



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS EN
EL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE ESMERALDAS.

Línea de Investigación: Análisis y mejoramiento de procesos

**Tesis de grado previo a la obtención del título de Magíster en
Administración de Empresas mención Planeación**

AUTORA: ING. HITTA GENITH SALINAS BANGUERA

ASESOR: MGT. ELÍAS SALAZAR DONOSO

Esmeraldas, Ecuador, julio 2017

Trabajo de tesis aprobado luego de cumplir los requisitos exigidos por el reglamento de grado de la PUCESE previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas, mención Planeación.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE ESMERALDAS.

Ing. Hita Genith Salinas Banguera

Mgt. Elías Salazar Donoso
DIRECTOR DE TESIS

f. _____

Mgt. Francisco Mila Carvajal
LECTOR

f. _____

Phd. Yulien Herrera Díaz
LECTORA

f. _____

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez
COORDINADORA DE POSGRADO

f. _____

Mgt. Maritza Demera Mejía
SECRETARIA GENERAL PUCESE

f. _____

Esmeraldas, Ecuador, julio, 2017

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, HITA GENITH SALINAS BANGUERA, portadora de la cédula de ciudadanía No. 0801516121, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas, mención Planeación, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

ING. HITA GENITH SALINAS BANGUERA
C.I.0801516121

CERTIFICADO DEL DIRECTOR DE TESIS

En mi calidad de tutor de la tesis de maestría “ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE ESMERALDAS”, presentado por la ING. HITTA GENITH SALINAS BANGUERA, certifico que cumple con los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles, y que se han incorporado las sugerencias del Tribunal, al trabajo de grado.

MGT. ELÍAS SALAZAR DONOSO
DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido cumplir una meta más en mi vida dándome salud e inteligencia para poder culminar con éxito mi tesis.

A mi Esposo, amigo, compañero de vida y a mis hijos: David Alejandro y Sebastián, por ser el motor que impulsa mi vida demostrándome cada día; que con esfuerzo y dedicación se puede llegar muy lejos.

A mi Madre Zoila María Banguera, que desde el cielo me guía y cuida.

A mi hermana Daisy Salinas, que fue mi inspiración, de fuerza, lucha y perseverancia, para seguir preparándome en este camino, a mi cuñado Iván Díaz, a cada uno de mis sobrinos, y en especial a Iván Javier Díaz Salinas, que siempre estuvo ahí, como mi hijo, mi amigo y compañero de aula dándome ánimo, cuando pensaba que ya no podía avanzar; sobre todo porque fue un gran ejemplo a seguir; gracias hijo querido.

A mis familiares, por ser parte de mi vida. Dios los bendiga a todos y muchas gracias.

Hita Genith

AGRADECIMIENTO

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Esmeraldas, por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A mi asesor de tesis, Mgt. Elías Salazar Donoso y a los lectores Mgt. Francisco Mila Carvajal, Phd. Yulien Herrera, por su esfuerzo y dedicación, quienes con sus conocimientos, experiencia, paciencia y motivación han contribuido a que pueda terminar mis tesis con éxito.

A toda la persona que de una u otra manera ocupan una parte fundamental en mi desarrollo profesional y personal. Gracias por su comprensión y cariño.

Para ellos: muchas gracias y que Dios los bendiga.

Hita Genith

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	ii
Tribunal de graduación	iii
Declaración de autenticidad y responsabilidad	iv
Certificado del director de tesis.....	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Índice general	viii
Índice de tablas.....	x
Índice de figuras	x
Resumen.....	xi
Abstract	xii
CAPÍTULO 1.....	1
INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.....	1
1.1 Justificación.....	3
1.2 Marco teórico de la investigación	4
1.2.1 Fundamentación teórica conceptual	6
1.2.1.1 Gestión Organizacional	6
1.2.1.2 Procesos.....	7
1.2.1.2.1 Elementos de un proceso	9
1.2.1.2.2 Características del proceso	10
1.2.1.2.3 Tipos de proceso.....	11
1.2.1.2.4 Jerarquía de procesos.....	12
1.2.1.3 Gestión por Procesos	13
1.2.1.3.1 Elementos de la gestión por procesos.....	14
1.2.1.3.2 Principios de la gestión por procesos	15
1.2.1.3.3 Objetivos de la gestión por procesos	16

1.2.1.3.4 Etapas del diseño de la gestión por procesos	16
1.2.1.3.5 Mapa de procesos	18
1.2.1.3.6 Flujograma de procesos	19
1.2.2 Fundamentación legal	20
1.2.3 Revisión de estudios previos	24
1.3 Objetivos	26
1.3.1 General.....	26
1.3.2 Específicos	26
CAPÍTULO 2.....	27
METODOLOGÍA	27
2.1 Método de investigación	27
2.2 Universo, población y muestra.....	29
2.3 Técnicas e instrumentos	30
CAPÍTULO 3.....	32
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	32
3.1 Descripción de la muestra	32
3.2 Revisión de procesos de administración y control de vehículos.....	33
3.3 Resultados de las encuestas a funcionarios del GADPE.....	37
3.4 Resultados de las entrevistas a funcionarios del GADPE.....	42
CAPÍTULO 4.....	44
DISCUSIÓN	44
4.1 Discusión de resultados.....	44
CAPÍTULO 5.....	46
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	46
5.1 Conclusiones	46
5.2 Propuesta.....	47
Referencias.....	53
Anexos	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Flujograma de procesos	19
Tabla 2.- Universo poblacional	29
Tabla 3.- Manuales de funciones	37
Tabla 4.- Aplicación de modelo de gestión por procesos	41
Tabla 5.- Modelo de gestión por procesos	49
Tabla 6.- Flujograma para movilizar vehículos	51
Tabla 7.- Flujograma mantenimiento de vehículos.....	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Mapa de procesos	18
Figura 2.- Tiempo de trabajo de funcionarios.....	38
Figura 3.- Tiempo de mantenimiento de vehículos del GADPE	39
Figura 4.- Control sobre custodios de vehículos.....	40

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.- Modelo de proceso.....	9
Ilustración 2.- Jerarquía de proceso	12

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 - Encuesta	57
Anexo 2 - Entrevista.....	59
Anexo 3 - Parque automotor GADPE.....	61
Anexo 4 - Mantenimiento parque automotor GADPE.....	64
Anexo 5 - Modelo salvoconducto	71
Anexo 5 - Resolución de contraloría.....	73

RESUMEN

Por medio de la presente investigación, se realizó un análisis de la gestión organizacional por procesos en el departamento de transporte del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Esmeraldas, a fin de identificar las falencias que se presentan en esta importante área de trabajo de la entidad. Para el cumplimiento del objetivo investigativo, se aplicó una metodología acorde a las necesidades del mismo; se aplicaron el método deductivo en inductivo, de modo que se pudieran conocer tanto aspectos generales como específicos de la temática de estudio, utilizando tipos de investigación como descriptiva, de campo y documental y apoyándose en instrumentos como la encuesta y la entrevista, apoyados en el cuestionario. Entre los principales resultados del proceso investigativo se evidenció con la aplicación de un cuestionario de control interno en el departamento de transporte, se estableció una calificación de riesgo del 49%, que determina un nivel de riesgo alto y un nivel de confianza bajo, existiendo varias problemáticas que deben resolverse sin descuidar mejorar la gestión institucional. Del mismo modo se pudo establecer que la mayoría de funcionarios, afirmaron no contar con un manual de funciones o de procesos en los que puedan apoyarse para realizar de mejor forma su gestión al interior de la entidad. Al final de la investigación se plantea el diseño de un modelo de gestión por procesos en el que se detallen las funciones y procesos a desarrollar por los funcionarios, ya que la mayoría de ellos, consideran necesaria y urgente la implementación de una herramienta de este tipo para la optimización de sus labores en beneficio de la institución.

PALABRAS CLAVE

Gestión organizacional, gestión por procesos, modelo de gestión por procesos.

ABSTRACT

Through the present investigation, an analysis of the organizational management by processes was carried out in the department of transportation of the Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincial de Esmeraldas, in order to identify the shortcomings that are present in this important work area of the entity. To fulfill the research objective, a methodology was applied according to the needs of the same; The deductive method was applied in inductive, so that it was possible to know both general and specific aspects of the study subject, using types of research as descriptive, field and documentary and supported by instruments such as the survey and interview, supported by the questionnaire. Among the main results of the investigative process was evidenced by the application of an internal control questionnaire in the transport department, a risk rating of 49% was established, which determines a high level of risk and a low level of confidence, with several Problems that need to be addressed in order to improve institutional management. Likewise, it was possible to establish that the majority of officials stated that they did not have a manual of functions or processes in which they could rely on to better perform their management within the entity. At the end of the research, the design of a process-based management model is presented, detailing the functions and processes to be developed by the officials, since most of them consider it necessary and urgent to implement such a tool for the optimization of their work for the benefit of the institution.

KEYWORDS

Organizational management, process management, process management model.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

El Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Esmeraldas (GADPE), es un ente público de desarrollo provincial que tiene como misión, fomentar el desarrollo socioeconómico de la provincia a través de servicios de calidad, especialmente con la participación social directa, en proyección y ejecución de la gestión de obra pública para todos los cantones de la provincia.

Para el cumplimiento de su misión, el GADPE cuenta con recursos financieros y materiales, bienes muebles e inmuebles y recursos humanos que permiten llegar con la obra pública a los esmeraldeños en términos de eficiencia y calidad; orgánicamente se estructura en departamentos administrativos y operativos que coordinan la gestión de dichos recursos para ejecutar actividades en beneficio de la provincia.

Dentro de los departamentos que componen la organización, se identifica el Departamento de Transporte y Seguridad, área en la que se realiza la administración y control de los vehículos que pertenecen a la institución.

En la actualidad, el GADPE, dentro de su flota vehicular, cuenta con siete tanqueros, doce volquetas, cuatro tráileres, tres camiones, dos camionetas, una buseta, tres ómnibus y una ambulancia que son importantes y altamente necesarios para la realización de la obra pública.

Aunque el parque automotor es uno de los elementos primordiales para desarrollar la misión del GADPE, la gestión organizacional por procesos que se lleva a cabo en este rubro de bienes muebles, presenta varias deficiencias que no permiten su adecuada administración y control.

La gestión organizacional por procesos del Departamento de Transporte y Seguridad del GADPE, presenta varias falencias; problemas como los retrasos en la adquisición de repuestos para el mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos y la falta de conocimiento de los jefes de talleres para ejecutar los procesos de compra, demoras en los pagos a proveedores que prestan sus servicios a la entidad.

Se presenta también la falta de compromiso institucional de los choferes (vehículos livianos) y operadores (maquinaria y vehículos pesados), la ausencia de control para la responsabilidad de custodia del vehículo y la inexistencia de un detallado modelo de gestión por procesos, son entre otros los factores que merman la eficiencia y eficacia de este importante departamento institucional.

Por lo expuesto, se hace importante y necesario que se lleve a cabo un análisis de todos los problemas presentados en la gestión organizacional por procesos del Departamento de Transporte y Seguridad, que permita plantear conclusiones, recomendaciones y alternativas por las que se posibilite la optimización de la gestión del mencionado departamento y por ende fortalezca la gestión del Gobierno Provincial de Esmeraldas en favor de la comunidad esmeraldeña.

Por medio de la investigación se pretende responder a las siguientes interrogantes:

- 1.- ¿Cómo se efectúan los procesos de administración y control de los vehículos del Gobierno Provincial de Esmeraldas?
- 2.- ¿Existen manuales de funciones para la realización de las actividades de los funcionarios del Departamento de Transporte del GADPE?
- 3.- ¿Es necesaria la implementación de un modelo de gestión organizacional por procesos para el Departamento de Transporte del Gobierno Provincial de Esmeraldas?

1.1 Justificación

Una eficiente gestión organizacional por procesos posibilitará una adecuada administración y control de los vehículos que tiene a su cargo el Departamento de Transporte y Seguridad del GADPE; cuidados a los automotores, mantenimientos preventivos y correctivos oportunos y mayor delegación de responsabilidad de los funcionarios custodios, son entre otros los factores que justifican el desarrollo de la presente investigación.

La importancia del estudio radica en que, siendo los vehículos uno de los más importantes activos fijos que tiene el GADPE, para la construcción de carreteras, puentes, caminos vecinales y todo tipo de infraestructura en la provincia, necesariamente deben ser correctamente gestionados, con procesos bien definidos y específicamente detallados, que permitan su adecuado uso y optimicen la aplicación de recursos institucionales en ellos.

A más de los beneficios organizacionales que recibe el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas, los beneficiarios del estudio son por una parte quienes dirigen el Departamento de Transporte y Seguridad del GADPE, los que podrán establecer flujogramas y procedimientos específicos para cada actividad de la gestión de vehículos; por otra, los funcionarios responsables custodios de los vehículos, quienes realizarán su trabajo en función de procesos establecidos y en cumplimiento de la ley.

Entre los impactos que pueden derivarse del estudio se pueden mencionar:

- Aplicar la gestión de procesos como alternativa para mejorar los niveles de calidad y satisfacción de los clientes internos y externos.
- Mejorar la administración y control de los vehículos institucionales.
- Definir claramente responsabilidades y funciones para los custodios.

1.2 Marco teórico de la investigación

Para abordar el tema referente a la gestión organizacional por procesos, se considera de mucha importancia, conocer varias teorías que, con el paso del tiempo, el sector empresarial ha utilizado y aplicado con la finalidad de optimizar continuamente su gestión y eficiencia institucional.

Desde su aparición, entre los años 80 y 90, el enfoque de gestión por procesos surge como una estrategia administrativa que promueve el mejoramiento de la gestión organizacional; debido a su carácter administrativo, su evolución en el tiempo está relacionada con la historia de la administración, ya que busca permanentemente la forma más eficiente de lograr los objetivos de una organización.

Una de las principales y más significativas teorías sobre el mejoramiento de procesos es la de Fayol (1987), quien promueve la clasificación de funciones que permitan concatenar una función técnica referida a la transformación de materias primas, una función comercial en la que se realizan actividades de presentación y venta de los productos, una función financiera que permita manejar los recursos, una función de seguridad que precautele los bienes y personas, una función contable que permita conocer la situación económica y una función administrativa que formule y armonice los planes en los que se coordinen los esfuerzos conjuntos de la organización.

El criterio mencionado anteriormente, aborda y resume en cinco funciones básicas, la gestión que una organización necesita realizar para el cumplimiento de su misión y sus objetivos, teniendo como principio fundamental, la clasificación de funciones para cada una de las etapas.

Es importante también tomar en consideración el criterio de Moriño (1998), quien promueve la gestión por procesos como la forma de implicar a toda una organización como un sistema, dentro del cual, las diferentes actividades sean realizadas de la

forma más eficiente y eficaz posible en aras de lograr la satisfacción plena de los clientes usuarios y potenciales de la organización.

Moriño acota que para aplicar adecuadamente la gestión por procesos se requiere que, en la organización, cada uno de los procesos sea visto como una única unidad y como componentes de una red de procesos, que no sean diseñados con una estructura inmodificable, más bien que sean procesos que puedan modificarse en función de las metas de la organización y sus métodos de funcionamiento.

Por último, se toman en consideración también los criterios de Deming y Juran (1982), quienes, al referirse a la administración de la calidad, la abordan como una filosofía administrativa de mejoramiento continuo, que, a más de dar respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes, promueva la creación de una organización comprometida con la mejora de sus procesos.

La búsqueda del mejoramiento de procesos promueve el rediseño global de los procesos que se presentan en una empresa u organización; es una propuesta de carácter global, que generalmente pretende definir los procesos organizacionales tomando como base un modelo de gestión distinto al de la administración tradicional.

El establecimiento de una reingeniería de procesos busca que el trabajo a realizar por una persona involucre las de toda una dimensión, basándose en consideraciones que lleguen hasta la estandarización, reconociendo la variedad e importancia de cada uno de los procesos que conforman una gestión completa.

Ante las consideraciones expuestas en los párrafos anteriores, se reafirma que la presente investigación busca con su ejecución, mejorar la gestión organizacional por procesos que se llevan a cabo en el departamento de transporte del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas , tratando no solo de optimizar los procesos que se desarrollan en esta área, sino también de brindar calidad en los servicios a los ciudadanos como principales beneficiarios del trabajo del GADPE.

1.2.1 Fundamentación teórica conceptual

1.2.1.1 Gestión Organizacional

Una organización es considerada como un conjunto de personas o grupos de personas, que, en función de una lógica de trabajo, actúan coordinadamente para el logro de objetivos en común, atendiendo necesidades de personas o usuarios, aprovechando las potencialidades del grupo humano que la conforma.

De acuerdo a Dávalos (2015), la gestión organizacional está directamente relacionada con la administración; en la actualidad la tradicional definición de administración es insuficiente para el logro de la eficacia y eficiencia, razón por la que aparece y se inmiscuye a la gestión, como una concepción más amplia de aplicación, como una herramienta dirigida a la definición de la acción, los impactos y los efectos de la integración de procesos de una organización (p. 6).

A sabiendas que son dos condiciones de importancia similar, podría considerarse que mientras la administración se encarga de diseñar el proceso de planificación, organización, ejecución, control y de mantener un adecuado ambiente para el desarrollo del trabajo, la gestión la complementa con la generación de condiciones que permitan la existencia, supervivencia y prosperidad de la organización.

Según Mazuela (2014), el hecho de que las organizaciones actúen en un ambiente externo, mismo que las influye y afecta, los administradores o quienes dirigen la gestión, deben tomar decisiones por medio de las cuales, se pueda maximizar las oportunidades y minimizar los riesgos a los que se expone, en el afán de lograr los objetivos organizacionales trazados inicialmente (p. 15).

Las organizaciones, desde su creación, establecen objetivos que se plasman y se desarrollan mediante la planificación estratégica, sin embargo, tales objetivos no se

podrán lograr si no se establecen lineamientos estratégicos respecto de su personal y de la forma de trabajo que debe observarse.

Es de suma importancia que las organizaciones, evalúen y corrijan, de ser necesario, sus formas de gestión organizacional, con el propósito de generar una cultura que se enmarque en el desarrollo administrativo, personal, técnico e institucional.

1.2.1.2 Procesos

Los procesos en la actualidad, son uno de los elementos más importantes en la gestión organizacional; considerados como la base operativa de un gran número de organizaciones, juegan un papel preponderante como base de éstas y como guía en la articulación de los indicadores de gestión.

Según Davenport (2010), los procesos son un conjunto de tareas que lógicamente relacionadas, son ejecutadas por operarios, con el propósito de obtener un resultado determinado (p. 19).

Todas las actividades que se desarrollan en una organización, desde la planificación y adquisición de las materias primas, hasta el reclamo que presente un cliente o usuario final, deben ser consideradas como proceso.

De acuerdo con Juran (2007), puede denominarse proceso a todo tipo de combinación entre máquinas, materiales y personas que se llevan a cabo para lograr un producto o un servicio (p. 22).

Según lo expresado, con la finalidad de que las actividades sean eficaces, las organizaciones están en la obligación de identificar y gestionar los diferentes procesos existentes y la forma como interactúan, concentrándose en el valor que hay que agregarle para satisfacción del cliente o parte interesada.

Bravo (2013), define a los procesos como la secuencia de múltiples actividades que una o varias personas realizan para que una salida llegue a un destinatario empleando para ello varios recursos (p. 16).

Los procesos son secuencias ordenadas de tareas y actividades que añaden valor a un ingreso con el afán de obtener resultados.

De acuerdo con Agudelo (2012), es el conjunto de actividades que relacionadas entre sí, permiten la transformación de elementos de entrada en elementos de salida para que se satisfagan los requerimientos de clientes o consumidores que están a la espera de tales resultados (p. 31).

Los procesos pueden ser considerados como la base en el que se sustenta un modelo de gestión y que dentro de su estructura cuenta con elementos básicos como misión, cliente, entrada, salida, recursos, responsables, entre otros.

Se puede acotar también, que los procesos son las actividades interrelacionadas que permiten que elementos de entrada se transformen en elementos de salida o en resultados que permitan la satisfacción de sus usuarios.

La correcta identificación de procesos en el área de transporte del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Esmeraldas, permitiría el diseño, apoyo y correcta operacionalización de las actividades que posibiliten el desarrollo de una gestión departamental de calidad.

A continuación, se presenta un bosquejo de las diferentes características que posee un proceso, modelado a las diferentes actividades de una organización:

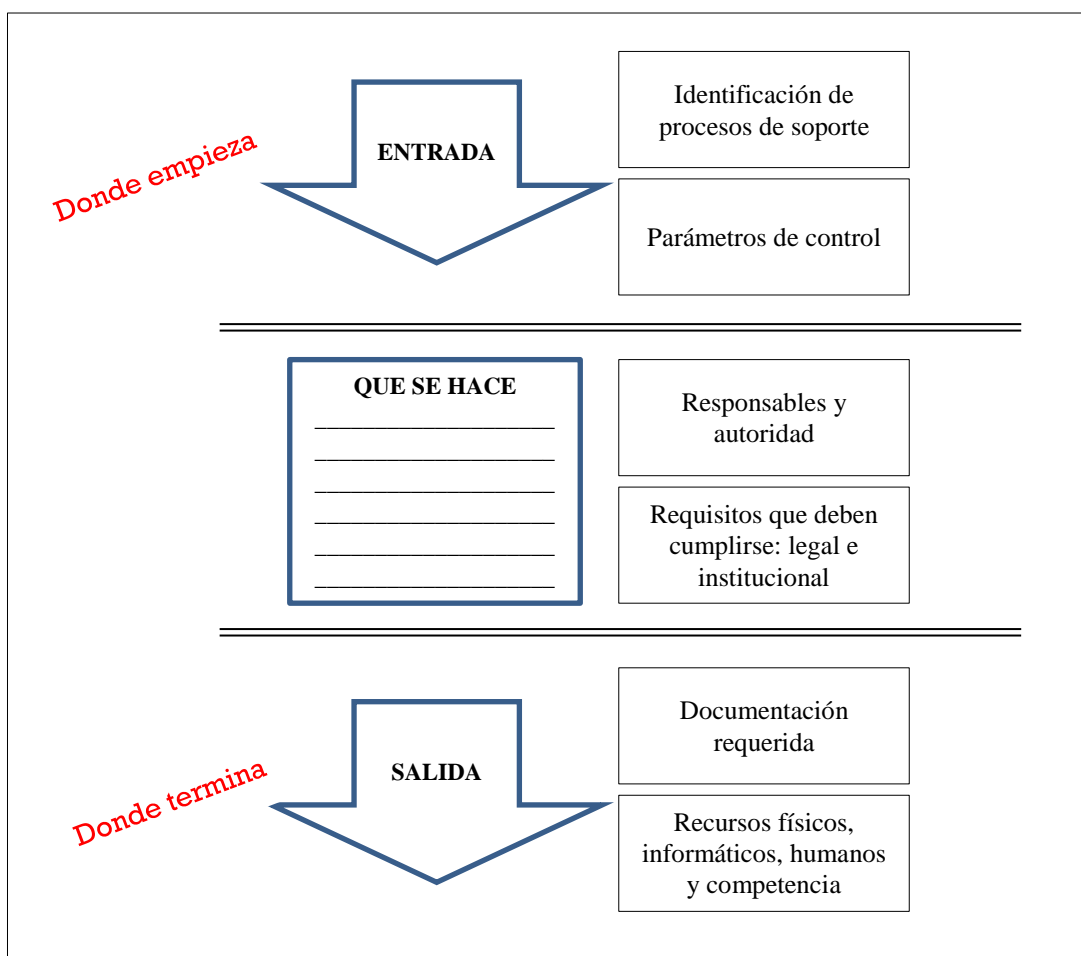


Ilustración 1.- Modelo de proceso – Vergara (2010, p.73)

1.2.1.2.1 Elementos de un proceso

De acuerdo con Harrington (2011), dentro de un proceso se pueden evidenciar los siguientes elementos:

- 1) Entradas. - Responde al estándar o criterio de aceptación y que proviene de un proveedor interno o externo.
- 2) Recursos. - Permiten la transformación de los insumos de entrada.
- 3) Salida. - O producto, representada por el valor para el cliente interno y externo.
- 4) Sistema de medidas y control del funcionamiento.
- 5) Límites y funciones con otros procesos adecuadamente definidos (p. 15).

1.2.1.2.2 Características del proceso

Medina (2011), plantea que entre existen dos características plenamente identificadas en los procesos, las mismas que se presentan a continuación:

- Variabilidad del proceso. - Se presentan ligeras desviaciones en la ejecución de un proceso, variaciones en las actividades establecidas que por ende generan variaciones en los resultados obtenidos.
- Repetitividad del proceso. - Mientras más repeticiones se produzcan, más experiencia se adquiere en la realización de un mismo proceso. La repetición de un proceso permite trabajar en él y si es posible mejorarlo (p. 41).

De su parte Merchán (2011), plantea otras características para describir los procesos, entre los que se pueden mencionar:

- Es siempre realizado por un conjunto de personas.
- Está constituido por varias actividades que buscan lograr un valor.
- Los que reciben los resultados, productos o servicios son quienes juzgarán la validez del proceso.
- Se utilizan materiales, tiempos, máquinas, información, entre otros.
- Interrelaciona varios límites funcionales de la organización.
- Pregunte siempre a la pregunta del ¿Qué? y no al ¿Cómo?, ya que tiene metas mas no acciones.
- Debe contar siempre con un responsable y administrado según un ciclo.
- Debe ser fácilmente comprendido por cualquier persona.
- Son variables y repetitivos (p. 37).

1.2.1.2.3 Tipos de proceso

Según Álvarez (2012), aunque existen diversos criterios sobre los tipos de procesos que existen, los tipos de proceso se resumen de la siguiente forma:

Procesos claves

Son todos aquellos procesos que inciden directamente en la satisfacción o no del cliente. Su participación es directa en la misión, pero no es necesariamente en la visión. Se consideran también como procesos operativos y entre ellos se identifican los procesos de aprovisionamiento, la producción, la prestación del servicio, la comercialización, entre otros (p. 14).

Procesos estratégicos

Son utilizados en el desarrollo de la estrategia y objetivos organizacionales, para mejorar la estructura de gestión de la organización, permitiendo que se interrelacionen los procesos en obtener como resultado la satisfacción de los clientes. Entre los procesos estratégicos se pueden mencionar los procesos de planificación presupuestaria, diseño de productos o servicios, entre otros (p. 14).

Procesos de soporte

Aunque no sean considerados procesos claves, los procesos de soporte permiten la operatividad de la organización como tal, pues se centran en el contacto directo para brindar atención a los clientes internos. Este tipo de procesos brindan el apoyo suficiente para que otros procesos se desarrollen, teniendo como ejemplo los procesos de capacitación, proceso informático, de logística, entre otros (p. 15).

1.2.1.2.4 Jerarquía de procesos

Cuando se menciona la jerarquía en un proceso, se debe iniciar con la aceptación de que casi todas las cosas que hacemos, son parte o constituyen un proceso, los que pueden ser en ocasiones pueden resultar complejos o en otros casos sencillos.

De acuerdo con Harrington (2011), en base a la complejidad de los procesos, se clasifican en macro proceso, proceso y subproceso. Todo macro proceso se compone de un determinado número de actividades, los que se convierten en indicadores que se necesitan para generar el resultado de un proceso (p. 43).

Debido a la diferencia existente entre los procesos, midiendo su complejidad, es sumamente necesario establecer una jerarquización para el efecto, la cual se detalla a continuación:

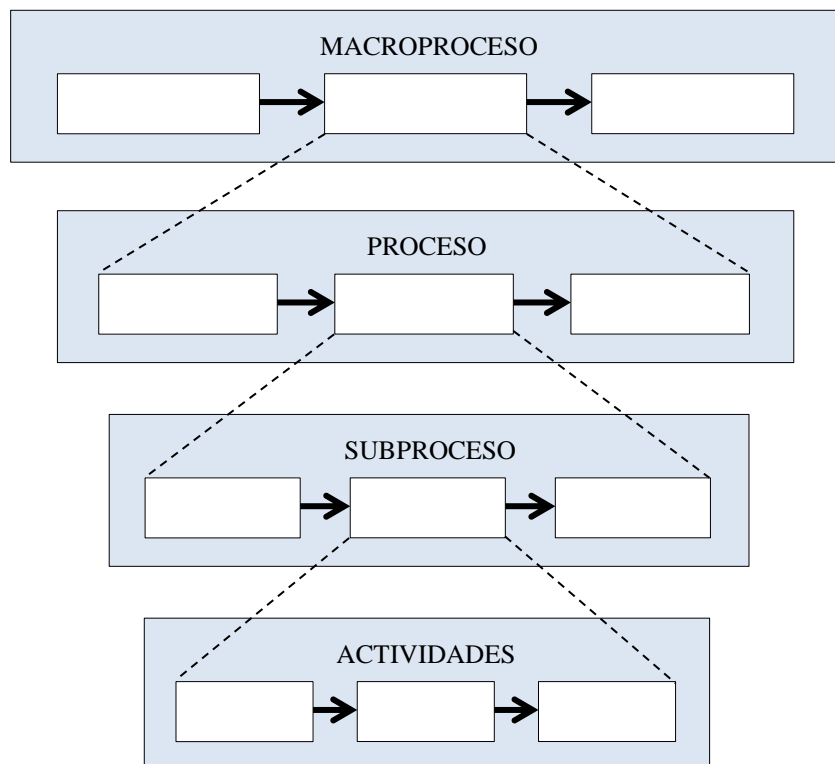


Ilustración 2.- Jerarquía de proceso – Harrington (2011, p.43)

1.2.1.3 Gestión por Procesos

En la actualidad, son muchas las organizaciones que incorporan en sus estructuras a la gestión por procesos, como una estrategia de evolución de estos, su mejoramiento en el tiempo y la modificación de sus componentes con miras de hacerlos más eficaces y eficientes.

Para Vilar (2011), la gestión por procesos es el ordenamiento específico que se les da a actividades propias del trabajo en tiempo y espacio, delimitando un inicio y un fin, estableciendo claramente entradas y salidas correctamente identificadas en la estructura de acción de una empresa (p. 16).

Las consideraciones que se deben tener al momento de implementar la gestión por procesos en las organizaciones deben orientarse a que tanto la gerencia o administración con las demás partes de la organización, estén convencidos de adoptar este tipo de metodología.

Según Bayón (2011), la gestión por procesos alinea las actividades a la estrategia, misión y objetivos organizacionales o institucionales, por lo que el éxito de una empresa, depende mucho de la gestión por procesos, estructurada en función del interés de los clientes (p. 22).

Acotar que, de un adecuado cumplimiento y adaptación de la gestión por procesos, depende que las premisas de la planificación estratégica puedan llegar a cumplirse, de que los involucrados en las diferentes actividades de la organización aúnen esfuerzos para lograr en términos eficientes que se cumplan las directrices e

Ponjuán (2011), la define como la gestión integral de todas las transacciones o actividades que una organización realiza, adecuando y dividiendo las tareas y los recursos, para que los clientes internos y externos queden satisfechos por el proceso en su conjunto (p. 25).

La gestión por procesos se refiere al marco organizativo que se adecúa en una empresa para efectuar planes de mejora continua, optimización de los gastos realizados y la extracción del máximo provecho de los recursos.

De acuerdo a Velasco (2012), la gestión por procesos es uno de los más eficientes sistemas de organización que utilizan las empresas con el afán de lograr altos índices de calidad y de productividad. Sin importar el tamaño o tipo de empresa, la aplicación del enfoque por procesos ha sido cada vez más utilizada por los resultados que genera (p. 28).

Se puede acotar que la gestión por procesos es el más eficiente modo de gestionar a una empresa fundamentándose en procesos y tratando de percibir a la misma como un sistema interrelacionado.

1.2.1.3.1 Elementos de la gestión por procesos

Según D'Alessio (2012), los elementos que de la gestión de procesos son:

- Insumos. - Se refiere a la materia prima o a los elementos que ingresan al proceso para ser transformados.
- Actividades que crean valor. - Las funciones que se realizan por parte de quienes forman el proceso para aumentar su valor.
- Transformación de los insumos. - Las actividades que se establecen para crear valor a la materia prima y que permiten la elaboración del producto o servicio a entregar a los clientes.
- Productos o servicios. - Representan la misión de la empresa, la razón de ser de éstas para con sus clientes (p. 32).

- Líder del proceso. - El funcionario o empleado que tiene la responsabilidad de orientar, controlar, organizar y capacitar el trabajo del equipo para responder a los resultados esperados.
- Cadena de valor. - Son los flujos de actividades en las que se va añadiendo valor a los insumos con el fin de generar el producto o el servicio.
- Cliente. - El último y más importante integrante; es quien determina la dirección de las empresas para cumplir con sus requerimientos y necesidades (p. 33).

1.2.1.3.2 Principios de la gestión por procesos

De acuerdo con Thompson (2011), los principios básicos que rigen a la gestión por procesos son entre otros:

- Las actividades se orientan específicamente a las necesidades y requerimientos de los clientes o el mercado.
- Establece un mapa de procesos de forma organizacional.
- Caracteriza un patrón específico para las actividades de supervisión y mejorar los niveles de cumplimiento en base a los objetivos establecidos por la organización.
- Reconoce que todos los procesos establecidos son claves para lograr el fin propuesto.
- Implementa constantemente indicadores de planificación, control y mejora continua.
- Mide continuamente la eficiencia y eficacia tanto desde la perspectiva interna como externa.
- Exige que los procesos sean auditados para verificar el grado o nivel de cumplimiento para identificar el desarrollo de los procedimientos (p. 38).

1.2.1.3.3 Objetivos de la gestión por procesos

Según Flor (2011), el principal objetivo perseguido por la gestión por procesos es el incremento de los niveles de satisfacción de los clientes por medio del incremento de la productividad individual y organizacional (p. 29).

Para el logro de este propósito procura la aplicación de los siguientes aspectos:

- Reducir en lo posible los costos que durante las actividades de producción son innecesarios y no generan valor.
- Disminuir los tiempos y plazos de entrega de los productos o servicios con el propósito de aumentar los niveles de calidad y de valor percibido por los clientes.
- Promover el agregado de valor adicional al producto o servicio que se oferte, el mismo que sea de fácil percepción por el cliente (p. 30).

1.2.1.3.4 Etapas del diseño de la gestión por procesos

De acuerdo con Palán (2005), los pasos para el diseño de procesos son:

1) Identificación

Se debe realizar una identificación previa de los riesgos a los que se enfrenta la entidad, tomando en consideración:

- Factores externos. - Los avances en tecnología, las cambiantes expectativas y necesidades de los clientes, el comportamiento de la competencia, cambios económicos, entre otros.
- Factores internos. - El desempeño y calidad de empleados, el manejo de los sistemas informáticos, los métodos de formación, responsabilidades, entre otros (p. 23).

2) Planificación

En esta etapa, se establecen los pasos a seguir para que la organización use de forma más óptima, los humanos, materiales y económicos con los que cuenta la organización, para lo cual se define la dirección y las vías alternativas por las cuales se definan cursos de acción específicos partiendo de la actual situación.

3) Transferencia

El objetivo fundamental de esta etapa, es el de traspasar los procesos a las diversas áreas de la organización, promoviendo la mejora en cada uno de ellos; el responsable junto a su equipo de trabajo participa en la identificación y análisis de los problemas junto con la implementación de planes de mejora.

4) Gestión de operaciones

Se procede a la verificación de los procesos con el fin de conseguir los propósitos de las políticas organizacionales. La evaluación abarca los cambios en la estructura de la organización, los procesos de roles y funciones, la capacitación al personal, la mejora continua del funcionamiento y la introducción a innovaciones y estrategias que se ajusten a la misión institucional (p. 24).

Según Palán (2005), del correcto diseño y aplicación de la gestión por procesos, se pueden obtener innumerables beneficios que contribuyen a la gestión operacional, entre los que se pueden destacar los siguientes:

- Desarrollo del mejoramiento por medio de la especificación de procesos y haciendo conciencia entre los colaboradores.
- Oportunidades de obtener certificaciones ISO 9001 u otras.
- Comparación de procesos para la mejora de las prácticas.
- Fortalecimiento de la gestión del conocimiento para cada proceso.
- Desarrollar y promover el control de gestión de los procesos (p. 26).

1.2.1.3.5 Mapa de procesos

Para la obtención de una visión de conjunto dentro de la gestión de la organización, es de mucha utilidad, efectuar agrupaciones de varios procesos tomando en consideración el tipo de actividad y su nivel de importancia.

De acuerdo con Ferrada (2011), el mapa de procesos es una representación gráfica en la que se define y refleja cómo se estructuran y relacionan los diversos procesos que conforman el sistema de gestión en una empresa (p. 33).

Una de las representaciones gráficas de un mapa de procesos es la siguiente:

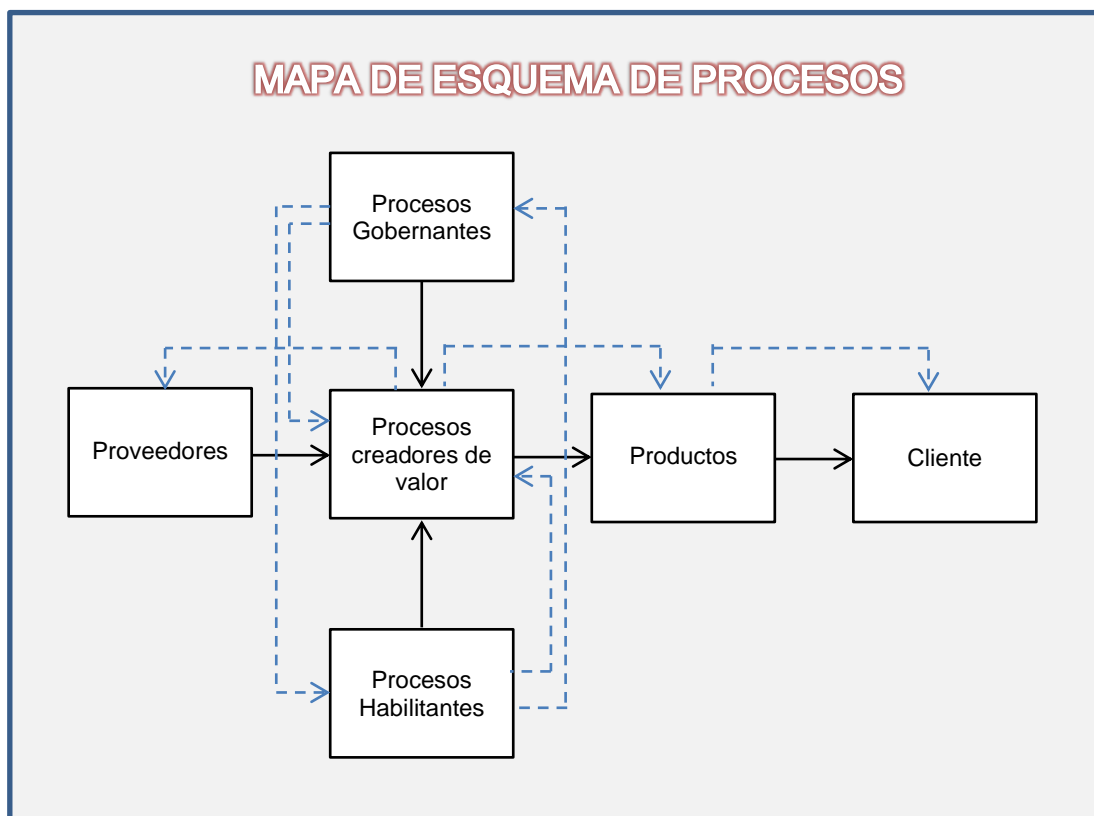



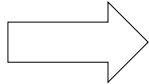
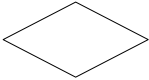
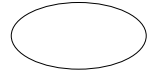
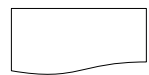

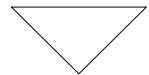
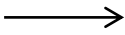


Figura 1.- Mapa de procesos (Ferrada, 2011)

1.2.1.3.6 Flujograma de procesos

Con la finalidad de mejorar la comprensión de los procesos y sus involucrados, se hace necesaria la incorporación de diagramas que posibiliten una visión más detallada de los procesos y su interrelación con otros procesos y subprocesos.

Según Roure y Rodríguez (2012), el diagrama de flujos se refiere a la representación gráfica de las secuencias que forman parte de un proceso, permitiendo la determinación de su funcionamiento y especificando cada una de las tareas desde el inicio hasta su finalización (p. 39).

Tabla 1.- Flujograma de procesos

FIGURA	DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN
	Operación Rectángulo	Se lo utiliza para los cambios de un ítem a otro
	Movimiento / Transporte Flecha ancha	Permite indicar los movimientos de output entre etapas
	Punto de decisión Diamante	Indica los puntos del proceso en el que se deben tomar decisiones
	Inspección Círculo grande	Indica en qué punto del proceso, éste se detiene
	Documentación Rectángulo con onda	Indica que parte del proceso contiene información en papel
	Espera Rectángulo obtuso	Se lo utiliza cuando una persona o ítem debe esperar
	Almacenamiento Triángulo	Representa una condición de almacenamiento del proceso
	Dirección de flujo Flecha	Representa la dirección y orden de los pasos del proceso
	Conector Círculo pequeño	Indica el output que servirá como input para otro diagrama de flujo
	Límites Círculo alargado	Esta figura indica el inicio y el fin del proceso

Fuente: Roure y Rodríguez (2012)

1.2.2 Fundamentación legal

La investigación se fundamentó en las siguientes leyes y reglamentos:

Constitución de la República del Ecuador

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas, es una institución pública que forma parte del régimen autónomo descentralizado y que debe utilizar las rentas recibidas del gobierno central en el mejoramiento de la calidad de vida de los cantones que conforman una provincia, razón por la que debe observar la Constitución del Ecuador que en uno de sus artículos expresa:

Art. 225.- Son parte del sector público:

2.- Las instituciones que son parte del régimen autónomo descentralizado.

Art. 227.- La administración pública es un servicio a la sociedad ecuatoriana que está regida por principios de eficiencia, calidad, planificación, transparencia y participación ciudadana (p. 39).

Código Orgánico de Organización Territorial

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas, al tener determinado un territorio y circunscripción, debe regirse al COOTAD, en el que se disponen las competencias y mecanismos de trabajo dentro de su gestión y que dentro de su artículo expresa:

Art. 40.- Naturaleza jurídica. - Los gobiernos autónomos descentralizados provinciales son entidades públicas de derecho privado, que gozan de autonomía administrativa y financiera y que teniendo como sede la capital provincial de cada jurisdicción, cumplen actividades de participación ciudadana, legislación y fiscalización, en base a sus competencias (p. 21).

Manual General de Administración y Control de los Activos Fijos Públicos

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas, al ser una entidad pública que recibe fondos del estado, los invierte en la compra de bienes y maquinarias para la ejecución de su gestión, razón por la que debe observar el Manual de Administración y Control de los activos que haya adquirido con fondos públicos, que en su normativa expresa:

Art. 3.- Las normas y procedimientos específicos que se diseñen sobre el manejo de los activos fijos en el sector público, deberán someterse a las normas de control interno expedidas por la Contraloría General del Estado.

Organización estructural y funcional del Área de Administración y Control de los Activos Fijos

Funciones de la Unidad de Transporte

Como todas las entidades del estado, en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas, las funciones de las unidades de transporte tienen definidos sus procesos de manera uniforme, por lo que se debe observar las siguientes consideraciones:

- 1.- Mantener actualizado el inventario de vehículos.
- 2.- Realizar correctamente la prestación de servicios de transporte.
- 3.- Planificar controles para vigilar el buen uso y el mantenimiento del parque vehicular en la entidad.
- 4.- Controlar diariamente el movimiento que realizan los vehículos, de manera que se tomen acciones inmediatas y se establezcan responsables en caso de accidentes o desperfectos.
- 5.- Presentar continuamente los informes generales sobre el estado y la conservación de los vehículos que están bajo custodia de funcionarios.

6.- Planificar y coordinar el uso y la rotación vehicular en las comisiones de servicios.

7.- Tener un registro actualizado de la gestión de los choferes de la institución.

8.- Planificar los procesos de mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos institucionales (p. 38).

Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado

406 – Administración de Bienes

Las instituciones públicas del estado, a causa del manejo de recursos estatales, se someten a su control por medio de la Contraloría General del Estado, que en la administración de bienes establece lo siguiente:

406 – 01.- La Máxima Autoridad Institucional establecerá los procesos para la planificación, administración, custodia, traspaso, mantenimiento, seguridad y control de los bienes muebles e inmuebles que pertenecen al estado por medio de las entidades.

406 – 07.- La custodia de los bienes institucionales permiten la salvaguardia de los recursos de la entidad, promoviendo siempre el fortalecimiento de los controles en el área y facilitando la verificación de que los bienes son utilizados en las tareas para los que fueron adquiridos.

406 – 08.- Los bienes institucionales serán utilizados específicamente en actividades propias de la institución; bajo ningún concepto se podrán utilizar para fines políticos, sociales, religiosos, entre otros.

406 – 09.- Los vehículos de las instituciones públicas están destinados específicamente para uso oficial o institucional, en los horarios y días laborables y en actividades propias de la entidad.

406 – 13.- Los encargados del área administrativa de la entidad, establecerán procedimientos que posibiliten la implementación de planes de mantenimiento de los bienes de larga duración (p. 41).

Normas Técnicas de Administración por Procesos

406 – Administración de Bienes

Para la realización de los procesos, el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas, como todas las demás instituciones, debe observar las Normas Técnicas de Administración por Procesos emitida por la Secretaría Nacional de la Administración Pública que en su contenido expresa:

Art. 4.- La Administración por Procesos se rige por los siguientes principios:

- a) Evaluación permanente y mejora continúa
- b) Enfoque de gestión al ciudadano, beneficiario y usuario.
- c) Coordinación y cooperación.
- d) Eficiencia y optimización.
- e) Sostenibilidad y transparencia.

Art. 6.- La administración por procesos es un conjunto de actividades que se realizan en una entidad con el fin de mejorar continuamente para la provisión de servicios de calidad que puedan satisfacer las necesidades de los usuarios o beneficiarios.

1.2.3 Revisión de estudios previos

Con el propósito de contar con suficiente información para fundamentar adecuadamente el trabajo de investigación, se consultaron varias investigaciones previas, que permitieron contar con una orientación sobre la temática que es motivo de análisis.

Hidalgo (2016), realiza un análisis de la gestión por procesos basados en el perfil por competencias de la dirección de gestión administrativa, servicios básicos y mantenimiento del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rioverde (p. 1).

Respecto a la metodología aplicada en la mencionada investigación, correspondió a una investigación de campo, la que inició con la observación directa de los procesos que se realizan en el departamento administrativo de la entidad; el nivel de investigación fue de tipo exploratorio, proceso por medio del cual se obtuvieron opiniones de autoridades y funcionarios de la entidad. Además, se obtuvo información de otras investigaciones que permitieron sustentar el trabajo investigativo.

Entre los principales resultados se evidenció que varios funcionarios del Departamento Administrativo del Gobierno Municipal de Rioverde no conocen las funciones a desempeñar en el puesto, debido a que no existe un manual de funciones; los temas de perfil por competencias también son desconocidos por los funcionarios; al final del proceso, se establece como propuesta el diseño de un manual de funciones para la entidad.

Santana y Nagua (2015) diseñan un Modelo de Gestión por Procesos para el Departamento de Contabilidad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Babahoyo.

En cuanto a la metodología aplicada, se consideraron la observación, encuestas y entrevistas a los empleados y al director financiero en el Gobierno Municipal de Babahoyo, teniendo como universo poblacional a 16 funcionarios que se desenvuelven en el área financiera de la entidad.

Los resultados obtenidos en la investigación, permitieron establecer falencias como la ausencia de una estructura organizacional, deficiencias en el manejo y control de los respaldos documentales del área de contabilidad; tampoco se cuenta con un modelo de gestión por procesos que en ocasiones genera la saturación de trabajo, por ello se impulsa la propuesta de un modelo de gestión por procesos para el área contable municipal.

Campana (2012), realiza un análisis de la Gestión por procesos y su incidencia en la calidad del servicio público de la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria del Gobierno Provincial de Cotopaxi.

Para el cumplimiento de los objetivos, se aplicó una metodología referida a las modalidades de investigación de campo y bibliográfica con un nivel de investigación descriptiva que permitió realizar una descripción de cada una de las actividades realizadas en la Dirección de Gestión Económica.

Los resultados más significativos del proceso de investigación son entre otros, la carencia de procesos definidos y documentados para el departamento; no se dispone de manuales de funciones para el desarrollo de las actividades; no se dispone con un código de ética que regule el comportamiento de los servidores; no se cuenta con un modelo de gestión que oriente el accionar institucional de esta importante dirección del Gobierno Provincial de Cotopaxi.

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Analizar la gestión organizacional por procesos en el Departamento de Transporte y Seguridad del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas.

1.3.2 Específicos

- Revisar los procesos referentes a la administración y control de los vehículos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas.
- Identificar la existencia de manuales de funciones para la realización de las actividades de los funcionarios del Departamento de Transporte y Seguridad del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas.
- Definir un modelo de gestión organizacional por procesos para el Departamento de Transporte y Seguridad del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Esmeraldas.

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA

De acuerdo con Rodríguez (2013), la metodología dentro de la investigación, permite identificar y sistematizar las diversas técnicas, instrumentos y herramientas que serán utilizadas para obtener respuestas y conocimiento sobre un tema en específico que se pretende estudiar.

2.1 Método de investigación

Método Deductivo

Según Baena (2011), es un método científico que supone que las conclusiones están implícitas en las premisas, es decir, que si las premisas o características son verdaderas, las conclusiones pueden ser verdaderas.

En la presente investigación se aplicó el método deductivo por que se partió del estudio de las características particulares del fenómeno de estudio, como se llevan a cabo los procesos, la existencia de manuales o flujogramas, entre otros, hacia el establecimiento de cuál es la realidad de la gestión por procesos en el Departamento de Transporte.

Método Inductivo

De acuerdo con Fernández, es un método científico que busca obtener una conclusión general, partiendo de premisas particulares que son científicas y aceptadas como valederas.

El método inductivo se aplicó en la presente investigación analizando preliminarmente las bases conceptuales sobre gestión por procesos, vehículos, entre otras, para en base a su teoría relacionarlas con la situación que se presenta en el Departamento de Transporte.

Tipos de investigación

De acuerdo con la profundidad de la investigación, es considerada una investigación descriptiva, por cuanto realizó una revisión profunda de las características más importantes de la gestión por procesos en el Departamento de Transporte, con el fin de aportar y describir cómo se presenta el fenómeno de estudio.

Según el marco en el que se desarrolló, se considera como una investigación de campo, porque se realizó en las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas, tanto en el área administrativa como en varios puntos operativos en los que se ubican los vehículos y maquinarias de transporte de la entidad.

Hay que acotar que también fue una investigación documental, ya que, a más de revisar las diferentes teorías conceptuales derivadas de la temática, hubo la revisión de documentos que se relacionan con la investigación como bitácoras de entrada y salida, salvoconductos para vehículos, firmas de responsabilidad de custodios, entre otros, en los que se pudo verificar información que sirvió para llegar a conclusiones objetivas de la situación real de la problemática.

Se puede considerar también como una investigación cuantitativa, ya que, al evaluar los procedimientos referentes al mantenimiento y control de los vehículos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas, se aplicaron fórmulas de control interno para establecer los niveles de riesgo - confianza existente en la administración de estos bienes institucionales.

2.2 Universo, población y muestra

El universo poblacional identificado para el trabajo de investigación estuvo conformado por todos los funcionarios inmersos en la gestión por procesos del Departamento de Transporte del GADPE. Por cuanto la población no fue muy amplia, no se aplicó fórmula muestra y se tomó en consideración a todos los actores involucrados, tal como se representa la siguiente tabla:

Tabla 2.- Universo poblacional

No.	DETALLE DE POBLACIÓN	CANTIDAD	%
1	Jefe Administrativo	1	4%
2	Jefe Departamento de Transporte	1	4%
3	Trabajadores del Departamento	22	92%
TOTALES		24	100%

Muestra documental

Sumado a la muestra de personas, se tomó también una muestra documental, es decir, se revisaron varios documentos que reposan en el departamento de transporte del GADPE sobre la administración y control de los bienes institucionales.

Fueron aproximadamente 24 documentos revisados en los que se reposa información sobre como bitácoras de entrada y salida, salvoconductos para vehículos, firmas de responsabilidad de custodios, entre otros; tales documentos fueron cotejados con cuestionarios de control interno desarrollados para el efecto.

Para la revisión documental se contó con la ayuda del jefe administrativo, el jefe de transporte y personal de apoyo del departamento para lograr los resultados planificados por la investigadora.

Del mismo modo para la muestra documental se utilizaron libros de varios autores, publicaciones, páginas web, entre otros.

2.3 Técnicas e instrumentos

Los instrumentos utilizados en la presente investigación fueron los siguientes:

Encuesta

Según Yuni y Urbano (2012), la encuesta es un procedimiento que posibilita explorar cuestiones sobre una temática en particular desarrollando un cuestionario a un identificado número de personas.

En la presente investigación se aplicó la encuesta a los funcionarios y empleados que laboran en el Departamento de Transporte y Seguridad del GADPE, respecto de cómo se desarrolla la gestión por procesos en esta área y que consideran necesario hacer para optimizarlas.

La encuesta (anexo 1), fue realizada mediante preguntas cerradas en las cuales se pusieron a disposición de los encuestados, opciones de respuesta previamente elaboradas; hubo preguntas de dos opciones (dicotómicas) y de más de dos opciones (policotómicas).

Para la elaboración de varias de las preguntas, se tomó en consideración la escala de Guttman, teoría basada en que algunas opciones van indicando la intensidad de la actitud de los encuestados con mayor o menor fuerza o medida.

De acuerdo al escalograma de Guttman, los aspectos que se tomaron en consideración para la elaboración de la encuesta fueron los siguientes:

- Las preguntas debieron medir la identificación de los encuestados respecto a la gestión por procesos en el departamento de transporte del GADPE.
- Los ítems buscaron determinar los niveles de intensidad de la problemática.

- Permite medir las actitudes de los encuestados de forma escalable, permitiendo conocer los límites de éstos según la escala determinada.
- Las preguntas fueron jerarquizadas, diseñándolas desde lo mayor a lo menor.

Entrevista

De acuerdo con Munch (2011), la entrevista es una herramienta investigativa que por medio de una interacción social entre el entrevistador y el entrevistado y la aplicación de un cuestionario, permite la obtención de información sobre una temática en particular.

En la presente investigación se realizó una entrevista al jefe administrativo y al jefe del Departamento de Transporte del Gadpe, de modo que se puedan conocer sus puntos de vista sobre aspectos administrativos y de gestión organizacional por procesos en el mencionado departamento.

La entrevista fue estructurada (anexo 2), desarrollada en base a una guía de entrevista estructurada con preguntas de tipo abierta y tomando en consideración los siguientes aspectos:

- Fueron preguntas flexibles, de modo que existan más posibilidades de adaptarse a las necesidades y características específicas de los entrevistados.
- Las interrogantes fueron dirigidas a la obtención estricta de la información sobre los procesos del departamento de transporte de la entidad.
- Que los contenidos puedan reunirse de forma ágil y eficiente.
- Se promovió que las preguntas respondan a lo que ya pasó, lo que está pasando y lo que podría pasar en un futuro.
- Promover una relación personal amistosa, de confianza con la muestra de un interés de parte y parte.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Descripción de la muestra

Antes de la presentación de los resultados del trabajo de campo, es importante que se describa a los participantes del proceso investigativo, de modo que se identifiquen sus principales características personales y su relación con el tema de estudio.

La muestra estuvo conformada por el jefe administrativo, con una preparación académica superior titulado en Ingeniería Comercial, con un tiempo aproximado de cuatro años en el cargo; se le realizó una entrevista.

También se tomó en consideración, el criterio del jefe del Departamento de Transporte como responsable del área analizada. Posee titulación en Ingeniería Comercial y labora en su puesto de trabajo aproximadamente por el lapso de tres años; este funcionario fue entrevistado.

Del mismo modo, se consideraron los criterios de los trabajadores del departamento, los que en el área administrativa son ocho y en el área operativa son catorce.

De los ocho que realizan trabajos administrativos, seis son mujeres y dos son hombres; tres tienen título universitario y cinco solo son bachilleres.

De los catorce trabajadores operativos, todos son hombres; solo uno posee título universitario, mientras que los trece restantes tienen títulos de bachiller.

3.2 Revisión de procesos de administración y control de vehículos

Antecedentes del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas

El Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Esmeraldas (GADPE), es un ente público de desarrollo provincial que promueve el desarrollo socioeconómico de la provincia a través de servicios de calidad, especialmente con la participación social directa, en proyección y ejecución de la gestión de obra pública para todos los cantones de la provincia.

Misión

Somos un Gobierno Autónomo Descentralizado que promueve el desarrollo y bienestar integral de la Provincia de Esmeraldas, procurando la participación inclusiva de sus habitantes en los planes, programas y proyectos que ejecutamos en el territorio de manera eficiente, eficaz y con calidad, orientándolos hacia una gestión por resultados, consolidando nuestro liderazgo y transparencia.

Visión

Al 2019, el GADPE es un referente provincial del desarrollo territorial integral, a través del posicionamiento institucional de una Gestión Pública transparente, enfocada en el desarrollo humano y socioeconómico de sus habitantes, mejorando la conectividad, producción y productividad, preservando los recursos naturales y su patrimonio cultural, como ejes dinamizadores en nuestro ámbito de intervención para el crecimiento económico-social.

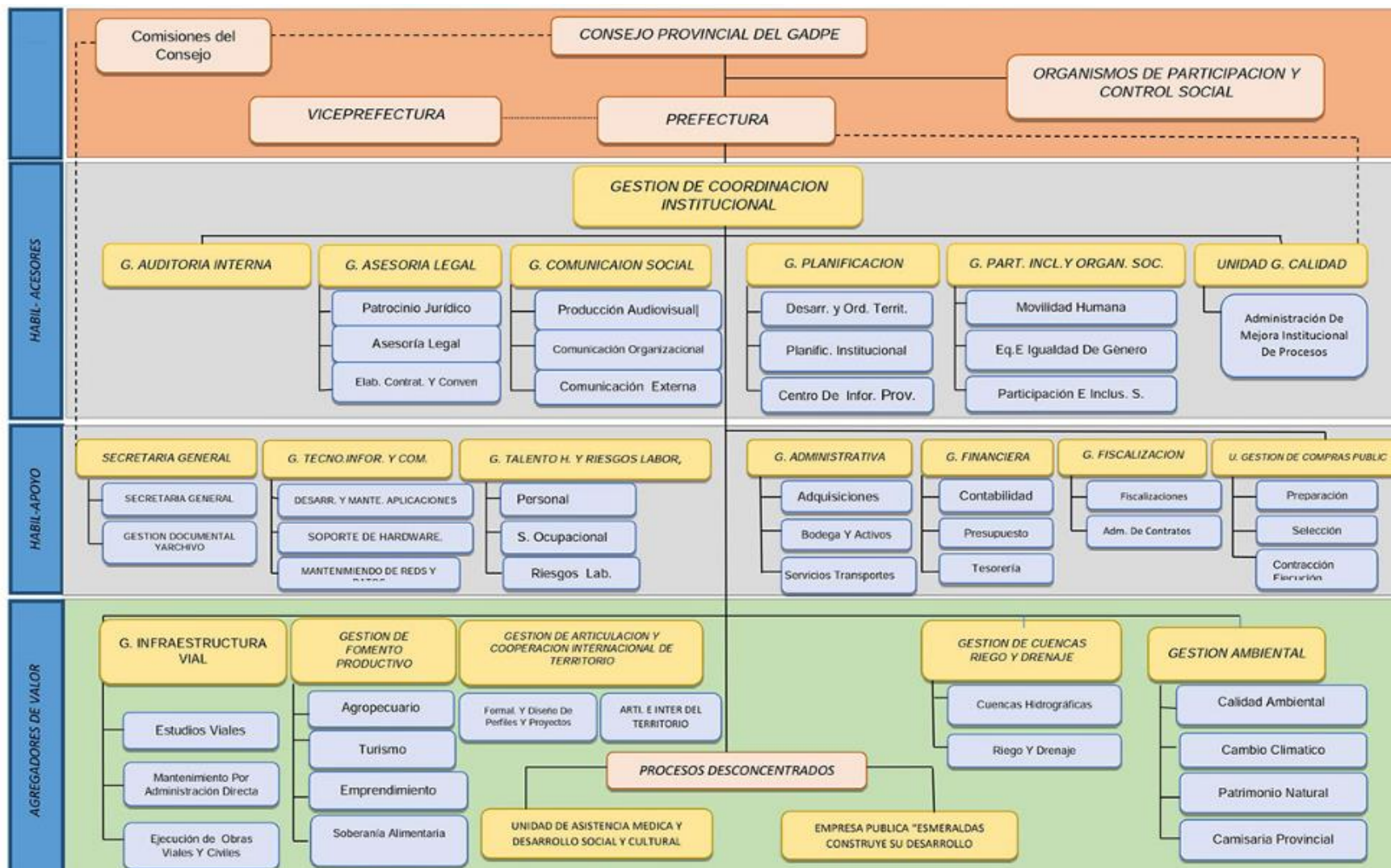
Objetivos estratégicos

De acuerdo con el GADPE (2015), los objetivos estratégicos que persigue la institución son los siguientes:

- Liderar comprometida, planificada y responsablemente los procesos de desarrollo que se instauren en la provincia, con total apertura a la participación activa de todas sus autoridades, entidades y pobladores, a través de la eficiente administración de los recursos institucionales, en estricta aplicación de los planes y de las políticas públicas nacionales y locales, y el cumplimiento de lo establecido en las leyes y demás cuerpos jurídicos
- Promover la diversificación de la producción y el mejoramiento de la organización y de los métodos productivos, así como la optimización de la infraestructura productiva, orientándolos hacia la creación de valor agregado.
- Propiciar el desarrollo territorial, promoviendo la articulación interinstitucional y la internacionalización del territorio, para su gestión ante la Cooperación Internacional
- Desarrollar un Modelo de Gestión Ambiental, respetando las áreas de conservación, promoviendo la sustentabilidad del capital natural, y controlando los factores contaminantes del territorio a través del ejercicio de la AAAR
- Incrementar el uso de las TIC en la población rural y/o urbana para fomentar el desarrollo local
- Mejorar la movilidad, conectividad y el intercambio de bienes y servicios entre los centros poblados y zonas productivas rurales y/o urbanas.
- Administrar el territorio desarrollando procesos participativos de consolidación del tejido social, con enfoque solidario, equitativo e incluyente
- Optimizar la eficiencia, eficacia y calidad de la Gestión Pública
- Fortalecer y Consolidar la activación de las instancias del Sistema de Participación Ciudadana y Control Social del GADPE
- Optimizar la Gestión de Comunicación Institucional, tanto interna como externamente, mediante una acción coordinada con cada uno de los procesos del GADPE

- Promover la gestión conjunta de la planificación para el desarrollo y el ordenamiento territorial de la provincia, procurando su adecuado manejo y relacionamiento interno y externo.
- Diversificar la oferta de bienes y servicios públicos que optimicen el aprovechamiento sustentable de sus capacidades instaladas y de los bienes públicos, a través de la conformación de Unidades de Producción.
- Desarrollar Sistemas de Protección Integral a los grupos de atención prioritaria, mediante planes, programas y/o proyectos orientados a fortalecer los derechos de la población de la provincia de Esmeraldas, y el mejoramiento de su bienestar físico, mental y social.

Organigrama Estructural del GADPE



3.3 Resultados de las encuestas a funcionarios del GADPE

Las encuestas fueron dirigidas a los funcionarios que laboran en el departamento de transporte del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas, con la finalidad de determinar ciertas características que se presentan dentro de sus actividades cotidianas, especialmente sobre la utilización de manuales dentro de los procesos desarrollados.

Manuales de funciones en el área de transporte

Uno de los objetivos de la investigación era determinar si los funcionarios del departamento de transporte del GADPE, utilizaban manuales para el desarrollo de sus procesos y cuando se preguntó si cuentan con manuales de funciones para el desarrollo de sus actividades, de los 22 encuestados, el 5% dijo que sí, mientras que el 95% afirmó que no. Los datos expuestos en la tabla 4, permiten evidenciar que no existen manuales de funciones en los que se apoyen para realizar su trabajo.

Tabla 3.- *Manuales de funciones*

N°	OPCIONES	RESP.	%
1	SI	1	5%
2	NO	21	95%
TOTALES		22	100%

Tiempo de trabajo de funcionarios y empleados en el área de transporte

Era importante conocer el tiempo de trabajo de los funcionarios, de modo que se pudiera determinar en base a sus experiencias, respuestas más objetivas sobre el desarrollo de los procesos. En base a lo consultado a los funcionarios que se desenvuelven en el área de Transporte del GADPE, de los 22 encuestados, el 14% labora menos de un año, el 27% trabaja entre 1 y 3 años, mientras que el 59% labora en la entidad por más de tres años. Los datos expresados en la figura 2 permiten evidenciar que los funcionarios tienen un adecuado tiempo de trabajo como para conocer cómo se desarrollan los procesos en esta área institucional.

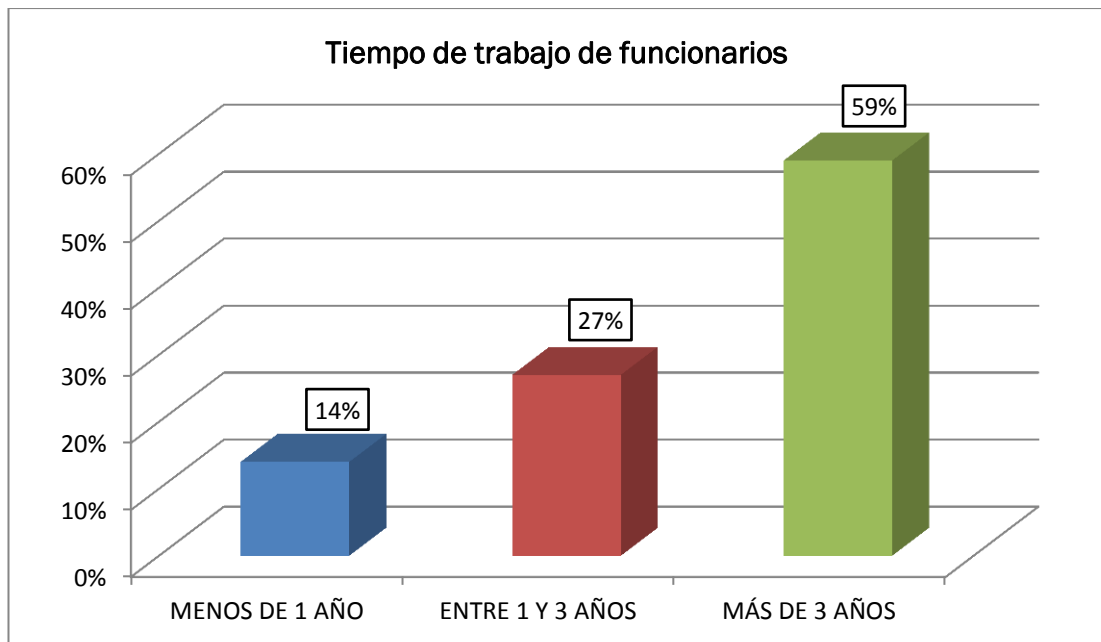


Figura 2.- Tiempo de trabajo de funcionarios

Tiempo de mantenimiento de vehículos del GADPE

En base al análisis de control efectuado en el área de transporte, era necesario cotejar con los responsables de los vehículos, los tiempos en los que se realizan mantenimientos y reparaciones y si se cuenta con la documentación de respaldo que lo certifique. Al preguntar a los funcionarios del área de Transporte del GADPE, si los mantenimientos de los vehículos institucionales se hacen en tiempos adecuados, de los 22 encuestados, el 23% dijo que siempre, el 32% expresó que a veces, mientras que el 45% afirmó que casi nunca. Los resultados expresados en la figura 3, evidencian que los mantenimientos de vehículos institucionales no se los hacen en tiempos ni planificaciones adecuadas.

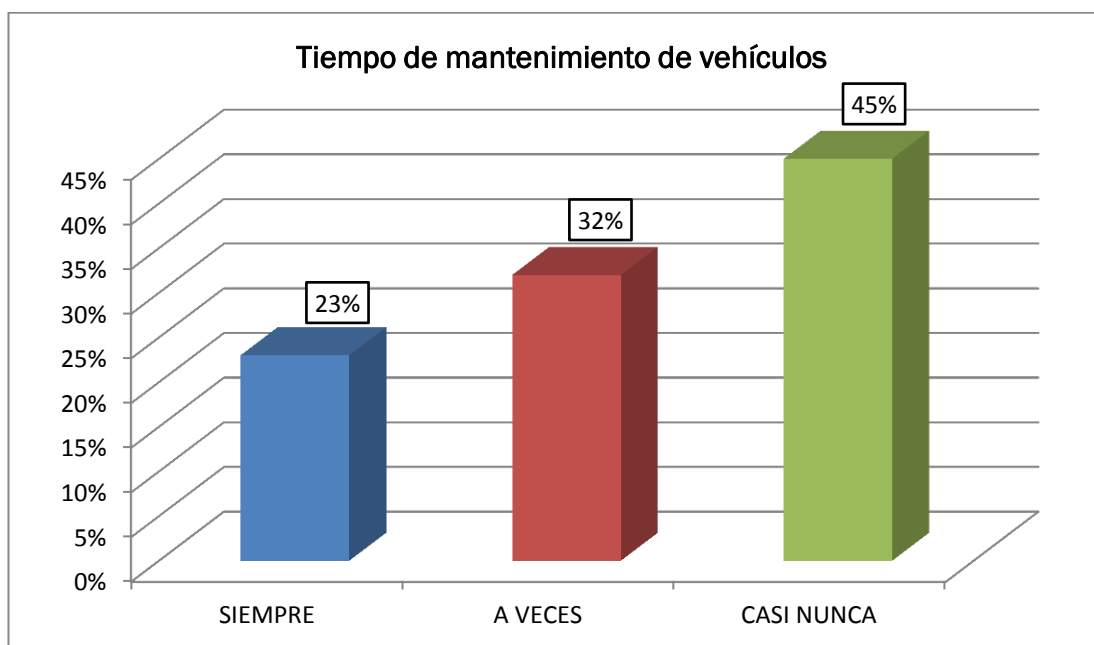


Figura 3.- Tiempo de mantenimiento de vehículos del GADPE

Control a los custodios de vehículos del GADPE

Otros de los aspectos que se revisaron en el análisis del control departamental, fueron si se contaba con la documentación que respalde la salida y entrada de vehículos, la utilización única del responsable, la adecuada entrega de salvoconductos, entre otros. Al preguntar a los funcionarios del área de Transporte del GADPE, sobre el control que se ejerce sobre los custodios de los vehículos institucionales, de los 22 encuestados, el 23% respondió que es eficiente, el 32% los considera regular, mientras que el 45% afirmó que es deficiente. Los datos que se expresan en la figura 4 permiten establecer que son deficientes los procesos de control ejercidos sobre los custodios de los vehículos que pertenecen a la institución.

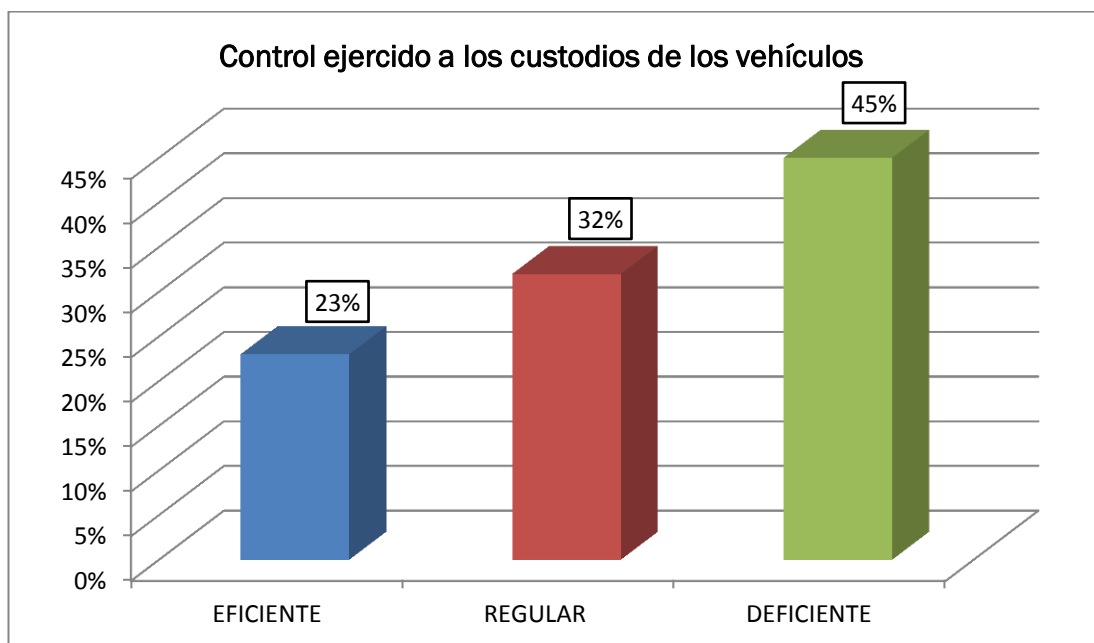


Figura 4.- Control sobre custodios de vehículos

Conveniencia de aplicación de modelo de gestión por procesos

Toda vez que se determinó la inexistencia de manuales de funciones y procesos en el departamento de transporte del GADPE, se consultó a los funcionarios del área, si consideran necesaria la implementación de un modelo de gestión por procesos en el que se contengan los manuales y flujogramas para el desarrollo de su labor, de los 22 encuestados, el 9% dijo que no, mientras que el 91% afirmó que sí. Los resultados de la tabla 5, permiten establecer la necesidad generalizada de contar con un modelo de gestión por procesos para el área de transporte y seguridad del GADPE.

Tabla 4.- *Aplicación de modelo de gestión por procesos*

No.	OPCIONES	RESP.	%
1	SI	20	91%
2	NO	2	9%
TOTALES		22	100%

3.4 Resultados de las entrevistas a funcionarios del GADPE

Los resultados obtenidos de las entrevistas efectuadas al Jefe Administrativo y de Transporte del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas fueron los siguientes:

Sobre la misión y visión de la institución, ambos funcionarios manifestaron que están claramente definidas y expuestas en sitios estratégicos en las instalaciones del GADPE, sin embargo, reconocen que tal vez no han sido socializados y analizados conjuntamente con los empleados del Departamento de Transporte.

Respecto a si existen procesos detallados al interior del departamento, ambos entrevistados mencionaron que no existen documentos en los que se detallen específicamente los diversos procesos a realizar en el departamento.

Sobre los problemas que se presentan en la gestión del Departamento de Transporte, uno de los consultados dijo que existen problemas en los procesos de mantenimiento y control de los vehículos, mientras que el otro indicó que los problemas más comunes se dan por la ausencia de manuales de funciones.

Al hablar de los conocimientos que poseen los funcionarios que laboran en el Departamento de Transporte, ambos coincidieron al manifestar que en donde no se tiene mucho conocimiento, es en las normativas que rigen a los funcionarios públicos para la administración y control de los bienes del estado.

Cuando se preguntó sobre los controles, los entrevistados manifestaron que el control se lo realiza periódicamente, pero sin una planificación que exponga tiempos, procesos y responsables de tales controles.

Respecto a la existencia de manuales de funciones, ambos entrevistados coincidieron al manifestar que no existen manuales de funciones a interior del Departamento de Transporte.

En lo que concierne al conocimiento de las leyes de manejo de bienes públicos, los entrevistados manifestaron que como se dijo anteriormente, la mayoría de funcionarios no conoce los reglamentos estatales que deben cumplir los custodios de los vehículos.

Respecto a la frecuencia con la que se realizan evaluaciones de los vehículos institucionales, respondieron que se lo hace con una frecuencia no mayor a los seis meses.

Al consultar si existen planes de mejora para la gestión vehicular en el GADPE los entrevistados afirmaron que no existen ni se han presentado.

Sobre la conveniencia de implementar un modelo de gestión por procesos para el del Departamento de Transporte del GADPE, los entrevistados manifestaron que se hace urgente y necesario la aplicación de una herramienta de este tipo, ya que contribuiría significativamente a mejorar las deficiencias que se presentan en esta unidad administrativa operativa de la institución.

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

4.1 Discusión de resultados

La aplicación de las herramientas investigativas puestas de manifiesto en la metodología de la investigación permitió conocer más de cerca cómo se presenta la gestión por procesos en el Departamento de Transporte y Seguridad del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas y emitir un criterio sobre los mismos.

Nagua (2015), expone entre sus resultados permitieron establecer falencias como la ausencia de una estructura organizacional, deficiencias en el manejo y control de los respaldos documentales del área de contabilidad. Del mismo modo se evidenció que para los procesos de mantenimiento y control de los vehículos y de sus custodios, no existe la suficiente planificación y coordinación para llevar a cabo mantenimientos, así como la utilización de los vehículos muchas veces sin documentación y salvoconducto para realizar tareas institucionales.

En la presente investigación se pudo identificar que en los procesos de administración y control de los vehículos en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas, se presentan varias problemáticas entre las que se destacan la ausencia de cauciones para los responsables de los vehículos, la inexistencia de reglamentación interna para el manejo de los vehículos, la utilización inadecuada de vehículos, la desactualización de datos de responsables, el inadecuado control en la realización de reparaciones de los vehículos, entre otros. La aplicación de un cuestionario de control interno en el departamento de transporte, estableció una calificación que determina un nivel de riesgo alto y un nivel de confianza bajo, lo que permite evidenciar que, en el mencionado departamento, existen varias problemáticas que deben resolverse en para mejorar la gestión institucional.

En la investigación de Hidalgo (2016), se evidenció que varios funcionarios del Departamento Administrativo del Gobierno Municipal de Rioverde no conocen las funciones a desempeñar en el puesto, debido a que no existe un manual de funciones; los temas de perfil por competencias también son desconocidos por los funcionarios; al final del proceso, se establece como propuesta el diseño de un manual de funciones para la entidad.

En relación a lo expuesto, en la presente investigación, se pudo determinar con el trabajo de campo que del mismo modo no existen manuales de funciones en los que se apoyen los funcionarios del Departamento de Transporte y Seguridad del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas para la realización de sus tareas; las actividades se realizan en función de la experiencia de los servidores y conforme a la cotidianidad laboral. Los resultados de la encuesta permitieron evidenciar que 21 de 22 funcionarios encuestados, esto es el 95% de consultados, afirmó no cuenta con un manual de funciones o de procesos en los que puedan apoyarse para realizar de mejor forma su gestión al interior de la entidad.

En la tesis de Campaña (2012), los resultados más significativos del proceso de investigación son entre otros, la carencia de procesos definidos y documentados para el departamento; no se dispone de manuales de funciones para el desarrollo de las actividades; no se dispone con un código de ética que regule el comportamiento de los servidores; no se cuenta con un modelo de gestión que oriente el accionar institucional de esta importante dirección del Gobierno Provincial de Cotopaxi.

En la investigación actual que se presenta, se pudo también establecer que al interior del Departamento de Transporte y Seguridad del Gobierno Provincial de Esmeraldas, no existe un modelo de gestión por procesos que agrupe a todas las actividades organizacionales como un solo proceso, razón por la que luego del análisis de los resultados, se plantea el diseño de un modelo de gestión por procesos para Departamento de Transporte y Seguridad del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas, como alternativa y herramienta de apoyo para optimizar los procesos que en esta importante unidad se presentan.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

5.1 Conclusiones

- La administración y control de los vehículos a cargo del departamento de transporte del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas, no es efectuada adecuadamente; la aplicación de un cuestionario sobre las actividades del departamento permitió evidenciar que existe un nivel de riesgo alto en el desarrollo de las actividades habituales del departamento.
- En el Departamento de Transporte y Seguridad del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas, no se cuenta con manuales de funciones ni procesos; el 95% de los funcionarios dijeron no contar con manuales en los que se apoyen para la realización de sus tareas.
- En el Departamento de Transporte y Seguridad del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas se hace necesario contar con un modelo de gestión por procesos en el que se detallen las funciones y procesos a desarrollar por los funcionarios; se evidenció que el 91% de los funcionarios requieren la implementación de una herramienta de este tipo para la optimización de sus labores.

5.2 Propuesta

GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE Y SEGURIDAD DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE ESMERALDAS.

5.2.1 Introducción

Los resultados de la investigación, permitieron evidenciar que, en el departamento de Transporte y Seguridad del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Esmeraldas, se presentan varias deficiencias que no permiten que los procesos allí presentados, se desarrollen en términos de eficiencia y calidad.

Problemas como los retrasos en la adquisición de repuestos para el mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos, la falta de conocimiento de los jefes de talleres para ejecutar los procesos de compra, demoras en los pagos a proveedores que prestan sus servicios a la entidad, la falta de compromiso institucional de los choferes (vehículos livianos) y operadores (maquinaria y vehículos pesados), la ausencia de control para la responsabilidad de custodia del vehículo y la inexistencia de un detallado modelo de gestión por procesos, son entre otros los factores que merman la eficiencia y eficacia de este importante departamento institucional.

Ante las deficiencias identificadas se presenta el diseño de un modelo de gestión organizacional por procesos dirigido al Departamento de Transporte y Seguridad del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas , en el que se detallan las actividades a seguir para garantizar el buen uso de los vehículos, así como el incremento de las responsabilidades de los custodios para responder por los vehículos a ellos asignados y garantizar que su uso sea exclusivo para labores netamente institucionales.

5.2.2 Objetivos

General


Diseñar un Modelo de Gestión Organizacional por Procesos para el Departamento de Transporte y Seguridad del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas.

Específicos

- Definir funciones, atribuciones y procedimientos sobre el manejo y control de los vehículos con que cuenta el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas.
- Establecer flujogramas de procesos para la movilización correcta de los vehículos institucionales.
- Detallar los procesos que deben seguirse para la realización del mantenimiento de los vehículos del GADPE.

5.2.3 Desarrollo del Modelo

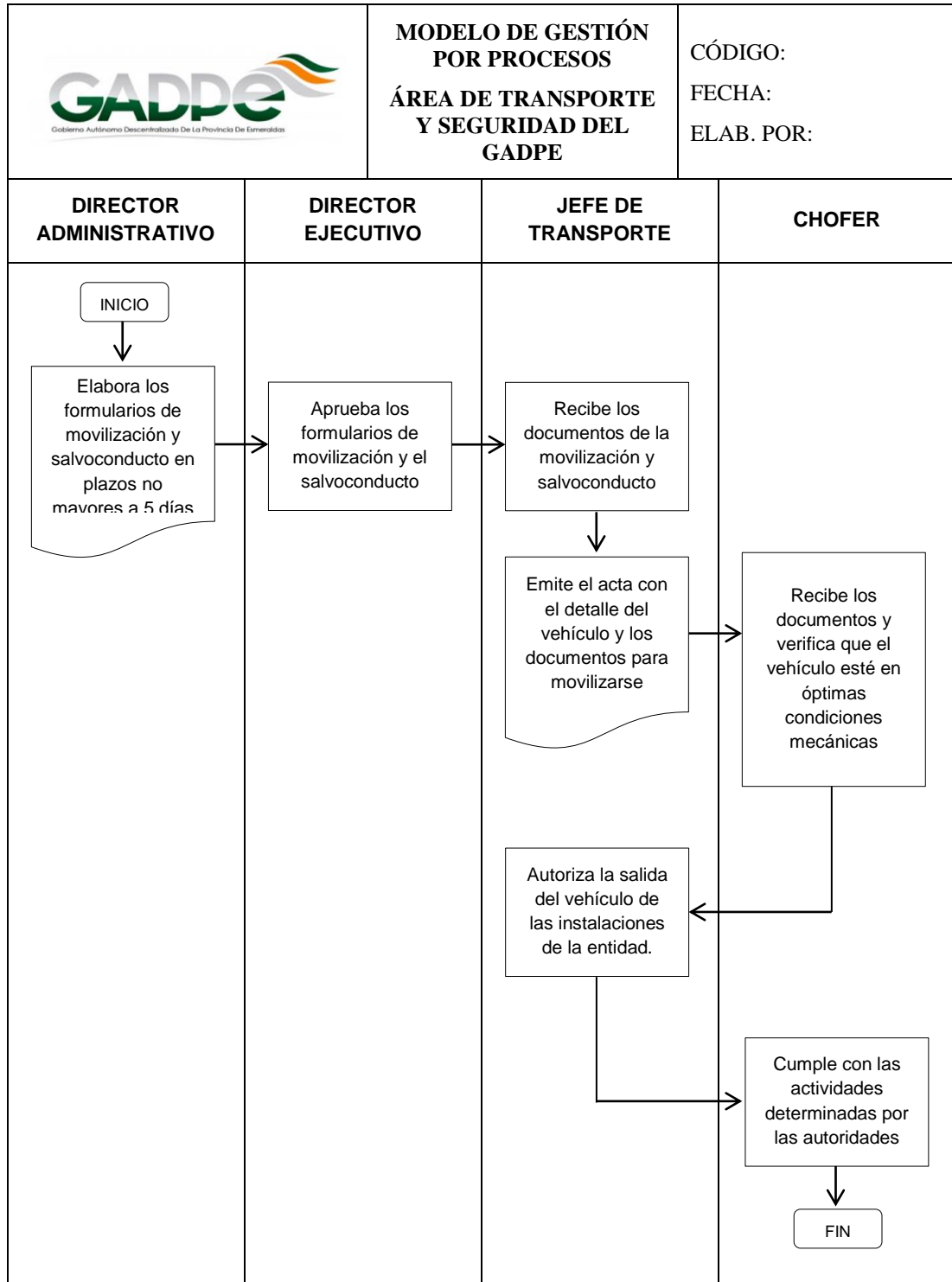
Tabla 5.- Modelo de gestión por procesos

	MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS ÁREA DE TRANSPORTE Y SEGURIDAD DEL GADPE	CÓDIGO: FECHA: ELAB. POR:
<p>Misión. - Coordinar y garantizar que el parque automotor del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Esmeraldas sea adecuadamente administrado y controlado por autoridades y funcionarios custodios.</p>		
<p>Alcance. - El modelo de gestión por procesos deberá ser observado por todos los funcionarios del área de Transporte y Seguridad del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Esmeraldas.</p>		
<p>Responsable. - El responsable directo del estricto cumplimiento del modelo de gestión por procesos es el Jefe de Transporte de la institución.</p>		
<p>Funciones y atribuciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Elaborar y custodiar los documentos de los vehículos que han sido asignados a funcionarios de la institución. 2.- Según las prioridades y disponibilidad de vehículos, asignar vehículos según las solicitudes. 3.- Tener una bitácora en la que se registre la asignación de vehículos y sus movimientos. 4.- Establecer un registro individualizado para cada vehículo, en el que se definan las reparaciones, mantenimientos, kilometrajes, etc. 5.- Definir un cronograma en el que se detallen fechas específicas para el mantenimiento preventivo de los vehículos institucionales. 6.- Llevar el control de las órdenes de combustible solicitadas por los custodios de los vehículos. 7.- Verificar que los custodios de los vehículos, tengan buen estado de salud para la realización de sus actividades laborales. 8.- Desarrollar informes semanales al jefe administrativo respecto de la situación mecánica de los vehículos institucionales. 9.- Supervisar continuamente a los choferes para verificar el estricto cumplimiento de sus labores. 10.- Estar siempre pendientes para acudir a rescatar vehículos de la institución que sufran algún desperfecto y necesite reparación inmediata. 11.- Verificar que los vehículos tengan las suficientes herramientas para la solución de imprevistos y fallas menores. 12.- Supervisar los arreglos hechos por los mecánicos contratados por la institución para el arreglo de los vehículos. 13.- Firmar las autorizaciones para el uso de los vehículos en rutas dentro y fuera de la ciudad. 		
<p>Productos y servicios. -</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Control del activo vehicular de la institución 2.- Solucionar las diversas necesidades de transportación institucional 		

Procedimientos para la movilización de los vehículos			
No.	Actividades	Responsable	Documentos
1	Detallar el formulario en el que se especifique la movilización y salvoconducto de plazo no mayor a cinco días que estipule el nombre del conductor, los lugares de trabajo o movilización, el vehículo y los cupos de combustible asignados.	Jefe de Transporte	Formulario de movilización
2	Dar la aprobación del formulario y salvoconducto y entregar al jefe de transporte.	Director Administrativo	Formulario de movilización
3	En caso de movilización del vehículo en días no laborables, recibir la documentación y autorizaciones con 48 horas de anticipación.	Jefe de Transporte	Acta de entrega recepción
4	Elaborar el acta en la que se detallen las características del vehículo, matrícula y Soat, tarjetas de seguro, herramientas de emergencia, etc.	Jefe de Transporte	Acta de entrega recepción
5	Recibir la documentación y verificar que el vehículo esté en óptimas condiciones mecánicas para el desarrollo de las tareas asignadas.	Chofer	Acta de entrega recepción; Formulario de movilización; Salvoconducto
6	Autorización de salida de vehículos de patios de la institución	Jefe de Transporte	Formulario de movilización; Salvoconducto
7	Cumplir eficientemente con las actividades y tareas asignadas por las autoridades de la institución	Chofer	Formulario de movilización; Salvoconducto

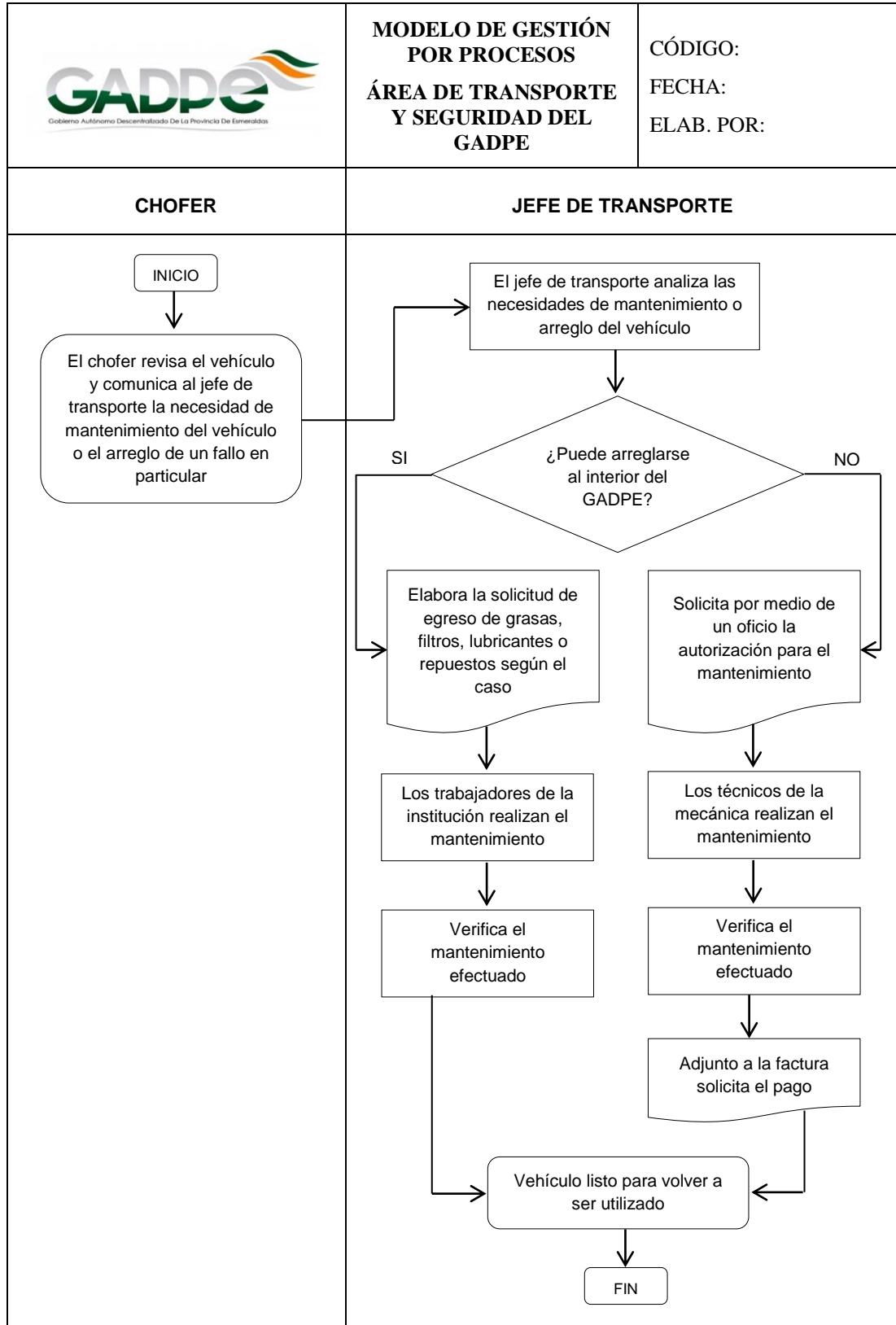
Flujograma de procesos para movilizar vehículos institucionales

Tabla 6.- Flujograma para movilizar vehículos



Flujograma de procesos para mantenimiento de vehículos institucionales

Tabla 7.- Flujograma mantenimiento de vehículos



REFERENCIAS

- Agudelo, L. (2012). *Evolución de la Gestión por Procesos* . Bogotá, Colombia: Ed. Incotec.
- Álvarez, A. (2012). *Gestión por Procesos: Casos prácticos* . Puebla, México : Ed. Universidad de Oriente.
- Arens, L. (1993). *Materialidad y riesgo de auditoría* . México D.F: Ed. Independiente.
- Baena, G. (2011). *Metodología de la Investigación* . México D.F: Ed. Patria.
- Bayón, F. (2011). *Operaciones y procesos* . Bogotá, Colombia: Ed. Síntesis.
- Bravo, J. (2013). *Gestión de Procesos (valorando la práctica)*. México D.F: Ed. América .
- Campaña, D. (2012). *Gestión por procesos y su incidencia en la calidad del servicio público de la Dirección de Gestión Económica, Social y Agropecuaria del Gobierno Provincial de Cotopaxi, Latacunga*. Ambato, Ecuador : Ed. Universidad Técnica de Ambato .
- Cootad. (2010). *Código Orgánico de Organización Territorial*. Quito, Ecuador : Ed. Asamblea Nacional.
- D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* . México D.F: Ed. Pearson .
- Dávalos, L. (1 de Agosto de 2015). *Acerca de los fundamentos de la gestión organizacional*. Recuperado el 20 de Mayo de 2017, de sitio web de Wordpress.com: <https://labcalidad.files.wordpress.com/2015/08/1-2015-terminos-y-definiciones2.pdf>
- Davenport, T. (2010). *Innovación de Procesos* . México D.F: Ed. De Santos .
- Deming, E., & Juran, J. (1982). *Calidad, Productividad y Competitividad*. Madrid, España: Ed. Díaz de Santos.
- Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*. Ed. Orbis.

- Fernández, C. (2010). *Metodología de la Investigación* . México D.F: Ed. Mc Graw Hill.
- Ferrada, C. (2011). *Mejora continua de Sistemas de Gestión*. México D.F: Ed. Dnv.
- Flor, M. (2011). *Organización y Procesos Empresariales*. México D.F: Ed. Management.
- Gadpe. (4 de Mayo de 2012). *Acerca de Prefectura de Esmeraldas*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2016, de sitio web de Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas : <http://www.prefecturadeesmeraldas.gob.ec/index.php/en/54-prefectura/59-mision>
- Harrington, H. (2011). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá, Colombia: Ed. Mc Graw Hill.
- Hidalgo, M. (2016). *Análisis de la Gestión por Procesos basados en perfil por competencia de la Dirección de Gestión Administrativa en el Gobierno Municipal del cantón Rioverde*. Rioverde, Esmeraldas: Ed. Pucese.
- Juran, J. (2007). *La planificación para la calidad*. Madrid, España: Ed. Díaz de Santos.
- Mazuela, A. (2014). *Herramientas de Gestión Organizacional*. Madrid, España: Ed. Universidad Nacional a Distancia .
- Medina, A. (2011). *Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica*. Caracas, Venezuela: Ed. Independiente.
- Méndez, J. (2009). *Gestión de la Calidad*. México D.F: Ed. Instituto Politécnico Nacional .
- Merchán, L. (2011). *Planificación de proyectos para mejora de procesos*. Cali, Colombia: Ed. Universidad Buenaventura.
- Moriño, L. (1998). *Evolución de la gestión por procesos*. Bogotá, Colombia: Ed. Icontec.
- Munch, L., & Ángeles, E. (2011). *Métodos y Técnicas de Investigación*. Lima, Perú: Ed. Trillas.
- Palán, B. (2005). *Gerencia de Procesos* . Quito, Ecuador : Escuela Politécnica Nacional .

- Pérez, J. (2011). *Gestión de Procesos: Reingeniería y mejora de los procesos*. Lima, Perú: Ed. Esic.
- Ponjuán, G. (2011). *Gestión de información en las organizaciones*. Santiago de Chile: Ed. Cecam.
- Rodríguez, D. (2013). *Investigación y su metodología*. México D.F: Ed. Mc Graw Hill.
- Roure, J., & Rodríguez, B. (2012). *La gestión por procesos* . México D. F: Ed. RMR.
- Santana, E., & Nagua, R. (2015). *Modelo de Gestión por Procesos para el Departamento de Contabilidad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Babahoyo*. Guayaquil, Ecuador: Ed. Universidad Politécnica Salesiana.
- Thompson, P. (2011). *Administración Estratégica: Teoría y casos* . México D.F: Ed. Mc Graw Hill.
- Velasco, J. (2012). *Gestión de la calidad*. México D.F: Ed. Pirámide.
- Vilar, J. (2011). *Cómo mejorar los procesos en su empresa*. México D.F: Ed. Fundación Cofemental.
- Yuni, J., & Urbano, C. (2012). *Técnicas para Investigar*. Bogotá, Colombia: Ed. Brujas.

ANEXOS

ANEXO 1 - ENCUESTA



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

Buenos días apreciado compañero (a), se está realizando un estudio sobre la gestión organizacional por procesos en el Departamento de Transporte y Seguridad del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas, por lo que solicito su ayuda para conocer a fondo la temática que se presenta en la institución, contestando las siguientes preguntas:

1.- ¿Cuál es el tiempo de trabajo que tiene en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas?

MENOS DE 1 AÑO

ENTRE 1 Y 3 AÑOS

MÁS DE 3 AÑOS

2.- ¿Conoce usted la misión y visión del Gobierno Provincial?

SI

NO

3.- ¿Están adecuadamente distribuidas las jerarquías, funciones y responsabilidades en el Departamento de Transporte?

SI

NO

4.- ¿Cuenta con los suficientes recursos para la realización de su trabajo

SI

NO

5.- El mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos del GADPE, ¿es realizado en los tiempos adecuados y planificados?

SIEMPRE

A VECES

CASI NUNCA

6.- ¿Qué problemas se presentan en la realización de mantenimiento de los vehículos?

RETRASO EN PAGO A PROVEEDORES

DEFICIENTES PROCESOS DE COMPRA

DESCONOCIMIENTO DE PROCESOS

7.- ¿Cómo califica el control aplicado a los custodios de los vehículos pertenecientes a la institución?

EFICIENTE

REGULAR

DEFICIENTE

8.- ¿Los choferes de la institución conocen las normativas que rigen a los funcionarios que tienen a su cargo bienes estatales?

SI

NO

9.- ¿Existen manuales de funciones para realizar las actividades en el Departamento de Transporte?

SI

NO

10.- ¿Considera conveniente realizar un modelo de gestión por procesos para el Departamento de Transporte del GADPE?

SI

NO



ANEXO 2 - ENTREVISTA

Buenos días apreciado compañero (a), se está realizando un estudio sobre la gestión organizacional por procesos en el Departamento de Transporte y Seguridad del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas, por lo que solicito su ayuda para conocer a fondo la temática que se presenta en la institución, contestando las siguientes preguntas:

1.- ¿Está claramente identificada la misión del Departamento de Transporte del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas?

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

2.- ¿Están adecuadamente detallados los procesos a ejecutar en el departamento?

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

3.- ¿Qué problemas principalmente se presentan en la gestión del departamento?

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

4.- ¿El personal que labora en el departamento tiene los conocimientos suficientes para el desempeño de sus funciones?

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

5.- ¿Qué tipo de controles se realizan a los vehículos pertenecientes a la institución?

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

6.- ¿Existen manuales de funciones en los que se apoye el personal para ejecutar sus labores?

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

7.- ¿Los choferes custodios de los vehículos institucionales tienen conocimiento de las leyes que deben cumplir para el manejo de los mismos?

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

8.- ¿Cuál es la frecuencia con la que se realizan evaluaciones sobre los vehículos institucionales?

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

9.- ¿Existen planes de mejora para la gestión de vehículos del Departamento de Transporte?

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

10.- ¿Considera conveniente el diseño de un modelo de gestión por procesos para el Departamento de Transporte del GADPE?

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

ANEXO 3 - PARQUE AUTOMOTOR GADPE

DETALLE DE VEHICULOS LIVIANOS									
N°	N° VEHICULO	PLACA	TIPO	COLOR	MARCA	CHASIS	MOTOR	MODELO	NOMBRE DE CHOFER
1	2	EEA0484	Camioneta D/C	ROJO	Mazda	8LFUNY0632M000300	G6251360	B2600 CABINA DOBLE HIGH	GILBERTO SANTILLAN POVEDA
2	3	EEA0487	Camioneta D/C	ROJO	Toyota Hilux	9FH33UNG818003024	2583709	HILUX 4X4 CD	JAVIER CASTILLO QUINTERO
3	4	EEA0482	Camioneta D/C	ROJO	Toyota Hilux	9FH33UNG818003009	2581362	HILUX 4X4 CD	JIMMIY LOOR GARCES
4	5	EEA0485	Camioneta D/C	BLANCO	Toyota Hilux	9FH33UNG818003016	2579596	HILUX 4X4 CD	LUIS MEJIA MACIAS
5	6	EEA0483	Camioneta D/C	DORADO	Mazda	8LFUNY0632M000293	G6251386	B2600 CABINA DOBLE HIGH	JORGE CARRILLO CORONEL
6	8	EEA0486	Camioneta D/C	BLANCO	Toyota Hilux	9FH33UNG818002870	2562981	HILUX 4X4 CD SR5	GLESER ABAD VALVERDE
7	16	EEA0387	JEEP	ROJO	Toyota	9FH11V9559010318	1833628	LAND CRUISER PRADO VX T/A	SERGIO GRANDA HERNANDEZ
8	17	EEA0495	Camioneta D/C	BLANCO	Ford Ranger XLT	9JFC84GX70101653	G6353329	RANGER XLT 4X4 DOBLE CABINA	JIMMY MACIAS SAAVEDRA
9	18	ESA1019	Camioneta D/C	AZUL	Chevrolet Luv	8LBETF3E0A0030043	4JH1801382	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X4	EDULFO MOSQUERA
10	19	ESA1020	Camioneta D/C	AZUL	Chevrolet Luv	8LBETF3E3A0029758	4JH1801382	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X4	PATRICIO GAVILANEZ TOSCANO
11	20	ESA1018	Camioneta D/C	AZUL	Chevrolet Luv	8LBETF3E9A0029960	4JH1801290	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X5	STEWART BONE ZARRIA
12	21	ESA1029	Camioneta	BLANCO	Ford Ranger XLT	9JFC84G870101733	G6353616		X
13	22	ESA1024	JEEP	BLANCO	Ford Explore	8XDEU73E978A36605	7A36605	EXPLORER XLT 4X4	NO OPERATIVA
14	23	ESA1003	Camioneta D/C	BLANCO	Chevrolet	8LBETF3E7B0057211	4JH1899968	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X4	ALFREDO HOLGUIN MENDOZA
15	24	ESA1007	JEEP	BLANCO	Toyota Foutuner	MROVU59G2A004981	1GR0979935	BUT FORTUNER TA	JUNIOR PLAZA MARTINEZ
16	25	ESA1004	Camioneta D/C	BLANCO	Chevrolet	8LBETF3E7B0063106	4JH1909180	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X4	JAIRO IGHINA SAMANIEGO
17	26	ESA1005	Camioneta D/C	BLANCO	Chevrolet	8LBETF3E5B0063119	4JH1909173	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X4	BORIS FLORES OBANDO
18	27	ESA1010	Camioneta D/C	BLANCO	Chevrolet Luv	8LBETF3E8B0082098	4JH1946664	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X4	FULTON MARTINEZ
19	28	ESA1017	Camioneta D/C	BLANCO	Chevrolet Luv	8LBETF3E9B0082630	4JH1947389	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X4	AMADO DELGADO BUSTAMANTE
20	29	ESA1015	Camioneta D/C	BLANCO	Chevrolet Luv	8LBETF3E9B0081591	4JH1946274	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X4	ANTONIO MONTESEDECA
21	30	ESA1016	Camioneta D/C	BLANCO	Chevrolet Luv	8LBETF3E9B0081395	4JH1946185	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X4	ANGEL GOMEZ NIEVES
22	31	ESA1022	Camioneta D/C	BLANCO	Chevrolet Luv	8LBETF3E1B0098580	4JH1974963	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X4	NO OPERATIVA
23	32	ESA1026	Camioneta D/C	BLANCO	Chevrolet Luv	8LBETF3E3B0098578	4JH1975014	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X4	PATRONATO
24	33	ESA1028	Camioneta D/C	BLANCO	Chevrolet Luv	8LBETF3E3B0098581	4JH1974984	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X4	FRIXON SIMISTERRA CHILA
25	34	ESA1023	Camioneta D/C	BLANCO	Chevrolet Luv	8LBETF3E5B0098579	4JH1974980	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X4	JAVIER CIFUENTES
26	35	ESA1027	Camioneta D/C	BLANCO	Chevrolet Luv	8LBETF3E5B0098761	4JH1985021	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X4	FELIX QUINDE ACOSTA
27	36	ESA1030	Camioneta D/C	BLANCO	Chevrolet Luv	8LBETF3E1C0142076	4JH1184255	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X4	JIMMY MACIAS SAAVEDRA
28	37	ESA1031	Camioneta D/C	BLANCO	Chevrolet Luv	8LBETF3E3C0142077	4JH1184238	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X4	CARLOS ORDOÑEZ ALCIVAR
29	38	ESA1032	Camioneta D/C	BLANCO	Chevrolet Luv	8LBETF3E7D0216862	4JH1382758	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X4	LUIS ALCIVAR GONZALES
30	39	ESA1033	Camioneta D/C	BLANCO	Chevrolet Luv	8LBETF3E3D0216857	4JH1373782	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X4	YACCEN CABEZAS CAICEDO
31	40	ESA1034	Camioneta D/C	BLANCO	Chevrolet Luv	8LBETF3E5D0216858	4JH1373749	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X4	LUIS MACIAS GOMEZ
32	41	ESA1035	Camioneta D/C	PLATEADO	Chevrolet Luv	8LBETF3NXE0241093	4J11L9916	D-MAX CRDI AC 3.0 CD 4X4 TM DIESEL	CARLOS ANGULO
33	42	ESA1036	Camioneta D/C	PLATEADO	Chevrolet Luv	8LBETF3NXE0242129	4J11LN0763	D-MAX CRDI AC 3.0 CD 4X4 TM DIESEL	JOFFRE PRECIADO GOMEZ
34	9	EEA0331	Camioneta D/C	GRIS	Chevrolet Luv	08BTFR16HX0111862	4ZD1583215	LUV C/D 4X2 T/M	JOSE SAFADY
35	1	N/A	JEEP	BLANCO	TOYOTA LAND CRUSER	8XA11U18019016856	1FZ-0469087		NO OPERATIVA
36	11	PYF239	Camioneta D/C	BLANCA	Chevrolet Luv 4X2	8LBTR30H20115629	C22NE25054344	LUV C/D 4X2 T/M	JOSE SAAVEDRA
37	44	ESA1038	JEEP	VERDE	NISSAN	JN1VD2R502W500038	VQ35325464	PATHFINDER SE M/T	ALFREDO VILLALBA
38	45	ESA1043	Camioneta D/C	PLATEADO	CHEVROLET	8LBETF3N6F0296741	4J11MH023	D-MAX CRDI AC 3.0 CD 4X4 TM	LIMBERG MERA INTRIAGO
39	46	AT1106	Camioneta	BLANCA	NISSAN	MNTCCUD40A0062670	YD25173700T	NAVARA DOBLE CABINA 4X4 2.5 SE MT	MANUEL GRANDA
40	1	GA049E	MOTOCICLETA	BLANCO	HONDA - PASEO	9C2MD2897R202239	MD28E97202239	XL200	JULIO ROSALES

DETALLE VEHICULO PESADO - GADPE

N	PLACA	TIPO	MODELO	COLOR	MARCA	CHASIS	MOTOR	AÑO	GPS
1	ESA1011	TANQUERO		AMARILLO	HINO	JHFUT13H182000983	N04CTT11729	2007	X
2	ESA1001	VOLQUETA	GH1JGUD	AMARILLA	HINO	9F3GH1JGU9XX11695	J08CTT36833	2009	X
3	ESA1012	TANQUERO	17220	BLANCO	VOLKSWAGEN	9533M82T4AR024334	36166128	2010	X
4	ESA1013	TANQUERO		AMARILLA	NISSAN DIESEL	JNBPKC212AAE01448	FE6004525H	2010	X
5	ESA1014	TRAILER		BLANCO	VOLKSWAGEN	9BWPR82U7AR935408	36117381	2010	X
6	EEA0494	VOLQUETA		AMARILLA	HINO	JHDGH1JGU6XX10375	J08CTT22109	2006	X
7	EEA0496	VOLQUETA		AMARILLA	HINO	JHDGH1JGU6XX10374	J08CTT22097	2006	X
8	ESA1006	CAMIÓN	9150 4X2	BLANCO	VOLKSWAGEN	9533D52RXAR022302	E1T159121	2010	X
9	EEA0497	VOLQUETA		AMARILLA	HINO	JHDGH1JGU6XX10377	J08CTT22116	2006	
10	ESA1008	BUSETA	XZU4231HKMQD3	BLANCO Y VERDE	HINO	JH FYT21H282001098	N04CTT13503	2008	X
11	ESA1009	TANQUERO DE AGUA	17220	BLANCO	VOLKSWAGEN	9533M82T2AR026129	36167159	2010	X
12	ESA1000	VOLQUETA		AMARILLA	HINO	9F3GH1JGU9XX11692	J08CTT36830	2009	X
13	EEA0481	VOLQUETA	GH1JGUD	AMARILLA	HINO	JHDGH1JGU8XX10883	J08CTT29537	2008	X
14	ESA1040	VOLQUETA	MIDLUM 280. 16 MEDIUM TM 7.2 2P	AMARILLA	RENAULT	VF644ALM1CB001525	DXI711246958	2012	X
15	ESA1039	VOLQUETA	MIDLUM 280. 16 MEDIUM TM 7.2 2P	BLANCO	RENAULT	VF644ALM1CB001547	DXI711251366	2012	X
16	ESA1042	TRAILER	R685ST		MACK	T67590-18936P2	77548	1985	X
17	ESA1041	TANQUERO	IN8000		FORD	CAT3208-32Y53864	9377-76	1982	X
18	ESA1046	VOLQUETA	KERAX 440.34 T AC 10.8 2P 6X4TM DIESEL	AMARILLO	RENAULT	VF634KPA2ED006418	DXI11299097	2014	X
19	ESA1047	VOLQUETA	KERAX 440.34 T AC 10.8 2P 6X4TM DIESEL	BLANCO	RENAULT	VF634KPA8 ED006410	DXI11298932	2014	X
20	ESA1048	VOLQUETA	KERAX 500 34T HD AC 12.8 2P 6X4 TM DIESEL	BLANCO	RENAULT	VF636KUA3ED000318	DXI13427062	2014	X
21	ESA1049	VOLQUETA	KERAX 500 34T HD AC 12.8 2P 6X4 TM DIESEL	BLANCO	RENAULT	VF636KUA5ED000319	DXI13427672	2014	X
22	ESA1051	TANQUERO DE AGUA DE 3000 GALONES	17220 8,3 2P 4X2 TM DIESEL CN	BLANCO	VOLKSWAGEN	9533M82TXER348233	36440570	2014	X
23	ESA1052	TANQUERO DE AGUA DE 3000 GALONES	17221 8,3 2P 4X2 TM DIESEL CN	BLANCO	VOLKSWAGEN	9533M82T1ER348363	36440571	2014	X
24	ESA1044	CABEZAL - Trailer	PREMIUM LANDER 440.26 T AC 10,8 2P 6X4 TM DIESEL	BLANCO	RENAULT	VH625KPA0ED003056	DXI11304517	2014	X
25	ESA1045	CABEZAL - Trailer	PREMIUM LANDER 440.26 T AC 10,8 2P 6X4 TM DIESEL	BLANCO	RENAULT	VF625KPA4ED003058	DXI11304750	2014	X
26	ESA1053	CAMIÓN	9150 4.3 4X2 TM DIESEL CN	BLANCO	VOLKSWAGEN	9533D52R7ER332476	E1T183375	2014	X
27	ESA1050	CAMIÓN	9151 4.3 4X2 TM DIESEL CN	BLANCO	VOLKSWAGEN	9533D52R6ER332467	E1T183335	2014	X
28	ESA1054	OMNIBUS	3100MIDI 4.8 4X2 TM DIESEL CN	BLANCO	INTERNATIONAL	3HBAZSGL8FL731865	D1A046134	2015	X
29	EMA1047	OMNIBUS	3100MIDI 4.8 4X2 TM DIESEL CN	BLANCO	INTERNATIONAL	3HBAZSGL6FL731878	D1A043459	2015	X
30	EMA1046	OMNIBUS	3100MIDI 4.8 4X2 TM DIESEL CN	BLANCO	INTERNATIONAL	3HBAZSGL8FL731879	D1A047379	2015	X

DETALLE DE MAQUINARIAS

N°	CLASE DE ACTIVO	MARCA	MODELO	N° MATRICULA	CHASIS /SERIE	MOTOR	GPS
1	EXCAVADORA ORUGAS	KOMATSU	PC200-LC-7	7.1-8-001846	254481	26362335	X
2	RODILLO VIBRADOR	BOMAG	BW211D-3	8.2-8-001842	901580861501	10072473	X
3	TRACTOR	KOMATSU	D65EX-15	3.2-8-001854	68000	319167	X
4	MOTONIVELADORA	MITSUBISHI	MG430	6.0-8-001848	4GA00850	6D16-A04934	
5	MOTONIVELADORA	MITSUBISHI	MG430	6.0-8-001849	4GA00857	6D16-A07615	
6	BARREDORA	WALDO	SM250	16.1-8-001841	32365	68082332	X
7	EXCAVADORA ORUGAS	HYUNDAI	R250LC-7	7.1-8-001845	N70111526	26438019	X
8	MOTONIVELADORA	MITSUBISHI	MG430	6.0-8-000715	4GA00912	A27299	
9	MOTONIVELADORA	MITSUBISHI	MG430	6.0-8-000716	4GA00914	A27284	
10	CARGADORA FRONTAL	DOOSAN	M200-V	4.1-8-000706	DHKHLAHOH8500202	DL06802392LB	X
11	DISTRIB.DE ASFALTO	ROADTEC	RP-175	16.0-8-000707	113	66607423	X
12	RETROEXCAVADORA	NEWHOLLANE	B95B	7.2-8-000709	NBGH21990	622929	X
13	RODILLO VIBRADOR	AMMANN	ASC-100	8.2-8-001843	SY2110121	21851734	
14	RODILLO VIBRADOR	AMMANN	ASC-100	8.2-8-000712	1075600126	21855808	
15	TRACTOR	KOMATSU	D65EX-16	3.2-8-000710	KMTOD060J01068000	26858877	X
16	CARGADORA FRONTAL	KOMATSU	WA320-6	4.1-8-001605	70578	26551928	
17	MOTONIVELADORA	KOMATSU	GD555-3	6.1-8-001607	11577	26444790	X
18	RODILLO NEUMÁTICO	BOMAG	BW11RH	8.6-8-000714	911A22211071	68304017	X
19	DISTRIB.DE AGREGADOS	ROSCO	ESPARCIDOR	16.4-8-001604	901059565	66605660/2784276	X
20	RODILLO VIBRADOR	CATERPILLAR	CS54	8.2-8-001851	C5R00416	C4E10822	
21	MOTONIVELADORA	CATERPILLAR	120M	6.1-8-000717	B9C00675	G9G02128	
22	TRACTOR	CATERPILLAR	D6N XL	3.2-8-001606	LJR00587	G9G04452	X
23	EXCAVADORA ORUGAS	CATERPILLAR	320-DL	7.1-8-000708	KGF06679	GDC52582	X
24	RODILLO VIBRADOR	BOMAG	BW161AD-4	8.0-8-000711	101920091200	10901833	X
25	RODILLO VIBRADOR	BOMAG	BW212D-40	8.2-8-000713	101582432336	10905507	X
26	TRACTOR	CATERPILLAR	D6T DS	3.2-8-001853	CAT00D6TASMC00373	THX27447	X
27	TRACTOR	CATERPILLAR	D6N XL	3.2-8-001852	CAT00D6NYLJR00270	G9G02359	
28	MOTOTRAILLA	CATERPILLAR	621B	5.1-8-001850	45P02841		
29	MOTONIVELADORA	CATERPILLAR	130G	6.0-8-001847	74V01704	07Z27138	
30	CARGADORA FRONTAL	INTERNACIONAL	530 AH	4.0-8-001844	3470539D000672	467TM2U085664	
31	EXCAVADORA ORUGAS	HYUNDAI	R220 LC-9S	7.1-8-001857	HHKHZ614VE0007583	76000253	X
32	EXCAVADORA ORUGAS	HYUNDAI	R220 LC-9S	7.1-8-001858	HHKHZ614LE0007604	16000266	X
33	MINICARGADORA	HYUNDAI	HSL850-7A	4.5-8-001856	HHKHS702CF0001941	8EN0662	X
34	MINICARGADORA	HYUNDAI	HSL850-7A	4.5-8-001855	HHKHS702AF0001943	8EN0312	X
35	RETROEXCAVADORA	HYUNDAI	H940C	7.2-8-001859	HHKHU601LF0000529	R019329A	X
36	RETROEXCAVADORA	HYUNDAI	H940C	7.2-8-001860	HHKHU601AF0000528	R019327A	X
37	RODILLO LISO	HYUNDAI	HR120C-9	8.3-8-001861	26992310115085	11557683	
38	ESCOBA MECÁNICA	SUPERIOR BROOM	DT80CT	16.1-8-001862	815080	68131668	
39	MOTONIVELADORA	KOMATSU	GD663A-2	6.1-8-001889	1500	115695	X
40	MOTONIVELADORA	KOMATSU	GD663A-2	6.1-8-001890	1504	115714	X
41	RODILLO TANDEM	BOMAG	BW161AD-50	8.1-8-001891	101921181061	11751831	
42	ASFALTADORA O FINISHER	BOMAG	BF300CS340-2TV	16.0-8-001893	821891061006	8CS3885	
43	RODILLO NEUMÁTICO	BOMAG	BW24RH	8.6-8-001892	861538211165	11747975	

ANEXO 4 - MANTENIMIENTO PARQUE AUTOMOTOR GADPE

CONTROL DE MANTENIMIENTOS ANUALES							
Año	2017	Mes:	Enero				
N°	Característica	Marca	logo	Funcionario Responsable	TIPO DE MANTENIMIENTO	ACTIVIDADES	FECHA
2	B2600 CABINA DOBLE HIGH	Mazda	SI	GILBERTO SANTILLAN	PREVENTIVO	*Cambio de aceite *Cambio de filtro de aceite	12/01/2017
					CORRECTIVO	*cambio de cruceta GU-1000, *Cambio de aceite 20W50 *Limpieza de Inyectores *Retenedores de las ruedas delanteras *Rodamientos de los ejes delanteros * Rodamientos de la rueda delanteras	24/01/2017
3	HILUX 4X4 CD	Toyota Hilux	SI	JAVIER CASTILLO	CORRECTIVO	*Cambio de galletas *Regulacion de Frenos	26/01/2017
4	HILUX 4X4 CD	Toyota Hilux	SI	LUIS MEJIA	PREVENTIVO	*Cambio de aceite 20W50 Cambio de filtro de Acite	09/01/2017
					CORRECTIVO	*Cambio de bomba de combustible * Cambio de anillo de fuego de escape *Cambio de terminal de en chufe * Limpieza de inyectores * Arreglo del escape * arreglo de los sensores de aire de los escape *cambio de alternador *Cambio de banda del alternado *Limpieza de inyectores *Limpieza de sistema de admision	26/01/2017 31/01/2017
5	B2600 CABINA DOBLE HIGH	Mazda	SI	LUIS MAILA	PREVENTIVO	*Cambio de aceite *Cambio de filtro de aceite	04/01/2017
						* Regulacion de frenos posteriores *Limpieza de zapatos de frenos *Chequeo de galletas de frenos. *Cambio de Aceite 20W50 * Cambio de filtros de aceite	13/01/2017
6	HILUX 4X4 CD	Toyota Hilux	SI	GLESSER ABAD	PREVENTIVO	*Cambio de aceite 10W30 *Cambio de filtro de aceite	06/01/2017
					PREVENTIVO	*Regulacion de los frenos delanteros *Revision del sistema de escape *Cambio de anillos de fuego del tubo de escape *Limpieza de inyectores *Limpieza de sistema de admision	27/01/2017
8	LAND CRUISER PRADO VX T/A	Toyota	SI			skhd{khewirhpoeje	

16	RANGER XLT 4X4 DOBLE CABINA	Ford Ranger XLT	SI	JOSUE MONTESDEOCA	CORRECTIVO	* Cambio de bateria 15P Ecuador	05/01/2017
						*Cambio de pistones	
						* Cambio de chapa de viela	
						*Cambio de bancada	
						*Cambio de RIES STD	
						*Cambio de ruliman del eje motriz	
						*Cambio de empaquetadura de motor	
						* Cambio de alternador	
						* Cambio de aceite 10W30	
						* Cambio de filtro de aceite	
						* Cambio de filtro de combustible	
						*Cambio de valvula de admision y escape	
						*Reparacion integral del motor	
						*Retificacion del cigueñal y block	
* Encamisada de los cilindros							
*Cepillado del cabezote							
17	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X4	Chevrolet Luv	SI	EDULFO MOSQUERA	PREVENTIVO	*Cambio de bateria	03/01/2017
						*Cambio de aceite 80W de la caja y corona	26/01/2017
18	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X4	Chevrolet Luv	SI	PATRICIO GAVILANEZ	PREVENTIVO	*Cambio de aceite 15W40	05/01/2017
						*Cambio de filtro de aceite	
						*Cambio de filtro de combustible	24/01/2017
						*Cambio de refrigerante	
						*Arreglo de las guias traseras	30/01/2017
						*Limpieza del radiador	
*Cambio de aceite 15W40							
*Cambio de filtro de aceite							
19	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X5	Chevrolet Luv	SI	STEWAR BONE			
20	RANGER XLT 4X4 DOBLE CABINA	Ford Ranger XLT	SI	CARLOS ORDOÑEZ	PREVENTIVO	*Cambio de aceite 15W40	03/01/2017
						*Cambio de filtro de aceite	
						* Cambio de filtro de combustible	13/01/2017
						*Cambio de aceite 20W50	
*Cambio de filtros de aceite							

21	EXPLORER XLT 4X4	Ford Explore	SI				
22	LUV D-MAX 3.OL DIESEL CD TM 4X4	Chevrolet		ALFREDO HOLGUIN	PREVENTIVO	*Cambio de aceite 15W40 *Cambio de filtro de combustible *Cambio de filtro de aceite *Regulacion de frenos posteriores	03/01/2017
23	BUT FORTUNER TA	Toyota Foutuner	SI	JUNIOR PLAZA	PREVENTIVO	*Cambio de aceite 10W30 *Cambio de filtro de aceite	04/01/2017
					CORRECTIVO	*Cambio de galletas *Regulacion de los frenos posteriores	11/01/2017
24	LUV D-MAX 3.OL DIESEL CD TM 4X4	Chevrolet		JAIRO ICHINA	CORRECTIVO	*Cambio de foco de 1 punto *Cambio de aceite del motor *Cambio de filtro de aceite *Regulacion de frenos posteriores Reparacion de las guias posteriores	26/01/2017
25	LUV D-MAX 3.OL DIESEL CD TM 4X4	Chevrolet	SI	BORIS FLORES	PREVENTIVO	*Cambio de aceite 15W40 *Cambio de filtro de aceite	25/01/2017
26	LUV D-MAX 3.OL DIESEL CD TM 4X4	Chevrolet Luv	SI	FULTON MARTINEZ	CORRECTIVO	*Cambio de aceite 15W40 *Cambio de filtro de aceite Cambio de filtro de combustible *Cambio de galletas delanteras *Cambio de zapatas	11/01/2017
					PREVENTIVO	*Revision y reparacion de fuga de aceite hidraulico *Cambio de aceite hidraulico *Cambio de aceite hidraulico * Cambio de cañera hidraulica	17/01/2017
						*Ajuste de tren de rodaje *Teremplada de las bandas	19/01/2017

27	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X4	Chevrolet Luv	SI	AMADO DELGADO	CORRECTIVO	*Cambio de caucho de la barra estabilizadora	17/01/2017
						Cambio de la base de la caja de	
28	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X4	Chevrolet Luv	SI	JORGE CARRILLO	PREVENTIVO	*Cambio de aceite 15W40	27/01/2017
						*Cambio de filtro de aceite	
						*Cambio de filtro de aceite	
						Cambio de bujes de la mesa superior	
29	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X4	Chevrolet Luv	SI	ANGEL GOMEZ	PREVENTIVO	*Caambio de aceite 15W40	16/01/2017
						*Cambio de filtro de aceite	
						*Cambio de filtro de combustible	
						*Revision de los fluidos de liquidos hidraulico	
30	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X4	Chevrolet Luv	SI			*Revision de los fluidos de frenos	19/01/2017
31	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X4	Chevrolet Luv	SI	JONATHAN BERMUDEZ		*Cambio de aceite 15W40	30/01/2017
						*Cambio de filtro de aceite	
						*Cambio de filtro de aire	
32	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X4	Chevrolet Luv	SI	FRIXON SIMISTERRA	CORRECTIVO	* Cambio de aceite 16W40	10/01/2017
						*Cambio de filtro de aceite	
						* Cambio de filtro de combustible	
						*Limpieza de radiador	
						*Revision de los frenos delanteros	
						*Limpieza de los filtros de aire	
*Ajuste de tren trasero	20/01/2017						

33	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X4	Chevrolet Luv	SI	XAVIER CIFUENTES	PREVENTIVO	*Cambio de aceite 15W40	04/01/2017
						* Cambio de filtro de aceite	
						* Cambio de filtro de combustible	
						* Regulacion de frenos traseros	24/01/2017
					Cambio de aceite de la caja de cambio		
					*Cambio de aceite de la corona		
						*Regulacion de los frenos traseros	31/01/2017
					*Canbambio de aceite del motor		
					* Cambio de filtro del combustible		
						*Cambio de filtro de aceite	
34	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X4	Chevrolet Luv	SI	FELIX QUINDE	PREVENTIVO	* Cambio de aceite 15W40	11/01/2017
						* Cambio de filtros de aceite	
						*Cambio de filtros de combustible	
35	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X4	Chevrolet Luv	SI	JIMMY MACIAS	PREVENTIVO	*Cambio de aceite 15W40	05/01/2017
						Cambio de filtros de combustible y aceite	
					CORRECTIVO	Cambio de aceite del motor 15W40	16/01/2017
						Cambio de filtro de aceite	
						*Cambio de filtro de combustible	
	Cambio de galletas	19/01/2017					
	* Revestimiento de las zapatas						
	*Cambios de crucetas del cardan						
					*Regulacion de frenos	19/01/2017	
					* Ajuste de todo el tren delantero		
					Cambio de aceite 15W40	25/01/2017	
					*Ajuste de zapatos de ruedas traseras		
36	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X4	Chevrolet Luv	SI	ALFREDO VILLALBA	CORRECTIVO	*Cambio de KIT de embrague	23/01/2017
						*Cambio de galletas delanteras	
						*Cambio de aceite 15W40	
						* Cambio de filtro de combustible	
						* Cambio de filtro de aceite	
37	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X4	Chevrolet Luv	SI	LUIS ALCIVAR	PREVENTIVO	* Cambio de aceite	25/01/2017
						* Cambio de aceite	
						* Cambio de filtros de combustible	

39	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X4	Chevrolet Luv	SI	LUIS MACIAS	PREVENTIVO	*Cambio de aceite 15W40 * Cambio de filtro de aceite *Cambio de filtro de combustible *Cambio de filtro de combustible	30/01/2017
40	LUV D-MAX 3.0L DIESEL CD TM 4X4	Chevrolet Luv	SI	CARLOS CAMACHO			
41	D-MAX CRDI AC 3.0 CD 4X4 TM DIESEL	Chevrolet Luv	SI	JOFFRE PRECIADO	CORRECTIVO	*Reparacion del Sistema 4X4 *Reparacion de los sensores de la doble Transmision	25/01/2017
					PREVENTIVO	*Cambio de aceite 15W40 *Cambio de filtro de aceite	27/01/2017
42	LUV C/D 4X2 T/M	Chevrolet Luv	SI				
9	Chevrolet Luv 4X2	Chevrolet Luv 4X2	SI	JOSE SAAVEDRA	PREVENTIVO	*Cambio de filtro de aceite 20W50 *Cambio de filtro de aceite y combustible *Limpieza de inyectores y bujias	05/01/2017
					CORRECTIVO	*Cambio de aceite 10W30 *Cambio de filtro de aceite *Cambio de filtro de gasolina	10/01/2017
					CORRECTIVO	* Cambio de aceite 15W40 *Limpieza de los inyecotes *Suelta del escape * Limpieza del tanque de combustible	18/01/2017
					PREVENTIVO	Cambio de aceite 20W50 *Cambio de filtro de aceite	27/01/2017

11	NISSAN	NISSAN	SI	SERGIO GRANDA	CORRECTIVO	*Cambio de aceite 10W30 * Cambio de filtro de aceite *Cambio de filtro de combustible *Limpieza de inyectores *Cambio de bomba de combustible *Cambio de filtro de aire	17/01/2017
44	CHEVROLET	CHEVROLET	SI	LIMBERG MERA			
45	CAMIONETA	NISSAN	SI	MANUEL GRANDA	PREVENTIVO	*Cambio de aceite 15W40 * Cambio de filtro de combustible * Cambio de filtro de aceite	17/01/2017
46			SI				

ANEXO 5 - MODELO SALVOCONDUCTO



ORDEN DE MOVILIZACIÓN

No. 794

(Fuera de la jornada ordinaria de trabajo, en días feriados
y/o fines de semana o que implique el pago de viáticos)

1. IDENTIFICACIÓN DE LA ENTIDAD

Institución GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE ESMERALDAS

RUC 860000160001

2. DATOS DE EMISIÓN DE LA ORDEN

Ciudad ESMERALDAS

Fecha de Vigencia Desde 2017-06-11 **Hora** 07:00 **Hasta** 2017-06-11 **Hora** 18:00

Motivo TRASLADO DE MATERIAL PARAR REALIZAR TRABAJOS EN POSIBLES DAÑOS EN LA RED VIAL PROVINCIAL.

No. Ocupantes 2

AUTORIZACIÓN

Fecha 2017-06-07

No. Comunicación MEMORANDO N°0770-DIV-GADPE

Lugar Origen ESMERALDAS

Lugar Destino PROVINCIA DE ESMERALDAS

Kilometraje Inicio

Kilometraje Fin

3. DATOS DEL CONDUCTOR / A**Nombres** PORTOCARRERO BETANCOURT RENE **Cargo** CHOFE**Número de Cédula / Pasaporte** 0802556472 **Tipo de Licencia** E**4. CARACTERÍSTICAS DEL VEHÍCULO****Número de Placa** ESA1039 **Marca / Modelo** MDLUM280.16 MEDIUM TM 722P 4X2**Color** BLANCO **Número Matrícula** A3713351RENAUL**5. DATOS DEL SOLICITANTE****Nombres** ING. CESAR GUADALUPE RODRIGUEZ **Cargo** DIRECTOR DE INFRAESTRUCTURA VIAL**Realizado Por** PLATA MEZA EDWIN XAVIER**Fecha de Emisión** 2017-06-07 09:56

ANEXO 6 - RESOLUCIÓN DE CONTRALORÍA

ACUERDO 005 - CG - 2014

EL CONTRALOR GENERAL DEL ESTADO

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 212 número 2, de la Constitución de la República del Ecuador faculta a la Contraloría General del Estado, la determinación de responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal;

Que, la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado en sus artículos 45, 46 y 48, faculta al organismo de control el establecimiento de responsabilidades administrativas culposas; la imposición de sanciones por estas faltas; además, de su ejecución;

Que, con Acuerdo 007 CG publicado en Registro Oficial 060 de 11 de abril de 2003, se expidió el "Reglamento de Utilización, Mantenimiento, Movilización, Control y Determinación de Responsabilidades, de los Vehículos del Sector Público y de las Entidades de Derecho Privado que disponen de Recursos Públicos en los Términos Previstos por el Artículo 211 de la Constitución Política y en el Artículo 4 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado", reformado con Acuerdos 041 y 016 CG, publicados en los Registros Oficiales 306 y 789 de 22 de octubre de 2010 y de 14 de septiembre de 2012, en su orden;

Que, el Acuerdo 025 CG, publicado en el Registro Oficial 378 de 17 de octubre de 2006, dicta el Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público;

Que, el Reglamento General para la aplicación de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, fue reformado mediante Decreto Ejecutivo 1196, publicado en el Segundo Suplemento del Registro Oficial 731 de 25 de junio de 2012;

Que, se han dictado diversas disposiciones que regulan la movilización de los automotores oficiales;

En ejercicio de las facultades que le confieren los artículos 212 número 3, de la Constitución de la República y 31 número 22 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado,

ACUERDA

Expedir el siguiente Reglamento para el Control de los Vehículos del Sector Público y de las Entidades de Derecho Privado que disponen de Recursos Públicos.

CAPÍTULO I

NORMAS GENERALES

Art. 1.- Ámbito de aplicación. - Se sujeta a las disposiciones del presente reglamento, los dignatarios, autoridades, funcionarios, administradores, servidores y trabajadores de las instituciones del Estado, señaladas en el artículo 225 de la Constitución de la República del Ecuador.

Art. 2.- Asignación de los vehículos. - Los vehículos pertenecientes al sector público y a las entidades de derecho privado que administran recursos públicos, se destinarán al cumplimiento de labores estrictamente oficiales y para la atención de emergencias nacionales o locales.

Art. 3.- Servidores y/o trabajadores responsables. - Son responsables del cumplimiento de las normas contenidas en este acuerdo, los servidores públicos y privados descritos en el artículo 1 del presente reglamento, a cuyo cargo se encuentren los vehículos institucionales y quienes los conduzcan.

Art. 4.- Conducción de los vehículos. - Los vehículos oficiales deben ser conducidos por choferes profesionales.

CAPÍTULO II

MOVILIZACIÓN Y MANTENIMIENTO VEHICULAR

Art. 5.- Movilización de los vehículos oficiales y excepciones. - Ningún vehículo oficial podrá circular sin la respectiva orden de movilización y con justificación expresa de la necesidad institucional.

Art. 6.- Solicitud de orden de movilización. - El titular de la unidad administrativa o su delegado, autorizará el desplazamiento del servidor en días y horas laborables; para tal propósito, la orden de movilización se tramitará en formatos propios de la entidad.

Art. 7.- Registros y estadísticas. - La unidad encargada de la administración de los vehículos, para fines de control y mantenimiento, deberá llevar los siguientes registros: a. Inventario de vehículos, accesorios y herramientas. b. Control de mantenimiento. c. Control de vigencia de la matrícula vehicular y del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito, SOAT d. Órdenes de movilización. e. Informes diarios de movilización de cada vehículo, que incluya el kilometraje que marca el odómetro. f. Partes de novedades y accidentes. g. Control de lubricantes, combustibles y repuestos. h. Órdenes de provisión de combustible y lubricantes. i. Registro de entrada y salida de vehículos. j. Libro de novedades. k. Actas de entrega recepción de vehículos.

Art. 8.- Custodia del vehículo. - El conductor asignado es responsable de la custodia del vehículo durante el tiempo que dure la comisión. Las llaves del automotor permanecerán en su poder.

Art. 9.- Mantenimiento preventivo y correctivo. - El mantenimiento y la reparación de los vehículos, debe efectuarse en los talleres de la institución, en caso de haberlos. El mantenimiento preventivo, periódico y programado es responsabilidad del encargado o responsable de la unidad de transportes y del conductor.

Art. 10.- Abastecimiento de combustible y lubricantes. - El servidor responsable de la unidad de transportes, debe establecer el control de consumo del combustible, con referencia hecha al rendimiento medio de kilómetros por litro, de acuerdo a cada tipo de vehículo, modelo, entre otros.

CAPÍTULO III

DE LOS AUTOMOTORES

Art. 11.- Distribución de los vehículos. - El encargado o responsable de la unidad de transportes, debe asignar las unidades automotrices con criterio técnico y atendiendo las necesidades institucionales.

Art. 12.- Seguros de los vehículos. - Los vehículos pertenecientes a las entidades para las que rige el presente reglamento, deben contar con el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito, SOAT, estar asegurados contra accidentes, incendios, robos, riesgos contra terceros y contar con el servicio de rastreo satelital.

Art. 13.- Notificación de percances y patrocinio. - El conductor que sufra un percance con el vehículo oficial, informará inmediatamente al responsable de la unidad de transportes en el formulario proporcionado por la compañía de seguros, determinando clara y expresamente las circunstancias del hecho, adjuntando el parte policial extendido por autoridad competente, cuando así corresponda.

Art. 14.- Identificación de los vehículos. - Los vehículos deben identificarse plenamente con el nombre de la entidad y/o con el logotipo institucional, de haberlo, ubicados en los costados de cada automotor.

CAPÍTULO IV

ACCIONES DE CONTROL Y SANCIONES

Art 15.- Acciones de control vehicular.- Las acciones de control del uso de vehículos oficiales serán dispuestas por el Contralor General del Estado o su delegado y ejecutadas por servidores de la Contraloría y de las unidades de auditoría interna; se realizarán con el apoyo de la Policía Nacional, la Comisión de Tránsito del Ecuador y de los cuerpos de seguridad y vigilancia de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, regionales, metropolitanos y municipales, en sus respectivas jurisdicciones.

Art. 16.- Retiro de órdenes de movilización. - El servidor que participe en el control vehicular, está autorizado para retirar las órdenes de movilización que no cumplan con lo dispuesto en los artículos 5 y 6 de este reglamento, cuyas novedades las presentará al titular de la unidad encargada de la acción de control, una vez concluida ésta.

Art. 17.- Acta. - Para cumplir con lo dispuesto en el inciso primero del artículo 39 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, los servidores que intervienen en el control de vehículos oficiales levantarán la correspondiente acta; la cual, una vez suscrita por la autoridad competente, servirá de base para el establecimiento de responsabilidades, por el cometimiento de las faltas administrativas señaladas en el artículo 20 de este reglamento.

Art. 18.- Acción pública. - Se concede acción pública para denunciar el mal uso de los vehículos a los que se refiere el presente reglamento.

Art. 19.- Exámenes especiales. - Si como consecuencia de los resultados obtenidos en las acciones de control vehicular, surge la necesidad de practicar exámenes especiales, éstos se realizarán conforme lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.