



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

**DEPARTAMENTO DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA**

**PROCESOS DEPARTAMENTALES E INDICADORES DE DESEMPEÑO EN  
ORGANIZACIONES DEL SERVICIO PÚBLICO.**

**AUTORA:**

**ING. ALEXANDRA LILIANA ANDRADE SANTOS**

**TUTOR:**

**MG. FELIX DAVID FREIRE SIERRA**

**GUAYAQUIL-ECUADOR**

**2021**



<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>		
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>		
<b>TÍTULO:</b> Procesos Departamentales e indicadores de desempeño en organizaciones del servicio público.		
<b>AUTOR:</b> Ing. Alexandra Liliana Andrade Santos.	<b>TUTOR:</b> Mg. Félix Freire Sierra	
<b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil	<b>Grado obtenido:</b> Magíster en Administración de Empresas	
<b>MAESTRÍA:</b> Maestría en Administración de Empresas	<b>COHORTE:</b> I – 2019	
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> 2020	<b>N. DE PAGS:</b> 171	
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación Comercial y Administración		
<b>PALABRAS CLAVE:</b> Gestión por Procesos, Departamentos, Indicadores de desempeño, Eficiencia, Eficacia y Calidad.		
<b>RESUMEN:</b> La presente investigación analiza la importancia de los procesos departamentales e indicadores de desempeño en las organizaciones, ya que, es importante aplicar procesos en los diferentes departamentos que conforman la empresa para establecer estrategias que reduzcan la presencia de sobrecarga laboral, duplicidad de tareas, errores y confusiones relacionadas al desconocimiento de las actividades, así como, procesos necesarios para cada una de las tareas y funciones de los puestos. El objetivo de la investigación es analizar los procesos departamentales e indicadores de desempeño en la Dirección Provincial de Riego y Drenaje, para el diseño de un modelo de gestión. La metodología que se utilizó fue un enfoque mixto, diseño no experimental y transversal, investigación de tipo descriptivo, de campo, la técnica fue la encuesta y entrevista, la muestra fue por conveniencia en 35 funcionarios. Los resultados fueron que la dirección no cuenta con una planificación del trabajo, manual de procesos, indicadores de desempeño, representación gráfica y simbología de los procesos, el personal no tiene una actitud cooperativa ni comunicativa con sus compañeros, ni evalúan los resultados, así como, no tienen bien definidas las responsabilidades, actividades y procesos, provocando con ellos que no se logren los objetivos planteados, se repitan las actividades y no logren responder las necesidades de los usuarios, por lo cual, consideran necesario que se creen equipos de trabajo y se implemente un mapa de procesos.		
<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<b>SI (X)</b>	<b>NO</b>
<b>CONTACTO CON AUTOR:</b> Andrade Santos Alexandra Liliana	<b>Teléfono:</b> 0959836548	<b>E-mail:</b> aandradesan@ulvr.edu.ec
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	PhD. Eva Guerrero López <b>Teléfono:</b> (04)2596500 <b>Ext.</b> 170 <b>E-mail:</b> eguerrerol@ulvr.edu.ec Directora del Departamento de Posgrado Mg. Violeta Rodríguez Basantes <b>Teléfono:</b> (04)2596500 <b>Ext.</b> 170 <b>E-mail:</b> vrodriguez@ulvr.edu.ec Coordinadora de maestría	

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo de investigación en primer lugar a Dios, porque sin su presencia y bendición no hubiera sido posible lograr este objetivo, a mi familia por acompañarme en el día a día de mis dificultades, negativismos y sobrellevarme en este camino y les doy gracias por llenarme de fortalezas y positivismos, por demostrarme que uno debe aprender a ver las adversidades como un reto, mas no como un obstáculo, y por ayudarme con sus buenos consejos, aplicar sabiamente el conocimiento de la vida.

De manera muy especial a mi hija, Brianna Ainara Estrada Andrade, ya que quiero que, a futuro pueda leer este proyecto de investigación, y se sienta orgullosa de mí, y que de una forma le ayude de ejemplo y pueda aplicar cambios en su desarrollo profesional y que vea que nada es imposible, si se esfuerza con dedicación y sobre todo agradecimiento y pueda formarse una profesional de bases fortalecidas y mantenga un enfoque positivo en su propósito de vida.

A mis amigos que me han ayudado de una u otra manera, cooperando en todo momento conmigo.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco principalmente a Dios por guiarme siempre por el buen camino, y me haya permitido poder cumplir los objetivos que me he propuesto y sobre todo durante mis estudios de Posgrado.

A mi familia, por todo su apoyo incondicional.

A las instituciones públicas que me brindaron las facilidades para realizar esta investigación, así como al personal técnico clave que fue el eje principal para desarrollar este trabajo.

De igual forma al Mg. Félix Freire Sierra, tutor de tesis quien con su conocimiento y observaciones me permitió seguir adelante con el desarrollo de este proyecto.

Por último, agradezco enormemente a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, a la Directora de Posgrado PhD. Eva Guerrero López, Coordinadora Mg. Violeta Rodríguez Basantes, y todos los docentes, y sobre todo a mis compañeros que me han brindado su amistad y apoyo en todo momento.

## RESUMEN

La presente investigación analiza la importancia de los procesos departamentales e indicadores de desempeño en las organizaciones, dado que, es importante aplicar procesos en los diferentes departamentos que conforman la empresa para establecer estrategias que reduzcan la presencia de sobrecarga laboral, duplicidad de tareas, errores y confusiones relacionadas al desconocimiento de las actividades, así como, procesos necesarios para cada una de las tareas y funciones de los puestos. El objetivo de la investigación consistió en analizar los procesos departamentales e indicadores de desempeño en la Dirección Provincial de Riego y Drenaje. La metodología que se utilizó fue un enfoque mixto, diseño no experimental y transversal, investigación de tipo descriptivo, de campo, la técnica fue la observación, encuesta y entrevista, la muestra fue intencional en 35 funcionarios. Los resultados mostraron que la dirección no cuenta con una planificación de trabajo, manual de procesos, indicadores de desempeño, representación gráfica y simbología de los procesos, el personal no tiene una actitud cooperativa ni comunicativa con sus compañeros, ni evalúan los resultados. A su vez, no tienen bien definidas las responsabilidades, actividades y procesos, provocando con ello que no se logren los objetivos planteados, se repitan las actividades y no puedan responder las necesidades de los usuarios. Por lo cual, consideran necesario que se creen equipos de trabajo y se implemente un mapa de procesos.

**Palabras Claves:** Gestión por Procesos, Departamentos, Indicadores de desempeño, Eficiencia, Eficacia y Calidad.

## **ABSTRACT**

This research analyzes the importance of departmental processes and performance indicators in organizations, since it is important to apply processes in the different departments that make up the company to establish strategies that reduce the presence of work overload, duplication of tasks, errors and Confusions related to the lack of knowledge of the activities, as well as the processes necessary for each of the tasks and functions of the positions. The objective of the research was to analyze the departmental processes and performance indicators in the Provincial Directorate of Irrigation and Drainage. The methodology used was a mixed approach, non-experimental and cross-sectional design, descriptive research, field, the technique was observation, survey and interview, the sample was intentional in 35 officials. The results showed that the management does not have a work planning, process manual, performance indicators, graphic representation and symbology of the processes, the staff does not have a cooperative or communicative attitude with their colleagues, nor do they evaluate the results. In turn, they do not have well defined responsibilities, activities and processes, thus causing the objectives set not to be achieved, the activities are repeated and they cannot respond to the needs of the users. Therefore, they consider it necessary to create work teams and implement a process map.

**Keywords:** Management by Processes, Departments, Performance Indicators, Efficiency, Effectiveness and Quality.

## CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y TUTORÍA

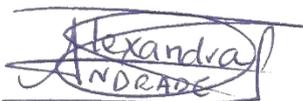
### CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Ciudad y Fecha

Yo, ALEXANDRA LILIANA ANDRADE SANTOS declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establecido por las normativas Institucionales vigentes.

Firma: \_\_\_\_\_

A handwritten signature in blue ink that reads "Alexandra ANDRADE". The signature is written in a cursive style with the last name in all caps.

Alexandra Liliana Andrade Santos

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS

Ciudad y Fecha

Certifico que el trabajo titulado **PROCESOS DEPARTAMENTALES E INDICADORES DE DESEMPEÑO EN ORGANIZACIONES DEL SERVICIO PÚBLICO** ha sido elaborado por ALEXANDRA LILIANA ANDRADE SANTOS bajo mi tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.



Firma: \_\_\_\_\_

MAE. Félix David Freire Sierra

# INFORME ANTIPLAGIO

## TESIS

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>7</b> %	<b>7</b> %	<b>2</b> %	<b>3</b> %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<a href="http://www.ec.gba.gov.ar">www.ec.gba.gov.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
<b>2</b>	<a href="http://rafaramoneblog.wordpress.com">rafaramoneblog.wordpress.com</a> Fuente de Internet	<1 %
<b>3</b>	Submitted to Universidad Autónoma de Nuevo León Trabajo del estudiante	<1 %
<b>4</b>	<a href="http://revistas.esPOCH.edu.ec">revistas.esPOCH.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
<b>5</b>	<a href="http://ri.biblioteca.udo.edu.ve">ri.biblioteca.udo.edu.ve</a> Fuente de Internet	<1 %
<b>6</b>	<a href="http://www.bce.ec">www.bce.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
<b>7</b>	Submitted to Atlantic International University Trabajo del estudiante	<1 %
<b>8</b>	<a href="http://instituciones.sld.cu">instituciones.sld.cu</a> Fuente de Internet	<1 %
<b>9</b>	<a href="http://eprints.soton.ac.uk">eprints.soton.ac.uk</a> Fuente de Internet	<1 %



Mgtr. Félix David Freire Sierra

C.C. 091402023-5

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **PROCESOS DEPARTAMENTALES E INDICADORES DE DESEMPEÑO EN ORGANIZACIONES DEL SERVICIO PÚBLICO.**

La presente investigación analizó la importancia de los procesos departamentales e indicadores de desempeño en las organizaciones, dado que, es importante aplicar procesos en los diferentes departamentos que conforman la empresa para establecer estrategias que reduzcan la presencia de sobrecarga laboral, duplicidad de tareas, errores y confusiones relacionadas al desconocimiento de las actividades y procesos necesarios para cada una de las tareas y funciones de los puestos. El objetivo de la investigación consistió en analizar los procesos departamentales e indicadores de desempeño en la Dirección Provincial de Riego y Drenaje. La metodología que se utilizó fue un enfoque mixto, diseño no experimental y transversal, investigación de tipo descriptivo, de campo, la técnica fue la observación, encuesta y entrevista, la muestra fue intencional, no probabilística de 35 funcionarios. Los resultados mostraron que la dirección no cuenta con una planificación del trabajo, manual de procesos, indicadores de desempeño, representación gráfica y simbología de los procesos, el personal no tiene una actitud cooperativa ni comunicativa con sus compañeros, ni evalúan los resultados. A su vez, no tienen bien definidas las responsabilidades, actividades y procesos, provocando con ello que no se logren los objetivos planteados, se repitan las actividades y no logren responder las necesidades de los usuarios. Por lo cual, consideran necesario que se creen equipos de trabajo y se implemente un mapa de procesos. La propuesta se basó en el levantamiento de la información, caracterización del proceso, diagrama de procesos, plan de socialización, matriz FODA, mapa de procesos, inventario de procesos e indicadores de desempeño. Se concluye que la implementación de una gestión por procesos departamentales y de indicadores de desempeño permitirá que las funciones de diversas áreas se interrelacionen y que los funcionarios trabajen cooperativamente para alcanzar los objetivos de la institución.

## ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1: MARCO GENERAL DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1- Tema.....	1
1.2.- Planteamiento del problema. ....	1
1.3.- Formulación del problema.....	3
1.4.-Sistematización del Problema.....	3
1.5.- Delimitación del problema de investigación. ....	3
1.6.- Línea de Investigación.....	3
1.7.- Objetivo general .....	3
1.8.- Objetivos específicos .....	4
1.9.- Justificación de la investigación .....	4
1.9.1.- Justificación Práctica .....	4
1.9.2.- Justificación Metodológica .....	4
1.9.3.- Justificación Social .....	4
1.9.4.- Justificación Económica .....	5
1.10.- Idea a Defender.....	5
1.11.- Variables.....	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	6
2.1.- Fundamentación Teórica .....	6
2.1.1.- Teoría de las Organizaciones .....	6
2.1.2.- Teoría de la Departamentalización .....	7
2.1.3.- Teoría Gestión por Procesos .....	9
2.1.4.- Teoría Indicadores .....	16
2.1.5.- Teoría Diagrama de Flujo .....	22
2.1.6.- Teoría Gestión de la Calidad.....	24
2.2.- Marco Conceptual.....	25
2.3.- Marco Legal.....	28
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA/ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN ...	36
3.1.- Enfoque de la investigación.....	36
3.2.- Tipo de investigación.....	37
3.3.- Métodos y Técnicas Utilizadas.....	38
3.3.1.- Encuesta .....	39
3.3.2.- Entrevista .....	39
3.3.3.- Guía de Observación.....	39

3.3.3.- Confiabilidad del estudio .....	39
3.4.- Población .....	40
3.5.- Muestra .....	40
3.6.- Operacionalización de las variables de Investigación .....	40
3.8.- Análisis, interpretación y discusión de resultados .....	43
3.8.1.- Encuesta a funcionarios .....	43
3.8.2.- Entrevista a Jefe de Estudios de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje .....	70
3.8.3.- Entrevista al Jefe de Proyectos de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje .....	73
3.8.4.- Ficha de Observación.....	76
3.8.5.- Conclusión de la encuesta, entrevista y observación .....	79
3.8.6.- Análisis General de los Resultados.....	82
CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE SOLUCIÓN .....	84
4.1.- Título de la propuesta .....	84
4.2.- Objetivos de la propuesta .....	84
4.3.- Justificación .....	84
4.4.- Marco Contextual .....	86
4.5.- Descripción de la propuesta.....	87
Fase 1.- Levantamiento de Información.....	88
Fase 2.- Caracterización del Proceso.....	89
Fase 3.- Diagrama de Flujo .....	91
Fase 4.- Plan de Socialización.....	93
Fase 5.- Matriz FODA.....	93
Fase 6.- Mapa de Procesos .....	94
Fase 7.- Inventario de Procesos.....	111
Fase 8.- Indicadores.....	113
4.6.- Factibilidad de aplicación .....	116
4.7.- Beneficios de la propuesta.....	121
4.6.1.- Beneficiarios Directos:.....	122
4.6.2.- Beneficiarios Indirectos: .....	122
CONCLUSIONES.....	123
RECOMENDACIONES .....	125
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	127

ANEXOS .....	132
Anexo 1 Cronograma de Actividades.....	132
Anexo 2 Encuesta .....	133
Anexo 3 Entrevista .....	138
Anexo 4. Hoja de Vida Experto 1.....	142
Anexo 5. Hoja de vida Experto 2 .....	148
Anexo 6. Organigrama Dirección de Riego y Drenaje.....	153
Anexo 7. Nómina de Funcionarios encuestados en la Dirección Provincial de Riego y Drenaje.....	154

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Modelo de Procesos.....	10
<i>Figura 2.</i> Modelo de sistema de gestión de calidad .....	11
<i>Figura 3.</i> Mapa de Interacciones.....	12
<i>Figura 4.</i> Estrategias y Procesos .....	13
<i>Figura 5.</i> El ciclo de la gestión vs el ciclo de la gestión de los procesos. ....	14
<i>Figura 6.</i> Jerarquización de los procesos. ....	16
<i>Figura 7.</i> Diseño secuencial .....	37
<i>Figura 8.</i> Planificación de trabajo.....	43
<i>Figura 9.</i> Tiempo de entrega.....	44
<i>Figura 10.</i> Aspectos no bien definidos.....	45
<i>Figura 11.</i> Evalúa resultados.....	46
<i>Figura 12.</i> Evaluados .....	47
<i>Figura 13.</i> Definido procesos.....	48
<i>Figura 14.</i> Orden de información.....	49
<i>Figura 15.</i> Buen servicio.....	50
<i>Figura 16.</i> Representación gráfica y simbología de procesos.....	51
<i>Figura 17.</i> Eliminación y reducción de actividades repetidas.....	52
<i>Figura 18.</i> Adecuado control actividades.....	53
<i>Figura 19.</i> Seguimiento periódico de procesos .....	54
<i>Figura 20.</i> División departamental.....	55
<i>Figura 21.</i> Equipos de trabajo.....	56
<i>Figura 22.</i> Responde a necesidades de usuarios .....	57
<i>Figura 23.</i> Cumple objetivos.....	58
<i>Figura 24.</i> Aplicar mapa de procesos.....	59
<i>Figura 25.</i> Diseño de cargos o mismo cargo.....	60
<i>Figura 26.</i> Diseño de cargos o mismo cargo.....	61
<i>Figura 27.</i> Indicadores para medir productividad.....	62
<i>Figura 28.</i> Indicadores más importantes .....	63
<i>Figura 29.</i> Rediseño de indicadores.....	64
<i>Figura 30.</i> Comunicación y compartimiento de responsabilidades .....	65
<i>Figura 31.</i> Motivos para falta de comunicación y compartimiento de responsabilidades .....	66

<i>Figura 32. Cumple entrega de trabajos .....</i>	<i>67</i>
<i>Figura 33. Indicadores usados para evaluar el cumplimiento de los trabajos.....</i>	<i>68</i>
<i>Figura 34. Mano colaborativa.....</i>	<i>69</i>
<i>Figura 35. Caracterización de los Procesos .....</i>	<i>90</i>
<i>Figura 36. Representación gráfica de procesos.....</i>	<i>91</i>
<i>Figura 37. Matriz FODA.....</i>	<i>94</i>
<i>Figura 38. Proceso de planificación y ejecución del plan anual de contratación (PAC) y plan operativo anual (POA). .....</i>	<i>99</i>
<i>Figura 39. Proceso de Elaboración, y Ejecución de Estudios y Proyectos. ....</i>	<i>100</i>
<i>Figura 40. Proceso de Gestión Administrativa, Dirección, Administración, Jefaturas y Funcionarios.....</i>	<i>101</i>
<i>Figura 41. Proceso de Gestión de Compras Públicas Fase Preparatoria-Precontractual (Consultorías).....</i>	<i>102</i>
<i>Figura 42. Proceso de Gestión de Compras Públicas Fase Preparatoria-Precontractual (Obras).....</i>	<i>103</i>
<i>Figura 43. Proceso de Gestión de Compras Públicas Fase Contractual (Consultorías y Obras).....</i>	<i>104</i>
<i>Figura 44. Proceso de Gestión de Fiscalización de Consultorías y de Obra. ....</i>	<i>105</i>
<i>Figura 45. Proceso de Gestión de Fiscalización de Consultorías y de Obra. ....</i>	<i>106</i>
<i>Figura 46. Proceso de Satisfacción de las Juntas de Usuarios. ....</i>	<i>107</i>
<i>Figura 47. Proceso de Satisfacción de las Juntas de Usuarios. ....</i>	<i>108</i>
<i>Figura 48. Proceso de Evaluación del Desempeño de los Funcionarios. ....</i>	<i>109</i>
<i>Figura 49. Proceso de Evaluación del Desempeño de los Funcionarios. ....</i>	<i>110</i>
<i>Figura 50. Inventario de Procesos.....</i>	<i>112</i>
<i>Figura 51. Inventario de Procesos.....</i>	<i>115</i>
<i>Figura 52. Factibilidad del proyecto. ....</i>	<i>120</i>
<i>Figura 53. Organigrama de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje. ....</i>	<i>153</i>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Clasificación de los procesos</i> .....	11
Tabla 2. <i>Diagrama Flujo de Procesos</i> .....	23
Tabla 3. <i>Operacionalización de la Variable Gestión de procesos departamentales</i> .....	41
Tabla 4. <i>Operacionalización de la Variable indicadores de desempeño</i> .....	42
Tabla 5. <i>Planificación de trabajo</i> .....	43
Tabla 6. <i>Tiempo de entrega</i> .....	44
Tabla 7. <i>Aspectos no bien definidos</i> .....	45
Tabla 8. <i>Evalúa resultados</i> .....	46
Tabla 9. <i>Evaluated</i> .....	47
Tabla 10. <i>Definido procesos</i> .....	48
Tabla 11. <i>Orden de información</i> .....	49
Tabla 12. <i>Buen servicio</i> .....	50
Tabla 13. <i>Representación gráfica y simbología de procesos</i> .....	51
Tabla 14. <i>Eliminación y reducción de actividades repetidas</i> .....	52
Tabla 15. <i>Adecuado control actividades</i> .....	53
Tabla 16. <i>Seguimiento periódico de procesos</i> .....	54
Tabla 17. <i>División departamental</i> .....	55
Tabla 18. <i>Equipos de trabajo</i> .....	56
Tabla 19. <i>Responde a necesidades de usuarios</i> .....	57
Tabla 20. <i>Cumple objetivos</i> .....	58
Tabla 21. <i>Aplicar mapa de procesos</i> .....	59
Tabla 22. <i>Diseño de cargos o mismo cargo</i> .....	60
Tabla 23. <i>Manual de funciones</i> .....	61
Tabla 24. <i>Indicadores para medir productividad</i> .....	62
Tabla 25. <i>Indicadores más importantes</i> .....	63
Tabla 26. <i>Rediseño de indicadores</i> .....	64
Tabla 27. <i>Comunicación y compartimiento de responsabilidades</i> .....	65
Tabla 28. <i>Motivos para falta de comunicación y compartimiento de responsabilidades</i> .....	66
Tabla 29. <i>Cumple entrega de trabajos</i> .....	67
Tabla 30. <i>Indicadores usados para evaluar el cumplimiento de los trabajos</i> .....	68

Tabla 31. <i>Mano colaborativa</i> .....	69
Tabla 32. <i>Ficha de observación de variable 1</i> .....	76
Tabla 33. <i>Ficha de observación de variable 2</i> .....	78
Tabla 34. <i>Levantamiento de Información</i> .....	89
Tabla 35. <i>Representación Gráfica de Procesos</i> .....	92
Tabla 36. <i>Plan de Socialización</i> .....	93
Tabla 37. <i>Mapa de Procesos Directores-Administradores</i> .....	95
Tabla 38. <i>Mapa de Proceso Director- Jefes Departamentales</i> .....	96
Tabla 39. <i>Mapa de Procesos Jefes Departamentales-Funcionarios</i> .....	97
Tabla 40. <i>Mapa de Procesos Directores- Administradores- Fiscalizadores</i> .....	98
Tabla 41. <i>Inventario de Procesos</i> .....	111
Tabla 42. <i>. Indicadores de desempeño</i> .....	113
Tabla 43 <i>Indicadores de desempeño</i> .....	114
Tabla 44 <i>Cronograma de Actividades</i> .....	132
Tabla 45 <i>Nómina de Funcionarios encuestados en la Dirección Provincial de Riego y Drenaje</i> .....	154

## **CAPÍTULO 1: MARCO GENERAL DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1- Tema.**

PROCESOS DEPARTAMENTALES E INDICADORES DE DESEMPEÑO EN ORGANIZACIONES DEL SERVICIO PÚBLICO.

### **1.2.- Planteamiento del problema.**

De acuerdo al marco legal existente, el 14 de julio de 2011 mediante la Resolución No. 0008–CNC–2011 publicada en el Registro Oficial 509, en la cual se dispuso que el Consejo Nacional de Competencias (CNC) le cediera a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales (GADP) la autoridad sobre las actividades de drenaje y riego, esto con el fin de que, lleven a cabo las siguientes acciones: mantener, operar, construir y planificar los sistemas públicos de drenaje y riego (Resolución reformativa de la Resolución CNC-008-2011, 2011).

Según la Resolución GPG-DTH-2014-004 del 31 de marzo de 2014, el Gobierno Provincial del Guayas toma nuevas directrices, por lo tanto, la Dirección de Riego y Drenaje, está sujeta a cumplir con su estructura orgánica funcional establecida mediante Resolución DTH-GPG001-2015 de acuerdo con la Reforma sustitutiva al estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos y estructura ocupacional del Gobierno Provincial del Guayas, por lo tanto, está determinada por tres departamentos esenciales que son: Técnico de Estudios, Técnico de Proyectos y Contrataciones. Por ese motivo, se pretende realizar un análisis de los procesos departamentales e indicadores de desempeño que se utilizan en la Dirección Provincial de Riego y Drenaje, de esta manera, se logre conocer la situación actual de la institución con respecto a las variables mencionadas, dado que existen quejas de ciertos usuarios sobre la demora de los trámites, los cuales se pueden deber a varios factores internos, por ese motivo es necesario analizar la gestión de procesos departamentales, así como verificar los indicadores de desempeño que utilizan para evaluar el desempeño de los funcionarios públicos.

Por otra parte, los procedimientos establecidos en los diferentes departamentos de la Dirección de Riego y Drenaje presentan deficiencias, puesto que existen reclamos de los usuarios de que sus solicitudes ingresadas demoran más del tiempo que se les indica, no los encuentran o que los funcionarios se culpan entre sí por no realizar a tiempo sus procesos. Estos acontecimientos despertaron el interés de efectuar un análisis a los procesos que se desarrollan en las áreas técnico de estudios, técnico de proyectos y compras con el objeto de determinar si existen problemas comunes como la repetición de tareas, el desconocimiento de funciones, la falta de conocimiento, ausencia de trabajo en equipo, la falta de una comunicación efectiva, el seguimiento de las solicitudes, el compartimento de responsabilidades, la falta de evaluación del desempeño, la inexistencia de uso de indicadores de desempeño, entre otros aspectos que se pudieran encontrar.

Para lo cual, sería de gran importancia el análisis de los puestos en los departamentos Técnico de Estudios, Técnico de Proyectos y Compras, para poder determinar la eficiencia y eficacia del área, por ese motivo se pretende realizar un diagnóstico del problema que permita generar lineamientos que ayuden a mantener el seguimiento, control y orden de las tareas, así como permita controlar los proyectos ingresados, eliminar tareas repetitivas, lo cual termine facilitando la regularización de los procesos de forma periódica.

Los departamentos Técnico de Estudios, Técnico de Proyectos y de Contrataciones de la Dirección de Riego y Drenaje permanecen laborando descoordinadamente y sin un lineamiento específico que les permita regularizar periódicamente los procesos y así controlar y dar seguimiento a las tareas. De persistir esta situación, la institución seguiría teniendo una desorganización de las actividades, tiempos de respuestas largos y una deficiencia en la calidad del servicio, conllevando a que no se logre una óptima aplicación de los procedimientos y la ausencia de mediciones de los resultados por medio de indicadores de desempeño como es la eficacia, eficiencia y calidad.

### **1.3.- Formulación del problema.**

¿Qué procesos departamentales e indicadores de desempeño se utilizan en la Dirección Provincial de Riego y Drenaje?

### **1.4.-Sistematización del Problema**

¿De qué trata el marco teórico aporta al presente proyecto de investigación?

¿Cómo es la situación actual de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje con respecto a la gestión de los procesos departamentales?

¿Cuáles son los indicadores de desempeño que se utilizan en la gestión de los procesos de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje?

¿Cómo debe estar diseñado un modelo adecuado para la gestión de los procesos departamentales que permita indicadores de desempeño en la Dirección Provincial de Riego y Drenaje?

### **1.5.- Delimitación del problema de investigación.**

**Delimitación Espacial:** En el país de Ecuador, provincia del Guayas.

**Delimitación Temporal:** Período del 2019 al 2020.

**Delimitación del Universo:** Dirección Provincial de Riego y Drenaje Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Guayas.

**Delimitación del Contenido:** Procesos departamentales e indicadores de desempeño.

**Delimitación del Contenido en el campo amplio del conocimiento:** La administración.

**Delimitación del Contenido en el campo específico del conocimiento:** Productividad, Departamentalización y Calidad.

### **1.6.- Línea de Investigación**

El presente proyecto de investigación se encuentra enmarcado en la línea de la Facultad de Administración Desarrollo empresarial y Talento Humano que es Desarrollo Estratégico Empresarial y Emprendimientos Sustentables, cuya sublínea de la Facultad de Administración es Modelos y Procesos para la Administración Empresarial.

### **1.7.- Objetivo general**

Diseñar un modelo adecuado para la gestión de los procesos departamentales e indicadores de desempeño en la Dirección Provincial de Riego y Drenaje.

## **1.8.- Objetivos específicos**

- Elaborar un marco teórico que aporte al presente proyecto de investigación.
- Revisar la situación actual de cómo se gestionan los procesos departamentales en los departamentos de estudio, proyectos y compras de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje.
- Identificar los indicadores de desempeño que se utilizan en la Dirección Provincial de Riego y Drenaje.
- Diseñar un modelo adecuado para la gestión por procesos departamentales e indicadores de desempeño para la Dirección Provincial de Riego y Drenaje.

## **1.9.- Justificación de la investigación**

### **1.9.1.- Justificación Práctica**

El presente proyecto busca diseñar un modelo adecuado para la gestión de los procesos departamentales, que permita la aplicación de los indicadores de desempeño en la Dirección Provincial de Riego y Drenaje, el cual se considera adaptable debido a las deficiencias de las actividades, cruce de líneas de trabajos, dificultades en el cumplimiento de la gestión que se han presentado en los departamentos de Técnico de Estudio, Técnico de Proyectos y Contratación y que al ponerlo en práctica ofrecerá una correcta gestión y generaría una solución de cambio y permitirá alinear las funciones y que los funcionarios puedan realizar todas sus actividades de una forma más adecuada con eficiencia, eficacia y calidad.

### **1.9.2.- Justificación Metodológica**

La presente investigación sostiene un enfoque cualitativo, en el cual se observará como se gestionan los procesos en los departamentos y se analizarán las causas de situación de incomodidad que hace que la actividad que desempeñan los funcionarios se altere a tal punto que se crucen líneas de trabajo.

### **1.9.3.- Justificación Social**

Los funcionarios de los departamentos de Estudios, Proyectos y Contratación de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje, son los que realizan las actividades que aportan en el cumplimiento de los objetivos de la entidad, es por ello que se debe

considerar no recargarlos de actividades que no son pertinentes y relativas al puesto de trabajo que se desempeñan los funcionarios y así evitar conflictos en su gestión y desarrollo y puedan brindar un mejor servicio social, que permita incrementar la satisfacción de los servicios.

#### **1.9.4.- Justificación Económica**

La gestión de los procesos departamentales e indicadores de desempeño aplicados de una forma correcta en la Dirección Provincial de Riego y Drenaje ayudarán en su desarrollo y gestión departamental manteniendo un adecuado direccionamiento lo que permitirá un mejor ambiente laboral, desarrollo de actividades con mayor efectividad y el logro de los objetivos planteados y se podrá evitar un gasto innecesario con los cargos improductivos.

#### **1.10.- Idea a Defender**

Un modelo de gestión adecuado de procesos departamentales incidiría en los indicadores de desempeño de las organizaciones del servicio público.

#### **1.11.- Variables**

1.11.- Gestión de Procesos Departamentales

1.12.- Indicadores de desempeño

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

### **2.1.- Fundamentación Teórica**

#### **2.1.1.- Teoría de las Organizaciones**

Para Ruiz (2012) generalmente las empresas estatales eran creadas mediante leyes en donde se especificaba claramente el objeto de cada empresa, el sistema de gestión para el talento humano, el régimen de control aplicable, sus mecanismos de contratación, su régimen administrativo, entre otros. Además, las políticas públicas nacionales suelen responder a objetivos o intereses aislados, aunque estos sean contrarios o estén alejados de los intereses generales de desarrollo, dado que, se encuentran amparados por las normas consagradas para la creación de empresas estatales.

Según Hernandez y Rodríguez (2012) la organización se define como el proceso de diseñar estructuras formales; por tanto una jerarquía de autoridad y una departamentalización por funciones, se enfoca en las responsabilidades de cada área. No obstante, debe considerarse que estas responsabilidades que son asignadas a cada persona con la finalidad de lograr las metas y objetivos de la empresa y que las cosas funcionen de buena manera.

##### ***2.1.1.1.- Importancia de la organización***

Para Münch (2010) la organización tiene como propósito optimizar y coordinar los recursos y funciones, así como, simplificar el trabajo. Por ese motivo, dentro de esta etapa se definen los procedimientos y sistemas que ayuden a llevar a cabo el trabajo, al igual que las jerarquías, sistemas, procesos, estructuras y áreas funcionales, para con ello alcanzar los objetivos de la empresa. Adicional, es de gran importancia realizar actividades de forma eficiente y en donde se aplique el mínimo de esfuerzo; por ese motivo, la organización dispone de múltiples ventajas que lo fundamentan, tales como:

- Ayuda a simplificar el trabajo.
- Permite estructurar la empresa.
- Elimina o reduce la duplicidad.
- Incrementa la productividad y reduce los costos.

El presente proyecto de investigación requiere que sus actividades den los resultados esperados de tal manera que contribuya al éxito de la organización, lográndolo gracias a los grupos de trabajos que desempeñan actividades, así como ayuda a la organización a hacer aportaciones para un propósito particular.

Por otra parte, es importante resaltar que la teoría de las organizaciones es importante porque explica con claridad las acciones que deben realizar las empresas estatales que deben estar orientadas a sus objetivos y metas, para lo cual deben organizar todas las actividades de la institución, por ese motivo esta teoría aporta a la investigación al ayudar a revisar las tareas dentro de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje, permitiendo que se pueda desarrollar la propuesta que esta centrada en reducir la duplicidad de actividades, simplifica el trabajo e incrementa la productividad de la organización.

### **2.1.2.- Teoría de la Departamentalización**

Según Enriquez (2010) la especialización horizontal o también conocida como proceso funcional se refiere al incremento de órganos especializados con el mismo nivel jerárquico, pero con diferentes tareas. Esta suele caracterizarse por el crecimiento del organigrama de manera horizontal; además, se la conoce con mayor frecuencia como departamentalización, dado que, tiende a expandir sus departamentos descomunadamente. Por lo cual, cada uno de los departamentos designa un segmento, división o área distinta de una organización, la misma que tendrá la autoridad para desempeñar actividades específicas; pero para esto, debe guiarse de los diversos tipos de departamentalización que existen.

Chiavenato (2019) mencionó que la departamentalización tiene como objetivo establecer y agrupar por secciones o puestos a las personas dentro de una organización; para la creación de dichos departamentos es necesario que se tengan en consideración varias características que deben de cumplir los empleados de una empresa. Estos pueden estar alineados a la profesión, la experiencia, el cargo, las actividades o funciones que

vayan a realizar en una empresa, logrando así la división de las áreas o departamentos que conforman una empresa.

Pérez (2017) describió que la departamentalización puede darse por diferentes tipos, siendo éstas de acuerdo con las funciones o procesos de la organización, por los servicios brindados, de acuerdo con el tipo de clientes. En la primera se encasillan las ocupaciones y puestos que cumplen los empleados dentro de la empresa, subdividiéndolos por áreas que se encuentren relacionadas entre sí, lo cual permite que exista una mejor comunicación entre ellas. En cuanto a los servicios brindados, esta aplica de manera más frecuente en empresas que brindan más de un servicio, en donde esta departamentalización permite a los usuarios y colaboradores una atención más ordenada; mientras que la departamentalización por tipo de clientes suele verse en empresas que manejan mayoristas y minoristas, en donde adicional del flujo de compra se manejan diferentes precios y beneficios.

#### ***2.1.2.1.- Tipos de Departamentalización***

- **Por funciones:** La departamentalización funcional tiene como particularidad agrupar las tareas y actividades de acuerdo con las funciones de la empresa.
- **Por productos:** Este tipo de departamentalización consiste en agrupar las actividades de la empresa con relación al servicio o producto que ofrece.
- **Por área geográfica:** Se determina por ubicación geográfica y suele agrupar sus actividades conforme a su ubicación.
- **Por clientela:** Se caracteriza por dividir la empresa en áreas donde se atiende de acuerdo con el tipo de clientes, por lo cual, se considera ciertas características de los clientes, tales como el tipo de consumidor, el nivel socioeconómico, el sexo, la edad, entre otros.
- **Por procesos:** Se determina por equipo, por procesamiento o por etapas; por lo cual, se suele usar frecuentemente en empresas industriales y manufactureras específicamente en las áreas de operaciones o productivas que se encuentran en la parte baja de la pirámide jerárquica.
- **Por proyectos:** Tiene la particularidad de agrupar las actividades por proyectos, permitiendo con ello, lograr un elevado grado de coordinación entre los

involucrados, ya que deben dedicarse por completo de manera temporal al proyecto dejando de lado sus posiciones anteriores.

La departamentalización juega un papel muy importante dentro de una organización puesto que permite dar una estructura adecuada que define y puntualiza cada una de las actividades de los servidores públicos por que enmarca a cada uno de ellos en un puesto específico. Es por esta razón que es necesario realizar una modelación de procesos departamentales en las direcciones técnicas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales (GADP).

Se aplica la teoría de la departamentalización debido a que describe cómo se debe dividir una empresa por especialización, es decir, crear áreas centradas en aspectos específicos como el caso del departamento técnico de estudio, técnico de proyectos y de compras donde cada uno realiza diferentes actividades pero que se relacionan entre ellas, lo cual brinda beneficios para la investigación por orientar hacia qué tipo de departamentalización se va a aplicar en la propuesta que se basa en diseñar un mapa de procesos para los tres departamentos antes mencionados enfocándose en el de funciones.

### **2.1.3.- Teoría Gestión por Procesos**

La gestión de procesos contribuye una visión y se estipula como una herramienta con la que se puede mejorar y rediseñar los flujos de los trabajos para hacerlo más eficiente y adaptarlo a las necesidades que se requieran. No hay que dejar de lado que los procesos los ejecutan las personas o funcionarios de alguna entidad y, por tanto, hay que tener en cuenta, en todo instante las relaciones con proveedores y clientes (IsoTools Excellence, 2017).

De acuerdo con Carrasco (2013) el proceso se lo define como "un mecanismo en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades o acciones que se inicia y termina con un cliente o un funcionario interno" (p. 11). Pérez (2012) consideró que el "proceso es la sucesión (ordenada) de actividades (monótonas), cuyo beneficio tiene valor

específico para su usuario o cliente. Entendiendo valor como a modo de todo aquello que se valora o estima” (p. 41).

Según Pérez (2010) el desarrollo de las actividades son el conjunto de tareas necesarias para la obtención del resultado y cumplimiento del objetivo. Para los conocedores de este contexto este autor señala que los procesos es un conjunto de estos y su finalidad es conseguir el objetivo. Debido a esto, se puede definir a los procesos como el conjunto de elementos que están interrelacionados con la finalidad de cumplir un objetivo común.

El mapa de procesos se refiere a una representación gráfica que se les desarrolla a los procesos donde se define la relación y estructura que poseen los procedimientos que forman parte del sistema de gestión de la empresa, pero para esto se debe primeramente realizar agrupaciones de distintos procesos de acuerdo con la actividad o tipo e importancia con la finalidad de lograr satisfacer al cliente final. Además, el nivel de detalle del mapa de proceso estará basado conforme a la complejidad de sus actividades y al tamaño de la organización. La finalidad del mapa de procesos dependerá de qué manera se realiza la transformación de entradas y salidas (Pérez, 2004).

Por otra parte, el modelo sencillo de mapa de proceso podría constar de tres niveles de agrupación en donde los procesos operativos son impulsados por los procesos de apoyo y los estratégicos.



*Figura 1.* Modelo de Procesos  
**Elaborado por:** Andrade Santos. A, 2020

Para Vergara (2010) las empresas prestadoras de servicios tienden a trabajar con todos sus procesos de forma sistemática y relacionada, por lo cual se ven en la necesidad de elaborar una red de procesos o mapa de procesos que contiene de manera detallada el sistema de gestión de calidad de las empresas, el cual está basado en procesos interrelacionados entre sí que en conjunto aseguran la satisfacción del cliente. A continuación, se presenta un modelo de sistema de gestión de calidad diseñado para empresas de servicios:



Figura 2. Modelo de sistema de gestión de calidad

Fuente: Vergara (2010). *La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001*, p. 86.

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

Para Vergara (2010) la norma ISO 9001 contempla el enfoque basado en procesos donde se clasifican los procesos de la empresa especializada en prestación de servicios de la siguiente manera:

Tabla 1. Clasificación de los procesos

TIPOS DE PROCESOS	PROCESOS REFERENTES A LA NORMA
DIRECCIONAMIENTO ESTRÁTEGICO	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN
APOYO	GESTIÓN DE LOS RECURSOS. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA
OPERATIVOS	PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Fuente: Vergara (2010). *La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001*, p. 88.

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

Para Pérez (2004) el normalizar y generar toda una ejecución de procesos en una organización, en medida que se aplica aporta eficiencia (hacemos todo lo que hay que hacer y sólo eso) y eficacia (en gran medida hacemos predecible su resultado).

Dentro de los mapas de procesos existen muchos procesos que fluyen de manera horizontal por medio de las organizaciones funcionales clásicas que son los departamentos; por lo cual en ocasiones podría haber problemas de asignación de responsabilidad en todo el proceso que sean causados por un área con nicho de poder, por ese motivo para que no se interfiera con la jerarquía esta problemática no debe estar acompañada de autoridad ejecutiva sobre los recursos (Pérez, 2004).

Para Pérez (2004) la gestión de las interacciones o gestión por procesos es algo sustancial; sin embargo en un Sistema de Gestión por procesos se vuelve un elemento clave la identificación de las interacciones entre los procesos.



Figura 3. Mapa de Interacciones  
Fuente: Pérez (2004). *Proceso de ejecución de obra*, p. 78.

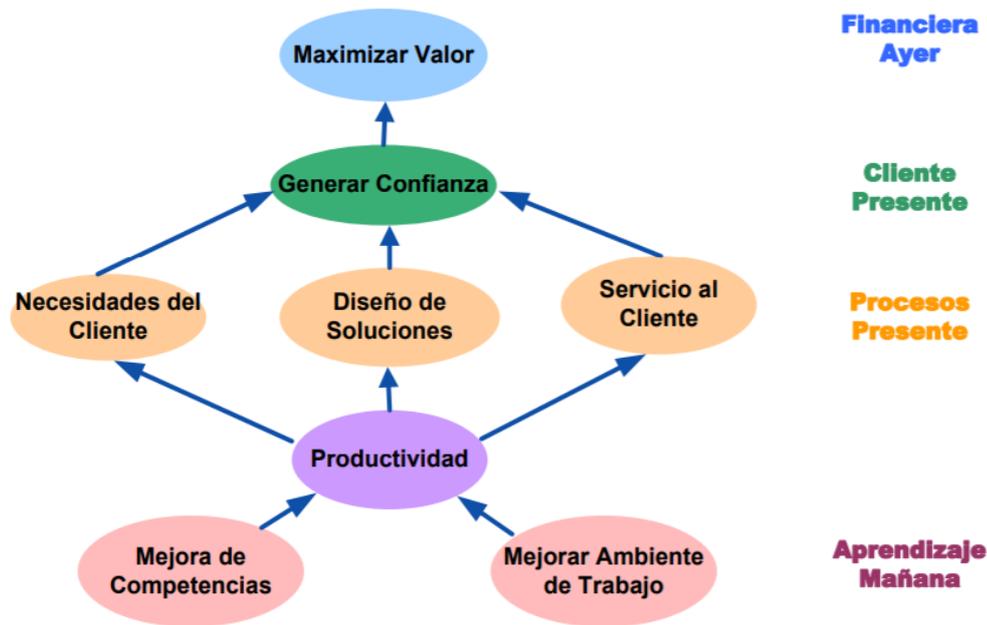


Figura 4. Estrategias y Procesos  
 Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

### 2.1.3.1.- Tipos de Procesos

Existen cuatro tipos de procesos, los cuales son los procesos de dirección de gestión, de apoyo o adjetivos y los sustantivos u operativos.

**Proceso de Dirección:** Son aquellos que tienen carácter transversal con relación a los demás procesos de la empresa.

**Procesos de Gestión:** Suelen asegurar el funcionamiento del resto de procesos de manera controlada por medio de actividades de medición, seguimiento, control y evaluación, así como, proporcionan la información necesaria que les ayude a tomar decisiones eficaces que les facilite la elaboración de planes de mejora. Se debe agregar que este proceso se encuentra direccionado controlar el desempeño, planificación y mejora de la gestión, puesto que se basa en los resultados que se obtengan en todos y cada uno de los procesos realizados a fin de que se logren los objetivos establecidos durante la etapa de planeación. Durante este proceso intervienen las transacciones y decisiones que deban de tomarse para alcanzar las metas (Sánchez, 2018).

**Procesos de Apoyo:** Son aquellos que proporcionan al resto de procesos los recursos materiales y humanos necesarios, que van a asignarse de acuerdo con los requerimientos de sus clientes internos. Adicional, este tipo de procesos como su nombre lo indica, sirven de complemento para que los demás procesos existentes en la empresa puedan funcionar y cumplir con sus objetivos de manera adecuada, en donde interviene la gestión administrativa, de mantenimiento y comunicación interna (E. Martínez, 2018).

**Procesos Operativos:** Son los procesos que transforman y combinan los recursos con la finalidad de proporcionar el servicio u obtener el producto que va a depender de los requerimientos del cliente y que tiende a aportar un alto valor añadido. Además, hace referencia a todas las actividades y pasos realizados durante la producción o desarrollo de un producto, hasta que este llegue a manos del cliente, en este punto también intervienen todas las acciones que permiten aportar valor para el usuario final. En donde intervienen la gestión operativa para el cumplimiento de objetivos de todos y cada uno de los departamentos.

La presente investigación requiere adoptar el proceso más adecuado con relación a la actividad de la empresa, para con ello, facilitar a la dirección el logro de los objetivos planteados que aseguren el mejoramiento de su productividad.

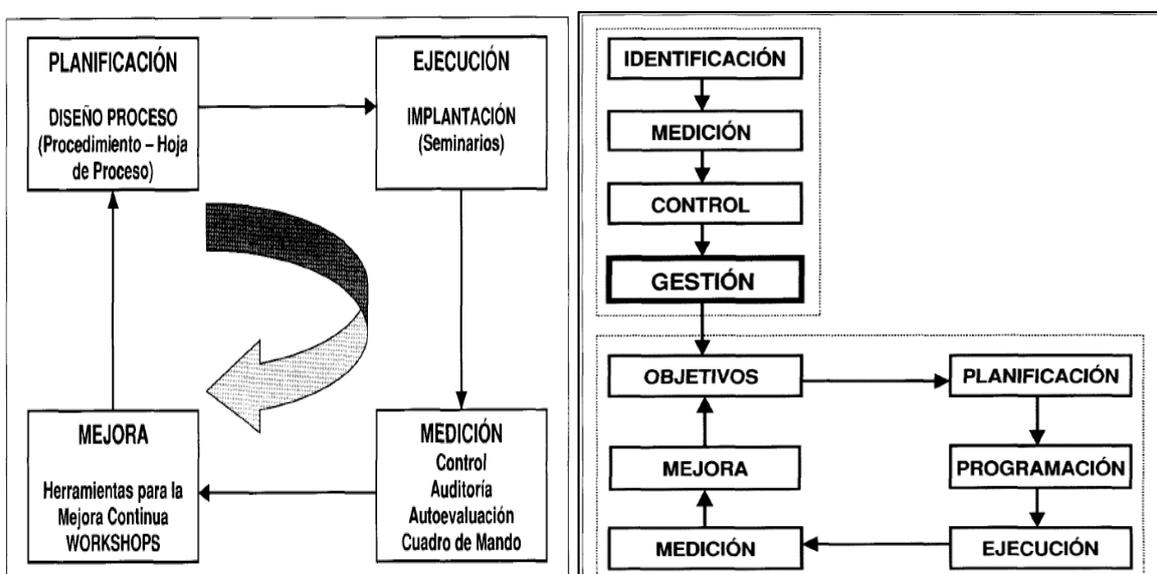


Figura 5. El ciclo de la gestión vs el ciclo de la gestión de los procesos.

Fuente: (Pérez, 2004).

### ***2.1.3.2.- Medición***

Pérez (2004) expresó que las etapas claves del ciclo de gestión son la medición y planificación; dado que la medición es la etapa de cierre del mismo. En el presente proyecto de investigación es necesario que se midan las actividades que se realizan la Dirección Provincial de Riego y Drenaje, puesto que el propósito de la gestión de cualquier institución es alcanzar sus objetivos predeterminados, para lo cual se aplica la medición con el fin de recabar la información necesaria en el momento preciso.

Los procesos se pueden seleccionar de dos formas que son el enfoque exhaustivo y el enfoque de alto impacto; por lo cual se toman en consideración todos los procesos y al final se seleccionan los que tengan urgencia de diseño. Posteriormente, se mide y comprende el rendimiento de los procesos permitiendo con ello su supervisión para evitar que se repitan errores del pasado, luego se construye y diseña el prototipo del proceso, además se le incluyen las mejoras para que se ajuste fácilmente conllevando a que se logre conocer el impacto que brinda la mejora antes de ser implementada. Por último, es esencial que se tome en cuenta que la metodología necesita de tecnologías de la información que agilicen el proceso y le brinde ventajas diferenciales a la organización.

### ***2.1.3.3.- Jerarquía de los procesos***

En función de que todo lo que se ejecuta en una entidad se puede convertir en un proceso, existen procesos complicados o sencillos. De tal forma esta diferencia de complicación de los procesos es necesario establecer una jerarquización de estos (Martínez, 2014):

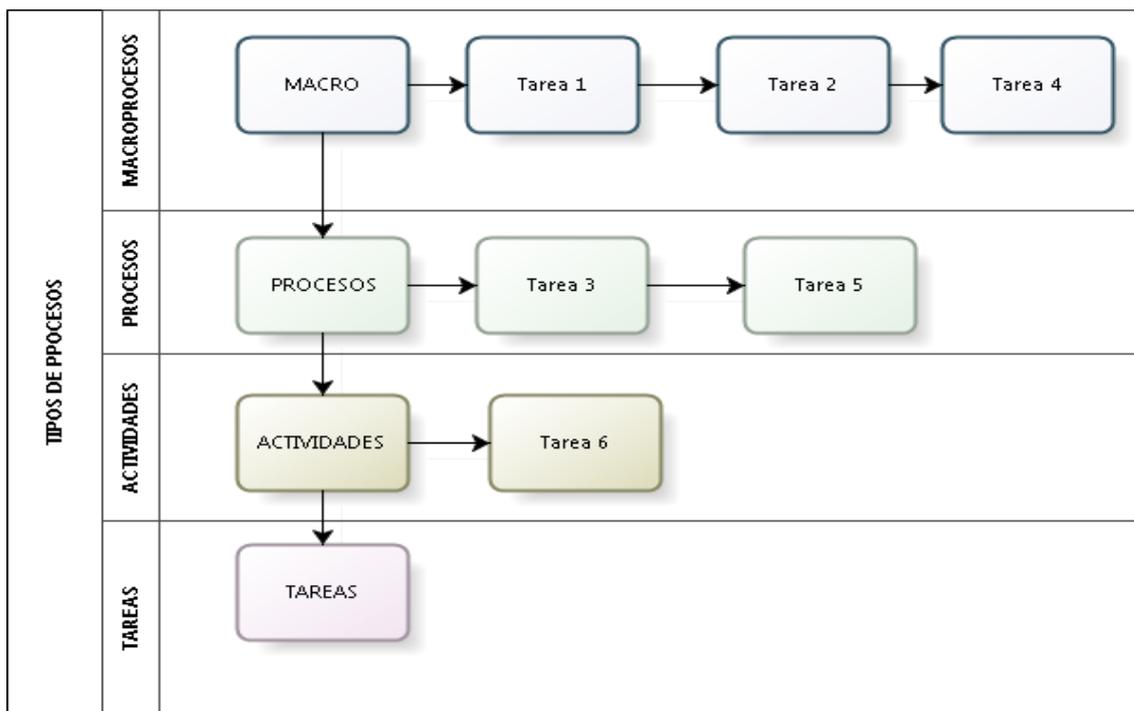


Figura 6. Jerarquización de los procesos.  
Fuente: (Martínez, 2014, p. 48).

Se utiliza en el estudio la teoría gestión por procesos, dado que es una herramienta importante que ayuda a rediseñar y mejorar los flujos de los trabajos proporcionándole a la propuesta las tácticas para la elaboración de los diagramas de procesos y que estos se adhieran a los mapas de procesos para las tres áreas establecidas que están enfocados en los procesos de gestión que favorecen a que los procesos dentro de la institución sean controladas por medio de actividades de medición, seguimiento y control que en este caso se usarían indicadores de desempeño que son los de eficacia, eficiencia y calidad.

#### 2.1.4.- Teoría Indicadores

Juárez (2017) manifestó que los indicadores de desempeño son un proceso gerencial en donde se evalúa el desempeño de los trabajadores, el cual se desarrolla en función de un juicio en donde se toma en consideración la eficacia con la que se desempeña el personal dentro de su puesto de trabajo. Con ello se busca conocer si el personal se acerca a los resultados que la empresa espera y en caso de no alcanzarlos a conocer la razón de no lograrlo, e incluso identificar aquellos trabajadores que llegan a superarlo de forma eficaz; para con dicha información tomar las decisiones pertinentes

que aseguren la mejora del desempeño de los trabajadores, de los equipos de trabajo y de la organización.

De acuerdo con lo descrito por Leyva (2018) los indicadores permiten medir diferentes áreas de una empresa, a través del uso de herramientas, dando así la oportunidad a las empresas o personas de conocer el estado actual o características de una situación estudiada. Siendo su principal función el poder mejorar la condición actual de la empresa o departamento, para que se puedan cumplir los objetivos planteados previamente, por lo que es necesario que los objetivos de los departamentos y empresas sean realizados de manera específica, los cuales puedan ser medidos, alcanzables, realistas a la posición y/o situación de la empresa en el mercado y que a su vez tengan especificado los tiempos en los que desea se logren.

#### ***2.1.4.1.- Tipos de indicadores***

Debido a la importancia y variedad de mediciones que desean realizar las empresas en sus diferentes departamentos, García et al. (2019) mencionaron la existencia de varios tipos de indicadores, los cuales deben de aplicarse de acuerdo con los objetivos de la empresa, la planificación que mantenga la misma o la situación empresarial en la que se encuentre la institución, siendo así los más conocidos:

- Los indicadores para medir los resultados.
- Los indicadores direccionados a la calidad del servicio.
- Los indicadores de desempeño.

Los indicadores de resultados pueden ser medidos por medio de indicadores de cumplimiento, eficacia o eficiencia. Los de eficiencia poseen como base la cantidad de tiempo y recursos requeridos por una persona para poder completar las tareas establecidas, involucrando a su vez la capacidad de trabajar en equipo. Mientras que los de eficacia se encuentran relacionados con la capacidad de los colaboradores y de las gestiones realizadas por la empresa para brindar satisfacción a los usuarios al cubrir sus necesidades con el menor tiempo de respuesta posible, ya sean estas basándose en los

productos o servicios actuales o las innovaciones que esta pueda realizar (Arango et al., 2017).

Los indicadores para medir la calidad del servicio o producto que se mantiene en el mercado permiten conocer la perspectiva de los clientes acerca de la calidad de la atención brindada por el personal, el nivel de satisfacción que genera el producto o servicio en los usuarios y el nivel de cumplimiento en las necesidades por las cuales deciden adquirir dicho producto o servicio (Romero et al., 2018).

Los indicadores de desempeño abarcan de manera más global la medición de la situación de la empresa, puesto que estos miden las capacidades, competitividad, eficiencia y desempeño que poseen los colaboradores; generalmente para poder medir el desempeño, este debe de estar relacionado con los objetivos establecidos, en donde a mayor cantidad de ítems cubiertos, mayor será el desempeño de la persona o área analizada, permitiendo así poder conocer la rentabilidad y oportunidades generadas en el mercado, para tomar decisiones correctas que permitan el crecimiento de la empresa a corto y largo plazo (Melgarejo & Simón, 2019).

Dentro de los indicadores de desempeño, Alles (2019) mostró varias formas existentes para evaluar a la empresa o los empleados encontrando la evaluación vertical, la retroalimentación y el desarrollo y competencias, todas estas mediciones permiten conocer el nivel de conocimiento, compromiso, competencia y experiencia que tiene una persona en su puesto de trabajo, lo cual hace que se pueda destacar entre sus compañeros, ya sea de manera positiva o negativa, puesto que este tipo de indicadores permite que se pueda conocer de manera individual o grupal los resultados, para a su vez aplicar estrategias que permitan cubrir las necesidades del empleado o área; a su vez brinda la oportunidad de regular la carga laboral, mejorar las condiciones laborales tanto en infraestructura como económica para un mejor beneficio de los empleados.

Dentro de los métodos aplicados en las empresas para medir el desempeño de los colaboradores se encuentran aquellos:

- Basados en los resultados.
- Basados en las características.

- Basados en el comportamiento.
- Basados en la cultura de la empresa.

Alles (2019) indicó que los que se basan en los resultados: son aquellos que poseen una combinación entre la evaluación de características y de comportamientos, en donde la medición se da a mediano plazo y busca realizar una comparación entre los resultados esperados por la empresa y el desempeño de los colaboradores, este método permite conocer los problemas y deficiencias de los colaboradores, existiendo la posibilidad de capacitarlos o cambiarlos de área de acuerdo con el perfil y resultado obtenido de cada colaborador, así como también permite identificar las habilidades y capacidades que tienen cada uno en sus áreas, brindando la posibilidad de alcanzar mejores puestos en la empresa.

En cuanto a la medición de las características, se realizan generalmente basándose en un listado de colaboradores, los cuales deben de cumplir una cantidad específica de cualidades o características, para luego ir realizando una selección de los mejores colaboradores; en esta evaluación se busca identificar la creatividad, liderazgo, capacidad, rasgos, debilidades y fortalezas de los empleados (Anza, 2020).

La evaluación del comportamiento se basa en áreas más éticas y de personalidad del individuo, como la forma de expresarse, el nivel de integridad, el nivel de ética y la forma en la que socializa con las personas que los rodea. Este tipo de evaluación es realizado de manera observacional, permitiendo así conocer de manera más profunda a los colaboradores, siendo el objetivo particular el poder identificar el perfil idóneo para los diferentes cargos existentes en la empresa (Ferro, 2020).

La Escuela de Administración de Empresas EAE Business School (2017) indicó que la medición relacionada con la cultura de la empresa; es decir, la evaluación de la cultura empresarial, permitirá que la organización incremente la productividad, el crecimiento sea más rápido en el mercado, tenga una mejor visión sobre las oportunidades existentes en este y permite mejorar la calidad del producto o servicio que oferta. Dentro de las características que se buscan medir se encuentran el compromiso, valores, relación con sus compañeros, desempeño laboral, trabajo en equipo y demás indicadores que permitan fortalecer y mejorar la cultura planteada por la empresa en beneficio de todos.

#### **2.1.4.2- Indicadores de los puestos y cómo medirlos**

Generalmente, dentro de las empresas es necesario usar diferentes esquemas de evaluación del desempeño; siendo lo más apropiado uno por cada familia o clase de puesto de la organización. Por ese motivo, las organizaciones tienden a agrupar sus puestos en las siguientes familias o clases, tales como puestos de *staff* operativos y administrativos; puestos de técnicos especializados o profesionales; coordinadores, supervisores y jefaturas, así como jefaturas clave, gerentes y directores. De igual manera, existen ciertos casos donde se necesita construir esquemas de desempeño específicamente para algunos puestos, como en el caso de las organizaciones que tienen un número importante de ejecutivos de ventas (Juárez, 2017).

Por otra parte, existen diversas dimensiones que sirven para medir el desempeño, de las cuales se destacan las principales:

**Relacionadas con el contenido:** Son el cumplimiento de responsabilidades, los resultados institucionales o del negocio, los factores comunes relacionados con el resultado del trabajo, tales como la actitud de servicio, compromiso/responsabilidad/autonomía y veracidad, así como la cantidad, calidad y dominio de conocimiento especializado; además de otros elementos cruciales que una organización puede esperar del desempeño de un puesto.

**Relacionadas con el ocupante del puesto:** Se refiere a las competencias críticas y/o capacidades humanas necesarias para proporcionar un alto desempeño en el puesto; además, suele incluirse en ocasiones las competencias del perfil organizacional que son críticas en el puesto.

**Relacionadas con la cultura organizacional:** Se encuentran las actitudes sociales, el compromiso institucional, los valores, los rasgos, los estilos de trabajo, entre otras. Por lo cual, se toma en cuenta los elementos o atributos que ayudan a la construcción de la cultura organizacional de la empresa.

### **2.1.4.3.- Indicadores (KPI's)**

Una forma de poder enfocar las acciones de los trabajadores en las situaciones, aportaciones y/o contribuciones del puesto son los indicadores del desempeño; ya que, con ello pretenden conseguir de manera eficaz los resultados, los fines y la misión de la organización, mismos que están contemplados en la estrategia de negocio. Por ese motivo, se requiere seleccionar las contribuciones críticas o cruciales del puesto para conseguir los resultados esperados por la organización y no detallar todas sus contribuciones de manera exhaustiva.

Además, existen siete características fundamentales que todo indicador de desempeño debe tener, las cuales son:

1. Los Key Performance Indicator (KPI)son aquellos que determinan lo que deben hacer los equipos, por lo cual es necesario que entienda todo el personal involucrado sobre el indicador.
2. Los KPIS requieren de la responsabilidad y compromiso de todos los niveles jerárquicos desde la dirección hasta los subordinados; por lo cual, este indicador se lo usa como una poderosa herramienta.
3. Los KPIS ayudan al equipo directivo y al director general de la empresa a tomar decisiones basadas en los resultados y permiten que los directivos hagan preguntas a sus equipos a partir estos.
4. Los Factores Clave de Éxito de la empresa son impactados significativamente por los KPIS.
5. Los KPIS se deben medir de manera semanal o diaria.
6. Los KPI tienden a promover acciones enfocadas en el desempeño de la empresa que tienen un gran impacto positivo, pero hay que tener presente evitar una métrica mal definida, ya que esta situación podría provocar comportamientos disfuncionales en la organización.
7. Las mediciones no deben referirse a dinero (McGraw-Hill, 2005).

#### **2.1.4.4.- Eficiencia y Eficacia**

Para Pérez (2004) la eficiencia es un término que debe identificarse con la del rendimiento que tienen los recursos; puesto que, esta determina la interrelación que existe entre los recursos consumidos y la cantidad producida; mientras que, la eficacia se la define como el nivel de contribución que se realiza para el logro de los objetivos de la empresa, por lo tanto, para que sea eficaz la competitividad esta antes debe ser eficiente. Por consiguiente, la dificultad de su detección se expresa en el hecho de hacer bien las tareas que no se están realizando como debe ser; mientras que, la flexibilidad se encuentra relacionada a la adaptación, tal es el caso de la estructura organizativa, los estilos de dirección, la descripción de los puestos de trabajo y los procedimientos.

En este proyecto de investigación es necesario que las direcciones técnicas sean más eficaces y eficientes, pero para esto, es importante que enmarquen a la calidad de manera correcta, con lo cual se logre desarrollar herramientas potenciadoras de capacidades grupales e individuales con el fin de mejorar la eficacia de su desempeño.

En la investigación se usa la teoría indicadores de desempeño porque es una herramienta indispensable que va asociada a la de la gestión de procesos al ser el medio por el cual se logra medir los procesos, permitiendo que luego se sigan las demás actividades de gestión, por ese motivo brindan grandes beneficios a la propuesta y a la investigación.

#### **2.1.5.- Teoría Diagrama de Flujo**

El Diagrama de flujo es un esquema gráfico, que se utiliza para simbolizar ideas actividades que están afines y forman parte de un proceso. Concurren varios tipos de Diagramas de Flujo. El vertical, en el que la serie es de arriba hacia abajo; el horizontal, de izquierda a derecha; el panorámico, se considera de manera global y puede presentarse en forma vertical u horizontal y; el arquitectónico, refiere una ruta sobre un plano arquitectónico (Guevara, 2018).

Tabla 2. Diagrama Flujo de Procesos

<b>FIGURA</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
	Inicio	Indica el inicio del proceso
	Proceso	Indica el contenedor del proceso
	Datos	Indica la entrada de datos
	Decisión	Indica tomar una decisión.
	Evento intermedio	Indica un alto o espera para que suceda otra actividad.
	Líneas de flujo	Indica el orden de los pasos o tareas
	Tarea	Indica la tarea del proceso
	Subproceso	Indica que esta actividad comprende un subproceso dentro del proceso
	Datos	Indica un depósito de datos
	Fin	Fin de proceso

Fuente: (Modeler, 2014)

En cuanto a la teoría de diagrama de flujo, es un complemento de la departamentalización por ser una de las herramientas que ayudan a que se muestre las actividades de un departamento de manera gráfica siendo esta indispensable para cumplir

con la realización de la propuesta, al permitir conocer las figuras que se van a utilizar para su diseño y lo que cada una de estas representa.

### **2.1.6.- Teoría Gestión de la Calidad**

El principio del “Enfoque a Procesos” del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015. La Norma Internacional ISO 9001 muestra siete principios de la gestión de la calidad significativos para el mejoramiento de desempeño de las organizaciones, basados en la norma internacional ISO 9000.

- Enfoque al cliente.
- Liderazgo.
- Compromiso de las personas.
- Enfoque a procesos.
- Mejora.
- Toma de decisiones basada en evidencias.
- Gestión de las relaciones.

La gestión de procesos conectados entre sí y la comprensión como sistemas contribuyen a las organizaciones una buena eficacia y eficiencia para el logro de sus objetivos, por lo tanto, este principio implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones (Secretaría Central de ISO, 2015).

Chiarini (2016) sostuvo que la norma ISO 9001 está orientada al mejoramiento de la satisfacción del cliente en términos de reducción de quejas y efectividad, no obstante como desventaja influye de manera negativa sobre la reducción de costos, la comunicación y la participación. La certificación en la norma ISO 9000 garantiza que la empresa realice diversos procedimientos enfocados en el control de la calidad, por lo cual no garantiza a la organización un servicio o producto de calidad ni asegura que la empresa tendrá éxito en el mercado.

Es importante conocer cada gestión de proceso que se establece en los diferentes departamentos de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje, puesto que las fuentes de entradas que intervienen al inicio del proceso, las entradas como tal, los puntos de controles de cada actividad, las diferentes salidas y los receptores del producto final establecen seguimiento necesario en cada etapa para un mejoramiento continuo.

Por último, la teoría de la calidad se utiliza ya que uno de los indicadores de desempeño que se van a aplicar dentro de la propuesta es la calidad por lo cual es necesario conocer la norma ISO 9001 que se centra en mejorar la satisfacción del cliente, por lo cual los esfuerzos están enfocados en satisfacer las necesidades de la comunidad que es el beneficiario directo de las acciones que se diseñan en la propuesta de la investigación.

## **2.2.- Marco Conceptual**

En el presente estudio se utilizarán términos como Gestión, Procesos, Departamento, Indicadores, desempeño, Eficiencia, Eficacia y Calidad.

**Gestión.** – El término gestión proviene de la palabra en inglés management y se refiere a la acción de realizar las gestiones necesarias para la consecución de lograr algo. (Harper, 2016, p. 35)

**Procesos.** – El Diccionario de la Real Academia Española (2014) define como procesos a toda operación de ir hacia adelante, así como el conjunto de fases continuadas de una operación artificial.

**Departamento:** Se refiere a la acción de división de las funciones y áreas en diversos departamentos dentro de la empresa (Carrasco, 2017). Además, Pérez (2020) indicó que la departamentalización se refiere al diseño de la empresa horizontalmente en donde se divide el trabajo por especialización, esto quiere decir que se agrupan las tareas para que sean asignadas a diversos grupos de trabajo.

**Indicadores:** Un indicador es una herramienta cuantitativa o cualitativa que muestra indicios o señales de un entorno, actividad o resultado; brinda una única información, lo que no implica que ésta no pueda ser reinterpretada en otro contexto. Un indicador es un instrumento que provee evidencia de una determinada situación o el logro de ciertos resultados lo que permite cubrir los aspectos cuantitativos y cualitativos sobre los objetivos de un programa o proyecto (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social., 2013).

**Desempeño** Según Chiavenato (2000) el desempeño son las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización.

**Eficiencia:** Es la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados: hacer las cosas de la mejor manera utilizando la menor cantidad de recursos (Secretaría Central de ISO, 2015). La eficiencia se refiere a un indicador que mide la cualidad o capacidad de actuar de un sujeto o sistema económico que permita alcanzar un determinado objetivo con el mínimo empleo de recursos (Rojas et al., 2018).

**Eficacia:** Se refiere a la capacidad para alcanzar el efecto que se espera o desea. Así mismo se lo define como la capacidad administrativa para lograr los resultados o metas propuestas (Rojas et al., 2018). La eficacia se trata de la capacidad de una organización para alcanzar en un determinado tiempo los resultados previstos que vayan en relación con el objetivo planteado (Leyva & Ballester, 2016).

**Calidad:** Se trata del grado de cumplimiento que tiene un servicio u objeto con relación a sus características inherentes, además de ser un objetivo general busca llegar a satisfacer al cliente (Gómez, 2018). Además, la calidad se la considera como el conjunto de propiedades o propiedad de un objeto o servicio y que facilita conocer su valor (Real Academia Española, 2018).

La presente investigación no solo se considera como base principal del progreso de los fundamentos teóricos sino también los fundamentos conceptuales puesto que, parte de los conceptos aportan en esta investigación sobre todo ayuda obtener un levantamiento preciso de la información, determinando el análisis o alcance que puedan utilizarse. Incluso se define como gestión por procesos a la acción relacionadas entre sí enfocada en cada proceso de una empresa, teniendo como objetivo que el producto final es generar resultados. Mientras que los indicadores son un instrumento que brinda ayuda y soporte en una determinada situación y permite el logro de ciertos resultados lo que permite cubrir los aspectos cuantitativos y cualitativos sobre los objetivos de un programa o proyecto.

Se consideró el concepto de gestión porque la propuesta se basa en un modelo de gestión por procesos que en este caso se direcciona a lo departamental, por lo cual es importante distinguir su significado, el cual hace relación a la administración donde se realicen todas las acciones que se requieren para alcanzar los objetivos. Se tomó en cuenta el concepto de procesos, debido a que en la investigación se busca analizar los procesos de los departamentos que conforman la Dirección Provincial de Riego y Drenaje, demostrando que es un conjunto de actividades que se estructuran de manera continua que permiten completar una acción.

Se conceptualizó el departamento dado que se busca analizar los procesos por departamento, encontrando que estos tienen divididas sus funciones por especialización para que cada grupo de trabajo disponga de determinadas tareas y se evite la repetición de actividades. Se tomó en consideración el concepto de indicadores porque en el estudio se busca analizar los indicadores de desempeño que utiliza la organización, para lo cual es indispensable conocer su significado, demostrando que es una herramienta de gestión que permite evidenciar si se han alcanzado los resultados de un proyecto o programa.

En cambio, se revisó el concepto de desempeño, dado que se analiza los indicadores asociados al desempeño encontrando que este término se refiere a las acciones que un trabajador realiza para el logro de los objetivos de la empresa, por lo tanto, esto permite conocer hasta qué punto están comprometidos los empleados con la empresa. Además, se estableció el concepto de eficiencia debido a que es un indicador de desempeño que se determinó para la investigación, por lo cual es posible decir que la eficiencia es ser eficaz utilizando un mínimo de recursos.

Así mismo se conceptualizó la eficacia por ser otro indicador de desempeño que está centrado en alcanzar los resultados previstos dentro de un tiempo establecido con anterioridad, permitiendo con ello que la organización pueda cumplir con el servicio dentro del tiempo asignado para este. Por último, se verificó el concepto de calidad por ser otro indicador importante en el estudio, ya que este indicador busca proporcionar un servicio que satisfaga al cliente.

## **2.3.- Marco Legal**

**2.3.1.-** Actualmente las Entidades Públicas y sobre todo los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales en el entorno de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje tiene que cumplir con directrices asociadas a los ámbitos de competencia y aspectos jurídicos, con la finalidad de cumplir con los requerimientos establecidos en la Ley y Normas establecidas que brindan aporte en el fortalecimiento de la gestión y así poder brindar una óptima calidad en sus servicios.

Las Leyes y Normas que aportan a esta investigación son:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos
- Plan Nacional el Buen vivir 2013-2017
- Código Orgánico Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COTAD)
- Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-0111-Norma técnica para la Mejora Continua e Innovación de Procesos y Servicios.
- Resolución No. PG-SGR-028-2021- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Guayas
- Guía Metodológica de Documentación de Procesos Dirección Provincial de Planificación.

### **2.3.1.1- Constitución de la República del Ecuador**

Esta investigación nace como instrumento direccionado a mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de los departamentos de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje, sustentado en el art. 319 de la Constitución de la República del Ecuador, el mismo que se refiere a las Formas de Organización de la Producción y su Gestión enfatizando que:

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional. (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p. 160)

### **2.3.1.2- Ley para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos**

En el numeral 14 del artículo 3 establece que las entidades reguladas por esta Ley, deberán implementar procesos de mejoramiento continuo en la gestión de trámites administrativos.

### **2.3.1.3- Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017**

En función de ofrecer mejores condiciones a los funcionarios internos de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje, para el desarrollo de sus funciones, en virtud del punto 3.2 del Plan Nacional el Buen vivir 2013-2017, se direccionará esta investigación para el diseño de los procesos.

3.2 Planificación Descentralizada y participativa. - El Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa constituye el conjunto de procesos, entidades e instrumentos, que permiten la interacción de los diferentes actores sociales e institucionales para organizar y coordinar la planificación del desarrollo en todos los niveles de gobierno (Plan Nacional Buen vivir 2013-2017, 2013, p. 34).

### **2.3.1.4- Código Orgánico Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COTAD) Registro Oficial Suplemento 303 de 19-oct-2010**

Con el fin de proporcionar a los servidores públicos de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje un mayor conocimiento sobre el rol que cumplen dentro de la empresa mediante la revisión de sus funciones favoreciendo con ello el fortalecimiento de los procesos de desarrollo, integración y comunicación, se tomó en consideración el capítulo II Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial, artículo 41, literal e).

Art. 41.- Funciones. - Son funciones del gobierno autónomo descentralizado provincial las siguientes:

e) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley, y en dicho marco prestar los servicios públicos, construir la obra pública provincial, fomentar las actividades provinciales productivas, así

como las de vialidad, gestión ambiental, riego, desarrollo agropecuario y otras que le sean expresamente delegadas o descentralizadas, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad. (Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización, 2010, p. 21)

Es importante puesto que enfoca la ejecución de las competencias en el que fomenta las actividades productivas siempre aplicando criterios de calidad, eficiencia y eficiencia.

### **2.3.1.5- ACUERDO MINISTERIAL Nro. MDT- 2020 – 0111.-Norma técnica para la mejora continua e innovación de procesos y servicios**

La presente investigación se desarrolló con el propósito de mejorar la gestión de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje, para lo cual es necesario diseñar un modelo de gestión enfocada en procesos departamentales, pero que deben seguir ciertos procedimientos y lineamientos que aseguren su innovación y mejora para que al final puedan beneficiarse de estas acciones los servidores públicos y por ende proporcionen a los clientes un servicio eficiente, eficaz y de calidad que tanto buscan satisfacer.

Por ese motivo, se justificó el estudio mediante el Capítulo II que corresponde a De los responsables de la mejora continua e innovación de procesos y servicios, estipulado en su artículo 6 donde se define los responsables de la innovación de servicios y procesos, así como de su mejora continua.

Art. 6.- De los entes responsables.- Los entes responsables de la mejora continua e innovación de procesos y servicios, son los siguientes: a) El Ministerio del Trabajo; b) La máxima autoridad o su delegado de las entidades señaladas en el ámbito de la presente norma técnica; c) La Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica Institucional o quien hiciere sus veces; d) La unidad responsable de administración por procesos, servicios y calidad o quien hiciere sus veces; y, e) El Comité de Gestión de Calidad del Servicio y el Desarrollo Institucional. (Norma Técnica para la mejora continua e innovación de procesos y servicios, 2020, p. 6)

Así mismo, el estudio se sustenta en el Capítulo III que se refiere a Del entorno para la mejora continua e innovación de procesos y servicios en sus artículos del 12 al 16, los cuales especifican que la mejora continua e innovación de procesos solo se puede lograr si se estudia de manera regular el entorno de la entidad gubernamental para identificar problemas, así como, fomentar la creatividad de sus funcionarios para que puedan brindar soluciones a problemas, permitir la participación de los clientes externos e internos, al igual que se deben tener presentes para la estructuración de la mejora varios aspectos indispensables y capacitar de manera continua a su talento humano.

Art. 12.- Del análisis del entorno organizacional. - Con el propósito de fomentar la mejora continua e innovación de procesos y servicios, las entidades deben estudiar y analizar regularmente su entorno, para identificar problemáticas existentes, casos de éxito y, buenas prácticas; y, a partir de la gestión de ideas, información y conocimiento, posibilitar el desarrollo de actividades y/o proyectos de mejora de la gestión institucional. (Norma Técnica para la mejora continua e innovación de procesos y servicios, 2020, p. 8)

Art. 13.- Del fomento de la creatividad. - Las entidades deben desarrollar soluciones, productos y servicios innovadores, facilitar la resolución de problemas y la toma de decisiones, así como promover la transformación de ideas creativas de los servidores públicos en productos y/o servicios finales para satisfacer las expectativas de los usuarios. (Norma Técnica para la mejora continua e innovación de procesos y servicios, 2020, p. 8)

Art. 14.- De la participación de actores de interés. - Las entidades deben definir actividades de comunicación y difusión para promover el involucramiento y la colaboración interna y externa de los actores de interés, que fomenten la puesta en común de ideas y de conocimiento entre diferentes personas, grupos, unidades y entidades del sector público, privado y académico para la mejora continua e innovación de los procesos y servicios. (Norma Técnica para la mejora continua e innovación de procesos y servicios, 2020, p. 8)

Art. 15.- De la estructuración de la mejora continua e innovación de procesos y servicios.- Las entidades deben estructurar sus procesos y servicios mejorados considerando: a) El marco legal vigente; b) Las necesidades y expectativas de sus segmentos de usuarios; c) La interacción de la gestión de procesos y la prestación de servicios; d) Las capacidades de talento humano, alianzas y proveedores, y sistemas organizacionales; e) Los recursos de tecnología, infraestructura, equipamiento y materiales, financieros e información; f) Los canales de atención y las estrategias de prestación; y, g) La realimentación de sus segmentos de usuarios. (Norma Técnica para la mejora continua e innovación de procesos y servicios, 2020, p. 9)

Art. 16.- De la gestión del conocimiento.- Las entidades deben gestionar en forma continua su capital intelectual, considerando que los conocimientos que desarrollan los servidores públicos para la solución de problemas impactan en la productividad, eficiencia y resultados obtenidos; para lo cual las entidades deben implementar al menos las siguientes estrategias: a) De la documentación.- Las entidades deben mantener el control de la documentación y sus versiones con la finalidad de administrar de manera integral los procesos de creación, organización, clasificación, gestión, conservación, consulta, custodia y disposición final de los documentos que conforman la mejora continua e innovación de procesos y servicios. b) De la transferencia del conocimiento. - Las entidades deben ejecutar procesos de socialización y transferencia del conocimiento relacionado con la mejora continua e innovación de sus procesos y servicios a sus servidores públicos, considerando la información requerida para la adecuada ejecución de sus funciones, a fin de garantizar la generación de productos y/o servicios en forma eficaz y eficiente. (Norma Técnica para la mejora continua e innovación de procesos y servicios, 2020, p. 9-10)

De la misma manera, la investigación se justifica con el Capítulo IV concerniente a de la implementación del ciclo de mejora continua e innovación de procesos y servicios, específicamente en su artículo 20, 22 y 23, dado que esto lineamientos permiten planificar la manera como se va a recopilar la información para su análisis donde se podrán identificar la situación actual de la entidad pública, establecer los indicadores de

desempeño, identificar las alternativas de mejora y rediseñar los procesos, así como su control y evaluación.

Art. 20.- Del análisis y mejoramiento. - Las entidades levantarán la información de los procesos y servicios priorizados en su situación actual para su análisis y mejoramiento, de conformidad a las siguientes actividades:

a) Levantamiento de la situación actual. - Las entidades levantarán y recopilarán la información y documentación existente con la finalidad de generar la caracterización de sus procesos, identificando el objetivo, alcance, insumos, actividades, productos, servicios, recursos, tecnologías, controles, riesgos, segmentos de usuarios, canales de atención, datos estadísticos y demás información relevante.

b) Análisis de la situación actual. - Las entidades analizarán la información y documentación actual de los procesos, identificar sus dimensiones y factores de calidad, indicadores y en general la información cualitativa y cuantitativa inherente a la gestión del proceso; para lo cual, realizarán un análisis sobre la problemática de los procesos identificando las causas, raíces, de acuerdo con lo señalado en la Norma ISO 9001-2015 y relacionadas a través del uso de las herramientas de la calidad.

c) Establecimiento de la línea base y metas de indicadores. - Las entidades consolidarán los resultados del análisis de la situación actual y determinarán los indicadores que serán utilizados para medir el desempeño actual del proceso de forma cuantitativa; con este resultado se establecerá la línea base sobre la cual posteriormente se verificará el resultado de la mejora obtenida. Para el caso de los procesos que determinan la prestación de un servicio, la línea base y las metas de los indicadores también serán establecidas en función de los resultados obtenidos en la evaluación de la satisfacción de la calidad de los servicios. (Norma Técnica para la mejora continua e innovación de procesos y servicios, 2020, p. 10-11)

Art. 22.- De la operación y control.- Las entidades considerando la frecuencia y periodicidad de la operación de los procesos, establecerán los controles requeridos para asegurar que proveen productos y/o servicios que satisfacen las expectativas de los segmentos de usuarios, contemplando las actividades siguientes: a) Monitoreo de los indicadores de desempeño.- Las entidades medirán y controlarán

periódicamente los estándares, tendencias y variaciones de los indicadores establecidos para los procesos durante su operación. (Norma Técnica para la mejora continua e innovación de procesos y servicios, 2020, p. 11-12)

Art. 23.- De la evaluación. - Las entidades realizarán la evaluación de la conformidad de los estándares de los procesos con relación a las dimensiones y factores de calidad e indicadores establecidos en la línea base, a fin de asegurar la implementación del ciclo de mejora continua y la satisfacción de sus segmentos de usuarios. Considerando la evaluación de la conformidad, las entidades establecerán compromisos de calidad a través de acuerdos de niveles de operación y/o servicio, garantizando la accesibilidad a dichos compromisos por parte de los segmentos de usuarios a través de estrategias de comunicación y socialización. La máxima autoridad de las entidades o su delegado remitirá en los períodos establecidos de conformidad a los lineamientos determinados en la guía metodológica al Ministerio del Trabajo para la revisión y pronunciamiento pertinente, un informe técnico con los resultados alcanzados en la mejora continua e innovación de sus procesos y servicios. (Norma Técnica para la mejora continua e innovación de procesos y servicios, 2020, p. 12)

#### **2.3.1.6.- Resolución No. PG-SGR-028-2021- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Guayas**

Capítulo IV de la Estructura Descriptiva. - numeral 2.1.1.1. Dirección Provincial de Planificación Institucional, establece en la atribución literal k) “Aprobar los parámetros y lineamientos para levantar, optimizar y presentar procesos”

#### **2.3.1.7.- Guía Metodológica de Documentación de Procesos Dirección Provincial de Planificación.**

La Máxima Autoridad Prefecta Provincial del Guayas delegó a la Dirección de Planificación Institucional la aprobación de los procesos institucionales en el marco de la implementación de la nueva estructura se actualizó guía Metodológica de Documentos de

Procesos institucionales e instrumentos complementarios para el levantamiento de procesos, documento metodológico de diagramación y guía de codificación.

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA/ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **3.1.- Enfoque de la investigación**

Esta investigación tuvo un enfoque mixto:

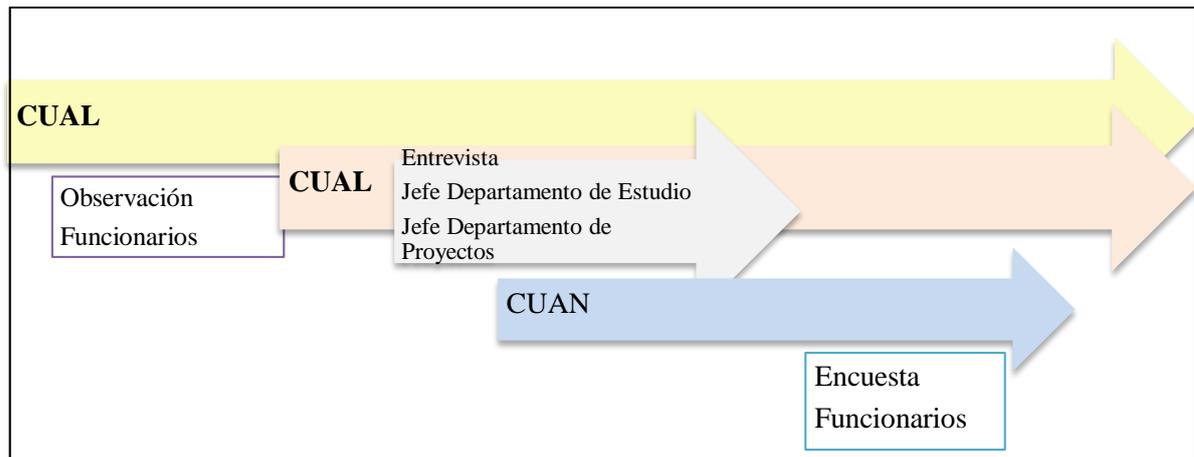
**CUALITATIVO:** Se analizaron las deficiencias de las actividades de la Dirección en sus Departamentos Técnico, Estudio y Contratación, que se encuentran actualmente en la organización, las mismas que desencadenaron tropiezos en el desarrollo de las diligencias. Se aplicó como técnica de recolección de datos la entrevista.

**CUANTITATIVO:** Se empleó el análisis estadístico, puesto que permitió manejar los datos audaces de la investigación, con la finalidad de obtener información de alto impacto y que permitieron determinar los procesos e indicadores claves que deben mantenerse en la departamentalización. Se utilizó como técnicas de recolección de datos la encuesta.

Además de ser la investigación mixta se agregó:

- Mixto Secuencial

El estudio se realizó de forma secuencial, por lo cual se efectuó primero la observación en el sitio de trabajo, puesto que aportó con una gran cantidad de información para luego formular las preguntas que se requieren para las entrevistas y gracias a la obtención de respuestas de la entrevista permitió obtener información más consistente que facilitó desarrollar un cuestionario de preguntas cerradas para las encuestas lo que proporcionó resultados óptimos.



*Figura 7. Diseño secuencial*  
**Elaborado por:** Andrade Santos. A, 2020

CUAL/Recolección de datos – Análisis de datos – CUAL/Recolección de datos - Análisis de datos – CUAN/Recolección de datos – Análisis de datos – Interpretación de Resultados.

### 3.2.- Tipo de investigación

**NO EXPERIMENTAL:** Puesto que el desarrollo de la investigación se limitó a observar los hechos tal y como ocurrieron en su entorno natural obteniendo datos directos que se pretendieron estudiar posteriormente y no se manipularon las variables, ya que la investigación fue cualitativa.

**TRANSVERSAL:** La investigación se realizó en un momento determinado en el tiempo, por medio de la observación dónde se efectuó el registro de datos mediante una guía de observación.

**DESCRIPTIVA:** La investigación descriptiva permitió examinar de forma detallada y precisa cada información que se obtuvo sobre las deficiencias de la gestión de los procesos de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje. Se desarrolló bajo un diseño: No experimental, Transversal.

La presente investigación se consideró como no experimental, ya que se analizaron datos reales, tal y como ocurrió en su contexto natural, es decir el incumplimiento de las actividades, deficiencias de tiempos y dificultades de gestión.; así

como tuvo un diseño de investigación transversal, ya que se recopilaron datos una única vez en un momento determinado.

**DE CAMPO:** La investigación se realizó en la Dirección Provincial de Riego y Drenaje, específicamente en los departamentos de Estudios, Proyectos y Compras. La investigación de campo permitió que se recabe información necesaria de primera fuente sobre la gestión por procesos e indicadores de desempeño que se efectúan en la institución pública.

**DOCUMENTAL:** La revisión documental fue una fuente muy valiosa de datos cualitativos que ayudó a entender el fenómeno central de estudio. Prácticamente la mayoría de las personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades los produjeron y narraron, o delinearon sus historias y estatus actuales. Este tipo de investigación le sirvió al investigador para conocer los antecedentes del ambiente, así como las vivencias o situaciones que se produjeron en él y su funcionamiento cotidiano y anormal. Para el estudio se revisó información interna de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje, entre ellas se encontraron su organigrama, el manual de funciones, informes mensuales, indicadores, resumen de trámites de solicitudes ingresadas, en proceso y finalizados.

### **3.3.- Métodos y Técnicas Utilizadas**

En la investigación se aplicó el siguiente método de investigación:

**INDUCTIVO:** Este método se desarrolló en las siguientes fases:

A. OBSERVACIÓN DE LOS HECHOS.

B. CLASIFICACIÓN DE LOS HECHOS.

C. EVIDENCIAS DE LA CLASIFICACIÓN DE LOS HECHOS

Mientras que el método inductivo se parte de los hechos para hacer inferencia de carácter general, en el método deductivo se parte siempre de verdades generales y progresa por el razonamiento.

Para recabar la información necesaria que permitió avanzar adecuadamente en

este proceso de investigación, se utilizó tres recursos como fueron las siguientes técnicas:

- ✓ Encuestas
- ✓ Entrevistas
- ✓ Observación

### **3.3.1.- Encuesta**

Se desarrolló una encuesta con 27 preguntas que fueron de tipo dicotómica con preguntas si/no y politómica con diversas alternativas a elegir por el encuestado, al final la encuesta se dirigió a 35 funcionarios.

### **3.3.2.- Entrevista**

Esta entrevista estuvo estructurada con 11 interrogantes con el objetivo de obtener la información necesaria y deseada, además esta fue dirigida al Jefe del Departamento de Estudio y Jefe del Departamento de Proyectos de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje.

### **3.3.3.- Guía de Observación**

La guía de observación permitió tener una noción global del accionar de la gestión de los procesos de la Dirección Provincia de Riego y Drenaje en cada una de sus operaciones, en donde se observó el estado actual de sus procesos internos, lo cual permitió identificar los inconvenientes en el desarrollo de las actividades. Para esto se utilizó una ficha de observación, dónde se registró los datos observados.

### **3.3.3.- Confiabilidad del estudio**

Para esta investigación se utilizaron tres técnicas del diseño cualitativo aplicando la triangulación de datos, lo que permitió ampliar la perspectiva del investigador en las direcciones técnicas de la Dirección Provincial de Riego Drenaje, con la observación, entrevista y documentación se evaluó la información obtenida, la cual sirvió para aplicar procesos departamentales e indicadores de desempeño en las direcciones técnicas de los GADP.

### **3.4.- Población**

Como parte de la población se tomó en consideración a los funcionarios públicos que laboran la Dirección Provincial de Riego y Drenaje de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales, tales como los departamentos de Estudio, Proyectos y Compras de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje, la cual ascendió a una cantidad de 35 funcionarios y para la entrevista la población fue de dos jefes de la dirección.

### **3.5.- Muestra**

La muestra fue no probabilística e intencional compuesta por 35 funcionarios. La muestra coincidió con la Población.

### **3.6.- Operacionalización de las variables de Investigación**

**Idea a defender:** Un modelo de gestión adecuado de procesos departamentales incidiría en los indicadores de desempeño de las organizaciones del servicio público.

**Variable 1:** Gestión de Procesos Departamentales.

**Variable 2:** Indicadores de Desempeño.

Tabla 3. *Operacionalización de la Variable Gestión de procesos departamentales*

Definición de la variable	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e Instrumentos	Ítem
La gestión departamental es el proceso que se encarga de guiar hacia los objetivos planteados a los diferentes departamentos de una organización por medio de procedimientos que se diseñaron para la ejecución de los programas planteados por la gerencia.	Planificación de procesos internos	Planificación, tiempos de entrega de trabajos, definición de responsabilidades y evaluación de resultados.	Encuesta	5
	Procesos	Procesos definidos, orden de la información, buen servicio, representación gráfica de proceso, control de procesos.	Encuesta	4
			Entrevista	1
			Observación	
	Normalización procesos	Reducción y eliminación actividades, control de actividades, seguimiento de los procesos.	Encuesta	3
			Entrevista	2
			Observación	
	Departmentalización	División departamental, equipos de trabajo.	Encuesta	2
	Capacidad de respuesta	Responde necesidades de usuarios.	Encuesta Observación	1
	Productividad	Cumplimiento de objetivos.	Encuesta	1
Entrevista			1	
Mapeo de procesos	Dispone de mapa de procesos.	Encuesta	1	
		Entrevista Observación	1	

**Elaborado por:** Andrade Santos. A, 2020

Tabla 4. Operacionalización de la Variable indicadores de desempeño

Definición de la variable	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e Instrumentos	Ítem
Los indicadores de desempeño miden la situación de la empresa global mediante las capacidades, competitividad, eficiencia y desempeño que poseen los colaboradores, en donde a mayor cantidad de ítems cubiertos mayor será el desempeño de la persona o área analizada.	Funciones y cargos	Diseño de cargos, manual de funciones.	Encuesta	2
	Indicadores	Definición de indicadores, indicadores de eficiencia, eficacia y calidad de servicio.	Entrevista	1
			Encuesta	2
			Entrevista	1
	Equipo de trabajo	Comunicación, compartimiento de responsabilidades, cumplimiento de tareas, ayuda de compañeros.	Observación	
			Encuesta	3
Entrevista			1	
Observación				

**Elaborado por:** Andrade Santos. A, 2020

### 3.8.- Análisis, interpretación y discusión de resultados

#### 3.8.1.- Encuesta a funcionarios

##### 1.- ¿La Dirección Provincial de Riego y Drenaje cuenta con una Planificación de acciones de trabajo?

Tabla 5. *Planificación de trabajo*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Sí	11	31.4%
No	24	68.6%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

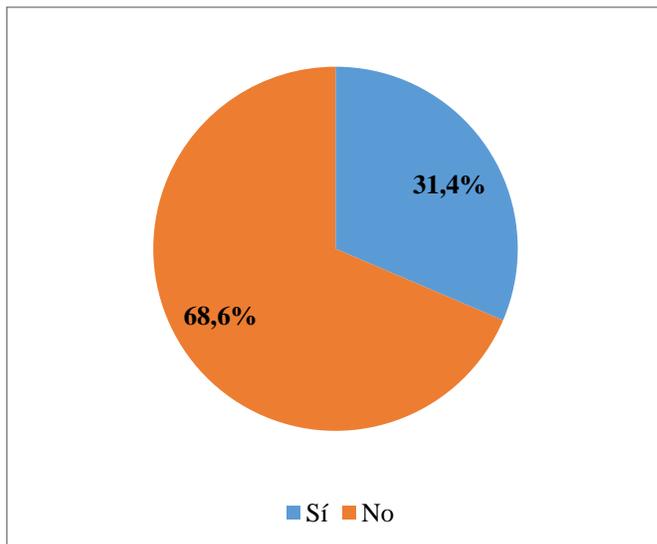


Figura 8. Planificación de trabajo

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

**Análisis:** Los resultados del estudio mostraron que el 68.6% de los funcionarios señalaron que la institución pública no cuenta con una planificación de acciones de trabajo; mientras que, el 31.4% de ellos consideraron que sí tienen.

**2.- ¿Las actividades que se realizan en la Dirección Provincial de Riego y Drenaje cuentan con una verificación de tiempo de entrega?**

Tabla 6. *Tiempo de entrega*

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	6	17.1%
No	29	82.9%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

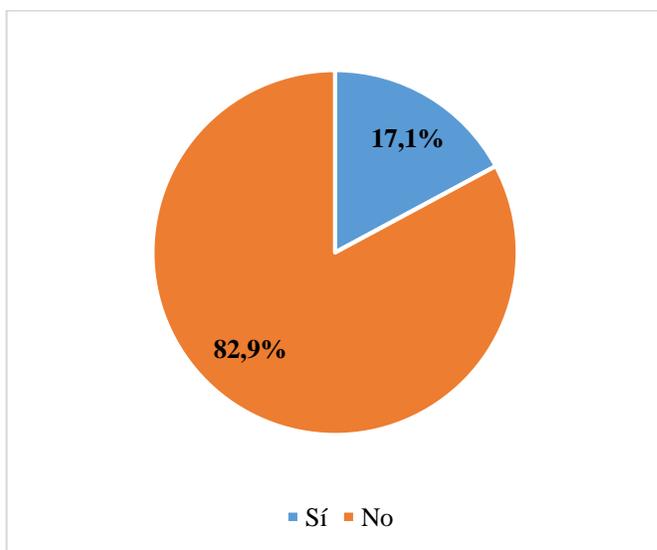


Figura 9. Tiempo de entrega

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

**Análisis:** Los hallazgos de la investigación dieron a conocer que el 82.9% de los encuestados afirmaron que la dirección no realizó una verificación de tiempos de entrega; en cambio, el 17.1% de ellos mencionaron que sí lo hacen.

### 3.- ¿Qué aspectos considera que no están bien definidos en la Dirección Provincial de Riego y Drenaje?

Tabla 7. Aspectos no bien definidos

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Responsabilidades	12	34.3%
Actividades	9	25.7%
Niveles jerárquicos	6	17.1%
Objetivos a alcanzar	5	14.3%
Todas las anteriores	3	8.6%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

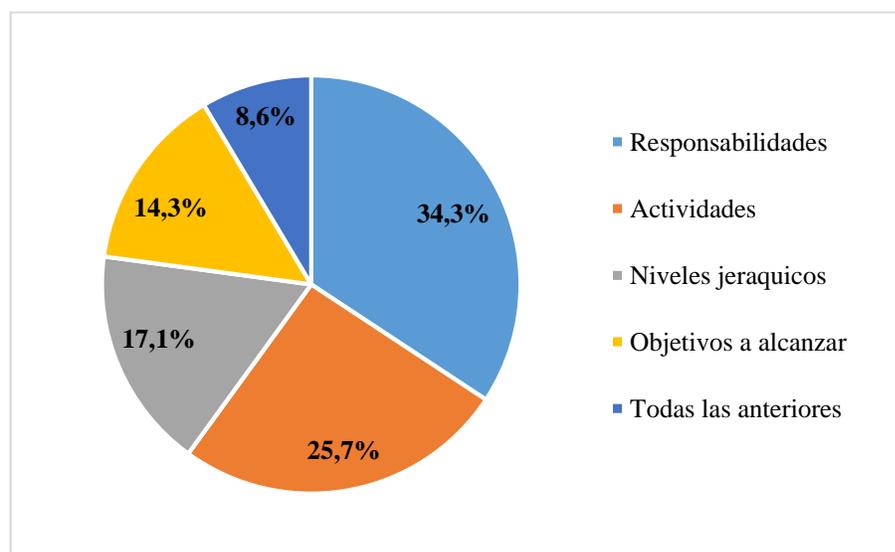


Figura 10. Aspectos no bien definidos

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

**Análisis:** En el estudio se halló que el 34.3% de los funcionarios consideraron que la institución pública no tiene bien definida sus responsabilidades, el 25.7% de ellos creyeron que eran las actividades; mientras que, el 17.1% de ellos pensaron que eran los niveles jerárquicos.

#### 4.- ¿La Dirección Provincial de Riego y Drenaje evalúa los resultados?

Tabla 8. *Evalúa resultados*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	22.9%
No	27	77.1%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

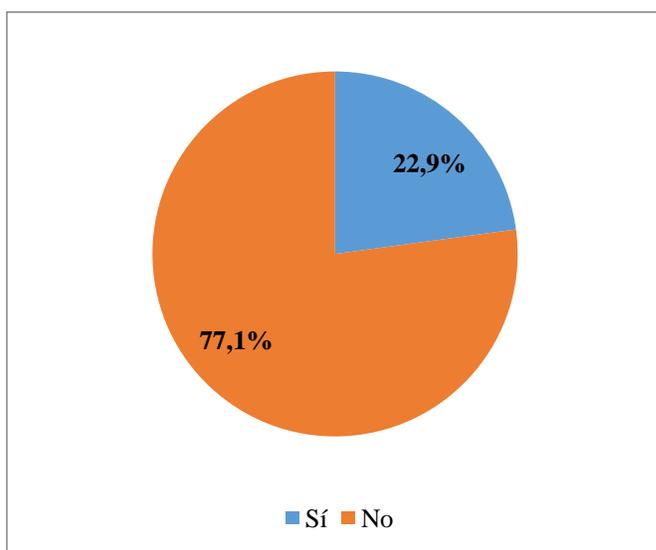


Figura 11. *Evalúa resultados*

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

**Análisis:** Los datos recabados en la investigación demostraron que el 77.1% de los encuestados señalaron que la dirección no evalúa los resultados; en cambio, el 22.9% de ellos establecieron que sí lo hacen.

**5.- Los que respondieron la anterior pregunta con una respuesta positiva, ¿De qué manera los evalúa?**

Tabla 9. *Evaluados*

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Procesos asignados	4	28.6%
Actividades realizadas	3	25.7%
Todas las anteriores	1	45.7%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

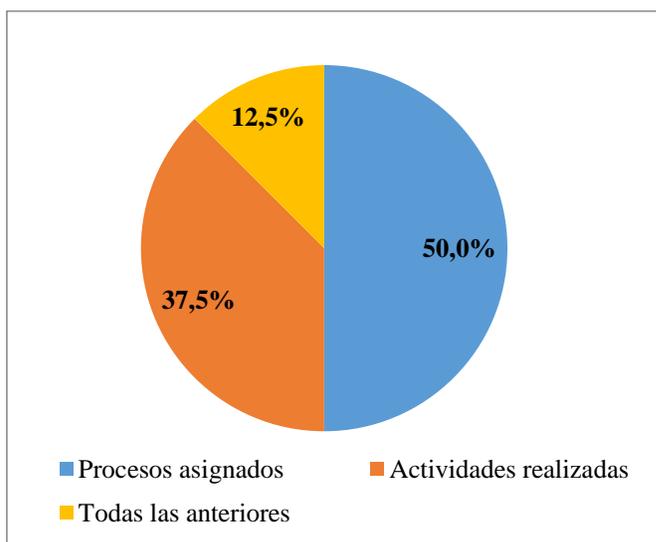


Figura 12. *Evaluados*

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

**Análisis:** En la investigación se encontró que de los encuestados que en la pregunta anterior respondieron afirmativamente indicaron que se los suele evaluar mediante procesos asignados que representan el 28.6%, en cambio el 25.7% de ellos opinaron que se realizó mediante la culminación de las actividades realizadas; mientras que, el 45.7% de los funcionarios especificaron que se realizó por los dos medios.

**6.- ¿La Dirección Provincial de Riego y Drenaje tiene definidos los procesos para el desarrollo de las actividades?**

Tabla 10. *Definido procesos*

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	4	11.4%
No	31	88.6%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

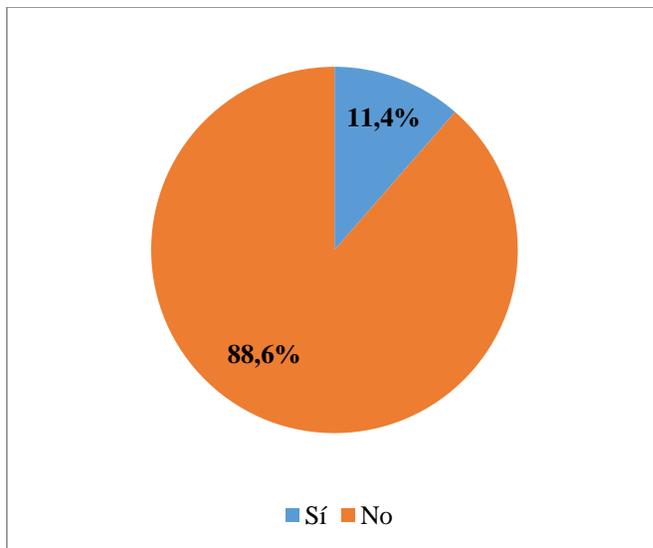


Figura 13. Definido procesos

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

**Análisis:** Los resultados del estudio mostraron que el 88.6% de los funcionarios consideraron que la institución pública no tiene bien definidos sus procesos para el desarrollo de las actividades; mientras que, el 11.4% de ellos determinaron que sí están definidos.

**7.- ¿La Dirección Provincial de Riego y Drenaje mantiene un orden claro y adecuado de la información?**

Tabla 11. *Orden de información*

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	11	31.4%
No	24	68.6%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

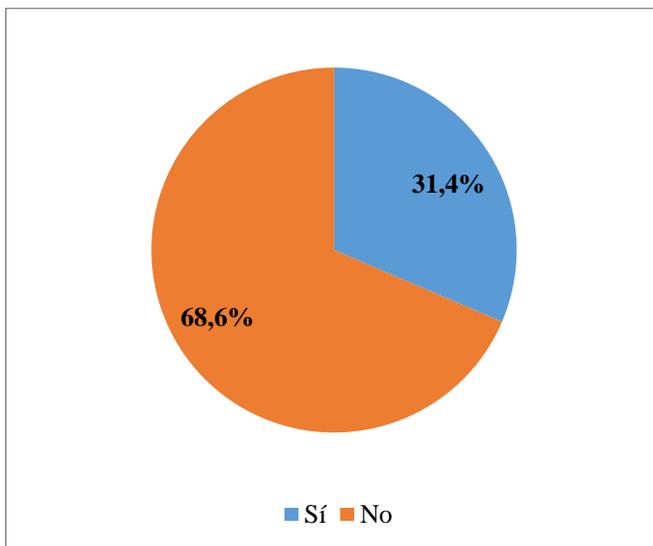


Figura 14. Orden de información

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

**Análisis:** Los hallazgos de la investigación dieron a conocer que el 68.6% de los encuestados indicaron que la dirección no tiene un orden claro y adecuado de la información; en cambio, el 31.4% de ellos consideraron que sí.

**8.- ¿La Dirección Provincial de Riego y Drenaje ofrece un buen servicio al usuario externo?**

Tabla 12. *Buen servicio*

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	17	48.6%
No	18	51.4%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Andrade Santos. A, 2020

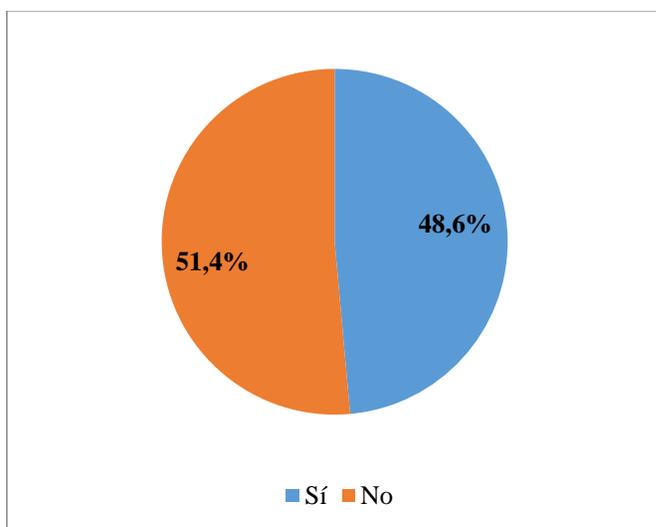


Figura 15. *Buen servicio*

**Elaborado por:** Andrade Santos. A, 2020

**Análisis:** En el estudio se halló que el 51.4% de los funcionarios consideraron que la institución pública no ofrece un buen servicio al usuario externo; mientras que, el 48.6% de ellos creyeron que sí lo hace.

**9.- ¿La Dirección Provincial de Riego y Drenaje cuenta con representación gráfica y simbología de sus procesos?**

Tabla 13. *Representación gráfica y simbología de procesos*

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	0	0.0%
No	35	100.0%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020



Figura 16. Representación gráfica y simbología de procesos

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

**Análisis:** Los datos recabados en la investigación demostraron que el 100% de los encuestados aseguraron que la dirección no dispone de una representación gráfica y simbólica de sus procesos; es evidente que este ítem no obtuvo ninguna oposición al respecto.

**10.- ¿Qué aspectos considera que se deben evaluar y eliminar para implementar una gestión por procesos en la Dirección Provincial de Riego y Drenaje?**

Tabla 14. *Eliminación y reducción de actividades repetidas*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Actividades repetidas	12	34.3%
Escasa o nula comunicación entre colegas	4	11.4%
Rivalidad entre departamentos	6	17.1%
Actividades que no aportan valor	9	25.7%
Actividades no estandarizadas	4	11.4%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

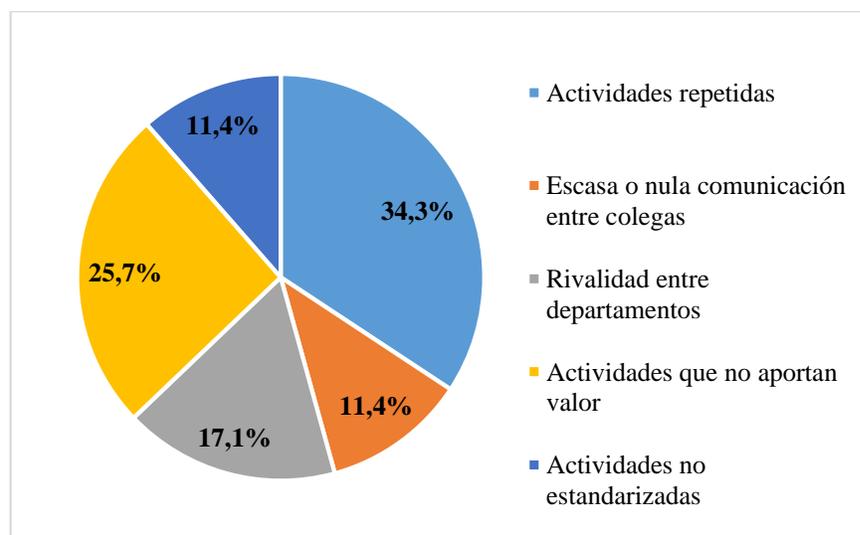


Figura 17. Eliminación y reducción de actividades repetidas

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

**Análisis:** En la investigación se encontró que el 34.3% del personal consideró que la institución debe evaluar y eliminar las actividades repetidas, el 25.7% de los encuestados

pensaron que deben revisarse las actividades que no aportan valor; en cambio, el 17.1% de ellos establecieron que debe eliminarse la rivalidad entre departamentos.

### 11.- ¿La Dirección Provincial de Riego y Drenaje mantiene un adecuado control de las actividades?

Tabla 15. *Adecuado control actividades*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	25.7%
No	26	74.3%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

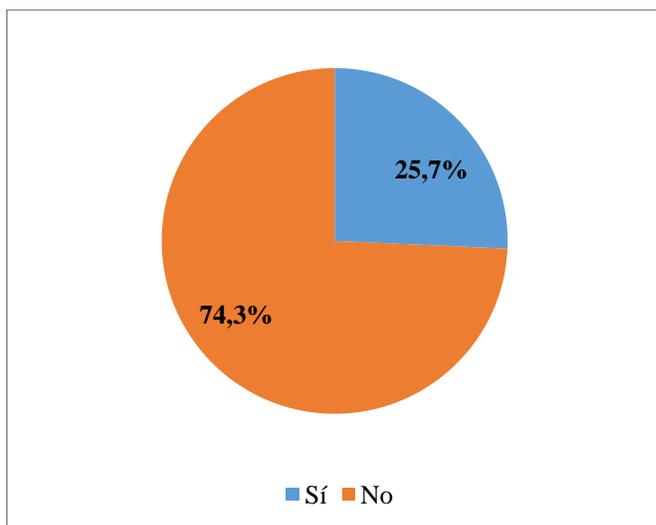


Figura 18. *Adecuado control actividades*

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

**Análisis:** Los resultados del estudio mostraron que el 74.3% de los funcionarios indicaron que la institución pública no tiene un adecuado control de las actividades; mientras que, el 25.7% de ellos afirmaron que sí lo tienen.

## 12.- ¿La Dirección Provincial de Riego y Drenaje mantiene un seguimiento periódico de los procesos?

Tabla 16. *Seguimiento periódico de procesos*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Sí	11	31.4%
No	24	68.6%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

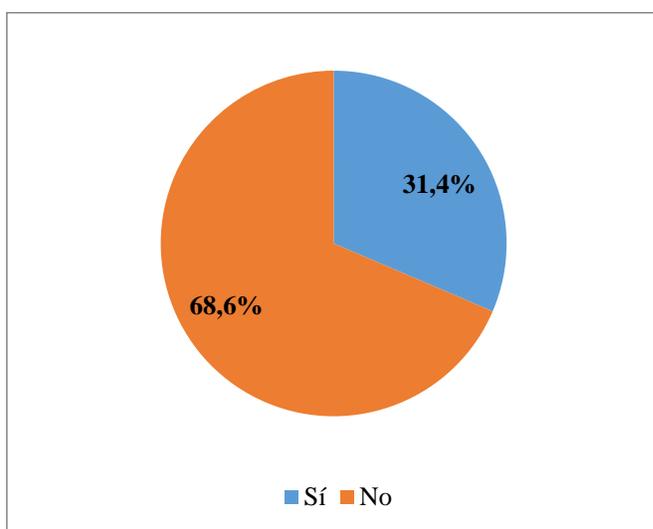


Figura 19. Seguimiento periódico de procesos

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

**Análisis:** Los hallazgos de la investigación dieron a conocer que el 68.6% de los encuestados consideraron que la dirección no mantiene un seguimiento periódico de los procesos; en cambio, el 31.4% de ellos consideraron que sí lo hacen.

### 13.- ¿La Dirección Provincial de Riego y Drenaje posee una división departamental de sus procesos?

Tabla 17. *División departamental*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Sí	14	40.0%
No	21	60.0%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

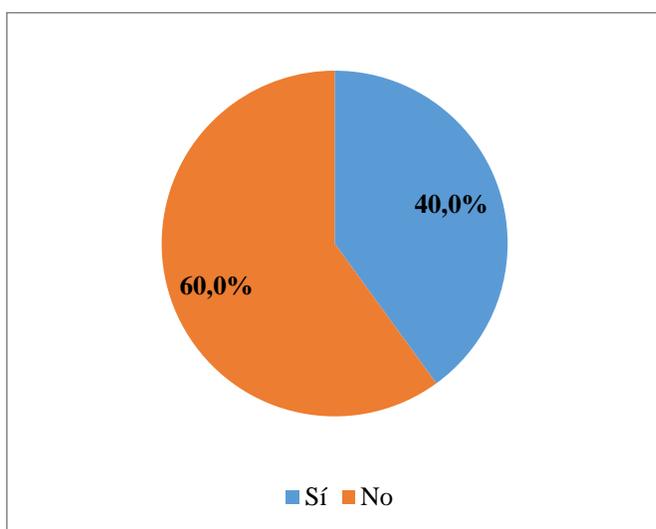


Figura 20. *División departamental*

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

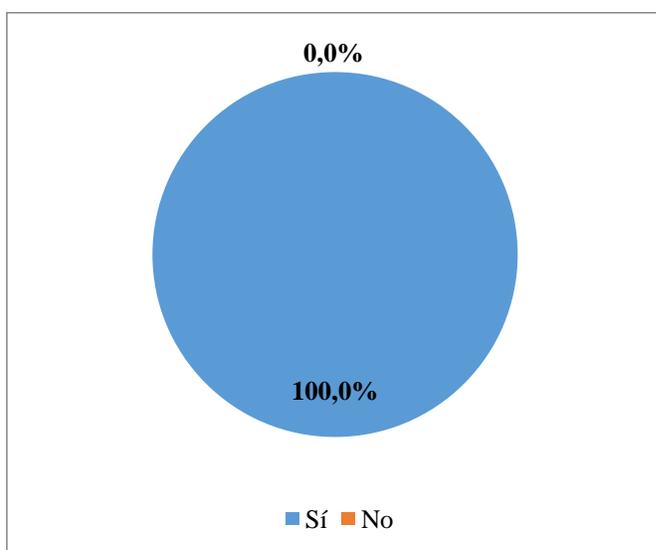
**Análisis:** En el estudio se halló que el 60.0% de los funcionarios determinaron que la institución pública no dispone de una división departamental de sus procesos; mientras que, el 30.0% de ellos indicaron que sí la tienen.

**14.- ¿Considera que la Dirección Provincial de Riego y Drenaje debe formar equipos de trabajo para mejorar los resultados?**

*Tabla 18. Equipos de trabajo*

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	35	100.0%
No	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Andrade Santos. A, 2020



*Figura 21. Equipos de trabajo*

**Elaborado por:** Andrade Santos. A, 2020

**Análisis:** Los datos recabados en la investigación demostraron que el 100% de los encuestados determinaron que la dirección debe formar equipos de trabajo para mejorar los resultados; evidentemente, no hubo respuestas negativas con respecto al tema.

**15.- ¿La Dirección Provincial de Riego y Drenaje responde de forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios de acuerdo con las solicitudes ingresadas?**

Tabla 19. *Responde a necesidades de usuarios*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	45.7%
No	19	54.3%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

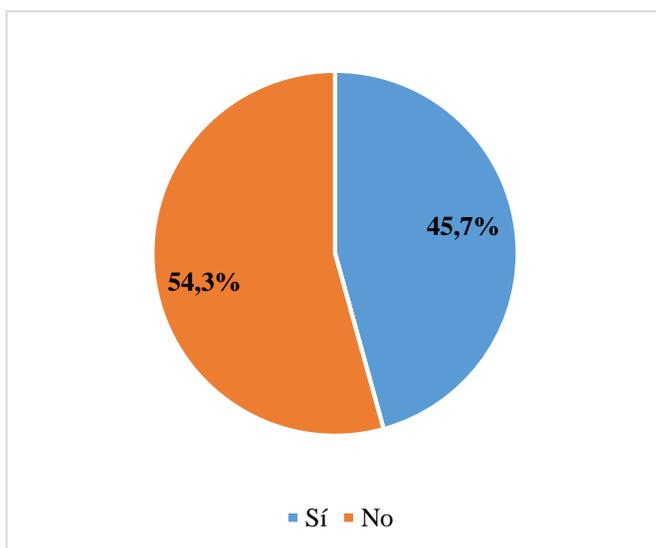


Figura 22. Responde a necesidades de usuarios

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

**Análisis:** En la investigación se encontró que el 54.3% del personal expresaron que la institución pública no responde de forma rápida y directa a las necesidades de los usuarios con respecto a las solicitudes ingresadas; mientras que, el 45.7% de ellos creyeron que sí lo hacen.

## 16.- ¿La Dirección Provincial de Riego y Drenaje cumple con sus objetivos planteados?

Tabla 20. *Cumple objetivos*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Sí	15	42.9%
No	20	57.1%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

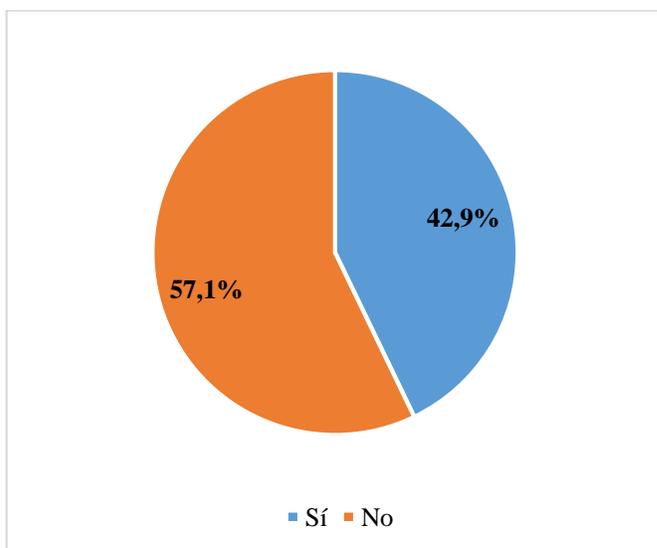


Figura 23. *Cumple objetivos*

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

**Análisis:** Los resultados del estudio mostraron que el 57.1% de los funcionarios creyeron que la institución pública no cumple con sus objetivos planteados; mientras que, el 42.9% de ellos consideraron que sí los cumplen.

**17.- ¿Considera que en la Dirección Provincial de Riesgo y Drenaje debe diseñar y aplicar un mapa de procesos?**

Tabla 21. *Aplicar mapa de procesos*

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	35	100.0%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

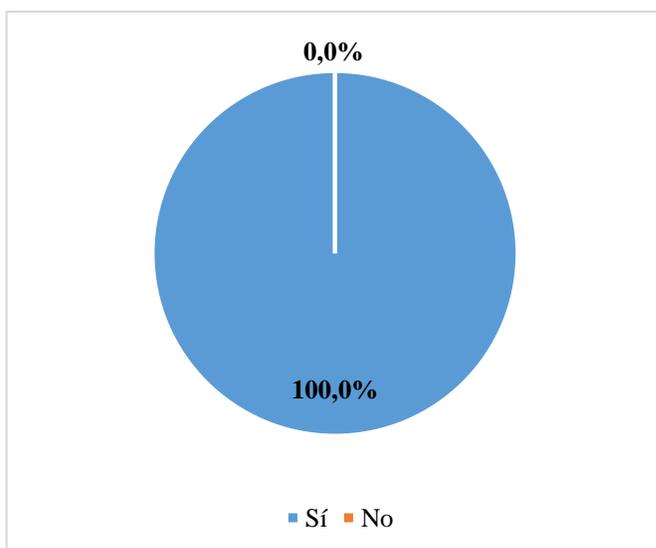


Figura 24. *Aplicar mapa de procesos*

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

**Análisis:** Los datos recabados en la investigación demostraron que el 100% de los encuestados expresaron que la dirección debe de diseñar y aplicar un mapa de procesos; evidentemente no hubo ninguna respuesta contraria.

**18.- ¿La Dirección Provincial de Riego y Drenaje ha realizado un diseño de los cargos o mantiene el mismo cargo desde que ingresó?**

Tabla 22. *Diseño de cargos o mismo cargo*

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Diseño de cargos	11	31.4%
Mantiene los mismos cargos desde ingreso	24	68.6%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

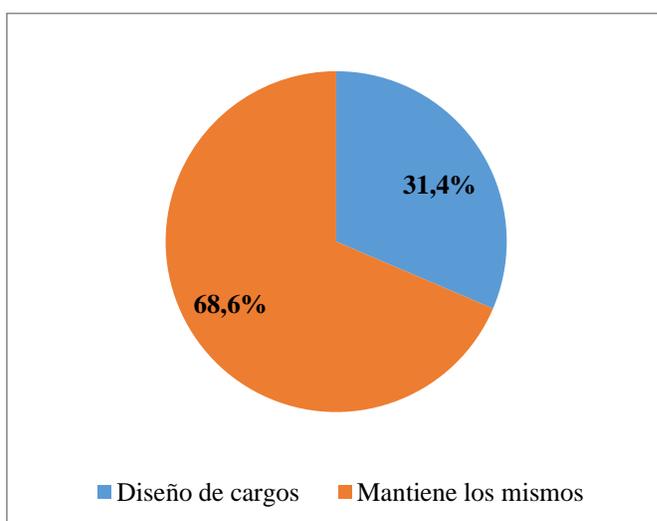


Figura 25. *Diseño de cargos o mismo cargo*

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

**Análisis:** Los hallazgos de la investigación dieron a conocer que el 68.6% de los encuestados consideraron que la dirección realizó un diseño de los cargos; en cambio, el 31.4% de ellos opinaron que mantienen los mismos cargos.

**19.- ¿La Dirección Provincial de Riego y Drenaje da a conocer al personal sobre el puesto de trabajo mediante?**

Tabla 23. *Manual de funciones*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Manual de procesos	0	0.0%
Flujogramas de procesos	0	0.0%
Mapa de procesos	0	0.0%
Instrucción del cargo al ingresar	35	100%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

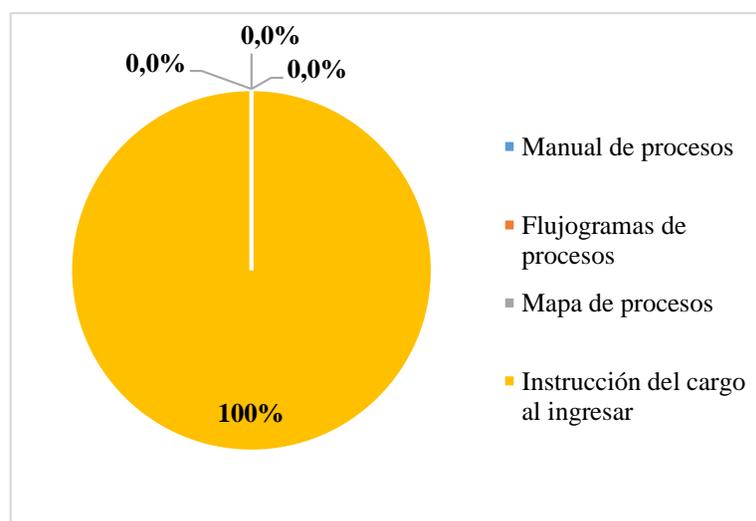


Figura 26. Diseño de cargos o mismo cargo

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

**Análisis:** En el estudio se halló que el 100% de los funcionarios manifestaron que la institución pública enseña al personal que ingresa sobre su puesto de trabajo por medio de una instrucción.

**20.- ¿La Dirección Provincial de Riego y Drenaje tiene definido los indicadores necesarios para medir su productividad?**

Tabla 24. *Indicadores para medir productividad*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Sí	13	37.1%
No	22	62.9%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Andrade Santos. A, 2020

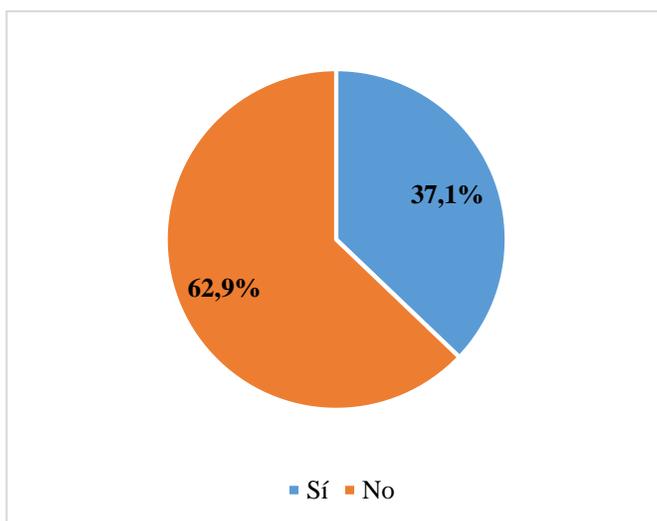


Figura 27. *Indicadores para medir productividad*

**Elaborado por:** Andrade Santos. A, 2020

**Análisis:** Los datos recabados en la investigación demostraron que el 62.9% de los encuestados pensaron que la dirección no tiene bien definido los indicadores necesarios para medir su productividad; en cambio, el 37.1% de ellos creen que sí los tienen.

**21.- De los siguientes indicadores de desempeño ¿Cuál considera que es más importante para procesos en una organización?**

Tabla 25. *Indicadores más importantes*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Indicadores financieros	3	8.6%
Indicadores de calidad	11	31.4%
Indicadores de servicio	1	2.9%
Indicadores de productividad	2	5.7%
Indicadores de eficiencia	9	25.7%
Indicadores de competitividad	2	5.7%
Indicadores de valor	0	0.0%
Indicadores de eficacia	7	20.0%
Indicadores de lucro	0	0.0%
Indicadores de capacidad	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

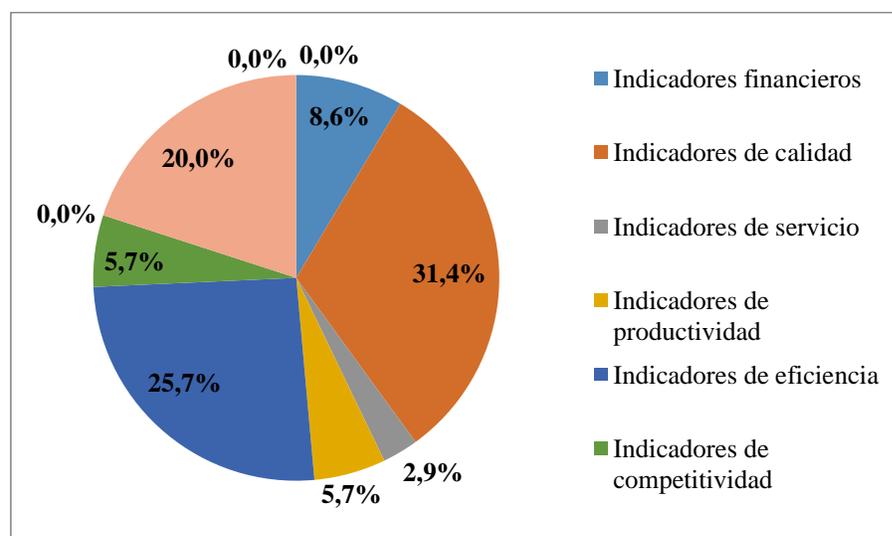


Figura 28. *Indicadores más importantes*

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

**Análisis:** Los datos que se obtuvieron mediante la encuesta demostraron que los encuestados consideraron como indicadores de desempeño más importantes la calidad con el 31.4%, de eficiencia con el 25.7% y el de eficacia con el 20.0%.

**22. ¿Considera que la Dirección Provincial de Riego y Drenaje debe rediseñar los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad de servicio?**

Tabla 26. *Rediseño de indicadores*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Sí	35	100,0%
No	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

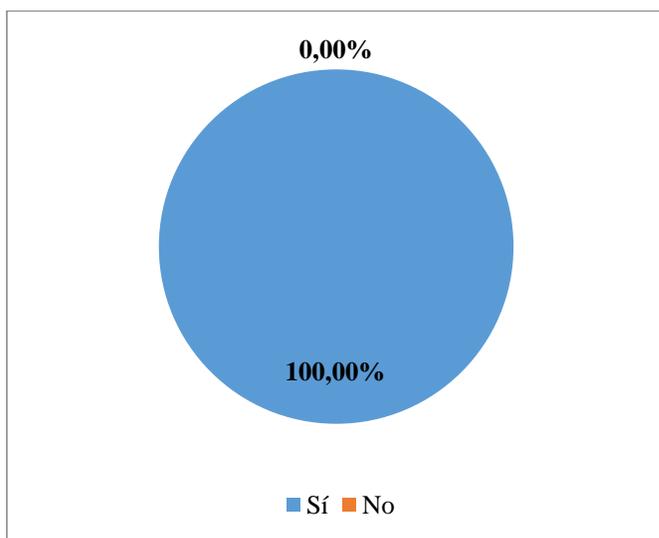


Figura 29. Rediseño de indicadores

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

**Análisis:** En la investigación se encontró que el 100% del personal creyeron que la institución pública debe rediseñar los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad de servicio; evidentemente, no hubo respuestas negativas al respecto.

**23.- ¿Cree que el personal de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje se comunica y comparte las responsabilidades de las actividades?**

Tabla 27. *Comunicación y compartimiento de responsabilidades*

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	16	45,7%
No	19	54,3%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

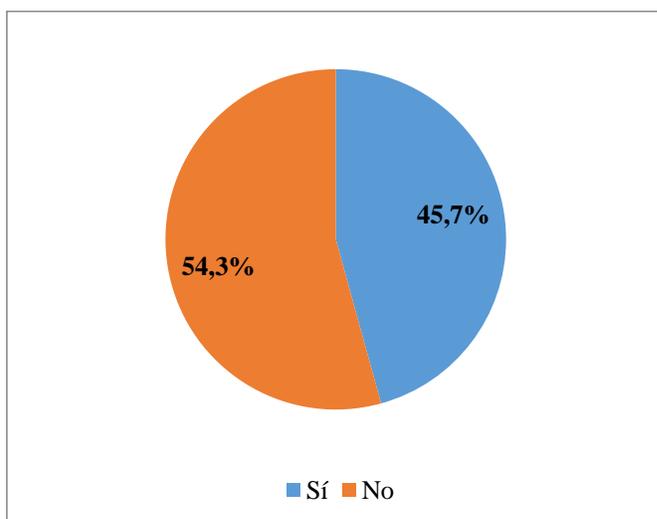


Figura 30. *Comunicación y compartimiento de responsabilidades*

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

**Análisis:** Los resultados del estudio mostraron que el 54.3% de los funcionarios determinaron que la institución pública no comunica ni comparte las responsabilidades de las actividades; mientras que, el 45.7% de ellos señalaron que sí.

**24.- ¿Cuál de los siguientes motivos han influido para que dentro de la dirección no exista una buena comunicación?**

Tabla 28. *Motivos para falta de comunicación y compartimiento de responsabilidades*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
No se conocen	6	17.1%
Conflictos internos	4	11.4%
Mala actitud de compañeros	3	8.6%
No se promueve el trabajo en equipo	11	31.4%
Ausencia de valores	9	25.7%
Desconfianza	1	2.9%
Otros	1	2.9%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

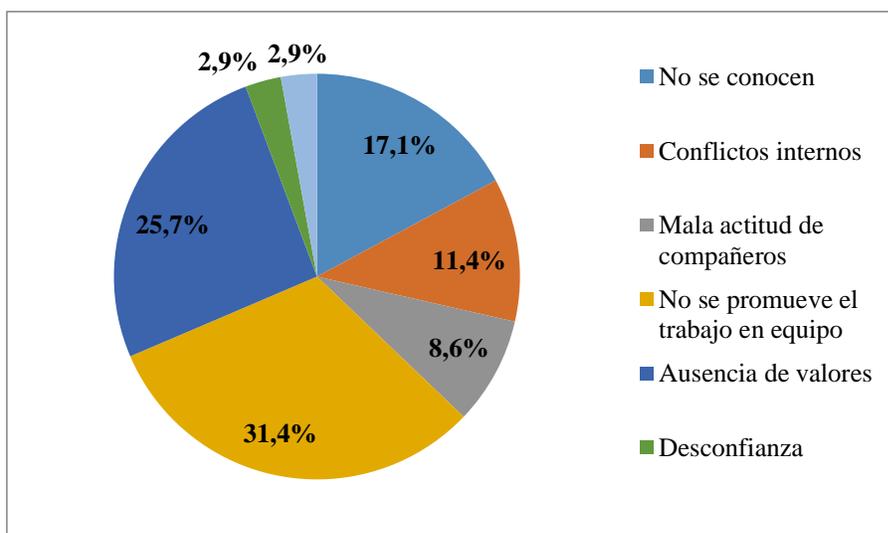


Figura 31. *Motivos para falta de comunicación y compartimiento de responsabilidades*

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

**Análisis:** Conforme a la información recabada fue posible identificar que los motivos que tienden a influir en una mala comunicación y compartimiento de responsabilidades fue que los jefes no promueven el trabajo en equipo con el 31.4%, la ausencia de valores con el 25.7% y el hecho de no conocerse con el 17.1%.

**25.- ¿Cree que la Dirección Provincial de Riego y Drenaje cumple con las entregas de los trabajos?**

Tabla 29. *Cumple entrega de trabajos*

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	17	48.6%
No	18	51.4%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Andrade Santos. A, 2020

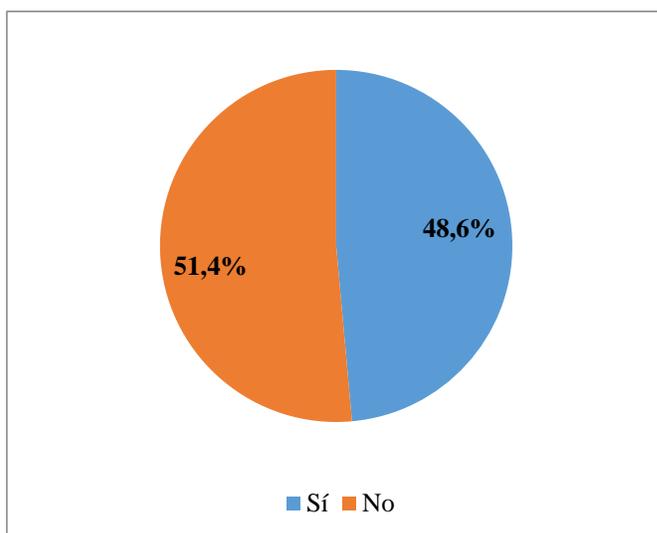


Figura 32. *Cumple entrega de trabajos*

**Elaborado por:** Andrade Santos. A, 2020

**Análisis:** Los hallazgos de la investigación dieron a conocer que el 51.4% de los encuestados pensaron que la dirección no cumple con las entregas de los trabajos; en cambio, el 48.6% de ellos establecieron que sí lo hacen.

**26.- ¿En la Dirección Provincial de Drenaje y Riego que indicador utilizan para evaluar el cumplimiento de los trabajos?**

Tabla 30. *Indicadores usados para evaluar el cumplimiento de los trabajos*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo máximo para ingreso de solicitud	0	0.0%
Cantidad de solicitudes ingresadas por mes	15	42.9%
Cantidad de solicitudes rechazadas por mes	0	0.0%
Tiempo máximo para terminar un trámite	0	0.0%
Cantidad de solicitudes terminadas	13	37.1%
Cantidad de solicitudes en proceso	6	17.1%
Otras	1	2.9%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

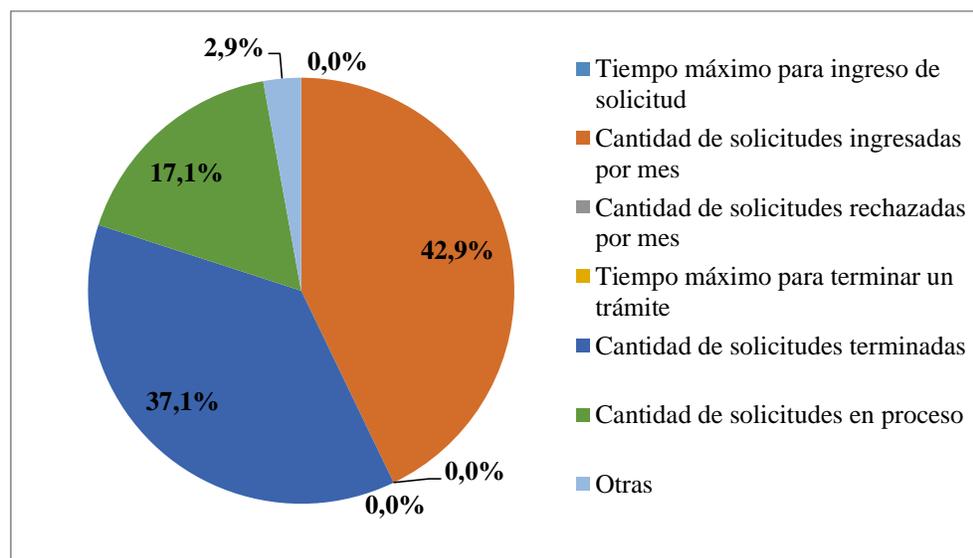


Figura 33. *Indicadores usados para evaluar el cumplimiento de los trabajos*

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

**Análisis:** En el estudio se encontró que los indicadores que se suelen usar para evaluar el cumplimiento de los trabajos se basaron en la cantidad de solicitudes ingresadas en el mes

con el 42.9%, la cantidad de solicitudes terminadas con el 37.1% y la cantidad de solicitudes en proceso con el 17.1%.

**27.- ¿Considera que sus compañeros de trabajo con los que se relaciona le brindan su mano de forma colaborativa?**

Tabla 31. *Mano colaborativa*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Sí	14	40.0%
No	21	60.0%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

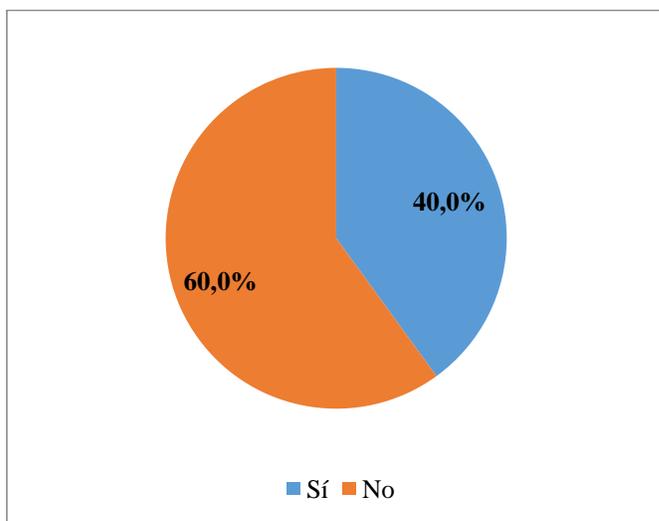


Figura 34. *Mano colaborativa*

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

**Análisis:** En el estudio se halló que el 60.0% de los funcionarios pensaron que sus compañeros de trabajo con quienes se relacionan no le proporcionaron su mano de forma colaborativa; mientras que, el 40.0% de ellos creyeron que sí lo hacen.

### **3.8.2.- Entrevista a Jefe de Estudios de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje**

El análisis y los resultados de la entrevista efectuada al jefe de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje se aclaran a continuación:

**Objetivo:** Analizar la situación actual de los procesos y actividades de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje.

**1.- ¿La Dirección Provincial de Riego y Drenaje cuenta con indicadores que midan la gestión y los resultados de sus departamentos? Explique.**

Sí, para medir los resultados de los departamentos se hace mediante la revisión de informes desarrollados por los jefes de departamentos acerca de las solicitudes ingresadas por los moradores para la generación de proyectos, de donde se contabilizan aquellos que fueron aceptados, los que se encuentran en proceso y los negados, cuyas cifras son adjuntadas a las anteriores para verificar el cumplimiento con relación a las cifras que se busca alcanzar.

**2.- ¿Cuándo un funcionario es contratado que método usa para que conozca sus funciones y responsabilidades? Explique.**

Cada trabajador que es incorporado se le asigna un puesto y se le explica las actividades que debe desarrollar, se le muestra el programa que se usa para el manejo de la información y se le presenta a su jefe inmediato que es el encargado de responder cualquier duda e inquietud.

**3.- ¿Realiza un control de los procesos que se desarrollan en cada departamento dentro de la dirección? En caso de ser su respuesta positiva mencione cada qué tiempo y cómo lo hace, sino el ¿por qué no lo hace?**

No se suele revisar los procesos, dado que, cada departamento debe trabajar en

conjunto y coordinadamente para lograr alcanzar los objetivos de la institución. Por lo tanto, no se considera algo indispensable tener que intervenir en sus tareas, porque los funcionarios de cada área pueden buscar la mejor manera de hacer sus tareas.

**4.- ¿De acuerdo con su experiencia, recibe usted toda la información de otros departamentos para la realización de las actividades o tiene dificultades en obtenerla? ¿Indique por qué?**

Algunas veces no se obtiene la información cuando se la necesita, por lo cual, toca esperar a que el otro departamento la proporcione haciendo que el trabajo tenga retraso. Esto suele deberse a que sigue en proceso de revisión a pesar de haber superado el tiempo estimado para esto.

**5.- ¿Suelen evaluar la eficiencia y efectividad de los procesos? Indique y explique qué método utilizan para realizar este tipo de evaluación, sino por qué no se usa.**

No se evalúa los procesos, sino que se mide el progreso de los objetivos mediante los resultados, es decir que el progreso de los proyectos se suma a los antes alcanzados para tratar de llegar a la meta, además se verifican aquellos que están siendo revisados y los que no pudieron realizarse y el motivo de este.

**6.- ¿Desde su percepción cuáles cree que son los indicadores de desempeño más importantes que se deben utilizar para evaluar los procesos departamentales? Explique las razones.**

Consideró que los indicadores de desempeño más importantes que se deben tener presente son los de calidad, eficiencia y eficacia, ya que mediante el indicador de calidad del servicio es posible conocer si los clientes se sienten satisfechos con el servicio que se presta, por medio de la eficacia y eficiencia se logra la efectividad del servicio para lo cual se brindará un servicio efectivo usando mínimos recursos, permitiendo con ello que se logre ayudar a una mayor cantidad de clientes que requieren el servicio.

**7.- ¿Existe una buena formación interna? Explique qué tipo de formación utilizan.**

Sí, a todos los funcionarios se les enseñó sobre los programas que se utilizan a diario y en caso de haber cambios en esta herramienta se les socializa por medio de videos explicativos, sobre los pasos a seguir para realizar una determinada función agregada.

**8.- ¿Ha logrado cumplir con los objetivos planteados? Explique cómo lo ha hecho, sino qué pasó para no conseguirlo.**

Hasta el momento no se ha logrado llegar a la meta, puesto que, hubo varios retrasos por causa de la pandemia; además, las metas que se busca alcanzar son a largo plazo, sin embargo, se ha retomado las actividades normales y se pretende superar las metas alcanzadas en años anteriores.

**9.- ¿Existe un proceso de seguimiento de las deficiencias? Explique.**

No tenemos algún proceso para verificar las deficiencias, en caso de haber algún inconveniente se lo constata con los informes para identificar las causas, una vez que se reconoce el departamento encargado se valida con el responsable el problema y se le reitera que debe darle seguimiento hasta que se dé por terminado el trámite.

**10.- ¿Considera que la Dirección Provincia de Riego y drenaje requiere del diseño de diagramas de flujo de procesos para mejorar los resultados, explique por qué?**

Sí, porque muchos de los problemas que se suelen presentar se deben a que un funcionario piensa que su compañero realiza una actividad, pero resulta que este cree lo mismo del otro terminando en que ninguno de los dos lo haga, lo cual se debe a que comparten parte de la responsabilidad.

**11.- ¿Cree usted necesario que se diseñe un mapa de procesos que permita establecer las funciones de cada uno? ¿Por qué?**

Sí, porque con ello se lograría evitar la duplicidad de tareas, se rediseñaría los puestos, se establecería las responsabilidades individuales de cada funcionario, se reduciría los tiempos para cada actividad permitiendo con ello una mejor evaluación de los resultados.

**3.8.3.- Entrevista al Jefe de Proyectos de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje**

El análisis y los resultados de la entrevista efectuada al jefe de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje se aclaran a continuación:

**Objetivo:** Analizar la situación actual de los procesos y actividades de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje.

**1.- ¿La Dirección Provincial de Riego y Drenaje cuenta con indicadores que midan la gestión y los resultados de sus departamentos? Explique.**

Sí se dispone de indicadores para evaluar a los departamentos, esto se logra al revisar los informes de manera mensual donde se constata las solicitudes ingresadas por la ciudadanía que tienen un estado de aprobado o de rechazadas.

**2.- ¿Cuándo un funcionario es contratado que método usa para que conozca sus funciones y responsabilidades? Explique.**

A cada funcionario cuando ingresa por primera vez se le indica las actividades que debe desarrollar en su puesto de trabajo, se le da una orientación sobre el programa que se utiliza, así como se le asigna y usuario y contraseña para que pueda entrar en el sistema, todo se indica de manera general más no específica, es decir paso a paso.

**3.- ¿Realiza un control de los procesos que se desarrollan en cada departamento dentro de la dirección? En caso de ser su respuesta positiva mencione cada qué tiempo y cómo lo hace, sino el ¿por qué no lo hace?**

No se suele revisar los procesos, porque muchas veces se tienen otras revisiones como el caso de proyectos que son de mayor relevancia, por lo cual se espera que cada servidor público desarrolle sus actividades lo mejor posible.

**4.- ¿De acuerdo con su experiencia, recibe usted toda la información de otros departamentos para la realización de las actividades o tiene dificultades en obtenerla? ¿Indique por qué?**

Algunas veces no se obtiene la información cuando se la necesita, ya que en varias ocasiones se ha encontrado que los trámites están estancados en otra área, por lo cual, toca esperar a que el otro departamento la proporcione conllevando a que el trabajo tenga retraso.

**5.- ¿Suelen evaluar la eficiencia y efectividad de los procesos? Indique y explique qué método utilizan para realizar este tipo de evaluación, sino por qué no se usa.**

No se evalúa los procesos, el jefe da órdenes específicas a veces y la mayor parte del tiempo se realizan las actividades conforme a lo que se al inicio de trabajar fueron asignadas, más solo se evalúa el progreso de los objetivos mediante los resultados que se consiguen de manera mensual por medio de los informes, es decir que el progreso de los proyectos se suma a los antes alcanzados para tratar de llegar a la meta.

**6.- ¿Desde su percepción cuáles cree que son los indicadores de desempeño más importantes que se deben utilizar para evaluar los procesos departamentales? Explique las razones.**

Los indicadores de desempeño más importantes son la calidad con el servicio por medio de la evaluación de la satisfacción de los clientes, además de evaluar la eficacia y eficiencia para conseguir la efectividad de los servicios.

**7.- ¿Existe una buena formación interna? Explique qué tipo de formación utilizan.**

Consideró que, sí se les proporciona a los empleados una buena formación al momento que inician su labor en la institución sobre los programas institucionales, correo institucional y se les indica sus jefes inmediatos, incluso cuando se hacen cambios informáticos del programa o se incorporan nuevas funciones como herramientas innovadoras se les socializa a las áreas respectivas por medio del correo institucional se adjunta videos explicativos para que los vean, entiendan, y apliquen.

**8.- ¿Ha logrado cumplir con los objetivos planteados? Explique cómo lo ha hecho, sino qué pasó para no conseguirlo.**

No es posible deducir esto, dado que los objetivos que tiene la institución se fijan a largo plazo, por lo cual el trabajo que se realiza de manera mensual se va incluyendo a los índices de cumplimiento, por ese motivo no es posible saber si se cumplen o no hasta que termine la vigencia del objetivo.

**9.- ¿Existe un proceso de seguimiento de las deficiencias? Explique.**

No se dispone de procesos enfocados en revisar de manera continua los problemas, lo que suele pasar para detectar deficiencias es que algún usuario se queje por su solicitud ingresada, es ahí que se verifica y confirma un problema, lo cual conlleva a buscar la fuente de este, además se hace una revisión de los informes mensuales donde se detecta los trámites que no se culminaron, los que están en proceso y aquellos rechazados para verificar la causa de estos.

**10.- ¿Considera que la Dirección Provincial de Riego y drenaje requiere del diseño de diagramas de flujo de procesos para mejorar los resultados, explique por qué?**

Creo que es muy importante y necesario que se diseñe diagramas de flujos de los procesos que se desarrollan dentro de las áreas técnico de estudio, técnico de proyectos y de

compras donde se gestionan muchas actividades de gran relevancia, lo cual permitiría que los colaboradores realicen sus funciones en tiempos menores, se eliminen los procesos que no brindan valor llegando a optimizar cada tarea de los diversos departamentos antes mencionados.

**11.- ¿Cree usted necesario que se diseñe un mapa de procesos que permita establecer las funciones de cada uno? ¿Por qué?**

Por supuesto que sí, eso sería una herramienta fundamental para que no se repitan las actividades permitiendo que se agilicen los trámites, así como ayudaría a la reducción de tareas, a esto se debe agregar que cada funcionario podría ver sus responsabilidades individuales y como estas se relacionan entre si al trabajar en equipo.

**3.8.4.- Ficha de Observación**

Se realizó la observación de la gestión de procesos departamentales por medio de una ficha de observación donde se revisó si cada criterio a observar era cumplido y se calificó cada una de estos en base a una escala del cero al cuatro.

Tabla 32. *Ficha de observación de variable 1*

<b>ÁREA OBSERVADA</b>	<b>JEFATURAS</b>					
<b>SITUACIÓN</b>	<b>GESTIÓN DE PROCESOS DEPARTAMENTALES</b>					
<b>FECHA</b>	20/10/2021					
<b>OBSERVADOR</b>	Alexandra Liliana Andrade Santos					
<b>DURACIÓN</b>	4 horas					
<b>CRITERIOS A OBSERVAR</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>					
	<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Tienen definidas las actividades.	X			x		
Tienen Mapas de Procesos.	X	x				
Planificación de actividades.					x	
<b>CRITERIOS A OBSERVAR</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>					
	<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Control de cumplimiento de tareas de funcionarios.	X				x	

Capacitación al personal	<b>X</b>	<b>x</b>				
Personal de acuerdo con las actividades.				<b>x</b>		
Personal conoce lo que realiza.	<b>X</b>				<b>x</b>	
La gestión de los procesos es efectiva.	<b>X</b>				<b>x</b>	
Líder de procesos.	<b>X</b>				<b>x</b>	
Designación de responsables.					<b>x</b>	
<b>NO</b>	No se observó					
<b>0</b>	Se observó falta de este					
<b>1</b>	Se observó solo una vez					
<b>2</b>	Se observó pocas veces					
<b>3</b>	Se observó algunas veces					
<b>4</b>	Se observó con frecuencia					

**Elaborado por:** Andrade Santos. A, 2020

Se realizó por cuatro horas el proceso de observación mientras los funcionarios llevaban a cabo sus actividades cotidianas dentro de la institución pública, en donde se logró detectar que las actividades se efectúan conforme a lo que dispone el jefe. Sin embargo, se pudo verificar que los funcionarios suelen saltar ciertos pasos al momento de gestionar las actividades, además solo proporcionan información cuando quieren más no siguen un orden de gestión, suelen perder tiempo en informes que no son prioritarios conforme a las solicitudes e incluso muchos colaboradores no entienden lo que deben hacer.

Así mismo, se observó que los jefes en ocasiones suelen meter presión a los funcionarios para que terminen una determinada tarea dado que en muchas ocasiones no suelen darle su respectivo seguimiento. Inclusive cuando terminan de realizarla no informan en el momento oportuno y en oportunidades reiteradas se logra comprobar que por desconocimiento algo quedo pendiente.

Tabla 33. *Ficha de observación de variable 2*

ÁREA OBSERVADA	JEFATURAS					
SITUACIÓN	INDICADORES DE DESEMPEÑO					
FECHA	20/10/2021					
OBSERVADOR	Alexandra Liliana Andrade Santos					
DURACIÓN	4 horas					
CRITERIOS A OBSERVAR	PUNTUACIÓN					
	NO	0	1	2	3	4
Tienen definidos los indicadores.	X	x				
Presentan a tiempo y con claridad los informes.						x
Evalúan Resultados.				x		
Realizan un seguimiento de los trámites ingresados y en proceso.			x			
Tienen un buzón de sugerencias y quejas.	X	x				
<b>NO</b>	No se observó					
<b>0</b>	Se observó falta de este criterio					
<b>1</b>	Se observó solo una vez					
<b>2</b>	Se observó pocas veces					
<b>3</b>	Se observó algunas veces					
<b>4</b>	Se observó con frecuencia					

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

Por otra parte, al observar los criterios acerca de los indicadores de desempeño se pudo verificar que en la Dirección Provincial de Riego y Drenaje no tienen bien definidos los indicadores de desempeño, puesto que solo se basan en verificar el cumplimiento por medio de un check list que se verifica mediante los informes mensuales y estos se suman a resultados anteriores. Así mismo, se constató que los informes se presentan a tiempo y con claridad, en lo que respecta a la evaluación por resultados se comprobó que esto se hace pocas veces, por lo cual no pueden darse cuenta de los problemas que presentan en sus procesos y servicios.

Adicional, se pudo verificar que no se suele dar seguimiento a los trámites ingresados y que están en proceso, pues solo se desarrollan cuando el jefe mete presión. Por último, se observó que la institución pública no tiene un buzón de sugerencias y quejas para que los clientes puedan dar sus opiniones o dejar por escrito sus reclamos, aspecto que impide que se puedan conocer sus falencias para brindarle una solución acorde al mismo.

### **3.8.5.- Conclusión de la encuesta, entrevista y observación**

De acuerdo con los datos que se lograron recolectar mediante la encuesta a los funcionarios de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje fue posible constatar los criterios con problemas, para con ello establecer los aspectos a mejorar. En la variable procesos departamentales se evidenció que la institución objeto de estudio no cuenta con una planificación de las acciones de trabajo, lo cual ha provocado que no se preste atención a otros aspectos necesarios como verificar los tiempos de entrega, para de esta manera evaluar los resultados. Esto tampoco se lleva a cabo, la entidad pública no tiene bien definidas sus responsabilidades, actividades, niveles jerárquicos y procesos, sumado a problemas en cuanto al orden adecuado y claro de la información, aspectos que solo demuestran la entrega de un inadecuado servicio al usuario externo.

A los puntos antes mencionados se debe agregar que, la dirección no cuenta con una representación gráfica y simbólica de sus procesos como herramienta de ayuda para los funcionarios al momento de buscar conocer sus tareas y responsabilidades de una manera más rápida y clara, lo cual no es posible puesto que es uno de los inconvenientes encontrados en este estudio. Así como, la falta de control de las actividades y la ausencia de seguimiento de los procesos de manera periódica, aspectos que han provocado que la institución pública no logre responder de manera directa y rápida las necesidades de los usuarios en relación con las solicitudes ingresadas y por ende no lleguen a cumplir sus objetivos. Por lo cual, el personal considera que es importante que se formen equipos de trabajo, se realice una eliminación de las actividades repetidas, las que no aportan valor y la rivalidad entre departamentos que retrasan las funciones de los trabajadores; se diseñó un mapa de procesos con el fin de optimizar los procesos.

En cambio, en la dimensión indicadores de desempeño fue posible conocer que la mayoría de los cargos siguen siendo los mismos desde que los funcionarios ingresaron a la dirección demostrando con ello que no han sido evaluados; de igual manera, se constató que no tienen un manual de procesos que les permita identificar sus funciones, responsabilidades ni conocer sus jefes inmediatos. Adicional, los funcionarios consideran que la institución

objeto de estudio no dispone de indicadores que puedan medir su productividad, por ese motivo, piensan que los indicadores de desempeño más importantes son la eficacia, eficiencia y calidad del servicio, no obstante, aseguran que dentro de la dirección no existe compañerismo, dado que, los funcionarios no se comunican ni comparten las responsabilidades de las actividades debido a que no se promueve el trabajo en equipo y hay una evidente ausencia de valores, además de no brindarse la mano entre compañeros de manera colaborativa, por lo cual, las entregas de los trabajos no se realiza en el tiempo requerido, sin embargo, se pudo conocer que los indicadores que tienden a utilizar para evaluar el cumplimiento de los trabajos se basan en la cantidad de solicitudes ingresadas mensual, la cantidad de solicitudes terminadas y la cantidad de solicitudes en proceso.

Los hallazgos que se lograron constatar mediante la entrevista en cuanto a aspectos negativos fueron que la institución no evalúa los resultados de cada funcionario o departamento de acuerdo con indicadores de desempeño como es la eficiencia, eficacia y calidad del servicio, sino que hace una evaluación general de los objetivos que va alcanzando que van en relación a las metas a largo plazo. A ese problema se suma la falta de capacitación del personal en temas concernientes al trabajo que le ayuden a reforzar sus habilidades y capacidades, sino que solo se preocupan por instruir acerca de los programas que deben realizar, es decir sobre la base de la tecnología, más no a los procesos que deben seguir. No obstante, consideraron que los indicadores de desempeño más importantes que se deben tener en cuenta son el de calidad para conocer el nivel de satisfacción de los clientes, la eficiencia para obtener los mejores resultados usando la menor cantidad de recursos posibles y la eficacia para conocer el grado de cumplimiento de la meta de la institución.

Adicional, no se revisan los procesos de cada departamento y de sus funcionarios, porque asumen que ellos trabajan conjuntamente, aspecto que le ha generado graves problemas en cuanto a repetición de trabajos o el no efectuarlos por pensar que otro compañero lo realizó, esto puede deberse a los problemas de comunicación que padecen entre departamentos llegando a provocarles retrasos por no contar con la información que requieren haciendo que todos los procesos que continúan deban paralizarse y en ocasiones olviden ese trámite como pendiente. De igual manera, dentro de la institución no existen

procesos de seguimiento de deficiencias, aspecto que empeora la situación, ya que, solo se basan en la información de los informes y acuden al responsable para que le reiteren su responsabilidad en cuanto al seguimiento del problema. Al final, el jefe de un departamento de la institución estuvo de acuerdo en que se diseñe un mapa de procesos con el fin de que se pueda evitar la repetición de tareas, se rediseñe los procesos y se mejore los tiempos de entrega, aspectos que ayudan a que mejoren sus resultados y alcancen los objetivos.

En cambio, por medio de la ficha de observación se pudo confirmar varios aspectos que se revisaron en los resultados tanto de la encuesta como de la entrevista, empezando con la variable gestión de procesos departamentales donde se observó que las actividades que se desarrollan son establecidas por los jefes, puesto que en ocasiones ya las tenían definidas. Se comprobó que la institución no dispone de mapas de procesos que los oriente al momento de realizar sus tareas, más bien ellos suelen saltar ciertos pasos al momento de gestionar las actividades, además solo proporcionan información cuando quieren más no siguen un orden de gestión. Se pudo observar que algunas veces se controló el cumplimiento de tareas de los colaboradores, suelen perder tiempo en informes que no son prioritarios conforme a las solicitudes e incluso muchos colaboradores no entienden lo que deben hacer.

De igual manera, se verificó que no se llevan a cabo capacitaciones continuas o retroalimentación de una acción errónea y no cuentan con un líder de procesos, por lo cual las responsabilidades las designa pocas veces el jefe, el resto del tiempo efectúan actividades repetitivas. Así mismo, se observó que los jefes en ocasiones suelen meter presión a los funcionarios para que terminen una determinada tarea dado que en muchas ocasiones no suelen darle su respectivo seguimiento e inclusive cuando terminan de realizarla no informan en el momento oportuno y en oportunidades reiteradas se logra comprobar que por desconocimiento algo queda pendiente.

### **3.8.6.- Análisis General de los Resultados**

A través del estudio se pudo constatar que los procesos departamentales dentro de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje tienen varias falencias con respecto a la planificación de las acciones de trabajo y métodos de evaluación de los procesos departamentales como es el caso de la falta de revisión de los tiempos de entrega más bien solo revisan de manera general el alcance de los objetivos a largo plazo, el no disponer de un orden adecuado y claro de la información que permita brindar a los clientes un adecuado servicio y el no tener definidas las responsabilidades, tareas, niveles jerárquicos y procesos por la ausencia de flujogramas de los procesos de cada departamento. Así mismo, la falta de seguimiento periódico de los procesos donde se logre eliminar las actividades repetitivas y las que no aportan valor para el cliente y la institución, al igual que, la falta de control de las actividades que al no cumplimiento de sus objetivos. Es evidente que no se proporciona al personal de cada departamento una capacitación permanente que les permita reforzar sus capacidades y habilidades sobre aspectos del trabajo, pues solo se preocupan por enseñar los programas que deben utilizar a diario, los cuales deben ir acompañados de otros conocimientos que aseguren el trabajo en equipo de manera armoniosa.

Los indicadores de desempeño que se suelen usar dentro de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje están basados en conocer la cantidad de solicitudes ingresadas mensualmente, la cantidad de solicitudes terminadas y la cantidad de solicitudes en proceso, además, de evaluar el cumplimiento de los objetivos por medio de la revisión de los informes donde se constata de manera general y no por departamento el cumplimiento que se aporta a la meta a largo plazo sin que dispongan de una meta a corto plazo que les ayude a verificar que al final lleguen a la meta general.

Los indicadores de desempeño calificados como más importantes para utilizarlos dentro de la institución fueron los de calidad, eficiencia y eficacia, ya que mediante el indicador de calidad es posible conocer el nivel de satisfacción de los clientes, mediante la eficiencia ese puede obtener los mejores resultados usando la menor cantidad de recursos posibles y por medio de la eficacia se logra conocer el grado de cumplimiento de la meta;

pero al unir estos dos últimos indicadores se logra la efectividad del servicio permitiendo con ello brindar un servicio efectivo usando el mínimo de recursos.

Se consideró como estrategia desarrollar un mapa de procesos de los departamentos de compras, estudios y proyectos en donde se establezcan los indicadores de calidad, eficiencia y eficacia que se vayan a utilizar para evaluar el desempeño, el diseño de un mapa de procesos, el establecimiento de procesos para los departamentos del área de estudios, proyectos y contrataciones, la descripción de las actividades de gestión administrativa y las fases necesarias para llevarla a cabo.

## **CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

### **4.1.- Título de la propuesta**

Diseñar un modelo adecuado para la gestión de los procesos departamentales e indicadores de desempeño de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje.

### **4.2.- Objetivos de la propuesta**

- Diseñar un modelo adecuado para la gestión de procesos departamentales con indicadores de desempeño para la Dirección Provincial de Riego y Drenaje.
- Detallar las fases necesarias para la gestión de procesos departamentales.
- Describir las actividades de la gestión de los procesos departamentales de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje.
- Diseñar indicadores de desempeño que permitan evaluar la eficiencia, eficacia y calidad en los departamentos.

### **4.3.- Justificación**

El trabajo de investigación realizado confirma un proceso departamental que permita el diseño de indicadores de desempeño puesto que es una herramienta de ayuda para las organizaciones puesto que nos ayudó en su desempeño y crecimiento por medio de la estandarización, la sistematización y el ordenamiento de la información, en la cual establecen procedimientos, normas y objetivos con la finalidad de lograr una administración eficiente que les permita mantener un nivel alto de eficiencia, eficacia y calidad.

Las organizaciones del presente estudio no cuentan con un modelo adecuado de procedimientos que guíen el trabajo y definan las actividades concretas que se realizan, es por este motivo que existe la necesidad de diseñar un modelo de procedimientos que incluya indicadores de desempeño principalmente para los procedimientos más importantes y críticos enfocados en los departamentos técnico, estudio y contratación en la Dirección Provincial de Riego y Drenaje del servicio público.

La solución a este problema, que ha sido investigado con la aplicación de entrevistas a jefes Departamentales y encuestas a funcionarios que intervienen en las actividades diarias de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje, este trabajo de investigación, pues el resultado fue que los funcionarios no cuentan con una herramienta que documente la gestión y las actividades de esta manera ayude a obtener resultados positivos y palpables en eficiencia, eficacia y calidad.

La propuesta de este trabajo de investigación permitió conocer los resultados de la gestión en las actividades de tal manera que le sirva como punto de partida para proyectar la mejora en la eficiencia, eficacia y calidad de las actividades y presenten una mejora en los resultados.

Esta propuesta contribuyó sustancialmente en el desarrollo desde el punto de vista económico como es la relevante una fuente de empleo.

La propuesta que surge de este trabajo de investigación aporta a otras investigaciones futuras como la sistematización de los medios para controlar las actividades desarrolladas que tiene la afectación en el ámbito de la gestión ya que deberían estar ligadas con los trabajadores y el reconocimiento de incentivos o castigos según los resultados de estas.

El presente proyecto tiene como objetivo adaptar nuevas metodologías y técnicas que se ajusten a la realidad de los departamentos para salvaguardar la operatividad del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Guayas en especial a la Dirección Provincial de Riego y Drenaje.

Además, la información que aporte este proceso servirá como instrumento para la aplicación y consulta de los departamentos de los GADs Provinciales del Ecuador en relación con la Dirección o Jefaturas de Riego y Drenaje.

Por tal motivo, se plantea un modelo adecuado para la gestión de procesos, para recomendar acciones, actividades que permitan la mejora, la toma de decisiones, el control, y el funcionamiento uniforme en los departamentos.

#### **4.4.- Marco Contextual**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Guayas, específicamente la Dirección Provincial de Riego y Drenaje a lo largo de su funcionamiento, no ha contado con un modelo para la gestión de procedimientos apropiado que se ajuste a las exigencias y necesidades de sus funcionarios internos y clientes externos, provocando reclamos y quejas.

En base a la información obtenida por el personal que trabaja en los departamentos técnico, proyectos y contratación, se procedió a realizar el presente capítulo, identificando los procesos reales que se efectúan en los departamentos y así, de esta forma reformar a aquellos que producen retrasos, incomodidades, duplicidad de funciones, entre otros.

El departamento de proyectos se encarga de seleccionar y priorizar proyectos para su generación, el departamento de contratación se encarga de encontrar un buen ofertante para su debida contratación y el departamento técnico se encarga de la supervisión y fiscalización de estos contratos para cumplir correctamente las metas y objetivos de la entidad, es importante tener cuidado cuando se realice el procedimiento de acuerdo a los documentos originales y verificando su información.

Una de las principales necesidades que tiene el GAD Provincial en la Dirección Provincial de Riego y Drenaje es la mejora de los procesos que intervienen en los diferentes departamentos, con la finalidad de justificar a su ente rector como es el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAE) y el Ministerio de Finanzas la asignación de un presupuesto y tiene por objetivo la implementación de más obras y proyectos para el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, es por ello que surge la necesidad de revisar diversos procedimientos, que aporten un mejor control de los recursos y que sustenten su viabilidad para poder complementarlos a cada diligencia.

#### **4.5.- Descripción de la propuesta**

La propuesta se basa en la elaboración de un modelo adecuado para la gestión de los procesos y que permita realizar la gestión de las actividades de los funcionarios, para disponer de información que admita tomar acciones preventivas y correctivas para incidir positivamente en las gestiones. Esta herramienta cuenta con cada una de las actividades relevantes que se practican en el campo de trabajo que inciden, con esto se identificó y diagnosticó la situación actual de las mismas, lo que hace posible proponer recomendaciones, tomar decisiones en función de los resultados obtenidos y mantener constantemente una gestión de calidad en sus actividades.

La metodología consiste en la elaboración de procedimientos que ayudaron a la ejecución de una adecuada gestión, con el objetivo que sus resultados sean interpretados para la toma de decisiones. Al no aplicar gestiones eficaces en las diferentes actividades como evaluación y seguimiento no les permite tomar medidas de acciones correctivas y mucho menos de carácter preventivo, conllevando este problema a una baja limitación de eficiencia, eficacia y calidad.

Los administradores se encuentran limitados en ejercer una de las funciones primordiales como es la toma de decisiones eficientes, por no contar con una gestión que permita identificar las falencias para aplicar un seguimiento, plan de mejoras o políticas y estrategias con el objetivo de mitigar cualquier efecto adverso.

#### **La propuesta está conformada por 8 fases:**

Fase I: Levantamiento de la información.

Fase II: Caracterización de los procesos.

Fase III: Diagrama de flujo.

Fase IV: Plan de Socialización

Fase V: Matriz Foda

Fase VI: Mapeo de Procesos

Fase VII: Inventario de Procesos

## Fase VIII: Modelo de Procedimientos que incluye indicadores

El desarrollo de esta propuesta tiene como finalidad que los objetivos de la investigación se cumplan mediante la meta fijada en esta, al establecer el diseño de un modelo adecuado para la gestión de procedimientos que incluya indicadores de desempeño para mejorar resultados.

### **Fase 1.- Levantamiento de Información**

Para realizar el levantamiento de la información se empleó un formato de levantamiento de información cuyos elementos se definen a continuación.

1. N°: Actividades en secuencia
2. Departamento: Es el sitio en donde se lleva a cabo las actividades.
3. Proceso: Es el nombre del proceso
4. Funcionario: Se refiere al encargado del proceso.
5. Cargo: Es la persona responsable del proceso
6. Fecha: Se especifica el día, mes y año de elaboración.
7. Actividad: Se trata de las tareas que se efectúan en el proceso.
8. Lugar: Es donde se realiza el proceso.
9. Frecuencia: Es la repetición con la que se realiza la tarea.
10. Volumen: Es la cantidad de veces que se efectúa la tarea.
11. Tiempo: Se refiere a los minutos utilizados en cada tarea

Tabla 34. *Levantamiento de Información*

N°	DEPARTAMENTO				
	PROCESO				
	FUNCIONARIO				
	CARGO/ FUNCIÓN				
	FECHA			HOJA	1
	ACTIVIDAD	LUGAR	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

### **Fase 2.- Caracterización del Proceso**

Para el desarrollo de un proceso las personas del área involucrada requieren de un documento, por lo cual la caracterización está fijada conforme al tipo establecido por la organización que son remitidos a los registros, instructivos y formatos, además, la caracterización consiste en establecer elementos relevantes de los procesos, entre ellos se encuentran los siguientes:

1. Nombre del proceso: Se menciona el proceso a documentar.
2. Propietario del Proceso: Se refiere a la persona a cargo del proceso.
3. Alcance: Se trata de los límites de las actividades que se van a desarrollar en los procesos, en otras palabras, se especifica cuando inician y finalizan las actividades.
4. Codificación: Se refiere al código del proceso.
5. Edición: Se trata de la versión del formato que es muy útil al momento de verificar las actualizaciones.
6. Requisito de la Norma: Se refiere a los requisitos que contempla la Norma ISO 9001.
7. Fecha: Establece el día, mes y año de elaboración.
8. Recursos: Se trata de los elementos con soporte necesario para ejecutar el proceso.
9. Proveedores: Se refiere a las entidades externas e internas que entregan las entradas.

10. Entradas: Se trata de los materiales directos y materias primas necesarias en el proceso para obtener sus productos.
11. Proceso: Se refiere a las acciones que facilitan la transformación de las materias primas o insumos en productos.
12. Salidas: Se trata de los entregables del proceso que son proporcionados a los clientes.
13. Clientes: Se refiere a las personas que reciben los servicios o productos generados en el proceso y pueden ser externos o internos.
14. Controles: Se trata de todo aquello que regula el funcionamiento del proceso.
15. Indicadores: Se refiere a métricas que se encargan de evaluar el desempeño del proceso.

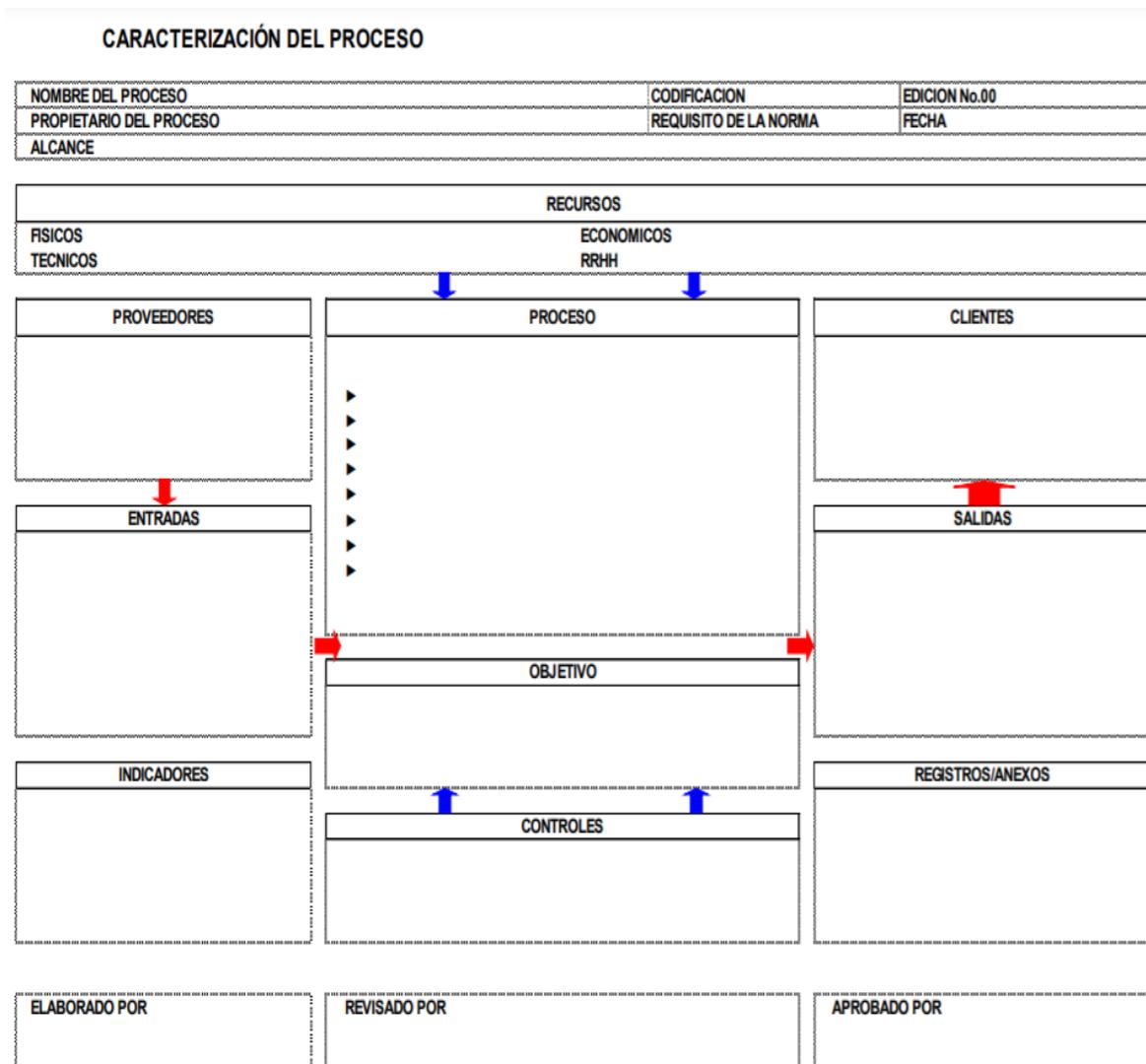


Figura 35. Caracterización de los Procesos  
**Elaborado por:** Andrade Santos. A, 2020

### Fase 3.- Diagrama de Flujo

El diagrama de flujo se trata de una representación gráfica en donde se muestran las diversas actividades de un determinado trabajo de manera secuenciada, al igual que, indica las unidades responsables del mismo.

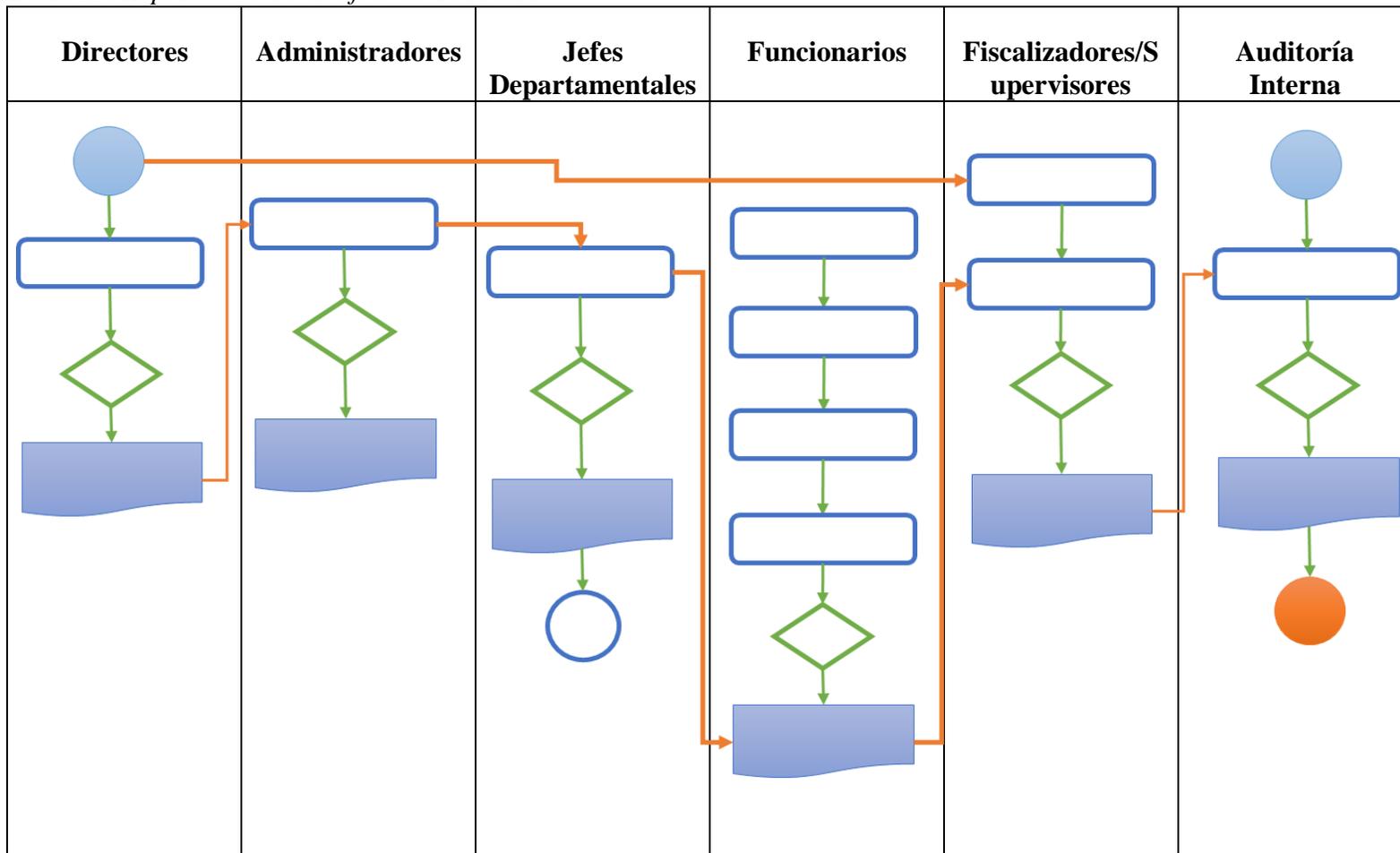
SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Inicio del proceso
	Toma de decisión
	Acciones actividades a desarrollar.
	Presencia de documento formato papel utilizado en el proceso.
	Dirección del flujo del proceso.
	Fin del proceso.

Figura 36. Representación gráfica de procesos

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

Diagramación

Tabla 35. Representación Gráfica de Procesos



Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

## Fase 4.- Plan de Socialización

Tabla 36. *Plan de Socialización*

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MATERIAL	LUGAR	FECHA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO ESTIMADO
INDUCCIÓN	DIRECTOR	PROYECTOR, FOLLETOS DE INFORMACIÓN	SALA DE REUNIONES DE LA DIRECCIÓN	2021	2	USD\$ 15,00	USD\$ 30,00
BREAK	JEFES	SANDUCHE Y CAFES	SALA DE REUNIONES DE LA DIRECCIÓN	2021	2	USD\$ 20,00	USD\$ 40,00
REUNION	DIRECTOR	PROYECTOR, INFORMACIÓN ÍNDICES	OFICINA	2021	4	USD\$ 10,00	USD\$ 40,00
EXPOSICIÓN DE INFORMACIÓN	JEFES	TRIPTICOS, PANCARTAS	INSTITUCIÓN	2021	4	USD\$ 15,00	USD\$ 60,00
REUNION	DIRECTOR	PROYECTOR	OFICINA	2021	1	USD\$ 15,00	USD\$ 15,00
BREAK	JEFES	BOCADITOS SALADOS Y COLAS	OFICINA	2021	2	USD\$ 20,00	USD\$ 40,00
CHARLA INFORMATIVA	JEFES Y FUNCIONARIOS	PROYECTOR, EXPOSITOR, BEAK, MATERIAL INFORMATIVO	SALA DE REUNIONES DE LA DIRECCIÓN	2021	4	USD\$ 30,00	USD\$ 120
<b>TOTAL</b>							<b>USD\$ 345,00</b>

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

## Fase 5.- Matriz FODA

La matriz FODA que sus siglas provienen de las abreviaturas de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se trata de una herramienta de análisis estratégico con la cual se pueden analizar los elementos externos o internos de los proyectos o programas.

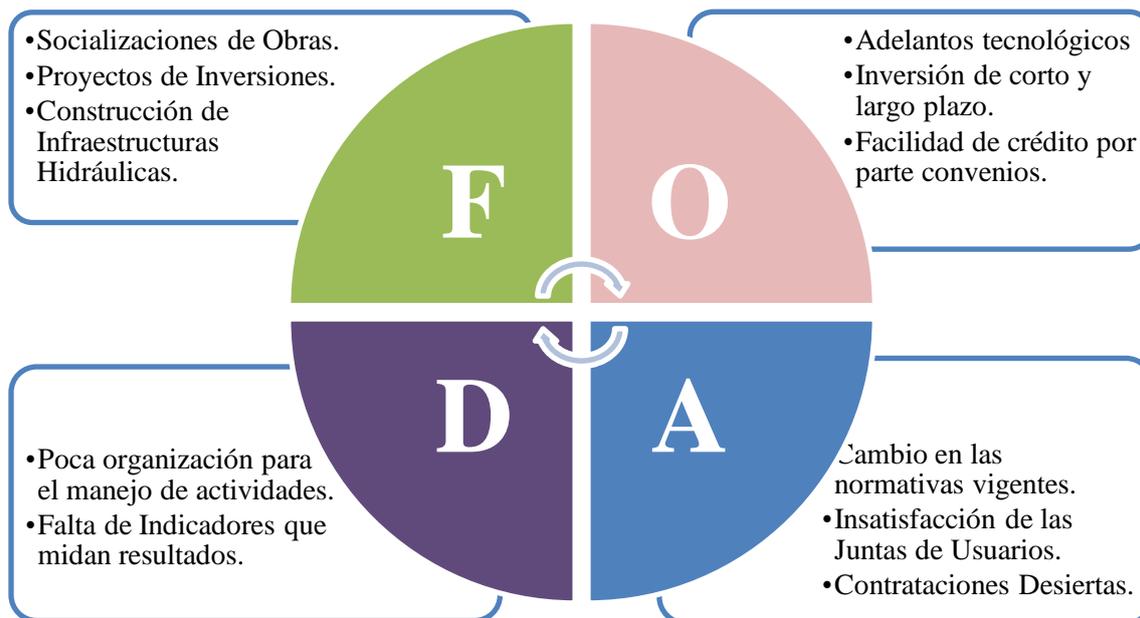
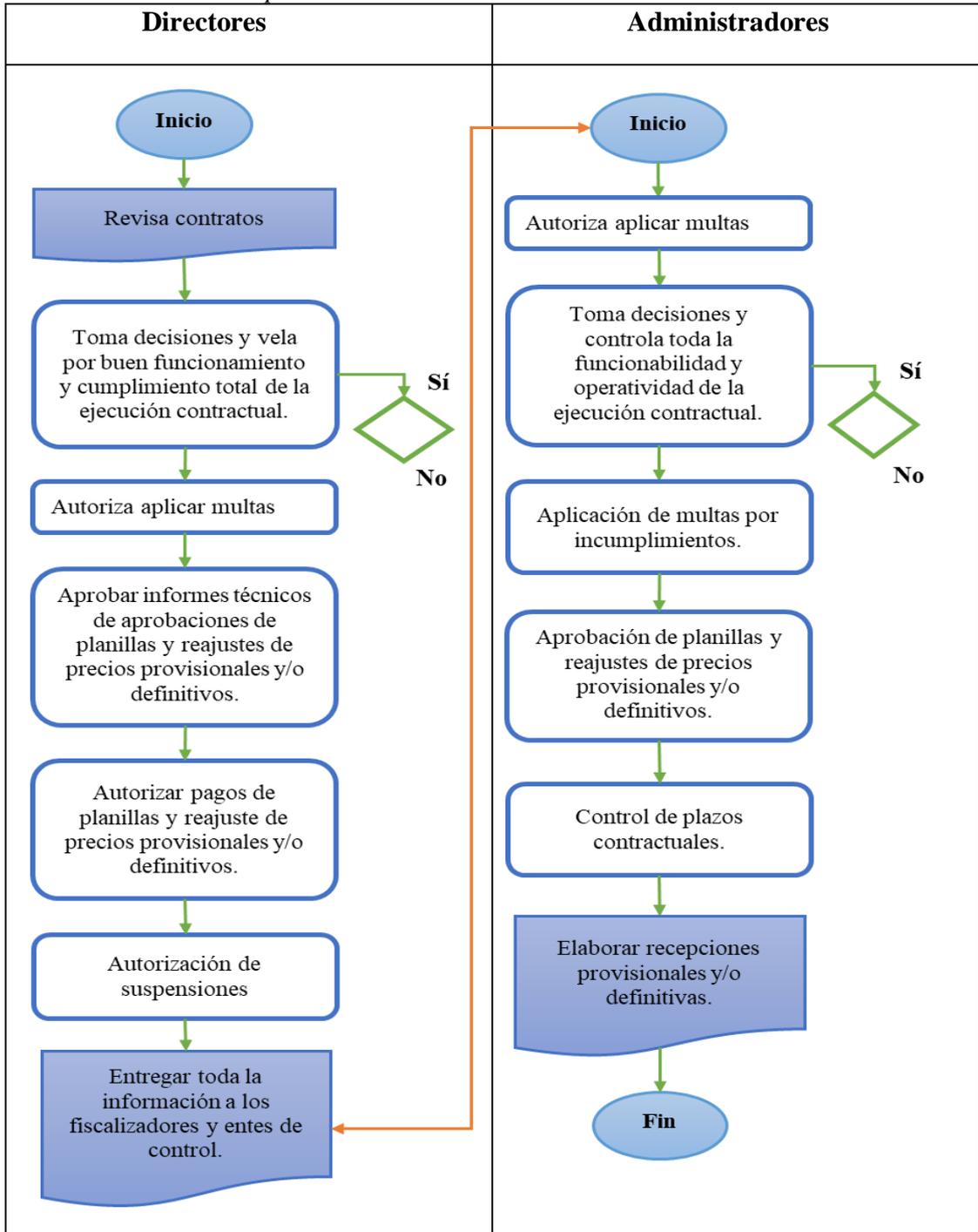


Figura 37. Matriz FODA  
 Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

### Fase 6.- Mapa de Procesos

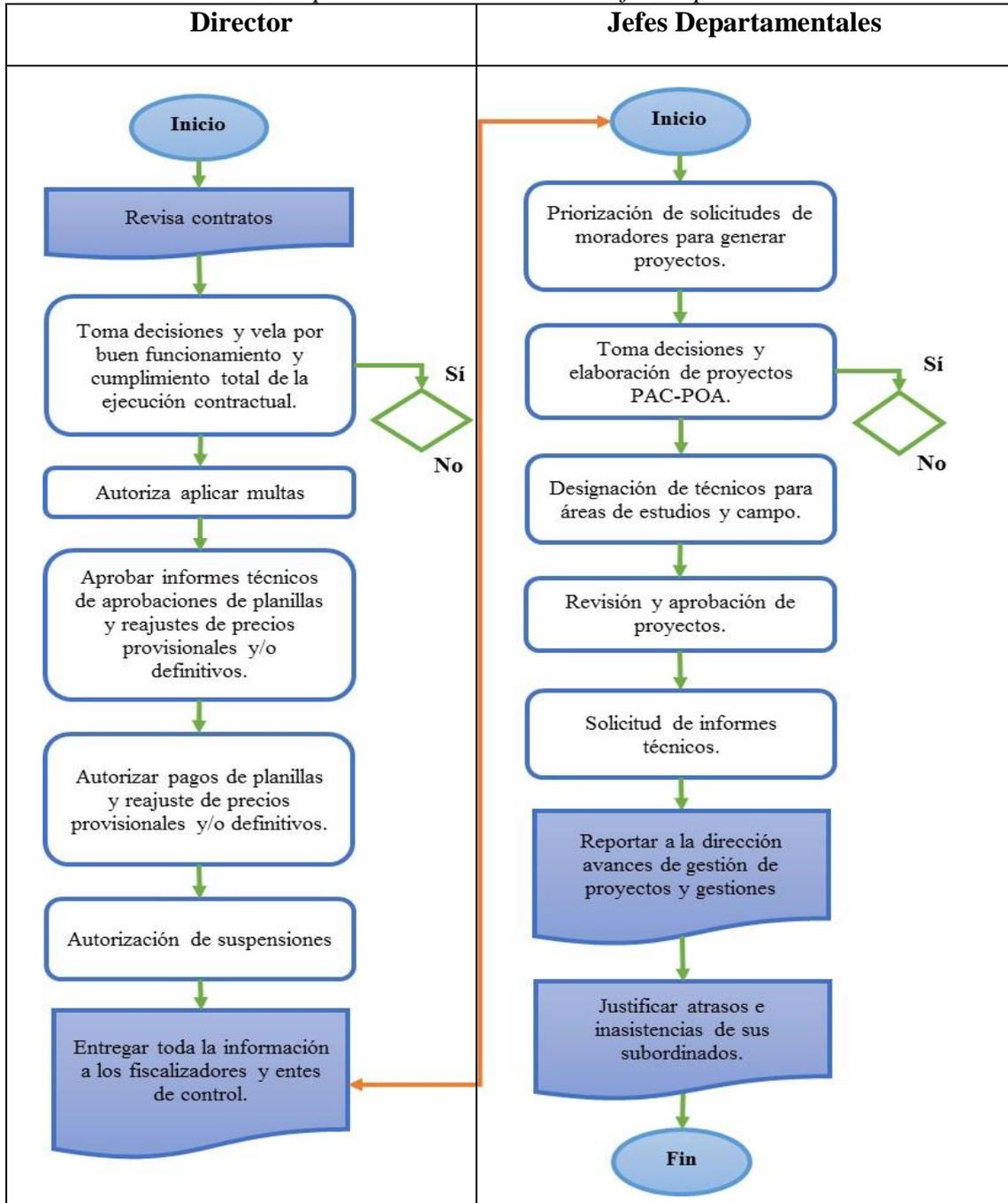
El objetivo es conocer mejor y más profundamente el funcionamiento y el desempeño de los procesos y las actividades en los que la Dirección Provincial de Riego y Drenaje que se halla involucrada, prestando una atención especial a aquellos aspectos clave de los mismos.

Tabla 37. Mapa de Procesos Directores-Administradores



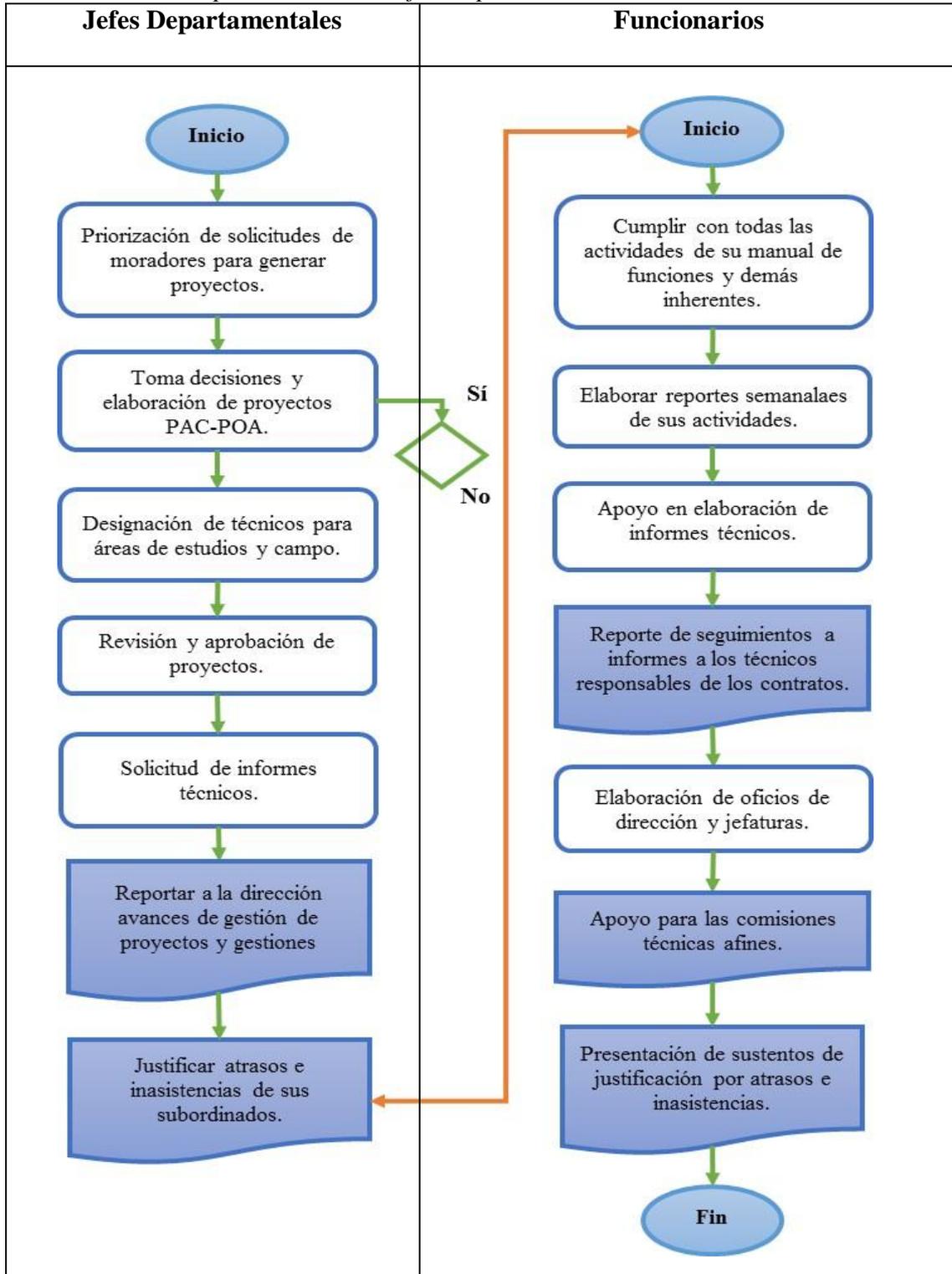
Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

Tabla 38. Mapa de Proceso Director- Jefes Departamentales



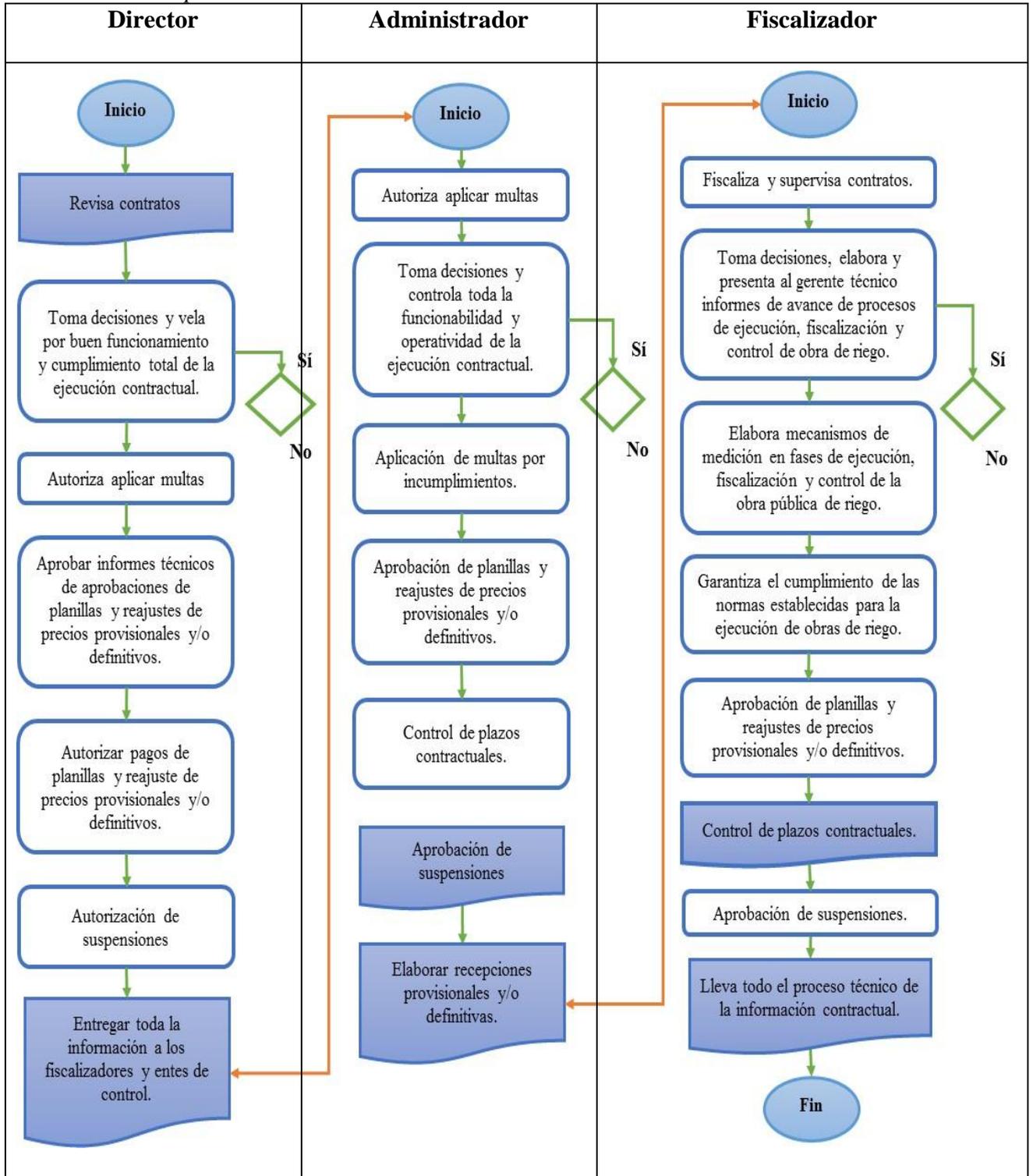
Elaborado por: Andrade Santos, A, 2020

Tabla 39. Mapa de Procesos Jefes Departamentales-Funcionarios



Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

Tabla 40. Mapa de Procesos Directores- Administradores- Fiscalizadores



Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020





<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DEL GUAYAS</b>	
<b>DIRECCIÓN PROVINCIAL DE RIEGO Y DRENAJE</b>	
<b>MODELO PARA GESTIÓN DE PROCESOS</b>	<b>VERSION 1.0</b>
<b>PROCESO ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE ESTUDIOS Y PROYECTOS DE ACUERDO AL PDOT Y PLAN PROVINCIAL.</b>	<b>CÓDIGO: DPRD-PA-P02</b>

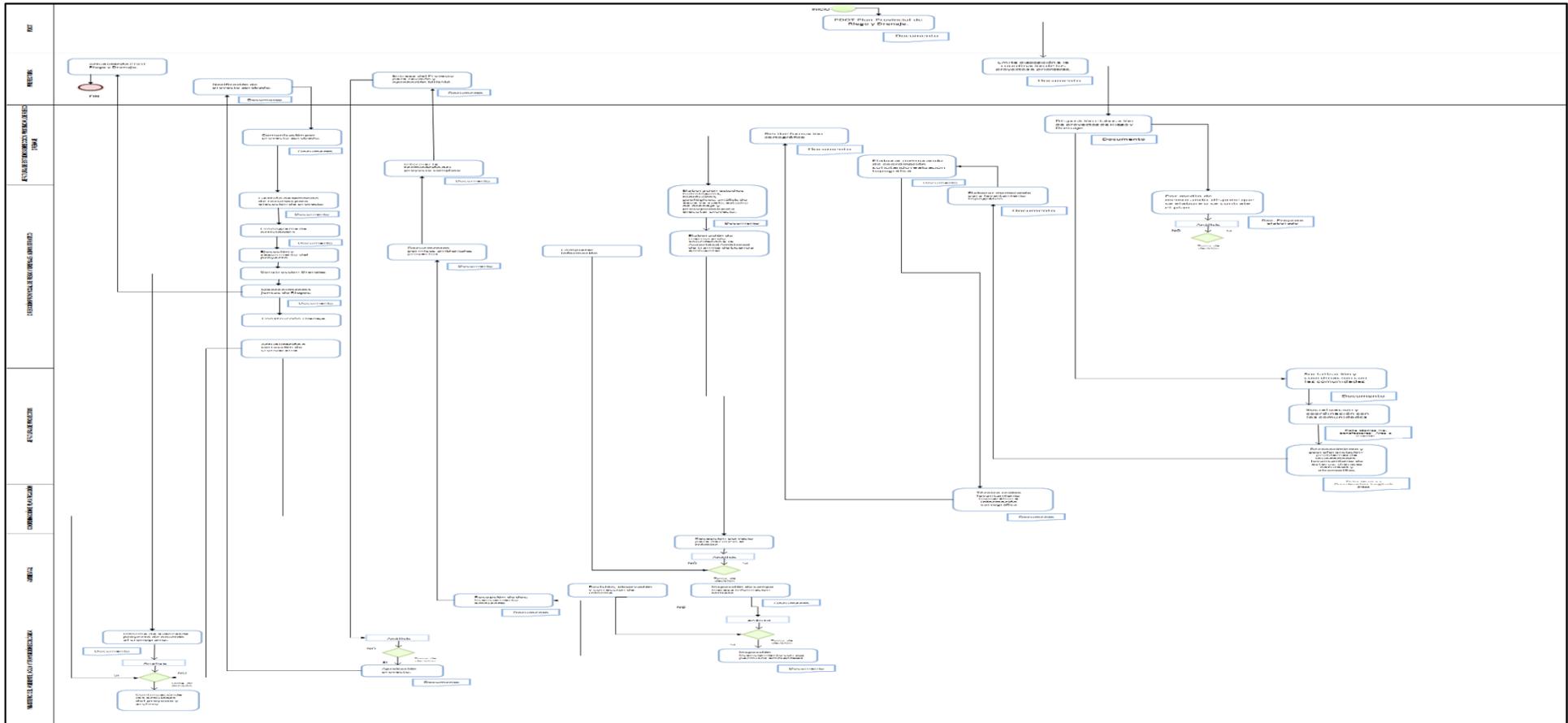


Figura 39. Proceso de Elaboración, y Ejecución de Estudios y Proyectos.  
 Elaborado por: Andrade Santos, A, 2020

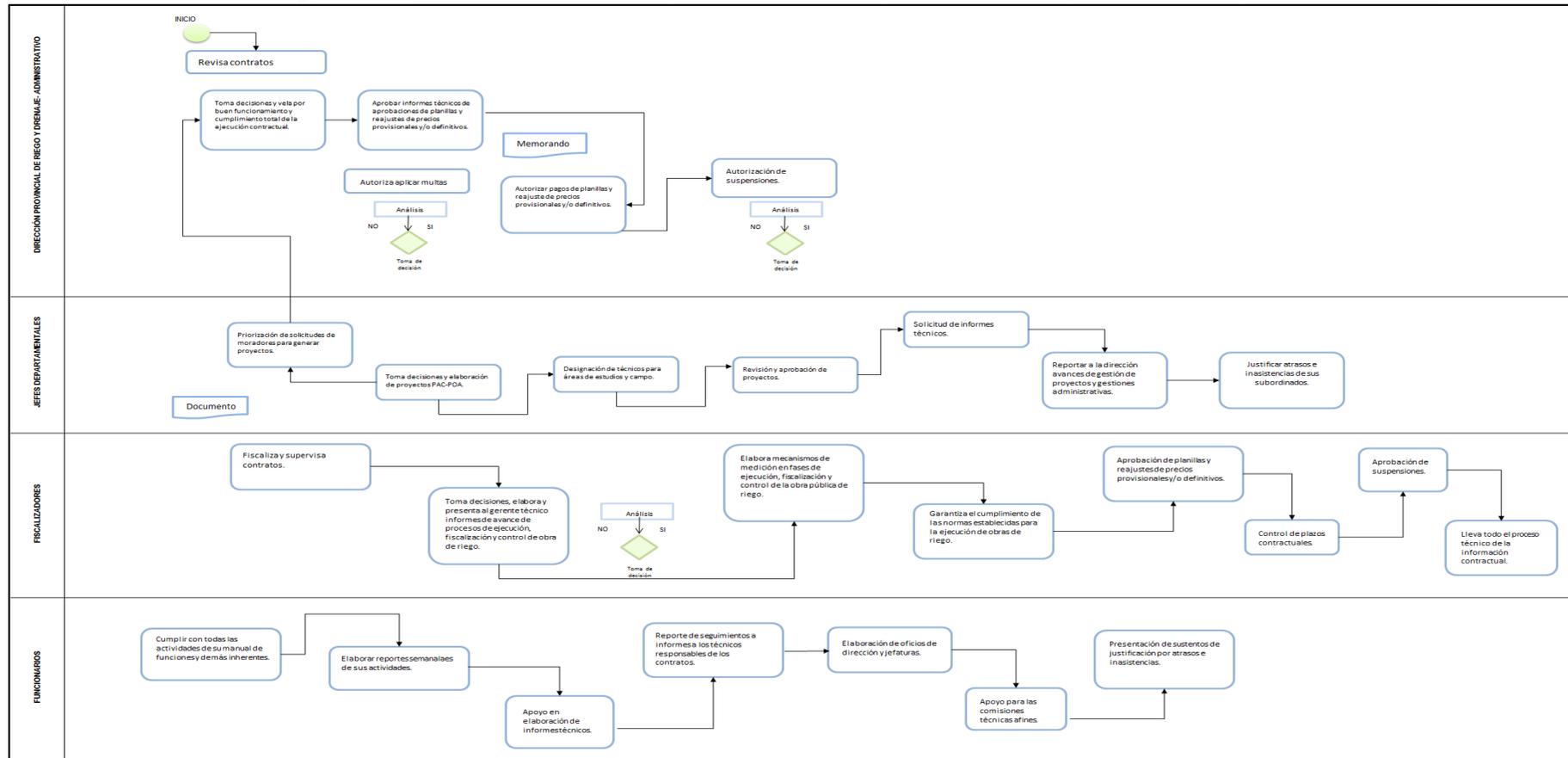


Figura 40. Proceso de Gestión Administrativa, Dirección, Administración, Jefaturas y Funcionarios.  
Elaborado por: Andrade Santos, A, 2020



<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DEL GUAYAS</b>	
<b>DIRECCIÓN PROVINCIAL DE RIEGO Y DRENAJE</b>	
<b>MODELO PARA GESTIÓN DE PROCESOS</b>	<b>VERSION 1.0</b>
PROCESO DE GESTIÓN DE COMPRAS PÚBLICAS FASE PREPARATORIA- PRECONTRACTUAL CONSULTORÍAS	CÓDIGO: DPRD-PA-P04

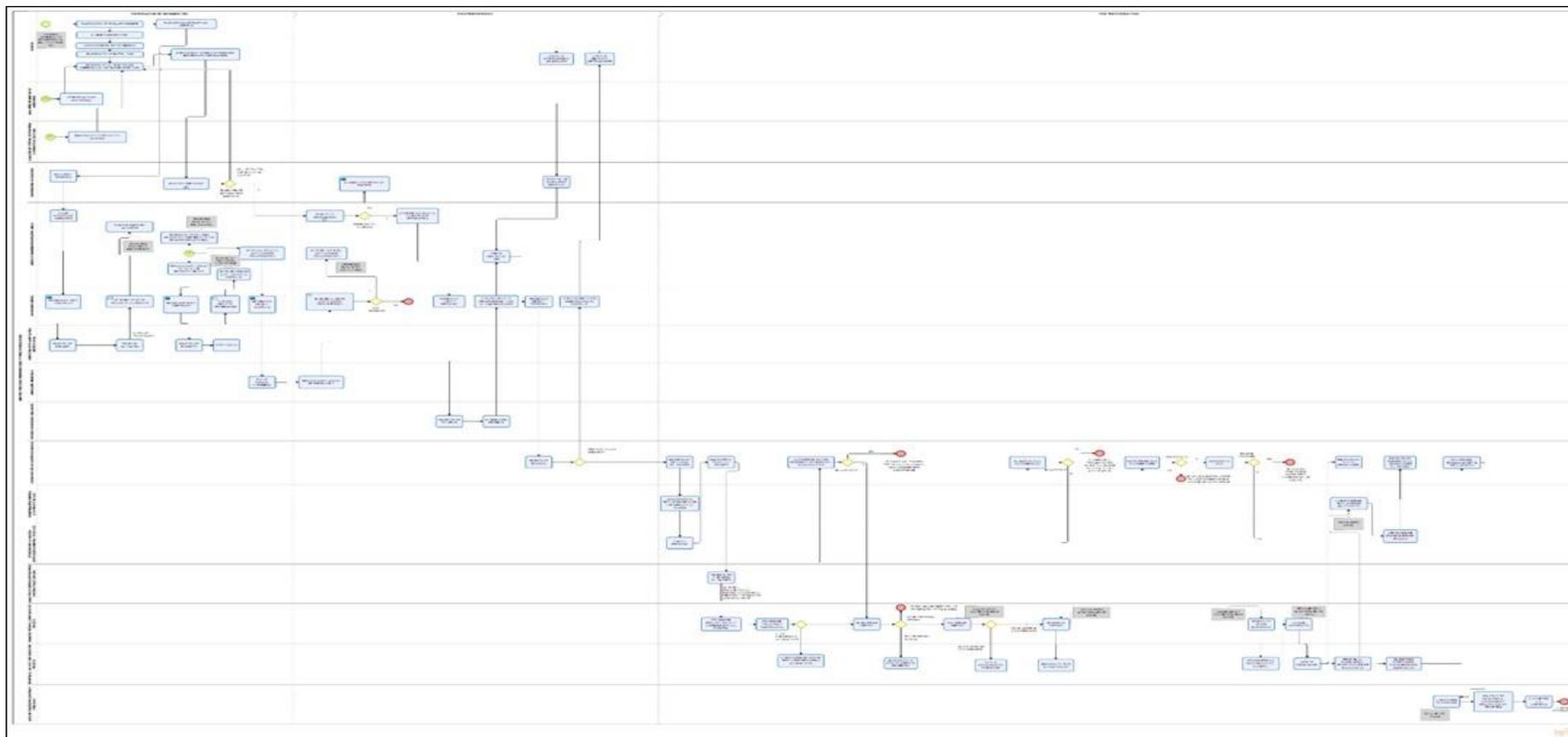


Figura 41. Proceso de Gestión de Compras Públicas Fase Preparatoria-Precontractual (Consultorías)  
Elaborado por: Andrade Santos, A, 2020



<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DEL GUAYAS</b>	
<b>DIRECCIÓN PROVINCIAL DE RIEGO Y DRENAJE</b>	
<b>MODELO PARA GESTIÓN DE PROCESOS</b>	<b>VERSION 1.0</b>
PROCESO DE GESTIÓN DE COMPRAS PÚBLICAS FASE PREPARATORIA- PRECONTRACTUAL OBRAS.	CÓDIGO: DPRD-PA-P05

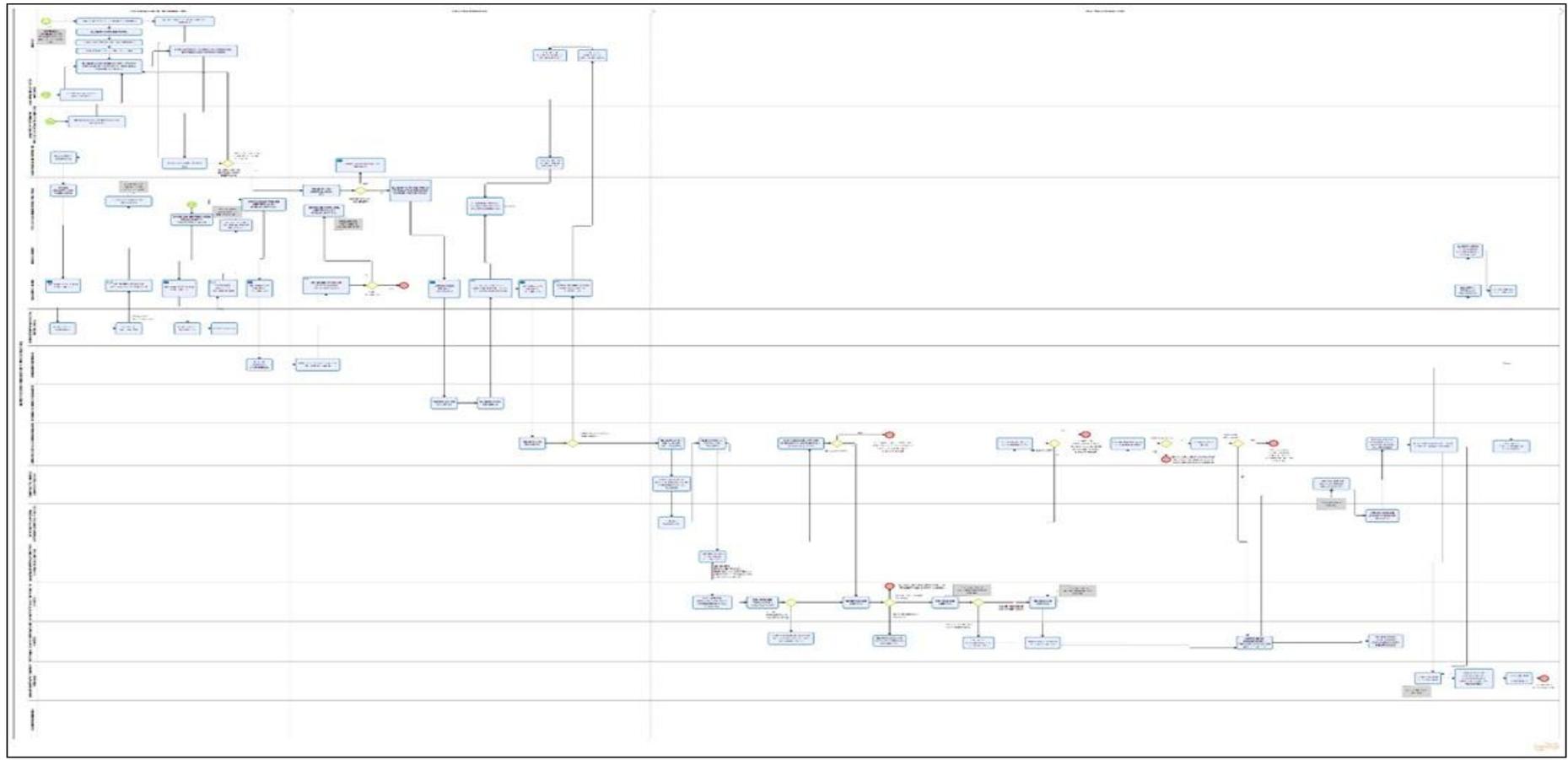


Figura 42. Proceso de Gestión de Compras Públicas Fase Preparatoria-Precontractual (Obras)  
 Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020



<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DEL GUAYAS</b>	
<b>DIRECCIÓN PROVINCIAL DE RIEGO Y DRENAJE</b>	
<b>MODELO PARA GESTIÓN DE PROCESOS</b>	<b>VERSION 1.0</b>
<b>PROCESO DE GESTIÓN DE COMPRAS PÚBLICAS FASE CONTRACTUAL CONSULTORÍAS Y OBRAS.</b>	<b>CÓDIGO: DPRD-PA-P06</b>

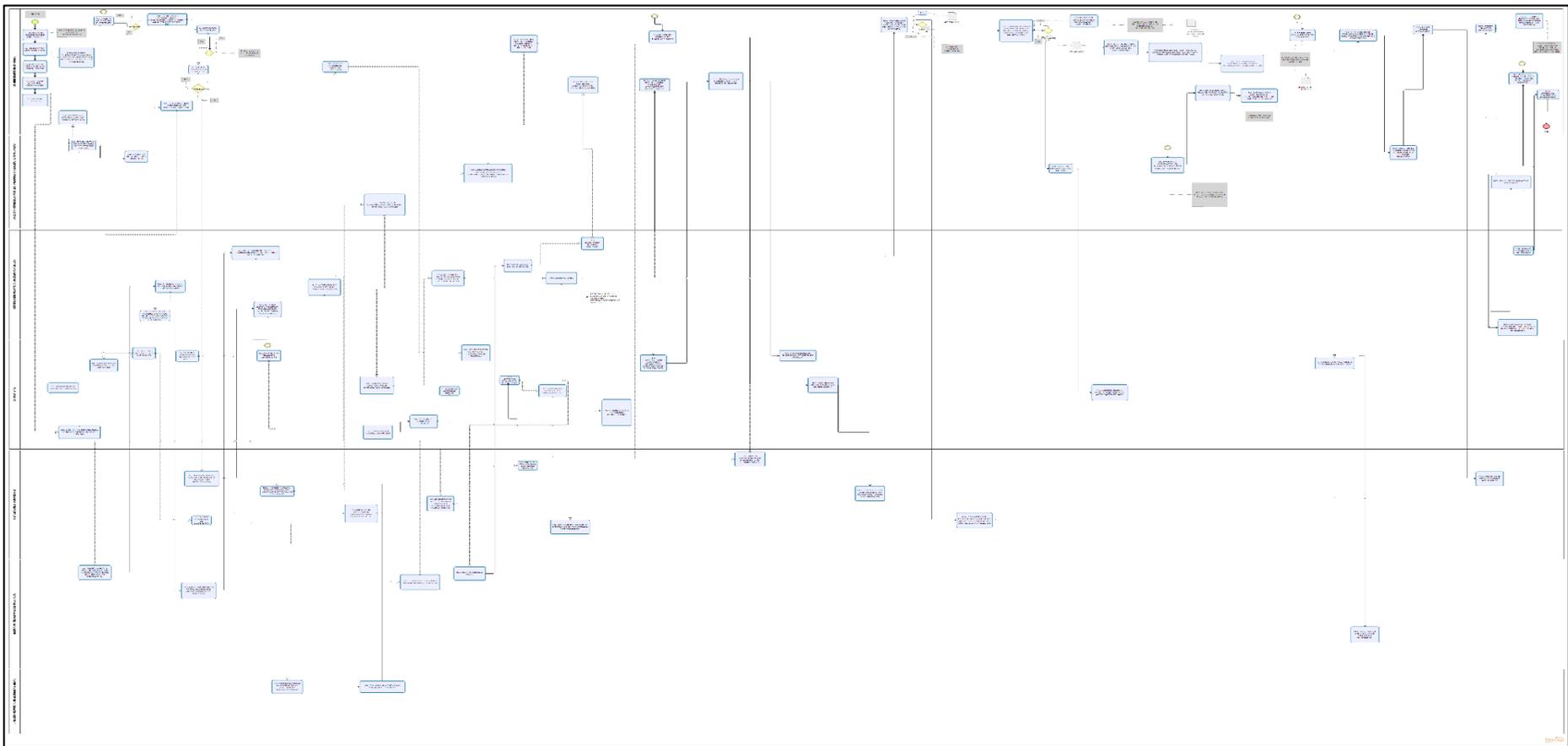


Figura 43. Proceso de Gestión de Compras Públicas Fase Contractual (Consultorías y Obras)  
Elaborado por: Andrade Santos, A, 2020



<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DEL GUAYAS</b>	
<b>DIRECCIÓN PROVINCIAL DE RIEGO Y DRENAJE</b>	
<b>MODELO PARA GESTIÓN DE PROCESOS</b>	<b>VERSION 1.0</b>
<b>PROCESO DE GESTIÓN DE FISCALIZACIÓN DE CONSULTORÍAS Y DE OBRAS.</b>	<b>CÓDIGO: DPRD-PA-P07</b>

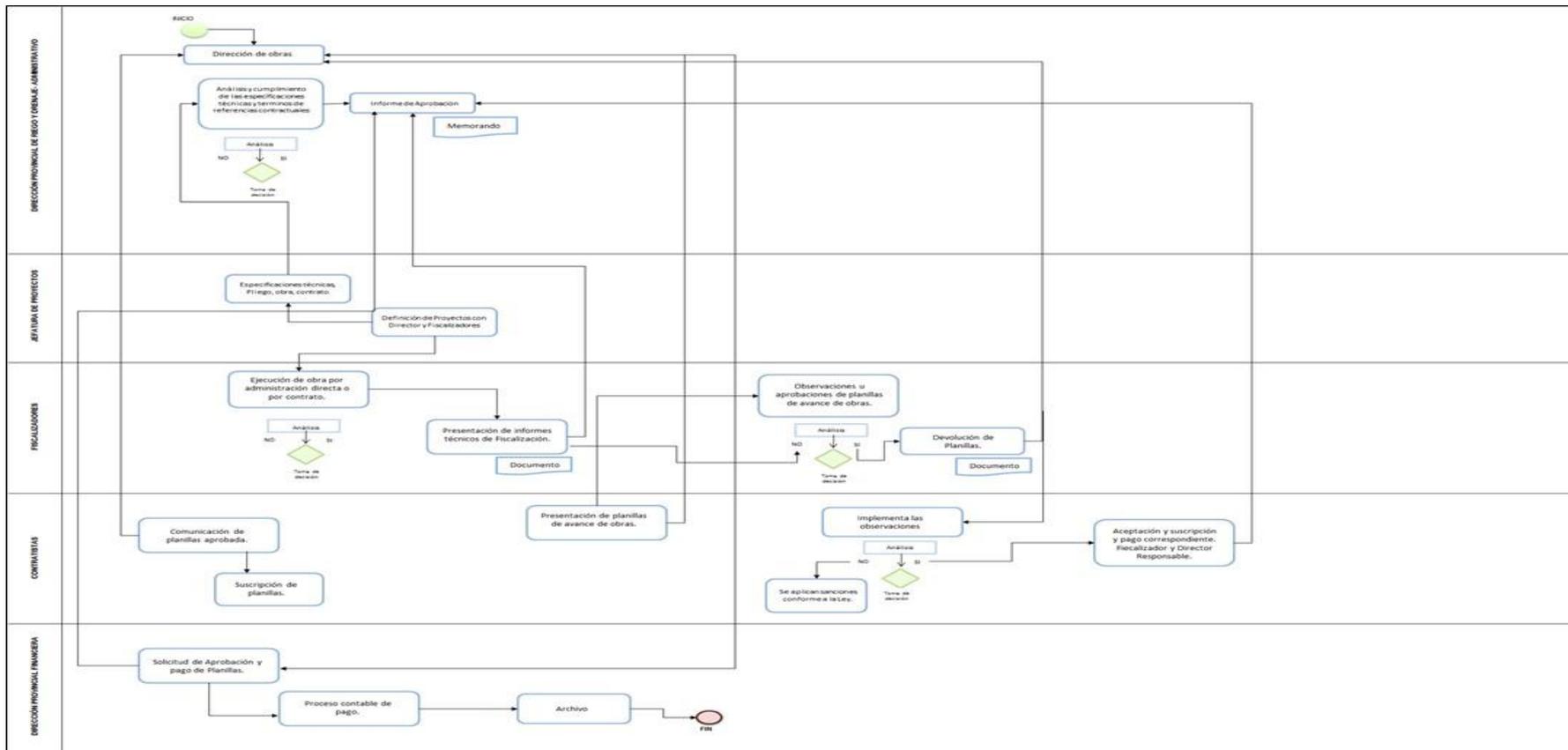


Figura 44. Proceso de Gestión de Fiscalización de Consultorías y de Obra.  
 Elaborado por: Andrade Santos, A, 2020



<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DEL GUAYAS</b>	
<b>DIRECCIÓN PROVINCIAL DE RIEGO Y DRENAJE</b>	
<b>MODELO PARA GESTIÓN DE PROCESOS</b>	<b>VERSION 1.0</b>
PROCESO DE GESTIÓN DE SOLICITUDES DE LAS JUNTAS DE USUARIOS.	CÓDIGO: DPRD-PA-P08

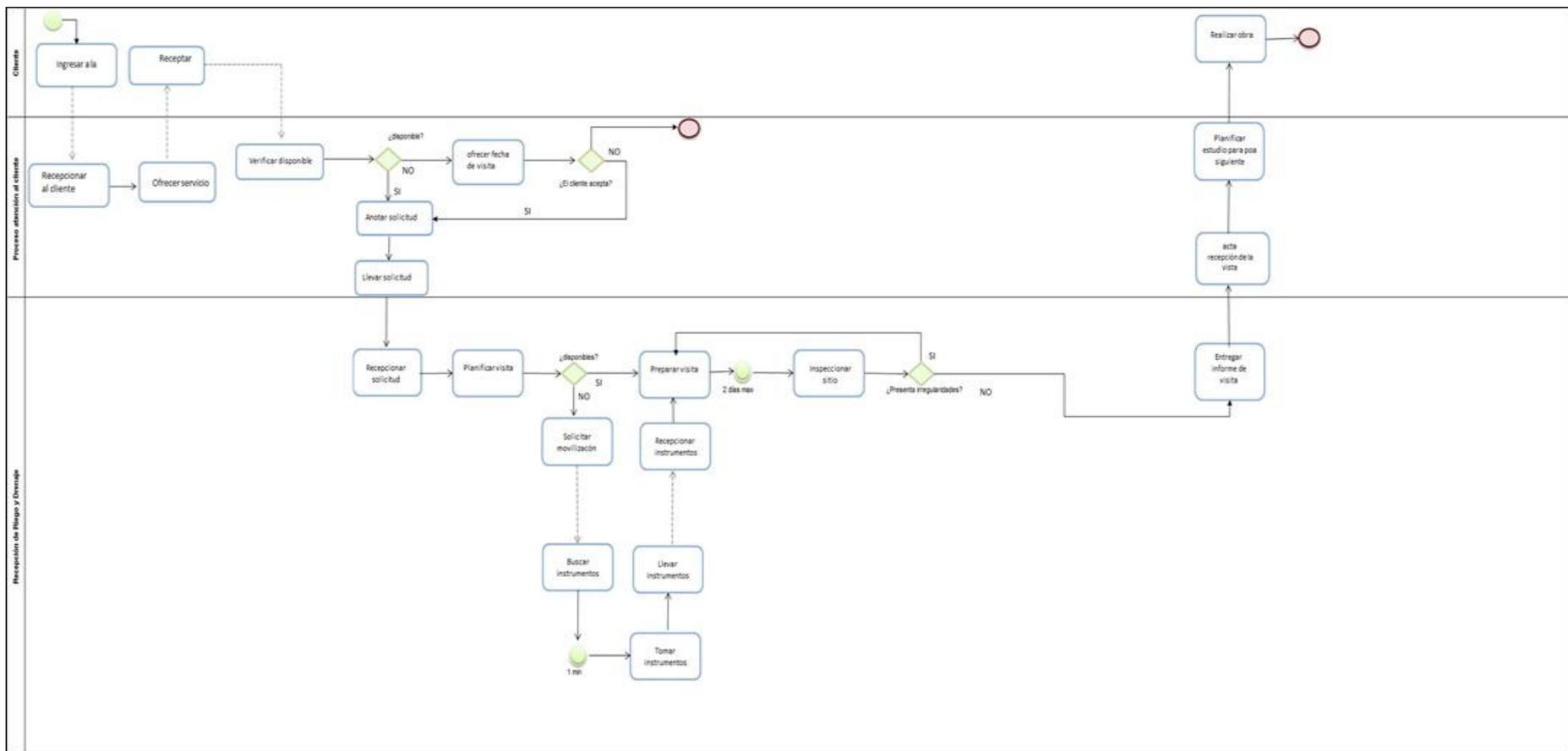


Figura 45. Proceso de Gestión de Fiscalización de Consultorías y de Obra.  
 Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020



<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DEL GUAYAS</b>	
<b>DIRECCIÓN PROVINCIAL DE RIEGO Y DRENAJE</b>	
<b>MODELO PARA GESTIÓN DE PROCESOS</b>	<b>VERSION 1.0</b>
<b>PROCESO DE SATISFACCIÓN DE LAS JUNTAS DE USUARIOS.</b>	<b>CÓDIGO: DPRD-PA-P09</b>

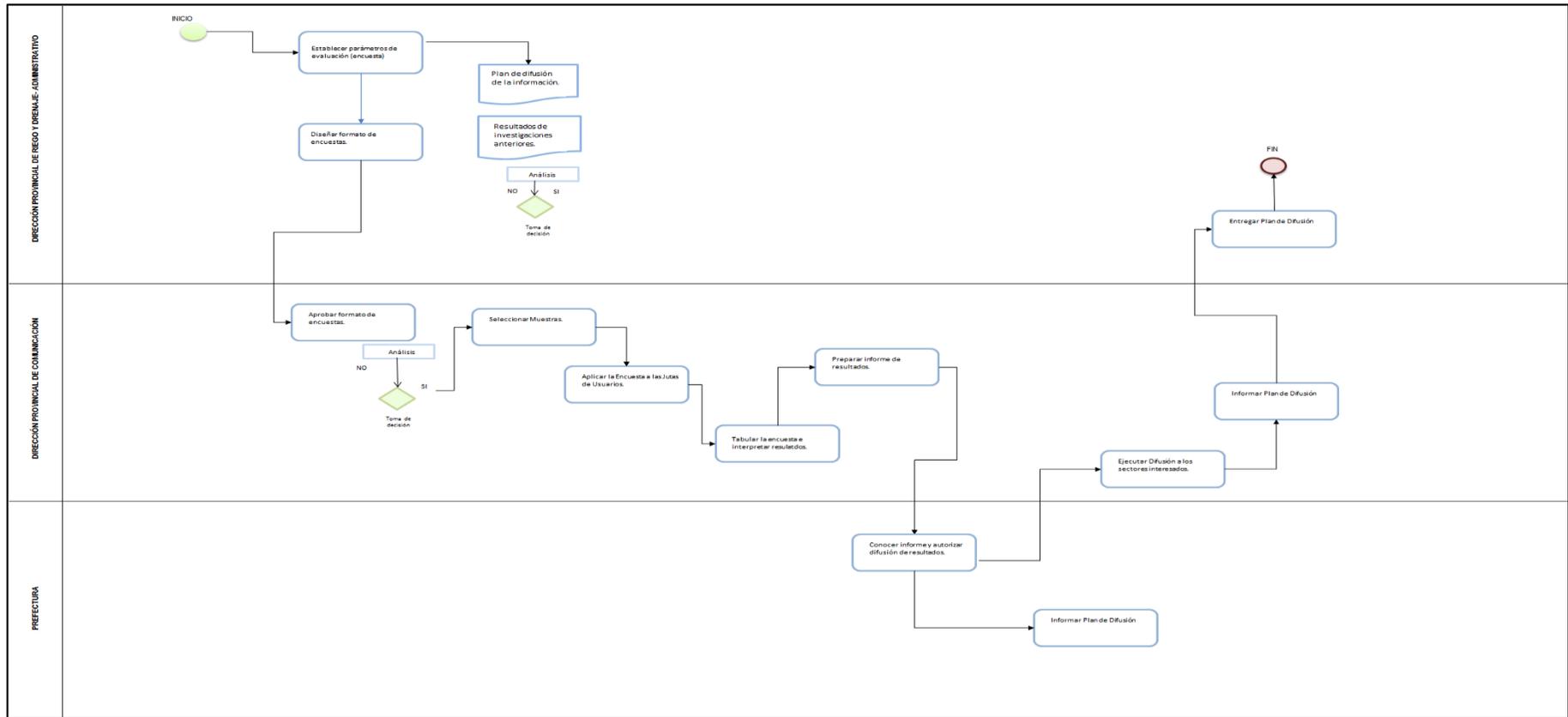


Figura 46. Proceso de Satisfacción de las Juntas de Usuarios.  
 Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020



<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DEL GUAYAS</b>	
<b>DIRECCIÓN PROVINCIAL DE RIEGO Y DRENAJE</b>	
<b>MODELO PARA GESTIÓN DE PROCESOS</b>	<b>VERSION 1.0</b>
<b>PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA LOS FUNCIONARIOS.</b>	<b>CÓDIGO: DPRD-PA-P10</b>

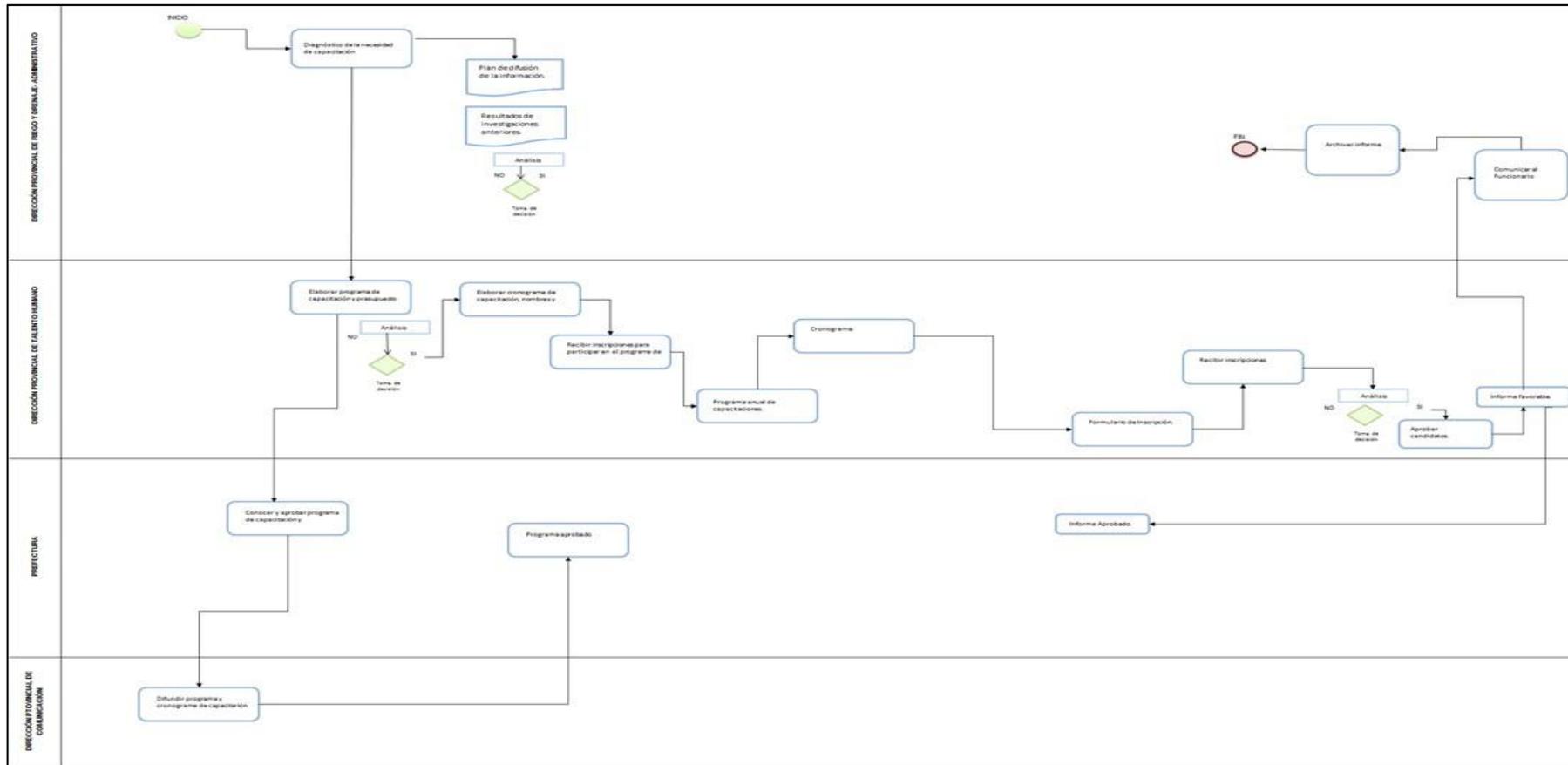


Figura 47. Proceso de Satisfacción de las Juntas de Usuarios.  
 Elaborado por: Andrade Santos, A, 2020



<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DEL GUAYAS</b>	
<b>DIRECCIÓN PROVINCIAL DE RIEGO Y DRENAJE</b>	
<b>MODELO PARA GESTIÓN DE PROCESOS</b>	<b>VERSION 1.0</b>
PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LOS FUNCIONARIOS.	CÓDIGO: DPRD-PA-P11

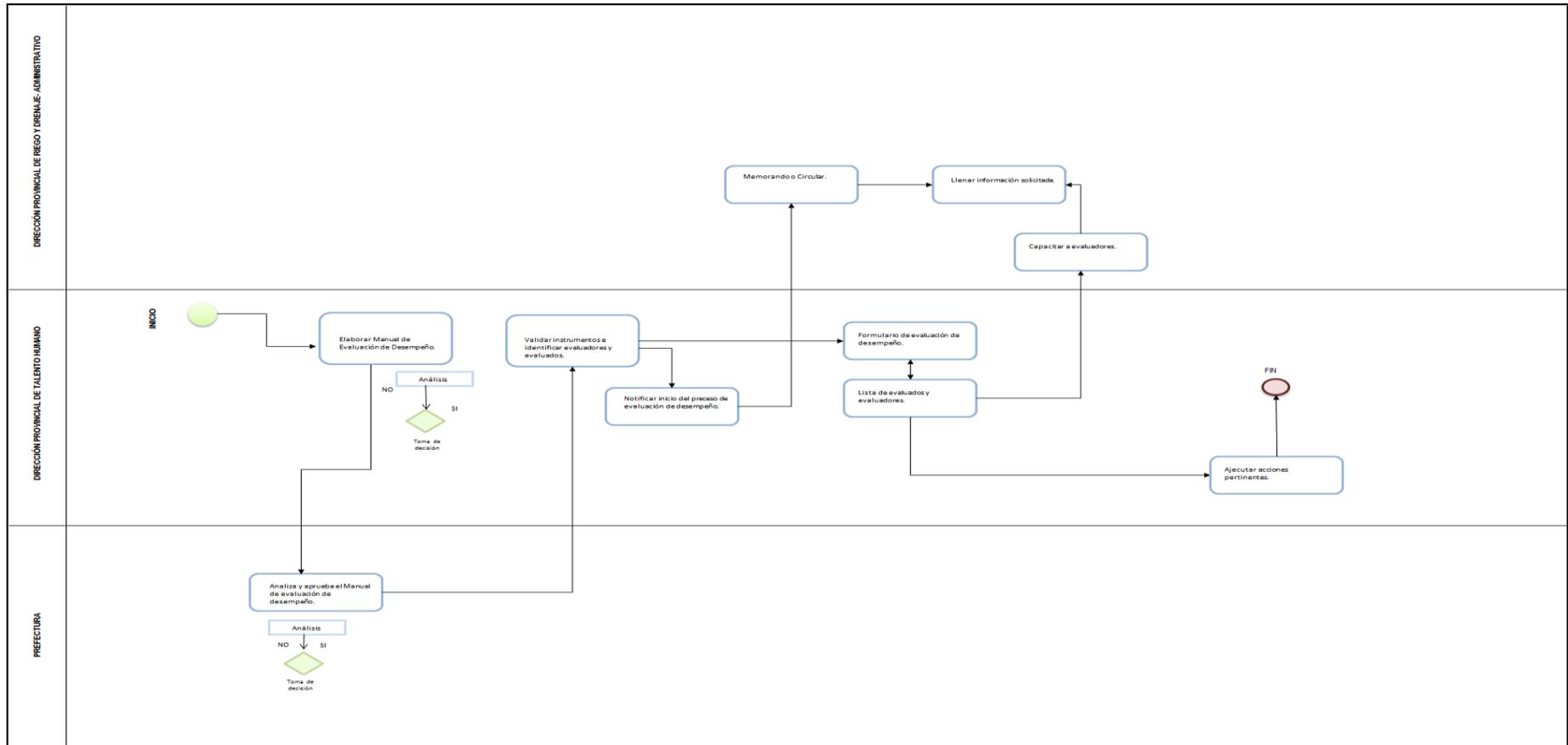


Figura 48. Proceso de Evaluación del Desempeño de los Funcionarios.  
Elaborado por: Andrade Santos, A, 2020



<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DEL GUAYAS</b>	
<b>DIRECCIÓN PROVINCIAL DE RIEGO Y DRENAJE</b>	
<b>MODELO PARA GESTIÓN DE PROCESOS</b>	<b>VERSION 1.0</b>
PROCESO DE MEJORA CONTINUA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE RIEGO Y DRENAJE.	CÓDIGO: DPRD-PA-P12

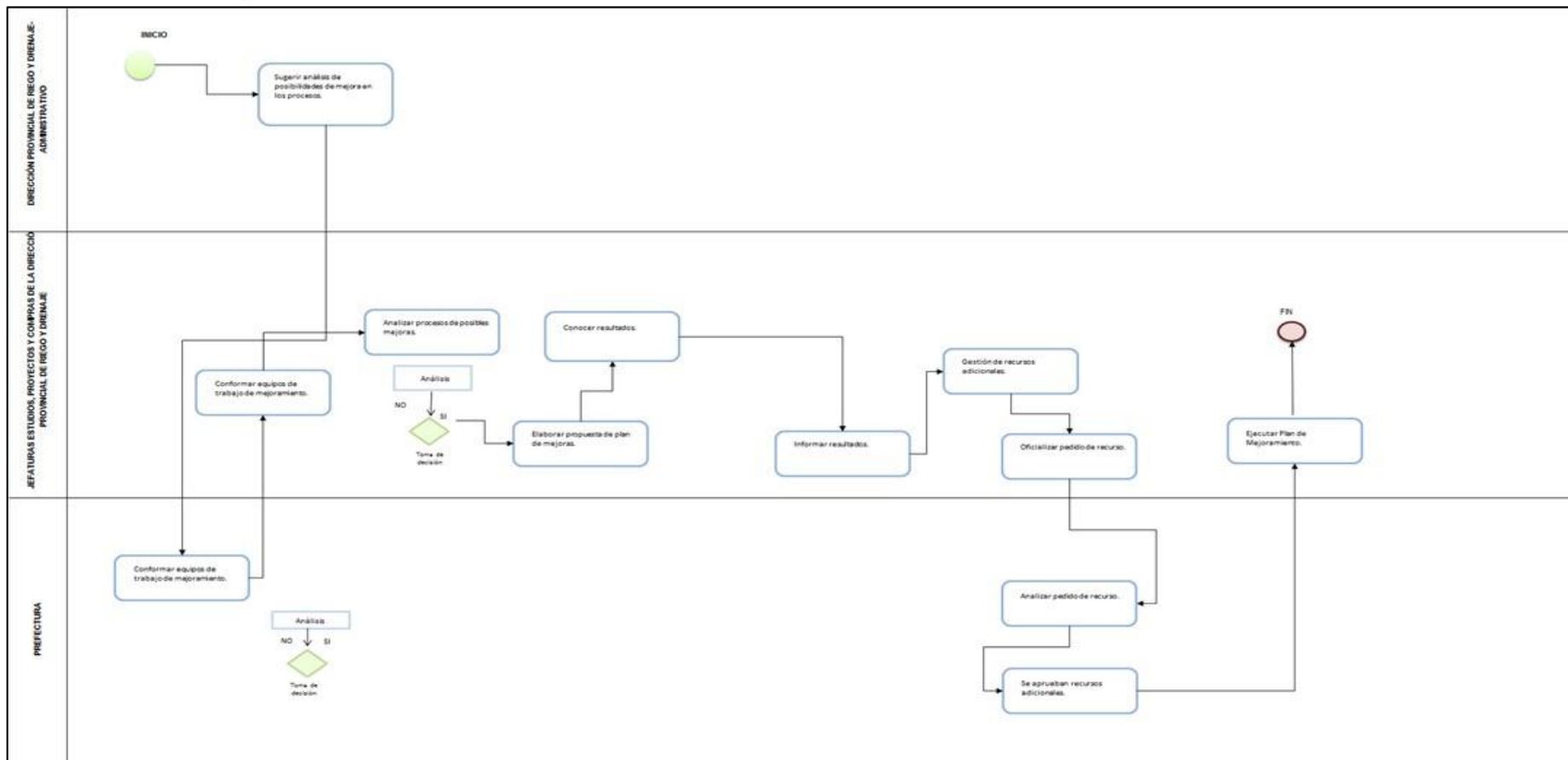


Figura 49. Proceso de Evaluación del Desempeño de los Funcionarios.  
 Elaborado por: Andrade Santos, A, 2020

## Fase 7.- Inventario de Procesos

El inventario de procesos se refiere a un listado de subprocesos, procesos y macro procesos en donde se muestra la codificación de cada uno de ellos, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 41. *Inventario de Procesos*

<b>Inventario de Procesos de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje</b>		
	<b>Procesos</b>	<b>Subprocesos</b>
<b>Procesos Operativos</b>	Recepción	Atención de llamadas y llevar agendas
	Atención al Usuario	Brindar toda la atención que requiera
	Sondeo en campo	Información básica de la situación actual de la zona, parte técnica, socio económico y ambiental.
<b>Procesos de Apoyo</b>	Registro de Solicitudes	Lista de solicitudes recibidas y lista de solicitudes atendidas en Excel y archivo
	Criterios de Selección de Proyectos	Cartera de proyectos, organización y elaboración.
	Levantamiento de información de campo	Zonal rural de situación técnica, socio económica y ambiental
	Evaluación Técnica	Documentación técnica recopilada, procesada y analizada dependiendo la naturaleza del proyecto.
	Elaboración de Proyectos	Proyectos finales en formatos MA, BEDE y Prefecturas.
	Fiscalización de los Proyectos y control de ejecución	Fiscalizaciones internas o externas.

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

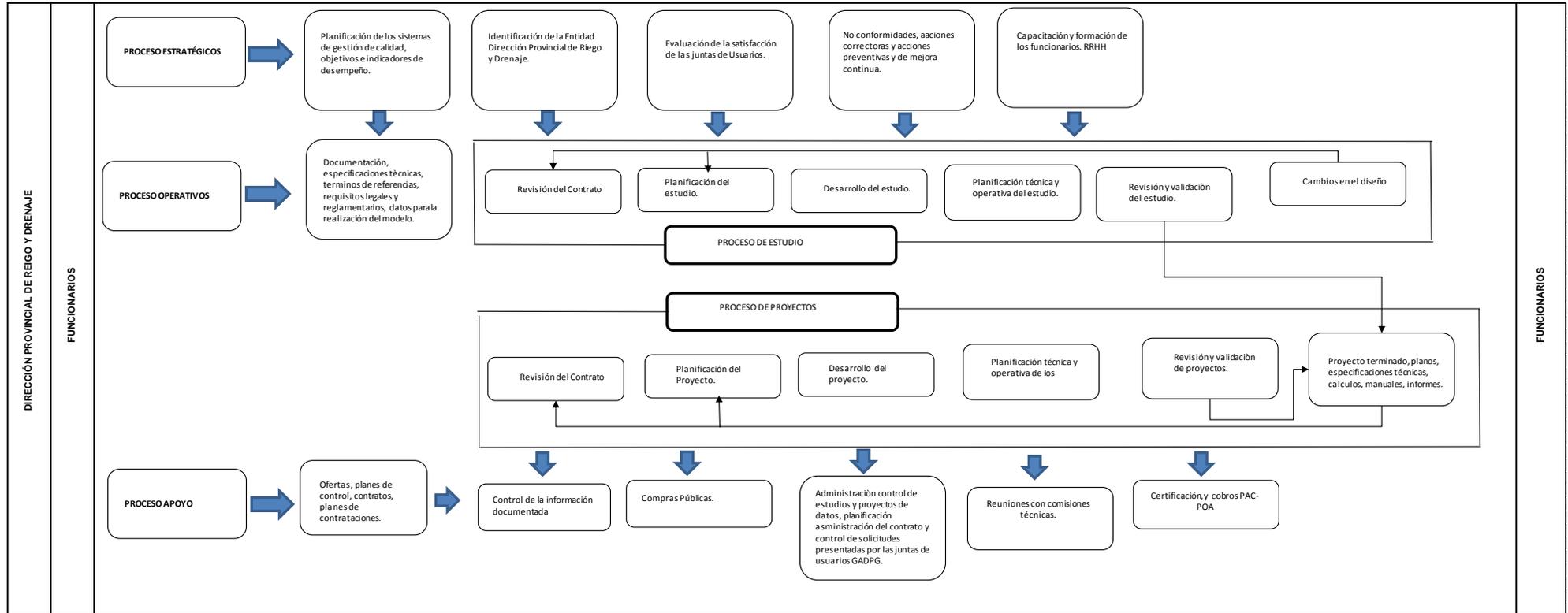


Figura 50. Inventario de Procesos.  
 Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

## Fase 8.- Indicadores

Los indicadores son una medida cuantitativa del desempeño, que sólo cobrará significado si guarda relación con el objetivo propuesto. Estos indicadores se realizaron sobre la base de las normas ISO 9001-2015 que fueron la eficacia, eficiencia y calidad.

Tabla 42. . *Indicadores de desempeño*

<b>ELEMENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Indicador	Elemento a evaluar o medir.
Estándar	Es un documento establecido por mutuo acuerdo y aprobado por la entidad que ofrece reglas, guías o características para que se use repetidamente.
Fórmula de cálculo	Presenta cuatro niveles de cumplimiento del estándar: deficiente, poco satisfactorio, nada satisfactorio y satisfactorio.
Recursos	Los necesarios para el proceso pueden ser humanos, financieros, materiales, informáticos, tecnológicos.
Frecuencia de medida	Indica el período con el que se mide el indicador
Documentos de referencia	Documentos servirán de base para la construcción y validación del proceso.
Documentos del proceso	Los que se generen en el desarrollo del proceso y que servirán como evidencia de cumplimiento de objetivos.
Documentos en relación	Documentos relacionados con el proceso que en algún momento servirán como soporte

*Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020*

Tabla 43 *Indicadores de desempeño*

---

***Eficacia***

---

$$\frac{\text{Solicitudes recibidas por semestre}}{\text{Visitas realizadas por semestre}} * 100$$

---

***Eficiencia***

---

$$\frac{\text{Visitas realizadas por semestre}}{\text{Visitas esperadas por semestre}} * 100$$
$$\frac{\text{Comunicaciones internas despachadas}}{\text{Total de comunicaciones recibidas}} * 100$$
$$\frac{\text{Total de proyectos presentados}}{\text{Total de proyectos contratados}} * 100$$
$$\frac{\text{Número de planillas autorizadas}}{\text{Número de planillas recibidas}} * 100$$
$$\frac{\text{Número de Proyectos ejecutados}}{\text{Número actas definitivas suscritas}} * 100$$

---

***Calidad***

---

$$\frac{\text{Número de usuarios satisfechos}}{\text{Total usuarios satisfechos}} * 100$$
$$\frac{\text{Porcentaje de reclamos}}{\text{Casos atendidos}} * 100$$

---

**Elaborado por:** Andrade Santos. A, 2020



<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DEL GUAYAS</b>	
<b>DIRECCIÓN PROVINCIAL DE RIEGO Y DRENAJE</b>	
<b>MODELO INDICADORES</b>	<b>VERSION 1.0</b>
INDICADORES DE DESEMPEÑO EFICACIA-EFICIENCIA-CALIDAD.	CÓDIGO: DPRD-PA-P1

	No.	Nombre del Indicador	Meta	Fórmula del Cálculo	Fuente de la medición	Frecuencia de la Medición	Responsable de la medición
	Enumerar cada indicador	El mismo debe ser claro y reflejar lo que se esta midiendo	Es el valor que la Entidad pretende cumplir luego de una mejora	Es como se cálcula el valor de un indicador	Es el período de medición en relación ala demanda de producto o servicio	Es el nombre del registro que se puede obtener la información	Registrar el cargo del responsable a medir el indicador el que deberá tomar acciones sin desvios del valor respecto a la meta
<b>Eficacia</b>	1	Solicitudes Recibidas	95%	$(\text{Solicitudes recibidas}) / (\text{Visitas realizadas}) * 100$	Quincenal	24	Técnicos de Estudios
<b>Eficiencia</b>	2	Visitas realizadas	95%	$(\text{Visitas realizadas}) / (\text{Visitas esperadas}) * 100$	Quincenal	24	Técnicos de Estudios
	3	Comunicaciones internas despachadas	90%	$(\text{Comunicaciones internas despachadas}) / (\text{Total de comunicaciones internas recibidas}) * 100$	Mensual	12	Asistentes
	4	Proyectos presentados	90%	$(\text{Total de proyectos presentados}) / (\text{Total de proyectos contratados}) * 100$	Mensual	12	Técnicos de Proyectos
	5	Planillas Aprobadas	90%	$(\text{Número de planillas autorizadas}) / (\text{Número de planillas recibidas})$	Mensual	12	Fiscalizadores
	6	Proyectos ejecutados	95%	$(\text{Número de Proyectos ejecutados}) / (\text{Número actas definitivas suscritas}) * 100$	Mensual	12	Técnicos de Proyectos-Fiscalizadores
<b>Calidad</b>	7	Usuarios satisfechos	100%	$(\text{Número de usuarios satisfechos}) / (\text{Total usuarios satisfechos}) * 100$	Mensual	12	Analistas
	8	Reclamos	100%	$(\text{Porcentaje de reclamos}) / (\text{Casos atendidos}) * 100$	Mensual	12	Analistas

**Nota:** Se puede incluir información que complemete el contenido como tablas, diagramas, graficos y si no hay anexos dejar en constancia.

Figura 51. Inventario de Procesos..

Elaborado por: Andrade Santos. A, 2020

#### **4.6.- Factibilidad de aplicación**

La propuesta planteada en este trabajo de investigación es factible su aplicación ya que existe relevante metodología de este tópico. Lo que se requiere es obtener el mejoramiento en el corto y mediano plazo de todos los procesos departamentales y que sean plasmados en el largo plazo en los GADs Provinciales puesto que cuentan con todo el recurso humano, profesional y técnico para llevar a cabo cada una de las fases de esta propuesta como es diseñar un modelo adecuado para la gestión de procesos departamentales de la dirección provincial de riego y drenaje para los GADs provinciales del Ecuador: para los departamentos técnico, proyectos y contrataciones.

De acuerdo con el marco legal existente, el 14 de julio de 2011, mediante la Resolución No. 0008–CNC–2011, publicada en el Registro Oficial 509 del 9 de agosto de 2011, el Consejo Nacional de Competencias (CNC) transfirió la competencia de riego y drenaje a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales para: planificar, construir, operar y mantener los sistemas públicos de riego y drenaje a favor de los gobiernos autónomos descentralizados provinciales del país.

El 14 de julio de 2011, se emite la Resolución No. 008-CNC-2011, publicada en el Registro Oficial No. 509 del 9 de agosto de 2011, que contiene los parámetros de regulación de la transferencia de la competencia para planificar, construir, operar y mantener sistemas de riego y drenaje, a favor de los gobiernos autónomos descentralizados provinciales (titulares de la competencia de conformidad con la Constitución de la República) (Resolución reformativa de la Resolución CNC-008-2011, 2011).

De acuerdo con el marco legal vigente, el 14 de julio de 2011, mediante la Resolución No. 0008–CNC–2011, publicada en el Registro Oficial 509 del 9 de agosto de 2011, el CNC transfirió la competencia de riego y drenaje para: planificar, construir, operar y mantener los sistemas públicos de riego y drenaje a favor de los gobiernos autónomos descentralizados provinciales del país. La asunción efectiva de la misma implica:

a) Desde el ámbito general de la transferencia, el ejercicio de los GADs provinciales de sus facultades de rectoría, planificación, regulación, control y gestión sobre los sistemas de riego públicos, comunitarios asociativos e individuales y de los sistemas públicos de drenaje, según los modelos de gestión contenidos en la resolución emitida por el CNC para la transferencia de esta competencia, y

b) Desde un ámbito administrativo, la transferencia de la infraestructura de aquellos sistemas de riego públicos que se encontraban en manos del gobierno central, hacia los gobiernos autónomos descentralizados provinciales.

Según la Resolución GPG-DTH-2014-004 del 31 de marzo de 2014, el Gobierno Provincial del Guayas ha tomado nuevas directrices, por lo tanto, la Dirección de Riego y Drenaje, está sujeta a cumplir con su estructura orgánica funcional establecida mediante Resolución DTH-GPG001-2015 de acuerdo a la Reforma sustitutiva al estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos y estructura ocupacional del Gobierno Provincial del Guayas, por lo tanto está determinada por tres departamentos esenciales que son: Técnico, Proyectos y Contrataciones. Se pretende realizar una búsqueda de situaciones que permitan generar lineamientos que ayuden a controlar la excesiva carga de proyectos, las características de los puestos de trabajo, mantener el orden, el control y seguimiento de las tareas, que ayuden a la regularización periódica de los procesos que se encuentran determinados en el Plan Anual de Contratación Pública (PAC) y Plan Operativo Anual (POA).

El 30 de enero del 2015 el Gobierno Provincial del Guayas ha tomado nuevas directrices por lo tanto, la Dirección de Riego y Drenaje, está sujeta a cumplir con su estructura orgánica funcional establecida mediante Resolución DTHGPG-001-2015 de acuerdo a la Reforma sustitutiva al estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos y estructura ocupacional del Gobierno Provincial del Guayas lo cual para esta investigación sería de gran incidencia, puesto que concentra toda la base de los proyectos los mismos que son relevantes, ya que la información contenida en los mismos permiten realizar los procedimientos de contratación pública, razón por el cual la Dirección de Riego y Drenaje requiere determinar la eficiencia, eficacia y calidad.

Los procedimientos que se encuentran establecidos en estos departamentos de la Dirección de Riego y Drenaje presentan deficiencias y hacen que la aplicación de ellos

en la práctica se dificulte el control y seguimiento de los mismos, por esta razón se considera realizar cambios con la finalidad de dar nuevos lineamientos que permitan mejorar y controlar las actividades y el desempeño de los funcionarios de la Dirección pudiendo así cumplir con sus objetivos y metas, por tal razón se determina falencias y errores que se trasponen en los departamentos que requieren nuevas acciones que permitan tomar las correcciones en los mismos, y socializar con los funcionarios directrices que deban implementarse para mejorar los resultados y la gestión de las actividades.

Es importante la aplicación de procedimientos de acción que permitan a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales determinar en gran medida que las entidades estatales incrementen la eficiencia, eficacia, efectividad y calidad con la finalidad de brindar servicios óptimos. Por lo tanto en los departamentos Técnico, Proyectos y Contrataciones se necesita de procesos departamentales que permitan corregir las deficiencias de las actividades, procesos inadecuados, lento desarrollo de las actividades, desorganización y el desconocimiento en el manejo de los sistemas, y así poder conseguir excelentes resultados, por lo que el análisis de la situación existente de los departamentos GAD Provinciales requiere que se determinen medidas que permitan la mejora del desempeño y que sea aplicable de forma que se plantee una propuesta oportuna, analizando los factores internos y externos, que no afecten el diseño actual.

Para lo cual sería de gran importancia, el análisis de los puestos en los departamentos Técnico de Estudios, Técnico de Proyectos y Contrataciones, para poder determinar la eficiencia y eficacia del área, por lo tanto, se pretende realizar un diagnóstico del problema, que permita generar lineamientos que ayuden a controlar la excesiva carga de proyectos, las características de los puestos de trabajo, mantener el orden, el control y seguimiento de las tareas, que ayuden a la regularización periódica de los procesos que se encuentran determinados en el Plan Operativo Anual y Plan Anual de Contratación Pública.

Por lo tanto los departamentos Técnico, Proyectos y Contrataciones de la Dirección de Riego y Drenaje necesitan de directrices que les permitan mejorar el desarrollo de las actividades y a su vez diseñar matrices que sirvan de control en las diferentes tareas que se realizan, y poder evitar conflictos al momento de efectuar los

procedimientos de contratación pública por lo tanto es la Dirección de Riego y Drenaje lo que necesita de alternativas de solución para que cada funcionario se concentre en realizar su respectiva función, evitar la duplicidad de trabajo y aplicar correctamente los procesos.

Los departamentos Técnico, Proyectos y de Contrataciones de la Dirección de Riego y Drenaje permanecen laborando descoordinadamente y sin un lineamiento específico que les permitan regularizar periódicamente los procesos que se encuentran establecidos en el Plan Operativo Anual y Plan Anual de Contratación Pública, y así poder controlar la base de los proyectos, las características de los puestos de trabajo, el control y seguimiento de las tareas lo que ocurrirá es que seguirán afectándose en desorganización de actividades, tiempos de respuestas y calidad de servicio, no se podrá tener una óptima aplicación de procedimientos y medir los resultados basándose en los indicadores de desempeño.

Para controlar la situación que presentan los departamentos Técnico, Proyectos y de Contrataciones de la Dirección de Riego y Drenaje, es necesario realizar un diseño de indicadores que permitan controlar las diferentes actividades y sirvan como instrumentos de medición de uno o varios objetivos y se conviertan en una herramienta esencial dentro de la Dirección, garantizando la efectividad y poder dar cumplimiento a las normas y políticas establecidas.

La transformación económica y productiva del país es uno de los objetivos político-económicos más relevante, este busca impulsar la transformación de la matriz productiva y ante la escasez de recursos naturales y energías no renovables el sector público y enfoca a los Gobiernos Autónomos Descentralizados como uno de los beneficiados al contar con el apoyo Gubernamental para su crecimiento productivo.

La limitación para la aplicación de la propuesta será única y exclusiva diseñada para los Gobiernos Autónomos Descentralizados en la dirección provincial de riego y drenaje.

Los GADs Provinciales del Ecuador al no aplicar adecuadamente el proceso sugerido radicaría en una pérdida de tiempo, excesivas cargas de actividades y que no se pueda aplacar el problema que permita una mejora en los resultados.

### **Factibilidad Organizacional.**

Es importante para la factibilidad de este proyecto porque posibilita el desarrollo de un proyecto y permite conocer el resultado favorable o desfavorable.

### **Factibilidad Operativa.**

La aplicación de este modelo es factible para los GADs Provinciales a análisis de los recursos productivos, incluidos los humanos, necesarios para la realización de un proyecto económico. Además, el estudio de la factibilidad operativa permite conocer lo urgente de implementar un proceso y la posible aceptación de este por parte del personal.

### **Factibilidad Económica.**

La aplicación de este modelo es totalmente factible ya que se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico y satisfacer una necesidad.

<b>Cantidad</b>	<b>Gestión Estratégica</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
1	Levantamiento de la Información	\$ 1,250.00	\$ 1,250.00
1	Caracterización de los Procesos	\$ 550,00	\$ 550.00
<b>Gestión Administrativa</b>			
1	Diagrama de Flujo	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00
1	Plan de Socialización	\$ 345.00	\$ 345.00
1	Matriz FODA	\$ 100.00	\$ 100.00
<b>Gestión Operacional</b>			
4	Mapeo de Procesos	\$ 120.00	\$ 480.00
1	Inventario de Procesos	\$ 400.00	\$ 400.00
1	Modelo de Procedimiento incluye indicadores	\$ 600.00	\$ 600.00
<b>Total</b>			<b>\$ 4,825.00</b>

*Figura 52. Factibilidad del proyecto.*

**Elaborado por:** Andrade Santos. A, 2020

#### **4.7.- Beneficios de la propuesta**

Los resultados que se obtienen de la aplicación de esta propuesta están direccionados a los funcionarios, los cuales pueden contar con una herramienta de fácil interpretación, dirigida a gestionar las actividades con menor tiempo y rapidez, la propuesta que surge de este trabajo de investigación puede aportar a otras investigaciones futuras como la sistematización de los medios para gestionar las actividades desarrolladas.

El principal beneficiario de la presente propuesta son los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales que mantienen las competencias exclusivas de Riego y Drenaje.

La innovación de procesos se trata de una estrategia que es de gran importancia y necesaria para las organizaciones sin importar su condición; no obstante, existe una razón muy concreta para la relevancia de la innovación en las empresas grandes siendo estas cinco ventajas indispensables para el equipo de trabajo, los directivos, los accionistas y la dirección. A continuación, se presentan las cinco ventajas:

1. La mejora de los procesos para la toma de decisiones.
2. La optimización de la efectividad y productividad del equipo humano.
3. El perfeccionamiento de la satisfacción final del cliente.
4. La reducción de los tiempos de producción a mediano y largo plazo.
5. La prevención de pérdidas económicas a causa de errores humanos.

Las organizaciones públicas en la actualidad enfrentan grandes retos con relación a la gestión por procesos, por tanto en los GAD Provinciales específicamente en las Direcciones de Riego y Drenaje buscan disponer de personal altamente calificado que trabaje activamente en buscar concretar los objetivos estratégicos de la organización, para que mediante sus conocimientos, actitudes, habilidades y competencias se esfuercen por desempeñar sus funciones de manera adecuada al proporcionarles motivación, aspecto que conlleve a que las actividades desarrollen sean más productivas, por lo tanto, esta propuesta busca mejorar las actividades de los diferentes departamentos.

#### **4.6.1.- Beneficiarios Directos:**

Directores

Jefes

Administradores

Funcionarios

Por tal razón, una forma más loable de realizar estas acciones es por medio de la evaluación del desempeño laboral, ya que es una herramienta de gestión imprescindible que se debe utilizar para lograr la evolución y desarrollo de la empresa, puesto que le ayuda a la detección de las debilidades y fortalezas de su equipo de trabajo, permitiendo con ello que se potencialice su aprovechamiento, por eso es de vital importancia aplicar procesos que permitan lograr los objetivos.

#### **4.6.2.- Beneficiarios Indirectos:**

Arcas del Estado

Usuarios-Moradores

Una forma de beneficiar al usuario externo es gestionando oportunamente sus requerimientos que será posible gracias a esta propuesta, con lo cual se logre atender los mismos en un mediano plazo, aspecto que le asegure el obtener las obras esperadas y puedan tener una mejor condición para el impulso de su agricultura y puedan potencializarla y aprovechar sus propios recursos.

## CONCLUSIONES

Se desarrolló un marco teórico que aportó con la investigación iniciando con la revisión de la gestión de procesos contribuye una visión y se estipula una herramienta con las que se puede mejorar y rediseñar los flujos de los trabajos para hacerlo más eficiente y adaptarlo a las necesidades que se requieran. En cambio, el mapa de procesos se refiere a una representación gráfica que se les desarrolla a los procesos donde se define la relación y estructura que poseen los procedimientos que forman parte del sistema de gestión de la empresa, pero para esto se debe primeramente realizar agrupaciones de distintos procesos de acuerdo con la actividad o tipo e importancia con la finalidad de lograr satisfacer al cliente final. Por último, los indicadores de desempeño son un proceso gerencial en donde se evalúa el desempeño de los trabajadores, el cual se desarrolla en función de un juicio en donde se toma en consideración la eficacia con la que se desempeña el personal dentro de su puesto de trabajo.

La situación actual de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje es preocupante, dado que, con relación a los procesos departamentales se constató que no se realiza una planificación del trabajo, no verifican los tiempos de entrega de los proyectos, existe una falta de evaluación de los resultados, no tiene bien definidas las responsabilidades, actividades y procesos, esto se puede deber a que no disponen de un manual de procesos ni una representación gráfica y simbología estos. A esto, se suma la falta de seguimiento de los procesos, el control de las actividades que impiden que cumplan sus objetivos ni logren responder de forma rápida las necesidades de los usuarios. Po otra parte, se verificó que no se ha hecho cambios a los cargos, no cuentan con indicadores de eficacia, eficiencia y calidad de servicio que permita medir su productividad, ya que se enfocan en indicadores basados en alcanzar resultados generales a largo plazo y no contemplan evaluaciones por departamento. A su vez, no existe una buena relación entre departamentos para que compartan las responsabilidades dificultando con ello que la información que requiere un área no se la consiga en el tiempo esperado, sino que este se prolonga por un tiempo e incluso tiende a ser olvidado o descuidado por el área correspondiente.

Los indicadores de desempeño que fueron calificados como más importantes para utilizarlos dentro de la institución fueron los de calidad, eficiencia y eficacia, ya que mediante el indicador de calidad es posible conocer el nivel de satisfacción de los clientes, mediante la eficiencia se puede obtener los mejores resultados usando la menor cantidad de recursos posibles. Por medio de la eficacia, se logra conocer el grado de cumplimiento de la meta; pero al unir estos dos últimos indicadores se logra la efectividad del servicio permitiendo con ello brindar un servicio efectivo usando el mínimo de recursos.

Se efectuó una estrategia de mejora que se basó en el diseño de mapas de los procesos de compras, estudios y proyectos, los cuales permitirá realizar la gestión de las actividades de los funcionarios con la finalidad de disponer de información que admita tomar acciones preventivas y correctivas para incidir positivamente en la productividad, el cual consta de ocho fases que son el levantamiento de información, la caracterización del proceso, el diagrama de flujo, el plan de socialización, matriz FODA, mapa de procesos, inventario de procesos e indicadores de desempeño donde se evalúa la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios.

## RECOMENDACIONES

Realizar nuevos estudios acerca de los procesos departamentales e indicadores de desempeño donde se tome una muestra mayor y de diferentes GADP con el fin de poder identificar los problemas que tienen en sus procesos, para con ello, diseñar procesos más eficientes y eficaces que asegure la mejora de los servicios y por ende tienda a incrementar la satisfacción de los usuarios.

Mejorar los procesos de control interno con el fin de lograr incrementar la calidad y capacidad de la gestión al momento de realizar los trámites, permitiendo con ello, que exista una coordinación eficiente entre los miembros de los departamentos técnico, proyectos y contrataciones, de tal manera, que el servicio que se presta sea más eficiente y eficaz.

Capacitar de manera continua a los funcionarios los departamentos técnicos, proyectos y contrataciones de los Gobiernos Autónomos Descentralizados sobre los cambios o actualizaciones que existan en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Normas de Control Interno, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y Resoluciones Internas y Externas.

Asignar un custodio o responsable de los departamentos para salvaguardar, manejar, ordenar y controlar adecuadamente la información que se encuentra en el archivo general, la cual, debe estar segmentada de forma alfabética y digitalizada con la finalidad de disponer rápidamente de la información que se requiera.

Delegar las funciones y responsabilidades de las actividades de acuerdo al cargo y orden jerárquico, así como, fomentar entre los departamentos la buena comunicación, el compañerismo y el trabajo en equipo con el objeto de que todas las tareas que se les asignen puedan ser coordinadas con otras áreas que siguen el proceso, permitiendo con esto que los diferentes trámites y solicitudes puedan realizarse en el tiempo estimado.

Contar con indicadores de gestión con la finalidad de hacer un seguimiento al logro de la misión y alcanzar los objetivos estratégicos propuestos, estos indicadores servirán para identificar las causas existenciales en cada actividad, así como determinar

si existen irregularidades en el cumplimiento de estas, y tomar medidas correctivas en el desempeño de los funcionarios y en cumplimiento de los procedimientos.

Unificar los procedimientos y mejorar los manuales de función con la finalidad de que los servidores públicos que laboran en las Direcciones de Riego y Drenaje se empoderen de las actividades y funciones que deben realizar y el flujo de trabajo sea más eficiente.

Abrir un buzón de sugerencias para mejorar la calidad de atención y servicio que se presta a clientes, detectar debilidades y fortalezas del equipo de trabajo del área para desechar y conservarlas respectivamente.

Se recomienda un seguimiento de cada una de las tareas que realiza el área de procesos con la finalidad de evaluar las actividades y obtener una evaluación y controlar la magnitud de proyectos para cada uno de los departamentos que sean desarrollados de acuerdo con los responsables de cada proyecto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2019). *Desempeño por competencias (3ra edición): Estrategia, evaluación de personas: Desarrollo 360o*. Ediciones Granica.
- Anza, M. (2020). *Sistema de Indicadores de Recursos Humanos: Una Metodología para Medir el Desempeño Del área para Apoyar a la Mejora de la Rentabilidad de Las Organizaciones*. Barker & Jules Llc.
- Arango, M., Ruiz, S., Ortiz, L., & Zapata, J. (2017). Indicadores de desempeño para empresas del sector logístico: Un enfoque desde el transporte de carga terrestre, *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 25(4), 707-720.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la Investigación*. Grupo Editorial Patria.
- Carrasco, J. (2013). *Gestión por Procesos (Valorando la Práctica)*. Evolución.
- Carrasco, S. (2017). *Servicios de atención comercial*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Chiarini, A. (2016). Strategies for improving performance in the Italian local government organizations: Can ISO 9001 really help?", *International Journal of Quality & Reliability Management. Emerald Group Publishing Limited*, 33(3), 344-360.
- Chiavenato, I. (2019a). *Introducción a la teoría general de la administración: Una visión integral de la moderna administración de las organizaciones*. McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2019b). *Introducción a la teoría general de la administración: Una visión integral de la moderna administración de las organizaciones*. McGraw Hill Interamericana.
- Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización, Pub. L. No. Registro Oficial Suplemento 303 de 19-oct-2010 (2010).

- Constitución de la República del Ecuador, Pub. L. No. Registro Oficial 449 de 20-  
oct.2008. [https://www.defensa.gob.ec/wp-  
content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-  
Ecuador\\_act\\_ene-2021.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf)
- EAE Business School. (2017). *La importancia de los indicadores de gestión / EAE*.  
[https://retos-operaciones-logistica.eae.es/indicadores-de-gestion-la-importancia-  
de-contar-con-ellos/](https://retos-operaciones-logistica.eae.es/indicadores-de-gestion-la-importancia-de-contar-con-ellos/)
- Enriquez, R. (2010). *La Departamentalización Administrativa*.  
<https://taemperuconsulting.com/la-departamentalizacion-administrativa/>
- Ferro, J. (2020). *Asesor/Gestor en seguridad privada integral: Curso superior en  
dirección de seguridad privada*. José Manuel Ferro Veiga.
- García, J., Zazallo, A., Barragan, C., Mercado, M., Olarte, L., & Meza, V. (2019).  
Indicadores de Eficacia y Eficiencia en la gestión de procura de materiales en  
empresas del sector construcción del Departamento del Atlántico, Colombia.  
*Revista Espacios*, 40(22).  
<http://www.revistaespacios.com/a19v40n22/19402216.html>
- Gómez, F. T. (2018). *Una farmacia de éxito*. Formación Alcalá Editorial.
- Guevara, M. Á. L. de. (2018). *Técnicas de recepción y comunicación*. Tutor Formación.
- Harper, C. (2016). *Harper Collins Spanish Collage Dictionary*. Harper Collins  
Publishers.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*.  
McGraw Hill.
- Hernández, S., & Rodríguez, R. (2012). *Introducción a la administración. Teoría  
general administrativa: Origen, evolución y vanguardia*. McGraw Hill.

- IsoTools Excellence. (2017). *Gestión por procesos*.  
<https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/>
- Juárez, J. (2017). *Administración y evaluación del desempeño del personal*. Dos Consultores.
- Leyva, E., & Ballester, T. (2016). Metodología para evaluar la efectividad organizacional. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, mayo 2016.  
<https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/05/efectividad.html>
- Leyva, G. (2018). Indicadores de desempeño empresarial para medir la calidad de las estrategias financieras. *Cofin Habana*, 12(1), 58-75.
- Martínez, A. (2014). *Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal*. Ecobook.
- Martínez, E. (2018). *Proyecto y viabilidad del negocio o microempresa*. IC Editorial.
- McGraw-Hill. (2005). *Business Week*. McGraw-Hill.
- Melgarejo, Z., & Simon, K. (2019). Desempeño empresarial y ciclo económico en la industria de alimentos y bebidas colombiana: Una aproximación no paramétrica. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 190-202.
- Münch, L. (2010). *Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos*. Pearson Educación.
- Norma Técnica para la mejora continua e innovación de procesos y servicios, Pub. L. No. Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020 – 0111 (2020).  
<https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/NORMA-T%C3%89CNICA-PARA-LA-MEJORA-CONTINUA-E-INNOVACI%C3%93N-DE-PROCESOS-Y-SERVICIOS-signed.pdf?x42051>
- Pérez, E. P. (2017). *Curso de Economía de la Empresa. Introducción*. Editorial Centro de Estudios Ramon Areces SA.

- Pérez, J. (2004). *Gestión por Procesos: Como Utilizar ISO 9001: 2000 para mejorar la gestión de la organización*. ESIG.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos*. ESIC.
- Pérez, J. (2012). *Gestión por Procesos*. Esic.
- Pérez, M. (2020). *Técnicas administrativas de oficina*. ICB, S.L. (Interconsulting Bureau S.L.).
- Plan Nacional Buen vivir 2013-2017, (2013).  
<http://ftp.eeq.com.ec/upload/informacionPublica/2013/PLAN-NACIONAL-PARA-EL-BUEN-VIVIR-2013-2017.pdf>
- Real Academia Española. (2014). *Procesos*. <https://dle.rae.es/proceso?m=form>
- Real Academia Española. (2018). *Calidad*. Diccionario de la lengua española.  
<https://dle.rae.es/calidad>
- Resolución reformativa de la Resolución CNC-008-2011, Pub. L. No. Resolución No. 0008–CNC–2011, 4 (2011). <http://www.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/10/resolucion-012-2011.pdf>
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, 39(6), 11.
- Romero, W. E. R., Campuzano, J. A. C., & Chávez, G. J. C. (2018). Indicadores de cumplimiento organizacional ISO 9001:2008 en empresas bananeras ecuatorianas: Caso AUSUR S.A. *ECA Sinergia*, 9(1), 47-59.  
[https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v9i1.1073](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v9i1.1073)
- Ruiz, S. (2012). *El nuevo rol de las empresas públicas. En Construcción de un Estado democrático para el Buen Vivir: Análisis de las principales transformaciones del Estado ecuatoriano 2007 – 2012*. Senplades.

<http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Libro-Empresas-P%C3%BAblicas-web.pdf>

Sánchez, M. (2018). *Gestión estratégica, innovación y prospectiva en comunicación:*

*Bases, técnicas y casos prácticos.* Editorial UOC.

Secretaría Central de ISO. (2015). *Norma Internacional ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad.*

<http://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas%20ISO/ISO%209001-2015%20Sistemas%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad.pdf>

Vergara, J. (2010). *La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001: 2008.* Eumed.

## ANEXOS

### Anexo 1 Cronograma de Actividades

**Tabla 44** *Cronograma de Actividades.*

Etapa	Actividad	Semana											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	<b>Gestión Estratégica</b>												
	Fase I: Levantamiento de la información. Fase II: Caracterización de los procesos.	■											
2	<b>Gestión Administrativa</b>												
	Fase III: Diagrama de flujo.	■											
	Fase IV: Plan de Socialización	■	■										
	Fase V: Matriz Foda	■		■	■								
3	<b>Gestión Operacional</b>												
	Fase VI: Mapeo de Procesos					■	■	■	■				
	Fase VII: Inventario de Procesos Fase VIII: Modelo de Procedimientos que incluye indicadores								■	■	■	■	■

**Elaborado por:** Andrade Santos, A, 2020

## Anexo 2 Encuesta



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL  
DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### FORMATO DE ENCUESTA

El propósito de esta encuesta es recopilar información para el Trabajo de Titulación “**PROCESOS DEPARTAMENTALES E INDICADORES DE DESEMPEÑO EN ORGANIZACIONES DEL SERVICIO PÚBLICO**”, previa obtención del título **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, la información recopilada será confidencial, apreciamos su nivel cultural y su participación, agradecemos su colaboración.

La Información que proporcione será de mucha utilidad para el trabajo de Investigación que se está realizando.

### **INSTRUCCIONES:**

Utilice un bolígrafo de tinta color azul para responder el cuestionario, al realizarlo por favor tome en consideración los acontecimientos que suelen presentarse en las labores que realiza diariamente en su trabajo. No hay respuestas correctas e incorrectas, simplemente es una opinión personal.

Si hay alguna pregunta que no tiene razón de ser para usted, por favor preguntele a la persona que le entregó este cuestionario para que le explique la importancia de su participación y de su respuesta.

### **Confidenciabilidad**

Sus respuestas serán de manera anónimas y confidenciales. Los cuestionarios serán procesados por personas externas. Se agradece su colaboración.

1.- ¿La Dirección Provincial de Riego y Drenaje cuenta con una Planificación de acciones de trabajo?

- Sí
- No

2.- ¿Las actividades que se realizan en la Dirección Provincial de Riego y Drenaje cuentan con una verificación de tiempo de entrega?

- Sí
- No

3.- ¿Qué aspectos considera que no están bien definidos en la Dirección Provincial de Riego y Drenaje?

- Responsabilidades
- Actividades
- Niveles jerárquicos
- Objetivos a alcanzar
- Todas las anteriores

4.- ¿La Dirección Provincial de Riego y Drenaje evalúa los resultados?

- Sí
- No

5.- Los que respondieron con una respuesta positiva, ¿De qué manera los evalúa?

- Procesos asignados
- Actividades realizadas
- Todas las anteriores

6.- ¿La Dirección Provincial de Riego y Drenaje tiene definidos los procesos para el desarrollo de las actividades?

- Sí
- No

7.- ¿La Dirección Provincial de Riego y Drenaje mantiene un orden claro y adecuado de la información?

- Sí
- No

8.- ¿La Dirección Provincial de Riego y Drenaje ofrece un buen servicio al usuario externo?

- Sí
- No

9.- ¿La Dirección Provincial de Riego y Drenaje cuenta con representación gráfica y simbología de sus procesos?

- Sí
- No

10.- ¿Qué aspectos considera que se deben evaluar y eliminar para implementar una gestión por procesos en la Dirección Provincial de Riego y Drenaje?

- Actividades repetidas

- Escasa o nula comunicación entre colegas
- Rivalidad entre departamentos
- Actividades que no aportan valor
- Actividades no estandarizadas

11.- ¿La Dirección Provincial de Riego y Drenaje mantiene un adecuado control de las actividades?

- Sí
- No

12.- ¿La Dirección Provincial de Riego y Drenaje mantiene un seguimiento periódico de los procesos?

- Sí
- No

13.- ¿La Dirección Provincial de Riego y Drenaje posee una división departamental de sus procesos?

- Sí
- No

14.- ¿Considera que la Dirección Provincial de Riego y Drenaje debe formar equipos de trabajo para mejorar los resultados?

- Sí
- No

15.- ¿La Dirección Provincial de Riego y Drenaje responde de forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios de acuerdo con las solicitudes ingresadas?

- Sí
- No

16.- ¿La Dirección Provincial de Riego y Drenaje cumple con los objetivos planteados?

- Sí
- No

17.- ¿Considera que en la Dirección Provincial de Riesgo y Drenaje debe diseñar y aplicar un mapa de procesos?

- Diseño de cargos
- Mantiene los mismos

18.- ¿La Dirección Provincial de Riego y Drenaje ha realizado un diseño de los cargos o mantiene el mismo cargo desde que ingresó?

- Diseño de cargos
- Mantiene los mismos cargos desde ingreso

19.- ¿La Dirección Provincial de Riego y Drenaje da a conocer al personal sobre el puesto de trabajo mediante?

- Manual de procesos
- Flujogramas de procesos
- Mapa de procesos
- Instrucción del cargo al ingresar

20.- ¿La Dirección Provincial de Riego y Drenaje tiene definido los indicadores necesarios para medir su productividad?

- Sí
- No

21.- De los siguientes indicadores de desempeño ¿Cuál considera que es más importante para procesos en una organización?

- Indicadores financieros
- Indicadores de calidad
- Indicadores de servicio
- Indicadores de productividad
- Indicadores de eficiencia
- Indicadores de competitividad
- Indicadores de valor
- Indicadores de eficacia
- Indicadores de lucro
- Indicadores de capacidad

22.- ¿Considera que la Dirección Provincial de Riego y Drenaje debe rediseñar los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad de servicio?

- Sí
- No

23.- ¿Cree que el personal de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje se comunica y comparte las responsabilidades de las actividades?

- Sí
- No

24.- ¿Cuál de los siguientes motivos han influido para que dentro de la dirección no exista una buena comunicación?

- No se conocen
- Conflictos internos
- Mala actitud de compañeros
- No se promueve el trabajo en equipo
- Ausencia de valores
- Desconfianza
- Otros

25.- ¿Cree que la Dirección Provincial de Riego y Drenaje cumple con las entregas de los trabajos?

- Sí
- No

26.- ¿En la Dirección Provincial de Drenaje y Riego que indicador utilizan para evaluar el cumplimiento de los trabajos?

- Tiempo máximo para ingreso de solicitud
- Cantidad de solicitudes por mes
- Cantidad de solicitudes rechazadas por mes
- Tiempo máximo para terminar un trámite
- Cantidad de solicitudes terminadas
- Cantidad de solicitudes en proceso
- Otras

27.- ¿Considera que sus compañeros de trabajo con los que se relaciona le brindan su mano de forma colaborativa?

- Sí
- No

### Anexo 3 Entrevista



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL  
DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

#### **FORMATO DE ENTREVISTA**

##### **PROCESOS DEPARTAMENTALES E INDICADORES DE DESEMPEÑO**

El propósito de esta entrevista es obtener información relevante que aporte peso para el Trabajo de Titulación “**PROCESOS DEPARTAMENTALES E INDICADORES DE DESEMPEÑO EN ORGANIZACIONES DEL SERVICIO PÚBLICO**”, previa obtención del título **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, la Información que nos proporcione será de mucha utilidad para el trabajo de Investigación que se está realizando.

Entrevista dirigida a los Jefes de los Departamentos de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales.

FECHA \_\_\_\_\_ HORA \_\_\_\_\_

LUGAR (CIUDAD Y SITIO ESPECIFICO) \_\_\_\_\_

ENTREVISTADOR:

DATOS DEL ENTREVISTADO:

Apellido: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

##### **DATOS DE LA EMPRESA**

Empresa: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Localidad: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Cantidad total de empleados: \_\_\_\_\_

## **INTRODUCCIÓN:**

Toda información proporcionada es confidencial y secreta. Los datos que usted consigne serán tratados bajo secreto estadístico, volcándose en informes solo de manera agregada. En ningún caso la información proporcionada será divulgada o utilizada de manera individual.

## **CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA**

Entrevistar a los Directores o Jefes departamentales de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales responsables de las Direcciones de Riego y Drenaje donde existe desarrollo de actividades.

## **INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LA EMPRESA**

Productos o servicios:

---

Breve descripción de la organización funcional:

---

Breve descripción de los procesos que aplica:

---

## **PREGUNTAS**

**1.- ¿La Dirección Provincial de Riego y Drenaje cuenta con indicadores que midan la gestión y los resultados de sus departamentos? Explique.**

**2.- ¿Cuándo un funcionario es contratado que método usa para que conozca sus funciones y responsabilidades? Explique.**

---

---

**3.- ¿Realiza un control de los procesos que se desarrollan en cada departamento dentro de la dirección? En caso de ser su respuesta positiva mencione cada que tiempo y como lo hace, sino el ¿por qué no lo hace?**

---

---

**4.- ¿De acuerdo a su experiencia, recibe usted toda la información de otros departamentos para la realización de las actividades o tiene dificultades en obtenerla? ¿Indique por qué?**

---

---

**5.- ¿Suelen evaluar la eficiencia y efectividad de los procesos? Indique y explique qué método utilizan para realizar este tipo de evaluación, sino por qué no se usa.**

---

---

**6.- ¿Desde su percepción cuáles cree que son los indicadores de desempeño más importantes que se deben utilizar para evaluar los procesos departamentales? Explique las razones.**

---

---

**7.- ¿Existe una buena formación interna? Explique qué tipo de formación utilizan.**

---

---

**8.- ¿Ha logrado cumplir con los objetivos planteados? Explique como lo ha hecho, sino que paso para no conseguirlo.**

---

---

**9.- ¿Existe un proceso de seguimiento de las deficiencias? Explique.**

---

---

**10.- ¿Considera que la Dirección Provincia de Riego y drenaje necesita de un modelo de procedimientos para mejorar los resultados, explique por qué?**

---

---

**11.- ¿Cree usted necesario que se diseñe un mapa de procesos que permita establecer las funciones de cada uno? ¿Por qué?**

---

---

**Observaciones:**

Se agradece por su tiempo y respuestas reiterando estima y consideración de parte del entrevistador. Indicando que toda la información proporcionada será manejada con estricta confidencialidad y se dará un uso único y exclusivo para el desarrollo de la investigación y con los resultados poder corregir los problemas existentes y mejorar los procesos departamentales de la Dirección Provincial de Riego, Drenaje y Dragas diseñando indicadores idóneos que permitan mejorar resultados.

## Anexo 4. Hoja de Vida Experto 1

# MARIA JUDITH OCHOA VARGAS



### DATOS PERSONALES

FECHA DE NACIMIENTO: 22 DE DICIEMBRE DE 1975

LUGAR DE NACIMIENTO: MILAGRO - GUAYAS

ESTADO CIVIL: SOLTERA

CEDULA DE CIUDADANIA: 091657290-2

DIRECCION: CDLA. ROSA MARIA AZUAY Y COTOPAXI

TELEFONOS: 04-2970259 – 04-2711123 – 091943870

### ESTUDIOS REALIZADOS

- COLEGIO NACIONAL “VELASCO IBARRA”  
**TITULO OBTENIDO: BACHILLER CONTADOR**  
REGISTRO PROFESIONAL # 0.13342  
AÑO 1988 A 1994
- UNIVERSIDAD ESTATAL DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
**TITULO OBTENIDO: INGENIERA COMERCIAL**  
ESPECIALIZACION FINANZAS  
REGISTRÓ PROFESIONAL # 5000  
AÑO 1995 A 2001

### OTROS ESTUDIOS

- CURSOS DE COMPUTACION AVALIZADOS POR LA  
POR LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL:  
EXEL, WORD, FOXPROX, COREL DRAW, INTERNET.
- SEMINARIO DE TRIBUTACION NACIONAL.  
AVALIZADO POR LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

### ESTUDIOS DE POST GRADO

- DIPLOMADO EN ADMINISTRACION EMPRESARIAL  
UNIVERSIDAD ESPOL (ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL)  
TOTAL DE 276 HORAS  
AÑO 2005 AL 2006

## **TITULO OBTENIDO DIPLOMADA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

### **ESTUDIOS ACTUALES**

- SEPTIMO SEMESTRE DE C.P.A.  
UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

### **EXPERIENCIA LABORAL**

#### **▪ FARMACIA BOLIVAR**

**CARGO:** AUXILIAR CONTABLE

**DURACION:** 1 AÑO

**AÑO** 1994 A 1995

**LABORES REALIZADAS:**

REVISION ESTADOS DE CUENTAS BANCARIOS

INGRESOS DE LIBROS DIARIOS

PAGOS DE PROVEEDORES

REVISION DE LIBROS DE VENTAS DIARIOS

INGRESOS DE MERCADERIAS

ELABORACION KARDEX

REVISION DE CUENTAS DE GASTOS

#### **▪ COMERCIAL OLGUITA**

**CARGO:** AUXILIAR CONTABLE

**DURACION:** 1 AÑO

**AÑO** 1995 A 1996

**LABORES REALIZADAS:**

REVISION ESTADOS DE CUENTAS BANCARIOS

INGRESOS LIBRO DIARIO

INGRESO MERCADERIAS

COBROS CLIENTES

PAGOS PROVEEDORES

REVISION DE CUENTAS CONTABLES

AÑO 1995 A 1996

#### **▪ CORPORACION NOBOA**

**HDA. ALAMOS**

**CARGO:** ASISTENTE CONTABLE

ASISTENTE DE NOMINA

**DURACION:** 1 AÑO Y 4 MESES

**AÑO** 2001 A DICIEMBRE DEL 2002

**LABORES REALIZADAS:**

ANALISIS DE CUENTAS CONTABLES  
INGRESOS LIBROS DIARIOS  
REVISION DE BALANCE  
PAGOS PROVEEDORES  
FACTURACION  
PAGOS CONTRATISTAS  
REVISION Y PAGOS CAJA BANCO  
INGRESOS PARTES DIARIOS  
REALIZACION ROL DE PAGOS  
REVISION ANALITICA ROL DE PAGOS  
REALIZACION PRESTAMOS EMPLEADOS  
ANALISIS CTAS POR COBRAR EMPLEADOS  
LIQUIDACION EMPLEADOS  
PAGOS PLANILLAS IESS  
PAGOS BENEFICIOS SOCIALES

- **CLINSA MARIA S.A.**

**CARGO:** ADMINISTRADORA CONTABLE

**DURACION:** 1 AÑO Y 7 MESES

**AÑO:** 2003 A AGOSTO DEL 2004

**LABORES REALIZADAS:**

REVISION ESTADOS DE CUENTAS BANCARIOS  
ANALISIS DE CUENTAS CONTABLES  
PAGOS PLANILAS SERVICIOS DE RENTAS INTERNAS  
FACTURACION  
REVISION BALANCES  
RELIZACION ROL DE PAGOS  
CONTROL PERSONAL  
PAGOS PLANILLOS IESS  
TRAMITES IESS  
CONTRATACION PERSONAL  
LIQUIDACION EMPLEADOS

- **PROLOCAL (PROYECTO DE LA REDUCCION DELA POBREZA LOCAL), MICRO REGION OCCIDENTAL DE LOS RIOS.**

**CARGO:** CONSULTORA DE SEGUIMIENTOS CONTABLES Y ASESORAMIENTOS TRIBUTARIOS A LAS ORGANIZACIONES DE BASE Y SEGUNDO GRADO

**DURACION:** 2 AÑOS Y 4 MESES

**AÑO** AGOSTO DEL 2004 HASTA DICIEMBRE DEL 2006

**LABORES REALIZADAS:**

INSCRIPCION EN RENTAS A ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE PRIMERO Y SEGUNDO GRADO

ASESORAMIENTOS TRIBUTARIOS Y CONTABLES A LAS ORGANIZACIONES CAMPESINAS  
AUDITORA CONTABLE A LOS PROCESOS REALIZADOS POR LAS ORGANIZACIONES CAMPESINAS

ELABORACION DE PROCESOS DE ADQUISICION

ELABORACION DE PROCESOS CONTABLES

EVALUADORA DE PROCESOS CONTABLES Y TRIBUTARIOS

SEGUIMIENTO, DIRECCION Y CONTROL CONTABLE A LAS ORGANIZACIONES CAMPESINAS.

- **ASOCIACION CAÑAVERAL GRANDE**

**CARGO:** CONTADORA

**DURACION:** 1 AÑO

**AÑO:** ENERO DEL 2006 HASTA ENERO DEL 2007

**LABORES REALIZADAS:**

ELABORACION CONTABLE ESTADOS FINANCIEROS

ELABORACION PROCESOS DE ADQUISICIONES

ASESORAMIENTO TRIBUTARIOS

ELABORACION DE FORMULARIOS DE RENTAS

- **ASOCIACION LAS CABAÑITAS**

**CARGO:** CONTADORA

**DURACION:** 11 MESES

**AÑO:** FEBRERO DEL 2006 HASTA ENERO DEL 2007

**LABORES REALIZADAS:**

ELABORACION CONTABLE ESTADOS FINANCIEROS

ELABORACION PROCESOS DE ADQUISICIONES

ASESORAMIENTO TRIBUTARIOS

ELABORACION DE FORMULARIOS DE RENTAS

- **PROGRAMA DE DESARROLLO RURAL TERRITORIAL**

**CARGO:** TECNICA FINANCIERA

**DURACION:** TRES MESES

**LABORES REALIZADAS:**

CONTROL, REVISION, ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DE LA REGIONAL PENINSULAR

- **PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES**

PARA LAS SIGUIENTES PERSONAS:

SR. RAFAEL VILLALTA FREIRE "LUBRICAR RV"  
SR. MATIN LLIVISACA GUEVARA  
CIA. TRAPESAM  
IGLESIA CATOLICA SAN MARTIN DE PORRES  
IGLESIA CATOLICA NUESTRA SEÑORA DE AGUA SANTA  
CIA. BABEDRAH  
IGLESA SAN IRENEO VALDEZ  
COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TRANSMAN  
COMPAÑÍA DE TRANSPORTE CEGOJAVINI  
COLEGIO DE COMUNICADORES SOCIALES DEL GUAYAS  
COOPERATIVA DE TRANSPORTE RUTAS DEL SABER  
LABORATORIO PAZMIÑO  
SR. SERGIO VARGAS RODRIGUEZ  
SRA. GILDA VIZUETA AYОВI  
SR. JAVIER VIZUETA AYОВI  
SR. ANGEL VIZUETA  
SRA. BETTY AYОВI  
SR. SONNY ORTIZ  
SRA. JAQUELINE OCHOA  
SR. MARCO ANTONIO OCHOA  
SR. CARLOS INTRIAGO ORELLANA  
SR. CARLOS LOPEZ OLAYA  
SR. WASHINGTON ROCAFUERTE  
SRA. ESPAÑA LARA  
SRA. SARA NUÑEZ  
SRA. MARIELA GUEVARA  
SR. EDGAR RODAS NEIRA  
SRA. PRISCILA PEÑAFIEL

**LABORES REALIZADAS:**

CONTROL DE PERSONAL, MANEJO DE PAGINAS DE SERVICIOS MINISTERIO DE TRABAJO, CONTROL DE INVENTARIO, REALIZACION DE DECLARACIONES Y ANEXOS TRIBUTARIOS, ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS.

• **BANCO CENTRAL DEL ECUADOR**

CARGO: PROFESIONAL 2

DIRECCIÓN DE RECUPERACIÓN FINANCIERA

DURACIÓN: CINCO MESES

**LABORES REALIZADAS:**

CONTROLAR, REVIZAR, ORGANIZAR EL INGRESOS DE IFIS EN LIQUIDACIÓN DE LA BANCA CERRADA AL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR PARA EL PROYECTO DE CANCELACIÓN DE LOS ACREEDORES

- **BALSAEURO S.A.**

**CARGO:** CONTADORA TRIBUTARIA

**DURACION:** ACTUALIDAD

**LABORES REALIZADAS:** RELIZAR EL CONTROL TRIBUTARIO DE LA COMPAÑÍA

- **MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA**

**PROYECTO INNOVACION**

**CARGO:** TECNICA DE CAMPO

**DURACION:** ACTUALIDAD

**LABORES REALIZADAS:** CAPACITACION A ORGANIZACIONES SOCIALES DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS EN TEMAS TRIBUTARIOS - ADMINISTRATIVOS, MANEJO AREA ADMINISTRATIVAS EN OFICINAS DEL PROYECTO, CONTROL DE INFORMACION INGRESADA POR LOS TÉCNICOS DEL PROYECTO

## **REFERENCIAS PERSONALES**

- SR. MANUEL MALAVE BORBOR

PARROCO IGLESIA SAN CARLOS BORROMEO

CANTON MARCELINO MARIDUEÑA

Telf. 0959086528

- ECON. RAQUEL NAZARENO ROSERO

BIESS – QUITO

JEFE NACIONAL DE PRÉSTAMOS QUIROGRAFARIOS

Telf. 02-3970500 EXT. 130

TELEFONOS: 093678733

- ECON. LAURA AYOVI VERNAZA

MINISTERIO DE AGRICULTURA

RESPONSABLE DEL PROYECTO DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA PARTICIPATIVA Y PRODUCTIVIDAD AGRÍCOLA

Telf. 04-2206181

TELEFONOS: 042311369 - 088734245

## Anexo 5. Hoja de vida Experto 2

### CURRICULUM VITAE



#### DATOS PERSONALES:

NOMBRES :	GLORIA GUILLERMINA
APELLIDOS :	BALAREZO MORALES
LUGAR DE NACIMIENTO:	ECHEANDÍA, PROVINCIA BOLÍVAR
CEDULA DE IDENTIDAD:	020145688-6
NACIONALIDAD:	ECUATORIANA
EDAD :	42 AÑOS
ESTADO CIVIL:	SOLTERA
E-MAIL :	<a href="mailto:gloriabalarezo@hotmail.com">gloriabalarezo@hotmail.com</a>
TELEFONO:	MOVIL: 0984014925, DOMICILIO: 04-4545896
<i>DIRECCION:</i>	GUAYAQUIL, PARAISO DEL RIO 1
<i>LICENCIA DE CONDUCIR:</i>	CATEGORIA B

## **ESTUDIOS:**

PRIMARIA :	ESCUELA ADOLFO PÁEZ ABANDERADA PABELLON NACIONAL (5 GRADO) (ECHEANDÍA-PROV. BOLIVAR)
SECUNDARIA :	COLEGIO ATI II PILLAHUASO FISICO MATEMATICO DESIGNADA MEJOR COMPAÑERA EN 6º CURSO (GUAYAQUIL-PROV. GUAYAS)

---

---

SUPERIOR :	ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL FACULTAD DE CIENCIAS DE LA TIERRA INGENIERA CIVIL
------------	--

## **SEMINARIOS-CURSOS RELEVANTES:**

Nombre del Evento	Nombre de la Institución Capacitadora
DISEÑO DE ALCANTARILLADO DE ALTA TECNOLOGIA, 2002	AIDIS
APLICACIÓN DE ARCGIS EN PROYECTOS DE INGENIERIA, 2006	ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
ARCGIS AVANZADO, 2007	GEOINT CIA LTDA
BUILDING GEODATABASE, 2007	MARIO FLOR CONSULTOR
INTRODUCTION TO THE MULTIUSER, 2007	MARIO FLOR CONSULTOR
TEORIA Y UTILIZACION DE SOFTWARE EPANET, 2007	COLEGIO DE INGENIEROS CIVILES DEL GUAYAS
INTRODUCCION A ISO 9001, 2009	PLAZA VILLAVICENCIO CONSULTORES
LIDERAZGO Y GESTION DEL CAMBIO, 2009	PLAZA VILLAVICENCIO CONSULTORES
RECURSOS HIDRICOS Y ENERGIAS RENOVABLES, 2010	IDEAS PERU, PERU
MANEJO DE GPS Y CARTOGRAFIA TEMATICA, 2010	CLIRSEN
GEODATABASE, 2010	CLIRSEN
EVALUACION Y PREPARACION DE LA METODOLOGIA PARA LA CONSTRUCCION DE LOS PLANES DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL	CONGOPE
ISO 9001-2008 INTERNAL AUDITOR TRAINING	GLOBAL MANAGEMENT
ORDENAMIENTO TERRITORIAL UN DESAFIO CONSTITUCIONAL	UNIVERSIDAD DE CUENCA
GESTION DE GEOINFORMACION EN LOS GOBIERNOS PROVINCIALES DESCENTRALIZADOS	CONGOPE
CONTRATACION PUBLICA	UNIVERSIDAD CATOLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL
RIEGO TECNIFICADO PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE, 2013	MASHAV, ISRAEL
GESTION PUBLICA	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO
GESTION DE PROYECTOS	CAF
ELABORACION DE AGENDAS DE REDUCCION DE RIESGOS CON ENFOQUE EN ELEMENTOS ESENCIALES EN GAD PROVINCIALES, 2014	CONGOPE, SNGR
DEL DEBIDO PROCESO Y ACCIONES DE CONTROL	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO
DIPLOMADO EN PAVIMENTOS Y VIAS, 2015	FORMACION MUNDIAL- UNAM MEXICO

## **CONOCIMIENTOS :**

UTILITARIOS, AUTOCAD, AUTOLAND, PCSWMM, ARCGIS 10,	EXCEL, WORD, NIVEL AVANZADO DIBUJO 2D, NIVEL AVANZADO CURVAS DE NIVEL, NIVEL INTERMEDIO DISEÑO DE ALCANTARILLADO, NIVEL AVANZADO SISTEMA DE INFORMACION GEOGRAFICA , NIVEL INTERMEDIO
EPANET, WATERCAD, PROJECT, IRRICAD,	DISEÑO DE AGUA POTABLE, NIVEL BASICO DISEÑO DE AGUA POTABLE, NIVEL BASICO CRONOGRAMAS, NIVEL INTERMEDIO DISEÑO DE RIEGO, NIVEL INTERMEDIO

## **EXPERIENCIA LABORAL:**

GOBIERNO PROVINCIAL DEL GUAYAS  MAYO/2020-28/AGO 2020	CARGO: RESPONSABLE DE DRAGAS  -JEFA DEL DRAGADO DEL RIO VINCES Y RELLENO HIDRAULICO EN COOPERATIVA SANTA MARIANITA DEL CANTON SALITRE -REVISION DE ESTUDIOS Y PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA HIDRAULICA PARA INICIO DE FASE PREPARATORIA DE CONTRATACIONES -FISCALIZADORA Y SUPERVISORA DE CONTRATOS DE LA DIRECCION PROVINCIAL DE RIEGO DRENAJE Y DRAGAS -GESTION CON EL MINISTERIO DEL AMBIENTE Y AGUA -ATENCION A MORADORES -CONOCIMIENTO DE LAS POLITICAS PUBLICAS
GOBIERNO PROVINCIAL DEL GUAYAS  MAY/10/2019-MAYO 2020	CARGO: ESPECIALISTA 2 DE GESTION DE RIEGO  -ANALISIS DE LA BASE DE DATOS PARA GENERAR PROYECTOS -REVISION DE PROYECTOS DE RIEGO Y DRENAJE PARA INICIO DE FASE PREPARATORIA DE CONTRATACIONES
	-FISCALIZADORA Y SUPERVISORA DE CONTRATOS DE LA DIRECCION PROVINCIAL DE RIEGO DRENAJE Y DRAGAS -CONOCIMIENTO DE LAS POLITICAS PUBLICAS
GOBIERNO PROVINCIAL DEL GUAYAS  ENE/2019-MAY/9/2019	CARGO: COORDINADORA INSTITUCIONAL (E)  -DAR SOPORTE EN LA REVISION DE PROCESOS EN EL PORTAL DE COMPRAS DE COMPRAS PUBLICAS -DAR SOPORTE Y SEGUIMIENTO AL POA Y PAC DE LAS DIRECCIONES DE LA COORDINACION ADMINISTRATIVA FINANCIERA -GESTIONAR LAS REFORMAS SOLICITADAS POR LAS DIRECCIONES DE LA COORDINACION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
GOBIERNO PROVINCIAL DEL GUAYAS  JUL/2014-DIC/2018	CARGO: COORDINADORA INSTITUCIONAL DE INFRAESTRUCTURA(E)  -ASESORAMIENTO TÉCNICO EN LOS ESTUDIOS, DISEÑOS Y PRESUPUESTOS DE PROYECTOS CIVILES Y VIALES ELABORADOS POR LAS DIRECCIONES DE LA COORDINACION DE INFRAESTRUCTURA

GOBIERNO PROVINCIAL DEL GUAYAS  DIC/2013-JUN/2014	CARGO: SUBDIRECTORA DE PLANIFICACION(E)  -COORDINADORA DEL PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS. ORGANIZACION DE ASAMBLEAS PROVINCIALES. ACTUALIZACION Y REVISION DE LOS PLANES -MIEMBRO DEL CONSEJO DE PLANIFICACION PROVINCIAL -SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACION -PLAN OPERATIVO ANUAL DE PLANIFICACION -SUPERVISION DEL PAC INSTITUCIONAL -RESPONSABLE DEL SIGAD -CONOCIMIENTO DE POLITICAS PUBLICAS -SUBROGACION DE LA DIRECCION EN CASO DE SER NECESARIO
--	---

GOBIERNO PROVINCIAL DEL GUAYAS  DIC/2011-NOV/2013	CARGO: JEFA DE RECURSOS HIDRICOS EN LA DIRECCION DE PLANIFICACION  -DISEÑO/REVISION/APROBACION DE PROYECTOS DE REDES DE AGUA POTABLE. DISEÑO DE POZOS PARA CONSUMO O RIEGO, TRATAMIENTOS DE AGUA, -REVISION/APROBACION DE ESTUDIOS HIDRAULICOS E HIDROLOGICOS DE VIAS, -DISEÑO DE DIQUES, MUROS, CANALES, INFRAESTRUCTURAS HIDRAULICAS, -COORDINADORA DEL PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS. ORGANIZACION DE ASAMBLEAS PROVINCIALES. ACTUALIZACION Y REVISION DE
--	---

GOBIERNO PROVINCIAL DEL GUAYAS  OCT/2009- NOV/2011	CARGO: TÉCNICA DE PLANIFICACION  -RESPONSABLE DE DISEÑAR REDES DE AGUA POTABLE. POZOS PARA CONSUMO, TRATAMIENTOS DE AGUA, ALCANTARILLAS, DUCTOS CAJON. DISEÑO DE DIQUES, CANALES. -COORDINADORA DEL PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS Y PARTICIPACION TECNICA EN LA ELABORACION DEL MISMO
---	---

MUNICIPIO CALUMA  ENE/2009- JUNIO/2009	CARGO: DIRECTORA DE AAPP Y ALCANTARILLADO  RESPONSABLE DEL SERVICIO DE AAPP Y ALCANTARILLADO DE LA CIUDAD, CONSTRUCCION DE SISTEMAS DE AAPP Y ALCANTARILLADO CON TUBERIA PVC Y NOVAFORT. ORDENAMIENTO DEL SERVICIO EN EL AREA RURAL.
--	--

MUNICIPIO CALUMA  SEP/2008-DIC/2008	CARGO: INGENIERA DE DISEÑO  ELABORACION DE DISEÑOS Y PROYECTOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO PARA LA CIUDAD DE CALUMA.
---	---

<p>INTERAGUA JUN/2006-AGO/2008</p>	<p>CARGO: INGENIERO DE PROYECTOS-SIG-AAPP EN EL DEPARTAMENTO DE MODELACION Y SIG</p> <p>-ELABORACION DE PLANOS EN CAD Y SIG, - APROBACION DE LOS PLANOS AS BUILT DE AAPP A LOS CONTRATISTAS, ACTUALIZACION DE LA BASE DE LA RED DE AGUA POTABLE DE GUAYAQUIL</p>
<p>COANDES CIA. LTDA. JUN/2005-MAYO/2006</p>	<p>CARGO: INGENIERO CONTROL DE OBRA EN EL PROYECTO TUNELES PARA ALCANTARILLADO EN EL TEJAR GRUPO 1 EN LA CIUDAD DE QUITO PARA EMAAP-PSA</p> <p>-RESIDENTE, ELABORACION DE LAS PLANILLAS PARA COBRO A EMAAP, PAGO A MAESTROS Y CONTRATISTAS, CONTROL DE OBRA, COORDINACION DE MATERIALES.</p>
<p>PORCOHESA S.A.</p>	<p>JEFA DE PRESUPUESTO</p> <p>-RESPONSABLE DE LOS ANALISIS DE PRECIOS UNITARIOS PARA LAS OFERTAS Y CONTROL DE OBRAS</p>
<p>COANDES CIA.LTDA. SEP/2002-DIC/2003</p>	<p>CARGO: CONTROL DE OBRA,</p> <p>ELABORACION DE LAS PLANILLAS PARA COBRO A ECAPAG, PLANOS AS BUILT, PAGO A MAESTROS Y CONTRATISTAS, CONTROL DE ENSAYOS DE LABORATORIO</p> <p>PROYECTO DE REHABILITACION DE REDES GRP Y PVC DE AGUA POTABLE EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL PARA ECAPAG</p>

## Anexo 6. Organigrama Dirección de Riego y Drenaje

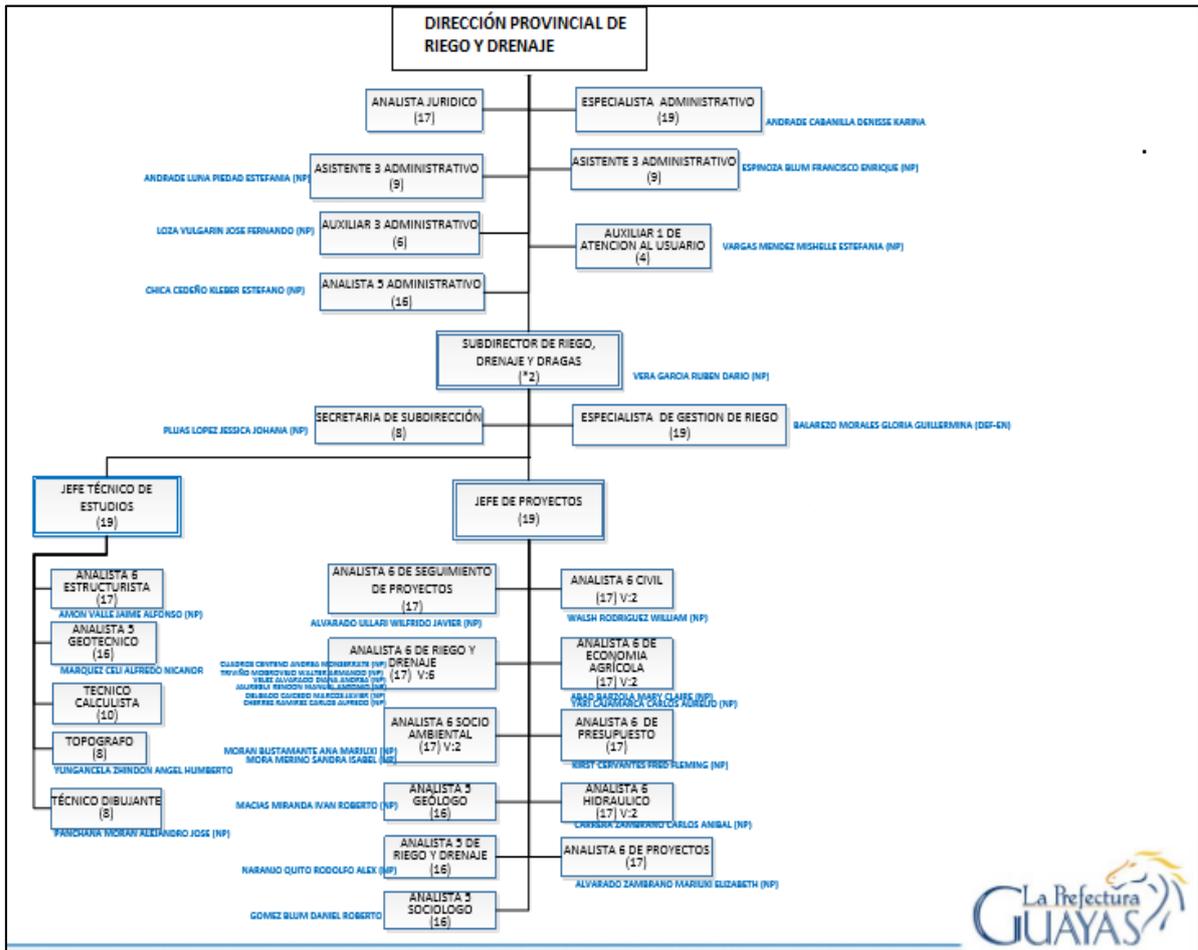


Figura 53. Organigrama de la Dirección Provincial de Riego y Drenaje.

Elaborado por: Andrade Santos, A, 2020

**Anexo 7. Nómina de Funcionarios encuestados en la Dirección Provincial de Riego y Drenaje.**

**Tabla 45** *Nómina de Funcionarios encuestados en la Dirección Provincial de Riego y Drenaje.*

No.	<b>Nombres de Funcionarios Administrativos</b>
1	Andrade Cabanilla Dennise
2	Andrade Luna Piedad
3	Chica Cedeño Kléber
4	Espinoza Blum Francisco
5	Mera Salazar Leslie
6	Loza Yulgarin José
7	Plua López Jessica
8	Vargas Méndez Michelle
9	Vera García Rubén
	<b>Nombres de Funcionarios departamento Estudio</b>
10	Machare Ortiz Luis
11	Yari Zamora Carlos
12	Gil Velasco Abigail
13	Cuadros Centeno Andrea
14	Triviño Magrovejo Walter
15	Vélez Alvarado Diana
16	Amón Valle Jaime
17	Márquez Celi Alfredo
18	Yungaicela Zhendon Ángel
19	Panchana Morán Alejandro
	<b>Nombres de Funcionarios Departamento de Proyectos</b>
20	Gómez Blum Daniel
21	Alvarado Ullauri Wilfrido
22	Naranjo Quito Alex
23	Walsh Rodríguez William
24	Balarezo Morales Gloria
25	Macías Miranda Iván
26	Carrera Zambrano Carlos
27	Arévalo Tumbaco Raúl
28	Vera Loor Luis
29	Cherrez Sánchez Carlos
	<b>Nombres de Funcionarios Departamento de Compras</b>
30	Kirts Cervantes Fred
31	Morán Bustamante Ana
32	Briones Contreras Gabriela
33	Andrade Santos Alexandra Liliana
34	Alvarado Zambrano Mariuxi
35	Abad Barzola Marie Claire

**Elaborado por:** Andrade Santos. A, 2020