



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

DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL
ÁREA DE TESORERÍA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO DE EMPRESAS

AUTOR:

ALEX DANILO GUALLAN MISHQUI

Riobamba – Ecuador

2022



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

DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL
ÁREA DE TESORERÍA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO DE EMPRESAS

AUTOR: ALEX DANILO GUALLAN MISHQUI

DIRECTOR: ING. LETTY KARINA ELIZALDE MARIN

Riobamba – Ecuador

2022

©2022, Alex Danilo Guallan Mishqui

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

Yo, ALEX DANILO GUALLAN MISHQUI, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. 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. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

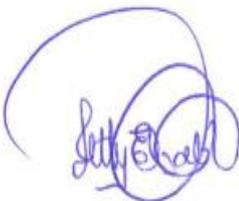
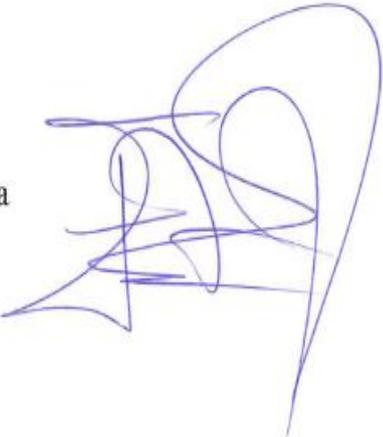
Riobamba, 15 de junio del 2022



Alex Danilo Guallan Mishqui
C.C: 060369086-8

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que. El Trabajo de Titulación: Tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE TESORERÍA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA.**, realizado por el señor. **ALEX DANILO GUALLAN MISHQUI**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Stalin Efren Arguello Erazo, Ph.D PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-06-15
Ing. Letty Karina Elizalde Marin DIRECTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN		2022-06-15
Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema MIEMBRO TRIBUNAL		2022-06-15

DEDICATORIA

Hay personas maravillosas que en todo momento están junto a nosotros, es por ello que debo dedicar este logro a quienes en todo momento llenaron mi vida de amor, fe, esperanza y apoyo.

A Dios por haberme brindado la oportunidad de vivir y llenar de bendiciones todas las etapas de mi vida, por la sabiduría e inteligencia y a mi familia por cuanto su esfuerzo y dedicación hacia mi vida me permite ser un profesional.

A mis Maestros quienes nunca desistieron al enseñarme y guiarme durante todo este tiempo, a ellos que continuaron depositando su confianza en mí. Para ellos esta tesis, por su apoyo incondicional.

Alex

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud a Dios ya que siempre esta a mi lado a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas por abrirme sus puertas y encaminarme por el sendero del aprendizaje y la superación personal y profesional. A todos los docentes de tan noble institución que me han brindado sus conocimientos y apoyo sin dejar de lado la exigencia para hacer posible la exitosa culminación de mi carrera.

Con todo mi amor y cariño para mis padres, y las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis objetivos propuestos, por motivarme y darme la mano en todo momento sin importar las dificultades, a ustedes por siempre mi corazón y agradecimiento.

Alex

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO I

1. MARCO DE REFERENCIA	3
1.1. Fundamentación teórica	3
1.1.1. Gestión administrativa pública	3
1.1.2. Objetivos de la gestión pública	3
1.1.3. Manejo de la gestión administrativa	4
1.1.4. Gestión por procesos.....	4
1.1.5. Evolución de la gestión por procesos desde la perspectiva administrativa	5
1.2. El proceso	7
1.2.1. Clases de procesos	7
1.2.2. Identificación de procesos	8
1.2.3. Seguimiento y medición de los procesos.....	10
1.2.4. Objetivos de la gestión por procesos	12
1.2.5. La gestión por procesos y la estructura organizacional.....	13
1.2.6. Enfoque basado en procesos	14
1.2.7. Acción correctiva y mejora del proceso	15
1.2.8. Cómo desarrollar el enfoque de procesos en una organización	16
1.2.9. Características de la gestión por procesos.....	19
1.2.10. Ventajas de la gestión por procesos.....	19
1.2.11. Valores de la gestión por procesos	20
1.2.12. Principios de la gestión por procesos	20
1.2.13. Fases de la gestión por procesos	21

CAPITULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	22
2.1.	Enfoque de investigación	22
2.2.	Nivel de investigación	22
2.3.	Diseño de investigación	23
2.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i>	23
2.4.	Tipo de estudio	24
2.5.	Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	24
2.5.1.	<i>Población</i>	24
2.5.2.	<i>Muestra</i>	25
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	25
2.6.1.	<i>Métodos</i>	25
2.6.2.	<i>Técnicas</i>	26
2.6.3.	<i>Instrumentos</i>	27
2.6.4.	<i>Procedimientos</i>	27
2.6.5.	<i>Análisis de datos</i>	28
2.7.	Ideas a defender	28
2.8.	Variable independiente	28

CAPÍTULO III

3.	RESULTADOS DE INVESTIGACIONES Y DISCUSIÓN	29
3.1.	Resultados	29
3.1.1.	<i>Encuestas aplicadas al personal de tesorería GADMR</i>	29
3.2.	Discusión de resultados	40
3.2.1.	<i>Análisis de la idea a defender</i>	40
3.2.2.	<i>Discusión de resultados</i>	42
3.2.3.	<i>Verificación de la idea a defender</i>	43
3.3.	Propuesta	44
3.3.1.	<i>Contenido de la propuesta</i>	44
3.3.1.1.	<i>Datos generales de la empresa</i>	44
3.3.1.2.	<i>Reseña histórica de la empresa</i>	45
3.3.1.3.	<i>Factibilidad</i>	46
3.3.1.4.	<i>Base legal</i>	47
3.3.1.5.	<i>Políticas de gestión del GADMR</i>	47
3.3.1.6.	<i>Misión y visión institucional</i>	49
3.3.1.7.	<i>Valores del GADMR</i>	50
3.3.1.8.	<i>Organigrama por procesos del GADMR</i>	51

3.3.1.9.	<i>Análisis del entorno matriz FODA</i>	52
3.3.1.10.	<i>Levantamiento de Información de los procesos</i>	53
3.3.1.11.	<i>Actividades o procesos del área de tesorería</i>	53
3.3.1.12.	<i>Diagramas de flujo</i>	55
3.3.1.13.	<i>La validación de procesos</i>	56
3.3.1.14.	<i>El sistema de gestión por procesos</i>	57
	CONCLUSIONES	71
	RECOMENDACIONES	72
	GLOSARIO	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Criterios de la gestión administrativa.....	4
Tabla 2-1:	Seguimiento y medición de los procesos	10
Tabla 3-1:	Gestión por procesos y la estructura.	14
Tabla 1-2:	Población personal administrativo.....	25
Tabla 1-3:	Tabulación de pregunta 1.....	29
Tabla 2-3:	Tabulación de pregunta 2.....	31
Tabla 3-3:	Tabulación de pregunta 3.....	32
Tabla 4-3:	Tabulación de pregunta 4.....	33
Tabla 5-3:	Tabulación de pregunta 5.....	34
Tabla 6-3:	Tabulación de pregunta 6.....	35
Tabla 7-3:	Tabulación de pregunta 7.....	36
Tabla 8-3:	Tabulación de pregunta 8.....	37
Tabla 9-3:	Tabulación de pregunta 9.....	38
Tabla 10-3:	Tabulación de pregunta 10.....	39
Tabla 11-3:	Tabulación de pregunta 11.....	40
Tabla 12-3:	Datos de GADMR	44
Tabla 13-2:	Políticas de Gestión del GADMR	47
Tabla 14-3:	Matriz FODA del área de tesorería.	52
Tabla 15-3:	Ficha de proceso	54
Tabla 16-4:	Simbología para la elaboración de diagramas de flujo	55
Tabla 17-3:	Proceso 1	57
Tabla 18-5:	Flujograma 1.....	58
Tabla 19-3:	Proceso 2	59
Tabla 20-3:	Flujograma 2.....	60
Tabla 21-3:	Proceso 3	61
Tabla 22-8:	Flujograma 3.....	62
Tabla 23-3:	Proceso 4	63
Tabla 24-3:	Flujograma 4.....	64
Tabla 25-3:	Proceso 5	65
Tabla 26-3:	Flujograma 5.....	66
Tabla 27-3:	Proceso 6	67
Tabla 28-3:	Flujograma 6.....	68
Tabla 29-3:	Proceso 7	69
Tabla 30-3:	Flujograma.....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Mapa de procesos	10
Figura 2-1: Enfoque del sistema de gestión de calidad.	16

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	Sistema de gestión de proceso.....	7
Gráfico 2-1:	Clases de procesos	8
Gráfico 3-1:	Enfoque basado en procesos	15
Gráfico 4-1:	Gestión por procesos	17
Gráfico 1-3:	Actividades asignadas dentro del área de tesorería.....	30
Gráfico 2-3:	Cumplimiento de objetivos planteados.....	31
Gráfico 3-3:	Conoce si existe un sistema de gestión por procesos.....	32
Gráfico 4-3:	Impacto que tendría.....	33
Gráfico 5-3:	Nivel de cumplimiento.....	34
Gráfico 6-3:	Funciones o actividades a usted asignadas	35
Gráfico 7-3:	Cumplimiento de sus actividades dentro del área de tesorería	36
Gráfico 8-3:	Realiza usted actividades administrativas adicionales.....	37
Gráfico 9-3:	Están definidos adecuadamente las actividades.....	38
Gráfico 10-3:	Depende del cumplimiento de otra persona.....	39
Gráfico 11-3:	Inconvenientes respecto a tiempos	40
Gráfico 12-3:	Organigrama por procesos	51
Gráfico 13-3:	Investigación de campo	53
Gráfico 14-3:	Estructura del sistema de gestión por procesos.....	56

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO A:** ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DE TESORERIA GADMR.
- ANEXO B:** FOTOGRAFÍAS DE LAS ENCUESTAS EJECUTADAS.
- ANEXO C:** INFORMACIÓN OBTENIDA EN AREA DE TESORERIA
- ANEXO D:** MODELO DE ENTREVISTA APLICADA A LOS FUNCIONARIOS

RESUMEN

El presente trabajo de investigación referente al diseño del sistema de gestión por procesos para el área de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal De Riobamba, tuvo como objetivo la mejora de los procesos administrativos dentro del área de tesorería y de esta manera se logró una gestión pública eficaz que garantizan una gestión de calidad oportuna en cumplimiento de los objetivos mediante la mejora de los procesos y procedimientos que vienen desarrollando diariamente. Bajo lo expuesto las actividades se desarrollan con eficiencia y eficacia , se rediseñó la gestión organizacional vertical las cuales se manejaban mediante jerarquías u órdenes, este fue sustituido por una gestión administrativa por procesos, que permitió el trabajo en equipo cumpliendo los objetivos en común y la satisfacción del cliente, además se mejoró el ambiente laboral y se aseguró el crecimiento del área de tesorería, al diseñar la gestión por procesos permitió cumplir los objetivos y mejorarlos continuamente lo que dió como resultado una administración pública de calidad centrada en el ciudadano mediante la mejora continua en la realización de las actividades administrativas diarias. Para la investigación se aplicó el método deductivo e hipotético, las técnicas e instrumentos utilizados fueron la encuesta medio del cual se recolectó información concisa y completa que fue la base fundamental para el desarrollo del trabajo investigativo, la elaboración del sistema de gestión por procesos permitió en el personal del área administrativa un cambio de cultura organizacional y la identificación, formulación de los mismos mejoró la gestión de las actividades.

Palabras clave: <GESTIÓN POR PROCESOS>, <DISEÑO DE PROCESOS>, <CULTURA ORGANIZACIONAL>, <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <SISTEMA POR PROCESO>.



06-07-2022

1428-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The present research work concerning the design of the process management system for the treasury department of the Autonomous Decentralized Municipal Government of Riobamba had the objective of improving the administrative processes within the treasury department. In this way, effective public management was achieved, guaranteeing timely quality management in compliance with the objectives through the improvement of the processes and procedures that are being developed daily. Under the above, the activities are developed with efficiency and effectiveness, the vertical organizational management was redesigned, which were managed through hierarchies or orders, this was replaced by administrative management by processes, which allowed teamwork to meet the common objectives and customer satisfaction. In addition, the work environment was improved and the growth of the treasury department was ensured. By designing process management, it was possible to meet the objectives and continuously improve them, resulting in a quality public administration focused on the citizen through continuous improvement in the conduct of daily administrative activities. For the research, the deductive and hypothetical method was applied, and the techniques and instruments used were the survey which concise and complete information was collected, which was the fundamental basis for the development of the research work. The development of the process management system led to a change in the organizational culture of the administrative staff, and the identification and formulation of processes improved the management of activities.

Keywords: <PROCESS MANAGEMENT>, <PROCESS DESIGN>, <ORGANIZATIONAL CULTURE>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <PROCESS SYSTEM>.



Lic. María Eugenia Rodríguez Durán
0603914797

INTRODUCCIÓN

En la actualidad vivimos en un mundo en desarrollo continuo en todas las áreas por lo que se requiere cambiar la forma habitual de la realización de las actividades en la organización el sistema de gestión por procesos constituye un punto estratégico para el mejoramiento de la función pública, las organizaciones municipales tienen que cumplir con objetivos propuestos, bajo una normativa vigente legal.

Por lo tanto el trabajo investigativo desarrollado en este documento permitirá obtener el Título de Ingeniero en Administración de Empresas, mediante la aceptación por parte del área de tesorería para la realización del sistema de gestión por procesos en el área a fin identificar, cuantificar y evaluar la adecuada ejecución de los procedimientos y mejorar el desempeño organizacional por medio de la designación responsabilidades al personal del área para el cumplimiento de las metas institucionales ,optimización de la gestión de actividades

Lo principal al desarrollar el trabajo investigativo es que al Diseñar el sistema de gestión por procesos en el área de tesorería del gobierno autónomo descentralizado municipal de la ciudad de Riobamba mejorara la gestión administrativa.

El sistema de gestión por proceso es de gran importancia ya que permite detectar, evidenciar y corregir errores existentes en la realización diaria de las actividades, propone el trabajo en equipo, asignación de funciones por objetivos en común lo cual es beneficioso para el personal que labora en la Unidad, así como la organización municipal, garantizando una Administración Pública eficiente, eficaz y de calidad.

Antecedentes investigativos

Al realizar una revisión de los temas relacionados al diseño del sistema de gestión de procesos en el área de tesorería de la Ilustre Municipalidad de Riobamba a fin de fundamentar la presente investigación se ha considerado pertinente conocer los diferentes puntos de vista que tienen otros investigadores con relación a otros trabajos similares, por lo que permitió citar los distintos enfoques de dichos autores que servirá de guía para el desarrollo del presente trabajo investigativo entre los cuales tenemos:

En la tesis titulada “Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria.” Mediante el cual el autor

concluye: El diseño de un sistema de gestión por procesos, que permita a CDM S.A. mejorar su administración y ejecución de proyectos, se estructuró considerando como procesos estratégicos a la dirección empresarial y a la gestión de calidad, para que supervisen, controlen y dirijan los procesos operativos compuestos por el flujo de operaciones que intervienen en la planificación, diseño y ejecución de proyectos; mediante el soporte de cuatro procesos de apoyo. Por lo tanto, se espera el incremento de la productividad, mientras se mejora y mantiene un alto grado de calidad en los servicios de esta empresa. (Veloz, Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas, 2021)

- Al igual que la tesis de “Diseño De Un Sistema De Gestión Por Procesos Para La Empresa L’etiquette Ubicada En La Ciudad De Quito” .” concluye la autora con lo siguiente: se estableció el Análisis de Valor Agregado para cada uno de los procesos levantados; y, por último, se determinaron las Debilidades y Oportunidades de Mejora que se identificaron fuera de la diagramación; de tal manera en base a esa información se pudo establecer medidas correctivas, aplicables para el mejoramiento en el sistema de procesos de L’etiquette acorde a su realidad y condiciones. (Torres M. K., Diseño de sistema de gestión por procesos, 2015)
- Por otro lado, el tema de “Diseño De Un Sistema De Gestión Por Procesos Para La Empresa “Marketing Advice” Y Automatización De Los Procesos Críticos”. cuyas autoras finiquitan lo siguiente: El sistema de gestión por procesos para la empresa Marketing Advice = se diseñó tomando en cuenta los requerimientos de la ISO 9001:2008, con la finalidad de que la organización pueda iniciar el proceso para la obtención de la certificación de calidad, lo cual constituye la primera etapa para la obtención de la certificación mencionada la automatización de los procesos críticos de la empresa ayuda a mejorar el tiempo de ciclo, disminuir la rotación de la documentación y concentrar las tareas repetitivas, facilitando la ejecución del proceso. (Esparza, 2016)

Una vez analizados los temas similares a a presente investigación se puede argumentar como base importante y que aporta a la temática investigativa para el desarrollo efectivo y adecuado del presente trabajo investigativo, misma que permitió verificar si la unidad de tesorería realiza una trabajo óptimo y determinra si cuenta como base un manual de funciones y si se encuentra estructurada de manera adecuada con personal profesional acorde lo que permitió determinar si se está brindando una atención de calidad y adecuada en el ámbito administrativo y público.

CAPITULO I

1. MARCO DE REFERENCIA

1.1. Fundamentación teórica

1.1.1. *Gestión administrativa pública*

Es el conjunto de actividades que tienen como propósito dirigir y coordinar los diferentes procesos y procedimientos dentro de una unidad administrativa. La administración pública se ocupa de gestionar el contacto entre la ciudadanía y el poder público, no sólo en las instituciones burocráticas del Estado. En cambio, no abarca los sectores judiciales y legislativos.

Este concepto puede entenderse desde dos puntos de vista:

Estos organismos públicos que han recibido del poder político las competencias para atender necesidades puntuales de la ciudadanía en asuntos de interés general, como la salud, la burocracia, etc.

Materialmente, se refiere a la actividad administrativa del Estado, es decir, a la gestión de sí mismo, para reforzar el cumplimiento de las leyes y la satisfacción de las necesidades públicas, así como su relación con organismos particulares.

1.1.2. *Objetivos de la gestión pública*

Se considera como objetivo de la gestión pública a la actividad que tiene cuatro enfoques: uno racional, otro técnico, el jurídico y finalmente el permanente, todos estos son ejecutados por el Estado, el mismo que tiene que desarrollar en su ámbito la planificación, organización, dirección, coordinación, control y evaluación de cada una de las actividades o funciones de los servicios públicos.

El fin de la administración es prestar servicios eficientes y eficaces para satisfacer necesidades generales y lograr así un crecimiento económico, social y cultural a nivel de la sociedad. El proceso para el cumplimiento de lo planteado será el resultado de una buena formulación de objetivos, el establecimiento de políticas, la selección de todos los procedimientos, la toma de

decisiones efectivas, la ejecución de cada una de las resoluciones emitidas y el total control de las tareas de los servidores públicos.

1.1.3. *Manejo de la gestión administrativa*

Esta gestión administrativa se maneja en base a términos de la eficacia y eficiencia, mediante los cuales se puede lograr el cumplimiento adecuado y correcto de los objetivos planteados con el fin de satisfacer las necesidades generadas por la colectividad en general.

Tabla 1-1: Criterios de la gestión administrativa.

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
Eficacia	Es una medida normativa del logro de los resultados, es decir, alcanzar lo esperado y lograr las metas u objetivos establecidos.
Eficiencia	Es una medida normativa de la utilización de recursos, es decir, el buen uso que se le den a los recursos.
Efectividad	Es la cuantificación del logro de la meta o del efecto que se desea conseguir.

Fuente: dspace.ucuenca.edu.ec

Realizado por: Guallan Mishqui Alex Danilo

1.1.4. *Gestión por procesos*

La gestión por procesos se enfoca en el mejoramiento continuo de cada una de las actividades cotidianas de una organización mediante la identificación, selección, descripción y documentación de los procesos. Cada actividad que se desarrolla en una unidad que forma parte de una empresa sea pública o privada constituye una secuencia de subactividades, las que son consideradas con un proceso y subprocesos que deben ser gestionados de manera tal que sean rápidas en su ejecución. Todas las organizaciones, a través del tiempo, han tenido que escalar y resolver problemas internos y externos, lo que ha dado como resultado que cada empleado, desde su lugar de trabajo, debe tener la responsabilidad suficiente y realizar los esfuerzos requeridos para conseguir las metas y objetivos empresariales. En la organización, la sumatoria de todas las actividades desarrolladas con una guía ordenada de los esfuerzos de todos y cada uno de sus integrantes, es lo que se denomina proceso. Y el complemento de esto, buscando la mejora continua y el cumplimiento de las metas y los objetivos fijados, a través de la alta dirección para incrementar la productividad, es lo que se denomina gestión. La evolución de la ciencia administrativa se ha venido gestando desde la verificación de los

productos elaborados y el desarrollo de herramientas para mejorar la producción, situaciones que han obligado a la innovación conceptual y tecnológica, y a la utilización de ciclos como el PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), pasando por la descripción y aplicación de los procesos. Así mismo, ha sido necesario ampliar y poner en práctica diversos conceptos administrativos, a la vez que se generan sistemas de producción y operación, conjuntamente con el control retroalimentación y calidad total, para conseguir la mejora continua y avanzar en una gestión por objetivos exitosa. El propósito de la creación de esta Ley era permitir la regulación de la relación de los servidores públicos con el Estado. (Caballero, Revista Científica Trimestral procesos, 2016)

1.1.5. *Evolución de la gestión por procesos desde la perspectiva administrativa*

Los antecedentes de la gestión por procesos están relacionados con los de la ciencia de la administración, por tanto, se mencionarán las diferentes etapas: Teoría de la administración científica su principal representante fue Frederick Taylor. Esta teoría estaba basada en métodos y herramientas de eficiencia administrativa, tareas especializadas del individuo, estudios de tiempos y movimientos, y retroalimentación en tareas. Teoría burocrática: La organización es una empresa grande con muchos trámites, existe autoridad y jerarquía claras, los procedimientos en el trabajo son estandarizados, se tiene en cuenta la experiencia de empleados y los administradores deben ser profesionales. A propósito de lo anterior, el principal precursor de esta teoría es Max Weber. Teoría clásica: Su principal creador fue Henry Fayol hacia el año de 1916. Involucró temas como el conjunto de actividades que debe desarrollar una buena administración jerarquía de mando, centralización, división del trabajo, trabajo en equipo, disciplina, autoridad, iniciativa, manejo de procesos administrativos ver los hechos, experimentar y dictar reglas, y mirada de la organización como un todo, enmarcada en la eficiencia como resultado del esfuerzo de sus miembros.

Organización como sistema social; hay cooperación en el trabajo y es allí donde surgen las relaciones interpersonales y de comunicación, dentro de un contexto de respeto por el individuo. Se realizan análisis desde el punto de vista intraorganizacional e interorganizacional.

Desarrollo organizacional: Implica la intervención en la organización, tanto a nivel estructural formal, como a nivel emocional expectativas, políticas, creencias, normas aceptadas, revisando sus resultados de comportamiento de la misma, sus características y necesidades, así como los cambios en la cultura organizacional.

A la gestión por procesos se lo considera de una u otra manera como una propuesta administrativa que se encuentra articulada con sucesos históricos administrativos que buscan incansablemente una manera más eficaz y eficiente de cumplir con los objetivos planteados por una institución al corto, mediano y largo plazo.

El termino proceso, que significa avance y progreso, en esencia es: “cualquier actividad o grupo de actividades que toma una o más entradas, las transforma y proporciona una o más salidas para sus clientes”. (Mallar, La gestión por procesos un enfoque de gestión., 2018)

Cada vez más se plantea el trabajo por procesos, que es una valiosa oportunidad para remover la cultura y la estructura clásica de los centros sanitarios, este enfoque los incorpora e integra en una nueva manera de entender la gestión de las instituciones sanitarias, la práctica clínica está orientada, en general, al acto asistencial (una intervención quirúrgica) y los hospitales se organizan por especialidades cada vez más específicas. Esto da lugar a numerosos problemas de integración y continuidad en la atención humano-hospitalaria-socio-sanitaria.

Por lo tanto, el estudio minucioso y exhaustivo de los procesos operativos en el servicio de nutrición del hospital de alta complejidad, permitirá llevar adelante la atención adecuada de quienes, por razones de salud, deben ser asistidos en estas complejas organizaciones que no responden a la lógica habitual de la administración.

- **Teoría de sistemas:** Referida a que todos los procesos administrativos interactúan unos con otros en forma sistémica, cobran importancia los sistemas abiertos.
- **Teoría neoclásica:** Referida a normas de comportamiento administrativo (aspectos conductuales, participación de los niveles inferiores en las decisiones, importancia del conocimiento, innovación, criterios que deben adaptarse a los cambios. Considera la administración lo más importante y en esta teoría es clave la descentralización se registran diferentes estilos de administración importa el recurso humano, cooperación, se mira la conducta de las personas, su personalidad, valores, necesidades y la dinámica del grupo alicientes deben ser mayores en la organización para el individuo que los costos. Así mismo, se desarrollan sistemas de administración.
- **Teoría situacional:** La organización no es absoluta. La interrelación es compleja y abierta, y existen entornos e influencias desde y hacia la organización ambiente, tecnología, complejidad del individuo que obligan a esta a sustituir sus aspectos

normativos por ajustes y equilibrio entre organización, hombre, ambiente y tecnología.
(Zamora, Teoría de gestión por procesos, 2017)

1.2. El proceso

Proceso viene del latín processus que tiene por significado avance o progreso, es así que se considera a un proceso como un conjunto de actividades o acciones relacionadas entre si, cuya característica es desarrollar insumos inputs (materias primas) que se obtienen de diferentes proveedores y además se toma en cuenta varias actividades específicas que deben brindar un valor agregado que al final da como resultado los outputs (bienes o servicios) para el público. Por otro lado, se define al proceso como: “una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno la familia de normas ISO 9000 corresponde a un conjunto de índices de referencia de las mejores prácticas de gestión con respecto a la calidad, que se encuentran definidos por la ISO Organización Internacional de Normalización. La versión 2008 de la norma ISO 9001, que es parte de la familia ISO 9000, se concentra principalmente en los procesos usados para producir un servicio o producto, con el propósito de agregar valor para un tercero en esta transformación. (Roing, Procesos revista Catalana, 2015)



Gráfico 1-1. Sistema de gestión de proceso

Realizado por: (Ambit , 2020)

1.2.1. Clases de procesos

Todas las permanentes que se desarrollan en todas las dependencias de una organización, contribuyen a estructurar los procesos, así como a su identificación, enfocándose en tres grandes grupos de procesos: estratégicos, operacionales y de apoyo. En el primer grupo, que

son los procesos estratégicos, se tienen: Procesos organizacionales: Se tienen en cuenta todos los procesos organizacionales que proporcionan valor agregado a los clientes externos; son procesos de carácter horizontal a la organización y la responsabilidad es compartida, con lo cual se logra visualizar globalmente el objeto de la organización desde el principio hasta el final. Se basan en la filosofía de valores y principios corporativos. Procesos funcionales: Se catalogan como subprocesos de los procesos organizacionales; son ejecutados en una misma área y la responsabilidad es individual.

En este tipo de procesos se pueden transformar las salidas de unos procesos en entradas de otros; son procesos de carácter vertical a la organización y el valor agregado es hacia el cliente interno, además, tiene en cuenta factores como competencias claves y necesidades de mejoramiento, procesos gerenciales: Son aquellos que se deciden a nivel de la alta gerencia, siendo ésta la responsable directa. Es allí en donde se establece la estrategia corporativa y es de carácter único. (Parra, Modelo de organización, 2015)



Gráfico 2-1. Clases de procesos
Realizado por: (Reino Peyro, 2017)

1.2.2. Identificación de procesos

El primer paso para una eficiente gestión de los procesos es identificar los mismos, las organizaciones se basan en desarrollar actividades, las cuales se agrupan para dar procesos, los cuales interactúan entre sí, como si de engranajes se tratara, para hacer funcionar las organizaciones, sin dejarse llevar por la inercia la identificación de actividades puede parecer un hecho fácil, pero no lo es. Podemos comprobarlo viendo la cantidad de cosas que se deben hacer en las organizaciones y por falta de definición no se hacen o se hacen mal, por lo que no está tan clara su definición e identificación, además, tendemos a definir como actividades de las organizaciones, aquello implicado directamente con las entradas reales de dinero o facturables dejándose la mayor parte de estas actividades fuera del control ordenado de la gestión.

Realizar un inventario de procesos: Teniendo en cuenta el tamaño de la organización y los objetivos establecidos, se realiza un inventario de los procesos organizacionales, con el fin de determinar su importancia y necesidad. Para ello hay que:

- Identificar todos los procesos de la organización.
- Representar gráficamente los procesos y sus interacciones.

Realizar la clasificación del proceso de acuerdo con las necesidades actuales y futuras de la organización, se establece una selección de procesos en cada dependencia y su relación, además de la gobernabilidad de los mismos. Para ello hay que:

- Definir los objetivos de los procesos y sus responsables.
- Especificar los límites de cada uno de los procesos su alcance y sus interacciones.
- Definir claramente las actividades que intervienen en cada proceso.
- Identificar la respectiva cadena de valor.

Priorizar los procesos según su alineación con la misión: Los procesos deben estar enfocados a cumplir con la misión de la organización y se deben evaluar acorde con las necesidades presentes y futuras de la misma. Para ello hay que:

- Verificar los diagramas de los procesos
- Verificar los diagramas de flujo de los procesos.
- Realizar un listado de los documentos asociados

Identificar la relación que existe de los documentos y las actividades Evaluar el estado de los procesos es importante verificar si los procesos están acorde con las metas perseguidas o si hay que realizar ajustes, especificando los diseños. (Salvador, Identificación de los procesos en una organización, 2021)

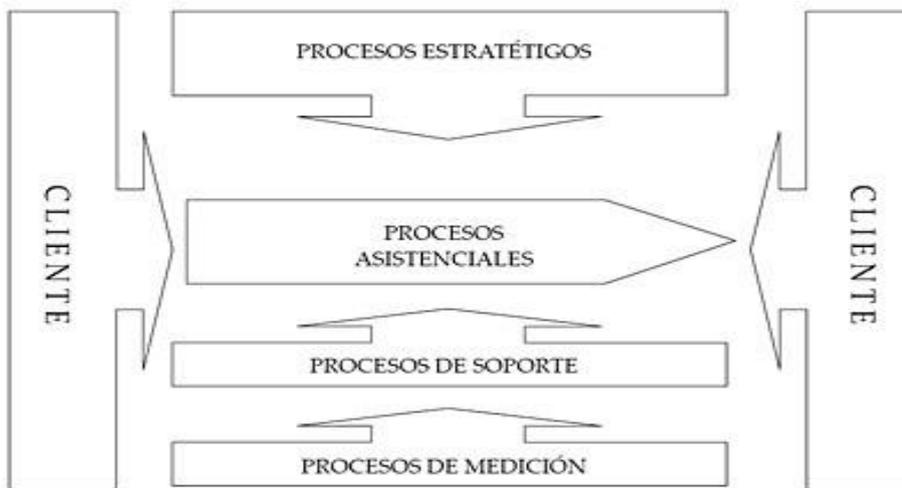


Figura 1-1. Mapa de procesos
 Realizado por: (Molina, 2015)

1.2.3. Seguimiento y medición de los procesos

Una vez que se ha identificado los procesos de la organización y se ha establecido armar el entramado perfecto y colocación en la red de lo que es la empresa, se procede a realizar un seguimiento y además una medición de cada proceso con el propósito de exponer mediante datos objetivos el buen hacer que se lleva a cabo en las actividades.

A modo de ejemplo, este aspecto lo vamos a estudiar a partir de un esquema, el cual se ha considerado óptimo para su entendimiento, si bien no debe ser tomado como el único o el mejor, puesto que como hemos dicho a lo largo de todo el capítulo, el mejor sistema de gestión (incluyendo sus herramientas) es aquel que sirve en una empresa pero que no puede ser útil en otra de características similares. (Ramos, Mapas de procesos de la prganización, 2019)

El esquema a seguir por cada proceso nos lleva a definir en cada caso como mínimo la información relativa a:

Tabla 2-1: Seguimiento y medición de los procesos

Seguimiento y medición de los procesos	
Título	Descripción
Misión del proceso	En este campo se pretende que se describa cuáles son los objetivos fundamentales y genéricos del proceso que se vaya a definir. Qué es lo que queremos conseguir con la gestión de las

Alcance del proceso	<p>actividades incluidas en el proceso.</p> <p>Debemos definir perfectamente para que no haya equívocos entre los diferentes procesos cuándo empiezan y terminan, es decir, su alcance. Si se definen perfectamente estos límites, vamos a eliminar uno de los problemas que se suelen dar dentro de las organizaciones respecto a quién aplica las diferentes responsabilidades. De esta manera, se evitará la indefinición de tareas, responsabilidades, etc.</p>
Entradas del proceso	<p>Como hemos visto anteriormente en la definición de «proceso», necesitamos unos elementos de entrada que serán los procesados para dar lugar a unos resultados. Se trata de definir cuáles van a ser en concreto estos elementos de entrada de cada uno de los procesos para saber de dónde nos vienen nuestros inputs.</p>
Salidas del proceso	<p>De la misma manera, las anteriores entradas una vez procesadas van a dar a unos elementos de salida, los cuales también definiremos.</p>
Responsables del proceso	<p>La gestión por procesos no es sólo cosa de uno, sino de toda la organización, lo que pretendemos es poder definir cuáles son en todo caso las responsabilidades y funciones del personal implicado en la gestión de cada uno de los procesos.</p>
Documentación aplicable	<p>Asignado a cada actividad o proceso nos encontraremos con ciertos documentos, información escrita o en otro soporte, legislación, protocolos, etc., de aplicación a las mismas. Este tipo de documentación es necesario que se tenga en cuenta, ya que en caso de dudas será necesario acceder a ella y tenerla localizada es imprescindible.</p> <p>Serán las evidencias de que lo que decimos que hacemos lo estamos haciendo. De igual manera, las posteriores sistemáticas de medición de los procesos que estableceremos basarán su análisis en los datos que</p>

Registros del proceso	<p>quedarán plasmados en los registros. Se pretenderá definir qué «papeles» o registros en cualquier tipo de soporte serán los que estén relacionados con cada uno de los procesos.</p> <p>Se definirán cuáles serán los datos que tendremos que analizar en cada uno de los procesos para medir la capacidad de los mismos. Antes hemos basado la buena gestión en la medición objetiva de cada una de las actividades que hagamos, pues bien, ésta será la herramienta directa de medición de las actividades, que en su conjunto nos darán la medición de los procesos y del laboratorio en global.</p>
Indicadores del proceso	<p>Describiremos en este apartado, ya sea mediante procedimientos o por medios gráficos (diagramas de flujo), las sistemáticas o actividades que compondrán cada uno de los diferentes procesos. Se debería dejar constancia de manera inequívoca, cuáles serán las fases por las cuales se pasarán en cada uno de los procesos, coincidiendo en todos los casos el inicio y el final con las entradas y salidas del proceso, respectivamente.</p>
Descripción del proceso	

Fuente: Seguimiento medición de procesos 2015
Realizado por : (Gomez A. , 2015)

1.2.4. *Objetivos de la gestión por procesos*

La acumulación de objetivos fijados en la gestión por procesos, contribuye para el cumplimiento de las metas y propósitos organizacionales; es por eso que se requiere establecer, claramente, cuáles son los procedimientos dentro de los procesos que llevan al fin último encomendado. De acuerdo con los objetivos organizacionales, las diferentes áreas de la organización deben establecer cuáles serán los procesos nuevos o ajustados necesarios para dar cumplimiento a las metas proyectadas dentro de un periodo de tiempo; por ello, es indispensable conocer, inicialmente, y desde el nivel directivo, cuáles son los planes estratégicos y tácticos, para así establecer los planes operativos, e identificar y clasificar las dificultades, con el fin de perfeccionar la gestión a través de procesos que, al actuar integralmente, proporcionen un crecimiento y una productividad de la organización. En los procesos, normalmente, intervienen insumos como entradas, actividades que agregan valor y salidas o producto terminado, que proporcionan satisfacción al cliente. (Torres, Enfoque basado en procesos y como aplicarlo, 2020)

El objetivo primordial de la gestión de procesos es integrar todas las situaciones que intervienen en el gran proceso organizacional, como son: direccionamiento estratégico, gestión humana, entornos y cultura organizacional, para alcanzar el fin único de cumplir con los objetivos encomendados, por otro lado, un sistema de gestión de calidad tiene como objetivo primordial fortalecer la gestión por procesos, por lo tanto, el resultado será mejorar la satisfacción de los usuarios en relación al tiempo y calidad del producto o servicio, también se busca aumentar la productividad considerando los siguientes aspectos:

- Reducir costos internos innecesarios (disminuirlos o eliminarlos).
- Eliminar tareas que no son necesarias y así reducir el factor tiempo en el proceso.
- Brindar un valor agregado en los bienes o servicios que sea notorio para los diferentes usuarios siempre en busca de mejorar la calidad.
- Implementar servicios adicionales acorde a las necesidades empresariales, analizando que sus costos no sean elevados para que sea de fácil acceso de los usuarios.

Para entender la Gestión por Procesos podemos considerarla como un sistema cuyos elementos principales son:

- Los procesos claves.
- La coordinación y el control de su funcionamiento.
- La gestión de su mejora.

Sin duda una Organización de éste tipo con equipos de procesos altamente autónomo es más ágil, eficiente, flexible y emprendedora que las clásicas organizaciones funcionales burocratizadas. Además, está más próxima y mejor apuntada hacia el usuario. (Moya, 2020)

1.2.5. *La gestión por procesos y la estructura organizacional*

Una estructura organizacional por procesos se caracteriza por una gestión centrada en la entrega final de los productos y servicios que se realizan a través de procesos a lo largo de la cadena de valor. De esa manera, el propósito de la estructura por procesos es evitar una gestión basada en departamentos separados y no conectados o impedida por la distancia entre los niveles jerárquicos del mismo modo que un proceso debe fluir, evitando los obstáculos y desperdicios, buscando la eficiencia y eficacia en una estructura organizacional por procesos, se gestiona el valor creado por la empresa para que un proceso siempre entregue al siguiente

proceso todo lo que necesita para desarrollarse de manera eficiente por consiguiente, un área o departamento será responsable de un proceso específico del principio al fin. (Pacheco, 2016)

Tabla 3-1: Gestión por procesos y la estructura.

Gestión por procesos y la estructura organizacional	
Organización Burocrática “EL PASADO”	Organización por Procesos “EL FUTURO”
Organización burocrática basada en jerarquías, clásica y verticales, supervisión y control donde solo los directivos toman decisiones.	Menos jerarquía y liderazgo directivo
La organización piramidal tiene distribución homogénea de funciones especializadas.	Diseño de la organización en función del valor agregado.
Basada en la jerarquía y el control para procesar información y tomar decisiones	Énfasis en procesos, sistemas y personas. Empresas gobernadas por los requisitos de los clientes.
Formal e inflexible limita la creatividad.	Gestión participativa, delegar más responsabilidad y autoridad a los niveles operativos.
Crecimiento controlado en entorno predecible.	Estructura flexible y menos formal.
Personal poco calificado, de modelo mecanicista (unos piensan y otros hacen)	Aprendizaje permanente

Fuente: Gestión por procesos y la estructura organizacional
Realizado por: (Rodríguez, 2016)

1.2.6. *Enfoque basado en procesos*

Este enfoque basado en procesos parte de la premisa de que un resultado que se desea alcanzar se consigue de forma más eficiente cuando las actividades a realizar y los recursos necesarios se gestionan como un proceso, por lo tanto, este enfoque basado en procesos postula que, si quieres obtener un resultado al menor coste posible, gestiona las actividades y recursos que necesitas como un proceso. (Donoso, 2020)



Gráfico 3-1.Enfoque basado en procesos
Realizado por: Guallan, 2021

1.2.7. *Acción correctiva y mejora del proceso*

Primeramente, definir el método para implementar acciones correctivas, con el fin de eliminar la causa raíz de los problemas como los errores, defectos, falta de controles del proceso adecuados implemente acción correctiva y verifique su eficacia.

Cuando se cumpla con los requisitos planificados del proceso, la organización debería enfocar sus esfuerzos en acciones para mejorar el desempeño del proceso a niveles más altos, de manera continua.

Se debe tener claro el método para mejorar y estar definido e implementado ejemplos: simplificación, del proceso, aumentar la eficiencia, mejora de la eficiencia, mejora de la eficacia, reducción del tiempo de ciclo del proceso verifique la eficacia de la mejora.

Para el análisis de riesgos se debe tener las herramientas mismas que pueden emplearse para identificar problemas potenciales, las causas raíz de estos problemas potenciales también deberían identificarse y corregirse, previniendo que ocurran en todos los procesos con riesgos identificados de manera similar.

La metodología PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) podría ser una herramienta útil para definir, implementar y controlar las acciones correctivas y las mejoras. La metodología se aplica por igual a procesos estratégicos de alto nivel y a actividades de operación sencillas.

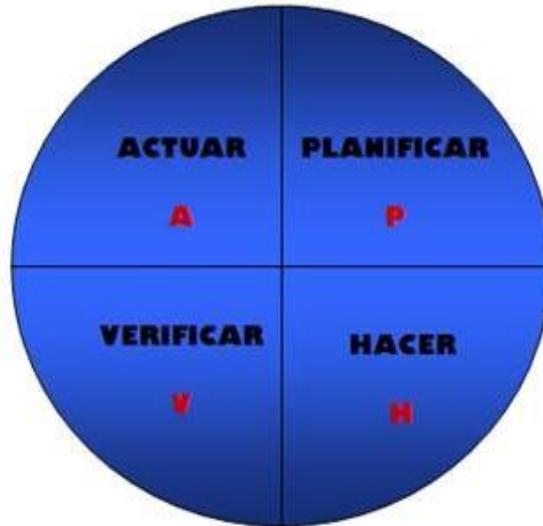


Figura 2-1. Enfoque del sistema de gestión de calidad.
Realizado por: (Betancourt, 2015)

Planificar: Consiste en plantear los objetivos al igual que los procesos en base a los requerimientos de los clientes y las políticas de la organización.

Hacer: Ejecutar los procesos planteados anteriormente.

Verificar: Controlar que los procesos y los productos estén acorde a las políticas, objetivos y requisitos establecidos por la organización a través del seguimiento y la medición de cada aspecto con el propósito de generar un informe sobre los resultados detectados.

Actuar: Establecer las acciones necesarias para mejorar continuamente el desempeño del proceso. (Astros, 2019)

1.2.8. *Cómo desarrollar el enfoque de procesos en una organización*

Los pasos que se deben seguir, de manera general, para llevar a cabo una gestión por procesos, son IF.

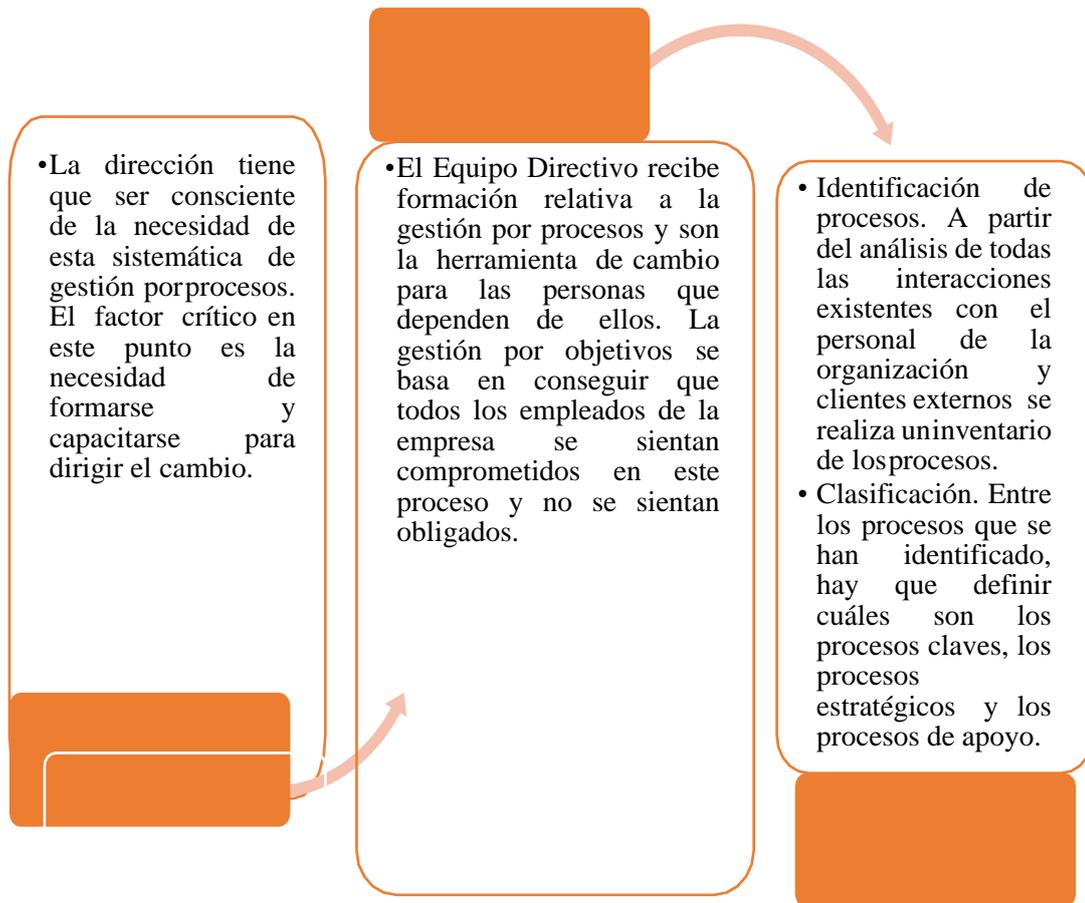


Gráfico 4-1. Gestión por procesos

En los procesos de debe tomar en cuenta los indicadores de resultados, las decisiones se tienen que basar en información sobre los resultados alcanzados y las metas previstas, que permitirán analizar la capacidad de los procesos y sistemas; así como saber el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y comparar nuestra propia organización con el rendimiento de otras. Para tener esta información hay que definir qué KPIs son los más ajustados a nuestras necesidades y han de ser medidos realizar una experiencia piloto. Este paso constituye la prueba de fuego para desarrollar la implantación.

Implementar el Ciclo PHVA para mantener resultados. Esta metodología se emplea de forma inicial en el área piloto escogida. Tras haber conseguido la dinámica de mantenimiento en ese proceso clave, se eligen otros y se amplía el área de actuación hasta llegar a todos los procesos de la organización.

A pesar del ímpetu que la reingeniería dio al enfoque de procesos, es hasta ahora con los principios propuestos en la serie de normas ISO 9000:2000, que va quedando claro lo que un enfoque de procesos puede lograr como un camino poderoso para organizar y gestionar las actividades que crean valor en la empresa.

Se debe tener en cuenta que el enfoque de procesos unifica las actividades entre las distintas áreas funcionales y permite encaminar al cumplimiento de las metas en la organización, elimina la política tradicional de trincheras. También permite la apropiada gestión de las interfaces entre los distintos procesos. Toda organización tiene como propósito identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, además de las otras partes interesadas como pueden ser sus empleados, sus proveedores, propietarios, y la misma sociedad, lo que le permitirá lograr una ventaja competitiva, pero para funcionar de manera eficaz y eficiente, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de entradas (inputs) en salidas (outputs), se puede considerar como un proceso. Frecuentemente la salida de un proceso constituye directamente la entrada del siguiente proceso la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones entre estos procesos, así como su gestión se puede denominar como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del propio sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción un enfoque de este tipo, cuando se utiliza en un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos (del cliente).
- La necesidad de considerar los procesos en términos del valor que aportan.
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia de los procesos.
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Para iniciar con la implementación de un sistema de gestión de calidad se debe identificar cada proceso que este relacionado con la organización en cada área funcional, en este sentido, también se estipula la relación existente entre los procesos identificados, los criterios y la metodología que permita asegurar que la operación y el control de los procesos sean eficaces asegurando así que tanto los recursos y la información estén disponibles para la ejecución de la operación y su seguimiento, así como medir, realizar el seguimiento y analizar estos procesos, para finalmente implementar las acciones necesarias que permitan alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos, (Jimenez, Procesos principios Básicos, 2021)

1.2.9. Características de la gestión por procesos

Los procesos se organizan en torno a un objetivo macro que se debe alcanzar a través de una o más estrategias de éstas surgen procesos que se desagregan en subprocesos, que a su vez están constituidos por actividades y éstas por tareas un conjunto de actividades puede definirse como proceso si cumple con las siguientes características:

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

Estas características hacen que por un lado, las actividades deban ser protocolizadas u homologadas buscando las mejores prácticas, con el objetivo de lograr los mejores resultados y disminuir su variabilidad y por otro lado, especialmente si una actividad es compleja, requiere que las personas que la realizan la repitan una y otra vez para lograr la habilidad que garantiza la calidad en su ejecución. (Bachele, 2018)

1.2.10. Ventajas de la gestión por procesos

Facilita de la toma de decisiones: Al estar alineadas todas las áreas de la empresa, la alta gerencia evita la reiteración innecesaria de órdenes y, por ende, puede tomar decisiones de forma clara y sin entrar en contradicciones. Además, sus mensajes serán más eficaces y dispondrá de canales de comunicación adecuados en cada caso.

Mejora la gestión e implementación de recursos: Si mejora la comunicación y la relación entre las distintas áreas, es lógico que a la vez también mejore el uso de los recursos. De esta forma evitaremos la formulación de soluciones adicionales y el gasto orientado a corregir fallos.

Favorece la calidad de los productos: en la gestión por procesos, la interconexión entre distintas áreas o dependencias contribuye a mejorar las zonas improductivas de los procesos o aquellas en las que el valor añadido sea mínimo. Esto, como es lógico, ayuda a que los productos sean cada vez mejores y se ajusten a las necesidades de los clientes.

Aumenta la satisfacción del cliente: si los productos son mejores, esto incidirá notablemente en la satisfacción de los clientes, que es, recordemos, el principal objetivo de cualquier estrategia de ventas. (Pérez, 2017)

1.2.11. Valores de la gestión por procesos

- Flexibilidad cualidad de un directivo.
- Personas emprendedoras
- Espíritu emprendedor
- Capacidad de improvisación
- Sensibilidad para escuchar al cliente
- El trabajo en equipo
- Estado de motivación del personal
- Conciencia de producto o proceso. (Castell Nou, 2020)

1.2.12. Principios de la gestión por procesos

La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes el cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plan a los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor.

Enfoque de Procesos. - Estamos acostumbrados a un enfoque funcional donde vemos a la organización como un conjunto de funciones; el enfoque de procesos es lo mismo, pero con procesos vemos a la organización como un conjunto ordenado, secuencial, sistemático de procesos en ejecución.

Enfoque del Cliente. - Una organización debe enfocarse en el cliente, parte de sus necesidades que busca su satisfacción ahí vemos él porque del carácter horizontal. El cliente está al inicio y al final de las operaciones de la organización lo cual no sucedía en la organización tradicional de echo en la organización funcional el cliente no existe.

Enfoque de Calidad. - Si nosotros decimos que calidad es igual a satisfacción y decimos que esta organización se enfoca en la satisfacción del cliente; decimos que esta organización cumple altos parámetros de calidad. Es una organización mejor preparada para dar calidad. (García, Gestión de procesos enfoques, 2019)

1.2.13. Fases de la gestión por procesos

Primera Fase: La primera fase describe todas las actividades de la organización, es así que se estipula como los mapas de procesos desde un enfoque global y de su ámbito, siendo la base fundamental para generar observaciones parciales, como, por ejemplo:

- Análisis de riesgos y de cadena de valor.
- Costeo de actividades e indicadores de gestión.
- Implantación de un ERP o de normas de calidad.
- Auditoría y control de gestión, análisis.
- Mejora, rediseño y Formalizar.

Segunda fase: flujograma de información un Flujograma describe un proceso operativo con un flujo claro:

- Solo una página, letra grande, que en tamaño carta se pueda leer a dos metros de distancia.
- Sigue temporalidad hacia abajo y criterio curso normal de los eventos.
- Se enfatiza la simplicidad para que sirva de guía a los actores del proceso, quienes lo mantienen y mejoran.
- Dirige el dueño del proceso, centraliza el área.

Tercera Fase: En esta fase se describe el conjunto de procesos operativos de la organización.

- Entradas y Salidas proveedores y clientes
- Relaciones con otros procesos
- Responsable del Proceso
- Flujograma de información
- Descripción de actividades (Rivera, 2018)

CAPITULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

Para desarrollar el presente trabajo investigativo en el área de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal De Riobamba, se fundamentó en los siguientes enfoques de investigación:

Investigación Cualitativa: Es una técnica descriptiva de recopilación de datos que se utilizó para descubrir detalles que ayudaron a explicar el comportamiento, transmite la riqueza de los pensamientos y experiencias de las personas, en resumen, la investigación ayudó a comprender el por qué, cómo o de qué manera subyacente se da una determinada acción o comportamiento. (Cristina, 2020)

Investigación Cuantitativa: La investigación cuantitativa implicó el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados es concluyente en su propósito ya que trató de cuantificar el problema y entender qué tan generalizado está mediante la búsqueda de resultados proyectarle a una población mayor. (Stanat, 2000)

Bajo lo antes descrito al aplicar los dos tipos de investigación permitió analizar el cumplimiento de las actividades propias del área de tesorería, a si como también el organigrama estructural y funcional del mismo, información que se analizó en función del tema propuesto, lo cual fue la base fundamental para determinar la situación actual lo que permitió el diseño el sistema de gestión de procesos.

2.2. Nivel de investigación

Nivel Descriptivo: Describió fenómenos sociales o clínicos en una circunstancia temporal y geográfica determinada, aquí los términos claves son temporal y geográfico, porque los hechos o acontecimientos, descubiertos en el nivel exploratorio tienen fueron enmarcados en un espacio geográfico y temporal, las características descritas para una población no necesariamente son iguales para otra población y también cambian con el tiempo; por esta razón, los estudios descriptivos siempre deben tener una delimitación temporal y geográfica. Su finalidad, por tanto, es describir a la población o estimar parámetros a partir de una muestra, considerando que el objeto de estudio siempre es la población. (Wale, 2016)

Por medio del uso de este recurso investigativo como es el nivel descriptivo se detalló las problemáticas dentro del área de tesorería en el desarrollo de sus actividades administrativas al no contar con un sistema de gestión por procesos, fué por ello necesario el diseño del sistema de gestión por medio del cual se analizaron, detallaron los procesos actividades necesarios a fin de tener óptimos resultados administrativos

2.3. Diseño de investigación

Investigación no experimental: Establecer básicamente relaciones causa-efecto más específicamente, cuando se desea estudiar como una variable independiente causa modifica una variable dependiente efecto. (Ramón, 2000)

En secuencia a los descrito en el apartado enfoque de investigación para la obtención de resultados en la presente tesis se utilizó el diseño experimental puesto que las variables identificadas como diseño se controlaron y se manipularon por parte del investigador, para el desarrollo de la investigación se observó los fenómenos a estudiar en su ambiente, obteniendo los datos y se aplicaron las estrategias que fueron analizados y posteriormente comprobados los resultados de la hipótesis planteada.

Transversal: Es un método no experimental que permitieron recoger y analizar los datos en un momento determinado, es muy usada en ciencias sociales, teniendo como sujeto a una comunidad humana determinada frente a otros tipos de investigaciones, como las longitudinales, la transversal limita la recogida de información a un periodo. (Montano, Definición de transversal., 2017)

Una vez descrita la terminología investigación transversal la misma permitió la aplicación de encuestas al personal de la unidad de tesorería ya que eligió un objetivo de estudio que fue diseñar y aplicar un sistema de gestión de procesos con la finalidad de obtener una mejor gestión administrativa con servicios de calidad y eficiencia que beneficie al área y entorno.

2.3.1. Según la manipulación de la variable independiente

Mediante la utilización de la investigación aplicada el cual permitió identificar y conocer las actividades repetitivas, no imprescindibles al momento de realizar la gestión o actividades administrativas para de esta forma diseñar un sistema de gestión por procesos enmarcados en un diagrama que muestre paso a paso la ejecución óptima de las actividades sin inconvenientes ni

interrupciones que causen retrasos en la gestión mismas que son realizadas por parte de cada uno de los involucrados en el área de tesorería.

2.4. Tipo de estudio

A fin de realizar un adecuado trabajo investigativo se utilizó lo siguientes:

Investigación: Documental: Es la construcción del conocimiento dentro de un proceso mayor de investigación y, por supuesto, de ordenamiento de ideas implica complejidades que requiere ser abordadas con claridad; no hacerlo, repercute en los resultados de la investigación. (Sánchez, 2018)

Se realizó durante el desarrollo de la tesis propuesta la recopilación adecuada de datos misma que proviene de revistas, artículos científicos, además de varios documentos de la web que permitieron re-descubrir hechos a fin de establecer alternativas y estrategias de solución para los problemas encontrados.

Investigación: de Campo

Asume las formas de la exploración y la observación del terreno, la encuesta, la observación participante y el experimento. El trabajo de campo se apoya en los documentos para la planeación del trabajo y la interpretación de la información recolectada por otros medios. (Gomez 2. A., 2015)

Se recolectó la información directa real y completa mediante la utilización de encuestas y entrevistas aplicadas al personal del subproceso de tesorería mismas que fueron validadas y tabuladas, información obtenida del área de tesorería de la Ilustre Municipalidad de Riobamba relacionados a los procesos utilizados en dicha área y si se han obtenido beneficios en caso de existir.

2.5. Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

2.5.1. Población

En la investigación planteada se utilizó un tipo de población:

La totalidad del personal que forma parte y trabaja en el subproceso de tesorería fueron 7 funcionarios debido al tamaño de su población la cual es pequeña se trabajó con toda la población.

La Ilustre Municipalidad de Riobamba específicamente el área de tesorería está integrada por un total de 7 personas quienes forman parte de los funcionarios administrativos.

Tabla 4-2: Población personal administrativo

Estrato	Cantidad
Jefe del subproceso de tesorería	1
Técnico elaboración de procesos de adquisición.	1
Contador 1	1
Contador 2	1
Auxiliar de contabilidad.	1
Inspector	1
Secretaria	1
TOTAL	7

Fuente: Área de tesorería de la Ilustre Municipalidad de Riobamba
Realizado Por: Guallan, 2021

2.5.2. *Muestra*

Muestra: Parte de una población que en base a un cálculo se la determina y que es fundamental para la obtención de la información en ella se realizó las mediciones u observaciones de las variables de estudio. (Lalangui, 2017)

En esta investigación no se calculó la muestra, debido a que la población es pequeña 7 funcionarios administrativos del área de tesorería debido al tamaño de su población se trabajó con toda la población.

2.6. **Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

2.6.1. *Métodos*

Los métodos que se utilizaran son:

Método deductivo: Es una estrategia de razonamiento empleada para deducir conclusiones lógicas a partir de una serie de premisas o principios, identificación de reglas, patrones y sucesos que puedan ser considerados importantes a la hora de prevenir posibles inconvenientes al ejecutar un procedimiento de manera adecuada para que de esta manera no se impida el correcto cumplimiento de los objetivos planteados por la institución. (David, ciencia, 2019)

Mediante el presente trabajo de titulación se analizó la información obtenida ya que el estudio a realizar fué una práctica científica partiendo de la evaluación de los procesos administrativos para obtener resultados y posteriormente plantear recomendaciones para la solución de los problemas expuestos.

2.6.1.1 Método hipotético

Tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia, en el caso de que se considere método específico dentro del método empírico analítico. (Bacon, 2015)

El presente trabajo investigativo basado en este método permitió la observación respecto a las razones por las cuales el área de tesorería no cuenta con un sistema de gestión por procesos adecuado y técnico para cumplir con los objetivos de la Ilustre Municipalidad de Riobamba y así diseñar un sistema de procesos efectivo a fin de mejorar la gestión y el servicio.

2.6.2. Técnicas

Se utilizaron las siguientes técnicas mismas que fueron aplicadas al área administrativa del subproceso de tesorería las cuales son:

Observación: Permite la evaluación de los recursos utilizados, métodos aplicados y personal responsable en la ejecución de las actividades y así evaluar el producto final de cada uno de los involucrados.

Encuesta: Una encuesta es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población. (Galindo, 2011)

Se aplicó esta técnica al personal administrativo en un total de 7 funcionarios quienes laboran dentro del área de tesorería a fin de obtener información pertinente confiable y concreta mediante la aplicación de una encuesta.

Entrevista: Entrevista es un intercambio de ideas u opiniones mediante una conversación que se da entre dos o más personas. Todas las personas presentes en una entrevista dialogan sobre una cuestión determinada. (Raffino., 2020)

Mediante la entrevista se recopiló datos es decir la información referente a los procesos y las actividades realizadas a diario se obtuvo información para el diseño del sistema de gestión de procesos.

2.6.3. Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron en el desarrollo del Sistema de Gestión por Procesos para el subproceso de tesorería fueron:

Fichas de Observación: Las cuales están constituidas por procesos diagramados, fichas de procesos, fichas de indicadores y documentos obtenidos durante el transcurso de la investigación.

Cuestionario: Es el conjunto de preguntas previamente diseñadas para ser contestadas por la misma persona o por el aplicador, pero a partir de las respuestas otorgadas por la persona que responde. (Sampieri, 2016)

Para el desarrollo del trabajo de titulación se aplicaron preguntas, para así recabar información del personal del área de tesorería.

2.6.4. Procedimientos

Los procedimientos empleados en esta investigación fueron los siguientes:

- Recopilación de información bibliográfica referente a entidades del sector público y su administración.
- Estudio de las actividades ejecutadas en el subproceso de tesorería.
- Análisis de métodos utilizados en cada uno de los procesos o actividades realizadas
- Identificación de responsables en el desarrollo de las actividades
- Identificación de recursos utilizados en cada uno de los procesos.
- Determinar el producto final de cada una de las actividades asignadas y ejecutadas por el personal administrativo de tesorería.
- Aplicación y diseño de encuestas en el área.

- Resultados e interpretación de datos elaboración de flujograma del sistema de gestión por procesos.

2.6.5. *Análisis de datos*

Una vez desarrollada la encuesta cuyo cuestionario se basó en preguntas cerradas, posteriormente se realizó los respectivos análisis donde se empleó la escala de Likert a través de la cual se midió el grado de satisfacción y se logró la solución del análisis de resultados obtenidos.

2.7. Ideas a defender

El diseño del sistema de gestión por procesos para Ilustre municipalidad de Riobamba en el área de tesorería, contribuirá al mejoramiento de Gestión Administrativa.

2.8. Variable independiente.

Diseño de Gestión por procesos.

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS DE INVESTIGACIONES Y DISCUSIÓN

3.1. Resultados

Al determinar los resultados de nuestra investigación se realizó las respectivas encuestas al personal de la Dirección Administrativa de GADMR en el área de tesorería, posteriormente se llevó a cabo la tabulación de cada una de las preguntas con sus respuestas, conjuntamente se adjuntaron los anexos y sus resultados se muestran posteriormente con su análisis.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de acuerdo a cada pregunta evaluado.

3.1.1. Encuestas aplicadas al personal de tesorería GADMR

Pregunta N° 1: ¿Conoce las funciones o actividades a usted asignadas dentro del área de tesorería?

Tabla 5-3: Tabulación de pregunta 1.

Alternativas	N° de encuestados	Porcentaje
SI	6	86%
NO	1	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Guallan, A. 2021

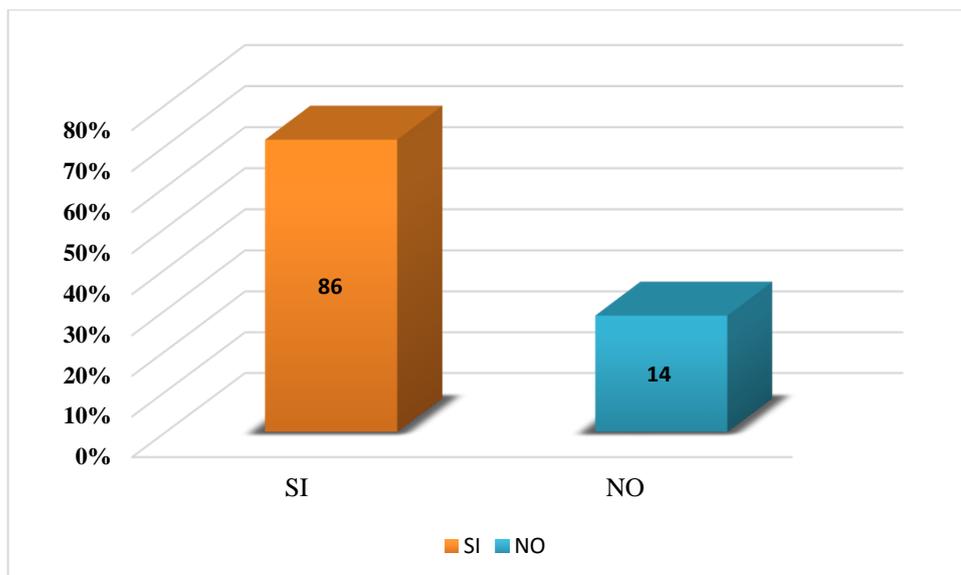


Gráfico 5-3. Actividades asignadas dentro del área de tesorería.
Realizado por: Guallan, A. 2021

Análisis: De 7 encuestados que corresponden al 100% del personal administrativo, el 86% asume conocer las funciones asignadas para la Dirección Administrativa de la tesorería mientras que el 14% manifiesta no conocer las funciones en su totalidad, por lo que es importante analizar sobre la existencia de este tipo de herramientas e instrumentos para lograr un correcto desarrollo de las actividades y procesos asignados a cada persona.

Pregunta N° 2: ¿El área de tesorería trabaja en función del cumplimiento de objetivos planteados?

Tabla 6-3: Tabulación de pregunta 2.

Alternativas	N° de encuestados	Porcentaje
SI	5	71%
NO	2	29%
TOTAL	7	100%

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Guallan, A. 2021

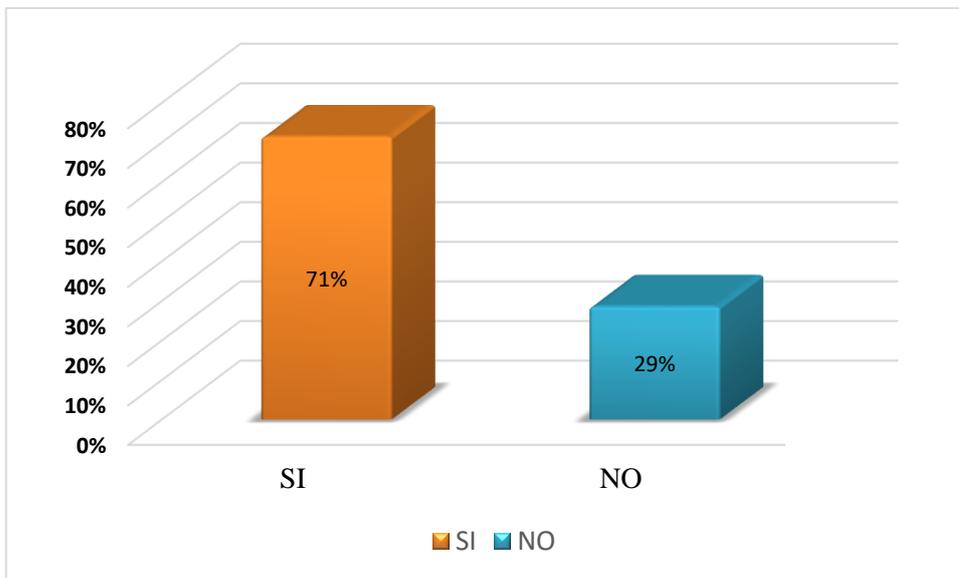


Gráfico 6-3. Cumplimiento de objetivos planteados
Realizado por: Guallan, A. 2021

Análisis: De 7 funcionario que corresponden al 100% del personal administrativo, el 71% trabaja en función de los objetivos de la institución, mientras que el 29% manifiesta no conocer los objetivos en su totalidad, por lo que es importante socializar sobre la existencia de este tipo de herramientas e instrumentos para lograr un correcto desarrollo de las actividades y procesos asignados a cada persona.

Pregunta N° 3: ¿Usted conoce si existe un sistema de gestión por procesos para la realización de las actividades en el área de tesorería?

Tabla 7-3: Tabulación de pregunta 3.

Alternativas	N° de encuestados	Porcentaje
SI	3	43%
NO	4	57%
TOTAL	7	100%

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Guallan, A. 2021

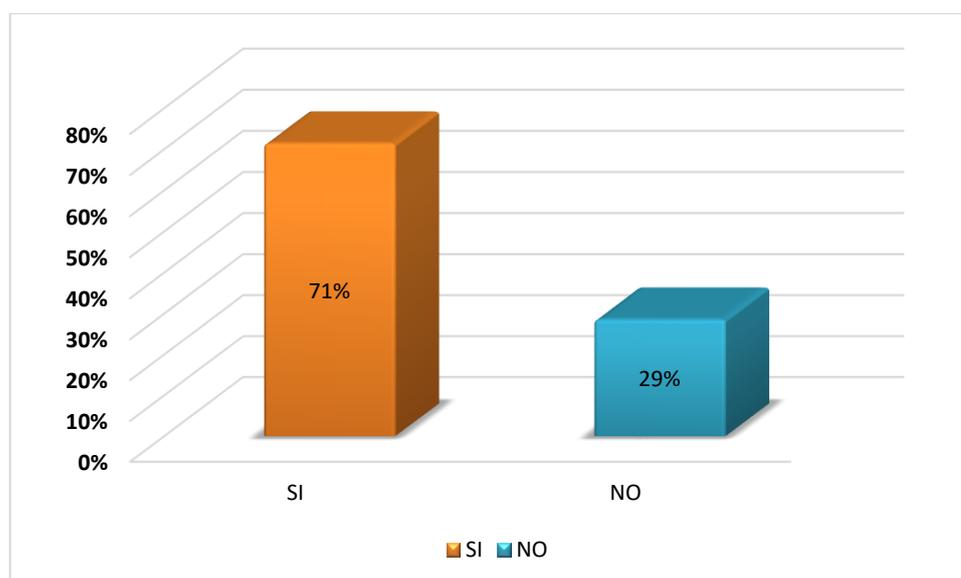


Gráfico 7-3. Conoce si existe un sistema de gestión por procesos.

Realizado por: Guallan, A. 2021

Análisis: De 7 personas encuestadas que corresponden al 100% del área administrativa el 43% manifiesta conocer de la existencia de un sistema de gestión por procesos, mientras que un 57% menciona no conocer de su existencia, por lo que es importante socializar sobre la existencia de este tipo de herramientas e instrumentos para lograr un correcto desarrollo de las actividades y procesos asignados a cada persona.

Pregunta N° 4: ¿Califique usted el impacto que tendría el diseño de un sistema de gestión por procesos para el área de tesorería?

Tabla 8-3: Tabulación de pregunta 4.

Alternativas	N° de encuestados	Porcentaje
Muy favorable	4	57%
Favorable	2	29%
Bueno	1	14%
Malo	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Guallan, A. 2021

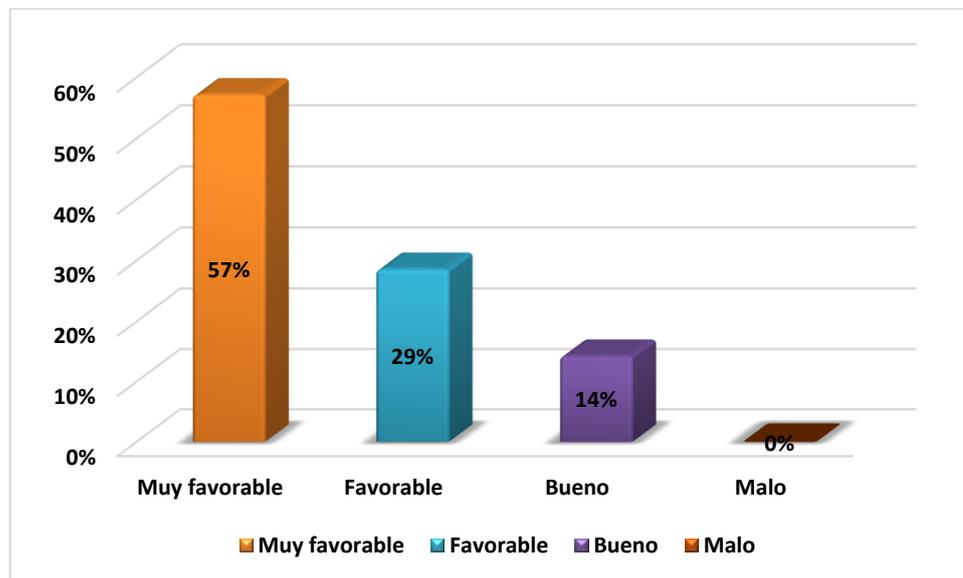


Gráfico 8-3. Impacto que tendría.
Realizado por: Guallan, A. 2021

Análisis: De 7 personas encuestadas que corresponden al 100% del área administrativa el 57% manifiesta que será muy favorable, mientras que el 29% menciona que será favorable y el 14% afirma que es bueno, por lo que es importante socializar sobre la existencia de este tipo de herramientas e instrumentos para lograr un correcto desarrollo de las actividades y procesos asignados a cada persona.

Pregunta N° 5: ¿Las actividades realizadas en el área de tesorería son calificadas en cuanto al nivel de cumplimiento?

Tabla 9-3: Tabulación de pregunta 5.

Alternativas	N° de encuestados	Porcentaje
SI	4	57%
NO	3	43%
TOTAL	7	100%

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Guallan, A. 2021

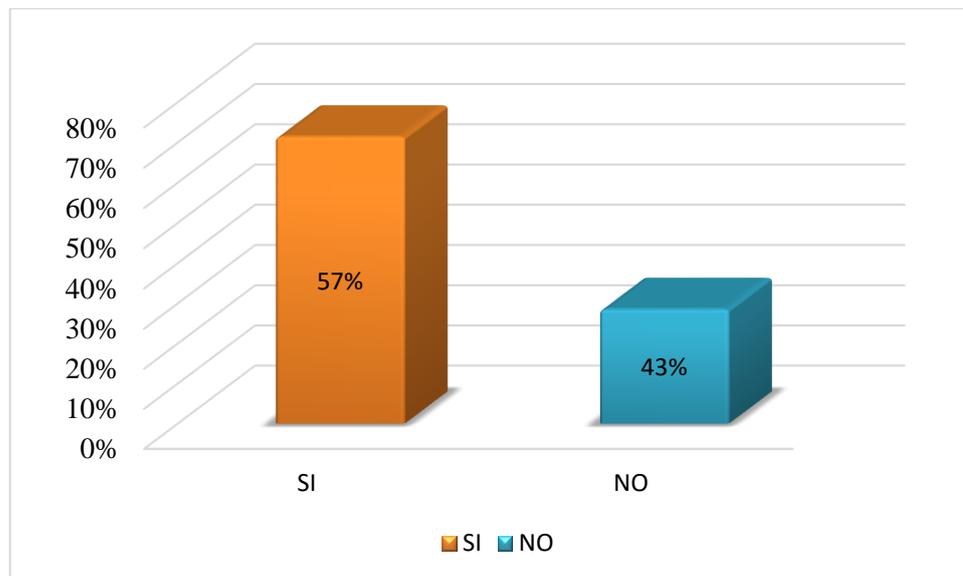


Gráfico 9-3. Nivel de cumplimiento
Realizado por: Guallan, A. 2021

Análisis: De 7 personas encuestadas que corresponden al 100% del área administrativa de municipio de Riobamba el 57% manifiesta conocer sobre los niveles de cumplimientos y las respectivas calificaciones, mientras que un 43% menciona no conocer en su totalidad, por lo que es importante socializar sobre la existencia de este tipo de herramientas e instrumentos para lograr un correcto desarrollo de las actividades y procesos asignados a cada persona.

Pregunta N° 6: ¿Sabe usted los resultados que tienen el adecuado o inadecuado cumplimiento de las actividades realizadas por su persona dentro de área de tesorería?

Tabla 10-3: Tabulación de pregunta 6.

Alternativas	N° de encuestados	Porcentaje
SI	3	43%
NO	4	57%
TOTAL	7	100%

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Guallan, A. 2021

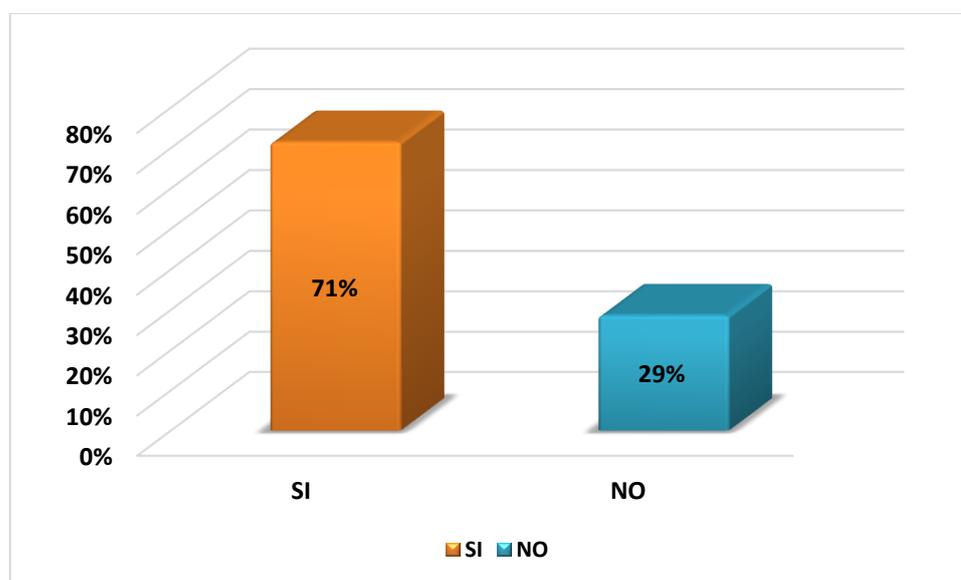


Gráfico 10-3: Funciones o actividades a usted asignadas

Realizado por: Guallan, A. 2021

Análisis: De 7 personas encuestadas que corresponden al 100% del área administrativa de municipio de Riobamba el 43% manifiesta conocer sobre funciones o actividades asignadas para el cumplimiento de los objetivos planteados, mientras que un 57% menciona no conocer en su totalidad, por lo que es importante socializar sobre la existencia de este tipo de herramientas e instrumentos para lograr un correcto desarrollo de las actividades y procesos asignados a cada persona.

Pregunta N° 7: ¿Cree usted que el tiempo asignado para el cumplimiento de sus actividades dentro del área de tesorería permiten la realización de dichas actividades de manera eficiente?

Tabla 11-3: Tabulación de pregunta 7.

Alternativas	N° de encuestados	Porcentaje
SI	4	57%
NO	3	43%
TOTAL	7	100%

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Guallan, A. 2021

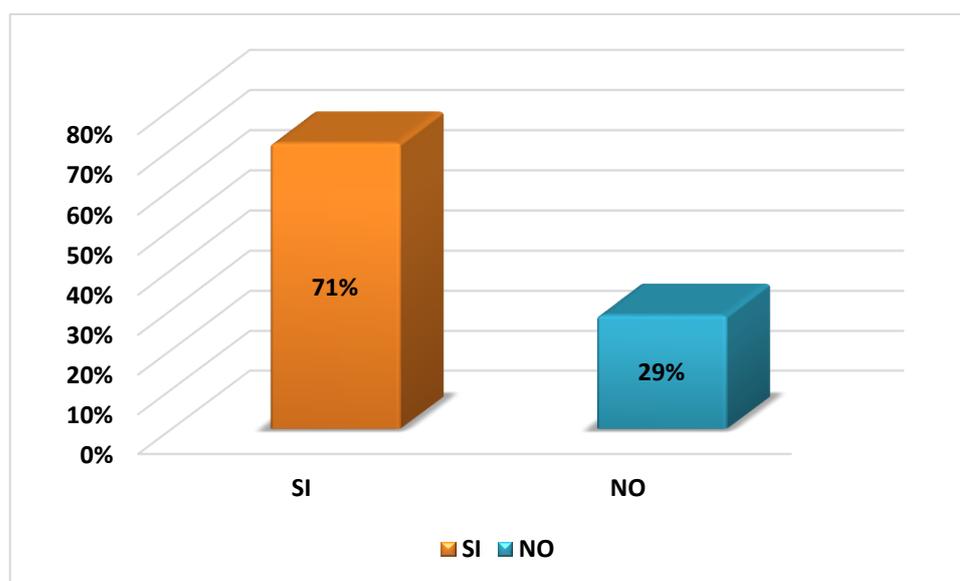


Gráfico 11-3. Cumplimiento de sus actividades dentro del área de tesorería
Realizado por: Guallan, A. 2021

Análisis: De 7 personas encuestadas que corresponden al 100% del área administrativa de municipio de Riobamba el 57% manifiesta conocer el cumplimiento de las actividades asignadas para cumplir con eficiencia, mientras que un 43% menciona no conocer dichas actividades, por lo que es importante socializar sobre la existencia de este tipo de herramientas e instrumentos para lograr un correcto desarrollo de las actividades y procesos asignados a cada persona.

Pregunta N° 8: ¿Realiza usted actividades administrativas adicionales a las de las funciones a usted ya asignadas dentro del área de tesorería?

Tabla 12-3: Tabulación de pregunta 8.

Alternativas	N° de encuestados	Porcentaje
SI	5	71%
NO	2	29%
TOTAL	7	100%

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Guallan, A. 2021

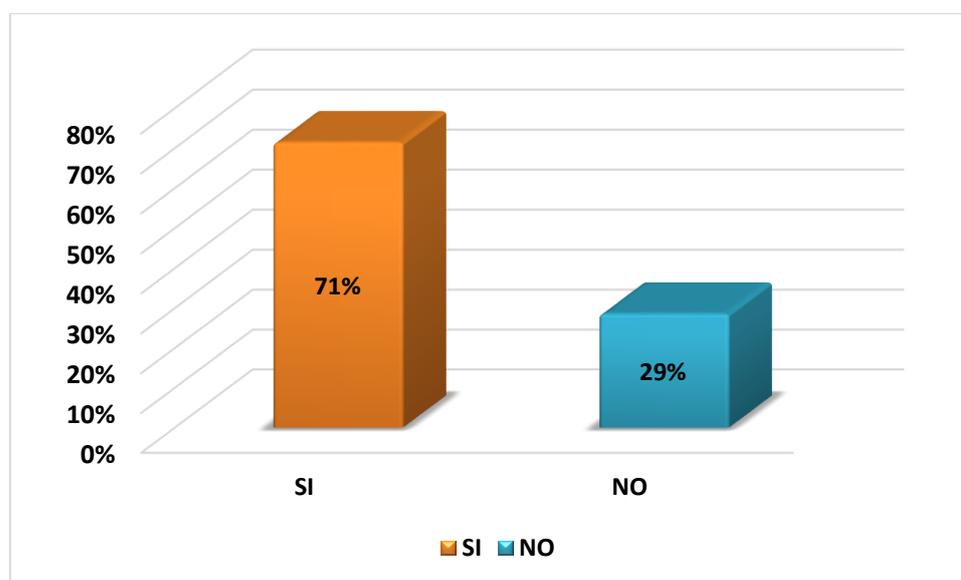


Gráfico 12-3. Realiza usted actividades administrativas adicionales
Realizado por: Guallan, A. 2021

Análisis: De 7 personas encuestadas que corresponden al 100% del área administrativa de tesorería, municipio de Riobamba el 71% manifiesta conocer que hay que realizar actividades administrativas adicionales, mientras que un 29% menciona no conocer dichas actividades a cumplir, por lo que es importante socializar sobre la existencia de este tipo de herramientas e instrumentos para lograr un correcto desarrollo de las actividades y procesos asignados a cada persona.

Pregunta N° 9: ¿Usted cree que los procesos actividades realizados por el personal administrativo del área de tesorería están bien definidos?

Tabla 13-3: Tabulación de pregunta 9.

Alternativas	Nº de encuestados	Porcentaje
SI	5	71%
NO	2	29%
TOTAL	7	100%

Fente: Investigación de campo
Realizado por: Guallan, A. 2021

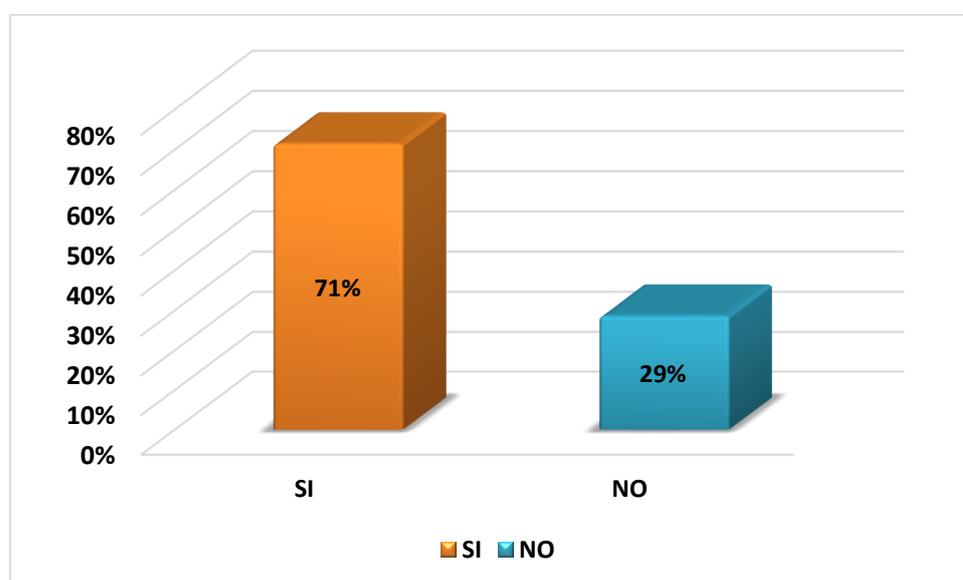


Gráfico 13-3. Están definidos adecuadamente las actividades.

Realizado por: Guallan, A. 2021

Análisis: De 7 personas encuestadas que corresponden al 100% del área administrativa de tesorería, municipio de Riobamba el 71% manifiesta que están definidos adecuadamente las actividades a realizar en dichas Áreas, mientras que un 29% menciona no conocer dichas actividades a cumplir, por lo que es importante socializar sobre la existencia de este tipo de herramientas e instrumentos para lograr un correcto desarrollo de las actividades y procesos asignados a cada persona.

Pregunta N° 10: ¿Para cumplir sus actividades en el área de tesorería depende del cumplimiento de otra persona?

Tabla 14-3: Tabulación de pregunta 10.

Alternativas	N° de encuestados	Porcentaje
SI	4	57%
NO	3	43%
TOTAL	7	100%

Fente: Investigación de campo
Realizado por: Guallan, A. 2021

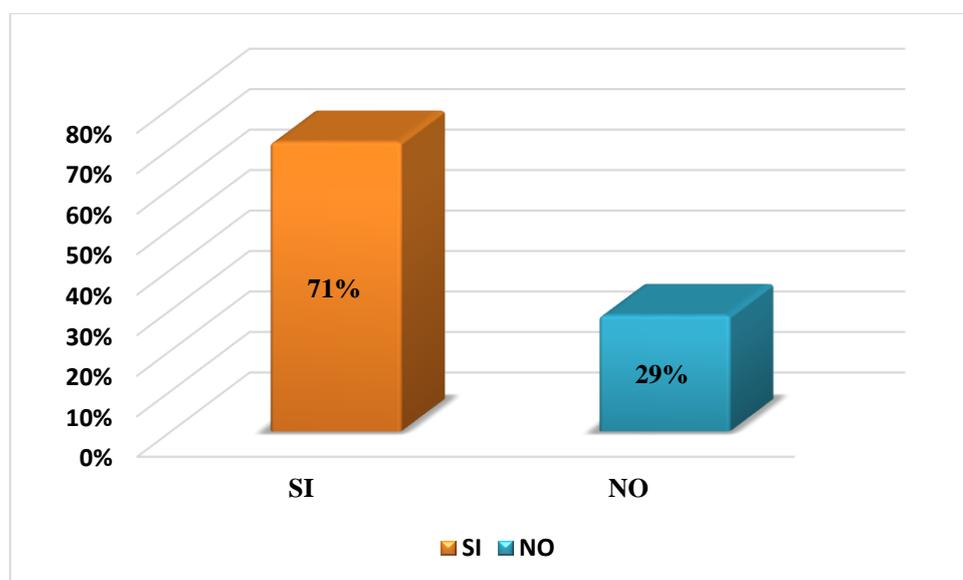


Gráfico 14-3. Dependencia del cumplimiento de otra persona
Realizado por: Guallan, A. 2021

Análisis: De 7 personas encuestadas que corresponden al 100% del área administrativa de tesorería, municipio de Riobamba el 57% manifiesta que depende del cumplimiento de las demás líneas para seguir con el siguiente proceso, mientras que un 43% menciona no conocer dichas actividades a cumplir, por lo que es importante socializar sobre la existencia de este tipo de herramientas e instrumentos para lograr un correcto desarrollo de las actividades y procesos asignados a cada persona.

Pregunta N° 11: ¿En el área de tesorería Existen inconvenientes respecto a tiempos de recepción de documentos, respuestas a solicitudes varias, envíos de documentación que retrasan sus actividades?

Tabla 15-3: Tabulación de pregunta 11.

Alternativas	N° de encuestados	Porcentaje
SI	5	71%
NO	2	29%
TOTAL	7	100%

Fente: Investigación de campo
Realizado por: Guallan, A. 2021

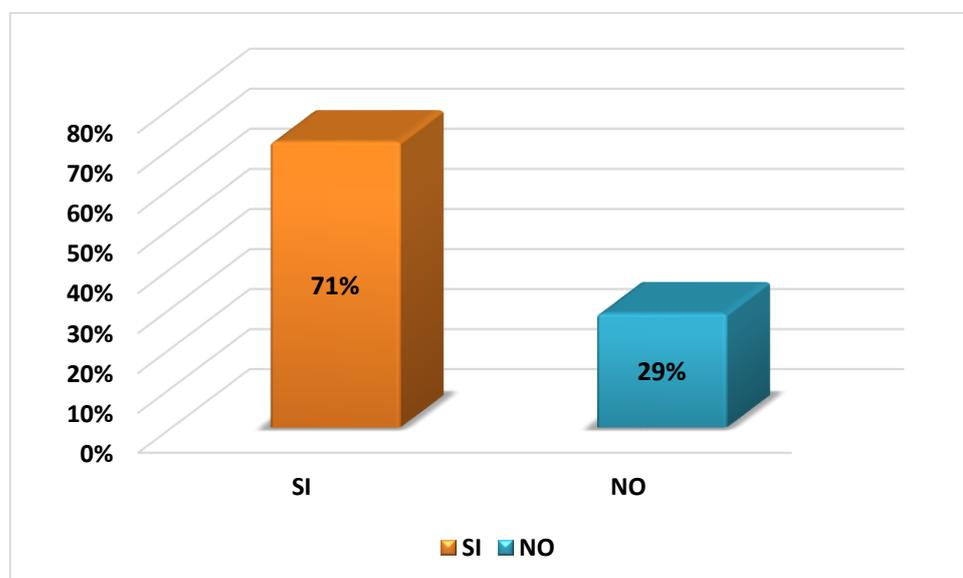


Gráfico 15-3. Inconvenientes respecto a tiempos

Realizado por: Guallan, A. 2021

Análisis: De 7 personas encuestadas que corresponden al 100% del área administrativa de tesorería, municipio de Riobamba el 71% manifiesta que hay inconvenientes al respecto con la recepción de documentos, respuestas a solicitudes de la ciudadanía, mientras que un 29% menciona no conocer dichas actividades a cumplir, por lo que es importante socializar sobre la existencia de este tipo de herramientas e instrumentos para lograr un correcto desarrollo de las actividades y procesos asignados a cada persona.

3.2. Discusión de resultados.

3.2.1. Análisis de la idea a defender

Al diseñar un sistema de gestión por procesos para el área de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal De Riobamba”, se logró despertar el interés y la aceptación del Ing.

David Larrea director del área de tesorería; mismo que tiene las expectativas de que con el sistema de gestión por procesos se empiece un cambio en términos de cultura organizacional y administrativa en cada área de la unidad de tesorería , además de que se dé un cambio en cuanto al desarrollo de las actividades a fin de optimizar la gestión administrativa.

El presente trabajo investigativo permitió establecer la teoría adecuada, identificar las actividades, diseñar el sistema de gestión por procesos en si la metodología para estructurar las actividades realizadas y documentar los procesos y procedimientos involucrados en la ejecución de las mismas para que la gestión administrativa pública se manejen bajo los principios de eficacia, eficiencia y calidad dispuesta en la Constitución de la República del Ecuador, y de esta manera cumplir con los objetivos de la municipalidad tomando como fundamento la eficiencia, eficacia, calidad en sus actividades para así contribuir con el crecimiento y desarrollo de la organización.

Por último, el diseño del sistema de gestión por procesos permitió que las actividades propias de tesorería sean realizadas en coordinación del personal administrativo mismos que trabajan en función al cumplimiento de cada proceso, cumpliendo con las actividades designadas a diario y así obtener un producto final” actividad cumplida sin error ni retraso”

Para su verificación, se ha aplicado encuestas al personal administrativo que trabajó dentro de área de tesorería, las encuestas se han realizado en base a un cuestionario previamente desarrollado además con el diseño del sistema de gestión por procesos para el área de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal De Riobamba, permitió un cambio de cultura organizacional a partir del director de tesorería, quién viabiliza y fomenta la documentación para el diseño del sistema de gestión por procesos en dicha área , a fin que las actividades se realicen de manera óptima y garantizar una adecuada gestión administrativa.

3.2.2. Discusión de resultados.

PREGUNTAS	RESPUESTAS					
	SI	NO	MUY FAVORABLE	FAVORABLE	BUENO	MALO
PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DE TESORERIA DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE RIOBAMBA						
1. ¿Conoce las funciones o actividades a usted asignadas dentro del área de tesorería?	6	1				
2. ¿ El área de tesorería trabaja en función del cumplimiento de objetivos planteados?	5	2				
3. ¿ Usted conoce si existe un sistema de gestión por procesos para la realización de las actividades en el área de tesorería?	3	4				
4. ¿ Califique usted el impacto que tendría el diseño de un sistema de gestión por procesos para el área de tesorería?			4	2	1	0
5. ¿ Las actividades realizadas en el área de tesorería son calificadas en cuanto al nivel de cumplimiento?	4	3				
6. ¿ Sabe usted los resultados que tienen el adecuado o inadecuado cumplimiento de las actividades realizadas por su persona dentro de área de tesorería?	3	4				
7. ¿ Cree usted que el tiempo asignado para el cumplimiento de sus actividades dentro del área de tesorería permiten la realización de dichas actividades de manera eficiente?	4	3				
8. ¿ Realiza usted actividades administrativas adicionales a las de las funciones a usted ya asignadas dentro del área de tesorería?						
9. ¿ Usted cree que los procesos actividades realizados por el personal administrativo del área de tesorería están bien definidos?	5	2				
10. ¿ Para cumplir sus actividades en el área de tesorería depende del cumplimiento de otra persona?	4	3				
11. ¿ En el área de tesorería Existen inconvenientes respecto a tiempos de recepción de documentos, respuestas a solicitudes varias, envíos de documentación que retrasan sus actividades?	5	2				
TOTAL PERSONAL DEL AREA DE TESORERIA DE MUNICIPIO DE RIOBAMBA						7

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guallan Alex 2021

Mediante la descripción anteriormente detallada referente a los resultados de las encuestas aplicadas con antelación al personal administrativo del área de tesorería tenemos los siguientes:

- Un 57% del personal administrativo del área de tesorería no conoce sobre la existencia de un sistema de gestión por proceso para el área está de acuerdo con el diseño de un manual de procedimientos, ya que dicen no contar aún con uno.
- Un 57% del personal administrativo del área de tesorería considera que el diseño de un sistema de gestión por procesos sería muy favorable ya que no cuenta con procesos para la realización de la gestión.
- Un 71% del personal detalla que realizan actividades adicionales a las ya asignadas esto ocasiona retrasos en el cumplimiento de las mismas a mas de que exista error en la ejecución de la gestión.

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

3.2.3. Verificación de la idea a defender

Tomando como fundamento cada una de las respuestas obtenidas en las encuestas aplicadas al personal administrativo del área de Tesorería, mismo que constó de once preguntas, dichas preguntas fueron direccionadas a la variable Independiente objeto de nuestra investigación: Diseño de un sistema de gestión por procesos, dando la como resultado respuestas cerradas.

Mediante la diversidad de respuestas otorgadas en la aplicación de las encuestas se realizó la tabulación, análisis e interpretación de resultados de manera adecuada, teniendo como resultado varios criterios de aceptación para la realización de presente trabajo investigativo, es importante indicar que el 100% de los encuestados siendo estos el personal administrativo del área de tesorería manifestaron en un 57% que sería de gran ayuda el diseño del sistema de gestión por procesos para el área de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba mejorando así el desarrollo de las actividades dentro de la misma logrando así mayor eficiencia y eficacia en la ejecución de un proceso o actividad.

Además, se pudo determinar que no todos los funcionarios administrativos del área de tesorería conocen los procedimientos actividades y objetivos planteados dentro de la misma y por ello es

de suma importancia el diseño de un sistema de gestión por procesos que garantiza el cumplimiento de actividades de manera efectiva y eficiente.

El área de tesorería brindará la información necesaria para la ejecución de la presente propuesta diseño de un sistema de gestión por procesos, por lo que se considera que la idea a aplicar es viable y se procedió a realizarla.

Una vez identificados los principales procesos dentro del área de tesorería así como también las acciones y secuencia de actividades, responsables, funciones, se establece que es de gran importancia el diseño de sistema de gestión por mediante el cual se detalla la secuencia organizada para el cumplimiento eficiente de cada actividad, fijar plazos o tiempos estimados para el cumplimiento de cada actividad para así mejorar las actividades y que sean estas desarrolladas con eficiencia y eficacia por parte del personal administrativo de cada proceso o actividad.

3.3. Propuesta

3.2.1. Título

Diseño de un proceso para mejorar las funciones de la Dirección de Gestión Administrativa GADMR.

3.3.1. Contenido de la propuesta

3.3.1.1. Datos generales de la empresa

Tabla 16-3: Datos de GADMR

Nombre comercial:	Gobierno Autonomo Descentralizado Municipal del Canton Riobamba
Actividad Económica:	Administración y supervisión de los asuntos fiscales aplicación de los sistemas tributarios recaudación de derechos e impuestos sobre bienes.
Dirección:	Provincia: Chimborazo Cantón: Riobamba Parroquia: Lizarzaburu Calles: Carabobo Intersección Colombia administración
Teléfono:	032966000
Representante legal:	Larrea Mancheno David Johann

Fente: Datos de la empresa

Realizado por: Guallan, A. 2022.

3.3.1.2. *Reseña histórica de la empresa*

El 19 de agosto de 1534 se reúne el primer cabildo del Ecuador, en el que se realiza el primer empadronamiento, dando como resultado la presencia de 68 vecinos de la ciudad, luego el mismo cabildo se reunirá por segunda vez el 28 de agosto del mismo año. En los siglos XIX y primeras décadas del XX el Municipio de Riobamba fue copartícipe de los abataques y transformaciones que sufrió la República y fue entidad protagónica de los acontecimientos más relevantes del Ecuador Colonial y Republicano.

Riobamba con el Municipio como orientador y guía de las acciones, tuvo una actitud protagónica del primer orden. La Provincia de Chimborazo fue el altavoz como micrófono instalado en los andes ecuatorianos para receptar y consolidar las grandes transformaciones. Las dos primeras décadas del siglo XX significaron para el Municipio de Riobamba dos etapas en que la filosofía liberal encontró terreno abonado para fecundas realizaciones. El Cabildo Riobambeño en forma decidida y con el prestigio y la presencia política de sus personeros colocaron a Riobamba en el tercer sitio de las ciudades ecuatorianas superada únicamente por la capital y nuestro puerto principal Guayaquil. En los albores de la Colonia fue la segunda ciudad.

En el orden material con el apoyo irrestricto y del municipio es la ciudad construyó la primera ciudadela como se llama en nuestro país a los barrios residenciales de las familias de alto poder económico. Las ciudadelas Bella Vista, Villa María, las primeras y más claramente las únicas en el país fueron las residencias vacacionales de las más poderosas familias guayaquileños. Estas barriadas fueron construidas con los adelantos propios de la época en ciudades europeas; una elegante avenida de doble vía con conexiones eléctricas subterráneas y cuando recién disponía nuestra ciudad de fluido eléctrico; dos arcos monumentales que aún imponen su elegancia y su presencia histórica en la ciudadela Bella Vista. El comercio entre Guayaquil y Riobamba, merced a la conexión con el ferrocarril, adquirió una gran altura. Familias del viejo mundo instalaron sus almacenes elegantes en nuestra ciudad los apellidos Bumacher, Rephani, Dahik, Torme, Bucarán, Mucarsel, Eljur, Mazur, Escalpel, etc.

Elevaron el nivel comercial con el apoyo del Municipio en colaboración con el gobierno representado por el ejecutivo provincial y el comandante de la Zona Militar porque Riobamba fue la plaza fuerte más importante de todo el Ecuador, la ciudad se levantaba extraordinariamente, la Sociedad Bancaria de Chimborazo se prueba fehaciente de la gran empujada de nuestra urbe; en el campo económico y de las instituciones crediticias. Todo esto merced al apoyo de los personeros del Municipio. Fueron los Ilustres Munícipes de las cuatro primeras décadas los que elevaron a esta urbe a su privilegiado sitio. La presencia del I. Municipio no tiene parangón. Fue

la primera y la única ciudad del Ecuador que disponía de un estadio cerrado y con una elegante tribuna que fue dinamitada a comienzo de la década del año 1980. Una de las primeras federaciones deportivas en el Ecuador comenzó a funcionar a comienzos de este siglo en amplios salones que la municipalidad entregó a los dirigentes deportivos de Riobamba equipados. Como primer alcalde fue designado el Sr. Gonzalo Dávalos Valdivieso, quien realiza una labor de la más y encomiástica, sustituido por el señor Alcides López. En el año de 1951 después de una contienda electoral entre el candidato Daniel León Borja frente al Dr. Edelberto Bonilla, el triunfo le favorece al Dr. Daniel León Borja quién cuenta con el apoyo del gobierno central, el Sr. Galo Plaza que demostró afecto a la ciudad y luego al Sr. Dr. José Mana Velasco Ibarra que dio su aporte ejemplarizador sirviendo a la ciudad. Transcurrida esta etapa ocupa la alcaldía el Sr. Fausto Cordovéz Chiriboga a quien lo sustituye el Dr. Humberto Gallegos. En el año de 1961 ocupa la alcaldía el Sr. Ing. Bolívar Chiriboga gestor de la obra del canal de riego, a quien le sucede el Ing. Abraham Romero el que termina sus funciones defenestrado por la nefasta dictadura que derrocó al Dr. Carlos Julio Arosemena Monroy. La dictadura de Román Castro y sus tres conmlitones designa alcalde al Dr. Arnaldo Merino, a este le sustituye el Dr. Augusto Alzamora, luego de estas dos administraciones tenemos la presencia en la silla alcaldicia de otro insigne riobambeño el Dr. Juan Vacacela Gallegos. Retoma al país el régimen constitucional y es electo alcalde el Dr. Raúl Zapater quien deja su cargo y le sustituye el Dr. Gilberto Marino y luego ocupa el Sr. Gonzalo Brito quién realizó una obra material. En 1971 se produce el derrocamiento del Dr. José Mana Velasco Ibarra por el triunvirato militar encabezado por el General Guillermo Rodríguez Lara, dictadura que realiza una obra cumbre en beneficio de la ciudad de Riobamba. La Junta Militar designo como alcalde al Dr. Fernando Guerrero Guerrero verdadero ejecutor de las grandes obras realizadas en la década del 70 en beneficio de Riobamba con sus obras fundamentales las más grandes realizadas desde la inolvidable administración del Ing. Bolívar Chiriboga. En los aledaños del final de la primera media década del siglo XX se inicia en Riobamba la nueva estructura municipal alcaldicia y analizar ligeramente las etapas de Ilustres varones que pasaron por el sillón alcaldicio dejando huellas de su impecable trayectoria. En la actualidad se encuentra en funciones de alcalde de Riobamba el Dr. Ángel Yáñez Cabrera a partir del 5 de enero del 2005 y actualmente continúa ejerciendo sus funciones hasta agosto del 2009 en donde se posesionarán las nuevas autoridades elegidas por la ciudadanía de Riobamba.

3.3.1.3. *Factibilidad*

Para la ejecución del presente propuesta de trabajo cuento con la colaboración de todo el personal de la Dirección de Gestión Administrativa de Tesorería GADMR, quienes ulteriormente serán los beneficiados del diseño de gestión por procesos que les permitirá conocer e identificar las funciones, responsabilidades y flujo de actividades que deben llevarse respectivamente de esta

manera optimizar tiempos y recursos en la realización de cada procedimiento asignado a los empleados además de lograr el cumplimiento de metas y objetivos.

3.3.1.4. *Base legal*

El Ilustre Municipio de Riobamba se rige a la Ordenanza No. 009-2018 donde nos muestra la autonomía funcional, la economía y la administración de las Municipalidades de acuerdo a los artículos 228 de la Constitución Política de la República del Ecuador y 16 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, además nos enuncia acerca de la estructura orgánica dividida en tres niveles: Directivo, Asesor, y Operativo donde se detalla cada uno de las dependencias.

3.3.1.5. *Políticas de gestión del GADMR*

Las Políticas de Gestión, se derivan de la Política de Calidad del GADMR, que es considerada como la política fundamental del sistema de gestión.

En el GADMR se han establecido las siguientes políticas de gestión que guían el accionar cotidiano de cada uno de los procesos y sus integrantes:

Tabla 17-2: Políticas de Gestión del GADMR

FORMULACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL GADMR	
PROCESOS A LOS QUE VAN DIRIGIDOS:	COMPROMISO
PROCESOS GOBERNANTES	<ul style="list-style-type: none"> • La administración del GADMR debe promover el desarrollo continuo de procesos de planificación, gestión y desarrollo con tendencias actuales en los ámbitos de la administración y el desarrollo territorial. • La comunicación del GADMR debe priorizarse al interior de la Institución Municipal y con instituciones multinacionales que tienen objetivos similares. • El Municipio debe mantener el liderazgo en los servicios de especialización municipal.

PROCESOS

AGREGADORES

DE VALOR

- El servicio debe ser pluralista para todos los grupos sociales, y debe generar cultura de calidad como un pilar fundamental para el desarrollo del cantón.

- El servicio a la ciudadanía debe impulsar líneas de innovación tecnológica, transferencia y tendientes a comprender la problemática social, habitabilidad y a la vez de generar alternativas de solución.

- El servicio debe incluir acciones de vinculación con la colectividad.

- El GADMR debe ofrecer incentivos a los mejores empleados y trabajadores.

- Las actividades de comunicación deben promocionar constantemente la oferta de nuevos servicios en función de las necesidades de la sociedad.

- El funcionamiento del GADMR se debe sustentar en planes, programas y proyectos de corto, mediano y largo plazo.

- La administración del talento humano debe ofrecer y cumplir estabilidad tanto a los usuarios internos como a los usuarios externos.

- Para el ingreso se debe dar prioridad al personal que cumpla con los perfiles detallados en el presente manual.

- La asignación de cargos se realizará en función del perfil de competencias de los funcionarios.

- El talento humano debe estar comprometido, motivado y ser del más alto nivel profesional.

PROCESOS

HABILITANTES DE

APOYO

- El GADMR debe establecer y cumplir planes de capacitación continua de los empleados, trabajadores y personal administrativo.

- Las Tecnologías de Información y Comunicación, Tics deben tener prioridad en la asignación de recursos.

- La gestión de recursos materiales se debe fundamentar en la estricta observancia de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento General.

**PROCESOS
HABILITANTES DE
ASESORÍA**

- La asignación de los recursos financieros debe estar en función de la Planificación Estratégica, Planes Operativos Anuales y de los proyectos en vigencia.
- La asignación de los recursos financieros así como el cumplimiento de las obligaciones contraídas deben ser eficientes y oportunas.
- La gestión documental debe proyectar una tendencia a la seguridad, desburocratización administrativa y cero papeles.
- La gestión de auditoría interna debe guardar concordancia con lo establecido en las políticas nacionales y sus normas internas.
- La orientación jurídica debe ser multidisciplinaria y estar en función de las necesidades de la gestión.
- La comunicación del GADMR debe promocionar la imagen de liderazgo en el campo de la profesionalización y especialización de los servicios Municipales.

Fente: Formulación de políticas
Realizado por: Guallan,

3.3.1.6. *Misión y visión institucional*

Misión del GADMR

“El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba es una persona jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y tesorería que formula y ejecuta los planes de desarrollo y ordenamiento territorial, cuya finalidad es promover el desarrollo económico y sustentable del territorio; aplicando políticas ambientales, fortaleciendo los consejos de seguridad y protección integral, patrocinando la cultura, artes, actividades deportivas y recreativas a través de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas que permitan articular esfuerzos y optimizar recursos; bajo los principios de transparencia, respeto, solidaridad, equidad y trabajo en equipo.”

Visión del GADMR

“El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba, fortalecido, líder, eficiente y eficaz que promueva el ordenamiento territorial y la seguridad ciudadana, desarrollo económico, ambiental y social, mejorando la calidad de vida de la población a través de la dotación de servicios básicos, infraestructura, vialidad, generación de empleo, respetando la cultura y el ambiente, con un sistema democrático de participación ciudadana que propicie la integración de la comunidad con su Gobierno Municipal.”

3.3.1.7. Valores del GADMR

El Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba, como parte de su Planificación Estratégica ha identificado los siguientes valores:

- a) **Solidaridad.** - Es el sentimiento por el cual las personas se sienten y reconocen unidas como parte de un todo, compartiendo las mismas responsabilidades, derechos, obligaciones y objetivos.
- b) **Tolerancia.** - Es la capacidad de aceptar los asuntos con los que no necesariamente se está de acuerdo.
- c) **Socialización.** - Es la difusión y participación de los aspectos inherentes al funcionamiento del GADMR.
- d) **Integridad.** - Es asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal y profesional por todos los ámbitos de los servicios municipales del GADMR.
- e) **Honestidad.** - Es una cualidad humana consistente en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad, libertad y justicia.
- f) **Disciplina.** - Es la observancia de las leyes y ordenamientos de la normativa que rige al GADMR.
- g) **Respeto.** - Es la interacción con los usuarios, proveedores, público en general y al interior del GADMR, observando las elementales normas de cortesía y amabilidad.
- h) **Liderazgo.** - Es la capacidad de influir positivamente en fines de interés institucional a través de un adecuado proceso de comunicación.
- i) **Responsabilidad.** - Es tomar o aceptar decisiones y asumir el resultado de ellas, lo mismo de sus actos no intencionados, buscando el bien común y procurando que otras personas hagan lo mismo.
- j) **Honor.** - Es una cualidad moral que deben cultivar los miembros del GADMR para cumplir con los deberes propios respecto al prójimo y a uno mismo.

k) **Lealtad.** - Es la adhesión a los valores institucionales, aceptando los vínculos implícitos para el logro de la misión y visión del GADMR

3.3.1.8. *Organigrama por procesos del GADMR.*

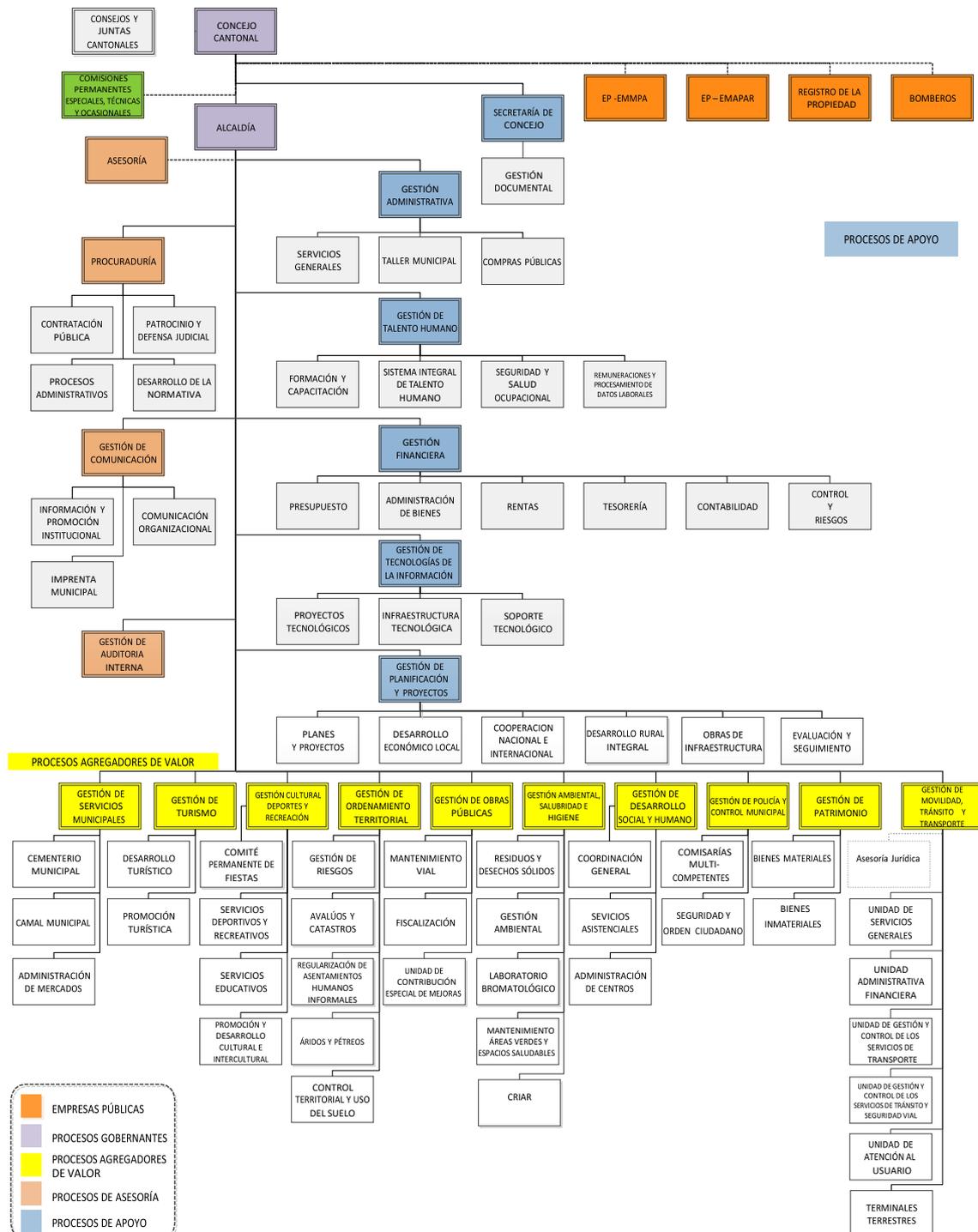


Gráfico 16-3. Organigrama por procesos
Fuente: Obtenido en GADMR

3.3.1.9. Análisis del entorno matriz FODA

Por medio del siguiente análisis mismo que fué resultado de la aplicación de encuestas y la obtención de información referente a la ejecución de actividades mediante la entrevista directa a cada una de las áreas dentro de tesorería.

Tabla 18-3: Matriz FODA del área de tesorería.

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Personal administrativo con título de tercer nivel.	1	Falta de un sistema de gestión por procesos. manual de procesos y funciones.
2	Personal capacitado.	2	Actualmente existe a modalidad de teletrabajo.
3	Excelente clima laboral.	3	Personal que solicita días de permiso en días y fechas de mayor trabajo.
4	Liderazgo en el ejercicio de sus actividades.	4	Falta de compromiso para la realización de las actividades de manera eficiente.
5	Personal joven con nuevos conocimientos.	5	Sobrecarga de actividades.
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Personal que puede desempeñarse en áreas afines.	1	Designación de nuevas actividades con plazos limitados sin considerar la importancia de la actividad.
2	Adquirir conocimientos para manejo de programas informáticos en área específica.	2	Personal que ingrese con área de formación diferente a la requerida.
3	Ascenso por buen desempeño laboral.	3	Disminución de personal administrativo por cambios de gestión.
4	Mejoramiento y ajustes a los procesos y procedimientos.	4	No contar con los recursos necesarios para realizar las actividades.

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Guallan, Alex, 2021

Pasos para el diseño del sistema de gestión por procesos para el área de tesorería del gobierno autónomo descentralizado Municipal de Riobamba.

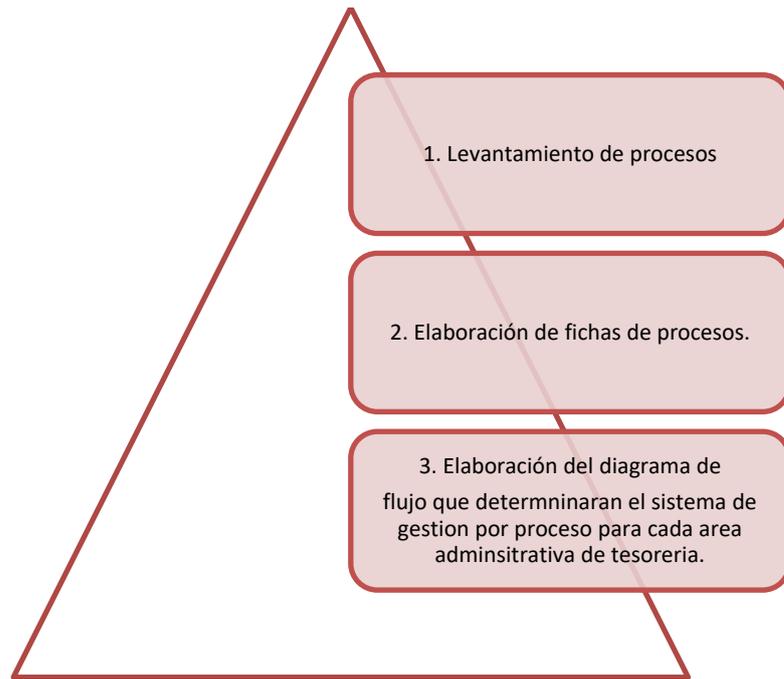


Gráfico 17-3. Investigación de campo
 Realizado por: Guallan, Alex,2021

3.3.1.10. *Levantamiento de Información de los procesos*

Para el levantamiento de procesos se lo realizó con la respectiva carta de auspicio remitida por el Señor Alcalde, en secuencia cronológica con a respectiva planificación de actividades a cada una de las áreas administrativas de tesorería, por lo que procedí a realizar las encuesta y la toma de notas del desarrollo de los procesos o actividades que realizan en la empresa, y en base a la información obtenida proceder a diseñar el sistema de gestión por procesos.

Se pudo determinar que existen varias actividades repetitivas, por lo que es importante la identificación clara, adecuada y precisa de los procesos para el diseño de sistema de gestión por procesos.

Mediante el siguiente detalle se describen los procesos de cada uno de los funcionarios dentro de área de tesorería mismos que actualmente se encuentran de manera generalizada como se detalla:

3.3.1.11. *Actividades o procesos del área de tesorería*

1. Mantener bajo custodia los títulos de crédito, especies valoradas y más valores a su cargo.
2. Enviar a Contabilidad los comprobantes por depósitos bancarios, cheques girados y demás documentos pertinentes en forma oportuna y sistemática.
3. Informar diariamente sobre los resultados generados en el parte diario del movimiento de

- caja a la Dirección General de Gestión Financiera adjuntando documentos de respaldo.
4. Conferir certificaciones de no adeudar a la Municipalidad con las firmas pertinentes.
 5. Efectuar control y verificación de las recaudaciones municipales.
 6. Determinar y llevar un adecuado registro de ingresos, depósitos y egresos de dinero, especies valoradas y otros documentos de interés municipal.
 7. Prepara informes sobre garantías para mantener su vigencia.
 8. Depositar el efectivo y cheques recaudados en forma intacta e inmediata de conformidad con los reportes diarios de recaudación.
 9. Cumplir con el proceso de recuperación de cartera vencida, a través de la ejecución de la jurisdicción coactiva, para el cobro de Impuestos, tasas, contribuciones especiales de mejoras, multas, derechos, pagos ocasionados por sentencias ejecutoriadas proveídas por juez competente que obliguen a persona natural o jurídica a dichos pagos, garantías o pólizas de seguro por contratos o por cualquier otro concepto que constituyan título ejecutivo por medio del acto administrativo ejecutoriado que declare la obligación, otras obligaciones expresas y exigibles que consten en documentos que provengan del deudor o su causante y constituyan plena prueba contra él.

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

Tabla 19-3: Ficha de proceso

FICHA DE PROCESO	
PROCESO	Identificación clara del proceso (Nombre).
OBJETIVO	Que se intenta alcanzar con él.
RESPONSABLE	Área o departamento a cargo del proceso que involucra recursos.
ENTRADA	Razón por la que se inicia el proceso.
SALIDA	Resultado del proceso. (Producto, servicio, documentación)
RECURSOS	Aquellos que sirve para la ejecución del proceso.
INSUMOS	Aquellos que no sufren transformación.

Fuente: Investigación de campo.
Realizado por: Guallan,Alex,2021

3.3.1.12. Diagramas de flujo

Los procesos que se realizan en el área de tesorería de la ilustre Municipalidad de Riobamba están descritos de manera generalizada mismos que fueron detallados anteriormente en el apartado actividades o procesos del área de tesorería mismos que no cuentan con tiempos establecidos para el cumplimiento de los mismos, no cuentan con la designación de responsables para cada proceso, no tienen bien definido el producto alcanzado, no están delimitados los recursos necesarios para la ejecución de cada proceso además de no tener un objetivo claro al realizar la actividad por parte de ciertos funcionarios, no existe una distribución de actividades.

Bajo estos antecedentes procedo a realizar el administrativo los diagramas de flujo para cada proceso del área de tesorería por medio de los cuales representó gráficamente y de forma secuencial las actividades propias a realizar por cada funcionario de inicio a fin seguidamente se detalló la simbología que utilizó en la realización de los flujogramas.

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

Tabla 20-4: Simbología para la elaboración de diagramas de flujo

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

Fuente: Investigación de campo.
Realizado por: Guallan,Alex,2021

3.3.1.13. *La validación de procesos*

En el área de tesorería del gobierno autónomo descentralizado municipal de Riobamba se desarrolló en coordinación con cada una de las personas que son responsables de los procesos o actividades, con el objetivo de revisar, verificar validar y depurar (eliminar actividades repetitivas que causan demora) la información de cada uno de los procesos levantados y para de esta manera determinar el sistema de gestión por procesos.

Estructura del sistema de gestión por procesos

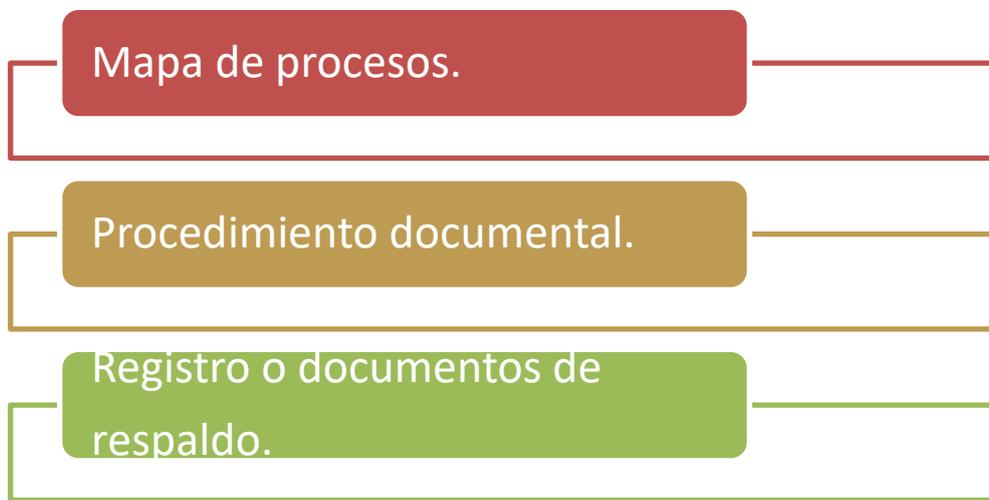


Gráfico 18-3. Estructura del sistema de gestión por procesos
Realizado por: Guallan, Alex,2021

El presente documento contiene la descripción detallada de cada una de las actividades que deben seguirse en la ejecución de las mismas optimizando tiempos recursos, involucrando al personal de la misma por lo que se enfatizó el trabajo en equipo, dicho de otra forma un mapa de procesos constituye un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos o actividades realizadas dentro del área de tesorería, el mapa de procesos da a conocer de manera general las actividades y personal involucrado dentro de cada actividad o proceso para el cumplimiento del mismo.

Para la elaboración del Mapa de Procesos para el área de tesorería del gobierno autónomo descentralizado municipal de Riobamba se realizó lo siguiente:

3.3.1.14. El sistema de gestión por procesos

El sistema de gestión por procesos detalla todos los pasos de manera organizada para la ejecución de cada uno de los procesos del área de tesorería descritas en las fichas de proceso, los diagramas de flujo.

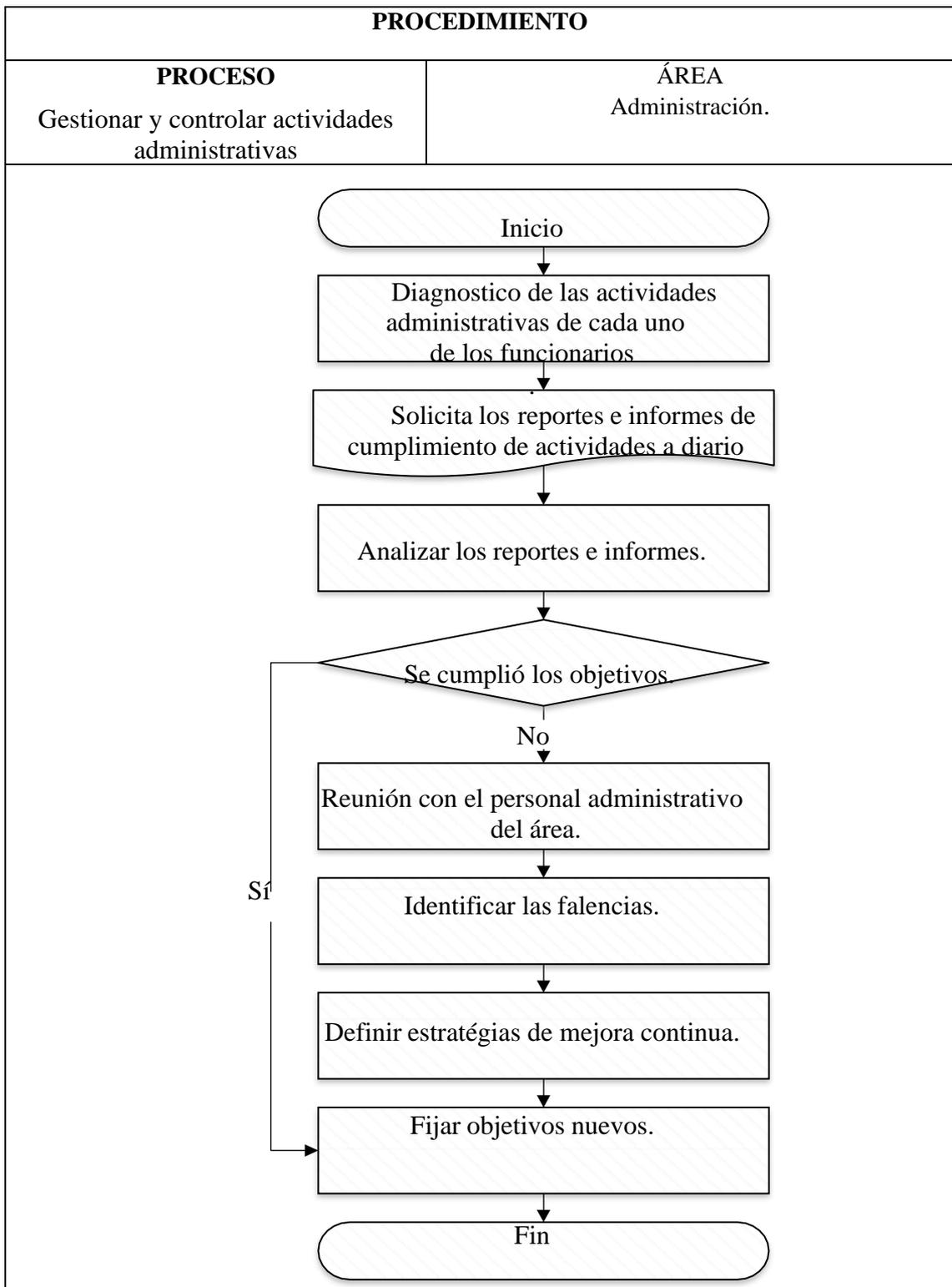
- **Sistema de Gestión por procesos 1**

Tabla 21-3: Proceso 1

 Municipio de Riobamba			NRO. DE HOJA 1 de 7
NOMBRE DEL PROCESO: Gestionar y controlar actividades administrativas designación de responsabilidades y la planificación respectiva. OBJETIVO DEL PROCESO: Tomar decisiones en base a los informes generados por parte de cada uno de los funcionarios. DENOMINACION DEL PUESTO: Jefe del área de tesorería RESPONSABLE: Ing. David Johann Larrea Mancheno LUGAR DE EJECUCION: ÁREA DE TESORERIA DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE RIOBAMBA			
ENTRADA	RECURSOS	ACTIVIDADES	SALIDA/PRODUCTO
Necesidad de Gestionar y controlar el cumplimiento de las actividades administrativas diarias realizadas por parte del personal a su cargo. Planificación	Revisión de reportes diarios referente a la ejecución de actividades mediante (informes de cumplimiento de manera documentada)	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza los informes diarios de cumplimiento de actividades del personal y toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal administrativo eficiente. • Desempeño de la Gestión en cumplimiento de objetivos generales. • Actividades planificadas cumplidas en tiempos y plazos determinados. • Trabajo colaborativo eficaz de área.

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Guallan, A. 2021

Tabla 22-5: Flujograma 1



Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Guallan, A. 2021

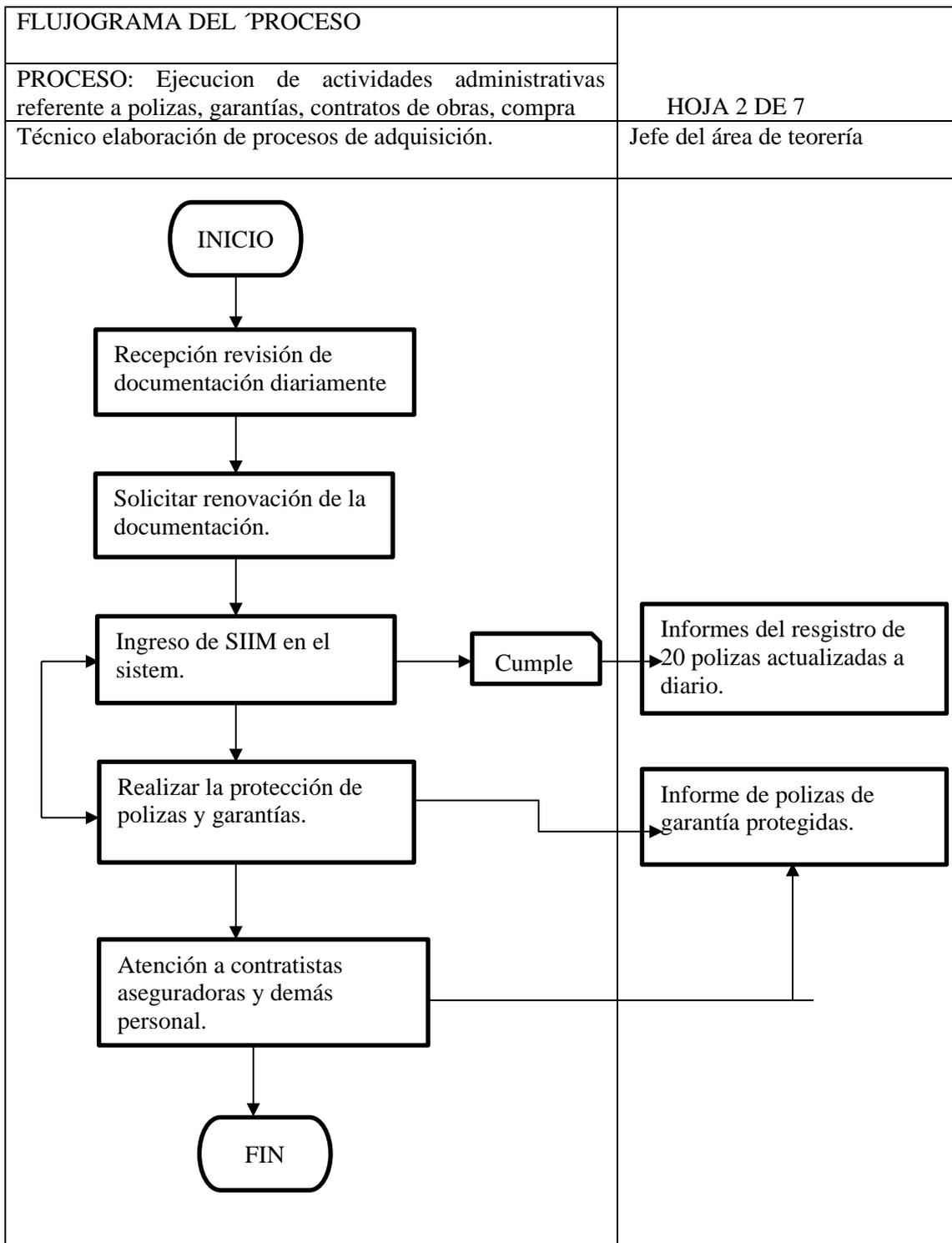
- Sistema de Gestión por procesos 2

Tabla 23-3: Proceso 2

			NRO. DE HOJA 2 de 7
<p>NOMBRE DEL PROCESO: Ejecucion de actividades administrativas referente a polizas.</p> <p>OBJETIVO DEL PROCESO: Generar informacion actualizada y sistematizada.</p> <p>DENOMINACION DEL PUESTO: Técnico elaboración de procesos de adquisición.</p> <p>RESPONSABLE: Ing. Carlos Arellano</p> <p>LUGAR DE EJECUCION: ÁREA DE TESORERIA DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE RIOBAMBA</p>			
ENTRADA	RECURSOS	ACTIVIDADES	SALIDA/PRODUCTO
Registro recepción y control de documentación respecto a Polizas Garantías Contratos de obras Compras realizadas por la Municipalidad	Documentación física integra generada a diario.	Manejo del sistema SIIM actualizacion del mismo con la informacion y documentación integra de soporte de soporte. Solicitar renovación de polizas actualizacion de las mismas Realizar la protección de polizas y garantías. Atención a contratistas aseguradoras y demás personal administrativo referente a pólizas, contratos de obras y compras.	Generar a diario el ingreso registro actualizado de 20 polizas. Informe de Poliza actualizadas. Informe de polizas de garantía protegidas. Mantener comunicación directa con los involucrados a fin de no tener retrasos de informacion ni mal ingresos de datos.

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Guallan, A. 2021

Tabla 24-3: Flujograma 2



Fuente: Investigación de campo
 Realizado por: Guallan, A. 2021

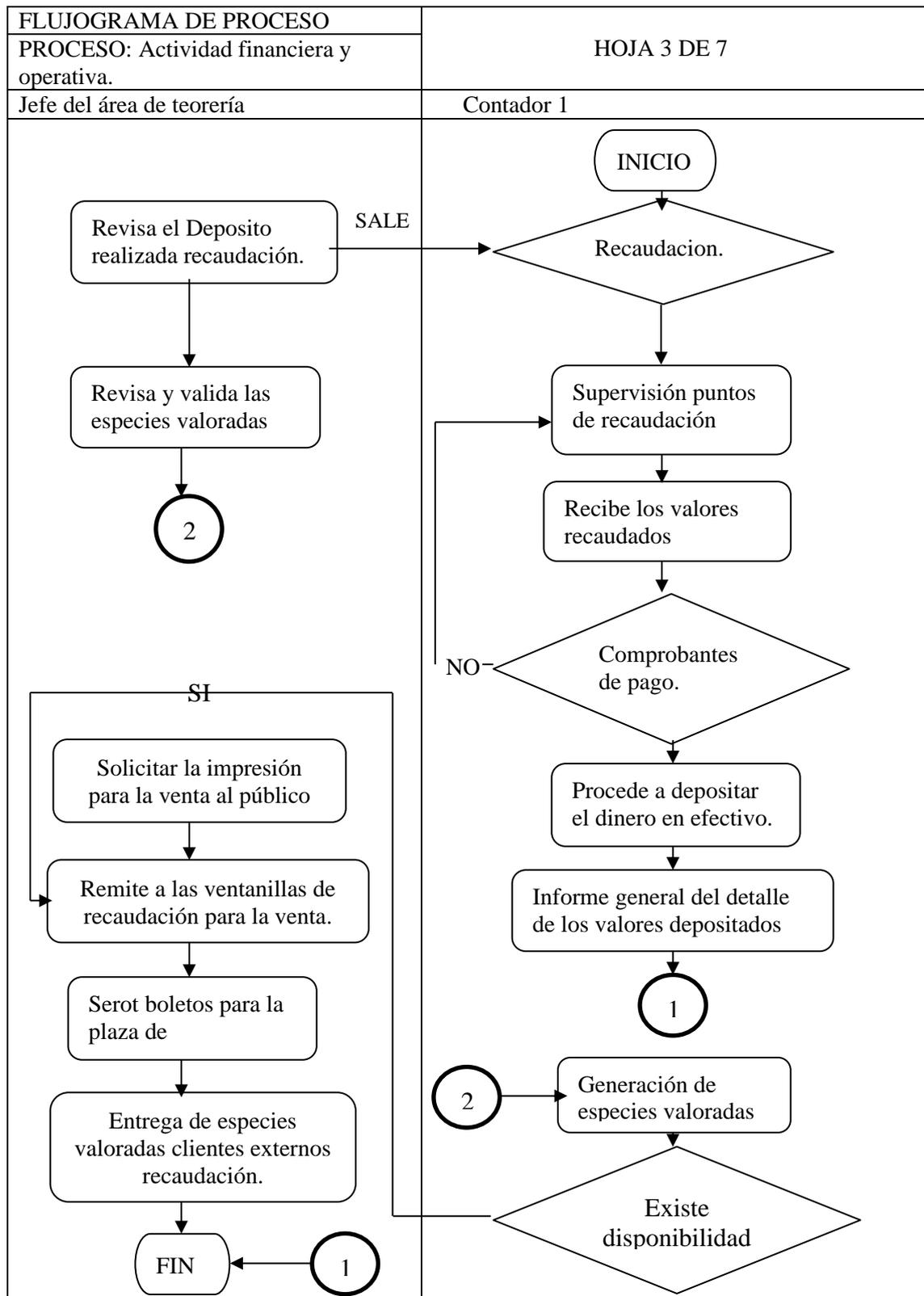
- Sistema de Gestión por procesos 3

Tabla 25-3: Proceso 3

 Municipio de Riobamba			NRO. DE HOJA 3 de 7
NOMBRE DEL PROCESO: Actividad financiera y operativa. OBJETIVO DEL PROCESO: Mantener ingresos reales estados financieros al día. DENOMINACION DEL PUESTO: Contador 1 RESPONSABLE: Ing. Pedro Guamán LUGAR DE EJECUCION: ÁREA DE TESORERIA DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE RIOBAMBA			
ENTRADA	RECURSOS	ACTIVIDADES	SALIDA/PRODUCTO
Necesidad de recaudación control del mismos Documento autorizado para el usuario	HUMANOS Recaudadores MATERIALES Formato comprobantes de pago. Formato especies valoradas contrato.	Recopilación del efectivo de todos los puntos de recaudación del Municipio por el cual se genera para cada usuario el comprobante de pago. Supervisión de los puntos de recaudación. Entrega de tickets para la venta al usuario de serot, especies valoradas, boletos para la plaza de rastro.	Realizar el depósito de todo lo recaudado a diario y el comprobante transferir al departamento administrativo. Informe general del detalle de los valores depositados Disponibilidad diaria de especies valoradas para la venta para mantener ingresos municipales.

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Guallan, A. 2021

Tabla 26-8: Flujograma 3



Fuente: Investigación de campo
 Realizado por: Guallan, A. 2021

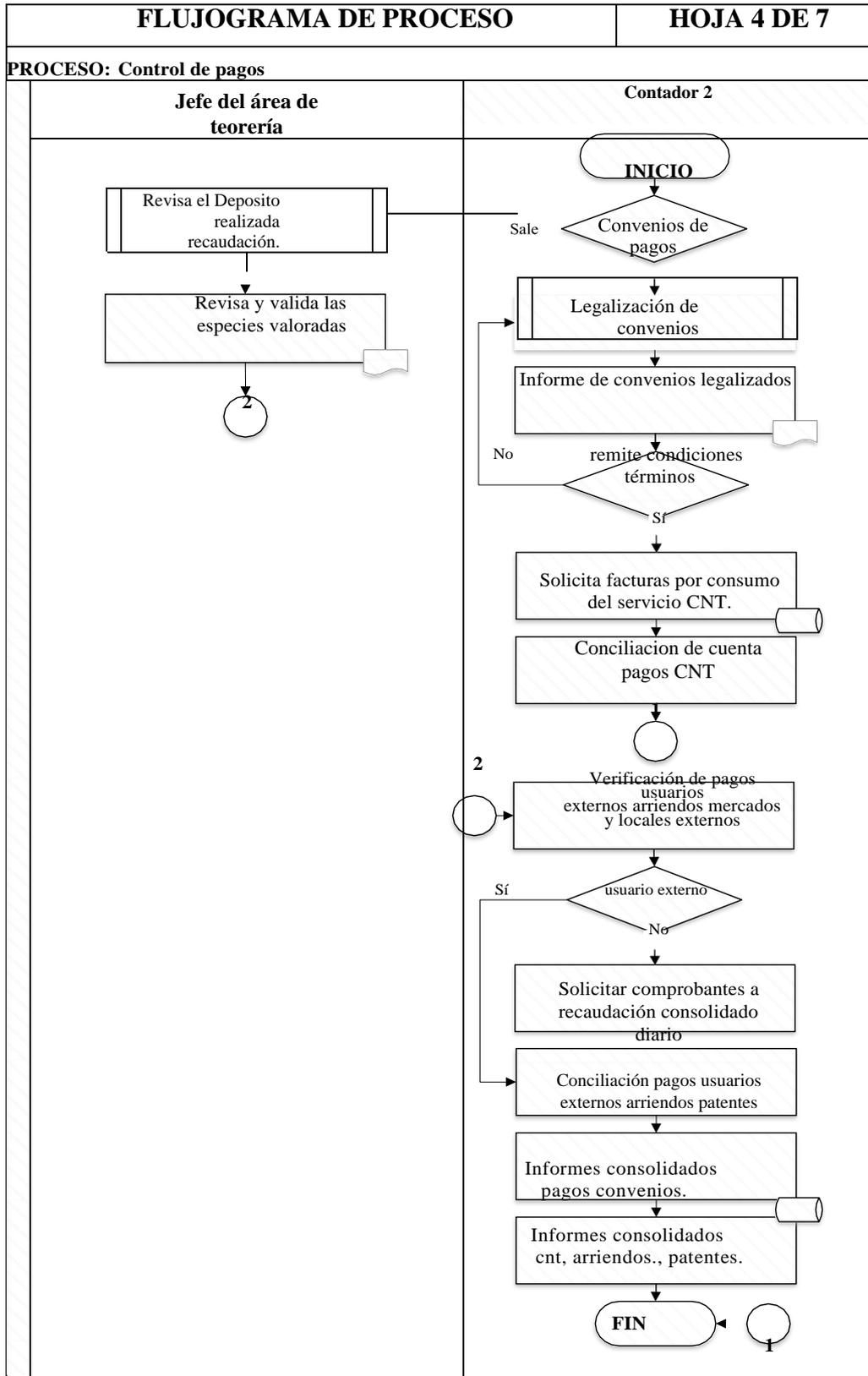
- Sistema de Gestión por procesos 4

Tabla 27-3: Proceso 4

			NRO. DE HOJA 4 de 7
<p>NOMBRE DEL PROCESO: Actividad financiera control de pagos.</p> <p>OBJETIVO DEL PROCESO: Mantener ingresos reales estados financieros al día.</p> <p>DENOMINACION DEL PUESTO: Contador 2</p> <p>RESPONSABLE: Ing. Paola Alejandra Amores Gallegos</p> <p>LUGAR DE EJECUCION: ÁREA DE TESORERIA DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE RIOBAMBA</p>			
ENTRADA	RECURSOS	ACTIVIDADES	SALIDA/PRODUCTO
<p>Conevios internos externos de pagos puestos mercados y locales externos patentes</p> <p>Recepcion de documentos cnt</p>	<p>MATERIALES</p> <p>Reportes del CNT Consejo Nacional De Telecomunicaciones</p> <p>Facturas pagos.</p>	<p>Realiza la legalización de los convenios de pagos.</p> <p>Conciliación de la cuenta a diario de los ingresos</p> <p>Ingresa en la matriz Excel denominado control de reportes y facturas uso CNT todas las líneas telefónicas del Municipio valores consumidos a diario así como también la entrega de las facturas del CNT a la dirección administrativa</p> <p>Registrar la entrega de los comprobantes que entregan los usuarios externos arriendos patentes.</p>	<p>Entrega a diario de los convenios de pago y facturas CNT al departamento administrativo.</p> <p>Informes pagos cnt.</p> <p>Informe Control y registro completo de pagos y facturaciones.</p>

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Guallan, A. 2021

Tabla 28-3: Flujograma 4



Fuente: Investigación de campo.
 Realizado por: Guallan, A. 2021

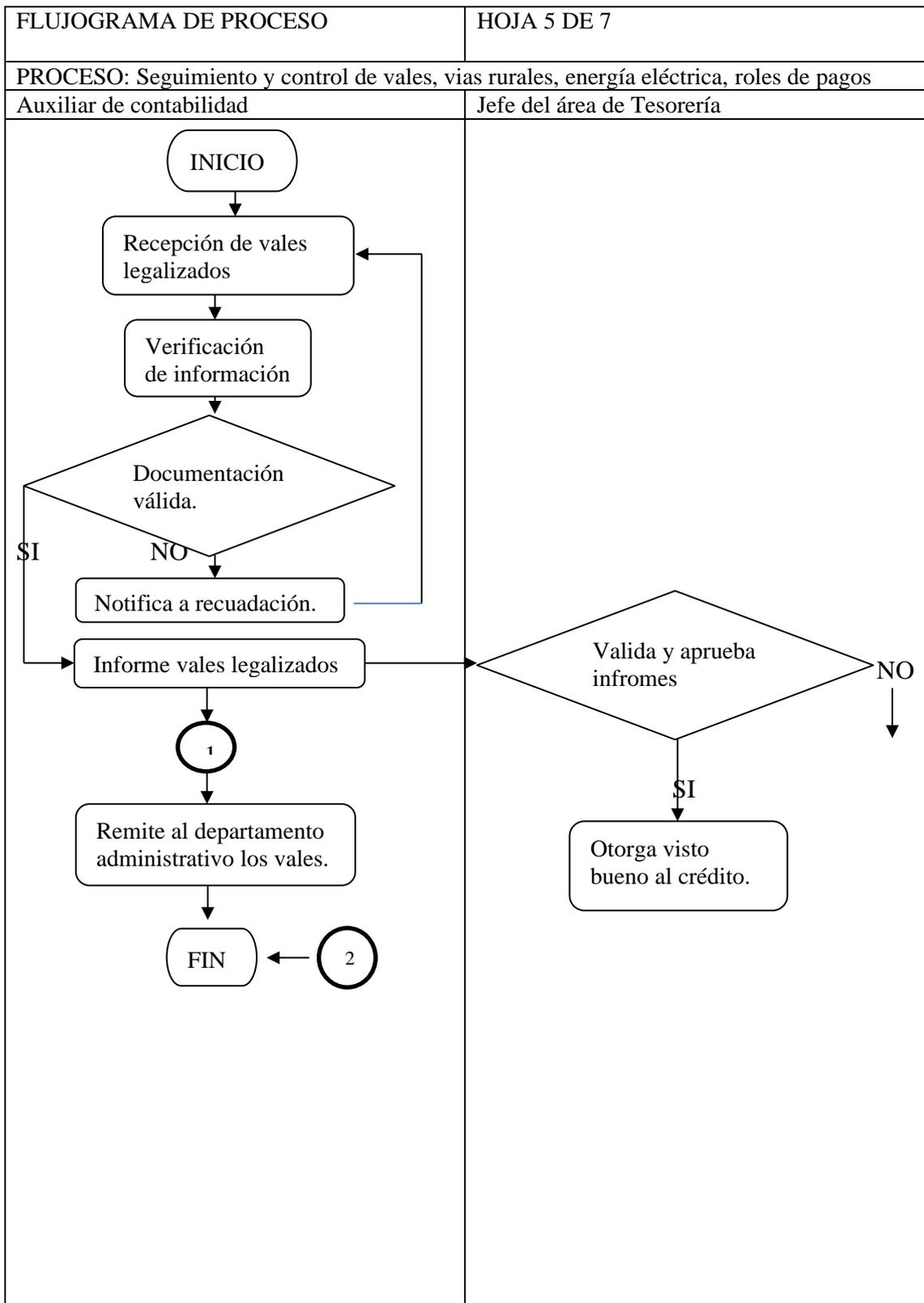
- Sistema de Gestión por procesos 5

Tabla 29-3: Proceso 5

 Municipio de Riobamba			NRO. DE HOJA 5 de 7
<p>NOMBRE DEL PROCESO: Seguimiento y control de operaciones financieras vales, pago vías rurales, pago energía eléctrica, roles de pagos.</p> <p>OBJETIVO DEL PROCESO: Mantener ingresos actualizados.</p> <p>DENOMINACION DEL PUESTO: Auxiliar de contabilidad.</p> <p>RESPONSABLE: Ing. Granizo Muñoz Elizabeth</p> <p>LUGAR DE EJECUCION: ÁREA DE TESORERIA DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE RIOBAMBA</p>			
ENTRADA	RECURSOS	ACTIVIDADES	SALIDA/PRODUCTO
Documentación Vales únicamente legalizados.	HUMANOS Recuadadores ventanillas. Conserje	Revisión de vales legalizados caso contrario devuel la documentación.	Informe matriz Excel Vales legalizados remitidos al departamento administrativo.
Documentación Pagos por concepto de mantenimiento de vías rurales.	MATERIALES Comprobantes de pago legalizados mantenimiento de vías rurales.	Revisión de los comprobantes mantenimiento de vías rurales. Revisión comprobantes pago luz eléctrica	Informe de pagos referentes al total recaudado por mantenimiento de vías rurales.
Documentación pago luz eléctrica	Comprobantes legalizados	realizadas por la ciudadanía en ventanilla.	Informe referente al pago luz eléctrica.
Documentación roles de pago servidores municipales.	Roles de pago legalizados	Revisión de roles de pago a servidores municipales fotocopiado del mismo el cual es remitido al departamento administrativo.	Informe referente a pagos roles de pago.

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Guallan, A. 2021

Tabla 30-3: Flujograma 5



Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Guallan, A. 2021

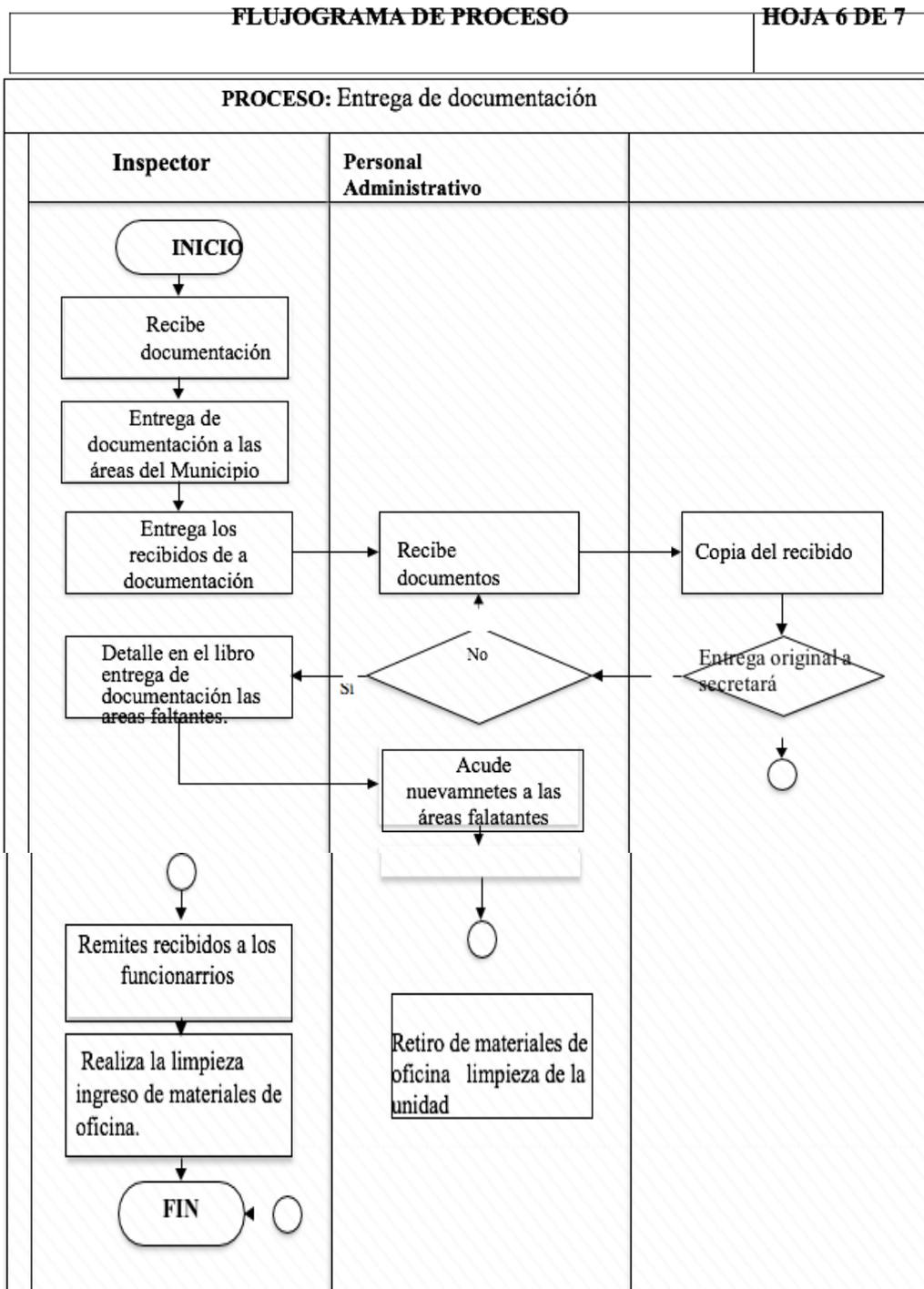
- Sistema de Gestión por procesos 6

Tabla 31-3: Proceso 6

			NRO. DE HOJA 6 de 7
<p>NOMBRE DEL PROCESO: Entrega de documentación generada por servidores del área.</p> <p>OBJETIVO DEL PROCESO: Realizar la entrega de documentación generada en e área.</p> <p>DENOMINACION DEL PUESTO: Inspector</p> <p>RESPONSABLE: Sr. Luis Tacuri</p> <p>LUGAR DE EJECUCION: ÁREA DE TESORERIA DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE RIOBAMBA</p>			
ENTRADA	RECURSOS	ACTIVIDADES	SALIDA/PRODUCTO
Documentación legalizada del área de cada uno de los funcionarios	MATERIALES Libro de registro de documentos entregados	Entrega de documentación a las diversas áreas de la Municipalidad. Realiza Actividades de limpieza general. Retiro de materiales de oficina.	Entrega de documentos a las dependencias. Entrega del recibido de la documentación a los funcionarios del área.

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Guallan, A. 2021

Tabla 32-3: Flujoograma 6



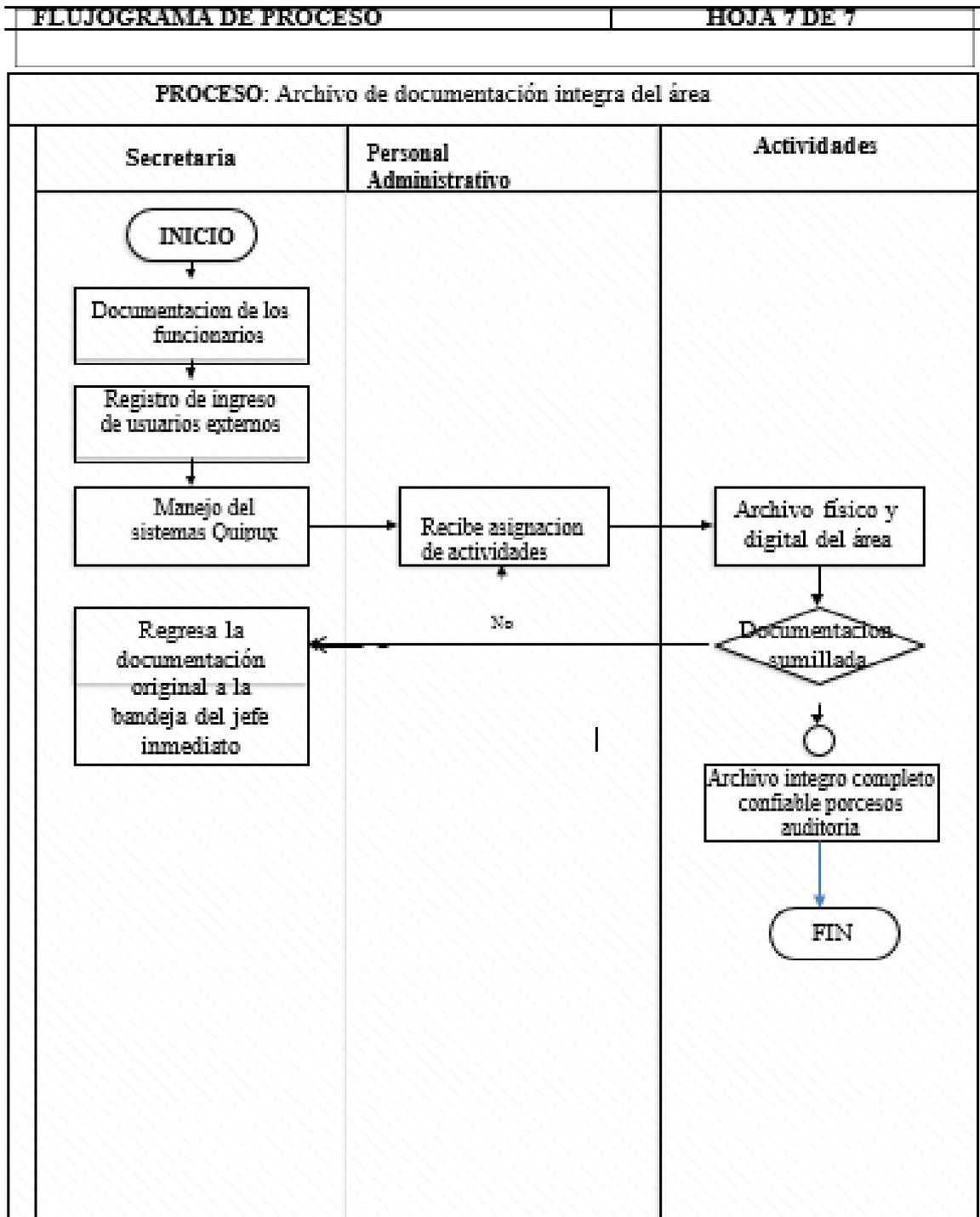
- Sistema de Gestión por procesos 7

Tabla 33-3: Proceso 7

 Municipio de Riobamba			NRO. DE HOJA 7 de 7
NOMBRE DEL PROCESO: Archivo de documentacion integra del area OBJETIVO DEL PROCESO: Optimizar la organización de archivos y archivadores. DENOMINACION DEL PUESTO: Secretaria RESPONSABLE: Ing, Mayra Ortega LUGAR DE EJECUCION: ÁREA DE TESORERIA DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE RIOBAMBA			
ENTRADA	RECURSOS	ACTIVIDADES	SALIDA/PRODUCTO
Documentacion generada por los funcionarios del área. Registro de ingreso de usuarios externos al área.	MATERIALES Sistema de Gestion documental Quipux Formatos etiquetados de la municipalidad.	Archivo general del área de tesoreria. Mantiene actualizada e informar la agenda del jefe inmediato y personal administrativo de la unidad. Registro de los datos de las personas externas que acuden a la unidad. Elaboracion de oficios del área y presentaciones para actividades varias. Manejo de información y documentacion. Organización de la oficina Control de inventarios isumos asi como tambien de los equipos de oficina.	Archivo integro del área de tesorería. Comunicación adecuada en el área. Archivo físico de los datos generales de usuarios externos libro de registro. Mantener operativos para el uso continuo de los equipos y el mobiliario de la oficina asi como tambien teléfonos, proyectores, muebles, archivadores.

Fuente: Investigación de campo
 Realizado por: Guallan, A. 2021

Tabla 34-3: Flujoograma



Fuente: Investigación de campo
 Realizado por: Guallan, A. 202

CONCLUSIONES

El diseño de un sistema de gestión por procesos mejorara la gestión administrativa, mismo que optimiza los recursos y tiempos de ejecución de los mismos, logrando así que la gestión administrativa pública sea ejecutada con eficiencia y eficacia, los flujogramas detallan la secuencia de cada una de las actividades realizadas por los funcionarios involucrados en el área de tesorería.

El sistema de gestión por procesos en las organizaciones gubernamentales esta enfocada a la satisfacción del cliente , y al no tener definidos los procesos de cada área de manera adecuada genera que los funcionarios del área realicen las actividades sin tener en cuenta los tiempos establecidos, además cuando y en que momento deben intervenir en un determinado proceso, al trabajar mediante el sistema de gestión por procesos se cumple con las expectativas del ciudadano en la atención cambiando así la cultura organizacional que trabaja por ordenes a trabajar en equipo.

La gestión por procesos promueve una gestión de calidad en todas las áreas integrando a cada una de ellas ya que una actividad al tener una estructura tiene como resultado que las demás actividades sean desarrolladas de manera adecuada eliminando así procesos innecesarios dentro del área de tesorería de la Ilustre Municipalidad de Riobamba.

RECOMENDACIONES

Se recomienda al jefe del área de tesorería la aplicación del sistema de gestión por procesos propuesto en el presente trabajo investigativo mediante los flujogramas de procesos, para que de esta manera los funcionarios tengan la base y estructura coordinada de las actividades propias que deben realizar en función del cumplimiento de los objetivos organizacionales y así mejorar la gestión y servicio público.

Mediante la identificación de las actividades del área de tesorería se sugiere la aplicación del sistema de gestión por procesos para la ejecución de las actividades así evitar demoras en la gestión de los procesos determinando las responsabilidades, y así lograr el cumplimiento y ejecución de las actividades de manera óptima.

A los funcionarios del área de tesorería en la realización de sus actividades diarias realicen las mismas con la predisposición al cambio y mejora continua mediante el trabajo en equipo, cumplimiento de metas, objetivos con el involucramiento y aplicación del sistema por procesos y de esta manera tener como resultado una gestión pública en pro de la satisfacción del usuario.

GLOSARIO

Gestión por procesos: Enfoque metodológico que sistematiza actividades y procedimientos, tareas y formas de trabajo contenidas en la “cadena de valor”, a fin de convertirlas en una secuencia, que asegure que los bienes y servicios generen impactos positivos para el ciudadano, en función de los recursos disponibles. (Bergholz, 2011)

Mejora Continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir requisitos y aumentar la satisfacción de los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios y de otras partes interesadas. (Venky, 2015)

Procesos Estratégicos: aquellos que aportan directrices a todos los demás procesos. (Maya, 2022)

Cambio cultural: Es que cada persona que la integra entienda la relevancia de su trabajo y la participación que éste tiene dentro del proceso. Por lo tanto, su esfuerzo estará centrado en hacer su trabajo de la mejor forma posible porque así contribuye, junto a los otros, a que el resultado final del proceso sea lo mejor. (Unade, 2019)

Proceso: “Un proceso es una secuencia de actividades que uno o varios sistemas desarrollan para hacer llegar una determinada salida (output) a un usuario, a partir de la utilización de determinados recursos entradas/input”. (Torres I. , 2019)

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

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

Entidad pública: Son organismos establecidos por una legislación específica, la cual determina los objetivos de las mismas, su ámbito de acción y sus limitaciones. (Hernandez, 2017)

Estado: Es una forma de organización política que cuenta con poder administrativo y soberano sobre una determinada zona geográfica, se constituye en un determinado territorio y tiene el poder de ordenar y administrar la vida en sociedad. (Weber, 2008)

Flujograma: Es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso se representa por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. (Gómez, 1997)

BIBLIOGRAFÍA

- Ambit . (18 de 03 de 2020). *Sistema de gestion de procesos*. Obtenido de: <https://www.ambit-bst.com/blog>
- Astros, I. J. (2019). *Documentacion del SGC El enfoque basado en procesos*. Obtenido de: <https://www.monografias.com>
- Bachele, V. (27 de Julio de 2018). *Definición de gestipon por procesos*. Obtenido de: <https://www.medwave.cl>
- Bacon, F. (29 de octubre de 2015). *Método hipotético-deductivo*. Obtenido de: <http://contenidos-deductivo.com>
- Betancourt, D. (23 de junio de 2015). *Enfoque del sistema de gestión de calidad* . Obtenido de: <https://ingenioempresa.com>
- Caballero, J. d. (27 de Enero de 2016). *Revista Científica Trimestral procesos*. Obtenido de: <http://www.ciencias.holguin.cu>
- Caballero, J. d. (27 de Enero de 2016). *Revista Científica Trimestral procesos*. Obtenido de: <http://www.ciencias.holguin.cu>
- Castell Nou, R. (30 de Enero de 2020). *La necesidad de la gestión por procesos*. Obtenido de: <https://www.captio.net>
- Díaz, J. (23 de 7 de 2017). *Enfoque basado en procesos*. Obtenido de: <https://gerens.pe/blog/enfoque-procesos-productividad-costos>
- Donoso. (2020). *Enfoque basado en procesos*. Mexico: Expres.
- Esparza, G. (2016). *Gestión por procesos*. Obtenido de: <http://repositorio.puce.edu.ec>
- Galindo, E. M. (7 de julio de 2011). *Metodología de investigación pautas*. Obtenido de: <https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com>
- García, S. I. (2019). *Gestión de procesos enfoques*. Obtenido de: <https://sites.google.com>
- Gomez, 2. A. (2015). *Investigacion de campo*. Argentina: Trillas.
- Jimenez, D. (octubre de 2021). *Procesos principios Básicos*. Obtenido de: <https://www.pymesycalidad20.com>
- Lalangui, D. (30 de Julio de 2017). *Población y Muestra de Tesis*. Obtenido de: <https://www.emprendimientocontperu.com/poblacion-y-muestra-de-tesis/>
- Mallar, M. (Enero de 2018). *La gestion por procesos un enfoque de gestión*. Obtenido de: <https://www.redalyc.org>
- Molina, A. (2015). *Que es un mapa de procesos*. Obtenido de: <https://www.esan.edu.pe>
- Montano, J. (junio de 2017). *Definicion de transversal*. Obtenido de: <https://www.lifeder.com>
- Moya, J. L. (2020). *Gestión por procesos*. Obtenido de: <https://www.eumed.net>
- Pacheco. (2016). *Estructura organizacional por procesos*. Bogota: Expres.
- Parra, F. (4 de 6 de 2015). *Modelo de organización*. Obtenido de: <https://editorial.iaen.edu.ec>

- Parra, F. (2015). *Modelo de organización* . Obtenido de: <https://editorial.iaen.edu.ec>
- Raffino, M. (25 de septiembre de 2020). *Entrevista*. Obtenido de: <https://conceptodeentrevista.com>
- Ramón, S. (2000). *Diseños experimentales*. Obtenido de: <http://viref.udea.edu.com>
- Ramos, D. (Octubre de 2019). *Mapas de procesos de la prganización* . Obtenido de: <https://www.esan.edu.com>
- Rivera, D. (25 de Junio de 2018). *Gestión por procesos métodos y herramientas de apoyo*. Obtenido de: <https://scielo.conicyt.com>
- Rodríguez, L. (2016). *Gestión por procesos y la estrucutura organizacional*. Obtenido de: <https://aplicaciones.msp.gob.ec>
- Roing, A. (2015). *Procesos revista Catalana* . Obtenido de: <https://www.ujaen.es>
- Salvador, A. C. (2021). *Identificación de los procesos en una organización* . Obtenido de: <https://www.gestion.com>
- Sampieri, H. (3 de diciembre de 2016). *Cuestionario en una investigación*. Obtenido de: <https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2016/12/que-es-un-cuestionario-en-una.html#:~:text=OBJETO%20DEL%20CUESTIONARIO%20EN%20UNA%20INVESTIGACION%20DE%20TESIS>
- Sánchez, V. (27 de noviembre de 2018). *La Investigación documental- Características y algunas herramientas*. Obtenido de: <http://moodle/pluginfile.com>
- Torres. (2020). *Enfoque basado en procesos y como aplicarlo*. Obtenido de: <https://www.google.com>
- Torres, B. (27 de noviembre de 2020). *Procesos en una organización*. Obtenido de: <https://iveconsultores.com> Procesos de una organización
- Torres, M. (2015). *Diseño de sistema de gestión por procesos*. Obtenido de: <http://repositorio.puce.edu.ec>
- Torres, M. (2015). *Diseño de sistema de gestión por procesos*. Obtenido de: <http://repositorio.puce.edu.ec>
- Veloz, F. M. (2018). *Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas*. Obtenido de: <https://repositorio.uasb.edu.ec>
- Wale, T. (13 de Septiembre de 2016). *Niveles de investigación* . Obtenido de: <http://tallerdeinvestigaci1.blogspot.com>
- Zamora, M. H. (13 de Junio de 2017). *Teoría de gestión por procesos*. Obtenido de: <http://sedici.unlp.edu.ar>



ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DE TESORERIA GADMR.



ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DE TESORERIA
DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE RIOBAMBA

OBJETIVO: DETERMINAR LA EFICIENCIA EN LA REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DE TESORERÍA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA.

GENERO: MASCULINO FEMENINO

Indicaciones: Lea cada una de las preguntas y responda.

1) ¿Conoce las funciones o actividades a usted asignadas dentro del área de tesorería?

SI

NO

2) ¿El área de tesorería trabaja en función del cumplimiento de objetivos planteados?

SI

NO

3) ¿Usted conoce si existe un sistema de gestión por procesos para la realización de las actividades en el área de tesorería?

SI

NO

4) ¿Califique usted el impacto que tendría el diseño de un sistema de gestión por procesos para el área de tesorería?

Muy favorable.



- Favorable
- Bueno
- Malo

5) ¿Las actividades realizadas en el área de tesorería son calificadas en cuanto al nivel de cumplimiento?

SI

NO

6) ¿Sabe usted los resultados que tienen el adecuado o inadecuado cumplimiento de las actividades realizadas por su persona dentro de área de tesorería?

SI

NO

7) ¿Cree usted que el tiempo asignado para el cumplimiento de sus actividades dentro del área de tesorería permiten la realización de dichas actividades de manera eficiente?

SI

NO

8) ¿Realiza usted actividades administrativas adicionales a las de las funciones a usted ya asignadas dentro del área de tesorería?

SI

NO



9) ¿Usted cree que los procesos actividades realizados por el personal administrativo del área de tesorería están bien definidos?

SI

NO

10) ¿Para cumplir sus actividades en el área de tesorería depende del cumplimiento de otra persona?

SI

NO

11) ¿En el área de tesorería Existen inconvenientes respecto a tiempos de recepción de documentos, respuestas a solicitudes varias, envíos de documentación que retrasan sus actividades?

SI

NO

FIRMA:

ANEXO B: FOTOGRAFÍAS DE LAS ENCUESTAS EJECUTADAS.







ANEXO C: INFORMACIÓN OBTENIDA EN AREA DE TESORERIA

 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal RIOBAMBA</p>	<p>MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL GADM DE RIOBAMBA</p> <p>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</p>	Código Proceso Padre: EOP-MATH-GADMR
		CÓDIGO GTH-MVC-002-2
		Versión:3.0
		Página 35 de 477

Artículo 15.- ENFOQUE BASADO EN PROCESOS DEL GADMR.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conoce como “enfoque basado en procesos”.

El GADMR ha adoptado el enfoque basado en procesos, establecido por la ex SENRES, hoy Ministerio de Relaciones Laborales así como el enfoque de procesos de la norma de calidad IWA4 de ISO 9001:2008, para gestionar la oferta de servicios que ofrece a sus usuarios.

La figura 1 ilustra el sistema de gestión de la calidad basado en proceso descrito en la familia de Normas ISO 9000. Esta ilustración muestra que las partes interesadas juegan un papel significativo para proporcionar elementos de entrada a la organización. El seguimiento de la satisfacción de las partes interesadas requiere la evaluación de la información relativa a su percepción de hasta qué punto se han cumplido sus necesidades y expectativas. El modelo mostrado en la figura 1 no muestra los procesos a un nivel detallado.

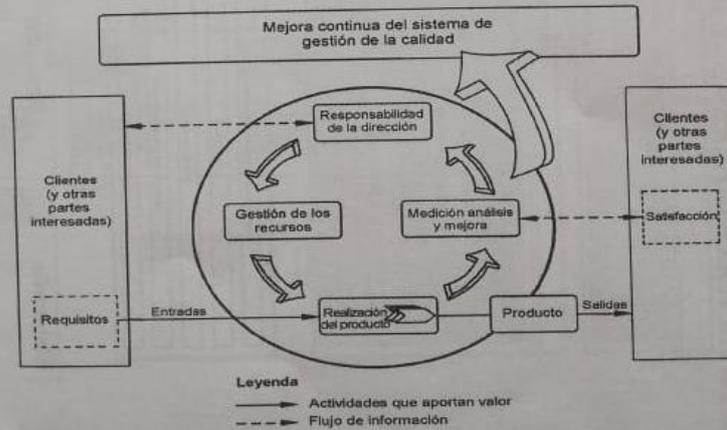


Figura 1- Modelo de un sistema de Gestión de la calidad basado en procesos.

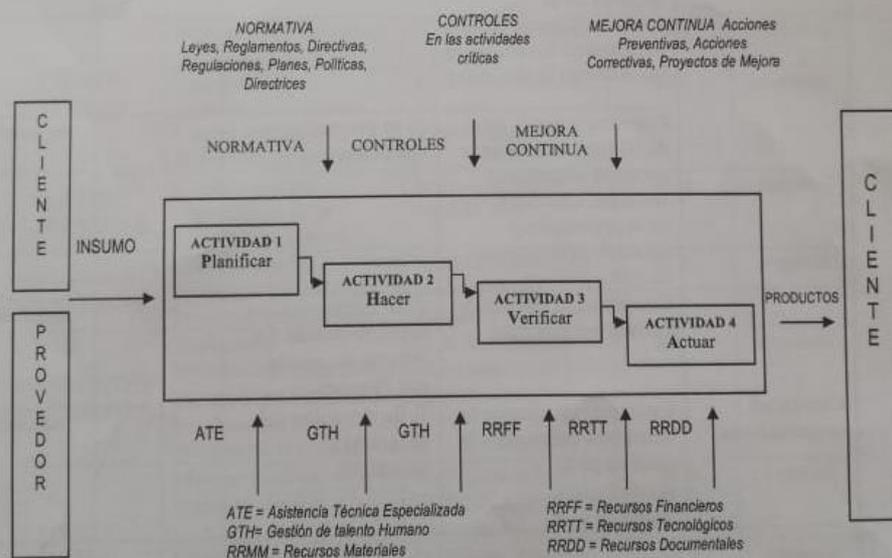
Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Ing. Fabricio Cabrera Especialista de Talento Humano DI	Ab. Jorge Luis Zambrano Director General de Gestión de Talento Humano	Ing. Napoleón Cadena O. Alcalde



Artículo 14.- ESTRUCTURA DE UN PROCESO

La definición básica de un proceso sobre la que se fundamenta el Sistema de Gestión del GADMR es la siguiente: "Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada (insumos) en resultados (productos)".

Por su parte, la estructura básica de un proceso sobre la que se fundamente el Sistema de Gestión por Procesos del GADMR es la siguiente: "**Elementos gobernantes** (normativa, controles y mejora continua); los **insumos** proporcionados por los **proveedores** y por los **requisitos del cliente**; las **actividades** bajo el enfoque de la mejora continua, del ciclo DEMING (planear, hacer lo que se planea, verificar lo hecho en relación a lo planeado y actuar para mejorar los resultados, lo que da lugar a la mejora continua); el **servicio** que debe superar las expectativas del cliente, el **cliente** quien establece los requisitos del servicio; los **elementos habilitantes** (Asistencia técnica especializada y los talentos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y documentales)"



Elaborado: Ing. Fabricio Cabrera Especialista de Talento Humano DI	Revisado: Ab. Jorge Luis Zambrano Director General de Gestión de Talento Humano	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena O. Alcalde
--	---	--



MANUAL DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL GADM DE RIOBAMBA

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Código Proceso Padre:
EOP-GADMR

CÓDIGO: GTH-MVC-002-1

Versión: 2.0

Página 133 de 463

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:		INTERFAZ Personal de la Institución, Director Financiero, Ministerio de Economía y Finanzas, Contraloría General del Estado y Ministerio de Trabajo, proveedores	Instrucción:	Tercer y / o Cuarto Nivel	
Denominación:	Tesorero		Título Requerido:	Ingeniero, Economista, Doctor / Post Grado	
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:	Economía, Finanzas, Contabilidad, Administración	
Unidad o Proceso:	Gestión Financiera				
Rol:	Coordinador				
Grupo Ocupacional:	Servidor Municipal 9 (Directivo 2)				
Nivel de Aplicación:	Local				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Coordinar y ejecutar actividades de custodia, supervisión y control de los recursos financieros, especies valoradas, y la administración de caja de la institución.		Tiempo de Experiencia:	4 años		
		Especificidad de la experiencia:	Sistema de Pagos Interbancarios, Contabilidad General y Gubernamental, Tributación, IESS, SRI.		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS	
Coordinar los procesos de custodia de recursos económicos y financieros, especies valoradas.		Normas de control interno, Manejo de documentos contables		Monitoreo y control	
Regular la generación y registrar el pago de obligaciones por prestación de servicios o entrega de bienes.		Sistemas financieros y bancarios		Manejo de recursos financieros	
Emitir informes técnicos legales para devolución de trámites de pago no ajustados a las disposiciones legales.		LOAFYC, LOSEP, reglamento interno.		Pensamiento analítico	
Efectuar el control del movimiento económico y financiero de ingresos, egresos, transferencias, pagos de obligaciones.		Análisis financiero		Manejo de recursos financieros	
Evaluar y controlar las transferencias por recaudaciones y movimientos de las cuentas asignadas a la institución.		Sistemas financieros y bancarios, Normas de control interno		Destreza matemática	
Regular el pago y la legalización de obligaciones de la institución.		Normas de control interno		Monitoreo y control	

Elaborado: Ing. Fabricio Cabrera Técnico de Procesos	Revisado: Ab. Jorge Luis Zambrano Director Talento Humano	Aprobado: Ing. Napoleón Cadena O. Alcalde
---	--	--

ANEXO D: MODELO DE ENTREVISTA APLICADA A LOS FUNCIONARIOS



**ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DE
TESORERÍA DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE RIOBAMBA**

OBJETIVO: CONOCER DE MANERA DETALLADA LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR PARTE DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DE TESORERÍA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA.

GENERO: MASCULINO FEMENINO

INDICACIONES: Lea detenidamente y responda según sea su función o actividad asignada realizada en el área de tesorería.

NOMBRE:.....

FUNCIÓN:.....

AREA: TESORERÍA DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE RIOBAMBA

ACTIVIDAD QUE REALIZA	RESULTADO FINAL	OBSERVACION
FIRMA		



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y
RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE Y LA
INVESTIGACIÓN**



**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

Fecha de entrega: 14/ 07 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: ALEX DANILO GUALLAN MISHQUI
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Título a optar: INGENIERO DE EMPRESAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.
 
1428-DBRA-UTP-2022