



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN
ORGANIZACIONAL PARA EL “CENTRO DE APOYO
SOCIAL MUNICIPAL DE LOJA” (CASMUL), CON BASE
EN LAS FUNCIONES DEL 2012.

Tesis previa a la obtención del grado de
Ingeniera en Administración Pública.

AUTORA: Carrión Guerrero, Lucía Betzabé

DIRECTOR: Ing. Maldonado Quezada José Rodrigo

LOJA - ECUADOR

2014

CERTIFICACIÓN

Ingeniero

José Rodrigo Maldonado Quezada

DIRECTOR DEL INFORME FINAL DE TESIS

CERTIFICA:

Que la presente tesis intitulada “Propuesta de Reestructuración Organizacional para el “Centro de Apoyo Social Municipal de Loja” (CASMUL), con Base en las Funciones del 2012” presentada por la egresada: Lucía Betzabé Carrión Guerrero fue dirigida, orientada y revisada en todas sus partes, misma que cumple con los requerimientos establecidos por la normativa pertinente para la graduación en la Universidad Nacional de Loja, por lo cual autorizo su presentación.

Loja, 10 de marzo de 2016



Ing. José Rodrigo Maldonado Quezada

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Lucía Betzabé Carrión Guerrero declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autor: Carrión Guerrero, Lucía Betzabé

Firma:



Cédula: 1104046709

Fecha:

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO

Yo Carrión Guerrero, Lucía Betzabé, declaro ser autor de la tesis titulada: "PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL "CENTRO DE APOYO SOCIAL MUNICIPAL DE LOJA" (CASMUL), CON BASE EN LAS FUNCIONES DEL 2012." como requisito para optar al grado de: **Ingeniero en Administración Pública** autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los diez días del mes de Marzo del dos mil dieciséis firma el autor.

Firma: 

Autor: Carrión Guerrero, Lucía Betzabé

Cédula: 1104046709

Dirección: Cdma. Época calle Brasil

Correo Electrónico: lucycarrion.90@gmail.com

Teléfono: 072570063

Celular: 0992784049

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. José Rodrigo Maldonado Quezada

Tribunal de Grado: Dra. Johvana Aguirre Mendoza,

Dr. Mario Dávila Puruncajas,

Ing. Juan Pablo Sempértegui Muñoz.

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo es dedicado a toda mi familia, que ha sido un pilar fundamental para llegar a desarrollarme y crecer como persona. Gracias por entregarme los momentos más importantes de su vida.

Lucía Betzabé

AGRADECIMIENTO

Mi especial agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja por haberme dado la oportunidad de obtener mi formación profesional en la carrera de Administración Pública; a las Autoridades y Docentes que supieron orientar y facilitar mi formación y en particular al ingeniero José Maldonado quien en calidad de Director del presente trabajo supo guiarlo, orientarlo y asesorarlo, con pertinencia y profundidad científica; al Centro de Apoyo Social Municipal en la persona de la Dra. Cecilia Moscoso y más integrantes, que me facilitaron la información requerida para poder realizar esta investigación, en definitiva a todas y cada una de las personas que me supieron dar sus valiosas orientaciones y sugerencias en la cristalización del presente trabajo.

Lucía Betzabé

1. TÍTULO

“Propuesta de reestructuración organizacional para el “Centro de Apoyo Social Municipal de Loja” (CASMUL), con base en las funciones del 2012.

2. RESUMEN.

La presente investigación es de carácter: descriptiva, explicativa y propositiva, la fundamentación teórica está sustentada en la teoría de la administración por procesos, por tanto el propósito de la investigación es organizar por procesos al Centro de Apoyo Social Municipal de Loja, que vela por el desarrollo de los sectores vulnerables del cantón Loja, la propuesta se realiza con el fin de dinamizar la organización, determinando una ruta crítica que permita conocer cuales son los principales procesos a cumplirse en el CASMUL y que a su vez irradia y contribuye al cumplimiento de la normativa exigida por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Los materiales empleados son útiles de oficina y tecnológico; el método empleado en el desarrollo de la misma fue el inductivo – deductivo, se empleó la técnica de observación no estructurada, para obtener, definir y representar en el mapa correspondiente los procesos existentes en el Centro de Apoyo Social Municipal de Loja lo que permitió cumplir los objetivos: Identificar los procesos que se desarrollan en el CASMUL y establecer la estructura por procesos del CASMUL, se procedió a hacer la alineación de procesos con los objetivos estratégicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja que se ilustran en los resultados en la sección de alineación de procesos y que constituyen la base fundamental de la propuesta del presente trabajo de investigación. Seguidamente se procede a hacer la discusión de los resultados que permiten arribar a las siguientes conclusiones importantes: El Reglamento Orgánico Funcional del CASMUL en el 2012, determina todas las actividades a realizar en los cargos existentes pero sin determinar las

actividades que se realizan en los Centros del CASMUL donde se genera la cadena de valor. La estructura actual del sistema permite cumplir sus funciones y advierte la existencia de un proceso institucional que se da en forma natural e informal lo que implica una transición ágil y sin mayor impacto. La administración por procesos posibilitará al CASMUL cumplir con la normativa vigente la cual establece que todas las organizaciones públicas deben tener una administración mediante procesos.

De las conclusiones surgieron las recomendaciones que constan en la presente investigación.

SUMMARY

This research has the following characteristics: descriptive, explanatory and purposeful, the theoretical foundation is supported in the theory of management by processes.

The materials used have usable and technological characteristics; The method used in the development of this work was the inductive-deductive, the no-structured observation technique was used, for defining and representing the appropriate map of the processes that already exist in the “Centro de Apoyo Municipal Social de Loja”. This permitted fulfill the objectives: to identify the processes that are developed in the CASMUL and establish the structure by processes of CASMUL, then the alignment of the processes and with the strategic objectives of the City Hall was done; it is shown in the section of the processes alignment and it is the main part of the proposal of the present research work. Then, the discussion of the results was developed which permitted to draw the following important conclusions: The organic-functional Regulations of the CASMUL in 2012, determines all the activities that the staff has to do; but it does not include the tasks that all the centers must carry out which generates a value chain. The present structure of the system permits that the staff work in their functions and it also warns about an institutional procedure which is developed in a natural way. It implies a rapid transition and it does not have a big impact. The management by processes will let the CASMUL to be up dated with the last Regulation which states that all the public institutions must have a management by processes.

From this proposal arise the most suitable recommendations for the institution to be adopted according to the present research work.

3. INTRODUCCIÓN

En el año 2012, el Centro de Apoyo Social Municipal de Loja (CASMUL) se encontraba organizado mediante una estructura funcional más lo pertinente era pasar a una organización por procesos; por ello se decide realizar el estudio del CASMUL y mediante tales actividades se busca establecer los procesos que se desarrolla en el CASMUL, alinear los procesos con la planificación del CASMUL y el GAD, establecer la estructura por procesos del CASMUL, para mejorar la organización mediante los procesos brindando al servidor que los ejecute toda la información necesaria sobre lo que debe realizar y quiénes son sus clientes internos y externos, paralelamente se ejecuta esta resolución con el fin de cumplir con las disposiciones contenidas en la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), que Art.56 establece que “Las Unidades de Administración del Talento Humano estructurarán, elaborarán y presentarán la planificación del talento humano en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ejecutarse”

El Art. 120 del reglamento de la LOSEP dispone “Las UATH estructurarán su gestión mediante la conformación de procesos y estarán integradas básicamente por: a) Calidad del servicio, atención al usuario y de la gestión institucional, en el ámbito de sus atribuciones y competencias; b) Manejo técnico del talento humano; c) Administración del talento humano, remuneraciones e ingresos complementarios y d) Salud ocupacional” y al respecto.

El diseño metodológico de la presente investigación estuvo determinado por el análisis organizacional donde se observa cada uno de los cargos y en base al reglamento orgánico funcional se determina las principales actividades de cada cargo realiza procediendo a eliminar las que no se cumplen o no pertenecen al cargo y también se suprimen las actividades que evitan la delimitación adecuada de cada cargo, luego de este análisis se procede a determinar los resultados que generaban éstas actividades y se procede a asignar los procesos, tipo de proceso a los que pertenecen estos productos y actividades, para culminar la propuesta de los procesos con la información anterior se determina los subprocesos y procedimientos. De la misma forma para cumplir con el siguiente objetivo de la investigación se procede a determinar los objetivos del CASMUL y el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja (GADML) con el fin de analizar la planificación existente en las dos organizaciones y con los procesos ya definidos verificar que éstos se puedan alinear con los objetivos antes determinados; al momento de cumplir con el tercer objetivo que es una estructura por procesos se procedió a identificar la estructura actual por medio del organigrama estructural del CASMUL que aunque ha tenido avances como determinando el área jerárquica y donde se encontraban los diferentes niveles existentes en la organización hacía falta el detalle de dónde se encontraba y cuan importantes son los procesos existentes por tanto se modela el mapa de procesos determinando una cadena de valor y los tipos de procesos existentes en la organización y su aporte a la misma.

4. REVISIÓN DE LITERATURA

4.1. Administración Pública

Como lo establecen Marshall Dimock y Gladys Dimock (1967) en su libro *Administración Pública*: La definición más amplia de administración pública apareció en 1887 en un famoso ensayo de Woodrow Wilson. La administración pública, es el lado práctico o comercial del gobierno ya que su finalidad es que los negocios públicos se realicen eficientemente y tan de acuerdo con los gustos y deseos del público como sea posible. Mediante la administración, el gobierno hace frente a aquellas necesidades de la sociedad que la iniciativa privada no puede o no quiere satisfacer (P.3).

De acuerdo a ésta concepción cada servicio o bien económico, debe estar enfocado en dar un servicio de calidad y totalmente orientado a cubrir las necesidades básicas insatisfechas.

4.2. Administración Pública Por Procesos

Es el sistema de administración que propende por la mejora continua de la organización, partiendo de la identificación, selección y perfeccionamiento de los procesos, teniendo en cuenta la alineación con los objetivos estratégicos planeados.

Como lo describe Ezra Viveros Soto (2007): “La administración por procesos es una herramienta de alineamiento efectiva para traducir los planes estratégicos en un

portafolio de proyectos equilibrado que derive en la ejecución táctica exitosa de una forma tersa para la compañía” (P.2).

4.2.1. Proceso

Según César Camisón, Sonia Cruz y Tomás González (2007) define: “proceso como un conjunto de actividades realizadas por un individuo o grupo de individuos cuyo objetivo es transformar entradas en salidas que serán útiles para un cliente. Esta definición señala la transformación necesaria en todo proceso” (P.843).

“Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos” (Harrington James, 2010, P. 9).

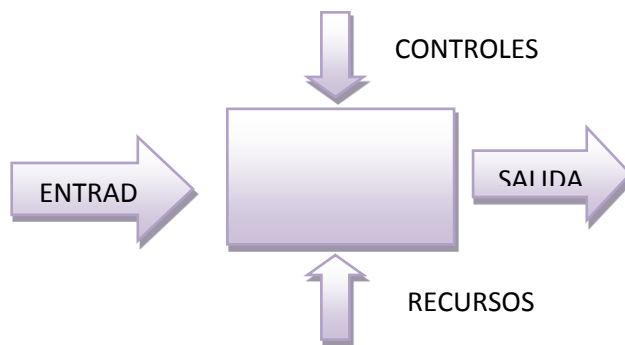


Figura N 1 FIGURA 1: ELEMENTOS BÁSICOS DE UN PROCESO

Fuente: Adaptado Harringtong

4.2.1.1. Características de un proceso

Según César Camisón, Sonia Cruz y Tomás González (2007) considera que “todo proceso, para ser considerado como tal, debe cumplir una serie de características, tales como:

1. Posibilidad de ser definido. Siempre tiene que tener una misión, es decir, una razón de ser.
2. Presentación de unos límites, es decir, claramente especificados su comienzo y su terminación.
3. Posibilidad de ser representado gráficamente.
4. Posibilidad de ser medido y controlado, a través de indicadores que permitan hacer un seguimiento de su desarrollo y resultados e incluso mejorar.
5. Existencia de un responsable, encargado de la eficiencia y la eficacia del mismo entre otras muchas tareas, como por ejemplo, asegurar la correcta realización y control del proceso en todas sus fases”.

A parte de estas características, todo proceso consta de los siguientes elementos: un input o entrada, suministrado por un proveedor, ya sea externo o interno, que cumple unas determinadas características preestablecidas; el proceso, como secuencia de actividades que se desarrollan gracias a unos factores, tales como las personas, métodos y recursos; y un output o salida, que será el resultado del proceso e irá destinado a un cliente, ya sea externo o interno, y además tendrá valor intrínseco, medible o evaluable para éste

(P. 845).

La presente investigación se adapta a estas definiciones puesto que las tres son fundamentales y se complementan y establecen que los procesos permiten tener un conjunto de actividades relacionadas para transformar los elementos de entrada en resultados que nos posibilitan en el caso de ésta investigación garantizar una mejor calidad del servicio y mayor agilidad en los procesos, además indicando los elementos y características que requiere tener un proceso.

4.2.1.2. Estructura por procesos

La estructura de una administración por procesos considera los siguientes tipos de procesos:

a. Procesos Gobernantes o Habilitantes.-

Son aquellos que proporcionan directrices, políticas, objetivos estratégicos para el funcionamiento de la institución.

b. Procesos Sustantivos o Cadena de Valor.-

Son los procesos esenciales de la institución, destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, los objetivos estratégicos y políticas de la institución.

c. Procesos Adjetivos o de Apoyo.-

Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y sustantivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas. Así mismo se incluyen los que proveen servicios legales, contables, financieros y de comunicación.

4.2.1.3. Representación gráfica de los procesos (mapa de procesos)

Tomando en cuenta la siguiente analogía A través del mapa es imposible perderse. Un mapa de procesos, siguiendo con la analogía debe permitir: la identificación del ciclo de actividades principales que desarrolla una organización, y que puedan ser identificadas como procesos, desde la identificación o diagnóstico de sus necesidades hasta la evaluación de si éstas son (o no) satisfechas, pasando por la intervención a través del diseño y producción de bienes y/o servicios, constituye un mapa de procesos Medina (2005), pg.169.

El mapa de procesos establece, además, las conexiones (vínculos) entre los diversos tipos de procesos que contiene una organización. El rasgo distintivo de un mapa de procesos lo constituye la claridad a través de la que los vínculos entre un conjunto de procesos es presentada (los vínculos pueden ser de información, recursos económicos, influencia, autoridad, productos físicos, etcétera).

4.2.1.4. Gestión de los procesos

“De las diferentes definiciones de gestión queremos señalar dos aspectos muy importantes: los objetivos son elementos imprescindibles para que exista la gestión y la gestión no finaliza con la medición sino que debe incorporar mejora” (César Camisón, Sonia Cruz y Tomás González, 2007, pg.863).

La medición es un elemento esencial para poder gestionar. “No se puede controlar aquello que no se mide y no se puede gestionar lo que no está bajo control”

4.2.1.5. Etapas De La Gestión De Un Proceso

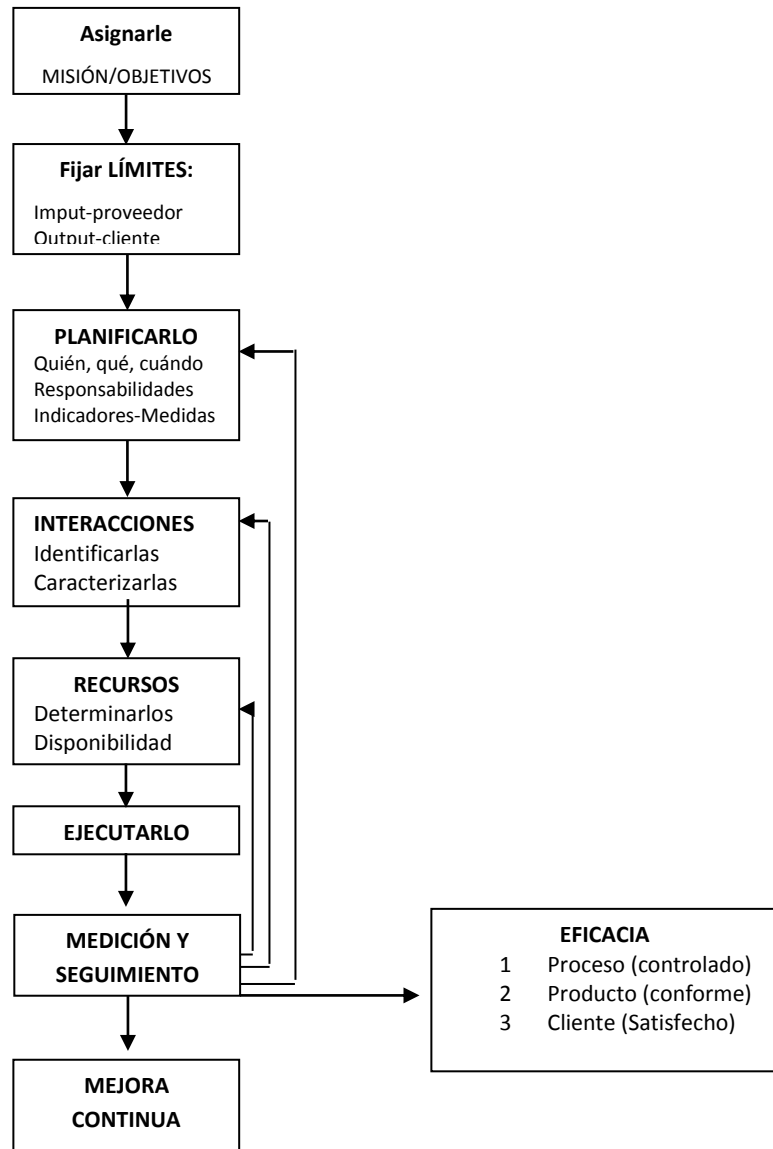


Figura N 2 Etapas De La Gestión De Un Proceso

Fuente: César Camisón, Sonia Cruz y Tomás González, 2007, pg.867

La representación de los procesos se realiza mediante un mapa de procesos que nos permite definir a simple vista cuales son los procesos gobernantes, los agregadores de valor mismos que dan origen a la ruta crítica y los procesos de apoyo.

Para que pueda ejecutarse de manera efectiva una administración por procesos debe existir una gestión adecuada de los mismos lo cual nos permita tener una planificación apropiada con indicadores totalmente definidos que nos permitan tener una mejora continua en los procesos y en los resultados generando la eficiencia en los servicios ofrecidos por la institución.

4.2.2. La administración pública por procesos en latinoamérica.

La organización por procesos a nivel latinoamericano en la gestión pública tuvo un gran impulso desde la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, realizada en El Salvador la misma que estuvo organizada por el Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo CLAD, en Junio del 2008.

Donde determina que los órganos y entes públicos orientarán sus actividades al desarrollo de una estrategia en términos de procesos, basada en datos y evidencias, definiendo objetivos, metas y compromisos a alcanzar. La adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la Administración Pública orientada al servicio público y para resultados.

A los efectos de la calidad en la gestión pública, los procesos constituyen una secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para crear valor añadido.

La gestión por procesos en la Administración Pública debe tener en cuenta que el ciudadano es el eje fundamental de la intervención pública, lo cual requiere adoptar

enfoques y diseñar los procesos de prestación del servicio desde la perspectiva del ciudadano, usuario o beneficiario, y no desde la perspectiva de la Administración Pública (CLAD, 2008, P.16).

Y también establece que la administración por procesos implica el desarrollo de las actuaciones siguientes:

- a. La identificación de los requerimientos, necesidades y expectativas, de los diferentes destinatarios de las prestaciones y servicios públicos, así como de otros posibles grupos de interés.
- b. La identificación de todos los procesos necesarios para la prestación del servicio público y la adecuada gestión de la organización: procesos clave u operativos, de apoyo a la gestión y estratégicos; lo que se denomina mapa de procesos.
- c. La definición del objetivo de cada uno de los procesos, así como de los beneficios que aporta a los grupos de interés a los que va dirigido.
- d. La definición secuencial detallada y precisa de las diferentes actividades que componen el proceso o procedimiento concreto, para el cumplimiento de los diferentes requerimientos, y en su caso su diagrama.
- e. La definición de las obligaciones, así como de las autoridades y directivos encargados.
- f. La definición de indicadores que permitan la medición y control del desarrollo de la marcha adecuada del proceso.

- g. La definición y desarrollo de un sistema de gestión que permita el seguimiento, evaluación y mejora continua de la calidad de los procesos, y la prestación del servicio.
- h. La implantación de sistemas de gestión normalizados o estandarizados CLAD (2008)P.20.

Normativa que permitió dar un vuelco a la administración pública y dar origen así a la actual administración por procesos a nivel iberoamericano.

4.2.3. La organización institucional a nivel nacional y local

La organización institucional por procesos se inicia recientemente en el Ecuador mediante las siguientes reformas legales:

La Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), en el Art. 56 establece que “Las Unidades de Administración de Talento Humano estructurarán, elaborarán y presentarán la planificación del talento humano en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ejecutarse”

El Reglamento del a LOSEP en su Art. 120 dispone “las UATH estructurarán su gestión mediante la conformación de procesos y estarán integradas básicamente por:

- a) Calidad del servicio, atención al usuario y de la gestión institucional, en el ámbito de sus atribuciones y competencias;
- b) Manejo técnico del talento humano;
- c) Administración del talento humano, remuneraciones e ingresos complementarios y d) Salud ocupacional al respecto.

La resolución No. 46 de 17 de abril de 2006 de la SENRES y la Resolución No.33 del 17 de marzo de 2010 del MRL, señalan que los procesos para el diseño organizacional o reestructuración de unidades, áreas o procesos, serán sobre la base de la normativa legal, planificación estratégica y operativa.

4.2.4. Administración pública por procesos en el centro de apoyo social municipal de Loja (casmul).

Como es lógico mantiene la estructura de todas las entidades públicas a nivel nacional mediante funciones mismas que se sustentan en la última publicación del Orgánico Funcional y Estructural del CASMUL publicado en Julio del 2012.

Al evidenciar que existe la normativa que exige una migración de la administración por funciones a la administración por procesos nace la iniciativa de organizar el Centro de Apoyo Social Municipal de Loja por procesos lo que permitirá a más de su actualización y cumplimiento de la ley una mayor eficiencia y eficacia en el su administración, organización y gestión del CASMUL.

4.2.4.1. El Casmul

El Centro de Apoyo Social municipal se crea en el año de 1995 según lo establecido en el Título III del Código de Administración Municipal, con el nombre de Patronato de Amparo Social Municipal, en el año 2006 se realiza mediante ordenanza la reforma al título III del Código de Administración Municipal, constituyendo el Centro de Apoyo Social Municipal de Loja, con personería jurídica propia, cuya finalidad es la prestación de servicios de asistencia médica y social de

los grupos de atención prioritaria del cantón por los medios que pueda establecer la municipalidad de conformidad con lo que establece el Art. 13 de la entonces Ley de Régimen Municipal y la Misión del CASMUL que establece lo siguiente: Trabajar en el área social de acuerdo a las necesidades de la comunidad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja, atendiendo los requerimientos personales y comunales, en beneficio de los niños, niñas, adolescentes, jóvenes, mujeres embarazadas, personas con discapacidad, adultos mayores y contribuyendo a crear políticas sociales dirigida a los sectores de atención prioritaria del cantón Loja y en general a todas las personas de cualquier raza, situación económica y política que requiera nuestros servicios.

Clínica Municipal “Julia Esther Gonzáles Delgado”

- Centro de Atención Integral para Madres Adolescentes “Hogar Renacer”
- Comunidad Terapéutica “Los Chilalos”
- Centro de Rehabilitación para Niñas, Niños y Jóvenes con Discapacidad “Sendero de Alegría”
- Centro de Atención para el Adulto Mayor “Los Arupos”
- Comedor “Sabor a Esperanza”
- Comunidad Terapéutica “Posada Solidaria”
- Centro San Juan Bosco
- Almacén Turístico Artesanal
- Centro Municipal del Buen Vivir “Mercado Centro Comercial”
- Centro de Acogimiento Institucional Municipal “San Jerónimo Emiliani”
- Centro Municipal del Buen Vivir “Mercado Mayorista”

- Unidad Móvil de Salud
- Hogar de las Juventudes Lojanas
- Piscina Municipal No.3
- Proyecto “Defensorías Comunitarias de la Niñez y Adolescencia”
- Proyecto de Hidroterapia
- Unidad Móvil de Salud
- Carpintería
- Proyecto “Formación para el Empleo”
- Desarrollo Comunitario

La estructura actual del CASMUL orientado por el orgánico funcional y estructural emitido en julio de 2012 determina una administración por funciones, lo que no permite establecer formalmente la concatenación de los resultados con los objetivos a alcanzar por el Centro y además su contribución a la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja, la concatenación de los resultados con los objetivos a alcanzar por la institución y por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja, lo cual si permitiría una Administración por Procesos.

Para conocer las fortalezas de la Administración por Procesos a continuación verificaremos su pertinencia en el contexto de la Administración Pública.

5. MATERIALES Y MÉTODOS

Para la presente investigación se emplearon los siguientes materiales y métodos que permitieron realizar todo el trabajo de la investigación tanto en el levantamiento de procesos como para elaboración del informe final de la misma.

MATERIALES

Entre los materiales constan:

MATERIALES	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNIT. USD	COSTO TOTAL USD
Impresión	Ejemplares	8	5	40
Encuadernación / Anillado	Anillado	8	2	16
Fotocopias	Ejemplares	3	5	15
Papel	Resma	5	5	25
Carpetas /Perfiles	Carpeta	5	2	10
Textos	Textos	3	90	270
	Especializados			
CD – Pen Drive	CD – Pen Drive	2	20	40
Movilización			50	50
TOTAL				466

MÉTODOS

La presente investigación se realizó con base en el método científico mismo que permitió de manera sistemática, seguir con el procedimiento exigido en la comunidad científica para que sea una investigación comprobada y válida, ya que posibilitó formular el problema investigado, elegir los instrumentos metodológicos, someter a prueba dichos instrumentos, obtener la información base a partir del Reglamento Orgánico Funcional del CASMUL, entrevista y la observación no estructurada, analizar e interpretar la información recopilada y realizar la propuesta alternativa

como resultado de la presente investigación, finalmente estimar la validez de la propuesta alternativa diseñada.

Conforme los objetivos planteados, para identificar los procesos que se desarrollan en el CASMUL y con base en el Reglamento Orgánico Funcional¹, se procedió a describir las actividades de cada uno de los departamentos que conforman el CASMUL, con la finalidad de determinar las actividades más importantes que cada departamento realiza y establecer los procesos de los cuales éstos formarían parte; en el caso de los Centros se realizó una investigación de campo puesto que no existía bases de datos sobre las funciones de los puestos existentes en cada Centro.

Ordenados los procesos, se procedió a conformar un esquema del Mapa de Procesos donde se establece la Cadena de valor, estableciendo jerarquías, mediante los procesos Gobernantes, Agregadores de Valor y Apoyo.

Para el segundo objetivo y dado que cada proceso no es independiente y obedece a las directrices emitidas por el GAD Municipal de Loja, se alinea los procesos del CASMUL con los Objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja, ya que se determinó los procesos en especial los de la cadena de valor de los procesos propuestos que cumplieran con los objetivos del CASMUL y GAD, permitiendo aplicar el método deductivo así como también la técnica de la observación a lo largo de toda la investigación y definición de procesos.

¹ Se verifica el carácter de reglamento, en consideración al último considerando del cuerpo legal.

TÉCNICAS

La técnica empleada fue la de la observación no estructurada, misma que permitió plantear la propuesta adecuada de los productos de cada uno de los macroprocesos determinados, que fueron revisados por los actores con el fin de verificarlos, logrando de ésta manera la identificación de los procesos existentes en el CASMUL.

La entrevista fue aplicada a los servidores públicos con el fin de verificar las actividades que realizan en cada uno de sus cargos y de que manera se encuentran definidas, ya sea porque las determina el reglamento orgánico funcional, comunicados directos al personal o por una inducción realizada por el anterior ocupante del cargo. (Anexo 1).

Además se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos que posibilitaron el planteamiento de la propuesta de los procesos del CASMUL.

6. RESULTADOS

Los resultados presentados a continuación siguen los objetivos propuestos al inicio de esta investigación, en el primer acápite 6.1 determinamos que lo más importante es del diseño de los procesos por lo cual se procedería a identificar los principales procesos que se desarrolla en el CASMUL, de la misma forma éstos procesos no podían estar separados de los objetivos del CASMUL ya que sobre todo la cadena de valor determina qué procesos dan la razón de ser a la organización y por tanto son imprescindibles y tampoco podrían encontrarse aislados de los objetivos del GADML puesto que el CASMUL es una dependencia adscrita al mismo, en este sentido el apartado 6.2 alinea los procesos determinados, con los objetivos del GADML y CASMUL, logrando con esto dar coherencia en la planificación de las dependencias de la institución ; en el apartado 6.3 y con el fin de mostrar de manera gráfica la propuesta y con ello visualizar los procesos propuestos se diseña un mapa de procesos que nos permite cumplir con el objetivo de establecer una propuesta de estructura por procesos del CASMUL, de forma secuencial, el cumplimiento de los objetivos específicos permite la Organización por procesos al CASMUL, objetivo general del presente trabajo.

6.1. Principales procesos que se desarrollan en el casmul

Para cumplir con nuestro primer objetivo que es identificar los procesos que se desarrolla en el CASMUL se parte de un análisis de las actividades con base en las funciones existentes en el Reglamento Orgánico Funcional (Tablas 1-8), luego se

determinaron los procesos, tipos de procesos y productos (Tablas 9-16), para finalmente indicar los procesos y subprocesos resultantes (tablas 17 - 24).

6.1.1. Determinación de actividades con base en las funciones existentes

La identificación de los principales procesos del CASMUL se realizó con base al Reglamento Orgánico Funcional del 2012, y partiendo de las actividades existentes dentro de las funciones establecidas para cada cargo y/o departamento, los procesos identificados se describen así:

Tabla 1 ACTIVIDADES DEL DIRECTORIO

CARGOS	ACTIVIDADES	FUENTE
DIRECTORIO	Orientación y asesoramiento	Orgánico Funcional
	Aprobación de documentos institucionales	Orgánico Funcional
	Revisión, presentación y aprobación	Orgánico Funcional
	Organización de la supervisión	Orgánico Funcional
	Reuniones	Orgánico Funcional

Fuente: Orgánico funcional del CASMUL

Elaboración: Lucía Betzabé Carrión Guerrero

Tabla 2 ACTIVIDADES DE PRESIDENCIA

CARGOS	ACTIVIDADES	FUENTE
PRESIDENCIA	Dirigir el Centro	Orgánico Funcional
	Representación	Orgánico Funcional
	Gestionar Recursos	Orgánico Funcional
	Nombrar y remover a Directores, Coordinadores y Administradores que sean de libre nombramiento y remoción.	Orgánico Funcional

Fuente: Orgánico funcional del CASMUL

Elaboración: Lucía Betzabé Carrión Guerrero

Tabla 3 ACTIVIDADES DE LAS COORDINACIONES DEL CASMUL

CARGOS	ACTIVIDADES	FUENTE
COORDINADORES DE CENTROS, COORDINADOR DE SALUD DEL CASMUL Y DESARROLLO COMUNITARIO	Brindar a la ciudadanía Atención Médica, Social, Psicológica, cuidado,	Investigación de Campo
	Desarrollo artesanal, desarrollo económico y desarrollo cultural.	Orgánico Funcional

Fuente: Orgánico funcional del CASMUL y entrevista realizada a los servidores públicos (Anexo 1)

Elaboración: Lucía Betzabé Carrión Guerrero

Tabla 4 ACTIVIDADES DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS

CARGOS	ACTIVIDADES	FUENTE
PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS	Elaboración de proyectos	Orgánico Funcional
	Elaboración del plan de actividades	
	Seguimiento y control de proyectos.	

Fuente: Orgánico funcional del CASMUL

Elaboración: Lucía Betzabé Carrión Guerrero

Tabla 5 ACTIVIDADES DE COORDINACIÓN DE UNIDADES, ADQUISICIONES, BODEGA, NUTRICIÓN, MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES.

CARGOS	ACTIVIDADES	FUENTE	
COORDINACION DE UNIDADES	Administración del Talento Humano	Orgánico Funcional	
	Supervisión y control de avance de proyectos	Orgánico Funcional	
JEFATURA DE ADQUISICIONES	Planificar dirigir y controlar las operaciones de abastecimiento Realizar adquisiciones	Orgánico Funcional	
BODEGA	Registrar el ingreso y egresos de los bienes de acuerdo a las órdenes de compra.	Orgánico Funcional	
COORDINACIÓN DE UNIDADES	Supervisar las solicitudes de compra	Orgánico Funcional	
	Verificar el funcionamiento de los centros		
NUTRICIÓN	Efectuar periódicamente análisis y requerimientos nutricionales	Orgánico Funcional	
MANTENIMIENTO	Realizar anualmente un informe detallado que permita priorizar adecuaciones, mantenimiento y/o reparaciones.	Orgánico Funcional	
	Informar a presidencia sobre la conclusión de obras civiles.	Orgánico Funcional	
SERVICIOS GENERALES	ARCHIVO	Mantener actualizada la guía de trámites.	Orgánico Funcional
	ALMACEN ARTESANAL	Garantizar el buen manejo, organización y funcionamiento del Archivo	Orgánico Funcional
		Controlar el ingreso y egreso de los artículos que dejen los artesanos	Orgánico Funcional

Fuente: Orgánico funcional del CASMUL

Elaboración: Lucía Betzabé Carrión Guerrero

Tabla 6 ACTIVIDADES DE JEFATURA FINANCIERA, CONTADORA Y TESORERA

CARGOS	ACTIVIDADES	FUENTE
JEFATURA FINANCIERA	Elaborar y proponer anualmente la planificación presupuestaria ante Presidencia.	Orgánico Funcional
	Controlar las actividades financieras, mediante métodos y procedimientos implementados	Orgánico Funcional
	Proporcionar información financiera y contable que permita el análisis de las operaciones de cada una de las dependencias.	Orgánico Funcional
CONTADORA	Elaborar estados e informes financieros	Orgánico Funcional
	Legalizar los comprobantes de ingreso y pago	Orgánico Funcional
	Revisar y registrar oportunamente las transacciones.	Orgánico Funcional
TESORERA	Controlar los saldos bancarios	Orgánico Funcional
	Verificar la correcta transferencia de los créditos recibido	
	Realizar declaraciones mensuales al SRI y generar y pagar planillas de aportes al IESS	
	Efectivizar los pagos de acuerdo a las órdenes de la autoridad competente.	

Fuente: Orgánico funcional del CASMUL

Elaboración: Lucía Betzabé Carrión Guerrero

Tabla 7 ACTIVIDADES DEL ABOGADO DEL CASMUL

CARGOS	ACTIVIDADES	FUENTE
ABOGADO DEL CASMUL	Asesorar al Directorio, Presidenta y demás funcionarios del Centro de Apoyo a fin de que las actividades se desarrollen dentro del marco jurídico.	Orgánico Funcional
	Coordinar las labores jurídicas del CASMUL con la procuraduría del GADML y representar jurídicamente al CASMUL	Orgánico Funcional
	Elaborar los términos de contratos o convenios que sirvan de base para su formulación.	Orgánico Funcional

Fuente: Orgánico funcional del CASMUL

Elaboración: Lucía Betzabé Carrión Guerrero

Tabla 8 ACTIVIDADES DE RELACIONES PÚBLICAS

CARGOS	ACTIVIDADES	FUENTE
JEFATURA DE RELACIONES PÚBLICAS	Planificar y coordinar con Relaciones Públicas del GADML los diferentes actos sociales y enviar la información del diario accionar del CASMUL	Orgánico Funcional
	Elaborar y conservar los archivos visuales y auditivos de los diferentes eventos que organiza y participa el CASMUL	
	Proporcionar la información actualizada de las diferentes actividades del CASMUL, para actualizar la página web municipal, del CASMUL y radio municipal.	
	Promover y comunicar con profesionalismo todos los servicios del CASMUL	
	Informar a la colectividad oportunamente el accionar del CASMUL través de espacios radiales, televisivos y redes sociales.	

Fuente: Orgánico funcional del CASMUL

Elaboración: Lucía Betzabé Carrión Guerrero

6.1.2. Procesos, Tipo De Proceso y Productos

Con base en las actividades identificadas en el apartado que precede, se define los productos de las mismas, así como también el proceso y tipo de proceso al que pertenecerían, quedando de la siguiente manera:

Tabla 9 PROCESOS DEL DIRECTORIO

CARGOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	PROCESO	TIPO DE PROCESO
DIRECTORIO	Orientación y asesoramiento	Lineamientos y políticas organizacionales	GESTIÓN INSTITUCIONAL	GOBERNANTE
	Aprobación de documentos institucionales	Plan cuatrienal Orgánico estructural funcional		
	Revisión, presentación y aprobación	Proforma presupuestaria	GESTIÓN DE RECURSOS	
	Organización de la supervisión	Informes de programas y proyectos.		
	Reuniones	Actas		

Fuente: Orgánico funcional del CASMUL

Elaboración: Lucía Betzabé Carrión Guerrero

Tabla 10 PROCESOS DE PRESIDENCIA

CARGOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	PROCESO	TIPO DE PROCESO
PRESIDENCIA	Dirigir el Centro	Informe anual de Actividades	Gestión Administrativa	GOBERNANTE
	Representación	Informe de actividades de representación de presidencia	Gestión de la representación	
	Gestionar Recursos	Convenios, alianzas, planes y proyectos.	Gestión de recursos financieros	
	Nombrar y Remover a Directores, Coordinadores y Administradores que sean de libre nombramiento y remoción.		Gestión de recursos humanos	

Fuente: Orgánico funcional del CASMUL

Elaboración: Lucía Betzabé Carrión Guerrero

Tabla 11 PROCESOS DE LAS COORDINACIONES DEL CASMUL

CARGOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	PROCESO	TIPO DE PROCESO
COORDINADORES DE CENTROS, COORDINADOR DE SALUD DEL CASMUL Y DESARROLLO COMUNITARIO	Brindar a la ciudadanía Atención Médica, Social, Psicológica, cuidado, desarrollo artesanal, desarrollo económico y desarrollo cultural.	Historia Clínica	ASISTENCIA MEDICA	PROCESOS SUSTANTIVOS O AGREGADORES DE VALOR (CADENA DE VALOR)
		Resultados de examen de imagen y placa.		
		Resultados de los exámenes de laboratorio.		
		Registro de entrega de medicina.		
		Informe de visitas domiciliarias realizadas.		
		Informe socio económico.	PSICORREHABILITACION	
		Cuidado y Atención		
		Ficha de control y asistencia del paciente.		
		Ficha de control y asistencia del paciente.		
		Ficha de control y seguimiento del paciente.		
		Ficha de control y seguimiento del beneficiario.	ASISTENCIA PSICOLÓGICA	
		Informe de avance del paciente.		
		Informe y acta de compromisos familiares.		
		Plan de terapia y/o informe de terapias grupales.	REHABILITACIÓN DE ADICCIONES	
		Plan de terapia e informe de terapias grupales.		
		Registro de asistencia de terapia espiritual		
		Directiva de caja de ahorro	DESARROLLO COMUNITARIO	
		Cursos de Manualidades		
		Cursos de Belleza		
		Cursos de Corte y Confección.		
Informe de control del almacén artesanal				
Proyecto de los campamentos vacacionales.				
Proyecto para intercambios interparroquiales				
Informe de actividades del hogar de las juventudes.				
Registro de beneficiarios.				
Promoción de los niños				

Fuente: Orgánico funcional del CASMUL, y entrevista (Anexo 1)

Elaboración: Lucía Betzabé Carrión Guerrero

Tabla 12 PROCESOS DE COORDINACIÓN DE UNIDADES, ADQUISICIONES, BODEGA, NUTRICIÓN, MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES

CARGOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	PROCESO	TIPO DE PROCESO
COORDINACION DE UNIDADES	Administración del Talento Humano	Orgánico Funcional Registro de Control de personal Plan de Capacitación	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	APOYO
	Supervisión y control de avance de proyectos	Plan de Mejora		
JEFATURA DE ADQUISICIONES	Planificar dirigir y controlar las operaciones de abastecimiento Realizar adquisiciones	Plan Anual de Compras PAC	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
BODEGA	Registrar el ingresos y egresos de los bienes de acuerdo a las órdenes de compra.	Registro de Inventario Registro de Ingreso y Egreso de Bodega		
COORDINACIÓN DE UNIDADES	Supervisar las solicitudes de compra Verificar el funcionamiento de los centros	Informe de abastecimiento en cada centro.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
NUTRICIÓN	Efectuar periódicamente análisis y requerimientos nutricionales			
MANTENIMIENTO	Realizar anualmente un informe detallado que permita priorizar adecuaciones, mantenimiento y/o reparaciones.	Plan anual de mantenimiento	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
	Informar a presidencia sobre la conclusión de obras civiles.	Informe de ejecución de mantenimiento.		
SERVICIOS GENERALES	Mantener actualizada la guía de trámites.	Registro de trámites que ingresan al CASMUL	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
	ARCHIVO Garantizar el buen manejo, organización y funcionamiento del Archivo	Archivo de Presidencia		
	ALMACEN ARTESANAL Controlar el ingreso y egreso de los artículos que dejen los artesanos	Registro de ingreso y egreso de mercadería.		

Fuente: Orgánico funcional del CASMUL.
Elaboración: Lucía Betzabé Carrión Guerrero

Tabla 13 PROCESOS DE JEFATURA FINANCIERA, CONTADORA Y TESORERA

CARGOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	PROCESO	TIPO DE PROCESO
JEFATURA FINANCIERA	Elaborar y proponer anualmente la planificación presupuestaria ante Presidencia.	Cédula presupuestaria	GESTIÓN FINANCIERA	APOYO
	Controlar las actividades financieras, mediante métodos y procedimientos implementados	Comprobante único de registro		
	Proporcionar información financiera y contable que permita el análisis de las operaciones de cada una de las dependencias.	Informes de saldos presupuestarios		
CONTADORA	Elaborar estados e informes financieros	Estados de cuenta	GESTIÓN FINANCIERA	APOYO
	Legalizar los comprobantes de ingreso y pago	Actas de inventario		
		Trámites de pago		
	Revisar y registrar oportunamente las transacciones.	Rol de pago Acta de depreciación Informes contables		
TESORERA	Controlar los saldos bancarios	Facturas y estados de cuenta	GESTIÓN FINANCIERA	APOYO
	Verificar la correcta transferencia de los créditos recibido			
	Realizar declaraciones mensuales al SRI y generar y pagar planillas de aportes al IESS	Declaraciones tributarias		
	Efectivizar los pagos de acuerdo a las órdenes de la autoridad competente.	Pagos		

Fuente: Orgánico funcional del CASMUL .
Autor: Lucía Betzabé Carrión Guerrero

Tabla 14 PROCESOS DE RELACIONES PÚBLICAS

CARGOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	PROCESO	TIPO DE PROCESO
JEFATURA DE RELACIONES PÚBLICAS	Planificar y coordinar con Relaciones Públicas del GADML los diferentes actos sociales y enviar la información del diario accionar del CASMUL	Proyectos de los eventos organizados	COMUNICACIÓN SOCIAL	APOYO
	Elaborar y conservar los archivos visuales y auditivos de los diferentes eventos que organiza y participa el CASMUL	Informe de actividades de representación		
	Proporcionar la información actualizada de las diferentes actividades del CASMUL, para actualizar la página web municipal, del CASMUL y radio municipal.	Informe actualizado, claro y preciso de los servicios dados por el CASMUL		
	Promover y comunicar con profesionalismo todos los servicios del CASMUL			
	Informar a la colectividad oportunamente el accionar del CASMUL través de espacios radiales, televisivos y redes sociales.	Publicación de eventos e información general.		

Fuente: Orgánico funcional del CASMUL

Autor: Lucía Betzabé Carrión Guerrero

Tabla 15 PROCESOS DEL ABOGADO DEL CASMUL

CARGOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	PROCESO	TIPO DE PROCESO
ABOGADO DEL CASMUL	Asesorar al Directorio, Presidenta y demás funcionarios del Centro de Apoyo a fin de que las actividades se desarrollen dentro del marco jurídico.	Acogimientos institucionales	ASESORÍA JURÍDICA	APOYO
		Reinserciones familiares		
		Declaratoria de adoptabilidad		
	Coordinar las labores jurídicas del CASMUL con la procuraduría del GADML y representar jurídicamente al CASMUL	Patrocinio legal		
Elaborar los términos de contratos o convenios que sirvan de base para su formulación.	Contratos	Bases de convenio		

Fuente: Orgánico funcional del CASMUL

Autor: Lucía Betzabé Carrión Guerrero

Tabla 16 PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS

CARGOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	PROCESO	TIPO DE PROCESO
PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS	Elaboración de proyectos	PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS	GESTIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS	APOYO
	Elaboración del plan de actividades		MONITOREO Y CONTROL DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS	
	Seguimiento y control de proyectos.	INFORME DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PROYECTOS		

Fuente: Orgánico funcional del CASMUL.

Autor: Lucía Betzabé Carrión Guerrero

6.1.3. Procedimientos y Subprocesos Resultantes

De la misma forma luego de obtener los procesos y tipo de procesos un paso muy importante era determinar los procedimientos y subprocesos que generen los resultados determinados con anterioridad, paso que se muestra en las siguientes tablas:

Tabla 17 PROCESOS GOBERNANTES

MACROPROCESO	GOBERNANTES												
	GESTIÓN GERENCIAL O DE DIRECCIÓN												
PROCESO	GESTIÓN INSTITUCIONAL			GESTIÓN DE RECURSOS			REPRESENTACIÓN INSTITUCIONAL			ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO			
SUBPROCESO	Asesoría y Gestión Institucional			Administración de Recursos			Control Interno	Gestión de la Representación	Gestión de recursos financieros	Gestión Administrativa		Gestión de Recursos Humanos	
PROCEDIMIENTO	Coordinación de actividades del centro	Direccionamiento y aprobación de la planificación institucional.	Planificación y aprobación de la estructura organizacional.	Presupuesto anual	Ejecución de planes, programas y proyectos	Reuniones de Directorio	Plan anual de Actividades de representación	Estudio de necesidades sociales	Ejecución de planes, programas y proyectos.	Legalización de contratos de obra y/ o compra.	Control de personal	Informe de necesidades de centros	Elaboración de contratos.
PRODUCTO	Lineamientos y políticas organizacionales	Plan Cuatrienal	Orgánico estructural funcional	Proforma presupuestaria	Informes de programas y proyectos	Actas	Informe de actividades de representación de presidencia.	Convenios, alianzas, planes y proyectos	Informe anual de actividades		Legalización de contratos.		

Fuente: Organico funcional del CASMUL.

Elaboración: Lucía Betzabé Carrión Guerrero

Tabla 18 PROCESOS SUSTANTIVOS O AGREGADORES DE VALOR

MACROPROCESO	PROCESOS SUSTANTIVOS AGREGADORES DE VALOR																													
PROCESO	ATENCIÓN Y SERVICIO SOCIAL																													
SUBPROCESOS	ASISTENCIA MÉDICA						PSICORREHABILITACIÓN			ASISTENCIA PSICOLÓGICA			REHABILITACIÓN DE ADICTOS		DESARROLLO COMUNITARIO															
PROCEDIMIENTO	Consulta Externa	Imagenología	Laboratorio Clínico	Farmacia	Trabajo Social	Hospitalización	Terapia Física	Psicorrehabilitación	Terapias Psicológicas	Terapias para adicciones	Desarrollo económico	Desarrollo artesanal	Desarrollo social	Servicio Educativo																
PRODUCTO	Historia Clínica	Resultados de examen de imagen y placa.	Resultados de los exámenes de laboratorio	Registro de medicina	Informe de visitas domiciliarias realizadas.	Informe socio económico.	Cuidado y Atención	Ficha de control y asistencia del paciente.	Ficha de control y asistencia del paciente.	Ficha de control y seguimiento del paciente.	Ficha de control y seguimiento del beneficiario.	Informe de avance del paciente.	Informe de compromisos familiares.	Plan de terapia y/o informe de terapias	Plan de terapia e informe de terapias	Registro de asistencia de terapia espiritual	Directiva de caja de ahorro	Cursos de Manualidades	Cursos de Belleza	Cursos de Corte y Confeción.	Informe de control del almacén artesanal	Proyecto de los campamentos interparroquiales	Proyecto para intercambios del hogar de las	Informe de actividades beneficiarios.	Registro de beneficiarios.	Promoción de los niños	Actividades recreacionales, deportivas y culturales.	Servicio de alimentación	Educación Pre-básica	Refuerzo pedagógico

Fuente: Organico funcional del CASMUL.

Elaboración: Lucía Betzabé Carrión Guerrero

Tabla 19 PROCESOS DE APOYO GESTIÓN FINANCIERA

MACROPROCESO	PROCESOS HABILITANTES ADJETIVOS O APOYO GESTIÓN FINANCIERA											
PROCESO	CONTABILIDAD											
SUBPROCESO	PRESUPUESTO			CONTABILIDAD						TESORERIA		
PROCEDIMIENTO	Formulación presupuestaria	Ejecución Presupuestaria	Evaluación presupuestaria	Conciliaciones Bancarias	Inventario Físico y control de bodegas	Revisión y preparación de documentos para auditoria	Elaboración de Roles de Pago	Depreciación de Activos Fijos	Ajustes y reclasificaciones	Recaudación de los ingresos	Impuestos SRI	Ejecución de Gastos (transferencias)
PRODUCTO	Cédula presupuestaria	CUR	Informes de saldos presupuestarios	Estados de cuenta	Actas de inventario	Tramites de pago	Rol de pago	Acta de depreciación	Informes contables	Facturas y estados de cuenta	Declaraciones tributarias	pagos

Fuente: Organico funcional del CASMUL.

Elaboración: Lucía Betzabé Carrión Guerrero

Tabla 20 PROCESOS DE APOYO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

MACROPROCESO	PROCESOS HABILITANTES		
PROCESO	APOYO		
SUBPROCESO	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		
PROCEDIMIENTO	DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO		
	Planificación del Talento Humano	Administración y Control del personal	Capacitación del personal
PRODUCTO	Orgánico Funcional	Registro de control de personal	Plan de Capacitación

Fuente: Organico funcional del CASMUL.
Elaboración: Lucía Betzabé Carrión Guerrero

Tabla 21 PROCESOS DE APOYO GESTIÓN ADMINISTRATIVA

MACROPROCESO	PROCESOS ADJETIVOS									
PROCESO	APOYO									
SUBPROCESO	ADQUISICIONES			MANTENIMIENTO			SERVICIOS GENERALES			
PROCEDIMIENTO	Plan de Adquisiciones	Adquisiciones	Ingreso, Egreso de Bodega	Control de Abastecimientos	Planificación de Mantenimiento	Mantenimiento Preventivo	Mantenimiento Correctivo	Gestión Documental	Administración de archivo	Administración del Almacén Artesanal
PRODUCTO	Plan Anual de Compras-CASMUL	Registro de Inventario	Comprobantes de ingreso y egreso de bodega	Informe de abastecimiento de cada centro	Plan anual de mantenimiento	Informe de ejecución de mantenimiento	Informe de ejecución de mantenimiento	Registro de trámites que ingresan al CASMUL	Archivo de Presidencia	Registro de ingreso y egreso de mercadería

Fuente: Organico funcional del CASMUL.
Elaboración: Lucía Betzabé Carrión Guerrero

Tabla 22 PROCESOS DE ASESORÍA Y APOYO (PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS)

MACROPROCESO	PROCESOS HABILITANTES					
PROCESO	ASESORÍA Y APOYO					
SUBPROCESO	GESTIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS			INFORME DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PROYECTOS		
PROCEDIMIENTO	PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS			CONTROL DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS		
	Planificación Estratégica	Planificación Operativa	Plan de Actividades	Informe de avance de planes, programas y proyectos.	Plan de mejora de planes, programas y proyectos	Informe de rendición de cuentas.
PRODUCTO	Planes, programas y proyectos			Informe de seguimiento y control.		

Fuente: Organico funcional del CASMUL.
Elaboración: Lucía Betzabé Carrión Guerrero

Tabla 23 PROCESOS DE ASESORÍA Y APOYO (ASESORÍA JURÍDICA)

MACROPROCESO	PROCESOS HABILITANTES					
PROCESO	ASESORÍA y APOYO					
SUBPROCESO	ASESORIA JURIDICA					
PROCEDIMIENTO	Trámites Judiciales			Procesos legales		Contratos y convenios
PRODUCTO	Acogimientos institucionales,	Reinserciones familiares,	Declaratoria de adoptabilidad,	Patrocinio legal	Contratos	Bases de convenios

Fuente: Organico funcional del CASMUL.
Elaboración: Lucía Betzabé Carrión Guerrero

Tabla 24 PROCESO DE APOYO COMUNICACIÓN SOCIAL

MACROPROCESO	PROCESOS HABILITANTES			
	APOYO			
	COMUNICACIÓN SOCIAL			
	EVENTOS SOCIAL		ATENCIÓN	
PROCESO	Organización de eventos públicos y oficiales	Participación de eventos públicos y oficiales	Atención al Cliente	Página web
SUBPROCESO				
PROCEDIMIENTO				
PRODUCTO	Proyectos de los eventos organizados	Informe de actividades de representación	Informe actualizado, claro y preciso de los servicios dados por CASMUL	Publicación de eventos e información en general

Fuente: Organico funcional del CASMUL.

Elaboración: Lucía Betzabé Carrión Guerrero

6.2. Alineación de los procesos con los objetivos del GADML Y CASMUL

Para el cumplimiento del segundo objetivo de la presente investigación que es alinear los procesos con la planificación del CASMUL y el GADML se determina los objetivos del CASMUL Y GAD como primer paso luego se procede a relacionar los objetivos del CASMUL Y GAD para con ellos alinear los procesos y subprocesos que cubrirían los objetivos determinados.

6.2.1. Objetivos del gadml y casmul

Como se muestra en los resultados luego de la investigación se determinó y en ciertos casos se estableció las actividades que se realizan dentro del CASMUL, con ésta información se procedió a realizar la propuesta de procesos determinando primero que tipo de productos generan estas actividades y a continuación se procedió a determinar los procesos y tipo de procesos a los que correspondían éstos productos como se lo detalla a continuación:

En esta fase de la investigación se realiza la recopilación de los objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja (GADML) y del Centro de Apoyo Social Municipal (CASMUL), que se complementen de mejor maneja con el fin de alinear los procesos a proponer con ellos:

OBJETIVO DEL GADML:

Planificar y promover el desarrollo social, económico, ambiental, turístico y cultural del cantón para garantizar a la población el acceso equitativo a los bienes y servicios básicos, de buena calidad, que toda sociedad moderna debe disfrutar.

Desarrollar acciones de prevención en salud y promover estilos de vida saludables, estimulando la cultura de la seguridad alimentaria y nutricional, con el propósito de lograr mejores niveles en la calidad de vida de los habitantes del cantón. Otorgar asistencia médica especializada a la madre embarazada, a los niños hasta un año de edad y a adultos con problemas especiales de salud.

Generar y aplicar políticas que permitan desarrollar programas educativos, culturales y deportivos orientados a lograr una formación integral de los ciudadanos.

Contribuir al desarrollo sociocultural y espiritual de los habitantes de los diferentes barrios y comunidades del cantón, a partir del fortalecimiento, recuperación, conservación y promoción de la cultura popular tradicional y la defensa del patrimonio natural y edificado, como actividades para preservar la cultura e identidad del pueblo lojano.

OBJETIVO CASMUL:

Mantener y crear centros, unidades y proyectos de atención prioritaria, para mejorar las condiciones de vida del cantón Loja.

Promover y fomentar la medicina preventiva y curativa, de acuerdo a las normas del sistema nacional de salud, a través de los servicios que se prestan en los centros, unidades y proyectos del CASMUL.

Estimular el desarrollo de las iniciativas personales y grupales para generar actividades productivas mediante la generación de microempresas.

Fomentar el ahorro y el crédito en los barrios y parroquias del Cantón Loja, a través del proyecto cajas de ahorro.

Fomentar el desarrollo artesanal de nuestro cantón.

Impulsar actividades recreacionales, culturales y deportivas en el cantón Loja.

6.2.2. Relación de procesos con los objetivos del CASMUL Y EL GADML.

Las funciones del CASMUL en el 2012, determinaban todas las actividades a realizar por los cargos existentes pero sin tomar en cuenta las actividades que se realizan en los Centros del CASMUL, donde se genera la cadena de valor de los procesos propuestos ya que ahí es donde se brinda el servicio a la ciudadanía que es la razón de ser de la organización, por ello para poder alinear los diferentes objetivos del GADML y del CASMUL se buscó como primer paso buscar las concordancias entre los objetivos del GADML y CASMUL con el fin de relacionarlos; a continuación el siguiente paso fue buscar entre los procesos propuestos especialmente los de la cadena de valor y ver los que ayudaban a cumplir los objetivos de la planificación del GADML y CASMUL, encontrando que:

1) Los procesos de asistencia médica, psicorrehabilitación, asistencia psicológica, rehabilitación de adictos y desarrollo comunitario se relacionan con los objetivos del GADML de generar y aplicar políticas que permitan desarrollar programas educativos, culturales y deportivos orientados a lograr una formación integral de los ciudadanos y el del CASMUL de mantener y crear centros, unidades y proyectos de atención prioritaria, para mejorar las condiciones de vida del cantón Loja. (ver figura 3).

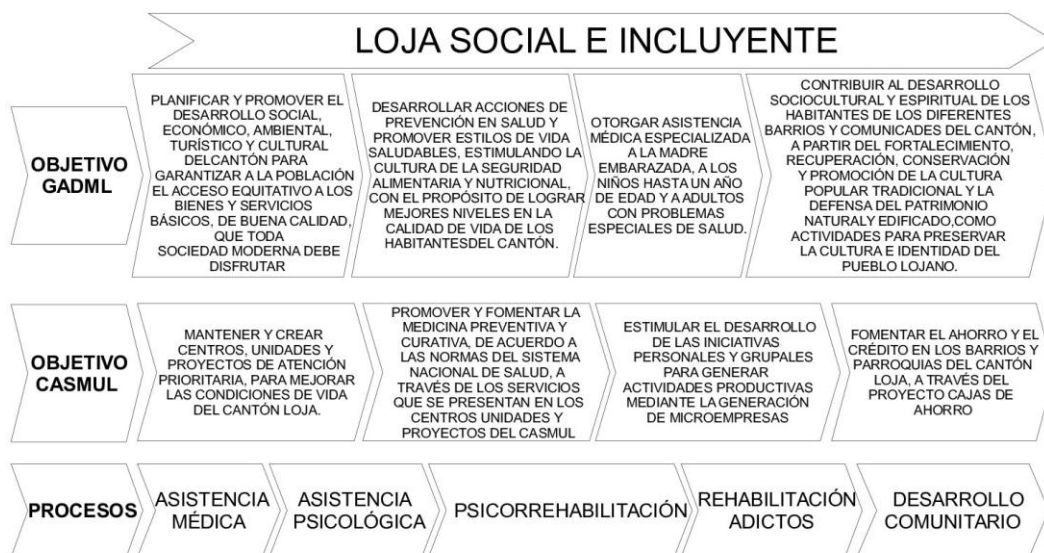


Figura N 3 DESARROLLO SOCIAL

Fuente: Planificación del GADML y Planificación del CASMUL; Elaboración: Lucía Betzabé Carrión Guerrero.

Asimismo, el proceso gestión de planes programas y proyectos se relacionaría con con los siguientes objetivos:

- GADML de “generar y aplicar políticas que permitan desarrollar programas educativos, culturales y deportivos orientados a lograr una formación integral de los ciudadanos”y consecuentemente con,
- los objetivos del CASMUL de “mantener y crear centros, unidades y proyectos de atención prioritaria, para mejorar las ondiciones de vida del

cantón Loja” e “impulsar actividades recreacionales, culturales y deportivas en el cantón loja”.

Ya que al ser una institución adscrita al municipio busca cumplir con las políticas implementadas por la municipalidad es la encargada de velar por la atención y desarrollo social del cantón como su propio nombre lo indica “Centro de Apoyo Social Municipal” (figura 4).



Figura N 4 Figura 4 POLÍTICAS PARA LA FORMACIÓN INTEGRAL DE LOS CIUDADANOS

Fuente: Planificación del GADML y Planificación del CASMUL; Elaboración: Lucía Betzabé Carrión Guerrero.

Mediante la alineación de los procesos propuestos con los diferentes objetivos del GADML Y CASMUL, sobre todos los que componen la cadena de valor, se obtiene el tercer objetivo de la presente investigación que es alinear los procesos con la planificación del CASMUL Y GADML. Se tomó el objetivo: “Para cumplir totalmente con el objetivo propuesto se realiza la tercera y ultima alineación del Fortalecer el modelo de gestión institucional que garantice servicios internos y externos de calidad para el logro del PDOT”, con la misión del CASMUL ya que es una institución adscrita se relaciona con todo su accionar para con ello definir

todos los procesos gobernantes y de apoyo que ayudan para cumplir con éste objetivo. (figura 5)

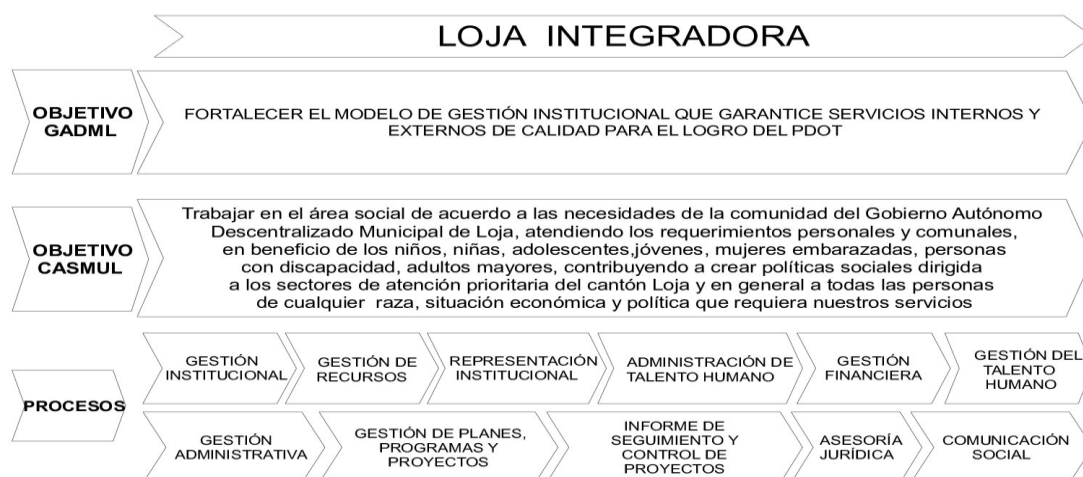


Figura N 5 GESTIÓN INSTITUCIONAL

Fuente: Planificación del GADML y Planificación del CASMUL; Elaboración: Lucía Betzabé Carrión Guerrero.

6.3. Estructura por procesos

6.3.1. Estructura del CASMUL vigente

La estructura del CASMUL vigente al 2012 (Figura 6), determina niveles más no determina los procesos existentes ya que se encuentra diseñado en base a funciones:

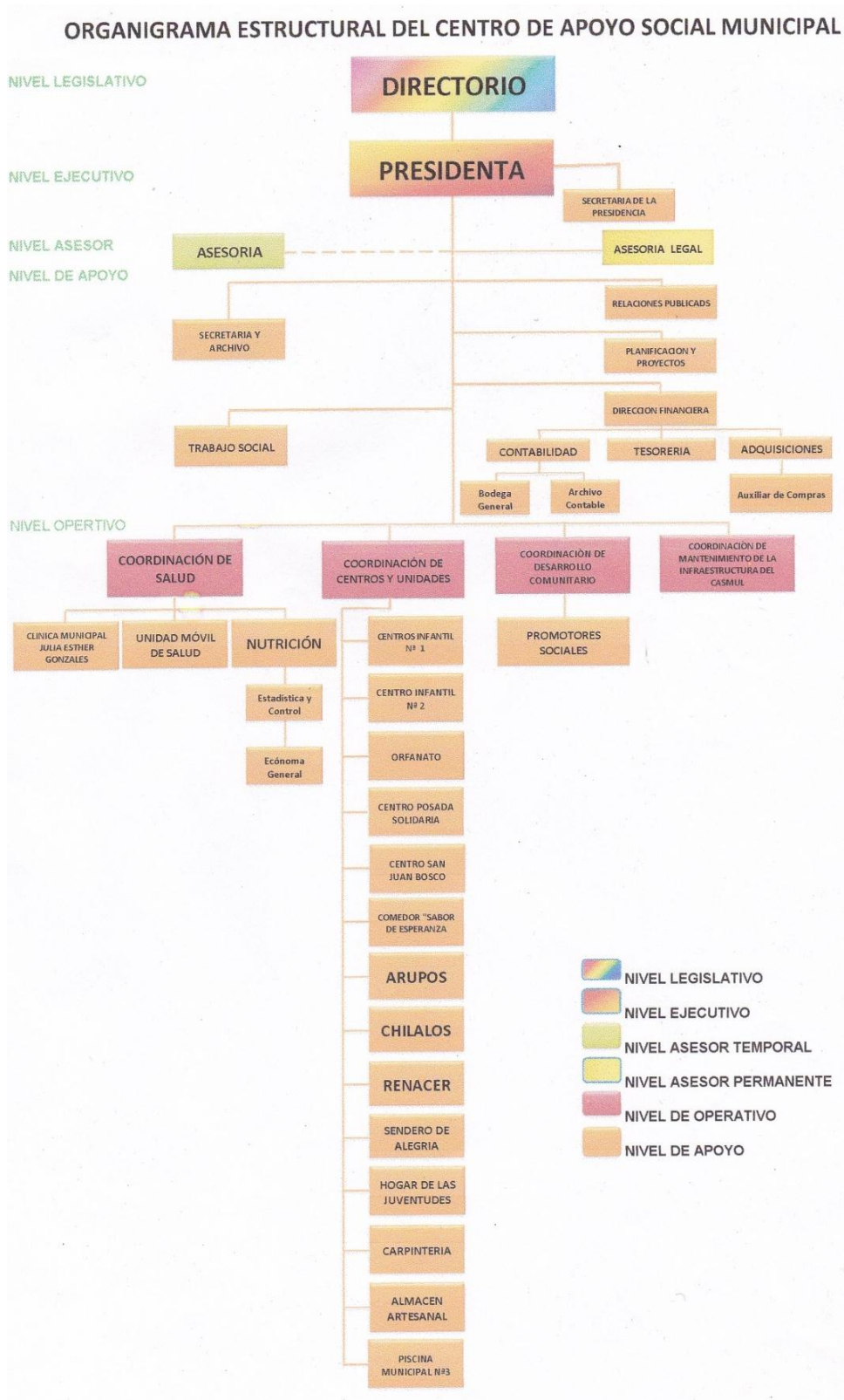


Figura N 6 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL CENTRO DE APOYO SOCIAL MUNICIPAL DE LOJA

Fuente: Planificación del CASMUL; Elaboración: CASMUL.

6.3.2. Estructura del CASMUL propuesta

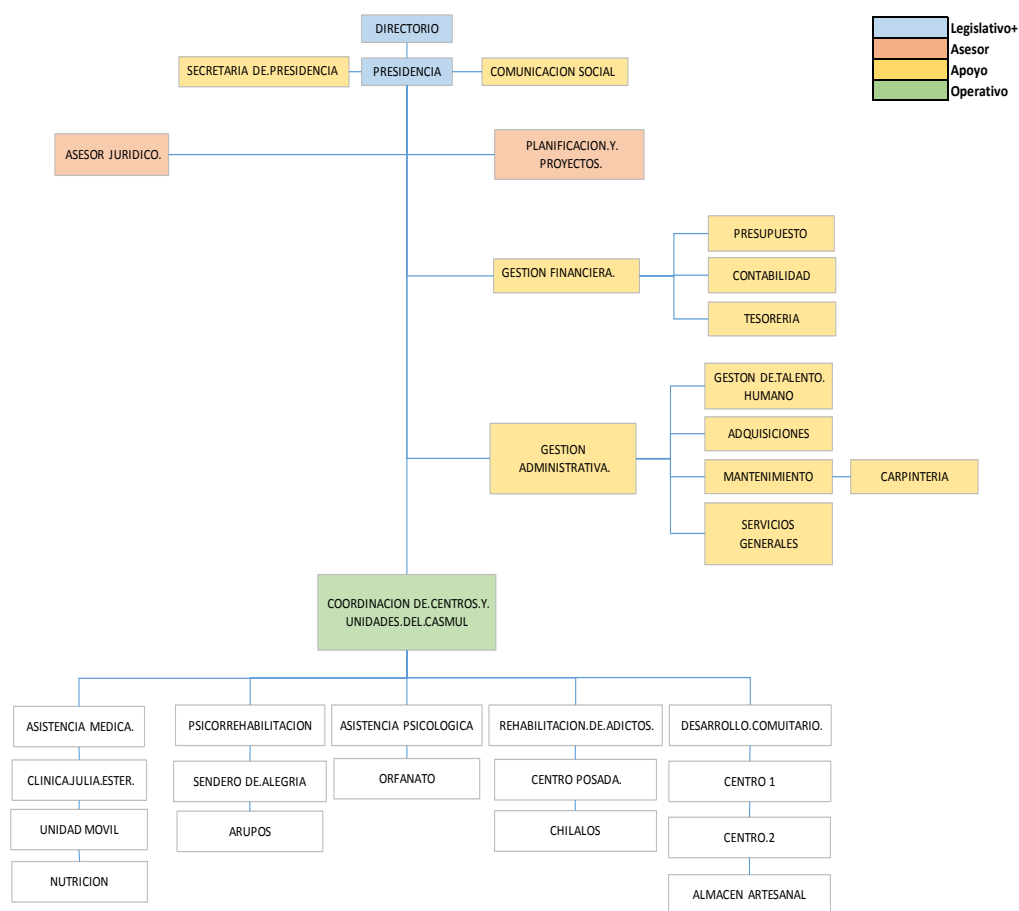


Figura N 7 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA EL CENTRO DE APOYO SOCIAL MUNICIPAL DE LOJA
 Fuente: Tablas 17-24 y figura 8; Elaboración: Lucía Betzabe Carrión Guerrero.

La presente estructura propuesta es diseñada con base en las tablas 17-24 y los procesos que se propone en las mismas, así como también se toma en cuenta la Figura N.8 que contiene el Mapa de Procesos, con el objetivo de poder comparar el resultado de una organización por procesos dentro de la organización determinando de manera adecuada sobre todo de lo que se encargan cada uno de los centros y dependencias del CASMUL, dándole la importancia debida a los centros que en la siguiente componen la cadena de valor de la organización.

6.3.3. Mapa de procesos del CASMUL

Las funciones que se presenta en la figura 6, descritas y agrupadas por procesos en las tablas 17-24, resultan en el siguiente MAPA DE PROCESOS que permitiría sintetizar a todas y cada una de las actividades que se realizan en la organización y señalar la ruta crítica de los procesos del CASMUL.



Figura N. 8 MAPA DE PROCESOS

Fuente: Lucía Betzabé Carrión Guerrero; Elaboración: Lucía Betzabé Carrión Guerrero.

6.4. Organizar por procesos al centro de apoyo social municipal de Loja.

Para poder definir los principales procesos se tomó como base el Reglamento Orgánico Funcional del Centro de Apoyo Social Municipal de Loja, del cual se determinó las actividades de cada puesto existente, en vista de lo cual se procedió a verificar el cumplimiento de las actividades descritas en dicho reglamento y en el

caso de los diferentes centros se determinó que actividades se realizan en cada uno de ellos, cuyos resultados constan insertados en los cuadros correspondientes, luego en función a la información obtenida se elaboraron los procesos, tipos de procesos y se precisaron los productos de esas actividades; y consecuentemente se procedió a determinar en función a la información antes obtenida los procedimientos y subprocesos existentes.

Como la propuesta busca cumplir la normativa legal existente al 2012 y beneficiar a la organización de una estructura por procesos que genere mayor simplicidad y el correcto detalle de los productos que se generan en la organización y además se optimice el tiempo y se mejore la comunicación interna, en el presente detalle se muestra la simplificación de cada una de las actividades que se realizaban en el CASMUL que dieron como resultado la determinación de los procesos dentro de la organización:

**FUNCIONES DETERMINADAS EN EL
REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL**

431 actividades determinadas

PROCESOS Y ACTIVIDADES

18 procesos y 43 actividades

- ❖ Incluyendo las 5 actividades y un proceso creados en función a las actividades que se realizaban en los centros.

Se incluye 5 actividades y un proceso ya que éstos son creados con el fin de determinar la cadena de valor y al no existir ninguna función determinada para los centros

7. DISCUSIÓN

7.1. Principales procesos que se desarrollan en el Casmul.

Si bien se describió las actividades del CASMUL en el 2012 que constan dentro del Reglamento Orgánico Funcional del CASMUL, no se encontró ningún proceso definido como tal y fue necesario primero revisar las funciones y actividades regladas y analizarlas según el cargo, dentro de las cuales encontramos dos tipos de actividades:

- las susceptibles a agrupar .- mismas que componían la razón de ser de cada cargo y se encontraban explícitamente definidas
- las no susceptibles a agrupar.- que generaban discrecionalidad dentro de las funciones a ejercer por el cargo, puesto que éstas podían ser ampliadas o disminuidas por el inmediato superior según lo que él considere como función del cargo, como ejemplo se tiene la siguiente “función” :

“Cumplir con las disposiciones emanadas por sus superiores, siempre que se encuentre dentro de sus funciones y de los parámetros legales”

En el caso de los diferentes centros del CASMUL también existía discrecionalidad al momento de definir las funciones puesto que no existían funciones preestablecidas y mucho menos procesos formalmente definidos, sino rutinas y costumbres producto de una tendencia histórica sobre el accionar de cada uno de los coordinadores de los centros, se explica entonces que la falta de instrucciones explícitas y el desconocimiento de los nuevos jefes provocaba imitar y mantener las actividades que sus predecesores realizaban y que además eran las

percibidas por los subordinados y no necesariamente transmitidas mediante autoridad paralela.

Lo cual desencadena primero desconocimiento de las actividades a realizar en los centros y efectos en la atención como demoras en el servicio.

Al momento de modelar la propuesta con base en las funciones de 2012, se agrupó 43 actividades (de 431 actividades que constaban el Reglamento Orgánico Funcional) de las cuales se desprenden 18 procesos (propuestos), que incluyen las rutinas que se realizaban dentro de los centros.

La propuesta de 18 procesos que describe la cadena de valor, permite simplificar la organización, mejorando el accionar de la misma, y ya que existe el conocimiento de actividades y rutinas -ahora formalizadas en procesos- la propuesta implica una transición progresiva.

7.2. Alineación de los procesos con los objetivos del gadml.

Los objetivos del GADML Y CASMUL que buscan: desarrollo social, prevención en salud, desarrollo sociocultural, son la razón de ser del CASMUL por ello los procesos relacionados a estos objetivos son la cadena de valor del esquema propuesto.

En este sentido, el proceso que hemos denominado “atención y servicio social”, brindaría el apoyo necesario al cumplimiento de dichos objetivos, mediante subprocesos como: asistencia médica, psicorrehabilitación, asistencia psicológica. rehabilitación de adictos y, desarrollo comunitario (figura 4).

El objetivo del GADML de “generar y aplicar políticas que permitan desarrollar programas educativos, culturales y deportivos orientados a lograr una formación integral de los ciudadanos”, orienta al CASMUL y condiciona su funcionamiento, tal que de esta última dependencia, se desprenden los siguientes objetivos: I. “mantener y crear centros, unidades y proyectos de atención prioritaria, para mejorar las condiciones de vida del cantón Loja” y II. “impulsar actividades recreacionales, culturales y deportivas en el cantón Loja”; por tanto es totalmente apropiado la correlación de éstos objetivos, con el proceso propuesto de “gestión de planes, programas y proyectos” (figura 5).

Como se detalla en el proceso diseñado, se verifica mediante la alineación con los objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja y el Centro de Apoyo Social Municipal que la transición a Procesos no repercute en la Planificación Municipal ni del CASMUL ya que la misma se fortalece mediante la cadena de valor determinada, puesto que advierte con mayor claridad los “productos” que se generan en la organización pública analizada.

7.3. Estructura Por Procesos

El CASMUL en su Misión establece: “Trabajar en el área social de acuerdo a las necesidades de la comunidad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja, atendiendo los requerimientos personales y comunales, en beneficio de los niños, niñas, adolescentes, jóvenes, mujeres embarazadas, personas con discapacidad, adultos mayores, contribuyendo a crear políticas sociales dirigida a los sectores de atención prioritaria del cantón Loja y en general a todas las personas de cualquier raza, situación económica y política que requiera nuestros servicios”.

Y en su Visión establece “Constituirse en un centro de atención social brindando servicio integral a los sectores de atención prioritaria del cantón Loja: logrando disminuir las inequidades sociales y económicas para tener un cantón solidario y con justicia social”

Su misión en el periodo de estudio se cumplía mediante las actividades del Reglamento Orgánico Funcional y si bien no se precisaba los productos, se cumplía con los propósitos que eran brindar atención en cada uno de los centros, como atención médica, rehabilitación de adictos, atención psicológica, psicorrehabilitación y desarrollo comunitario no obstante la definición de procesos permite dirigir mejor los recursos.

Hay que resaltar que la atención integral a la ciudadanía lojana se cumple a través de los diferentes centros, programas y proyectos que mantiene, aún cuando las funciones y actividades no consten en el reglamento orgánico existente para su cumplimiento en cada uno de los centros.

Nuestra propuesta define las actividades y formaliza las rutinas que se mantienen en los diferentes centros mediante el planteamiento de procesos que conforman la cadena de valor del mapa presentado en la figura 8 y en la propuesta de reestructuración organizacional de la figura 7.

La estructura por funciones pese a que los servidores tienen una determinación formal de las actividades a realizar en cada uno de los cargos existentes, aún genera “discrecionalidades” originadas por funciones como “Cumplir con las disposiciones emanadas por sus superiores, siempre que se encuentren dentro de sus funciones y de

los parámetros legales”, por tanto se procedió a determinar actividades concretas y procedimientos existentes para formular los procesos.

7.4. Organizar por procesos al centro de apoyo social municipal de Loja.

En la presente investigación se determina que la propuesta de administración por procesos es aplicable para el centro ya que primero detalla todos y cada uno de los macroprocesos y procesos que componen el CASMUL, misma que permitiría la mejora continua de la organización mediante el perfeccionamiento de los procesos, y garantiza la coherencia de su actuación con la planificación del GAML teniendo en cuenta la alineación con los objetivos estratégicos.

La propuesta sirve como base para lo previsto dentro de la normativa legal (2012) promulgada por la LOSEP, el Reglamento de la LOSEP y el MRL, que determinan como obligatorio para todas las instituciones públicas del país.

Además fortalece la Misión y Visión existentes ya que mediante los procesos propuestos y la cadena de valor determinada sería la estrategia adecuada para cimentarlas.

La transición a procesos podría ser incremental o radical, y depende del estilo de la gestión administrativa municipal de turno o la urgencia que se precise del cambio. Pasar de funciones a procesos no irrumpe con el normal desempeño de la entidad ya que al mantener las principales actividades y procedimientos que actualmente se realizan, con el detalle que son mejor definidos y delimitados, simplemente agilizaría lo que actualmente se lleva a cabo teniendo como consecuencia resultados más efectivos en la eficiencia y eficacia del servicio.

Todos lo anteriormente expuesto es importante contrastarlo con lo que mantiene la CLAD (2008), en su Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, que determina que los órganos y entes públicos orientarán sus actividades al desarrollo de una estrategia en términos de procesos, basada en datos y evidencias, definiendo objetivos, metas y compromisos a alcanzar, generando una Administración Pública orientada al servicio público y para resultados, relacionando especialmente con el segundo objetivo de la presente investigación que determina la alineación de los procesos propuesto con los objetivos del GADML y CASMUL.

De igual manera, ésta carta determina que se debe realizar, la identificación de todos los procesos necesarios para la prestación del servicio público y la adecuada gestión de la organización: procesos clave u operativos, de apoyo a la gestión y estratégicos; lo que se denomina mapa de procesos. Mientras que ésta propuesta se cumple con el objetivo que permite determinar los procesos que se desarrolla en el CASMUL y el tercer objetivo de la investigación de establecer la estructura por procesos donde se diseña el mapa de procesos de la organización.

8. CONCLUSIONES

1. Las funciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional 2012, permiten cumplir con productos organizacionales que advierten la existencia de un proceso institucional que se da en forma natural, el cual en ausencia de un orgánico por procesos resultaría de carácter informal, no obstante su alta compatibilidad al formalizarse implica una transición ágil y sin mayor impacto dentro de la organización y su eventual desempeño.
2. Los objetivos del GADML determinados con sus diferentes ejes, permitió alinearlos a los objetivos del CASMUL y los procesos propuestos. El CASMUL dentro de sus actividades se dedica al apoyo del desarrollo comunitario, aspecto que está previsto en los objetivos del GADML, pero no se encuentra previsto en los objetivos CASMUL.
3. El Reglamento Orgánico Funcional del CASMUL en el 2012, determina todas las actividades a realizar en los cargos existentes, pero sin determinar las actividades que se realizan en los Centros del CASMUL donde se genera la cadena de valor.
4. La estructura por procesos para el CASMUL permitió observar y establecer de manera gráfica las relaciones entre procesos y los productos resultantes y el esquema de la cadena de valor que reside en los Centros del CASMUL. Una estructura por procesos, especialmente el MAPA DE PROCESOS propuesto al

synetizar las actividades que se realizan en la organización, ayuda a definir la ruta crítica de los procesos que se desarrollan en el CASMUL.

5. La administración por procesos posibilitará al CASMUL cumplir con la normativa vigente la cual establece que todas las organizaciones públicas deben tener una administración mediante procesos.

9. RECOMENDACIONES

1. Para definir de mejor forma los procesos que se desarrollan, se requiere contar con todas las actividades que se realizan y que se han ido incorporando en el Centro de Apoyo Social Municipal, en particular el desarrollo comunitario, en casos donde las rutinas (procesos naturales) es conveniente que sean formalizados a procesos formales, la transición de funciones a procesos es totalmente ágil.
2. Integrar dentro de la ordenanza constitutiva del CASMUL y los objetivos de la organización, todas las actividades y fines a las que se dedica desarrollo comunitario.
3. Para determinar la cadena de valor es importante primero comprender la organización y su razón de ser, para continuar con un diseño de procesos que defina de manera adecuada las actividades relacionadas existentes para transformar los elementos de entrada en los resultados adecuados para la institución, brindando con ello mejorar la calidad del servicio y mayor agilidad en los procesos.
4. En propuestas de elaboración de estructuras por procesos como la presente, se recomienda graficarlos mediante un mapa provisional, lo cual facilita la alineación de los procesos propuestos para el CASMUL con los objetivos del GADML. Determinar un MAPA DE PROCESOS donde toda la organización se vea reflejada y se defina la ruta crítica de los procesos del CASMUL.
5. Se sugiere considerar la implementación de la presente propuesta con el fin de cumplir con la normativa legal vigente para todas las instituciones públicas a nivel nacional.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Camisón Cruz González, Cesar Sonia Tomás: Gestión de la Calidad Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas, Editorial Pearson Educación S.A., Madrid, 2007.
- Ley Orgánica del Servidor Público
- Harrington James, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Vol. 4, Mc Graw Hill, Colombia, 1993.
- Norma ISO 9001:2000
- CLAD, Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública, El Salvador ,2008.
- Marshall Dimock, Gladys Dimock, Administración Pública, UTEHA, Mexico, 1967.
- Medina Giopp Alejandro, Gestión por Procesos y Creación del Valor Público un Enfoque Analítico, BUHO, República Dominicana, 2005.
- Viveros, Ezra (2007). Administración por Procesos. Recuperado de <http://www.dinamovp.com/articulos/porProcesos.pdf> Acceso el 02 de febrero 2014.

11. ANEXOS

ANEXO 1.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
Entrevista a Servidores Públicos del CASMUL

¿Qué cargo desempeña en el Centro de Apoyo Social Municipal?

.....

¿Que actividades realiza usted en su cargo?

.....
.....
.....
.....

¿Las actividades que usted realiza se encuentran todas en el Reglamento Orgánico Funcional?

.....

¿Cuales son las actividades que usted realiza y no se encuentran en el Reglamento Orgánico Funcional?

.....
.....

¿Quien le comunicó esas funciones adicionales?

.....
.....
.....

12. ÍNDICE

CARÁTULA.....	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	vi
1. TÍTULO.....	1
2. RESUMEN.....	2
SUMMARY	4
3. INTRODUCCIÓN.....	6
4. REVISIÓN DE LITERATURA.....	8
4.1. Administración Pública.....	8
4.2. Administración Pública Por Procesos	8
4.2.1. Proceso	9
4.2.1.1. Características de un proceso.....	10
4.2.1.2. Estructura por procesos.....	11
4.2.1.3. Representación gráfica de los procesos (mapa de procesos)	12
4.2.1.4. Gestión de los procesos.....	12
4.2.1.5. Etapas De La Gestión De Un Proceso	13
4.2.2. La administración pública por procesos en latinoamérica.	14
4.2.3. La organización institucional a nivel nacional y local	16
4.2.4. Administración pública por procesos en el centro de apoyo social municipal de loja (casmul).	17
4.2.4.1. El Casmul.....	17
5. MATERIALES Y MÉTODOS	20
MÉTODOS.....	20
TÉCNICAS	22
6. RESULTADOS	23
6.1. Principales procesos que se desarrollan en el casmul	23
6.1.1. Determinación de actividades con base en las funciones existentes	24
6.1.2. Procesos, Tipo De Proceso y Productos	26
6.1.3. Procedimientos y Subprocesos Resultantes	30

6.2. Alineación de los procesos con los objetivos del GADML Y CASMUL.....	33
6.2.1. Objetivos del gadml y casmul	33
6.2.2. Relación de procesos con los objetivos del CASMUL Y EL GADML.	35
6.3. Estructura Por Procesos.....	38
6.3.1. Estructura Del Casmul Vigente	38
6.3.2. Mapa De Procesos del CASMUL.....	41
6.4. Organizar por procesos al centro de apoyo social municipal de loja.	41
7. DISCUSIÓN.....	43
7.1. Principales procesos que se desarrollan en el Casmul.	43
7.2. Alineación de los procesos con los objetivos del gadml.	44
7.3. Estructura Por Procesos.....	45
7.4. Organizar por procesos al centro de apoyo social municipal de loja.	47
8. CONCLUSIONES.....	49
9. RECOMENDACIONES	51
10. BIBLIOGRAFÍA.....	52
11. ANEXOS.....	53
12. ÍNDICE	54

ÍNDICE DE CUADROS

Tabla 1 ACTIVIDADES DEL DIRECTORIO.....	24
Tabla 2 ACTIVIDADES DE PRESIDENCIA	24
Tabla 3 ACTIVIDADES DE LAS COORDINACIONES DEL CASMUL.....	24
Tabla 4 ACTIVIDADES DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS	25
Tabla 5 ACTIVIDADES DE COORDINACIÓN DE UNIDADES, ADQUISICIONES, BODEGA, NUTRICIÓN, MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES.....	25
Tabla 6 ACTIVIDADES DE JEFATURA FINANCIERA, CONTADORA Y TESORERA	25
Tabla 7 ACTIVIDADES DEL ABOGADO DEL CASMUL	26
Tabla 8 ACTIVIDADES DE RELACIONES PÚBLICAS	26
Tabla 9 PROCESOS DEL DIRECTORIO	26
Tabla 10 PROCESOS DE PRESIDENCIA	27
Tabla 11 PROCESOS DE LAS COORDINACIONES DEL CASMUL	27
Tabla 12 PROCESOS DE COORDINACIÓN DE UNIDADES, ADQUISICIONES, BODEGA, NUTRICIÓN, MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES.....	28
Tabla 13 PROCESOS DE JEFATURA FINANCIERA, CONTADORA Y TESORERA.....	28
Tabla 14 PROCESOS DE RELACIONES PÚBLICAS.....	29
Tabla 15 PROCESOS DEL ABOGADO DEL CASMUL	29
Tabla 16 PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS	30
Tabla 17 PROCESOS GOBERNANTES	30
Tabla 18 PROCESOS SUSTANTIVOS O AGREGADORES DE VALOR	31
Tabla 19 PROCESOS DE APOYO GESTIÓN FINANCIERA	31
Tabla 20 PROCESOS DE APOYO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	32
Tabla 21 PROCESOS DE APOYO GESTIÓN ADMINISTRATIVA	32
Tabla 22 PROCESOS DE ASESORÍA Y APOYO (PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS).....	32
Tabla 23 PROCESOS DE ASESORÍA Y APOYO (ASESORÍA JURÍDICA).....	32
Tabla 24 PROCESO DE APOYO COMUNICACIÓN SOCIAL	33

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N 1 FIGURA 1: ELEMENTOS BÁSICOS DE UN PROCESO.....	9
Figura N 2 Etapas De La Gestión De Un Proceso	13
Figura N 3 DESARROLLO SOCIAL.....	36
Figura N 4 Figura 4 POLITICAS PARA LA FORMACION INTEGRAL DE LOS CIUDADANOS	37
Figura N 5 GESTION INSTITUCIONAL.....	38
Figura N 6 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL CENTRO DE APOYO SOCIAL MUNICIPAL DE LOJA	39
Figura N 7 MAPA DE PROCESOS	41