

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



CENTRO DE ESTUDIO DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Tema: “GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ECONÓMICA, SOCIAL, AGROPECUARIA DIGESA DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI DE LA CIUDAD DE LATACUNGA”

Trabajo de investigación

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gerencia Pública

Autora: Ing. Dolores Sofía Campaña Campaña

Director: Econ. M.B.A Agustín Bombón Bravo

**Ambato- Ecuador
2012**

Al Consejo de Posgrado de la UTA.

El tribunal receptor de la defensa del trabajo de investigación con el tema: “GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ECONÓMICA, SOCIAL, AGROPECUARIA DIGESA DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI DE LA CIUDAD DE LATACUNGA”, presentado por: *Ing. Dolores Sofía Campaña Campaña* y conformada por Ing. MBA. José Herrera Herrera, Ing. MBA. Raúl Villalba Miranda, Ing. Mg. Fabián Chávez Yépez, Miembros del Tribunal, Econ. MBA. Agustín Bombón Bravo, Director del trabajo de investigación y presidido por Ing. Mg. Juan Garcés Chávez, Presidente del Tribunal y Director del CEPOS – UTA, una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de investigación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Ing. Mg. Juan Garcés Chávez
Presidente del Tribunal de Defensa

Ing. Mg. Juan Garcés Chávez
DIRECTOR CEPOS

Econ. MBA. Agustín Bombón Bravo
Director del Trabajo de Investigación

Ing. MBA. José Herrera Herrera
Miembro del Tribunal

Ing. MBA. Raúl Villalba Miranda
Miembro del Tribunal

Ing. Mg. Fabián Chávez Yépez
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema: “GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ECONÓMICA, SOCIAL, AGROPECUARIA DIGESA DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI DE LA CIUDAD DE LATACUNGA”, nos corresponde exclusivamente a *Ing. Dolores Sofía Campaña Campaña*, Autora y *Econ. MBA Agustín Bombón Bravo*, Director del trabajo de investigación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Dolores Sofía Campaña Campaña
Autora

Econ. MBA Agustín Bombón Bravo
Director

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de investigación o parte de él un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos de mi trabajo de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta, dentro de las regulaciones de la Universidad.

Ing. Dolores Sofía Campaña Campaña

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía en este caminar y permitirme que se cristalice una meta más en mi vida.

A mis padres y esposo quienes con infinito amor, apoyo y sabios consejos han inspirado en mí el deseo de superación.

Sofía

AGRADECIMIENTO

Expreso mi agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, a través del Centro de Estudio de Posgrado por ser fuente generadora de conocimiento para los profesionales con espíritu de superación.

Al Econ. MBA. Agustín Bombón mi Director de tesis, por su generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia científica que han contribuido a la culminación exitosa de esta investigación.

A los servidores públicos del Gobierno Provincial de Cotopaxi vinculados con el ejercicio de la competencia de fomento productivo provincial, en especial a la Dirección de Gestión Económica Social Agropecuaria “DIGESA”, por la confianza depositada y la colaboración brindada a lo largo de este proceso investigativo.

Y en general a todas aquellas personas que hicieron posible la realización de esta meta.

Sofía

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

	Página
Portada.....	i
Aprobación del Tribunal de Grado.....	ii
Autoría de la investigación.....	iii
Derechos de autor.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice general de contenido.....	vii
Índice de gráficos.....	xiv
Índice de cuadros.....	xvi
Resumen Ejecutivo.....	xix
Introducción.....	1

CAPÍTULO I

1.	EL PROBLEMA.....	3
1.1	Tema.....	3
1.2	Planteamiento del problema.....	3
1.2.1	Contextualización.....	4
1.2.2	Análisis Crítico.....	6
1.2.3	Prognosis.....	10
1.2.4	Formulación del Problema.....	12
1.2.5	Interrogantes (subproblemas).....	12
1.2.6	Delimitación del objeto de investigación.....	13
1.2.6.1	Delimitación conceptual.....	13
1.2.6.2	Delimitación temporal.....	13
1.2.6.3	Delimitación espacial.....	13
1.3	Justificación.....	13
1.4	Objetivos.....	15

1.4.1	Objetivo General.....	15
1.4.2	Objetivos Específicos.....	15

CAPÍTULO II

2.	MARCO TEÓRICO.....	16
2.1	Antecedentes investigativos.....	16
2.2	Fundamentación filosófica.....	19
2.3	Fundamentación legal.....	20
2.4	Fundamentación social.....	21
2.5	Fundamentación axiológica.....	21
2.6	Categorías fundamentales.....	23
2.6.1	Constelación de ideas conceptuales VI.....	24
2.6.2	Constelación de ideas conceptuales VD.....	25
2.6.3	Desarrollo de contenidos y constelación VI.....	26
2.6.3.1	Calidad Total.....	26
2.6.3.2	Sistema de Gestión de la Calidad.....	26
2.6.3.2.1	Sistema de Gestión de la Calidad-Norma ISO 9001-2000.....	27
2.6.3.3	Modelo de gestión.....	27
2.6.3.3.1	Modelo de gestión burocrático.....	28
2.6.3.4	Gestión por procesos.....	29
2.6.3.4.1	Estructura organizacional.....	30
2.6.3.4.1.1	Organigrama.....	31
2.6.3.4.1.2	Diferencia entre gestión funcional y gestión por procesos.....	31
2.6.3.4.2	Recursos.....	32
2.6.3.4.2.1	Recursos financieros.....	33
2.6.3.4.2.1.1	Ingresos propios.....	34
2.6.3.4.2.1.2	Presupuesto General del Estado.....	34
2.6.3.4.2.1.2.1	Ingresos permanentes.....	35
2.6.3.4.2.1.2.2	Ingresos no permanentes.....	35
2.6.3.4.2.1.3	Otras fuentes.....	35

2.6.3.4.2.2	Recursos materiales y tecnológicos.....	36
2.6.3.4.2.3	Recursos humanos.....	36
2.6.3.4.2.3.1	Cliente interno.....	37
2.6.3.4.2.3.1.1	Servidor público.....	37
2.6.3.4.2.3.1.2	Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.....	38
2.6.3.4.2.3.2	Cliente externo.....	38
2.6.3.4.3	Procesos.....	39
2.6.3.4.3.1	Procesos estratégicos.....	39
2.6.3.4.3.2	Procesos clave.....	40
2.6.3.4.3.3	Procesos de apoyo.....	41
2.6.3.4.3.4	Cadena de valor.....	41
2.6.3.4.3.5	Mapa de procesos.....	42
2.6.3.4.3.6	Flujograma.....	42
2.6.3.4.3.7	Ciclo PHVA.....	43
2.6.3.4.4	Producto.....	43
2.6.3.4.4.1	Productos tangibles.....	44
2.6.3.4.4.2	Productos intangibles.....	44
2.6.3.4.5	Evaluación de procesos.....	45
2.6.3.4.5.1	Indicadores de gestión.....	45
2.6.3.4.5.1.1	Indicadores de gestión de procesos.....	46
2.6.4	Desarrollo de contenidos y constelación VD.....	47
2.6.4.1	Plan Nacional de Desarrollo.....	47
2.6.4.2	Planeación estratégica.....	47
2.6.4.2.1	Planes de Desarrollo.....	48
2.6.4.2.2	Planes de Ordenamiento Territorial.....	49
2.6.4.3	Misión institucional.....	49
2.6.4.4	Calidad del servicio público.....	50
2.6.4.4.1	Eficiencia.....	50
2.6.4.4.1.1	Optimización de recursos.....	51
2.6.4.4.1.2	Indicadores de eficiencia.....	52
2.6.4.4.2	Eficacia.....	52

2.6.4.4.2.1	Objetivos.....	53
2.6.4.4.2.1.1	Administración por Objetivos/Resultados.....	53
2.6.4.4.2.2	Impacto.....	54
2.6.4.4.2.3	Indicadores de eficacia.....	55
2.6.4.4.3	Efectividad.....	55
2.6.4.4.3.1	Satisfacción al usuario.....	56
2.6.4.4.3.1.1	Modelo SERVQUAL.....	57
2.6.4.4.4	Economía.....	57
2.6.4.4.4.1	Costo.....	58
2.6.4.4.4.1.1	Costo de calidad.....	58
2.6.4.4.4.1.2	Costo de la no calidad.....	58
2.6.4.4.5	Compromiso empresarial.....	59
2.6.4.4.5.1	Cultura organizacional.....	60
2.6.4.4.5.1.1	Ética.....	60
2.6.4.4.5.2	Formación.....	61
2.6.4.4.5.3	Capacitación y Desarrollo.....	61
2.6.4.4.5.4	Evaluación del desempeño.....	62
2.6.4.4.5.4.1	Indicadores de gestión del talento humano.....	62
2.7	Hipótesis.....	63
2.8	Señalamiento de variables.....	63

CAPÍTULO III

3.	METODOLOGÍA.....	64
3.1	Modalidad básica de la investigación.....	64
3.2	Nivel o tipo de investigación.....	65
3.3	Población y muestra.....	66
3.3.1	Población.....	66
3.3.2	Muestra.....	67
3.4	Operacionalización de variables.....	69
3.4.1	Variable independiente: Gestión por procesos.....	69
3.4.2	Variable dependiente: Calidad del servicio público.....	70

3.5	Plan de recolección de información.....	71
3.6	Plan de procesamiento de la información.....	72

CAPÍTULO IV

4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	73
4.1	Análisis de los resultados.....	73
4.2	Interpretación de datos.....	75
4.2.1	Interpretación de resultados de la encuesta E1.....	75
4.2.2	Interpretación de resultados de la encuesta E2.....	87
4.2.3	Interpretación de resultados de la encuesta E3.....	93
4.2.4	Interpretación de resultados de la entrevista.....	101
4.3	Verificación de hipótesis.....	108
4.3.1	Combinación de frecuencias.....	108
4.3.2	Nivel de significación y regla de decisión.....	110
4.3.3	Representación gráfica.....	111

CAPÍTULO V

5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	113
5.1	Conclusiones.....	113
5.2	Recomendaciones.....	116

CAPÍTULO VI

6.	PROPUESTA.....	119
6.1	Datos informativos.....	119
6.1.1	Título de la propuesta.....	119
6.1.2	Entidad de investigación.....	119
6.1.3	Ubicación de la entidad de investigación.....	120
6.1.4	Beneficiarios.....	120

6.2	Antecedentes de la propuesta.....	121
6.2.1	Creación de los Gobiernos Provinciales en Ecuador.....	122
6.2.2	Creación del GAD Cotopaxi.....	123
6.2.2.1	Programas Estratégicos del GAD Cotopaxi.....	124
6.2.2.2	Estructura organizacional del GAD Cotopaxi.....	125
6.2.2.3	Instrumentos de planificación del GAD Cotopaxi.....	127
6.2.2.4	Presupuesto de Gastos del GAD Cotopaxi.....	129
6.2.2.5	Análisis comparativo de los GADs Provinciales.....	132
6.2.3	DIGESA.....	135
6.2.3.1	Unidades de la DIGESA.....	137
6.2.3.2	Nivel de coordinación de la DIGESA.....	139
6.2.3.3	Presupuesto DIGESA.....	140
6.3	Justificación.....	142
6.4	Objetivos.....	143
6.4.1	Objetivo General.....	143
6.4.2	Objetivos específicos.....	143
6.5	Análisis de factibilidad.....	143
6.5.1	Factibilidad técnica.....	143
6.5.2	Factibilidad económica.....	144
6.5.3	Factibilidad social.....	145
6.6	Fundamentación.....	145
6.7	Metodología-modelo operativo.....	148
6.7.1	Desarrollo de la propuesta.....	150
6.7.1.1	Definición del planeamiento estratégico.....	150
6.7.1.1.1	Direccionamiento estratégico.....	150
6.7.1.1.2	Análisis estratégico.....	153
6.7.1.2	Mejora de procesos.....	167
6.7.1.2.1	Identificación de procesos.....	167
6.7.1.2.2	Clasificación de procesos.....	167
6.7.1.2.3	Mapa de procesos y cadena de valor.....	171
6.7.1.2.4	Selección del proceso modelo.....	176

6.7.1.2.5	Análisis del proceso modelo.....	178
6.7.1.2.6	Mejora y medición del proceso modelo.....	192
6.7.1.2.7	Implementación.....	243
6.7.1.2.8	Seguimiento y medición.....	244
6.8	Administración.....	246
6.8.1	Comité de calidad para la gestión de procesos.....	246
6.8.2	Cronograma.....	249
6.8.3	Presupuesto.....	250
6.9	Previsión de la evaluación.....	251
	Bibliografía.....	252
	Anexos.....	256

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	Árbol de problemas.....	6
Gráfico N° 2	Red de inclusiones.....	23
Gráfico N° 3	Constelación de ideas conceptuales VI.....	24
Gráfico N° 4	Constelación de ideas conceptuales VD.....	25
Gráfico N° 5	SGC según la Norma ISO 9001-2000.....	27
Gráfico N° 6	Representación del modelo de gestión.....	28
Gráfico N° 7	Esquema de la cadena de valor.....	41
Gráfico N° 8	Esquema de mapa de procesos.....	42
Gráfico N° 9	Ciclo de Deming PHVA.....	43
Gráfico N° 10	Efectividad.....	55
Gráfico N° 11	Tabulación Pregunta N.- 1.....	75
Gráfico N° 12	Tabulación Pregunta N.- 2.....	76
Gráfico N° 13	Tabulación Pregunta N.- 3.....	76
Gráfico N° 14	Tabulación Pregunta N.- 4.....	77
Gráfico N° 15	Tabulación Pregunta N.- 5.....	78
Gráfico N° 16	Tabulación Pregunta N.- 6.....	79
Gráfico N° 17	Tabulación Pregunta N.- 7.....	79
Gráfico N° 18	Tabulación Pregunta N.- 8.....	80
Gráfico N° 19	Tabulación Pregunta N.- 9.....	81
Gráfico N° 20	Tabulación Pregunta N.- 10.....	81
Gráfico N° 21	Tabulación Pregunta N.- 11.....	82
Gráfico N° 22	Tabulación Pregunta N.- 12.....	83
Gráfico N° 23	Tabulación Pregunta N.- 13.....	83
Gráfico N° 24	Tabulación Pregunta N.- 14.....	84
Gráfico N° 25	Tabulación Pregunta N.- 15.....	85
Gráfico N° 26	Tabulación Pregunta N.- 16.....	85
Gráfico N° 27	Tabulación Pregunta N.- 17.....	86
Gráfico N° 28	Tabulación Pregunta N.- 1.....	87

Gráfico N° 29	Tabulación Pregunta N.- 2.....	88
Gráfico N° 30	Tabulación Pregunta N.- 3.....	88
Gráfico N° 31	Tabulación Pregunta N.- 4.....	89
Gráfico N° 32	Tabulación Pregunta N.- 5.....	90
Gráfico N° 33	Tabulación Pregunta N.- 6.....	90
Gráfico N° 34	Tabulación Pregunta N.- 7.....	91
Gráfico N° 35	Tabulación Pregunta N.- 8.....	92
Gráfico N° 36	Tabulación Pregunta N.- 9.....	92
Gráfico N° 37	Tabulación Pregunta N.- 1.....	93
Gráfico N° 38	Tabulación Pregunta N.- 2.....	94
Gráfico N° 39	Tabulación Pregunta N.- 3.....	94
Gráfico N° 40	Tabulación Pregunta N.- 4.....	95
Gráfico N° 41	Tabulación Pregunta N.- 5.....	96
Gráfico N° 42	Tabulación Pregunta N.- 6.....	96
Gráfico N° 43	Tabulación Pregunta N.- 7.....	97
Gráfico N° 44	Tabulación Pregunta N.- 8.....	98
Gráfico N° 45	Tabulación Pregunta N.- 9.....	98
Gráfico N° 46	Tabulación Pregunta N.- 10.....	99
Gráfico N° 47	Tabulación Pregunta N.- 11.....	100
Gráfico N° 48	Tabulación Pregunta N.- 12.....	100
Gráfico N° 49	Verificación de la hipótesis.....	111
Gráfico N° 50	Estructura organizacional GAD Cotopaxi.....	126
Gráfico N° 51	Presupuesto de gastos del GAD Cotopaxi.....	129
Gráfico N° 52	Gasto de inversión GAD Cotopaxi 2011.....	131
Gráfico N° 53	Gasto de inversión por Direcciones.....	131
Gráfico N° 54	Análisis comparativo GADs del Ecuador.....	134
Gráfico N° 55	Unidades de la DIGESA.....	138
Gráfico N° 56	Estructura organizacional de la DIGESA.....	139
Gráfico N° 57	Tipo de proyectos implementados en la DIGESA.....	141
Gráfico N° 58	Número de proyectos y presupuesto por Unidades.....	141
Gráfico N° 59	Metodología para la gestión por procesos.....	149

Gráfico N° 60	Mapa de procesos GAD Cotopaxi.....	172
Gráfico N° 61	Cadena de valor GAD Cotopaxi.....	173
Gráfico N° 62	Mapa de procesos DIGESA.....	174
Gráfico N° 63	Cadena de valor DIGESA.....	175
Gráfico N° 64	Mapa mental del proceso: Gestión de proyectos.....	177
Gráfico N° 65	Esquema de subprocesos actuales.....	178
Gráfico N° 66	Flujograma actual del subproceso: Preinversión.....	179
Gráfico N° 67	Flujograma actual del subproceso: Inversión.....	182
Gráfico N° 68	Flujograma actual del subproceso: Ejecución.....	185
Gráfico N° 69	Flujograma actual del subproceso: Seguimiento.....	189
Gráfico N° 70	Esquema de Subprocesos propuestos.....	192
Gráfico N° 71	Flujograma propuesto del subproceso: Preinversión.....	195
Gráfico N° 72	Flujograma propuesto del subproceso: Inversión.....	207
Gráfico N° 73	Flujograma propuesto del subproceso: Ejecución.....	216
Gráfico N° 74	Flujograma propuesto del subproceso: Seguimiento.....	230
Gráfico N° 75	Estructura documental.....	240
Gráfico N° 76	Estrategia de implementación.....	244
Gráfico N° 77	Seguimiento y medición Ciclo PHVA.....	245
Gráfico N° 78	Comité de calidad para la gestión de procesos.....	246
Gráfico N° 79	Cronograma de implementación.....	249

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1	Diferencias gestión funcional/gestión por procesos.....	32
Cuadro N° 2	Clientes internos involucrados con la investigación.....	66
Cuadro N° 3	Clientes externos involucrados con la investigación.....	67
Cuadro N° 4	Operacionalización de la variable independiente.....	69
Cuadro N° 5	Operacionalización de la variable dependiente.....	70
Cuadro N° 6	Plan de recolección de información.....	71
Cuadro N° 7	Plan de procesamiento de la información.....	72
Cuadro N° 8	Grupos poblacionales de la investigación.....	74

Cuadro N° 9	Frecuencias observadas.....	109
Cuadro N° 10	Frecuencias esperadas.....	111
Cuadro N° 11	Análisis comparativo GADs Provinciales.....	133
Cuadro N° 12	Matriz de evaluación de factores externos.....	155
Cuadro N° 13	Matriz de evaluación de factores internos.....	157
Cuadro N° 14	Matriz FODA.....	159
Cuadro N° 15	Matriz de estrategias del análisis FODA.....	160
Cuadro N° 16	Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).....	162
Cuadro N° 17	Inventario de procesos GAD Cotopaxi.....	168
Cuadro N° 18	Inventario de procesos GAD Cotopaxi.....	170
Cuadro N° 19	Ficha actual del subproceso: Preinversión.....	180
Cuadro N° 20	Ficha actual del subproceso: Inversión.....	183
Cuadro N° 21	Ficha actual del subproceso: Ejecución.....	186
Cuadro N° 22	Ficha actual del subproceso: Seguimiento.....	190
Cuadro N° 23	Ficha propuesta del subproceso: Preinversión.....	196
Cuadro N° 24	Ficha de indicador: PI-EFC-001.....	199
Cuadro N° 25	Ficha de indicador: PI-EFC-002.....	200
Cuadro N° 26	Ficha de indicador: PI-EFC-003.....	201
Cuadro N° 27	Ficha de indicador: PI-EFC-004.....	202
Cuadro N° 28	Ficha de indicador: PI-EF-001.....	203
Cuadro N° 29	Ficha de indicador: PI-EF-002.....	204
Cuadro N° 30	Ficha propuesta del subproceso: Inversión.....	208
Cuadro N° 31	Ficha de indicador: I-EFC-001.....	210
Cuadro N° 32	Ficha de indicador: I-EF-001.....	211
Cuadro N° 33	Ficha de indicador: I-EF-002.....	212
Cuadro N° 34	Ficha de indicador: I-E-001.....	213
Cuadro N° 35	Ficha propuesta del subproceso: Ejecución.....	217
Cuadro N° 36	Ficha de indicador: E-EFC-001.....	220
Cuadro N° 37	Ficha de indicador: E-EF-001.....	221
Cuadro N° 38	Ficha de indicador: E-EF-002.....	222
Cuadro N° 39	Ficha de indicador: E-EF-003.....	223

Cuadro N° 40	Ficha de indicador: E-EF-004.....	224
Cuadro N° 41	Ficha de indicador: E-EF-005.....	225
Cuadro N° 42	Ficha de indicador: E-EF-006.....	226
Cuadro N° 43	Ficha de indicador: E-E-001.....	227
Cuadro N° 44	Ficha propuesta del subproceso: Seguimiento.....	231
Cuadro N° 45	Ficha de indicador: MSEC-EFC-001.....	233
Cuadro N° 46	Ficha de indicador: MSEC-EFC-002.....	234
Cuadro N° 47	Ficha de indicador: MSEC-EFC-003.....	235
Cuadro N° 48	Ficha de indicador: MSEC-EFC-004.....	236
Cuadro N° 49	Ficha de indicador: MSEC-EF-001.....	237
Cuadro N° 50	Ficha de indicador: MSEC-EF-002.....	238
Cuadro N° 51	Ficha de indicador: MSEC-EF-002.....	239
Cuadro N° 52	Presupuesto.....	250

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

**GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DEL
SERVICIO PÚBLICO DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ECONÓMICA,
SOCIAL, AGROPECUARIA DIGESA DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE
COTOPAXI DE LA CIUDAD DE LATACUNGA**

Autor: Ing. Dolores Sofía Campaña Campaña

Tutor: Econ.MBA Agustín Bombón Bravo

Fecha: 21 de marzo de 2012

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de este trabajo de investigación es proponer un modelo de Gestión por Procesos (BPM) para la Dirección de Gestión Económica, Social, Agropecuaria “DIGESA” del Gobierno Provincial de Cotopaxi, que permita administrar y evaluar los procesos con un enfoque hacia el ciudadano, garantizando de esta manera la calidad del servicio público en la ejecución de proyectos de fomento productivo provincial; para lograr este objetivo se plantea una metodología con un enfoque estratégico / operativo, orientado al diseño, dirección y control de los diferentes procesos que implementa la DIGESA para el cumplimiento efectivo de sus competencias. Como resultado del modelo de gestión propuesto se dispone de flujogramas y fichas de procesos e indicadores de las diferentes etapas de gestión de los proyectos, instrumentos que facilitan la aplicación del modelo BPM, en los ámbitos de planificación, ejecución, seguimiento y actualización orientados a garantizar un servicio público de calidad.

Descriptores: calidad del servicio público, gestión por procesos, fomento productivo, diseño, dirección y control de procesos, flujogramas, fichas de procesos e indicadores.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
GRADUATE STUDIES CENTER
PUBLIC MANAGEMENT MASTER

**BUSINESS PROCESS MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON THE QUALITY
OF PUBLIC SERVICE IN THE DEPARTMENT ECONOMIC MANAGEMENT,
SOCIAL, AGRICULTURAL DIGESA OF COTOPAXI PROVINCIAL
GOVERNMENT OF LATACUNGA**

Author: Ing. Dolores Sofía Campaña Campaña

Tutor: Econ.MBA Agustín Bombón Bravo

Date: March 21, 2012

EXECUTIVE SUMMARY

The purpose of this research is to propose a model of Business Process Management (BPM) for the Department of Economic Management, Social, Agricultural "DIGESA" Cotopaxi Provincial Government that can administer and evaluate the processes with a focus on the citizen , thus ensuring the quality of public service in implementing provincial productive development projects, to achieve this objective, a method proposed with a strategic / operational-oriented design, direction and control of the different processes that implements the DIGESA for the effective discharge of their responsibilities. As a result of the proposed management model has flowcharts and process sheets and indicators of different stages of project management, tools that facilitate the application of the BPM in the areas of planning, implementation, monitoring and updating designed to ensure a quality public service.

Keywords: quality of public services, process management, production development, design, direction and control of processes, flow charts, process sheets and indicators.

INTRODUCCIÓN

Las expectativas que la sociedad civil tiene de la administración pública han obligado a que en estos últimos años se esté replanteando su función, y adecuando sus estructuras a las nuevas necesidades y exigencias que una sociedad globalizada requiere. El modelo burocrático basado en un sistema de gestión funcional, útil durante la fase de consolidación y expansión del sistema capitalista, resulta insuficiente para el nuevo contexto legal, político y socioeconómico que afronta nuestro país. En este sentido la presente investigación propone un Modelo de Gestión por Procesos (BPM) para la Dirección de Gestión Económica, Social, Agropecuaria “DIGESA”.

En este contexto la investigación se encuentra dividida en capítulos, en los que se aborda las siguientes temáticas:

En el **Capítulo I**, se desarrolla el planteamiento del problema, su contextualización en el nivel macro, meso y micro, con la que se describe la importancia de la investigación, así también se realiza un análisis crítico al problema identificado, correlacionando sus causas y efectos a partir de un árbol de problemas, para posteriormente formular el problema y plantear las principales interrogantes al mismo en caso de no establecer estrategias para su solución, seguido por la justificación y el planteamiento de los objetivos de la investigación.

En el **Capítulo II**, se desarrolla la investigación secundaria, sustentada en el marco teórico, para la cual se identificó antecedentes investigativos similares a la investigación propuesta, además se desarrolló una fundamentación filosófica, legal, social y axiológica, que demuestra la importancia de realizar la presente investigación.

En este capítulo se plantea también la constelación o categorización de ideas, en el cual se enmarca la revisión bibliográfica para fundamentar las principales teorías relacionadas a las variables de la investigación, además se señala la hipótesis y se

identifican a la gestión por procesos y a la calidad del servicio público como las variables de la investigación.

En el **Capítulo III**, se presenta la metodología, con sus modalidades básicas y tipos de investigación utilizada como insumo para el proceso de consolidación de la propuesta, se identifica la población vinculada con la investigación, a partir de la cual se calcula la muestra poblacional, posteriormente se realiza la operacionalización de variables, que permite identificar las preguntas básicas para la aplicación de los instrumentos de recolección de información como la encuesta y entrevista que se desarrolla en el Capítulo IV, para cuyo efecto se elaboró el respectivo plan de recolección y procesamiento de la información.

En el **Capítulo IV**, se realiza el análisis e interpretación de los resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas al grupo poblacional identificado en el capítulo anterior, así también se comprueba la hipótesis con el estadígrafo no paramétrico o de distribución libre, CHI-CUADRADO, que permite medir el grado de correlación entre la variable dependiente e independiente identificadas.

En el **Capítulo V**, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones a las que se llegó una vez efectuada la investigación de campo y analizada e interpretada la información primaria y secundaria recopilada en todo el proceso investigativo.

Finalmente en el **Capítulo VI**, se desarrolla la propuesta a la problemática identificada en la DIGESA, en donde se desarrolla el modelo de gestión por procesos orientado al diseño, dirección y control de los procesos en el ejercicio de la competencia de fomento productivo provincial. Una vez desarrollada la propuesta este capítulo aborda aspectos como la administración, cronograma, presupuesto y previsión de la evaluación de la investigación desarrollada.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 Tema

Gestión por procesos y su incidencia en la calidad del servicio público de la Dirección de Gestión Económica, Social, Agropecuaria DIGESA del Gobierno Provincial de Cotopaxi de la ciudad de Latacunga.

1.2 Planteamiento del problema

La Administración pública actualmente experimenta profundas transformaciones en respuesta a las presiones de un entorno extremadamente dinámico, en lo económico, social, político, cultural, así también en la tecnología de la información y comunicación, cambios que evolucionan de manera permanente en función de las expectativas de los ciudadanos, las organizaciones y las empresas que demandan servicios públicos de calidad.

1.2.1 Contextualización

La mejora de los servicios públicos incrementando el grado de satisfacción de los usuarios es la finalidad de todas las administraciones públicas. **A nivel mundial** la cultura de la calidad se ha ido implantando de manera progresiva como un medio para conseguir el objetivo de mejora continua, cimentado en modelos de gestión dinámicos y eficientes.

De hecho, en este sentido a nivel mundial existen países pioneros en la aplicación de eficientes y modernos modelos de gestión, entre ellos: Francia, Dinamarca, Noruega, Irlanda, Alemania, Grecia, España, Suiza, Japón y Turquía; países que han diseñado diversas metodologías para la gestión pública, mismas que han servido de base para los diferentes modelos adoptados por varios países de América Latina, tras sus diferentes procesos de modernización y reformas.

Así, tras la fuerte crisis financiera de los países desarrollados en la década de 1980, surgen varios procesos de democratización, reforma y consolidación del Estado **a nivel de Latinoamérica**, teniendo como países pioneros en la modernización de la gestión pública en busca de la calidad del servicio a: Brasil, Uruguay, Chile, Argentina y Perú, sin desconocer el esfuerzo que otros países como Ecuador están emprendiendo en la implementación de modelos de gestión en el sector público.

Las entidades que conforman el sector público **en Ecuador**, entre ellas los Gobiernos Autónomos Descentralizados en sus diferentes niveles de gobierno, sean estos provinciales, cantonales o parroquiales, poseen ciertas limitaciones en cuanto a la estandarización de modelos de gestión, puesto que el marco legal vigente determina la aplicación de un modelo de gestión por resultados, mismo que en entidades burocráticas y centralizadas en el poder político y sin criterio técnico-administrativo, resulta difícil de aplicar cuando no existe un modelo de gestión previo de los procesos estratégicos y de apoyo institucional, orientados a la calidad del servicio público.

En la Provincia de Cotopaxi al igual que en otras provincias del país se afronta un serio problema de gestión institucional a nivel de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), considerando que estas entidades públicas en función de su nivel de autonomía y ámbito de competencias han generado e implementado sus propios modelos de gestión, acordes a la visión de quienes están al frente de las instituciones y más no en función de las necesidades y expectativas de sus clientes tanto internos como externos.

A nivel de los 23 Gobiernos Autónomos Descentralizados de nivel provincial, el ***Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi (GAD Cotopaxi)***, ha definido en su Plan Estratégico Institucional como modelo de gestión al Modelo de Gestión por procesos /resultados, que hasta el momento no se ha implementado, debido a la carencia de herramientas que definan procesos e indicadores de gestión orientados al cumplimiento efectivo de las competencias asignadas al nivel de gobierno provincial, como son: ordenamiento territorial provincial, vialidad, riego, gestión ambiental, obras en cuencas y micro cuencas (en coordinación con el gobierno regional), actividades productivas y agropecuarias y cooperación internacional¹, lo que amerita una definición y desarrollo formal de un modelo de gestión institucional, que permita pasar de la cultura del trámite burocrático a la cultura del resultado, teniendo como referente de la gestión institucional al ciudadano.

La ***Dirección de Gestión Económica, Social, Agropecuaria “DIGESA”***, siendo una de las direcciones del GAD Cotopaxi del nivel habilitante que actualmente maneja varios proyectos vinculados con el ejercicio de la competencia de fomento productivo y agropecuario a nivel provincial, posee serios inconvenientes en la calidad del servicio público que oferta, siendo necesario para ello reestructurar el modelo de gestión institucional, basado en una definición, documentación y gestión de procesos, orientados al cumplimiento efectivo de los objetivos institucionales y vinculados a mejorar la calidad de vida de la población cotopaxense.

¹ Art. 263 Constitución República del Ecuador.

1.2.2 Análisis Crítico

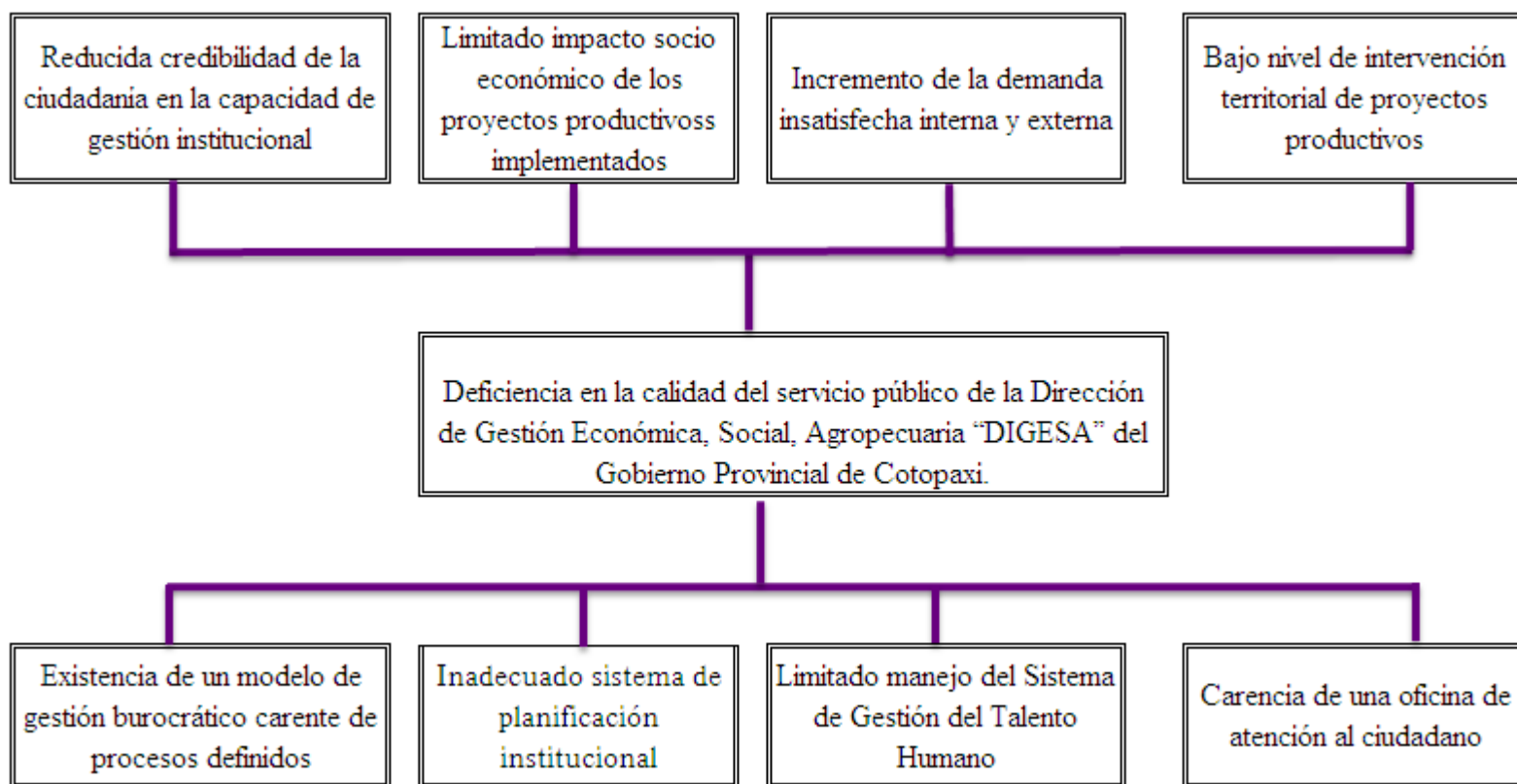


Gráfico N° 1: Árbol de problemas

Fuente: Investigación

Elaborado por: Campaña S.

La mejora de los servicios reflejados en un alto nivel de satisfacción de los usuarios es el compromiso y visión de las entidades que administran recursos públicos, pero el hecho no radica simplemente en plasmar objetivos, estrategias y políticas de calidad en diferentes instrumentos de planificación institucional, sino de ir articulando estas políticas dentro del marco de un eficiente modelo de gestión institucional.

Todo modelo de gestión define el “Know-How” institucional, es decir, saber cómo hacer algo fácil y eficientemente para alcanzar la misión institucional, lo que se perfecciona a través de la experiencia positiva adquirida, reflejada en pericias, destrezas, habilidades, dotes y alto nivel de conocimiento de los funcionarios públicos en sus tareas asignadas.

En este contexto se presenta un análisis de las causas y efectos que originan el problema de deficiencia en la calidad del servicio público de la “DIGESA” del Gobierno Provincial de Cotopaxi, como insumo relevante en el planteamiento de la presente propuesta.

Entre las causas que inciden en el problema identificado se mencionan las siguientes:

Desde tiempos remotos y hasta la presente fecha, la Institución maneja un ***modelo de gestión funcional/burocrático***, en donde su estructura organizativa se caracteriza por procedimientos explícitos y regularizados, división de responsabilidades y especialización del trabajo, jerarquía, limitado control, subordinación de intereses particulares a los intereses generales de la institución, ausencia de procesos definidos formalmente e indicadores de gestión, a ello se suma una disputa de éxito o competencia interna de las direcciones vinculadas con la ejecución de proyectos productivos, en lugar de un trabajo coordinado y orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Otro factor influyente en la calidad del servicio público de la “DIGESA” es el ***inadecuado sistema de planificación institucional***, caracterizado por la desarticulación

entre la planificación institucional, nacional y territorial, además de una alta incidencia política con limitado criterio técnico en el proceso de planificación, lo que limita la posibilidad de ejecutar proyectos con verdadero potencial productivo.

El siguiente factor que incide en el problema identificado es el ***limitado manejo del Sistema de Gestión del Talento Humano***, en este sentido la Institución no cuenta con la descripción, análisis y valoración de puestos y cargos, razón por la cual la DIGESA, se ha visto en la necesidad de ir generando sus propios instrumentos, sin contar con los lineamientos específicos y formales desde el órgano ejecutivo provincial, lo que genera una informalidad en los procesos, mismos que se vuelven burocráticos e ineficientes al no contar con indicadores de gestión que midan resultados.

Así también el inadecuado manejo de este sistema genera una sobrevaloración de sueldos, que genera inconformidad en los servidores públicos, quienes se han limitado al ejercicio estricto de sus funciones, sin comprometerse en un 100% con el cumplimiento de los objetivos institucionales y demostrando resistencia al cambio frente a las nuevas competencias que asume la Institución.

El último factor identificado como causa del problema es la ***carencia de una oficina de atención al ciudadano***, que permita receptor información sobre quejas, así también sugerencias de los usuarios del servicio público y proporcionar de manera oportuna la información básica de los procesos y formatos de las diferentes direcciones del Gobierno Provincial de Cotopaxi, entre ellas la DIGESA, a fin de orientar al usuario de manera rápida y óptima sobre los diferentes trámites institucionales y garantizar la toma de correctivos para la calidad del servicio público, orientados a las verdaderas expectativas y necesidades de los usuarios.

La importancia de esta oficina de atención al ciudadano radica en garantizar el cumplimiento efectivo del derecho del usuario a acceder a bienes y servicios públicos y

privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.².

Una vez analizadas las causas, se describen a continuación los principales efectos que está ocasionando este problema.

La deficiente calidad del servicio público de la DIGESA está ocasionando una reacción desfavorable en los usuarios del servicio público, quienes **han perdido la credibilidad en la Institución** y prefieren gestionar proyectos en otras instituciones del Estado y en Organizaciones No Gubernamentales (ONG), al mismo tiempo que la serie de denuncias de la colectividad ha puesto en alerta a varias entidades de la Función de Transparencia y Control Social, quienes a través de las respectivas instancias de control y participación ciudadana realizan auditorías y veedurías ciudadanas a la gestión institucional.

Otro factor que surge como consecuencia de la deficiente calidad del servicio público es el **bajo nivel de impacto socio económico de los proyectos productivos ejecutados**, puesto que en algunos casos se implementan proyectos en zonas que no poseen vocación agropecuaria, turística y/o organizativa según el tipo del proyecto, además existe un bajo nivel de seguimiento, monitoreo y evaluación de los proyectos, lo que no garantiza la sostenibilidad de éxito del proyecto en el tiempo.

En este mismo sentido, el problema de calidad en el servicio público ha generado un **incremento de la demanda insatisfecha de clientes internos y externos**, en lo que respecta a los clientes internos la deficiencia en la calidad del servicio público generaliza una baja productividad del funcionario, lo que sin duda alguna preocupa a los servidores públicos, ya que existe una responsabilidad compartida para alcanzar los resultados planteados por la Dirección, lo que pone en riesgo su estabilidad laboral y la posibilidad de acceder a la remuneración variable por eficiencia que contempla la Ley Orgánica de Servicio Público. Así también en lo que respecta a los clientes externos

² Art. 66 numeral 25 de la Constitución de la República del Ecuador.

estos demandan de la DIGESA y de la Institución en general la prestación de servicios de calidad, tanto en bienes como en servicios, ya que hasta el momento son pocos los proyectos productivos que en realidad se han convertido en una alternativa de vida para la población cotopaxense.

Finalmente un efecto de la problemática identificada es también el ***bajo nivel de intervención territorial de proyectos productivos***, esto teniendo en consideración que la carencia de un modelo de gestión con procesos e indicadores definidos, incrementa el tiempo de implementación de los proyectos, ya que no se miden los procesos y en la mayoría de los casos se requiere de la voluntad de las otras direcciones vinculadas con la competencia de fomento productivo para que se agilicen los procesos, lo que retrasa la ejecución de los proyectos en el período fiscal planificado.

El hecho de no cumplir con las actividades previstas en la planificación anual reduce el esfuerzo fiscal de la Institución, aspecto que incide directamente en una disminución del porcentaje de asignación presupuestaria para el año siguiente, reduciendo así la posibilidad de ampliar la cobertura de la obra pública provincial y poder dar respuesta a las diversas demandas de la población cotopaxense.

1.2.3 Prognosis

En caso de mantenerse el problema identificado en la Dirección de Gestión Económica, Social, Agropecuaria “DIGESA” del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi, la Institución se estaría exponiendo a situaciones críticas como las siguientes:

- Al no contar la DIGESA con un eficiente modelo de gestión basado en procesos y con orientación al cliente, difícilmente estará en capacidad de adoptar el modelo de Gestión por resultados que se reconoce en el Plan Estratégico Institucional, lo que limitaría su capacidad administrativa para ofrecer un servicio público de calidad, reflejado en productos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la población.

- En caso de que la Institución con sus dependencias, entre ellas la DIGESA, siga conservando su actual modelo de gestión, basado en un débil sistema de planificación y con limitado nivel de coordinación entre departamentos, no estará en capacidad de ejecutar proyectos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la población cotopaxense, es decir, se seguirá implementando proyectos con un bajo nivel de impacto social y que no contribuyen al cumplimiento de los objetivos planteados en el Plan Nacional de Desarrollo, Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Provincial y demás planes institucionales.
- Al no mejorar el sistema de gestión actual seguirá existiendo un superávit presupuestario al finalizar el ejercicio fiscal, como sucede en la actualidad, el problema radica en que al término del año no se puede cumplir con los proyectos y actividades planificadas y se cuenta aún con recursos económicos, en otras palabras existe un bajo esfuerzo fiscal, lo que evidencia un bajo nivel de inversión pública en función a lo planificado.
- El bajo esfuerzo fiscal existente en la DIGESA podría ocasionar una reducción de asignación presupuestaria para años siguientes, lo que limitaría el nivel de cobertura de proyectos de fomento productivo a nivel provincial e incrementaría el porcentaje de usuarios insatisfechos.
- El hecho de que no se definan, reestructuren y documenten los procesos actuales de la DIGESA, limitaría la capacidad del talento humano para cumplir de manera eficiente con las metas planteadas, ya que al no existir procesos definidos, tampoco existen indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de objetivos y mejorar el nivel de desempeño, factores que podrían determinar inclusive la estabilidad laboral de los servidores públicos, en caso de no demostrar su capacidad administrativa y técnica para asumir las competencias provinciales.

Por lo anterior expuesto, en caso de que la DIGESA, siga operando bajo el modelo de gestión funcional sin definición formal de procesos implementado por la Institución

hasta la presente fecha, será realmente difícil ejecutar de manera eficiente la competencia de fomento productivo provincial y posicionar al Gobierno Autónomo Descentralizado de Cotopaxi como una entidad eficiente, capaz de afrontar y responder exitosamente a las necesidades insatisfechas de los habitantes de la Provincia, en donde la base del éxito institucional sea la calidad en el servicio público.

1.2.4 Formulación del Problema

¿Cómo incide la aplicación de un Modelo de Gestión por Procesos en la calidad del servicio público de la Dirección de Gestión Económica, Social, Agropecuaria DIGESA del Gobierno Provincial de Cotopaxi?

1.2.5 Interrogantes (subproblemas)

Frente al planteamiento del problema, surgen las siguientes interrogantes, mismas que permiten desglosar el problema en sus diferentes ámbitos y contribuir posteriormente al planteamiento de los objetivos de la presente investigación.

- ¿Qué modelo de gestión rige actualmente a la Dirección de Gestión Económica, Social, Agropecuaria “DIGESA” del Gobierno Provincial de Cotopaxi?
- ¿El actual modelo de gestión institucional de la Dirección de Gestión Económica, Social, Agropecuaria “DIGESA” satisface las necesidades y expectativas de los usuarios del servicio público?
- ¿Se prevé alguna alternativa de solución para mejorar la calidad del servicio público de la Dirección de Gestión Económica, Social, Agropecuaria “DIGESA”?

1.2.6 Delimitación del objeto de investigación

1.2.6.1 Delimitación conceptual

Área: Administrativa

Campo: Administración pública

Tópico: Gestión por procesos

1.2.6.2 Delimitación temporal

La presente investigación se llevará a cabo en el período comprendido entre junio a diciembre de 2011.

1.2.6.3 Delimitación espacial

La investigación se desarrollará en:

Provincia: Cotopaxi

Cantón: Latacunga

Institución pública: Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi

Departamento: Dirección de Gestión Económica, Social, Agropecuaria “DIGESA”

Dirección: Tarqui y Quito N.- 507.

1.3 Justificación

Se habla mucho de cambio en la administración pública del país, con mayor énfasis a partir del año 2008 con la nueva Constitución de la República, sin embargo, el cambio siempre ha existido como una transformación en los ámbitos económicos, tecnológicos, sociales, políticos, científicos, administrativos y sobre todo en función de la innovación permanente de las expectativas del ser humano.

Cabe reconocer que debido a la fuerte influencia del sistema funcional/ burocrático en la gestión pública, este proceso de cambio ha sido muy lento en comparación con los avances administrativos conseguidos en la empresa privada, en donde se considera que la gestión empresarial debe estar en función de las tendencias cambiantes del entorno y de los clientes tanto internos como externos.

Considerando el Art. 1 de la Constitución de la República del Ecuador, en donde se reconoce que el Ecuador se organiza en forma de República y se gobierna de manera descentralizada, surge la necesidad de innovación en el modelo de gestión de las instituciones que conforman los diferentes niveles de gobierno, sean estos del nivel nacional, regional, provincial, cantonal o parroquial, con orientación a procesos dinámicos basados en las necesidades y expectativas de los clientes.

En el Gobierno Provincial de Cotopaxi y sus dependencias, entre ellas la DIGESA, se requiere definir e innovar sus procesos para contar con una administración eficaz, eficiente y de calidad, caracterizada por la capacidad técnico-administrativa orientada al cumplimiento de las metas institucionales.

Resulta entonces de vital importancia proponer un Modelo de Gestión por Procesos (BPM) para la DIGESA, modelo tradicionalmente aplicado en el sector privado, pero de fácil y práctica adaptación a la administración pública, conocido también como *Business Process Management (BPM- Gestión de los procesos de negocio)*. Este modelo propuesto es un conjunto de herramientas para modelar, gestionar y optimizar los procesos de negocio de la organización, integrando personas, conocimientos y sistemas de negocio.

El modelo BPM contribuirá al pleno ejercicio de la competencia de fomento productivo provincial y de las competencias concurrentes de transferencia de tecnología, seguridad alimentaria y economía solidaria que maneja esta Dirección, a través de una gestión orientada a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés poblacional, en torno a las cuales se estructurarán los procesos.

Finalmente con la aplicación del Modelo de Gestión por Procesos se persigue cambiar la mentalidad del servidor público, rescatando sus valores y despertando en ellos una verdadera vocación de servicio, teniendo siempre en cuenta que, “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”.³

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Analizar la incidencia de un Modelo de Gestión por Procesos en la calidad del servicio público de la Dirección de Gestión Económica Social Agropecuaria “DIGESA” del Gobierno Provincial de Cotopaxi.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el modelo de gestión actual de la Institución en relación con la administración de sus procesos.
- Determinar la incidencia del actual modelo de gestión en la calidad de servicio público de la Dirección de Gestión Económica Social Agropecuaria “DIGESA”.
- Plantear un modelo de gestión para mejorar la calidad del servicio público de la Dirección de Gestión Económica Social Agropecuaria “DIGESA”.

³ Art. 227 Constitución de la República del Ecuador.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

Para el desarrollo de la investigación se tomó en cuenta trabajos similares, en donde se fundamenta la base conceptual del tema.

- Tesis de grado previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, Escuela Politécnica Superior del Ejército Sede Latacunga, Facultad de Ingeniería Comercial, autor: Pazmiño Carrera César Mauricio, Ecuador, 2006. “Diseño de un manual de procesos operativo y administrativo de calidad, mediante la aplicación de normas ISO 9000 en la empresa VIHALL”.

El objetivo de la tesis mencionada fue proponer un manual de calidad para implementar el sistema de calidad en los procesos productivos y administrativos de la empresa VIHALL.

Una vez concluida la investigación el autor llegó a las siguientes conclusiones:

- La calidad total de los procesos es por y para el cliente, por lo tanto, al establecer los estándares para la producción basándose en las necesidades de los clientes se deben respetar al máximo y agregar valor a cada uno de los pasos o actividades de los procesos.
 - El compromiso que se adquiere al implementar el Sistema de Gestión de la Calidad Total, convierte a todos los miembros de la organización en un solo grupo que persigue la satisfacción total del cliente.
 - Los certificados ISO 9000 no significan la eliminación total de las fallas en sus procesos internos, pero ofrece métodos y procedimientos eficaces y sistematizados para determinar las causas de los problemas, para luego corregirlos y evitar que se repitan nuevamente.
- Tesis de grado previo a la obtención del título de Ingeniero Industrial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial, autor: Carrillo Manuel Ignacio, Lima-Perú, 2003. “Modelo de un Sistema de Gestión por Procesos en entidades del Estado”.

El objetivo de la investigación citada fue diseñar e implementar un Sistema de Gestión por Procesos en las entidades del sector salud, caracterizado por la innovación, creatividad y talento humano de excelencia, factores orientados a la calidad del servicio público.

Una vez concluida la investigación el autor llegó a las siguientes conclusiones:

- En las instituciones públicas existen diversos aspectos de la gestión técnica y administrativa que requieren ser mejorados e innovados para obtener mayores niveles de eficacia y eficiencia.

- El conjunto de mejoras en la gestión de procesos y el empleo de tecnologías de última generación, forman parte de un proceso de fortalecimiento de la cultura y la gestión de calidad de las entidades públicas.
- El primer paso para iniciar la optimización de procesos es describir cada uno de los procesos críticos y diagramarlos, para determinar y optimizar las actividades que lo componen, las entidades que intervienen directamente, mostrar los tiempos promedio de ejecución de tareas, sus responsables, sus entradas y productos resultantes, para posteriormente elaborar el mapeo de procesos propuestos en función de la satisfacción de las necesidades del usuario.
- Ponencias del Congreso de calidad y mejores prácticas en la administración pública, Municipio de La Rioja, autor: Serrano Manuel, Madrid-España, 2005. “Modelos de gestión pública en el Municipio de La Rioja - Madrid”.

El objetivo del mencionado Congreso de calidad hace referencia al conocimiento de las experiencias exitosas en la aplicación de diferentes modelos de gestión en los estamentos públicos del Municipio de La Rioja de Madrid-España.

Una vez finalizado el Congreso de calidad del Municipio de La Rioja, el autor presentó las siguientes conclusiones:

- La satisfacción de los ciudadanos y su valoración positiva de los servicios públicos constituye nuestro centro de atención. Para su contraste es necesario establecer sistemas de medición.
- El compromiso y la implicación de los responsables políticos y los niveles directivos de la administración son un factor de éxito esencial para la aplicación del modelo de gestión por procesos.

- Todos los sistemas de calidad son útiles para mejorar los servicios a los ciudadanos, evolucionando desde administraciones rígidas a administraciones con capacidad de adaptación a las necesidades públicas.

2.2 Fundamentación filosófica

Para llegar a la solución de un problema todos poseemos paradigmas, los que nos permiten comprender y explicar ciertos aspectos de la realidad.

En el desarrollo de la investigación propuesta se utilizó los principios del ***Paradigma Crítico Propositivo***, considerando que:

- El problema identificado en la Dirección de Gestión Económica, Social, Agropecuaria “DIGESA” del Gobierno Autónomo Descentralizado de Cotopaxi se encuentra en constante cambio y evolución, en concordancia con la aplicación del marco legal vigente y el proceso de transferencia de competencias, que amerita el mejoramiento continuo institucional orientado a la gestión por resultados.
- Se aplicó el conocimiento disponible para comprender el problema, el punto de partida fue la información otorgada por los servidores públicos de la Institución y los diferentes usuarios del servicio público de la DIGESA, así también de la información obtenida en libros, revistas, publicaciones e internet con respecto al tema.
- Para dar solución al problema fue necesario la interacción permanente del investigador con la institución pública objeto de estudio, utilizando un énfasis cualitativo, ya que se fueron describiendo las cualidades o características del problema con la finalidad de llegar a la solución más precisa, que permita alcanzar los objetivos planteados en la presente investigación.

2.3 Fundamentación legal

Esta investigación se fundamenta en el marco legal vigente del Ecuador, mismo que identifica la responsabilidad de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de nivel provincial en sus diferentes ámbitos como son: ejercicio de competencias, sistema de planificación y finanzas públicas, gestión del talento humano, transparencia y control social, calidad del servicio público y demás temas relacionados con el ámbito de acción de la gestión pública.

Se describe entonces el marco legal referencial que sustenta la presente investigación.

- Constitución de la República del Ecuador
- Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización.
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.
- Ley Orgánica de Servicio Público y su Reglamento.
- Ley Orgánica de Empresas Públicas.
- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Ley Orgánica de Participación Ciudadana.
- Ley de Defensa del Consumidor.
- Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir 2009-2013.
- Plan de Desarrollo de la Provincia de Cotopaxi (2000).
- Plan Estratégico Institucional del Gobierno Provincial de Cotopaxi (2006).
- Plan Estratégico Agropecuario de Cotopaxi (2008).
- Acuerdo Ministerial 447 *Ministerio de Economía y Finanzas.*
- Acuerdo Ministerial 2010-00086-A. *Ministerio de Relaciones Laborales. Norma de Atención al Usuario.*
- Acuerdo N° 039-CG *Normas de Control Interno para entidades del sector público.*
- Resolución N° SENRES-PROC 046 (2006). *Norma Técnica Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Institucional por procesos.*
- Ordenanzas y reglamentos del Gobierno Provincial de Cotopaxi.

2.4 Fundamentación social

Adoptando la definición de Jhon W. Newstrom en su libro “*Comportamiento humano en el trabajo*”, se considera que “Toda empresa tiene una influencia rigurosa sobre el sistema social y que ésta influencia debe ser adecuadamente considerada y equilibrada en todas las acciones organizacionales”.⁴

En este contexto se determina responsabilidad social tanto en las empresas privadas como públicas, así los Gobiernos Autónomos Descentralizados dentro del marco legal vigente, tienen por misión brindar servicios óptimos a los usuarios en los diferentes ejes de desarrollo, para garantizar los derechos de la ciudadanía y hacer efectivo el buen vivir⁵, lo que demuestra la vinculación de los GADs en sus diferentes niveles con la ciudadanía como una responsabilidad social orientada a mejorar su calidad de vida.

En tal virtud la presente investigación tiene una fundamentación social de gran importancia, puesto que con la aplicación del modelo de gestión por procesos que se propone se contribuirá a la generación de productos y servicios de calidad que generen impactos positivos en la sociedad.

2.5 Fundamentación axiológica

Un factor transversal a todo modelo de gestión son los valores, los cuales son el hilo conductor de los diferentes procesos institucionales alineados a las necesidades y expectativas del cliente.

Según lo define Juan Villacís en su libro “*Administración por procesos y valores*”, en la mayoría de las empresas sean estas públicas o privadas no se conjugan los valores en

⁴ Newstrom Jhon W. “*Comportamiento humano en el trabajo*”, (2007, p.80)

⁵ Referencia Art. 3 de la Constitución de la República.

cada una de las actividades de la empresa, cuando se debe considerar a los valores como la columna vertebral de un sistema de gestión.⁶.

Esta definición no está muy alejada de la realidad que afronta el sector público en nuestro país, así en el caso de la DIGESA, se propone la aplicación de un modelo de gestión por procesos cuyo eje transversal sean los valores, que constituyen las convicciones profundas de los servidores públicos, lo que orientará su conducta hacia la calidad en el servicio, caracterizado por un alto nivel de transparencia en la gestión pública.

⁶ Villacis Juan, *Administración por procesos y valores*, (2007, p. 17).

2.6 Categorías fundamentales

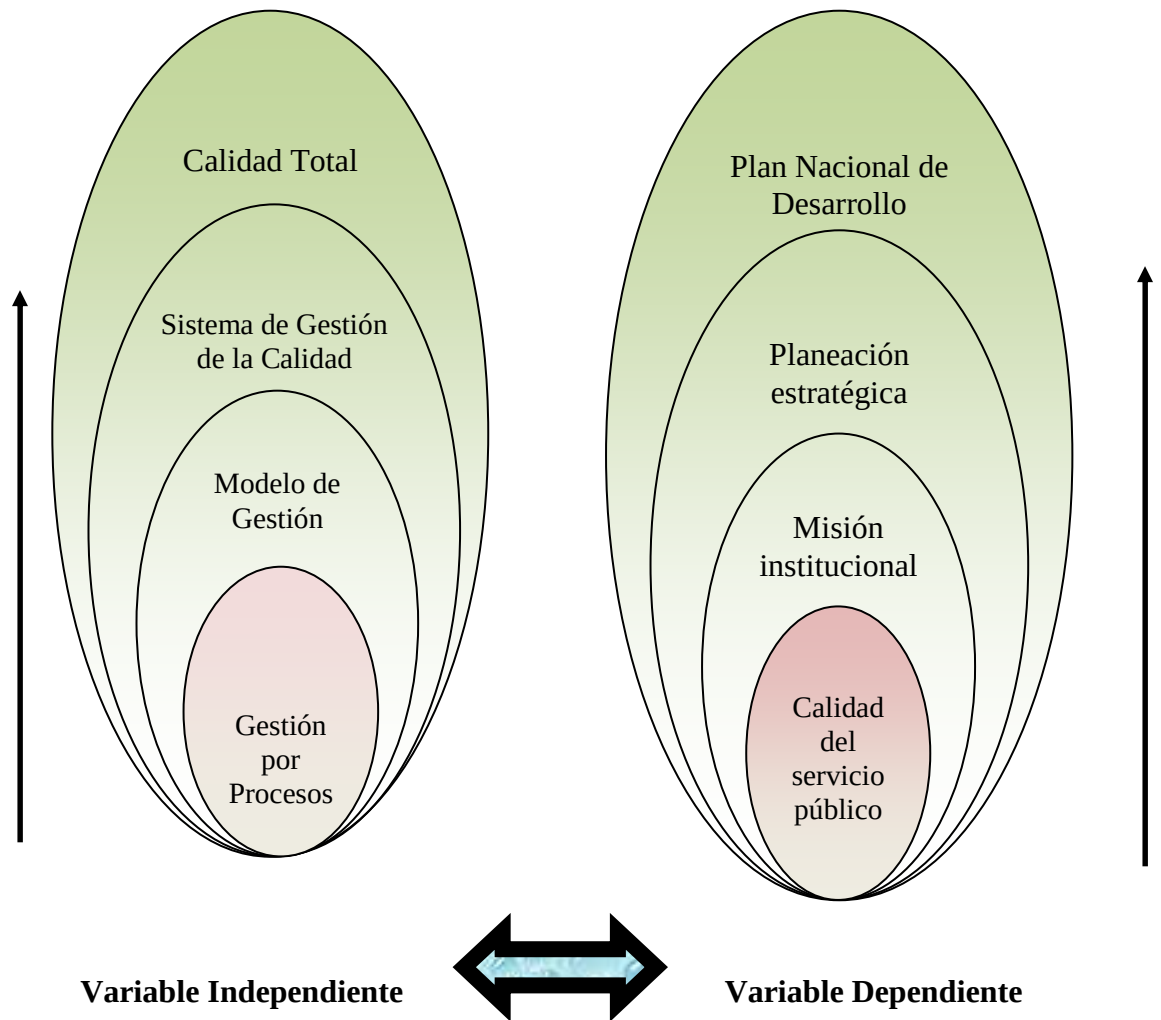


Gráfico N° 2: Red de inclusiones

Fuente. Investigación

Elaborado por: Campaña S.

2.6.1 Constelación de ideas conceptuales de la variable independiente

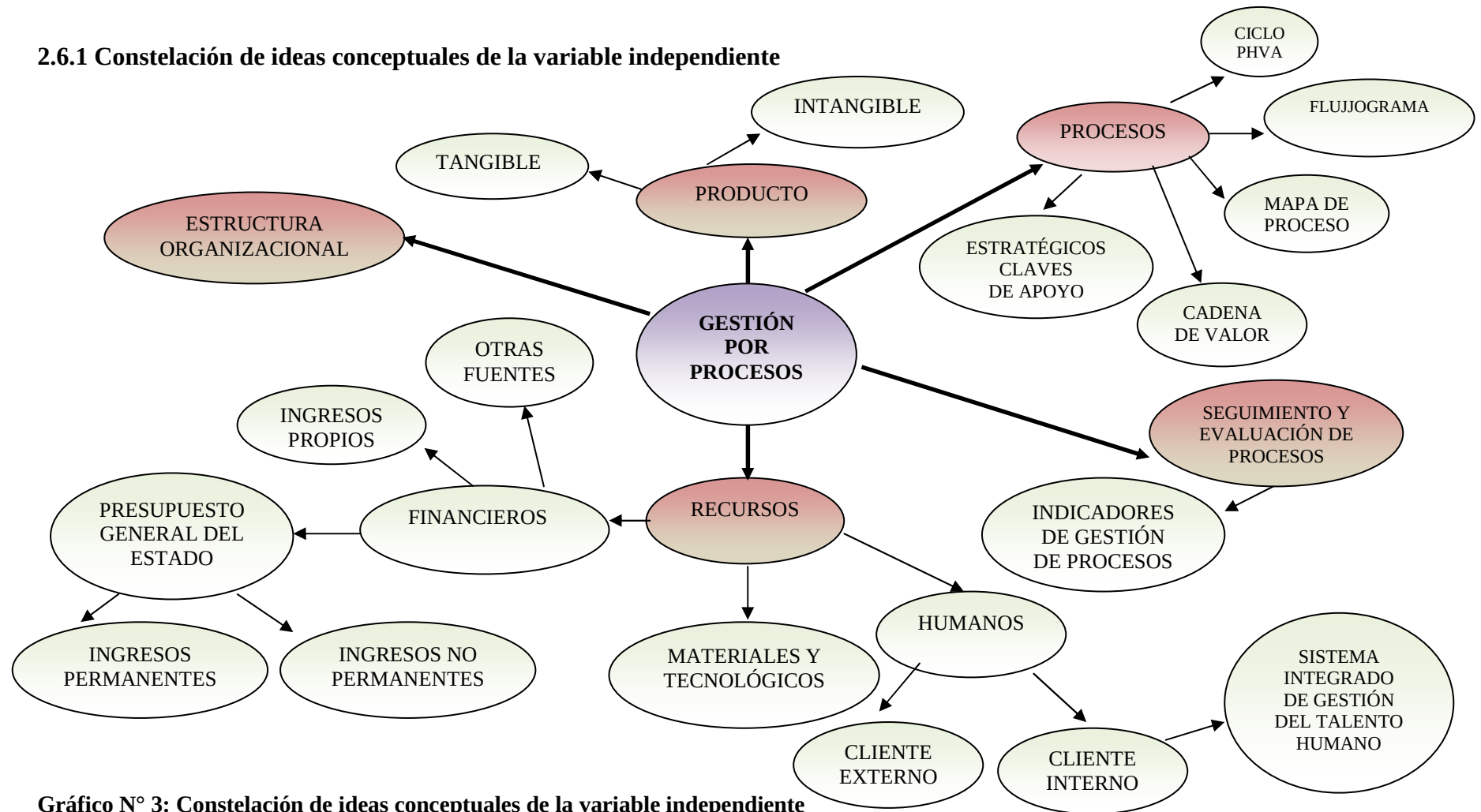


Gráfico N° 3: Constelación de ideas conceptuales de la variable independiente

Fuente: Investigación

Elaborado por: Campaña S.

2.6.2 Constelación de ideas conceptuales de la variable dependiente

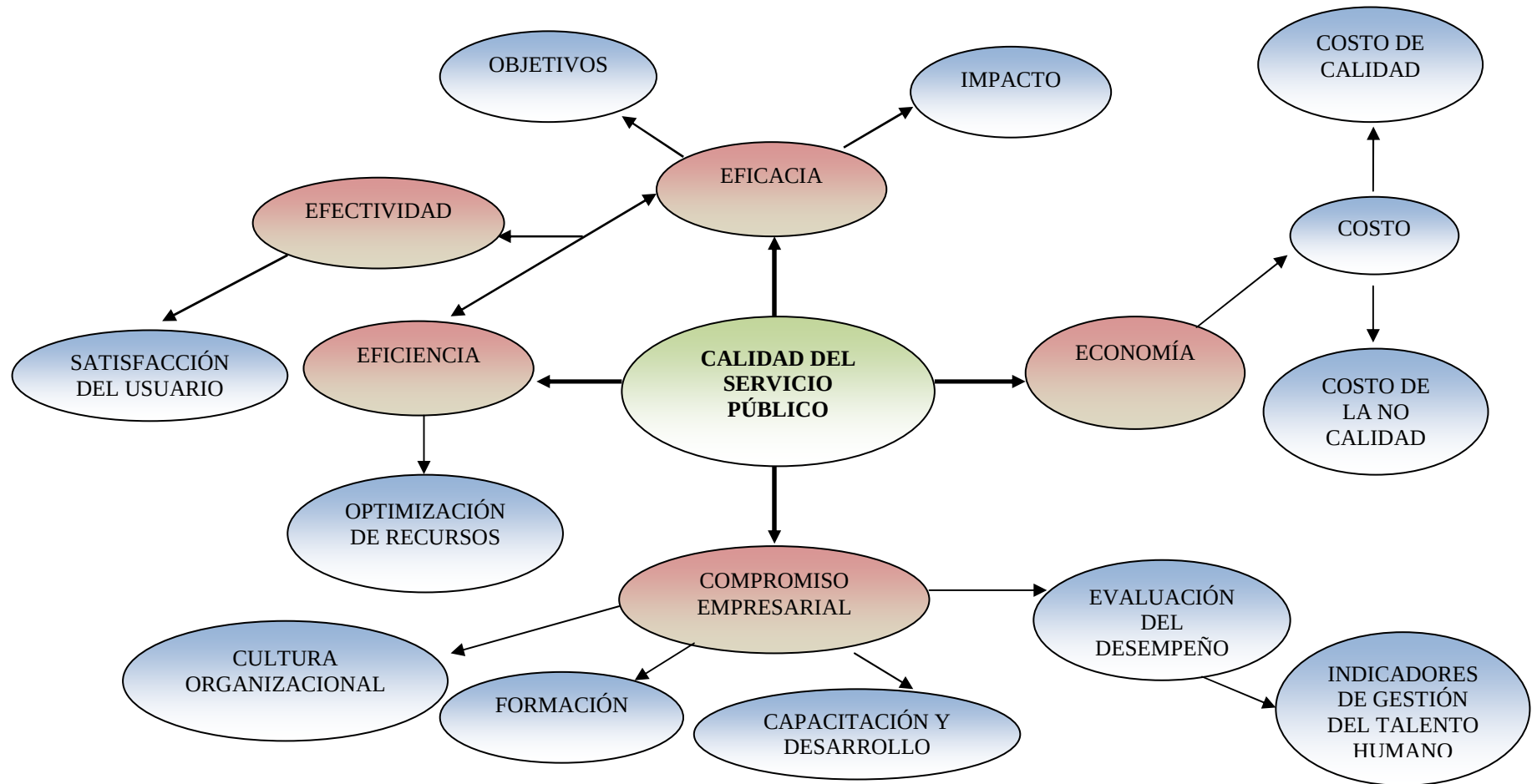


Gráfico N° 4: Constelación de ideas conceptuales de la variable dependiente

Fuente: Investigación

Elaborado por: Campaña S.

2.6.3 Desarrollo de contenidos de la variable independiente y su constelación de ideas conceptuales.

2.6.3.1 Calidad Total

“La calidad total es una filosofía que hace hincapié en tres principios para alcanzar altos niveles de desempeño y calidad de los procesos. Estos principios se relacionan con: satisfacción del cliente, participación de los empleados y el mejoramiento continuo del desempeño”. *Krajewski, L (2008, p. 208).*

“La calidad total es una filosofía y un modo de gestión integrador. Implica un profundo cambio cultural, que posibilita la participación y el compromiso de todos, así como la implementación de sistemas de gestión distintos en los que el centro es el cliente”. *Talavera, C. (1999, p. 17).*

La calidad total es una filosofía gerencial que busca el mejoramiento continuo de los procesos de trabajo, mediante la identificación, eliminación y prevención del desperdicio, filosofía de fácil adopción en el sector público, tras la aplicación de un adecuado modelo de gestión.

2.6.3.2 Sistema de gestión de la calidad

“El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos ilustra los vínculos entre los procesos, en donde los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de sí la organización ha cumplido sus requisitos”. *Norma Europea ISO 9001-2000, (numeral 0.2).*

“El sistema de gestión de la calidad del servicio, está integrado por cuatro elementos claves: gestión estratégica, las personas (talento humano), los recursos (técnicos, materiales y logísticos) y la estructura del sistema”. Riveros, P. (2007, p. 35,36).

2.6.3.2.1 Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001-2000.

“Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.”. Norma Europea ISO 9001-2000 (numeral 0.2).

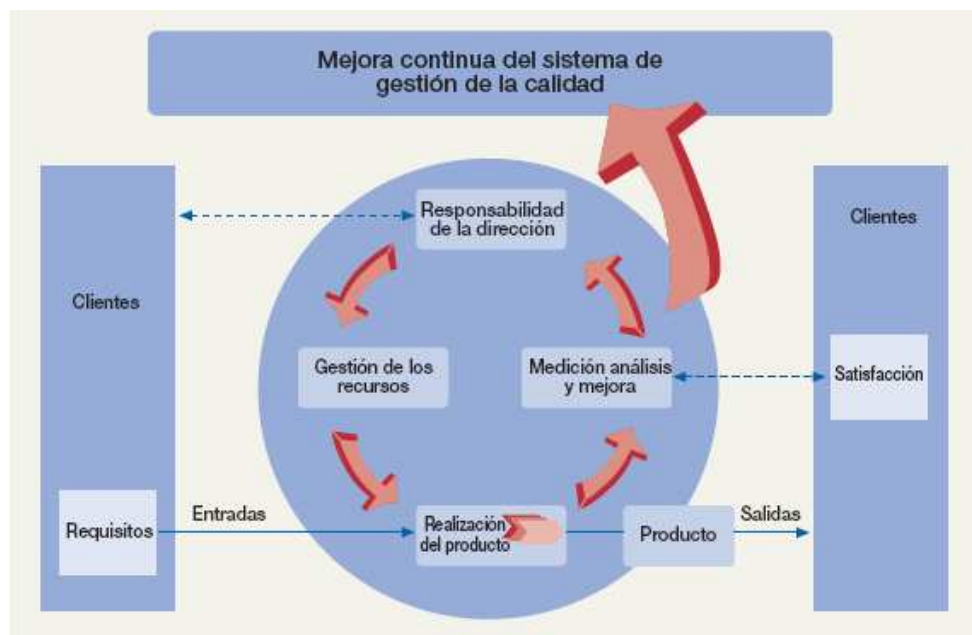


Gráfico N° 5: Sistema de Gestión de la Calidad-Norma ISO 9001-2000

Fuente: Riveros, P (2007, p. 36)

Elaborado por: Campaña, S.

2.6.3.3 Modelo de gestión

“Es una herramienta que a través de la aplicación de una metodología específica permite a las organizaciones gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los objetivos.

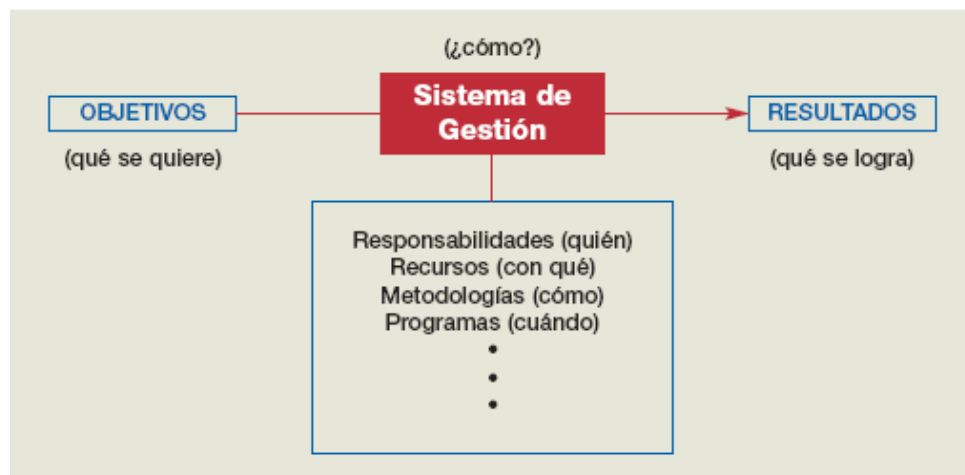


Gráfico N° 6: Representación de un modelo de gestión

Fuente: Riveros, P (2007, p. 36)

Elaborado por: Campaña, S.

“Para la elaboración del modelo de gestión, los Gobiernos Autónomos Descentralizados deberán precisar, por lo menos, los datos específicos de los programas y proyectos, cronogramas estimados y presupuestos, instancias responsables de la ejecución, sistema de monitoreo, evaluación y retroalimentación que faciliten la rendición de cuentas y el control social”. *Registro oficial N° 306- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2010, Art. 42, literal c).*

Existen diversos modelos de gestión para alcanzar la calidad en las empresas, la mayoría de ellas se han diseñado y aplicado en las empresas privadas, pero en la actualidad presentan una tendencia exitosa en su aplicación en empresas públicas, entre estos modelos se registra la gestión por procesos, por objetivos, por cliente y otras que se han creado en función del accionar propio de cada empresa o negocio.

2.6.3.3.1 Modelo de gestión burocrático

“La burocracia como forma organizativa, está caracterizada por una serie de principios tales como, la jerarquía de la autoridad, la especialización jerárquica del trabajo, la definición de áreas de competencias específicas, así como la existencia de normas concretas que determinan la existencia de conductas predecibles. En definitiva, se trata

de un modelo rígido que corresponde a un Estado con una bien delimitada frontera entre lo público y lo privado”. *Talavera, C. (1999, p. 34).*

“Según el concepto popular actual la burocracia, se entiende como una organización en donde el papeleo se multiplica y se incrementa, impidiendo soluciones rápidas o eficientes. El término también se emplea con el sentido de apego de los empleados a los reglamentos y rutinas, causando ineficiencia a la organización”. *Chiavenato, I (2007, p. 225).*

El modelo burocrático es uno de los modelos más cuestionado por los usuarios, puesto que se lo relaciona directamente con un servicio ineficiente desarticulado de las verdaderas necesidades del usuario, esta es la realidad que las instituciones públicas deben cambiar, a través de la implementación de un modelo de gestión dinámico, orientado a resultados concretos enmarcados en la planificación nacional.

2.6.3.4 Gestión por procesos

“La gestión por procesos implica identificar los procesos que se requieren para realizar la entrega del servicio. Se debe determinar lo que se pretende lograr con cada uno de ellos, es decir su propósito y que tenga objetivos medibles, alineados con los objetivos estratégicos de la organización y con los de la calidad, estos últimos a la vez estarán alineados con las directrices de la política de la calidad”. *Riveros, P (2007, p. 21).*

“ La gestión por procesos, también llamada administración por operaciones, se refiere al diseño, dirección y control sistemáticos de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos, para los clientes internos y externos. En términos generales, la administración de operaciones está presente en todos los departamentos de una empresa, porque en ellos se lleva a cabo muchos procesos”. *Krajewski, L. (2008, p. 4).*

La gestión por procesos rescata la importancia de planificar en función de las necesidades y expectativas de los clientes, asignando responsables para el cumplimiento de los objetivos de cada proceso, para lo cual se cuenta con un sistema de evaluación y medición del desempeño que permite tomar correctivos necesarios, e implementar sistemas de mejoramiento continuo, en donde los ejes transversales son el liderazgo y los valores.

2.6.3.4.1 Estructura organizacional

“La estructura organizacional es un sistema de sistemas, cada proceso es un sistema de funciones y las funciones o actividades se han agrupado por departamento o áreas funcionales”. *Rojas, J (2007, p. 8).*

“Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará las tareas y quién será responsable de qué resultados, para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales”. *Koontz, H (1999, p. 246).*

“Una organización es un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos a cuyas prescripciones y normas de conducta deben someterse todos sus miembros. El principio básico de esta forma de concebir la organización, afirma que dentro de límites tolerables sus miembros se comportarán racionalmente, es decir, de acuerdo con las normas lógicas de conducta prescritas para cada uno de ellos”. *Chiavenato, I (2077, p. 160).*

Dentro del modelo de gestión por procesos la estructura organizacional es de vital importancia, puesto que de su correcta estructuración depende la eficiencia y eficacia de los diferentes procesos, razón por la cual en caso de ser necesario se deberá modificar esta estructura en función de la optimización de procesos que permitan satisfacer las necesidades de los usuarios del servicio público.

2.6.3.4.1.1 Organigrama

“El organigrama es el resultado de la creación de la estructura de una organización la cual hay que representar. Estos muestran los niveles jerárquicos existentes en una empresa u organización”. <http://www.monografias.com>

“El organigrama es una diagramación que formaliza la estructura de una empresa, conjugando los diferentes factores que inciden en la misma, las áreas de responsabilidad, los niveles jerárquicos y las dependencias funcionales”. *Enciclopedia Océano MYPES. (2001, p. 918).*

“La descripción gráfica de la organización vertical es el organigrama. En el organigrama cada casilla representa departamentos y jerarquías dentro de la organización”. *Instituto Andaluz de Tecnología. (2002, p.9).*

La estructura organizacional de toda entidad se refleja en su organigrama, mismo que está en función del modelo de gestión que la Institución disponga y de la visión con que la Institución desee alcanzar sus objetivos, así en el caso de los GAD'S, el organigrama debe reflejar las dependencias encargadas del cumplimiento efectivo de las competencias exclusivas y concurrentes según sus respectivos niveles de gobierno.

2.6.3.4.1.2 Diferencia entre gestión funcional y gestión por procesos

“Las organizaciones están estructuradas a menudo como una jerarquía de unidades funcionales. En donde sus procesos se gestionan verticalmente, con la responsabilidad por los resultados obtenidos dividida entre unidades funcionales. La Gestión por procesos introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización y con un enfoque centrado en la satisfacción del cliente o usuario. Se identifican factores diferenciados entre la gestión funcional y la gestión por procesos, representados en el siguiente cuadro”.

Cuadro N° 1: Diferencias entre la gestión funcional y la gestión por procesos

GESTIÓN FUNCIONAL	GESTIÓN POR PROCESOS
Organización por departamentos o áreas.	Organización orientada a los procesos
Los departamentos condicionan la ejecución de las actividades.	Los procesos de valor añadido condicionan la ejecución de actividades.
Autoridad basada en jefes departamentales	Autoridad basada en los responsables del proceso
Principios de jerarquía y control	Principio de autonomía y de autocontrol
Orientación interna de las actividades hacia el jefe o departamento	Orientación interna hacia el cliente interno o externo.
Principios de burocracia, formalismo y centralización en la toma de decisiones	Principios de eficiencia, flexibilidad y descentralización en la toma de decisiones
Ejercicio del mando por control basado en la vigilancia	Ejercicio del mando por excepción basado en el apoyo o la supervisión
Principio de eficiencia: ser más productivo	Principio de eficacia: ser más competitivo
Como hacer lo que venimos haciendo	Para quien hacemos y que debemos hacer
Las mejoras tienen un ámbito limitado: el departamento	Las mejoras tienen un ámbito transfuncional y generalizado: el proceso

Fuente: Girón, A, (2008, p. 41).
Elaborado por: Campaña S.

2.6.3.4.2 Recursos

“Los recursos son elementos utilizados en el proceso productivo en una empresa”.
Palao, J. (2009, p.22).

“La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y
- b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos”.

Norma Europea ISO 9001-200 (2000, numeral 6.1).

Los recursos son el factor predominante en la razón de ser de toda empresa, en igual similitud en el sector público, en donde el conjunto de diversos recursos entre ellos: económicos, materiales, financieros, tecnológicos, permiten ejecutar de manera eficiente y eficaz la obra pública en beneficio de la colectividad.

2.6.3.4.2.1 Recursos financieros

“Carácter público de los recursos.- Los recursos económicos transferidos, generados y recaudados por los gobiernos autónomos descentralizados son recursos públicos. Los gobiernos autónomos descentralizados que reciban o transfieran bienes o recursos públicos tendrán la obligación de aplicar los procedimientos que permitan la transparencia, acceso a la información, rendición de cuentas y control público sobre la utilización de los recursos”. *Registro oficial N°. SP 303- COOTAD. (2010, Art. 165)*

“Son recursos financieros de los gobiernos autónomos descentralizados los siguientes:

- a) Ingresos propios de la gestión;
- b) Transferencias del presupuesto general del Estado;
- c) Otro tipo de transferencias, legados y donaciones;
- d) Participación en las rentas de la explotación o industrialización de recursos naturales no renovables; y,
- e) Recursos provenientes de financiamiento”. *Registro oficial N°. SP 303- COOTAD. (2010, Art. 171).*

“Los gobiernos autónomos descentralizados participarán del veintiuno por ciento (21%) de ingresos permanentes y del diez por ciento (10%) de los no permanentes del presupuesto general del Estado. En los Gobiernos Autónomos Descentralizados la capacidad de gestión para la ejecución de obra pública, está en función directa de los recursos financieros, mismos que deben ser administrados de manera eficiente y en función de una planificación de las potencialidades de los territorios...”. *Registro oficial N°. SP 303- COOTAD. (2010, Art. 192).*

2.6.3.4.2.1.1 Ingresos propios

“Los gobiernos autónomos descentralizados regional, provincial, metropolitano y municipal son beneficiarios de ingresos generados por la gestión propia, y su clasificación estará sujeta a la definición de la ley que regule las finanzas públicas.

Son ingresos propios los que provienen de impuestos, tasas y contribuciones especiales de mejoras generales o específicas; los de venta de bienes y servicios; los de renta de inversiones y multas; los de venta de activos no financieros y recuperación de inversiones; los de rifas, sorteos, entre otros ingresos”. *Registro oficial N°. SP 303-COOTAD. (2010, Art. 172).*

2.6.3.4.2.1.2 Presupuesto General del Estado

“El Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, e incluye todos los ingresos y egresos del sector público, con excepción de los pertenecientes a la seguridad social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados”. *Registro Oficial N° 449- Constitución de la República. (1998, Art. 292).*

“Transferencias del presupuesto general del Estado.- Comprende las asignaciones que les corresponde a los gobiernos autónomos descentralizados del presupuesto general del Estado correspondientes a ingresos permanentes y no permanentes; los que provengan por el costeo de las competencias a ser transferidas; y, los transferidos de los presupuestos de otras entidades de derecho público, de acuerdo a la Constitución y a la ley”. *Registro oficial N°. SP 303- COOTAD. (2010, Art. 173).*

Los montos que les corresponde a los Gobiernos Autónomos Descentralizados de los niveles provinciales, cantones y parroquiales no forman parte del Presupuesto General de Estado, puesto que estos constituyen rubros específicos para la ejecución de obra pública en los diferentes niveles de gobierno, en tanto que el Presupuesto General del Estado permite ejecutar las competencias de nivel nacional.

2.6.3.4.2.1.2.1 Ingresos permanentes

“Son los ingresos de recursos públicos que el Estado a través de sus entidades, instituciones y organismos públicos reciben de manera continua, periódica y previsible. La generación de ingresos permanentes no ocasiona la disminución de la riqueza nacional. Por ello, los ingresos permanentes no pueden provenir de la enajenación, degradación o venta de activos públicos de ningún tipo o del endeudamiento público”. *Registro oficial N°.2SP 306. Código de Planificación y Finanzas Públicas. (2010, Art. 78).*

2.6.3.4.2.1.2.2 Ingresos no permanentes

“Son los ingresos de recursos públicos que el Estado a través de sus entidades, instituciones y organismos, reciben de manera temporal, por una situación específica, excepcional o extraordinaria. La generación de ingresos no-permanentes puede ocasionar disminución de la riqueza nacional. Por ello, los ingresos no permanentes pueden provenir, entre otros, de la venta de activos públicos o del endeudamiento público”. *Registro oficial N°.2SP 306. Código de Planificación y Finanzas Públicas. (2010, Art. 78).*

2.6.3.4.2.1.3 Otras fuentes

“Para los Gobiernos Autónomos Descentralizados se determinan además las siguientes fuentes de financiamiento: ingresos por otras transferencias, legados y donaciones, participación en las rentas de la explotación o industrialización de recursos naturales no renovables, recursos provenientes de financiamiento”. *Registro oficial N°. SP 303-COOTAD. (2010, Art. 174).*

2.6.3.4.2 Recursos materiales y tecnológicos

“La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a) edificios, espacio de trabajo y servicios asociados,
- b) equipos para los procesos, (tanto hardware como software) y
- c) servicios de apoyo tales (como transporte o comunicación)”. *Norma Europea ISO 9001-200 (2000, numeral 6.3).*

“La tecnología es una razón adicional por la cual el rediseño de los procesos de la empresa está demostrando ser tan popular. El rápido ritmo del avance tecnológico ofrece oportunidades para llevar a cabo el trabajo en formas nuevas e innovadoras”. *Peppard. J. y Rowland. (1996, p. 35)*

“Los gobiernos autónomos descentralizados propiciarán el uso masivo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) por parte de los titulares de derechos y los agentes productivos, de la educación, la cultura, la salud y las actividades de desarrollo social, incrementando la eficacia y la eficiencia individual y colectiva del quehacer humano”. *Registro oficial N°. SP 303- COOTAD. (2010, Art. 362).*

Si bien el recurso más importante e insustituible en las instituciones es el recurso humano, no es menos cierto que para ofrecer un servicio de calidad al usuario, es necesario contar con los recursos materiales y tecnológicos suficientes, que contribuyan a un óptimo desarrollo de los diferentes procesos que conllevan a la obtención del producto o servicio final.

2.6.3.4.2.3 Recursos humanos

“Constituye el conjunto de personas que interactúan en los diferentes procesos de una organización, conocido también como cliente”. *Grupo Océano. (2001, p. 921).*

“Un cliente es cualquier persona que recibe el producto o proceso o es afectado por él. Los clientes pueden ser externos o internos”. *Juran, J. (1990, p. 16).*

“Cliente es quien recibe el producto. Pague directamente por el mismo, o no. Tenga capacidad de elección, o no. Sea miembro de la propia organización, o no.” *Talavera, C. (1999, p. 13)*

2.6.3.4.2.3.1 Cliente interno

“Son afectados por el producto y también son miembros de la empresa que lo produce. A menudo se les llama clientes a pesar del hecho de que no lo son en el sentido que da al diccionario; esto es, no son compradores”. *Juran, J. (1990, p.16).*

“Pueden ser empleados o proceso que dependen de los insumos de otros empleados o procesos para realizar su trabajo. El proceso de producción es un cliente interno del proceso de diseño”. *Krajewski, L. (2008, p.7).*

En las instituciones públicas el cliente interno es identificado como servidor público, quien es el encargado de ejercer sus funciones con diligencia, gestionando los procesos en función de las necesidades de los usuarios.

2.6.3.4.2.3.1.1 Servidor público

“Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público”. *Registro oficial N.- 449-Constitución de la República (2008, Art. 229).*

2.6.3.4.2.3.1.2 Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano

“Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley”. *Registro oficial N°. 2SP 294- Ley Orgánica de Servicio Público (2010, Art. 53).*

En toda institución el factor relevante de desarrollo empresarial lo constituye el talento humano, ya que son las personas las que ejecutan los procesos, les agregan valor y pueden ofrecer un producto y/o servicio de calidad, por ello la importancia, en el caso del Gobierno Provincial de Cotopaxi de la aplicación del Sistema de Gestión del Talento Humano.

2.6.3.4.2.3.2 Cliente externo

“Son afectados por el producto pero no son miembros de la empresa que lo produce. Los clientes externos incluyen clientes que compran el producto, organismos reguladores gubernamentales y el público (que puede ser afectado por productos inseguros o que causan daño al medio ambiente)”. *Juran, J. (1990, p. 16).*

“Pueden ser usuarios finales o intermedios, que compran los productos o recursos terminados de la empresa”. *Krajewski, L. (2008, p.7).*

“El cliente externo ha sido incluido como componente fundamental del sistema empresa, aunque en realidad se encuentra físicamente fuera de ella. Más bien su presencia dentro del sistema como elemento constitutivo del mismo se da a través de sus necesidades y expectativas, las cuales definen las características de los productos (bienes o servicios) que la organización producirá para él”. *Beltrán, J (2005, p. 21).*

Los clientes externos de los GAD'S de nivel provincial lo constituyen los diferentes habitantes de la Provincia, quienes demandan servicios públicos de calidad, además las diversas instituciones públicas y privadas del país y fuera de él, que desde diversas instancias requieren coordinar actividades en beneficio de la colectividad, así también el conjunto de proveedores que prestan sus servicios a la institución.

2.6.3.4.3 Procesos

“Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o toma de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia al valor añadido aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso. *Roure, J (1997. p.18).*

“Un proceso es una serie de actividades relacionadas entre sí, que convierten insumos en productos agregando valor a sus actividades”. *Manganelli, R (1995, p.8).*

“Un proceso es una serie de actividades vinculadas que toma materia prima y la transforma en un producto. Idealmente, la transformación que ocurre en el proceso debe agregar valor a la materia prima y crear un producto que sea más útil y efectivo para el receptor corriente arriba o corriente abajo”. *Johansson, H. (1996, p. 75)*

Los procesos son la base en la que se sustenta cualquier modelo de gestión, mismos que tienen como elementos básicos: misión, cliente, proveedor, entrada, salida, responsable, límites, recursos, objetivos e indicadores.

2.6.3.4.3.1 Procesos estratégicos

“Son procesos destinados a determinar el norte de la organización, a definir y controlar las políticas, los objetivos y las estrategias generales y de la calidad de la empresa. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en su conjunto.”. *Riveros, P. (2007, p. 25).*

“Los procesos estratégicos son aquellos procesos necesarios para el mantenimiento y progreso de la organización”. *Rojas, J (2007, p. 73).*

Los procesos estratégicos en los Gobiernos Autónomos Descentralizados se ven reflejados en el conjunto de instrumentos de planificación generados en el ámbito de las competencias constitucionales, tomando como punto de partida el Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir 2009-2013 y gestionados por el ente ejecutivo respectivo.

2.6.3.4.3.2 Procesos claves

“Procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas, los objetivos y las estrategias definidas por la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos”. *Riveros, P (2007, p. 25).*

“Los procesos claves o también llamados procesos operativos, son aquellos en donde se desarrolla el proceso de atención que repercute directamente sobre el usuario”. *Rojas, J (2007, p. 73).*

“Los procesos de valor agregado son los procesos indispensables para satisfacer los deseos y necesidades del cliente, y por lo cuales éste está dispuesto a pagar; suministran o producen algo que él aprecia como parte del producto o servicio que se le ofrece”. *Manganelli, R (1995, p.10)*

Los procesos clave definen el éxito o fracaso de una Institución, puesto que son los procesos operativos, que administrados de manera eficiente y con agregación de valor, permiten la obtención de productos y servicios de calidad.

2.6.3.4.3.3 Procesos de apoyo

“Procesos que no están directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento incide directamente en el desempeño de los procesos operativos”. *Riveros, P. (2007, p. 25).*

“Los procesos de apoyo o también llamado de soporte son los que apoyan los procesos operativos para que éstos se cumplan”. *Rojas, J (2007, p. 73).*

Estos procesos contribuyen a que los procesos operativos se lleven a cabo de manera eficiente. Cuando en una organización se maneja el modelo de gestión por procesos, cada nivel de proceso sabe claramente cuál es su ámbito de acción y el grado de responsabilidad de cada uno de estos en el resultado o producto final.

2.6.3.4.3.4 Cadena de valor

“Principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente”. *Porter (2000, p. 49)*

“La cadena de valor de una compañía identifica las principales actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas”. *Thommpson, S. (2001, p.23).*

“La cadena de valor es la representación gráfica de las macro actividades estratégicas de una institución. Está integrada por actividades primarias que se refieren a la creación física del producto y por actividades secundarias que son aquellas de apoyo que sustentan a las actividades primarias”.

Gráfico N° 7 Esquema de cadena de valor
Fuente: www.arpcalidad.com
Elaborado por: Campaña, S.



2.6.3.4.3.5 Mapa de procesos

“La gestión por procesos suele ser representada por un mapa de procesos, el cual identifica y describe de manera general los procesos que hacen parte del sistema de gestión, al igual que la secuencia e interacción con los otros procesos”. *Riveros, P (2007, p. 25).*

“Es la manera más representativa de reflejar los procesos identificados en la empresa y sus interrelaciones, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el modelo o sistema de gestión” <http://www.arpcalidad.com>

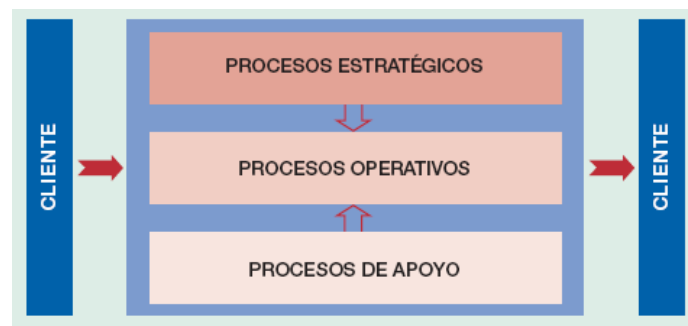


Gráfico N° 8 Esquema de mapa de procesos

Fuente: www.arpcalidad.com

Elaborado por: Campaña, S.

El mapa de procesos permite conocer la interacción entre los procesos que integran la Institución y determinar la importancia de cada uno de ellos al aportar al cumplimiento de un objetivo específico, permite también evidenciar la incidencia de la ineficiencia de un proceso en el resultado final sea este producto o servicio ofertado, en base a la cual se deberá plantear los correctivos necesarios.

2.6.3.4.3.6 Flujograma

Es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica, simplifica leer e interpretar el proceso en todo su flujo de información. <http://www.arpcalidad.com>

2.6.3.4.3.7 Ciclo PHVA: Círculo de mejora continua de Deming

La base metodológica sobre la que reposa la Implementación de la Gestión por Procesos se fundamenta en el ciclo PHVA. Todos los procesos tienen que ser planificados en la etapa (P), tiene que asegurarse su cumplimiento en la fase (H), tienen que servir para realizar el seguimiento en la fase (V) y tiene que utilizarse en la fase (A) para ajustar y/o establecer objetivos.

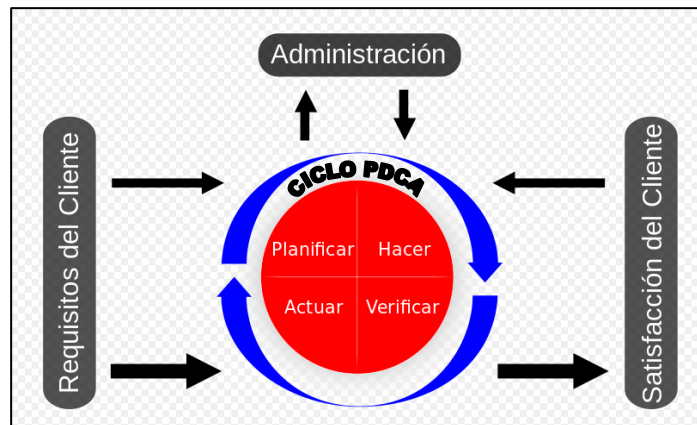


Gráfico N.- 9 Esquema del ciclo de Deming (PHVA)

Fuente: www.arpcalidad.com

Elaborado por: Campaña, S.

2.6.3.4.4 Producto

“Es la salida de cualquier proceso. El producto consiste principalmente en bienes, software y servicios”. *Juran, J. (1990, p. 15).*

“Con base en las necesidades del cliente, traducidas a especificaciones, se configuran las características particulares del producto”. *Beltrán, J. (2005, p.21).*

“El producto es el resultado de todo proceso. Este resultado puede ser una mercancía, un servicio o información, por lo tanto, cuando hablamos de producto no nos referimos solo a un bien tangible sino también a servicios e información, que son los resultados de los procesos habituales en el ámbito de la Administración pública”. *Talavera, C. (1999, p. 13).*

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados tienen como misión ofrecer productos y servicios a sus usuarios, enmarcados en las competencias constitucionales según cada nivel de gobierno, mismos que deben responder a sus necesidades y expectativas.

2.6.3.4.4.1 Productos tangibles

“Es todo lo que el cliente percibe como evidencia física del servicio, como: instalaciones físicas, apariencia del personal que atiende, equipos utilizados para prestar el servicio”. *Riveros, P (2007, p. 70).*

“Los bienes tangibles suelen conocerse con el nombre de productos. Tienen una consistencia material, se trata de objetos físicos cuya utilización por el cliente resuelve una necesidad sentida”. *Talavera, C. (1999, p. 226).*

“Los bienes tangibles son objetos materiales, en los que el cliente valora más el resultado que los procesos que se han seguido para elaborar ese objeto”. *Palao, J. (2009, p.13).*

En la administración pública es necesario ofrecer productos tangibles de calidad para el usuario, así en el ámbito de las competencias constitucionales de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de nivel provincial se faculta la ejecución de obras de infraestructura, riego, fomento productivo, que obviamente son productos tangibles, mismos que deben satisfacer las necesidades de la población.

2.6.3.4.4.2 Productos intangibles

“Los bienes intangibles se denominan generalmente servicios. Su estructura es inmaterial, se trata de actos que recibe el cliente y a través de los cuales solucionan sus problemas o carencias”. *Talavera, C. (1999, p. 226).*

“Es el resultado de la prestación de un servicio que no se expresa en la posesión de un bien físico”. *Palao, J. (2009,p.14).*

En la Administración pública la prestación principal que se entrega al usuario es generalmente un servicio, pero actualmente en función de las nuevas competencias, las entidades del Estado y los Gobiernos Autónomos Descentralizados tienen la responsabilidad de entregar productos tangibles a través de proyectos de vialidad, riego, fomento productivo, turismo, obras de infraestructura, entre otros. En general para motivo de la presente investigación se puede entender como producto tanto un tangible como un intangible.

2.6.3.4.5 Evaluación de procesos

“La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento y cuando sea aplicable la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto”. *Norma Europea ISO 9001-200 (2000, numeral 8.2.3).*

2.6.3.4.5.1 Indicadores de gestión

“Los indicadores de resultados o gestión, permiten conocer el aporte de los bienes y servicios provistos para el cumplimiento de los objetivos del programa y de las políticas públicas. Estos indicadores se expresan normalmente en términos porcentuales o relativos para reflejar el grado de contribución a la satisfacción de las demandas de la sociedad o su cobertura”. *Registro Oficial N° 259 (2008, norma N.- 2.1.5.2.7).*

“Son la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de toda la organización o de una de sus partes, cuya magnitud a ser comparada con un nivel de referencia puede

estar señalando una desviación sobre la cual corresponde tomar acciones correctivas”. *Jurado, E (2010, Material de apoyo Maestría Gerencia Pública).*

“Los indicadores de gestión señalan el grado de competitividad sobre los cuales un plan estratégico calcula los rendimientos para su éxito económico y de penetración, o sobre sus recursos financieros presupuestales si se trata de una institución pública”. *Hernández, S. (2006, p. 314).*

Los indicadores de gestión en las entidades públicas juegan un papel muy trascendental, puesto que son los que permiten evaluar el nivel de cumplimiento y la calidad con que se desarrolla cada proceso, de modo que garantiza el cumplimiento de los objetivos trazados.

2.6.3.4.5.1.1 Indicadores de gestión de procesos

“Los indicadores operativos miden la efectividad de la organización en el desempeño de sus procesos”. *Riveros, P. (2007, p. 177).*

“Es la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestran aspectos del desempeño de la unidad administrativa u operativa, que al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la entidad o empresa, podrá indicar posibles desviaciones, sobre las cuales la administración deberá tomar acciones”. *Bombón, A (Material de apoyo Maestría Gerencia Pública, 2010, p. 18).*

Para determinar el óptimo nivel de gestión de un proceso se deben aplicar indicadores tanto de economía, eficiencia y eficacia, que en su conjunto determinan el grado de efectividad de los mismos, así como lo menciona el autor Riveros en su definición de indicadores operativos.

2.6.4 Desarrollo de contenidos de la variable dependiente y su constelación de ideas conceptuales.

2.6.4.1 Plan Nacional de Desarrollo

“El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores”. *Registro Oficial N° 449- Constitución de la República. (1998, Art. 280).*

“El Plan Nacional de Desarrollo es la máxima directriz política y administrativa para el diseño y aplicación de la política pública y todos los instrumentos, dentro del ámbito definido en este código. Su observancia es obligatoria para el sector público e indicativa para los demás sectores”. *Registro oficial N° 306- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2010, Art. 34).*

En concordancia con el marco legal vigente el instrumento macro de planificación para los Gobiernos Autónomos Descentralizados en sus distintos niveles de Gobierno es el Plan Nacional de Desarrollo, mismo que define objetivos, políticas y metas en los diferentes ejes estratégicos para el desarrollo del país y en torno a los cuales los GAD’S deben planificar su gestión institucional.

2.6.4.2 Planeación estratégica

“Es la planeación más amplia de la organización. Sus características son:

- Proyectada a varios años, sus efectos y consecuencias abarcan varios años.
- Cobija la empresa como totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividad.

- Está definida por la cúpula de la organización y corresponde el plan general al cual están subordinados los demás”. *Chiavenato, I. (2007, p. 146).*

“La planeación estratégica como corriente y enfoque administrativo trata sobre las decisiones de efectos duraderos e invariables de la administración y dirección de una empresa o institución en una planeación de largo plazo, previo análisis de los contextos externo, económico, de mercado, social, político, nacional e internacional donde se desenvuelve”. *Hernández, S (2006, p. 309).*

“Representa un proceso continuo de evaluación sistemática de la organización en relación a su entorno, definiendo objetivos generales a largo plazo, identificando metas y desarrollando estrategias para alcanzar esos objetivos, asignando recursos para llevarlos a cabo. Su objetivo es alcanzar un objetivo entre los recursos de la organización y los efectos positivos (oportunidades) o negativos (amenazas) de su entorno”. *Jurado, E. (2011, Material de apoyo Maestría en Gerencia Pública).*

En los Gobiernos Autónomos Descentralizados el plan estratégico constituye Plan de Desarrollo, mismo que como se indica en los párrafos anteriores debe estar alineado con los Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, que en el sector público constituye el Plan Estratégico referencial para la elaboración de las planificaciones estratégicas y operativas a nivel de los GADs regionales, provinciales, cantonales y parroquiales.

2.6.4.2.1 Planes de Desarrollo

“Los planes de desarrollo son las directrices principales de los gobiernos autónomos descentralizados respecto de las decisiones estratégicas de desarrollo en el territorio. Éstos tendrán una visión de largo plazo, y serán implementados a través del ejercicio de sus competencias asignadas por la Constitución de la República y las Leyes, así como de aquellas que se les transfieran como resultado del proceso de descentralización”. *Registro oficial N° 306- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2010, Art. 41).*

En los Gobiernos Autónomos Descentralizados el plan estratégico que rige el accionar institucional está reflejado en el llamado Plan de Desarrollo, mismo que recopila los aspectos fundamentales de una planificación estratégica.

2.6.4.2.2 Planes de ordenamiento territorial

“Los planes de ordenamiento territorial son los instrumentos de la planificación del desarrollo que tienen por objeto el ordenar, compatibilizar y armonizar las decisiones estratégicas de desarrollo respecto de los asentamientos humanos, las actividades económico-productivas y el manejo de los recursos naturales en función de las cualidades territoriales, a través de la definición de lineamientos para la materialización del modelo territorial de largo plazo, establecido por el nivel de gobierno respectivo”. *Registro oficial N° 306- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2010, Art. 43).*

2.6.4.3 Misión institucional

“La misión es lo que hace la empresa para satisfacer una necesidad de los usuarios y clientes, mientras que los objetivos y metas para la planeación estratégica son lo que buscan los empresarios. En forma concreta, se refiere a la rentabilidad de sus inversiones (utilidades) o metas concretas: cuantitativas, mensurables, de tiempo, etc. En la Planeación estratégica es muy importante no confundir la misión con los objetivos y metas”. *Hernández, S. (2006, p. 311).*

“Es bien conocido que la misión determina la razón de ser de una organización, define para qué existe la entidad. La misión deber ser ante todo orientadora, es decir que toda acción que emprenda una empresa debe tener como referente fundamental cumplir con la misión y encuentra sentido al agregar le valor al alcance de dicha misión”. *Riveros, P. (2007, p. 39, 40)*

La misión institucional de los GADs está enmarcada en el cumplimiento efectivo de sus competencias exclusivas y concurrentes, para lo cual cuentan con una serie de recursos que debidamente administrados deberán proporcionar servicios de calidad a los usuarios del servicio público.

2.6.4.4 Calidad del servicio público

“Un servicio o producto de calidad es aquel que atiende perfectamente, en forma confiable, al mejor precio, con fácil acceso, de manera oportuna y aportando seguridad a las necesidades y expectativas del cliente”. *Riveros, P. (2007, p. 1)*

“El servicio público constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, descentralización, desconcentración, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”. *Constitución de la República (2008, Art. 227).*

“Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de optima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características”. *Constitución de la República (2008, Art. 52).*

El servicio público como lo manifiesta el marco legal vigente del Ecuador es la acción a través de la cual se hacen efectivos los derechos de la ciudadanía al logro de los objetivos del Buen Vivir.

2.6.4.4.1 Eficiencia

“La eficiencia se logra usando el mínimo de recursos para producir los resultados y eliminando el derroche, o sea, haciendo las cosas bien desde el primer momento”. *Riveros, P. (2007, p. 4)*

“La eficiencia se relaciona con la utilización de los recursos para obtener un fin u objetivo, es el resultado de la racionalidad u optimización de recursos, puesto que una vez establecido los objetivos, le compete a ésta descubrir los medios más adecuados para conseguirlos” *Chiavenato, I. (2002, p.34).*

“Es considerada como la relación de los efectos o actividades con los recursos asignados; tiene que ver con la forma cómo funciona la institución. Se refiere al mejor uso de los recursos, como expresión de que la alternativa escogida es mejor que los otros disponibles”. *Enciclopedia Océano (2001.p.108)*

Para alcanzar la eficiencia en la empresa se debe disminuir adecuadamente los costos y los recursos en cada uno de los procesos ya sean estos administrativos o de producción para así lograr los objetivos empresariales y la completa satisfacción de los clientes.

2.6.4.4.1.1 Optimización de recursos

“Para la optimización de los recursos, financieros, personal, tecnológicos y tiempo es necesario concentran estos recursos en las áreas funcionales u operativas clave decisivas para el éxito de nuestro negocio”. *Kenichi, O. (2002, p. 43).*

“Optimización es la acción y efecto de optimizar. Buscar la mejor manera de realizar una actividad. Por tanto la optimización en el clima competitivo actual de las empresas debe proporcionar a sus empleados las herramientas e innovaciones necesarias para poder estar informados, ser productivos y eficaces.” *<http://www.rosariobusiness.com>.*

Para innovar las capacidades de la organización y de los empleados los negocios emprendedores están invirtiendo en la optimización, que incluye un conjunto global de aplicaciones y prácticas que facilitan a los empleados la realización de las tareas administrativas de rutina y la gestión de las funciones de manera más eficiente.

2.6.4.4.1.2 Indicadores de eficiencia

“Los indicadores de eficiencia miden la relación entre la producción de bienes y servicios y los insumos empleados para producirlos”. *Acuerdo 447 del Ministerio de Finanzas (2007, numeral 2.1.5.2.7).*

“Es la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, por un lado y el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención, por otro incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades” *Villacís, S (2011, Material de apoyo Maestría de Gerencia Pública, p. 97).*

2.6.4.4.2 Eficacia

“Alcanzar el resultado requerido por el cliente es tener eficacia, la cual se define como la óptima relación entre el servicio prestado y las necesidades del cliente y satisfacer las necesidades debe ser un resultado que se ha planificado, que normalmente se traducen en una especificación ya sea explícita o implícita”. *Riveros, P (2007, p. 3).*

“En términos económicos la eficacia de una empresa se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de sus productos (bienes o servicios)”. *Chiavenato, I (2007, p.132)*

“Podemos referirnos a la eficacia como el grado en que la organización proceso insumos para obtener productos que responden a las demandas y expectativas de los clientes o actores críticos de su entorno y consiguientemente, las satisface”. *Talavera, C. (1999, p. 46).*

La eficacia es una medida normativa del logro de resultados, se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad social a través de una gestión óptima.

2.6.4.4.2.1 Objetivos

“Un objetivo es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados. Es importante intentar hacer coincidir nuestros objetivos con aquello que la sociedad espera de nosotros”. <http://www.monografias.com>.

“Los objetivos son fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino el fin que se persigue mediante la organización, la integración del personal, la dirección y el control”. *Koontz, H (1999, p. 129)*.

“La fijación de objetivos es la primera, saber a dónde se pretende llegar para saber con exactitud cómo llegar hasta allá. Los objetivos son los resultados futuros que se espera alcanzar. Son las metas seleccionadas que se pretenden alcanzar en cierto tiempo con determinados recursos posibles o disponibles”. *Chiavenato, I (2007, p. 143)*.

La planificación estratégica, así como la plurianual y anual de los Gobiernos Autónomos Descentralizados contempla el cumplimiento de objetivos, mismos que deben guardar relación directa entre las competencias exclusivas y concurrentes con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

2.6.4.4.2.1.1 Administración por objetivos/resultados

“La atención de los programas de Administración por Objetivos APO, subraya la evaluación del desempeño y la motivación, que tiende a centrarse en objetivos a corto plazo. Desafortunadamente, esta orientación puede resultar en un comportamiento administrativo indeseable, frente a estas deficiencias, en la actualidad muchas organizaciones incluyen en sus programas de APO la planeación a largo plazo/estratégica”. *Koontz, H (1999, p.145)*.

“La administración por objetivos es un proceso por el cual gerentes y subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y utilizan esos objetivos como guías para su actividad”. *Chiavenato, I (2007, p. 196).*

2.6.4.4.2.2 Impacto

“El impacto de un proyecto o programa social es la magnitud cuantitativa del cambio en el problema de la población objetivo como resultado de la entrega de productos (bienes o servicios)”. *Cohen E (2002, p. 76).*

“El impacto es la repercusión a mediano y largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos o servicios prestados. Incluye la obtención de información y percepción de la comunidad respecto de los servicios, prestaciones y productos que se ponen a disposición de los ciudadanos, de sus compromisos de calidad”. *Villacis, S (Material de apoyo Maestría de Gerencia Pública, 2011, p. 7).*

“La responsabilidad social de las empresas es la seria consideración del **impacto en la sociedad** de las acciones de las compañías, en donde la empresa establece una relación de sus operaciones y políticas con las condiciones sociales de su entorno en forma mutuamente benéfica para ella misma y la sociedad”. *Koontz, H (1999, p. 62).*

La gestión pública debe generar impactos sociales directamente vinculados con el mejoramiento en la calidad de vida de la población, es decir toda inversión pública busca satisfacer una necesidad insatisfecha, razón por la cual, inclusive para la asignación de recursos a los Gobiernos Autónomos Descentralizados se toma en cuenta el impacto social alcanzado a través de la implementación de programas y proyectos públicos.

2.6.4.4.2.3 Indicadores de eficacia

“Es la relación entre los servicios y productos generados y los objetivos y metas programados. La evaluación de la eficacia de una entidad no puede realizarse sin la existencia de un plan, presupuesto o programa, en los que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados” Villacís, S (2011, *Material de apoyo Maestría de Gerencia Pública*, p.102).

“Los indicadores de eficacia reflejan el grado de cumplimiento en la obtención de los productos respecto de los programado en un período determinado”. *Acuerdo 447 del Ministerio de Finanzas (2007, numeral 2.1.5.2.7).*

2.6.4.4.3 Efectividad

“El resultado de la eficacia más la eficiencia se denomina efectividad”.

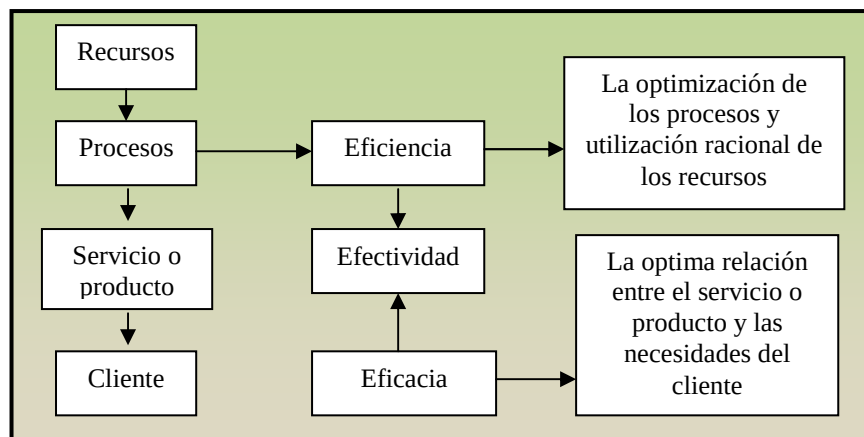


Gráfico N° 10: Efectividad

Fuente: Riveros, P (2007, p. 4).

Elaborado por: Campaña, S.

“La efectividad es la habilidad administrativa de "hacer las cosas correctas"; implica la elección de los objetivos más apropiados, los métodos adecuados para alcanzarlos y el impacto de los resultados. La efectividad administrativa es el grado en el cual la administración alcanza los objetivos de la organización. Para garantizar la efectividad

de los resultados es necesario que el administrador desarrolle su trabajo dentro de dos dimensiones básicas: la eficiencia y la eficacia”. *Hernández, S (2006, p.28).*

“La efectividad es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. En cambio, eficiencia es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable”. <http://www.wikipedia.com>.

A partir de las definiciones arriba mencionadas, es evidente que la calidad en las instituciones se la conseguirá en cuanto se ejecuten los procesos con eficiencia y eficacia, es decir, en relación de la optimización de los recursos y el cumplimiento de los objetivos.

2.6.4.4.3.1 Satisfacción al usuario

“La satisfacción al usuario corresponde al conocimiento y habilidad que la institución haya sido capaz de detectar y satisfacer las expectativas y necesidades presentes y futuras del usuario, utilizando las estrategias y planes para mejorar y crear un ambiente que privilegie la orientación al usuario”. *Villacís, S (2011, Material de apoyo Maestría de Gerencia Pública, p.115).*

“La satisfacción al cliente se refiere al gusto que se experimenta un vez que se ha cumplido un deseo. En otras palabras la satisfacción es el resultado que se experimenta luego de las actividades de intercambio. Toda organización tiene como finalidad la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus deseos en el momento y espacio preciso, asegurando la fidelidad y la permanencia en el mercado”. *Koontz, H (1998, p 503).*

“La satisfacción con el producto es un resultado que se obtiene cuando las características del producto responden a las necesidades del cliente. Generalmente es sinónimo de satisfacción del cliente”. *Juran, J. (1990, p. 16).*

En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, la razón de ser de su gestión pública es satisfacer las necesidades de la población, a través de la planificación ordenada del territorio en base a sus potencialidades, sean estas sociales, culturales, ambientales, agropecuarias, turísticas y demás.

2.6.4.4.3.1.1 Modelo SERVQUAL para la medición de la satisfacción del cliente

“El SERVQUAL está constituido por una escala de respuesta múltiple, diseñada para comprender las expectativas y percepciones de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras empresas u organizaciones del sector”. *Talavera, C. (1999, p. 83).*

“SERVQUAL es un instrumento para la medición de la percepción de los usuarios sobre la calidad de los servicios, con el diseño de escalas de medición que permiten valorar algunos procesos que no son generalmente aceptados en el desarrollo de este tipo de análisis”. *Zeithaml, V, Parasuraman, A, Berry, L. (1993, p.27).*

2.6.4.4.4 Economía

“La economía es el uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correcta, en el momento previsto, en el lugar indicado ya al precio convenido, es decir, la adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad”. *Villacís, S (2011, Material de apoyo Maestría de Gerencia Pública, p. 5).*

“La Economía estudia la correcta distribución de los recursos escasos para satisfacer las necesidades del ser humano. En otras palabras, analiza la relación entre los recursos de los que se dispone, que son de carácter limitado y las necesidades que son de carácter ilimitado, aunque jerarquizadas”. *<http://www.wikipedia.com>.*

Una excelente gestión institucional se basa en el manejo efectivo de los recursos, en el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados se debe manejar los principios de equidad y transparencia en los recurso públicos, los cuales a su vez deben tener relación directa con características de calidad que contribuyan a satisfacer las necesidades de la población.

2.6.4.4.1 Costo

“El costo es la base para la determinación del precio de los productos o servicios vendidos de la empresa y por consiguiente de las ganancias, se lo obtiene de la suma de todos los gastos en que se incurre para la producción de bienes y /o servicio”. *Palao, J. (2009, p.67).*

“El término costo hace referencia al importe o cifra que representa un producto o servicio de acuerdo a la inversión tanto de material, de mano de obra, de capacitación y de tiempo que se haya necesitado para desarrollarlo”. *<http://www.wikipedia.com>.*

2.6.4.4.1.1 Costo de calidad

“El costo de calidad es el coste de proporcionar las características del producto”. *Juran, J. (1990, p.348).*

“El costo de calidad es determinado por la inversión realizada en controles de calidad, formación, estudios sobre las necesidades y satisfacción del usuario, establecer sistemas de indicadores, estudio y rediseño de procesos”. *Talavera, C. (1999, p. 26).*

2.6.4.4.1.2 Costo de la no calidad

“El costo de la mala calidad (CMC) es la suma de todos los costes que desaparecerían si no hubiese problemas de calidad”. *Juran, J. (1990, p. 47).*

“El costo de la mala calidad es asignar un valor económico a la cantidad de defectos que produce un proceso”. *Pande, P. Neuman R, Cavanagh. (2004, p.171).*

“El costo de la mala calidad es una expresión que hace referencia a los recursos y esfuerzos que se aplican en una organización, pero que no aportan valor añadido a la actividad de la misma y que por consiguiente significan un coste”. *Talavera, C. (1999, p. 26).*

2.6.4.4.5 Compromiso empresarial

“Mide el nivel de satisfacción de los empleados y su compromiso con el logro de los objetivos de la empresa. Es la puesta en práctica de la misión, los principios y valores de la entidad por parte de los trabajadores, con el liderazgo de la alta dirección”. *Riveros, P. (2007, p. 11).*

“La carrera del servicio público garantizará la estabilidad, ascenso y promoción de sus servidoras y servidores de conformidad con sus aptitudes, conocimientos, capacidades, competencias, experiencia, responsabilidad en el desempeño de sus funciones y requerimientos institucionales, sin discriminación a las personas con discapacidad mediante procesos de evaluación e incentivos económicos, para cumplir con el rol social de atender con eficiencia y oportunidad las necesidades sociales para el desarrollo del Buen Vivir como responsabilidad del Estado”. *Registro Oficial N° 2SP 294-Ley Orgánica de Servicio Público. (2000, Art. 82).*

Un factor determinante para la calidad de servicio público es el compromiso empresarial del cliente interno en el cumplimiento de los objetivos empresariales, el compromiso empresarial abarca el conjunto de actitudes y valores que repercuten directamente en la forma y calidad de ofrecer el producto y/o servicio público.

2.6.4.4.5.1 Cultura organizacional

“Se define a la cultura organizacional como el conjunto compartido de creencias, valores, actitudes y modelos de comportamiento que caracterizan a sus miembros”. *Talavera, C. (1999, p. 264).*

“La cultura organizacional es el conjunto de los valores, las creencias y los hábitos comunes que influyen en el comportamiento cotidiano de los miembros del personal”. *Rojas, J. (2007, p. 51).*

“La cultura es el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten. Se lo puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización. Implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo”. *Koontz, H (1999, p. 353).*

La cultura organizacional constituye la base sobre la cual se asientan los diferentes principios y creencias de la institución, es así que la calidad del servicio público forma parte de la cultura organizacional.

2.6.4.4.5.1.1 Ética

“Independientemente de que trabajen en una empresa, el gobierno, una universidad o cualquier otra institución, a todas las personas les atañe la ética, considerada como la disciplina relativa a lo bueno y a lo malo y al deber y obligación moral”. *Koontz, H (1999, p. 66).*

“La ética es aplicable a todos los actos del individuo, incluso los que efectúa en el desarrollo de su profesión. La ética tiene por objeto el examen y la explicación de las acciones humanas desde un punto de vista moral, de acuerdo con los criterios y valoraciones que cada sociedad les asigna. Por tanto, determina lo que está bien o mal.”. *Hernández, S (2006, p. 32).*

2.6.4.4.5.2 Formación

“El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado”. *Registro Oficial N° 449- Constitución de la República. (1998, Art. 234).*

“La formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo”. *Registro Oficial N° 2SP 294-Ley Orgánica de Servicio Pública. (2000, Art. 69).*

2.6.4.4.5.3 Capacitación y Desarrollo

“La capacitación permanente es un estímulo a la creatividad. Las empresas de mayor posicionamiento en el ámbito mundial, reconocen el alto retorno sobre la inversión que obtienen a través de la capacitación de sus empleados, por tal razón les facilitan la oportunidad de aprender y capacitarse cada vez más, a fin de que los trabajadores alcancen mayores destrezas para beneficio personal, de las entidades y en general de la sociedad”. *Riveros, P (2007, p. 90).*

“Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse

como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir”. *Registro Oficial N° 2SP 294-Ley Orgánica de Servicio Público. (2000, Art. 70).*

2.6.4.4.5.4 Evaluación del desempeño

“Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto”. *Registro Oficial N° 2SP 294-Ley Orgánica de Servicio Público. (2000, Art. 76).*

“La evaluación del desempeño servirá de base para:

- a) Ascenso y cesación; y,
- b) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción”. *Registro Oficial N° 2SP 294-Ley Orgánica de Servicio Público. (2000, Art. 79).*

2.6.4.4.5.4.1 Indicadores de gestión del talento humano

“Los indicadores de desarrollo de las personas miden el desarrollo y aprendizaje de las personas”. *Riveros, P. (2007, p. 177).*

“Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas”. *Beltrán, J (2005, p. 36).*

“La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del

servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en la ley”. *Registro Oficial N° 2SP 294-Ley Orgánica de Servicio Público. (2000, Art. 76).*

2.7 Hipótesis

La implementación de un Modelo de Gestión por Procesos permitirá mejorar la calidad del servicio público de la Dirección de Gestión Económica, Social, Agropecuaria DIGESA del Gobierno Provincial de Cotopaxi de la ciudad de Latacunga.

2.8 Señalamiento de variables

Variable Independiente:	Gestión por procesos
Variable Dependiente:	Calidad del servicio público

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 Modalidad básica de la Investigación

La investigación realizada consideró tres modalidades de investigación, mismas que se describen a continuación:

- ***De Campo***, en virtud de que el levantamiento de información y diagnóstico se la realizó in situ, estando en contacto directo con la Institución motivo de estudio y sus clientes internos.
- ***Bibliográfica-documental***, esta modalidad de investigación se utilizó, para obtener las bases teóricas, la revisión bibliográfica relacionada al tema de la investigación, para tener un sustento científico, además se revisó documentos de gestión institucional como: Plan de Desarrollo de Cotopaxi, Plan Estratégico Agropecuario de Cotopaxi, Ordenanzas y demás bases legales de la Institución que guardan relación con el accionar de la DIGESA.

- ***De intervención social***, se aplicó esta modalidad de investigación ya que fue necesario establecer un contacto directo con la población local involucrada en los proyectos que implementa la DIGESA, de cuyas personas se pudo recolectar información relevante en relación a la calidad del servicio público, a través de la aplicación de encuestas como una herramienta fundamental para la recopilación de información primaria, de esta manera se pudo conocer las expectativas de los clientes externos en relación a la investigación y plantear una propuesta práctica para la DIGESA en beneficio de la población cotopaxense.

3.2 Nivel o tipo de investigación

La presente investigación abordó 3 tipos o niveles de investigación, que en su conjunto permitieron recabar y validar la información necesaria en la cual se sustenta la propuesta, mismas que se detallan a continuación:

Descriptiva, una vez obtenida la información bibliográfica primaria y secundaria, se procedió a realizar una descripción específica de las características de personas, grupos, comunidades, instituciones cooperantes, clientes internos y demás actores que constituyen fuente importante de análisis para la propuesta de la presente investigación.

Correlacional, debido a que para la elaboración de la propuesta del presente estudio, fue necesario medir el grado de relación que existe entre las variables identificadas (Gestión por procesos vs. calidad del servicio público), para de esta manera determinar el grado de contribución de la propuesta a la solución del problema identificado.

Explicativa, una vez aplicados los 2 niveles de investigación arriba descritos, se contó con criterios de valor suficientes y relevantes para explicar el fenómeno motivo de estudio, a través del conocimiento cabal de sus causas.

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población

La población que forma parte de la investigación está distribuida en clientes internos y externos del GAD Cotopaxi, quienes de una u otra manera interacción permanentemente con la DIGESA para la implementación de proyectos de fomento productivo y de cuyas fuentes se recabo información relevante para la investigación.

Cuadro N° 2: Clientes internos involucrados con la investigación

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	TOTAL
Servidores públicos del nivel Gobernante		2
Prefecto de Cotopaxi	1	
Vice Prefecta de Cotopaxi	1	
Servidores públicos del nivel asesor		4
Asesor de Prefectura	1	
Asesor de Vice Prefectura	1	
Responsable Unidad de Contratación Pública	1	
Responsable de Gestión de cooperación nacional e internacional	1	
Servidores públicos del nivel de apoyo		2
Secretaría General	1	
Coordinador TIC	1	
Servidores públicos de nivel habilitante		5
Director de Estudios y elaboración de proyectos de infraestructura	1	
Director de Gestión Ambiental	1	
Director Administrativo y Talentos Humanos	1	
Director Financiero	1	
Jefe de Proveeduría	1	
Servidores públicos de nivel agregación de valor		25
Director de Obras Públicas	1	
Director de Riego y Drenaje	1	
Director DIGESA	1	
Servidores públicos del nivel técnico de la DIGESA	14	
Servidores públicos del nivel administrativo de la DIGESA	8	
Total		38

Fuente: Orgánico Estructural GAD Cotopaxi (2010).
Elaborado por: Campaña, S.

Cuadro N° 3: Clientes externos involucrados con la investigación

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Representantes de los grupos organizados que han recibido proyectos de fomento productivo de la DIGESA en el segundo semestre del año 2011.	36
Representantes de los grupos organizados que tienen solicitudes pendientes de proyectos de fomento productivo en el segundo semestre del año 2011.	65
Proveedores de la Institución vinculados con proyectos de fomento productivo durante el segundo semestre del año 2011.	6
Instituciones público-privadas cooperantes en proyectos de la DIGESA en el segundo semestre del año 2011.	3
Total	110

Fuente: Base de Datos DIGESA-GAD Cotopaxi (2011).

Elaborado por: Campaña, S.

3.3.2 Muestra

Considerando que la población de clientes internos es inferior a 100 personas y que además que en la población identificada se cuenta con actores claves para la recepción de información, no se consideró necesario aplicar muestreo, razón por la cual se aplicaron los diferentes cuestionarios al número total de clientes identificados en el Cuadro N° 2.

En lo que respecta a los clientes externos, se aplicó el muestreo probabilístico para poblaciones finitas, en donde la muestra obtenida se sometió a observación científica en

representación del conjunto (110 personas), con el propósito de obtener resultados válidos para la investigación.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$$

N= 110 Total de la población

Z= 1.96 Nivel de significación de la distribución (con una seguridad del 95%)

p= 0.05 Proporción esperada de error

q= 0.95 Proporción espera de éxito

d= 0.03 Precisión (error estadístico)

$$n = \frac{110 (1.96)^2 (0.05) (0.95)}{(0.03)^2 (110-1) + (1.96)^2 (0.05) (0.95)}$$

$$n = \frac{110 (3.8416) (0.0475)}{(0.0009) (109) + (3.8416) (0.0475)}$$

$$n = \frac{20.07236}{0.0981 + 0.182476}$$

$$n = 72$$

Por lo tanto la muestra de clientes externos de la DIGESA en el segundo semestre del año 2011, constituyen 72 personas, a quienes se aplicaron las encuestas a fin de recopilar información relevante para la construcción de la propuesta de investigación.

3.4 Operacionalización de variables

3.4.1. Variable Independiente: Gestión por procesos

Cuadro N° 4: Operacionalización de la variable independiente

Conceptualización	Categoría/ Dimensión	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
<p>“ La gestión por procesos, también llamada administración por operaciones, se refiere al diseño, dirección y control sistemáticos de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos, para los clientes internos y externos. En términos generales, la administración de operaciones está presente en todos los departamentos de una empresa, porque en ellos se lleva a cabo muchos procesos”. <i>Krajewski, L. (2008, p. 4).</i></p>	Departamentos de una empresa (Estructura organizacional)	Direcciones, Cargos Funciones	¿Considera Usted que la actual estructura organizacional del GAD Cotopaxi favorece la coordinación y ejecución de las competencias de la DIGESA?	Cuestionario dirigido a clientes internos. Guía de entrevista
			¿Conoce Usted el manual de funciones de su cargo?	Cuestionario dirigido a clientes internos.
	Insumo/Recursos	Recursos Humanos Recursos Financieros Recursos Tecnológicos Recursos Materiales	¿Está Usted satisfecho con el manejo del sistema de gestión del talento humano en la Institución?	Cuestionario dirigido a clientes internos.
			¿Cómo califica Usted la disponibilidad de recursos para la ejecución de proyectos de la DIGESA?	Cuestionario dirigido a clientes internos. Guía de entrevista
	Proceso	Procesos Estratégicos Procesos Claves Procesos de Apoyo	¿Conoce Usted los objetivos del Plan Estratégico de la Institución?	Cuestionario dirigido a clientes internos.
			¿Qué valores agregados entrega la DIGESA a los usuarios del servicio público?	Cuestionario dirigido a clientes internos y externos.
			¿Considera Usted que los actuales procesos de la DIGESA permiten agilizar los trámites y ejecución de proyectos de fomento productivo?	Cuestionario dirigido a clientes internos y externos. Guía de entrevista
			¿A su criterio existe eficiencia en la coordinación de procesos con otras direcciones con las que interactúa la DIGESA?	Cuestionario dirigido a clientes internos y externos. Guía de entrevista
	Servicio/ producto	Cultura organizacional Proyectos de fomento productivo	¿Cómo calificaría Usted el servicio público que ofrece la DIGESA?	Cuestionario dirigido a clientes externos. Guía de entrevista
			¿A su criterio considera que existe una cultura de servicio en la DIGESA?	Cuestionario dirigido a clientes internos y externos. Observación- Entrevista

Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

3.4.2. Variable dependiente: Calidad del servicio público

Cuadro N° 5: Operacionalización de la variable dependiente

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
<p>“El servicio público esta direccionado a la colectividad, se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, descentralización, desconcentración, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”.</p> <p><i>Constitución de la República (2008, Art. 227).</i></p>	Colectividad	Usuario	¿Considera Usted que el servicio que ofrece la DIGESA responde a las necesidades y expectativas del usuario?	Cuestionario dirigido a clientes internos. Guía de entrevista
			¿Conoce Usted los servicios que brinda la DIGESA a los usuarios del servicio público?	Cuestionario dirigido a clientes internos.
	Eficiencia	Optimización de recursos	¿A su criterio cómo administra la Institución los recursos en la ejecución de los proyectos de la DIGESA?	Cuestionario dirigido a clientes internos y externos. Guía de entrevista
	Eficacia	Resultados Impacto	¿Cree Usted que los procesos y actividades que se realizan en la DIGESA producen resultados eficaces en el cumplimiento de los objetivos institucionales?	Cuestionario dirigido a clientes internos. Guía de entrevista
			¿Considera Usted que los proyectos implementados por la DIGESA contribuyen a mejorar la calidad de vida de la población?	Cuestionario dirigido a clientes externos. Observación Guía de entrevista
	Transparencia	Ética/ Valores	¿Considera Usted que el servidor público de la DIGESA demuestra su ética y valores en el desempeño de su cargo?	Cuestionario dirigido a clientes externos. Guía de entrevista
	Evaluación	Rendimiento	¿A su criterio considera que existe control de los procesos y rendimiento del personal?	Dirigido a clientes internos.
			¿Dispone la DIGESA de indicadores de gestión para sus procesos?	Cuestionario dirigido a clientes internos.
			¿Aplica la DIGESA procesos de seguimiento y evaluación de los proyectos implementados?	Cuestionario dirigido a clientes internos y externos.

Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

3.5 Plan de recolección de información

Como instrumentos de recolección de información de la presente investigación se diseñaron y aplicaron los siguientes instrumentos:

- Ficha de observación
- Cuestionario de encuesta
- Guía de entrevista

Estos instrumentos permitieron recopilar la información necesaria y suficiente para sustentar la relevancia de la presente investigación, instrumentos que se aplicaron de la siguiente manera entre la población identificada.

Cuadro N° 6: Plan de recolección de información

TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	POBLACIÓN
Observación	Ficha de Observación (<i>Anexo 1</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes internos • Visita de campo a beneficiarios de proyectos de fomento productivo de la DIGESA
Encuesta	Cuestionario (<i>Anexo 2</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes internos DIGESA (22 encuestas). <i>E1</i>
	Cuestionario (<i>Anexo 3</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Servidores públicos del nivel de apoyo y asesor 2. Servidores públicos del nivel habilitante 3. Servidores públicos de nivel de agregación de valor (14 encuestas). <i>E2</i>
	(<i>Anexo 4</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes externos DIGESA (72 encuestas). <i>E3</i>
Entrevista	Cédula de entrevista (<i>Anexo 5</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 4. Servidores públicos del nivel gobernante (2 personas: Prefecto y Viceprefecta)

Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

Es necesario recalcar la importancia del diseño y aplicación de 2 cuestionarios dirigidos a los clientes internos, E1 dirigido a servidores públicos del técnico y administrativo de la DIGESA y E2 dirigido a las direcciones con las que coordina la DIGESA, el cuestionario E1 tiene por objetivo recabar información relevante relacionada con la calidad de los procesos y del servicio público desde la óptica de los funcionarios de la DIGESA, en tanto que el cuestionario E2 tiene por objetivo recolectar información para identificar el nivel de coordinación entre procesos.

3.6 Plan de procesamiento de la información

Para el procesamiento y el análisis de los resultados se aplicó el siguiente esquema:

Cuadro N° 7: Plan de procesamiento de la información

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	
N.-	ACTIVIDAD
1	Revisión de información recopilada, referente a la información primaria y secundaria.
2	Filtración de la información defectuosa, contradictoria, que no sea pertinente al tema, para guardar consistencia en los resultados.
3	Tabulación y ordenamiento de la información a través de gráficos, para verificar y cuantificar la investigación.
4	Estudio estadístico, para efectuar el análisis y la interpretación objetiva, para la verificación de la hipótesis.
5	Presentación de datos e interpretación de resultados de manera objetiva, con lo que se genera las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Campaña, S.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados

En la presente investigación se analizó la información generada con la aplicación de encuestas y entrevistas a 4 grupos poblacionales vinculados con el tema, a los 3 primeros grupos se les aplicó una encuesta y al último grupo poblacional una entrevista.

El primer grupo poblacional lo constituyen los servidores públicos del nivel técnico y administrativo de la DIGESA, encargados de ejecutar los diferentes procesos para la implementación de proyectos de fomento productivo y que están en contacto permanente con los usuarios.

El segundo grupo poblacional lo constituyen los responsables o Directores departamentales del nivel asesor, de apoyo, habilitante y de agregación de valor de la Institución, quienes en los procesos competentes coordinan actividades con la DIGESA y de cuyos procesos depende el cumplimiento efectivo de la entrega de los proyectos de fomento productivo, de quienes se obtuvo información relevante para conocer el nivel

actual de coordinación de los procesos entre direcciones y validar posibles estrategias de solución.

El tercer grupo poblacional identificado son los clientes externos de la DIGESA, quienes de manera permanente interactúan con la Dirección, en búsqueda de información sobre calificación de proyectos e implementación de los mismos, proveedores de servicios y productos, así también instituciones cooperantes públicas o privadas que mantienen convenios con la DIGESA para la ejecución conjunta de competencias. A este grupo poblacional se aplicó un modelo de encuesta que permitió recopilar información en cuanto al nivel de satisfacción y expectativas de estos clientes en relación al servicio público que oferta la DIGESA en el segundo semestre del año 2011.

Finalmente se identificó un cuarto grupo poblacional, representado por el nivel gobernante de la Institución, a quienes se les aplicó una entrevista con la finalidad de recopilar información relacionada con la estrategia, objetivo y visión de la Institución en cuanto a los procesos actuales que desarrolla la DIGESA para la entrega de proyectos de fomento productivo y su perspectiva en cuanto al mejoramiento continuo de la calidad del servicio público.

Cuadro N° 8: Grupos poblacionales de la investigación

GRUPOS POBLACIONALES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Servidores públicos del nivel técnico y administrativo de la DIGESA	22	20%
Servidores públicos del nivel asesor, de apoyo, habilitante y de agregación de valor	14	12.72%
Clientes externos de la DIGESA	72	65.455%
Servidores públicos del nivel Gobernante (Prefecto y Viceprefecta)	2	1.81%
Total	110	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

4.2 Interpretación de datos

4.2.1 Interpretación de resultados de la encuesta aplicada al personal técnico y administrativo de la DIGESA (E1).

Pregunta N.- 1

¿Considera Usted que la actual estructura organizacional del GAD Cotopaxi favorece la coordinación, comunicación y ejecución de funciones y competencias de la DIGESA?

X	F	%
SI	5	23%
NO	17	77%
TOTAL	22	100%

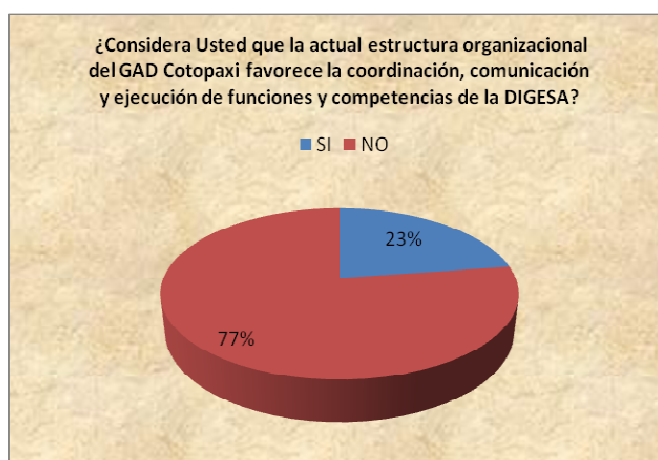


Gráfico N°- 11: Tabulación Pregunta 1

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

A pesar de que el Orgánico Estructural del GAD Cotopaxi fue actualizado y aprobado en diciembre de 2010 en base al marco legal vigente, el 77% de los encuestados consideran que la actual estructura organizacional no facilita el cumplimiento de competencias de la DIGESA, en tanto que el 23%, considera que la actual estructura si facilita el cumplimiento de procesos y actividades de esta Dirección.

Resultado que evidencia la necesidad de estructurar procesos de coordinación con las otras Direcciones vinculadas con la implementación de proyectos de fomento productivo como son: Riego, Ambiente y Diseño de proyectos de infraestructura, elemento indispensable para que la actual estructura organizacional funcione de manera eficiente.

Pregunta N.- 2

¿Conoce Usted el manual de funciones de su cargo?

X	F	%
CONOCE	0	0%
DESCONOCE	22	100%
NO EXISTE	0	0%
TOTAL	22	100%

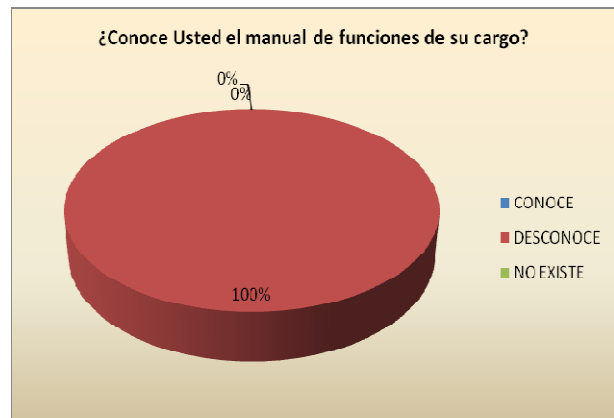


Gráfico N° 12: Tabulación Pregunta 2

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

El 100% de los encuestados, distribuidos en personal técnico y administrativo de la DIGESA, manifiestan no conocer el manual de funciones de su cargo, ya que en el proceso de inducción a la Institución no se socializó este documento, razón por la cual se desconoce su existencia o si esto responde a una deficiencia del Sistema de Talento Humano de la Institución, lo que si se puede evidenciar es que los servidores públicos desconocen las funciones y procedimientos de su cargo.

Pregunta N.- 3

¿Está Usted satisfecho con el manejo del sistema de talento humano en la Institución?

X	F	%
SI	4	18%
EN PARTE	5	23%
NO	13	59%
TOTAL	22	100%

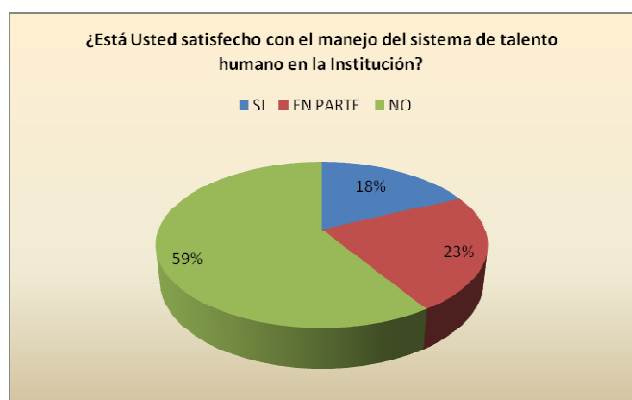


Gráfico N° 13: Tabulación Pregunta 3

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

En cuanto al manejo del Sistema de Gestión del Talento Humano, el 59% del personal no está satisfecho, el 23% lo está en parte y el 18% restante expresa estar de acuerdo.

Los resultados obtenidos son la consecuencia de que a nivel institucional y en el caso particular en la DIGESA no se ha aplicado un sistema de reclasificación y valoración de puestos, que permita ubicar a los profesionales según sus perfiles en las diferentes unidades, lo que ocasiona que profesionales que podrían aportar con su contingente en el cumplimiento de objetivos específicos, están ubicados en Unidades que no guardan relación con su formación.

Pregunta N.- 4

¿Cómo califica Usted la disponibilidad de recursos para la ejecución de proyectos de fomento productivo en la DIGESA?

X	F	%
SUFICIENTES	8	36%
NORMALES	12	55%
INSUFICIENTES	2	9%
TOTAL	22	100%

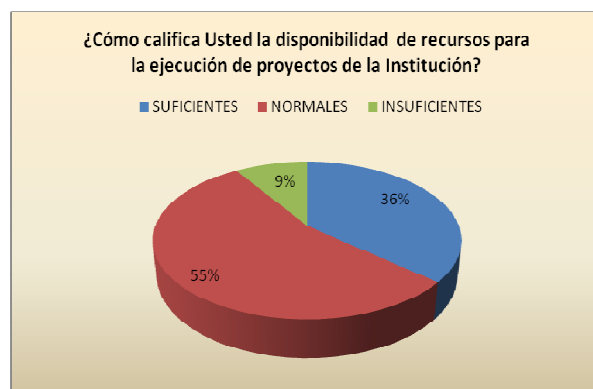


Gráfico N° 14: Tabulación Pregunta 4

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

El 55% de los encuestados manifiestan que la disponibilidad de recursos para la implementación de proyectos de fomento productivo es normal, el 36% suficiente y el 9% restante considera que los fondos son insuficientes.

De la información obtenida se puede considerar que la asignación de recursos para la DIGESA en realidad no es un problema, puesto que en el caso de proyectos de fomento productivo se requieren de montos mucho más pequeños que los asignados a obras de vialidad, infraestructura y riego, lo que al mismo tiempo permite ampliar el nivel de cobertura.

Pregunta N.- 5

¿Conoce Usted los objetivos del Plan Estratégico de la Institución?

X	F	%
CONOCE	16	73%
DESCONOCE	6	27%
NO EXISTE	0	0%
TOTAL	22	100%

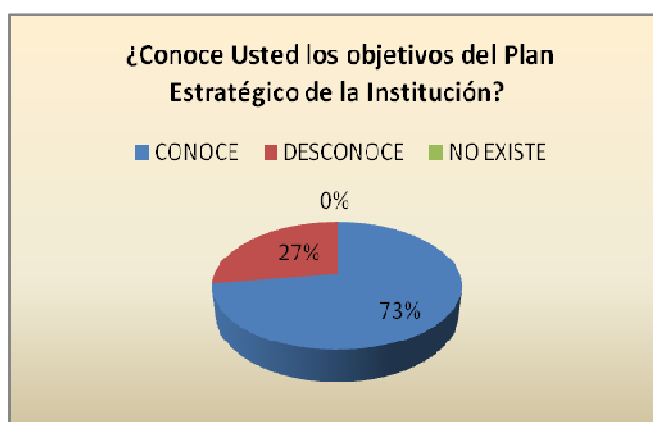


Gráfico N° 15: Tabulación Pregunta 5

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

El 73% de los servidores públicos encuestados expresan conocer los objetivos del Plan Estratégico Institucional, en tanto que el 27% desconoce de dicho documento y su contenido.

Los encuestados que desconocen los objetivos establecidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI) son personal nuevo que ha ingresado a la DIGESA, quienes en el proceso de inducción no han recibido los diferentes instrumentos de gestión institucional que deben ser de conocimiento y aplicación de todo servidor público del GAD Cotopaxi para conseguir un verdadero compromiso empresarial orientado a la calidad del servicio.

Pregunta N.- 6

¿Participa Usted en la formulación del Plan Operativo Anual de la DIGESA?

X	F	%
SI	18	64%
NO	8	36%
NO SE ELABORA	0	0%
TOTAL	22	100%

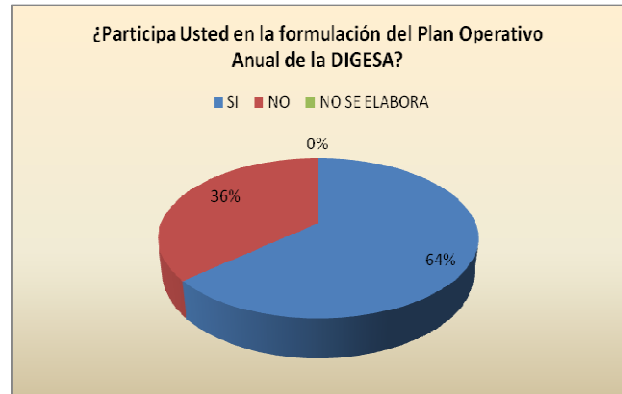


Gráfico N° 16: Tabulación Pregunta 6

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

El 64% de los encuestados participan en la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) de la DIGESA, en tanto que el 36% que corresponde al personal administrativo no participa en este proceso. Esta es una de las falencias dentro del proceso de planificación de la Dirección, puesto que se pierde información y aportes valiosos del personal administrativo, lo que evidencia que en el POA no se estarán incorporando las actividades de este personal, así como sus indicadores y metas.

Pregunta N.- 7

¿Qué valores agregados entrega la DIGESA a los usuarios del servicio público?

X	F	%
Material informativo	22	100%
Asistencia técnica personalizada	22	100%
Emprendimientos comunitarios	0	0%
Servicios telemáticos	0	0%
Portal web actualizado	0	0%
TOTAL	22	100%

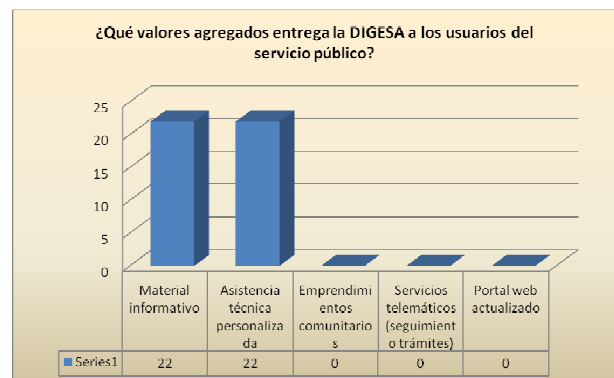


Gráfico N° 17: Tabulación Pregunta 7

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

A criterio de los encuestados los valores agregados que la DIGESA ofrece a sus usuarios son material informativo y asistencia técnica personalizada, sin embargo existen limitaciones en la disponibilidad de información y realización de trámites a través de servicios telemáticos en el portal web institucional, lo que no se ha incorporado hasta el momento, teniendo el usuario que estar permanentemente en la Institución para la obtención de información y seguimiento de trámites.

Pregunta N.- 8

¿Considera Usted que los actuales procesos de la DIGESA permiten agilizar los trámites y ejecución de proyectos de fomento productivo?

X	F	%
SI	0	0%
NO	22	100%
TOTAL	22	100%

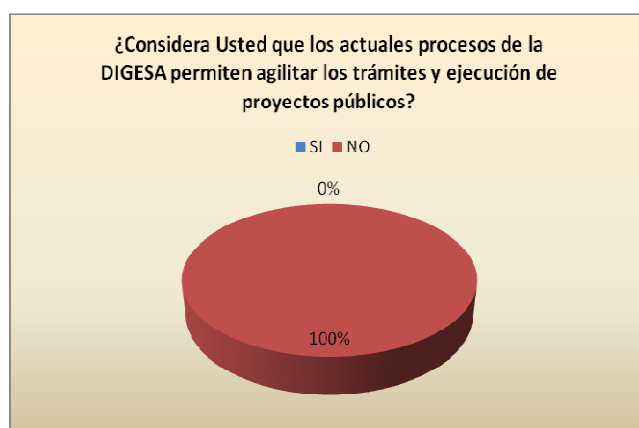


Gráfico N° 18: Tabulación Pregunta 8

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

El 100% de los encuestados consideran que los actuales procesos de la DIGESA no permiten agilizar los trámites para la implementación de los proyectos, sobre todo considerando que el ámbito de los proyectos de fomento productivo es muy amplio e involucra a otras direcciones como son la Dirección de Gestión Ambiental, Dirección de estudios e infraestructura y Dirección Financiera, lo que genera un gran número de procesos y con ello el exceso de documentación y período de espera hasta su implementación.

Pregunta N.- 9

¿A su criterio existe eficiencia en la coordinación de procesos con las otras direcciones con las que interactúa la DIGESA?

X	F	%
SI	0	0%
NO	22	100%
TOTAL	22	100%

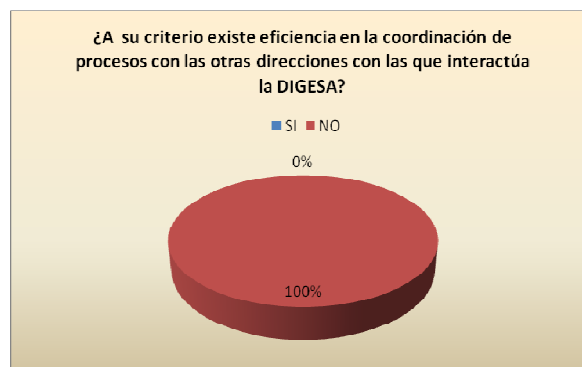


Gráfico N° 19: Tabulación Pregunta 9

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

El 100% de los encuestados considera que no existe coordinación de procesos con las otras direcciones con las que interactúa la DIGESA, razón por la cual esta Dirección recibe un gran número de quejas de los usuarios sobre todo en lo que respecta al proceso de adquisición de los productos contemplados en el proyecto, competencia que la maneja la Unidad de Proveeduría y de cuyo proceso depende las actividades subsiguientes de la DIGESA en cuanto a la implementación y seguimiento de los proyectos de fomento productivo.

Pregunta N.- 10

¿A su criterio considera que existe una cultura de servicio en la DIGESA?

X	F	%
SATISFACTORIA	5	23%
POCA SATISFACTORIA	10	45%
INSATISFACTORIA	7	32%
TOTAL	22	100%



Gráfico N° 20: Tabulación Pregunta 10

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

El 45% de los encuestados considera que la cultura de servicio de la DIGESA es poco satisfactoria, en tanto que el 32% considera que es insatisfactoria y el 23% que es satisfactoria.

Por lo tanto, los mismos servidores públicos reconocen la existencia de una deficiencia en la cultura de servicio, lo que determina la necesidad de mejorar este parámetro.

Pregunta N.- 11

¿Considera Usted que el servicio público que ofrece la DIGESA responde a las necesidades y expectativas del usuario?

X	F	%
SI	8	36%
EN PARTE	9	41%
NO	5	23%
TOTAL	22	100%



Gráfico N° 21: Tabulación Pregunta 11

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

El 41% de los encuestados considera que el servicio que ofrece la DIGESA, satisface en parte las necesidades de los usuarios, el 36% considera que si se satisface las necesidades y el 23% considera que no se satisfacen, lo que refleja una divergencia de criterios, que conducen a la toma de estrategias para mejorar la calidad del servicio público, considerando que no solamente se trata de ofrecer un trato amable al cliente, sino de ir generando procesos que respondan a sus necesidades y permitan satisfacerlas de la manera más eficiente.

Pregunta N.- 12

¿A su criterio, como administra la Institución los recursos en la ejecución de los proyectos de la DIGESA?

X	F	%
SATISFACTORIO	15	68%
POCO SATISFACTORIOS	7	32%
INSATISFACTORIO	0	0%
TOTAL	22	100%

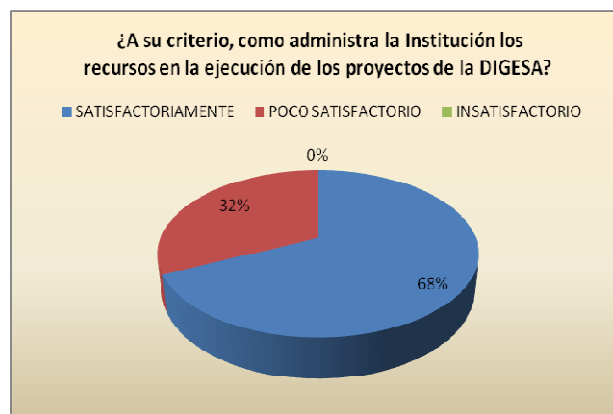


Gráfico N° 22: Tabulación Pregunta 12

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

El 68% de los encuestados considera que la Institución maneja satisfactoriamente los recursos en lo que respecta a la implementación de los proyectos de fomento productivo de la DIGESA y el 32% restante manifiesta que existe una administración poco eficiente de los recursos. Este resultado permite identificar que se debe transparentar los procesos en cuanto a la adquisición de los componentes de los proyectos de fomento productivo, de modo que se ofrezcan productos y servicios de calidad.

Pregunta N.- 13

¿Cree Usted que los procesos y actividades que se realizan en la DIGESA producen resultados eficaces en el cumplimiento de los objetivos institucionales?

X	F	%
SI	12	55%
NO	2	9%
DESCONOCE	8	36%
TOTAL	22	100%



Gráfico N.- 23: Tabulación Pregunta 13

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

El 55% de los encuestados considera que las actividades que realiza la DIGESA contribuyen a alcanzar los objetivos planteados en la planificación anual y en el vigente Plan de Desarrollo de la Provincia, así también el 36% de los encuestados y que forman parte del personal administrativo de la DIGESA, desconoce la incidencia de las actividades en el cumplimiento de los objetivos, lo que genera una desvinculación de este personal en cuanto al cumplimiento de objetivos, involucrando en este proceso exclusivamente al personal técnico y finalmente el 9% restante manifiesta que las actividades actuales no contribuyen al cumplimiento de los objetivos, especialmente en lo relacionado con el impacto socio económico de los proyectos.

Pregunta N.- 14

¿Considera Usted que existe control de los procesos y rendimiento del personal en la DIGESA?

X	F	%
SI	14	64%
NO	8	36%
TOTAL	22	100%



Gráfico N° 24: Tabulación Pregunta 14

Fuente: Encuesta clientes internos
Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

El 64% de los encuestados considera que existe control en los procesos y en el rendimiento del personal, reflejado en evaluaciones trimestrales que se realizan desde la dirección en función a lo establecido en el POA vigente, en tanto que el 36% manifiesta la carencia de un control en los procesos, puesto que el control se centra en los resultados, más no en los procesos.

Pregunta N.- 15

¿Dispone la DIGESA de indicadores de gestión para sus procesos?

X	F	%
SI	0	0%
NO	8	36%
DESCONOCE	14	64%
TOTAL	22	100%

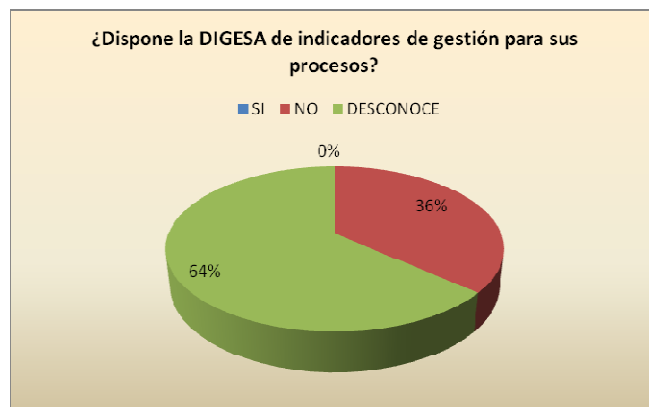


Gráfico N° 25: Tabulación Pregunta 15

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

El 64% de los encuestados desconoce la existencia de indicadores de gestión que las Unidades y la misma Dirección de la DIGESA aplique para la medición y toma de correctivos a los diferentes procesos, en tanto que el 36% restante manifiesta que no se dispone de indicadores, debido a que no están formalizados los diferentes procesos.

Pregunta N.- 16

¿Aplica la DIGESA procesos de seguimiento y evaluación de los proyectos implementados?

X	F	%
SI	14	64%
EN PARTE	8	36%
NO	0	0%
TOTAL	22	100%

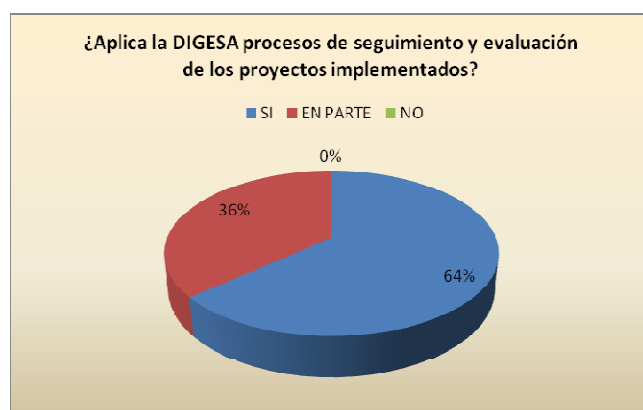


Gráfico N° 26: Tabulación Pregunta 16

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

EL 64% manifiesta que la DIGESA si aplica procesos de seguimiento a los proyectos de fomento productivo implementados, en tanto que el 36% considera que el seguimiento se lo realiza en parte, es decir a determinados proyectos sin establecer un cronograma específico de visitas; expresan también que el seguimiento en la mayoría de los casos responde a los pedidos que realizan los beneficiarios cuando se presentan problemas con los proyectos implementados.

Pregunta N.- 17

¿A su criterio considera necesario promover un cambio en el modelo de gestión de la DIGESA?

X	F	%
SI	22	100%
NO	0	0%
TOTAL	22	100%

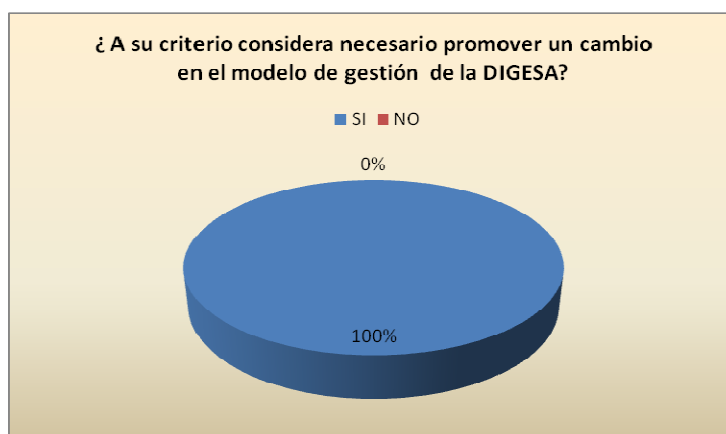


Gráfico N° 27: Tabulación Pregunta 17

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

El 100% de los servidores públicos encuestados reconocen la necesidad de promover un cambio en el modelo de gestión de la DIGESA, en donde se formalicen y optimicen los procesos para la implementación de proyectos con un verdadero impacto social.

4.2.2 Interpretación de resultados de la encuesta aplicada a las Direcciones que coordinan actividades DIGESA para la implementación de proyectos de fomento productivo.

Pregunta N.- 1

¿Considera Usted que la actual estructura organizacional del GAD Cotopaxi favorece la coordinación, comunicación y ejecución de funciones y competencias de la DIGESA?

X	F	%
SI	4	29%
NO	10	71%
TOTAL	14	100%

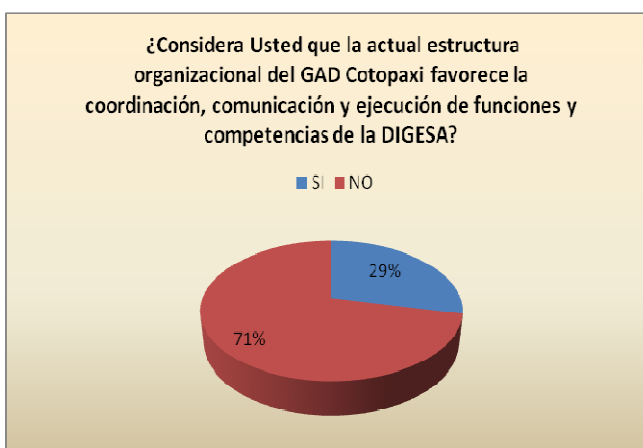


Gráfico N° 28: Tabulación Pregunta 1

Fuente: Encuesta clientes internos nivel de coordinación
Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

El 71% de los encuestados considera que la actual estructura organizacional del GAD Cotopaxi, aprobada en diciembre de 2010 no permite establecer un adecuado nivel de coordinación entre direcciones, sobre todo porque cada Dirección tiene una visión individualista y desde la etapa de planificación no articula actividades en la parte pertinente con la DIGESA, así también el 29% restante considera que la actual estructura facilita la coordinación, comunicación y ejecución de actividades.

Pregunta N.- 2

¿Según el Orgánico Estructural vigente del GAD Cotopaxi, existe coordinación de actividades de la DIGESA con su Dirección o Dependencia?

X	F	%
SI	14	100%
NO	0	0%
TOTAL	14	100%

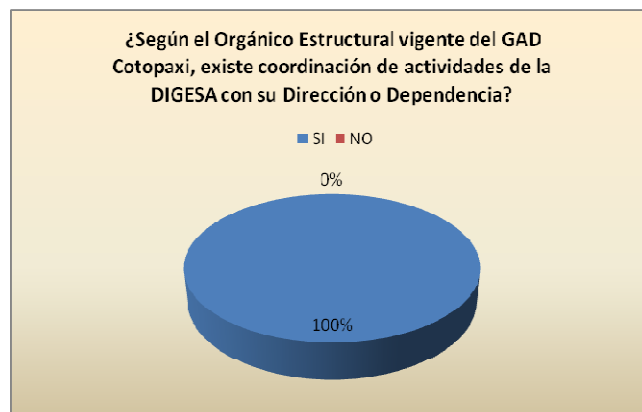


Gráfico N° 29: Tabulación Pregunta 2

Fuente: Encuesta clientes internos nivel de coordinación
Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

El 100% de los encuestados manifiestan que existe coordinación de actividades con la DIGESA, en diferentes áreas, que en su conjunto aportan a la implementación de proyectos de fomento productivo, sin embargo el hecho de reconocer que existe coordinación de procesos con la DIGESA no garantiza que cada Dirección realice un esfuerzo un esfuerzo conjunto que permita agilizar dichos procesos.

Pregunta N.- 3

¿Cómo calificaría Usted al nivel de coordinación existente entre su Dirección o Dependencia y la DIGESA?

X	F	%
SATISFACTORIO	2	14%
POCO SATISFACTORIO	10	72%
INSATISFACTORIO	2	14%
TOTAL	14	100%

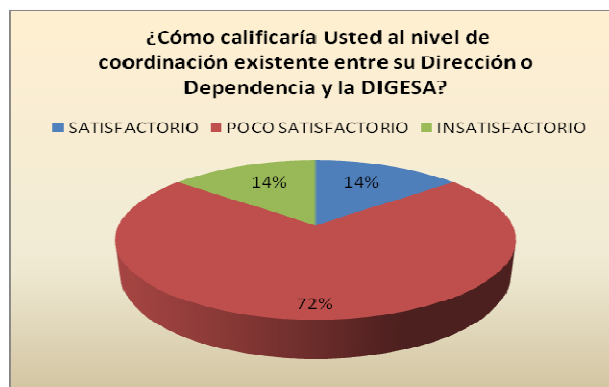


Gráfico N° 30: Tabulación Pregunta 3

Fuente: Encuesta clientes internos
Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

El 72% de los encuestados considera que el nivel de coordinación de procesos con la DIGESA es poco satisfactorio, en tanto que el 14% lo considera satisfactorio y el 14% restante lo califica como insatisfactorio. Criterios que sin lugar a dudas requieren de un rediseño en los procesos orientado a un adecuado nivel de coordinación y la reducción en el tiempo de implementación de los proyectos.

Pregunta N.- 4

¿Considerando que la DIGESA tiene líneas de acción en común con su Dirección o Dependencia, conoce Usted los procesos internos de esta Dirección para la ejecución de proyectos de fomento productivo?

X	F	%
SI	3	21%
EN PARTE	7	50%
NO	4	29%
TOTAL	14	100%

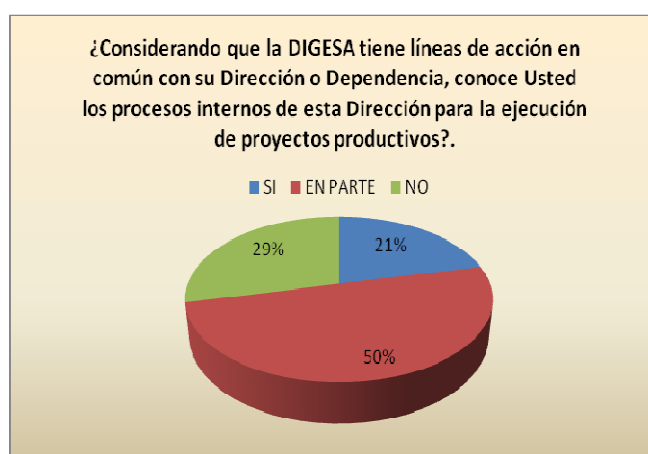


Gráfico N° 31: Tabulación Pregunta 4

Fuente: Encuesta clientes internos nivel de coordinación
Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

El 50% de los encuestados expresa conocer en parte los procesos de la DIGESA en cuanto a la implementación de proyectos de fomento productivo, el 29% manifiesta desconocerlos y apenas el 21% los conoce, lo que dificulta la coordinación de actividades y demuestra el bajo nivel de planificación existente en cada dirección.

Pregunta N.- 5

¿Participa su Dirección o Dependencia en la formulación del Plan Operativo Anual de la Institución?

X	F	%
SI	14	100%
NO	0	0%
NO SE ELABORA	0	0%
TOTAL	14	100%



Gráfico N° 32: Tabulación Pregunta 5

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

El 100% de las personas encuestadas manifiestan participar en representación de sus Direcciones y dependencias en la elaboración del POA institucional, pero reconocen el hecho de que existen muchos cambios que se realizan en este proceso de planificación y no en todos ellos participan, a pesar de que son decisiones inherentes a su Dirección, estando a cargo de este proceso directamente la Dirección Financiera y el nivel ejecutivo, lo que debilita el proceso de planificación.

Pregunta N.- 6

¿Cree Usted que los procesos y actividades que se ejecutan para la implementación de proyectos de fomento productivo generan resultados eficaces en el cumplimiento de los objetivos institucionales?

X	F	%
SI	8	57%
NO	5	36%
DESCONOCE	1	7%
TOTAL	14	100%

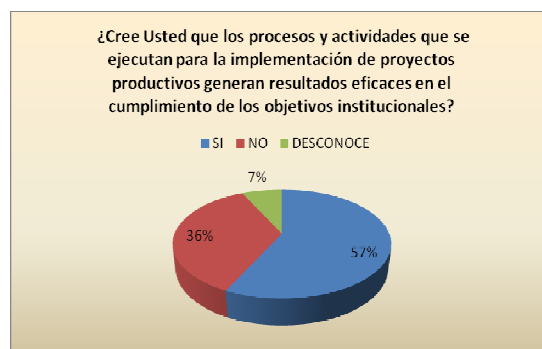


Gráfico N° 33: Tabulación Pregunta 6

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

El 57% de los encuestados consideran que los procesos actuales de la DIGESA contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales, el 36% creen que los procesos no contribuyen al cumplimiento de objetivos, en tanto que el 7% restante desconoce. Estos resultados evidencian que los actuales procesos necesitan reestructurarse, de modo que contribuyan al cumplimiento efectivo de la competencia de fomento productivo, considerando para ello involucrar todos los procesos, es decir, no solo los que ejecuta la DIGESA, sino los del resto de unidades vinculadas a este proceso.

Pregunta N.- 7

¿Dispone su Dirección o Dependencia de indicadores de gestión para sus procesos?

X	F	%
SI	8	57%
NO	6	43%
TOTAL	14	100%

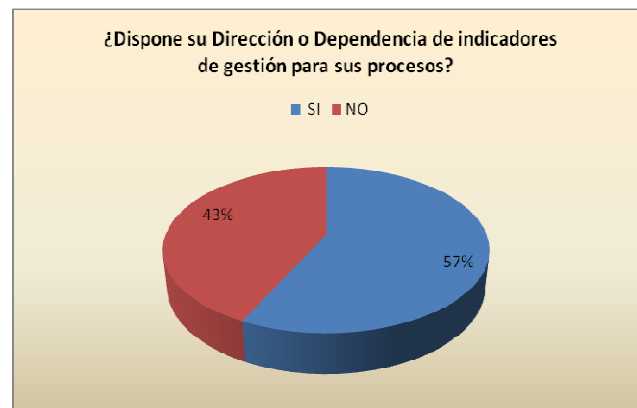


Gráfico N° 34: Tabulación Pregunta 7

Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

El 57% de los encuestados dispone de indicadores de gestión para los procesos de sus Direcciones o Dependencias, en tanto que el 43% no dispone. En este punto es necesario reconocer que estos indicadores han sido formulados por el responsable de cada Dirección, con la finalidad de evaluar los resultados de su Dirección, más no existe un instrumento formal de gestión que disponga de estos indicadores y que demuestre su incidencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Pregunta N.- 8

¿Considera Usted que los procesos actuales de las diferentes direcciones vinculadas con la implementación de proyectos de fomento productivo, satisface las necesidades y expectativas de los usuarios del servicio público de la DIGESA?

X	F	%
SI	2	14%
EN PARTE	5	36%
NO	7	50%
TOTAL	14	100%

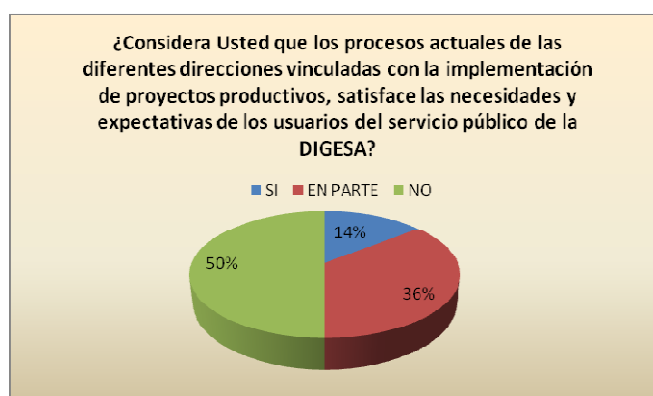


Gráfico N° 35: Tabulación Pregunta 8

Fuente: Encuesta clientes internos nivel de coordinación
Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

El 50% de los encuestados reconoce que los procesos para la implementación de proyectos de fomento productivo no satisface las necesidades de los usuarios, el 36% considera que en parte y apenas el 14% cree que los procesos si satisfacen las necesidades y expectativas de los usuarios. Estos resultados son alentadores, puesto que el primer paso para implementar un cambio es reconocer la existencia del problema.

Pregunta N.- 9

A su criterio considera necesario promover un cambio en el modelo de gestión de la implementación de proyectos de fomento productivo de la DIGESA?

X	F	%
SI	14	100%
NO	0	0%
TOTAL	14	100%

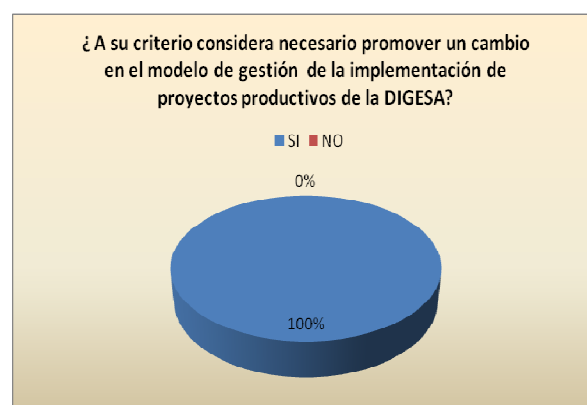


Gráfico N° 36: Tabulación Pregunta 9

Fuente: Encuesta clientes internos
Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

El 100% de los representantes de direcciones y dependencias con las que coordina la DIGESA, considera necesario promover un cambio en el modelo de gestión para mejorar la implementación de proyectos de fomento productivo.

4.2.3 Interpretación de resultados de la encuesta aplicada a los usuarios del servicio público de la DIGESA

Pregunta N.- 1

Seleccione el tipo de cliente externo con el que se identifica.

X	F	%
BENEFICIARIO	25	35%
DEMANDANTE	41	57%
PROVEEDOR	3	4%
COOPERANTE	3	4%
TOTAL	72	100%

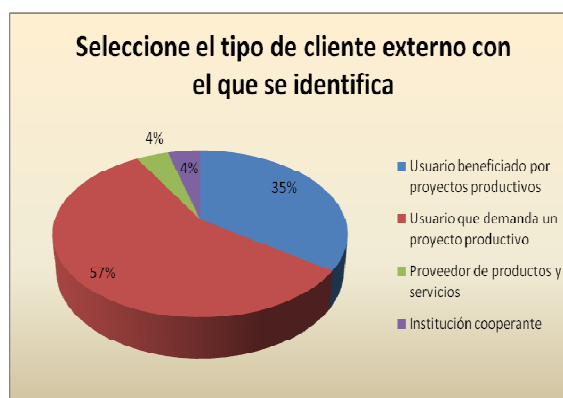


Gráfico N° 37: Tabulación Pregunta 1

Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

Del 100% de las encuestas aplicadas a los usuarios de la DIGESA el 57% fue aplicada a usuarios del servicio que en representación de grupos organizados han solicitado proyectos de fomento productivo a la DIGESA y aún no han sido atendidos, el 35% fue aplicado a beneficiarios de proyectos de fomento productivo, el 4% a proveedores y el 4% a representantes de entidades cooperantes en el período comprendido entre julio a diciembre de 2011.

Pregunta N.- 2

¿Conoce Usted los servicios que presta la DIGESA a la población de Cotopaxi?

X	F	%
SI	29	40%
EN PARTE	35	49%
NO	8	11%
TOTAL	72	100%

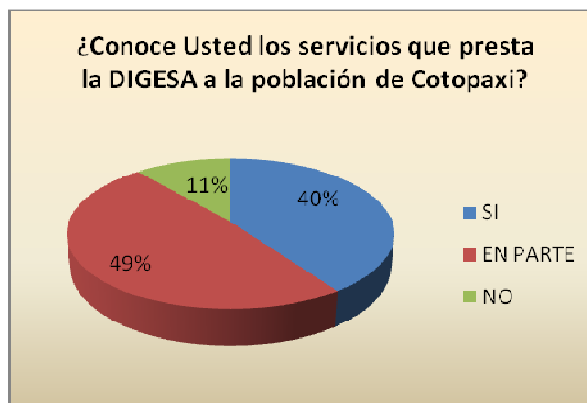


Gráfico N° 38: Tabulación Pregunta 2

Fuente: Encuesta clientes externos
Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

El 49% de los encuestados conoce en parte los servicios que presta la DIGESA, el 40% conoce de los servicios y un 11% desconoce. Considerando que el ámbito de acción de la DIGESA es amplio, esto hace también necesario que se realice un programa de difusión de servicios en torno a la competencia de fomento productivo.

Pregunta N.- 3

¿Qué valores agregados entrega la DIGESA a los usuarios del servicio público?

X	F	%
Material informativo	20	28%
Asistencia técnica	40	55%
Emprendimientos	12	17%
Servicios telemáticos	0	0%
Portal web actualizado	0	0%
TOTAL	72	100%

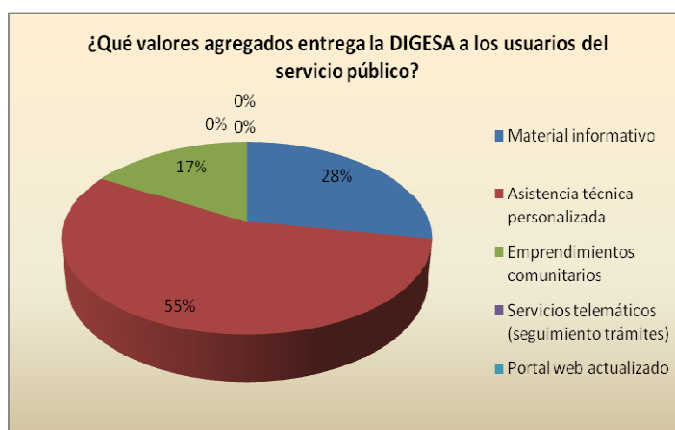


Gráfico N° 39: Tabulación Pregunta 3

Fuente: Encuesta clientes externos
Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

El 55% de los encuestados considera que la DIGESA ofrece como valor agregado a sus usuarios el material informativo de los proyectos que ejecuta, el 28% considera importante la asistencia técnica y el 17% restante considera importante los emprendimientos productivos que está realizando actualmente esta Dirección. Estos resultados demuestran los diversos tipos de valor agregado que se implementan sin descartar la posibilidad de innovar y ofrecer mucho más a los usuarios.

Pregunta N.- 4

¿Considera Usted que la actual gestión de los procesos de la DIGESA limita la calidad del servicio público que se ofrece en la ejecución de proyectos de fomento productivo?

X	F	%
SI	45	63%
NO	16	22%
DESCONOCE	11	15%
TOTAL	72	100%

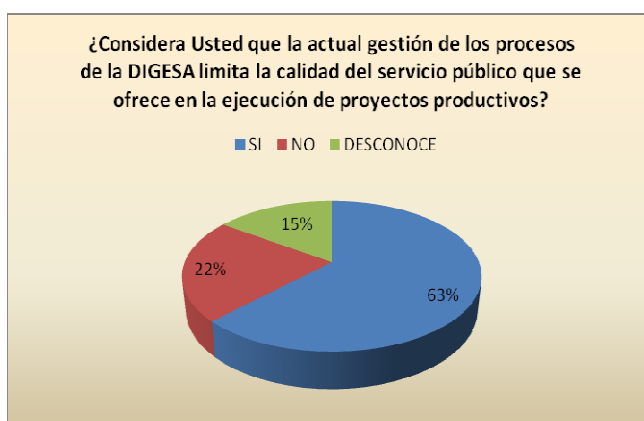


Gráfico N° 40: Tabulación Pregunta 4

Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

El 63% de los encuestados considera que los actuales procesos de la DIGESA no contribuyen a una implementación eficiente de los proyectos de fomento productivo, en tanto que el 22% consideran que los procesos si permiten agilizar trámites y ejecución de proyectos y el 15% restante desconocen de la incidencia de los procesos en la calidad del servicio público. La limitante en el retraso del proceso de implementación radica en procesos que la DIGESA coordina con otras Unidades, especialmente en lo relacionado con los estudios de impacto ambiental y el proceso de adquisición por parte de la Dirección Financiera.

Pregunta N.- 5

¿A su criterio existe eficiencia en la coordinación de procesos con otras direcciones con las que interactúa la DIGESA?

X	F	%
SI	21	29%
NO	51	71%
TOTAL	72	100%

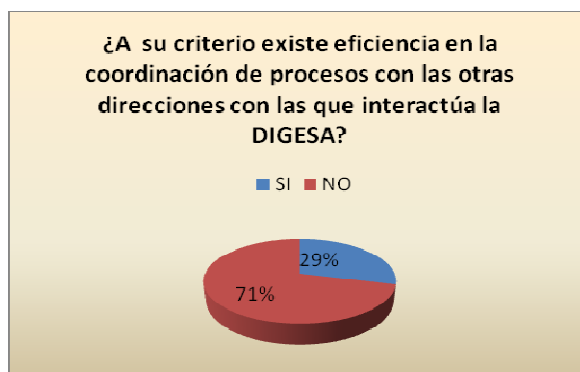


Gráfico N° 41: Tabulación Pregunta 5

Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

El 71% de los encuestados considera que no existe coordinación entre las Direcciones que manejan procesos inherentes a la implementación de proyectos de fomento productivo con la DIGESA, por ello el retraso en la implementación de los mismos, en tanto que el 29% expresa que existe un adecuado nivel de coordinación entre las direcciones.

Pregunta N.- 6

¿A su criterio, como administra la Institución los recursos en la ejecución de los proyectos de la DIGESA?

X	F	%
SATISFACTORIA	21	29%
POCA SATISFACTORIA	43	60%
INSATISFACTORIA	8	11%
TOTAL	72	100%

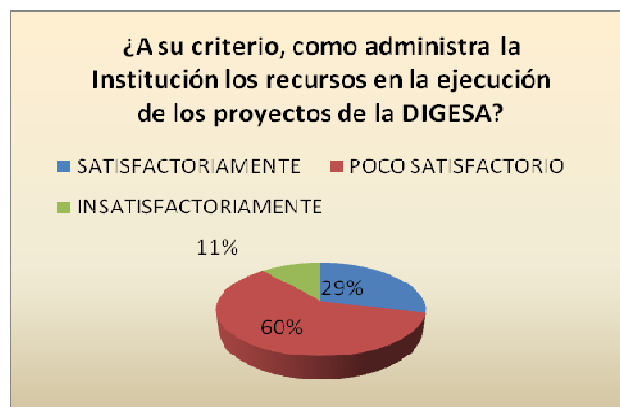


Gráfico N° 42: Tabulación Pregunta 6

Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

El 60% de los usuarios encuestados considera que la Institución administra los recursos de manera poca satisfactoria, el 29% considera una administración eficiente y el 11% la califica como insatisfactoria. Este hecho guarda una relación directa con la calidad de los proyectos de fomento productivo implementados, puesto que al no entregarse los productos con las especificaciones de calidad contemplados el usuario considera que los recursos no se están administrando eficientemente.

Pregunta N.- 7

¿Considera Usted que los proyectos implementados por la DIGESA contribuyen a mejorar la calidad de vida de la población?

X	F	%
SI	25	35%
EN PARTE	38	53%
NO	9	12%
TOTAL	72	100%

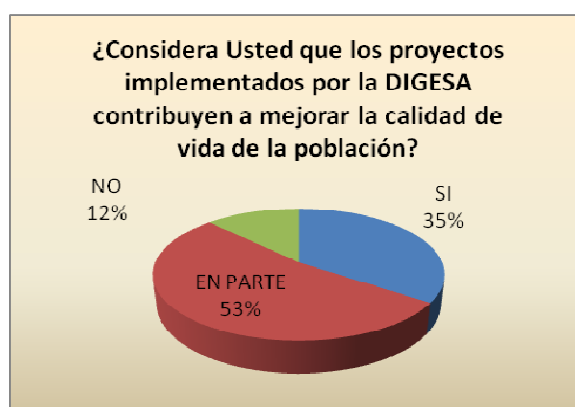


Gráfico N° 43: Tabulación Pregunta 7

Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

El 53% de los usuarios consideran que los proyectos implementados por la DIGESA contribuyen en parte a mejorar la calidad de vida de la población, el 35% manifiestan que los proyectos si mejoran la calidad de vida y el 12% restante considera que no existe incidencia alguna de estos proyectos en la calidad de vida de la población beneficiaria. Indicadores a tomar en cuenta a fin establecer procesos que contribuyan a la implementación de proyectos de fomento productivo con impacto social.

Pregunta N.-8

¿A su criterio considera que existen procesos de evaluación y seguimiento a los proyectos implementados por la DIGESA?

X	F	%
SIEMPRE	16	22%
CASI SIEMPRE	41	57%
RARA VEZ	11	15%
NUNCA	4	6%
TOTAL	72	100%

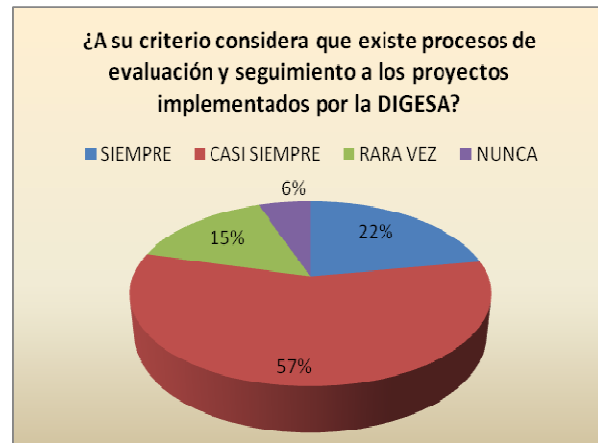


Gráfico N° 44: Tabulación Pregunta 8

Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

El 57% de los encuestados manifiestan que casi siempre existe seguimiento a los proyectos implementados, el 22% considera que siempre, el 15% que rara vez y el 6% restante indican que nunca existe seguimiento a los proyectos, lo que evidencia la baja incidencia en la calidad de vida de la población, ya que al no existir un proceso de asistencia técnica y seguimiento permanente se pone en riesgo el éxito del proyecto.

Pregunta N.- 9

¿A su criterio considera que existe una cultura de servicio en la DIGESA?

X	F	%
SATISFACTORIA	25	50%
POCA SATISFACTORIA	36	35%
INSATISFACTORIA	11	15%
TOTAL	72	100%



Gráfico N° 45: Tabulación Pregunta 9

Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

El 50% de los encuestados considera que en la DIGESA existe una cultura de servicio poco satisfactoria, el 35% la considera satisfactoria y el 15% la considera insatisfactoria; siendo este otro indicador para tomar medidas correctivas en cuanto a la capacitación dirigida al servidor público que permita mejorar estos indicadores.

Pregunta N.- 10

¿Considera que el servidor público de la DIGESA demuestra su ética y valores en el desempeño de su cargo?

X	F	%
SI	41	57%
EN PARTE	23	32%
NO	8	11%
TOTAL	72	100%

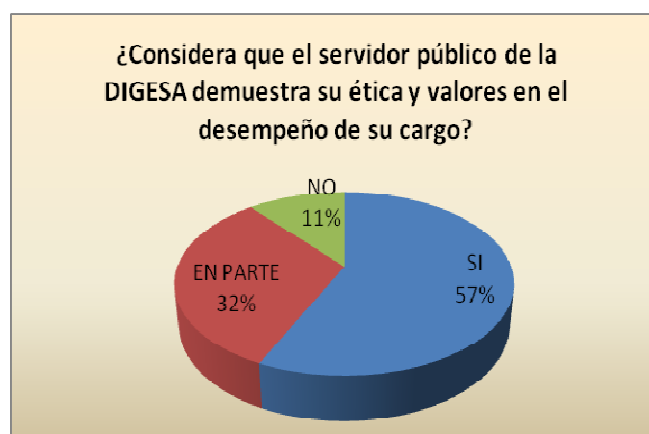


Gráfico N° 46: Tabulación Pregunta 10

Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

El 57% de los usuarios encuestados manifiestan que los servidores públicos de la DIGESA demuestran ética y valores en el desempeño de su cargo, 32% considera que en parte y el 11% restante expresa que el servidor público no demuestra ética en su cargo. Estos resultados son la evidencia de que no todos los servidores públicos de la DIGESA están comprometidos con el desarrollo institucional, pues la ética y los valores son la base para el cumplimiento de actividades en beneficio de la colectividad, aspectos que se deberán corregir y mejorar para brindar un verdadero servicio público.

Pregunta N.- 11

¿Cómo calificaría Usted al servicio público que brinda la DIGESA?

X	F	%
EXCELENTE	8	11%
MUY BUENA	16	22%
BUENA	37	52%
REGULAR	11	15%
TOTAL	72	100%

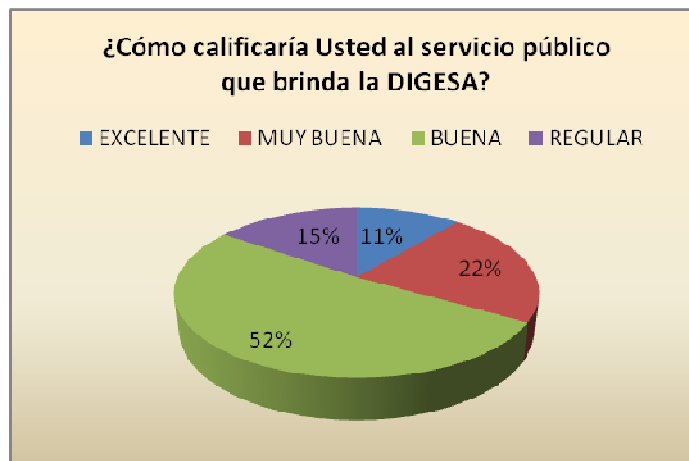


Gráfico N° 47: Tabulación Pregunta 11

Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

El 52% de los usuarios del servicio público de la DIGESA, consideran que el servicio brindado es bueno, el 22% lo califica como muy bueno, el 15% lo considera regular y apenas un 11% lo describe como excelente. Parámetros que indican claramente la deficiencia en la calidad del servicio público, característica que se deberá mejorar considerando que ésta es la razón de ser de toda entidad pública.

Pregunta N.- 12

¿Considera Usted necesario que la Institución promueva un cambio para mejorar la calidad del servicio de la DIGESA?

X	F	%
SI	61	85%
NO	8	11%
DESCONOCE	3	4%
TOTAL	72	100%

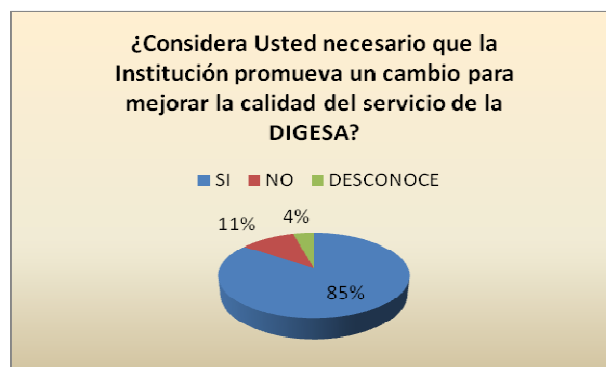


Gráfico N° 48: Tabulación Pregunta 12

Fuente: Encuesta clientes externos

Elaborado por: Campaña, S.

Análisis e interpretación

Los usuarios del servicio público de la DIGESA en un 85% están de acuerdo en que se promueva un cambio para mejorar la calidad del servicio público, el 11% considera que no es necesario implementar un cambio, valor que corresponde al porcentaje de usuarios encuestados que calificaron como excelente el servicio público de la DIGESA, en tanto que el 4% restante reconoce desconocer si es relevante o no implementar un cambio en la DIGESA con miras a la calidad del servicio público.

4.2.4 Interpretación de resultados de la entrevista aplicada a los funcionarios de nivel directivo del Gobierno Provincial de Cotopaxi (Prefecto, Viceprefecta).

Guía de preguntas:

1. ¿Cuál es el modelo de gestión vigente en la Institución?

- a) Modelo de gestión por resultados
- b) Modelo de gestión por resultados

Análisis

A criterio de las máximas autoridades de la Institución sujetas a esta entrevista, el modelo de gestión que rige a la Institución es un modelo de gestión participativa por resultados, el que se encuentra institucionalizado en el Plan Estratégico Institucional PEI (2006).

Una vez revisado este documento se pudo evidenciar que el enfoque metodológico de este modelo de gestión se basa en prácticas participativas, permitiendo el trabajo en equipo, la democratización de la toma de decisiones, una mejor y más amplia distribución de responsabilidades y la fluidez de la información, así también el PEI en su página 32 determina que el Gobierno Provincial de Cotopaxi adopta el modelo de gestión por resultados, lo que sustenta el criterio emitido por las personas entrevistadas.

2. ¿En qué instrumento se encuentra formalizado el modelo de gestión de la Institución?

- a) Plan Estratégico Institucional 2006
- b) Plan Estratégico Institucional 2006

Análisis

La Institución entre junio de 2004 a diciembre de 2005, llevó adelante un proceso participativo para la elaboración del Plan Estratégico Institucional PEI, mismo que fue publicado en el año 2006 y se encuentra vigente hasta la presente fecha, incorporándose en éste la ordenanza del nuevo orgánico estructural y funcional de la Institución, pero conservándose el mismo modelo de gestión por resultados establecido en el año 2006.

3. ¿A su criterio, el modelo de gestión institucional vigente facilita el cumplimiento de la competencia exclusiva de fomento productivo en el Gobierno Provincial de Cotopaxi?

- a) SI
- b) SI

Análisis

A criterio de los entrevistados se considera que el actual modelo de gestión facilita el cumplimiento de las competencias provinciales, con ciertas limitaciones como en toda administración, pero que en la actualidad se están tomando los correctivos necesarios a nivel de cada Dirección para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales, principalmente en el nivel de coordinación entre direcciones que suman actividades para la implementación de proyectos de fomento productivo, como en el caso de la DIGESA.

4. ¿Dispone la institución de un código de ética que apoye el modelo de gestión?

- a) NO
- b) NO

Análisis

Se dio a conocer que la Institución no dispone de un código de ética que regule el comportamiento del servidor público con miras a la calidad del servicio, pero que los valores institucionales si han sido identificados en el PEI y que se han socializado a nivel de las diferentes direcciones, a fin de que los funcionarios los apliquen en sus actividades diarias.

5. ¿Considera que los recursos de la Institución son suficientes para atender las diferentes necesidades de fomento productivo en Cotopaxi?

- a) NO
- b) NO

Análisis

Se considera que para una población con serias limitaciones en diversos ámbitos de desarrollo como lo es Cotopaxi, los recursos siempre serán limitados pero en calidad de autoridades responsables solo queda el planificar en función de necesidades prioritarias y administrar eficientemente los recursos disponibles con obras que generen un verdadero impacto en la calidad de vida de la población.

6. ¿Ha estructurado la Institución el Sistema Integrado de Gestión del Talento Humano?

- a) SI, pero lo está actualizando
- b) SI, pero lo está actualizando

Análisis

De la información obtenida se pudo evidenciar que el Sistema de Gestión del Talento Humano en la Institución y por ende en la DIGESA es obsoleto, puesto que desde el año 2000 hasta la actualidad se cuenta únicamente con una ordenanza para el manejo de personal, misma que al momento se encuentra desactualizada en función de la vigente Ley de Servicio Público, además se dio a conocer que a partir del mes de agosto de 2011 se aplicaron formularios para la reclasificación y valoración de puestos, para

posteriormente elaborar el manual de funciones y procedimientos, instrumentos que en la actualidad no dispone la Institución.

7. ¿Considera que el talento humano de la DIGESA se encuentra motivado y comprometido con la misión, visión y objetivos institucionales?

- a) SI
- b) NO

Análisis

Debido al débil manejo del Sistema de Gestión de Talento Humano muchos funcionarios no están comprometidos con el cumplimiento de los objetivos institucionales, pero esto va a cambiar una vez que se aplique el sistema de reclasificación, valoración de puestos, formación, capacitación y evaluación.

8. ¿Dispone la Institución de manual de funciones y procedimientos por cada cargo, que oriente las actividades hacia el cumplimiento de los objetivos?

- a) NO (En proceso de elaboración)
- b) NO (En proceso de elaboración)

Análisis

Como uno de los elementos del Sistema de Gestión del Talento Humano, actualmente la Institución está elaborando los diferentes manuales necesarios para el cumplimiento de actividades a nivel de todas las direcciones, en donde se regularicen los procesos; es decir hasta el momento los funcionarios no disponen de instrumentos legalmente generados que guíen su accionar al cumplimiento de los objetivos institucionales.

9. ¿Existe en la Institución una Oficina de atención al ciudadano, que recepte, tramite y solucione las quejas y sugerencias de los usuarios del servicio público?

- a) NO
- b) NO

Análisis

La Institución da una gran apertura a la colectividad, razón por la cual los reclamos de los usuarios en la mayoría de los casos se los realiza directamente a los directores departamentales e inclusive a las autoridades del nivel directivo, razón por la cual no existe una línea de autoridad ni responsabilidad para el manejo de quejas, sugerencias y necesidades de los usuarios, dando paso continuamente a la informalidad en estos procesos.

10. ¿Posee la institución indicadores de gestión del desempeño que permita evaluar la calidad del servicio público de cada dependencia?

- a) NO
- b) NO

Análisis

Los indicadores de gestión que se manejan son relativamente para el cumplimiento de proyectos que se han planificado en el año fiscal, pero no se han elaborado indicadores para medir la calidad del servicio, es decir para conocer cuál es la percepción del usuario en relación al servicio que ofrece la Institución.

11. ¿Cree que la Institución ha alcanzado un nivel óptimo de calidad del servicio público en la implementación de proyectos de fomento productivo?

- a) NO
- b) NO

Análisis

Aún no, pero la Institución está diseñando ciertos instrumentos para garantizar la calidad del servicio público, así se está actualizando la página Web institucional, dando cumplimiento a lo que determina la ley de transparencia y acceso a la información pública y en el Plan de capacitación anual se prevé la capacitación a los servidores públicos en atención al usuario.

12. ¿A su criterio cuales son las principales limitaciones para ofrecer un servicio público de calidad en la DIGESA?

Análisis

De información proporcionada por los encuestados, el problema de la calidad en el servicio público en la Institución, radica en 2 aspectos: el primero relacionado con la falta de compromisos de los servidores públicos para brindar una buena atención al usuario y el segundo la informalidad de los procesos, lo que ocasiona una burocracia en los trámites.

13. ¿Considera que la población Cotopaxense está satisfecha con la gestión pública de la Institución en la implementación de proyectos de fomento productivo?

- a) SI
- b) SI

Análisis

Los proyectos que implementa la Institución contribuyen a satisfacer las necesidades de los cotopaxenses, debido a la gran importancia de las competencias que se ejecutan como son riego, vialidad, fomento agropecuario, seguridad alimentaria, turismo y demás iniciativas locales. Claro está que para cubrir las necesidades insatisfechas de toda la población los recursos son escasos por ello la importancia de que los ministerios del ramo vinculadas con estas competencias contribuyan con la ejecución de proyectos de manera coordinada con el Gobierno Provincial de Cotopaxi, así también reconocer la importancia del trabajo que lo vienen realizando en la Provincia los Organismos No Gubernamentales ONG.

14. ¿Considera Usted importante la creación en su Institución de una Dependencia de atención al usuario que permita receptor y tramitar las quejas y sugerencias de los usuarios?

- a) SI
- b) SI

Análisis

Sería importante contar con una dependencia específica para el manejo de información relacionada con quejas y sugerencias de los usuarios, así también para la creación y aplicación de indicadores de calidad de servicio que permita garantizar un servicio orientado a las expectativas de los usuarios.

15. ¿Conoce Usted modelos de gestión de negocios que se puedan aplicar en la administración pública?

- a) SI, El Gobierno exige un modelo de gestión por resultados
- b) SI (por objetivos, por proyectos, por procesos, por resultados)

Análisis

Las personas entrevistadas manifiestan conocer los diferentes modelos de gestión que se aplican generalmente en la empresa privada, pero que según lo que determina el Código de Planificación y Finanzas Públicas, las diferentes entidades del sector público, entre ellas los Gobiernos Autónomos Descentralizados, deben aplicar el modelo de gestión por resultados, razón por la cual está identificado en el PEI Institucional.

A pesar de que la Institución ha definido este modelo de gestión no existen resultados evidentes, debido a la falta de metodología para su aplicación.

16. ¿Estaría Usted dispuesto a asumir un compromiso de cambio a un modelo de gestión orientado a los procesos en la DIGESA?

- a) SI
- b) SI

Análisis

Las personas entrevistadas manifiestan su predisposición para implementar un modelo de gestión por procesos en la DIGESA, que contribuya a implementar el modelo de gestión por resultados contemplado en el Plan Estratégico Institucional, además de que se tomaría como un proyecto piloto para determinar la posibilidad de aplicar este modelo a nivel institucional.

4.3 Verificación de hipótesis

La hipótesis es una proposición comprobable que podría ser la solución a un problema y que puede ser explicada a un problema que se ha planteado. Por tanto se dice que la hipótesis es un instrumento que utilizamos para establecer una posible relación entre una variable y otra.

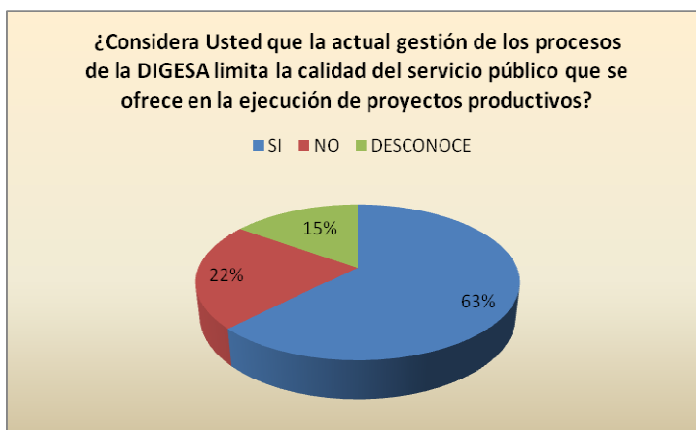
Para decidir con objetividad si la hipótesis particular es confirmada por un conjunto de datos, necesitamos de un procedimiento que nos lleve a un criterio objetivo para confirmar o rechazar una hipótesis. Este procedimiento se basa en la información obtenida en la presente investigación.

Para la solución del problema planteado y de conformidad con la hipótesis se trabajará con la prueba del CHI-CUADRADO, que es un estadígrafo no paramétrico o de distribución libre, que permite establecer correspondencia entre valores observados y esperados, llegando a la comprobación de distribuciones enteras.

4.3.1 Combinación de frecuencias

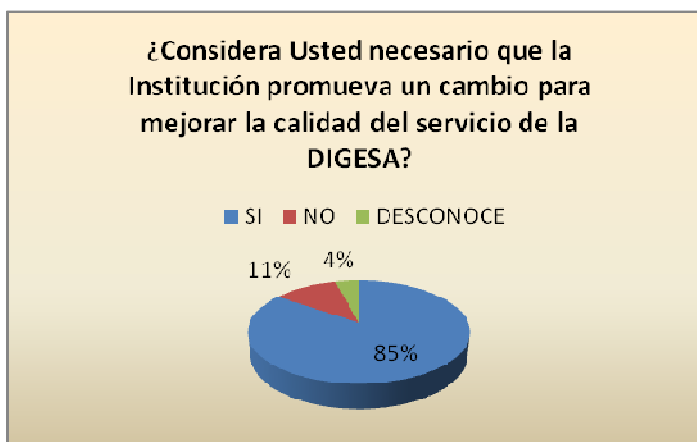
Pregunta N.- 4 (*Encuesta dirigida a usuarios del servicio público de la DIGESA*)

X	F	%
SI	45	63%
NO	16	22%
DESCONOCE	11	15%
TOTAL	72	100%



Pregunta N.- 12 (Encuesta dirigida a usuarios del servicio público de la DIGESA)

X	F	%
SI	61	85%
NO	8	11%
DESCONOCE	3	4%
TOTAL	72	100%



Cuadro N° 9: Frecuencias observadas

Gestión por procesos		45	16	11	72
Calidad servicio público		SI	NO	DESCONOCE	TOTAL
SI	61	45	8	8	61
NO	8	0	6	2	8
DESCONOCE	3	0	2	1	3
TOTAL	72	45	16	11	72

Fuente: Encuesta clientes externos
Elaborado por: Campaña, S.

Modelo Lógico

H1 = La implementación del Modelo de Gestión por procesos (BPM) permitirá mejorar la Calidad del servicio público de la DIGESA del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi.

H0 = La implementación del Modelo de Gestión por procesos (BPM) no permitirá mejorar la Calidad del servicio público de la DIGESA del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi.

Nivel de Significación.

El nivel de significación con el que se trabaja es del 5%, en tanto que el nivel de confianza corresponde al 95%.

$$\left[X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E} \right]$$

En donde:

X^2 = Chi-cuadrado

$\sum$ = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = frecuencia esperada o teórica

4.3.2 Nivel de significación y regla de decisión

Grado de libertad

$$Gl = (c-1) (h-1)$$

Donde:

Gl = Grado de libertad

$$G1 = (3-1) (3-1)$$

c = Columnas de la Tabla

$$G1 = 4$$

h = Hileras de la tabla

Remplazando tenemos:

Grado de significación $\alpha = 0.05$

Con los datos obtenidos en la tabla de frecuencias observadas se procede a calcular la frecuencia esperada para cada casillero multiplicando el total horizontal para el total vertical de cada columna o hilera y luego se procede a dividir para el total general.

Cuadro N° 10: Frecuencias esperadas

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
45	38,13	6,88	47,27	1,24
0	13,56	-13,56	183,75	13,56
0	9,32	-9,32	86,85	9,32
8	5,00	3,00	9,00	1,80
6	1,78	4,22	17,83	10,03
2	1,22	0,78	0,61	0,50
8	1,88	6,13	37,52	20,01
2	0,67	1,33	1,78	2,67
1	0,46	0,54	0,29	0,64
				59,75

Fuente: Encuesta clientes externos
Elaborado por: Campaña, S.

4.3.3 Representación gráfica

Con los datos calculados anteriormente en la tabla de frecuencias observadas y esperadas se observa que el valor a trabajar es de 4 grados de libertad y con 0,05 como grado de significación, datos que se corroboran en la tabla de verificación del Chi-cuadrado, que se anexa a la presente investigación (**Anexo 6**), de lo que se obtiene como resultado **9,49**, valor que se representa en el siguiente gráfico:

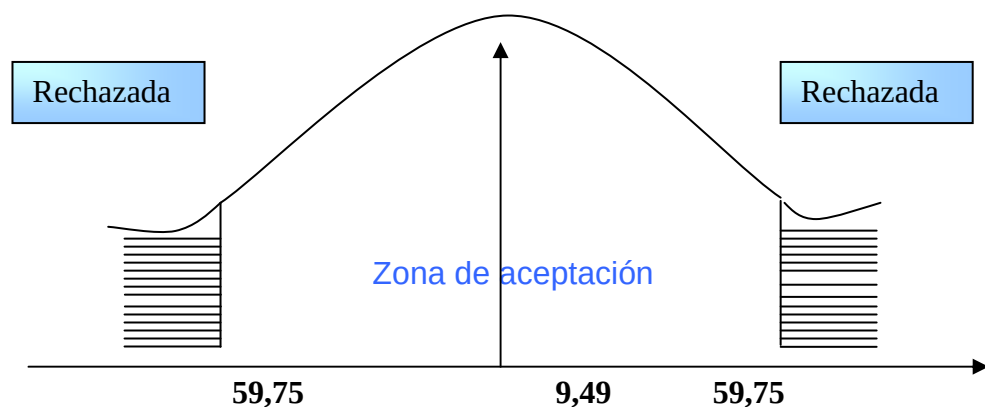


Gráfico N° 49: Verificación de la Hipótesis

Fuente: Tabla de verificación del Chi cuadrado
Elaborado por: Campaña, S.

Conclusión:

El valor de $X^2_c = 59,75 > X^2_t = 9,49$, por tanto de conformidad a la regla de decisión establecida, se acepta la hipótesis **“La implementación del Modelo de Gestión por Procesos (BPM) permitirá mejorar la Calidad del servicio público de la DIGESA del Gobierno Provincial de Cotopaxi de la ciudad de Latacunga.”**. (Anexo 1: *Tabla de verificación del Chi cuadrado*)

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi ha modificado su estructura organizacional en función de las competencias constitucionales asignadas a los GADs de nivel provincial, sin disponer hasta el momento de un modelo de gestión que oriente el accionar institucional hacia el cumplimiento efectivo de las competencias provinciales, razón por la cual los servidores públicos vinculados con la implementación de proyectos de fomento productivo consideran que la actual estructura organizacional no ha contribuido a mejorar el nivel de coordinación en la implementación de proyectos de la DIGESA.
2. El GAD de la Provincia de Cotopaxi en su Plan Estratégico Institución adopta un modelo de gestión por resultados, mismo que es de conocimiento de los servidores públicos, pero que carece de una metodología para su aplicación, razón por la cual la DIGESA considera a este modelo como una base conceptual de la institución de difícil aplicación sin lineamientos específicos.

3. La carencia de procesos definidos y documentados en la DIGESA genera una duplicidad de esfuerzos y un retraso en la implementación de proyectos de fomento productivo, sobre todo considerando que al no documentar los procesos no se dispone de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de objetivos y en caso de ser necesario tomar los correctivos necesarios para garantizar un servicio público de calidad.
4. El actual manejo del Sistema de Gestión de Talento Humano en el GAD Cotopaxi posee ciertas limitaciones en cuanto a la elaboración de herramientas para el direccionamiento de las funciones a cumplir en los diferentes cargos, en el caso de la DIGESA no se dispone de un manual de funciones que defina de manera formal el nivel de responsabilidad, perfil y alcance del cargo, lo que ha generado una informalidad en los procesos y una falta de compromiso de los servidores públicos con el cumplimiento de la misión institucional.
5. El sistema de planificación institucional actúa de manera aislada a la planificación del territorio, lo que ocasiona que en algunos casos se asignen recursos a proyectos con limitada potencialidad, en términos productivos y organizacionales, poniendo en riesgo el éxito del proyecto y por ende el impacto socio económico en los territorios.
6. El ámbito de acción de la DIGESA involucra a otras direcciones vinculadas con la implementación de proyectos de fomento productivo, en las áreas de ambiente, riego, infraestructura y finanzas, en donde no existe una coordinación ni planificación de actividades, lo que hasta el momento genera malestar en el usuario al no recibir un servicio de calidad, sobre todo en el tiempo de implementación de los proyectos y en la calidad de los bienes recibidos, además con ello se reduce el esfuerzo fiscal al no demostrar la capacidad técnica y administrativa de la DIGESA para ejecutar los proyectos planificados dentro del ejercicio fiscal.

7. Los proyectos implementados por la DIGESA son sometidos a procesos de seguimiento y evaluación, en donde se evidencia en algunos casos la falta de compromiso de los beneficiarios con la administración y cuidado de los bienes entregados, lo que pone en riesgo la sostenibilidad del proyecto.
8. La DIGESA carece de una cultura de servicio orientada al usuario, su accionar tiene un enfoque funcional, en donde cada servidor público cumple con las tareas asignadas, sin existir un enfoque global del proceso de gestión de proyectos.
9. En el GAD de la Provincia de Cotopaxi y de manera especial en la DIGESA no existe una dependencia o unidad encargada de receptar quejas y sugerencias del usuario, así como también de llevar un registro del estado de los trámites, esto debido a que la información está fragmentada por unidades y no se consolida para una eficiente respuesta al usuario.
10. El GAD de la Provincia de Cotopaxi no dispone de un código de ética que regule y oriente el comportamiento del servidor público, sin embargo en el Plan Estratégico Institucional se han definido los valores institucionales que rigen la gestión provincial.

5.2 Recomendaciones

1. Diseñar e implementar un Modelo de Gestión por Procesos, que permita dirigir, gestionar y controlar los diversos subprocesos vinculados con la implementación de proyectos de fomento productivo, teniendo en cuenta la actual estructura organizacional, que define de manera clara y precisa las diversas instancias ejecutivas, legislativas, de asesoría, apoyo, planificación y agregación de valor, que en su conjunto buscan cumplir de manera eficiente con las competencias asignadas al GAD de la Provincia de Cotopaxi.
2. Socializar de manera oportuna la metodología para la implementación del modelo de gestión por procesos a los servidores públicos de la DIGESA, para conseguir su compromiso en la consecución de metas que beneficien tanto clientes internos como externos.
3. Realizar una descripción de los procesos de la DIGESA y su respectiva documentación reflejada en fichas de procesos, flujogramas y fichas de indicadores que orienten la ejecución de actividades al cumplimiento de los objetivos planteados y con miras a la calidad del servicio.
4. Estructurar el Sistema de Gestión de Talento Humano a nivel institucional, que incluya los subsistemas de: planificación de talento humano, clasificación de puestos, selección de personal, capacitación y formación, y evaluación del desempeño, para garantizar el pleno ejercicio del modelo de gestión.
5. Alinear el Sistema de planificación institucional a lo que determina el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización COOTAD, en lo relacionado a la programación, elaboración y aprobación del presupuesto, de modo que la DIGESA disponga de una estimación de ingresos en base a la cual se realice la programación de proyectos de fomento productivo con calificación prioritaria de inversión.

6. Diseñar e implementación un Modelo de Gestión por Procesos que permita cambiar la concepción de la administración de la DIGESA, de un enfoque funcional a un enfoque basado en procesos, en donde todos los servidores públicos se comprometan en el cumplimiento efectivo de la misión y visión institucional y no limitarse exclusivamente al cumplimiento de sus funciones.
7. Generar la base legal pertinente y habilitante para la implementación del modelo de gestión, en el caso de la DIGESA sería necesario modificar el actual Reglamento para la implementación de proyectos productivos, en lo referente a la contraprestación y garantías que deberían cumplir los beneficiarios, teniendo en consideración que los bienes que reciben son recursos públicos y es responsabilidad de las partes tanto oferente como demandante precautelar su buen uso.
8. Aplicar un programa intensivo de capacitación que fortalezca el conocimiento de los servidores públicos en cuanto a la aplicación del modelo de gestión, en lo relacionado a procesos técnicos y de atención al cliente, ya que la calidad en el servicio público está representado tanto en bienes como en servicios que recibe el usuario, es decir tanto en elementos tangibles como intangibles, partiendo de la particularidad de que la administración pública constituye un servicio a la colectividad.
9. Crear una Oficina de Atención al ciudadano, dependencia encargada de receptar sugerencias y quejas y en donde el usuario del servicio público pueda dar seguimiento a sus trámites, lo que permitirá establecer indicadores y aplicar de manera permanente encuestas de satisfacción de los usuarios teniendo en cuenta la brecha existente entre la percepción y la expectativa del usuario.

10. Elaborar un Código de Ética que oriente la misión de las diferentes dependencias que conforman la entidad máxima de la Provincia y en el caso particular de la DIGESA, en donde los valores deben constituirse en un eje transversal al modelo de gestión, puesto que direccionan el desempeño correcto del servidor público, reconociendo y valorando su función como un servicio a la colectividad, en donde desde el cargo que desempeñe pueda servir a la colectividad, más no que el ejercicio del cargo le permita obtener beneficios personales.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1 Datos informativos

6.1.1 Título de la propuesta

Diseño de un modelo de Gestión por procesos (BPM) para mejorar la calidad del servicio público de la Dirección de Gestión Económica, Social, Agropecuaria DIGESA del Gobierno Provincial de Cotopaxi, de la ciudad de Latacunga.

6.1.2 Entidad de investigación

Institución: Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi

Departamento: Dirección de Gestión Económica, Social, Agropecuaria DIGESA

Unidades: Fomento Agropecuario y Seguridad Alimentaria
Turismo e Iniciativas Locales
Diseño, Monitoreo y Evaluación de proyectos
Capacitación y Transferencia de tecnología
Tierra y Economía solidaria

6.1.3 Ubicación de la entidad de investigación

Provincia: Cotopaxi

Cantón: Latacunga

Parroquia: La Matriz

Dirección: Tarqui y Quito N.- 507

Teléfono: 032-800-415

Página web: www.cotopaxi.gob.ec

E-mail: hcpc@andidanet.net (*Anexo 7*)

6.1.4 Número de beneficiarios

Considerando que el ámbito de aplicación de la presente propuesta es la calidad del servicio público, se identifica como beneficiarios de la presente investigación tanto a clientes internos como externos de la DIGESA.

Clientes internos: 38 servidores públicos del GAD Cotopaxi, distribuidos entre funcionarios de la DIGESA y de las demás direcciones con las que se mantiene un nivel de coordinación, así también servidores públicos del nivel directivo, mismos que fueron identificados en el Capítulo 3 de la presente investigación.

Clientes externos: Población de la Provincia de Cotopaxi, usuarios del servicio público de la DIGESA, distribuidos en los 7 cantones: Latacunga, Salcedo, Saquisilí, Pujilí, Pangua, La Maná y Sigchos, que según el Censo de Población 2010, en Cotopaxi corresponden a 406.798 habitantes. Para efectos de la aplicación de encuestas se aplicó una muestra de 72 usuarios.

6.2 Antecedentes de la propuesta

Las expectativas que la sociedad civil tiene de las administraciones públicas en el país, ha obligado a que en estos últimos años se esté replanteando su función, y adecuando sus estructuras a las nuevas necesidades y exigencias de una sociedad globalizada. El modelo burocrático, útil durante la fase de consolidación y expansión del sistema capitalista, resulta insuficiente para el nuevo contexto político y socioeconómico.

Así frente a las nuevas competencias definidas en la Constitución de la República, los Gobiernos Autónomos Descentralizados se han visto en la necesidad de modificar su estructura organizacional, orientada al cumplimiento efectivo de estas competencias asignadas según el correspondiente nivel de gobierno, pero el solo hecho de modificar la estructura organizacional no garantiza el éxito en el cumplimiento de los objetivos institucionales, para ello se requiere contar con un modelo de gestión dinámico que permita pasar de un modelo departamental orientado a un enfoque interno a un modelo de gestión por procesos, enfocado al ciudadano.

En este contexto se realizó la investigación pertinente en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi, con énfasis en la Dirección de Gestión Económica, Social, Agropecuaria DIGESA, encargada de la ejecución de la competencia de fomento productivo, misma que abarca desde las actividades agropecuarias hasta las turísticas, manejadas bajo el enfoque de cadena productiva, en donde se pudo determinar el nivel de insatisfacción del usuario de este servicio público y su relación directa con la estructura y funcionamiento de los procesos departamentales.

Esta información de línea base recabada a través de la aplicación de encuestas y entrevistas, fue posteriormente procesada, para determinar el nivel de correlación entre las variables: gestión por procesos y calidad del servicio público, lo que marcó la pauta para plantear el diseño de un Modelo de Gestión por Procesos (BPM) en la DIGESA,

capaz de dinamizar los recursos públicos disponibles en pro de mejorar la calidad del servicio público.

El modelo de Gestión por Procesos a plantearse para la DIGESA pretende convertirse en un referente de gestión para la Institución en general, que permita al GAD Cotopaxi administrar eficientemente sus recursos, orientando su planificación a las necesidades del usuario y sus procesos a la calidad del servicio público.

6.2.1 Creación de los Gobiernos Provinciales en el Ecuador

A partir del 10 de enero de 1861, el poder constituyente adoptó cambios sustanciales a la Carta Política del Estado, especialmente en cuanto al modo de considerar geográfica y políticamente al Ecuador para efectos del sufragio e inició el vital e histórico proceso de organizar entidades descentralizadas con el objetivo de armonizar la administración pública, al establecer jurídicamente las provincias y desterrar, quizá para siempre, la división departamental. Este avance de la carta magna limitaba de poderes al Ejecutivo, para ese entonces, el Presidente Interino Gabriel García Moreno.

Es, en la Convención Quiteña de 1861 que se crearon los Consejos Provinciales ante la imprescindible necesidad que la vida política fuese debidamente radicada en cada circunscripción logrando con ello un sano propósito de descentralización y evitar los males provenientes de una administración lejana, y dar solución a las demandas y necesidades de cada territorio para lograr su desarrollo armónico.

En la Constitución Política de 1998, se ratifica expresamente la vida jurídica de los Consejos Provinciales del Ecuador con plena capacidad para realizar toda clase de actos y contratos, indispensables para la satisfacción de las necesidades colectivas que demanda cada sociedad rural de todas las jurisdicciones provinciales.

En esta Constitución Política (1998) no se definen las competencias específicas de los gobiernos seccionales, lo que obliga que en la nueva estructura de la Carta Política

“Constitución del Ecuador 2008”, se ratifique la existencia de los gobiernos provinciales como un gobierno intermedio con nuevas competencias y atribuciones, además de que se cambia el término Gobiernos Seccionales por Gobiernos Autónomos Descentralizados, en sus diferentes niveles: regional, provincial, cantonal y parroquial.

Actualmente en el país existen 24 provincias y 23 Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales, esto debido a que la Provincia de Galápagos está considerada como un Régimen Especial y su sistema de administración cuenta en lugar de un Gobierno Provincial con un Consejo de Gobierno.⁷

6.2.2 Creación del Gobierno Autónomo Descentralizado de Cotopaxi



La Provincia de Cotopaxi fue fundada el 1 de abril de 1851, pero fue hasta el 12 de enero de 1946 que se crea la figura político-administrativa provincial, bajo la figura de H. Consejo Provincial de Cotopaxi, mediante la realización de una sesión inaugural, en la que se posesionaron a los primeros consejeros electos, quienes en base al Art. 97 de la Ley de Régimen Político y Administrativo vigente en ese entonces, proceden a designar a la persona que dirigirá el Consejo, bajo la denominación de Primer Presidente del Consejo Provincial.

La creación del H. Consejo Provincial causó gran satisfacción y expectativa en los ciudadanos de aquella época en vista que existían múltiples necesidades que agobiaban

⁷ Referencia: Art 242 y 258 de la Constitución del Ecuador.

a la población en diferentes áreas, por lo tanto las esperanzas se fincaron en esta naciente institución en buscar el adelanto y progreso de Cotopaxi.

Mediante Ordenanza expedida con fecha 2 de enero de 2007, publicada en registro Oficial N° 52 del 28 de marzo de 2007, se definió al H. Consejo Provincial de Cotopaxi como Gobierno Provincial de Cotopaxi, en acatamiento a la norma constitucional vigente a ese entonces y en la actualidad la Constitución de la República del Ecuador (2008), en su Art. 238 reconoce a los Gobiernos Seccionales como Gobiernos Autónomos Descentralizados, en sus diferentes niveles de gobierno.

En este contexto se expide una Ordenanza de fecha 25 de febrero de 2011, en la que se cambia la denominación de Gobierno Provincial de Cotopaxi a GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI.

6.2.2.1 Programas Estratégicos del GAD Cotopaxi

La Constitución de la República establece una nueva organización territorial del Estado e incorpora nuevas competencias a los Gobiernos Autónomos Descentralizados en sus diferentes niveles. En el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi le corresponde ejercer las siguientes competencias (Art.263 CRE):

- Ordenamiento territorial provincial
- Vialidad
- Riego
- Gestión ambiental
- Obras en cuencas y micro cuencas (en coordinación con el gobierno regional)
- Fomento a las actividades productivas y agropecuarias
- Cooperación internacional.

6.2.2.2 Estructura organizacional y modelo de gestión del GAD Cotopaxi

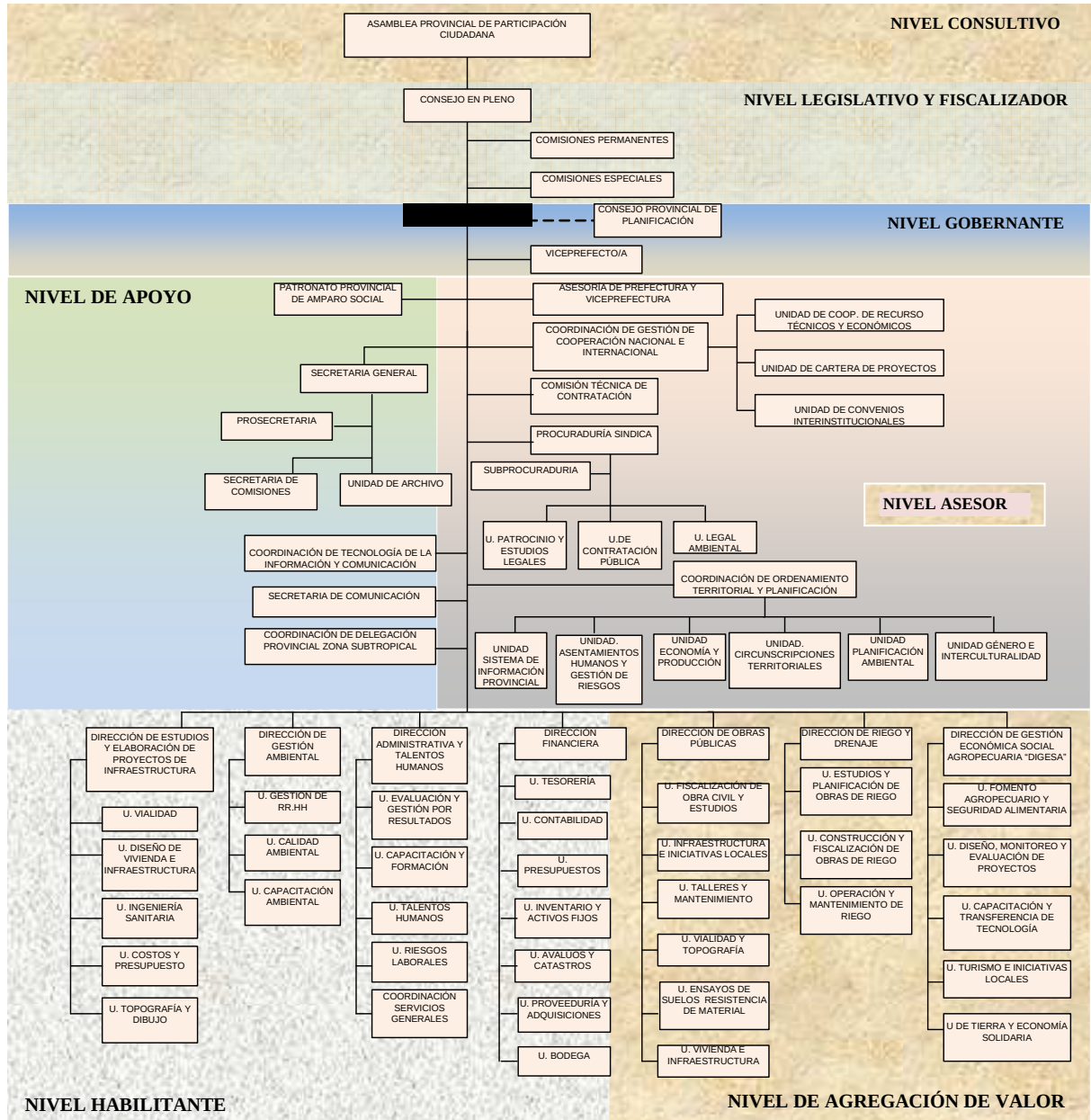
Con el vigente sistema de competencias asignadas a los diferentes niveles de gobierno, el GAD Cotopaxi mediante Ordenanza de fecha 24 de diciembre de 2010, se vio en la necesidad de modificar su estructura orgánica y funcional, orientada al cumplimiento efectivo de estas competencias, estructura que hasta el momento no se ha operativizado en su totalidad, debido a limitaciones económicas, técnicas y administrativas, pero que en el alcance de sus posibilidades permite implementar proyectos en las áreas antes mencionadas a nivel provincial.

En cuanto a la estructura organizacional de la Institución, se crearon algunas instancias, dependencias y direcciones nuevas como: Asamblea Provincial de Participación Ciudadana, Viceprefectura, Gestión de Cooperación Nacional e Internacional, Coordinación de Ordenamiento Dirección de Gestión Ambiental, Dirección de Riego y Drenaje, Coordinación de delegación provincial zona subtropical; así también al interior de las Direcciones se crearon y eliminaron algunas unidades.

Considerando que toda estructura organizacional requiere de un modelo de gestión para su óptima implementación, se procedió a revisar los diferentes instrumentos de planificación generados por la Institución, para conocer cuál es el modelo de gestión que rige a la Institución actualmente, identificándose así en el Plan Estratégico Institucional (PEI), como modelo de gestión definido para la Institución, el Modelo de Gestión por resultados, modelo que hasta el momento solo se encuentra plasmado en este documento y que no se ha implementado debido a la carencia de una metodología, lo que sin duda alguna restringe la aplicación de indicadores de gestión para identificar el impacto generado en los diferentes proyectos implementados a nivel provincial, entre ellos los de fomento productivo que ejecuta la DIGESA.

A continuación se presenta el Orgánico estructural del GAD de la Provincia de Cotopaxi, en el que se ubica a la DIGESA como una dirección de nivel de agregación de valor con sus respectivas unidades.

Orgánico Estructural del Gobierno Autónomo Descentralizado de Cotopaxi



REFERENCIAS	
	Línea de autoridad
	Línea de coordinación
	Línea de apoyo
	Línea de asesoría

Gráfico N° 50: Estructura organizacional GAD Cotopaxi

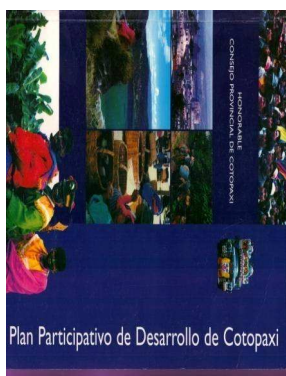
Fuente: Gaceta Oficial N.- 1 GAD Cotopaxi

Elaborado por: Campaña, S.

6.2.2.3 Instrumentos de planificación del GAD Cotopaxi

Los instrumentos de planificación institucional son de carácter indicativo, político y técnico, que apoya y orienta la gestión, cada uno de estos instrumentos han sido formulados sobre la base de diagnósticos compartidos por diversos sectores de relevancia, vinculados con el desarrollo provincial en sus diferentes áreas, en general representan una suma de energías orientadas a impulsar el desarrollo territorial.

Los instrumentos de planificación, que se mencionan a continuación representan una base operacional o marco conceptual que recoge y ordena las principales propuestas provinciales, con el fin último de entregar directrices para la toma de decisiones.



“Plan de Desarrollo Participativo de Cotopaxi”, contempla la planificación estratégica de la Institución hasta el año 2015. Actualmente este instrumento está siendo actualizado y será reemplazado por el denominado ***Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Buen Vivir intercultural de Cotopaxi***, que actualmente se encuentra en su proceso de construcción.

En tanto que se actualiza este instrumento de planificación provincial, la Institución se rige por la misión y visión contempladas en el Plan de Desarrollo Participativo de Cotopaxi.

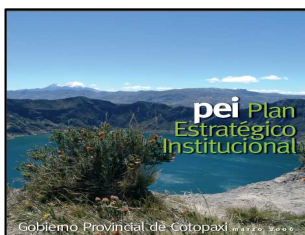
MISIÓN “GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI”

Contribuir al desarrollo y progreso de la Provincia, generando políticas públicas en el marco de un nuevo modelo de gestión, de tal manera que la Institución coordine y articule el desarrollo local en el ámbito de sus competencias, con una atención al público ágil, eficiente y ética.

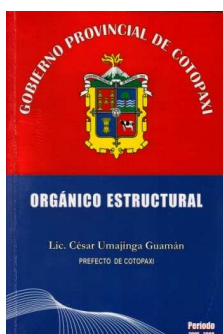
VISIÓN “GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI”

El Gobierno Provincial de Cotopaxi en el año 2015, será un gobierno autónomo, transparente, líder y articulador del desarrollo económico, social, ambiental y cultural de la Provincia, que promueva la participación ciudadana y que con un equipo humano de excelencia brinde servicios de calidad con equidad e igualdad.

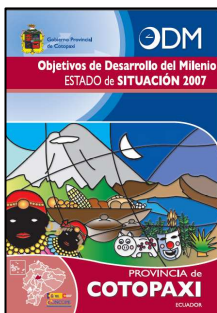
Tomando como referencia el Plan de Desarrollo Participativo de Cotopaxi (PPDC) se han elaborado otros instrumentos que definen programas, proyectos, políticas y estrategias para la ejecución de las competencias del GAD Provincial, entre los que se detallan:



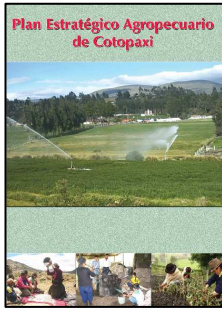
Plan Estratégico Institucional (PEI).- Contempla las líneas de acción para la implementación del modelo de gestión por resultados-procesos de la Institución.



Orgánico Estructural.- Define la estructura organizacional del Gobierno Autónomo de la Provincia de Cotopaxi, en donde se identifica a la DIGESA como una Dirección de agregación de valor, integrada por 5 unidades.



Objetivo de Desarrollo del Milenio.- Presenta la evaluación del resultado de la política pública en la Provincia de Cotopaxi, a través de ciertos indicadores utilizados para medir la situación actual de los 8 Objetivos de Desarrollo del Milenio.



Plan Estratégico Agropecuario de Cotopaxi.- Define los lineamientos estratégicos, programas y proyectos vinculados con el desarrollo agropecuario de la Provincia, a través de la identificación de 5 cadenas productivas.



Programa de inversión “Trabajando en minga contra la pobreza”
Tomando como referencia el Plan Estratégico Agropecuario de Cotopaxi, fue necesario elaborar un programa de inversión que contiene 22 fichas de perfiles de proyectos vinculados con las 5 cadenas productivas, instrumento que se ha convertido en una muy importante herramienta de negociación.

6.2.2.4 Presupuesto de Gastos del GAD Cotopaxi

En el año 2011 el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi Contó con un presupuesto de 63'481.293,30 dólares, distribuidos en los siguientes gastos: gasto corriente (4'906.763,43), gasto de capital (2'189.705,04), gasto de inversión (54'250.012,05) y aplicación de financiamiento (2'134.812,78).

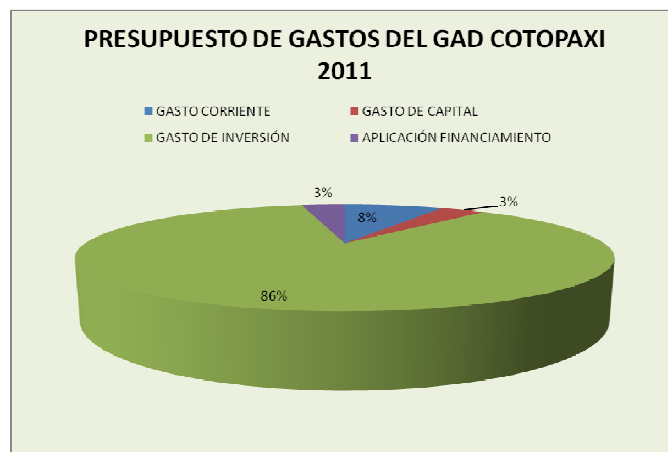


Gráfico N° 51: Presupuesto de gastos del GAD Cotopaxi año 2011

Fuente: www.cotopaxi.gob.ec

Elaborado por: Campaña, S.

Del gráfico anterior se determina que el 86% del presupuesto del GAD Cotopaxi, está destinado para gasto de inversión, mismo que incluye el gasto en personal, bienes y servicios destinados a la inversión, ejecución de programas y proyectos de obra pública vinculados con las competencias provinciales y transferencias de inversión.

El gasto corriente corresponde al 8% del presupuesto general, destinado a adquirir bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades operacionales de administración y transferir recursos sin contraprestación. Están conformados por gastos de personal, prestaciones de seguridad social, bienes y servicios de consumo, aporte fiscal, gastos financieros, otros gastos y transferencias corrientes.

El Gasto de capital corresponde al 3%, destinado a la adquisición de bienes de larga duración para uso institucional a nivel operativo y productivo, están conformadas por las asignaciones destinadas a la adquisición de bienes de larga duración, a realizar inversiones financieras transferencias de capital.

Finalmente el 3% restante del presupuesto de gastos del GAD Cotopaxi corresponde a la aplicación del financiamiento, destinado al pago de la deuda pública, conformado por la amortización de la deuda pública y los saldos de ejercicios anteriores.

El presupuesto que la Institución destina para gasto de inversión, que corresponde a 54'250.012,05 dólares, se distribuye conforme al clasificador presupuestario en:

- (7.1) Gastos en personal para inversión = 3'111.202,00 (5.74%)
- (7.3) Bienes y servicios para inversión = 7'932.691,60 (14.62%)
- (7.5) Obras públicas = 43'206.118,45 (79.64%)

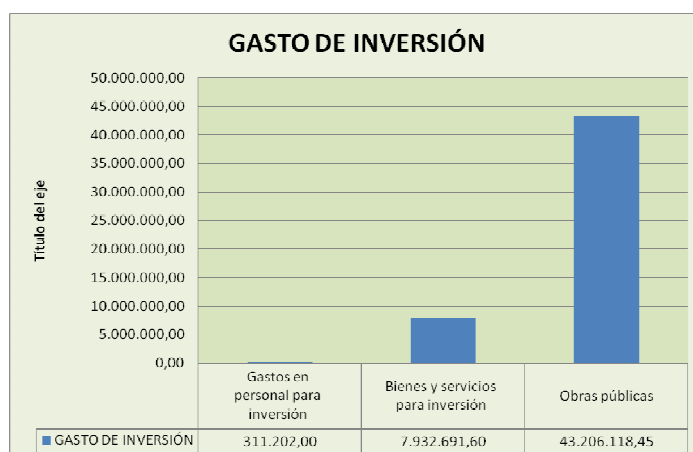


Gráfico N° 52: Gasto de inversión del GAD Cotopaxi año 2011

Fuente: www.cotopaxi.gob.ec

Elaborado por: Campaña, S.

De lo anterior expuesto se desprende que los grupos presupuestarios 7.3 y 7.5, correspondiente a 51'138.810,05 dólares, son los destinados a las diferentes direcciones del nivel de agregación de valor para la ejecución de obra pública en el respectivo ámbito de acción de sus competencias, distribución que se presenta a continuación:

- DIGESA (8%) 4'095.398,00 (fomento productivo)
- Estudios y elaboración de proyectos (6.5%) 3'331.677,00 (vialidad)
- Obras públicas (70.9%) 36'264.401,57 (infraestructura)
- Riego y drenaje (13.6%) 6'941.716,88 (sistemas de riego)
- Gestión ambiental(1%) 505.616,60 (ferias y capacitación)



Gráfico N° 53: Gasto de inversión por Direcciones GAD Cotopaxi año 2011

Fuente: www.cotopaxi.gob.ec

Elaborado por: Campaña, S.

6.2.2.5 Análisis comparativo de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales

Con la finalidad de orientar de mejor manera la investigación, fue necesario realizar un análisis comparativo entre los diferentes Gobiernos Autónomos Descentralizados de nivel provincial y el GAD de Cotopaxi en cuanto al tipo de estructura organizacional y modelo de gestión que rige su accionar y las herramientas disponibles para medir la calidad del servicio público; información que aportó a la estructuración de la presente propuesta, ya que se pudo conocer de estrategias exitosas que han emprendido otros Gobiernos Autónomos Descentralizados y que les ha permitido realizar una eficiente gestión de recursos, orientados a mejorar la calidad del servicio público, aspectos que se tomaron en cuenta para la estructuración de esta propuesta.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de los GAD provinciales.

Cuadro N° 11: Análisis comparativo GADs Provinciales

N°	GAD PROVINCIAL	MODELO DE GESTIÓN	MEDICIÓN CALIDAD SERVICIO PÚBLICO	PÁGINA WEB	CUMPLIMIENTO LOTAIP (Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública)				
					Planes	Ordenanzas	Presupuestos	Remuneraciones	Formatos
1	Azuay	BUROCRÁTICA	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
2	Bolívar	BUROCRÁTICA	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO
3	Cañar	BUROCRÁTICA	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO
4	Carchi	BUROCRÁTICA	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO
5	Chimborazo	BUROCRÁTICA	NO	SI	SI	SI	NO	SI	NO
6	Cotopaxi	BUROCRÁTICA	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO
7	El Oro	BUROCRÁTICA	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO
8	Esmeraldas	BUROCRÁTICA	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO
9	Guayas	POR PROCESOS	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
10	Imbabura	BUROCRÁTICA	NO	SI	SI	SI	NO	SI	NO
11	Loja	BUROCRÁTICA	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO
12	Los Ríos	POR PROCESOS	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO
13	Manabí	BUROCRÁTICA	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO
14	Morona Santiago	BUROCRÁTICA	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO
15	Napo	POR PROCESOS	NO	SI	SI	SI	NO	SI	NO
16	Orellana	POR PROCESOS	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO
17	Pastaza	BUROCRÁTICA	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
18	Pichincha	BUROCRÁTICA	NO	SI	SI	SI	NO	SI	NO
19	Santa Elena	BUROCRÁTICA	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
20	Santo Domingo T.	POR PROCESOS	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO
21	Sucumbíos	BUROCRÁTICA	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO
22	Tungurahua	BUROCRÁTICA	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO
23	Zamora Chinchipe	POR PROCESOS	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO

Fuente: Páginas web de los GAD
Elaborado por: Campaña, S.

La información obtenida fue tabulada, obteniéndose los siguientes resultados.

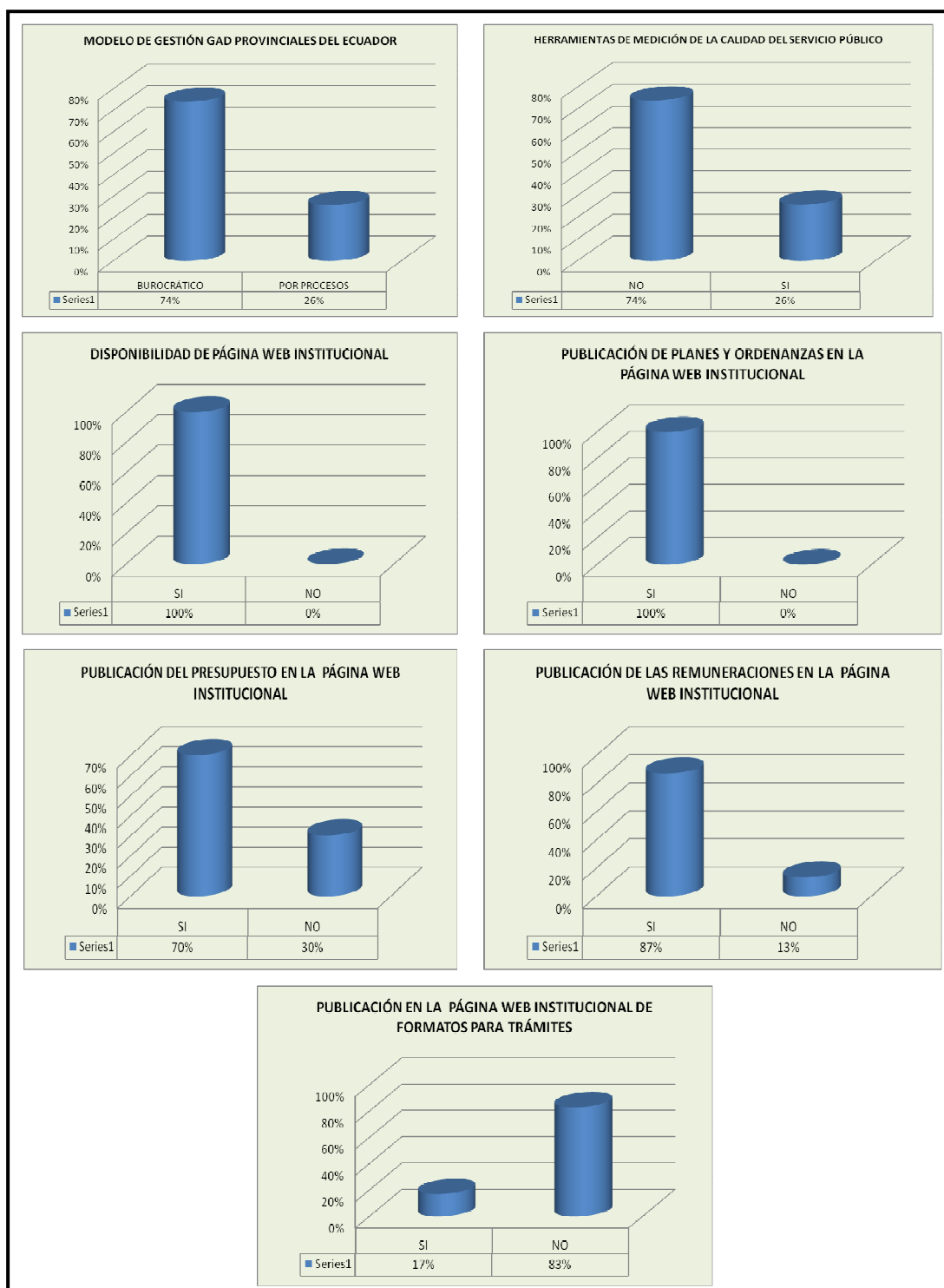


Gráfico N° 54: Análisis comparativo entre GADs del Ecuador

Fuente: Páginas Web de cada GAD Provincial

Elaborado por: Campaña, S.

Del gráfico N° 54, se desprende que el 100% de los GAD provinciales disponen de una Página web, así también que el 100% ha publicado sus planes provinciales y que el 74% de los GAD provinciales aún manejan una estructura jerárquica muy rígida, que sin duda alguna incrementa los procesos burocráticos, en tanto que un 26% aplica un modelo de gestión por procesos, mismo que les ha permitido responder de manera eficiente con el modelo de gestión por resultados que rige a las instituciones del sector público, como lo determina el Art. 2 del Código de Planificación y Finanzas Públicas. Entre los GAD Provinciales que aplican un modelo de gestión por procesos se identifica: Guayas, Loja, Los Ríos y Manabí.

El 74% de los GAD Provinciales no disponen en su página Web de instrumentos para la medición de la calidad del servicio público, entre ellos Cotopaxi, en tanto que el 17% restante si posee estos instrumentos, entre ellos, Guayas, Loja, Los Ríos y Manabí.

En lo que respecta a la publicación de información relevante para el usuario del servicio público como es: presupuesto institucional, remuneraciones de servidores públicos y formatos para trámites públicos, existe una disponibilidad de información en el 70%, 87% y 17% respectivamente.

6.2.3 Dirección de Gestión Económica, Social, Agropecuaria DIGESA

La DIGESA es una Dirección del nivel de agregación de valor, creada mediante ordenanza el 26 de julio de 2006, con la finalidad de implementar proyectos de fomento productivo y sociales a nivel provincial, conformada por 5 Unidades: Fomento y producción, Economía y Turismo, Educación y Cultura, Ambiente y Salud.

Una vez en vigencia la Constitución del Ecuador (2008), fue necesario reestructurar la DIGESA en base a las nuevas competencias constitucionales asignadas al nivel de gobierno provincial, con el objetivo de que esta Dirección ejecute la **competencia de fomento a las actividades productivas y agropecuarias provinciales**, creando las unidades de: fomento agropecuario y seguridad alimentaria, turismo e iniciativas

locales, capacitación y transferencia de tecnología, tierras y economía solidaria y la unidad de diseño, monitoreo y evaluación de proyectos.

El ámbito de acción de esta competencia, contiene la definición de estrategias participativas de apoyo a la producción; el fortalecimiento de las cadenas productivas con un enfoque de equidad; la generación y democratización de los servicios técnicos y financieros a la producción; la transferencia de tecnología, desarrollo del conocimiento y preservación de los saberes ancestrales orientados a la producción; la agregación de valor para lo cual se promoverá la investigación científica y tecnológica; la construcción de infraestructura de apoyo a la producción; el impulso de organizaciones económicas de los productores e impulso de emprendimientos económicos y empresas comunitarias; la generación de redes de comercialización; y, la participación ciudadana en el control de la ejecución y resultados de las estrategias productivas.

Para el cumplimiento de esta competencia se establecen programas y proyectos orientados al incremento de la productividad, optimización del riego, asistencia técnica, suministro de insumos agropecuarios y transferencia de tecnología, en el marco de la soberanía alimentaria, dirigidos principalmente a los micro y pequeños productores.

MISIÓN “DIGESA”

“Fomentar el desarrollo económico territorial, a través de programas, proyectos y actividades de apoyo a la producción, orientados al incremento de la productividad, fortalecimiento de las cadenas productivas, democratización de los servicios técnicos y financieros a la producción, la transferencia e investigación científica y tecnológica, el desarrollo del conocimiento y preservación de los saberes ancestrales, la soberanía alimentaria y el fomento a las actividades turísticas provinciales, dirigidos principalmente a los micro y pequeños productores, con un enfoque de equidad, democracia y participación”

6.2.3.1 Unidades de la DIGESA

Con la finalidad de cumplir de manera efectiva con la competencia de fomento productivo y agropecuario, la DIGESA está integrada por 5 unidades, cada una de ellas vinculadas con el quehacer productivo de la provincia, en las siguientes áreas.

Fomento Agropecuario y Seguridad alimentaria

Esta Unidad fue creada en el año 2006, con el objetivo de coordinar, elaborar e implementar proyectos vinculados al sector agropecuario, hasta la actualidad se han implementado proyectos de crianza y reproducción de ovinos, bovinos, porcinos, cada uno de estos manejados con enfoque de cadena productiva y seguridad alimentaria. Está integrada por 3 servidores públicos de nivel técnico y 2 asistentes administrativos.

Turismo e Iniciativas Locales

Creada en el año 2006, con el objetivo de promover el desarrollo de las actividades productivas no agropecuarias, en base a las potencialidades turísticas, artesanales e industriales de los territorios, mediante la implementación de proyectos con enfoque de mercado, entre los proyectos implementados hasta el momento se destaca: proyectos eco-turísticos, centros de confección de ropa deportiva, programas de capacitación en turismo gastronómico e implementación de una industria de cloro. Está integrada por 3 servidores públicos de nivel técnico y 1 asistente administrativo.

Esta Unidad forma parte de la DIGESA, considerando que en el Art. 135 inciso 6 se reconoce al turismo como una actividad productiva que puede ser gestionada concurrentemente por todos los niveles de gobierno.

Diseño, Monitoreo y Evaluación de proyectos

Esta Unidad es de reciente creación con el nuevo Orgánico Estructural de la Institución, en diciembre de 2010, creada con la finalidad de planificar, coordinar y ejecutar actividades monitoreo y evaluación de los proyectos implementados por la DIGESA, con el propósito de garantizar productivos con las organizaciones sociales de la

Provincia, para medir los impactos alcanzados en el mejoramiento de la calidad de vida de la población. Está integrada por 6 servidores públicos de nivel técnico y 3 asistentes administrativos.

Capacitación y Transferencia de tecnología

Esta Unidad también fue creada en diciembre de 2010, con la finalidad de promover la generación de capacidades locales, que permitan impulsar la diversificación de la oferta productiva, agropecuaria y no agropecuaria, la innovación tecnológica productiva y la agregación de valor, con la finalidad de alcanzar la transformación de la dinámica productiva provincial y la competitividad del territorio. Está integrada por 1 servidor público de nivel técnico y 1 asistente administrativo.

Tierra y Economía solidaria.

Creada también en el nuevo Orgánico Estructural en diciembre de 2010, orientada a la implementación de un programa de compras de tierras, que promueva el desarrollo económico orientado a satisfacer necesidades de actores productivos en los ámbitos de producción, comercialización y seguridad alimentaria de productos del sector agropecuario. Está integrada por 1 servidor público de nivel técnico y 1 asistente administrativo.



Gráfico N° 55: Unidades de la DIGESA

Fuente: Orgánico Estructural GAD-Cotopaxi

Elaborado por: Campaña, S.

Estructura Organizacional de la DIGESA

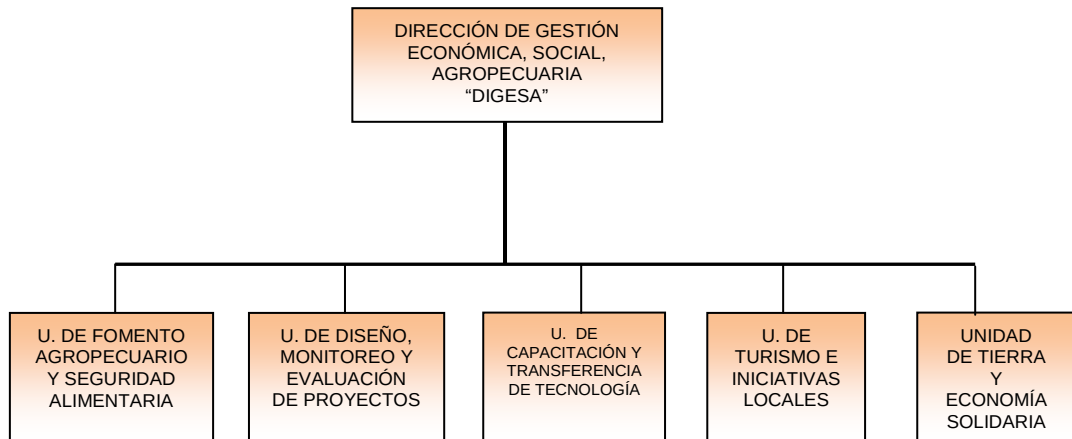


Gráfico N° 56: Estructura organizacional de la DIGESA

Fuente: Orgánico Estructural GAD-Cotopaxi

Elaborado por: Campaña, S.

6.2.3.2 Nivel de coordinación de la DIGESA

Debido al amplio ámbito de acción de los proyectos de fomento productivo, mismos que deben ser implementados bajo el esquema de cadena productiva, la DIGESA se ve en la necesidad de coordinar diversos procesos con otras direcciones de la Institución, con la finalidad de garantizar el éxito de los proyectos, así para la implementación de un proyecto productivo se requieren analizar aspectos como los siguientes: disponibilidad de recursos, vialidad, riego, infraestructura, afectaciones ambientales y sistema de información de mercado.

Esta diversidad de procesos entre direcciones requiere de un nivel adecuado de coordinación, de modo que se optimice tiempo y recursos para garantizar la calidad del servicio público.

Se mencionan entonces las Direcciones con las que interacciona la DIGESA y que son igualmente responsables de la generación de los productos y servicios vinculados con proyectos de fomento productivo.

- Dirección Financiera
- Coordinación de gestión de cooperación nacional e internacional
- Dirección de Gestión Ambiental
- Dirección de Riego y Drenaje
- Dirección de Elaboración de Estudios y Proyectos de infraestructura
- Dirección de Obras Públicas
- Procuraduría Síndica

6.2.3.3 Presupuesto de la DIGESA

En el año 2011 esta Dirección tuvo una asignación presupuestaria de 4'095.398 dólares, correspondientes al 8% del presupuesto de gasto de inversión, los cuales fueron distribuidos en proyectos vinculados con el fomento productivo en las categorías de proyectos pecuarios, agrícolas, turísticos, microempresas y de transferencia de tecnología.

En relación al número de proyectos en el año 2011 se implementaron 139 proyectos, distribuidos de la siguiente manera: 18 agrícolas (541.000 dólares), 103 pecuarios (2'870.298 dólares), 6 microempresas (190.000 dólares), 4 transferencia de tecnología (230.100 dólares), 7 turismo (144.000 dólares), 1 monitoreo y evaluación de proyectos (120.000 dólares).



Gráfico N° 57: Tipo de proyectos implementados por la DIGESA

Fuente: www.cotopaxi.gob.ec

Elaborado por: Campaña, S.

En relación a la carga de proyectos por Unidad se presentan los siguientes datos: 121 proyectos implementados por la Unidad de Fomento Agropecuario, con un presupuesto de 3'411.298 dólares, 13 proyectos implementados por la Unidad de Turismo e iniciativas locales, con un presupuesto de 334.000 dólares, 4 proyectos implementados por la Unidad de Capacitación y Transferencia de tecnología, con un presupuesto de 230.100 dólares, 1 proyecto implementado por la Unidad de monitoreo y seguimiento de proyectos, con un monto de 120.000 dólares y la Unidad de Tierras y Economía solidaria no ha implementado ningún proyecto, ya que al ser una Unidad de reciente creación se ha dedicado a la generación de instrumentos de planificación.

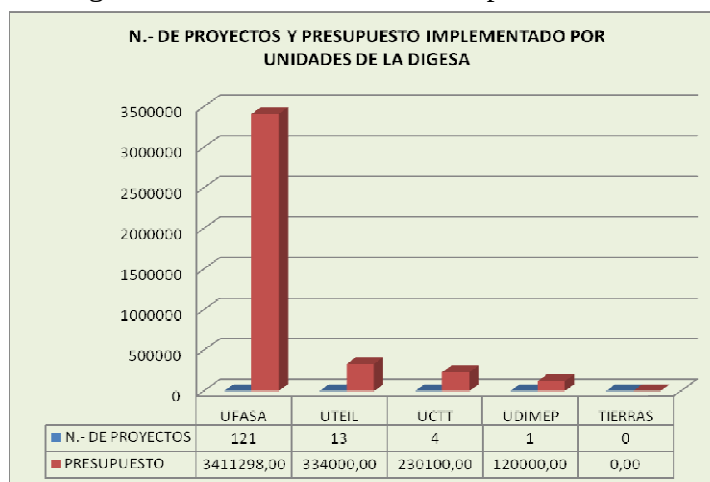


Gráfico N° 58: Número de proyectos y presupuesto de las Unidades de la DIGESA

Fuente: www.cotopaxi.gob.ec

Elaborado por: Campaña, S.

6.3 Justificación

Los fenómenos de globalización, reformas económicas y la evolución que ha venido sucediendo en nuestra sociedad y en las instituciones del sector público en ciclos cada vez más rápidos, hace que los Gobiernos Autónomos Descentralizados del país se vean en la necesidad de adaptar e innovar procesos para adecuarse a las nuevas y siempre cambiantes condiciones del contexto, cumplir con sus renovadas misiones y convertirse en instituciones que aprenden de su propio desempeño.

Considerando que los GADs, entre ellos el GAD de la Provincia de Cotopaxi tienen como misión el cumplimiento eficiente y eficaz de las competencias asignadas orientadas a la prestación de servicios públicos de calidad, resulta necesario definir y mejorar procesos que actualmente están obstaculizando la oferta de un servicio de calidad al usuario.

En este contexto la presente investigación pretende iniciar con un proceso de cambio en la gestión de la Dirección de Gestión Económica Social Agropecuaria “DIGESA” del GAD Cotopaxi, en donde los actuales procesos generan cierto grado de insatisfacción a los usuarios, al no contar con indicadores de gestión que permitan tomar correctivos y evaluar el impacto de dichos procesos en el cumplimiento de los objetivos.

La propuesta de cambio de la presente investigación concentra su atención en el resultado de cada uno de los procesos que realiza la institución para la implementación de proyectos de fomento productivo a nivel provincial, permitiendo así, el desarrollo de una cultura de calidad dirigida hacia la mejora continua.

La adopción de este ***Modelo de Gestión por Procesos (BPM)*** permitirá a la DIGESA trabajar con una visión basada en la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, en este sentido se pretende contribuir a la implementación de proyectos de fomento productivo con un verdadero impacto social, que permita incrementar el nivel competitivo de los territorios de Cotopaxi.

Finalmente considerando que los Gobiernos Autónomos Descentralizados al igual que el resto de instituciones que conforman el sector público deben cumplir con parámetros técnicos para la obtención de la certificación de la calidad del servicio, este modelo de gestión BPM permitirá definir aspectos metodológicos básicos para el establecimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad que permita obtener la certificación de calidad del servicio público ofertado, lo que beneficia a clientes, tanto internos como externos de la Institución.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión por Procesos para mejorar la calidad del servicio público de la Dirección de Gestión Económica, Social, Agropecuaria DIGESA del Gobierno Provincial de Cotopaxi.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de los procesos de la DIGESA.
- Definir, diseñar y documentar los procesos estratégicos o gobernantes, de agregación de valor y habilitantes o de apoyo de la DIGESA.
- Diseñar la estrategia para la implementación del Modelo de Gestión por Procesos, para obtener mejoras radicales en la Dirección de Gestión Económica Social Agropecuaria “DIGESA”, favoreciendo una cultura de calidad de servicio.

6.5 Análisis de factibilidad

6.5.1 Factibilidad técnica

La propuesta técnicamente es factible de implementar considerando que toda empresa sea esta pública o privada necesita de un modelo de gestión dinámico para administrar

de manera eficiente sus recursos con una orientación a la satisfacción de las necesidades del usuario, siendo así, la DIGESA del GAD Cotopaxi debe contar con un modelo de gestión que defina procesos y permita establecer indicadores para la calidad del servicio público y que en el mediano y largo plazo contribuya a la aplicación del modelo de gestión por resultados que actualmente rige a las instituciones del sector público.

Además la aplicación de este modelo de gestión por procesos contribuirá a que los servidores públicos puedan cumplir con su responsabilidad de ofrecer un servicio de calidad a los usuarios, orientado a mejorar la calidad de vida de la población cotopaxense.

Así también el hecho de que la DIGESA cuente con un modelo de gestión por procesos dinámico y que otorgue buenos resultados en cuanto a la calidad del servicio público, permitirá que la Institución cuente con un referente para que se adopte este modelo de gestión a nivel institucional, con miras la obtención de la certificación de la calidad del servicio público, que beneficiaría a clientes tanto internos como externos.

En el caso de los clientes internos, esta certificación permitirá que los servidores públicos puedan acceder a la remuneración variable por eficiencia y en el caso de los usuarios externos, éstos se beneficiarían de un mayor número de proyectos públicos, puesto que la Institución, al haber demostrado una gestión efectiva de los recursos, haber cumplido con los indicadores de gestión que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la población, estará en capacidad de obtener mayor transferencia de recursos para la ejecución de obra pública en el ámbito de sus competencias.

6.5.2 Factibilidad económica

La propuesta es factible desde el punto de vista económico, puesto que la inversión requerida para implementar el modelo de gestión por procesos en este departamento es mínima en relación con el beneficio que se generará, sobre todo porque al definir los procesos y sus responsables, se incrementará la productividad, eliminando con ello los costos de no calidad que actualmente existen en este departamento e incrementando la

satisfacción de los clientes y garantizando el éxito en la implementación de proyectos de fomento productivo a nivel provincial.

Además se debe tener en consideración que en la metodología para la implementación del modelo de gestión BPR sugiere la integración de un ***equipo de gestión de procesos***, mismo que estará integrado por funcionarios públicos de la DIGESA, quienes luego de un proceso de capacitación estarán en capacidad de asumir esta responsabilidad, lo que permitirá reducir costos e incrementar los beneficios a nivel institucional.

6.5.3 Factibilidad social

En el aspecto socioeconómico, la presente propuesta aportará a mejorar la calidad de vida de la población cotopaxense que se beneficia de manera directa e indirecta con proyectos de fomento productivo que implementa la DIGESA, puesto que al gestionar los diferentes procesos de la DIGESA de manera más efectiva y en función de las verdaderas necesidades y expectativas de los usuarios se conseguirá un mayor impacto en los proyectos implementados.

Toda iniciativa en el sector público que este orientada a mejorar la calidad del servicio público indudablemente tiene de fondo una fuerte incidencia social, pues la razón de ser de la administración pública es potenciar el desarrollo en los territorios, así en el caso del GAD Cotopaxi su ámbito de competencia busca potenciar los recursos disponibles en el territorio a nivel provincial.

6.6 Fundamentación

La presente investigación se fundamenta en las bases conceptuales identificadas en el capítulo II del marco teórico, así también en instrumentos legales generados en el país y que guardan relación con el modelo de gestión y la calidad del servicio público.

En este contexto se presentan los principales tópicos de las leyes vinculadas con las variables de esta investigación:

Constitución de la República del Ecuador

- Entre los derechos de libertad se reconoce y garantiza a las personas el derecho a acceder a servicios públicos de calidad. **Art. 66 numeral 25.**
- La Administración pública constituye un servicio a la colectividad. **Art. 227**
- Las competencias asignadas a los GADs de nivel provincial, en donde se identifica la competencia de Fomento productivo que en el GAD Cotopaxi lo ejecuta actualmente la DIGESA. **Art. 263, numerales 6 y 7.**

Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización COOTAD

- Atribución legal que posee la máxima autoridad provincial (*Prefecto Provincial*) de elegir e implementar el modelo de gestión más adecuado para la implementación de las competencias de nivel provincial. **Art. 50, literal o.**

Código de Planificación y Finanzas Públicas

- Determina la responsabilidad del Estado en la distribución equitativa de los recursos, basada en un modelo de gestión por resultados. Esto determina la tendencia de que las instituciones que conforman el sector público al igual que el Gobierno Central deberían aplicar un modelo de gestión por resultados, que el caso del GAD Cotopaxi se lo podría implementar a largo plazo una vez implementado el modelo de gestión por procesos propuesto, ya que no podemos hablar de administración por objetivos o resultados sino están definidos y documentados primeramente los procesos. **Art. 2, numeral 1.**

Ley Orgánica de Servicio Público

- Determina los deberes de los servidores públicos en cuanto al desempeño de su cargo y con ello la responsabilidad de ofrecer un servicio de calidad, para lo cual

serán sometidos a proceso continuos de evaluación; por ello la importancia de definir los procesos y establecer indicadores, porque caso contrario no se contaría con los parámetros necesarios para aplicar dichas evaluaciones. **Art. 22, literal c, j.**

- Determina que todos los objetivos planteados por las entidades que conforman el sector público serán sometidos a evaluación, lo que pone en manifiesto la importancia de definir procesos a partir de los cuales se puedan establecer indicadores de gestión. **Art. 76 inciso 2.**
- Faculta a los GADs a emitir su propia normativa para la certificación de calidad, lo que permite que se adopte el sistema de Gestión de la Calidad que mejor se creyere conveniente para la Institución. **Art. 130, inciso 5**

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

- Reconoce el derecho de los consumidores (usuarios del servicio público) a recibir productos de calidad, por ello la importancia de que la institución cuente con un modelo de gestión dinámico que permita satisfacer las necesidades de estos usuarios. **Art. 4, numeral 2.**

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

- Define la responsabilidad de los servidores públicos en sus diferentes niveles tanto de elaborar como de aplicar indicadores de gestión en el desempeño del cargo, lo que sustenta la importancia de la aplicación de la presente investigación. **Art. 45, numeral 1.**

6.7 Metodología, Modelo operativo

La presente investigación tomará como base una metodología propia, diseñada como resultado del análisis y articulación de varias metodologías vinculadas con la gestión por procesos y sistemas de gestión de la calidad, como las siguientes:

- ***Modelo de Gestión por Procesos (BPM), alineado al Sistema de Gestión de la Calidad según la Norma ISO 9001-2000***, modelo que contempla 8 principios básicos de la gestión de la calidad, entre ellos el *Enfoque basado en procesos*, que considera que un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso, con orientación hacia la satisfacción del usuario y el cumplimiento de los objetivos; este es un modelo de gestión que en la actualidad lo aplican varias empresas públicas y privadas con miras a la obtención de la certificación de calidad.
- ***Ciclo de control y mejoramiento de Edward Deming (PHVA)***, considerado como una herramienta de mejora continua, que incluye en los procesos las etapas de: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.
- ***Norma Técnica de diseño de reglamentos o estatutos orgánicos de gestión organizacional por procesos*** (Resolución N° 046 SENRES-PROC-2006), que define parámetros para el diseño de reglamentos una vez que se haya diseñado un modelo de gestión por procesos.
- ***Norma Técnica de Atención al Usuario*** (Acuerdo Ministerio de Relaciones Laborales N.- 86-4, 2010), que tiene por objeto regular los procesos y procedimientos de atención al usuario, con un enfoque integral y participativo que permita el acercamiento de los usuarios a las instituciones públicas.
- ***Escala SERVQUAL***, una herramienta para la medición de la calidad del servicio, que converge en muchos aspectos con lo establecido en la Norma de Atención al usuario.

Del análisis de los diferentes documentos mencionados anteriormente se diseñó una metodología de fácil aplicación y acorde a la realidad de la DIGESA, integrada por 2 fases, la primera denominada **Estratégica**, en donde se define el planteamiento estratégico de la DIGESA, orientado a la calidad del servicio público en el ámbito de fomento productivo provincial y que marca el horizonte para la segunda fase, denominada **Operativa**, en donde se identifican, describen y documentan los diferentes procesos de esta Dirección.

Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en la DIGESA

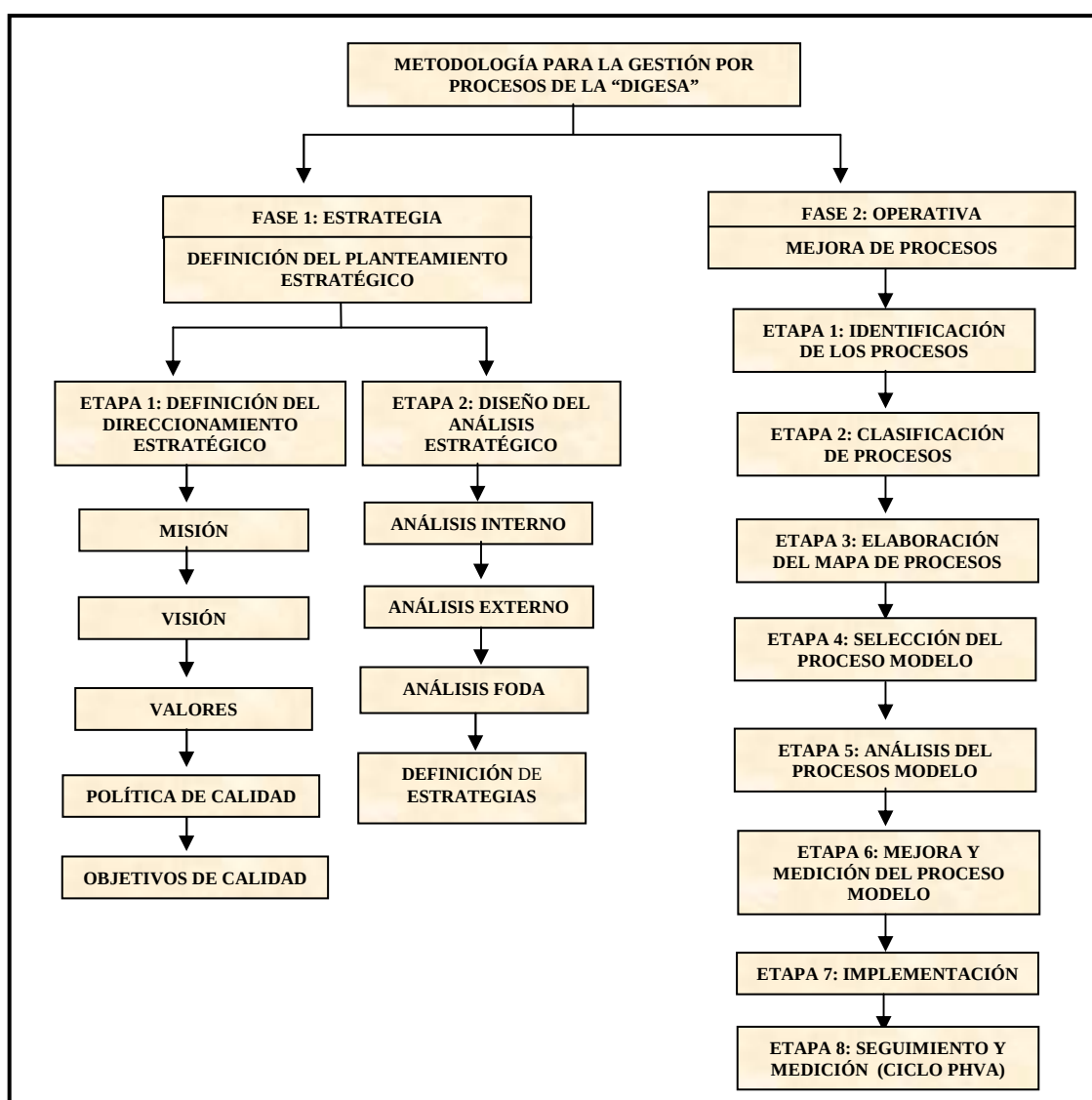


Gráfico N° 59: Metodología para la gestión por procesos

Fuente: Resolución N.- SENRES-PROC-2006 /Instituto Andaluz de Tecnología
Elaborado por: Campaña, S.

6.7.1 Desarrollo de la Propuesta

6.7.1.1 Definición del planeamiento estratégico

El paso previo a la implementación de la Gestión por Procesos en la DIGESA es el de establecer un rumbo de la gestión. Se entiende que la definición de la misión, la visión y los valores son el lenguaje que permite tener claridad de lo que en realidad se desea conseguir.

Para la aplicación del modelo de gestión por procesos se presenta el siguiente planteamiento estratégico, mismo que consta de 2 etapas:

- Etapa 1: Direccionamiento estratégico
- Etapa 2: Análisis estratégico.

6.7.1.1.1 Etapa 1: Definición del direccionamiento estratégico de la DIGESA

Misión

Gestionar de manera eficiente y eficaz la competencia de fomento productivo provincial, a través de programas y proyectos orientados a mejorar la calidad de vida de la población cotopaxense con un enfoque de equidad, democracia, participación y calidad del servicio público.

Visión

La DIGESA en los próximos años será una Dirección de Fomento Productivo líder a nivel de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de nivel provincial, que con un modelo de gestión dinámico y un equipo humano de excelencia, implemente proyectos productivos con un verdadero impacto socio económico en los territorios y caracterizado por la calidad y calidez en el servicio.

Valores

La DIGESA cumplirá con su misión y visión establecida aplicando de manera transversal en cada uno de sus procesos los siguientes valores:

Trabajo en equipo.- Esfuerzo conjunto y responsabilidad compartida para alcanzar los objetivos de la DIGESA y contribuir al cumplimiento de las metas institucionales.

Compromiso.- Trabajo entusiasta, esforzado y leal para aportar al cumplimiento de la misión definida.

Eficacia.- En el cumplimiento de los objetivos, enmarcados no solo a la implementación de los diferentes componentes del proyecto sino en el impacto socio económico generado en los sitios de intervención de los mismos.

Eficiencia.- Se perfeccionará el uso de los recursos, financieros, humanos y técnicos orientados a la calidad del servicio público.

Compañerismo.- Empatía, comprensión y respeto en las relaciones interpersonales.

Comunicación.- Dar a conocer y compartir experiencias, resultados, avances de proyectos, hacia un equipo participativo.

Consecuencia.- Poner en práctica los que se dice y planifica.

Apertura al cambio.- Orientación al cambio, a la innovación y al mejoramiento continuo.

Gestión transparente.- Manejo claro, responsable y ético de los recursos, tareas asignadas, trámites y demás acciones de la gestión institucional.

Equidad.- Los servidores públicos ofrecer un servicio de calidad, garantizando el derechos de todos los ciudadanos, sin ningún género de discriminación.

Política de calidad

Son las intenciones globales y orientaciones de la DIGESA relativas a la calidad, se expresa formalmente por la Alta Dirección, a través de un proceso de consenso entre los servidores públicos que la integran.

Toda política de calidad debe enmarcarse en los siguientes parámetros:

- Estar alineada a la misión y visión institucional.
- Ser comunicada y entendida por los miembros de la Institución.
- Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- Debe ser revisada para su continua adecuación en función de cambios existentes.
- Proporcionar un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad establecidos.

Sobre lo anterior se estructuró y planteó la siguiente Política de Calidad:

“En la Dirección de Gestión Económica, Social, Agropecuaria “DIGESA” estamos comprometidos en satisfacer las necesidades de los usuarios que demandan proyectos de fomento productivo, a través de la mejora continua de nuestros los procesos institucionales, manteniendo un Sistema de Gestión de Calidad efectivo y facilitando los recursos y herramientas necesarias para su implementación, asegurando así la calidad del servicio público y la generación de potencialidades productivas en los diversos territorios de la Provincia de Cotopaxi”.

Objetivo de Calidad

Para garantizar la calidad del servicio público en la DIGESA, se han planteado los siguientes objetivos, acordes con las directrices de la política de calidad.

- Fortalecer el modelo de gestión por procesos de la DIGESA orientado a la implementación y sostenibilidad de un Sistema de Gestión de la Calidad SGC, que garantice la satisfacción de los usuarios de este servicio público.
- Optimizar los procesos estratégicos, misionales y de apoyo de la DIGESA, estableciendo mecanismos de gestión que garanticen el mejoramiento continuo.
- Propender el desarrollo integral del talento humano de la DIGESA, como uno de los recursos preponderante en sistema de gestión de la calidad del servicio público.

6.7.1.1.2 Etapa 2: Definición del análisis estratégico de la DIGESA

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

El análisis externo permite identificar las oportunidades y amenazas del sector en el cual se desenvuelve la DIGESA y que debidamente administradas pueden fortalecer la gestión institucional.

Para la construcción de esta matriz se realizó el siguiente procedimiento:

1. Se realizó una lista de los factores externos identificados en la DIGESA, durante el proceso de investigación, que incluyen tanto oportunidades como amenazas.
2. Se asignó un peso entre 0.1 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la gestión de la DIGESA. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Se asignó calificaciones entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una amenaza mayor (calificación =1), una amenaza menor (calificación =2), una oportunidad menor (calificación =3) o una oportunidad mayor (calificación =4).

4. Se multiplicó el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable, se sumaron las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la DIGESA.
5. Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyan en una MEFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 demuestran que en la empresa predominan las amenazas a las oportunidades, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican que las oportunidades son superiores a las amenazas.⁸

⁸ Documento de apoyo-Módulo de Planificación Estratégica/Maestría en Gerencia Pública versión 2- Ing. Ximena Álvarez.

Cuadro N° 12: Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

	Factores Externos Claves	Peso (0,1 a 1)	Clasificación	Peso Ponderado
	OPORTUNIDADES			
1	Amplio ámbito de acción de la competencia de fomento productivo.	0,10	4	0,4
2	Alineación de la planificación sectorial al Plan Nacional de Desarrollo.	0,02	3	0,06
3	Existencia de entidades vinculadas con el ejercicio de la competencia de fomento productivo provincial.	0,12	4	0,48
4	Marco normativo de participación ciudadana en la gestión provincial (Asamblea de Participación Ciudadana y Control Social).	0,05	3	0,15
5	Reconocimiento de mancomuniades y procesos de regionalización.	0,05	3	0,15
6	Disponibilidad de TICs y buenas prácticas de gestión de fomento productivo a nivel nacional.	0,15	4	0,6
	AMENAZAS			0
1	Tendencia política de la administración central en la asignación de recursos a la Provincia.	0,10	2	0,2
2	Presión externa de las población para la implementación de proyectos de fomento productivo.	0,05	2	0,1
3	Intervención eficiente de otras instituciones públicas vinculadas con el fomento productivo.	0,15	2	0,3
4	Falta de compromiso y responsabilidad de los beneficiarios de proyectos de fomento productivo.	0,13	1	0,13
5	Creciente nivel de subempleo, desempleo y pobreza en la Provincia.	0,08	1	0,08
	TOTAL	1,00		2,65

Fuente: DIGESA

Elaborado por: Campaña, S.

La suma de los resultados ponderados de la Matriz MEFE (2,65) está por encima de 2,5 lo que indica que la situación externa de la DIGESA es favorable, ya que predominan las oportunidades sobre las amenazas.

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

El análisis interno permite identificar las fortalezas y las debilidades de la DIGESA, en base a las cuales ejerce su gestión.

Para la construcción de esta matriz se realizó el siguiente procedimiento:

1. Se realizó una lista de los factores internos identificados en la DIGESA, durante el proceso de investigación, que incluyen tanto fortalezas como debilidades.
2. Se asignó un peso entre 0.1 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la gestión de la DIGESA. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Se asignó calificaciones entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fortaleza menor (calificación =3) o una fortaleza mayor (calificación =4).
4. Se multiplicó el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable, se sumaron las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la DIGESA.
5. Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.⁹

⁹ Documento de apoyo-Módulo de Planificación Estratégica/Maestría en Gerencia Pública versión 2- Ing. Ximena Álvarez.

Cuadro N° 13: Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factores Internos Claves		Peso (0,1 a 1)	Clasificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS				
1	Voluntad política de cambio	0,05	4	0,20
2	Institución de gobierno con autonomía política, administrativa y económica.	0,03	3	0,09
3	Disponer del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial actualizado y diversos planes sectoriales.	0,05	4	0,20
4	Poder de convocatoria debido al alto grado de cercanía con la población.	0,03	3	0,09
5	Calidad y variedad de recursos para promover la inversión privada, así como la promoción de servicios y productos naturales con enfoque de fomento productivo.	0,12	4	0,48
6	Disponibilidad de recurso humano con experiencia en áreas estratégicas de fomento productivo.	0,10	4	0,40
DEBILIDADES				
1	Falta de liderazgo y procesos de planificación en la gestión administrativa de la DIGESA	0,10	2	0,20
2	Bajo nivel de coordinación con entidades al interior y fuera de la DIGESA.	0,06	1	0,06
3	Limitada capacidad de ejecución de actividades contempladas en el POA de la Dirección.	0,08	1	0,08
4	Carencia de procesos definidos, documentados y susceptibles de medición	0,15	1	0,15
5	Proyectos implementados con limitado impacto socio-económico	0,12	1	0,12
6	Inadecuado manejo del Sistema de gestión del Talento Humano y una política institucional en valores.	0,05	2	0,10
7	Infraestructura física, mobiliario, equipos y vehículos insuficientes para cumplir con la misión de la DIGESA.	0,02	2	0,04
8	Ausencia de enfoque en la calidad del servicio.	0,04	1	0,04
TOTAL		1,00		2,25

Fuente: DIGESA

Elaborado por: Campaña, S.

La suma de los resultados ponderados de la Matriz MEFI está por debajo de 2.5, lo que indica que la DIGESA presenta una situación interna desfavorable donde predominan debilidades a las fortalezas.

Análisis FODA

Con la información obtenida en las 2 matrices anteriores se construyó la matriz FODA de la DIGESA, una importante herramienta de formulación de estrategias que facilita la formulación de cuatro tipos de estrategias, a través de la combinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

- Estrategias FO: se basan en el uso de las fortalezas internas con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategias DO: tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.
- Estrategias FA: se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Estrategias DA: tienen como objeto derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas.

Cuadro N° 14: Matriz FODA de la DIGESA

FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D
F1: Voluntad política de cambio	D1: Falta de liderazgo y procesos de planificación en la gestión administrativa de la DIGESA
F2: Institución de gobierno con autonomía política, administrativa y económica.	D2: Bajo nivel de coordinación con entidades al interior y fuera de la DIGESA.
F3: Disponer del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial actualizado y diversos planes sectoriales.	D3: Limitada capacidad de ejecución de actividades contempladas en el POA de la Dirección.
F4: Poder de convocatoria debido al alto grado de cercanía con la población.	D4: Carencia de procesos definidos, documentados y suceptibles de medición
F5: Calidad y variedad de recursos para promover la inversión privada, así como la promoción de servicios y productos naturales con enfoque de fomento productivo.	D5: Proyectos implementados con limitado impacto socio-económico
F6: Disponibilidad de recurso humano con experiencia en áreas estratégicas de fomento productivo.	D6: Inadecuado manejo del Sistema de gestión del Talento Humano y una política institucional en valores.
	D7: Infraestructura física, mobiliario, equipos y vehículos insuficientes para cumplir con la misión de la DIGESA.
	D8: Ausencia de enfoque en la calidad del servicio.
OPORTUNIDADES: O	AMENAZAS: A
O1: Amplio ámbito de acción de la competencia de fomento productivo.	A1: Tendencia política de la administración central en la asignación de recursos a la Provincia.
O2: Alineación de la planificación sectorial al Plan Nacional de Desarrollo.	A2: Presión externa de población para la implementación de proyectos de fomento productivo.
O3: Existencia de entidades vinculadas con el ejercicio de la competencia de fomento productivo provincial.	A3: Intervención eficiente de otras instituciones públicas vinculadas con el fomento productivo.
O4: Marco normativo de participación ciudadana en la gestión provincial.	A4: Falta de compromiso y responsabilidad de los beneficiarios de proyectos de fomento productivo.
O5: Reconocimiento de mancomuniades y procesos de regionalización.	A5: Creciente nivel de subempleo, desempleo y pobreza en la Provincia.
O6: Disponibilidad de TICs y buenas prácticas de gestión de fomento productivo a nivel nacional.	

Fuente: DIGESA

Elaborado por: Campaña, S.

Cuadro N° 15: Matriz de estrategias del análisis FODA

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
(F1, O2): Establecer un modelo de gestión dinámico alineado al Sistema Nacional de Planificación contando con una voluntad política de cambio.	(D1,O6): Aplicar buenas prácticas de gestión de otras direcciones de fomento productivo de los GADs provinciales para efectivizar la gestión de los diferentes procesos de la DIGESA.
(F5,O3): Gestionar recursos con entidades vinculadas con la competencia de fomento productivo para fortalecer las potencialidades productivas de los territorios de Cotopaxi.	(D2,O2): Diseñar un sistema de planificación articulado a los procesos de la DIGESA, que permita mejorar el nivel de coordinación de actividades en la implementación de proyectos de fomento productivo.
(F3,O5): Establecer mancomunidades a nivel local y provincial en base a los criterios de ordenamiento territorial existentes.	(D5,O3): Establecer alianzas estratégicas para la implementación de proyectos con un verdadero impacto social.
(F4,O4): Promover espacios de concertación ciudadana para la identificación objetiva de las necesidades de la población.	(D7,O1): Mejorar la disponibilidad de recursos materiales, tecnológicos y humanos de la DIGESA, para un pleno cumplimiento de la misión propuesta.
(F2,O6): Asignar recursos suficientes para la aplicación de TICs y de buenas prácticas en la gestión institucional de la competencia de fomento productivo.	(D8,O4): Contribuir con el modelo de gestión de la DIGESA a la construcción de un Sistema de Gestión de la calidad que garantice la calidad del servicio público como un derecho de la población.
(F6,O1): Diseñar y aplicar un programa de capacitación permanente para lo servidores públicos vinculados con la competencia de fomento productivo.	(D3,O8): Determinar la posibilidad de una mancomunidad para mejorar la eficiencia y eficacia en la implementación de proyectos productivos en zonas de mutuo interés.
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
(F2,A1): Autogestionar recursos a nivel nacional e internacional para disminuir la dependencia económica del gobierno central.	(D1,A1): Mejorar el nivel de planificación y ejecución presupuestaria, que permita acceder a asignaciones nacionales adicionales para la inversión pública.
(F4,A2): Socializar el componente productivo del plan de ordenamiento territorial a fin de que la población identifique los proyectos potenciales en sus territorios.	(D5,A2): Elaborar un reglamento para la implementación de proyectos productivos en base a las potencialidades de los territorios y a la capacidad de generar un servicio directo a la colectividad.
(F1,A3): Establecer alianzas estratégicas con las instituciones provinciales que implementan proyectos de fomento productivo, a fin de ampliar el nivel de cobertura e impedir la duplicidad de funciones y recursos.	(D2,A3): Establecer alianzas estratégicas con instituciones que han implementado proyectos productivos con impacto social en Cotopaxi, para planificar acciones conjuntas de intervención.
(F6,A4): Establecer mecanismos y herramientas de evaluación ex ante de los proyectos de fomento productivo a fin de identificar beneficiarios comprometidos con el éxito de los mismos.	(D4,A4): Establecer procesos reglamentados para la implementación de proyectos de la DIGESA, que generen compromiso y responsabilidad de los beneficiarios.
(F5,A5): Diseñar e implementar proyectos en las diversas áreas del fomento productivo aprovechando los recursos de los territorios, para dinamizar la economía local.	(D5,A5): Establecer un modelo de gestión para los proyectos de la DIGESA con impacto socio-económico.

Fuente: DIGESA

Elaborado por: Campaña, S.

Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

Es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base a los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad. Determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base a la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito crítico internos y externos.¹⁰

Para la construcción de esta matriz se realizó el siguiente procedimiento:

1. Se estructuró la matriz con los datos de las matrices de evaluación de factores externos e internos desarrolladas anteriormente (1era columna), en las columnas siguientes se colocaron las estrategias que guardan relación con el modelo de gestión de la DIGESA y su incidencia en la calidad del servicio público, seleccionando así del total de 22 estrategias, se escogieron 10 estrategias vinculadas con la temática de investigación.
2. Se asignaron pesos a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, según los datos obtenidos en las matrices anteriores,
3. Se asignó escala de las calificaciones del atractivo a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones: 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva.
4. Se calculó las calificaciones del atractivo total, multiplicando los pesos por las calificaciones del atractivo de cada hilera.
5. Se sumaron las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas.

¹⁰ Documento de apoyo-Módulo de Planificación Estratégica/Maestría en Gerencia Pública versión 2-Ing. Ximena Álvarez.

Cuadro N° 16: Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) DIGESA

N.-	ESTRATEGIAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA DIGESA.	FACTOR CLAVE	ESTRATEGIAS FO						ESTRATEGIAS DO						ESTRATEGIAS FA				ESTRATEGIAS DA			
			(F1, O2): Establecer un modelo de gestión dinámico alineado al Sistema Nacional de Planificación contando con una voluntad política de cambio.	(F4,O4): Promover espacios de concertación ciudadana para la identificación objetiva de las necesidades de la población.	(F2,O6): Asignar recursos suficientes para la aplicación de TICs y de buenas prácticas en la gestión institucional de la competencia de fomento productivo.	(D2,O2): Diseñar un sistema de planificación articulado a los procesos de la DIGESA, que permita mejorar el nivel de coordinación de actividades en la implementación de proyectos de fomento productivo.	(D7,O1): Mejorar la disponibilidad de recursos materiales, tecnológicos y humanos de la DIGESA, para un pleno cumplimiento de la misión propuesta.	(D8,O4): Contribuir con el modelo de gestión de la DIGESA a la construcción de un Sistema de Gestión de la calidad que garantice la calidad del servicio público como un derecho de la población.	(F4,A2): Socializar el componente productivo del plan de ordenamiento territorial a fin de que la población identifique los proyectos potenciales en sus territorios.	(F6,A4): Establecer mecanismos y herramientas de evaluación ex ante de los proyectos de fomento productivo a fin de identificar beneficiarios comprometidos con el éxito de los mismos.	(D5,A2): Elaborar un reglamento para la implementación de proyectos de productivos en base a las potencialidades de los territorios y a la capacidad de generar un servicio directo a la colectividad.	(D5,A5): Establecer un modelo de gestión para los proyectos de la DIGESA con impacto socio-económico.										
	OPORTUNIDADES	Peso	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
1	O1:Amplio ámbito de acción de la competencia de fomento productivo.	0,10	4,00	0,40	3,00	0,30	3,00	0,30	3,00	0,30	4,00	0,40	3,00	0,30	3,00	0,30	3,00	0,30	3,00	0,30	4,00	0,40
2	O2: Alineación de la planificación sectorial al Plan Nacional de Desarrollo.	0,02	4,00	0,08	2,00	0,04	2,00	0,04	3,00	0,06	2,00	0,04	3,00	0,06	3,00	0,06	2,00	0,04	2,00	0,04	3,00	0,06
3	O3: Existencia de entidades vinculadas con el ejercicio de la competencia de fomento productivo provincial.	0,12	3,00	0,36	3,00	0,36	2,00	0,24	3,00	0,36	2,00	0,24	1,00	0,12	2,00	0,24	2,00	0,24	2,00	0,24	3,00	0,36
4	O4: Marco normativo de participación ciudadana en la gestión provincial.	0,05	3,00	0,15	4,00	0,20	1,00	0,05	1,00	2,00	2,00	0,10	2,00	0,10	3,00	0,15	2,00	0,10	1,00	0,05	2,00	0,10
5	O5: Reconocimiento de mancomunidades y procesos de regionalización.	0,05	3,00	0,15	2,00	0,10	1,00	0,05	2,00	0,10	3,00	0,15	1,00	0,05	2,00	0,10	1,00	0,05	1,00	0,05	3,00	0,15
6	O6: Disponibilidad de TICs y buenas prácticas de gestión de fomento productivo a nivel nacional.	0,15	2,00	0,30	2,00	0,30	4,00	0,60	1,00	0,15	3,00	0,45	3,00	0,45	2,00	0,30	1,00	0,15	1,00	0,15	2,00	0,30

N.-	ESTRATEGIAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA DIGESA.	FACTOR CLAVE	ESTRATEGIAS FO						ESTRATEGIAS DO						ESTRATEGIAS FA				ESTRATEGIAS DA			
			(F1, O2): Establecer un modelo de gestión dinámico alineado al Sistema Nacional de Planificación contando con una voluntad política de cambio.	(F4,O4): Promover espacios de concertación ciudadana para la identificación objetiva de las necesidades de la población.	(F2,O6): Asignar recursos suficientes para la aplicación de TICs y de buenas prácticas en la gestión institucional de la competencia de fomento productivo.	(D2,O2): Diseñar un sistema de planificación articulado a los procesos de la DIGESA, que permita mejorar el nivel de coordinación de actividades en la implementación de proyectos de fomento productivo.	(D7,O1): Mejorar la disponibilidad de recursos materiales, tecnológicos y humanos de la DIGESA, para un pleno cumplimiento de la misión propuesta.	(D8,O4): Contribuir con el modelo de gestión de la DIGESA a la construcción de un Sistema de Gestión de la calidad que garantice la calidad del servicio público como un derecho de la población.	(F4,A2): Socializar el componente del plan de ordenamiento territorial a fin de que la población identifique los proyectos potenciales en sus territorios.	(F6,A4): Establecer mecanismos y herramientas de evaluación ex ante de los proyectos de fomento productivo a fin de identificar beneficiarios comprometidos con el éxito de los mismos.	(D5,A2): Elaborar un reglamento para la implementación de proyectos productivos en base a las potencialidades de los territorios y a la capacidad de generar un servicio directo a la colectividad.	(D5,A5): Establecer un modelo de gestión para los proyectos de la DIGESA con impacto socio-económico.										
	AMENAZAS	Peso	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
1	A1:Tendencia política de la administración central en la asignación de recursos a la Provincia.	0,10	3,00	0,30	2,00	0,20	1,00	0,10	2,00	0,20	2,00	0,20	1,00	0,10	1,00	0,10	1,00	0,10	1,00	0,10	1,00	0,10
2	A2: Presión externa de población para la implementación de proyectos de fomento productivo.	0,05	3,00	0,15	4,00	0,20	3,00	0,15	2,00	0,10	3,00	0,15	1,00	0,05	4,00	0,20	2,00	0,10	2,00	0,10	2,00	0,10
3	A3: Intervención eficiente de otras instituciones públicas vinculadas con el fomento productivo.	0,15	2,00	0,30	1,00	0,15	2,00	0,30	2,00	0,30	3,00	0,45	2,00	0,30	2,00	0,30	2,00	0,30	2,00	0,30	2,00	0,30
4	A4: Falta de compromiso y responsabilidad de los beneficiarios de proyectos de fomento productivo.	0,13	1,00	0,13	3,00	0,39	1,00	0,13	1,00	0,13	1,00	0,13	2,00	0,26	3,00	0,39	4,00	0,52	3,00	0,39	3,00	0,39
5	A5: Creciente nivel de subempleo, desempleo y pobreza en la Provincia.	0,08	3,00	0,24	3,00	0,24	2,00	0,16	2,00	0,16	2,00	0,16	1,00	0,08	3,00	0,24	2,00	0,16	2,00	0,16	4,00	0,32

N.-	ESTRATEGIAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA DIGESA.	FACTOR CLAVE	ESTRATEGIAS FO						ESTRATEGIAS DO						ESTRATEGIAS FA				ESTRATEGIAS DA			
			(F1, O2): Establecer un modelo de gestión dinámico alineado al Sistema Nacional de Planificación contando con una voluntad política de cambio.	(F4,O4): Promover espacios de concertación ciudadana para la identificación objetiva de las necesidades de la población.	(F2,O6): Asignar recursos suficientes para la aplicación de TICs y de buenas prácticas en la gestión institucional de la competencia de fomento productivo.	(D2,O2): Diseñar un sistema de planificación articulado a los procesos de la DIGESA, que permita mejorar el nivel de coordinación de actividades en la implementación de proyectos de fomento productivo.	(D7,O1): Mejorar la disponibilidad de recursos materiales, tecnológicos y humanos de la DIGESA, para un pleno cumplimiento de la misión propuesta.	(D8,O4): Contribuir con el modelo de gestión de la DIGESA a la construcción de un Sistema de Gestión de la calidad que garantice la calidad del servicio público como un derecho de la población.	(F4,A2): Socializar el componente productivo del plan de ordenamiento territorial a fin de que la población identifique los proyectos potenciales en sus territorios.	(F6,A4): Establecer mecanismos y herramientas de evaluación ex ante de los proyectos de fomento productivo a fin de identificar beneficiarios comprometidos con el éxito de los mismos.	(D5,A2): Elaborar un reglamento para la implementación de proyectos productivos en base a las potencialidades de los territorios y a la capacidad de generar un servicio directo a la colectividad.	(D5,A5): Establecer un modelo de gestión para los proyectos de la DIGESA con impacto socio-económico.										
	FORTALEZAS	Peso	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
1	F1:Voluntad política de cambio	0,05	4,00	0,20	3,00	0,15	3,00	0,15	3,00	0,15	3,00	0,15	3,00	0,15	2,00	0,10	3,00	0,15	2,00	0,10	4,00	0,20
2	F2: Institución de gobierno con autonomía política, administrativa y económica.	0,03	3,00	0,09	2,00	0,06	3,00	0,09	3,00	0,09	3,00	0,09	2,00	0,06	2,00	0,06	3,00	0,09	4,00	0,12	4,00	0,12
3	F3: Disponer del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial actualizado y diversos planes sectoriales.	0,05	3,00	0,15	2,00	0,10	1,00	0,05	3,00	0,15	2,00	0,10	3,00	0,15	3,00	0,15	2,00	0,10	1,00	0,05	2,00	0,10
4	F4: Poder de convocatoria debido al alto grado de cercanía con la población.	0,03	3,00	0,09	4,00	0,12	1,00	0,03	1,00	0,03	1,00	0,03	1,00	0,03	3,00	0,09	1,00	0,03	1,00	0,03	2,00	0,06
5	F5: Calidad y variedad de recursos para promover la inversión privada, así como la promoción de servicios y productos naturales con enfoque de fomento productivo.	0,12	3,00	0,36	2,00	0,24	1,00	0,12	2,00	0,24	1,00	0,12	2,00	0,24	1,00	0,12	1,00	0,12	1,00	0,12	1,00	0,12
6	F6: Disponibilidad de recurso humano con experiencia en áreas estratégicas de fomento productivo.	0,10	2,00	0,20	4,00	0,40	3,00	0,30	2,00	0,20	2,00	0,20	1,00	0,10	2,00	0,20	2,00	0,20	3,00	0,30	3,00	0,30

N.-	ESTRATEGIAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA DIGESA.	FACTOR CLAVE	ESTRATEGIAS FO						ESTRATEGIAS DO						ESTRATEGIAS FA				ESTRATEGIAS DA			
			(F1, O2): Establecer un modelo de gestión dinámico alineado al Sistema Nacional de Planificación contando con una voluntad política de cambio.	(F4,O4): Promover espacios de concertación ciudadana para la identificación objetiva de las necesidades de la población.	(F2,O6): Asignar recursos suficientes para la aplicación de TICs y de buenas prácticas en la gestión institucional de la competencia de fomento productivo.	(D2,O2): Diseñar un sistema de planificación articulado a los procesos de la DIGESA, que permita mejorar el nivel de coordinación de actividades en la implementación de proyectos de fomento productivo.	(D7,O1): Mejorar la disponibilidad de recursos materiales, tecnológicos y humanos de la DIGESA, para un pleno cumplimiento de la misión propuesta.	(D8,O4): Contribuir con el modelo de gestión de la DIGESA a la construcción de un Sistema de Gestión de la calidad que garantice la calidad del servicio público como un derecho de la población.	(F4,A2): Socializar el componente productivo de la plan de ordenamiento territorial a fin de que la población identifique los potenciales en sus territorios.	(F6,A4): Establecer mecanismos y herramientas de evaluación ex ante de los proyectos de fomento productivo a fin de identificar beneficiarios comprometidos con el éxito de los mismos.	(D5,A2): Elaborar un reglamento para la implementación de proyectos productivos en base a las potencialidades de los territorios y a la capacidad de generar un servicio directo a la colectividad.	(D5,A5): Establecer un modelo de gestión para los proyectos de la DIGESA con impacto socio-económico.										
	DEBILIDADES			-							-		-		-		-		-		-	
1	D1: Falta de liderazgo y procesos de planificación en la gestión administrativa de la DIGESA	0,10	3,00	0,30	3,00	0,30	2,00	0,20	3,00	0,30	2,00	0,20	2,00	0,20	2,00	0,20	1,00	0,10	1,00	0,10	2,00	0,20
2	D2: Bajo nivel de coordinación con entidades al interior y fuera de la DIGESA.	0,06	3,00	0,18	1,00	0,06	1,00	0,06	4,00	0,24	1,00	0,06	2,00	0,12	1,00	0,06	3,00	0,18	2,00	0,12	3,00	0,18
3	D3: Limitada capacidad de ejecución de actividades contempladas en el POA de la Dirección.	0,08	2,00	0,16	1,00	0,08	3,00	0,24	3,00	0,24	3,00	0,24	2,00	0,16	1,00	0,08	3,00	0,24	2,00	0,16	3,00	0,24
4	D4: Carencia de procesos definidos, documentados y suceptibles de medición	0,15	2,00	0,30	1,00	0,15	2,00	0,30	2,00	0,30	2,00	0,30	3,00	0,45	1,00	0,15	2,00	0,30	2,00	0,30	2,00	0,30
5	D5: Proyectos implementados con limitado impacto socio-económico	0,12	2,00	0,24	3,00	0,36	3,00	0,36	2,00	0,24	3,00	0,36	2,00	0,24	1,00	0,12	4,00	0,48	4,00	0,48	3,00	0,36
6	D6: Inadecuado manejo del Sistema de gestión del Talento Humano y una política institucionaal en valores.	0,05	2,00	0,10	1,00	0,05	3,00	0,15	2,00	0,10	3,00	0,15	2,00	0,10	1,00	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05	2,00	0,10
7	D7: Infraestructura física, mobiliario, equipos y vehículos insuficientes para cumplir con la misión de la DIGESA.	0,02	1,00	0,02	1,00	0,02	3,00	0,06	1,00	0,02	4,00	0,08	1,00	0,02	1,00	0,02	1,00	0,02	1,00	0,02	1,00	0,02
8	D8: Ausencia de enfoque en la calidad del servicio.	0,04	3,00	0,12	1,00	0,04	1,00	0,04	4,00	0,16	1,00	0,04	2,00	0,08	1,00	0,04	2,00	0,08	1,00	0,04	1,00	0,04
	SUMA DEL PUNTAJE TOTAL DEL GRADO DE ATRACCIÓN	2,00		5,07		4,61		4,27		6,32		4,59		3,97		3,82		4,20		3,87		4,92
PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS			2		4		6		1		5		8		10		7		9		3	

Fuente: Matrices de factores internos y externos
Elaborado por: Campaña, S.

Una vez diseñada la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) se pueden identificar las cinco principales estrategias para contribuir a la solución del problema, en cuanto a la calidad del servicio público de la DIGESA, mismas que de una u otra manera se sintetizan en el diseño del Modelo de Gestión por Procesos.

Estrategia 1: Diseñar un sistema de planificación articulado a los procesos de la DIGESA, que permita mejorar el nivel de coordinación de actividades en la implementación de proyectos de fomento productivo.

Estrategia 2: Establecer un modelo de gestión dinámico alineado al Sistema Nacional de Planificación contando con una voluntad política de cambio.

Estrategia 3: Establecer un modelo de gestión para los proyectos de la DIGESA con impacto socio-económico.

Estrategia 4: Promover espacios de concertación ciudadana para la identificación objetiva de las necesidades de la población.

Estrategia 5: Mejorar la disponibilidad de recursos materiales, tecnológicos y humanos de la DIGESA, para un pleno cumplimiento de la misión propuesta.

6.7.1.2 Mejora de procesos

Partiendo del planteamiento estratégico definido anteriormente, la dinámica de la Gestión por Procesos se construyó sobre ocho etapas consecutivas que determinaron la introducción de mejoras sucesivas en la Institución enfocadas al logro de la visión de la DIGESA.

6.7.1.2.1 Etapa 1: Identificación de procesos

Como requisito previo a la identificación de procesos de la DIGESA, es necesario conocer el modelo de gestión del GAD Cotopaxi, en su división de procesos y subprocesos, puesto que esto permite identificar el ámbito de acción y nivel de coordinación de la DIGESA dentro de la estructura organizacional, razón por la cual se realizó un listado de los procesos, tanto del GAD de la Provincia de Cotopaxi como de la DIGESA.

6.7.1.2.2 Etapa 2: Clasificación de procesos

Una vez identificados los procesos el siguiente paso consiste en determinar su tamaño, este es un concepto que arbitrariamente se maneja para estructurar o clasificar a los procesos identificados tomando como referencia la clasificación de procesos según el grado de responsabilidad establecida en la Resolución N.- SENRES-PROC-2006, vigente hasta la presente fecha, para el diseño o reglamento de estatutos orgánicos de gestión organizacional por procesos para las entidades del sector público.

Esta clasificación de procesos se realizó de igual manera tanto para el GAD de la Provincia de Cotopaxi como para la DIGESA y se presentan en los siguientes inventarios de procesos.

Cuadro N° 17: Inventario de procesos GAD Cotopaxi

CLASIFICACIÓN	PROCESOS	SUBPROCESOS
GOBERNANTES	Gestión Consultiva	Asamblea Provincial de Participación ciudadana
	Gestión Legislativa-Fiscalización	Consejo Provincial
		Consejo Provincial de Planificación
	Gestión Ejecutiva	Prefectura
		Viceprefectura
AGREGADORES DE VALOR	Gestión de Obras públicas	Gestión de obras civiles y estudio
		Gestión de infraestructura productiva
		Gestión de talleres, maquinarias y equipo
		Gestión de vialidad y topografía
		Gestión de ensayos de suelos
		Gestión de vivienda
	Gestión de Riego y Drenaje	Gestión de estudios y planificación.
		Gestión de construcción y fiscalización
		Gestión de operación y mantenimiento
	Gestión de Fomento Productivo	Gestión de fomento agropecuario y seguridad alimentaria
		Gestión de diseño, monitoreo y evaluación de proyectos
		Gestión de capacitación y transferencia de tecnología
		Gestión de turismo e iniciativas locales
		Gestión de tierras y economía solidaria

HABILITANTES DE ASESORÍA	Gestión de asesoría jurídica	Gestión de convenios y contratos.
		Gestión de patrocinio judicial
		Gestión de contratación pública
	Gestión de auditoría interna	Gestión de auditoría administrativa
		Gestión de auditoría técnica
HABILITANTES DE APOYO	Gestión de Planificación	Gestión del territorio
		Gestión de Proyectos
		Gestión ambiental y riesgos
	Gestión financiera	Gestión presupuestaria
		Gestión contable
	Gestión administrativa	Gestión de recursos humanos
		Gestión de servicios generales
		Gestión de riesgos laborales
	Gestión de Secretaría General	Gestión de documentación y archivo general
	Gestión de comunicación social	Gestión de comunicación y relaciones públicas.

Fuente: Orgánico Estructural GAD Cotopaxi

Elaborado por: Campaña, S.

Cuadro N° 18: Inventario de procesos de la DIGESA

CLASIFICACIÓN	PROCESOS	SUBPROCESOS
GOBERNANTES	Gestión Ejecutiva	Dirección DIGESA
AGREGADORES DE VALOR	Gestión de Fomento agropecuario y seguridad alimentaria	Gestión de proyectos agropecuarios
		Gestión de proyectos de industrialización de productos agropecuarios
		Gestión de asistencia técnica agropecuaria
	Gestión de diseño, monitoreo y evaluación de proyectos	Gestión de diseño de proyectos para búsqueda de financiamiento
		Gestión de calificación de proyectos (evaluación ex ante)
		Gestión de seguimiento de proyectos
		Gestión de evaluación de impacto (evaluación ex post)
	Gestión de capacitación y transferencia de tecnología	Gestión de buenas prácticas de fomento productivo
		Gestión de capacitación en líneas estratégicas de fomento productivo (agricultura, ganadería, agroindustria, turismo, etc.)
		Gestión de programas de investigación y transferencia de tecnología productiva.
	Gestión de turismo e iniciativas locales	Gestión de proyectos turísticos
		Gestión de proyectos de iniciativas locales no agropecuarias
		Gestión de difusión turística provincial
HABILITANTES DE ASESORÍA	Gestión de asesoría jurídica	Gestión de convenios y contratos
		Gestión de contratación pública
	Gestión de cooperación nacional e internacional	Gestión de cartera de proyectos

HABILITANTES DE APOYO	Gestión de Estudios y elaboración de proyectos de infraestructura	Gestión de diseño de infraestructura productiva
	Gestión ambiental	Gestión de estudios ambientales
	Gestión de Obras públicas	Gestión de fiscalización de infraestructura productiva
	Gestión de riego y drenaje	Gestión de estudios y planificación.
	Gestión financiera	Gestión presupuestaria
		Gestión de activos fijos e inventarios
		Gestión de adquisiciones
		Gestión de recepción y entrega de bienes
	Gestión administrativa	Gestión de recursos humanos
	Gestión de Secretaria General	Gestión de documentación y archivo general
	Gestión de comunicación social	Gestión de comunicación y relaciones públicas.

Fuente: Orgánico Estructural GAD Cotopaxi
Elaborado por: Campaña, S.

6.7.1.2.3 Etapa 3: Mapa de procesos y cadena de valor

Una vez identificados y clasificados los procesos, corresponde el diseño de los respectivos mapas de procesos y cadenas de valor, como herramientas para interpretar la secuencia e interacción entre los procesos, orientados a tomar en cuenta las necesidades de la población y generar productos o servicios de calidad (Valor agregado), con capacidad de satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los usuarios.

MAPA DE PROCESOS DEL GAD PROVINCIA DE COTOPAXI

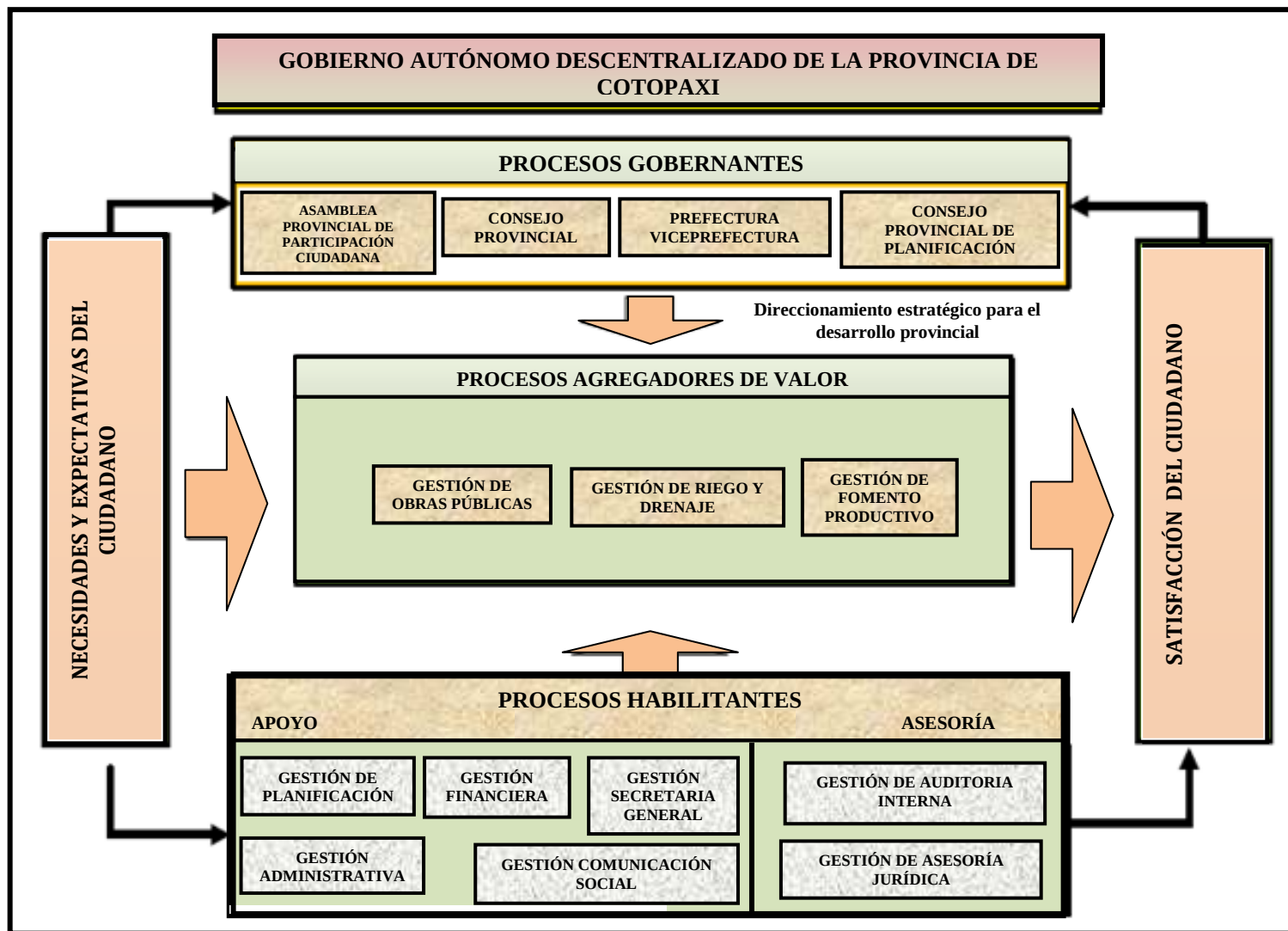


Gráfico N° 60: Mapa de procesos del GAD Cotopaxi

Fuente: Orgánico estructural GAD Cotopaxi

Elaborado por: Campaña, S.

CADENA DE VALOR DEL GAD PROVINCIA DE COTOPAXI

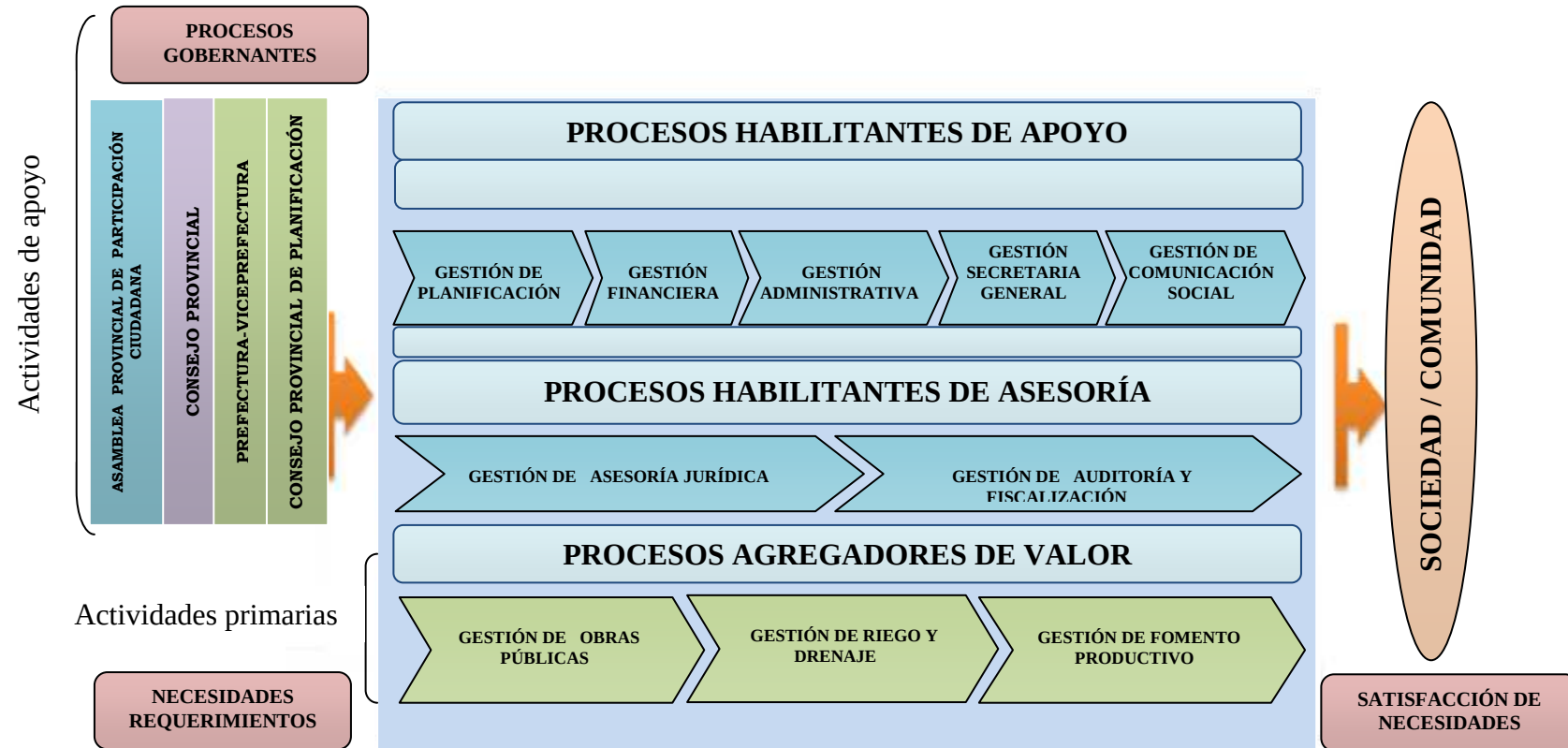


Gráfico N° 61: Cadena de valor GAD Cotopaxi

Fuente: Orgánico Estructural GAD Cotopaxi

Elaborado por: Campaña, S.

MAPA DE PROCESOS “DIGESA”

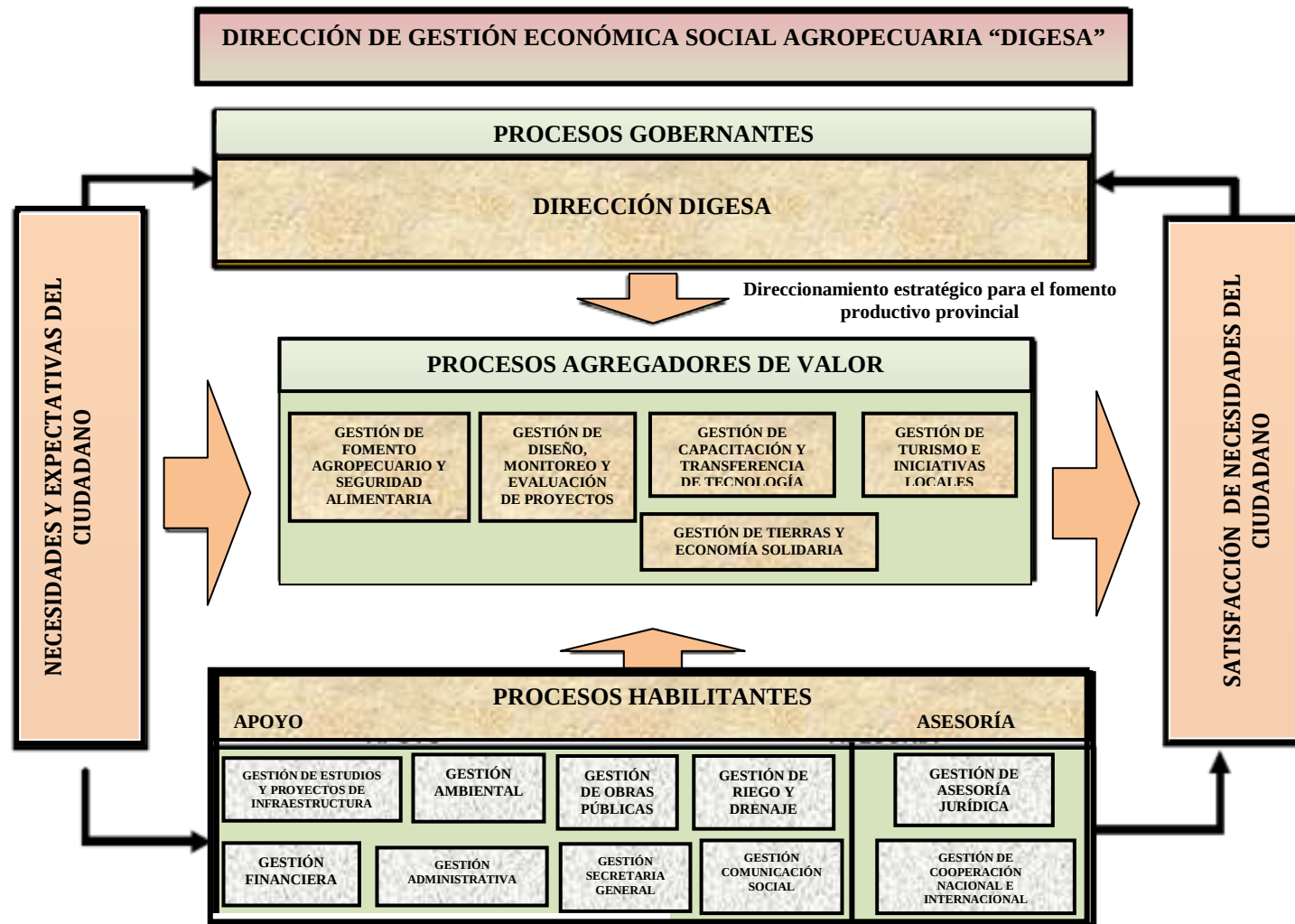


Gráfico N° 62: Mapa de procesos DIGESA

Fuente: Orgánico Estructural GAD Cotopaxi

Elaborado por: Campaña, S.

CADENA DE VALOR “DIGESA”

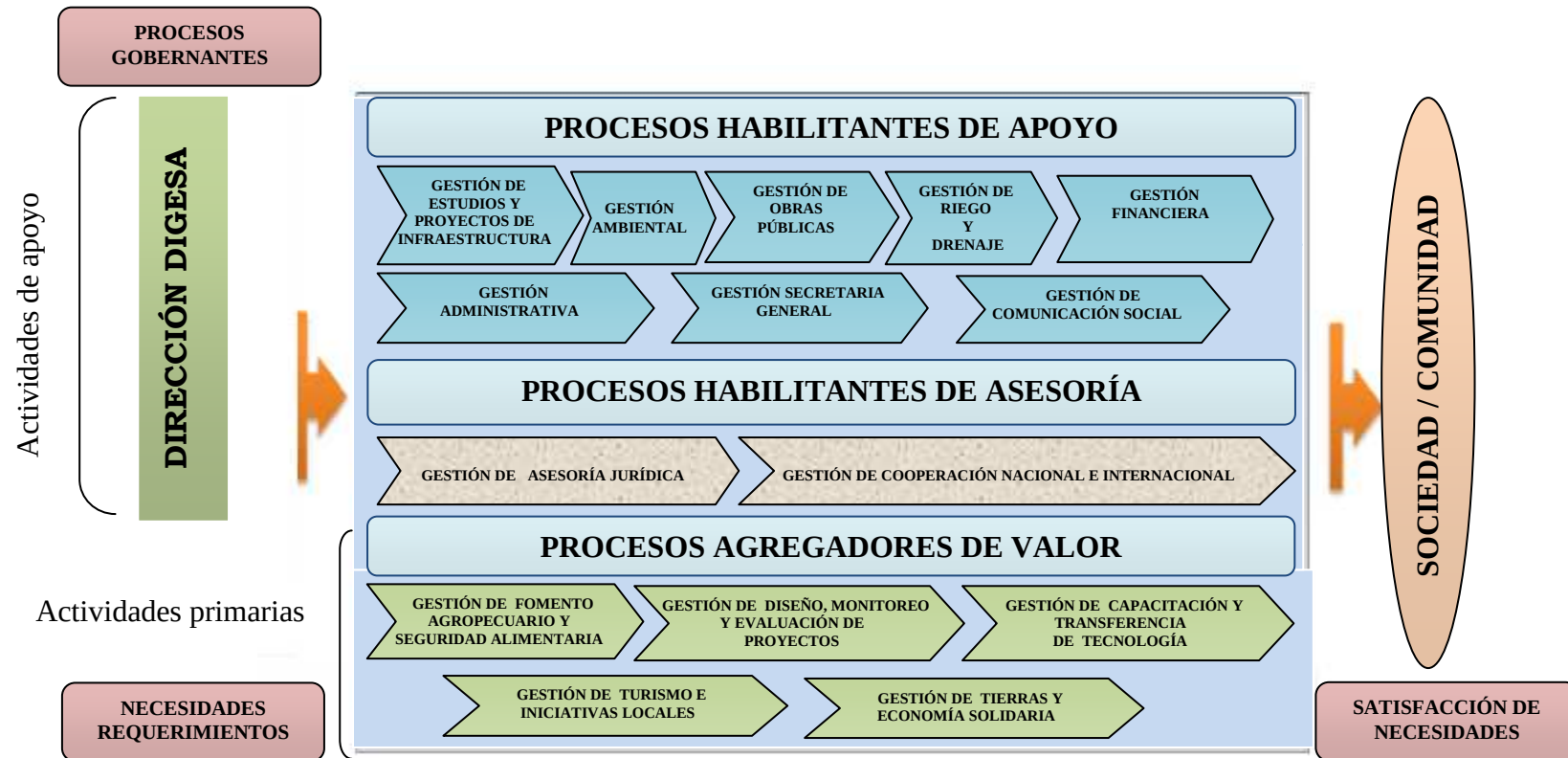


Gráfico N° 63: Cadena de valor de la DIGESA

Fuente: Orgánico Estructural DIGESA

Elaborado por: Campaña, S.

6.7.1.2.4 Etapa 4: Selección del proceso modelo

Evidentemente todos los procesos identificados en el inventario y mapa de procesos de la DIGESA, en sus niveles: gobernantes, de agregación de valor, habilitantes de asesoría y de apoyo, no pueden ser abordados al mismo tiempo. Es importante y necesario, priorizar y concentrar los esfuerzos por la mejora de aquellos procesos que se consideren críticos.

En este sentido considerando que la investigación busca mejorar la calidad del servicio público en los proyectos que implementa la DIGESA, a través de un modelo de gestión por procesos, *se seleccionó como proceso crítico al proceso de gestión de proyectos*, al que se denominó **proceso modelo**.

Este proceso está ubicado en el mapa de procesos y cadena de valor, dentro de la categoría de los procesos agregadores de valor y constituye un proceso común que lo ejecutan las diversas Unidades que conforman la DIGESA.

En el proceso de selección se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones:

- Es decisivo en el logro del éxito de los objetivos de la Institución.
- Se encuentra en una situación desordenada y desarticulada, debido a que no se han definido ni documentado los procesos y subprocesos.
- Carece de indicadores que permitan medir el nivel de cumplimiento de los objetivos.
- Su aplicación es importante para satisfacer los requerimientos de los usuarios.

Finalmente para conocer el nivel de incidencia del proceso “gestión de proyectos”, en el cumplimiento de los objetivos y en la satisfacción de las necesidades de los usuarios, se realizó una diagramación del modelo de gestión actual de este proceso, a través de la técnica del mapa mental, que es un método de análisis que permitió organizar con facilidad la información obtenida de la gestión de dicho proceso.

MAPA MENTAL DEL PROCESO: GESTIÓN DE PROYECTOS

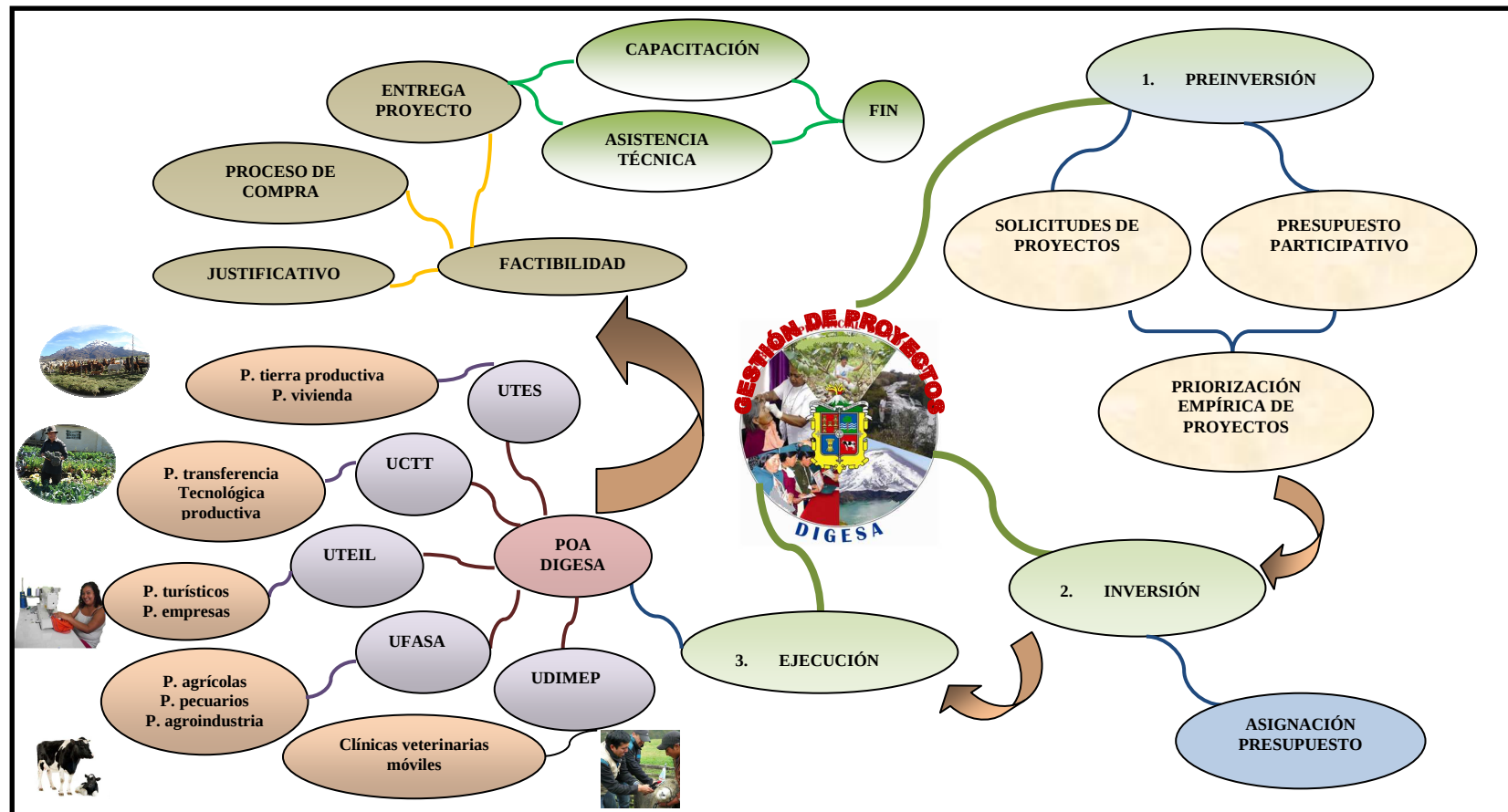


Gráfico N° 64: Mapa mental del proceso: Gestión de proyectos de la DIGESA

Fuente: DIGESA

Elaborado por: Campaña, S.

6.7.1.2.5 Etapa 5: Análisis del proceso modelo

Diagnóstico inicial: Documentar el Proceso en su forma original

Luego de definir el proceso a mejorar “Gestión de proyectos”, fue necesario realizar el diagnóstico inicial de dicho proceso, que consistió en recabar los documentos y los datos relacionados con las actividades que se desarrollan en la DIGESA para el desarrollo de este proceso, lo que permitió conocer la forma como se opera actualmente.

Considerando que la DIGESA no dispone de instrumentos de diagramación y descripción de procesos, en esta etapa se procedió a diagramar (flujograma) y describir las características del proceso (ficha de procesos), en las condiciones que se desarrolla hasta el momento; en este sentido es necesario recalcar que al no existir una gestión adecuada de los procesos se carece de indicadores de gestión que permitan evaluar el comportamiento o desempeño de toda la organización o de una de sus partes, razón por la cual en esta etapa no se incluye la ficha de indicadores, misma que será elaborada en la etapa siguiente de mejora y medición del proceso modelo.

Para el análisis del proceso modelo “Gestión de proyectos de fomento productivo”, se han identificado las siguientes etapas o sub procesos.

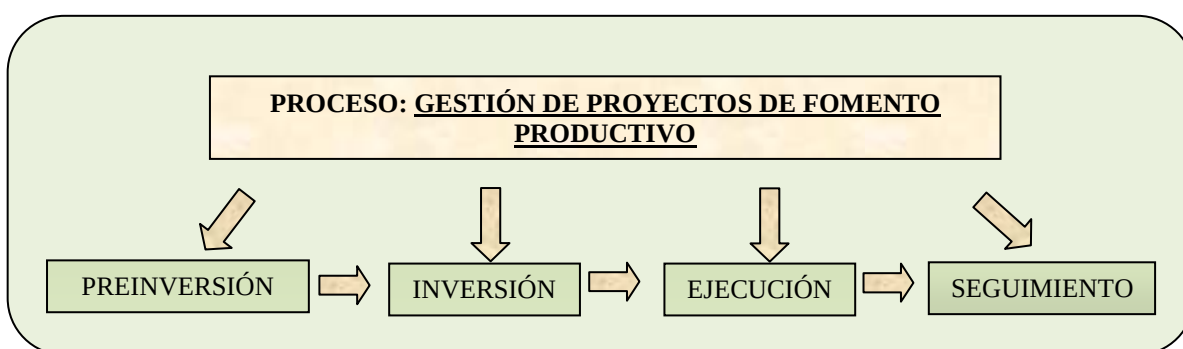


Gráfico N° 65: Esquema de Subprocesos actuales

Fuente: Investigación

Elaborado por: Campaña, S.

Subproceso Preinversión

Flujograma actual del subproceso: Preinversión

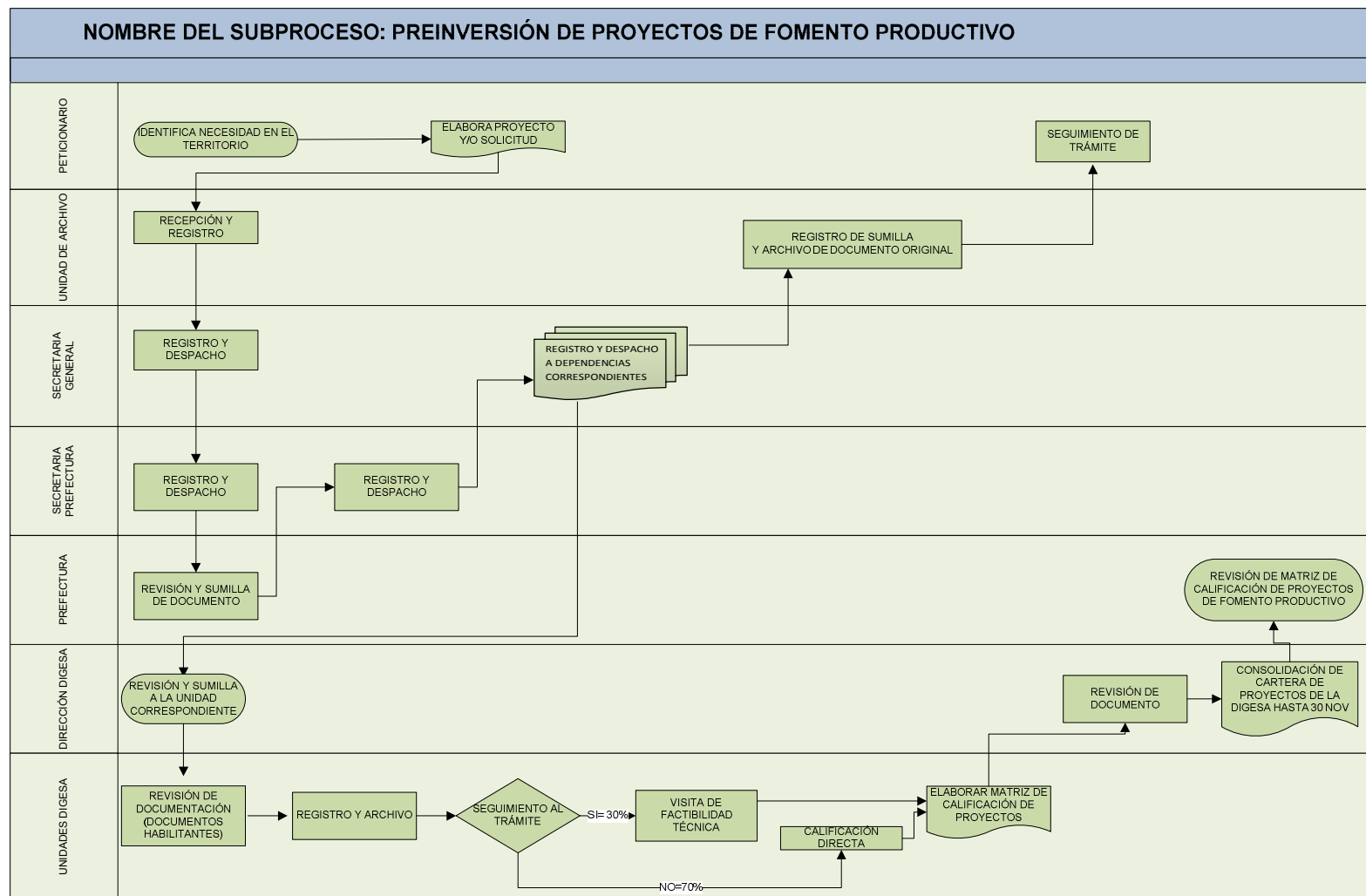


Gráfico N° 66: Flujograma actual del subproceso: Preinversión

Fuente: Investigación

Elaborado por: Campaña, S.

Cuadro N° 19: Ficha actual del subproceso: Preinversión

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS										
PROCESO: Gestión de proyectos de fomento productivo										
SUBPROCESO: Preinversión de proyectos de fomento productivo										
RESPONSABLE: Director DIGESA/Responsables de las Unidades de la DIGESA										
OBJETIVO: Priorización de proyectos de fomento productivo solicitados por la población de Cotopaxi, como insumo para la asignación de recursos.										
ALCANCE: El subproceso inicia con la identificación de una necesidad en el territorio, plasmada en un proyecto o solicitud, mismo que es priorizado y consolidado en una matriz de calificación de proyectos.										

N°	PROVEEDOR	ENTRADA	ACCIÓN	P	H	V	A	SALIDA	USUARIO	REGISTROS
1	Peticionario	Solicitud y/o proyecto	Presentar documento		X			Documentación presentada	Unidad de Archivo	Ficha de ingreso de documento.
2	Unidad de Archivo	Solicitud y/o proyecto	Recibir y registrar documento		X			Documentación registrada y despachada	Secretaría General	Registro de ingreso documentos
3	Secretaria General	Solicitud y/o proyecto con N.- de ingreso de archivo.	Recibir y registrar documento		X			Documentación registrada y despachada	Secretaria de Prefectura	Registro de ingreso documentos
4	Secretaría de Prefectura	Solicitud y/o proyecto con n.- de ingreso de archivo y Secretaría General.	Receptar y registrar documento		X			Documentación registrada y despachada	Despacho de Prefectura	Registro de ingreso documentos

5	Despacho de Prefectura	Solicitud y/o proyecto con n.- de ingreso de archivo y Secretaría General.	Revisar y sumillar documento a la Dirección pertinente (DIGESA)	X				Documentación revisada y sumillada	Secretaría de Prefectura	-
6	Secretaria de Prefectura	Documentación sumillada	Receptar y registrar documento		X			Documentación registrada y despachada	Secretaria General	Registro de ingreso documentos
7	Secretaria General	Documentación sumillada	Receptar y registrar documento		X			Documentación registrada y despachada	Unidad de Archivo	Registro de ingreso documentos
8	Secretaria General	Documentación sumillada	Receptar y registrar documento		X			Documentación registrada y despachada	DIGESA	Registro de ingreso documento
9	DIGESA	Documentación sumillada por Prefectura	Revisar y sumillar a la Unidad pertinente	X				Documentación con sumilla para las Unidades	Unidades DIGESA	Registro de ingreso documentos
10	Unidades DIGESA	Documentación sumillada por Dirección DIGESA	Realizar valoración documental			X		Matriz de calificación de proyectos	DIGESA	Formato matriz de calificación de proyectos.
11	DIGESA	Matriz de calificación de proyectos de las Unidades	Elaborar matriz consolidada de calificación de proyectos.		X			Matriz consolidada de calificación de proyectos.	Prefectura	Formato de matriz consolidada de calificación de proyectos

Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

Subproceso Inversión

Flujograma actual del subproceso: Inversión

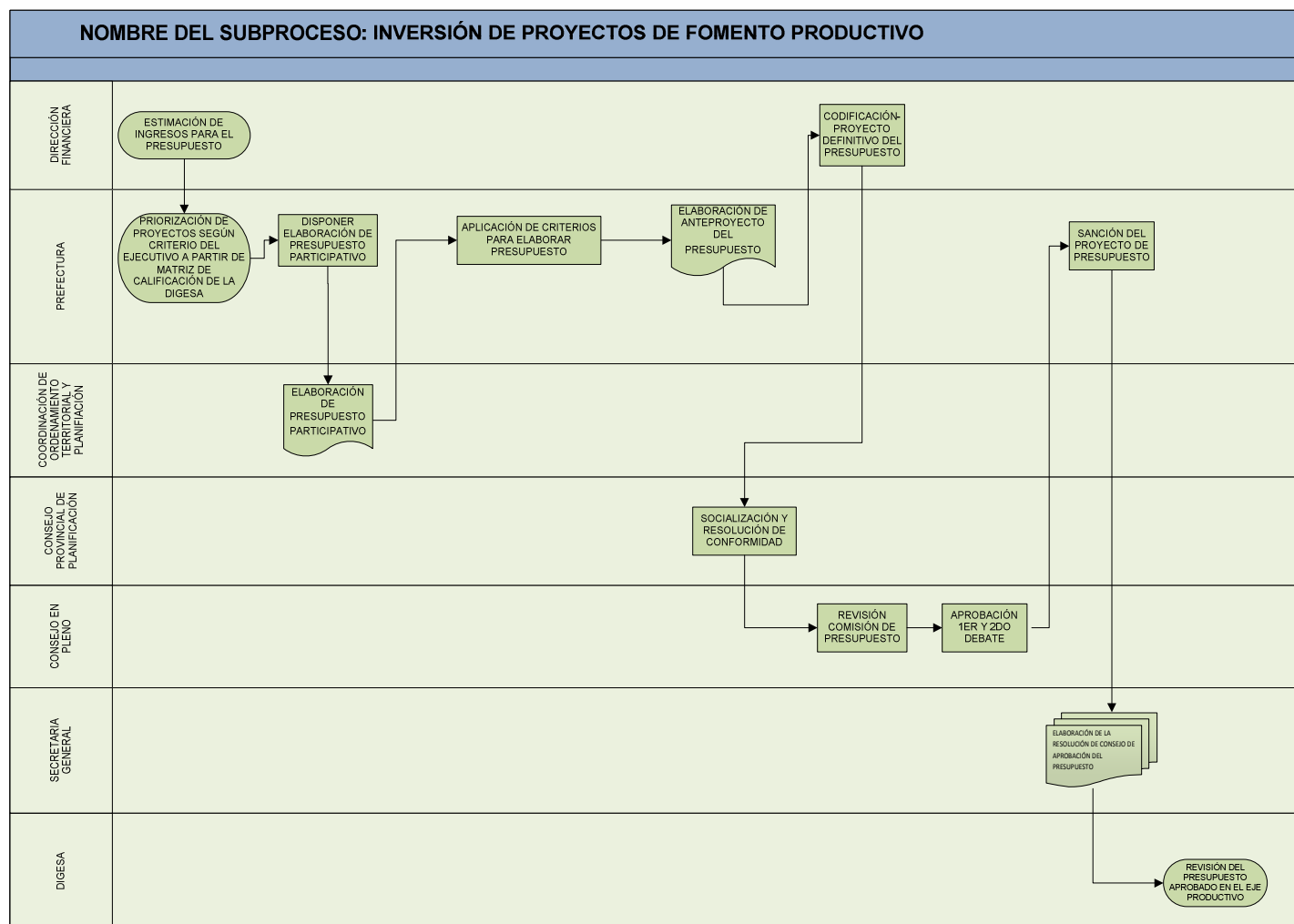


Gráfico N° 67: Flujograma actual del subproceso: Inversión

Fuente: Investigación

Elaborado por: Campaña, S.

Cuadro N° 20: Ficha actual del subproceso: Inversión

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS										
PROCESO: Gestión de proyectos de fomento productivo										
SUBPROCESO: Inversión de proyectos de fomento productivo										
RESPONSABLE: Director Financiero /Consejo en Pleno										
OBJETIVO: Elaborar y aprobar el Presupuesto institucional vinculado con la implementación de proyectos de fomento productivo.										
ALCANCE: El subproceso inicia con la estimación de ingresos para la elaboración del presupuesto por parte de la Dirección Financiera, mismo que sirve de insumo al ente ejecutivo para la elaboración y posterior aprobación del presupuesto institucional, entre ellos el de la DIGESA.										

N°	PROVEEDOR	ENTRADA	ACCIÓN	P	H	V	A	SALIDA	USUARIO	REGISTROS
1	Dirección Financiera	Marco legal para elaboración del presupuesto	Realizar la estimación de ingresos	X				Documentación de estimación de ingresos	Prefectura	Archivos financieros
2	Prefectura	Estimación de ingresos y matriz de calificación de proyectos DIGESA	Priorizar proyectos y disponer elaboración del presupuesto participativo	X				Disposición realizada	Coordinación de Ordenamiento territorial y planificación.	Memorando de disposición
3	Coordinación de Ordenamiento territorial y planificación.	Memorando de disposición	Aplicar metodología de presupuesto participativo		X			Presupuesto participativo (listado de peticiones)	Prefectura	Formatos de metodología de presupuesto participativo.

4	Prefectura	Presupuesto Participativo	Elaborar el anteproyecto del presupuesto	X				Ante proyecto del presupuesto	Dirección Financiera	Registro de presupuestos
5	Dirección Financiera	Ante proyecto del presupuesto	Codificar el presupuesto		X			Presupuesto codificado	Consejo Provincial de Planificación	Documento presupuesto codificado.
6	Consejo Provincial de Planificación	Presupuesto codificado	Revisar y aprobar			X		Presupuesto aprobado	Consejo en pleno	Resolución de conformidad
7	Consejo en Pleno	Presupuesto codificado y con Resolución de conformidad	Revisar y aprobar			X		Presupuesto aprobado en 1ero y 2do debate.	Prefectura	Acta de la sesión de Consejo
8	Prefectura	Revisión del proyecto aprobado y sanción	Revisar y sancionar		X			Presupuesto sancionado	Secretaria General	Resolución de Consejo
9	Secretaria General	Presupuesto aprobado y sancionado	Elaborar acta de resolución		X			Resolución de Consejo	DIGESA	Libro de archivo

Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

Subproceso Ejecución

Flujograma actual del subproceso: Ejecución

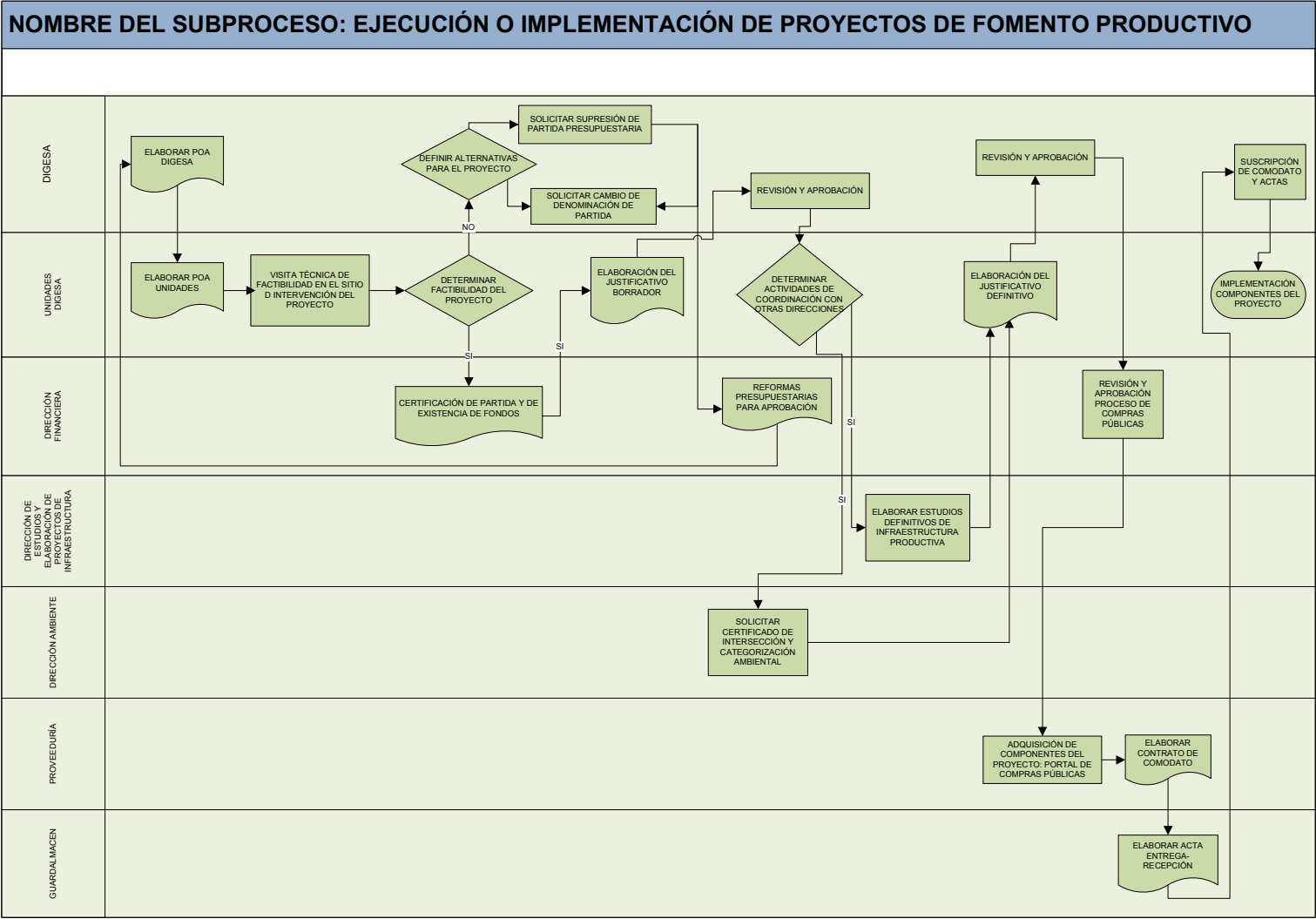


Gráfico N.- 68: Flujograma actual del subproceso: Ejecución
Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

Cuadro N° 21: Ficha actual del subproceso: Ejecución

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS										
PROCESO: Gestión de proyectos de fomento productivo										
SUBPROCESO: Ejecución de proyectos de fomento productivo										
RESPONSABLE: Director DIGESA/Administrador del proyecto – Responsable de Unidad- Técnico Responsable del proyecto										
OBJETIVO: Implementar proyectos de fomento productivo según el cronograma de actividades establecido.										
ALCANCE: El subproceso inicia con la elaboración del POA a nivel de dirección y de Unidades, como insumos para la implementación del proyecto según el cronograma de actividades establecido y finaliza con la suscripción del acta entrega recepción y contrato de comodato del proyecto.										

N°	PROVEEDOR	ENTRADA	ACCIÓN	P	H	V	A	SALIDA	USUARIO	REGISTROS
1	DIGESA	Presupuesto aprobado de la DIGESA	Revisar y planificar	X				POA DIGESA	Unidades DIGESA	POA en formato SENPLADES
2	Unidades DIGESA	POA DIGESA	Revisar y planificar	X				POA Unidades	Técnicos de las Unidades	POA en formato SENPLADES
3	Técnicos de las Unidades	POA Unidades	Revisar y planificar	X				Cronograma de visitas técnicas de factibilidad	Técnicos de las Unidades	Formato de Hoja de ruta
4	Técnicos de las Unidades	Cronograma de visitas técnicas de factibilidad	Determinar factibilidad técnica		X			Informe técnico de factibilidad	Dirección DIGESA Técnicos de la Unidad.	Formato de informe técnico

5	Dirección DIGESA	Informe técnico de no factibilidad	Determinar y solicitar supresión de partida o cambio de denominación	X				Oficio peticionario de supresión o cambio de denominación de partida.	Dirección Financiera	Archivo oficios enviados
6	Dirección Financiera	Oficio peticionario de supresión o cambio de denominación de partida	Elaborar reforma presupuestaria y tramitar su aprobación.		X			Reforma Presupuestaria aprobada	Dirección DIGESA	Resolución de Consejo
7	Dirección DIGESA	Resolución de Consejo de la reforma	Replanificar POA Dirección y Unidades	X				POA modificado	Unidades DIGESA (repetir ciclo)	POA en formato SENPLADES
8	Unidades DIGESA	Informe técnico de factibilidad	Elaborar justificativo del proyecto		X			Justificativo elaborado	Dirección DIGESA	Formato de justificativo
9	Director DIGESA	Formato justificativo	Revisar y aprobar		X			Justificativo Revisado y aprobado	Dirección Financiera	Formato de justificativo
10	Dirección Financiera	Justificativo revisado y aprobado	Autorizar procesos de compras públicas		X			Justificativo autorizado para proceso de compras públicas.	Proveeduría	Registro de disponibilidad de fondos

11	Proveeduría	Justificativo autorizado para proceso de compras públicas	Realizar procesos de adjudicación de bienes y servicios.		X			Proceso de adjudicación finalizado.	Guardalmacén	Contrato portal de compras públicas y contrato de comodato
12	Guardalmacén	Contrato de comodato	Constatar y realizar acta entrega recepción			X		Acta entrega recepción del proyecto elaborada	Guardalmacén	Formato de acta entrega recepción
13	DIGESA- Unidad DIGESA- Proveeduría- Guardalmacén	Contrato de comodato-Acta entrega recepción	Suscribir contrato de comodato y acta entrega recepción		X			Contrato de comodato y acta entrega recepción suscrita.	Unidades DIGESA	Copia de documentos suscritos.
14	Unidades DIGESA (Técnico del proyecto)	Contrato de comodato y acta entrega recepción suscrita.	Implementar las actividades del proyecto		X			Proyecto implementado según cronograma de actividades	Unidades DIGESA (Técnico del proyecto)	Informe de cumplimiento de actividades.

Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

Subproceso Seguimiento

Flujograma actual del subproceso: Seguimiento

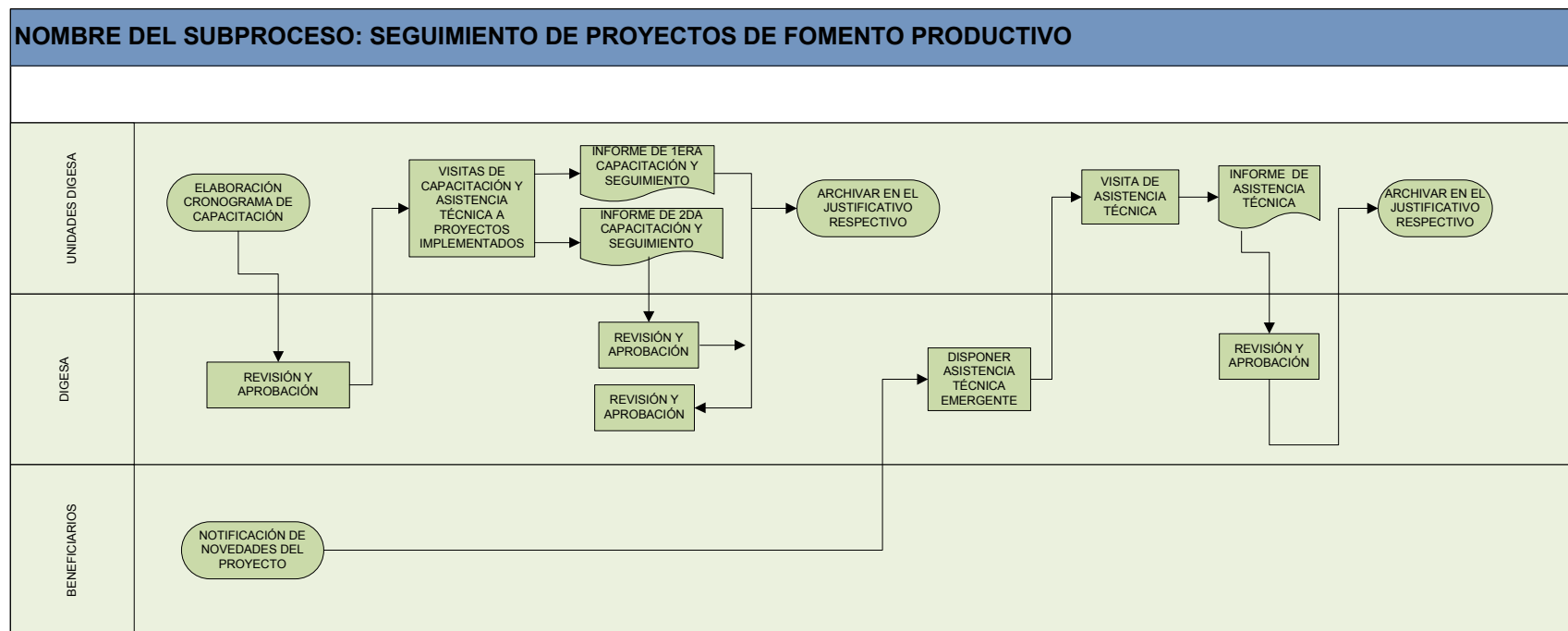


Gráfico N.- 69: Flujograma actual del subproceso: Seguimiento

Fuente: Investigación

Elaborado por: Campaña, S.

Cuadro N° 22: Ficha actual del subproceso: Seguimiento

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS										
PROCESO: Gestión de proyectos de fomento productivo										
SUBPROCESO: Seguimiento de proyectos de fomento productivo										
RESPONSABLE: Director DIGESA/Administrador del proyecto – Técnico de Unidad/ Responsable del proyecto										
OBJETIVO: Garantizar el cumplimiento del programa de capacitación en los proyectos de fomento productivo según el cronograma de actividades establecido.										
ALCANCE: El subproceso inicia una vez suscrito el contrato de comodato y el acta entrega recepción, se procede a la elaboración y aplicación del cronograma de capacitación y en caso de que los beneficiarios requieran se otorga asistencia técnica específica.										

N°	PROVEEDOR	ENTRADA	ACCIÓN	P	H	V	A	SALIDA	USUARIO	REGISTROS
1	Unidades DIGESA (Técnico responsable)	Contrato de comodato y acta entrega recepción suscrita.	Elaborar cronograma de capacitación	X				Cronograma de capacitación	DIGESA (Administrador del proyecto)	Justificativo del proyecto
2	DIGESA (Administrador del proyecto)	Cronograma de capacitación	Revisar y aprobar			X		Cronograma capacitación aprobado	Unidades DIGESA (Técnico responsable)	Cronograma de capacitación
3	Unidades DIGESA (Técnico responsable)	Cronograma de capacitación aprobado	Impartir 1era y 2da capacitación		X			Informes de capacitación	DIGESA (Administrador del proyecto)	Formatos de informes de capacitación.
4	DIGESA (Administrador del proyecto)	Informes de capacitación	Revisar y aprobar			X		Informes de capacitación aprobados	Unidades DIGESA (Técnico responsable)	Justificativo del Proyecto

5	Unidades DIGESA (Técnico responsable)	Informes de capacitación aprobados	Archivar informes en el justificativo respectivo.		X			Informes de capacitación archivados	Unidades DIGESA (Técnico responsable)	Justificativo del Proyecto
6	Beneficiarios	Notificación de novedades en el proyecto	Exponer dificultades o demandas del proyecto		X			Oficio de notificación de novedades	DIGESA (Administrador del proyecto)	Registro de novedades del proyecto
7	DIGESA (Administrador del proyecto)	Oficio de notificación de novedades	Disponer asistencia técnica emergente	X				Memorando de asistencia técnica emergente	Unidades DIGESA (Técnico responsable)	Registro de asistencia técnica del proyecto
8	Unidades DIGESA (Técnico responsable)	Memorando de disposición de asistencia técnica emergente	Proporcionar asistencia técnica emergente		X			Informe de asistencia técnica emergente	DIGESA (Administrador del proyecto)	Justificativo del proyecto
9	DIGESA (Administrador del proyecto)	Informe de asistencia técnica emergente	Revisar y aprobar			X		Informe de asistencia técnica aprobado	Unidades DIGESA (Técnico responsable)	Justificativo del Proyecto
10	Unidades DIGESA (Técnico responsable)	Informes de asistencia técnica aprobado	Archivar informes en el justificativo respectivo.		X			Informe de asistencia técnica archivado.	Unidades DIGESA (Técnico responsable)	Justificativo del Proyecto

Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

6.7.1.2.6 Etapa 6: Mejora y medición del proceso modelo

Diagnóstico final: Documentar el proceso según deber ser y determinar los indicadores de gestión.

En esta parte de la gestión por procesos se evaluó al diagnóstico inicial, con la finalidad de revisar y organizar el proceso modelo, de modo que sea más eficiente y eficaz, enmarcado siempre a la calidad del servicio público.

Las actividades que no agregaban valor fueron eliminadas del procedimiento y en algunos casos se combinaron actividades con el fin de hacer menos complejo el proceso, así también se crearon actividades necesarias para una adecuada gestión o administración del proceso “Gestión de proyectos de fomento productivo”.

En esta etapa se procedió a diagramar los procesos (flujogramas), describir las características del proceso (ficha de procesos) y elaborar instrumentos de evaluación de resultados (ficha técnica del indicador).

La propuesta desarrollada contempla los siguientes sub procesos como parte integrante del proceso de “Gestión de proyectos de fomento productivo en la DIGESA”.

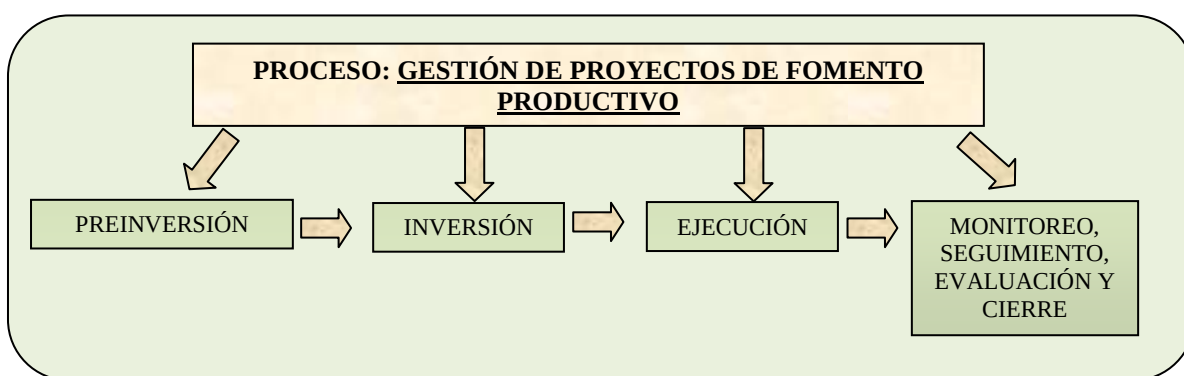


Gráfico N° 70: Esquema de Subprocesos propuestos

Fuente: Investigación

Elaborado por: Campaña, S.

Mejora del subproceso: Preinversión

Considerando que el éxito del proceso: *Gestión de proyectos de fomento productivo*, radica en gran parte en este primer subproceso, fue necesario introducir las siguientes mejoras:

- Los peticionarios necesariamente deberán elaborar un proyecto, lo que hasta el momento era un requisito opcional, lo que limita las posibilidades de realizar una evaluación ex ante del proyecto.
- La calificación de proyectos actual se la realiza con limitado criterio técnico, puesto que no se realizan visitas de campo para determinar la veracidad de los datos presentados, ni se revisan los proyectos que algunos de los peticionarios presentan, lo que no garantiza el éxito del proyecto.

En los subprocesos actuales la factibilidad se la determina una vez asignado el presupuesto, es decir en la etapa de ejecución, lo que pone en riesgo la implementación del proyecto y en muchos de los casos se deben suprimir partidas presupuestarias o cambiar su denominación a través de reformas presupuestarias, lo que pone en evidencia el limitado esfuerzo fiscal, existiendo la posibilidad de una disminución en la asignación presupuestaria para años siguientes, según lo determina el Art. 272 de la Constitución de la República del Ecuador.

Para garantizar la calificación de proyectos en base a criterios técnicos se crean las actividades de: análisis de intervención territorial, articulación institucional, viabilidad técnica y viabilidad económica-financiera, insumos que permiten elaborar el informe de preinversión de cada proyecto en base a los cuales se determina su factibilidad con criterio técnico y bajo la responsabilidad de la Unidad de Diseño, Monitoreo y Evaluación de proyectos.

- Así también se crea una actividad adicional, que consiste en el envío de una copia del informe de preinversión a la Unidad de Archivo, lo que facilitará el seguimiento al trámite realizado por parte del peticionario, lo que no sucede actualmente, puesto que ningún informe es remitido con copia a la Unidad de Archivo, con lo que se está incumpliendo con el Reglamento de documentación existente en la Institución.
- De la misma manera la matriz de calificación de proyectos se diferencia de la matriz actual, en tanto ésta se presentará debidamente justificada y en el tiempo previsto en el Art. 239 del COOTAD.
- Finalmente se crea la actividad de ajustes y correctivos del proyecto, mismo que surge como resultado del informe de preinversión y que permite al peticionario conocer las falencias de su proyecto, para rectificarlo o en caso de no ser factible generar nuevas ideas de proyecto en base a las potencialidades de cada territorio, lo que en la actualidad no se ofrece al peticionario, puesto que año tras año las solicitudes o proyectos ingresadas y que aun no cuentan con presupuesto se consideran en una lista de espera, lo que desmotiva a quienes solicitan el proyecto, puesto que desconocen si la petición que realizaron es factible o no y en base a ello esperar la respectiva asignación presupuestaria.

Todas las acciones de mejoras al subproceso preinversión se presenta a continuación en el respectivo Flujograma, ficha de subproceso y ficha de indicadores.

Flujograma propuesto del subproceso: Preinversión

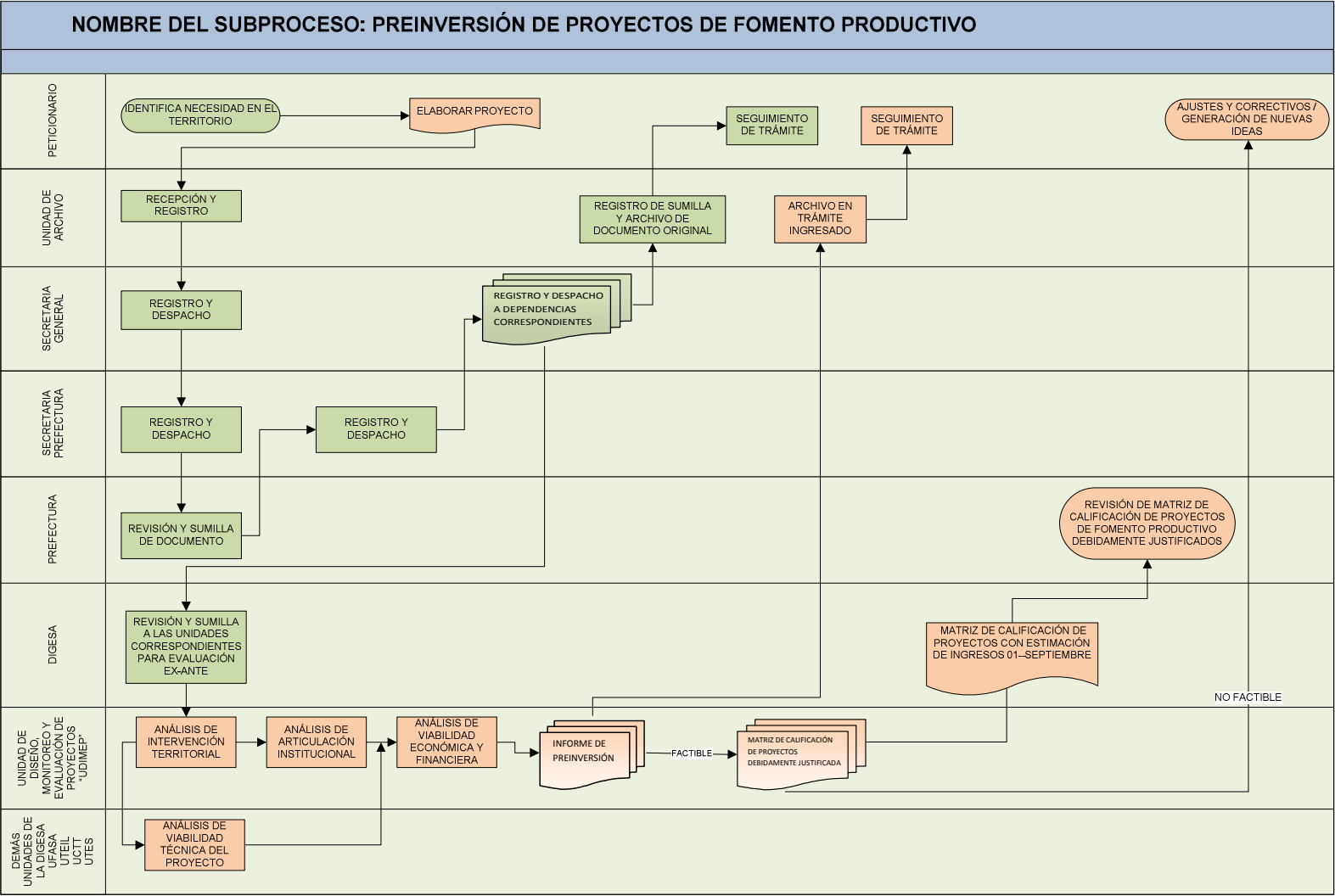


Gráfico N.- 71: Flujograma propuesto del subproceso: Preinversión

Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

Procesos modificados y/o creados

Cuadro N° 23: Ficha propuesta del subproceso: Preinversión

 "DIGESA"	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		
FECHA DE APROBACIÓN:	VERSIÓN:	CÓDIGO: SP-PI-2012	
PROCESO: Gestión de proyectos de fomento productivo			
SUBPROCESO: Preinversión de proyectos de fomento productivo			
RESPONSABLE: Director DIGESA/Administrador del proyecto – Responsables de Unidad			
OBJETIVO: Aplicar criterios técnicos de calificación de proyectos de fomento productivo, que garanticen la asignación de recursos a proyectos con potencial socio económico.			
ALCANCE: El subproceso inicia con la formulación de un proyecto por parte de peticionarios de la Provincia de Cotopaxi, mismo que es sometido a criterios de calificación de proyectos y consolidados en una matriz.			

N°	PROVEEDOR	ENTRADA	ACCIÓN	P	H	V	A	SALIDA	USUARIO	REGISTROS
1	Peticionario	Proyecto en formato SENPLADES	Presentación documento		X			Documentación presentada	Unidad de Archivo	Ficha de ingreso de documento
2	Unidad de Archivo	Proyecto presentado	Recepción y registro de documento		X			Documentación registrada y despachada	Secretaría General	Registro de ingreso documentos
3	Secretaría General	Proyecto con N.- de ingreso de archivo.	Recepción y registro de documento		X			Documentación registrada y despachada	Secretaría de Prefectura	Registro de ingreso documentos
4	Secretaría de Prefectura	Proyecto con N.- de ingreso de archivo y Secretaría General.	Recepción y registro de documento		X			Documentación registrada y despachada	Despacho de Prefectura	Registro de ingreso documentos

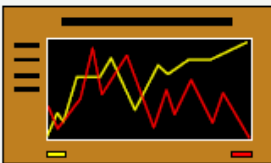
5	Despacho de Prefectura	Proyecto con n.- de ingreso de archivo y Secretaría General.	Revisión y sumilla del documento a la Dirección pertinente	X				Documentación revisada y sumillada	Secretaría de Prefectura	-
6	Secretaria de Prefectura	Documentación sumillada	Recepción y registro de documento		X			Documentación registrada y despachada	Secretaria General	Registro de ingreso documentos
7	Secretaria General	Documentación sumillada	Recepción y registro de documento		X			Documentación registrada y despachada	Unidad de Archivo DIGESA	Registro de ingreso documentos
8	Unidad de Archivo	Documentación sumillada	Recepción y registro documento			X		Documentación registrada y archivada para seguimiento	Unidad de Archivo Peticionarios	Registro de archivo de documento
9	DIGESA	Documentación sumillada	Revisión y sumilla a la Unidad correspondiente	X				Documentación con sumilla para evaluación ex ante del proyecto	“UDIMEP” Unidades DIGESA: UFASA, UTEIL, UCTT, UTES	Registro de ingreso documentos
10	UDIMEP	Documentación con sumilla para evaluación ex ante del proyecto	Aplicación de formatos para determinar factibilidad		X			Proyecto con viabilidad territorial e institucional	UDIMEP	Fichas de intervención territorial y de articulación institucional.
11	UFASA, UTEIL, UCTT, UTES	Documentación con sumilla para evaluación técnica	Aplicación de formatos para determinar factibilidad		X			Proyecto con viabilidad técnica	UDIMEP	Fichas de viabilidad técnica.

12	UDIMEP	Proyecto con viabilidad técnica	Aplicación de formatos para determinar viabilidad económica y financiera		X			Proyecto con viabilidad económica-financiera	UDIMEP	Fichas de viabilidad económica-financiera
13	UDIMEP	Proyecto con informes de viabilidad.	Elaborar informe de preinversión		X			Informe de preinversión	Unidad de archivo UDIMEP	Formato de informe de preinversión
14	Unidad de Archivo	Informe de preinversión	Archivar en solicitud ingresada		X			Ficha de seguimiento de trámite	Unidad de Archivo Peticionario	Archivo de trámites
15	UDIMEP	Informe de preinversión	Calificar proyectos			X		Matriz de calificación de proyectos justificados	DIGESA	Formato de matriz de calificación
16	DIGESA	Matriz de calificación de proyectos	Revisar y esperar estimación de ingresos		X			Matriz revisada y en espera de estimación de ingresos	Prefectura	Formato de calificación de proyectos

*Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.*

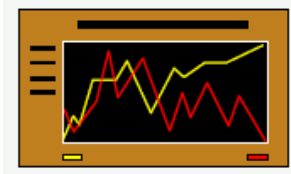
Ficha técnica de indicadores del subproceso: Preinversión

Cuadro N° 24: Ficha de indicador: PI-EFC-001

1	NOMBRE DEL INDICADOR	Flujo documental interno										
2	CÓDIGO DEL INDICADOR	PI-EFC-001										
3	TIPO DE INDICADOR	Eficacia										
4	OBJETIVO	Determinar el porcentaje de eficacia del despacho de documentación interna relacionada con proyectos de fomento productivo.										
5	RESPONSABLE	Responsable UDIMEP										
6	DEFINICIÓN OPERACIONAL FÓRMULA PARA EL CÁLCULO	<table border="1"> <tr> <td>NUMERADOR</td><td>N° de documentos remitidos Secretaría General</td><td rowspan="2">x100</td></tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td><td>N° de documentos ingresados Archivo General</td></tr> </table>		NUMERADOR	N° de documentos remitidos Secretaría General	x100	DENOMINADOR	N° de documentos ingresados Archivo General				
NUMERADOR	N° de documentos remitidos Secretaría General	x100										
DENOMINADOR	N° de documentos ingresados Archivo General											
7	UNIDAD DE MEDICIÓN	Porcentaje										
8	FUENTE DE INFORMACIÓN	<table border="1"> <tr> <td></td><td>ORIGEN</td><td>FUENTE PRIMARIA</td></tr> <tr> <td>NUMERADOR</td><td>Documentos sumillados por Prefectura</td><td>Archivo Secretaria General</td></tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td><td>Documentos con ingreso de archivo general</td><td>Archivo General</td></tr> </table>			ORIGEN	FUENTE PRIMARIA	NUMERADOR	Documentos sumillados por Prefectura	Archivo Secretaria General	DENOMINADOR	Documentos con ingreso de archivo general	Archivo General
	ORIGEN	FUENTE PRIMARIA										
NUMERADOR	Documentos sumillados por Prefectura	Archivo Secretaria General										
DENOMINADOR	Documentos con ingreso de archivo general	Archivo General										
9	META	100%										
10	UMBRAL DE DESEMPEÑO	<table border="1"> <tr> <td>ÓPTIMO</td><td>100%</td></tr> <tr> <td>ACEPTABLE</td><td>100%</td></tr> <tr> <td>NO ACEPTABLE</td><td>99%</td></tr> </table>		ÓPTIMO	100%	ACEPTABLE	100%	NO ACEPTABLE	99%			
ÓPTIMO	100%											
ACEPTABLE	100%											
NO ACEPTABLE	99%											
11	PERIODICIDAD	Semanal										
12	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL INDICADOR (5 ÚLTIMOS AÑOS)	<table border="1"> <tr> <td>AÑO</td><td>INDICADOR</td></tr> <tr> <td>1</td><td></td></tr> <tr> <td>2</td><td></td></tr> <tr> <td>3</td><td></td></tr> </table> <div style="text-align: center;">  <p>Ejemplo</p> </div>		AÑO	INDICADOR	1		2		3		
AÑO	INDICADOR											
1												
2												
3												
PREPARADO POR:		APROBADO POR:	FIRMA:									
CÓDIGO DE LA FICHA:		VERSIÓN:	FECHA:									

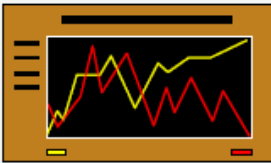
Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

Cuadro N° 25: Ficha de indicador: PI-EFC-002

1	NOMBRE DEL INDICADOR	Viabilidad técnica de proyectos de fomento productivo														
2	CÓDIGO DEL INDICADOR	PI-EFC-002														
3	TIPO DE INDICADOR	Eficacia														
4	OBJETIVO	Determinar el porcentaje de proyectos con viabilidad técnica como insumos para la elaboración de los informes de preinversión de la DIGESA.														
5	RESPONSABLE	Responsable UDIMEP														
6	DEFINICIÓN OPERACIONAL FÓRMULA PARA EL CÁLCULO	<table border="1"> <tr> <td>NUMERADOR</td><td>N° de proyectos con viabilidad técnica</td><td rowspan="2">x 100</td></tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td><td>N° total de proyectos a ser evaluados</td></tr> </table>			NUMERADOR	N° de proyectos con viabilidad técnica	x 100	DENOMINADOR	N° total de proyectos a ser evaluados							
NUMERADOR	N° de proyectos con viabilidad técnica	x 100														
DENOMINADOR	N° total de proyectos a ser evaluados															
7	UNIDAD DE MEDICIÓN	Porcentaje														
8	FUENTE DE INFORMACIÓN	<table border="1"> <tr> <td></td><td>ORIGEN</td><td>FUENTE PRIMARIA</td></tr> <tr> <td>NUMERADOR</td><td>Informes de viabilidad técnica</td><td>Archivo UDIMEP</td></tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td><td>Proyectos remitidos a UDIMEP</td><td>Archivo UDIMEP</td></tr> </table>				ORIGEN	FUENTE PRIMARIA	NUMERADOR	Informes de viabilidad técnica	Archivo UDIMEP	DENOMINADOR	Proyectos remitidos a UDIMEP	Archivo UDIMEP			
	ORIGEN	FUENTE PRIMARIA														
NUMERADOR	Informes de viabilidad técnica	Archivo UDIMEP														
DENOMINADOR	Proyectos remitidos a UDIMEP	Archivo UDIMEP														
9	META	100%														
10	UMBRAL DE DESEMPEÑO	<table border="1"> <tr> <td>ÓPTIMO</td><td>100%</td></tr> <tr> <td>ACEPTABLE</td><td>75%</td></tr> <tr> <td>NO ACEPTABLE</td><td>50%</td></tr> </table>			ÓPTIMO	100%	ACEPTABLE	75%	NO ACEPTABLE	50%						
ÓPTIMO	100%															
ACEPTABLE	75%															
NO ACEPTABLE	50%															
11	PERIODICIDAD	Semanal														
12	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL INDICADOR (5 ÚLTIMOS AÑOS)	<table border="1"> <tr> <td>AÑO</td><td>INDICADOR</td></tr> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table> <div align="center">  <p>Ejemplo</p> </div>			AÑO	INDICADOR	1		2		3		4		5	
AÑO	INDICADOR															
1																
2																
3																
4																
5																
PREPARADO POR:		APROBADO POR:		FIRMA:												
CÓDIGO DE LA FICHA:		VERSIÓN:		FECHA:												

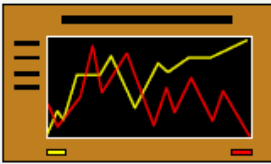
Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

Cuadro N° 26: Ficha de indicador: PI-EFC-003

1	NOMBRE DEL INDICADOR	Proyectos de fomento productivo con informes de preinversión														
2	CÓDIGO DEL INDICADOR	PI-EFC-003														
3	TIPO DE INDICADOR	Eficacia														
4	OBJETIVO	Determinar el porcentaje de proyecto con evaluación ex ante y que cuentan con el respectivo informe de preinversión.														
5	RESPONSABLE	Responsable UDIMEP														
6	DEFINICIÓN OPERACIONAL FÓRMULA PARA EL CÁLCULO	<table border="1"> <tr> <td>NUMERADOR</td><td>N° de proyectos evaluados</td></tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td><td>N° total de proyectos a ser evaluados</td></tr> </table>	NUMERADOR	N° de proyectos evaluados	DENOMINADOR	N° total de proyectos a ser evaluados	x 100									
NUMERADOR	N° de proyectos evaluados															
DENOMINADOR	N° total de proyectos a ser evaluados															
7	UNIDAD DE MEDICIÓN	Porcentaje														
8	FUENTE DE INFORMACIÓN	<table border="1"> <tr> <td></td><td align="center">ORIGEN</td><td align="center">FUENTE PRIMARIA</td></tr> <tr> <td>NUMERADOR</td><td>Informes de preinversión</td><td>Archivo UDIMEP</td></tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td><td>Proyectos de peticionarios</td><td>Archivo Dirección</td></tr> </table>		ORIGEN	FUENTE PRIMARIA	NUMERADOR	Informes de preinversión	Archivo UDIMEP	DENOMINADOR	Proyectos de peticionarios	Archivo Dirección					
	ORIGEN	FUENTE PRIMARIA														
NUMERADOR	Informes de preinversión	Archivo UDIMEP														
DENOMINADOR	Proyectos de peticionarios	Archivo Dirección														
9	META	100%														
10	UMBRAL DE DESEMPEÑO	<table border="1"> <tr> <td>ÓPTIMO</td><td>100%</td></tr> <tr> <td>ACEPTABLE</td><td>75%</td></tr> <tr> <td>NO ACEPTABLE</td><td>50%</td></tr> </table>	ÓPTIMO	100%	ACEPTABLE	75%	NO ACEPTABLE	50%								
ÓPTIMO	100%															
ACEPTABLE	75%															
NO ACEPTABLE	50%															
11	PERIODICIDAD	Mensual														
12	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL INDICADOR (5 ÚLTIMOS AÑOS)	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <table border="1" style="margin-right: 20px;"> <tr> <th>AÑO</th><th>INDICADOR</th></tr> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table> <div style="text-align: center;">  <p>Ejemplo</p> </div> </div>			AÑO	INDICADOR	1		2		3		4		5	
AÑO	INDICADOR															
1																
2																
3																
4																
5																
PREPARADO POR:		APROBADO POR:	FIRMA:													
CÓDIGO DE LA FICHA:		VERSIÓN:	FECHA:													

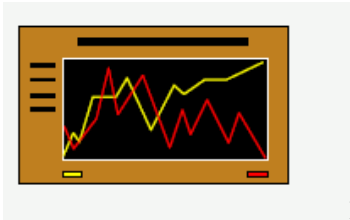
Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

Cuadro N° 27: Ficha de indicador: PI-EFC-004

1	NOMBRE DEL INDICADOR	Preinversión favorable de proyectos de fomento productivo														
2	CÓDIGO DEL INDICADOR	PI-EFC-004														
3	TIPO DE INDICADOR	Eficacia														
4	OBJETIVO	Determinar el porcentaje de proyectos con factibilidad técnica en la etapa de preinversión del total de proyectos presentados a la DIGESA.														
5	RESPONSABLE	Responsable UDIMEP														
6	DEFINICIÓN OPERACIONAL FÓRMULA PARA EL CÁLCULO	<table border="1"> <tr> <td>NUMERADOR</td><td>N° de proyectos factibles</td><td rowspan="2">x 100</td></tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td><td>N° de proyectos evaluados</td></tr> </table>			NUMERADOR	N° de proyectos factibles	x 100	DENOMINADOR	N° de proyectos evaluados							
NUMERADOR	N° de proyectos factibles	x 100														
DENOMINADOR	N° de proyectos evaluados															
7	UNIDAD DE MEDICIÓN	Porcentaje														
8	FUENTE DE INFORMACIÓN	<table border="1"> <tr> <td></td><td>ORIGEN</td><td>FUENTE PRIMARIA</td></tr> <tr> <td>NUMERADOR</td><td>Informes de preinversión</td><td>Archivo UDIMEP</td></tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td><td>Informes de preinversión</td><td>Archivo UDIMEP</td></tr> </table>				ORIGEN	FUENTE PRIMARIA	NUMERADOR	Informes de preinversión	Archivo UDIMEP	DENOMINADOR	Informes de preinversión	Archivo UDIMEP			
	ORIGEN	FUENTE PRIMARIA														
NUMERADOR	Informes de preinversión	Archivo UDIMEP														
DENOMINADOR	Informes de preinversión	Archivo UDIMEP														
9	META	75%														
10	UMBRAL DE DESEMPEÑO	<table border="1"> <tr> <td>ÓPTIMO</td><td>75%</td></tr> <tr> <td>ACEPTABLE</td><td>50%</td></tr> <tr> <td>NO ACEPTABLE</td><td>25%</td></tr> </table>			ÓPTIMO	75%	ACEPTABLE	50%	NO ACEPTABLE	25%						
ÓPTIMO	75%															
ACEPTABLE	50%															
NO ACEPTABLE	25%															
11	PERIODICIDAD	Mensual														
12	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL INDICADOR (5 ÚLTIMOS AÑOS)	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <table border="1" style="margin-right: 20px;"> <tr> <th>AÑO</th><th>INDICADOR</th></tr> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table> <div style="text-align: center;">  <p>Ejemplo</p> </div> </div>			AÑO	INDICADOR	1		2		3		4		5	
AÑO	INDICADOR															
1																
2																
3																
4																
5																
PREPARADO POR:		APROBADO POR:	FIRMA:													
CÓDIGO DE LA FICHA:		VERSIÓN:	FECHA:													

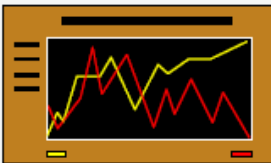
Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

Cuadro N° 28: Ficha de indicador: PI-EF-001

1	NOMBRE DEL INDICADOR	Tiempo de análisis de viabilidad técnica de proyectos de fomento productivo														
2	CÓDIGO DEL INDICADOR	PI-EF-001														
3	TIPO DE INDICADOR	Eficiencia														
4	OBJETIVO	Determinar el tiempo requerido en el análisis de viabilidad técnica a cargo de las diferentes unidades de la DIGESA, como insumo para el informe de preinversión.														
5	RESPONSABLE	Responsable UDIMEP														
5	DEFINICIÓN OPERACIONAL FÓRMULA PARA EL CÁLCULO	<table border="1"> <tr> <td>NUMERADOR</td><td colspan="2">Tiempo real de análisis de viabilidad técnica</td></tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td><td colspan="2">Tiempo previsto de análisis de viabilidad técnica</td></tr> </table>			NUMERADOR	Tiempo real de análisis de viabilidad técnica		DENOMINADOR	Tiempo previsto de análisis de viabilidad técnica							
NUMERADOR	Tiempo real de análisis de viabilidad técnica															
DENOMINADOR	Tiempo previsto de análisis de viabilidad técnica															
6	UNIDAD DE MEDICIÓN	Días														
7	FUENTE DE INFORMACIÓN	<table border="1"> <tr> <td></td><td>ORIGEN</td><td>FUENTE PRIMARIA</td></tr> <tr> <td>NUMERADOR</td><td>Informes de viabilidad técnica</td><td>UDIMEP</td></tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td><td>Manual de indicadores</td><td>Ficha de indicador</td></tr> </table>				ORIGEN	FUENTE PRIMARIA	NUMERADOR	Informes de viabilidad técnica	UDIMEP	DENOMINADOR	Manual de indicadores	Ficha de indicador			
	ORIGEN	FUENTE PRIMARIA														
NUMERADOR	Informes de viabilidad técnica	UDIMEP														
DENOMINADOR	Manual de indicadores	Ficha de indicador														
9	META	10 días														
10	UMBRAL DE DESEMPEÑO	<table border="1"> <tr> <td>ÓPTIMO</td><td>10 días</td></tr> <tr> <td>ACEPTABLE</td><td>12 días</td></tr> <tr> <td>NO ACEPTABLE</td><td>15 días</td></tr> </table>			ÓPTIMO	10 días	ACEPTABLE	12 días	NO ACEPTABLE	15 días						
ÓPTIMO	10 días															
ACEPTABLE	12 días															
NO ACEPTABLE	15 días															
11	PERIODICIDAD	Semanal														
12	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL INDICADOR (5 ÚLTIMOS AÑOS)	<table border="1"> <tr> <th>AÑO</th><th>INDICADOR</th></tr> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table> <div style="text-align: center;">  <p>Ejemplo</p> </div>			AÑO	INDICADOR	1		2		3		4		5	
AÑO	INDICADOR															
1																
2																
3																
4																
5																
PREPARADO POR:		APROBADO POR:	FIRMA:													
CÓDIGO DE LA FICHA:		VERSIÓN:	FECHA:													

Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

Cuadro N° 29: Ficha de indicador: PI-EF-002

1	NOMBRE DEL INDICADOR	Tiempo de análisis de preinversión de proyectos de fomento productivo														
2	CÓDIGO DEL INDICADOR	PI-EF-002														
3	TIPO DE INDICADOR	Eficiencia														
4	OBJETIVO	Determinar el tiempo requerido en el análisis de factibilidad de los proyectos de fomento productivo presentados a la DIGESA.														
5	RESPONSABLE	Responsable UDIMEP														
5	DEFINICIÓN OPERACIONAL FÓRMULA PARA EL CÁLCULO	<table border="1"> <tr> <td>NUMERADOR</td><td colspan="2">Tiempo real de análisis de factibilidad</td></tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td><td colspan="2">Tiempo previsto de análisis de factibilidad</td></tr> </table>			NUMERADOR	Tiempo real de análisis de factibilidad		DENOMINADOR	Tiempo previsto de análisis de factibilidad							
NUMERADOR	Tiempo real de análisis de factibilidad															
DENOMINADOR	Tiempo previsto de análisis de factibilidad															
6	UNIDAD DE MEDICIÓN	Días														
7	FUENTE DE INFORMACIÓN	<table border="1"> <tr> <td></td><td>ORIGEN</td><td>FUENTE PRIMARIA</td></tr> <tr> <td>NUMERADOR</td><td>Informes de preinversión</td><td>UDIMEP</td></tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td><td>Manual de indicadores</td><td>Ficha de indicador</td></tr> </table>				ORIGEN	FUENTE PRIMARIA	NUMERADOR	Informes de preinversión	UDIMEP	DENOMINADOR	Manual de indicadores	Ficha de indicador			
	ORIGEN	FUENTE PRIMARIA														
NUMERADOR	Informes de preinversión	UDIMEP														
DENOMINADOR	Manual de indicadores	Ficha de indicador														
9	META	15 días														
10	UMBRAL DE DESEMPEÑO	<table border="1"> <tr> <td>ÓPTIMO</td><td>15 días</td></tr> <tr> <td>ACEPTABLE</td><td>20 días</td></tr> <tr> <td>NO ACEPTABLE</td><td>30 días</td></tr> </table>			ÓPTIMO	15 días	ACEPTABLE	20 días	NO ACEPTABLE	30 días						
ÓPTIMO	15 días															
ACEPTABLE	20 días															
NO ACEPTABLE	30 días															
11	PERIODICIDAD	Mensual														
12	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL INDICADOR (5 ÚLTIMOS AÑOS)	<table border="1"> <tr> <td>AÑO</td><td>INDICADOR</td></tr> <tr> <td>1</td><td></td></tr> <tr> <td>2</td><td></td></tr> <tr> <td>3</td><td></td></tr> <tr> <td>4</td><td></td></tr> <tr> <td>5</td><td></td></tr> </table> <div style="text-align: center;">  <p>Ejemplo</p> </div>			AÑO	INDICADOR	1		2		3		4		5	
AÑO	INDICADOR															
1																
2																
3																
4																
5																
PREPARADO POR:		APROBADO POR:	FIRMA:													
CÓDIGO DE LA FICHA:		VERSIÓN:	FECHA:													

Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

Mejora del subproceso: Inversión

Teniendo en consideración el marco legal vigente (COOTAD) y la transparencia a la que debe estar sometido este subproceso, encargado de asignar recursos para la ejecución de proyectos de fomento productivo, se realizaron las siguientes mejoras al mismo:

- En cada uno de las actividades definidas en el flujograma propuesto se incluye la fecha máxima de la ejecución de las mismas, tomando en consideración lo que establece el COOTAD en relación a este subproceso de inversión, lo que permitirá a posterior establecer indicadores de gestión y recordar estos parámetros de tiempo a los responsables de ejecutar estas actividades.
- Se crean las actividades de estimación provisional y definitiva de ingresos a cargo de la Dirección financiera, según lo determina los artículos 235 y 237 del COOTAD respectivamente, lo que sirve de insumo para que la DIGESA elabore su planificación anual.
- Se crea la actividad de gestión para determinar ingresos presupuestarios a cargo de la Prefectura, mismo que sirve como insumo para la ejecución de la actividad de estimación definitiva de gastos, también propuesto.
- Se ubica como instancia responsable de la actividad de definición de prioridades de inversión y elaboración del presupuesto participativo a la Asamblea de participación ciudadana provincial, en lugar de la Coordinación de Ordenamiento Territorial y Planificación que lo ejecuta actualmente, cambio propuesto tomando en cuenta el Art. 238 del COOTAD y la Ordenanza emitida por el GAD de la Provincia de Cotopaxi sobre la Creación y funcionamiento de la Asamblea de Participación ciudadana y control social, en el Capítulo II, Art.4, literal c, en donde se define como una de las funciones de la Asamblea de Participación ciudadana provincial la elaboración de los presupuestos participativos.

- Actualmente la Prefectura es la instancia encargada de analizar la matriz de calificación de proyectos de la DIGESA y las prioridades de inversión definidas en los presupuestos participativos, en base a las cuales elabora el anteproyecto del presupuesto, proceso que de acuerdo al Art. 240 del COOTAD le corresponde a la Dirección Financiera, razón por la cual se modificó la instancia responsable de ejecutar esta actividad.
- En este mismo sentido, considerando que el Art. 240 del COOTAD determina que la Dirección financiera será la encargada de socializar el ante proyecto con la instancia máxima de participación provincial como un requisito necesario para la elaboración del proyecto de presupuesto definitivo, se modificaron estas actividades, ya que actualmente al Consejo Provincial de Planificación se le da a conocer el proyecto definitivo y estos sin mayor objeción lo aprueban.
- Se crea la actividad de revisión y aprobación del presupuesto por parte del ejecutivo como etapa previa al envío para su aprobación en el Consejo en Pleno.
- Se crea la actividad de revisión del presupuesto aprobado, con la opción de que el ejecutivo pueda vetar el proyecto en los términos establecidos en el Art. 247 del COOTAD, proceso que según información proporcionada por la Institución actualmente este es un proceso no relevante, ya que se cuenta con el apoyo mayoritario del Consejo en pleno, sin embargo se considera necesario incluir este proceso en la propuesta para garantizar el éxito de la etapa de inversión.

Todas las acciones de mejoras al subproceso inversión se presenta a continuación en el respectivo Flujograma, ficha de subproceso y ficha de indicadores.

Flujograma propuesto del subproceso: Inversión

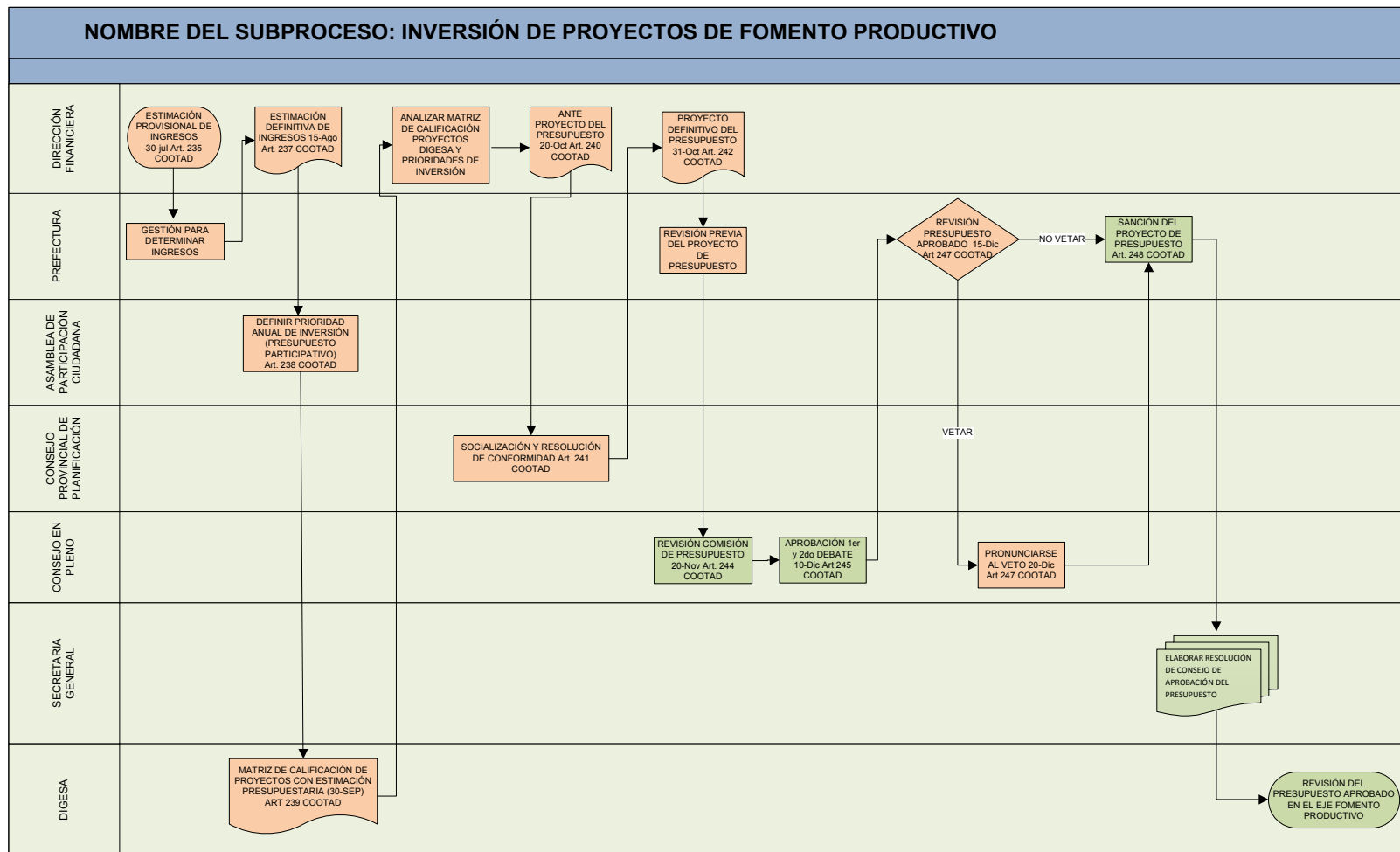


Gráfico N° 72: Flujograma propuesto del subproceso: Inversión

Fuente: Investigación

Elaborado por: Campaña, S.

 Procesos modificados y/o creados

Cuadro N° 30: Ficha propuesta del subproceso: Inversión

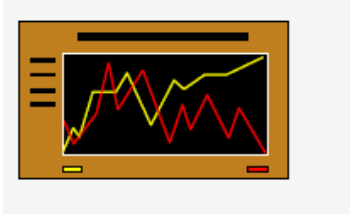
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESO		
FECHA DE APROBACIÓN:	VERSIÓN:	CÓDIGO: SP-I-2012	
PROCESO: Gestión de proyectos de fomento productivo			
SUBPROCESO: Inversión de proyectos de fomento productivo			
RESPONSABLE: Director Financiero /Consejo en Pleno			
OBJETIVO: Elaborar y aprobar el Presupuesto institucional vinculado con la implementación de proyectos de fomento productivo.			
ALCANCE: El subproceso inicia con la estimación de ingresos para la elaboración del presupuesto por parte de la Dirección Financiera, mismo que sirve de insumo al ente ejecutivo para la elaboración y posterior aprobación del presupuesto institucional, entre ellos el de la DIGESA.			

Nº	PROVEEDOR	ENTRADA	ACCIÓN	P	H	V	A	SALIDA	USUARIO	REGISTROS
1	Dirección Financiera	Marco legal para elaboración del presupuesto	Realizar la estimación de ingresos	X				Estimación provisional de ingresos	Prefectura	Archivos financieros
2	Prefectura	Estimación provisional de ingresos	Gestión para determinar ingresos		X			Gestión de recursos realizada	Dirección Financiera	Certificación presupuestaria
3	Dirección Financiera	Gestión de recursos realizada	Elaborar estimación definitiva de ingresos	X				Estimación Definitiva de ingresos	Asamblea de Participación ciudadana	Formato de estimación de ingresos
4	Asamblea de Participación ciudadana	Estimación Definitiva de ingresos	Aplicar metodología de presupuesto participativo		X			Presupuesto participativo (priorización de gasto)	DIGESA	Matriz de presupuesto y registro de talleres.

5	DIGESA	Estimación definitiva de ingresos y prioridades de inversión	Elaborar matriz de calificación de proyectos con estimación presupuestaria		X			Matriz de calificación de proyectos con estimación presupuestaria	Dirección Financiera	Matriz de calificación de proyectos
6	Dirección Financiera	Presupuesto Participativo y matriz calificación DIGESA	Elaborar el anteproyecto del presupuesto	X				Ante proyecto del presupuesto	Consejo de de Planificación Provincial	Registro de presupuestos
7	Consejo Provincial de Planificación	Anteproyecto de presupuesto	Revisar y aprobar			X		Resolución de conformidad	Dirección Financiera	Resolución de Consejo
8	Dirección Financiera	Resolución de conformidad	Elaborar proyecto definitivo de presupuesto		X			Proyecto definitivo de presupuesto	Prefectura	Registro de presupuestos
9	Prefectura	Revisión del proyecto de presupuesto	Revisar			X		Proyecto de presupuesto revisado	Consejo en pleno	Registro de presupuestos
10	Consejo en pleno	Proyecto de presupuesto	Revisar y aprobar			X		Presupuesto aprobado en 1er y 2do debate	Prefectura	Resolución de Consejo
11	Prefectura	Revisión del proyecto aprobado	Revisar y sancionar		X			Presupuesto sancionado	Secretaria General	Memorando de disposición
12	Secretaria General	Presupuesto sancionado	Elaborar Resolución de Consejo		X			Resolución de consejo	DIGESA	Archivo de Resoluciones

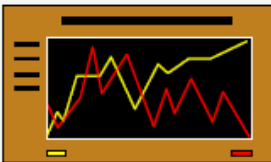
Ficha técnica de indicadores del subproceso: Inversión

Cuadro N° 31: Ficha de indicador: I-EFC-001

1	NOMBRE DEL INDICADOR	Proyectos planificados por la DIGESA con asignación presupuestaria													
2	CÓDIGO DEL INDICADOR	I-EFC-001													
3	TIPO DE INDICADOR	Eficacia													
4	OBJETIVO	Medir el porcentaje de proyectos planificados por la DIGESA y que han recibido asignación presupuestaria real.													
5	RESPONSABLE	Responsable UDIMEP													
6	DEFINICIÓN OPERACIONAL FÓRMULA PARA EL CÁLCULO	<table border="1"> <tr> <td>NUMERADOR</td><td>N.- de proyectos aprobados</td></tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td><td>N.- de proyectos planificados</td></tr> </table> $\times 100$		NUMERADOR	N.- de proyectos aprobados	DENOMINADOR	N.- de proyectos planificados								
NUMERADOR	N.- de proyectos aprobados														
DENOMINADOR	N.- de proyectos planificados														
7	UNIDAD DE MEDICIÓN	Porcentaje													
8	FUENTE DE INFORMACIÓN	<table border="1"> <tr> <td></td><td>ORIGEN</td><td>FUENTE PRIMARIA</td></tr> <tr> <td>NUMERADOR</td><td>Presupuesto sancionado por el Ejecutivo</td><td>Resolución de Consejo</td></tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td><td>Matriz de calificación</td><td>Archivo DIGESA</td></tr> </table>			ORIGEN	FUENTE PRIMARIA	NUMERADOR	Presupuesto sancionado por el Ejecutivo	Resolución de Consejo	DENOMINADOR	Matriz de calificación	Archivo DIGESA			
	ORIGEN	FUENTE PRIMARIA													
NUMERADOR	Presupuesto sancionado por el Ejecutivo	Resolución de Consejo													
DENOMINADOR	Matriz de calificación	Archivo DIGESA													
9	META	100%													
10	UMBRAL DE DESEMPEÑO	<table border="1"> <tr> <td>ÓPTIMO</td><td>100%</td></tr> <tr> <td>ACEPTABLE</td><td>100%</td></tr> <tr> <td>NO ACEPTABLE</td><td>99%</td></tr> </table>		ÓPTIMO	100%	ACEPTABLE	100%	NO ACEPTABLE	99%						
ÓPTIMO	100%														
ACEPTABLE	100%														
NO ACEPTABLE	99%														
11	PERIODICIDAD	Anual													
12	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL INDICADOR (5 ÚLTIMOS AÑOS)	<table border="1"> <tr> <th>AÑO</th><th>INDICADOR</th></tr> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table> <div style="text-align: center;">  <p>Ejemplo</p> </div>		AÑO	INDICADOR	1		2		3		4		5	
AÑO	INDICADOR														
1															
2															
3															
4															
5															
PREPARADO POR:		APROBADO POR:	FIRMA:												
CÓDIGO DE LA FICHA:		VERSIÓN:	FECHA:												

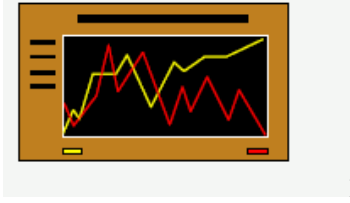
Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

Cuadro N° 32: Ficha de indicador: I-EF-001

1	NOMBRE DEL INDICADOR	Asignación de recursos y presupuesto													
2	CÓDIGO DEL INDICADOR	I-EF-001													
3	TIPO DE INDICADOR	Eficiencia													
4	OBJETIVO	Medir el grado de asignación de los recursos y presupuesto para la ejecución de proyectos de fomento productivo por parte de la DIGESA.													
5	RESPONSABLE	Responsable UDIMEP													
6	DEFINICIÓN OPERACIONAL FÓRMULA PARA EL CÁLCULO	<table border="1"> <tr> <td>NUMERADOR</td><td>Presupuesto asignado</td></tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td><td>Presupuesto planificado</td></tr> </table>	NUMERADOR	Presupuesto asignado	DENOMINADOR	Presupuesto planificado	x 100								
NUMERADOR	Presupuesto asignado														
DENOMINADOR	Presupuesto planificado														
7	UNIDAD DE MEDICIÓN	Porcentaje													
8	FUENTE DE INFORMACIÓN	<table border="1"> <tr> <td></td><td align="center">ORIGEN</td><td align="center">FUENTE PRIMARIA</td></tr> <tr> <td>NUMERADOR</td><td>Presupuesto sancionado por el Ejecutivo</td><td>Resolución de Consejo</td></tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td><td>Matriz de calificación y presupuesto participativo</td><td>Archivo DIGESA</td></tr> </table>			ORIGEN	FUENTE PRIMARIA	NUMERADOR	Presupuesto sancionado por el Ejecutivo	Resolución de Consejo	DENOMINADOR	Matriz de calificación y presupuesto participativo	Archivo DIGESA			
	ORIGEN	FUENTE PRIMARIA													
NUMERADOR	Presupuesto sancionado por el Ejecutivo	Resolución de Consejo													
DENOMINADOR	Matriz de calificación y presupuesto participativo	Archivo DIGESA													
9	META	100%													
10	UMBRAL DE DESEMPEÑO	<table border="1"> <tr> <td>ÓPTIMO</td><td>100%</td></tr> <tr> <td>ACEPTABLE</td><td>100%</td></tr> <tr> <td>NO ACEPTABLE</td><td>99%</td></tr> </table>		ÓPTIMO	100%	ACEPTABLE	100%	NO ACEPTABLE	99%						
ÓPTIMO	100%														
ACEPTABLE	100%														
NO ACEPTABLE	99%														
11	PERIODICIDAD	Anual													
12	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL INDICADOR (5 ÚLTIMOS AÑOS)	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <table border="1" style="margin-right: 20px;"> <tr> <th>AÑO</th><th>INDICADOR</th></tr> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table> <div style="text-align: center;">  <p>Ejemplo</p> </div> </div>		AÑO	INDICADOR	1		2		3		4		5	
AÑO	INDICADOR														
1															
2															
3															
4															
5															
PREPARADO POR:		APROBADO POR:	FIRMA:												
CÓDIGO DE LA FICHA:		VERSIÓN:	FECHA:												

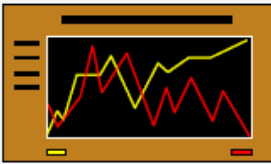
Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

Cuadro N° 33: Ficha de indicador: I-EF-002

1	NOMBRE DEL INDICADOR	Asignación de presupuesto en relación al gasto total de inversión		
2	CÓDIGO DEL INDICADOR	I-EF-002		
3	TIPO DE INDICADOR	Eficiencia		
4	OBJETIVO	Medir el porcentaje de gasto de inversión asignado a la DIGESA en relación al gasto total de inversión del GAD de Cotopaxi.		
5	RESPONSABLE	Responsable UDIMEP		
6	DEFINICIÓN OPERACIONAL FÓRMULA PARA EL CÁLCULO	NUMERADOR	Presupuesto asignado DIGESA	
		DENOMINADOR	Total gasto inversión GAD Cotopaxi	
7	UNIDAD DE MEDICIÓN	Porcentaje		
8	FUENTE DE INFORMACIÓN	ORIGEN	FUENTE PRIMARIA	
		NUMERADOR	Presupuesto sancionado por el Ejecutivo	Resolución de Consejo
		DENOMINADOR	Presupuesto sancionado por el Ejecutivo	Resolución de Consejo
9	META	100%		
10	UMBRAL DE DESEMPEÑO	ÓPTIMO	100% (en referencia año anterior)	
		ACEPTABLE	100% (en referencia al año anterior)	
		NO ACEPTABLE	99% (en relación al año anterior)	
11	PERIODICIDAD	Anual		
12	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL INDICADOR (5 ÚLTIMOS AÑOS)	 <p align="right">Ejemplo</p>		
PREPARADO POR:	APROBADO POR:	FIRMA:		
CÓDIGO DE LA FICHA:	VERSIÓN:	FECHA:		

Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

Cuadro N° 34: Ficha de indicador: I-E-001

1	NOMBRE DEL INDICADOR	Costo de fomento productivo por habitante													
2	CÓDIGO DEL INDICADOR	I-E-001													
3	TIPO DE INDICADOR	Economía													
4	OBJETIVO	Medir el porcentaje de inversión por habitante de la Provincia de Cotopaxi, en el eje de fomento productivo.													
5	RESPONSABLE	Responsable UDIMEP													
6	DEFINICIÓN OPERACIONAL FÓRMULA PARA EL CÁLCULO	<table border="1"> <tr> <td>NUMERADOR</td><td>Inversión total de fomento productivo</td></tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td><td>Nº de habitantes de Cotopaxi</td></tr> </table>	NUMERADOR	Inversión total de fomento productivo	DENOMINADOR	Nº de habitantes de Cotopaxi									
NUMERADOR	Inversión total de fomento productivo														
DENOMINADOR	Nº de habitantes de Cotopaxi														
7	UNIDAD DE MEDICIÓN	Número													
8	FUENTE DE INFORMACIÓN	<table border="1"> <tr> <td></td><td>ORIGEN</td><td>FUENTE PRIMARIA</td></tr> <tr> <td>NUMERADOR</td><td>Presupuesto sancionado por el Ejecutivo</td><td>Resolución de Consejo</td></tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td><td>Censo de Población y vivienda actualizado</td><td>www.inec.gov.ec</td></tr> </table>		ORIGEN	FUENTE PRIMARIA	NUMERADOR	Presupuesto sancionado por el Ejecutivo	Resolución de Consejo	DENOMINADOR	Censo de Población y vivienda actualizado	www.inec.gov.ec				
	ORIGEN	FUENTE PRIMARIA													
NUMERADOR	Presupuesto sancionado por el Ejecutivo	Resolución de Consejo													
DENOMINADOR	Censo de Población y vivienda actualizado	www.inec.gov.ec													
9	META	Superior a \$10/habitante 4'095.398,00/409.205 hab													
10	UMBRAL DE DESEMPEÑO	<table border="1"> <tr> <td>ÓPTIMO</td><td>Superior a \$10/habitante</td></tr> <tr> <td>ACEPTABLE</td><td>Igual a \$10/habitante</td></tr> <tr> <td>NO ACEPTABLE</td><td>Inferior a \$10/habitante</td></tr> </table>	ÓPTIMO	Superior a \$10/habitante	ACEPTABLE	Igual a \$10/habitante	NO ACEPTABLE	Inferior a \$10/habitante							
ÓPTIMO	Superior a \$10/habitante														
ACEPTABLE	Igual a \$10/habitante														
NO ACEPTABLE	Inferior a \$10/habitante														
11	PERIODICIDAD	Anual													
12	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL INDICADOR (5 ÚLTIMOS AÑOS)	<div style="display: flex; align-items: center;"> <table border="1" style="margin-right: 20px;"> <tr> <th>AÑO</th><th>INDICADOR</th></tr> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table> <div style="text-align: center;">  <p>Ejemplo</p> </div> </div>		AÑO	INDICADOR	1		2		3		4		5	
AÑO	INDICADOR														
1															
2															
3															
4															
5															
PREPARADO POR:		APROBADO POR:	FIRMA:												
CÓDIGO DE LA FICHA:		VERSIÓN:	FECHA:												

*Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.*

Mejora del subproceso: Ejecución

Al igual que en los subprocesos anteriores en esta etapa de ejecución de proyectos de fomento productivo, se realizaron las siguientes modificaciones:

- En el subproceso actual, es en esta etapa en donde se determina la factibilidad de los proyectos, es decir luego de haber asignado presupuesto, lo que en la propuesta se modifica, puesto que técnicamente se recomienda que la factibilidad o evaluación ex ante del proyecto se la realiza como etapa inicial de la gestión de proyectos, es decir en la etapa de preinversión, lo que garantiza el éxito en la ejecución, por esta razón se elimina la mencionada actividad.
- De la misma manera, al contar con la evaluación ex ante en la etapa de preinversión se elimina el riesgo de que en la etapa de ejecución determine que el proyecto no es viable y se tenga que reducir la partida o sugerir una nueva alternativa de proyecto, siendo necesario realizar un cambio de denominación de partida, a través de una reforma presupuestaria, en este sentido se eliminaron 2 actividades, la una de reducción de partida presupuestaria y la otra de cambio de denominación de partida.
- Se cambia el momento en el que se solicita a la Dirección Financiera la certificación presupuestaria y de disponibilidad de fondos, que en el actual subproceso se lo realiza luego de haber visitado el sitio de intervención del proyecto, lo que se sugiere es que se lo realiza como una actividad previa a esta visita, ya esto permite tomar correctivos a tiempo y poder ejecutar con certeza las actividades siguientes.
- Al eliminar la actividad de visita técnica de factibilidad se crea la actividad de visita técnica para actualizar la información en el sitio de intervención del proyecto, en donde se deberá solicitar la contraprestación y garantía a los beneficiarios como requisito previo para la elaboración del justificativo.
- Se modifica el proceso responsable de la elaboración de los contratos de comodato, que en el proceso actual lo desarrolla la Unidad de Proveeduría con un pleno

desconocimiento y aval legal de la Procuraduría síndica, lo que genera que esta Unidad no cuente con un registro ni un control de los mismos, con lo que no se realiza un seguimiento a su cumplimiento en relación con el tiempo de los comodatos. En este sentido considerando que todo contrato debe ser amparado en aspectos legales, este proceso lo realizará la Unidad de Procuraduría Síndica.

- Otro proceso modificado es el relacionado con la suscripción de los contratos de comodato y de las actas entrega recepción de los proyectos, que hasta el momento lo viene desarrollando la DIGESA, siendo esta una competencia y responsabilidad del Guardamacén, ya que todos los bienes que se entregan como parte de los proyectos productivos, según lo determina el Reglamento para la entrega de proyectos productivos de la DIGESA pasan a ser parte de los bienes de la institución, debe existir el ingreso y egreso de bodega para el control de inventario de estos bienes y cuyo respaldo son las actas de entrega recepción suscritas.
- El resto de procesos se los conserva de la forma en que se los ejecuta actualmente, con la aclaración de que es necesario contar con un adecuado nivel de planificación en las otras Direcciones vinculadas en la implementación de proyectos de fomento productivo, porque de el nivel de gestión de estas direcciones depende el éxito y cumplimiento oportuno de esta actividad.

Todas las acciones de mejoras al subproceso ejecución se presenta a continuación en el respectivo Flujograma, ficha de subproceso y ficha de indicadores.

Flujograma propuesto del subproceso: Ejecución

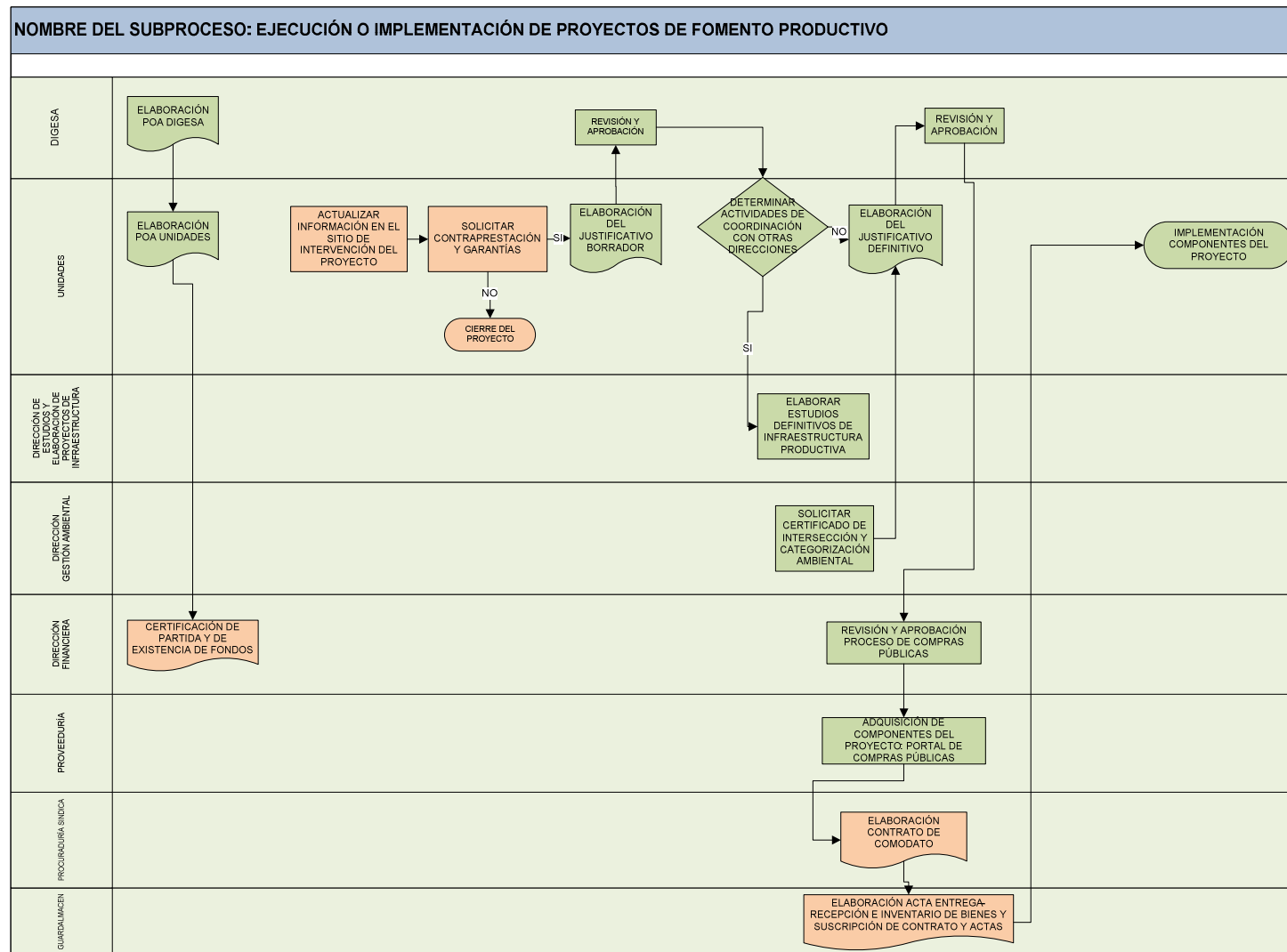


Gráfico N° 73: Flujograma propuesto del subproceso: Ejecución

Fuente: DIGESA

Elaborado por: Campaña, S.

Cuadro N° 35: Ficha propuesta del subproceso: Ejecución

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESO	
FECHA DE APROBACIÓN:		VERSIÓN:	CÓDIGO: SP-E-2012
PROCESO: Gestión de proyectos de fomento productivo			
SUBPROCESO: Ejecución de proyectos de fomento productivo			
RESPONSABLE: Director DIGESA/Administrador del proyecto – Responsable de Unidad- Técnico Responsable del proyecto			
OBJETIVO: Implementar proyectos de fomento productivo según el cronograma de actividades establecido.			
ALCANCE: El subproceso inicia con la revisión del presupuesto aprobado de la DIGESA, el cual se distribuye a cada Unidad según el tipo de proyecto y cronograma de actividades establecido y finaliza con la suscripción del acta entrega recepción y contrato de comodato del proyecto.			

N°	PROVEEDOR	ENTRADA	ACCIÓN	P	H	V	A	SALIDA	USUARIO	REGISTROS
1	DIGESA	Presupuesto aprobado de la DIGESA	Revisar y planificar	X				POA DIGESA	Unidades DIGESA	POA en formato SENPLADES
2	Unidades DIGESA	POA DIGESA	Revisar y planificar	X				POA Unidades	Técnico de las Unidades	POA en formato SENPLADES
3	Técnico de las Unidades	POA Unidades	Revisar y planificar	X				Cronograma de ejecución de proyectos	Técnico de las Unidades	Formato de Hoja de ruta
4	Técnico de las Unidades	Cronograma de ejecución de proyectos	Solicitar certificación de partida y de fondos		X			Certificación de partida y disponibilidad de fondos	Técnico de la Unidad.	Certificados financieros

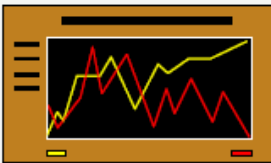
5	Técnico de la Unidad	Visita técnica de actualización de información	Actualizar información y solicitar documentos habilitantes		X			Certificados de contraprestación y garantías	Técnico de la Unidad	Registro de documentos habilitantes
6	Técnico de la Unidad	Certificados de contraprestación y garantías	Elaborar justificativo		X			Justificativo del proyecto	Dirección DIGESA	Archivo de justificativos
7	Dirección DIGESA	Justificativo del proyecto	Revisar y aprobar			X		Justificativo borrador aprobado	Técnico de la Unidad	Archivo de justificativos
8	Técnico DIGESA	Justificativo borrador	Solicitar estudios complementarios		X			Oficios de petición estudio complementario	Dirección Estudios Dirección Ambiente	Archivo Dirección
9	Dirección Estudios Dirección Ambiente	Oficios de petición estudio complementario y justificativo	Revisar y aprobar		X			Informes técnicos complementario	Técnico DIGESA	Archivo Dirección
10	Técnico DIGESA	Informes técnicos complementario	Elaborar justificativo definitivo		X			Justificativo definitivo	Dirección DIGESA	Archivo justificativo
11	Dirección DIGESA	Justificativo definitivo	Revisar y aprobar			X		Justificativo aprobado	Dirección Financiera	Archivo de justificativo
12	Dirección Financiera	Justificativo revisado y aprobado	Autorizar procesos de compras públicas		X			Justificativo autorizado para proceso de compras públicas.	Proveeduría	Registro de disponibilidad de fondos

13	Proveeduría	Justificativo autorizado para proceso de compras públicas	Realizar procesos de adjudicación de bienes y servicios.		X			Proceso de adjudicación finalizado.	Guardalmacén	Contrato portal de compras públicas
14	Procuraduría Síndica	Contrato portal de compras públicas	Elaborar y mantener registro de contrato de comodato		X			Contrato de comodato elaborado	Guardalmacén	Formato de contrato de comodato.
15	Guardalmacén	Contrato de comodato	Realizar acta entrega recepción, constatar entrega y mantener inventario de los bienes		X	X		Acta entrega recepción del proyecto elaborada y contrato y acta suscrita.	Guardalmacén	Documentos suscritos Lista de chequeo
16	Unidades DIGESA (Técnico del proyecto)	Contrato de comodato y acta entrega recepción suscrita.	Implementar las actividades del proyecto		X			Proyecto implementado según cronograma de actividades	Unidades DIGESA (Técnico del proyecto)	Informe de cumplimiento de actividades.

Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

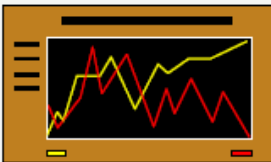
Ficha técnica de indicadores del subproceso: Ejecución

Cuadro N° 36: Ficha de indicador: E-EFC-001

1	NOMBRE DEL INDICADOR	Ejecución de proyectos													
2	CÓDIGO DEL INDICADOR	E-EFC-001													
3	TIPO DE INDICADOR	Eficacia													
4	OBJETIVO	Medir el porcentaje de ejecución de proyectos asignados y planificados por la DIGESA.													
5	RESPONSABLE	Responsable UDIMEP- Responsables de Unidad													
6	DEFINICIÓN OPERACIONAL FÓRMULA PARA EL CÁLCULO	<table border="1"> <tr> <td>NUMERADOR</td> <td>Nº de proyectos ejecutados</td> <td rowspan="2">x 100</td> </tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td> <td>Nº de proyectos asignados</td> </tr> </table>		NUMERADOR	Nº de proyectos ejecutados	x 100	DENOMINADOR	Nº de proyectos asignados							
NUMERADOR	Nº de proyectos ejecutados	x 100													
DENOMINADOR	Nº de proyectos asignados														
7	UNIDAD DE MEDICIÓN	Porcentaje													
8	FUENTE DE INFORMACIÓN	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>ORIGEN</td> <td>FUENTE PRIMARIA</td> </tr> <tr> <td>NUMERADOR</td> <td>Actas entrega recepción y comodato</td> <td>Justificativo del proyecto</td> </tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td> <td>Presupuesto sancionado por el Ejecutivo</td> <td>POA DIGESA</td> </tr> </table>			ORIGEN	FUENTE PRIMARIA	NUMERADOR	Actas entrega recepción y comodato	Justificativo del proyecto	DENOMINADOR	Presupuesto sancionado por el Ejecutivo	POA DIGESA			
	ORIGEN	FUENTE PRIMARIA													
NUMERADOR	Actas entrega recepción y comodato	Justificativo del proyecto													
DENOMINADOR	Presupuesto sancionado por el Ejecutivo	POA DIGESA													
9	META	100%													
10	UMBRAL DE DESEMPEÑO	<table border="1"> <tr> <td>ÓPTIMO</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>ACEPTABLE</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>NO ACEPTABLE</td> <td>50%</td> </tr> </table>		ÓPTIMO	100%	ACEPTABLE	75%	NO ACEPTABLE	50%						
ÓPTIMO	100%														
ACEPTABLE	75%														
NO ACEPTABLE	50%														
11	PERIODICIDAD	Mensual													
12	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL INDICADOR (5 ÚLTIMOS AÑOS)	<table border="1"> <tr> <th>AÑO</th> <th>INDICADOR</th> </tr> <tr> <td>1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> </tr> </table> <div style="text-align: center;">  <p>Ejemplo</p> </div>		AÑO	INDICADOR	1		2		3		4		5	
AÑO	INDICADOR														
1															
2															
3															
4															
5															
PREPARADO POR:		APROBADO POR:	FIRMA:												
CÓDIGO DE LA FICHA:		VERSIÓN:	FECHA:												

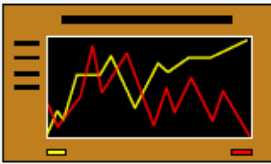
Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

Cuadro N° 37: Ficha de indicador: E-EF-001

1	NOMBRE DEL INDICADOR	Contraprestación económica de proyectos													
2	CÓDIGO DEL INDICADOR	E-EF-001													
3	TIPO DE INDICADOR	Eficiencia													
4	OBJETIVO	Medir el porcentaje de contraprestación económica recaudada como requisito previo a la ejecución de proyectos.													
5	RESPONSABLE	Responsable UDIMEP- Responsables de Unidad													
6	DEFINICIÓN OPERACIONAL FÓRMULA PARA EL CÁLCULO	<table border="1"> <tr> <td>NUMERADOR</td> <td>Contraprestación recaudada</td> <td rowspan="2">x 100</td> </tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td> <td>Contraprestación prevista</td> </tr> </table>		NUMERADOR	Contraprestación recaudada	x 100	DENOMINADOR	Contraprestación prevista							
NUMERADOR	Contraprestación recaudada	x 100													
DENOMINADOR	Contraprestación prevista														
7	UNIDAD DE MEDICIÓN	Porcentaje													
8	FUENTE DE INFORMACIÓN	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>ORIGEN</td> <td>FUENTE PRIMARIA</td> </tr> <tr> <td>NUMERADOR</td> <td>Deposito en efectivo contraprestación</td> <td>Comprobante de pago</td> </tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td> <td>Resolución Consejo</td> <td>Reglamento de proyectos de fomento productivo.</td> </tr> </table>			ORIGEN	FUENTE PRIMARIA	NUMERADOR	Deposito en efectivo contraprestación	Comprobante de pago	DENOMINADOR	Resolución Consejo	Reglamento de proyectos de fomento productivo.			
	ORIGEN	FUENTE PRIMARIA													
NUMERADOR	Deposito en efectivo contraprestación	Comprobante de pago													
DENOMINADOR	Resolución Consejo	Reglamento de proyectos de fomento productivo.													
9	META	20% del monto total del proyecto													
10	UMBRAL DE DESEMPEÑO	<table border="1"> <tr> <td>ÓPTIMO</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>ACEPTABLE</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>NO ACEPTABLE</td> <td>Inferior al 20%</td> </tr> </table>		ÓPTIMO	20%	ACEPTABLE	20%	NO ACEPTABLE	Inferior al 20%						
ÓPTIMO	20%														
ACEPTABLE	20%														
NO ACEPTABLE	Inferior al 20%														
11	PERIODICIDAD	Mensual													
12	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL INDICADOR (5 ÚLTIMOS AÑOS)	<table border="1"> <tr> <th>AÑO</th> <th>INDICADOR</th> </tr> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table> <div style="text-align: center;">  <p>Ejemplo</p> </div>		AÑO	INDICADOR	1		2		3		4		5	
AÑO	INDICADOR														
1															
2															
3															
4															
5															
PREPARADO POR:		APROBADO POR:	FIRMA:												
CÓDIGO DE LA FICHA:		VERSIÓN:	FECHA:												

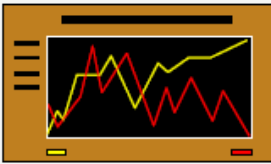
Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

Cuadro N° 38: Ficha de indicador: E-EF-002

1	NOMBRE DEL INDICADOR	Tiempo de elaboración del justificativo borrador del proyecto														
2	CÓDIGO DEL INDICADOR	E-EF-002														
3	TIPO DE INDICADOR	Eficiencia														
4	OBJETIVO	Determinar el tiempo para la elaboración del justificativo borrador del proyecto.														
5	RESPONSABLE	Responsable UDIMEP-Responsables de Unidad														
6	DEFINICIÓN OPERACIONAL FÓRMULA PARA EL CÁLCULO	<table border="1"> <tr> <td>NUMERADOR</td><td colspan="2">Tiempo real de elaboración del justificativo borrador</td></tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td><td colspan="2">Tiempo previsto de elaboración del justificativo borrador</td></tr> </table>			NUMERADOR	Tiempo real de elaboración del justificativo borrador		DENOMINADOR	Tiempo previsto de elaboración del justificativo borrador							
NUMERADOR	Tiempo real de elaboración del justificativo borrador															
DENOMINADOR	Tiempo previsto de elaboración del justificativo borrador															
7	UNIDAD DE MEDICIÓN	Días														
8	FUENTE DE INFORMACIÓN	<table border="1"> <tr> <td></td><td>ORIGEN</td><td>FUENTE PRIMARIA</td></tr> <tr> <td>NUMERADOR</td><td>Justificativo borrador</td><td>Archivo DIGESA</td></tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td><td>Manual de indicadores</td><td>Ficha del indicador</td></tr> </table>				ORIGEN	FUENTE PRIMARIA	NUMERADOR	Justificativo borrador	Archivo DIGESA	DENOMINADOR	Manual de indicadores	Ficha del indicador			
	ORIGEN	FUENTE PRIMARIA														
NUMERADOR	Justificativo borrador	Archivo DIGESA														
DENOMINADOR	Manual de indicadores	Ficha del indicador														
9	META	10 días														
10	UMBRAL DE DESEMPEÑO	<table border="1"> <tr> <td>ÓPTIMO</td><td>10 días</td></tr> <tr> <td>ACEPTABLE</td><td>12 días</td></tr> <tr> <td>NO ACEPTABLE</td><td>Más de 12 días</td></tr> </table>			ÓPTIMO	10 días	ACEPTABLE	12 días	NO ACEPTABLE	Más de 12 días						
ÓPTIMO	10 días															
ACEPTABLE	12 días															
NO ACEPTABLE	Más de 12 días															
11	PERIODICIDAD	Mensual														
12	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL INDICADOR (5 ÚLTIMOS AÑOS)	<table border="1"> <tr> <td>AÑO</td><td>INDICADOR</td></tr> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table> <div align="center">  <p>Ejemplo</p> </div>			AÑO	INDICADOR	1		2		3		4		5	
AÑO	INDICADOR															
1																
2																
3																
4																
5																
PREPARADO POR:		APROBADO POR:	FIRMA:													
CÓDIGO DE LA FICHA:		VERSIÓN:	FECHA:													

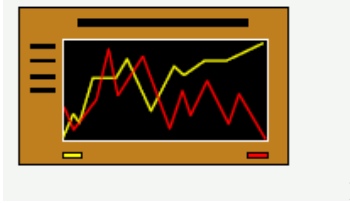
Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

Cuadro N° 39: Ficha de indicador: E-EF-003

1	NOMBRE DEL INDICADOR	Tiempo de realización de estudios de infraestructura y permisos ambientales														
2	CÓDIGO DEL INDICADOR	E-EF-003														
3	TIPO DE INDICADOR	Eficiencia														
4	OBJETIVO	Determinar el tiempo para la realización de estudios de infraestructuras y permisos ambientales, como requisito previo para la elaboración del justificativo definitivo.														
5	RESPONSABLE	Responsable UDIMEP-Responsables de Unidad														
6	DEFINICIÓN OPERACIONAL FÓRMULA PARA EL CÁLCULO	<table border="1"> <tr> <td>NUMERADOR</td> <td colspan="2">Tiempo real de realización de estudios</td> </tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td> <td colspan="2">Tiempo previsto de realización de estudios</td> </tr> </table>			NUMERADOR	Tiempo real de realización de estudios		DENOMINADOR	Tiempo previsto de realización de estudios							
NUMERADOR	Tiempo real de realización de estudios															
DENOMINADOR	Tiempo previsto de realización de estudios															
7	UNIDAD DE MEDICIÓN	Días														
8	FUENTE DE INFORMACIÓN	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>ORIGEN</td> <td>FUENTE PRIMARIA</td> </tr> <tr> <td>NUMERADOR</td> <td>Informes técnicos</td> <td>Archivo DIGESA</td> </tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td> <td>Manual de indicadores</td> <td>Ficha del indicador</td> </tr> </table>				ORIGEN	FUENTE PRIMARIA	NUMERADOR	Informes técnicos	Archivo DIGESA	DENOMINADOR	Manual de indicadores	Ficha del indicador			
	ORIGEN	FUENTE PRIMARIA														
NUMERADOR	Informes técnicos	Archivo DIGESA														
DENOMINADOR	Manual de indicadores	Ficha del indicador														
9	META	15 días a partir de la recepción del justificativo borrador														
10	UMBRAL DE DESEMPEÑO	<table border="1"> <tr> <td>ÓPTIMO</td> <td>15 días</td> </tr> <tr> <td>ACEPTABLE</td> <td>20 días</td> </tr> <tr> <td>NO ACEPTABLE</td> <td>Más de 20 días</td> </tr> </table>			ÓPTIMO	15 días	ACEPTABLE	20 días	NO ACEPTABLE	Más de 20 días						
ÓPTIMO	15 días															
ACEPTABLE	20 días															
NO ACEPTABLE	Más de 20 días															
11	PERIODICIDAD	Mensual														
12	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL INDICADOR (5 ÚLTIMOS AÑOS)	<table border="1"> <tr> <td>AÑO</td> <td>INDICADOR</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> </tr> </table> <div style="text-align: center;">  <p>Ejemplo</p> </div>			AÑO	INDICADOR	1		2		3		4		5	
AÑO	INDICADOR															
1																
2																
3																
4																
5																
PREPARADO POR:		APROBADO POR:		FIRMA:												
CÓDIGO DE LA FICHA:		VERSIÓN:		FECHA:												

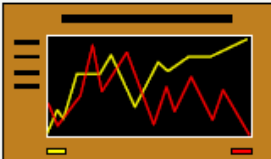
Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

Cuadro N° 40: Ficha de indicador: E-EF-004

1	NOMBRE DEL INDICADOR	Tiempo de elaboración del justificativo definitivo del proyecto														
2	CÓDIGO DEL INDICADOR	E-EF-004														
3	TIPO DE INDICADOR	Eficiencia														
4	OBJETIVO	Determinar el tiempo para la elaboración del justificativo definitivo del proyecto.														
5	RESPONSABLE	Responsable UDIMEP-Responsables de Unidad														
6	DEFINICIÓN OPERACIONAL FÓRMULA PARA EL CÁLCULO	<table border="1"> <tr> <td>NUMERADOR</td><td colspan="2">Tiempo real de elaboración del justificativo definitivo</td></tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td><td colspan="2">Tiempo previsto de elaboración del justificativo definitivo</td></tr> </table>			NUMERADOR	Tiempo real de elaboración del justificativo definitivo		DENOMINADOR	Tiempo previsto de elaboración del justificativo definitivo							
NUMERADOR	Tiempo real de elaboración del justificativo definitivo															
DENOMINADOR	Tiempo previsto de elaboración del justificativo definitivo															
7	UNIDAD DE MEDICIÓN	Días														
8	FUENTE DE INFORMACIÓN	<table border="1"> <tr> <td></td><td>ORIGEN</td><td>FUENTE PRIMARIA</td></tr> <tr> <td>NUMERADOR</td><td>Justificativo definitivo</td><td>Archivo DIGESA</td></tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td><td>Manual de indicadores</td><td>Ficha del indicador</td></tr> </table>				ORIGEN	FUENTE PRIMARIA	NUMERADOR	Justificativo definitivo	Archivo DIGESA	DENOMINADOR	Manual de indicadores	Ficha del indicador			
	ORIGEN	FUENTE PRIMARIA														
NUMERADOR	Justificativo definitivo	Archivo DIGESA														
DENOMINADOR	Manual de indicadores	Ficha del indicador														
9	META	5 días a partir de la fecha de recepción de estudios de infraestructura y ambientales														
10	UMBRAL DE DESEMPEÑO	<table border="1"> <tr> <td>ÓPTIMO</td><td>5 días</td></tr> <tr> <td>ACEPTABLE</td><td>7 días</td></tr> <tr> <td>NO ACEPTABLE</td><td>Más de 7 días</td></tr> </table>			ÓPTIMO	5 días	ACEPTABLE	7 días	NO ACEPTABLE	Más de 7 días						
ÓPTIMO	5 días															
ACEPTABLE	7 días															
NO ACEPTABLE	Más de 7 días															
11	PERIODICIDAD	Mensual														
12	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL INDICADOR (5 ÚLTIMOS AÑOS)	<table border="1"> <tr> <td>AÑO</td><td>INDICADOR</td></tr> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table> <div align="center">  <p>Ejemplo</p> </div>			AÑO	INDICADOR	1		2		3		4		5	
AÑO	INDICADOR															
1																
2																
3																
4																
5																
PREPARADO POR:		APROBADO POR:	FIRMA:													
CÓDIGO DE LA FICHA:		VERSIÓN:	FECHA:													

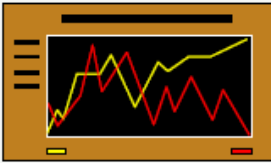
Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

Cuadro N° 41: Ficha de indicador: E-EF-005

1	NOMBRE DEL INDICADOR	Tiempo de entrega del proyecto														
2	CÓDIGO DEL INDICADOR	E-EF-005														
3	TIPO DE INDICADOR	Eficiencia														
4	OBJETIVO	Determinar el tiempo de entrega del proyecto a los beneficiarios.														
5	RESPONSABLE	Responsable UDIMEP- Responsables de Unidad														
6	DEFINICIÓN OPERACIONAL FÓRMULA PARA EL CÁLCULO	<table border="1"> <tr> <td>NUMERADOR</td> <td colspan="2">Tiempo real de entrega del proyecto</td> </tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td> <td colspan="2">Tiempo previsto de entrega del proyecto</td> </tr> </table>			NUMERADOR	Tiempo real de entrega del proyecto		DENOMINADOR	Tiempo previsto de entrega del proyecto							
NUMERADOR	Tiempo real de entrega del proyecto															
DENOMINADOR	Tiempo previsto de entrega del proyecto															
7	UNIDAD DE MEDICIÓN	Días														
8	FUENTE DE INFORMACIÓN	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>ORIGEN</td> <td>FUENTE PRIMARIA</td> </tr> <tr> <td>NUMERADOR</td> <td>Acta entrega recepción y comodato</td> <td>Justificativo del proyecto</td> </tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td> <td>Manual de indicadores</td> <td>Ficha del indicador</td> </tr> </table>				ORIGEN	FUENTE PRIMARIA	NUMERADOR	Acta entrega recepción y comodato	Justificativo del proyecto	DENOMINADOR	Manual de indicadores	Ficha del indicador			
	ORIGEN	FUENTE PRIMARIA														
NUMERADOR	Acta entrega recepción y comodato	Justificativo del proyecto														
DENOMINADOR	Manual de indicadores	Ficha del indicador														
9	META	30 Días a partir del envío del justificativo														
10	UMBRAL DE DESEMPEÑO	<table border="1"> <tr> <td>ÓPTIMO</td> <td>30 días</td> </tr> <tr> <td>ACEPTABLE</td> <td>40 días</td> </tr> <tr> <td>NO ACEPTABLE</td> <td>Más de 40 días</td> </tr> </table>			ÓPTIMO	30 días	ACEPTABLE	40 días	NO ACEPTABLE	Más de 40 días						
ÓPTIMO	30 días															
ACEPTABLE	40 días															
NO ACEPTABLE	Más de 40 días															
11	PERIODICIDAD	Mensual														
12	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL INDICADOR (5 ÚLTIMOS AÑOS)	<table border="1"> <tr> <th>AÑO</th> <th>INDICADOR</th> </tr> <tr> <td>1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> </tr> </table> <div style="text-align: center;">  <p>Ejemplo</p> </div>			AÑO	INDICADOR	1		2		3		4		5	
AÑO	INDICADOR															
1																
2																
3																
4																
5																
PREPARADO POR:		APROBADO POR:		FIRMA:												
CÓDIGO DE LA FICHA:		VERSIÓN:		FECHA:												

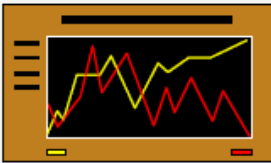
Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

Cuadro N° 42: Ficha de indicador: E-EF-006

1	NOMBRE DEL INDICADOR	Ejecución presupuestaria													
2	CÓDIGO DEL INDICADOR	E-EF-006													
3	TIPO DE INDICADOR	Eficiencia													
4	OBJETIVO	Determinar el grado ejecución del presupuesto asignado a la DIGESA.													
5	RESPONSABLE	Responsable UDIMEP- Responsables de Unidad													
6	DEFINICIÓN OPERACIONAL FÓRMULA PARA EL CÁLCULO	<table border="1"> <tr> <td>NUMERADOR</td><td>Presupuesto ejecutado</td></tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td><td>Presupuesto asignado</td></tr> </table> $\times 100$		NUMERADOR	Presupuesto ejecutado	DENOMINADOR	Presupuesto asignado								
NUMERADOR	Presupuesto ejecutado														
DENOMINADOR	Presupuesto asignado														
7	UNIDAD DE MEDICIÓN	Porcentaje													
8	FUENTE DE INFORMACIÓN	<table border="1"> <tr> <td></td><td>ORIGEN</td><td>FUENTE PRIMARIA</td></tr> <tr> <td>NUMERADOR</td><td>Actas de entrega recepción y comodato</td><td>Base de datos de Justificativos</td></tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td><td>Presupuesto sancionado por el ejecutivo</td><td>Plan operativo</td></tr> </table>			ORIGEN	FUENTE PRIMARIA	NUMERADOR	Actas de entrega recepción y comodato	Base de datos de Justificativos	DENOMINADOR	Presupuesto sancionado por el ejecutivo	Plan operativo			
	ORIGEN	FUENTE PRIMARIA													
NUMERADOR	Actas de entrega recepción y comodato	Base de datos de Justificativos													
DENOMINADOR	Presupuesto sancionado por el ejecutivo	Plan operativo													
9	META	100%													
10	UMBRAL DE DESEMPEÑO	<table border="1"> <tr> <td>ÓPTIMO</td><td>100%</td></tr> <tr> <td>ACEPTABLE</td><td>90%</td></tr> <tr> <td>NO ACEPTABLE</td><td>Menos del 90%</td></tr> </table>		ÓPTIMO	100%	ACEPTABLE	90%	NO ACEPTABLE	Menos del 90%						
ÓPTIMO	100%														
ACEPTABLE	90%														
NO ACEPTABLE	Menos del 90%														
11	PERIODICIDAD	Mensual													
12	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL INDICADOR (5 ÚLTIMOS AÑOS)	<table border="1"> <tr> <td>AÑO</td><td>INDICADOR</td></tr> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table> <div style="text-align: center;">  <p>Ejemplo</p> </div>		AÑO	INDICADOR	1		2		3		4		5	
AÑO	INDICADOR														
1															
2															
3															
4															
5															
PREPARADO POR:		APROBADO POR:	FIRMA:												
CÓDIGO DE LA FICHA:		VERSIÓN:	FECHA:												

Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

Cuadro N° 43: Ficha de indicador: E-E-001

1	NOMBRE DEL INDICADOR	Ahorro en adquisición de bienes													
2	CÓDIGO DEL INDICADOR	E-E-001													
3	TIPO DE INDICADOR	Economía													
4	OBJETIVO	Determinar el ahorro en adquisición de los diferentes bienes o componentes de los proyectos de fomento productivo.													
5	RESPONSABLE	Responsable UDIMEP- Dirección Financiera													
6	DEFINICIÓN OPERACIONAL FÓRMULA PARA EL CÁLCULO	<table border="1"> <tr> <td>NUMERADOR</td> <td>Costo efectivo contratado</td> <td rowspan="2">x 100</td> </tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td> <td>Costo presupuestado</td> </tr> </table>		NUMERADOR	Costo efectivo contratado	x 100	DENOMINADOR	Costo presupuestado							
NUMERADOR	Costo efectivo contratado	x 100													
DENOMINADOR	Costo presupuestado														
7	UNIDAD DE MEDICIÓN	Porcentaje													
8	FUENTE DE INFORMACIÓN	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>ORIGEN</td> <td>FUENTE PRIMARIA</td> </tr> <tr> <td>NUMERADOR</td> <td>Contrato de adjudicación</td> <td>Justificativo del proyecto</td> </tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td> <td>Presupuesto valorado</td> <td>Justificativo del proyecto</td> </tr> </table>			ORIGEN	FUENTE PRIMARIA	NUMERADOR	Contrato de adjudicación	Justificativo del proyecto	DENOMINADOR	Presupuesto valorado	Justificativo del proyecto			
	ORIGEN	FUENTE PRIMARIA													
NUMERADOR	Contrato de adjudicación	Justificativo del proyecto													
DENOMINADOR	Presupuesto valorado	Justificativo del proyecto													
9	META	100%													
10	UMBRAL DE DESEMPEÑO	<table border="1"> <tr> <td>ÓPTIMO</td> <td>Menor 100%</td> </tr> <tr> <td>ACEPTABLE</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>NO ACEPTABLE</td> <td>Más del 100%</td> </tr> </table>		ÓPTIMO	Menor 100%	ACEPTABLE	100%	NO ACEPTABLE	Más del 100%						
ÓPTIMO	Menor 100%														
ACEPTABLE	100%														
NO ACEPTABLE	Más del 100%														
11	PERIODICIDAD	Mensual													
12	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL INDICADOR (5 ÚLTIMOS AÑOS)	<table border="1"> <tr> <th>AÑO</th> <th>INDICADOR</th> </tr> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table> <div style="text-align: center;">  <p>Ejemplo</p> </div>		AÑO	INDICADOR	1		2		3		4		5	
AÑO	INDICADOR														
1															
2															
3															
4															
5															
PREPARADO POR:		APROBADO POR:	FIRMA:												
CÓDIGO DE LA FICHA:		VERSIÓN:	FECHA:												

Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

Mejora del subproceso: Seguimiento

Teniendo en consideración el Art. 297 de la Constitución de la República del Ecuador que define que todo programa financiado con recurso públicos tendrá objetivos, metas y un plazo predeterminado para ser evaluado, en el marco de lo establecido en el plan nacional de Desarrollo, así también el Art. 45 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, que define en su numeral 1 como responsabilidad administrativa culposa el no establecer ni aplicar indicadores de gestión y medidas de desempeño para evaluar la gestión institucional o sectorial y el rendimiento individual de sus servidores, se modifica este subproceso de modo que responda a la formulación y aplicación eficiente de indicadores que permitan medir la calidad del servicio público de la DIGESA, para ello se realizaron los siguientes cambios:

- Considerando que todo proyecto como fase final tiene la etapa de cierre, se creyó conveniente cambiar el nombre del subproceso de seguimiento a monitoreo, seguimiento, evaluación y cierre de proyectos de fomento productivo, puesto que en la actualidad éste subproceso constituye el cuello de botella en la gestión de los proyectos, considerando que una vez implementados los proyectos, la DIGESA limita su accionar al seguimiento puntal a través de 2 programas de capacitación y asistencia técnica emergente en caso de que los beneficiarios de los proyectos lo solicitan, lo que reduce las posibilidades de éxito del proyecto, puesto que no se establecen mecanismos de control en la ejecución de actividades, en el cumplimiento de los objetivos y la medición del impacto del proyecto, que permita a posterior realizar el cierre del proyecto.
- Con las consideraciones analizadas en el párrafo anterior se procedió a cambiar el nombre de la actividad de elaboración del cronograma de capacitación por la de reajustes al cronograma de monitoreo, seguimiento y evaluación del proyecto, en virtud de que el cronograma deberá ser elaborado con anterioridad y anexado al justificativo respectivo.

- El Art. 211 de la Constitución de la República establece que las personas jurídicas de derecho privado que reciban recursos públicos tiene la responsabilidad de utilizar estos recursos de manera óptima en la consecución de los objetivos propuestos, en este sentido se consideró necesario crear la actividad de elaboración de informes mensuales de avance del proyecto por parte de los beneficiarios, lo que facilita la disponibilidad de información actualizada y que debido a la carga de trabajo difícilmente el técnico responsable del proyecto lo pudo realizar en periodos mensuales. Con esta actividad creada lo que se pretende conseguir es una responsabilidad compartida entre el técnico responsable del proyecto y los beneficiarios.
- Se crean las actividades de visitas de monitoreo (actividades), visitas de seguimiento (componentes u objetivos específicos), mismas que a través de los informes técnicos respectivos, son sometidas a procesos de medición por parte de la Dirección de la DIGESA, desde donde se deberán tomar medidas correctivas en caso de ser necesario.
- Una vez realiza las visitas técnicas de monitoreo y seguimiento, se creó una actividad relacionada con la actividad de evaluación e impacto del proyecto, que permita identificar el grado de contribución del proyecto al fin planteado en la respectiva matriz de marco lógico, en términos generales se trata de medir el aporte del proyecto al mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios y población en general.
- Finalmente teniendo como insumos los diferentes informes de monitoreo, seguimiento, evaluación y de impacto se está en condiciones de proceder con el cierre del proyecto, actividad que también fue creada en la presente propuesta.

Todas las acciones de mejoras al subproceso ejecución se presenta a continuación en el respectivo Flujograma, ficha de subproceso y ficha de indicadores.

Flujograma propuesto del subproceso: Monitoreo, Seguimiento, Evaluación y Cierre

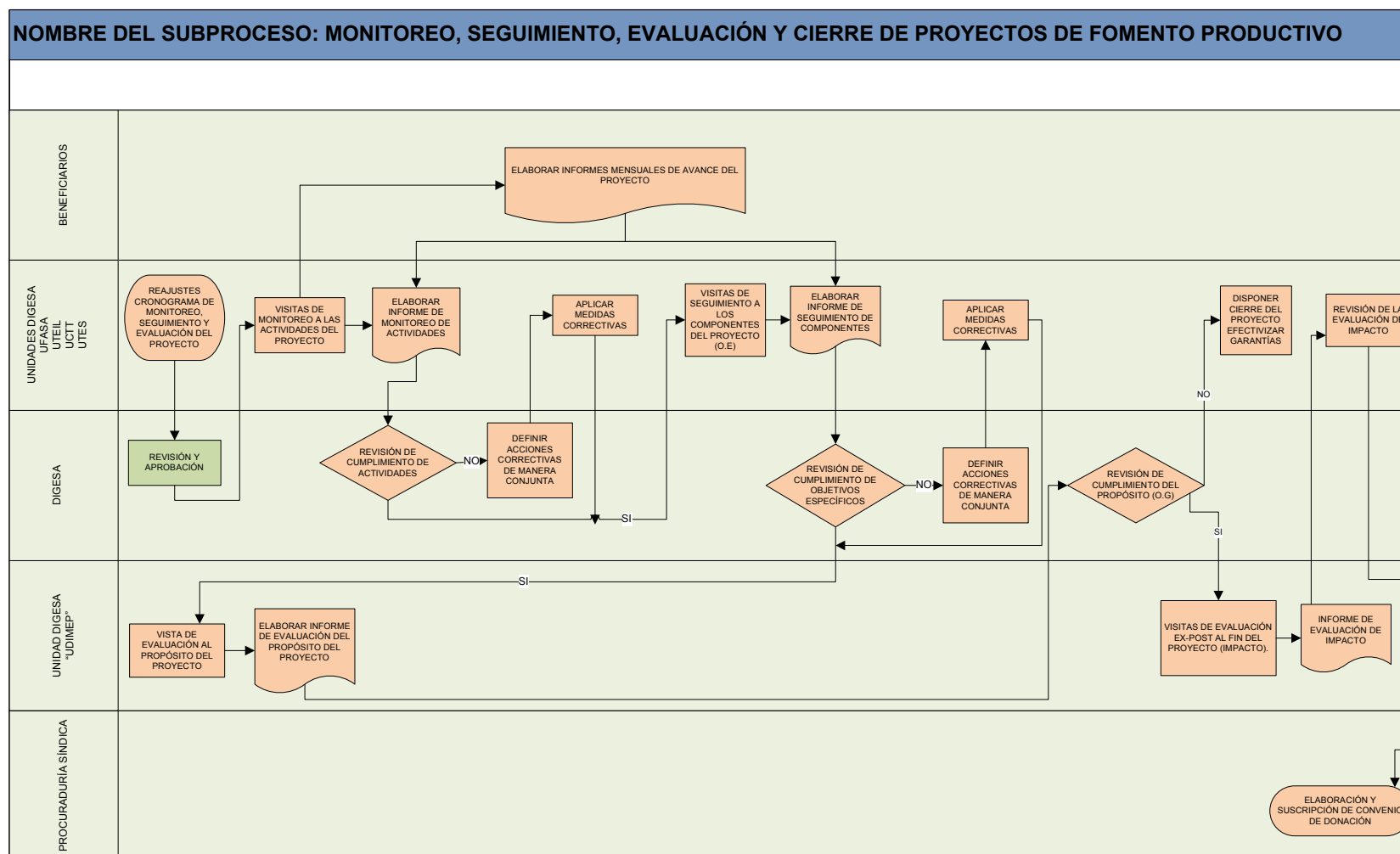


Gráfico N° 74: Flujograma propuesto del subproceso: Monitoreo, Seguimiento, Evaluación y Cierre

Fuente: Investigación

Elaborado por: Campaña, S.

Cuadro N° 44: Ficha propuesta del subproceso: Monitoreo, Seguimiento, Evaluación y Cierre

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESO		
FECHA DE APROBACIÓN:		VERSIÓN:		CÓDIGO: SP-MSEC-2012
PROCESO: Gestión de proyectos de fomento productivo				
SUBPROCESO: Monitoreo, Seguimiento, Evaluación y Cierre				
RESPONSABLE: Director DIGESA/Administrador del proyecto – Responsable de Unidad- Técnico Responsable del proyecto				
OBJETIVO: Garantizar la sostenibilidad y éxito de los proyectos de fomento productivo implementados, a través de actividades de monitoreo, seguimiento, evaluación y medición de impacto.				
ALCANCE: El subproceso inicia una vez suscrito el convenio de comodato y acta entrega recepción del proyecto, para la inmediata aplicación del cronograma de monitoreo, seguimiento, evaluación e impacto que permite realizar el cierre del proyecto.				

Nº	PROVEEDOR	ENTRADA	ACCIÓN	P	H	V	A	SALIDA	USUARIO	REGISTROS
1	Unidades DIGESA (Técnico responsable)	Acta entrega recepción y contrato de comodato suscrito	Realizar reajustes al cronograma	X				Cronograma ajustado	DIGESA (Administrador del proyecto)	Justificativo del proyecto
2	DIGESA (Administrador del proyecto)	Cronograma de capacitación ajustado	Revisar y aprobar			X		Cronograma capacitación aprobado	Unidades DIGESA (Técnico responsable)	Cronograma de capacitación
3	Unidades DIGESA (Técnico responsable)	Cronograma de capacitación aprobado	Visita de monitoreo y revisión de informes mensuales de avances		X			Informes de monitoreo	DIGESA (Administrador del proyecto)	Justificativo y registros de asistencia
4	DIGESA (Administrador del proyecto)	Informe de monitoreo	Revisión y medidas correctivas			X		Informes de monitoreo revisado	Unidades DIGESA	Justificativo del Proyecto

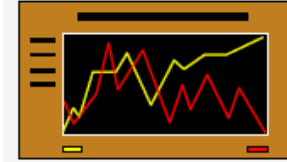
5	Unidades DIGESA (Técnico responsable)	Informes de monitoreo revisado	Aplicar medidas correctivas				X	Informe de aplicación de medidas correctivas	DIGESA (Administrador del proyecto)	Justificativo y registro de asistencia
6	Unidades DIGESA (Técnico responsable)	Informes de monitoreo revisado	Visita de seguimiento al cumplimiento de objetivos		X			Informes de seguimiento	DIGESA (Administrador del proyecto)	Justificativo y registro de asistencia
7	DIGESA (Administrador del proyecto)	Informes de seguimiento	Revisión y medidas correctivas			X		Informes de seguimiento revisado	UDIMEP	Justificativo del Proyecto
8	Unidades DIGESA (Técnico responsable)	Informes de seguimiento revisado	Aplicar medidas correctivas				X	Informe de aplicación de medidas correctivas	DIGESA (Administrador del proyecto)	Justificativo y registro de asistencia
9	UDIMEP	Informes de seguimiento revisado	Visita de evaluación al cumplimiento del objetivos general		X	X		Informes de evaluación	DIGESA (Administrador del proyecto)	Justificativo y registro de asistencia
10	DIGESA (Administrador del proyecto)	Informes de evaluación	Revisión y aprobación			X		Informe de evaluación aprobado	UDIMEP	Justificativo del proyecto
11	UDIMEP	Informe de evaluación aprobado	Aplicación de indicadores de impacto			X		Informe de impacto	DIGESA (Administrador del proyecto)	Justificativo del Proyecto
12	DIGESA (Administrador del proyecto)	Informe de impacto	Revisión, aprobación y disposición de convenio de donación			X		Oficio de petición de elaboración de convenio de donación	Procuraduría Síndica	Informe de impacto. Ficha de indicadores

Fuente: DIGESA

Elaborado por: Campaña, S.

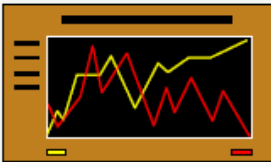
Ficha técnica de indicadores del subproceso: monitoreo, seguimiento, evaluación y cierre

Cuadro N° 45: Ficha de indicador: MSEC-EFC-001

1	NOMBRE DEL INDICADOR	Planificación de actividades														
2	CÓDIGO DEL INDICADOR	MSEC-EFC-001														
3	TIPO DE INDICADOR	Eficacia														
4	OBJETIVO	Determinar el grado de ejecución de las actividades planificadas por el técnico responsable del proyecto en las etapas de monitoreo y seguimiento del proyecto.														
5	RESPONSABLE	Responsable UDIMEP-Responsables de Unidad														
6	DEFINICIÓN OPERACIONAL FÓRMULA PARA EL CÁLCULO	<table border="1"> <tr> <td>NUMERADOR</td> <td>Nº de actividades ejecutadas</td> </tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td> <td>Nº de actividades planificadas</td> </tr> </table>	NUMERADOR	Nº de actividades ejecutadas	DENOMINADOR	Nº de actividades planificadas	x 100									
NUMERADOR	Nº de actividades ejecutadas															
DENOMINADOR	Nº de actividades planificadas															
7	UNIDAD DE MEDICIÓN	Porcentaje														
8	FUENTE DE INFORMACIÓN	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>ORIGEN</td> <td>FUENTE PRIMARIA</td> </tr> <tr> <td>NUMERADOR</td> <td>Cronograma de monitoreo y evaluación</td> <td>Informes de monitoreo y seguimiento</td> </tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td> <td>Cronograma de monitoreo y evaluación</td> <td>Plan Operativo</td> </tr> </table>				ORIGEN	FUENTE PRIMARIA	NUMERADOR	Cronograma de monitoreo y evaluación	Informes de monitoreo y seguimiento	DENOMINADOR	Cronograma de monitoreo y evaluación	Plan Operativo			
	ORIGEN	FUENTE PRIMARIA														
NUMERADOR	Cronograma de monitoreo y evaluación	Informes de monitoreo y seguimiento														
DENOMINADOR	Cronograma de monitoreo y evaluación	Plan Operativo														
9	META	100%														
10	UMBRAL DE DESEMPEÑO	<table border="1"> <tr> <td>ÓPTIMO</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>ACEPTABLE</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>NO ACEPTABLE</td> <td>Menos del 80%</td> </tr> </table>			ÓPTIMO	100%	ACEPTABLE	80%	NO ACEPTABLE	Menos del 80%						
ÓPTIMO	100%															
ACEPTABLE	80%															
NO ACEPTABLE	Menos del 80%															
11	PERIODICIDAD	Mensual														
12	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL INDICADOR (5 ÚLTIMOS AÑOS)	<table border="1"> <tr> <td>AÑO</td> <td>INDICADOR</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> </tr> </table> <div style="text-align: center;">  <p>Ejemplo</p> </div>			AÑO	INDICADOR	1		2		3		4		5	
AÑO	INDICADOR															
1																
2																
3																
4																
5																
PREPARADO POR:		APROBADO POR:		FIRMA:												
CÓDIGO DE LA FICHA:		VERSIÓN:		FECHA:												

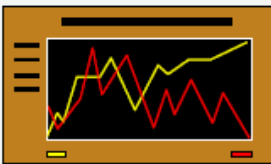
Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

Cuadro N° 46: Ficha de indicador: MSEC-EFC-002

1	NOMBRE DEL INDICADOR	Presentación de informes													
2	CÓDIGO DEL INDICADOR	MSEC-EFC-002													
3	TIPO DE INDICADOR	Eficacia													
4	OBJETIVO	Determinar el grado de cumplimiento en la entrega de informes de avance del proyecto, tanto por parte del técnico responsable como de los beneficiarios del proyecto en las etapas de monitoreo y seguimiento.													
5	RESPONSABLE	Responsable UDIMEP-Responsables de Unidad													
6	DEFINICIÓN OPERACIONAL FÓRMULA PARA EL CÁLCULO	<table border="1"> <tr> <td>NUMERADOR</td><td>N° de informes entregados</td></tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td><td>N° de informes planificados</td></tr> </table> $\times 100$		NUMERADOR	N° de informes entregados	DENOMINADOR	N° de informes planificados								
NUMERADOR	N° de informes entregados														
DENOMINADOR	N° de informes planificados														
7	UNIDAD DE MEDICIÓN	Porcentaje													
8	FUENTE DE INFORMACIÓN	<table border="1"> <tr> <td></td><td>ORIGEN</td><td>FUENTE PRIMARIA</td></tr> <tr> <td>NUMERADOR</td><td>Informe de avance del proyecto</td><td>Archivo Unidades</td></tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td><td>Cronograma de monitoreo y evaluación</td><td>Plan Operativo</td></tr> </table>			ORIGEN	FUENTE PRIMARIA	NUMERADOR	Informe de avance del proyecto	Archivo Unidades	DENOMINADOR	Cronograma de monitoreo y evaluación	Plan Operativo			
	ORIGEN	FUENTE PRIMARIA													
NUMERADOR	Informe de avance del proyecto	Archivo Unidades													
DENOMINADOR	Cronograma de monitoreo y evaluación	Plan Operativo													
9	META	100%													
10	UMBRAL DE DESEMPEÑO	<table border="1"> <tr> <td>ÓPTIMO</td><td>100%</td></tr> <tr> <td>ACEPTABLE</td><td>80%</td></tr> <tr> <td>NO ACEPTABLE</td><td>Menos del 80%</td></tr> </table>		ÓPTIMO	100%	ACEPTABLE	80%	NO ACEPTABLE	Menos del 80%						
ÓPTIMO	100%														
ACEPTABLE	80%														
NO ACEPTABLE	Menos del 80%														
11	PERIODICIDAD	Mensual													
12	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL INDICADOR (5 ÚLTIMOS AÑOS)	<table border="1"> <tr> <td>AÑO</td><td>INDICADOR</td></tr> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table> <div align="center">  <p>Ejemplo</p> </div>		AÑO	INDICADOR	1		2		3		4		5	
AÑO	INDICADOR														
1															
2															
3															
4															
5															
PREPARADO POR:		APROBADO POR:	FIRMA:												
CÓDIGO DE LA FICHA:		VERSIÓN:	FECHA:												

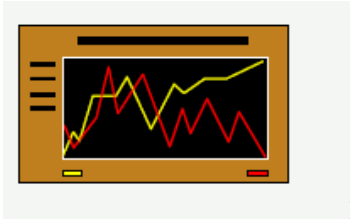
Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

Cuadro N° 47: Ficha de indicador: MSEC-EFC-003

1	NOMBRE DEL INDICADOR	Cumplimiento de metas													
2	CÓDIGO DEL INDICADOR	MSEC-EFC-003													
3	TIPO DE INDICADOR	Eficacia													
4	OBJETIVO	Determinar el nivel de cumplimiento de las metas por tipo de proyecto ejecutado.													
5	RESPONSABLE	Responsable UDIMEP-Responsables de Unidad													
6	DEFINICIÓN OPERACIONAL FÓRMULA PARA EL CÁLCULO	<table border="1"> <tr> <td>NUMERADOR</td><td>Metas alcanzadas</td></tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td><td>Metas propuestas</td></tr> </table>	NUMERADOR	Metas alcanzadas	DENOMINADOR	Metas propuestas									
NUMERADOR	Metas alcanzadas														
DENOMINADOR	Metas propuestas														
7	UNIDAD DE MEDICIÓN	Porcentaje													
8	FUENTE DE INFORMACIÓN	<table border="1"> <tr> <td></td><td>ORIGEN</td><td>FUENTE PRIMARIA</td></tr> <tr> <td>NUMERADOR</td><td>Informe de evaluación</td><td>Archivo DIGESA</td></tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td><td>Plan Operativo</td><td>Archivo DIGESA</td></tr> </table>		ORIGEN	FUENTE PRIMARIA	NUMERADOR	Informe de evaluación	Archivo DIGESA	DENOMINADOR	Plan Operativo	Archivo DIGESA				
	ORIGEN	FUENTE PRIMARIA													
NUMERADOR	Informe de evaluación	Archivo DIGESA													
DENOMINADOR	Plan Operativo	Archivo DIGESA													
9	META	100%													
10	UMBRAL DE DESEMPEÑO	<table border="1"> <tr> <td>ÓPTIMO</td><td>100%</td></tr> <tr> <td>ACEPTABLE</td><td>90%</td></tr> <tr> <td>NO ACEPTABLE</td><td>Menos del 90%</td></tr> </table>	ÓPTIMO	100%	ACEPTABLE	90%	NO ACEPTABLE	Menos del 90%							
ÓPTIMO	100%														
ACEPTABLE	90%														
NO ACEPTABLE	Menos del 90%														
11	PERIODICIDAD	Trimestral													
12	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL INDICADOR (5 ÚLTIMOS AÑOS)	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <table border="1" style="margin-right: 20px;"> <tr> <th>AÑO</th><th>INDICADOR</th></tr> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table> <div style="text-align: center;">  <p>Ejemplo</p> </div> </div>		AÑO	INDICADOR	1		2		3		4		5	
AÑO	INDICADOR														
1															
2															
3															
4															
5															
PREPARADO POR:		APROBADO POR:	FIRMA:												
CÓDIGO DE LA FICHA:		VERSIÓN:	FECHA:												

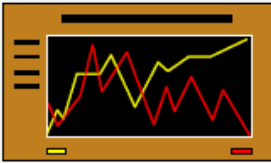
Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

Cuadro N° 48: Ficha de indicador: MSEC-EFC-004

1	NOMBRE DEL INDICADOR	Usuarios satisfechos													
2	CÓDIGO DEL INDICADOR	MSEC-EFC-004													
3	TIPO DE INDICADOR	Eficacia													
4	OBJETIVO	Determinar el grado de satisfacción de los usuarios del servicio público de la DIGESA con la implementación de proyectos de fomento productivo.													
5	RESPONSABLE	Responsable UDIMEP													
6	DEFINICIÓN OPERACIONAL FÓRMULA PARA EL CÁLCULO	<table border="1"> <tr> <td>NUMERADOR</td><td>N° de usuarios satisfechos</td></tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td><td>N° de usuarios atendidos</td></tr> </table> $\times 100$		NUMERADOR	N° de usuarios satisfechos	DENOMINADOR	N° de usuarios atendidos								
NUMERADOR	N° de usuarios satisfechos														
DENOMINADOR	N° de usuarios atendidos														
7	UNIDAD DE MEDICIÓN	Porcentaje													
8	FUENTE DE INFORMACIÓN	<table border="1"> <tr> <td></td><td>ORIGEN</td><td>FUENTE PRIMARIA</td></tr> <tr> <td>NUMERADOR</td><td>Encuesta modelo SERVQUAL</td><td>Archivo UDIMEP</td></tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td><td>Plan Operativo</td><td>Base de datos de justificativo</td></tr> </table>			ORIGEN	FUENTE PRIMARIA	NUMERADOR	Encuesta modelo SERVQUAL	Archivo UDIMEP	DENOMINADOR	Plan Operativo	Base de datos de justificativo			
	ORIGEN	FUENTE PRIMARIA													
NUMERADOR	Encuesta modelo SERVQUAL	Archivo UDIMEP													
DENOMINADOR	Plan Operativo	Base de datos de justificativo													
9	META	100%													
10	UMBRAL DE DESEMPEÑO	<table border="1"> <tr> <td>ÓPTIMO</td><td>100%</td></tr> <tr> <td>ACEPTABLE</td><td>80%</td></tr> <tr> <td>NO ACEPTABLE</td><td>Menos del 80%</td></tr> </table>		ÓPTIMO	100%	ACEPTABLE	80%	NO ACEPTABLE	Menos del 80%						
ÓPTIMO	100%														
ACEPTABLE	80%														
NO ACEPTABLE	Menos del 80%														
11	PERIODICIDAD	Trimestral													
12	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL INDICADOR (5 ÚLTIMOS AÑOS)	<table border="1"> <tr> <td>AÑO</td><td>INDICADOR</td></tr> <tr> <td>1</td><td></td></tr> <tr> <td>2</td><td></td></tr> <tr> <td>3</td><td></td></tr> <tr> <td>4</td><td></td></tr> <tr> <td>5</td><td></td></tr> </table> <div style="text-align: center;">  <p>Ejemplo</p> </div>		AÑO	INDICADOR	1		2		3		4		5	
AÑO	INDICADOR														
1															
2															
3															
4															
5															
PREPARADO POR:		APROBADO POR:	FIRMA:												
CÓDIGO DE LA FICHA:		VERSIÓN:	FECHA:												

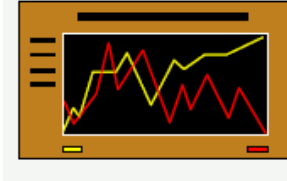
Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

Cuadro N° 49: Ficha de indicador: MSEC-EF-001

1	NOMBRE DEL INDICADOR	Presentación oportuna de informes													
2	CÓDIGO DEL INDICADOR	MSEC-EF-001													
3	TIPO DE INDICADOR	Eficiencia													
4	OBJETIVO	Determinar la eficiencia en la información entregada en cuanto al avance del proyecto, se aplica tanto para los informes que genera el técnico responsable del proyecto como los informes de avance que deben presentar los beneficiarios del proyecto.													
5	RESPONSABLE	Responsable UDIMEP-Responsables de Unidad													
6	DEFINICIÓN OPERACIONAL FÓRMULA PARA EL CÁLCULO	<table border="1"> <tr> <td>NUMERADOR</td><td>Nº de informes oportunos</td></tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td><td>Nº de informes presentados</td></tr> </table> $\times 100$		NUMERADOR	Nº de informes oportunos	DENOMINADOR	Nº de informes presentados								
NUMERADOR	Nº de informes oportunos														
DENOMINADOR	Nº de informes presentados														
7	UNIDAD DE MEDICIÓN	Porcentaje													
8	FUENTE DE INFORMACIÓN	<table border="1"> <tr> <td></td><td>ORIGEN</td><td>FUENTE PRIMARIA</td></tr> <tr> <td>NUMERADOR</td><td>Informes de monitoreo y seguimiento</td><td>Archivo DIGESA</td></tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td><td>Plan Operativo</td><td>Archivo DIGESA</td></tr> </table>			ORIGEN	FUENTE PRIMARIA	NUMERADOR	Informes de monitoreo y seguimiento	Archivo DIGESA	DENOMINADOR	Plan Operativo	Archivo DIGESA			
	ORIGEN	FUENTE PRIMARIA													
NUMERADOR	Informes de monitoreo y seguimiento	Archivo DIGESA													
DENOMINADOR	Plan Operativo	Archivo DIGESA													
9	META	100%													
10	UMBRAL DE DESEMPEÑO	<table border="1"> <tr> <td>ÓPTIMO</td><td>100%</td></tr> <tr> <td>ACEPTABLE</td><td>80%</td></tr> <tr> <td>NO ACEPTABLE</td><td>Menos del 80%</td></tr> </table>		ÓPTIMO	100%	ACEPTABLE	80%	NO ACEPTABLE	Menos del 80%						
ÓPTIMO	100%														
ACEPTABLE	80%														
NO ACEPTABLE	Menos del 80%														
11	PERIODICIDAD	Mensual													
12	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL INDICADOR (5 ÚLTIMOS AÑOS)	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <table border="1" style="margin-right: 20px;"> <tr> <th>AÑO</th><th>INDICADOR</th></tr> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table> <div style="text-align: center;">  <p>Ejemplo</p> </div> </div>		AÑO	INDICADOR	1		2		3		4		5	
AÑO	INDICADOR														
1															
2															
3															
4															
5															
PREPARADO POR:		APROBADO POR:	FIRMA:												
CÓDIGO DE LA FICHA:		VERSIÓN:	FECHA:												

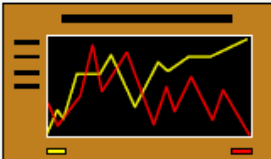
Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

Cuadro N° 50: Ficha de indicador: MSEC-EF-002

1	NOMBRE DEL INDICADOR	Rentabilidad del proyecto														
2	CÓDIGO DEL INDICADOR	MSEC-R-001														
3	TIPO DE INDICADOR	Rentabilidad														
4	OBJETIVO	Determinar el nivel de rentabilidad del proyecto ejecutado.														
5	RESPONSABLE	Responsable UDIMEP														
6	DEFINICIÓN OPERACIONAL FÓRMULA PARA EL CÁLCULO	<table border="1"> <tr> <td>NUMERADOR</td> <td>Rentabilidad obtenida</td> <td rowspan="2">x 100</td> </tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td> <td>Rentabilidad esperada</td> </tr> </table>			NUMERADOR	Rentabilidad obtenida	x 100	DENOMINADOR	Rentabilidad esperada							
NUMERADOR	Rentabilidad obtenida	x 100														
DENOMINADOR	Rentabilidad esperada															
7	UNIDAD DE MEDICIÓN	Porcentaje														
8	FUENTE DE INFORMACIÓN	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>ORIGEN</td> <td>FUENTE PRIMARIA</td> </tr> <tr> <td>NUMERADOR</td> <td>Informe de evaluación</td> <td>Archivo DIGESA</td> </tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td> <td>Flujo de fondos del proyecto</td> <td>Justificativo del proyecto</td> </tr> </table>				ORIGEN	FUENTE PRIMARIA	NUMERADOR	Informe de evaluación	Archivo DIGESA	DENOMINADOR	Flujo de fondos del proyecto	Justificativo del proyecto			
	ORIGEN	FUENTE PRIMARIA														
NUMERADOR	Informe de evaluación	Archivo DIGESA														
DENOMINADOR	Flujo de fondos del proyecto	Justificativo del proyecto														
9	META	100%														
10	UMBRAL DE DESEMPEÑO	<table border="1"> <tr> <td>ÓPTIMO</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>ACEPTABLE</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>NO ACEPTABLE</td> <td>Menos del 90%</td> </tr> </table>			ÓPTIMO	100%	ACEPTABLE	90%	NO ACEPTABLE	Menos del 90%						
ÓPTIMO	100%															
ACEPTABLE	90%															
NO ACEPTABLE	Menos del 90%															
11	PERIODICIDAD	Trimestral														
12	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL INDICADOR (5 ÚLTIMOS AÑOS)	<table border="1"> <tr> <th>AÑO</th> <th>INDICADOR</th> </tr> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table> <div style="text-align: center;">  <p>Ejemplo</p> </div>			AÑO	INDICADOR	1		2		3		4		5	
AÑO	INDICADOR															
1																
2																
3																
4																
5																
PREPARADO POR:		APROBADO POR:		FIRMA:												
CÓDIGO DE LA FICHA:		VERSIÓN:		FECHA:												

Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

Cuadro N° 51: Ficha de indicador: MSEC-EF-002

1	NOMBRE DEL INDICADOR	Ingresos familiares													
2	CÓDIGO DEL INDICADOR	MSEC-R-002													
3	TIPO DE INDICADOR	Rentabilidad													
4	OBJETIVO	Determinar el nivel de ingresos familiares alcanzados con el proyecto en función de lo estimado.													
5	RESPONSABLE	Responsable UDIMEP													
6	DEFINICIÓN OPERACIONAL FÓRMULA PARA EL CÁLCULO	<table border="1"> <tr> <td>NUMERADOR</td> <td>Incremento ingresos familiares obtenidos</td> </tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td> <td>Incremento de ingresos familiares previstos</td> </tr> </table>	NUMERADOR	Incremento ingresos familiares obtenidos	DENOMINADOR	Incremento de ingresos familiares previstos									
NUMERADOR	Incremento ingresos familiares obtenidos														
DENOMINADOR	Incremento de ingresos familiares previstos														
7	UNIDAD DE MEDICIÓN	Porcentaje													
8	FUENTE DE INFORMACIÓN	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>ORIGEN</td> <td>FUENTE PRIMARIA</td> </tr> <tr> <td>NUMERADOR</td> <td>Informe de evaluación</td> <td>Archivo DIGESA</td> </tr> <tr> <td>DENOMINADOR</td> <td>Flujo de fondos del proyecto</td> <td>Justificativo del proyecto</td> </tr> </table>		ORIGEN	FUENTE PRIMARIA	NUMERADOR	Informe de evaluación	Archivo DIGESA	DENOMINADOR	Flujo de fondos del proyecto	Justificativo del proyecto				
	ORIGEN	FUENTE PRIMARIA													
NUMERADOR	Informe de evaluación	Archivo DIGESA													
DENOMINADOR	Flujo de fondos del proyecto	Justificativo del proyecto													
9	META	Incremento del 40% en relación a los ingresos actuales													
10	UMBRAL DE DESEMPEÑO	<table border="1"> <tr> <td>ÓPTIMO</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>ACEPTABLE</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>NO ACEPTABLE</td> <td>Menos del 30%</td> </tr> </table>	ÓPTIMO	40%	ACEPTABLE	30%	NO ACEPTABLE	Menos del 30%							
ÓPTIMO	40%														
ACEPTABLE	30%														
NO ACEPTABLE	Menos del 30%														
11	PERIODICIDAD	Trimestral													
12	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL INDICADOR (5 ÚLTIMOS AÑOS) <table border="1"> <tr> <th>AÑO</th> <th>INDICADOR</th> </tr> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table>	AÑO	INDICADOR	1		2		3		4		5		 <p>Ejemplo</p>	
AÑO	INDICADOR														
1															
2															
3															
4															
5															
PREPARADO POR:		APROBADO POR:	FIRMA:												
CÓDIGO DE LA FICHA:		VERSIÓN:	FECHA:												

Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

Soporte documental del Modelo de Gestión por Procesos de la DIGESA

Uno de los pilares fundamentales de la gestión de procesos es la documentación, que constituye un medio para la gestión de actividades y recursos del proceso modelo propuesto orientado a la calidad del servicio público.

En la Dirección de Gestión Económica, Social, Agropecuaria “DIGESA”, se estableció la siguiente estructura documental para determinar el alcance de la documentación del proceso “Gestión de proyectos de fomento productivo”.

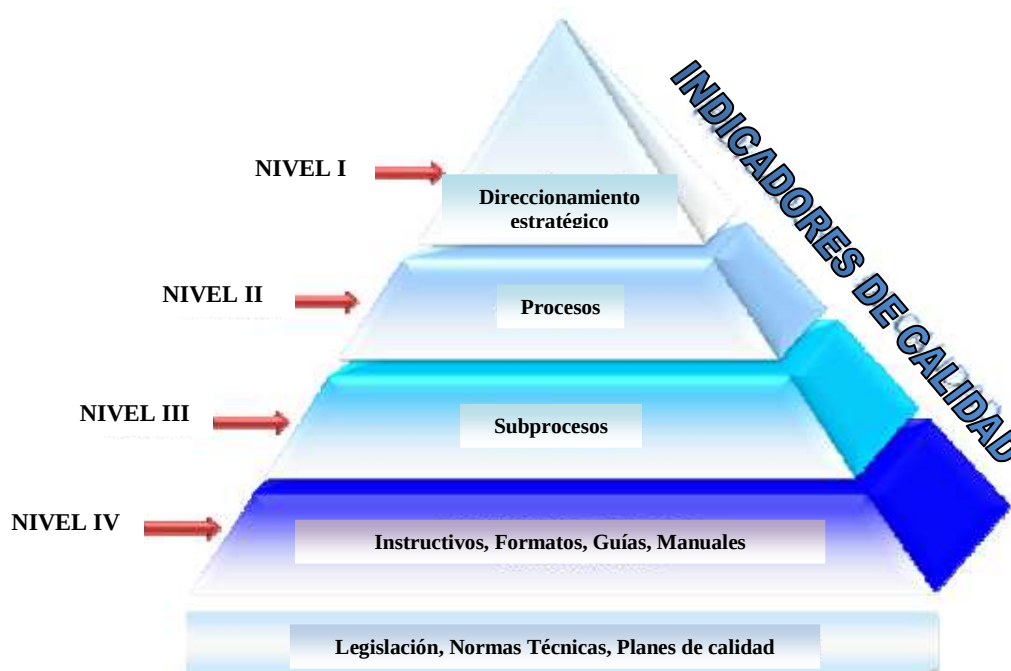


Gráfico N° 75: Estructura documental de la Gestión por procesos en la DIGESA

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos-Instituto Andaluz

Elaborado por: Campaña, S.

La documentación de la Gestión por Procesos en la DIGESA se encuentra organizada en 4 niveles, teniendo cada uno de ellos a su vez como base a la Legislación que rige el accionar de los GADs de nivel provincial.

- **Nivel I Direccionamiento estratégico**

En este nivel se ubican aquellos documentos en donde se plasma las directrices, compromisos y demás aspectos estratégicos para la DIGESA, siendo estos los siguientes:

- o Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (En proceso de construcción)
 - o Política de calidad
 - o Objetivos de calidad
 - o Misión
 - o Misión
 - o Valores
- } **Ver etapa 1 de la propuesta**

- **Nivel II Procesos-planificación**

Establece el proceso operativo de la DIGESA para prestar un servicio de calidad, además define el cómo, cuándo y quién lleva a cabo el proceso y se incluye la definición del propósito, la identificación de su dueño o responsable y la descripción de las interacciones del proceso.

Para el proceso modelo seleccionado ***“Gestión de proyectos de fomento productivo”***, se elaboró un ***formato de caracterización de procesos*** o también denominado ***ficha de procesos***, en donde se planifica los objetivos, la estructura y la sistemática de evaluación (indicadores) del mismo (Ver Etapa 6 de la propuesta).

Este formato se compone de tres partes fundamentales:

- o **La identificación**, se refiere al encabezado del formato, en donde se contemplan aspectos como los siguientes: logotipo de la DIGESA, título del proceso y subproceso, nombre de la unidad o dependencia responsable del proceso, el objetivo, fecha de aprobación, versión y código.

- o **La descripción del proceso**, consiste en concretar y definir la intención del proceso, teniendo en cuenta al menos los siguientes parámetros: proveedor (persona o dependencia que abastece el proceso), entrada (el tipo de requerimiento para iniciar el proceso), acción (la actividad específica que se desarrolla como parte del proceso), tipo de actividad (teniendo en consideración el ciclo PHVA), salida (producto o servicio creado por el proceso), usuario (para quién hacemos el proceso), registros (en donde se encuentra la información requerida para el proceso).
 - o **Los indicadores para la evaluación del proceso**, sin lugar a dudas lo más complejo y de gran aporte puesto que permite medir el rendimiento del proceso y tomar medidas correctivas en caso de encontrarse desviaciones que amenacen el cumplimiento efectivo de los objetivos de la DIGESA.
- **Nivel III Subprocesos (sistematización)**

Establece detalladamente el cómo se ejecuta un procedimiento en determinado caso, se pretende conocer el detalle, a fin de establecer líneas metodológicas que garanticen la repetición uniforme del proceso.

Para tal fin en los subprocesos identificados en el proceso elegido será necesario a posteriori elaborar el **Manual de procedimientos**, en donde se detalle la secuencia de actividades, responsabilidades y registros que se generan en el desarrollo de las actividades que componen estos subprocesos.

Nivel IV Formatos, registros y manual de funciones

Formatos y registros, son básicamente registros, comprobantes, instructivos, guías, manuales y demás documentos adicionales que la DIGESA considere necesarios. Normalmente por cada procedimiento existe uno o más registros o formatos.

En este sentido se sugiere la elaboración de un instructivo para la implementación de proyectos de fomento productivo basado en una gestión por procesos, en donde se incluya los diferentes formatos técnicos a utilizarse según la especificidad de cada subproceso.

Para la elaboración de dichos formatos, será deberá tener en consideración los instrumentos legales aprobados por el Pleno del Consejo en materia de fomento productivo:

- Criterios y orientaciones generales para la transferencia de recursos a personas naturales y jurídicas de derecho privado en los programas y proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi. (Documento existente).
- Reglamento para el desarrollo de programas y proyectos de fomento productivo en la Provincia de Cotopaxi.

6.7.1.2.7 Etapa 7: Implementación

Una vez diseñado el Modelo de Gestión por Procesos en la DIGESA, este deberá ser implementado en cada una de las Unidades que la integran, siendo necesario para ello la conformación de un Comité de Calidad, encargado de aplicar la estrategia de implementación diseñada para el efecto y que se presenta a continuación.

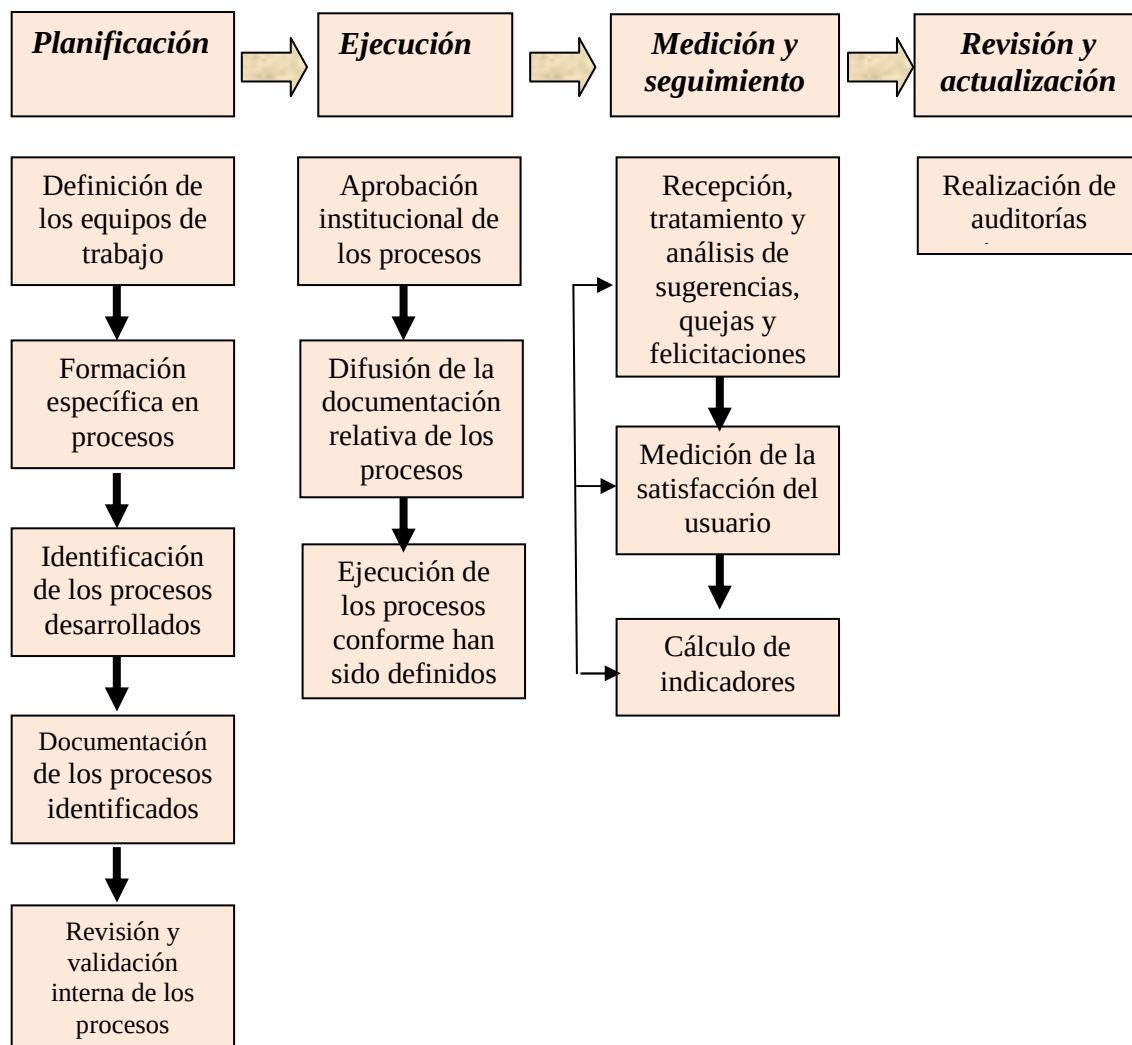


Gráfico N° 76: Estrategia de implementación del Modelo BPM DIGESA

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos-Instituto Andaluz

Elaborado por: Campaña, S.

6.7.1.2.8 Etapa 8: Seguimiento y medición

El enfoque de gestión basado en procesos propuesto para la DIGESA, pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de los procesos diseñados con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos responden a los objetivos previstos.

No se puede considerar que el Modelo de Gestión por Procesos de la DIGESA garantizará el éxito institucional, por el solo hecho de disponer de un mapa de procesos, diagramas y fichas de procesos, sino que es necesario que este modelo de gestión se preocupe por conocer sus resultados.

El seguimiento y medición es la última etapa de todo modelo de gestión, por lo tanto la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras. En esta etapa al igual que en las demás etapas de la gestión por procesos se utiliza como herramienta fundamental el ciclo de mejora continua de Deming (PHVA).

El seguimiento y medición hace referencia a la etapa V (verificar), en donde se revisa el grado de cumplimiento de los objetivos, para luego aplicar la etapa A (Actuar), en donde se identifican las mejoras, con las cuales se desarrolla la etapa P (planificar), en donde se diseña el proceso, para posteriormente aplicar la etapa D (Hacer), en la que se ejecutan los procesos rediseñados, de esta manera se cumple el ciclo, mismo que será de aplicación permanente en la DIGESA.

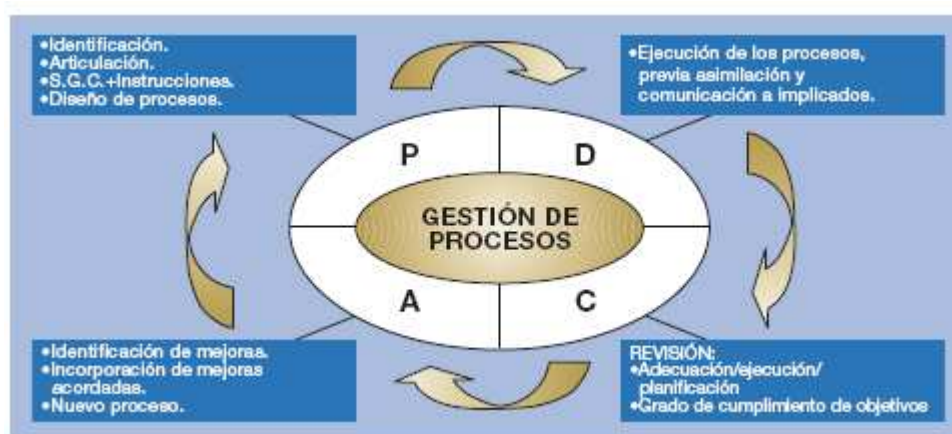


Gráfico N° 77: Seguimiento y medición Ciclo PHVA en la DIGESA

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos-Instituto Andaluz

Elaborado por: Campaña, S.

6.8 Administración

6.8.1 Comité de gestión de procesos de la DIGESA

Para la administración de la presente propuesta es necesario conformar un **Comité de gestión de procesos**, instancia encargada de ejecutar la estrategia definida en la etapa de implementación. Este comité está integrado en 3 niveles.

Integrantes del Comité de gestión de procesos

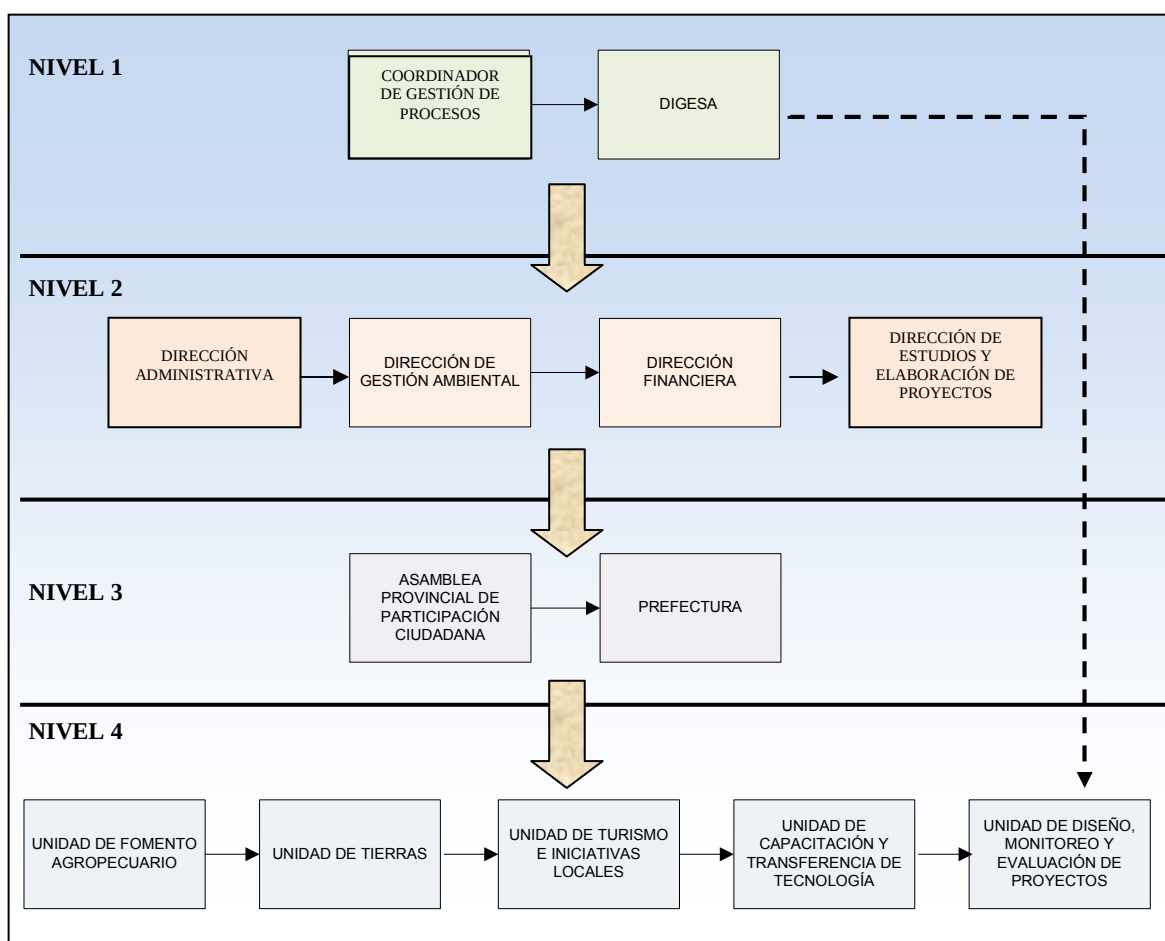


Gráfico N° 78: Comité de gestión de procesos de la DIGESA

Fuente: Investigación

Elaborado por: Campaña, S.

Nivel 1

Integrado por:

- Coordinador de Gestión de procesos (Consultor externo)
- Director DIGESA

Este nivel es el encargado de dictar las directrices para la socialización, aprobación e implementación del modelo de Gestión por Procesos propuesto para la DIGESA.

Nivel 2

Integrado por:

- Director/a Administrativa del GAD Cotopaxi o su delegado
- Director/a Estudios y elaboración de proyectos de infraestructura o su delegado
- Director/a Gestión Ambiental o su delegado
- Director/a Financiero o su delegado

Este nivel será corresponsable de la validación inicial del modelo de gestión por procesos propuesto, considerando el nivel de coordinación de cada una de ellas con las diversas actividades que la DIGESA implementa en el marco de la ejecución de la competencia de fomento productivo.

Nivel 3

Integrado por:

- Representante de la Asamblea Provincial de Participación Ciudadana
- Prefecto del GAD Cotopaxi o su delegado

En este nivel se contará con un representante de la Asamblea Provincial de Participación ciudadana, quien será el encargado de socializar el modelo de gestión de la DIGESA en la instancia de participación ciudadana correspondiente, con la finalidad de realizar sugerencias, considerando que los usuarios del servicio público son los que mejores procesos de cambio pueden sugerir, una vez incorporada las observaciones pertinentes de dicha instancia, corresponde la presentación del modelo de gestión por procesos al Legislativo, para su aprobación y posterior implementación.

Nivel 4

Integrado por:

- Responsable Unidad de Fomento agropecuario
- Responsable Unidad de Turismo e iniciativas locales
- Responsable Unidad de Capacitación y transferencia de tecnología
- Responsable Unidad de Diseño, monitoreo y evaluación de proyectos
- Responsable Unidad de Tierras y economía solidaria

Este nivel con el direccionamiento del Coordinador de gestión de procesos y el Director de la DIGESA serán los encargados de implementar el modelo de gestión por procesos en sus respectivas Unidades, contando con el apoyo decidido de un personal capacitado y comprometido con la metodología a aplicarse, sean estos tanto del nivel técnico, administrativo y de servicios generales.

6.8.2 Cronograma

Para la aplicación de la metodología definida en la Etapa 7 del Modelo de Gestión por procesos propuesto en la presente investigación, se establece el siguiente cronograma.

Cronograma de implementación del Modelo de Gestión por Procesos de la DIGESA

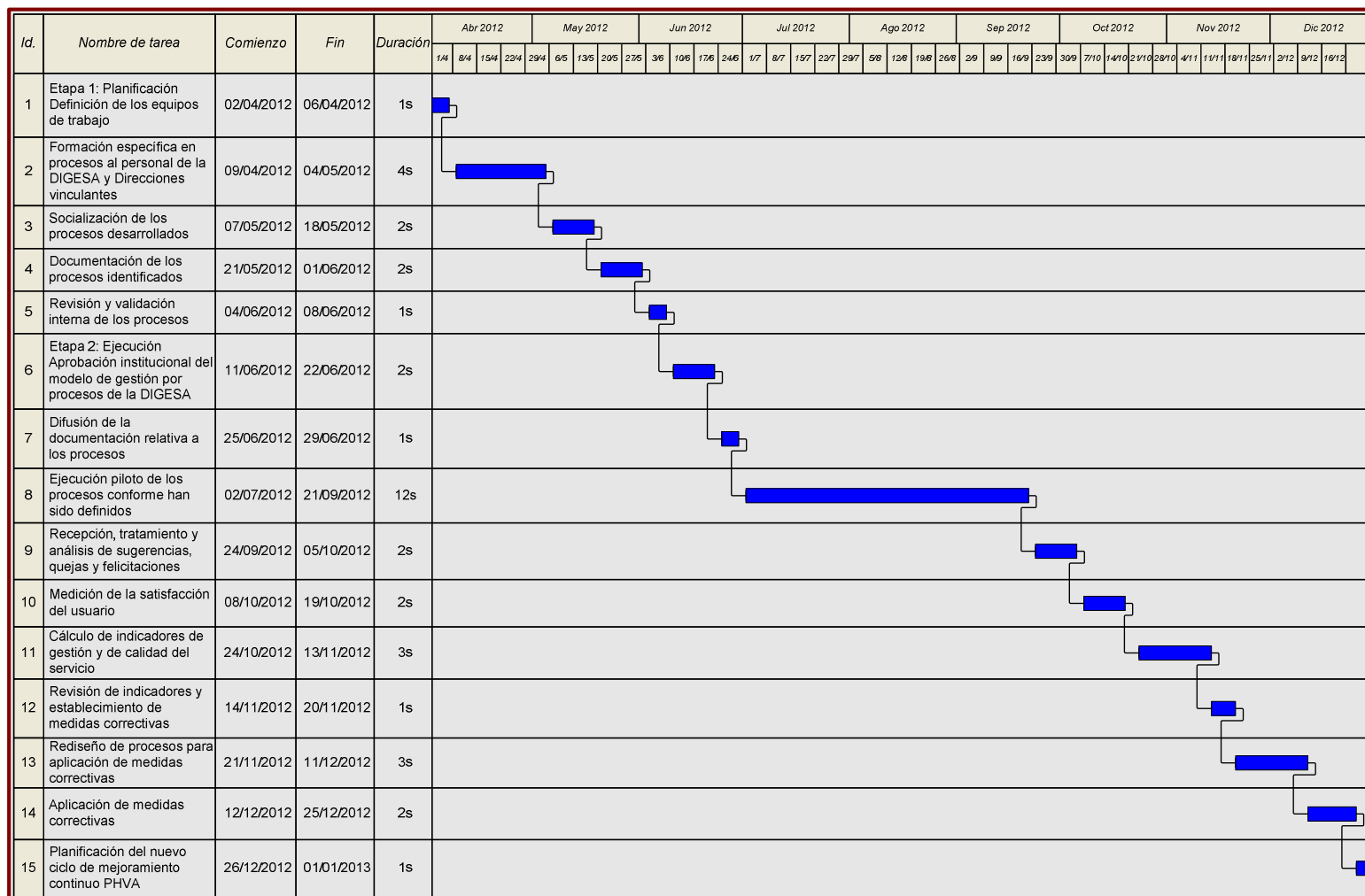


Gráfico N.- 79: Cronograma de implementación del Modelo de Gestión por Procesos de la DIGESA

Fuente: Metodología de implementación

Elaborado por: Campaña, S.

6.8.3 Presupuesto

Cuadro N° 52: Presupuesto

	DETALLE	COSTOS
A	Del proyecto de investigación (<i>Contratación consultoría</i>)	
	Servicios profesionales	6.000,00
	Capacitación en gestión por procesos	2.000,00
	Eventos de socialización y concertación del modelo propuesto	750,00
	Material didáctico y logística	800,00
	Total	9.550,00
B	Del proceso (<i>Implementación modelo BPM DIGESA</i>)	
	Eventos de socialización y concertación de documentación generada	300,00
	Impresión y reproducción de material documental	120,00
	Material de Oficina	60,00
	Logística	100,00
	Total	580,00
C	De la medición y seguimiento (<i>Evaluación modelo BPM DIGESA</i>)	
	Implementar oficina de atención al ciudadano	5.000,00
	Impresión y aplicación de encuestas de satisfacción del usuario	120,00
		5.120,00
Total Presupuesto		15.250,00

Fuente: Investigación
Elaborado por: Campaña, S.

6.9 Previsión de la evaluación

La evaluación prevista para el Modelo de Gestión por Procesos se fundamenta en el ciclo de mejoramiento continuo (PHVA), complementado con la aplicación de encuestas de satisfacción del usuario, que permita identificar el grado de relación entre el servicio ofertado por la DIGESA y las necesidades reales de los usuarios.

En este sentido se aplicará el modelo de encuesta SERVQUAL, mismo que permite medir y relacionar la percepción del cliente y sus expectativas respecto de la calidad de servicio. La brecha que existe entre percepción y expectativas, establece según este modelo, la medición de calidad. (**Anexo 8**)

MATERIALES DE REFERENCIA

BIBLIOGRAFÍA

- ACUERDO MINISTERIAL 447 (2007). ***Principios del Sistema de Administración Financiera***. Ministerio de Economía y Finanzas. Ecuador.
- ACUERDO MINISTERIAL 2010-00086-A (2010). ***Norma de Atención al Usuario***. Ministerio de Relaciones Laborales. Ecuador.
- ÁLVAREZ, X (2010). ***Material de apoyo Maestría Gerencia Pública***. Módulo de Planificación Estratégica. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
- BELTRÁN, J. (2005). ***Indicadores de gestión-Herramientas para lograr la competitividad***. Editorial 3R.
- BOMBÓN, A (2010). ***Material de apoyo Maestría Gerencia Pública***. Módulo de Auditoría de Gestión. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
- CHIAVENATO, I (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. Editorial Editorial Mc Graw-Hill. Bogota-Colombia.
- COHEN, E. (2002). ***Manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales***.
- COMITÉ EUROPEO DE NORMALIZACIÓN (2000). ***Norma Europea ISO 9001-2000***, Europa.
- ENCICLOPEDIA OCÉANO (2001). ***MYPES***. Editorial Océano. México.
- GIRON, A (2008). *Tesis de grado previo a la obtención del Título de Ingeniero en Sistemas “Estudio comparativo de tecnologías BPM- GESTIÓN DE PROCESO DE NEGOCIOS en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*. Ecuador.

- GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI (2000). ***Plan Participativo de Desarrollo de Cotopaxi***. Latacunga-Ecuador.
- GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI (2000). ***Plan Estratégico Institucional***. Latacunga-Ecuador.
- GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI (2008). ***Plan Estratégico Agropecuario de Cotopaxi***. Latacunga-Ecuador.
- GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI (2011). ***Gaceta Oficial N.- 01***. Latacunga-Ecuador.
- HERNÁNDEZ, S. (2006). ***Introducción a la Administración***. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA (2002). ***Guía para una gestión basada en procesos***. Madrid-España.
- JOHANSSON, H. (1996). ***Reingeniería de procesos de negocios***. Editorial Limusa-Noruega. México
- JURADO, E (2010). ***Material de apoyo Maestría Gerencia Pública***. Ecuador.
- JURAN, J.M. (1990). ***Juran y el liderazgo para la calidad***. Editorial Díaz de Santos S.A. Madrid-España.
- KENICHI, O (2002). ***La Mente del estratega***. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- KOONTZ, H (1999). ***Administración una perspectiva global***. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- KRAJEWSKI, L (2008). ***Administración de operaciones***. Editorial Pearson, Octava Edición. México.

- MANGANELLI, R. (1995). ***Como hacer Reingeniería***. Editorial Norma. Colombia.
- NEWSTROM, J. (2007). ***Comportamiento humano en el trabajo***. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- PALAO, J, GÓMEZ, V. (2009). ***Diez claves para ser un empresario de éxito***. Editorial Palao, Perú.
- PANDE, P, NEUMAN, R. CAVANAGH R (2004), ***Las claves prácticas de Seis Sigma***. Editorial Mc. Graw Hill. España.
- PAZMIÑO, C (2006). *Tesis de grado previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial “Diseño de un manual de procesos operativo y administrativo de calidad, mediante la aplicación de normas ISO 9000 en la empresa VIHALL”,* Escuela Politécnica Superior del Ejército Sede Latacunga, Ecuador.
- PEPPARD J Y ROWLAND, P. (1996). ***La esencia de la Reingeniería en los procesos de negocios***. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
- ***Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir (2009-2013)***. Ecuador.
- RIVEROS, P. (2007). ***Sistema de gestión de la calidad del servicio***. Editorial eco ediciones Ltda. Bogotá-Colombia.
- ROJAS, J. (2007). ***Gestión por procesos y atención al usuario en los establecimientos del Sistema Nacional de Salud***. Edición electrónica gratuita (www.eumed.net/libros/2007a/). Bolivia.
- ROURE J y Otros (1997). ***Gestión por Procesos***. Editorial Canon. Barcelona-España.
- REGISTRO OFICIAL nº 294 (2010). ***Ley Orgánica de Servicio Público***. Ecuador.

- REGISTRO OFICIAL n° 303 (2010). ***Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización***. Ecuador.
- REGISTRO OFICIAL n° 306 (2010). ***Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas***. Ecuador.
- REGISTRO OFICIAL n° 449 (2008). ***Constitución de la República del Ecuador***. Ecuador.
- RESOLUCIÓN n° SENRES-PROC 046 (2006). ***Norma Técnica Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Institucional por procesos***. Ecuador.
- TALAVERA, C. (1999). ***Calidad total en la administración pública***. Editorial CEMCI. Granada-España.
- THOMMPSON, S (2001). ***Administración estratégica***. Editorial Mc Grawhill. México.
- VILLACIS, J. (2007). ***Como trabajar con procesos y valores***. Tallpa Publicidad. Ecuador.
- VILLACIS, J. (2007). ***Liderazgo, gerencia y recursos humanos***. Tallpa Publicidad. Ecuador.
- ZEITHAML, V. PARASURAMAN, A, BERRY, L. (1993). ***Calidad total en la gestión de servicios***. Editorial Díaz de Santos. España.
- <http://www.cotopaxi.gob.ec>
- <http://www.congope.gob.ec>
- <http://www.monografias.com>
- <http://www.rosariobusiness.com>.
- <http://www.wikipedia.com>.
- <http://www.arpcalidad.com>

ANEXOS

Anexo N.- 1

Ficha de Observación

<p>Ficha de Campo:</p> <p>Lugar:.....</p> <p>Fecha:.....</p> <p>Investigador:.....</p>
<p>Objeto de estudio:</p>
<p>Interpretación/ Valoración</p>

Anexo N.- 2

Encuesta Clientes Internos

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

CUESTIONARIO N°-----

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA DIRECCIÓN DE
GESTIÓN ECONÓMICA SOCIAL AGROPECUARIA “DIGESA”.**

OBJETIVO: Recolectar información para elaborar una propuesta de gestión por procesos de la DIGESA, que permita mejorar la calidad del servicio público.

INSTRUCCIONES:

Marque sus respuestas con una x dentro de los casilleros respectivos, para cada pregunta escoger una sola respuesta.

1. ¿Considera Usted que la actual estructura organizacional del GAD Cotopaxi favorece la coordinación, comunicación y ejecución de funciones y competencias de la DIGESA?

SI ☐

NO ☐

2. ¿Conoce Usted el manual de funciones de su cargo?

CONOCE ☐

DESCONOCE ☐

NO EXISTE ☐

3. ¿Está Usted satisfecho con el manejo del sistema de talento humano en la Institución?

SI ☐

EN PARTE ☐

NO ☐

4. ¿Cómo califica Usted la disponibilidad de recursos para la ejecución de proyectos de fomento productivo en la DIGESA?

SUFICIENTES ☐

NORMALES ☐

INSUFICIENTES ☐

5. ¿Conoce Usted los objetivos del Plan Estratégico de la Institución?

CONOCE ☐

DESCONOCE ☐

NO EXISTE ☐

6. ¿Participa Usted en la formulación del Plan Operativo Anual de la DIGESA?

SI ☐

NO ☐

NO SE ELABORA ☐

7. ¿Qué valores agregados entrega la DIGESA a los usuarios del servicio público?

Material informativo ☐

Asistencia técnica personalizada ☐

Emprendimientos comunitarios ☐

Servicios telemáticos (seguimiento trámites) ☐

Portal web actualizado ☐

Otros:-----

8. ¿Considera Usted que los actuales procesos de la DIGESA permiten agilizar los trámites y ejecución de proyectos de fomento productivo?

SI ☐

NO ☐

9. ¿A su criterio existe eficiencia en la coordinación de procesos con otras direcciones con las que interactúa la DIGESA?

SI ☐

NO ☐

10. ¿A su criterio considera que existe una cultura de servicio en la DIGESA?

SATISFACTORIA ☐

POCO SATISFACTORIA ☐

INSATISFACTORIA ☐

11. ¿Considera Usted que el servicio público que ofrece la DIGESA responde a las necesidades y expectativas del usuario?

SI ☐

EN PARTE ☐

NO ☐

12. ¿A su criterio, como administra la Institución los recursos en la ejecución de los proyectos de la DIGESA?

SATISFACTORIAMENTE	☐
POCO SATISFACTORIO	☐
INSATISFACTORIO	☐

13. ¿Cree Usted que los procesos y actividades que se realizan en la DIGESA producen resultados eficaces en el cumplimiento de los objetivos institucionales?

SI	☐
NO	☐
DESCONOCE	☐

14. ¿Considera Usted que existe control de los procesos y rendimiento del personal?

SI	☐
NO	☐

15. ¿Dispone la DIGESA de indicadores de gestión para sus procesos?

SI	☐
NO	☐
DESCONOCE	☐

16. ¿Aplica la DIGESA procesos de seguimiento y evaluación de los proyectos implementados?

SI	☐
EN PARTE	☐
NO	☐

17. A su criterio considera necesario promover un cambio en el modelo de gestión de la DIGESA?

SI	☐
NO	☐

Gracias por su colaboración

Anexo N.- 3

Encuesta Clientes Internos

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

CUESTIONARIO N°-----

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL NIVEL ASESOR, DE
APOYO, HABILITANTE Y DE AGREGACIÓN DE VALOR DEL GOBIERNO
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE COTOPAXI**

OBJETIVO: Recolectar información para elaborar una propuesta de gestión por procesos de la DIGESA, que permita mejorar la calidad del servicio público.

INSTRUCCIONES:

Marque sus respuestas con una x dentro de los casilleros respectivos, para cada pregunta escoger una sola respuesta.

1. ¿Considera Usted que la actual estructura organizacional del GAD Cotopaxi favorece la coordinación, comunicación y ejecución de funciones y competencias de la DIGESA?

SI ☐

NO ☐

2. ¿Según el Orgánico Estructural vigente del GAD Cotopaxi, existe coordinación de actividades de la DIGESA con su Dirección o Dependencia? .En caso de existir indique en que procesos.

SI ☐

NO ☐

Procesos:-----

3. ¿Cómo calificaría Usted al nivel de coordinación existente entre su Dirección o Dependencia y la DIGESA?

SATISFACTORIO ☐

POCO SATISFACTORIO ☐

INSATISFACTORIO ☐

4. ¿Considerando que la DIGESA tiene líneas de acción en común con su Dirección o Dependencia, conoce Usted los procesos internos de esta Dirección para la ejecución de proyectos de fomento productivo?.

SI ☐
EN PARTE ☐
NO ☐

5. ¿Participa su Dirección o Dependencia en la formulación del Plan Operativo Anual de la Institución?

SI ☐
NO ☐
NO SE ELABORA ☐

6. ¿Cree Usted que los procesos y actividades que se ejecutan para la implementación de proyectos de fomento productivo generan resultados eficaces en el cumplimiento de los objetivos institucionales?

SI ☐
NO ☐
DESCONOCE ☐

7. ¿Dispone su Dirección o Dependencia de indicadores de gestión para sus procesos?

SI ☐
NO ☐

8. ¿Considera Usted que los procesos actuales de las diferentes direcciones vinculadas con la implementación de proyectos de fomento productivo, satisface las necesidades y expectativas de los usuarios del servicio público de la DIGESA?

SI ☐
EN PARTE ☐
NO ☐

9. A su criterio considera necesario promover un cambio en el modelo de gestión de la implementación de proyectos productivos de la DIGESA?

SI ☐
NO ☐

Gracias por su colaboración

Anexo N.- 4

Encuesta Clientes Externos

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

CUESTIONARIO N°-----

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DEL SERVICIO PÚBLICO DE LA
DIRECCIÓN DE GESTIÓN ECONÓMICA, SOCIAL, AGROPECUARIA “DIGESA”.**

OBJETIVO: Recolectar información para elaborar una propuesta de gestión por procesos, que permita mejorar la calidad del servicio público de la DIGESA.

INSTRUCCIONES:

Marque sus respuestas con una x dentro de los casilleros respectivos, para cada pregunta escoger una sola respuesta.

1. Seleccione el tipo de cliente externo con el que se identifica.

Usuario beneficiado por proyectos productivos	☐
Usuario que demanda un proyecto productivo	☐
Proveedor de productos y servicios	☐
Institución cooperante	☐

2. ¿Conoce Usted los servicios que presta la DIGESA a la población de Cotopaxi?

SI	☐
EN PARTE	☐
NO	☐

3. ¿Qué valores agregados entrega la DIGESA a los usuarios del servicio público?

Material informativo	☐
Asistencia técnica personalizada	☐
Emprendimientos comunitarios	☐
Servicios telemáticos (seguimiento trámites)	☐
Portal web actualizado	☐

Otros:-----

4. ¿Considera Usted que la actual gestión de los procesos de la DIGESA limitan la calidad del servicio público que se ofrece en la ejecución de proyectos productivos?

SI	☐
NO	☐

5. ¿A su criterio existe eficiencia en la coordinación de procesos con otras direcciones con las que interactúa la DIGESA?

SI ☐

NO ☐

6. ¿A su criterio, como administra la Institución los recursos en la ejecución de los proyectos de la DIGESA?

SATISFACTORIAMENTE ☐

POCO SATISFACTORIO ☐

INSATISFACTORIAMENTE ☐

7. ¿Considera Usted que los proyectos implementados por la DIGESA contribuyen a mejorar la calidad de vida de la población?

SI ☐

EN PARTE ☐

NO ☐

8. ¿A su criterio considera que existe procesos de evaluación y seguimiento a los proyectos implementados por la DIGESA?

SIEMPRE ☐

CASI SIEMPRE ☐

RARA VEZ ☐

NUNCA ☐

9. ¿A su criterio considera que existe una cultura de servicio en la DIGESA?

SATISFACTORIA ☐

POCO SATISFACTORIA ☐

INSATISFACTORIA ☐

10. ¿Considera que el servidor público de la DIGESA demuestra su ética y valores en el desempeño de su cargo?

SI ☐

EN PARTE ☐

NO ☐

11. ¿Cómo calificaría Usted al servicio público que brinda la DIGESA?

EXCELENTE	☐
MUY BUENA	☐
BUENA	☐
REGULAR	☐

12. ¿Considera Usted necesario que la Institución promueva un cambio para mejorar la calidad del servicio de la DIGESA?

SI	☐
NO	☐

Gracias por su colaboración

Anexo N.- 5

Entrevista dirigida a los Servidores Públicos del Nivel Gobernante del Gobierno

Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

OBJETIVO: Recolectar información relevante del nivel gobernante para elaborar una propuesta de Gestión por procesos en la DIGESA, que permita mejorar la calidad del servicio público.

Nombre del entrevistado:..... Denominación del cargo:.....

Guía de preguntas:

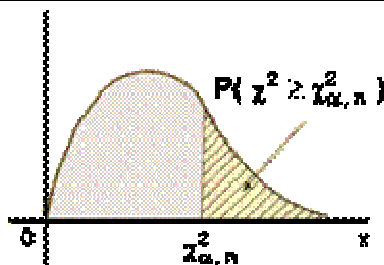
1. ¿Cuál es el modelo de gestión vigente en la Institución?
.....
2. ¿En qué instrumento se encuentra formalizado el modelo de gestión de la Institución?
.....
3. ¿A su criterio, el modelo de gestión institucional vigente facilita el cumplimiento de la competencia exclusiva de fomento productivo en el Gobierno Provincial de Cotopaxi?
.....
4. ¿Dispone la institución de un código de ética que apoye el modelo de gestión?
.....
5. ¿Considera que los recursos de la Institución son suficientes para atender las diferentes necesidades de fomento productivo en Cotopaxi?
.....
6. ¿Ha estructurado la Institución el Sistema Integrado de Gestión del Talento Humano?
.....
7. ¿Considera que el talento humano de la DIGESA se encuentra motivado y comprometido con la misión, visión y objetivos institucionales?
.....

8. ¿Dispone la Institución de manual de funciones y procedimientos por cada cargo, que oriente las actividades hacia el cumplimiento de los objetivos?
.....
9. ¿Existe en la Institución una Oficina de atención al ciudadano, que recepte, tramite y soluciones las quejas y sugerencias de los usuarios del servicio público?
.....
10. ¿Posee la institución indicadores de gestión del desempeño que permita evaluar la calidad del servicio público de sus diferentes dependencias?
.....
11. ¿Cree que la Institución ha alcanzado un nivel óptimo de calidad del servicio público en la implementación de proyectos de fomento productivo?
.....
12. ¿A su criterio cuales son las principales limitaciones para ofrecer un servicio público de calidad en la DIGESA?
.....
13. ¿Considera que la población Cotopaxense está satisfecha con la gestión pública de la Institución en la implementación de proyectos de fomento productivo?
.....
14. ¿Considera Usted importante la creación en su Institución de una Dependencia de atención al usuario que permita receptar y tramitar las quejas y sugerencias de los usuarios?
.....
15. ¿Conoce Usted modelos de gestión de negocios que se puedan aplicar en la administración pública?
.....
16. ¿Estaría Usted dispuesto a asumir un compromiso de cambio a un modelo de gestión orientado a los procesos en la DIGESA?
.....
.....

Gracias por su colaboración.

Anexo 6

Tabla 4. Distribución de ji-cuadrado



Grados de libertad	Probabilidad de un valor superior				
	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
7	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28
8	13,36	15,51	17,53	20,09	21,95
9	14,68	16,92	19,02	21,67	23,59
10	15,99	18,31	20,48	23,21	25,19
11	17,28	19,68	21,92	24,73	26,76
12	18,55	21,03	23,34	26,22	28,30
13	19,81	22,36	24,74	27,69	29,82
14	21,06	23,68	26,12	29,14	31,32
15	22,31	25,00	27,49	30,58	32,80
16	23,54	26,30	28,85	32,00	34,27
17	24,77	27,59	30,19	33,41	35,72
18	25,99	28,87	31,53	34,81	37,16
19	27,20	30,14	32,85	36,19	38,58
20	28,41	31,41	34,17	37,57	40,00
21	29,62	32,67	35,48	38,93	41,40
22	30,81	33,92	36,78	40,29	42,80
23	32,01	35,17	38,08	41,64	44,18
24	33,20	36,42	39,36	42,98	45,56
25	34,38	37,65	40,65	44,31	46,93
26	35,56	38,89	41,92	45,64	48,29
27	36,74	40,11	43,19	46,96	49,65
28	37,92	41,34	44,46	48,28	50,99
29	39,09	42,56	45,72	49,59	52,34
30	40,26	43,77	46,98	50,89	53,67
40	51,81	55,76	59,34	63,69	66,77
50	63,17	67,50	71,42	76,15	79,49
60	74,40	79,08	83,30	88,38	91,95
70	85,53	90,53	95,02	100,43	104,21
80	96,58	101,88	106,63	112,33	116,32
90	107,57	113,15	118,14	124,12	128,30
100	118,50	124,34	129,56	135,81	140,17

Anexo 7

Ubicación geográfica- GAD Provincia de Cotopaxi-“DIGESA”



Anexo 8



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI

ENCUESTA DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO DE LA DIGESA

CUESTIONARIO N°-----

ENCUESTA DIRIGIDA A USUARIOS DEL SERVICIO PÚBLICO DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ECONÓMICA SOCIAL AGROPECUARIA “DIGESA”.

OBJETIVO: Determinar el grado de satisfacción del usuario del servicio público de la DIGESA en función de sus necesidades y expectativas, a fin establecer un sistema de mejoramiento continuo en la calidad del servicio público.

INSTRUCCIONES:

Por favor, indique el grado que Usted considera que una empresa pública excelente y la DIGESA tienen al respecto a las características descritas en cada uno de los enunciados. Si usted siente que la característica no es totalmente esencial, encierre el número 1. Si cree que la característica es absolutamente esencial, encierre el número 7.

Si su decisión no es muy definida, encierre uno de los números intermedios. No existen respuestas correctas ni incorrectas, sólo interesa obtener un número que realmente refleje lo que usted piensa respecto de la calidad del servicio de una empresa pública que a su criterio considere excelente y de la DIGESA.

ASPECTOS TANGIBLES

1. Las empresas excelentes tienen equipos de apariencia moderna.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

1. Los equipos de la DIGESA, tienen la apariencia de ser modernos.

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

2. Las instalaciones físicas de las empresas excelentes son visualmente atractivas.
- | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
2. Las instalaciones físicas de la DIGESA, son visualmente atractivas.
- | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
3. Los empleados de las empresas excelentes tienen apariencia pulcra.
- | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
3. Los empleados de la DIGESA, tienen apariencia pulcra.
- | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
4. En una empresa excelente, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, etc) son visualmente atractivos.
- | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
4. Los materiales relacionados con el servicio que utiliza la DIGESA son visualmente atractivos.
5. Los proyectos de fomento productivo que implementan las instituciones públicas excelentes generan impacto socio económico
- | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
- 5 Los proyectos de fomento productivo que implementa la DIGESA generan impacto socio económico
- | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|

CONFIABILIDAD

6. Cuando las empresas excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.
- | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
- 6 Cuando en la DIGESA prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.
- | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
- 7 Cuando un cliente tiene un problema, las empresas excelentes muestran un sincero interés en solucionarlo.
- | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
- 7 Cuando usted tiene un problema con la DIGESA, muestran un sincero interés en solucionarlo.
- | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|

- 8 Las empresas excelentes realizan bien el servicio a la primera.
- | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
8. En la DIGESA realizan bien el servicio a la primera.
- | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
9. Las empresas excelentes concluyen el servicio en el tiempo prometido.
- | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
- 9 En la DIGESA concluyen el servicio en el tiempo prometido.
- | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
- 10 Las empresas excelentes insisten en mantener registros exentos de errores.
- | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
- 10 En la DIGESA insisten en mantener registros exentos de errores.
- | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|

RESPONSABILIDAD

- 11 En una empresa excelente, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización de un servicio.
- | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
- 11 Los funcionarios de la DIGESA, informan con precisión a los clientes cuándo concluirá la realización de un servicio.
- | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
- 12 Los funcionarios de la DIGESA, le sirven con rapidez.
- | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
- 12 En una empresa excelente, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.
- | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
- 13 En una empresa excelente, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes
- | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
13. Los funcionarios de la DIGESA, siempre están dispuestos a ayudarles.
- | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|

14. En una empresa excelente, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

14. Los funcionarios de la DIGESA, nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.

SEGURIDAD

15. El comportamiento de los empleados de las empresas excelentes transmite confianza a sus clientes

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

- 15 El comportamiento de los funcionarios de la DIGESA, le transmite confianza.

- 16 Los clientes de las empresas de excelentes se sienten seguros en sus transacciones con la organización.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

16. Usted se siente seguro en sus transacciones con la DIGESA

17. En una empresa excelente, los empleados son siempre amables con los clientes

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

- 17 Los funcionarios de la DIGESA, son siempre amables con usted.

- 18 En una empresa excelente, los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

18. Los funcionarios de la DIGESA, tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas que les hace.

EMPATÍA

19. Las empresas excelentes dan a sus clientes una atención individualizada.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

19 En la DIGESA, le dan una atención individualizada.

20. Las empresas excelentes tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

20. En la DIGESA tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.

21 Una empresa de excelente tiene empleados que ofrecen una atención personal a sus clientes.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

21 Los funcionarios de la DIGESA, le dan una atención personal.

22. Las empresas excelentes se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

22 En la DIGESA se preocupan por sus mejores intereses.

23. Los empleados de las empresas excelentes, comprenden las necesidades específicas de sus clientes.

1	2	3	4	5	6	7
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

23. Los funcionarios de la DIGESA comprenden sus necesidades específicas