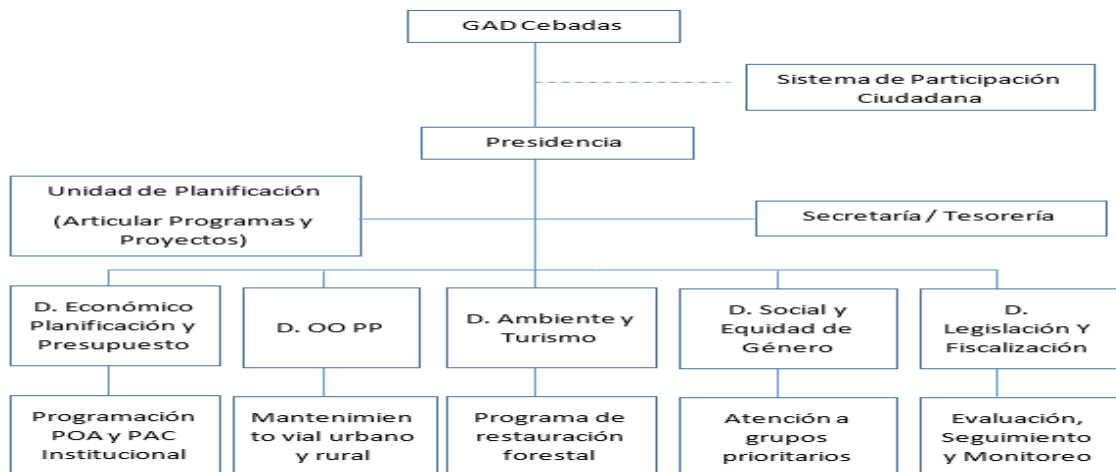


Figura 5-3. Organigrama del GAD Cebadas

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Cebadas (2015)

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

A primera vista se puede apreciar que existe disfuncionalidad entre la estructura actual del GADPC, frente a las competencias y funciones que debe ejecutar. También se puede mencionar que existe dualidad y contraposición de algunas funciones. Dichos aspectos se abordarán en la parte de la propuesta del presente trabajo de titulación.

Este organigrama no se ajusta a la necesidad del GADPR de Cebadas ante lo cual se cree conveniente hacer una propuesta.

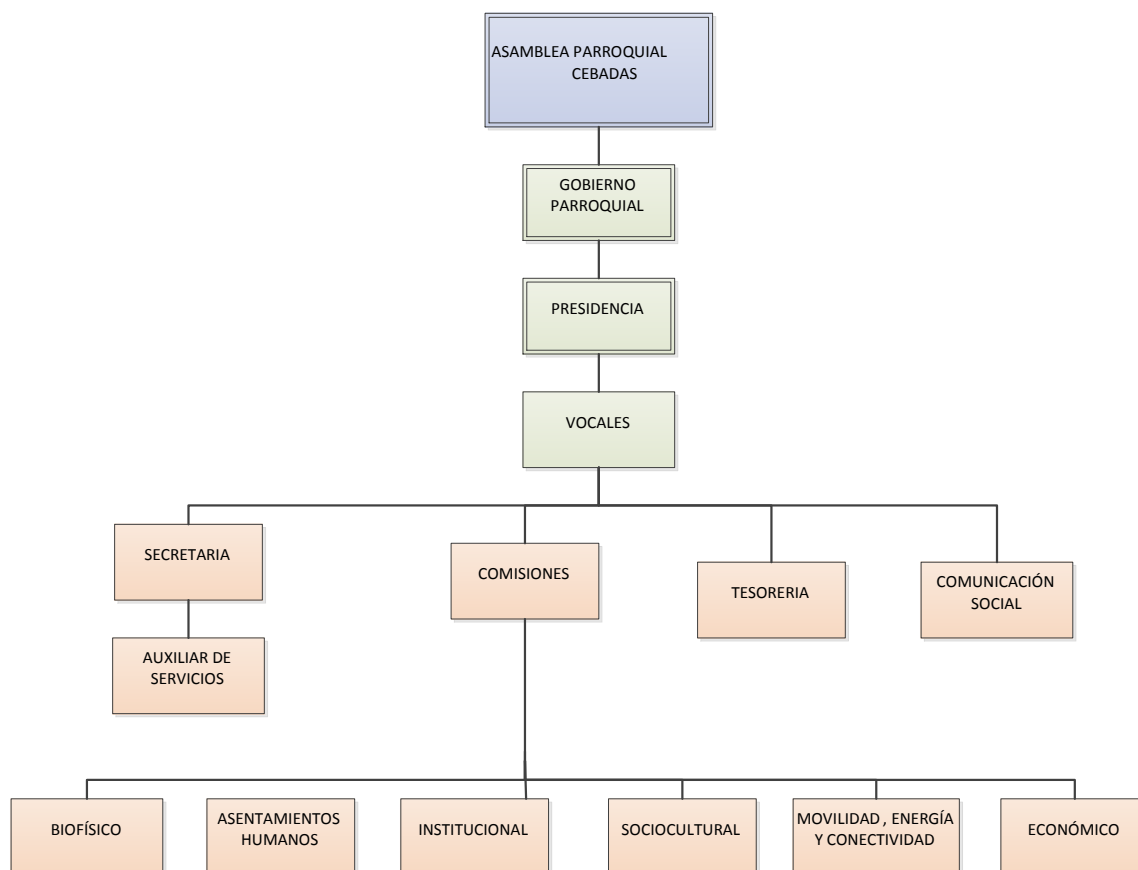


Figura 6-3. Organigrama estructural propuesto del GADPR de Cebadas

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

3.2.4.9 Manual de funciones

3.2.8.1 Funciones del GADPR de Cebadas

La estructura orgánica de gestión organizacional por procesos del GADPR tendrá las siguientes competencias según la COOTAD.

- a) Planificar junto con otras entidades del sector público y sus comunidades y la sociedad en general el desarrollo parroquial de acuerdo a los planes de desarrollo y ordenamiento territorial.
- b) Articular la planificación parroquial con las planificaciones provinciales regionales, con la finalidad de fortalecer las inversiones de las obras y proyectos que se ejecuten en la parroquia.
- c) Prestar servicios públicos de acuerdo a los principios de calidad que exige la Constitución y la COOTAD.
- d) Planificar y mantener la infraestructura física de los centros poblados y las comunidades de la parroquia de acuerdo a los lineamientos de la COOTAD.
- e) Garantizar el acceso a los servicios básicos a la población.
- f) Gestionar proyectos de cooperación internacional de acuerdo a sus competencias

En relación a la propuesta del organigrama estructural para el GADPR de acuerdo a las necesidades identificadas se establece los niveles funcionales.

Nivel funcional gobernante

- Determinar las políticas en las que se sustentaran todos los procesos institucionales para el logro de los objetivos estratégicos de acuerdo al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.
- Sera el encargado de la gestión, coordinación, supervisión del cumplimiento eficiente y eficaz de todos los programas y proyectos de los planes operativos anuales
- Velar por el cumplimiento oportuno de los programas y proyectos que ejecute el GADPR.
- Aplicar sus competencias de acuerdo a la COOTAD que se traduce en los actos normativos y fiscalizadores.

Se integra con: las respectivas comisiones permanentes, especiales u ocasionales y técnicas.

Nivel asesor

- Corresponde al departamento de comunicación social que ayuda a la presidencia y los vocales (generadores de valor) en lo correspondiente a comunicación e información de la gestión del GADPR a la comunidad.
- Gestión de comunicación e información de las actividades en general que realiza el GADPR a través de diferentes medios de nivel local, cantonal o provincial.

Se integra con: la presidencia y las comisiones respectivas.

Nivel generador de valor

- Son los procesos encargados de la ejecución directa de los programas, proyectos o productos finales que se entregan a la ciudadanía.
- Son los encargados de cumplir con los objetivos y finalidades del GADPR
- Ejecutan los planes, programas, proyectos y demás políticas del nivel gobernante.
- Entregan los productos o servicios a la ciudadanía

Se integra con: la presidencia, secretariado, tesorería y comunicación social

Nivel de apoyo

Son los procedimientos de asistencia técnica administrativa, financiera determinado por las áreas de secretariado y contabilidad.

Se integra con: la presidencia y los vocales de las comisiones

Descripción de las funciones del talento humano

El manual de funciones se encuentra fundamentado en los principios de la COOTAD y LOSEP con la finalidad de obtener un alto desempeño del talento humano y del GADPR de Cebadas.

Funciones del presidente

De conformidad al art. 56 de la COOTAD el presidente de la junta parroquial tendrá las siguientes funciones:

- a) Ejercer la representación legal del GADPR en todos los actos que sean pertinentes
- b) Coordinar con los vocales de la junta parroquial la elaboración de proyectos en el ámbito de sus competencias
- c) Realizar reuniones de la junta parroquial según lo estipulado en la COOTAD
- d) Ejercer la administración del GADPR según sus atribuciones y responsabilidades en el ámbito de las competencias correspondientes a su nivel de gobierno.
- e) Elaborar los planes operativos anuales, la proforma presupuestaria de acuerdo a los planes estratégicos de desarrollo y ordenamiento territorial

- f) Aplicar un modelo de gestión administrativa que fortalezca los procedimientos operativos y financieros de la institución
- g) Realizar reuniones técnicas con las comisiones de los subsistemas para el desarrollo de los programas y proyectos en cada uno de estos.
- h) Elaborar convenios y contratos de acuerdo a las competencias previstos en la COOTAD.
- i) Dirigir y coordinar el proceso de articulación de las políticas de la junta parroquial en el marco regulador de las estrategias de los objetivos institucionales
- j) Articular el proceso de planificación definiendo los lineamientos estratégicos de corto, mediano y largo plazo

Funciones de la secretaria

- a) Manejo de agenda del presidente
- b) Recepción de llamadas telefónicas
- c) Clasificación y archivo de documentos
- d) Atención a clientes internos y externos del GADPR
- e) Brindar información pertinente
- f) Manejo de toda de toda la correspondencia del GADPR
- g) Manejo del archivo general de la documentación que ingresa y se genera en el GADPR
- h) Preparar toda la documentación para las reuniones

Requisitos del puesto

- Experiencia 3 años
- Título requerido: Lic. Secretariado
- Conocimientos – capacidades: Redacción técnica de textos, gestión de archivos y documentación, gestión de correspondencia.

Destrezas técnicas

- Manejo de documentación
- Manejo de archivo y custodia de documentos

Destrezas conductuales

- Atención a usuarios internos y externos

- Innovación

Funciones de la tesorera

- a) Planificar la estructura de los presupuestos anuales de los planes operativos, para el cumplimiento de los programas y proyectos
- b) Estructurar la gestión presupuestaria ajustado a las reglas generales del GADPR, COOTAD y la Contraloría General del Estado
- c) Asesorar al presidente de la junta parroquial en la toma de decisiones sobre el uso óptimo de los recursos económicos financieros del GADPR.
- d) Establecer planes de supervisión y seguimiento de la gestión presupuestaria para la consecución de los objetivos institucionales propuestos
- e) Asistir a las sesiones del consejo parroquial
- f) Coordinar y supervisar la ejecución presupuestaria desarrollando un sistema de información que facilite la gestión de los diversos procesos institucionales
- g) Control y ejecución de inventarios
- h) Preparar estados financieros
- i) Realizar las declaraciones al SRI
- j) Hacer todo el ciclo contable de la institución
- k) Recibir y generar información contable
- l) Hacer informes financieros de acuerdo a las necesidades de la junta parroquial o de la presidencia y de instituciones de control
- m) Propiciar la aplicación de las normativas vigentes contables publicas
- n) Aplicar el proceso de contabilidad en toda la ejecución presupuestaria
- o) Elaborar el plan de trabajo del periodo económico
- p) Aplicar el diagrama del ciclo presupuestario
- q) Preparar presupuesto de funcionamiento mensual y anual del GADPR
- r) Preparar los documentos que respaldan los registros contables
- s) Elaborar libros de actas. libro mayor y libro de registro diario
- t) Elaborar los cierres de los ejercicios económicos del GADPR.
- u) Monitorear y evaluar la gestión económica y financiera del GADPR mediante el análisis de indicadores económicos financieros
- v) Coordinar y administrar el presupuesto del GADPR
- w) Elaborar el proceso de compras publicas
- x) Establecer los procedimientos específicos de control interno

- y) Elaborar la nómina de sueldos del GADPR
- z) Hacer un seguimiento desde el punto de vista presupuestario de los planes operativos anuales. Ejercer las demás atribuciones y delegaciones bajo su responsabilidad en el ámbito de su competencia que le asigne la presidencia.

Requisitos del puesto

- Experiencia 3 años
- Título requerido: Ing. o Lic. En Contabilidad y Auditoría
- Conocimientos – capacidades: contabilidad general, contabilidad gubernamental, presupuesto público, manejo de paquetes de informática.

Destrezas técnicas

- Planificación y gestión de presupuestos
- Generación de ideas

Destrezas conductuales

- Iniciativa
- Trabajo en equipo

Funciones de comunicador social

- a) Aplicar las políticas de comunicación institucional y evaluar su cumplimiento
- b) Realizar la planificación, seguimiento y evaluación estratégica de la comunicación institucional
- c) Coordinar la elaboración de la agenda comunicacional para el cumplimiento de los objetivos institucionales
- d) Difundir las gestiones que ha cumplido el GADPR utilizando distintos canales de comunicación de forma que la información sea lo más directa posible para dar a conocer el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales
- e) Mantener contacto permanente con las comunidades del área de acción de la parroquia
- f) Asesorar a la presidencia y a los vocales en lo concerniente a comunicación y difusión de información
- g) Aplicar planes de comunicación de manera que permita cubrir los eventos que realice el

GADPR

- h) Elaborar el material impreso, audio, videos, internet, páginas virtuales, de manera que se difunda la gestión institucional.
- i) Manejar la relación de información y comunicación con los diferentes medios radiales, televisivos del cantón y la provincia de Imbabura
- j) Atender los requerimientos de información de los usuarios internos y externos del GADPR

Requisitos del puesto

- Experiencia 3 años
- Titulo requerido: Lic. En Comunicación
- Conocimientos – capacidades: Comunicación periodista, opinión pública, comunicación publicitaria.

Destrezas técnicas

- Trabajos publicitarios en general
- Gestión de la comunicación

Destrezas conductuales

- Liderazgo
- Cultura organizacional

Función de los vocales de las diferentes comisiones

De conformidad con el art. 326 y 327 de la COOTAD los vocales conformaran las siguientes comisiones:

- 1) Permanentes
- 2) Especiales u ocasionales
- 3) Técnicas

Las funciones de las comisiones serán las siguientes:

- a) Dirigir y coordinar los procesos de articulación de las políticas del GADPR en sus diferentes comisiones para la gestión de sus programas, proyectos y actividades para el cumplimiento de objetivos.
- b) Coordinar la planificación de sus comisiones con la participación de las comunidades, propiciando la socialización de sus programas y proyectos.
- c) Coordinar la gestión de cumplimiento de las actividades relacionadas con sus comisiones respectivas
- d) Participar activamente en las sesiones del consejo parroquial de acuerdo a sus atribuciones y competencias y las directrices de su función.
- e) Constituirse en un gestor de los proyectos que ejecuten en sus comisiones
- f) Establecer planes de supervisión, seguimiento de los proyectos que ejecuta el GADPR de acuerdo a los objetivos institucionales y su presupuesto
- g) Elaborar informes de su gestión en forma mensual o de acuerdo a las necesidades institucionales
- h) Coordinar y supervisar las actividades encomendadas por el presidente del GADPR que facilite la gestión de los diversos procesos institucionales.

Funciones del auxiliar administrativo de servicios

- a) Todo lo referente al aseo, cuidado de la infraestructura y de activos fijos del GADPR.
- b) Apoyo administrativo del GADPR
- c) Limpieza de todos los ambientes del GADPR

Requisitos del puesto

- Experiencia 2 años
- Título requerido: Bachiller
- Conocimientos – capacidades: Instalaciones eléctricas, instalaciones hidrosanitarias, mantenimiento en general.

Destrezas técnicas

- Gestión de mantenimiento
- Planificación de mantenimiento

Destrezas conductuales

- Relaciones humanas
- Armonía con los superiores

3.2.5 Mapa de procesos

Los mapas de procesos deben contener los macro procesos gobernantes, sustantivos o agregados de valor y los macro procesos de apoyo.

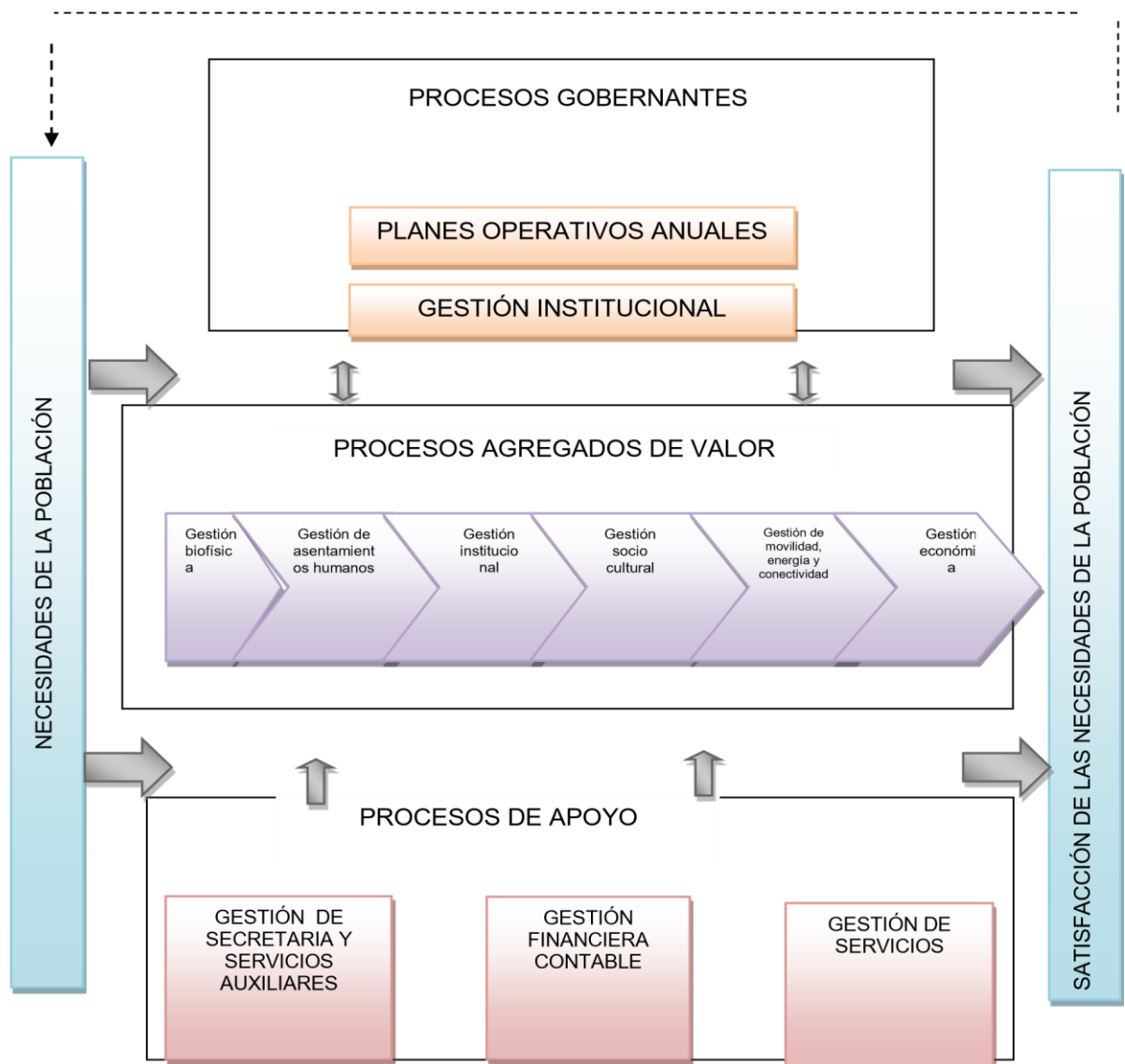


Figura 7-3. Mapa de procesos propuesto

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Chucuri, Y. 2019

El mapa de procesos establece los procesos más relevantes desde el punto de vista de macro procesos gobernantes, macro procesos sustantivos y macro procesos adjetivos o de apoyo.

3.2.5.1 Procesos gobernantes

Son aquellos que proporcionan las directrices, las políticas y son los encargados de realizar los planes estratégicos, planes operativos anuales, y administrar la gestión institucional.

3.2.6 Procesos gobernantes

Tabla 16-3: Planificación y control de las actividades administrativas

| GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE CEBADAS | | | |
|--|---|---|-------------|
| MACRO PROCESO | GOBERNANTE | | |
| SUBPROCESO | PLANIFICACIÓN – CONTROL | | |
| NOMBRE DEL PROCESO | PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS QUE SE REALIZAN EN EL GADPRC | | |
| OBJETIVO | Realizar la planificación y control de las actividades administrativas para obtener niveles de desempeño óptimos | | |
| RESPONSABLE | PRESIDENTE | | |
| CÓDIGO | PG-1 | | |
| ENTRADAS | ACTIVIDADES | SALIDAS | |
| Lineamientos del POA institucional | Fijación metódica de objetivos y metas en base al POA, y determinando los recursos de talento humano materiales y financieros para alcanzarlos en el GADPRC. | Reportes de cumplimiento de actividades administrativas mensuales | |
| Políticas de control | Selecciona prioridades coherentes de medios y políticas apropiadas que permitan lograr los objetivos propuestos mediante acciones racionales sistémicas Determina los mecanismos de control que se requieren para que se cumplan de manera eficiente y eficaz las actividades administrativas. | | |
| Verificación de partidas presupuestarias | Provisiona los recursos necesarios o disponibles dirigidos al logro de los objetivos. | | |
| | Organiza los esquemas que se necesitan, para la realización de los mecanismos de control de las actividades administrativas requeridas | | |
| | Permite llevar a la práctica los objetivos de la planeación mediante la cuantificación y la determinación de la naturaleza de las actividades que se deben desarrollar lo que implicara estructurar la organización de las comisiones, los procesos, responsabilidades y obligaciones Formula con qué frecuencia se requiere evaluar a cada una de las comisiones, actividades administrativas. | | |
| | Realiza los mecanismos de control anteriormente planificados. | | |
| RECURSOS | | | |
| HUMANOS | HARDWARE Y SOFTWARE | MATERIALES E INSUMOS | |
| Presidente del GADPRC | Computador | Suministros de oficina | |
| | Paquetes de escritorio | | |
| INDICADORES DE EVALUACIÓN | | | |
| INDICADOR | VALOR META | FRECUENCIA | RESPONSABLE |
| Metas alcanzadas / metas planificadas *100 | 100% | Mensual | Presidente |
| Recursos económicos ejecutados / recursos económicos planificados *100 | 100% | Mensual | Presidente |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

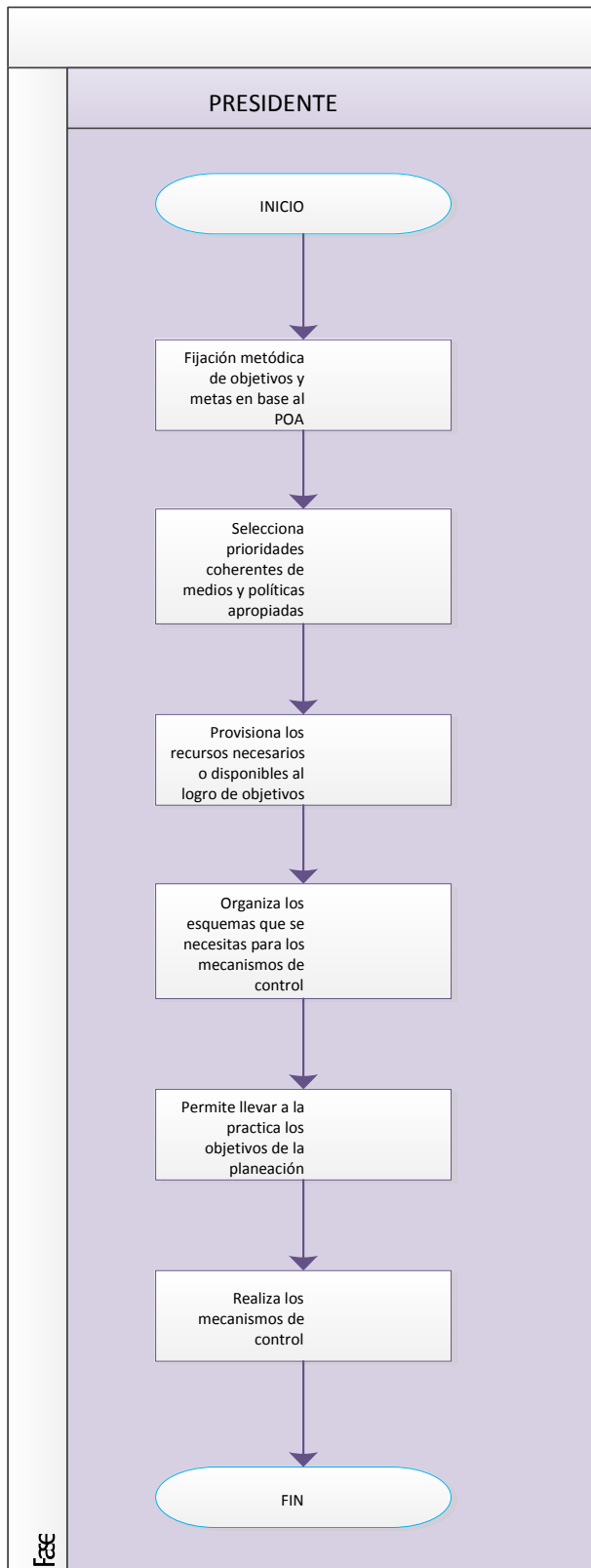


Gráfico 14-3: Planificación y control de las actividades administrativas

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Chucuri, Y. 2019

Tabla 17-3: Consolidar el plan operativo anual

| GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE CEBADAS | | | |
|---|---|------------|--|
| MACRO PROCESO | GOBERNANTE | | |
| SUBPROCESO | PLAN OPERATIVO ANUAL | | |
| NOMBRE DEL PROCESO | CONSOLIDAR EL PLAN OPERATIVO ANUAL DEL GADPRC | | |
| OBJETIVO | Implementar mecanismos de acuerdo a normativas del SENPLADES para consolidar el POA con equidad y transparencia. | | |
| RESPONSABLE | PRESIDENTE, VOCALES Y TESORERA | | |
| CÓDIGO | PG-3 | | |
| ENTRADAS | ACTIVIDADES | | SALIDAS |
| Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la parroquia Cebadas 2020-3025 | Recepta el Plan Operativo Anual de cada comisión del GADPRC con las directrices, lineamientos y políticas según formato SENPLADES. | | Plan Operativo Anual consolidado |
| | Se fija una reunión técnica con los vocales, responsables de las comisiones del GADPRC. | | |
| Plan Operativo Anual de las comisiones | Examina el Plan Operativo Anual de cada Comisión y se establece si estos se ajustan con los lineamientos, directrices, políticas, objetivos y metas que la organización espera cumplir en ese año. Se determina los techos presupuestarios. | | |
| | Estructurado el Plan Operativo Anual se realiza una revisión con la tesorera, con la finalidad de ajustar los gastos programados, para el año | | |
| | Se procede armar el Plan Operativo Anual y sus respectivas proformas presupuestarias de una manera preliminar con la información anteriormente recabada y analizada. | | |
| | El Presidente estructura el Plan Operativo Anual preliminar con los vocales. | | |
| | Examina el Plan Operativo Anual | | |
| | Realiza una convocatoria a los vocales de las Comisiones | | |
| | Realiza una reunión técnica con la finalidad de argumentar, codificar, analizar el Plan Operativo Anual | | |
| | Una vez analizado y no se encuentran no conformidades se envía a secretaria para que transcriba en forma definitiva y lo imprima | | |
| Remite el POA a tesorería para la concordancia con el PAC | | | |
| Envía copias a los vocales | | | |
| RECURSOS | | | |
| HUMANOS | HARDWARE Y SOFTWARE | | MATERIALES E INSUMOS |
| Presidente | Computador | | Suministros de oficina |
| Vocales | Paquetes de escritorio | | Papelografos |
| Tesorera | Infocus | | Marcadores de tiza permanente y liquida, Pizarra |
| INDICADORES DE EVALUACIÓN | | | |
| INDICADOR | VALOR META | FRECUENCIA | RESPONSABLE |
| Número de proyectos por componente / Numero de proyectos total | Cantidad de proyectos por componente | Año | Presidente, vocales y tesorera |
| Presupuesto designado por componente / presupuesto total | 100% de presupuesto por componente | Año | Presidente, vocales y tesorera |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

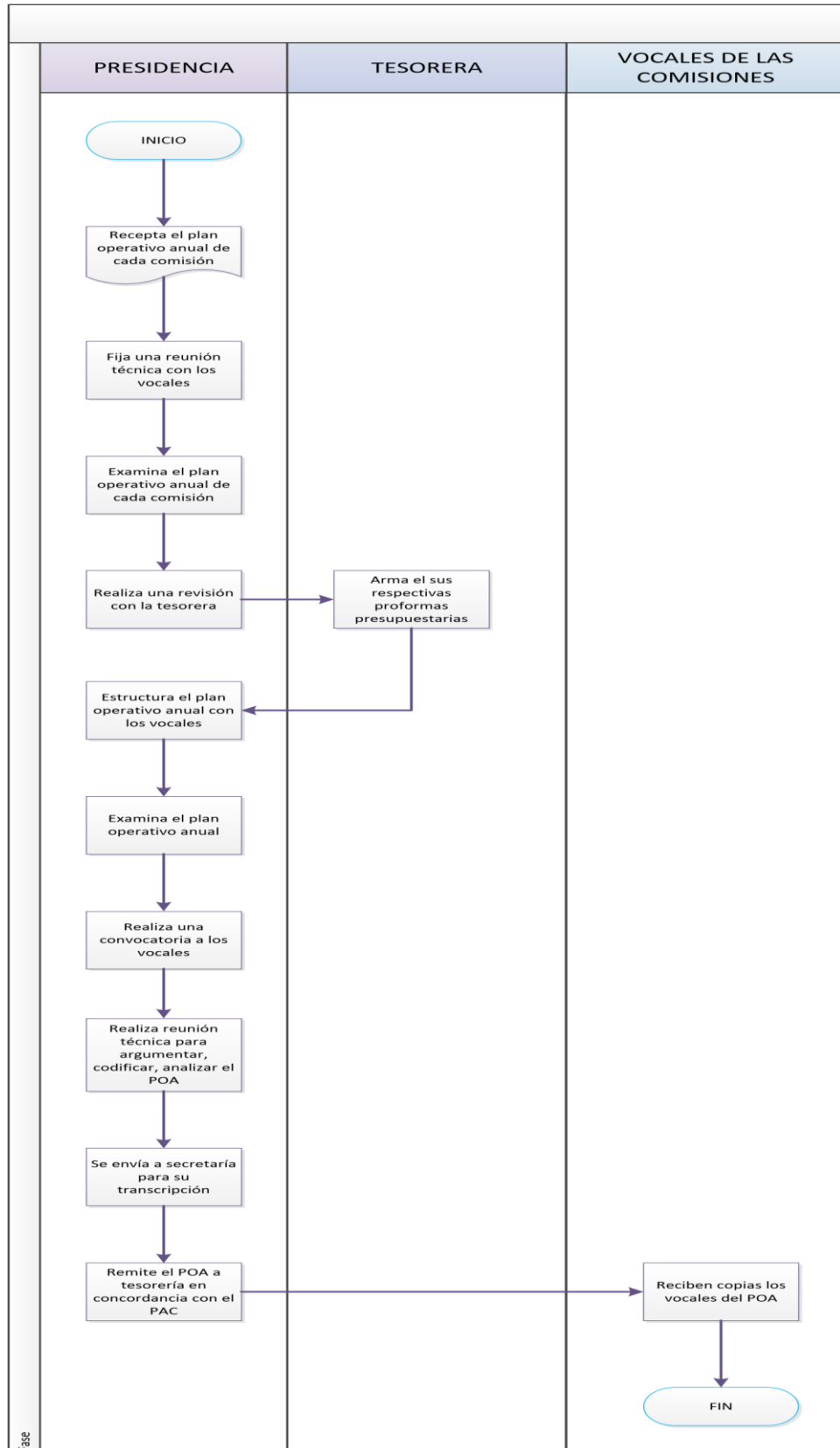


Gráfico 15-3. Consolidar el plan operativo anual

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

Tabla 18-3: Cumplimiento del presupuesto del POA

| GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE CEBADAS | | | |
|--|---|-------------------|---|
| MACRO PROCESO | GOBERNANTE | | |
| SUBPROCESO | PRESUPUESTO - POA | | |
| NOMBRE DEL PROCESO | CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO DEL POA DEL GADPRC | | |
| OBJETIVO | Promover el presupuesto del POA del 2020 en forma participativa de acuerdo a normativas para garantizar los criterios de corresponsabilidad institucional | | |
| RESPONSABLE | PRESIDENTE Y VOCALES | | |
| CÓDIGO | PG-3 | | |
| ENTRADAS | ACTIVIDADES | | SALIDAS |
| Plan Plurianual 2020 - 2017 | Recepta la Planificación Presupuestaria correspondiente a cada cuatrimestre. | | Informe de presupuesto ejecutado del POA 2020 |
| Plan Operativo Anual 2020 | Presenta los informes respectivos a los vocales. | | Informe de presupuesto de gastos corrientes |
| Plan Anual de Compras 2020 | Examinar el alcance de la Planificación Presupuestaria. | | Informe de presupuesto de gastos de inversión |
| Leyes y normativas de planificación y ejecución presupuestaria para los GAD. | Si se localizan no conformidades se deberá asumir acciones estratégicas de gestión institucional asignada con este fin Si las no conformidades se arreglan en forma técnica en los diferentes niveles se continúa con la planificación respectiva. | | Informe de presupuesto por componente |
| RECURSOS | | | |
| HUMANOS | HARDWARE Y SOFTWARE | | MATERIALES E INSUMOS |
| Presidente | Computador | | Suministros de oficina |
| Vocales | Infocus | | Papelografos |
| INDICADORES DE EVALUACIÓN | | | |
| INDICADOR | VALOR META | FRECUENCIA | RESPONSABLE |
| Presupuesto ejecutado presupuesto planificado*100 | 100% | Cuatrimstral | Presidente y vocales |
| Presupuesto ejecutado de gastos corrientes / presupuesto planificado *100 | 100% | Cuatrimstral | Presidente y vocales |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

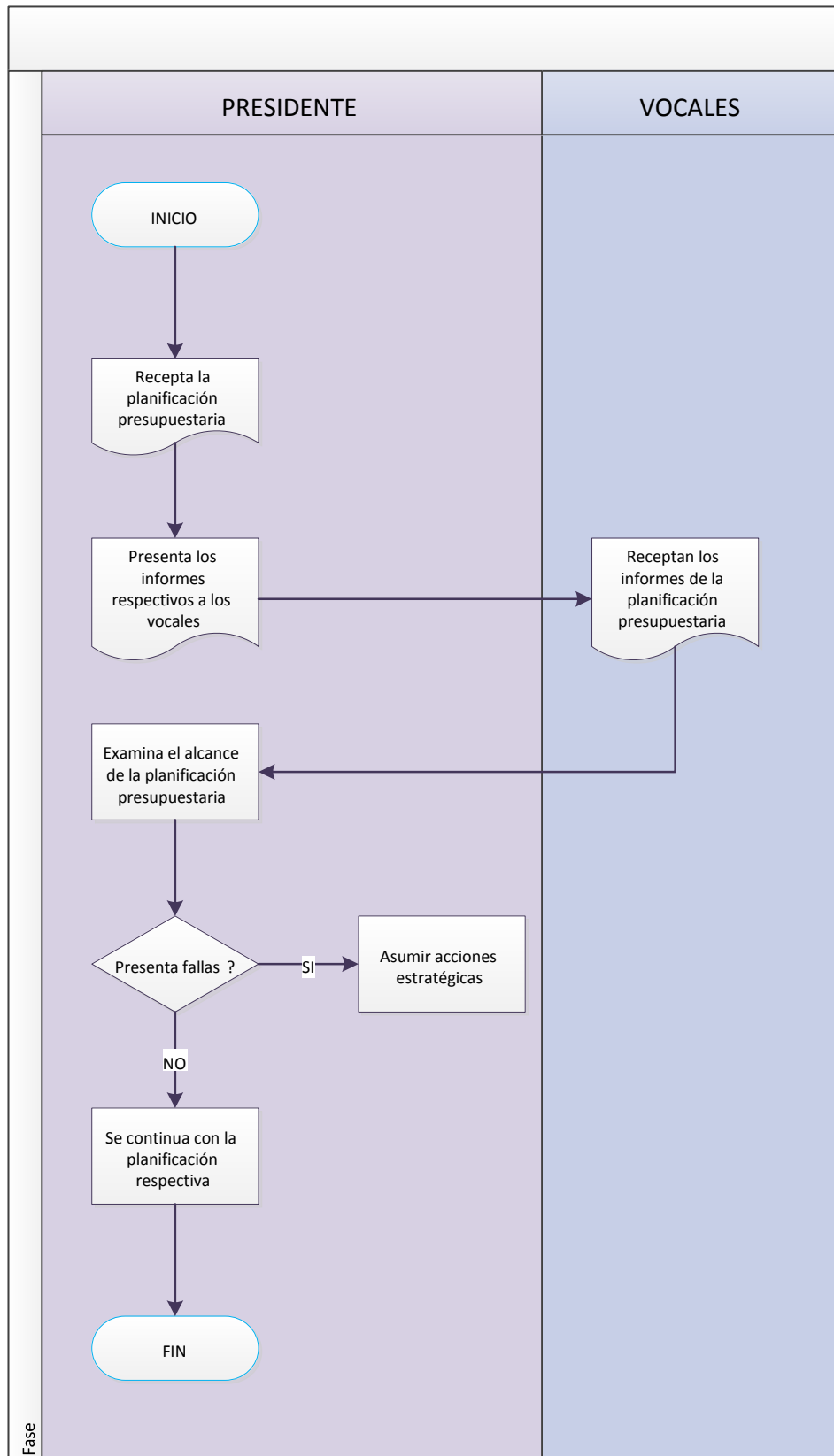


Gráfico 16-3. Cumplimiento del presupuesto del POA

Fuente: Investigación de campo
 Realizado por: Chucuri, Y. 2019

Tabla 19-3: Formulación de proyectos

| GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE CEBADAS | | | |
|---|--|--|---|
| MACRO PROCESO | GOBERNANTE | | |
| SUBPROCESO | PROYECTOS | | |
| NOMBRE DE PROCESO | FORMULACIÓN DE PROYECTOS | | |
| OBJETIVO | Delinear con el apoyo de personal técnico de consultores los proyectos que constan en el POA para disponer de una viabilidad sustentada. | | |
| RESPONSABLE | PRESIDENTE Y EJECUTOR DEL PROYECTO | | |
| CÓDIGO | PG-5 | | |
| ENTRADAS | ACTIVIDADES | | SALIDAS |
| Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la parroquia 2020-2025 | Los vocales y el presidente analizarán los proyectos que debe formular el GADPRC | | Proyectos Realizados por componentes según el POA |
| Plan Plurianual 2020 - 2025 | Identifican los proyectos que preferentemente consten en PODT, Plan Plurianual y que estén considerados en el POA respectivo que tiene prioridad la organización. | | Informe del proyecto Realizado |
| Plan Operativo Anual 2020 | Establece los proyectos que deben ser Realizados de acuerdo a los lineamientos que exige cada uno de estos. | | Pago económico al proveedor del proyecto |
| Plan Anual de Compras 2020 | Designa al vocal que el proyecto tiene relación con la comisión que este conforma para su análisis del contratación al proveedor de este tipo de consultoría | | |
| Proyectos componentes | Realiza reunión con los vocales con la finalidad de verificar las ofertas de proveedores o proveedor y establecer el acta de necesidad de contratación de la consultoría para la elaboración del proyecto. | | |
| | Recepta el proyecto respectivo | | |
| | Analiza con los vocales y el ejecutor del proyecto, para que exista sustentabilidad, sostenibilidad y seguir los Procesos legales siguientes | | |
| | Emite informe de conformidad de lo recibido | | |
| | Autoriza hacer el trámite respectivo del SERCOP para su pago respectivo | | |
| RECURSOS | | | |
| HUMANOS | HARDWARE Y SOFTWARE | | MATERIALES E INSUMOS |
| Presidente | Computador | | Suministros de oficina |
| Ejecutor del proyecto, Vocales | Paquetes de escritorio | | |
| INDICADORES DE EVALUACIÓN | | | |
| INDICADOR | VALOR META | FRECUENCIA | RESPONSABLE |
| Número de proyectos formulados / número proyectos planificados | 100% | En relación a cronograma de formulación de proyectos de acuerdo al POA | Presidente y vocales |
| Tiempo de formulación de proyectos realizado tiempo planificac | 100% | En relación a cronograma de formulación de proyectos de acuerdo al POA | Presidente y vocales |

Fuente: Investigación Directa.

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

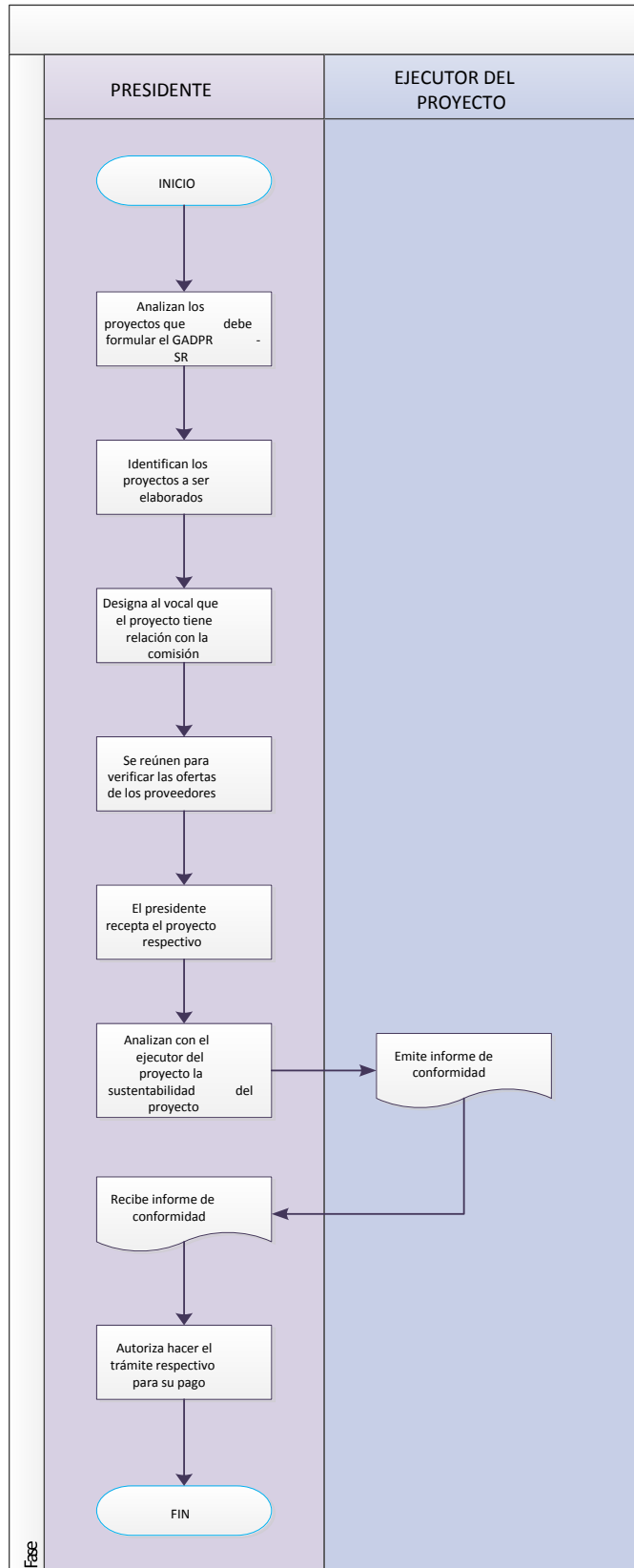


Gráfico 17-3. Formulación de proyectos

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

Tabla 20-3: Gestión administrativa

| GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE CEBADAS | | | |
|--|---|-------------------|--|
| MACRO PROCESO | GOBERNANTE | | |
| SUBPROCESO | ADMINISTRACIÓN | | |
| NOMBRE DEL PROCESO | GESTIÓN ADMINISTRATIVA | | |
| OBJETIVO | Desarrollar mecanismos de gestión administrativa del GAD para fortalecer las capacidades y uso adecuado de los recursos institucionales | | |
| RESPONSABLE | PRESIDENTE | | |
| CÓDIGO | PG-6 | | |
| ENTRADAS | ACTIVIDADES | | SALIDAS |
| Manual de funciones | Planificar, organizar y controlar la ejecución de las tareas, acciones pertinentes con el desarrollo administrativo de la institución | | Informe cuatrimestral de actividades del GADPR |
| Plan Operativo Anual | Organizar y supervisar las acciones de mantenimiento de edificios, equipos, vehículos y mobiliario del GADPR | | Informe de uso de bienes |
| Normativas legales de uso de recursos institucionales | Verificar la correspondencia de la institución | | Informe de evaluación de gestión cuatrimestral |
| Convenios interinstitucionales | Controlar y coordinar el uso de los bienes: vehículos, equipos de informática y otros del GADPRC | | |
| | Coordinar con los vocales del GADPRC las posibles adecuaciones o readecuaciones de los activos del GADPR. | | |
| | Contribuir al cumplimiento de los indicadores de gestión del GADPRSR | | |
| | Ejercer las atribuciones y responsabilidades en el ámbito de su competencia | | |
| | Realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación de los proyectos y convenios que tiene la institución. | | |
| | Promover las acciones de mejoramiento continuo del sistema administrativo institucional. | | |
| | Establecer planes de supervisión y seguimiento con los vocales pertinentes para la gestión de los proyectos y convenios del GADPRSR | | |
| Coordinar y supervisar los procesos administrativos institucionales | | | |
| RECURSOS | | | |
| HUMANOS | HARDWARE Y SOFTWARE | | MATERIALES E INSUMOS |
| Presidente | Computador | | Suministros de oficina |
| | Paquetes de escritorio | | |
| INDICADORES DE EVALUACIÓN | | | |
| INDICADOR | VALOR META | FRECUENCIA | RESPONSABLE |
| Proyectos ejecutados / proyectos planificados *100 | 100% | Cuatrimestral | Presidente |
| Presupuesto ejecutado / metas alcanzadas *100 | 100% | Cuatrimestral | Presidente |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

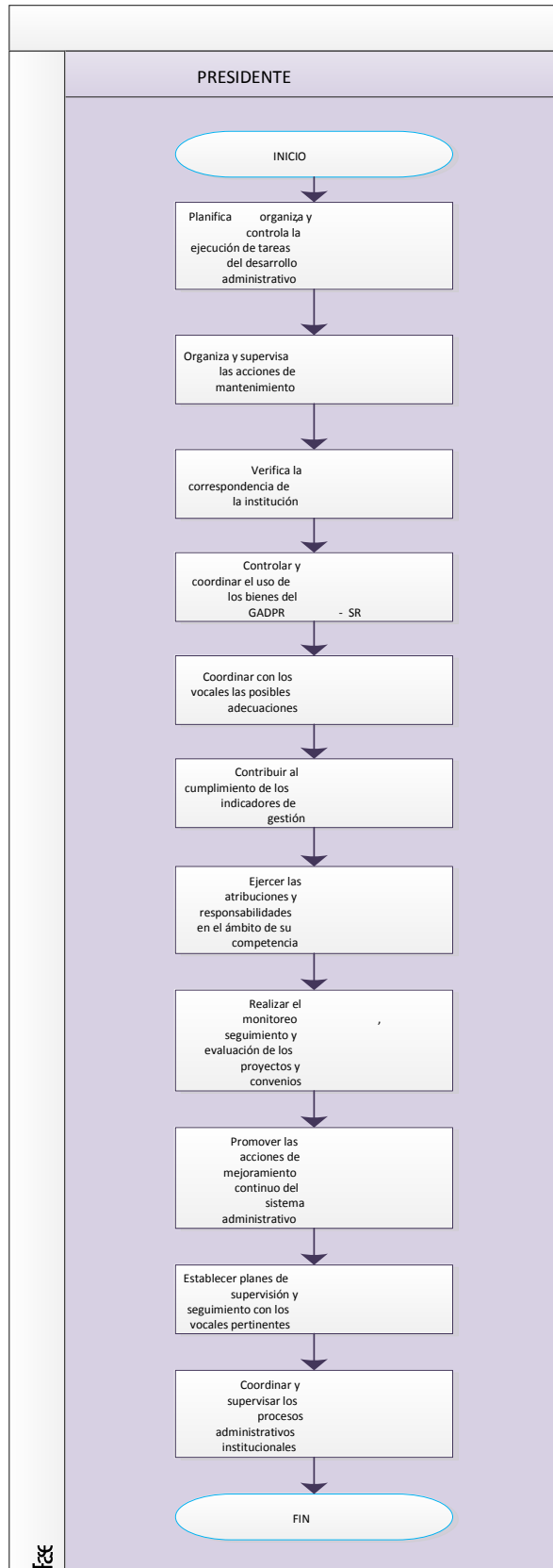


Gráfico 18-3. Gestión administrativa

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

3.2.7 Procesos sustantivos o agregados de valor

Tabla 21-3: Ejecución de infraestructura urbanística, territorial y vial

| GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE CEBADAS | | | |
|--|---|---|--|
| MACRO PROCESO | SUSTANTIVO O AGREGADO DE VALOR | | |
| SUBPROCESO | GESTIÓN DE ASENTAMIENTOS HUMANOS (SERVICIOS BÁSICOS – OBRAS CIVILES) | | |
| NOMBRE DEL PROCESO | EJECUCIÓN DE INFRAESTRUCTURA URBANÍSTICO TERRITORIAL Y VIAL (OBRAS PÚBLICAS) | | |
| OBJETIVO | Establecer acciones que viabilicen la ejecución de obras de infraestructura de acuerdo al POA, fortaleciendo la gestión institucional. | | |
| RESPONSABLE | VOCAL RESPONSABLE DEL COMPONENTE ASENTAMIENTOS HUMANOS | | |
| CÓDIGO | PS-3 | | |
| ENTRADAS | ACTIVIDADES | SALIDAS | |
| Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia Cebadas | Gestionar políticas de mantenimiento de la red vial de la parroquia y la infraestructura urbanística territorial. | Convenio interinstitucional con el Gobierno Provincial de Imbabura respecto a vías. | |
| Plan Plurianual 2020-2022 | Coordinar, proponer, articular acciones para la generación de nuevas vías en articulación con las necesidades de las comunidades y la red vial cantonal y provincial. | Inventario de infraestructura vial | |
| Plan Operativo Anual 2020 | Establecer las propuestas de proyectos de construcción, mantenimiento de obras civiles e infraestructura de desarrollo urbanístico territorial y vial de interés comunitario de la parroquia. | Plan vial de la parroquia | |
| Plan Operativo del componente Asentamientos Humanos | Hacer gestiones con entidades pertinentes de obras públicas en concordancia con el PDOT, Plan Plurianual y planificación general del GADPRC para fijar niveles de correspondencia para su cumplimiento. | Listado de proyectos de este subcomponente que consta en el POA | |
| | Organizar el inventario actualizado de la infraestructura vial y plan vial urbano y rural de la parroquia. | Elaboración de términos de referencia de los proyectos | |
| | Coordinar la ejecución de programas, proyectos de obras públicas en la parroquia. | Propuesta de plan de mantenimiento vial | |
| | Elaborar propuestas para proyectos de creación, ordenamiento de obras civiles relevantes, necesarias para el desarrollo de la infraestructura urbano y rural de la parroquia. | | |
| | Coordinar con la presidencia y tesorería los procesos contractuales de proyectos de conformidad a las normativas y leyes de la Constitución, COOTAD y GADPR. | | |
| | Apoyar a las comunidades a organizar y ejecutar planes, programas y proyectos de obras civiles en general y infraestructura vial. | | |
| | Preparar propuestas de obras civiles considerados de importancia, prioritario en concordancia con el planeamiento urbano parroquial y cantonal. | | |
| Preparar propuestas de planes de mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura física pública, red vial de la parroquia. | | | |
| RECURSOS | | | |
| HUMANOS | HARDWARE Y SOFTWARE | MATERIALES E INSUMOS | |
| Vocal asignado al componente asentamientos humanos | Computador | Materiales de oficina | |
| | Paquetes de escritorio | | |
| INDICADORES DE EVALUACIÓN | | | |
| INDICADOR | VALOR META | FRECUENCIA | RESPONSABLE |
| Convenios realizados / convenios planificados *100 | 100% | De acuerdo a programación del POA 2020 | Vocal asignado al componente asentamientos humanos |
| Términos de referencia realizados/ términos de referencia planificados | 100% | De acuerdo a programación del POA 2020 | Vocal asignado al componente asentamientos humanos |

Fuente: Investigación Directa.

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

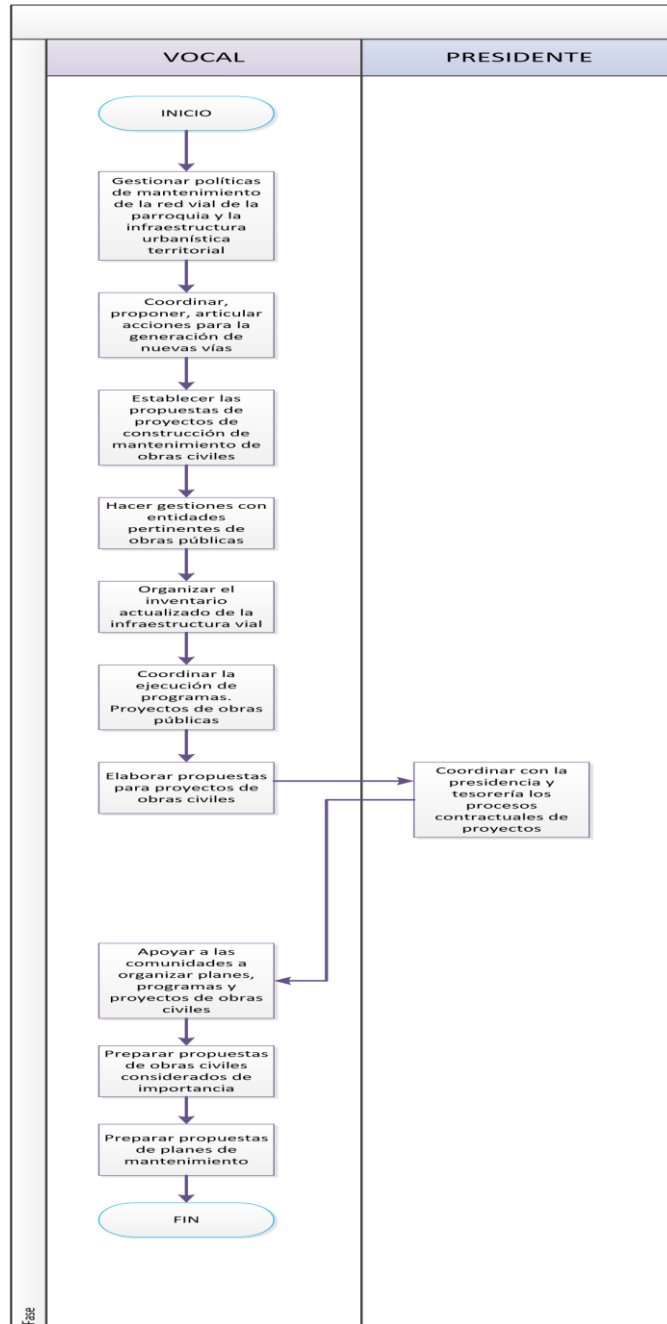


Gráfico 19-3 Ejecución de infraestructura urbanística, territorial y vial

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

Tabla 22-3: Control y seguimiento de convenios

| GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE CEBADAS | | | |
|--|---|-------------------|---|
| MACRO PROCESO | SUSTANTIVO O AGREGADO DE VALOR | | |
| SUBPROCESO | GESTIÓN INSTITUCIONAL – APOYO A LA GESTIÓN SOCIAL | | |
| NOMBRE DEL PROCESO | CONTROL – SEGUIMIENTO DE CONVENIOS | | |
| OBJETIVO | Realizar la gestión institucional de las organizaciones, cabildos para una articulación territorial – organizacional, competitiva, para lograr el desarrollo equilibrado, integrado de la parroquia. | | |
| RESPONSABLE | VOCAL RESPONSABLE DEL SUBPROCESO | | |
| CÓDIGO | PS-3 | | |
| ENTRADAS | ACTIVIDADES | | SALIDAS |
| Plano Operativo Anual 2020 | Participar en las actividades de asociatividad en las comunidades de la parroquia | | Lineamientos de asociatividad |
| Plan Operativo del subsistema gestión institucional | Estructurar lineamientos para la generación de asociatividad | | Informe de gestión de talento humano de las organizaciones que tiene convenios el GADP-SR |
| Convenios del GADPRC con organizaciones sociales de la parroquia | Establecer un sistema de asociatividad para emprendimientos y desarrollo social | | Informe de evaluación de los convenios |
| | Ejercer las demás atribuciones, delegaciones y responsabilidades en el ámbito de organización de los cabildos. | | |
| | Ejecutar políticas de proyectos para la integración social de la parroquia. | | |
| | Supervisar y controlar la gestión del talento humano de las organizaciones de la parroquia que tiene convenios con el GADPRC | | |
| | Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales relacionadas con los convenios de los cabildos con el GADPRC | | |
| | Realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación de las políticas de los proyectos o convenios que se aplican y desarrollan con la finalidad de tomar acciones correctivas pertinentes cuando el caso amerite. | | |
| | Elaborar los informes pertinentes de acuerdo a las políticas y normativas establecidos de la gestión, avances y logros obtenidos de los convenios de los cabildos u organizaciones con el GADPRC. | | |
| RECURSOS | | | |
| HUMANOS | HARDWARE Y SOFTWARE | | MATERIALES E INSUMOS |
| Vocal responsable del subproceso | Computador | | Suministros de oficina |
| | Paquetes de escritorio | | |
| INDICADORES DE EVALUACIÓN | | | |
| INDICADOR | VALOR META | FRECUENCIA | RESPONSABLE |
| Metas cumplidas/metras planificadas *100 | 100% | Cuatrimestral | Vocal asignado |
| Porcentaje de participación ejecutada / porcentaje de participación planificada *100 | 100% | Cuatrimestral | Vocal asignado |

Fuente: Investigación Directa.

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

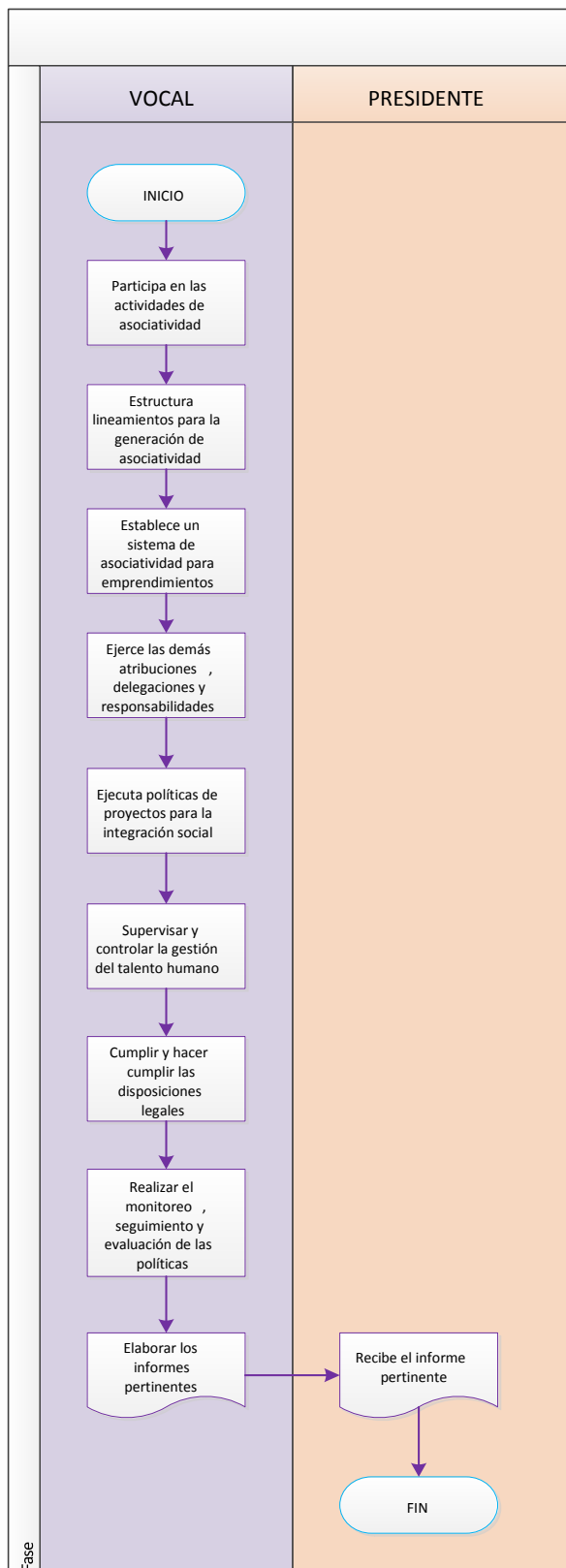


Gráfico 20-3. Control y seguimiento de convenios

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

Tabla 23-3: Redes de informática

| GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE CEBADAS | | | |
|---|---|------------------------------------|--|
| MACRO PROCESO | SUSTANTIVO O AGREGADO DE VALOR | | |
| SUBPROCESO | MOVILIDAD, ENERGÍA, Y CONECTIVIDAD | | |
| NOMBRE DE PROCESO | REDES DE INFORMÁTICA | | |
| OBJETIVO | Fortalecer la gestión institucional en las políticas de movilidad, energía y conectividad para democratizar las redes de informática en la parroquia. | | |
| RESPONSABLE | VOCAL RESPONSABLE DEL SUBSISTEMA | | |
| CÓDIGO | PS-5 | | |
| ENTRADAS | ACTIVIDADES | | SALIDAS |
| Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la parroquia San Roque | Mantiene reunión con la tesorera para determinar el aporte que tiene el GADPR para la implantación de infocentros | | Presupuesto para infocentros |
| | Coordinar con las comunidades para la viabilidad de implementación de infocentros en las mismas | | Informe de coordinación con comunidades |
| Plan Plurianual 2020-3022 | Realiza reunión con personereros del CNT para la viabilidad de ubicación de infocentros en las comunidades | | Informe de viabilidad de implementación de infocentros |
| Plan Operativo Anual 2020 | Informa a la presidencia del GADPRC de las reuniones efectuadas en las comunidades y CNT | | |
| | Realiza un seguimiento de las gestiones realizadas en el CNT | | |
| | Comunica a las comunidades sobre la viabilidad de implementación de infocentros | | |
| | Da a conocer sobre viabilidad de implementación de infocentros en la parroquia de acuerdo a resultados del CNT | | |
| RECURSOS | | | |
| HUMANOS | HARDWARE Y SOFTWARE | | MATERIALES E INSUMOS |
| Vocal responsable del subproceso | Computador | | Suministros de oficina |
| Tesorera | Paquetes de escritorio | | |
| INDICADORES DE EVALUACIÓN | | | |
| INDICADOR | VALOR META | FRECUENCIA | RESPONSABLE |
| Numero de comunidades participantes / comunidades totales | 100% | De acuerdo al plan operativo anual | Vocal asignado |
| Numero de infocentros aprobados / número de infocentros planificados | 100% | De acuerdo al plan operativo anual | Vocal asignado |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

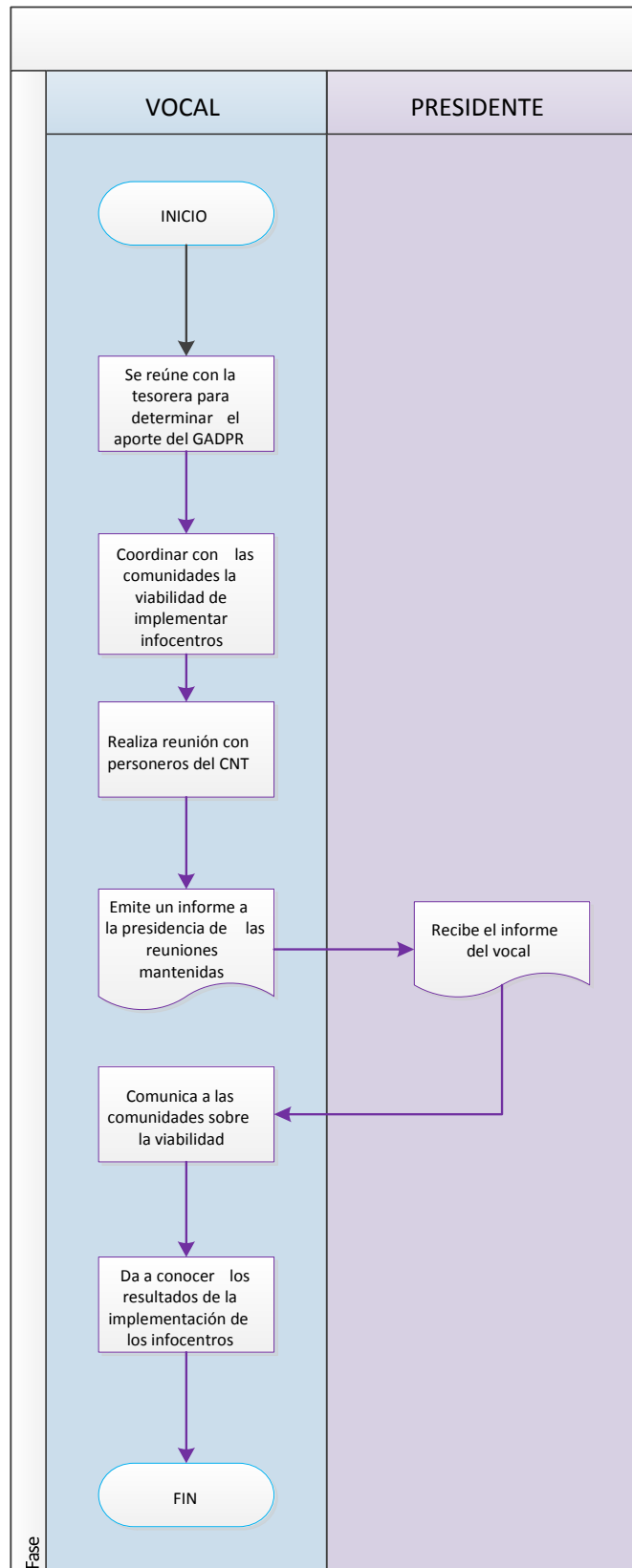


Gráfico 21-3. Redes de informática

Fuente: Investigación de campo
 Realizado por: Chucuri, Y. 2019

Tabla 24-3: Actividades industriales manufactureras

| GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE CEBADAS | | | |
|--|--|-----------------------------------|---|
| MACRO PROCESO | SUSTANTIVO O AGREGADO DE VALOR | | |
| SUBPROCESO | SISTEMA ECONÓMICO | | |
| NOMBRE DEL PROCESO | ACTIVIDADES INDUSTRIALES MANUFACTURERAS | | |
| OBJETIVO | Vincular los factores de desarrollo económico de las actividades agropecuarias, pecuarias y otras a programas industriales y manufactureros. | | |
| RESPONSABLE | VOCAL RESPONSABLE DEL SUBSISTEMA Y TESORERA | | |
| CÓDIGO | PS-6 | | |
| ENTRADAS | ACTIVIDADES | | SALIDAS |
| Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la parroquia San Roque | Verifica que los proyectos industriales o manufactureros se encuentren para en el PDOT, Plan plurianual y POA | | Listado de proyectos que constan en el POA 2020 |
| Plan Plurianual 2020-2022 | Se reúne con la tesorera para verificar la partida presupuestaria que conste en el POA respectivo y componente sistema económico. | | Términos de referencia del proyecto |
| Plan Operativo Anual 2020 | Elabora con el apoyo de un técnico los términos de referencia de la consultoría o proyecto industrial o manufacturero | | Propuesta ganadora para elaborar el proyecto |
| | Informa a la presidencia los términos de referencia que ha realizado para la consultoría del mencionado proyecto. | | |
| | Coordina con el presidente y tesorera lo referente al proceso de contratación de la consultoría | | |
| | Analiza las ofertas técnica y económica presentada por los profesionales en reunión con el presidente y la tesorera | | |
| | Declara ganador a la propuesta que determina el portal de compras publicas | | |
| RECURSOS | | | |
| HUMANOS | HARDWARE Y SOFTWARE | | MATERIALES E INSUMOS |
| Vocal responsable del subproceso | Computador | | Suministros de oficina |
| Tesorera | Paquetes de escritorio | | |
| INDICADORES DE EVALUACIÓN | | | |
| INDICADOR | VALOR META | FRECUENCIA | RESPONSABLE |
| Número de proyectos de Realizado s número proyectos planificados | 100% | De acuerdo al pla operativo anual | Vocal asignado |
| Numero de proveedores de consultoría que participaron / numero de proveedores planificados | 100% | De acuerdo al pla operativo anual | Vocal asignado |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

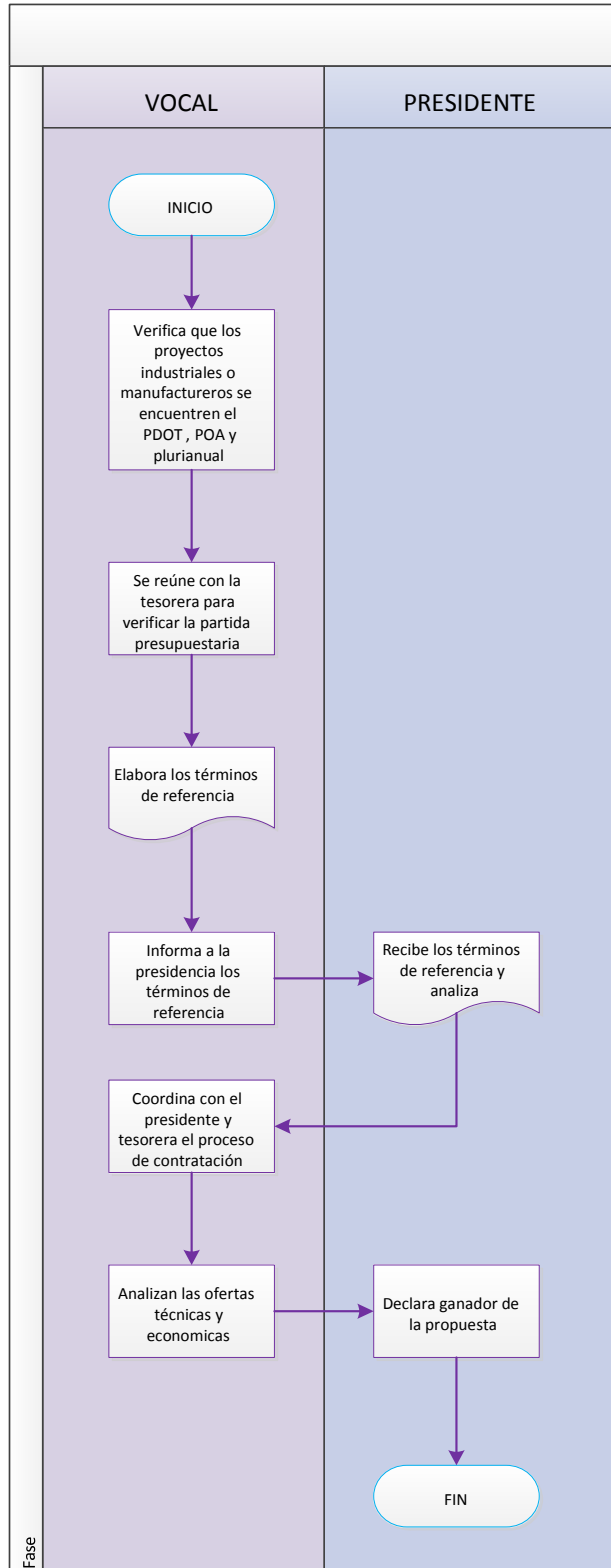


Gráfico 22-3 Actividades industriales manufactureras

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

3.2.8 Procesos de apoyo (adjetivos)

3.2.8.1 Procesos para la aplicación del presupuesto basado en resultados

El sistema presupuestario según la Ley de Presupuesto del Sector Público, para lograr la optimización de los recursos humanos, materiales y financieros, tendrá que ajustarse a las normativas, de conformación de los presupuestos institucionales que comprenden todos los ingresos, financiamientos y gastos previstos para el ejercicio fiscal dentro de la cual se vayan a ejecutar, para lo cual se considerará una metodología de presupuestación que integra los procesos fundamentados de; formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto en una visión de logro de resultados a favor de los pobladores de la parroquia de Cebadas .

3.2.8.2 Marco legal

El GADPR de Cebadas , a través de su presidente, los vocales y la secretaria tesorera tienen que estructurar el presupuesto, para el año operativo o año fiscal respectivo, sobre las bases de las líneas generales de acción y de las estrategias que se derive de la política económica y social, de las líneas de acción o componentes desde el aspecto biofísico, económico, sociocultural, político institucional, asentamientos humanos, movilidad, energía y conectividad, fundamentado en los siguientes artículos del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.

Sección I

Programación Presupuestaria

Art. 97.- Contenido y finalidad. Fase del ciclo presupuestario en la que, en base de los objetivos determinados por la planificación y las disponibilidades presupuestarias coherentes en el escenario fiscal esperado, se definen los programas, proyectos y actividades a incorporar en el presupuesto, con la identificación de las metas, los recursos necesarios, los impactos o resultados esperados de su entrega a la sociedad; y los plazos para su ejecución.

En ente rector de las finanzas públicas establecerá, sobre la base de la programación cuatrianual, los límites máximos de recursos a certificar y comprometer para las entidades y organismos que conforman el Presupuesto General del Estado.

Si los programas y proyectos superan el plazo de cuatro años, el ente rector establecerá los límites máximos, previo a la inclusión del Proyecto en el Programa de Inversiones, para lo cual, coordinará con la entidad rectora de la planificación nacional en el ámbito de la programación plurianual de la inversión pública.

Sección II

Formulación presupuestaria

Art. 100.- Formulación de proformas institucionales.- Cada entidad y organismo sujeto al Presupuesto General del Estado formulará la proforma del presupuesto institucional, en la que se incluirán todos los egresos necesarios para su gestión. En lo referido a los programas y proyectos de inversión, únicamente se incluirán los que hubieren sido incorporados en el Plan Anual de Inversión (PAI), o que hubieren obtenido la prioridad de la Secretaria Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa durante la ejecución presupuestaria. Dichas proformas deben elaborarse de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo, la programación fiscal y las directrices presupuestarias.

Requisitos para elaborar presupuestos

Los requisitos técnicos para elaborar el presupuesto serán: formulación, aprobación, ejecución, control y evaluación presupuestaria, liquidación.

En la etapa de formulación del presupuesto debe ser la expresión financiera anual de los planes, programas, proyectos que están inmersos en los componentes o líneas estratégicas biofísico, económico, sociocultural, político institucional, asentamientos humanos, movilidad, energía y conectividad y se efectuará mediante la participación de los actores sociales de la parroquia.

En la etapa de aprobación intervienen en forma directa en la proforma presupuestaria los vocales de la junta parroquial, el presidente y la tesorera conforme las normas institucionales que dicta el Ministerio de Finanzas, en cuanto a las proformas presupuestarias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales.

En la etapa de ejecución se verificara las asignaciones de los gastos que contiene el presupuesto aprobado de conformidad con las competencias y normativas que rige la COOTAD y el Ministerio de Finanzas para estas entidades, asumiendo el compromiso y la obligatoriedad de ejecutar las partidas presupuestarias acorde al presupuesto planificado.

En la etapa de control y evaluación presupuestaria, se efectuará un control de acuerdo a las normas técnicas de presupuesto público y comprenderá:

- Examen y análisis permanente de las operaciones y registros de los activos, pasivos, ingresos, costos y gastos en general.
- La medición de las realizaciones físicas y de los recursos financieros asignados en las líneas de acción, en los programas y proyectos que contienen los planes operativos anuales.
- Análisis de las variaciones entre el presupuesto programado y ejecutado.
- Análisis de la situación económica financiera del periodo económico
- La adopción de medidas preventivas y correctivas, para generar procesos de mejoramiento continuo de tipo presupuestal.

En la etapa de liquidación de presupuesto se considerara todos los términos de referencia que exige el Ministerio de Finanzas y las entidades de control, con la finalidad de que se liquide la ejecución presupuestaria y el movimiento de caja registrados durante el ejercicio económico. La liquidación del presupuesto se fundamentara en:

- La documentación de soporte de los ingresos y egresos del año económico, detalle de egresos por partida presupuestaria
- Resumen de ejecución de gastos, por grupo y objeto

- Detalle de ejecución de gastos a nivel de partida
- Otros documentos presupuestarios y financieros que respalden la liquidación presupuestaria
- Estados financieros del periodo económico

3.2.8.3 *Funciones y objetivos generales*

Son funciones principales de los Gobiernos Autónomos Descentralizados las establecidas en la Constitución de la República del Ecuador y en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, a través de sus competencias exclusivas y concurrentes.

Presupuesto participativo

El presupuesto debe tener un enfoque de participativo ya que permitirá:

- **Participación universal.** En la que todos los ciudadanos pueden participar independientemente de su condición socio económica. Se debe destacar que participan las organizaciones en general, ya que jugaran un papel importante en el proceso.
- **Transparencia del presupuesto.** Con esta metodología se establece una transparencia del presupuesto en los ingresos así, como en los egresos.
- **Flexibilidad.** El presupuesto tiene un enfoque flexible y permitirá efectuar evaluaciones de gestión y realizar ajustes continuamente, lo que se puede determinar como un mejoramiento continuo.
- **Objetividad.** Los presupuestos se enmarcaran usando criterios, objetivos y explícitos para la asignación de recursos a fin de que se garantice la credibilidad del proceso.
- **Enfoque de género.** Mediante este sistema de presupuesto se consigue una participación equitativa de mujeres y hombres en el proceso.
- **Enfoque pluricultural y multiétnico.** Permite la participación sin discriminación positiva y acciones afirmativas para asegurar la participación y el poder de decisión de los excluidos.

El presupuesto participativo tiene un enfoque de articulación y socialización, por lo tanto se pueden obtener los siguientes beneficios:

- Generar una mayor confianza entre los habitantes de la parroquia.
- Posibilita la práctica de la cogestión y la definición de prioridades que requiere la población en sus diferentes sistemas.
- Impulsa la participación ciudadana para la toma de decisiones, la asignación y el control del uso de los recursos de la parroquia.
- Mejora la transparencia de la gestión y la efectividad del gasto público.
- Fortalece la cultura democrática en la población así, como el tejido social.

Tabla 25-3: Formulación y aprobación del presupuesto

| GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE CEBADAS | | | |
|--|--|-------------------|--------------------------------|
| MACRO PROCESO | ADJETIVO O APOYO | | |
| SUBPROCESO | CONTABILIDAD | | |
| NOMBRE DEL PROCESO | FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PRESUPUESTO | | |
| OBJETIVO | Aplicar estrategias de acuerdo a normativas establecidas por los entes reguladores en la formulación de presupuesto del GADPRC | | |
| RESPONSABLE | PRESIDENTE Y TESORERA | | |
| CÓDIGO | PA-1 | | |
| ENTRADAS | ACTIVIDADES | | SALIDAS |
| Plan plurianual 2020-2022 | Recepta la Planificación Presupuestaria correspondiente a cada cuatrimestre | | Presupuesto institucional 2020 |
| Plan operativo anual 2020 | Distribuir el presupuesto el 30% para gastos corrientes y el 70% para inversión | | PAC 2020 |
| Lineamientos técnicos de elaboración de presupuestos | Análisis de cada rubro del presupuesto (Plan plurianual, entradas y salidas). Asociadas a cuentas de gastos | | |
| Presupuesto 2019 | Evaluación y modificación (si es el caso) de las entradas y salidas de recursos de fondo. | | |
| | Adopción del presupuesto anual mediante acuerdo. | | |
| | Alimentación del módulo del sistema con la información presupuestal. | | |
| | Procesos de pago y asignación centro de costos. Proceso. | | |
| | Carga y opera cuentas contables, afectando el presupuesto. | | |
| | Evaluar el cierre anual del consumo de recursos y de fuentes para proyectar los mismos en el siguiente periodo. | | |
| | Evaluar trimestralmente por cada programa junto con las fichas técnicas de seguimiento. | | |
| | Presentar el presupuesto del año respectivo a la asamblea hasta el 31 de diciembre de cada año | | |
| RECURSOS | | | |
| HUMANOS | HARDWARE Y SOFTWARE | | MATERIALES E INSUMOS |
| Presidente | Computador | | Suministros de oficina |
| Tesorera | Paquetes de escritorio | | |
| INDICADORES DE EVALUACIÓN | | | |
| INDICADOR | VALOR META | FRECUENCIA | RESPONSABLE |
| Gastos corrientes/ gastos totales | 100% | Semestral | Presidente y tesorera |
| Ingresos corrientes / ingresos totales | 100% | Semestral | Presidente y tesorera |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

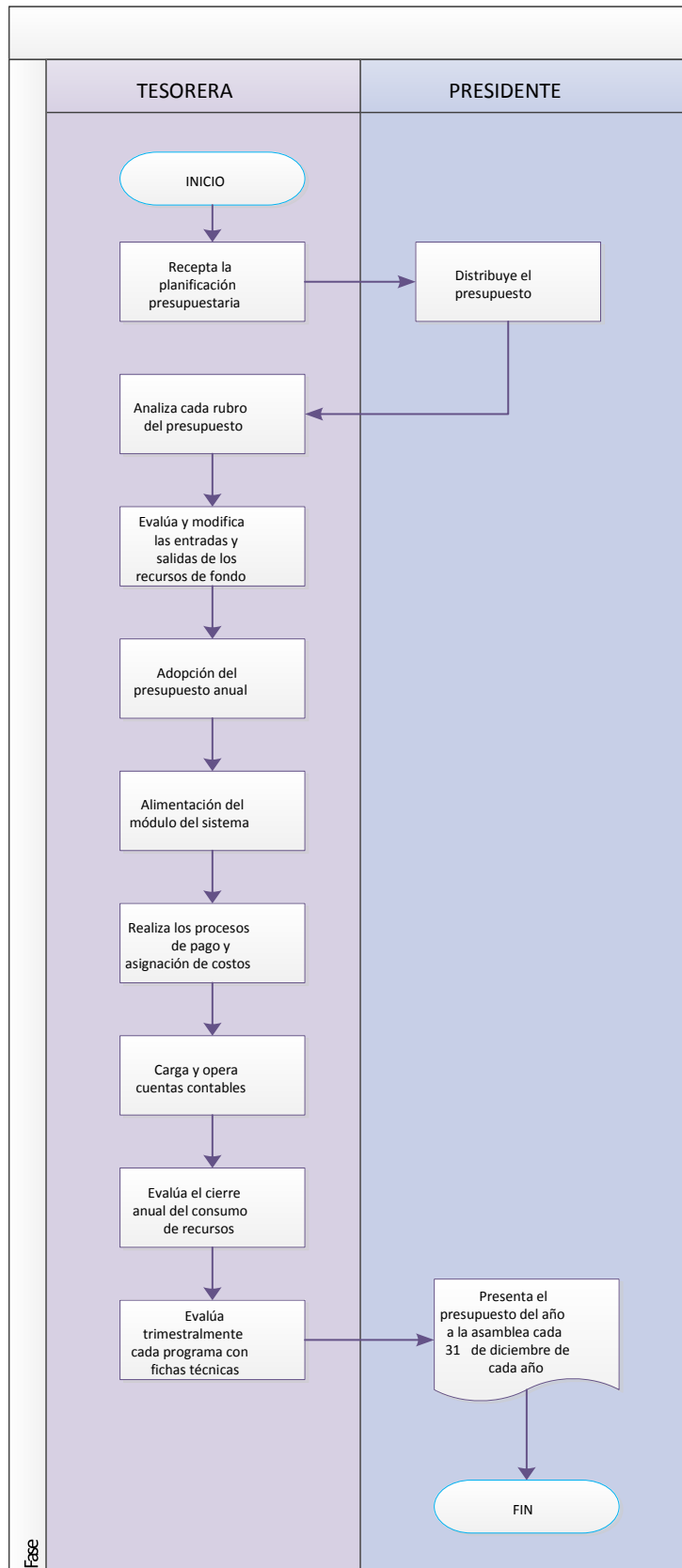


Gráfico 23-3. Formulación y aprobación del presupuesto

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Chucuri, Y. 2019

Tabla 26-3: Informes financieros

| GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE CEBADAS | | | |
|--|---|--------------------------------|-----------------------|
| MACRO PROCESO | ADJETIVO O APOYO | | |
| SUBPROCESO | CONTABILIDAD | | |
| NOMBRE DEL PROCESO | INFORMES FINANCIEROS | | |
| OBJETIVO | Realizar informes financieros que permita el conocimiento de la posición financiera de la institución que contribuya a la toma de decisiones. | | |
| RESPONSABLE | PRESIDENTE Y TESORERA | | |
| CÓDIGO | PA-3 | | |
| ENTRADAS | ACTIVIDADES | SALIDAS | |
| Plan operativo anual 2020 | Preparar y presentar mensualmente la información; Asiento de apertura, Balance de comprobación, células presupuestarias de ingresos y gastos (acumulación al mes de reporte), Detalle de las transferencias recibidas. | Balance general | |
| Presupuesto 2020 | En el mes de enero de cada año, con reportes al 31 de diciembre, la información financiera, se entregara en forma impresa debidamente legalización y con sus correspondientes notas aclaratorias: Balance de comprobación acumulado, Estados de resultados, Estados de situación financiera, Estados de Flujo de Efectivo, Estados de ejecución presupuestaria y sus anexos (célula presupuestaria) | Estado de pérdidas y ganancias | |
| PAC 2020 | Información financiera para uso externo, para uso interno se producirá último nivel de cuentas al que se haya desagregado las cuentas de Nivel 1 y 2 obligativas lo que coadyuva a facilitar y mejorar la gestión y el control de los recursos. | Flujo neto de efectivo | |
| | Acceder al sistema de contabilidad, procesar la información del mes. | | |
| | En caso de que las cifras no estén correctas se revisaran y analizaran las cifras y saldos con los balances de comprobación del balance general y el estado de resultados para determinar los ajustes respectivos. | | |
| | En caso de que las cifras estén correctas, analizar las partidas de acuerdo al monto ejercido en el mes, a través del balance de comprobación para explicar la representatividad de los saldos. | | |
| | Acceso al programa Word, para identificar y establecer las notas a los estados financieros que indiquen la justificación de la aplicación de recursos. | | |
| | Informa al presidente para su revisión y autorización de los documentos siguientes: balance de comprobación, balance general y estados de resultados. | | |
| | Recibe la tesorera las indicaciones relativas a los estados financieros. | | |
| | En caso de que no proceda las notas de los estados financieros se modificara de acuerdo a su validación. | | |
| | En caso de que procedan se accede al programa Excel y se elaborara el estado de origen y aplicación de recursos, para mostrar un análisis de los ingresos y gastos ejercidos en el mes. | | |
| | Elaborar un archivo cronológico temporal de la conciliación bancaria con la finalidad de integrarla a la información financiera mensual. | | |
| Entregar en dos documentos los estados financieros, el balance de comprobación, las conciliaciones bancarias y las notas de estados financieros. | | | |
| El presidente recibe la información financiera y establece la firma respectiva. | | | |
| La tesorera archiva de manera cronológica los estados financieros. | | | |
| RECURSOS | | | |
| HUMANOS | HARDWARE Y SOFTWARE | MATERIALES E INSUMOS | |
| Presidente | Computador | Suministros de oficina | |
| Tesorera | ESIGEF | | |
| INDICADORES DE EVALUACIÓN | | | |
| INDICADOR | VALOR META | FRECUENCIA | RESPONSABLE |
| Gastos corrientes ejecutados / gastos corrientes planificados | 100% | Cuatrimestral | Presidente y tesorera |
| Ingresos corrientes generados / Ingresos corrientes planificados | 100% | Cuatrimestral | Presidente y tesorera |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

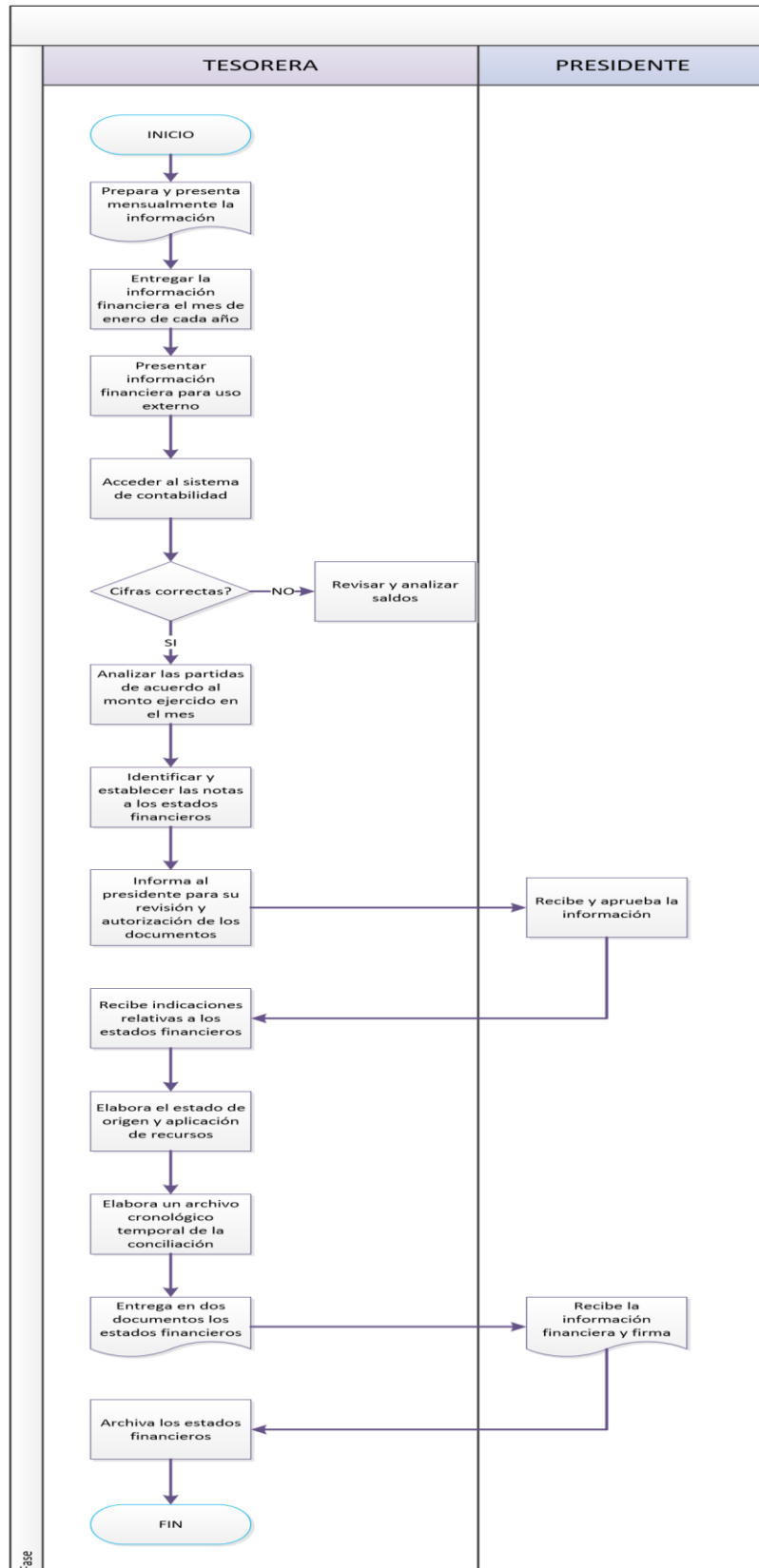


Gráfico 24-3. Informes financieros

Fuente: Investigación de campo
 Realizado por: Chucuri, Y. 2019

Una vez que la tesorera elabore el presupuesto se observara las siguientes instancias de aprobación interna:

- a) La proforma o el PAC se aprobará en sesión de vocales del GADPRC, se remitirá para su aprobación final.
- b) Las proformas del PAC serán aprobados por los vocales para remitir al Ministerio de Finanzas.

Elementos que se requerirán observar en la proforma presupuestaria

Los elementos que deberán sustentar una proforma presupuestaria son los siguientes:

- a) Objetivos y estrategias de la parroquia
- b) Metas por programas y proyectos
- c) Gastos por subsistemas
- d) Actividades y proyectos de inversión prioritaria.
- e) Los demás que señala el Ministerio de Economía y Finanzas y el SENPLADES.

Integración y consolidación de proformas

Se integraran y consolidaran las proformas y presupuestos de tal forma que se obtenga un presupuesto de tipo consolidado, que deberá tener los siguientes aspectos:

- a) Información consolidada del presupuesto
- b) Análisis de los resultados / beneficiarios y el análisis de los efectos y repercusiones de los ingresos, gastos.

El presupuesto del GADPRC estará estructurado en base a los siguientes subsistemas:

1. Sistema Ambiental
2. Sistema Económico

3. Sistema Sociocultural
4. Sistema Político – Institucional
5. Sistema de asentamientos humanos
6. Sistema de movilidad, energía y conectividad

1. Sistema Ambiental.

Corresponde al patrimonio natural que sostiene y determina las diversas actividades de la población. También puede denominarse como el sistema biofísico.

2. Sistema Económico

Corresponde al conjunto de factores vinculados con el desarrollo de la economía integral del territorio, las diversas formas de organización de los modos de producción y las opciones o potencialidades que pueden aprovechar para fomentar el logro del Buen Vivir.

3. Sistema Sociocultural

Se considera el sistema o conjunto de organizaciones sociales en la provincia, que provengan de cantones y parroquias; y su nivel de articulación y organización para un trabajo interrelacionado o mancomunada en la provincia.

El sistema patrimonios provincial tangible, o conjunto de bienes patrimoniales de la provincia; los sitios arqueológicos que puedan abarcar a más de un cantón; el nivel de aplicación de las políticas públicas sobre los bienes patrimoniales; los niveles de coordinación que se dan entre la provincia, los cantones y el GADPRC rectora.

4. Sistema político – institucional

Corresponde a la capacidad del GADPRC pública y también de los actores territoriales para guiar

a promover procesos orientados al desarrollo a la gestión del territorio de su circunscripción.

5. Sistema de asentamientos humanos

Comprende el análisis de las formas (sistemas o tácticas) de distribución y ocupación del terreno provincial por parte de la población, sin llegar al detalle del análisis que compete a los GADPR. Se debe en tal sentido definir al menos las siguientes: Procesos de desarrollo demográfico, los movimientos migratorios, los vínculos que guarda entre sí a los asentamientos humanos, las tensiones y los riesgos que los asentamientos genera, las áreas provinciales con servicios públicos básicos y la vinculación con los distintos sistemas cantonales, identificación de las áreas provinciales y normativa que aplica.

6. Sistema de movilidad, energía y conectividad

Los campos involucrados en este sistema son: infraestructura vía, equipamiento redes de interconexión energética, redes y sistemas de telecomunicaciones e internet.

Tabla 27-3: Ejecución de presupuesto

| GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE CEBADAS | | | |
|--|--|-------------------|---|
| MACRO PROCESO | ADJETIVOS O APOYO | | |
| SUBPROCESO | CONTABILIDAD | | |
| NOMBRE DEL PROCESO | EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO | | |
| OBJETIVO | Aplicar lineamientos de acuerdo a las competencias del GAD y las especificaciones técnicas del Ministerio de Finanzas y SENPLADES en la ejecución presupuestaria de la institución. | | |
| RESPONSABLE | PRESIDENTE Y TESORERA | | |
| CÓDIGO | PA-3 | | |
| ENTRADAS | ACTIVIDADES | | SALIDAS |
| Plan operativo anual 2020 | Aprueba las solicitudes presupuestaria en base a la Planificación Operativa Anual | | Informe de ejecución presupuestaria |
| Presupuesto 2020 | Ejecuta presupuesto en base a los POAS y reglamentos específicos | | Análisis de variaciones entre lo programado y ejecutado |
| PAC 2020 | Ejecuta presupuestos en base al POA del proyecto o actividades | | |
| | Ejecuta presupuesto de las acciones que están a su cargo | | |
| | Apoya a la aplicación de Procesos de solicitudes de fondos y rendición de cuentas. | | |
| | Proveer recursos financieros, materiales o servicios generales a los responsables de la ejecución de actividades técnicas, en forma oportuna y en base a la programación de operaciones, presupuestos aprobados y Procesos establecidos en reglamentos específicos | | |
| | Aplicar los recursos financieros en sujeción a los reglamentos específicos para la adquisición de bienes y contratación de servicios. | | |
| Generar información periódica de la ejecución financiera. | | | |
| RECURSOS | | | |
| HUMANOS | HARDWARE Y SOFTWARE | | MATERIALES E INSUMOS |
| Presidente | Computador | | Suministros de oficina |
| Tesorera | Paquetes de escritorio | | |
| INDICADORES DE EVALUACIÓN | | | |
| INDICADOR | VALOR META | FRECUENCIA | RESPONSABLE |
| Presupuesto ejecutado / presupuesto planificado | 100% | Cuatrimestral | Presidente y tesorera |
| Costos y gastos ejecutados / costos y gastos planificados | 100% | Cuatrimestral | Presidente y tesorera |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

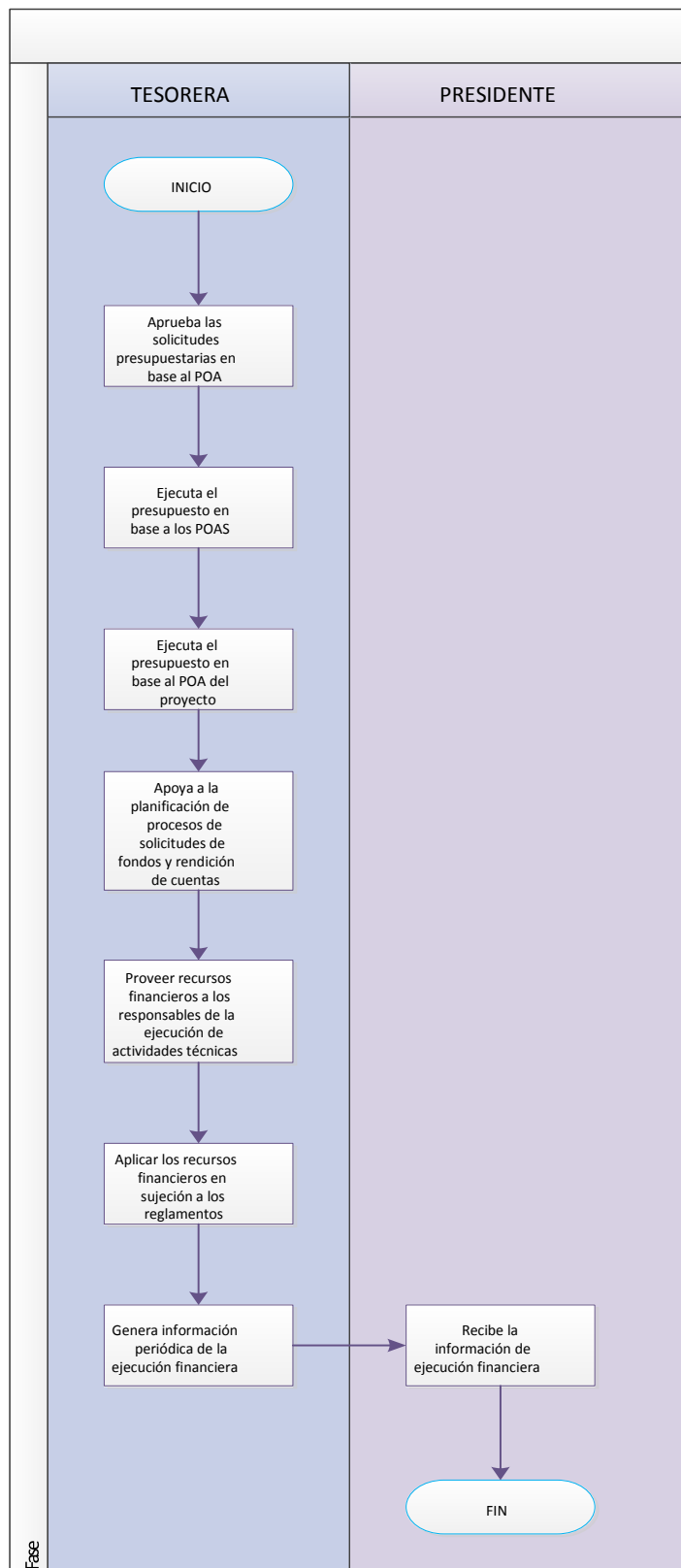


Gráfico 25-3. Ejecución de presupuesto

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

Tabla 28-3: Contable

| GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE CEBADAS | | | |
|--|---|-------------------|-----------------------------|
| MACRO PROCESO | ADJETIVO O APOYO | | |
| SUBPROCESO | CONTABILIDAD | | |
| NOMBRE DEL PROCESO | CONTABLE | | |
| OBJETIVO | Contribuir al logro de metas de sistematización de los registros de las transacciones que realiza el GADPR de acuerdo a las normativas de contabilidad gubernamental. | | |
| RESPONSABLE | PRESIDENTE Y TESORERA | | |
| CÓDIGO | PA-4 | | |
| ENTRADAS | ACTIVIDADES | | SALIDAS |
| Plan operativo anual 2020 | Organizar, dirigir, coordinar, controlar, mantener actualizado el sistema de contabilidad del GADPRC | | Registros contables |
| Presupuesto 2020 | Preparar y mantener actualizadas las normas técnicas, instructivos y otros instrumentos de trabajo relacionados con el sistema de contabilidad institucional | | Estados financieros |
| PAC 2020 | Receptar y evaluar los informes financieros relacionados con los activos, pasivos y patrimonio e ingresos y gastos de las Comisiones | | Informes financieros |
| Leyes, normativas de contabilidad gubernamental | Ejecutar el control previo sobre gastos incluyendo el análisis de legalidad, exactitud, conveniencia, propiedad, veracidad, y disponibilidad presupuestaria | | |
| | Elaborar el balance consolidado de situaciones y estados de operación financiera del GADPRC. | | |
| | Elaborar los libros diarios de ingresos, egresos y general del GADPRC y conciliarlos mensualmente con el mayor general, los mayores auxiliares y la cuenta Bancos | | |
| | Tramitar los comprobantes de pagos pre-numerados, debidamente sustentados en la documentación correspondiente a la transacción. | | |
| | Elaborar registros sobre costos de las diferentes actividades y acciones que se realiza en la parroquia | | |
| | Llevar y mantener actualizado el inventario de los activos fijos del GADPRC. | | |
| RECURSOS | | | |
| HUMANOS | HARDWARE Y SOFTWARE | | MATERIALES E INSUMOS |
| Presidente | Computador | | Suministros de oficina |
| Tesorera | ESIGEF | | |
| INDICADORES DE EVALUACIÓN | | | |
| INDICADOR | VALOR META | FRECUENCIA | RESPONSABLE |
| Estados financieros ejecutados / estados financieros planificados | 100% | Cuatrimstral | Tesorera |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

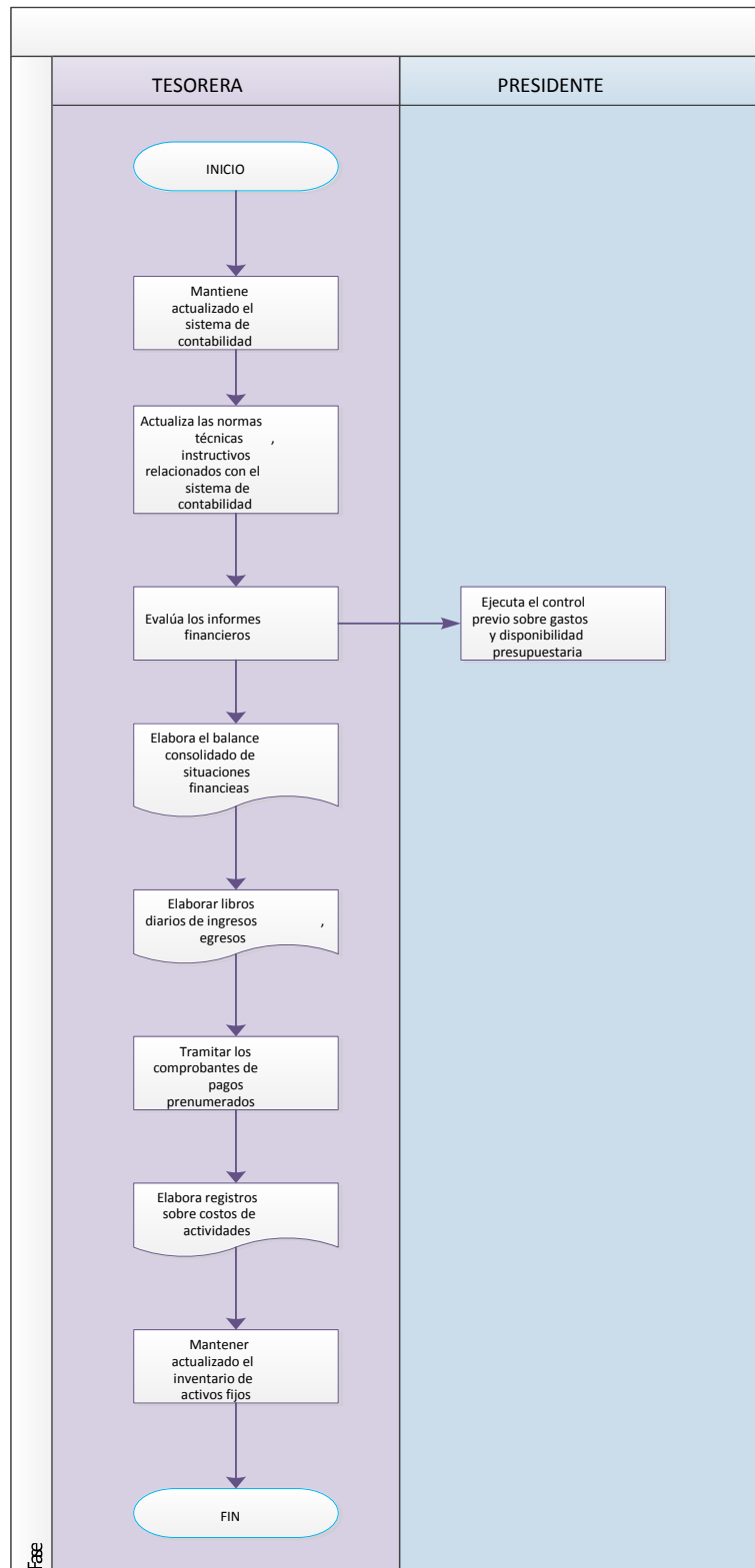


Gráfico 26-3. Contable
Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Chucuri, Y. 2019

Tabla 29-3: Informe financiero para el reporte al Ministerio de Economía y Finanzas

| GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE CEBADAS | | | |
|--|--|-------------------|-----------------------------------|
| MACRO PROCESO | ADJETIVO O APOYO | | |
| SUBPROCESO | CONTABILIDAD | | |
| NOMBRE DEL PROCESO | INFORME FINANCIERO PARA REPORTE AL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS Y SENPLADES | | |
| OBJETIVO | Estructurar los informes financieros que contribuya al análisis crítico oportuno y pertinente de la situación financiera institucional, para cumplir con las disposiciones legales. | | |
| RESPONSABLE | PRESIDENTE Y TESORERA | | |
| CÓDIGO | PA-5 | | |
| ENTRADAS | ACTIVIDADES | | SALIDAS |
| Plan operativo anual 2020 | Determinar los reportes de los estados financieros: balance de comprobación, estado de resultados, balance general, flujo neto de efectivo, cedula presupuestaria de ingresos, cedula presupuestaria de gastos, estado de ejecución presupuestaria, línea de crédito recibido, estado de ejecución del programa de caja. | | Reportes financieros del POA 2020 |
| Presupuesto 2020 | Realizar los respaldos contables en forma mensual | | Reportes financieros del PAC 2020 |
| PAC 2020 | Enviar la información financiera mediante el ESIGEF. | | |
| Leyes, normativas de contabilidad gubernamental | Imprimir los estados financieros antes señalados. | | |
| | Firmar en cada uno de los reportes el señor presidente. | | |
| | Grabar en magnético todos los reportes financieros señalados. | | |
| | Elaborar el oficio dirigido a SENPLADES, Ministerio de Economía y Finanzas. | | |
| | Entregar y hacer el ingreso del oficio en las entidades respectivas (SENPLADES Y Ministerio de Economía y Finanzas) en forma mensual. | | |
| | Archivar la documentación. | | |
| RECURSOS | | | |
| HUMANOS | HARDWARE Y SOFTWARE | | MATERIALES E INSUMOS |
| Presidente | Computador | | Suministros de oficina |
| Tesorera | Paquetes de escritorio | | |
| INDICADORES DE EVALUACIÓN | | | |
| INDICADOR | VALOR META | FRECUENCIA | RESPONSABLE |
| Tiempo de entrega de reportes / Tiempo planificado | 100% | Cuatrimestral | Tesorera |
| Cumplimiento de metas / metas planificadas | 100% | Cuatrimestral | Tesorera |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

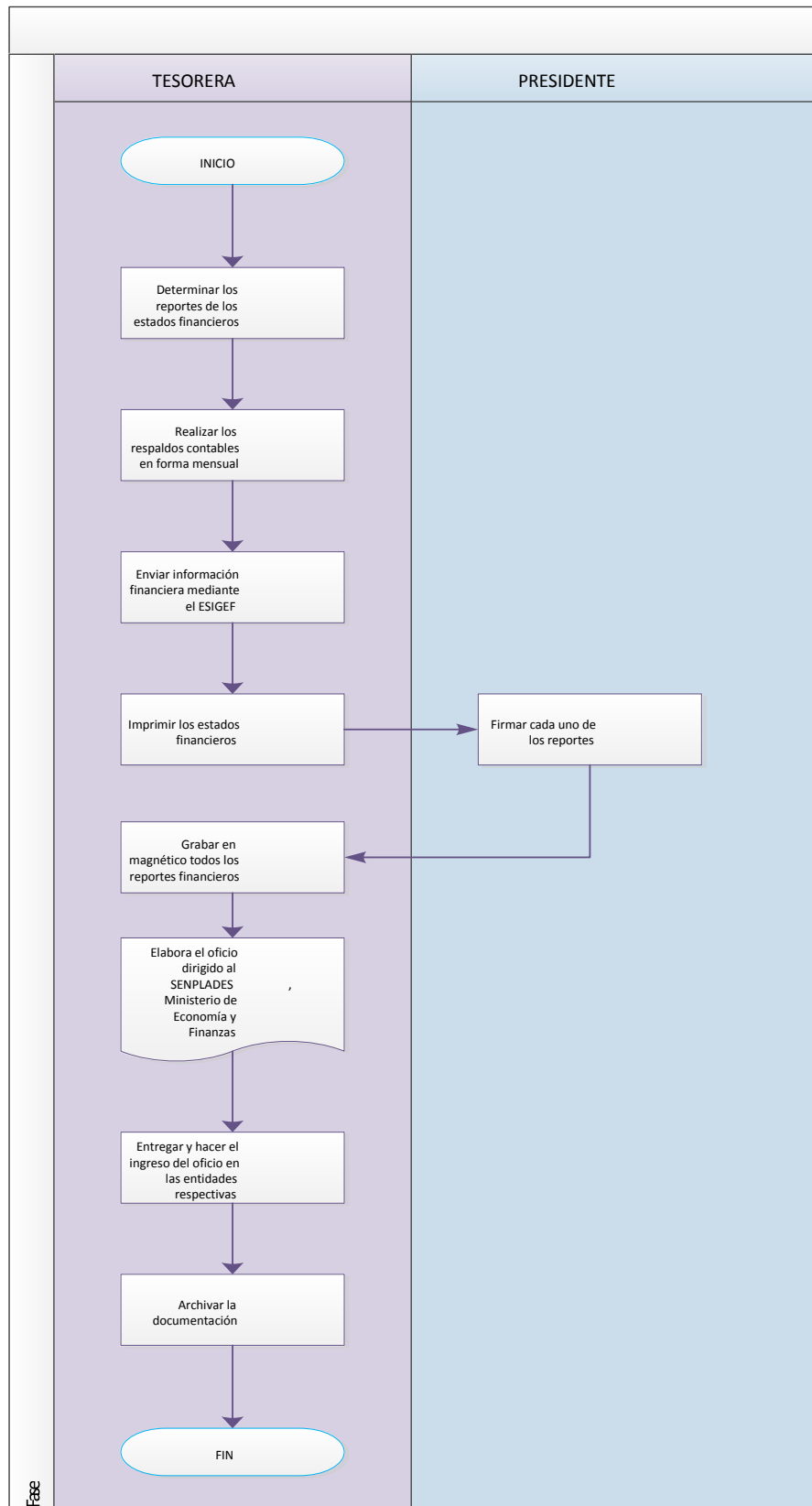


Gráfico 27-3. Informe financiero para el reporte al Ministerio de Economía y Finanzas

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Chucurí, Y. 2019

Tabla 30-3: Ínfima cuantía

| GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE CEBADAS | | | |
|--|--|---|--------------------|
| MACRO PROCESO | ADJETIVO O APOYO | | |
| SUBPROCESO | CONTABILIDAD | | |
| NOMBRE DEL PROCESO | ÍNFIMA CUANTÍA | | |
| OBJETIVO | Asegurar el cumplimiento técnico de acuerdo a la SERCOP y competencias del GADPR para la contratación de bienes y servicios de ínfima cuantía. | | |
| RESPONSABLE | PRESIDENTE Y TESORERA | | |
| CÓDIGO | PA-7 | | |
| ENTRADAS | ACTIVIDADES | SALIDAS | |
| Plan operativo anual 2020 | Receptar los requerimientos o necesidades de bienes o servicios por parte de los vocales o la presidencia u otro funcionario del GADPRC. | Autorización de pagos de ínfima cuantía | |
| Presupuesto 2020 | Autoriza el desembolso del gasto respectivo. | Proformas de cotización | |
| PAC 2020 | Coordina la generación de facturas que justifique el desembolso o egreso. | Cuadro de ofertas | |
| | Realiza las adquisiciones respectivas o contratación de servicios | Documento de contratación de ínfima cuantía | |
| | El valor de la adquisición no deberá superar los \$5.221,85. | Factura de contrato de ínfima cuantía | |
| | Cotizar los productos que no existan en la parroquia. | | |
| | Cotizar los productos dando preferencia a proveedores locales. | | |
| | Se procede a la contratación. | | |
| | El valor de la compra no debe superar el valor establecido por ínfima cuantía. | | |
| | Se efectúa la compra para lo cual se solicitará la respectiva factura de acuerdo a las normas establecidas | | |
| | Legalización de gastos, confirmación de reembolso, causación automática, y en línea pasa el registro contable para su respectiva normalización y soporte respectivo. | | |
| Realizar el proceso del SPI. | | | |
| RECURSOS | | | |
| HUMANOS | HARDWARE Y SOFTWARE | MATERIALES E INSUMOS | |
| Presidente | Computador | Suministros de oficina | |
| Tesorera | Portal de compras publicas | | |
| | Paquetes de escritorio | | |
| INDICADORES DE EVALUACIÓN | | | |
| INDICADOR | VALOR META | FRECUENCIA | RESPONSABLE |
| Numero de proveedores / planificados de numero de proveedores portafolio | 100% | De acuerdo al POA | Tesorera |
| Presupuesto ejecutado / presupuesto planificado | 100% | De acuerdo al POA | Tesorera |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

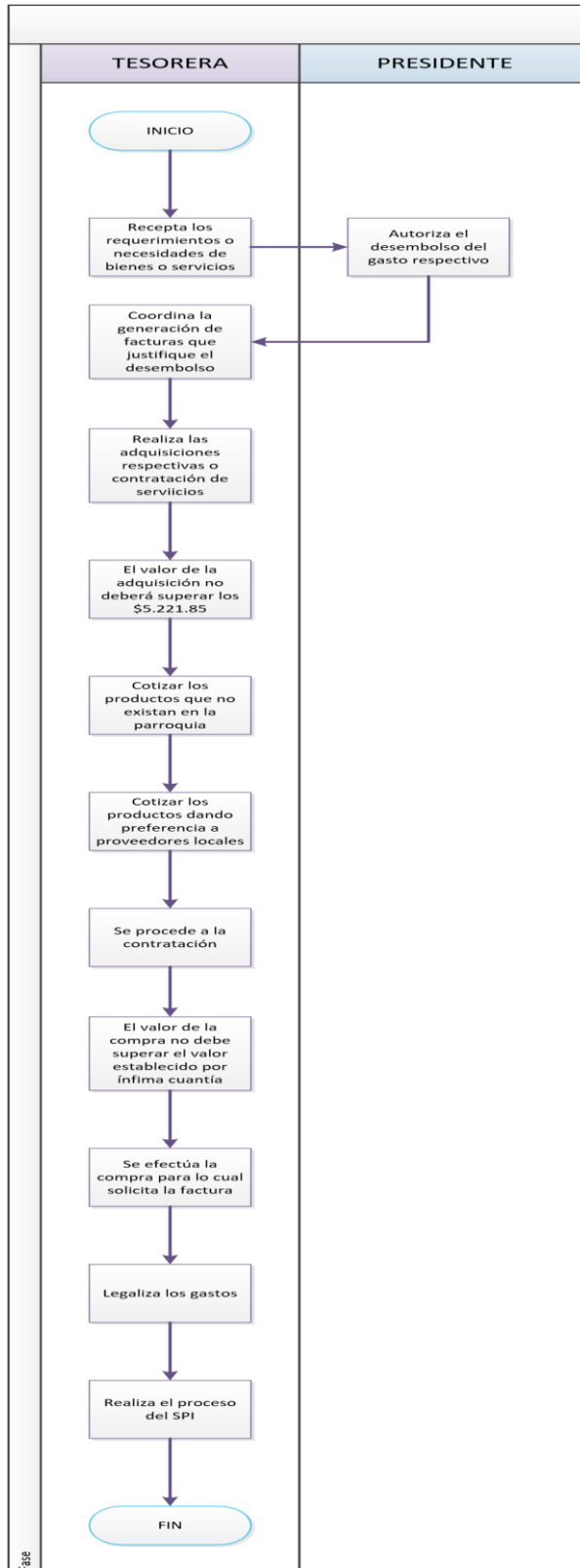


Gráfico 28-3. Ínfima cuantía

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

Tabla 31-3: Plan anual de compras

| GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE CEBADAS | | | |
|--|--|-----------------------------|--------------------|
| MACRO PROCESO | ADJETIVO O APOYO | | |
| SUBPROCESO | CONTABILIDAD | | |
| NOMBRE DEL PROCESO | PLAN ANUAL DE COMPRAS | | |
| OBJETIVO | Elaborar el plan anual de compras de acuerdo al POA, cumpliendo las normativas que exigen el Ministerio de Finanzas, SENPLADES y otros organismos de control. | | |
| RESPONSABLE | PRESIDENTE Y TESORERA | | |
| CÓDIGO | PA-8 | | |
| ENTRADAS | ACTIVIDADES | SALIDAS | |
| POA 2020 | Disponer del presupuesto definitivo Realizado por los vocales en concordancia con el POA. | PAC 2020 | |
| Presupuesto 2020 | Establecer los códigos correspondientes de las partidas del presupuesto. | | |
| PAC 2019 | Designar cada uno de los presupuestos por partidas | | |
| | Pasar la información al formato del SERCOP, este documento debe ser subido hasta el 15 de enero de cada año según el art. 22 de la Ley Orgánica de Contratación Pública. | | |
| | Emitir una resolución para la publicación del PAC | | |
| | Subir al sistema del SERCOP hasta el 15 de enero | | |
| | Imprimir y archivar | | |
| RECURSOS | | | |
| HUMANOS | HARDWARE Y SOFTWARE | MATERIALES E INSUMOS | |
| Presidente | Computador | Suministros de oficina | |
| Tesorera | Paquetes de escritorio | | |
| INDICADORES DE EVALUACIÓN | | | |
| INDICADOR | VALOR META | FRECUENCIA | RESPONSABLE |
| Presupuesto asignado para gastos de inversión / presupuesto total | 100% | Anual y semestral | Tesorera |
| Presupuesto de gasto corriente / presupuesto total | 100% | Anual y semestral | Tesorera |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

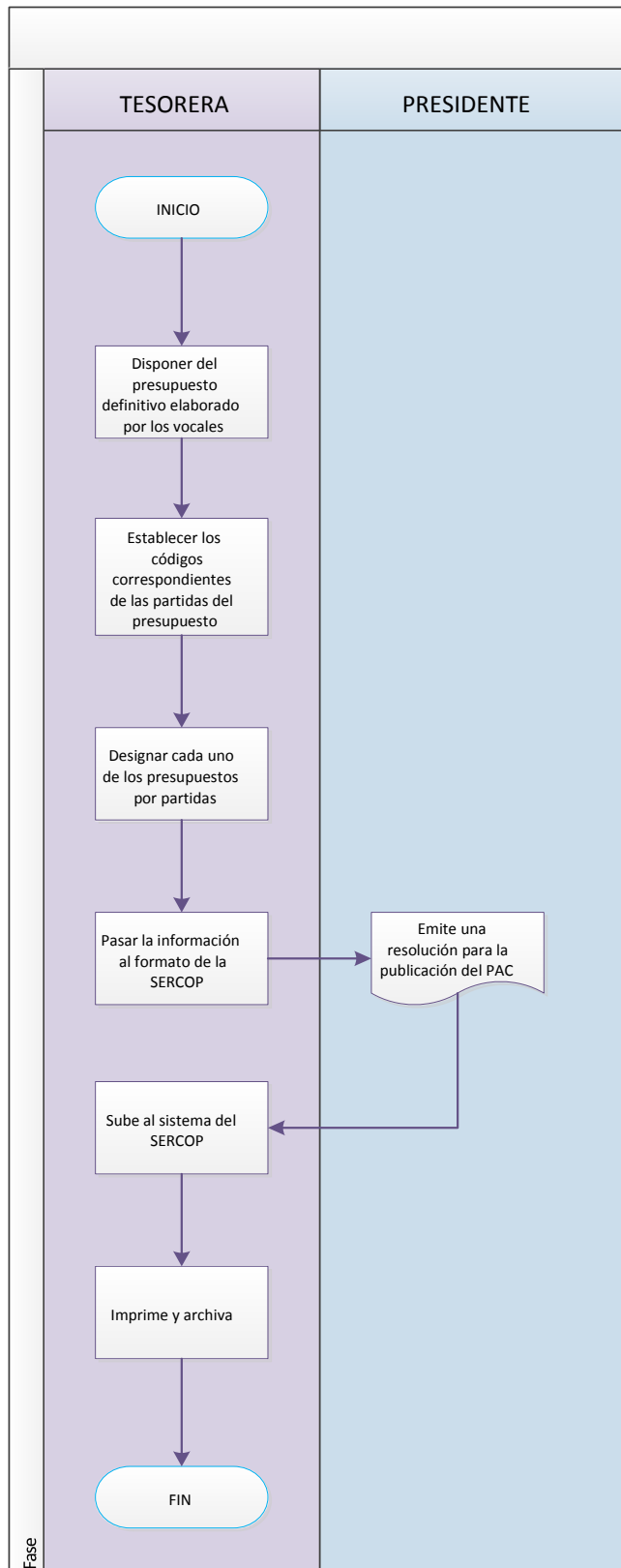


Gráfico 29-3. Plan anual de compras

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

3.2.9 Evaluación de gestión

Para la evaluación de la gestión institucional, medir el desempeño de los procesos internos, de atención a la ciudadanía y de los programas, proyectos ejecutados en las líneas de acción: biofísico, económico, sociocultural, político institucional, asentamientos humanos, movilidad, energía y conectividad se estructuró su medición desde un enfoque cualitativo y cuantitativo a través de los siguientes indicadores:

a) Indicadores de eficacia

Tabla 32-3: Indicadores de eficacia

| NOMBRE DEL INDICADOR | FORMULA |
|-------------------------------------|---|
| Control de bienes | $\frac{\text{Bienes etiquetados}}{\text{Total de bienes}}$ |
| Gestión de informes | $\frac{\text{Informes archivados}}{\text{Total de información ingresada}}$ |
| Gestión de registro contable | $\frac{\text{Registros contables con firmas de aprobación}}{\text{Total de registros contables}}$ |
| Cobertura de proyectos ejecutados | $\frac{\text{Proyectos ejecutados}}{\text{Proyectos planificados}}$ |
| Índice de faltas del talento humano | $\frac{\text{Días de faltas promedio del talento humano}}{\text{Total de días laborales}}$ |
| Reclamos atendidos en el periodo | $\frac{\text{Reclamos atendidos}}{\text{Reclamos recibidos}}$ |
| Metas logradas en el periodo | $\frac{\text{Número de metas logradas en el periodo}}{\text{Total de metas programadas en el periodo}}$ |
| Cumplimiento de reuniones técnicas | $\frac{\text{Número de reuniones técnicas ejecutadas}}{\text{Número de reuniones técnicas planificadas}}$ |

Fuente: Investigación de campo /
 Realizado por: Chucuri, Y. 2019

b) Indicadores de eficiencia

Tabla 33-3: Indicadores de eficiencia

| NOMBRE DEL INDICADOR | FORMULA |
|--|---|
| Cobertura de presupuesto en proyectos ejecutados | $\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Número de proyectos ejecutados}}$ |
| Cobertura de presupuesto por subsistemas | $\frac{\text{Presupuesto ejecutado en el subsistema ecológico}}{\text{Número de proyectos ejecutados}}$ |
| Cobertura de gastos corrientes de salarios de personal | $\frac{\text{Gastos corrientes de salarios de personal}}{\text{Número de servidores}}$ |
| Gatos corrientes de servicios básicos | $\frac{\text{Gastos corrientes de servicios básicos}}{\text{Número de personas atendidas en el periodo}}$ |
| Gastos de capacitación al talento humano | $\frac{\text{Gastos de capacitación del talento humano}}{\text{Número de talento humano capacitado}}$ |
| Presupuesto asignado a adecuación de vías | $\frac{\text{Presupuesto ejecutado en adecuación de vías}}{\text{Número de m2 de vías adecuadas}}$ |

Fuente: Investigación de campo /
Realizado por: Chucuri, Y. 2019

c) Indicadores de gestión financiera

Tabla 34-3: Indicadores de gestión financiera

| NOMBRE DEL INDICADOR | FORMULA |
|--------------------------------------|---|
| Independencia financiera | $\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}}$ |
| Solvencia o equilibrio financiero | $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$ |
| Equilibrio financiero de largo plazo | $\frac{\text{Capital operativo}}{\text{Activo no corriente}}$ |
| Índice de gastos corrientes | $\frac{\text{Gastos corrientes}}{\text{Total de gastos del periodo}}$ |
| Índice de gastos de capital | $\frac{\text{Gastos de capital}}{\text{Total de gastos del periodo}}$ |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

d) Indicadores de satisfacción a la ciudadanía

Tabla 35-3: Indicadores de satisfacción a la ciudadanía

| INDICADOR ESTRATÉGICOS | FORMULA |
|---|--|
| Ingreso de comunidades al presupuesto participativo | Número de comunidades participantes/ número de comunidades totales. |
| Mejorar la cobertura de presupuesto participativo | Número de proyectos ejecutados / número de proyectos planificados |
| Tiempo de entrega de respuesta a las peticiones de las comunidades | Tiempo entrega ejecutada / tiempo de entrega planificada |
| Atención personalizada | Número de comunidades atendidas en forma personalizada / número de comunidades planificadas en forma personalizada |
| Respuestas a las quejas | Número de quejas atendidas/ número de quejas llegadas |
| Gestión de reclamos | Numero de reclamos atendidos/número de reclamos llegados |
| Desarrollar políticas de puntualidad y cumplimiento del presupuesto participativo | Presupuesto entregado en fecha establecida / fecha de presupuesto planificada |
| Tiempo de espera para la recepción del presupuesto participativo | Tiempo de espera ejecutado / tiempo de espera planificado |
| Puntualidad en entrega de presupuesto | Tiempo ejecutado para entrega del presupuesto / tiempo de entrega planificado |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Chucuri, Y. 2019

CONCLUSIONES

- Se sustentan lineamientos teóricos necesarios para el desarrollo de la investigación mediante la información más importante y relevante que permitió adquirir una guía apropiada en el desarrollo de la presente investigación
- Las encuestas aplicadas y la observación participante permitieron realizar el diagnóstico del GAD parroquial de cebadas, a través de cual se detectó la inexistencia de un Manual de Procedimientos para la Gestión que el manejo de procedimientos es empírico en la institución y se tienen falencias relacionadas al dominio y utilización de flujogramas.
- En esta investigación se pudo detectar que el manual de procesos que actualmente aplica la Unidad de Talento Humano no está acorde a las exigencias de calidad para las Instituciones Públicas.

RECOMENDACIONES

- Para el diseño el manual de procesos para el GAD debe ser ejecutado ya que esta investigación tiene el sustento teórico y bibliográfico para cada una de las actividades que se ha desarrollado el mismo que contribuirá a mejorar los procesos.
- Se recomienda al presidente del GAD parroquial de cebadas la debida aplicación de la propuesta de trabajo desarrollada, capacitar a los servidores municipales en temas referentes a procedimientos administrativos y la correcta aplicación de flujogramas.
- Se recomienda a la Unidad de Talento Humano emplear el Manual de Procedimientos motivo de la investigación como base para el mejoramiento del Modelo de Gestión de la Unidad Administrativa.

BIBLIOGRAFIA

- Aguilar, C. (2006). *Metodología para la elaboración de un modelo de gestión*. España: MacGraw-Hill.
- Arnoletto, B. (2010). *La gestión organizacional en los gobiernos locales*. Buenos Aires: Flacso UCC.
- Fomento., M. (2015). *Modelo para implementar la mejora continua en la gestión de empresas*. Madrid: MacGraw-Hill.
- González, H. (2013). *Enfoque basado en proceso como principio de gestión*. Obtenido de: <https://calidadgestion.wordpress.com/2013/03/11/enfoque-basado-en-procesos-como-principio-de-gestion/>
- Hitt, A. (2011). *Administración estratégica*. 10ª. ed. México: Cebgape.
- Lucas, P. (2014). *Gestión de las empresas por procesos*. Barcelona: Ingeniería Industrial.
- Nieto, C., & Ros, L. (2006). *Comparación entre los modelos de calidad total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la excelencia y Malcom Baldrige. Situación frente ala ISO 9000 Obtenido de:* <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5605136>
- Pérez, J. (2004). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Guía metodológica de planificación institucional*. Quito: SENPLADES