



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSTGRADOS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA,
MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS
(Aprobado por: RPC-SO-19-No.302-2016-CES)**

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título:
MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL CONSEJO NACIONAL ELECTORAL DE LA CIUDAD DE IBARRA
Autor/a:
Mercedes Silvana Román Vásquez
Tutor/a:
Ramiro Pastas, Msc

Quito-Ecuador

2019

DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante toda mi carrera de Maestría.

A mis padres, porque creyeron en mí, brindándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ellos, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi vida.

A mis hermanos, con quienes he vivido de cerca los distintos procesos de mi vida, tanto en los momentos felices y tristes, que todo ser humano experimenta en el camino a seguir, prodigándome siempre sus cuidados y su dedicación.

A mi abuelita Aidita, por todo su amor, sus desvelos, esfuerzos, sacrificios, por verme siempre feliz, y por haber sido en mi vida el pilar fundamental y el ejemplo a seguir.

A mis abuelitos Juan y Margarita, que, aunque no los conocí, sé que desde el cielo estarán bendiciéndome y compartiendo conmigo este grato momento.

A todas mis tías, tío y toda mi familia por el ejemplo, la tenacidad y los consejos que supieron transmitirme para llegar siempre a ser una persona de bien.

A mi novio Juan Carlos Barahona, que con su valor y entrega ha sido una persona incondicional en mi vida, ha sido mi soporte, mi mejor amigo, mi consejero, mi apoyo y por innegable dedicación, amor y paciencia.

A mis amigos y amigas por su apoyo incondicional, por darme ánimos a seguir adelante y llegar hasta el final de la meta

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Israel, por brindarme educación de calidad con maestros capacitados, enseñarme las bases teóricas y valores cristianos.

A las autoridades del Consejo Electoral Nacional de la ciudad de Ibarra por su incondicional apoyo y colaboración en la realización de esta tesis.

A mi asesor Msc. Ramiro Pastas, por sus conocimientos y su paciencia que permitieron ver cumplido mi anhelo profesional.

Al Msc. Santiago Vallejos por su decidido apoyo, al haber sido la persona que impulso el desarrollo y ejecución de esa tesis.

MUCHAS GRACIAS

PENSAMIENTO

“SI QUIERES TRIUNFAR EN LA VIDA, HAZ DE LA PERSEVERANCIA TU AMIGO
DEL ALMA, DE LA EXPERIENCIA TU SABIO CONSEJERO, DE LA ADVERTENCIA
TU HERMANO MAYOR Y DE LA ESPERANZA TU GENIO GUARDIÁN”

JOSEPH ADDISON

RESUMEN

La gestión por procesos es una herramienta administrativa, operativa que se está aplicando en organizaciones públicas y privadas con un enfoque de eficacia, eficiencia y satisfacción de sus clientes. La investigación se realizó en el Consejo Nacional Electoral de la ciudad de Ibarra en el año 2018. El problema que tiene la institución es una deficiente estructura de la secuencia lógica documentada de los diferentes procedimientos, ocasionando que no se sistematice, estandarice los mismos, debilitando en su control y utilización óptima de los recursos minimizando la eficacia y eficiencia. El objetivo general de la investigación es estructurar un modelo de gestión por procesos para el Consejo Nacional Electoral de la ciudad de Ibarra, para el mejoramiento institucional. La metodología utilizada fue la mixta (cualitativa – cuantitativa), a la vez que descriptiva, que permitió el análisis e interpretación de las encuestas aplicadas a los 20 funcionarios administrativo y financiero del Consejo Nacional Electoral de la ciudad de Ibarra y sustentar con mayor profundidad los problemas existentes en relación a la gestión por procesos. El modelo de gestión por procesos propuesto se fundamenta en los principios y directrices considerando la propia singularidad y estructura organizacional del Consejo Nacional Electoral, así como la naturaleza de sus actividades. Se estructuró el mapa de procesos de acuerdo a la normativa vigente delineando los macro procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos, levantando los procesos de acuerdo a la normativa técnica con su diagramación o flujo diagramación pertinente, con la finalidad de alcanzar la eficacia y eficiencia en los resultados de la institución, a la vez una mejora continua.

ABSTRACT

The Management by Processes is an administrative tool, operative, which is being applied in the public and private organizations with an approach on effectiveness, efficiency and clients' satisfaction. This research was performed in the "Consejo Nacional Electoral" of Ibarra city, during the year 2018. The issue of this institution was the deficient structure of the recorded logic sequence of the different procedures, causing that the same don't be systematized nor standardized, weakening the control and the optimal use of resources, shortening the effectiveness and efficiency. The main objective of this research was to structure a Management by Processes model for the "Consejo Nacional Electoral" of Ibarra city, for the institutional improvement. The used methodology was mixt (qualitative – quantitative) and descriptive at the same time, which allowed the analysis and interpretation of polls applied to the 20 administrative and financial officials of the "Consejo Nacional Electoral" of Ibarra city and sustain deeper the existing issues in relation to the Management by Processes. The proposed Management by Processes model is based in the principles and directives, considering the own singularity and organizational structure of the "Consejo Nacional Electoral", as well as the nature of its activities. A processes map was structured according to the normative in force, tracing the governing macro processes, subjects and adjectives, raising the processes according to the technical normative with its layout or relevant flow layout, with the target of reaching the effectiveness and efficiency in the outcomes of the institution, as well as a continuous improvement.

TABLA DE CONTENIDOS:

INDICE DE TABLAS:.....	V
INDICE DE FIGURAS:	VI
Introducción.....	VII
Planteamiento del problema.....	VII
Formulación del problema	VII
Objetivo general.....	VII
Objetivos específicos	VIII
Justificación	VIII
CAPÍTULO I:	
MARCO TEÓRICO	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Gestión por procesos.....	2
1.3 Elementos del proceso	3
1.3.1 Procesos administrativos	3
1.3.2 Procesos financieros	4
1.4 Mapa de procesos.....	4
1.5 Evaluación de la gestión	5
1.6 Proceso de control.....	5
1.6.1 Control de gestión centrado en procesos	6
1.7 Indicador	6
1.7.1 Formulación de los indicadores	7
1.8 Entidades públicas	8
1.9 Servicio público	8
1.10 Gestión por resultados.....	9
1.10.1 La Gestión por Resultados en la Administración Pública	9
1.11 Estructura organizacional.....	9
1.12 Plan estratégico	10
1.13 Misión	11
1.14 Visión.....	11
1.15 Valores	12
1.16 Principios	12
1.17 Políticas.....	13
1.18 Cultura organizacional.....	13
CAPÍTULO II:	
DISEÑO METODOLÓGICO	14
2.1 Enfoque metodológico de la investigación	14
2.1.1 Tipo de investigación.....	14
2.1.1.1 Investigación bibliográfica.....	14

2.1.1.2	Investigación de campo.....	15
2.1.1.3	Investigación descriptiva	15
2.2	Población, unidades de estudio y muestra	15
2.2.1	Criterio muestral y muestra	15
2.3	Métodos empíricos y técnicas empleadas para la recolección de información	15
2.3.1	Método inductivo.....	15
2.3.2	Método deductivo.....	16
2.3.3	Método analítico sintético	16
2.3.4	Técnicas	16
2.3.4.1	Encuesta	16
2.3.4.2	Entrevista	16
2.4	Formas de procesamiento de la información obtenida de la aplicación de los métodos y técnicas.....	17
2.4.1	Análisis de la encuesta dirigida a los funcionarios del Consejo Nacional Electoral de la ciudad de Ibarra.....	17
2.4.2	Análisis de la entrevista aplicada al Director del Consejo Nacional Electoral de la ciudad de Ibarra.....	27
2.4.3	Análisis de la entrevista aplicada al Director de Talento Humano del Consejo Nacional Electoral de la ciudad de Ibarra.....	29
2.4.4	Análisis de las entrevistas.....	30
CAPÍTULO III:		
MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL CONSEJO NACIONAL ELECTORAL DE LA CIUDAD DE IBARRA		
		31
3.1	Fundamentos de la propuesta.....	31
3.2	Presentación de la propuesta.....	31
3.2.1	Estructura de la Delegación provincial de Imbabura.....	32
3.2.2	Estructura de funciones	34
3.2.2.1	Gestión financiera	34
3.2.2.1.1	Presupuesto.....	34
3.2.2.1.2	Contabilidad	34
3.2.2.1.3	Gestión administrativa.....	35
3.2.2.1.4	Gestión de talento humano.....	35
3.2.3	Mapa de procesos	36
3.2.3.1	Procesos gobernantes	37
3.2.3.2	Procesos sustantivos.....	37
3.2.3.3	Procesos adjetivos.....	37
3.2.3.3.1	Procesos adjetivos de asesoría.....	37
3.2.3.3.2	Procesos adjetivos de apoyo.....	38
3.2.4	Estructura de los procesos	38
3.2.4.1	Flujo diagramación	39

3.2.4.2	Procesos gobernantes	40
3.2.4.3	Procesos sustantivos.....	44
3.2.4.4	Procesos adjetivo	48
3.2.5	Seguimiento, monitoreo y evaluación	52
3.2.5.1	Perspectiva de procesos internos	52
3.2.5.2	Perspectiva orientada a la ciudadanía	53
3.2.5.3	Perspectiva orientada al talento humano.....	53
3.2.5.4	Perspectiva orientada al presupuesto	54
3.2.6	Calificación del desempeño de los procesos	54
3.2.7	Balanced Scorecard	55
3.2.7.1	Matriz de objetivos estratégicos.....	56
3.2.7.2	Perspectivas (matriz estratégica).....	57
3.2.7.3	Cuadro de indicadores.....	58
3.2.7.4	Mapa estratégico	58
3.2.7.5	Resumen de iniciativas	58
3.2.7.6	Reporte de progreso	62
3.2.7.6.1	Gestión de alertas y semaforización.....	62
3.2.7.7	BSC individual.....	62
3.2.8	Validación de la Propuesta:	66
	CONCLUSIONES	68
	RECOMENDACIONES	69
	ANEXO 1:	
	FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A FUNCIONARIOS DEL CONSEJO NACIONAL ELECTORAL DE LA CIUDAD DE IBARRA	70
	ANEXO 2:	
	FORMATO DE ENTREVISTA APLICADAS AL DIRECTOR DEL CONSEJO NACIONAL ELECTORAL Y AL DIRECTOR DE TALENTO HUMANO DEL CONSEJO NACIONAL ELECTORAL DE LA CIUDAD DE IBARRA	72
	BIBLIOGRAFÍA	74

INDICE DE TABLAS:

Tabla 1.	<i>Simbología</i>	39
Tabla 2.	<i>Proceso: Plan estratégico</i>	40
Tabla 3.	<i>Proceso: Mejora de los procesos</i>	42
Tabla 4.	<i>Mejora de los procesos</i>	44
Tabla 5.	<i>Proceso: Conformación de los miembros de las juntas receptoras del voto para elecciones</i>	46
Tabla 6.	<i>Proceso: Identificación de cargos</i>	48

Tabla 7. <i>Proceso: Descripción, valoración y clasificación de puestos</i>	50
Tabla 8. <i>Perspectiva de procesos internos</i>	52
Tabla 9. <i>Perspectiva orientada a la ciudadanía</i>	53
Tabla 10. <i>Perspectiva orientada al talento humano</i>	53
Tabla 11. <i>Perspectiva orientada al presupuesto</i>	54
Tabla 12. <i>Calificación del desempeño de los procesos</i>	55
Tabla 13. <i>Objetivos estratégicos</i>	56
Tabla 14. <i>Perspectivas (matriz estratégica)</i>	57
Tabla 15. <i>Cuadro de indicadores</i>	59
Tabla 16. <i>Mapa estratégico</i>	60
Tabla 17. <i>Resumen de iniciativas</i>	61
Tabla 18. <i>Semaforización</i>	62
Tabla 19. <i>Reporte de progreso</i>	63
Tabla 20. <i>BSC individual</i>	64

INDICE DE FIGURAS:

<i>Figura 1. Direccionamiento estratégico</i>	17
<i>Figura 2. Funciones en forma documentada</i>	18
<i>Figura 3. Comunicación interna</i>	19
<i>Figura 4. Capacitación en gestión por procesos</i>	20
<i>Figura 5. Capacitación en Gobierno por Resultados</i>	21
<i>Figura 6. Medición de resultados de gestión</i>	22
<i>Figura 7. Aplicación del Balanced Scorecard</i>	23
<i>Figura 8. Gestión por procesos administrativos y financieros</i>	24
<i>Figura 9. Problemas</i>	25
<i>Figura 10. Importancia</i>	26
<i>Figura 11. Componentes de la gestión por procesos</i>	32
<i>Figura 12. Organigrama estructural</i>	33
<i>Figura 13. Mapa de procesos propuesto</i>	36
<i>Figura 14. Plan estratégico</i>	41
<i>Figura 15. Mejora de los procesos</i>	43
<i>Figura 16. Calendario electoral de elecciones</i>	45
<i>Figura 17. Conformación de los miembros de las juntas receptoras del voto para elecciones</i>	47
<i>Figura 18. Identificación de cargos</i>	49
<i>Figura 19. Descripción, valoración y clasificación de puestos</i>	51

Introducción

Planteamiento del problema

Los modelos de gestión por procesos son instrumentos de apoyo organizacional que tienen como propósito servir de consulta y orientación acerca de la información relacionada con los procedimientos de trabajo formalmente establecidos para la ejecución de diferentes programas y servicios de las entidades públicas. De la entrevista preliminar realizada al Director del Consejo Nacional Electoral de la ciudad de Ibarra, se establece que la institución no ha implementado la gestión por procesos en los ámbitos administrativos y financieros, configurados de acuerdo a la metodología de Gobierno por Resultados y la normativa técnica de administración por procesos que está vigente para las instituciones públicas en el país.

El Consejo Nacional Electoral no tiene estructurado en una secuencia lógica documentada de los diferentes procedimientos, ocasionando que no se sistematice, estandarice los mismos, debilitando en su control y utilización óptima de los recursos minimizando la eficacia y eficiencia y la estructura de mecanismos de control, monitoreo, seguimiento y evaluación, que promueva la mejora continua de estas actividades y conseguir resultados óptimos para el talento humano y usuarios de la institución.

El Consejo Nacional Electoral presenta debilidades en la estructura de las actividades que interrelacionan con las funciones de los cargos lo que no le permite reaccionar y readecuarse constantemente a las expectativas y necesidades estratégicas de la institución, el proceso de toma de decisiones entre las partes funcionales, en detrimento del trabajo en equipo y la cultura organizacional.

Formulación del problema

El Consejo Nacional Electoral de la ciudad de Ibarra actualmente no dispone de un modelo de gestión por procesos que le permita un mejoramiento institucional

Objetivo general

Estructurar un modelo de gestión por procesos para el Consejo Nacional Electoral de la ciudad de Ibarra, para el mejoramiento institucional

Objetivos específicos

- Estructurar el marco teórico, sustentando la contextualización espacio temporal del problema, conceptualizaciones científicas, técnicas de la gestión por procesos.
- Definir el marco metodológico que guiará a la investigación, la población, las categorías a medir, los métodos empíricos y técnicos empleados para la recolección de la información.
- Estructurar los procesos más relevantes del Consejo Nacional Electoral de la ciudad de Ibarra, sustentados en la norma técnica vigente.

Justificación

El modelo de gestión por procesos tendrá como finalidad establecer los principios y directrices considerando la propia singularidad y estructura organizacional del Consejo Nacional Electoral, así como la naturaleza de sus actividades, que permita establecer políticas, metodologías, herramientas necesarias que articulen con los principios de eficacia, eficiencia, coordinación, planificación, transparencia y evaluación para el mejoramiento continuo, optimización de las capacidades, los recursos: humanos, materiales, tecnológicos, económicos y financieros.

Con la estructuración del mapa de procesos, partiendo de la cadena de valor y de las estrategias del Consejo Nacional Electoral, permitirá potenciar una gestión moderna y eficiente, definiendo los procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos, sus interrelaciones principales, de manera que se constituya en un mecanismo para fortalecer la calidad de la información, servicios y el cumplimiento de los requisitos legales, técnicos.

La definición de los procesos, permitirá documentar en forma científica, técnica las actividades de estos procedimientos, los responsables y la interrelación con las unidades organizacionales, orientado al trabajo en equipo de los funcionarios en cada uno de los departamentos de la institución.

Mediante el sistema de monitoreo, supervisión y evaluación de los procesos, permitirá describir la racionalidad de los mismos, a través de un esquema de indicadores claves con sus valores respectivos, los responsables y las fuentes de recopilación, la frecuencia de monitoreo y

seguimiento sobre el desempeño que permita definir acciones predictivas, preventivas y correctivas para una mejora continua.

El modelo de gestión por procesos beneficiará al talento humano, así como a los clientes y entidades de control de la administración pública. La factibilidad de la investigación se sustenta en los conocimientos adquiridos en el proceso académico de la maestría en Administración Pública mención Gestión por Resultados, la disponibilidad de información y el apoyo logístico que proporcionará la dirección del Consejo Nacional Electoral, para la obtención de los datos y ejecución del mismo. La estructura del trabajo de titulación está compuesta de los siguientes capítulos:

En el capítulo I se estructura el marco teórico, sustentando la contextualización espacio temporal del problema, la definición de conceptualizaciones científicas técnicas, teorías consideradas validas de bibliografía de expertos y plantear con profundidad todos los elementos de la gestión por procesos.

En el capítulo II se describe la metodología que guía a la investigación, la población, los métodos y técnicas empleados para la recolección de información, que interrelacione la comprensión y la interpretación de los resultados en relación a los procedimientos del Consejo Nacional Electoral de Ibarra.

En el capítulo III se estructura la gestión por procesos, definiendo el mapa de procesos, definiendo los macro procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos, el levantamiento y esquematización de los procesos más relevantes, desarrollando un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación para una mejora continua de los mismos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

En el Marco Teórico se establece antecedentes investigativos de estudios realizados en gestión por procesos, el alcance, los enfoques metodológicos, conclusiones que se estructuraron. Se determinó un análisis de las concepciones teóricas actuales de la gestión por procesos consideradas válidas y plantear con propiedad todos los elementos que se interrelacionan con el diseño de los mapas de procesos, la identificación de los procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos, instrumentos técnicos que permiten mejorar la calidad de los servicios y optimizar los recursos de las entidades.

1.1 Antecedentes

Tapia & Erazo (2012) en el estudio realizado por los autores con el tema Modelo de Gestión Administrativo – Financiero para el Patronato de Asistencia Social del Gobierno Provincial de Imbabura, tuvo como objetivo determinar el estado actual de la gestión administrativa y financiera para la entidad, determinándose que el problema central es la falta de un modelo de gestión administrativo – financiero que contribuya a consolidar, mantener la información administrativa, financiera que apoye a la gestión de la entidad y al cumplimiento de objetivos y metas de la misma. La metodología utilizada es la cualitativa y cuantitativa, técnica de la encuesta, entrevista para el levantamiento de la información primaria. En conclusión, se determina que el modelo de gestión es una herramienta que ayuda al procesamiento de la información administrativa y financiera que ayuda a la toma de decisiones que vayan en beneficio de la institución.

Zambrano (2014) en su estudio Propuesta de un modelo de gestión por procesos para la Empresa Municipal “Si Vivienda – EP” del cantón Manta, manifiesta que el objetivo de la investigación está enfocado en la planificación y ejecución de proyectos que ayuden al crecimiento organizado del cantón Manta. Para el levantamiento de la información se utilizaron las técnicas de la encuesta y entrevista. Llegando a la conclusión que el modelo de gestión por procesos constituye una herramienta de gran importancia porque estandariza y mejora los procesos que se desarrollan en la empresa, cuyos resultados se reflejarán en la calidad de los productos y/o servicios que reciben los clientes, en la eficiencia y competitividad institucional.

Para la definición de los procesos se siguió una serie de pasos que permitieron delimitar y estructurar las actividades, subprocesos y los macro procesos en base a las necesidades de la institución y la normativa legal vigente.

Tejena (2014) en el estudio realizado sobre Modelo de gestión por procesos para el Área de Pediatría del Hospital Regional de Portoviejo “Dr. Verdi Cevallos Balda”, tiene como objetivo implementar un modelo de gestión por procesos asegurando una mejor atención al usuario, mediante la identificación de los procesos existentes y la elaboración de la propuesta mejorando la calidad de atención brindada. El proyecto se fundamentó en la metodología del enfoque investigativo, utilizando métodos analítico y sintético. Teniendo como conclusión que el modelo de gestión por procesos permite mejorar y rediseñar el flujo de trabajo en una forma eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes.

1.2 Gestión por procesos

La gestión por procesos promueve una forma de organización estructural sumándole el concepto del agregado de valor para los destinatarios; clientes internos y externos, atender no solo a los factores internos del sistema, sino a las necesidades y expectativas de sus clientes en base a las capacidades organizacionales, administrativas, financieras, orientada a la dinámica y a los flujos que crean y agregan valor a sus servicios (Graham, 2012, pág. 49).

La gestión por procesos es un modelo organizacional basado en la estructura y procesos que permite poner en perspectiva el logro de objetivos institucionales de acuerdo a su misión y visión, propendiendo una mejora continua y satisfacción de sus clientes (Mallar, 2013).

La gestión por procesos es una forma de enfocar el trabajo con el enfoque de mejoramiento continuo en las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora de los procesos (Sánchez, 2014).

Mediante la gestión por procesos se organizan los flujos de operaciones concentrándose en la división y articulación de actividades para la optimización de las capacidades de la organización como elemento fundamental para desarrollar las competencias del talento humano acorde con las funciones y responsabilidades asignadas en la estructura organizativa.

1.3 Elementos del proceso

Los elementos que conforman un proceso son:

- *Inputs*: recursos a transformar materiales, insumos a procesar, sistematizar y otros.
- Recursos o factores que transforman; actuar sobre los inputs a transformar encontrándose 2 tipos: factores, dispositivos humanos: coordinan acciones, planificar, organizan, dirigen y controlan las operaciones. Factores de apoyo; infraestructura tecnológica, importadores de equipos, mobiliario, programas de software.
- Flujo real de procesamiento o transformación. La transformación para generar un bien como consecuencia de actividades para obtener un producto o servicio.
- *Outputs*; las salidas son de 2 tipos: bienes, tangibles, de distinta naturaleza y composición, características específicas. Servicios, intangibles acciones sobre los clientes igual son de distintas áreas: servicios públicos, privados, básicamente dependen de la percepción del cliente (Da Silva, 2014).

No todas las actividades que se realizan en las organizaciones son procesos. Para determinar si una actividad es un proceso tiene que cumplir con los siguientes aspectos: contener entradas y salidas, debe ser coherente para establecer tareas u operaciones, permite asignar las responsabilidades del proceso. Los procesos aportan una visión integral y orientan al mejor uso de las capacidades de la organización.

1.3.1 Procesos administrativos

“Es el conjunto de procesos interrelacionados entre sí con las funciones o etapas de la gestión administrativa: planeación, organización, dirección y control, definida por un conjunto de acciones seleccionados para lograr objetivos estratégicos y operativos de una empresa” (Conte, 2014, pág. 51).

En el ámbito de las entidades públicas los procesos administrativos corresponden a los macroprocesos: gobernantes: planificación estratégica, gestión institucional, planes operativos anuales y a los adjetivos: gestión del talento contable, financiera, auditoría, secretaría, archivo, mantenimiento y tienen como finalidad lograr resultados óptimos con un sistema organizado integral de la administración.

1.3.2 Procesos financieros

“Los procesos financieros tienen interrelación directa con las fases del ciclo presupuestario, vinculado a los planes estratégicos, planes operativos anuales, ejecución en relación a ingresos y gastos, controles en las fases de ejecución, evaluación, clausura, liquidación y seguimiento y la situación financiera” (Salgueiro, 2013, pág. 39).

Los procesos financieros permiten la descripción de actividades referente al presupuesto, recaudaciones, costos, gastos, estructura de estados financieros relacionados con los resultados operacionales de las entidades, garantizando un control interno y externo.

1.4 Mapa de procesos

Los mapas de procesos definen los segmentos de la cadena de valor, muestran los esquemas de los macro procesos: estratégicos, agregados de valor y los de apoyo para llevar a cabo sus actividades en forma conjunta y alcanzar la misión, visión, objetivos corporativos y operativos.

- Macro procesos gobernantes. Son los procesos que se llevan a cabo en las entidades públicas para formular políticas, directrices, planes estratégicos de la institución y son realizados por los cuerpos directivos o máxima autoridad.
- Macro procesos sustantivos. Corresponden al conjunto de procesos esenciales de la entidad pública, destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar la misión, visión, objetivos estratégicos, operativos.
- Macro procesos adjetivos. En esta categoría se encuentran los procesos que apoyan a los procesos gobernantes y sustantivos con la integración del talento humano, proporcionando los materiales, insumos, equipos, herramientas, actividades administrativas, contables, financieras, comunicación, de control interno y otros que son necesarios en las empresas (Mallar, 2013).

El mapa de proceso es un componente importante en la gestión de una organización, contribuye a definir estrictamente los procesos gobernantes (estratégicos), los sustantivos (agregados de valor) y los adjetivos (apoyo) en las entidades públicas del país.

1.5 Evaluación de la gestión

La evaluación de gestión institucional son guías para medir los objetivos – metas de los planes operativos anuales de los procesos que interactúan, los recursos empleados: humanos, físicos, materiales, financieros, usando indicadores cualitativos y cuantitativos, juicios de valor explícitos o implícitos con patrones de referencia valorativos (Contasti, 2013, pág. 54).

La finalidad de la evaluación de gestión empresarial es medir los objetivos y metas en un tiempo establecido, para tomar decisiones que viabilice la eficacia, eficiencia empresarial, utilizando diferentes métodos y técnicas en forma sistemática, fundamentado en normas técnicas y legales (Armada, 2013, pág. 22).

La evaluación de gestión es una herramienta, utilizando indicadores como instrumentos de control de gestión para establecer la medición de indicadores como eficacia, eficiencia, efectividad, economía y otros de gestión operativa, a través del cumplimiento de metas y objetivos sustentados en parámetros llamados indicadores de gestión (Aumatell, 2012).

La implementación en las entidades de los sistemas de evaluación de gestión permite medir la misión institucional, los objetivos estratégicos, operativos anuales, verificando el nivel de cumplimiento, usando sistemas de información y reportes en los niveles directivos y operativos con la finalidad de mejorar la capacidad de gestión de la organización.

1.6 Proceso de control

El control es un proceso sistémico para asegurar el logro de objetivos – resultados de acuerdo a los lineamientos, disposiciones de la institución. El control de la gestión pública basada en resultados tiene distintos niveles de responsabilidad, tiene dualidad con la dinámica de sus procesos, la naturaleza del control, los sistemas de información, comunicación y seguimiento (González, 2014, pág. 38).

El control en las entidades del sector público es indispensable para promover la consecución de la misión, visión, cumplimiento de objetivos: organizacionales, económico como; promover la eficacia, eficiencia del uso de los recursos proporcionando una seguridad razonable y aplicar

medidas oportunas ante la presencia de riesgos que tengan relación con sus procesos y resultados.

1.6.1 Control de gestión centrado en procesos

“Es una metodología realizada por un equipo interdisciplinarios con el propósito de verificar el cumplimiento del plan operativo anual institucional de metas – resultados de los procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos, que satisfaga las necesidades de sus usuarios” (Reyes, 2013, pág. 44).

El sistema de control verificará que los procesos cumplan con las especificaciones organizacionales, el marco legal, normativa, actos administrativos se ajusten a los marcos legales y normativas vigentes, se incurra en costos y gastos razonables y que los servicios sean entregados de forma oportuna.

1.7 Indicador

“Es la relación entre variables cuantitativas o cualitativas para realizar el seguimiento, control, evaluación del cumplimiento de los resultados generados en los procesos de servicios públicos” (Rincón, 2014, pág. 63).

Los componentes de los indicadores como instrumento de medida para mantener, controlar, evaluar los procesos, servicios, metas son:

- Medida: valor cualitativo o cuantitativo para clasificar las características, atributos, resultados de los productos, servicios, procesos, sistemas.
- Índice: valor del indicador en cierto momento (tiempo)
- Estándares de comparación: es un índice establecido por la empresa como aceptable para un indicador y un valor comparativo para la evaluación de cumplimiento.
- Meta: índice, valor orientado por un indicador en relación al estándar de comparación para ser alcanzable durante una secuencia por cierto tiempo (Rincón, 2014).

Los indicadores son herramientas importantes para clarificar, definir en forma exacta, técnica, objetivos e impactos respecto a los productos, servicios alcanzados, así como evaluar programas, proyectos, procesos específicos. Las estructuraciones de los indicadores son fuertes

de información como: medida, índice, estándar de comparación, meta para medir lo alcanzado en función a lo planificado de un producto, servicio, proceso, aplicando relaciones matemáticas para un análisis, descripción e interpretación, orientado al monitoreo, supervisión, control y evaluación con una visión sistemática para la administración de empresas públicas o privadas.

1.7.1 Formulación de los indicadores

La formulación de indicadores se apoya en un conjunto de acciones que aseguren los principios de desempeño en una organización; promover la optimización de los niveles de eficacia, eficiencia, economía, efectividad, calidad e impacto de la gestión pública o privada. Los indicadores determinan el grado de cumplimiento de los procesos, objetivos y metas. Los pasos para su formulación son los siguientes:

- a) Identificar los procesos. En los procesos se debe considerar que se quiere medir, su importancia para los clientes internos y externos, localizando los procesos claves.
- b) Identificar las actividades críticas a medir. Se debe determinar las actividades críticas que se quiere medir y que permita controlar el proceso y no al talento humano que desarrolla el mismo. En los niveles administrativos se verificará el cumplimiento de normas, reglas que condiciona el comportamiento de la organización.
- c) Establecer metas de desempeño o estándares. Para que exista lógica de medición de las metas, el logro de objetivos institucionales, resultados de la estructura organizativa, unidades organizacionales que permita verificar el cumplimiento específico de los procesos establecidos a través de metas, estándares, índices (indicadores).
- d) Comparar el desempeño actual con las metas estándares. Los indicadores son referenciales para monitorear, controlar los objetivos de los programas, proyectos, procesos y supervisar su desempeño proporcionando información simplificada, objetiva para interpretar de manera lógica la comparación de metas o estándares y establecer acciones correctivas cuando se encuentran variaciones en los resultados desde distinta perspectivas, uso de recursos, calidad de los bienes o servicios, grado de cumplimiento de los objetivos – metas dependiendo de la perspectiva o dimensión con la que se valora (Bonney, 2013).

En la formulación de los indicadores se debe considerar las distintas perspectivas o ámbitos de desempeño en una cadena lógica de resultados de una entidad. El ámbito de desempeño debe ser considerado como los aspectos del proceso que deben ser medidos en cada nivel de objetivos que vinculen a la generación de bienes o servicios.

1.8 Entidades públicas

Es una organización del Estado creada por norma expresa, para ejercer función pública dentro del marco de sus competencias, mediante la administración de recursos públicos, para contribuir a la satisfacción de las necesidades, expectativas de la sociedad. La entidad pública está sujeta a: control, fiscalización y rendición de cuentas (González, 2014, pág. 45).

Son organismos de derecho público con personalidad jurídica, patrimonio y autonomía propia en su gestión que se financia generalmente con ingresos del Estado para desarrollar actividades de prestación de servicios o de bienes de interés público (Montaño, 2015).

Las entidades públicas son organismos establecidos por una legislación específica, la cual establece los objetivos de los mismos, su ámbito de acción y sus limitaciones. Son organismos administrativos dotados de personería jurídica y que ejercen determinadas funciones, competencias, generalmente se encuentran relacionado con un ente rector.

1.9 Servicio público

En la Ley Orgánica del Servicio Público, Título I del Servicio Público, Capítulo Único Principios, Ámbito y Disposiciones Fundamentales, en su Art. 1 Principios, sostiene que la Ley se sustenta en los principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, eficacia, eficiencia, igualdad, racionalidad, responsabilidad, transparencia y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación.

“La Constitución de la República en su Art. 227 establece que la Administración Pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación” (Asamblea Nacional, 2008).

Los servicios públicos realizan sus funciones y competencias utilizando herramientas necesarias para el mejoramiento de la eficacia, eficiencia, calidad de sus servicios y centrados en el beneficio de la sociedad, fortaleciendo la transparencia y rendición de cuentas a la ciudadanía.

1.10 Gestión por resultados

El Modelo de Gestión por Resultados también denominado Administración por Objetivos o Dirección por Resultados es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia, eficiencia y el impacto de una organización a través de una mayor responsabilización de los funcionarios por los Resultados de Gestión (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2011).

Los modelos de gestión por resultados, propone la administración de los recursos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas, operativos definidos en los planes de las organizaciones, permitiendo gestionar y evaluar productos y resultados.

1.10.1 La Gestión por Resultados en la Administración Pública

El modelo de Gestión por Resultados incentiva una fuerte descentralización en la toma de decisiones de gestión para la Administración Pública, respondiendo a las demandas sociales en forma eficaz, sustentado en sus planes estratégicos en estrecha vinculación con el presupuesto y precisando un conjunto de indicadores medibles (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2011).

Las agendas públicas de varios países en sus cuerpos normativos han integrado el Modelo de Gestión por Resultados (GPR) para fortalecer las capacidades gerenciales que permiten generar organizaciones creativas alineadas estratégicamente a lograr los resultados relevantes para la ciudadanía e incrementar la eficacia y el impacto de las políticas del sector público.

1.11 Estructura organizacional

Toda empresa requiere de una estructura organizacional, una forma de organización de acuerdo a sus requerimientos, necesidades, por medio del cual se ordenan las unidades

administrativas, funciones, procesos y actividades de la empresa, como elemento integrador para cumplir objetivos y metas deseadas (Sánchez, 2014, pág. 56).

Es un sistema utilizado por las empresas para definir los niveles jerárquicos de organización, identificando las unidades administrativas, los puestos, sus funciones, y las características de sus reportes dentro de la organización (Sotomayor, 2013).

Es el conjunto de las formas en que se divide una organización, para establecer los roles, las responsabilidades que cada persona tiene que cumplir en coordinación con las otras unidades utilizando diferentes medios de comunicación según el tipo de entidad (Walter, 2013).

La estructura organizacional debe definirse de acuerdo a su naturaleza, actividades, necesidades como un patrón de diseño para organizar una empresa para generar bienes, servicios, equilibrio en sus aspectos funcionales, niveles de autoridad, flexibilidad orientada a conseguir objetivos y resultados.

1.12 Plan estratégico

Los planes estratégicos son los que enmarcan las visiones de las organizaciones orientadas al mejoramiento de sus procesos, resultados fundamentados en los principios de la administración pública establecidos en la Constitución de la República (2008). En los planes estratégicos se establecen los programas y las estrategias en los que se incluyen los sistemas de gestión por procesos.

Es una herramienta administrativa de planes, programas y acciones necesarias, para lograr en el futuro deseado y la manera cómo conseguirlo. Es un plan maestro que la alta dirección de las empresas estructuran mediante decisiones estratégicas para un horizonte de tiempo que permite alcanzar la posición deseada de una empresa (Da Silva, 2014).

Es un instrumento de gestión que desarrollan las organizaciones aplicando diferentes metodologías, definiendo objetivos estratégicos, programas, proyectos, actividades, indicadores y metas, para un determinado periodo de tiempo, sustentado en el diagnóstico interno y externo y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada (Goodstein, 2013).

La planificación estratégica es un proceso sistémico de desarrollo e implementación de planes, programas, proyectos, para alcanzar propósitos u objetivos en lapsos de tiempo de cinco o más años. De los planes estratégicos se establece los planes plurianuales y planes operativos anuales, así como los indicadores para monitorear sus resultados, sustentado en los reportes necesarios para la toma de decisiones, como fuente de información sobre el desempeño de la institución.

1.13 Misión

Se define a la misión como la concepción implícita del porque de la organización, su razón de ser, presenta las cualidades y características que explican la existencia de la institución ante la sociedad, en esencia constituye su finalidad expresada en sentido filosófico y paradigmático (Salgueiro, 2013, pág. 66).

La misión se establece en relación a paradigmas universales de accesibilidad, continuidad, calidad, efectividad, operatividad, como un enfoque que propone una organización en referencia a su estructura organizacional, recursos, determinando la manera cómo funcionará la misma (Conte, 2014).

La misión contiene fundamentalmente una descripción corta del propósito mayor de la organización, de la razón más amplia que justifique su existencia, debe incluir la información suficiente para orientar el rumbo y el comportamiento organizacional en todos los niveles.

1.14 Visión

La visión es el ideal que la institución desea alcanzar para servir a sus destinatarios finales enfocado en la oferta de sus servicios, las tecnologías, los paradigmas deseados que sean factibles a largo plazo como un futuro ideal y vinculado directamente con las capacidades de la organización (Contasti, 2013).

“En términos empresariales la visión son las metas, propósitos que se marca una organización para su funcionalidad en un futuro determinado, estableciendo las expectativas ideales como un elemento del direccionamiento estratégico que desea obtener, conseguir con el tiempo” (Aumatell, 2012, pág. 33).

La visión es una descripción de un futuro deseado que sirve de guía para el logro de los objetivos incorporando elementos y criterios de calidad, efectividad, eficiencia, mejoramiento continuo y otros principios y valores ideales, caracterizado con las capacidades y máximo aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades.

1.15 Valores

“Son los elementos morales, éticos que marcan el comportamiento de las acciones como un enfoque normativo de conductas valiosas de interacción del recurso humano a nivel interno, con sus clientes, proveedores, para alcanzar la visión de la organización” (Graham, 2012, pág. 53).

Los valores son el conjunto de elementos definidos por la dirección de una empresa, para propender una línea de actuación, principios éticos, cultura organizacional, trabajo en equipo y otros aspectos organizacionales que determinen con óptimo desempeño del talento humano y de la organización (Da Silva, 2014).

Los valores son un conjunto criterios éticos y morales que regulan el código de conducta de una empresa para conseguir sus objetivos, se formulan con responsabilidad directa de los directivos a fin de involucrar un compromiso en todos los niveles de la empresa.

1.16 Principios

Los principios son axiomas que guían las acciones para interactuar con las leyes, reglamentos, normativas internas que regulan el actuar de la organización y externas para el desarrollo de ventajas competitivas y supervivencia de organización en su entorno y son un soporte de la misión, visión y de los objetivos estratégicos (Reyes, 2013).

Los principios en una empresa son el conjunto de normas que guían la actuación de todo el personal, y que sirve de marco de referencia para la toma de decisiones en los distintos ámbitos de la organización (Hoyle, 2014).

Los principios deben ser promovidos y reforzados mediante planes de acción para que la organización viabilice su vigencia en sus procesos, como elemento clave para la cultura y fortalecimiento de sus valores para apoyar la estrategia organizacional y enfrentar los procesos de globalización y competitividad.

1.17 Políticas

Las políticas constituyen los elementos de direccionalidad y orientación de los planes estratégicos, se formulan a partir de la misión y los objetivos institucionales. La mayor responsabilidad y compromiso en su estructuración recae en los máximos directivos de las empresas (Mallar, 2013).

Para el óptimo funcionamiento de la administración de una empresa es imprescindible establecer una serie de normas y reglas que tiene que cumplir el personal que posibilite alcanzar los objetivos y metas, el modo de trabajo y los estándares para conseguir los resultados fijados por la dirección (Rincón, 2014).

Las políticas son el conjunto de directrices que definen el énfasis con que deberán ejecutarse las acciones para asegurar la consecución de los objetivos estratégicos y operativos propuestos, también son conocidas como líneas de acción que debe seguir la institución en el corto y largo plazo.

1.18 Cultura organizacional

Se entiende como cultura organizacional a un marco común de referencia para establecer una concepción homogénea, un patrón de comportamiento ante situaciones específicas, para fortalecer la integración, coordinación, motivación, transmitir el sentido de identidad a sus miembros facilitando la creación de un compromiso personal y colectivo para la consecución de objetivos y metas de una empresa (Graham, 2012).

La cultura organizacional es un elemento integrador de la gestión empresarial, estructurando creencias, hábitos, valores, actitudes en el talento humano, para alcanzar óptimos desempeños y beneficios a nivel corporativo e incentiva la productividad y el cumplimiento de metas planeadas (Salgueiro, 2013).

La cultura organizacional es un instrumento que permite a las empresas alcanzar su misión y cumplir sus metas, motiva y compromete a sus integrantes, fomentando la integración y creando ambientes agradables, saludables, para el trabajo.

CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

En este capítulo II se identifican las fuentes de recopilación de datos, a través de encuestas de entrevista, para de esa manera obtener información así como también son los métodos que se utilizarían que se apoyan a la investigación actual; y no se determinó una muestra debido que la muestra es menor de 100 personas, considerando que son 20 funcionarios del Consejo Nacional Electoral de la ciudad de Ibarra, por lo tanto se aplicó la técnica del censo; y de esa manera obtener resultados del análisis del diagnóstico situacional de los Procesos Administrativos – Financieros del CNE- Ibarra.

2.1 Enfoque metodológico de la investigación

Se utilizó el enfoque mixto (cualitativa – cuantitativa), el método cualitativo en el análisis e interpretación de las encuestas aplicadas al personal administrativo y financiero para establecer con mayor profundidad los problemas existentes en relación a la gestión por procesos, estableciendo la validez y confiabilidad de los datos obtenidos. Desde el punto de vista cuantitativo para establecer las distintas apreciaciones que tiene el talento humano administrativo y financiero del Consejo Nacional Electoral de la ciudad de Ibarra, determinando valores porcentuales de las variables e indicadores de la encuesta aplicada.

Mediante el método cualitativo, cuantitativo, permitió partir de un marco referencial integrador, centrado en el objetivo general y específicos del contexto y elementos principales del modelo de gestión por procesos administrativos y financieros.

2.1.1 Tipo de investigación

2.1.1.1 Investigación bibliográfica

La aplicación de la investigación bibliográfica permitió estructurar el marco teórico, definiendo un conjunto de teorías, proposiciones del modelo de gestión por procesos administrativos y financieros, mediante la utilización de bibliografía actualizada de diferentes autores expertos en el tema.

2.1.1.2 Investigación de campo

Este tipo de investigación fue aplicado para el levantamiento de información primaria insitu, por medio de la técnica de la encuesta al talento humano del Consejo Nacional Electoral y una entrevista al Director de esta institución, para establecer las causas y efectos que ocasiona en la organización la no aplicación de un modelo de gestión por procesos administrativo y financiero.

2.1.1.3 Investigación descriptiva

Según el alcance de los resultados se utilizó la investigación descriptiva, para el análisis de las encuestas aplicada al talento humano administrativo y financiero y la entrevista al Director del Consejo Nacional Electoral, la definición del mapa de procesos, la estructuración de los procesos administrativos y financieros y el sistema de monitoreo, supervisión y evaluación

2.2 Población, unidades de estudio y muestra

El talento humano que forma parte del Consejo Nacional Electoral de la ciudad de Ibarra son 20 funcionarios (población), que son los que regularmente interactúan en las unidades organizacionales, funciones, servicios que presta la institución.

2.2.1 Criterio muestral y muestra

Considerando que son 20 funcionarios del Consejo Nacional Electoral de la ciudad de Ibarra, no se determinó el tamaño de la muestra debido a que son menor de 100 personas, por lo tanto, se aplicó la técnica del censo.

2.3 Métodos empíricos y técnicas empleadas para la recolección de información

2.3.1 Método inductivo

Mediante la aplicación del método inductivo permitió el análisis de la estructura organizacional del Consejo Nacional Electoral, definir el mapa de procesos, delineando los macro procesos: gobernantes, sustantivos y adjetivos, estructurar los procesos administrativos y financieros, y formular el sistema de monitoreo, supervisión y evaluación, correlacionando con

la información científica, técnica establecida en el marco teórico, de manera que sustente el planteamiento del modelo de gestión por procesos administrativo y financiero.

2.3.2 Método deductivo

Este método se aplicó en la estructura del marco teórico, definiendo conceptualizaciones científicas, técnicas de expertos en el contexto de la investigación específicamente en el modelo de gestión por procesos administrativo y financieros, y relacionar con la información primaria obtenida de las encuestas dirigidas al talento humano del Consejo Nacional Electoral y sustentar la propuesta de elaboración del mapa de procesos, la formulación de los procesos administrativos y financieros, y el sistema de monitoreo, supervisión y evaluación.

2.3.3 Método analítico sintético

La aplicación de este método fue en el análisis e interpretación de los resultados de las encuestas aplicadas al talento humano del Consejo Nacional Electoral, el análisis de los datos cualitativos y cuantitativos, la presentación de la información en forma sistemática y visual sobre la estructura organizacional, los macro procesos: gobernantes, sustantivos y adjetivos, las actividades que actualmente se aplican en el área administrativa y financiera. Con esta metodología se cumple los objetivos interpretativos, se orienta a la comprensión del significado del contexto del proyecto, los postulados, generalizaciones y teorías.

2.3.4 Técnicas

2.3.4.1 Encuesta

La técnica de la encuesta se utilizó para recolectar información del talento humano del Consejo Nacional Electoral, con la finalidad de obtener datos respecto a la no aplicación de un modelo de gestión por procesos en el ámbito administrativo y financiero. La encuesta se estructuró en relación a las variables e indicadores establecidos en la matriz de variables, a través de preguntas dicotómicas y de relación múltiple.

2.3.4.2 Entrevista

Esta técnica fue aplicada al Director del Consejo Nacional Electoral de la ciudad de Ibarra y al Director de Talento Humano; mediante un modelo de entrevista estructurada con preguntas abiertas, para obtener información amplia referente a la necesidad de disponer de un modelo de gestión por procesos administrativos y financieros.

2.4 Formas de procesamiento de la información obtenida de la aplicación de los métodos y técnicas

2.4.1 Análisis de la encuesta dirigida a los funcionarios del Consejo Nacional Electoral de la ciudad de Ibarra.

1. ¿La institución tiene expuesto dentro de la misma el direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos)?

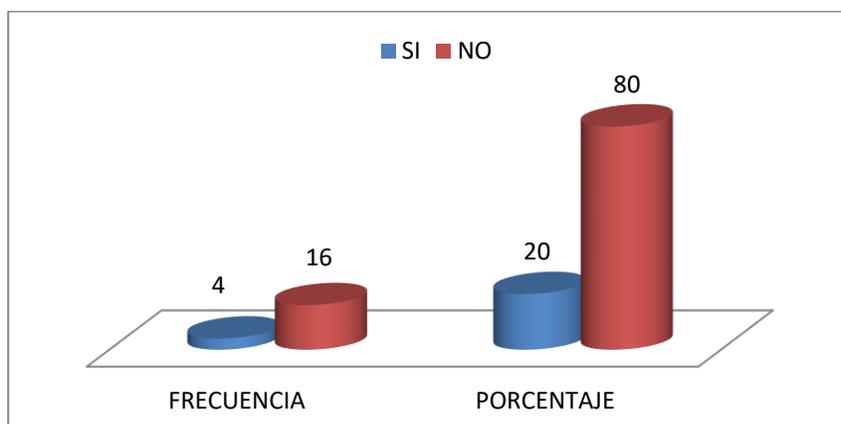


Figura 1. Direccionamiento estratégico

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

Análisis

Se determina que el Consejo Nacional Electoral de la ciudad de Ibarra, no tiene en exhibición el direccionamiento estratégico en las instalaciones. La exhibición de la misión, visión, objetivos, es una herramienta necesaria que pone en conocimiento al talento humano de la institución y a los usuarios de los servicios, cual es la perspectiva de gestión de la organización.

2. ¿En la entidad se la ha dado a conocer sus funciones en forma documentada?

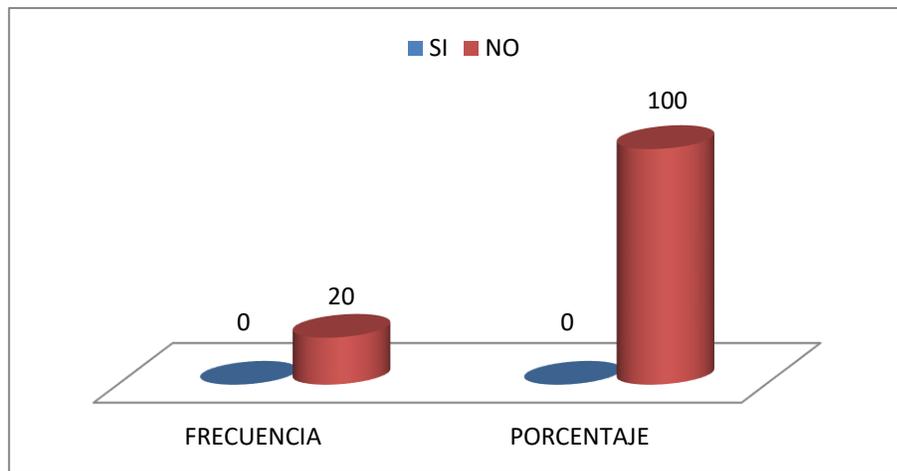


Figura 2. Funciones en forma documentada

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

Análisis

Se establece que la entidad no le ha dado a conocer al talento humano las funciones de los cargos en una forma documentada. La documentación es un proceso necesario en los sistemas administrativos en todos los niveles de las entidades, para asegurarse una eficaz planificación, operación y control de las actividades en cada puesto ocupacional y unidad organizacional.

3. ¿Cómo considera usted que es la comunicación interna en la entidad?

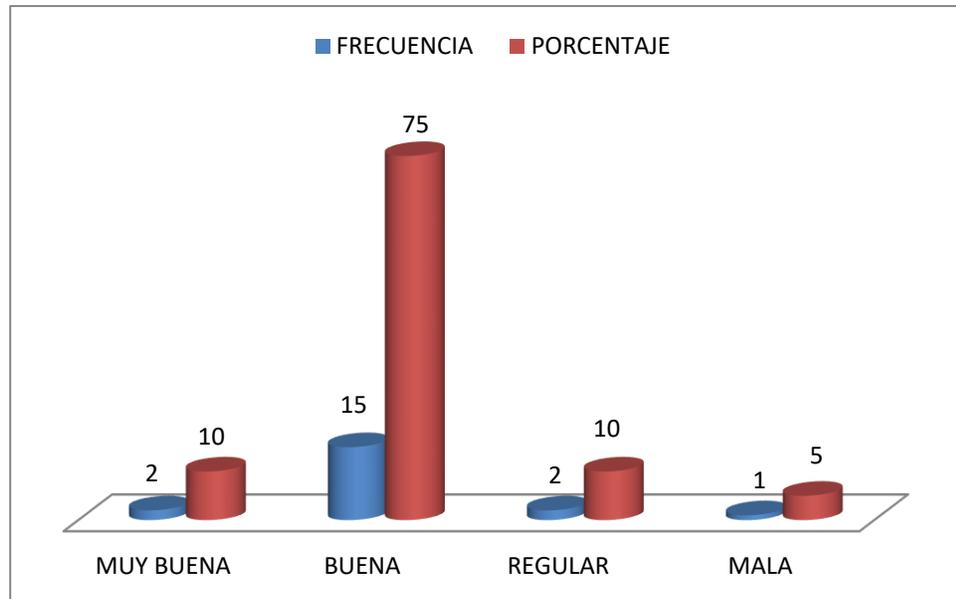


Figura 3. Comunicación interna

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

Análisis

En relación a la comunicación interna que se mantiene en la entidad se determina que es buena según la percepción de la mayoría del talento humano encuestado. La comunicación es un proceso que permite intercambiar información aplicando diferentes sistemas y permite fortalecer el clima laboral y la cultura organizacional, como herramienta estratégica clave en las organizaciones.

4. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en relación a la gestión por procesos?

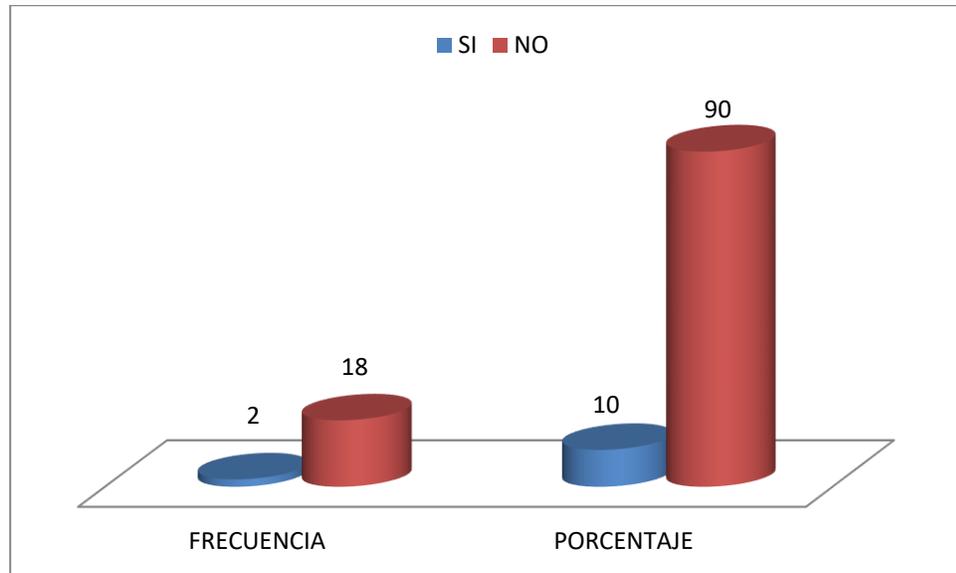


Figura 4. Capacitación en gestión por procesos

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

Análisis

Se determina que el talento humano de la institución no ha recibido eventos de capacitación en el ámbito de gestión por procesos. La capacitación en gestión por procesos beneficia a las instituciones a generar actitudes de cambio, innovación, mejorar el conocimiento de sus actividades en los diferentes puestos de trabajo, así como el desempeño individual, y colectivo, para el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

5. ¿Le han capacitado en lo referente a Gobierno por Resultados?

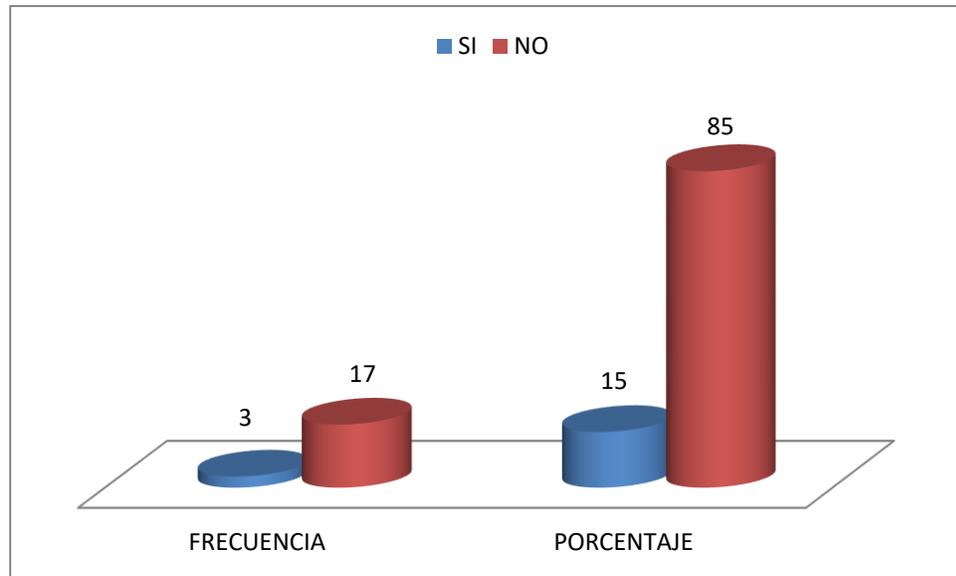


Figura 5. Capacitación en Gobierno por Resultados

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

Análisis

Respecto a la capacitación en Gobierno por Resultados, la mayoría del talento humano encuestado no ha recibido este tipo de evento. El modelo de Gobierno por Resultados (GPR) es un conjunto de metodologías y herramientas que permite orientar las acciones del gobierno y sus instituciones al cumplimiento de objetivos y resultados esperados interactuando en un marco de buenas prácticas de gestión administrativa.

6. ¿Se realiza reuniones técnicas para medir los resultados de la gestión administrativa de la entidad?

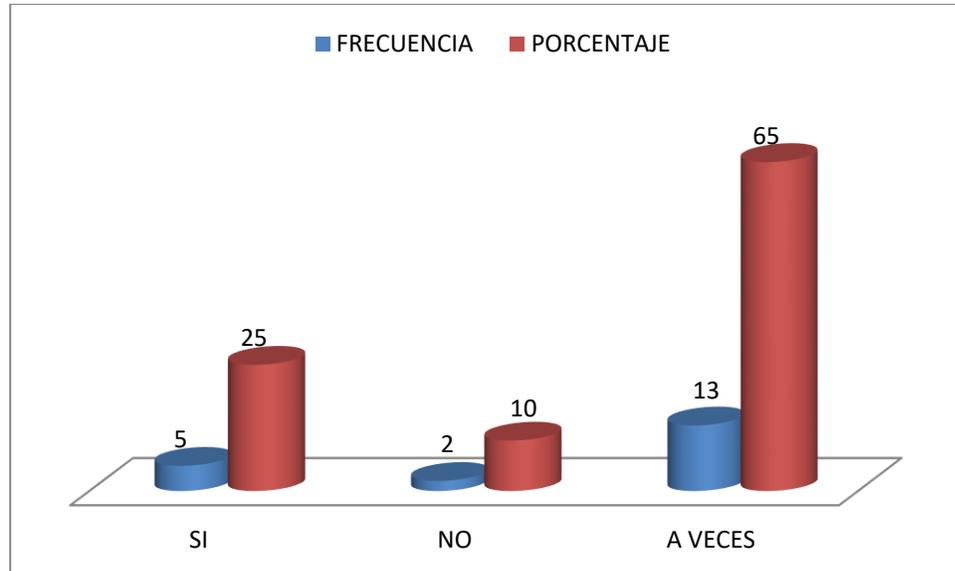


Figura 6. Medición de resultados de gestión

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

Análisis

La entidad no realiza con frecuencia reuniones técnicas para medir la gestión administrativa de la misma. Una de las herramientas relevantes en la metodología de Gobierno por Resultados son las directrices para realizar reuniones de gestión de los planes operativos que serán objeto de análisis por los responsables de cada unidad organizacional en forma mensual, así como por los miembros del equipo institucional, para monitorear el cumplimiento de objetivos y avance de las metas.

7. ¿Utiliza la entidad como herramienta de medición el Balanced Scorecard?

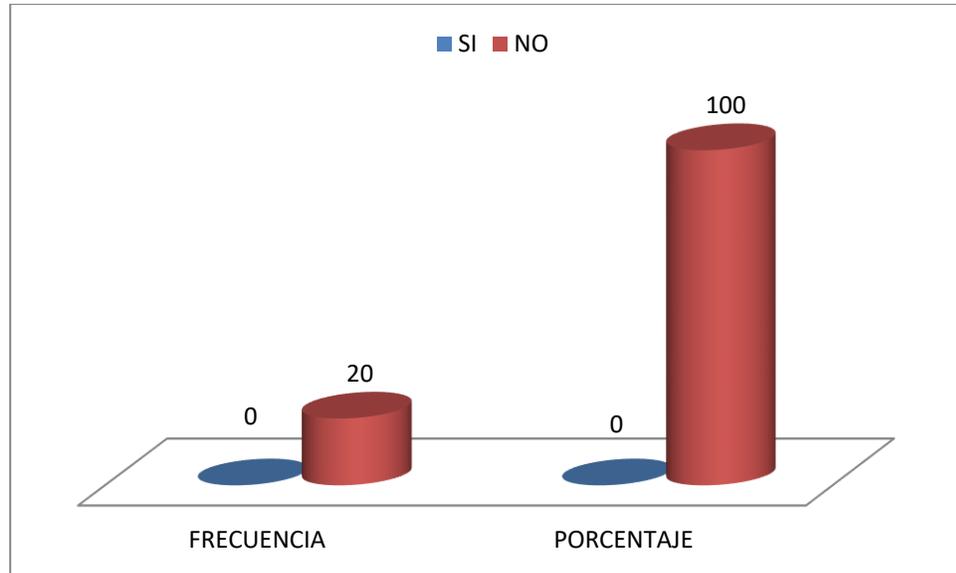


Figura 7. Aplicación del Balanced Scorecard

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

Análisis

La entidad no utiliza como herramienta de medición el Balanced Scorecard. La administración moderna pública debería implementar el enfoque del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, como una hoja de ruta para definir sus objetivos estratégicos bajo las perspectivas: financiera, procesos internos, clientes o usuarios y aprendizaje – crecimiento, lo que permite consolidar sistemas efectivos, eficaces y eficientes.

8. ¿La entidad dispone de una gestión por procesos administrativos y financieros?

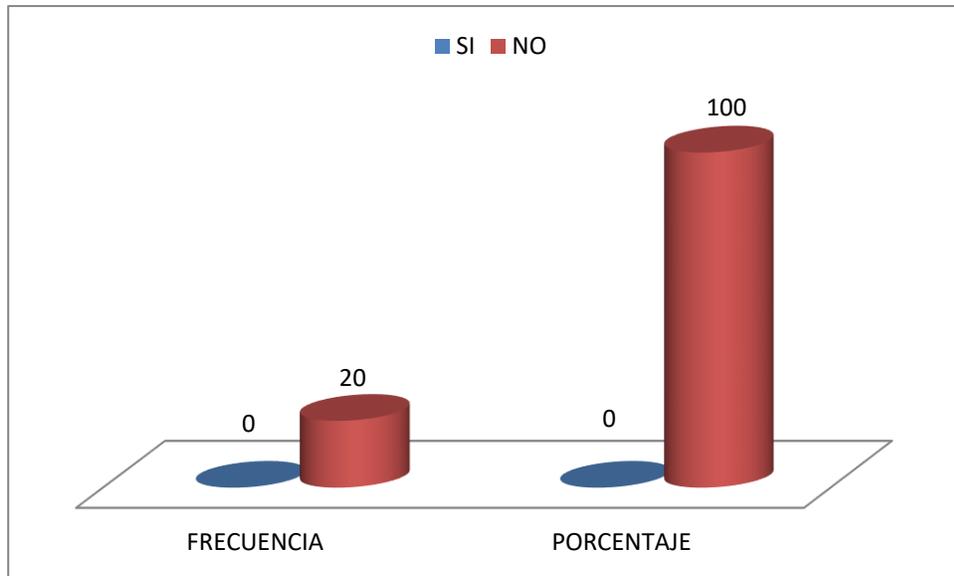


Figura 8. Gestión por procesos administrativos y financieros

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

Análisis

La entidad no dispone de una gestión por procesos administrativos y financieros. La formulación de los procesos administrativos y financieros son mecanismos para mejorar la eficacia y eficiencia, aumentar la satisfacción del talento humano de las organizaciones, de sus clientes o usuarios, mediante el cumplimiento de sus requisitos, normativas, que proporciona vínculos de mejora continua en las actividades pertinentes.

9. ¿Qué problemas le ocasiona a usted no contar con procesos documentados?

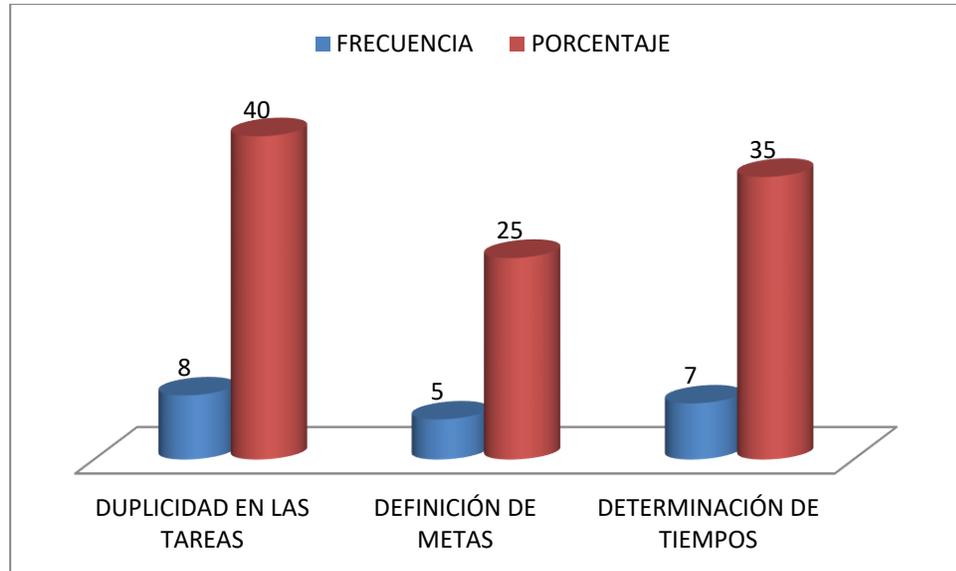


Figura 9. Problemas

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

Análisis

La no disposición de procesos documentados ocasiona en dificultades como duplicidad en las tareas, determinación de tiempos y definición de metas. La documentación de los procesos es una forma interna que las entidades deben aplicar para determinar la secuencia e interacción de las actividades, los criterios de implementar de acuerdo a los requisitos y normativas técnicas, legales y reglamentarias, a la vez viabilizar su control, seguimiento y evaluación.

10. ¿Considera importante que la entidad disponga de un modelo de gestión por procesos administrativos y financieros?

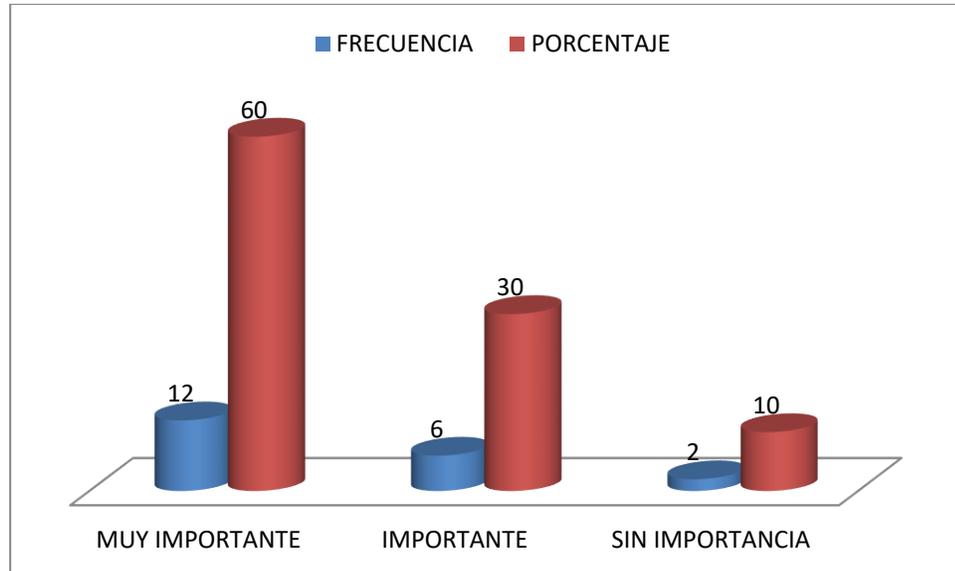


Figura 10. Importancia

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

Análisis

Es importante que la entidad disponga de una gestión por procesos administrativa y financiera, como un compromiso de cumplimiento con los requisitos y de mejorar continuamente la gestión institucional, el uso óptimo de sus recursos humanos, materiales, económicos, generar ambientes de trabajo saludables, realizar la medición, análisis y mejoramiento continuo para alcanzar objetivos y metas.

2.4.2 Análisis de la entrevista aplicada al Director del Consejo Nacional Electoral de la ciudad de Ibarra.

Cargo: Director del Consejo Nacional Electoral de la ciudad de Ibarra

Años de experiencia: 10 años de experiencia en la función pública

1. ¿La institución cuenta en forma documentada los procesos administrativos y financieros?

No se dispone de los procesos administrativos – financieros de manera documentada, pero se considera que es necesario con la finalidad de mantener una mayor planificación y control de las actividades y fortalecer la comprensión de las tareas relacionadas con la administración y finanzas de la entidad.

2. ¿Tiene conocimiento de la normativa técnica de Administración por Procesos que rige para entidades públicas?

Si tengo conocimiento de la normativa técnica de gestión de procesos que esta direccionada por las entidades públicas del país, considerando que con su aplicación se podrá alcanzar buenos desempeños del personal y de los servicios que tiene el público de la institución.

3. ¿Considera usted que los procesos se deben alinear a los objetivos de la institución?

Para que se cumplan los objetivos institucionales es importante definir los procesos que viabilizan un marco de referencia organizacional operativo en cumplimiento a las políticas, normativas que regulan propiciando las actividades necesarias coordinadas.

4. ¿Es importante seleccionar y priorizar los procesos administrativos y financieros de la entidad?

La formulación de los procesos administrativos – financieros son necesarios para el buen manejo de los recursos humanos, económicos de la entidad, optimizar las relaciones entre el personal cumple estas funciones, siendo un instrumento para medir su desempeño, seguimiento como medio de información.

5. ¿Utiliza el enfoque del Balanced Scorecard como herramienta de Gobierno por Resultados?

En la institución se trata de cumplir con el mandato constitucional, lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, el rol y competencias que la institución debe cumplir para el fortalecimiento de la democracia, por lo que se usa las metodologías direccionadas por el departamento de Planificación Nacional de la entidad y la guía metodológica de SENPLADES.

6. ¿Es pertinente establecer mecanismos para el aseguramiento de la calidad de los procesos?

La planificación que se realiza en la entidad direcciona a conseguir servicios con criterios de calidad que garantice de forma efectiva y eficiente los servicios a la ciudadanía cumpliendo las políticas y objetivos propuestos.

7. ¿Con la gestión por procesos considera usted que se puede mejorar el desempeño del talento humano?

Toda herramienta administrativa como la gestión por procesos mejorará los niveles de rendimiento del personal, así como innovar la gestión y los servicios institucionales.

8. ¿Considera usted que con la implementación de la gestión por procesos permitirá una mejora continua e incrementar las capacidades de la institución?

La gestión por procesos una vez implementada facilitará un mayor aprovechamiento de las capacidades que se verá reflejado en una mayor cultura organizacional, agilidad en las actividades, dar cumplimiento a los objetivos y metas de la entidad.

2.4.3 Análisis de la entrevista aplicada al Director de Talento Humano del Consejo Nacional Electoral de la ciudad de Ibarra.

Cargo: Director de Talento Humano

Experiencia: 5 años de experiencia en este tipo de función pública

1. ¿Considera como herramienta importante la gestión por procesos en el desarrollo del talento humano?

Si porque favorece los procesos organizacionales de la institución, las competencias, los niveles y los requisitos que se establecen para los puestos o cargos de las unidades organizacionales de la institución, en cumplimiento de la misión y los procedimientos y procesos de capacitación de conformidad con lo que establece la LOSEP.

2. ¿Con la gestión por procesos se fortalece la evaluación del desempeño del talento humano?

La evaluación del desempeño debe ajustarse a lo que manifiesta la LOSEP en el subcapítulo sexto Sistema de Evaluación del Desempeño, para lo cual se debe entender que los procesos son indispensables y básicos para alcanzar mayores resultados concretos que pretende alcanzar la institución en un periodo de tiempo establecido y considerando el desempeño de su talento humano.

3. ¿Cuáles son los problemas que tiene la gestión del talento humano al no disponer de una gestión por procesos?

Mediante la definición de los procesos de las unidades administrativas y puestos ocupacionales que tiene la institución se dispondrá de un mecanismo óptimo para planificar y evaluar la gestión de talento humano, ya que mediante este sistema se pretende agrupar las actividades específicas con una secuencia lógica, se determinan los puntos críticos en donde se requieran realizar la retroalimentación y disponer de aspectos claros en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

4. ¿La gestión por procesos es compatible con la estructura organizacional de la entidad?

Es necesario recalcar que la gestión por procesos se apoya en la estructura organizacional de la entidad y debe ser considerada como obligatorio para todas las entidades públicas en cumplimiento con el Registro Oficial 501 del 28 de julio del 2011, donde se emite la Norma Técnica de Gestión por Procesos como una orientación estratégica que deben tener las entidades públicas para fortalecer los servicios centrado en los ciudadanos y la sociedad, de manera que se mejore la calidad de sus actividades y permita tener acciones flexibles, ágiles, eficientes.

5. ¿La gestión por procesos requerirá del cambio de conducta del personal de la institución?

Los nuevos paradigmas organizacionales y administrativos fundamentados en la gestión por procesos son herramientas de innovación y necesarias para crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios de una cultura organizacional, trabajo en equipo que permitan obtener mejores comportamientos del talento humano en la aplicación de sus procesos y desarrollar servicios de acuerdo a las expectativas de nuestra sociedad.

2.4.4 Análisis de las entrevistas

De la información obtenida de las dos entrevistas realizadas al Director del Consejo Nacional Electoral de la ciudad de Ibarra y al Director de Talento Humano de la entidad, se determina que en lineamientos generales la gestión por procesos se sustenta en los principios de la administración pública establecidos en la Constitución de la República del Ecuador y que se enmarca en un ciclo de mejora continua, incrementar las capacidades de la institución, permitiendo una evaluación, orientada a la eficacia y eficiencia y a la mejora continua de los procesos, servicios, centrados en el ciudadano obteniendo resultados para una adecuada rendición de cuentas. Mediante la gestión por procesos los entrevistados sostienen que es una herramienta para fortalecer la eficacia y la eficiencia del desempeño de la administración pública.

CAPÍTULO III:
MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL CONSEJO NACIONAL
ELECTORAL DE LA CIUDAD DE IBARRA

3.1 Fundamentos de la propuesta

La gestión por procesos permite a las organizaciones fortalecer su estructura y comportamiento orientado a aumentar la eficacia y eficiencia en el funcionamiento institucional para lo cual se aplica principios, políticas, normas, técnicas y estrategias para alcanzar la misión, objetivos, metas y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes – usuarios.

La gestión por procesos establece mecanismos de seguimiento y evaluación de la gestión institucional; procesos, clientes, usuarios, financieros, equipos de trabajo para garantizar el mejoramiento continuo de la organización. Impulso al cambio de cultura organizacional para que el talento humano contribuya proactivamente a la calidad, productividad y competitividad de los servicios y optimizar, aprovechar sus recursos.

La gestión por procesos mejora la calidad de la administración pública como estrategia de diseño organizacional que incluye la amplificación y la mejora de las actividades, mayor desempeño del talento humano y uso óptimo de los recursos materiales, tecnológicos, económicos, como una metodología de la administración de las organizaciones.

3.2 Presentación de la propuesta

La gestión por procesos se alinearán a lo dispuesto en el Registro Oficial 501 del 20 de julio del 2011 Norma Técnica de Gestión de Procesos de la Secretaria Nacional de la Administración Pública y a la Norma Técnica de Administración por Procesos emitida el 29 de noviembre del 2012 por la Subsecretaria de Gestión Estratégica e Innovación, sustentándose en la filosofía y enfoque de mejorar la eficacia, eficiencia de la operación de las entidades públicas para asegurar productos y servicios de calidad centrados en el ciudadano. La gestión por procesos fortalecerá mecanismos de regulación, dirección y la calidad de la gestión adaptando enfoques desde la perspectiva del ciudadano o usuario, financiera, procesos internos y aprendizaje – crecimiento implementando procesos normalizados o estandarizados. Los componentes de la gestión por procesos son:

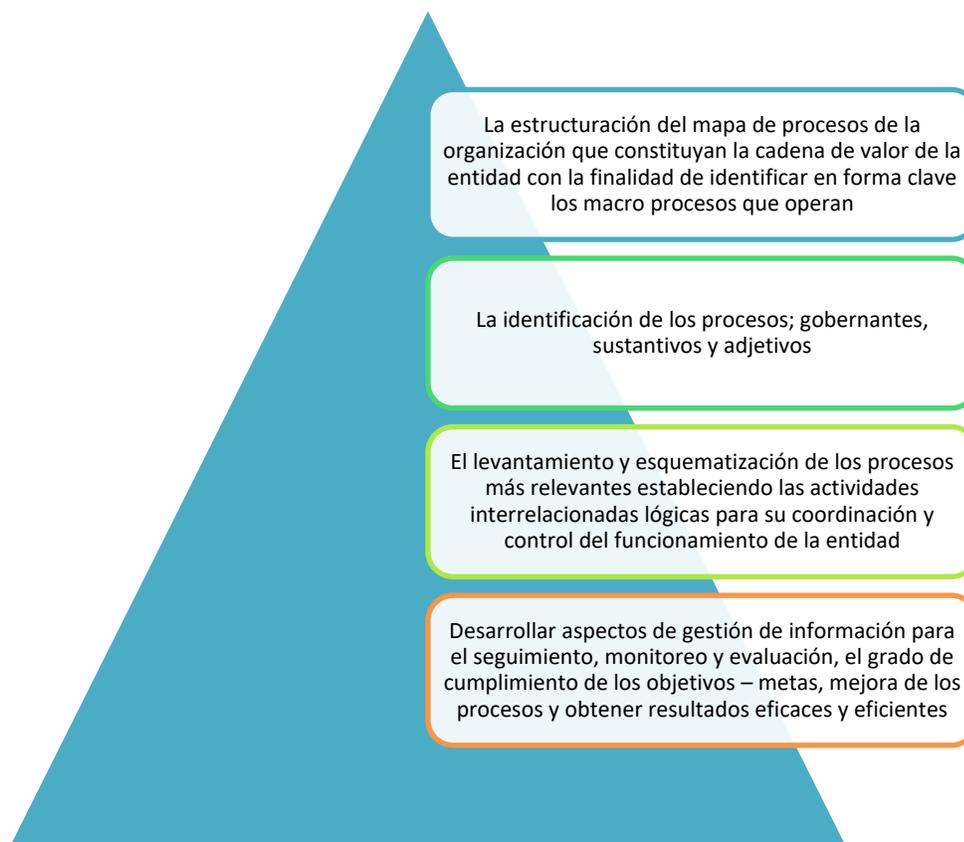


Figura 11. Componentes de la gestión por procesos

3.2.1 Estructura de la Delegación provincial de Imbabura

El diseño de la estructura organizacional está conformada por direcciones y departamentos, a los cuales se les denominará unidades administrativas que está en relación a las necesidades del Consejo Nacional Electoral de Ibarra, basado en la misión, visión, productos y servicios institucionales, para la optimización de sus procesos internos y la articulación de todas sus partes integrantes en los niveles jerárquicos: nivel directivo (Dirección Consejo Nacional Electoral de Ibarra), nivel asesor (asesoría jurídica y secretaria territorial), nivel de apoyo con las unidades administrativas de: gestión administrativa, gestión de talento humano, financiera y gestión de tecnologías y comunicación, el nivel operativo está conformado por los procesos electorales, organizaciones políticas y promoción política electoral.

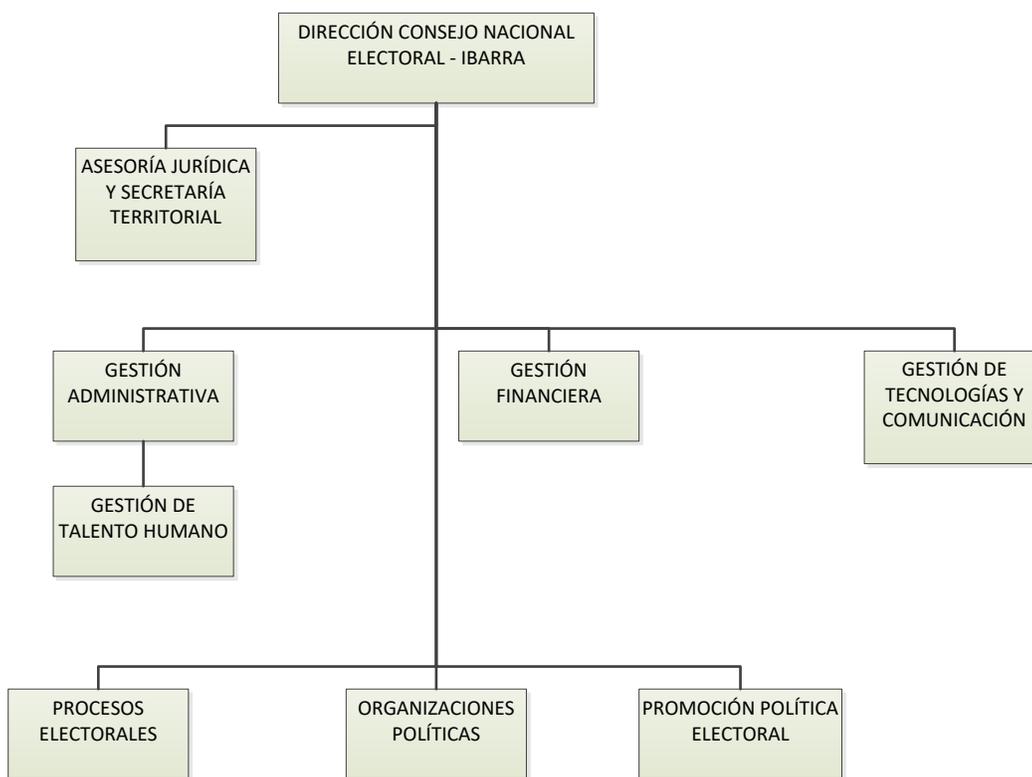


Figura 12. Organigrama estructural

Fuente: Consejo Nacional Electoral – Ibarra

Entre los valores agregados que aportará el modelo de gestión por procesos a la estructura organizacional de la institución son los siguientes:

- Proporcionar los procesos a cada unidad administrativa de la entidad como un soporte administrativo y técnico específico para el cumplimiento de los objetivos de cada unidad, puesto de trabajo y de la organización.
- Asumir que las funciones de las unidades administrativas y puestos de trabajo representan el “que”, mientras que los diseños de los procesos deben ser considerados el “como” cumplir las funciones, desarrollando el conjunto de actividades en forma lógica, objetiva, sistémica, holística, interrelacionadas con sus entradas y salidas con miras a obtener resultados eficaces y eficientes.

- La gestión por procesos será una forma de organización diferente a la clásica organización funcional, considerando que los procesos son gestionados de modo estructurado y articulado para cumplir con la misión, visión, objetivos estratégicos y operativos de la institución adaptada a su división estructural (organigrama), lo que permitirá optimizar de manera significativa los recursos y la calidad de sus servicios.

3.2.2 Estructura de funciones

La metodología de gestión por procesos se sustentó en el diseño organizacional (organigrama estructural) de la entidad, en los responsables de las unidades, considerando que el talento humano son los que ejecutan los procesos sobre la base de la normativa legal, sus funciones de conformidad con las necesidades técnicas, los principios de racionalidad y consistencia que viabilice el desarrollo óptimo de la gestión pública de la institución. Con esta finalidad se establecen las funciones más importantes de las unidades de gestión financiera, gestión administrativa y gestión del talento humano.

3.2.2.1 Gestión financiera

3.2.2.1.1 Presupuesto

- Diseñar, implementar y mantener actualizado el presupuesto
- Preparar la proforma presupuestaria y la programación de caja
- Proponer y administrar los ajustes y reformas presupuestarias
- Llevar el control de las partidas presupuestarias asignadas así como los compromisos contraídos
- Informar al nivel Directivo sobre la disponibilidad de las partidas presupuestarias
- Receptar de los organismos desconcentrados los informes de uso del presupuesto
- Elaborar mensualmente cédulas presupuestarias
- Gestionar la recaudación de recursos financieros

3.2.2.1.2 Contabilidad

- Organizar y coordinar todas las actividades contables
- Mantener actualizados los registros contables

- Cumplir con el control interno
- Registrar las transacciones con los organismos electorales desconcentrados para la elaboración de estados financieros
- Efectuar el control previo de los gastos y compromisos del organismo
- Preparar los comprobantes y roles de pago
- Mantener actualizados los inventarios contables de bienes y especies valoradas

3.2.2.1.3 Gestión administrativa

- Planificar, organizar, controlar todas las actividades que tienen relación con servicios de apoyo administrativo y logístico de la entidad.
- Coordinar y supervisar el abastecimiento de suministros, materiales y bienes en general
- Administrar los servicios de transporte, conserjería, vigilancia, telefonía, recopilación de documentos
- Coordinar, supervisar y controlar el uso de bienes inmuebles, instalaciones, equipos, vehículos.
- Verificar y realizar la constatación física de activos fijos y suministro
- Realizar la constatación física, codificación y registro de todos los bienes e inmuebles, control y registro de ingresos y egresos, valoración de inventarios
- Efectuar la entrega recepción de activos fijos a los funcionarios
- Llevar adecuadamente los procesos de contratación del talento humano
- Gestionar la administración del personal; permisos, vacaciones y demás acciones
- Implementar el seguimiento y evaluación del área administrativa.

3.2.2.1.4 Gestión de talento humano

- Realizar los procesos de contratación del talento humano
- Administrar, controlar y supervisar la asistencia del talento humano
- Mantener actualizado el sistema de clasificación de puestos y la escala de remuneraciones
- Autorizar vacaciones, permisos, licencias del talento humano
- Conceder permisos para docencia y estudios

- Cumplir y hacer cumplir la normativa
- Seguimiento y evaluación del desempeño del talento humano

3.2.3 Mapa de procesos

Actualmente el Consejo Nacional Electoral de Ibarra no dispone de un mapa de procesos, lo que se justifica la estructuración del mapa de procesos de esta institución ya que es el elemento inicial para estructurar la gestión por procesos, con la finalidad de identificar los macroprocesos: gobernantes, sustantivos y de apoyo, y sus interrelaciones principales

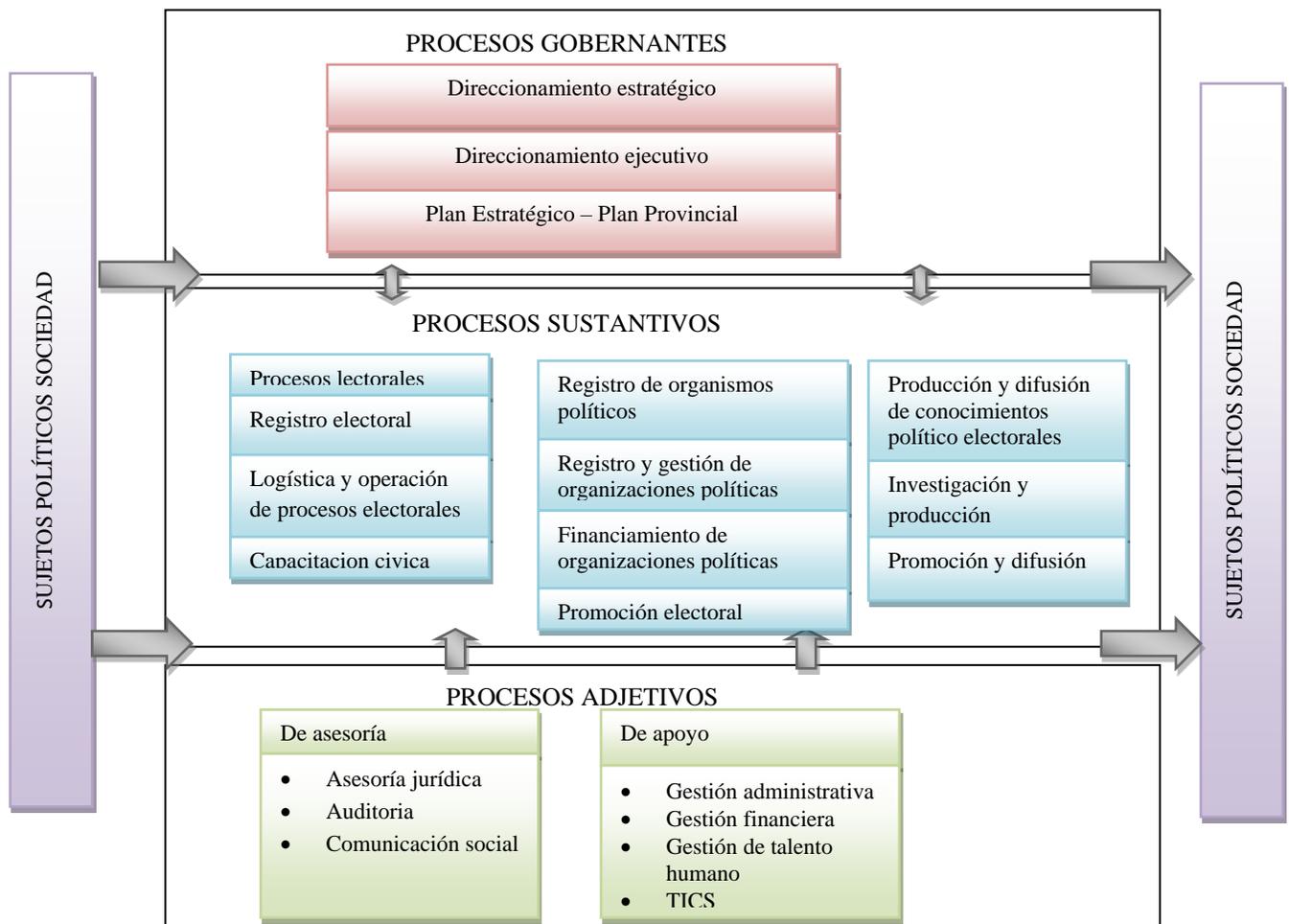


Figura 13. Mapa de procesos propuesto

El mapa de procesos es un generador de valor agregado a las responsabilidades de los directivos a través de los procesos gobernantes en el que determina las tareas específicas del

direccionamiento estratégico, direccionamiento ejecutivo, plan estratégico, plan provincial. A los procesos sustantivos genera valor agregado en minimizar los tiempos, fortalecer el desempeño del talento humano, mejorar la coordinación entre estos procesos y los gobernantes y adjetivos. Los procesos adjetivos generarán valor agregado a través de un mejoramiento de sus actividades alineados principalmente a la gestión financiera, de talento humano, auditoría, comunicación, lo que permitirá fortalecer el desempeño acorde a los objetivos e indicadores de la institución.

3.2.3.1 Procesos gobernantes

Son los procesos que orientan la gestión institucional formulando políticas, normas, e instrumentos para poner en funcionamiento a la entidad. En el macro proceso gobernantes se localizan los procesos de: direccionamiento estratégico, direccionamiento ejecutivo, plan estratégico, plan plurianual y plan operativo anual.

3.2.3.2 Procesos sustantivos

Son los procesos para la generación de los productos y servicios destinados a usuarios internos y externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan su especialización y constituyen la razón de ser de la institución. En este macroproceso están los procesos: electorales, registro electoral, logística y operación de procesos electorales, capacitación cívica, registro de organismos políticos, registro y gestión de organizaciones políticas, funcionamiento de organizaciones políticas, promoción electoral, producción y difusión de conocimiento político electoral, investigación y producción, promoción y difusión.

3.2.3.3 Procesos adjetivos

3.2.3.3.1 Procesos adjetivos de asesoría

Proporcionan asesoría o asistencia técnica específica para la toma de decisiones de los directivos de la institución. En el macro proceso adjetivo se encuentran los de asesoría: jurídica, auditoría y comunicación social.

3.2.3.3.2 Procesos adjetivos de apoyo

Generan productos y servicios para los procesos gobernantes, sustantivos y usuarios contribuyendo a la consecución de los objetivos – metas institucionales. Los procesos de apoyo son: gestión administrativa, gestión financiera, gestión del talento humano y gestión de tecnologías de la información y comunicación.

3.2.4 Estructura de los procesos

El Consejo Nacional Electoral de la ciudad de Ibarra, no dispone del levantamiento y documentación de los procesos siguiendo la normativa definida en el Registro Oficial No. 501 del 28 de julio del 2011 Norma Técnica de Gestión por Procesos, en el Art. 12 en el que señala la definición de los procesos de la institución y en el numeral 3) referente al levantamiento del proceso en el que incluye la identificación de las actividades del proceso y la elaboración de los diagramas de flujo respectivo. Se establece que el Consejo Nacional Electoral no aplica la norma técnica de administración por procesos definida el 29 de noviembre del 2012 por la Secretaria de Administración Pública, en el Art. 6 en el literal q) determina el modelo de arquitectura de procesos de la institución, estableciendo que se deben describir los procesos de una institución desde los macro procesos hasta los procesos operativos incluyendo sus herramientas, normas legales, instrumentos técnicos, componentes del proceso, interrelaciones con otros procesos.

Con el sustento antes señalado se procedió a determinar la estructura documentada de los procesos en cumplimiento con el literal q), el literal r) referente a la notación para el modelado de procesos (determinación de actividades y notación grafica o diagrama de flujo), con la finalidad de identificar las entradas, actividades y salidas, así como las interrelaciones de las unidades organizacionales en las actividades del proceso, sobre la base del estatuto y la estructura orgánica de la institución, de manera que se facilite su operatividad y establecer estándares de control y medición de la gestión organizacional del Consejo Nacional Electoral de la ciudad de Ibarra. El levantamiento de los procesos se realizó usando los siguientes criterios:

- Nombre del proceso
- Nomenclatura o código
- Descripción de actividades secuenciales

- Responsables
- Unidades administrativas que interactúan
- Diagrama de flujo o flujo diagramación del proceso

3.2.4.1 Flujo diagramación

Se procedió a establecer la representación gráfica de las actividades de los procesos de manera que reflejen la secuencia de actividades del mismo, con la finalidad de estandarizar, controlar, evaluar y mejorar. La simbología usada fue la siguiente:

Tabla1.
Simbología

Símbolo	Representa
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el Flujograma de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del Flujograma de flujo con otra parte del mismo.

Fuente: *Cribran, F & Prado, R;* (2013)

3.2.4.2 Procesos gobernantes

Tabla 2.

Proceso: Plan estratégico

CONSEJO NACIONAL ELECTORAL DE LA CIUDAD DE IBARRA		
		
	PROCESO	Plan estratégico
	CÓDIGO	PG-01

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Dirección del Consejo Nacional Electoral de Ibarra	Formular los criterios para la planificación de la elaboración del plan estratégico institucional de acuerdo a los lineamientos del Gobierno por Resultados.
2	Directores departamentales	Realizan el levantamiento de información a nivel de sus áreas organizacionales para establecer los objetivos y metas que se quieren alcanzar.
3	Directores departamentales	Definen los programas, proyectos y estrategias para cada objetivo, con la finalidad de establecer las acciones para lograr los mismos.
4	Directores departamentales	Estructuran los indicadores de medición de objetivos para evidenciar los resultados, periodicidad de los mismos y establecer acciones preventivas o correctivas del plan.
5	Directores departamentales	Reportan los componentes del plan estratégico de sus departamentos o áreas organizacionales a la dirección para su verificación y determinar algún tipo de cambios.
6	Directores departamentales	Exponen los componentes del plan estratégico de sus departamentos en reunión técnica
7	Dirección del Consejo Nacional Electoral de Ibarra	Evalúa y aprueba los componentes del plan estratégico de los departamentos de la entidad para estructurar en forma definitiva el plan estratégico
8	Dirección del Consejo Nacional Electoral de Ibarra	Realiza el reporte del plan estratégico a la Secretaria Técnica del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Ibarra para su aprobación.

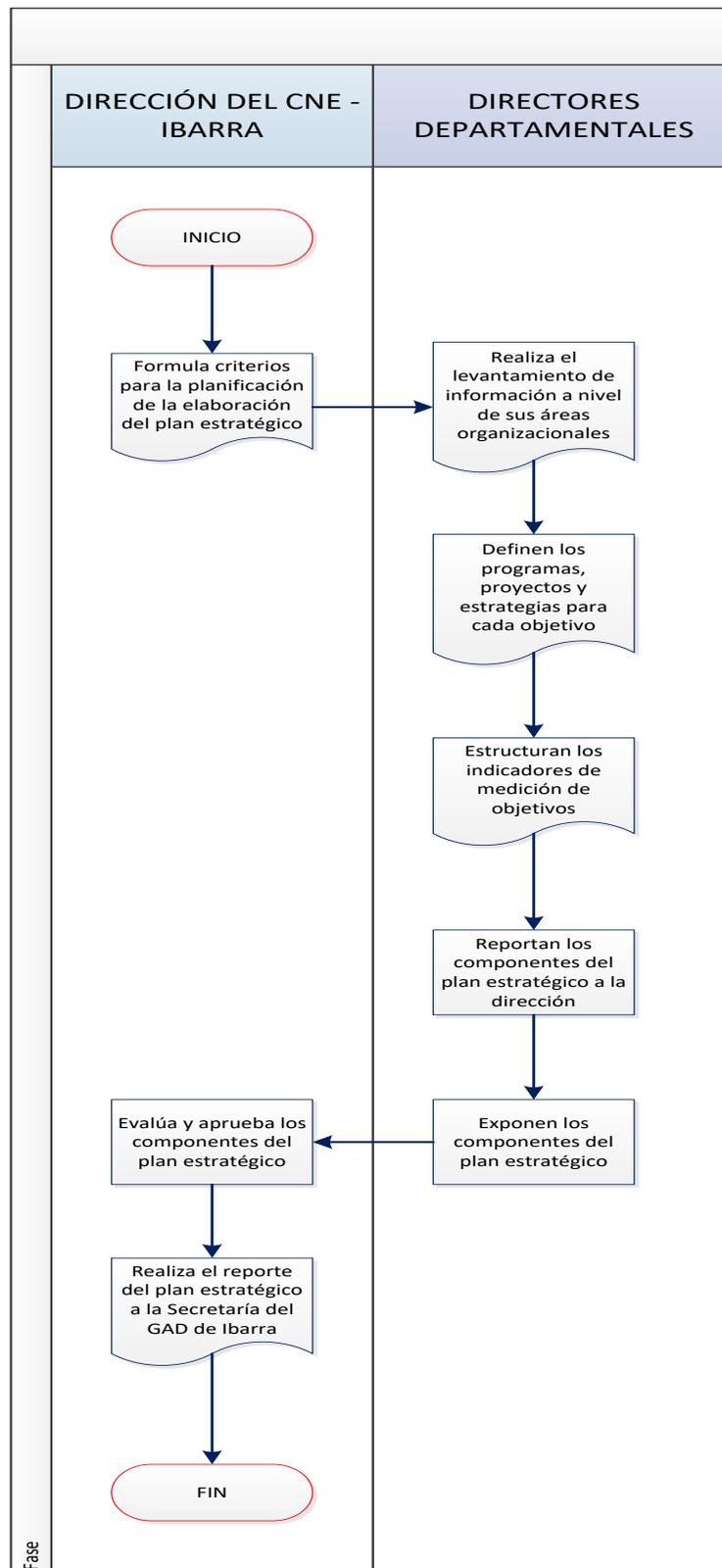


Figura 14. Plan estratégico

Tabla 3.

Proceso: Mejora de los procesos

		
CONSEJO NACIONAL ELECTORAL DE LA CIUDAD DE IBARRA		
PROCESO		
CÓDIGO		
Mejora de los procesos		
PG-02		
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Dirección del Consejo Nacional Electoral de Ibarra	Delegar a un funcionario de gestión administrativa, gestión financiera y operativa (procesos electorales) para que forme parte del equipo de mejoramiento de procesos
2	Dirección del Consejo Nacional Electoral de Ibarra	Gestiona los recursos para implementar, mantener una correcta administración de la gestión por procesos en la institución
3	Dirección del Consejo Nacional Electoral de Ibarra	Promueve en los directores y el talento humano de la institución una cultura de enfoque a la gestión por procesos orientado a la generación de productos y servicios públicos que respondan a las necesidades y expectativas de los usuarios.
4	Equipo técnico	Participa en reuniones con el talento humano de las unidades organizacionales, para verificar el cumplimiento de las políticas, objetivos, programas, metodologías y herramientas para la administración de los procesos y la calidad de los servicios de la entidad.
5	Equipo técnico	Informa a la máxima autoridad (dirección) sobre los resultados del cumplimiento de los procesos y de los servicios de la institución, sustentado en los objetivos e indicadores de desempeño de la administración por procesos.
6	Equipo técnico	Dirige la evaluación de los procesos, generando actividades de mejora continua a los procesos de sus unidades organizacionales
7	Equipo técnico	Desarrolla cambios que sean pertinentes en los procesos de la institución para que se garantice el cumplimiento de los lineamientos y normativas aplicables a los procesos.
8	Dirección del Consejo Nacional Electoral de Ibarra	Aprueba y controla los cambios que ha desarrollado el equipo técnico en coordinación con los directores de gestión administrativa, gestión operativa, gestión de tecnologías y comunicación, y procesos electorales.

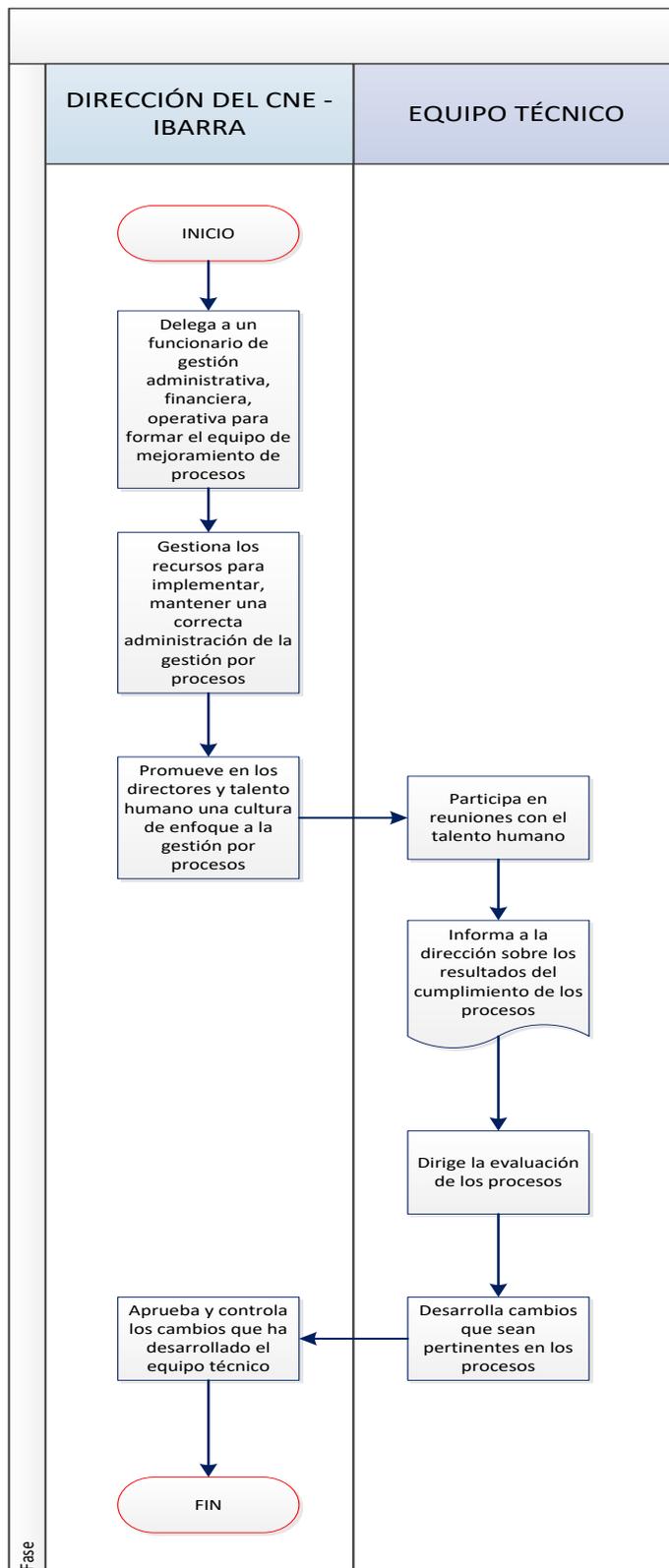


Figura 15. Mejora de los procesos

3.2.4.3 Procesos sustantivos

Tabla 4.
Mejora de los procesos

CONSEJO NACIONAL ELECTORAL DE LA CIUDAD DE IBARRA		
		
	PROCESO	Calendario electoral de elecciones
	CÓDIGO	PS-01

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Director del proceso electoral	Realiza la convocatoria a un proceso electoral
2	Director del proceso electoral	Inicia el periodo para que las organizaciones políticas registren el responsable económico
3	Director del proceso electoral	Realiza cambios de domicilio y actualización del registro electoral en la provincia
4	Director del proceso electoral	Inicia las inscripciones de los candidatos a las dignidades determinadas en los plazos establecidos, con la solicitud de inscripción de candidaturas y firmas de responsabilidad de los representantes legales de los organismos políticos y otros requisitos previos en las normas generales para elecciones del CNE
5	Director del proceso electoral	Finaliza la inscripción de candidatos con los documentos que acompañen al formulario de inscripción de candidaturas y los habilitantes pertinentes (requisitos).
6	Director del proceso electoral	Establece la finalización de los plazos para que las organizaciones políticas, registren el responsable económico de la campaña electoral
7	Director del proceso electoral	Determina fecha de inicio de la campaña electoral para las elecciones establecidas
8	Director del proceso electoral	Determina la finalización de la campaña electoral
9	Director del proceso electoral	Presenta a la dirección el calendario electoral de elecciones con la documentación de soporte para su conocimiento, aprobación y posterior resolución del Pleno de Consejo Electoral Provincial.
10	Dirección del Consejo Nacional Electoral de Ibarra	Revisa y aprueba el calendario electoral de elecciones

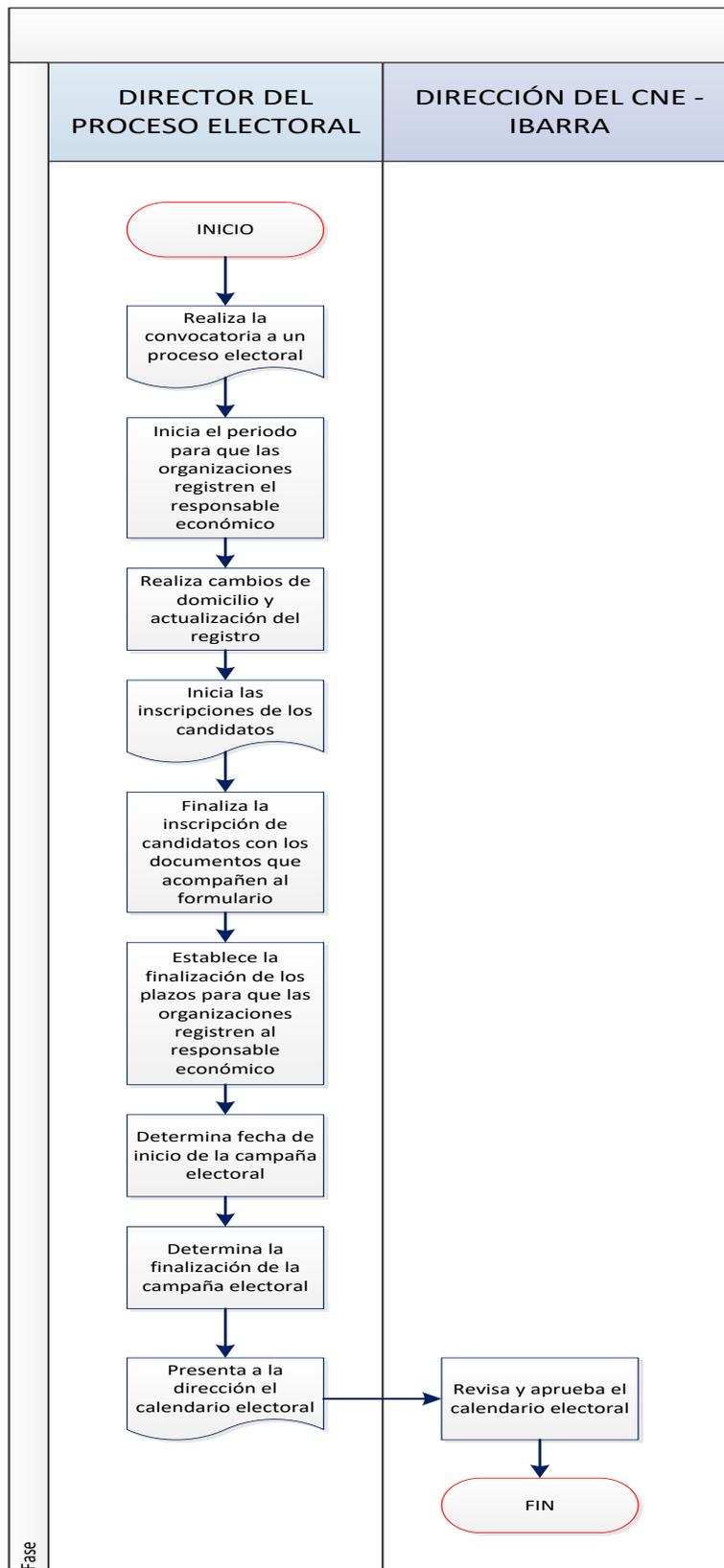


Figura 16. Calendario electoral de elecciones

Tabla 5.

Proceso: Conformación de los miembros de las juntas receptoras del voto para elecciones

		
CONSEJO NACIONAL ELECTORAL DE LA CIUDAD DE IBARRA		
	PROCESO	Conformación de los miembros de las juntas receptoras del voto para elecciones
	CÓDIGO	PS-02
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Director del proceso electoral	Establece los lineamientos que se aplican para conformar las juntas receptoras del voto en calidad de miembros: como vocales o secretaria
2	Director del proceso electoral	Define los plazos para la integración de las juntas receptoras del voto con 60 días antes de las elecciones
3	Dirección del Consejo Nacional Electoral de Ibarra	Nombra a un funcionario de planta, al jefe de cómputo y a un delegado de la junta provincial electoral como responsable de la selección de los miembros de las juntas de recepción del voto.
4	Director del proceso electoral	Convoca a las personas designadas para las juntas de recepción del voto mediante herramienta de informática que permita realizar el sorteo entre las personas para su conformación
5	Director del proceso electoral	Conforma las juntas receptoras del voto para las elecciones designando siete miembros: un secretario, cuatro vocales principales y dos vocales suplentes.
6	Director del proceso electoral	Entrega la información a los miembros de la junta receptora del voto sobre sus deberes y obligaciones de acuerdo a lo previsto en la Ley Orgánica de Elecciones, su Reglamento General y las normas expedidas para el proceso.
7	Director del proceso electoral	Capacita bajo la modalidad de talleres a los miembros de la junta receptora del voto de acuerdo a los planes y programas de capacitación de la institución.
8	Director del proceso electoral	Realiza el seguimiento del programa de capacitación a los miembros de la junta receptora del voto y realiza la entrega de los nombramientos respectivos.

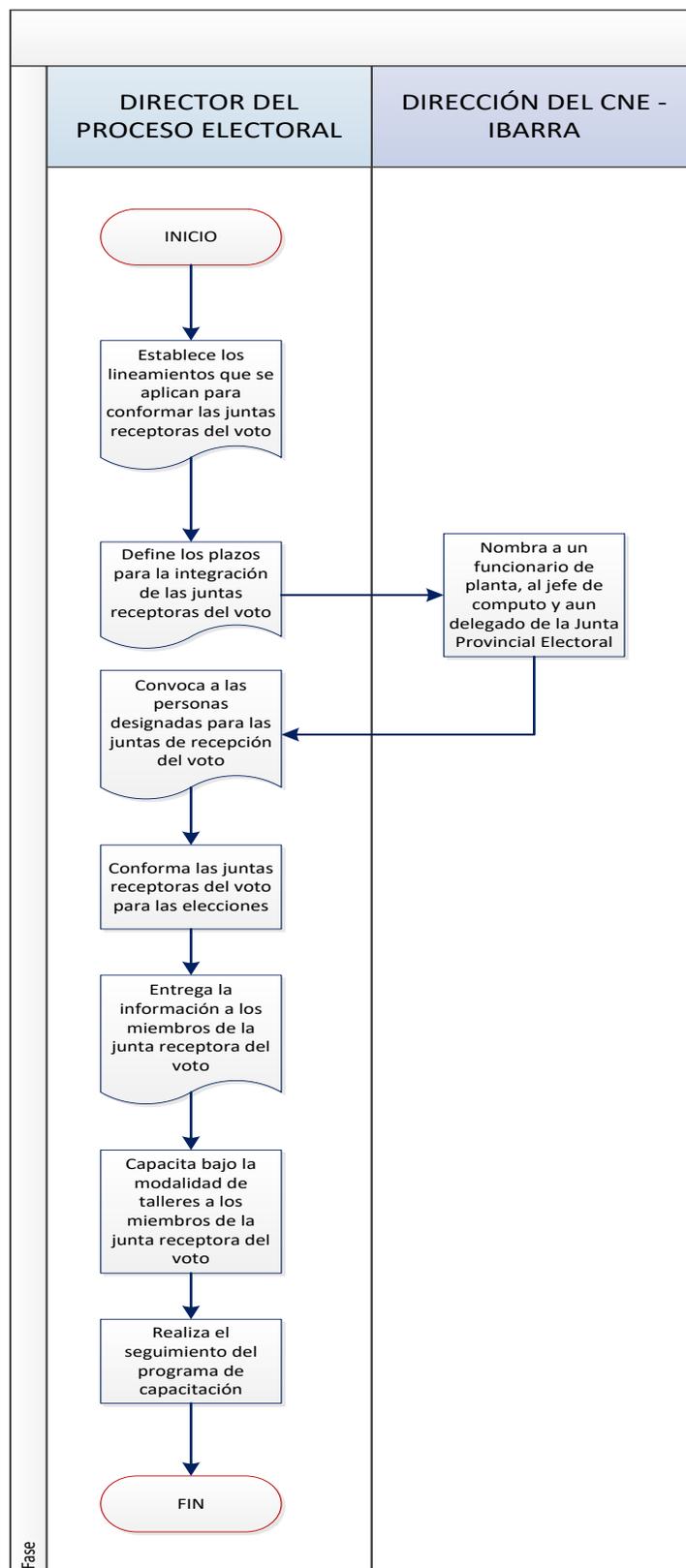


Figura 17. Conformación de los miembros de las juntas receptoras del voto para elecciones

3.2.4.4 Procesos adjetivo

Tabla 6.

Proceso: Identificación de cargos

	CONSEJO NACIONAL ELECTORAL DE LA CIUDAD DE IBARRA	
	PROCESO	Identificación de cargos
	CÓDIGO	PA-01

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Talento humano	Denominar el cargo en los niveles jerárquicos respectivos para garantizar una clasificación óptima
2	Talento humano	Describir las funciones esenciales en orden descendente según el grado de prioridad con el marco estratégico institucional y la ejecución de los procesos
3	Talento humano	Definir otras funciones / actividades que se ejecutaron en el cargo
4	Talento humano	Describir los aportes individuales que sea la base para evaluar el desempeño y el nivel de competencia
5	Talento humano	Establecer los conocimientos técnicos y básicos que se requiere del talento humano que ocupa el cargo (codificación académicas) competencias específicas y particulares.
6	Talento humano	Enumerar las responsabilidades propias del cargo en relación a las funciones, procesos y la coordinación con otras actividades de acuerdo a normativas, reglamentos de la entidad y Contraloría General del Estado.

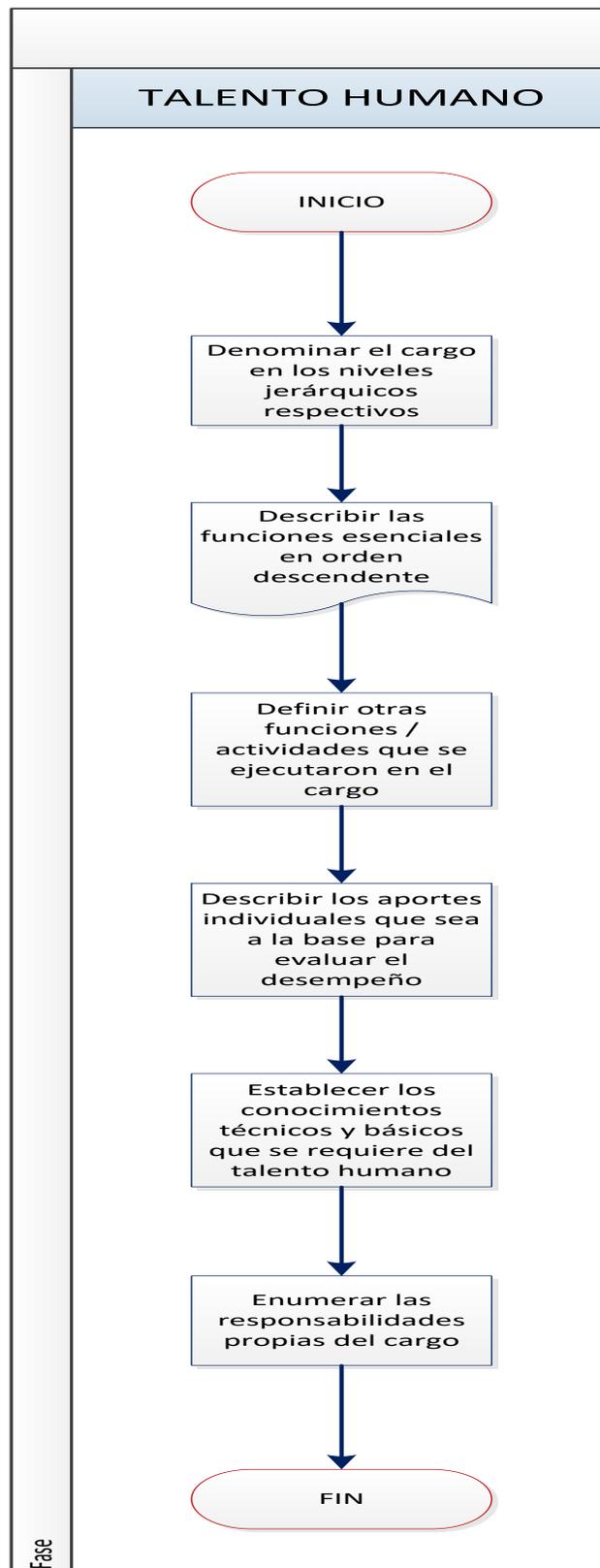


Figura 18. Identificación de cargos

Tabla 7.

Proceso: Descripción, valoración y clasificación de puestos

	CONSEJO NACIONAL ELECTORAL DE LA CIUDAD DE IBARRA	
	PROCESO	Descripción, valoración y clasificación de puestos
	CÓDIGO	PA-02

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Talento humano	Mantener actualizado el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos sustentado en la estructura y gestión organizacional por procesos
2	Talento humano	Valorar y clasificar los puestos de la entidad conforme a lo dispuesto en el Art. 163 del Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público
3	Talento humano	Registrar la información de la clasificación de puestos en el sistema de información administrativa por el Ministerio del Trabajo
4	Talento humano	Definir los respectivos análisis y descripción de puestos en base al rol del puesto, atribuciones, responsabilidades, actividades e interrelación con otras unidades organizacionales (formato estándar de cargos)
5	Talento humano	Valorar los puestos asignando las puntuaciones determinadas en las tablas de valoración del Ministerio del Trabajo (grupos ocupacionales) y la escala de remuneraciones.
6	Talento humano	Definir la estructura de los puestos con base a criterios y objetivos de la institución y conforme a la normativa vigente del Ministerio del Trabajo
7	Talento humano	Redactar las descripciones, especificaciones y valoración de los cargos para el compendio del manual descriptivo de cargos de la organización.

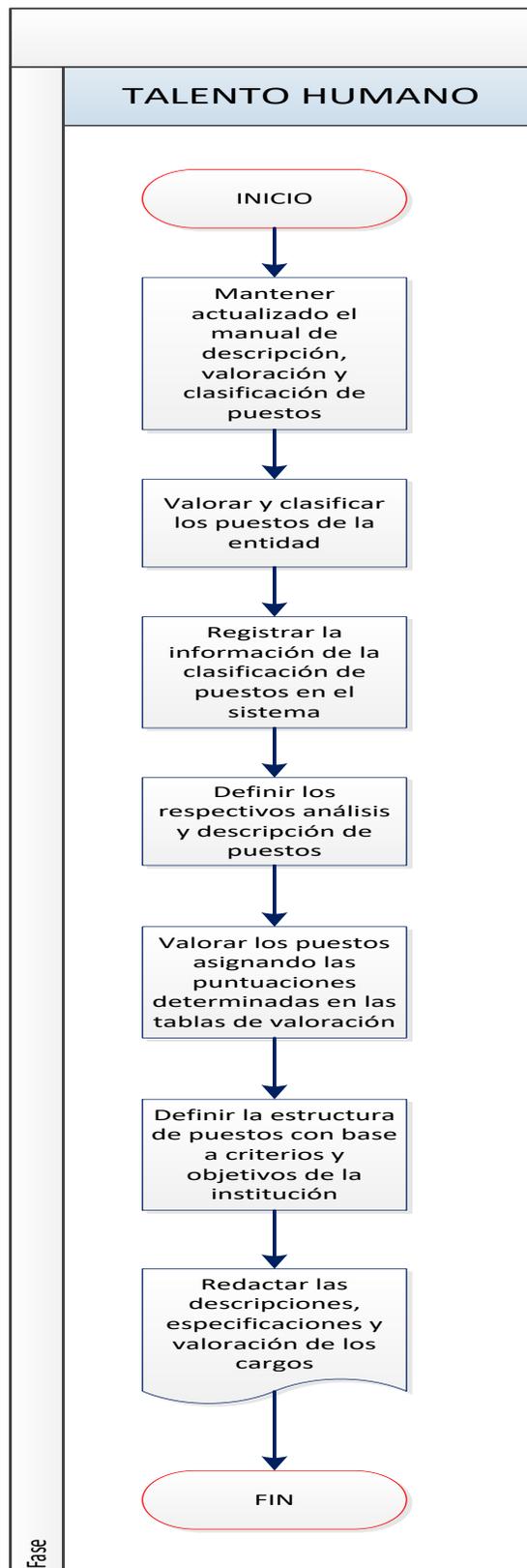


Figura 19. Descripción, valoración y clasificación de puestos

3.2.5 Seguimiento, monitoreo y evaluación

Para el seguimiento y monitoreo de los procesos se aplicará los lineamientos de acuerdo a la Norma de Administración por Procesos emitido por la Secretaria Nacional de la Administración Pública, con la finalidad de establecer los mecanismos para el aseguramiento de la calidad de los procesos y de los servicios del Consejo Nacional Electoral de Ibarra de acuerdo a las normativas vigentes.

Se procederá a diagnosticar el desempeño de las características del proceso: se realizará la recopilación de la información relevante y la documentación existente del proceso, con la finalidad de analizar las características por su importancia y desempeño actual, utilizando la metodología de Gobierno por Resultados y sus indicadores pertinentes desde las perspectivas: procesos internos, ciudadanía, talento humano y presupuesto y el enfoque del Balanced Score Card que es similar a los indicadores del Gobierno por Resultados pero que lo define como perspectivas: procesos internos, clientes, financieros y aprendizaje - crecimiento.

3.2.5.1 Perspectiva de procesos internos

El monitoreo, seguimiento y control de los procesos internos permitirá generar reportes necesarios del desempeño de la gestión institucional definiendo los resultados esperados de las unidades organizacionales sustentado en un conjunto de documentos, políticas para evaluar la relevancia, efectividad, eficacia, integridad, congruencia en relación a garantizar el cumplimiento de los lineamientos, leyes, normativas del sector publico específicamente del Consejo Nacional Electoral.

Tabla 8.

Perspectiva de procesos internos

Indicadores	Unidad	Fórmula
Número de procesos	Porcentaje	Número de procesos levantados, estandarizados / número de procesos total de la institución * 100
Número de actividades	Porcentaje	Número de actividades contempladas en el proceso ejecutadas / número de actividades del proceso *100
Responsable	Porcentaje	Número de responsables identificados a nivel del proceso / número de procesos *100
Tiempo	Porcentaje	Tiempo ejecutado en el proceso / tiempo planificado *100

3.2.5.2 Perspectiva orientada a la ciudadanía

La gestión por procesos se verificará su seguimiento y evaluación, determinando como eje fundamental el beneficiario o usuario de los servicios públicos del Consejo Nacional Electoral, desde esta perspectiva se enfocará en los siguientes indicadores estratégicos:

Tabla 9.
Perspectiva orientada a la ciudadanía

Indicador estratégicos	Unidad	Fórmula
Nivel de satisfacción	Porcentaje	Usuarios satisfechos (muestra)/ total usuarios (muestra) *100
Tiempo de entrega del servicio	Tiempo y porcentaje	Tiempo entrega ejecutada del servicio / tiempo de entrega planificada del servicio *100
Atención de quejas	Porcentaje	Número de quejas atendidas/ número de quejas ingresadas*100
Atención de tramites	Porcentaje	Numero de tramites ejecutados / número de trámites recibidos *100

3.2.5.3 Perspectiva orientada al talento humano

La valoración del talento humano en los procesos, permitirá garantizar la aplicación del sistema integrado de la valoración de los puestos ocupacionales con los principios de transparencia, mediante un tratamiento técnico objetivo y transparente para generar reportes necesarios para la toma de decisiones y que sea como fuente de información de desempeño actual de la unidad organizacional y de la institución. Los indicadores propuestos son los siguientes:

Tabla 10.
Perspectiva orientada al talento humano

Indicador estratégicos	Unidad	Fórmula
Cumplimiento de servicios	Porcentaje	Cumplimiento de servicios – productos / número de productos y servicios planificados *100
Aplicación del servicio	Porcentaje	Tiempo de aplicación de un servicio o producto / tiempo planificado *100
Metas	Porcentaje	Cumplimiento de metas / metas planificadas *100
Servicios y productos	Porcentaje	Servicios y productos conformes / número de productos y servicios del plan operativo anual *100
Proceso electoral	Porcentaje	Proceso electoral cumplido / proceso electoral planificado *100

Reportes electorales	Porcentaje	Reportes electorales ejecutados / reportes electorales planificados *100
Programas de comunicación	Porcentaje	Programas de comunicación ejecutada / programas de comunicación planificados *100
Mantenimiento de bienes	Porcentaje	Informe de mantenimiento de bienes / número de bienes de la entidad *100

3.2.5.4 Perspectiva orientada al presupuesto

Evaluar la administración de los recursos financieros del CNE de Ibarra de forma oportuna, eficaz mediante la aplicación de la normativa legal, sustentado en la información financiera de los procesos para el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución. Los indicadores con el enfoque de Gobierno por Resultados vinculados a la gestión por procesos de planificación y ejecución presupuestaria son los siguientes:

Tabla 11.
Perspectiva orientada al presupuesto

Indicadores estratégicos	Unidad	Fórmula de calculo
Presupuesto	Porcentaje	Presupuesto ejecutado / presupuesto planificado *100
Transferencias de recursos	Porcentaje	Transferencias de recursos obtenidos / transferencias de recursos planificados *100
Cumplimiento de obligaciones tributarias	Porcentaje	Cumplimiento de obligaciones tributarias / obligaciones tributarias de la entidad *100
Informes de ejecución	Porcentaje	Informes de ejecución presupuestario / número de informes según la normativa presupuestaria *100
Registro de operaciones contables	Porcentaje	Registro de operaciones contables / total de operaciones contables anuales *100
Registro de control de bienes	Porcentaje	Registro de controles de bienes y servicios / controles de bienes y servicios *100
Registro de comprobantes de ingresos	Porcentaje	Registro de comprobantes de ingresos / ingresos de la institución *100

3.2.6 Calificación del desempeño de los procesos

Una vez evaluado el desempeño de los procesos se establece la escala de calificación de acuerdo a la normativa técnica de administración por procesos y el enfoque de Gobierno por Resultados.

Tabla 12.
Calificación del desempeño de los procesos

Calificación	Definición	Evidencia
Excelente (5)	Proceso que cumple con normativas técnicas y expectativas	Proceso consistente libre de defectos
Muy Bueno (4)	Tiene leves problemas operacionales	Proceso consistente y cumple expectativas de clientes internos y externos
Bueno (3)	Presencia de no conformidades mínimas	Proceso con resultados satisfactorios con mínimo de inconformidades menores
Bajo (2)	Proceso con problemas operativos y requieren acciones inmediatas	Proceso con problemas frecuentes que requieren acciones inmediatas
Muy bajo (1)	Proceso incompleto e informal	Procesos con serios problemas de estructura organizacional

3.2.7 Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral permitirá establecer un control integral de los procesos que realice el Consejo Nacional Electoral de Ibarra, a través de un sistema de control de gestión para medir la evolución y el cumplimiento de metas que se traduzca la misión en un conjunto de objetivos relacionados entre sí y medidos a través de indicadores desde las perspectivas:

- Procesos internos
- Clientes
- Financiera
- Aprendizaje y crecimiento

El Balanced Scorecard integra los elementos: misión, visión, objetivos estratégicos y valores, indicadores y sus metas, responsables y recursos así como el presupuesto que permita ejecutar las metas y objetivos institucionales para el cumplimiento de la misión del Consejo Nacional Electoral.

- La perspectiva financiera permitirá medir aspectos para maximizar el valor en lo referente a uso de presupuesto, eficiencia en el gasto y costo en el uso de las partidas presupuestarias.
- La perspectiva de clientes establece mediciones de los objetivos y los servicios que tiene la entidad midiendo niveles de satisfacción, expectativas y necesidades de sus usuarios.
- La perspectiva de procesos internos tiene como finalidad realizar una mejora continua de los procesos gobernantes, adjetivos y sustantivos, a través de reingeniería de procesos, identificación de mejoras potenciales, priorización y especificaciones de los puntos críticos de los procesos, con la finalidad de generar una cultura de calidad para la contribución a los objetivos, los recursos disponibles de la institución.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento tendrá como objetivos específicos fortalecer el desarrollo de las competencias, capacidades técnicas, orientado a actualizar las competencias y habilidades de los servidores públicos y que se impulse los principios de eficacia y eficiencia de los procesos, en concordancia con las normativas de control interno de la entidad y la Contraloría General del Estado.

3.2.7.1 Matriz de objetivos estratégicos

Para establecer los objetivos estratégicos, las metas de la institución en un periodo de tiempo de cinco años y que permita manejar esquemas de monitoreo a fin de identificar y generar acciones que contribuyan al cumplimiento de los mismos, se definió la matriz de objetivos estratégicos que permitan alinear el comportamiento de todo el talento humano de la organización. En la matriz se definieron los objetivos específicos por cada perspectiva, los responsables y las metas a alcanzar.

Tabla 13.
Objetivos estratégicos

Objetivos	Responsable	METAS					Responsable
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Medir la capacidad que tiene la entidad para cubrir sus obligaciones de corto plazo	Director financiero	3,1	3,2	3,2	3,25	3,5	Director financiero
Evaluar la habilidad con la que la Dirección utiliza los recursos que dispone la institución	Director financiero	40,33	42,5	43,1	44,2	45	Director financiero

Mejorar la satisfacción de los usuarios de los servicios de la entidad	Gestión Administrativa	80%	80%	80%	90%	90%	Gestión Administrativa
Atender en forma oportuna las quejas de los usuarios	Gestión Administrativa	90%	100%	100%	100%	100%	Gestión Administrativa
Fortalecer el control de gestión operacional	Gestión Administrativa	90%	95%	95%	95%	95%	Gestión Administrativa
Desarrollar procesos de innovación	Gestión Administrativa	60%	70%	70%	80%	80%	Gestión Administrativa
Capacitar al talento humano para fortalecer sus competencias	Gestión de talento humano	100%	100%	100%	100%	100%	Gestión de talento humano
Mejorar la satisfacción del talento humano de la entidad	Gestión de talento humano	85%	90%	90%	90%	90%	Gestión de talento humano

3.2.7.2 Perspectivas (matriz estratégica)

En base a los objetivos definidos se procedió a interrelacionar con las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje, obteniéndose la matriz estratégica como un elemento clave para medir el desempeño de los objetivos estratégicos y las metas.

Tabla 14.
Perspectivas (matriz estratégica)

Perspectiva	Objetivos	METAS				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Financiera	Medir la capacidad que tiene la entidad para cubrir sus obligaciones de corto plazo	3,1	3,2	3,2	3,25	3,5
Financiera	Evaluar la habilidad con la que la Dirección utiliza los recursos que dispone la institución	40,33	42,5	43,1	44,2	45
Clientes	Mejorar la satisfacción de los usuarios de los servicios de la entidad	80%	80%	80%	90%	90%
Clientes	Atender en forma oportuna las quejas de los usuarios	90%	100%	100%	100%	100%
Procesos	Fortalecer el control de gestión operacional	90%	95%	95%	95%	95%
Procesos	Desarrollar procesos de innovación	60%	70%	70%	80%	80%
Aprendizaje	Capacitar al talento humano para fortalecer sus competencias	100%	100%	100%	100%	100%
Aprendizaje	Mejorar la satisfacción del talento humano de la entidad	85%	90%	90%	90%	90%

3.2.7.3 Cuadro de indicadores

Una vez definida la matriz estratégica se estructuró los indicadores por cada objetivo estratégico de manera que resulte clave para medir en forma cualitativa y cuantitativa el desempeño y las metas de cada objetivo estratégico en un periodo de tiempo determinado, definiendo los medios de verificación de la información pertinente. En esta matriz se detallan las estrategias / programas más relevantes que viabilicen la consecución de los objetivos y el presupuesto respectivo, como señala en la Tabla 15.

3.2.7.4 Mapa estratégico

Una vez que se identificó y se formuló los objetivos estratégicos, los indicadores, las fuentes de verificación, las metas, los responsables, las estrategias o programas claves de acción que se requieren para facilitar la consecución de los objetivos se procedió a diseñar el mapa estratégico de la Tabla 16.

3.2.7.5 Resumen de iniciativas

En la matriz de resumen de iniciativas de la Tabla 17, se estableció los objetivos estratégicos, las perspectivas a las que pertenecen, los responsables, la fecha límite de ejecución de las estrategias y programas definidos por cada objetivo para su consecución. Con la verificación de los valores de esta matriz permitirá a la gerencia definir acciones correctivas, preventivas, predictivas que coadyuven a alcanzar las metas en las fechas predeterminadas, cumpliendo los criterios de eficacia y eficiencia.

Tabla 15.
Cuadro de indicadores

	Objetivos estratégicos	Indicadores	Medio de Verificación	Metas					Estrategias/Programas	Presupuestos
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Financieros	Medir la capacidad que tiene la entidad para cubrir sus obligaciones de corto plazo	Valor económico del activo corriente	Estados Financieros (Balance)	3,1	3,2	3,2	3,25	3,5	Dado que los objetivos financieros son resultado de el resto de las perspectivas, suele no haber programas específicos en este cuadro	0
	Evaluar la habilidad con la que la Dirección utiliza los recursos que dispone la institución	Valor económico de costos y gastos	Estados Financieros (Balance)	40,33	42,5	43,1	44,2	45		0
Clientes	Mejorar la satisfacción de los usuarios de los servicios de la entidad	Número de usuarios satisfechos	Reporte de encuestas	80%	80%	80%	90%	90%	Atender en forma oportuna a los usuarios, cumplir con las expectativas y necesidades, colocar buzón de quejas en la entidad	500
	Atender en forma oportuna las quejas de los usuarios	Número de quejas atendidas	Reporte de quejas atendidas	90%	100%	100%	100%	100%		100
Procesos Internos	Fortalecer el control de gestión operacional	Número de actividades ejecutadas	Reporte del POA	90%	95%	95%	95%	95%	Realizar reuniones técnicas operativas en forma semanal, evaluar el desempeño de los procesos para realizar mejoras	0
	Desarrollar procesos de innovación	Número de procesos innovados	Manual de procesos	60%	70%	70%	80%	80%		2000
Aprendizaje	Capacitar al talento humano para fortalecer sus competencias	Número de cursos desarrollados	Programación e informe de cursos	100%	100%	100%	100%	100%	Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, formular una programación de capacitación que fortalezca las competencias, estructurar mecanismos que viabilice la cultura organizacional y trabajo en equipo	3000
	Mejorar la satisfacción del talento humano de la entidad	Número de funcionarios satisfechos	Reporte de encuestas	85%	90%	90%	90%	90%		500

Tabla 16.
Mapa estratégico

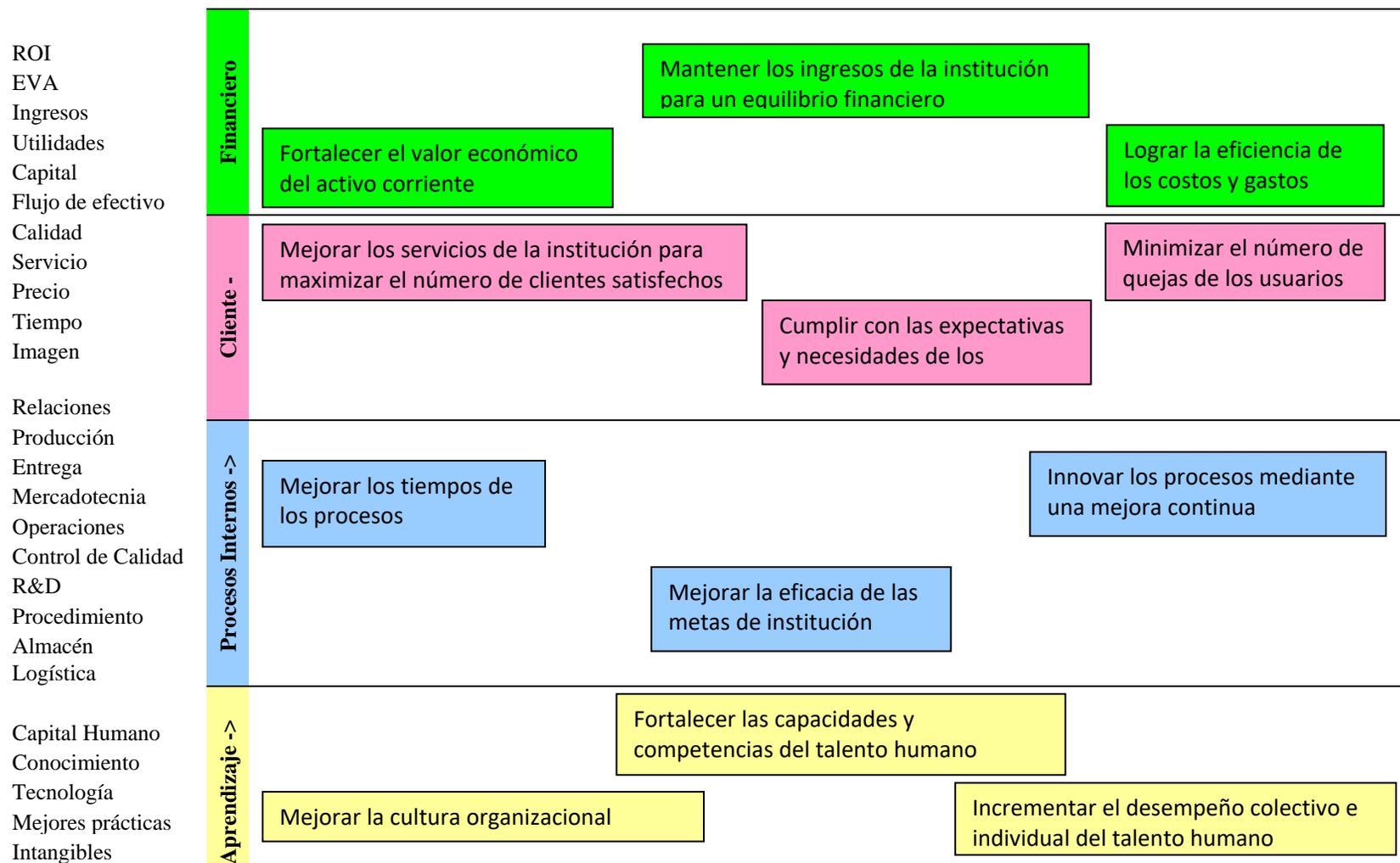


Tabla 17.
Resumen de iniciativas

				Programa/Iniciativa	Atender en forma oportuna a los usuarios	Cumplir con las expectativas y necesidades de los usuarios	Colocar un buzón de quejas en la entidad	realizar reuniones técnicas operativas en forma semanal	Evaluar el desempeño de los procesos para realizar mejoras	Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación	Formular una programación que fortalezca las competencias	Estructurar mecanismos que viabilice la cultura organizacional y trabajo en equipo
Balanced Scorecard Project												
Resumen de iniciativas												
Perspectiva	Objetivo estratégico	Responsable	Fecha Límite									
Financieros	Medir la capacidad que tiene la entidad para cubrir sus obligaciones de corto plazo	Director financiero	20/12/2019									
	Evaluar la habilidad con la que la Dirección utiliza los recursos que dispone la institución	Director financiero	20/12/2019									
Clientes	Mejorar la satisfacción de los usuarios de los servicios de la entidad	Gestión Administrativa	31/01/2020									
	Atender en forma oportuna las quejas de los usuarios	Gestión Administrativa	31/01/2020									
Procesos Internos	Fortalecer el control de gestión operacional	Gestión Administrativa	20/05/2019									
	Desarrollar procesos de innovación	Gestión Administrativa	25/10/2019									
Aprendizaje y Desarrollo	Capacitar al talento humano para fortalecer sus competencias	Gestión de talento humano	10/11/2019									
	Mejorar la satisfacción del talento humano de la entidad	Gestión de talento humano	20/12/2019									

3.2.7.6 Reporte de progreso

Para evaluar el desempeño de los objetivos estratégicos y de las metas propuestas para el primer año operativo se realiza el análisis de los avances o características de la consecución de las metas en forma trimestral y mensual, con la finalidad de obtener el valor final alcanzado y compararlo con el valor esperado o planificado (meta a alcanzar). Mediante esta matriz permitirá medir y corregir el desempeño individual y organizacional para que los hechos se apeguen a los planes basándose en las metas, como un proceso básico de control. Se establece para el logro de objetivos y control de gestión el esquema de gestión de alertas y semaforización siguiente:

3.2.7.6.1 Gestión de alertas y semaforización

Para disponer de resultados descriptivos y sistemáticos con el enfoque del Balanced Scorecard, y determinar la consecución de metas a nivel de indicadores de los objetivos estratégicos de las perspectivas pertinentes se estableció el esquema de semaforización corporativa, cuya finalidad es disponer de alertas como un sistema y método de control de gestión institucional ágil y oportuno para la toma de decisiones y acciones correctivas a nivel estratégico, operativo y presupuestario. El esquema planteado de semaforización es el siguiente:

Tabla 18.
Semaforización

Alerta	Score /10	Score cualitativo	Acciones
Alerta Roja	Score <65	Deficiente	Acción Correctiva Inmediata y Sanciones
Alerta Naranja	$65 \leq \text{Score} < 80$	Regular	Acción Correctiva
Alerta Amarilla	$80 \leq \text{Score} < 95$	Bueno	Acción Preventiva
Estado Deseado	Score ≥ 95	Muy Bueno	Reconocimiento

3.2.7.7 BSC individual

Se procedió en la Tabla 20, a medir la capacidad que tiene la institución para cubrir sus metas y los objetivos estratégicos en un año operativo. Para la medición del desempeño se utilizaron los indicadores diseñados, los medios de verificación y la estrategia, que permitan evaluar en forma cualitativa y cuantitativa la gestión planificada, midiendo los logros alcanzados, y establecer las posibles desviaciones y sus causas.

Tabla 19.
Reporte de progreso

Objetivo estratégico	Indicador	Mes												Valor Final	Valor esperado
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Medir la capacidad que tiene la entidad para cubrir sus obligaciones de corto plazo	Valor económico del activo corriente	2,8	2,9	3	2,8	2,9	2,85	2,9	3	3,1	3,2	3,1	3,15	2,97	3,1
Evaluar la habilidad con la que la Dirección utiliza los recursos que dispone la institución	Valor económico de costos y gastos	37,8	39	38	37	39	40	41	39	42	43	40	39	39,56	40,3
Mejorar la satisfacción de los usuarios de los servicios de la entidad	Número de usuarios satisfechos	65%	70%	75%	70%	65%	74%	72%	80%	75%	80%	80%	80%	73,83%	80%
Atender en forma oportuna las quejas de los usuarios	Número de quejas atendidas	75%	80%	85%	80%	90%	86%	88%	90%	90%	92%	89%	90%	86,25%	90%
Fortalecer el control de gestión operacional	Número de actividades ejecutadas	55%	60%	65%	60%	57%	58%	56%	59%	60%	55%	58%	57%	58,33%	60%
Desarrollar procesos de innovación	Número de procesos innovados	5%	5%	0	10%	0	0	10%	0	10%	10%	5%	0	55%	60%
Capacitar al talento humano para fortalecer sus competencias	Número de cursos desarrollados	0	0	0	30%	20%	0	0	20%	0	10%	20%	0	100%	100%
Mejorar la satisfacción del talento humano de la entidad	Número de funcionarios satisfechos	75%	80%	70%	85%	70%	76%	78%	80%	85%	80%	83%	80%	78,50%	85%

Tabla 20.
BSC individual

Objetivo	Medir la capacidad que tiene la entidad para cubrir sus obligaciones de corto plazo			Objetivo	Evaluar la habilidad con la que la Dirección utiliza los recursos que dispone la institución		
Meta	Indicador	Medio	Estrategia	Meta	Indicador	Medio	Estrategia
3,1	<p><i>Valor económico del activo corriente</i></p> 	Estados Financieros (Balance)		40,33	<p><i>Valor económico de costos y gastos</i></p> 	Estados Financieros (Balance)	
Responsable				Responsable			
Director Financiero				Director Financiero			
Objetivo	Mejorar la satisfacción de los usuarios de los servicios de la entidad			Objetivo	Atender en forma oportuna las quejas de los usuarios		
Meta	Indicador	Medio	Estrategia	Meta	Indicador	Medio	Estrategia
80%	<p><i>Número de usuarios satisfechos</i></p> 	Reporte de encuestas	Atender en forma oportuna a los usuarios, cumplir con las expectativas y necesidades,	90%	<p><i>Número de quejas atendidas</i></p> 	Reporte de quejas atendidas	Colocar buzón de quejas en la entidad
Responsable				Responsable			
Gestión Administrativa				Gestión Administrativa			

Objetivo Fortalecer el control de gestión operacional				Objetivo Desarrollar procesos de innovación			
Meta	Indicador	Medio	Estrategia	Meta	Indicador	Medio	Estrategia
90%	<i>Número de actividades ejecutadas</i>	<i>Reporte del POA</i>	Realizar reuniones técnicas operativas en forma semanal	60%	<i>Número de procesos innovados</i>	<i>Manual de procesos</i>	Evaluar el desempeño de los procesos para realizar mejoras
							
Responsable Gestión Administrativa				Responsable Gestión Administrativa			
Objetivo Capacitar al talento humano para fortalecer sus competencias				Objetivo Mejorar la satisfacción del talento humano de la entidad			
Meta	Indicador	Medio	Estrategia	Meta	Indicador	Medio	Estrategia
100%	<i>Número de cursos desarrollados</i>	<i>Programación e informe de cursos</i>	Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, formular una programación de capacitación que fortalezca las competencias	60%	<i>Número de funcionarios satisfechos</i>	<i>Reporte de encuestas</i>	Estructurar mecanismos que viabilice la cultura organizacional y trabajo en equipo
							
Responsable Gestión de talento humano				Responsable Gestión de talento humano			

3.2.8 Validación de la Propuesta:

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL CONSEJO NACIONAL ELECTORAL DE LA CIUDAD DE IBARRA

NOMBRE: Luis Xavier Unda Galarga

TITULO: Master of Business Administration / Master of Economics

EXPERIENCIA: siete años en docencia universitaria

INDICADORES	EX	MB	B	R	OBSERVACIONES
Rigurosidad Científica		X			
Originalidad	X				
Transcendencia		X			
Actualidad	X				

RECOMENDACIONES:

Comparar con los modelos de gestión de procesos electorales de otras economías con formas de organización política distantes de las repúblicas democráticas como puede ser la república federal constitucional


FIRMA

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL CONSEJO NACIONAL ELECTORAL DE LA CIUDAD DE IBARRA

NOMBRE: Odette Pantoja Díaz

TÍTULO: PhD Administración y Dirección de Empresas

EXPERIENCIA: Docente Escuela Politécnica Nacional (2015-Actualidad), Docente Universidad Estatal de Milagro (2014), Docente en Universidad Estatal del Sur de Manabí (2013)

INDICADORES	EX	MB	B	R	OBSERVACIONES
Rigurosidad Científica	X				La tesis se encuentra adecuadamente estructurada, teniendo un aporte científico valioso al proponer y diseñar un modelo de gestión por procesos a ser implementado en el Consejo Nacional Electoral de la Ciudad de Ibarra.
Originalidad	X				El estudio aborda la propuesta realizada de una forma singular y original, permitiendo a través de la misma mejorar el control y la utilización de los recursos de la entidad que se acoge como objeto de estudio. La propuesta diseñada permite elevar los niveles de rendimiento, así como ejercer un mayor control y monitoreo en aras de potenciar la mejora continua de la entidad.
Transcendencia	X				La propuesta desarrollada permitirá que la organización analizada potencie sus resultados, lo cual se traduce en elevar los niveles de resultados tanto del talento humano de la entidad, como de sus usuarios.
Actualidad	X				El estudio está en correspondencia con las tendencias actuales de implementar proyectos de mejoras y de reingeniería en los procesos organizacionales, con el objetivo de asegurar mejores niveles de eficiencia y eficacia, permitiendo a las entidades posicionarse en el mercado a través de propuestas de valor distintivas.

RECOMENDACIONES:



FIRMA

CONCLUSIONES

- Según Reyes (2013) la gestión por procesos permite a las entidades desarrollar sus actividades alineadas al comportamiento de sus clientes internos y externos, asegurando un mejoramiento continuo de sus productos o servicios. La gestión por procesos es una herramienta técnica metodológica que permite mejorar la eficacia, eficiencia de la operación de las instituciones públicas, asegurar la provisión de servicios y productos de calidad centrados en los ciudadanos o usuarios acorde a los principios de la administración pública establecidos en la Constitución de la República del Ecuador.
- De los resultados de las encuestas aplicadas a los funcionarios del Consejo Nacional Electoral de la ciudad de Ibarra y de las entrevistas al Director de la entidad y al Director de gestión de talento humano, se determina que es una necesidad y requerimiento que se implemente la gestión por procesos en esta institución desde el punto de vista de que existen debilidades en el conocimiento específico de las funciones, no tiene estructurado una secuencia lógica documentada de los diferentes procedimientos, lo que ocasiona que no se estandarice y sistematice, debilitando su control, monitoreo y evaluación y una mejora continua.
- La formulación de la propuesta de la gestión por procesos, se inició estructurando el mapa de procesos sustentado en la estructura organizacional del Consejo Nacional Electoral de Ibarra, la normativa vigente de gestión por procesos delineando los macro procesos: gobernantes, sustantivos y adjetivos, e interrelacionados con las unidades administrativas describiendo sus interrelaciones principales con sus clientes internos (talento humano de la entidad) y externos (usuarios, ciudadanía) con la finalidad de alcanzar eficacia, eficiencia, en sus resultados institucionales.

RECOMENDACIONES

- El Director de la institución y la Dirección de Talento humano deberán considerar la gestión por procesos como una metodología indispensable, necesaria de innovación institucional que permitirá ajustarse acorde a los lineamientos que establece la Secretaria Nacional de la Administración Pública que promueva el mejoramiento continuo de la eficacia y eficiencia de sus actividades, tramites, servicios y productos a la ciudadanía.
- La gestión de talento humano del Consejo Nacional Electoral de la ciudad de Ibarra, mediante la implementación de la gestión por procesos tendrá un fortalecimiento de la estructura organizacional, funcional, facilitando las actividades de manera estandarizada documentada que permita mejorar la calidad, productividad, competitividad de los servicios que desarrolla la entidad orientado a los usuarios y ciudadanía cumpliendo sus expectativas y necesidades.
- El Director de la institución como parte de sus políticas de mejoramiento administrativo deberá registrar los macro procesos a nivel de las unidades administrativas, su talento humano como un modelo de la arquitectura de procesos para que sean socializados, validados por los responsables de cada proceso, que puedan ser complementados con normas técnicas, manuales funcionales con un enfoque sistémico de desempeño de los procesos de la institución.

ANEXO 1:
FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A FUNCIONARIOS DEL CONSEJO
NACIONAL ELECTORAL DE LA CIUDAD DE IBARRA

Objetivo. Determinar la situación actual de la gestión administrativa y financiera del Consejo Nacional Electoral de la ciudad de Ibarra.

- 1. ¿La institución tiene expuesto dentro de la misma el direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos)?**
Si ()
No ()
- 2. ¿En la entidad se la ha dado a conocer sus funciones en forma documentada?**
Si ()
No ()
- 3. ¿Cómo considera usted que es la comunicación interna en la entidad?**
Muy buena ()
Buena ()
Regular ()
Mala ()
- 4. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en relación a la gestión por procesos?**
Si ()
No ()
- 5. ¿Le han capacitado en lo referente a Gobierno por Resultados?**
Si ()
No ()
- 6. ¿Se realiza reuniones técnicas para medir los resultados de la gestión administrativa de la entidad?**
Si ()
No ()
A veces ()

- 7. ¿Utiliza la entidad como herramienta de medición el Balanced Scorecard?**
- Si ()
- No ()
- 8. ¿La entidad dispone de una gestión por procesos administrativos y financieros?**
- Si ()
- No ()
- 9. ¿Qué problemas le ocasiona a usted no contar con procesos documentados?**
- Duplicidad en las tareas ()
- Definición de metas ()
- Determinación de tiempos ()
- 10. ¿Considera importante que la entidad disponga de un modelo de gestión por procesos administrativos y financieros?**
- Muy importante ()
- Importante ()
- Sin importancia ()

GRACIAS

ANEXO 2:
FORMATO DE ENTREVISTA APLICADAS AL DIRECTOR DEL CONSEJO NACIONAL ELECTORAL Y AL DIRECTOR DE TALENTO HUMANO DEL CONSEJO NACIONAL ELECTORAL DE LA CIUDAD DE IBARRA

Objetivo. Establecer los criterios que tiene el Director del Consejo Nacional Electoral y Director de Talento Humano del Consejo Nacional Electoral de la ciudad de Ibarra, para la formulación del modelo de gestión por procesos administrativos y financieros.

1. ¿La institución cuenta en forma documentada los procesos administrativos y financieros?

.....
.....

2. ¿Tiene conocimiento de la normativa técnica de Administración por Procesos que rige para entidades públicas?

.....
.....

3. ¿Considera usted que los procesos se deben alinear a los objetivos de la institución?

.....
.....

4. ¿Es importante seleccionar y priorizar los procesos administrativos y financieros de la entidad?

.....
.....

5. ¿Utiliza el enfoque del Balanced Scorecard como herramienta de Gobierno por Resultados?

.....
.....

6. ¿Es pertinente establecer mecanismos para el aseguramiento de la calidad de los procesos?

.....
.....

7. ¿Con la gestión por procesos considera usted que se puede mejorar el desempeño del talento humano?

.....
.....

8. ¿Considera usted que con la implementación de la gestión por procesos permitirá una mejora continua e incrementar las capacidades de la institución?

.....
.....

GRACIAS

BIBLIOGRAFÍA

- Armada, E. (2013). *Evolución de la auditoría*. México: Trillas.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito.
- Aumatell, C. (2012). *Auditoría de la información: identificar y explotar la información de las organizaciones*. México : Pearson.
- Bonnefoy, J. (2013). *Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. República Dominicana.
- Contasti, M. (2013). *Gestión administrativa*. Madrid.
- Conte, O. (2014). *Gestión y mejora de procesos*. México: Mc Graw Hill.
- Da Silva, R. (2014). *Teorías de la administración*. México: Thomson.
- González, S. (2014). *Gerencia pública*. Colombia.
- Goodstein, L. (2013). *Planeación Estratégica Aplicada*. México: Mc Graw Hill.
- Graham, K. (2012). *Manual de procesos Administrativos financieros*. Mexico: Trillas.
- Hoyle, D. (2014). *Enfoque basado en procesos*. España.
- Mallar, M. (2013). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. México: Mc Graw Hill.
- Molina, G. (2013). *Escritos de la administración pública* . Colombia.
- Montaño, I. (2015). *La administración pública*. México: Trillas.
- Pérez, C. (2013). *Los indicadores de gestión*. México: Trillas.
- Reyes, P. (2013). *Administración moderna*. México: Limusa.
- Rincón, R. (2014). *Los indicadores de gestión organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Salgueiro, A. (2013). *Mejora de los procesos y la productividad*. México: Pearson.

Sánchez, J. (2014). *Auditoría de gestión* . México: Trillas.

Secretaría Nacional de la Administración Pública. (2011). *Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultados*. Quito.

Sotomayor, A. (2013). *Auditoría administrativa*. México: Mc Graw Hill.

Walter, N. (2013). *Teoría microeconómica*. Madrid: Mc Graw Hill.

ARTÍCULO CIENTIFICO

MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL CONSEJO NACIONAL ELECTORAL – DELEGACIÓN PROVINCIAL DE IMBABURA

Resumen

La gestión por procesos es una herramienta administrativa, operativa que se está aplicando en organizaciones públicas y privadas con un enfoque de eficacia, eficiencia y satisfacción de sus clientes. La investigación se realizó en el Consejo Nacional Electoral – Delegación Provincial de Imbabura en el año 2018. El problema que tiene la institución es una deficiente estructura de la secuencia lógica documentada de los diferentes procedimientos, ocasionando que no se sistematice, estandarice los mismos, debilitando en su control y utilización óptima de los recursos minimizando la eficacia y eficiencia. El objetivo general de la investigación es estructurar un modelo de gestión por procesos para el Consejo Nacional Electoral – Delegación Provincial de Imbabura, para el mejoramiento institucional. La metodología utilizada fue la mixta (cualitativa – cuantitativa), a la vez que descriptiva, que permitió el análisis e interpretación de las encuestas aplicadas a los 20 funcionarios administrativo y financiero del Consejo Nacional Electoral – Delegación Provincial de Imbabura y sustentar con mayor profundidad los problemas existentes en relación a la gestión por procesos. El modelo de gestión por procesos propuesto se fundamenta en los principios y directrices considerando la propia singularidad y estructura organizacional del Consejo Nacional Electoral – Delegación Provincial de Imbabura, así como la naturaleza de sus actividades. Se estructuró el mapa de procesos de acuerdo a la normativa vigente delineando los macro procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos, levantando los procesos de acuerdo a la normativa técnica con su diagramación o flujo diagramación pertinente, con la finalidad de alcanzar la eficacia y eficiencia en los resultados de la institución, a la vez una mejora continua.

Palabras Claves:

Gestión por procesos, Mapa de Procesos, Procesos Administrativos, Investigación – Producción, Evaluación de la Gestión

Abstract

The Management by Processes is an administrative tool, operative, which is being applied in the public and private organizations with an approach on effectiveness, efficiency and clients' satisfaction. This research was performed in the "Consejo Nacional Electoral" Delegation Provincial of Imbabura, during the year 2018. The issue of this institution was the deficient structure of the recorded logic sequence of the different procedures, causing that the same don't be systematized nor standardized, weakening the control and the optimal use of resources, shortening the effectiveness and efficiency. The main objective of this research was to structure a Management by Processes model for the "Consejo Nacional Electoral- Delegation Province of Imbabura", for the institutional improvement. The used methodology was mixt (qualitative – quantitative) and descriptive at the same time, which allowed the analysis and interpretation of polls applied to the 20 administrative and financial officials of the "Consejo Nacional Electoral" of Ibarra city and sustain deeper the existing issues in relation to the Management by Processes. The proposed Management by Processes model is based in the principles and directives, considering the own singularity and organizational structure of the "Consejo Nacional Electoral – Delegation Province Imbabura", as well as the nature of its activities. A processes map was structured according to the normative in force, tracing the governing macro processes, subjects and adjectives, raising the processes according to the technical normative with its layout or relevant flow layout, with the target of reaching the effectiveness and efficiency in the outcomes of the institution, as well as a continuous improvement

Keywords:

Process Management, Process Map, Administrative Processes, Research - Production, Management Evaluation

1. Introducción

1.1 Gestión por procesos

La gestión por procesos promueve una forma de organización estructural sumándole el concepto del agregado de valor para los destinatarios; clientes internos y externos, atender no solo a los factores internos del sistema, sino a las necesidades y expectativas de sus clientes en base a las capacidades organizacionales, administrativas, financieras, orientada a la dinámica y a los flujos que crean y agregan valor a sus servicios (Graham, 2012, pág. 49).

Mediante la gestión por procesos se organizan los flujos de operaciones concentrándose en la división y articulación de actividades para la optimización de las capacidades de la organización como elemento fundamental para desarrollar las competencias del talento humano acorde con las funciones y responsabilidades asignadas en la estructura organizativa.

1.2 Mapa de procesos

Los mapas de procesos definen los segmentos de la cadena de valor, muestran los esquemas de los macro procesos: estratégicos, agregados de valor y los de apoyo para llevar a cabo sus actividades en forma conjunta y alcanzar la misión, visión, objetivos corporativos y operativos.

- Macro procesos gobernantes. Son los procesos que se llevan a cabo en las entidades públicas para formular políticas, directrices, planes estratégicos de la institución y son realizados por los cuerpos directivos o máxima autoridad.
- Macro procesos sustantivos. Corresponden al conjunto de procesos esenciales de la entidad pública, destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar la misión, visión, objetivos estratégicos, operativos.
- Macro procesos adjetivos. En esta categoría se encuentran los procesos que apoyan a los procesos gobernantes y sustantivos con la integración del talento humano, proporcionando los materiales, insumos, equipos, herramientas, actividades administrativas, contables, financieras, comunicación, de control interno y otros que son necesarios en las empresas (Mallar, 2013).

El mapa de proceso es un componente importante en la gestión de una organización, contribuye a definir estrictamente los procesos gobernantes (estratégicos), los sustantivos (agregados de valor) y los adjetivos (apoyo) en las entidades públicas del país.

1.3 Evaluación de la gestión por procesos

La evaluación de gestión institucional son guías para medir los objetivos – metas de los planes operativos anuales de los procesos que interactúan, los recursos empleados: humanos, físicos, materiales, financieros, usando indicadores cualitativos y cuantitativos, juicios de valor explícitos o implícitos con patrones de referencia valorativos (Contasti, 2013, pág. 54).

La implementación en las entidades de los sistemas de evaluación de gestión permite medir la misión institucional, los objetivos estratégicos, operativos anuales, verificando el nivel de cumplimiento, usando sistemas de información y reportes en los niveles directivos y operativos con la finalidad de mejorar la capacidad de gestión de la organización.

2. Metodología

2.1 Métodos

El presente trabajo de investigación se realizó utilizando los métodos: inductivo el mismo que permitió análisis de la estructura organizacional del Consejo Nacional Electoral – Delegación Provincial de Imbabura, definir el mapa de procesos y formular el sistema de monitoreo, supervisión y evaluación. El método deductivo se aplicó en la estructura del marco teórico, definiendo conceptualizaciones científicas, técnicas de expertos en el contexto de la investigación específicamente en el modelo de gestión por procesos administrativos y financieros, y relacionar con la información primaria obtenida de las encuestas dirigidas al talento humano del Consejo Nacional Electoral - Delegación Provincial de Imbabura. El método analítico sintético se aplicó en el análisis e interpretación de los resultados de las encuestas aplicadas al talento humano del Consejo Nacional Electoral - Delegación Provincial de Imbabura, el análisis de los datos cualitativos y cuantitativos, la presentación de la información en forma sistemática y visual sobre la estructura organizacional.

2.2 Técnicas

Las técnicas que se utilizaron para la presente investigación son: encuesta que fue aplicada a los funcionarios del Consejo Nacional Electoral - Delegación Provincial de Imbabura y la entrevista que fue dirigida al Director del Consejo Nacional Electoral y al Director de Gestión de Talento humano de la institución.

3. Resultados

La gestión por procesos se alinearé a lo dispuesto en el Registro Oficial 501 del 20 de julio del 2011 Norma Técnica de Gestión de Procesos de la Secretaria Nacional de la Administración Pública y a la Norma Técnica de Administración por Procesos emitida el 29 de noviembre del 2012 por la Subsecretaria de Gestión Estratégica e Innovación, sustentándose en la filosofía y enfoque de mejorar la eficacia, eficiencia de la operación de las entidades públicas para asegurar productos y servicios de calidad centrados en el ciudadano. La gestión por procesos fortalecerá mecanismos de regulación, dirección y la calidad de la gestión adaptando enfoques desde la perspectiva del ciudadano o usuario, financiera, procesos internos y aprendizaje – crecimiento implementando procesos normalizados o estandarizados. Los componentes de la gestión por procesos son:

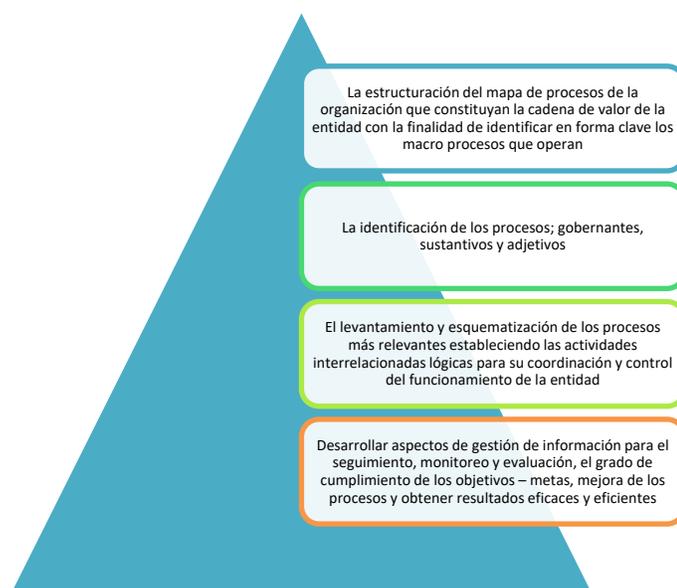


Figura 20. Componentes de la gestión por procesos

3.1 Mapa de procesos

Actualmente el Consejo Nacional Electoral - Delegación Provincial de Imbabura no dispone de un mapa de procesos, lo que se justifica la estructuración del mapa de procesos de esta institución ya que es el elemento inicial para estructurar la gestión por procesos, con la finalidad de identificar los macroprocesos: gobernantes, sustantivos y de apoyo, y sus interrelaciones principales.

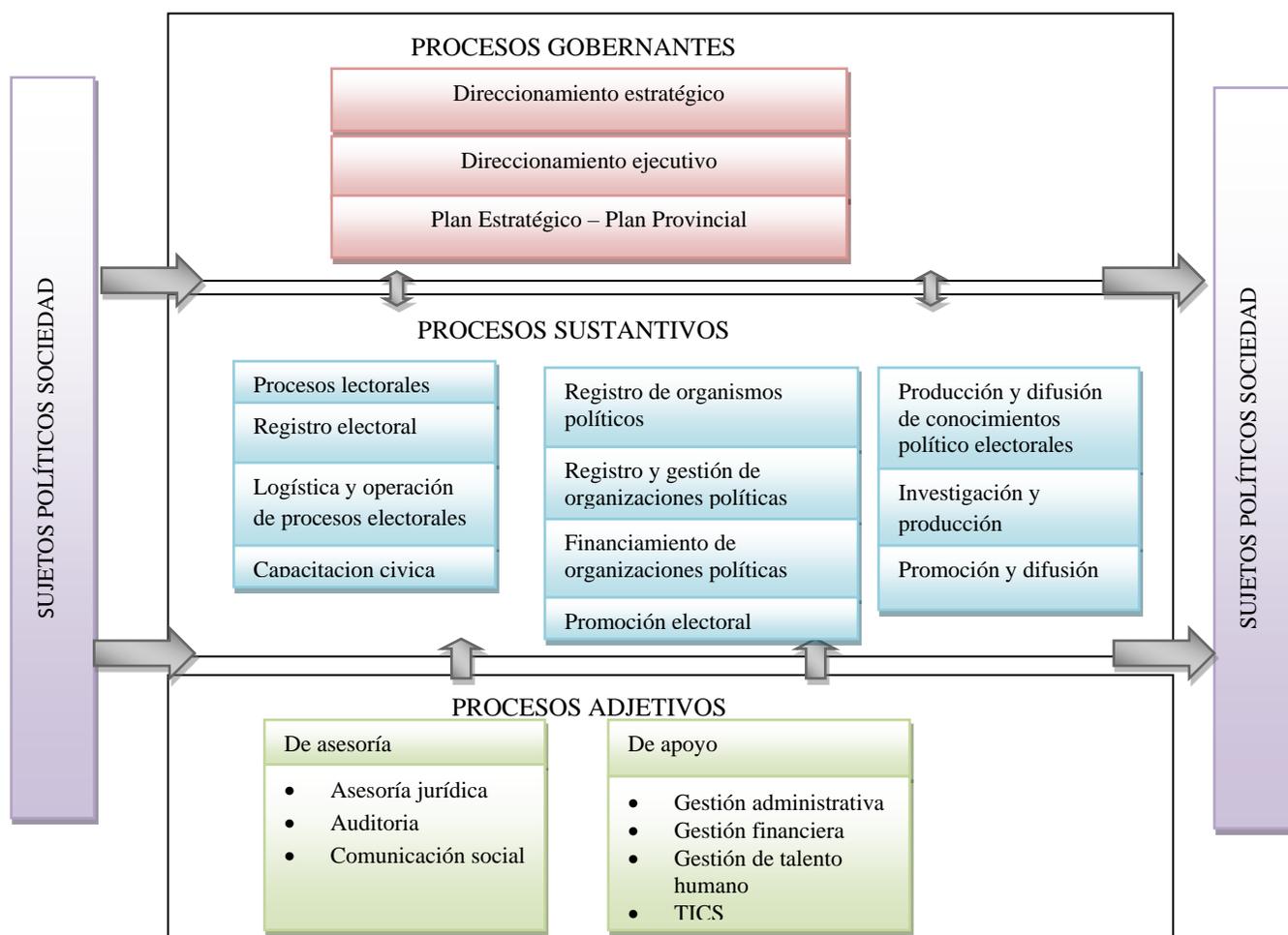


Figura 21. Mapa de procesos propuesto

El mapa de procesos es un generador de valor agregado a las responsabilidades de los directivos a través de los procesos gobernantes en el que determina las tareas específicas del direccionamiento estratégico, direccionamiento ejecutivo, plan estratégico, plan provincial. A los procesos sustantivos genera valor agregado en minimizar los tiempos, fortalecer el

desempeño del talento humano, mejorar la coordinación entre estos procesos y los gobernantes y adjetivos. Los procesos adjetivos generarán valor agregado a través de un mejoramiento de sus actividades alineados principalmente a la gestión financiera, de talento humano, auditoría, comunicación, lo que permitirá fortalecer el desempeño acorde a los objetivos e indicadores de la institución.

3.2 Estructura de los procesos

El Consejo Nacional Electoral- Delegación Provincial de Imbabura, no dispone del levantamiento y documentación de los procesos siguiendo la normativa definida en el Registro Oficial No. 501 del 28 de julio del 2011 Norma Técnica de Gestión por Procesos, en el Art. 12 en el que señala la definición de los procesos de la institución y en el numeral 3) referente al levantamiento del proceso en el que incluye la identificación de las actividades del proceso y la elaboración de los diagramas de flujo respectivo. Se establece que el Consejo Nacional Electoral no aplica la norma técnica de administración por procesos definida el 29 de noviembre del 2012 por la Secretaría de Administración Pública, en el Art. 6 en el literal q) determina el modelo de arquitectura de procesos de la institución, estableciendo que se deben describir los procesos de una institución desde los macro procesos hasta los procesos operativos incluyendo sus herramientas, normas legales, instrumentos técnicos, componentes del proceso, interrelaciones con otros procesos.

Con el sustento antes señalado se procedió a determinar la estructura documentada de los procesos en cumplimiento con el literal q), el literal r) referente a la notación para el modelado de procesos (determinación de actividades y notación gráfica o diagrama de flujo), con la finalidad de identificar las entradas, actividades y salidas, así como las interrelaciones de las unidades organizacionales en las actividades del proceso, sobre la base del estatuto y la estructura orgánica de la institución, de manera que se facilite su operatividad y establecer estándares de control y medición de la gestión organizacional del Consejo Nacional Electoral - Delegación Provincial de Imbabura. El levantamiento de los procesos se realizó usando los siguientes criterios:

- Nombre del proceso
- Nomenclatura o código

- Descripción de actividades secuenciales
- Responsables
- Unidades administrativas que interactúan
- Diagrama de flujo o flujo diagramación del proceso

Tabla 21

Estructura de procesos

Macroproceso	Proceso
Gobernantes	Plan estratégico
	Mejora de los procesos
Sustantivos	Calendario electoral de elecciones
	Conformación de los miembros de las juntas receptoras del voto para elecciones
Adjetivos	Identificación de cargos
	Descripción, Valoración y clasificación de puestos

3.3 Seguimiento, monitoreo y evaluación

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral permitirá establecer un control integral de los procesos que realice el Consejo Nacional Electoral de Ibarra, a través de un sistema de control de gestión para medir la evolución y el cumplimiento de metas que se traduzca la misión en un conjunto de objetivos relacionados entre sí y medidos a través de indicadores desde las perspectivas:

- Procesos internos
- Clientes
- Financiera
- Aprendizaje y crecimiento

Tabla 22

Perspectivas (matriz estratégica)

Perspectiva	Objetivos	METAS				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

Financiera	Medir la capacidad que tiene la entidad para cubrir sus obligaciones de corto plazo	3,1	3,2	3,2	3,25	3,5
Financiera	Evaluar la habilidad con la que la Dirección utiliza los recursos que dispone la institución	40,33	42,5	43,1	44,2	45
Clientes	Mejorar la satisfacción de los usuarios de los servicios de la entidad	80%	80%	80%	90%	90%
Clientes	Atender en forma oportuna las quejas de los usuarios	90%	100%	100%	100%	100%
Procesos	Fortalecer el control de gestión operacional	90%	95%	95%	95%	95%
Procesos	Desarrollar procesos de innovación	60%	70%	70%	80%	80%
Aprendizaje	Capacitar al talento humano para fortalecer sus competencias	100%	100%	100%	100%	100%
Aprendizaje	Mejorar la satisfacción del talento humano de la entidad	85%	90%	90%	90%	90%

4. Conclusiones

Según Reyes (2013) la gestión por procesos permite a las entidades desarrollar sus actividades alineadas al comportamiento de sus clientes internos y externos, asegurando un mejoramiento continuo de sus productos o servicios. La gestión por procesos es una herramienta técnica metodológica que permite mejorar la eficacia, eficiencia de la operación de las instituciones públicas, asegurar la provisión de servicios y productos de calidad centrados en los ciudadanos o usuarios acorde a los principios de la administración pública establecidos en la Constitución de la República del Ecuador.

De los resultados de las encuestas aplicadas a los funcionarios del Consejo Nacional Electoral - Delegación Provincial de Imbabura y de las entrevistas al Director de la entidad y al Directo de gestión de talento humano, se determina que es una necesidad y requerimiento que se implemente la gestión por procesos en esta institución desde el punto de vista de que existen debilidades en el conocimiento específico de las funciones, no tiene estructurado una secuencia lógica documentada de los diferentes procedimientos, lo que ocasiona que no se estandarice y sistematice, debilitando su control, monitoreo y evaluación y una mejora continua.

La formulación de la propuesta de la gestión por procesos, se inició estructurando el mapa de procesos sustentado en la estructura organizacional del Consejo Nacional Electoral - Delegación Provincial de Imbabura, la normativa vigente de gestión por procesos delineando los macro procesos: gobernantes, sustantivos y adjetivos, e interrelacionados con las unidades administrativas describiendo sus interrelaciones principales con sus clientes internos

(talento humano de la entidad) y externos (usuarios, ciudadanía) con la finalidad de alcanzar eficacia, eficiencia, en sus resultados institucionales.

5. Referencias bibliográficas

Armada, E. (2013). *Evolución de la auditoría*. México: Trillas.

Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito.

Aumatell, C. (2012). *Auditoría de la información: identificar y explotar la información de las organizaciones*. México : Pearson.

Bonnefoy, J. (2013). *Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. República Dominicana.

Contasti, M. (2013). *Gestión administrativa*. Madrid.

Conte, O. (2014). *Gestión y mejora de procesos*. México: Mc Graw Hill.

Da Silva, R. (2014). *Teorías de la administración*. México: Thomson.

González, S. (2014). *Gerencia pública*. Colombia.

Goodstein, L. (2013). *Planeación Estratégica Aplicada*. México: Mc Graw Hill.

Graham, K. (2012). *Manual de procesos Administrativos financieros*. Mexico: Trillas.

Hoyle, D. (2014). *Enfoque basado en procesos*. España.

Mallar, M. (2013). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. México: Mc Graw Hill.

Molina, G. (2013). *Escritos de la administración pública* . Colombia.

Montaño, I. (2015). *La administración pública*. México: Trillas.

Pérez, C. (2013). *Los indicadores de gestión*. México: Trillas.

Reyes, P. (2013). *Administración moderna*. México: Limusa.

Rincón, R. (2014). *Los indicadores de gestión organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Salgueiro, A. (2013). *Mejora de los procesos y la productividad*. México: Pearson.

Sánchez, J. (2014). *Auditoría de gestión* . México: Trillas.

Secretaría Nacional de la Administración Pública. (2011). *Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultados*. Quito.

Sotomayor, A. (2013). *Auditoría administrativa*. México: Mc Graw Hill.

Walter, N. (2013). *Teoría microeconómica*. Madrid: Mc Graw Hill.

