



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

INGENIERA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA-CPA

TÍTULO:

MODELACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN BAJO LA REPRESENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA LA MEDICIÓN DE RESULTADOS DEL ÁREA DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE RIEGO DRENAJE Y DRAGAS DEL GOBIERNO PROVINCIAL DEL GUAYAS.

Autora: Andrade Santos Alexandra Liliana

Tutor: Econ. Ochoa González Carlos Roberto. MAE

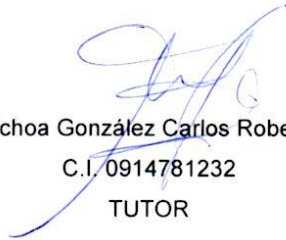
MILAGRO, SEPTIEMBRE 2016

ECUADOR

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por la EGRESADA ANDRADE SANTOS ALEXANDRA LILIANA, para optar el título de Ingeniero en Contaduría Pública y Auditoría-CPA y que acepto tutoriar a la estudiante, durante la etapa del Desarrollo del Trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

MILAGRO, SEPTIEMBRE DEL 2016.



Econ. Ochoa González Carlos Roberto. MAE

C.I. 0914781232

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Por medio de la presente declaro ante el **CONSEJO DIRECTIVO DE LA UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**, que el trabajo presentado denominado **“Modelación de indicadores de gestión bajo la representación del Balance Scorecard para la medición de resultados del área de procesos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas del Gobierno Provincial del Guayas.”** es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

MILAGRO, SEPTIEMBRE DEL 2016.



Andrade Santos Alexandra Liliana

CI.: 092256930-6

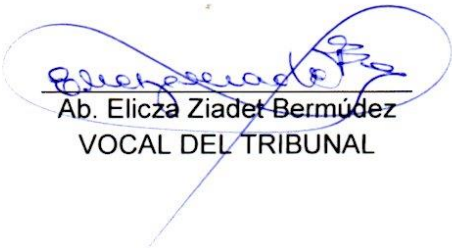
CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniero en Contaduría Pública y Auditoría-CPA otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:


MEMORIA CIENTIFICA..... []
DEFENSA ORAL..... []
TOTAL..... []
EQUIVALENTE..... []



Eco. Carlos Ochoa González. MAE
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Ab. Elicza Ziadet Bermúdez
VOCAL DEL TRIBUNAL



Eco. Rosa Espinoza Toalombo
SECRETARIA DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto de Tesis en primer lugar a Dios puesto que ha sido mi fortaleza y mi fuente de inspiración gracias a sus bendiciones diarias me han permitido desarrollar muchas actividades y darle un valor significativo a la vida, porque sin él no habría podido lograr mis objetivos.

A mi hermosa familia que son el pilar fundamental en mi vida:

Mis padres, mi hija amada Brianna Ainara Estrada Andrade y a mi esposo Juan Manuel Estrada Sinaluisa le dedico este esfuerzo por ser un hombre muy valioso que con su constancia, apoyo, confianza y paciencia ha permanecido junto a mí en todo momento y es digno de reconocerte mil gracias.

y gracias a todos por su apoyo constante en cada uno de los momentos difíciles que se presentaron a lo largo del camino y acompañarme en cada labor emprendida y ser siempre mis más fieles y fervientes hinchas por hacerme una persona de bien y apoyarme siempre en mi carrera.

Andrade Santos Alexandra Liliana

AGRADECIMIENTO

Cuando inicié a escribir este agradecimiento pensé que por descuido podía dejar a alguien importante fuera de la mención, por eso desde ya pido las disculpas correspondientes en caso de que suceda.

Antes que a todos quiero agradecer a Dios ya que sin él sería imposible dar un paso importante en nuestras vidas gracias por darme las fuerzas necesarias en los momentos en que más las necesité y bendecirme siempre en todo momento y tener la oportunidad de caminar a su lado por el resto de mi vida.

A mi Familia que es lo más importante en mi vida mi Madre Jenny que con su amor y dedicación me ha enseñado valores y me ha apoyado siempre lo cual me ha sido posible lograr con esfuerzo nuevas metas. A mi esposo que ha dedicado todo su tiempo agradezco infinitamente todo su apoyo incondicional.

En especial a mi Tutor Economista Carlos Ochoa González, quien me guió y orientó durante el tiempo que duró este proyecto alentándome en todo momento y dándome su apoyo. ¡Vamos que se puede!

No puedo dejar de agradecer a mis amigos (as) que estuvieron cerca de mí brindándome sus anécdotas y experiencias.

Andrade Santos Alexandra Liliana

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Msc.
Fabricio Guevara.
Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo hacer la entrega de la Cesión de Derecho de Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro Título de Tercer nivel, cuyo tema es **"MODELACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN BAJO LA REPRESENTACIÓN DEL BALANCE SCORECARD PARA LA MEDICIÓN DE RESULTADOS DEL ÁREA DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS DEL GOBIERNO PROVINCIAL DEL GUAYAS."** y que corresponde a la UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES.

MILAGRO, SEPTIEMBRE DEL 2016.



Andrade Santos Alexandra Liliana
CI.: 092256930-6

ÍNDICE GENERAL

Contenido

ACEPTACIÓN DEL TUTOR	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
INDICE DE TABLAS	XIII
INDICE DE GRAFICOS.....	XIV
INTRODUCCIÓN.	XVII
CAPITULO I.....	1
EL PROBLEMA	1
1.1.1 PROBLEMATIZACIÓN	1
1.2 OBJETIVOS.....	6
1.2.1 OBJETIVO GENERAL	6
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.3 JUSTIFICACIÓN	7
1.3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	7
CAPITULO II.....	9
MARCO REFERENCIAL.....	9
2.1 MARCO TEÓRICO	9
2.1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	9
2.1.2. ANTECEDENTES REFERENCIALES.....	15

2.1.3. FUNDAMENTACIÓN	18
2.1.3.1. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.....	18
2.1.3.2. TIPOS DE INDICADORES	20
2.1.3.3. INDICADORES DE EFICACIA	20
2.1.3.4. INDICADORES DE EFICIENCIA.....	21
2.1.3.5. INDICADORES DE EFECTIVIDAD.....	22
2.1.3.6. INDICADORES DE CALIDAD	22
2.1.4. INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO.....	23
2.1.5. SELECCIÓN DE PERSONAL.....	26
2.1.6. BALANCED SCORECARD	40
MARCO LEGAL.....	48
2.2 MARCO CONCEPTUAL	58
2.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES	60
2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	60
2.3.2. HIPÓTESIS PARTICULARES	60
2.3.3. DECLARACIÓN DE VARIABLES.....	60
2.3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	61
CAPÍTULO III.....	64
MARCO METODOLÓGICO	64
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA	
GENERAL.....	64
3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA	65
3.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN.....	65
3.2.2 DELIMITACIÓN DE LA POBLACIÓN	65
3.2.3 TIPO DE MUESTRA.....	65
3.2.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	66
3.2.5 PROCESO DE SELECCIÓN	66
3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.....	67
3.3.1 MÉTODOS TEÓRICOS	67
3.3.2 MÉTODOS EMPÍRICOS.....	67
3.3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	68

3.4 EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN.....	69
CAPÍTULO IV	72
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	72
4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	72
4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS	72
4.3 RESULTADOS	79
4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	80
CAPÍTULO V	83
PROPUESTA.....	83
5.1 TEMA	83
5.2 FUNDAMENTACIÓN.....	83
5.3 JUSTIFICACIÓN	90
5.4 OBJETIVOS.....	91
5.4.1 OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA.....	91
5.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA.....	91
5.5 UBICACIÓN	92
5.6 FACTIBILIDAD	93
5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	101
CÁLCULO INDICADORES	146
MODELO FICHAS DE INDICADORES	147
5.7.2 RECURSOS, ANÁLISIS FINANCIERO	155
5.7.3 IMPACTO	156
5.7.4 CRONOGRAMA.....	157
5.7.5 LINEAMIENTO PARA EVALUAR LA PROPUESTA	158
CONCLUSIONES	159
RECOMENDACIONES	160
BIBLIOGRAFÍA	161
LINKOGRAFÍAS.....	164

ANEXO 1	165
ANEXO 2	167
ANEXO 3	168
ANEXO 4	169
ANEXO 5	170
ANEXO 6	171
ANEXO 7	173

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1 FACTORES INTERNOS	73
CUADRO 2 FACTORES EXTERNOS	74
CUADRO 3 PERSONAL	75
CUADRO 4 TECNOLOGÍA.....	77
CUADRO 5 CAPACITACIÓN	78
CUADRO 6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	80
CUADRO 7 EFICACIA	147
CUADRO 8 EFICIENCIA	148
CUADRO 9 CALIDAD	149
CUADRO 10 MODELO DISEÑO DE INDICADOR	150
CUADRO 11 ANÁLISIS FODA.....	151
CUADRO 12 ANÁLISIS FOFA	152
CUADRO 13 ANÁLISIS DODA.....	153
CUADRO 14 BALANCE SCORECARD.....	154
CUADRO 15 TALENTO HUMANO	155
CUADRO 16 RECURSOS Y MEDIOS DE TRABAJO.....	155
CUADRO 17 RECURSOS FINANCIEROS	155
CUADRO 18 CRONOGRAMA DE TRABAJO.....	157

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
TABLA 2 FACULTADES TRANSFERIDAS POR TIPO DE SISTEMA.....	12
TABLA 3 DIMENSIONES DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	24
TABLA 4 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR	48
TABLA 5 OBJETIVOS PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR (2013 – 2017)	50
TABLA 6 CONSEJO NACIONAL DE COMPETENCIAS.....	50
TABLA 7 LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	52
TABLA 8 NORMAS DE CONTROL INTERNO.....	53
TABLA 9 CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL	54
TABLA 10 VARIABLES INDEPENDIENTES Y DEPENDIENTES.....	60
TABLA 11 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	61
TABLA 12 FACTORES INTERNOS.....	73
TABLA 13 FACTORES EXTERNOS.....	74
TABLA 14 PERSONAL	76
TABLA 15 TECNOLOGÍA	77
TABLA 16 CAPACITACIÓN.....	78
TABLA 17 ACTIVIDADES DEL PROCESO.	93

INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO 1 INTERRELACIÓN ENTRE EL PROCESO Y LOS TIPOS DE INDICADORES	20
GRÁFICO 2 RELACIÓN PRODUCTIVIDAD/RENTABILIDAD	23
GRÁFICO 3 ESTRATEGIAS Y PROCESOS	26
GRÁFICO 4 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	31
GRÁFICO 5 ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN	32
GRÁFICO 6 PERSPECTIVA DEL BALANCED SCORECARD	43
GRÁFICO 7 FACTORES INTERNOS.....	73
GRÁFICO 8 FACTORES EXTERNOS	75
GRÁFICO 9 PERSONAL	76
GRÁFICO 10 TECNOLOGÍA.....	77
GRÁFICO 11CAPACITACIÓN	79
GRÁFICO 12 GOBIERNO PROVINCIAL DEL GUAYAS.....	92
GRÁFICO 13 TIPOLOGÍA DE INDICADORES SEGÚN NIVEL ORGANIZACIONAL Y PLANIFICACIÓN.....	95
GRÁFICO 14 MODELO BÁSICO DE UNIDAD DE CONTROL DE GESTIÓN.....	95
GRÁFICO 15 FLUJO DE ENTRADAS, PROCESOS Y SALIDAS.....	96
GRÁFICO 16 FLUJO DE INGRESO DE SOLICITUDES Y VISITA DEL USUARIO.....	97
GRÁFICO 17 FLUJO DESEMPEÑO, FUNCIONES, PROCESOS Y ESTRUCTURA.....	98

RESUMEN

La Dirección de Riego Drenaje y Dragas inicia sus funciones como una Unidad de Riego y Drenaje bajo la Dirección de Productividad y Desarrollo funcionando en las instalaciones del Gobierno Provincial del Guayas donde su Máxima Autoridad es el Lcdo. Jimmy Jairala Vallazza Prefecto Provincial en el cual desarrolla sus actividades con recursos transferidos por competencia exclusiva y concurrente en aquellos momentos liderada por el Ministerio de Agricultura, Acuacultura, Ganadería y Pesca y su ente rector la Secretaria Nacional del Agua quienes han realizado los monitoreos de los recursos destinados a la Unidad donde se ha requerido dar prioridad y viabilidad en generar proyectos y realizar la contratación de los mismos obteniendo satisfacción de las comunidades. Actualmente esta Unidad funciona como Dirección de Riego, Drenaje y Dragas en la cual se ha evidenciado que existe mucho descontrol en las actividades que desarrolla sus procedimientos internos, su reglamento no se da a conocer y no son aplicados afectando directamente al área de procesos que es el punto específico del estudio, por esta razón se ha evidenciado un debilidad en esta área por lo que esta representa un gran porcentaje de verificación y cumplimiento de los objetivos por lo tanto con la finalidad de proponer lineamientos y modelar indicadores de gestión que permitan un mejor funcionamiento en el área y beneficie a la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas en cumplir con sus objetivos y metas propuestas se ha determinado tomar las correcciones en el área de procesos y sea necesaria la modelación de indicadores de gestión que permitan fijar directrices y estrategias que ayuden a mejorar los resultados de la gestión. Por ello para obtener el éxito en la actualidad es indispensable contar con indicadores de gestión que permitan evaluar la gestión del área en problema y permita el máximo desarrollo a través de estrategias que le permitan obtener beneficios a corto y largo plazo.

Palabras Claves: Modelación de Indicadores de Gestión, Control y Seguimiento, Evaluación, Resultados.

ABSTRACT

The Drainage and Irrigation Department Dragas began operating as a unit under the Irrigation and Drainage Management Development Productivity and working on the premises of the Provincial Government of Guayas where the High Authority is Atty. Jimmy Jairala Vallazza Provincial Prefect in which develops its activities with funds transferred by exclusive and concurrent jurisdiction at the time led by the Ministry of Agriculture, Aquaculture, Livestock and Fisheries and its governing body the National Water Secretariat who have made the monitoring of resources for the unit where it has been required to prioritize and roads in generating projects and make hiring them getting satisfaction communities. Currently this unit functions as Department of Irrigation, Drainage and Dredging in which it has become clear that there is a lack of control in the activities carried out its internal procedures, rules not disclosed and are not applied directly affecting the process area that is the specific point of the study, for this reason has shown a weakness in this area so this represents a large percentage of verification and compliance objectives therefore in order to propose guidelines and model management indicators that allow better operation in the area and benefit the Department of Irrigation, Drainage and Dredging to meet its objectives and proposed goals have been determined taking corrections in the area of processes and modeling of management indicators for laying down guidelines and strategies necessary to help improve management performance. For this to be successful, it is now essential to have management indicators to assess management problem area and allow maximum development through strategies that allow them to profit from short and long term.

Key Words: Modeling Management Indicators, Control and Monitoring, Evaluation, Results.

INTRODUCCIÓN.

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

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

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

El CNC mediante Resolución No. 0012–CNC–2012, determinó que la transferencia de recursos de inversión directa desde el Ministerio de Finanzas a los gobiernos autónomos descentralizados provinciales; una vez que el MAGAP emitiera y enviara al Ministerio de Finanzas un informe técnico referido exclusivamente a la concordancia de los proyectos de inversión priorizados con los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Riego y Drenaje.

En cumplimiento con la disposición general primera de la Resolución de Riego, en la que se señala que se transferirá de manera inmediata los recursos financieros correspondientes a los gobiernos autónomos descentralizados provinciales; se han realizado las transferencias correspondientes al año 2012 destinadas para gastos corrientes, rehabilitación, operación y mantenimiento de los sistemas de riego y de inversión a todas las provincias del país.

De acuerdo al marco legal de la Competencia de Riego y Drenaje, el Estado Ecuatoriano es el encargado de regular el uso y manejo del agua de riego bajo

principios de equidad, eficiencia y sostenibilidad ambiental (Art.282, Constitución de la República), para ello prohibirá toda forma de privatización del agua y regulará que la gestión y la prestación del servicio sea exclusivamente por personas jurídicas estatales o comunitarias.

Es por esto que el día 26 de Septiembre de 2012, mediante oficio No. 07051-SG-2012, se da a conocer la resolución No. GPG-DTH-2012-003, en la que se fortalece la Unidad de Riego y Drenaje, para que el Gobierno Provincial del Guayas pueda asumir la competencia exclusiva transferida, bajo la Dirección de Productividad y Desarrollo (DIPRODES).

El Gobierno Provincial del Guayas a través de la competencia de riego y drenaje, y asumiendo además la competencia concurrente de dragas; gestiona la generación de una nueva Dirección que involucre todas estas ramas, creando nuevas plazas de empleo, beneficiando al sector agro-productivo y fomentando la organización y desarrollo a través de un modelo de gestión que optimice las actividades y generen productos de calidad para la Provincia del Guayas.

Por ello se presenta la Reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos y estructura ocupacional del Gobierno Provincial del Guayas, en el cual se contempla la contratación de funcionarios públicos relacionados directamente con la competencia transferida.

CAPITULO I

EI PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

Mediante (Decreto Ejecutivo, 2008), publicado en el Registro Oficial No. 346 del 27 de mayo del 2008, se creó la Secretaría Nacional del Agua, adscrita a la Presidencia de la República. Se le dio una jerarquía de ministerio con funciones de rectoría, regulación, planificación y control del agua, y un rol mucho más amplio que el asignado a otras instituciones de riego y drenaje.¹

(Competencias, Resolución No. 008-CNC-2011, 2011) El 14 de julio de 2011, se emite la Resolución No. 008-CNC-2011, publicada en el Registro Oficial No. 509 del 9 de agosto de 2011, que contiene los parámetros de regulación de la transferencia de la competencia para planificar, construir, operar y mantener sistemas de riego y drenaje, a favor de los gobiernos autónomos descentralizados provinciales (titulares de la competencia de conformidad con la Constitución de la República).²

El 26 de abril del 2012 (Competencias, Consejo Nacional, 2012), emite la Resolución No. 005-CNC-2011, donde se regula el ejercicio concurrente de la competencia de dragado, relleno hidráulico, limpieza de ríos, presas, embalses y esteros entre el Gobierno Central y los Gobiernos Autónomos.

¹ Registro Oficial No. 346 del 27 de mayo del 2008

² Consejo Nacional de Competencias Resolución No. 008-CNC-2011

(Competencias, 2012) en septiembre de 2012, se establece el proceso para la distribución de los recursos de inversión para la competencia de Riego, mediante Resolución No. 010-CNC-2012, publicada en el Registro Oficial No. 808 del 11 de octubre de 2012, en la que definió, que el proceso para acceder a los recursos por parte de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales es a través de la presentación de proyectos que guarden concordancia con el Plan Nacional de Riego y Drenaje, para lo cual el MAGAP debe emitir un informe técnico, con el que el Ministerio de Finanzas procede a realizar la transferencia directa a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales.³

Mediante (Resolucion No. GPG-DTH-2012-002, 2012) El 26 de septiembre del año 2012, el Gobierno Provincial del Guayas inicia la ejecución de la transferencia de competencia exclusiva de Riego y Drenaje tomando el nombre de Unidad de Riego y Drenaje asumida por la Dirección de Productividad y Desarrollo dirigida por el Ex Ministro de Agricultura Ing. Emilio Gallardo, en un lapso de seis meses la Dirección pasó a ser dirigida por el Ing. Agr. Javier Wong quien tuvo que dejar las funciones a cargo del Ing. Gilberto Plaza Moran, basándose en el art. 24 de esta resolución que expresa lo siguiente “La Dirección de Productividad y Desarrollo es la responsable de incrementar la productividad y mejorar el nivel de vida de los habitantes de la Provincia del Guayas y en particular del sector rural, a través de un proceso eficiente y eficaz de transferencia de tecnología, capacitación y emprendimiento en las diversas áreas productivas, enfocadas en el desarrollo sostenible y altamente competitivo, con la finalidad de que se ejecuten los proyectos en beneficio del sector rural, agrícola de la Provincia”.⁴

En virtud de haber surgido muchos cambios en la Dirección de Productividad y Desarrollo la Unidad de Riego y Drenaje se vio afectada hasta el punto que no podía ejecutar su presupuesto manteniendo una acumulación desde los años 2011-2012-2013 llegando a un monto aproximado de \$ 18'861.545,00 por falta de recurso humano, profesionales con perfiles técnicos idóneos a los puestos vacantes, equipos técnicos especializados, equipos tecnológicos necesarios para poder realizar las

³ Registro Oficial No. 808 del 11 de octubre de 2012

⁴ Resolucion No. GPG-DTH-2012-002, 2012

respectivas visitas técnicas, sociales, económicas, topografías lo que imposibilitó realizar y llevar a cabo los proyectos.

(Guayas G. P., 2014) Presenta una solicitud justificada y motiva ante la máxima Autoridad, la creación de una Dirección de Riego, Drenaje y Dragas una vez analizada la situación y revisada la propuesta, se la aprueba el 31 de marzo 2014 mediante Resolución GPG-DTH-2014-004, direccionada hasta la presente por el Econ. Nicanor Moscoso Pezo Msc., esta Dirección ha presentado cambios importantes progresando no solo en presupuesto, equipo técnico, tecnológicos y en talento humano, lo cual ha permitido cumplir con las programaciones de los proyectos establecidos en el Plan Operativo Anual POA y Plan Anual de Contratación Pública PAC, esta Dirección de Riego, Drenaje y Dragas debe asumir y hacer cumplir en todo ámbito sus competencias por lo tanto aún requiere de otros perfiles profesionales técnicos como estructuristas, hidráulicos, ambientalistas, sociólogo, civiles entre otros, razón por el cual dificulta realizar proyectos de gran magnitud como son los de infraestructuras hidráulicas.⁵

El 30 de enero del 2015 el Gobierno Provincial del Guayas ha tomado nuevas directrices por lo tanto, la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas, está sujeta a cumplir con su estructura orgánica funcional establecida mediante Resolución DTH-GPG-001-2015 de acuerdo a la Reforma sustitutiva al estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos y estructura ocupacional del Gobierno Provincial del Guayas, por lo tanto la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas está determinada por tres departamentos esenciales los cuales son: Técnico de estudios, Técnico de Proyectos y Técnico de Dragas, en el que se verifica la existencia de un área en el departamento Técnico de Proyectos lo cual para esta investigación sería de gran incidencia, puesto que concentra toda la base de los proyectos los mismos que son relevantes, ya que la información contenida en los mismos permiten realizar los procedimientos de contratación pública, razón por el cual la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas requiere determinar la eficiencia y eficacia del área por lo tanto, se pretende realizar una búsqueda de situaciones que permitan generar lineamientos que ayuden a controlar la excesiva carga de proyectos, las características de los puestos de trabajo, mantener el orden el control y seguimiento de las tareas, que

⁵ Resolución GPG-DTH-2014-004- 31 marzo 2014

ayuden a la regularización periódica de los procesos que se encuentran determinados en el Plan Operativo Anual y Plan Anual de Contratación Pública y lograr una normalización entre la autonomía y dependencia con otras áreas u organismos.

Por lo tanto el área necesita de directrices que le permitan mejorar el desarrollo de las actividades y a su vez diseñar matrices que sirvan de control en las diferentes tareas que se realizan, y poder evitar conflictos al momento de efectuar los procedimientos de contratación pública por lo tanto es la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas necesita de alternativas de solución para que cada funcionario se concentre en realizar su respectiva función y evitar cruzar las líneas en la realización de los procesos.

Pronóstico:

Si el área del departamento de Proyectos de la Dirección de Riego Drenaje y Dragas permanece trabajando sin un lineamiento que le permita regularizar periódicamente los procesos que se encuentran ejecutados de acuerdo al Plan Operativo Anual y Plan Anual de Contratación Pública, de manera que se pueda controlar la base de los proyectos, las características de los puestos de trabajo, el control y seguimiento de las tareas y la normalización entre la autonomía y dependencia con otras áreas u organismos, continuarían afectándose el desarrollo de sus actividades y no se lograría una óptima gestión.

Control del Pronóstico:

Para controlar la situación que presenta el área del departamento de Proyectos de la Dirección de Riego Drenaje y Dragas, es necesario realizar un diseño de indicadores que permitan controlar las diferentes actividades y sirvan como instrumentos de medición de uno o varios objetivos y se conviertan en una herramienta esencial dentro de la entidad, garantizando la efectividad y poder dar cumplimiento a las normas y políticas establecidas.

1.1.2 Delimitación del problema

La investigación de este proyecto se llevará a cabo en el Ecuador, Región Costa, en la Ciudad de Guayaquil.

La modelación de indicadores en el área del departamento de Proyectos de la Dirección de Riego Drenaje y Dragas, servirá para mejorar el desarrollo de las actividades y lograr una mayor eficiencia en su gestión.

Se determinó que se tomará información relevante desde el año 2014 hasta la actualidad.

Tabla 1 Delimitación del Problema.

Delimitación del Problema	
Razón Social:	Dirección de Riego-Drenaje y Dragas-Gobierno Provincial del Guayas
Actividad:	Sector Público
País:	Ecuador
Provincia:	Guayas
Cantón:	Guayaquil
Parroquia:	Pedro Carbo
Dirección:	General Illingworth 108 y Malecón Luque 111 y Pichincha Edificio Banco Park piso 14.

Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos.

1.1.3 Formulación del problema

¿Cómo podría el departamento de Proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas controlar el desarrollo de sus actividades de proyectos, selección de puestos de trabajos que inciden en el desempeño y cumplimiento de las metas del departamento?

1.1.4 Sistematización del problema

¿Cómo incide la gestión ejecutada en el departamento de Proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas en el desarrollo de las actividades departamentales?

¿Cuáles son las causas que afectan el desempeño de los funcionarios del departamento de Proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas que inciden en el cumplimiento de los procedimientos?

¿Por qué causas se afecta el seguimiento de las tareas realizadas por los funcionarios en la ejecución de los proyectos al aumentar el número de proyectos propuestos?

¿De qué forma los procesos administrativos internos afectan el cumplimiento de las obras en el departamento de Proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas?

1.1.5 Determinación del tema

“Modelación de indicadores de gestión bajo la representación del Balanced ScoreCard para la medición de resultados del área de procesos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas del Gobierno Provincial del Guayas”.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Identificar las causas que afectan en el desarrollo de las actividades, proyectos, selección de puestos de trabajo que inciden en el desempeño y cumplimiento de las metas del departamento de Proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas.

1.2.2 Objetivos Específicos

Determinar cómo incide la gestión ejecutada en el departamento de Proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas en el desarrollo de las actividades departamentales.

Analizar las causas que afectan el desempeño de los funcionarios del departamento de Proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas que inciden en el cumplimiento de los procedimientos.

Identificar las causas que afectan el seguimiento de las tareas realizadas por los funcionarios en la ejecución de los proyectos que permitan mejorar la cobertura de proyectos.

Establecer las causas que afectan el cumplimiento de las obras por el departamento de Proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas a través de los procesos administrativos internos.

1.3 JUSTIFICACIÓN

1.3.1 Justificación de la Investigación

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo conocer las falencias que presenta el departamento de proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas dando como resultado la visible transformación del entorno empresarial y sobre todo de las Instituciones Públicas durante los últimos años, ha dejado al descubierto esa altiva necesidad de cambio y mejoramiento tanto de los resultados operacionales, como del mismo sistema económico, se ha realizado la búsqueda de nuevas y más eficientes técnicas de planificación, organización, coordinación, control, medición del desempeño con resultados eficaces.

Este proyecto de investigación está orientado en buscar alternativas de orientación para mejorar el desarrollo del Departamento de Proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas, tanto en la realización de proyectos, desarrollo de las actividades, desempeño de los funcionarios y el cumplimiento de las obras ya que sin duda alguna este departamento es un eje primordial puesto que contiene información que ayudara a identificar cada una de las etapas de ejecución y determinar los puntos críticos que genera cada situación permitirá que la investigación obtenga mejores resultados.

Las técnicas o métodos deben implicar la identificación de estrategias que corresponden seguir con la finalidad de alcanzar el alto desempeño, al igual que la posible manifestación de tales estrategias en objetivos claves y específicos que sean medibles gracias a los indicadores de gestión, de desempeño y de resultados.

La Dirección de Riego, Drenaje y Dragas a lo largo del tiempo se encuentra establecida mediante una estructura sostenida, su historia y su capacidad de lograr eficientemente los objetivos, por lo tanto al realizar sus gestiones hacen que sean visibles puntos importantes que necesitan cambios y que permitan el desarrollo de nuevas ideas, por lo tanto, esta investigación aportará en beneficio, generación de nuevas estrategias con alternativas eficientes de mejoras en el desarrollo de las actividades en el Departamento de Proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas con la finalidad de que las soluciones sean desarrolladas en un corto tiempo.

De tal manera se busca beneficiar al Departamento de Proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas con cambios y resultados acertados mediante indicadores de gestión que permitan dar cumplimiento a la planificación, mejorar el desempeño de los puestos de trabajo y optimizar la cantidad de los proyectos.

Todos los elementos conllevan a que este estudio sea necesario realizarlo de tal manera que ayude al departamento de Proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas y logre disminuir sus puntos críticos aportando mejorar el desarrollo de las actividades, el desempeño de los funcionarios, el seguimiento de las tareas la optimización de proyectos y el cumplimiento de las obras.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1. Antecedentes Históricos

Según (Perez, 2011) las primeras empresas públicas del Ecuador tuvieron su origen entre los años cincuenta y sesenta en un contexto regional de nacionalizaciones y dictaduras militares por las cuales atravesaba el Ecuador en aquel tiempo. Algunos ejemplos de empresas que se crearon en esta época son: Astinave, ENAC, Trasnave, Enprovit (Empresa Nacional de Productos Vitales), CEPE, ENTID, Epna, TAME, Snalme, Endes, Correos del Ecuador, Ferrocarriles del Estado y la Empresa de Alcoholes del Estado, lo cual se daba la apertura a la inversión privada y a la competencia en los sectores de la banca y telecomunicaciones. Algunos economistas desarrollaron modelos de mercados competitivos de suministro de servicios públicos como la electricidad y telecomunicaciones; mientras los políticos buscaban ideas para justificar sus propósitos ideológicos.

Para (Quiggin, 2006) en los años setenta, con el inicio de la explotación petrolera a gran escala, la creación de empresas públicas estuvo vinculada con la inversión estatal en grandes proyectos hidrocarburíferos y el despliegue de las redes para los servicios de electricidad y telecomunicaciones. Entre estos proyectos se destacan: la construcción del Oleoducto Transecuatoriano, la Refinería Estatal de Esmeraldas, así como la construcción y operación de las Centrales Hidroeléctricas de Paute y Agoyán lideradas por el Inecel. (Jaramillo, Análisis Crítico del Régimen Jurídico de las Empresas Públicas en el Ecuador, 2011)

Para (Ruiz, 2012) las empresas estatales se creaban generalmente a través de leyes específicas que determinaban el objeto de cada empresa, su régimen administrativo, sus mecanismos de contratación, el régimen de control aplicable y el sistema de gestión del talento humano, entre otros aspectos. Considerando que cada empresa era una ley, esto provocó que cada una de esas entidades sea una isla independiente respecto de la institucionalidad nacional (por sí ya debilitada y fraccionada) y que entidades con un giro comercial de cientos de millones de dólares no respondieran siempre a las políticas públicas nacionales, sino que respondan a intereses u objetivos aislados independientemente de que éstos pudieran estar alejados o ser contrarios a los intereses generales de desarrollo, generalmente bajo el amparo de la autonomía consagrada en esas mismas normas de creación de las empresas estatales.

Señala (Ruiz S. , 2012) que la actual Constitución de la República planteó un desafío para las autoridades en cuanto al alineamiento de las empresas del Estado con las entidades rectoras y la implementación de los roles de cada entidad pública. Este supuesto requería abandonar el sistema de gestión de los emprendimientos públicos a base de las tres formas jurídicas hasta ese momento existentes:

- (i) las empresas estatales;
- (ii) las entidades de derecho privado (sociedades anónimas, fundaciones y corporaciones) con participación mayoritaria de propiedad del Estado (gobierno central o gobiernos autónomos descentralizados); y,
- (iii) las empresas de economía mixta. Este sistema implica una gestión pública que rinda cuentas, no solo de los resultados financieros del giro del negocio, sino del cumplimiento de la planificación nacional y de las funciones de rectoría y políticas, regulación y control y prestación de servicios.

Después de la II Guerra Mundial, los países de América Latina impulsaron una corriente de nacionalización de sectores considerados importantes a través de la creación de empresas estatales. Por lo tanto para (Favennec, 2007) el modelo a seguir fue el ejemplo europeo de nacionalizaciones del transporte ferroviario, gas, electricidad y más tarde las telecomunicaciones. Estas nacionalizaciones tuvieron

motivaciones económicas, políticas y sociales. En el ámbito económico se estableció que las empresas nacionales podían disponer de un monopolio que permitiría reducir sus costos y tarifas. Las motivaciones políticas buscaban un rol subsidiario del Estado para contraponerse a la amenaza del comunismo; mientras que las causas sociales determinaron que las compañías nacionales eran las destinadas a asumir las obligaciones de servicio público, asegurando el suministro a todos los consumidores y con tarifas accesibles.

Según (Jaramillo, Análisis Crítico del Régimen Jurídico de las Empresas Públicas en el Ecuador, 2011) el hito más importante en la trayectoria de la empresa pública en el país se dio en la década de los setenta durante el gobierno del General Guillermo Rodríguez Lara, a través de un proyecto estatal planificado de carácter progresista que puso énfasis a la solución de vivienda, acopio y distribución alimentaria para evitar la especulación. A esto se sumó una política de corte nacionalista en materia petrolera, orientada a un manejo soberano de nuestros recursos naturales. En los años ochenta y noventa, hubo un fuerte impulso a la implementación de políticas neoliberales que borraron de la memoria ciudadana el concepto del Estado protector.

En base a lo que menciona la (Planificación y Desarrollo, 2013, 2017) en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 se han plasmado los lineamientos de planificación para las empresas públicas. Adicionalmente, a través de los directorios de las empresas públicas, se ha dado énfasis al direccionamiento estratégico, principios propios de gobierno corporativo, directrices para una gestión financiera eficiente y para el desarrollo organizacional; orientándose fundamentalmente en la estrategia de la transformación de la matriz productiva. Esta última requiere de la implementación de un proceso de comunicación sistemático y permanente con la sociedad civil, para consolidar la democracia en el proceso de desarrollo de la economía local, regional y nacional, con su inserción inteligente para la apropiación de la transferencia, desarrollo y desagregación tecnológica.

Es importante mencionar este (Oficial, Decreto Ejecutivo 1088, 2008) el que supone un golpe al recetario neoliberal y pretende cortar el imperialismo de las grandes

transnacionales, quienes a lo largo de la historia nos han sumido en una dependencia tecnológica, han generado fuga de divisas, han limitado el establecimiento de encadenamientos productivos y han propiciado procesos de corrupción. Entre éstos están los arbitrajes internacionales de la Oxy y Chevron, que a más de agredir brutalmente al entorno con la irresponsable contaminación de nuestro ecosistema, han lucrado de los recursos y del patrimonio del Estado ecuatoriano.⁶

La Secretaría Nacional del Agua, adscrita a la Presidencia de la República, se le dio una jerarquía de ministerio con funciones de rectoría, regulación, planificación y control del agua, y un rol mucho más amplio que el asignado a otras instituciones de riego y drenaje, como se vincula la transferencia asumida por el Gobierno Provincial del Guayas en la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas la que se encarga de establecer las necesidades de las comunidades de la Provincia, tanto en construcción y mantenimientos de infraestructuras de Riego y Drenaje, la realización de los proyectos, la gestión de las Dragas, las Fiscalizaciones de las Obras que se ejecutan, mantener un sistema de riego sostenible, estableciendo políticas de riego local, diseñar un plan de dragado en la provincia y ejecutar el Plan Operativo Anual y el Plan Anual de Contratación Pública.⁷

Una tipología de todos los sistemas de riego:

Tabla 2 Facultades transferidas por tipo de sistema.

Tipología de sistemas de riego y drenaje	Facultades atribuidas
Sistemas de riego no transferidos a usuarios y sistemas de drenaje	Rectoría local, regulación, planificación, control y gestión integral
Sistemas transferidos a usuarios y públicos comunitarios	Rectoría local, regulación, planificación, control y gestión (cogestión en la administración, organización y mantenimiento)
Sistemas comunitarios	Rectoría local, regulación, planificación, control, apoyo en ampliación y rehabilitación
Sistemas privados	Rectoría local, regulación, planificación y control
Sistemas nuevos por construir	Construcción y todas las facultades (rectoría local, regulación, planificación, control y gestión integral)

Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca - MAGAP.
Elaboración: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES.

⁶ Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo "Empresas Públicas y Planificación su rol en la transformación social y productiva". Senplades / 1ª edición – Quito, 2013.

⁷ Decreto Ejecutivo No. 1088, publicado en el Registro Oficial No. 346 del 27 de mayo del 2008.

Gobierno central:

- Rectoría nacional (política pública nacional)
- Planificación (Plan Nacional de Riego y otros)
- Regulación nacional (normativa y estándares)
- Control (sobre el cumplimiento de la regulación nacional)
- Gestión integral de sistemas multipropósito, binacionales e interprovinciales
- Gobiernos provinciales:
 - Asumen la rectoría, planificación, regulación y control a nivel local, en todos los sistemas públicos transferibles y en los privados y comunitarios.
 - Asumen la gestión integral, que incluye administración, operación y mantenimiento, de los sistemas no transferidos a los usuarios.
 - Cogestionan administración, operación y mantenimiento en sistemas transferidos a los usuarios y en los sistemas públicos comunitarios, con actividades tales como el mantenimiento correctivo y otras.
 - Apoyan en la ampliación y rehabilitación de los sistemas comunitarios.
 - Construyen sistemas nuevos y ejercen en ellos todas las facultades considerando el marco de la política y rectoría nacional.

Juntas de regantes:

- Mantienen la administración, la operación y el mantenimiento en los sistemas que ya les fueron transferidos a los usuarios anteriormente, pero deben observar la regulación nacional y provincial.
- Ejercen la gestión social de riego, mantenimiento preventivo, en sistemas no transferidos a los usuarios y que se transfieren a los gobiernos provinciales, de acuerdo a la regulación nacional y provincial.
- Participan en la formulación de la política pública y ejercen control social.
- Juntas parroquiales rurales:
 - Participan en la formulación de la política pública.
 - Apoyan a organizaciones sociales y en la promoción de mecanismos alternativos de resolución de conflictos.

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) entregó al país el Plan Nacional de Riego y Drenaje (PNRD). El acto se realizó en el Museo del Agua, en la ciudad de Quito en marzo de 2013. El plan era una aspiración de los agricultores que ahora contarán con una herramienta de planificación pública que defina las orientaciones del riego y el drenaje. También colaborará en la superación de los problemas que, en las últimas décadas, se acumularon en este subsector del agro ecuatoriano.

Así, en los últimos treinta años, se evidenciaron problemas relacionados con el modelo de gestión que estuvo centrado en la construcción de infraestructura, sin considerar la integralidad de los sistemas. También está el inequitativo acceso al agua; los bajos niveles de tecnificación y eficiencia; la escasa disponibilidad del líquido vital o las impredecibles precipitaciones; el incremento de la contaminación, que incide en la calidad del agua disponible; las debilidades de las organizaciones en la administración, operación y mantenimiento de los sistemas; la poca información, conocimiento y acciones consistentes, en torno al drenaje, entre otros.

El Plan Nacional de Riego y Drenaje responde a estos problemas; propone un nuevo modelo de gestión que no solo se centre en la construcción de infraestructura, sino que considere aspectos ambientales, sociales, culturales, organizativos, técnicos y productivos.

Su objetivo es “contribuir al mejoramiento del ingreso de la población rural y la productividad agropecuaria, en armonía con los principios del Buen Vivir y la Soberanía Alimentaria”.

El plan beneficiará, en los próximos 15 años, a más de 2.200 organizaciones, a más de 453 mil familias, 826 mil hectáreas, tecnificará, con riego presurizado, 96 mil hectáreas e incrementará la superficie regada en 161 mil hectáreas. Para ello se contará con una inversión de 2.810 millones de dólares.

Con esta labor se pretende que los actores vinculados a la gestión del riego y drenaje-instituciones del Gobierno Central, Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales y usuarios- se inserten en de las políticas de desarrollo rural, así como priorizar a la pequeña y mediana producción, garantizar el acceso equitativo al riego y establecer mecanismos de coordinación entre los responsables.

Así se puede dar cuenta que la administración pública se sostiene como proceso de desarrollo lógico donde la necesidad de planificar, organizar, controlar y medir en todos los tiempos prolongan la eficiencia y la eficacia en cada uno de los ejes de ejecución puesto que las entidades estatales se creaban en su mayoría a través de leyes específicas y cada una aplicaba su régimen de control, gestión del talento humano, mecanismos de contratación en la actualidad se regulan considerando la

evolución en varios aspectos: generalmente deben ser reguladas por organismos que ayuden en la medición de resultados que acentúen métodos aplicables que permitan vincular a los funcionarios de tal manera que sean parte importante en el cumplimiento de los objetivos y en el desarrollo de las actividades y lograr resultados favorables ante los beneficiarios.

2.1.2. Antecedentes Referenciales

Título: “Diseño e implementación de Indicadores de Gestión bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral para la Dirección Administrativa y Financiera de una institución del sector público”

Autor: María Isabel Toapanta Vera, ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, Instituto de Ciencias Matemáticas, Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión, Tesis de Grado, Guayaquil, de 2010.

Síntesis: Para (Toapanta, 2010) este trabajo tiene como objetivo referir el Cuadro de Mando Integral como Sistema de Control de Gestión en las organizaciones del sector público, utilizando la aplicación en cascada de la información requerida mediante un sistema de control con un enfoque estratégico, que ayude a medir el grado de cumplimiento de objetivos, identificando grupos de indicadores, cuantitativos y cualitativos que articulen el nivel y la calidad del cumplimiento de cada objetivo.

Este trabajo es de gran aporte para la investigación puesto que permite dar inicio a la realización de un cuadro de mando integral, de tal manera que dar enfoques de cómo establecer las estrategias y que tipo de indicadores deberían aplicarse determinando parámetros de acción, que contribuyan en la información y poder prolongar de manera eficiente y eficaz el departamento de Proyectos de la Dirección de Riego Drenaje y Dragas.

Título: *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*

Autor: Marianela Armijo, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago de Chile, junio de 2011.

Síntesis: Para (Armijo, Tesis Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, 2011) el propósito de este manual es examinar las vinculaciones entre la planificación estratégica y los indicadores de desempeño de los organismos públicos en el marco del proceso de gestión orientado a los resultados. Mostrando las distintas alternativas metodológicas empleadas por los países en sus procesos de planificación, y resaltando los aspectos más edificantes en la construcción de indicadores de desempeño.

Este manual de planificación permitió establecer prioridades y estrategias, que aportaron lineamientos metodológicos adecuados para la realización de la gestión mediante planes de acción que permitieron un desarrollo de procesos en el departamento de Proyectos de la Dirección de Riego Drenaje y Dragas centrando principalmente los puntos más críticos mediante un monitoreo y evaluaciones.

Título: Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas.

Autor: María José González Quintana; Encarnación Cañadas Molina, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, n° 63, Diciembre 2008, pp. 227-252.

Síntesis: Para las Autoras (Gonzales, Quintana, Maria, Jose; Cañadas, Molina Encarnacion, 2008) la importancia de las entidades no lucrativas en el marco mundial ha hecho que existan cada vez más agentes internos y externos a la organización exigiendo una mayor transparencia en su gestión considerando que el éxito o el fracaso de las entidades deben medirse por la eficacia y eficiencia donde la misión traduce la satisfacción de las necesidades de sus beneficiarios.

Este trabajo permitió evaluar la satisfacción de los beneficiarios y el desarrollo de las actividades de los funcionarios con la utilización de indicadores que ayudaron a controlar las debilidades del departamento de Proyectos de la Dirección de Riego Drenaje y Dragas.

Título: *Análisis de Entidades Públicas mediante Indicadores: Instrumento de rendición de cuentas y demostración de responsabilidades.*

Autor: María Belén Morala Gómez/ José Miguel Fernández Fernández, Pecunia, 2 (2006), pp. 79-100.

Síntesis: Un aspecto importante en el desarrollo positivo de la Gestión Pública sitúa el punto en la mejora de los mecanismos de rendición de cuentas y de demostración de las responsabilidades asumidas por los gobernantes de las Entidades Públicas. En este sentido, la utilización de indicadores obtenidos constituye una valiosa aportación en la valoración por los usuarios desarrollando un abanico de indicadores adecuados a estos efectos, ofreciendo asimismo un cuadro con los resultados derivados de la aplicación de los mismos, así lo determinan (Morala, Gonzalez, Maria, Belen; Fernandez, Fernandez, Jose, Miguel, 2006) .

El aporte brindado a la investigación contribuyó una importante fuente de información lo que permitió el desarrollo adecuado mediante mecanismos de satisfacción en la demostración de las responsabilidades de acuerdo a los indicadores de gestión determinados de forma que permitió analizar las deficiencias en la gestión del departamento de Proyectos de la Dirección de Riego Drenaje y Dragas De tal forma que la eficiencia en el desarrollo de las actividades regulen las características de los puestos de los funcionarios de la Dirección.

Título: *“Evaluación de la efectividad del control interno implantado en las entidades del Sector Público Ecuatoriano para la prevención de fraudes”*

Autor: Daniela Katherine Avilés Encalada Escuela Superior Politécnica del Litoral, Instituto de Ciencias Matemáticas, Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión, Tesis de Grado, Guayaquil, de 2008.

Síntesis: Para (Aviles, 2008) al determinarse las áreas de análisis la evaluación y el cumplimiento de los controles establecidos con la finalidad de determinar deficiencias de acuerdo a causas y efectos de tal forma que ayuda a concluir la eficacia del sistema de control interno en las entidades públicas de tal forma que asegure el logro razonable de los objetivos, la confiabilidad de la información generada, el logro de los objetivos, el cumplimiento de las normas y la detección de fraudes y errores.

Este proyecto permitió tener una idea más clara a efectos de cómo se establecieron los nuevos lineamientos que permitieron mejorar las actividades alcanzando el logro de los objetivos de acuerdo a la planificación mediante un adecuado control interno en el departamento de Proyectos de la Dirección de Riego Drenaje y Dragas lo cual ayudó al departamento la alineación de la información y la aplicación de parámetros de evaluación que ayudaron a detener los errores.

2.1.3. Fundamentación

2.1.3.1. Fundamentación Científica

Definición de Indicadores

Según (Pardo, M; Clara, Ines, 2007) los indicadores se utilizan para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, metas, programas o políticas de un determinado proceso o estrategia, por esto podemos decir que son ante todo, que es la información que agrega valor e importancia y no simplemente un dato, ya que los datos corresponden a unidades de información que pueden incluir números, observaciones o cifras, pero si no están ligadas a contextos para su análisis carecen de sentido.

En este sentido, para (Barbosa, 2000) los indicadores se convierten en uno de los elementos centrales de evaluación de los diferentes sistemas que implementan y desarrollan las entidades, ya que permiten, dada su naturaleza, la comparación al interior de la organización (Referenciación interna) o al exterior de la misma (Referenciación externa colectiva) desde el sector donde se desenvuelve. Los Indicadores permiten evidenciar el nivel de cumplimiento acerca de lo que está haciendo la organización y sobre los efectos de sus actividades, a través de la medición de aspectos tales como:

- Recursos: Como talento humano, presupuesto, planta y equipos.
- Cargas de Trabajo: Como estadísticas y metas que se tengan para un período de tiempo determinado y el tiempo y número de personas requeridas para realizar una actividad.
- Resultados: Como ciudadanos atendidos, oficios respondidos, ejecución del cronograma, niños vacunados, kilómetros construidos, etc.

- Impacto: De los productos y/o servicios, tales como enfermedades prevenidas, impuestos recolectados, niveles de seguridad laboral alcanzados.
- Productividad: Como casos atendidos por profesionales, solicitudes procesadas por persona, llamadas de emergencia atendidas.
- Satisfacción del Usuario: Como el número de quejas recibidas, resultados de las encuestas, utilización de procesos participativos, visitas a los clientes.
- Calidad y Oportunidad del Producto y/o Servicio: Como tiempos de respuesta al usuario, capacidad para acceder a una instancia, racionalización de trámites.

Beneficios de los Indicadores

Según (Armijo, 2011), dado que las entidades públicas por su magnitud, diversidad de productos y/o servicios que ofrecen, a los usuarios, entre otros aspectos, requieren determinar con mayor precisión el nivel de su desempeño. De este modo, algunos de los beneficios para las entidades son los siguientes:

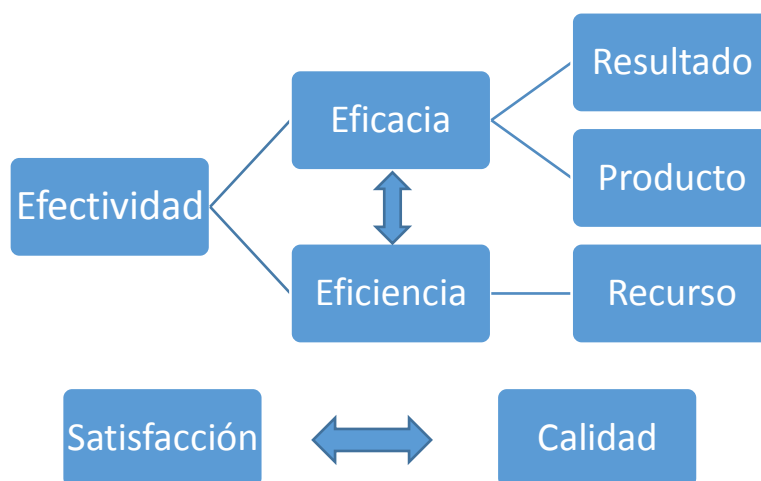
- Apoya el proceso de planificación (definición de objetivos y metas) y de formulación de políticas de corto mediano y largo plazo.
- Posibilita la detección de procesos o áreas de la institución en las cuales existen problemas de gestión tales como: uso ineficiente de los recursos, demoras excesivas en la entrega de los productos, asignación del personal a las diferentes tareas, etc.
- Posibilita a partir del análisis de la información entre el desempeño efectuado y el programado, realizar ajustes en los procesos internos y readecuar cursos de acción eliminando inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios: eliminar tareas innecesarias o repetitivas, tramites excesivos o se definan los antecedentes para reformulaciones organizacionales.
- Apoya la introducción de sistemas de reconocimientos al buen desempeño, tanto institucionales como grupales e individuales.

2.1.3.2. Tipos de Indicadores

Para la tipología de indicadores, es necesario precisar de acuerdo con lo que señala (Armijo, 2011) desde diferentes metodologías, se plantean diversas clasificaciones, sin embargo la presente guía establece una clasificación en las dimensiones de eficiencia, eficacia y calidad, en el entendido que dichas valoraciones tienen una interrelación con las actividades que se desarrollan a partir del modelo de operación por procesos, los cuales soportan toda la operación de la entidad pública. La clasificación planteada busca responder preguntas como:

En qué medida se cumplieron los objetivos, cuál es el nivel de satisfacción de la calidad percibida por los usuarios, cuán oportunamente llegó el servicio. Lo que se busca evaluar con las dimensiones de eficiencia, eficacia y calidad es cuán aceptable ha sido y es el desempeño del organismo público, cuya respuesta sirve para mejorar cursos de acción y mejorar la gestión, informar a los diferentes grupos de interés y tener una base sobre la cual asignar el presupuesto

Gráfico 1 Interrelación entre el proceso y los tipos de indicadores



Fuente: Adaptado de: Indicadores de desempeño en el Sector Público. Comisión Económica para América Latina y el Caribe –CEPAL. Santiago de Chile. Noviembre de 2005.

2.1.3.3. Indicadores de Eficacia

Para (Armijo, Marianela, Bonnefoy, Juan, Cristobal, 2005) cuando se habla de eficacia, se busca establecer el cumplimiento de planes y programas de la entidad,

previamente determinados, de modo tal que se pueda evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado), al igual que la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo).

Los indicadores de eficacia llevan de forma inherente la definición previa de objetivos y el seguimiento de éstos a través de un sistema mínimo de información que permita informar sobre aspectos básicos del programa o la gestión a ser evaluada.

Este concepto plantea en qué medida la organización como un todo, o un área específica de ésta, cumple con sus objetivos estratégicos, se puede asociar a aspectos como:

Cobertura: Se puede definir como el grado en que las actividades que se realizan, o los servicios que se ofrecen logran cubrir o satisfacer la demanda que de ellos existe. Esta cobertura se puede expresar en términos de número de usuarios atendidos o bien zonas geográficas cubiertas, respecto de un universo o una demanda potencial a cubrir.

Focalización: Se relaciona con el nivel de precisión con que los productos/servicios son entregados a la población objetivo. Se puede determinar mediante la revisión de los usuarios que reciben los beneficios de un programa o proyecto y los que se han establecido como población objetivo, se verificará si corresponden, si se están dejando de cubrir personas, si existen personas que no pertenecen al grupo objetivo, pero reciben los beneficios, en cualquier caso permitirá tomar medidas de ajuste.

Capacidad de cubrir la demanda: Se plantea si la entidad cuenta con capacidad para absorber de manera adecuada los niveles de demanda que tienen sus productos/servicios, en condiciones de tiempo y calidad.

Resultado final: Permite comparar los resultados obtenidos respecto de un óptimo o máximo posible, es decir que va más allá de mostrar los resultados obtenidos respecto de los esperados, requiere por lo tanto un planteamiento de metas superior o ambiciosas para una buena comparación.

2.1.3.4. Indicadores de Eficiencia

Para (Guinart, I; Joseph, Maria, 2003) los indicadores de eficiencia, se enfocan en el control de los recursos o las entradas del proceso, evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los mismos. Consisten en el

examen de costos en que incurren las entidades públicas encargadas de la producción de bienes y/o la prestación de servicios, para alcanzar sus objetivos y resultados. Es posible obtener mediciones de eficiencia, relacionando por ejemplo número de subsidios entregados, cantidad de usuarios atendidos, inspecciones realizadas, etc., con nivel de recursos utilizados para tales actividades, como son gastos de infraestructura, personal requerido para la atención, horas hombre requeridas, etc. Este tipo de indicadores miden la forma de cómo se utilizaron los recursos durante el proceso de generación del producto y/o servicio.

El análisis de la eficiencia se refiere a la adquisición y el aprovechamiento de los insumos (entradas del proceso), que deben ser adquiridos en tiempo oportuno, al mejor costo posible, en la cantidad adecuada y con una buena calidad. Por lo que se incluyen medios humanos, materiales y financieros.

2.1.3.5. Indicadores de Efectividad

(Estadística, 2009) Para el análisis de este tipo de indicadores es necesario involucrar la eficiencia y la efectividad, es decir “el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles”. Se relaciona con la medición del nivel de satisfacción del usuario, que aspira a recibir un producto o servicio en condiciones favorables de costo y oportunidad, y con el establecimiento de la cobertura del servicio prestado. La efectividad está relacionada con las respuestas que damos al interrogante ¿para qué se hizo?, este tipo de indicadores miden los resultados alcanzados frente a los bienes o servicios generados a los clientes y usuarios.

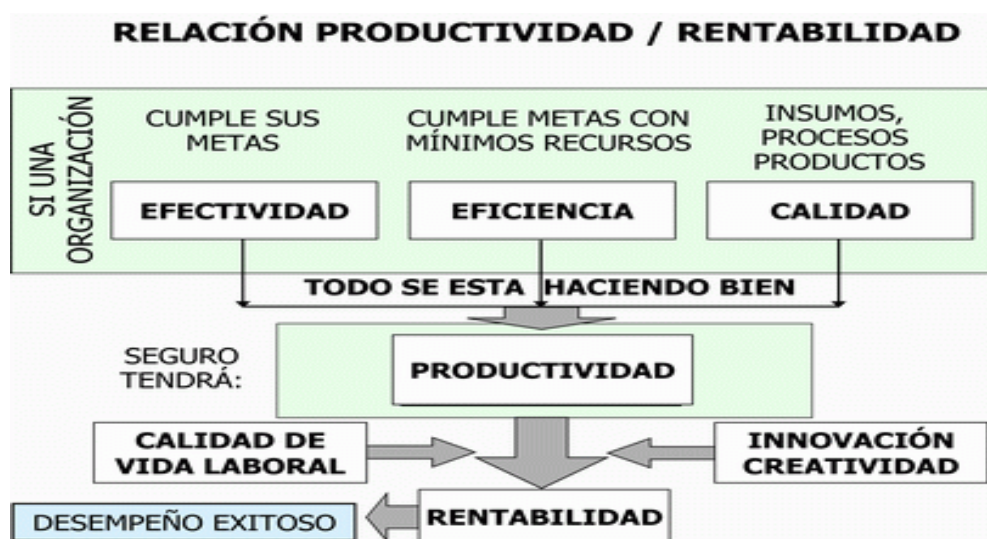
2.1.3.6. Indicadores de calidad

Teniendo en cuenta que las entidades vienen desarrollando sus operaciones de acuerdo a un modelo basado en procesos, es importante recordar que en dicho modelo las partes interesadas, juegan un papel significativo para definir los requisitos de entrada necesarios para la elaboración del producto o prestación del servicio de dichas entidades, al tiempo, su satisfacción frente a la entrega o prestación de los mismos, permite evaluar una dimensión específica y determinante para las entidades públicas, la cual se encuentra relacionada con un principio fundamental de ENFOQUE AL CLIENTE, en donde se establece que “la razón de ser de las entidades es prestar un servicio dirigido a satisfacer a sus clientes; por

tanto es fundamental que las entidades comprendan cuáles son las necesidades actuales y futuras de los clientes, que cumpla con sus requisitos y que se esfuerce por superar sus expectativas”.

La calidad de servicio se puede mejorar por la vía de mejorar los atributos o características de los servicios que se entregan a los usuarios. Entre los medios disponibles para sistematizar la medición y evaluación de estos conceptos se cuentan la realización de sondeos de opinión y encuestas periódicas a los usuarios, la implementación de libros de reclamos o de buzones para recoger sugerencias o quejas. (DAFP, 2009).

Gráfico 2 Relación Productividad/Rentabilidad



Fuente: www.google.com/imágenes de productividad.

Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos.

2.1.4. Indicadores Clave de Desempeño

Como se mencionó anteriormente los indicadores son datos que muestran el estado de una actividad o tarea. En el caso de ser indicadores clave, se llaman en Inglés KPI (Key Performance Indicators), éstos son una medición enfocada a aquellos aspectos relativos al desempeño de la empresa que resultan clave para lograr el éxito de la misma, tanto hoy como en el futuro. En otras palabras, los KPI nos indican qué debemos hacer para incrementar significativamente el desempeño de la organización así lo indica (Entel, 2010).

Tabla 3 Dimensiones de los indicadores de Gestión.

Tipo	Revisión	Enfoque	Propósito
Planeación Estratégica	Desempeño de la Organización.	Largo plazo (anuales)	Alcance de Visión y Misión.
Planeación Funcional	Desempeño de las áreas.	Corto y mediano Plazo (Cuatrimestre)	Apoyo en las áreas para el cumplimiento y logro de las metas.
Planeación Operativa	Desempeño individual de empleados, servicios y procesos.	Semanales, Diarios, Horas.	Alineamiento de desempeños.

Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

Los indicadores clave de desempeño son los instrumentos más eficaces porque son la base de las actuales técnicas de organización y administración empresarial, ya que nos orientan si vamos por el camino correcto de la ejecución de la estrategia de nuestra institución. Estas mediciones asociadas al desempeño nos indican qué hacer, mientras las de resultado nos dicen lo que hemos hecho.

Algunos ejemplos de indicadores clave de desempeño son: Tiempo medio de realizar una actividad (minutos), eficiencia de un proceso (porcentaje), etc. Para cada uno de estos indicadores tendremos que definir su periodicidad, su ratio, su responsable y otros datos adicionales.

Así también hay que mencionar que no todas las mediciones de desempeño tienen por qué ser “KPI”, ya que pueden ser útiles pero no tienen por qué ser “clave” para el éxito de la empresa. Se puede decir que los indicadores clave de desempeño están directamente relacionados con los denominados Factores Clave de Éxito, que son aquellos que permiten sobrevivir y prosperar a la empresa y que, por lo general, son difíciles de replicar por la competencia, como por ejemplo, la capacidad para lanzar nuevos productos rápidamente.

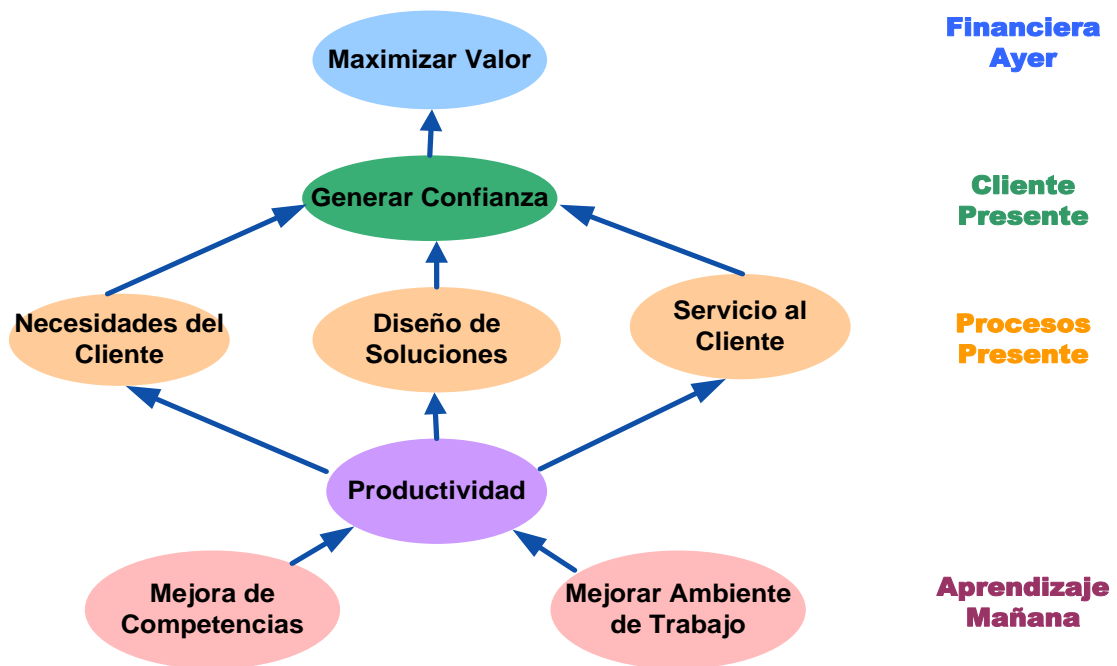
La utilidad de medir los procesos no es otra que conocer el estado actual de sus actividades y recoger datos históricos para tener un seguimiento a lo largo del tiempo. Con esto se puede conocer la evolución del desempeño del proceso, y se facilita la toma de decisiones y la identificación de resultados anormales o de tendencias positivas o negativas. Además, podemos fijar objetivos y valores de referencia para saber si nuestras actividades funcionan correctamente, o si debemos hacer cambios.

Las 7 características fundamentales que debe tener todo indicador clave de desempeño son:

1. Deben ser mediciones que nunca se refieren a dinero.
2. Los KPIS se miden muy frecuentemente, es decir diariamente o semanalmente.
3. El director general y el equipo directivo de la empresa son quienes actúan en función de los KPI. Estos directivos toman decisiones y hacen preguntas a sus equipos a partir de los mismos.
4. Los KPI determinan claramente qué es lo que deben hacer dichos equipos, y todo el personal involucrado debe entender claramente el indicador en cuestión.
5. Los KPI exigen un claro compromiso y responsabilidad, tanto de directivos como de cargos intermedios o incluso de otros profesionales sin subordinado. Igualmente, se pueden usar como una poderosa herramienta asociada a la retribución variable.
6. Tienen un impacto significativo en los denominados Factores Clave de Éxito de la empresa.
7. Los KPI siempre promueven acciones que supongan un impacto positivo en el desempeño de la empresa. Hay que evitar situaciones en las que una métrica mal definida provoque comportamientos disfuncionales en la organización.⁸

⁸ Artículo de *BusinessWeek Magazine* hablando sobre la importancia de los KPIS: *Giving the Boss the Big Picture: A dashboard pulls up everything the CEO needs to run the show.*

Gráfico 3 Estrategias y Procesos



Fuente: www.estrategiasyprocesos.com

2.1.5. Selección de Personal

Reclutamiento

(De la Fuente, David; Fernandez, Isabel; Garcia, Nazario, 2006) Se entiende por reclutamiento, el conjunto de actividades tendentes a atraer un número suficiente de candidatos cualificados para ocupar un puesto de trabajo, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades. Estos candidatos deben tener la cualificación para el puesto, sin que esta sea excesiva o innecesaria, ni por su puesto deficiente. Es la antesala de la selección. El proceso de reclutamiento consiste en la búsqueda de candidatos y termina cuando recibe las solicitudes de empleo; es decir en este proceso se realiza una serie de sistemas de información que tienen como fin atraer personas a la institución, las cuales poseen los conocimientos y la capacidad acorde a las especificaciones de la organización.

Medios de reclutamiento

Los medios de reclutamiento son los canales que utilizan para conseguir el recurso humano, específicamente consiste en informar a través de los diversos medios de comunicación la necesidad de cubrir las vacantes con sus respectivas características y acorde al perfil de ocupación, con el objetivo de atraer la atención de los posibles candidatos hacia la institución. (De la Fuente, Fernandez, & Garcia, 2006).

Entre los principales medio tenemos los siguientes:

- Convocatorias por medio de la Prensa
- Convocatorias por medio de Radio y Televisión
- Convocatorias a Instituciones Educativas
- Convocatorias por medio de volantes o afiches
- Recomendaciones de Colaboradores de la Empresa
- Colaboradores dentro de la misma Empresa

Reclutamiento interno

En este caso la empresa busca dentro de sí misma el o los potenciales candidatos para ocupar el puesto. Es decir son los candidatos reales o potenciales en plantilla los que ocupan los nuevos puestos a través de promociones o transferencias. En reclutamiento interno a su vez se puede dividir en dos subtipos:

a) Reclutamiento Vertical: Son promociones para ocupar puesto de mayor responsabilidad.

b) Reclutamiento Horizontal: Son las transferencias que tratan de ocupar un nuevo puesto de igual responsabilidad, pero en un departamento o división diferente.

Los métodos o formas habituales de reclutamiento interno son los siguientes: el «boca a boca»; el sistema de información de recursos humanos de la Empresa, mediante archivos del personal, las listas de ascensos o el inventario de habilidades, la publicación interna de ofertas; los boletines de Empresa y las circulares o las reuniones. (de la Fuente & Garcia, 2006).

Reclutamiento externo

Se denomina Reclutamiento Externo a aquellos candidatos que se buscan fuera de la empresa, es decir se busca a los candidatos idóneos para cubrir un determinado puesto dentro de la misma. Varios son los procedimientos a través de los cuales, se recluta de forma externa:

- Base de datos de solicitudes
- Empleados como agentes de Reclutamiento
- Agencias de Empleo

Responde a la recepción de todas aquellas solicitudes que puedan recibirse en la empresa, bien por el ofrecimiento espontáneo de un candidato o bien por el ofrecimiento dirigido a través de cualquier contacto o relación con la organización. También suelen en la base de datos, todos aquellos aspirantes sobrantes de anteriores selecciones, además para este proceso la empresa debe contar con una política de reclutamiento externo con el cual pueda realizar la revisión de los futuros aspirantes. (RRHH, 2015).

Empleados como agentes de reclutamiento En este caso se trata de acudir a la extensa red de contactos que posee el propio personal de la Empresa: Familiares, amigos, vecinos, conocidos, etc. Este es uno de los procesos más prácticos y menos costosos para las empresas. (RRHH, 2015).

Las agencias de empleos ayudan de tal forma que las personas puedan aplicar su perfil profesional con la finalidad de obtener un empleo en alguna área o departamento en el cual pueda desenvolverse y demostrar la capacidad y la productividad en alcanzar los objetivos.

Políticas de reclutamiento y selección

Las guías y normas de reclutamiento y selección son establecidas por la entidad, para obtener una gestión más eficiente y eficaz. El objetivo del establecimiento de políticas es reclutar y seleccionar al recurso humano de forma justa, equitativa, transparente y de acorde a las características específicas para el puesto o cargo. (Bolaños, La Implementacion del manual de procedimientos de seleccion de

personal y su impacto en el desempeño laboral de los candidatos contratados en la Dirección General de Aviación Civil, 2012).

El planteamiento de las necesidades del personal exige dar aproximadas respuestas a las siguientes preguntas: ¿Cuántas personas hay que incorporar? ¿De qué especialidades se trata? ¿Dónde y de qué manera se puede establecer contacto con estas personas? ¿Se les va a capacitar en la institución o deben venir ya preparados?

Determinación de perfiles ocupacionales

La necesidad de determinar un perfil ocupacional es para ejercer las funciones y actividades de forma eficiente en el campo laboral, el fin es obtener un personal competente y eficiente que permita a la empresa brindar un mejor servicio a los clientes. El perfil ocupacional consiste en la descripción de las funciones generales del puesto así como la determinación de las características personales que deberán exigirse a quien lo desempeñe. (Bolaños, La Implementación del manual de procedimientos de selección de personal y su impacto en el desempeño laboral de los candidatos contratados en la Dirección General de Aviación Civil, 2012).

Es decir, por medio de la determinación de perfiles ocupacionales la empresa puede definir el nivel de competencias, las características del puesto, la responsabilidad y los requisitos que debe cumplir la persona que se va a encontrar a cargo del puesto de trabajo.

Convocatoria a concursos

Una convocatoria es un acto por el cual se inicia un proceso selectivo para cubrir determinadas plazas de trabajo. La convocatoria es un anuncio o escrito que representa una oferta pública, se realiza para citar a aquellas personas que quieran encargarse de la ejecución de un puesto laboral específico, además este documento es necesario y esencial para llamar a concurso. Es, en resumen, la convocatoria de una Oposición. Pueden ser además convocatorias de concursos, por ejemplo, de un concurso público. (Luque, 2005).

Tipos de concursos

Concursos abiertos: El concurso abierto es aquel en el cual pueden participar todas las personas o participantes internos y externos que cumplan los requisitos del empleo y posean el perfil del rol exigido para el desempeño de este. Dicho concurso constituye el mecanismo de ingreso de nuevos empleados públicos a la carrera específica de la Entidad. Mediante este tipo de concursos se realiza un procedimiento previo de precalificación de los interesados, permitiendo que todos aquellos puedan presentar su propuesta, conforme a las reglas que se señalan en el pliego de condiciones (Sanchez, 2009).

Concurso cerrados: En los concursos cerrados se convocan a los aspirantes del personal solo de la empresa para los procesos de accenso, el cual permite cubrir las vacantes siempre y cuando cumplan con los requisitos de especificados por la entidad.

Concursos de merecimientos: Los concursos de merecimientos se clasifican en: concurso de méritos, estudio, capacitación, cursos, experiencia, como también concursos abiertos o cerrados los cuales son ubicados en la hoja de vida de los aspirantes al cargo o puesto.

Concursos de oposición: Un concurso de oposición es un proceso selectivo mediante el cual las administraciones públicas incorporan recursos humanos para el desempeño de sus funciones. El procedimiento en este caso se basa en dos fases. Una de ellas es la presentación de los méritos personales, profesionales o académicos que son especialmente relevantes para el puesto que se desea desempeñar. La otra consiste en una serie de pruebas que pueden ser de diversos tipos: test, psicotécnicos, desarrollo de temas, supuestos prácticos, idiomas, etc. Las dos fases tienen como objetivo evaluar la aptitud y capacidad de los aspirantes. En todo caso el procedimiento tendrá que regirse según los principios de igualdad, mérito y capacidad.⁹

Concursos de merecimiento y oposición: El concurso de méritos y de oposición es el único camino idóneo para llegar a un cargo en el sector público, entendiendo que a él, a través del citado concurso debe y tiene que llegar la o el aspirante más

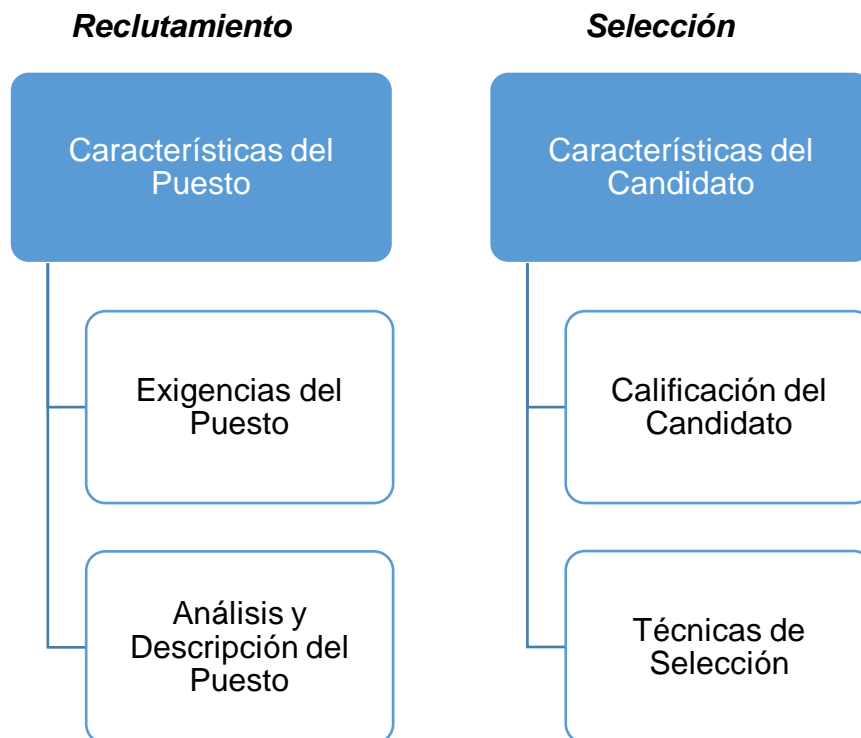
⁹ Info-Derecho, 2011

destacado, con antecedentes completamente limpios, capacidad y extremada probidad, encontrándose respaldado éste en la Constitución Política de la República.¹⁰

La Selección de personal

Es un proceso de previsión que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, una comparación y una elección. Para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante (es decir, las exigencias del cargo o descripción del puesto). Así, el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado. La selección de personal es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados; para entonces, se hace necesaria la aplicación de técnicas de selección de personal que veremos más adelante (varios candidatos solicitarán una posición y la empresa contratará al que juzgue más idóneo).

Gráfico 4 Proceso de Selección de Personal



Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos.

¹⁰ Colegio de abogados de Manabí, 2008

Pre-selección del personal

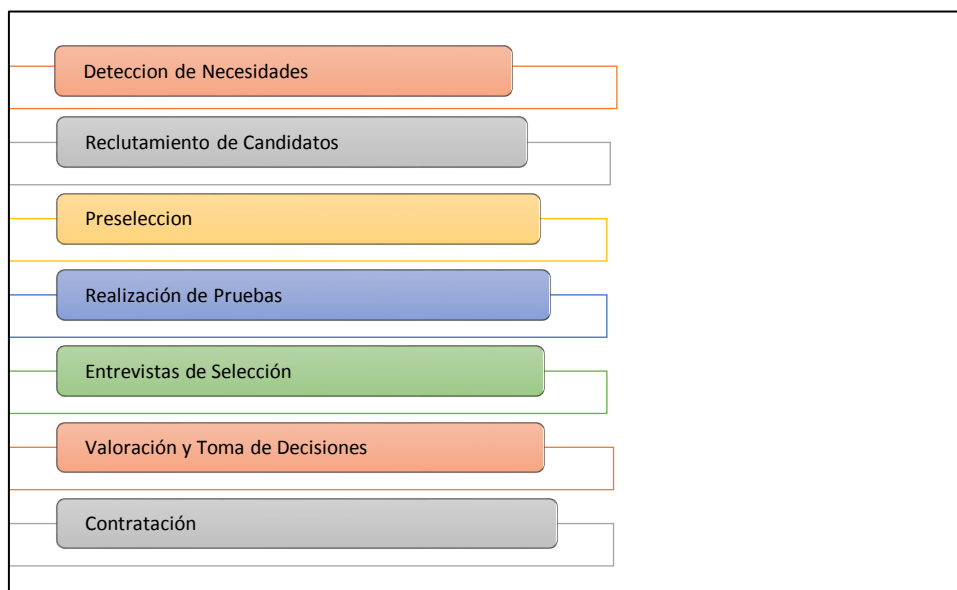
En esta fase se deberá llevar a cabo un análisis de toda la información recibida de los candidatos, teniendo en cuenta todos los datos de análisis y valoración recabados en momentos anteriores del proceso. Para realizar la pre-selección de personal se debe tomar en cuenta dos aspectos:

Acciones e instrucciones a efectuarse e impartirse al momento de entregar el formulario de datos personales a los postulantes, en el cual se indica cuáles son las casillas que deben llenar, la información que es obligatoria y la documentación que se debe adjuntar a la hoja de vida.

Acciones a ejecutarse en la recepción de la hoja de datos personales y la entrevista preliminar, en el cual se identifica al candidato, se verifica y amplía la información de la hoja de vida, se verifica los documentos que certifican la instrucción y la experiencia, proporciona información sobre la vacante de trabajo, las características y particularidades. (Bolaños, La Implementación del manual de procedimientos de selección de personal y su impacto en el desempeño laboral de los candidatos contratados en la Dirección General de Aviación Civil, 2012).

Etapas del proceso de selección

Gráfico 5 Etapas del proceso de selección



Fuente: (UGT, 2011, pág. 3)

Responsable: Alexandra Liliانا Andrade Santos

Consiste en:

Entrevista preliminar.- Este documento es la base del proceso de selección, mismo que se utiliza para iniciar el expediente del nuevo empleado.

Solicitud de empleo Es una conversación o comunicación oral y personal entre dos personas con un propósito definido

Investigación de referencias Se realiza con el objeto de descubrir aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requisitos del puesto.

Entrevista formal.- Etapa que se realiza con la finalidad de verificar las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto.

Pruebas de empleo Esta etapa del proceso generalmente se realiza por teléfono, ya que permite ahorrar tiempo y favorecer la imparcialidad.

Entrevista final Se realiza con la finalidad de asegurarse de que la salud de los solicitantes es adecuada para los requisitos del trabajo.

Contratación. Se realiza una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato Se realiza con la finalidad de dar al jefe inmediato la oportunidad de conocer y aprobar la selección.

Perfil de la persona

A partir de la descripción de los puestos de trabajo se deberá ir complementando el perfil de la persona con respecto al puesto que va a ocupar, teniendo en cuenta los aspectos de formación, habilidades, personales, aptitudes específicas y rasgos de la personalidad que puedan favorecer la consecución de los objetivos, las competencias requeridas para cada puesto de trabajo. (Torrente & Dedeu, 2010).

Reclutamiento de candidatos Es la fase de búsqueda de candidatos que cumplen con las características de la vacante laboral, además en este punto se determina el tipo de fuerza de trabajo necesaria, cantidad y requisitos; determinación de las fuentes de reclutamiento; confección de la convocatoria; divulgación de la convocatoria.

Evaluación de los candidatos De acuerdo a la información obtenida de los candidatos se podrá iniciar el proceso de selección y evaluación de los postulantes a la vacante, se escogerán a aquellos que cumplan los mínimos requerimientos en el perfil.

Y con solo una entrevista será suficiente para poder valorar algunos de los aspectos mencionados, por tanto si se opta por realizar pruebas objetivas podrán definir algunos rasgos que permitirán optimizar las posibilidades para escoger al candidato idóneo para el cargo.

Pruebas de selección En algunos procesos de selección se lleva a cabo una fase consistente en la realización de pruebas que tienen como objetivo evaluar a los candidatos respecto a diversos aspectos. El que estas pruebas se realicen o no depende mucho del puesto de trabajo del que se trate y del tipo de organismo que realice la selección. Las pruebas pueden ser de distintos tipos, siendo las 23 más habituales las de conocimientos, ejercicios prácticos, profesionales, psicotécnicos, dinámicas de grupo, etc.

La entrevista La entrevista es la herramienta más utilizada en los procesos de selección por ser una de las que más información proporciona sobre los aspirantes. Consiste en que el seleccionador cita a al candidato preseleccionado para celebrar un encuentro en el que éste tendrá la oportunidad de darse a conocer personalmente, a la vez que responde a una serie de preguntas que tienen como fin ampliar la información recogida en su currículum vitae y aportar más datos sobre sus conocimientos, habilidades y aptitudes respecto al puesto de trabajo a desempeñar.

Escoge al candidato idóneo Una vez recopilada toda la información, se obtendrá una visión más clara de cada uno de los aspirantes, obteniendo más datos sobre los aspectos de mayor interés para la empresa, a partir de este momento se procede a escoger a la persona idónea para trabajar en la entidad.

Entrevista de selección La entrevista de selección es el método más utilizado en la selección de personal, es un elemento que facilita la tomas de decisiones con respecto a la admisión o no admisión del candidato. La entrevista de selección es importante porque permite verificar la información dada anteriormente por el candidato a la organización, estableciendo una relación directa con el postulante y

da la oportunidad de resolver algunas dudas respecto a su futuro trabajo. (Atleco, 2011).

Fases de la entrevista

- Fase inicial: el saludo y la presentación. Se explican los motivos y objetivos de la entrevista. Generalmente se utilizan preguntas abiertas y poco trascendentes a fin de crear un clima de confianza y comunicación. A veces, el entrevistador hace una descripción del puesto al que opta.
- Cuerpo central de la entrevista: se explorará el área educacional, historial profesional, competencias, motivaciones y lo que el entrevistador crea necesario para un profundo conocimiento del candidato.
- Fase de cierre: el entrevistado debe hacer alguna pregunta al entrevistador que denote interés por el trabajo y la empresa, motivación iniciativa y seguridad. El entrevistado puede hacer una descripción más detallada de las condiciones ofrecidas.

Tipos de entrevista

1. Entrevista de preselección Los expertos la utilizan para verificar la información del CV que ha enviado el candidato y conocer su motivación hacia el puesto de trabajo a cubrir. Suelen ser breves y el tipo de preguntas son genéricas. Es posible que la empresa decida establecer un primer contacto vía telefónica. El entrevistador puede llamarte a cualquier hora. Conversa en un sitio sin excesivo ruido para poder estar atento y causar una primera impresión satisfactoria. Si no puedes atenderle, intenta concertar otra hora.

2. Entrevista de selección Es la más habitual. Tras el saludo entre ambas partes, la entrevista empieza con una charla introductoria con preguntas o comentarios sin trascendencia que sirven para romper el hielo. Después continúa con preguntas sobre el CV y el puesto de trabajo ofertado. Finaliza con un resumen de algunos de los aspectos comentados para despejar posibles dudas y una despedida en la que deben quedar claros los próximos pasos y fases del proceso de selección.

3. Entrevista final En la última entrevista entre candidato y empresa se plantea la decisión final de contratar a la persona o de aceptar el puesto. La empresa suele plantear por escrito (a través de una carta de intenciones) las propuestas finales sobre contrato, salario, horarios, jerarquía, fecha de incorporación y demás aspectos propios del puesto y de la empresa en cuestión. El candidato puede tomarse un tiempo prudencial (entre 24 y 48 horas) para aceptar o no el puesto de trabajo. (InfoJobs, 2011) Por otra parte, debes saber que existen distintos tipos de entrevista dependiendo de dos factores básicos: la estructura y el medio y número de personas que van a participar en la entrevista.

Factores a evaluar en la entrevista

Los principales factores que se debe tener en cuenta al momento de evaluar la entrevista son los siguientes aspectos:

1. Apariencia personal Este factor debe evaluarse en relación con el cargo solicitado. Se fundamenta principalmente en el aseo personal y los modales, movimientos, forma de caminar, sentarse, acento, gestos y poses.
2. Control emocional Es el grado de serenidad y control de gesto y actitudes
3. Facilidad de Expresión Es la capacidad de expresar las ideas y razonamiento.
4. Lógica de las ideas Es la claridad del contenido del discurso y concatenación de las partes
5. Claridad de metas Este factor debe evaluarse tomando en consideración la instrucción y la experiencia, en relación con la trayectoria seguida por el entrevistado y sus aspiraciones
6. Motivación Es el grado de interés o ambiciones en relación con las perspectivas del cargo solicitado
7. Iniciativa Es la capacidad para idear y ejecutar nuevos métodos y procedimientos de trabajo
8. Colaboración Es la habilidad para mantener relaciones armónicas. Aptitud para trabajar en equipo

9. Estabilidad Es el grado de permanencia en cargos anteriores y en los estudios 10. Capacidad de Dirección Es la aptitud para ordenar, inspirar confianza y lograr la colaboración de los subordinados. (Bolaños, 2012).

Pruebas de selección

Las pruebas de selección son instrumentos que permiten cuantificar al personal idóneo para determinado puesto o cargo. Las pruebas de selección buscan información complementaria a la entrevista de trabajo, evaluando en la práctica las competencias y comportamientos de la persona candidata en relación con el puesto de trabajo vacante y el estilo propio de la empresa. De este modo, las empresas pueden comparar simultáneamente varias candidaturas de manera sencilla, evaluando no solamente los conocimientos profesionales o los caracteres personales, sino también el comportamiento en grupo. (Las pruebas de selección buscan información complementaria a la entrevista. En otras palabras las pruebas de selección permiten al administrador obtener información de los candidatos durante el proceso de selección. Este puede tener una duración de una a cinco horas.

Tipos de pruebas

Las entrevistas son mucho más decisivas a la hora de seleccionar personal, las pruebas de selección y test psicotécnicos constituyen un elemento de información útil, por una parte, para descartar a los candidatos que no reúnen los requisitos del puesto a cubrir y, por otra, para confirmar la información que se obtiene en la entrevista personal. La finalidad de las pruebas de selección y test psicotécnicos es evaluar el potencial del candidato y averiguar en qué medida la persona candidata se adecua al puesto de trabajo vacante y a un ambiente de trabajo determinado. Hay tres grandes tipos de pruebas de selección:

- Pruebas profesionales (también conocidas como pruebas de conocimiento)
- Test de personalidad
- Test psicotécnicos (incluyen test de inteligencia y de aptitudes)

Pruebas profesionales o de conocimiento Las pruebas profesionales o de conocimiento son ejercicios que evalúan los conocimientos y el grado de destreza

necesarios para desarrollar un trabajo concreto. Pretenden obtener información sobre la formación, experiencia y conocimientos específicos que dan valor a la persona candidata. Las distintas empresas los elaboran a medida en función de los requerimientos del puesto. Generalmente los prepara el departamento de personal de la empresa que ofrece el trabajo. Esta prueba puede realizarse oralmente o por escrito, y, según el puesto de trabajo al que aspiras, puede consistir en:

- Test de mecanografía
- Test de dominio de herramientas informáticas
- Test de idiomas
- Realización de una traducción
- Elaboración de un informe a partir de una información dada
- Reparar o montar un aparato
- Buscar una solución a un problema concreto No existen recetas mágicas para pasar esta prueba con éxito. Si tu currículum refleja fielmente tus conocimientos y experiencia, no hay que temerla.

Test de personalidad

En función de las exigencias del puesto de trabajo, la personalidad del candidato será más o menos determinante en la selección. Los test de personalidad intentan extraer a través de preguntas de índole personal los principales rasgos del carácter de un individuo lo que permitirá deducir su adaptabilidad al puesto de trabajo ofertado. Hay aspectos generales de la personalidad que se valoran en prácticamente cualquier puesto de trabajo: la capacidad de iniciativa, persuasión y empatía, la adaptación social, a las normas o a los cambios, el nivel de madurez y responsabilidad, la motivación y la estabilidad emocional. Las contestaciones no son malas ni buenas, simplemente reflejan el carácter del candidato o su forma de pensar ante determinadas situaciones. Lo que busca el seleccionador es ver si tu perfil se adecua al puesto que han de cubrir.

Test psicotécnicos

Los test psicotécnicos (también llamados test de inteligencia o test de aptitudes) son pruebas diseñadas para evaluar tus capacidades intelectuales para la realización de tareas relacionadas con un determinado puesto de trabajo. Consisten en cuestionarios tipo test en los que debes escoger entre varias respuestas posibles. Los test psicotécnicos intentan indagar sobre las capacidades intelectuales de la persona, como la inteligencia general, la memoria, la percepción o la atención. También se estudian en este tipo de test otros aspectos más específicos de la inteligencia, como la aptitud verbal, aptitud numérica, aptitud espacial, capacidad de abstracción, de concentración, según las características del puesto al que se opta. Los test psicotécnicos tienen un límite de tiempo por realizarlos. Por lo tanto, la interpretación o corrección se hace basándose en dos criterios: los aciertos y errores, y la rapidez. Estas son las aptitudes más frecuentes que se miden en los test psicotécnicos:

1. Test de aptitud verbal La aptitud verbal hace referencia a la capacidad para comprender y expresar conceptos a través de palabras, tanto en modo oral como escrito. Entre las pruebas que miden la aptitud verbal se encuentran ejercicios de ortografía, definiciones, uso de sinónimos o antónimos, analogías, vocabulario, comprensión verbal, frases desordenadas o incompletas.

2. Test de aptitud numérica La aptitud numérica hace referencia a la capacidad para comprender y trabajar con operaciones numéricas, razonar y manejar hábilmente los números. Este tipo de pruebas de aptitud numérica están compuestas por operaciones con sumas, restas, multiplicaciones y divisiones, fracciones, potencias, raíces, porcentajes, ecuaciones y problemas matemáticos.

3. Test de aptitud espacial La aptitud espacial hace referencia a la capacidad para diferenciar formas, volúmenes, distancias, posiciones en el espacio, y para representar mentalmente ilustración y objetos en dos o tres dimensiones. La aptitud espacial se mide principalmente a través de pruebas como la rotación de ilustración, la construcción de ilustración y rompecabezas.

4. Test de razonamiento abstracto El razonamiento abstracto hace referencia a la capacidad de observación y organización lógica, de manera que se puedan extraer conclusiones a partir de unos datos concretos, utilizando la lógica deductiva. Para

medir esta capacidad se utilizan series de números, letras, ilustraciones, dominós, naipes o monedas. En las series de números puede aparecer cualquier operación, pero lo normal es que sean sumas y restas, multiplicaciones y divisiones, prefiriéndose siempre la lógica más sencilla. El resto de ejercicios de razonamiento con dibujos, dominós o monedas, es semejante, siempre hay que buscar la lógica implícita y aplicarla.

5. Test de atención - concentración - retención Los test de atención, concentración o retención hacen referencia a la capacidad para estar atento y concentrado mientras se realiza una tarea repetitiva y monótona. Para medir esta capacidad suelen utilizarse ejercicios de memoria visual, que consisten en memorizar objetos o ilustraciones y luego reproducirlas, ejercicios de memoria lectora, que consisten en leer palabras o números y luego reproducirlos. Puedes practicar visualizando algún objeto durante un tiempo determinado, aléjalo después de tu vista e intenta recordar cómo era con todos sus detalles, incluso puedes escribirlo en un papel, después coge de nuevo el objeto y compara lo que has escrito con las características reales del objeto. (Donempleo, 2011).

2.1.6. Balanced ScoreCard

Según (Robert Kaplan y David Norton), el Balance Balanced ScoreCard (BSC) o comúnmente también llamado “Cuadro de Mando Integral (CMI)” es un sistema de medición y control de gestión que permite saber cómo está el desempeño actual con una visión al futuro, ésta herramienta útil incluye indicadores financieros y no financieros permitiendo medir la evolución del negocio y la dirección de las empresas a través del tiempo ya sea a corto y a largo plazo, porque refleja los valores obtenidos a lo largo de la ejecución de las actividades, para permitir alinearse a los objetivos que la empresa u organización.¹¹

Un buen BSC debe “contar la historia de sus estrategias”, es decir debe reflejar la estrategia del negocio. Los resultados del BSC muestran tendencias de comportamiento debido a que construye vínculos entre los objetivos departamentales con la estrategia empresarial, manteniendo una alta comunicación interna que permite trabajar en estrategias para toma de decisiones que involucran

¹¹ Kaplan, R.; Norton, D. (2009). Cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard. p. 22

mejoramiento de las mismas y corrección de posibles desviaciones de los objetivos por ser un método estructurado permite seleccionar los indicadores con el fin de la obtención adecuada de acuerdo a los intereses de las organizaciones.

Según Kaplan y Norton, los componentes básicos que debe contar un BSC son los siguientes:

- Cadena de Relaciones de Causa Efecto: El conjunto de hipótesis de la estrategia debe expresarse a través de los objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.
- Enlace a los Resultados Financieros: Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos internos, Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.
- Balance de Indicadores de Resultados e Indicadores Guías: Fuera de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que muestren las cosas que se necesita hacer bien para cumplir con el objetivo. Estos miden el progreso de las acciones que acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.
- Mediciones que generen e impulsen el cambio: La medición motiva ciertos comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí la importancia de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orientan a la organización a la adaptación ante un entorno en permanente cambio.
- Alineación de iniciativas o proyectos con la Estrategia a través de los objetivos estratégicos: Cada proyecto de la organización debe relacionarse con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresados a través de los indicadores.
- Consenso del Equipo Directivo de la Organización: El BSC, es el resultado del dialogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia

del negocio, y de un acuerdo sobre cómo medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.

A continuación se presenta el **Modelo de las 4 fases** para la Implantación del BSC, según Kaplan y Norton.

Fase 1: Concepto Estratégico que incluye misión, visión, desafíos, oportunidades, orientación estratégica, cadena del valor, plan del proyecto.

Fase 2: Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas que incluye objetivos estratégicos, modelo causa-efecto preliminar, indicadores estratégicos, vectores estratégicos y palancas de valor.

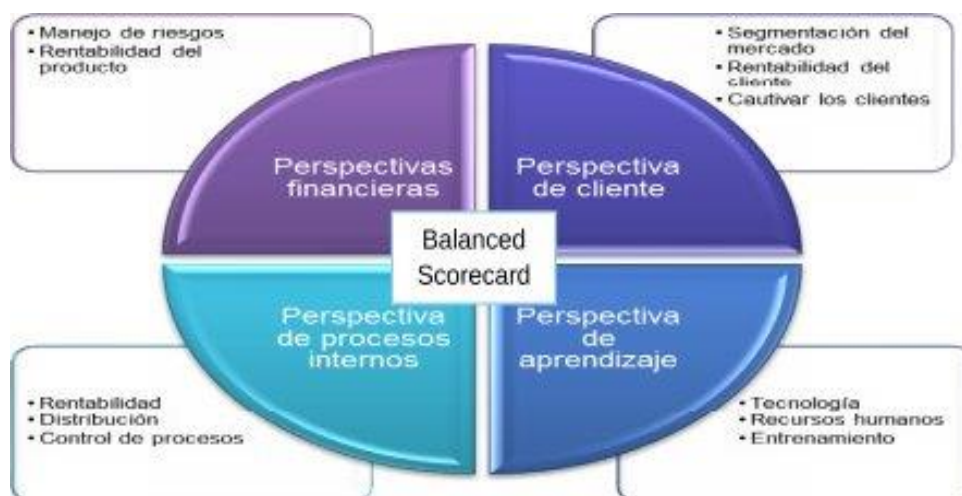
Fase 3: Vectores, Metas e Iniciativas que incluye objetivos estratégicos detallados, modelo causa-efecto con vectores y palancas, indicadores estratégicos, metas por indicador, iniciativas estratégicas.

Fase 4: Comunicación, Implantación y Sistematización que incluye divulgación, automatización, agenda gerencial con BSC, planes de acción para detalles, plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos, plan de despliegue a toda la empresa.

El BSC o Cuadro de Mando Integral tiene como objetivo incidir en la gestión empresarial a través de cuatro ejes o perspectivas. En la Figura N° 1 se presenta a continuación las perspectivas desarrolladas por Kaplan y Norton para el Balanced Scorecard:¹²

¹² Kaplan, R.; Norton, D. (2009). Cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard. p. 22

Gráfico 6 Perspectiva del Balanced Scorecard



Fuente: Kaplan, R.; Norton, D. (2009). Cuadro de manto integral: The Balanced Scorecard. p. 22

1. Perspectiva financiera: ¿Qué esperan de nosotros nuestros accionistas?

La perspectiva financiera tiene como finalidad u objetivo, dar respuesta a todas las expectativas de los accionistas. Su orientación está centrada en la creación de valor para los accionistas. Aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras, quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva, según (Ramírez Ramírez, 2010, p. 31) son:

- Valor económico agregado
- Retorno sobre capital empleado
- Margen de operación
- Ingresos, Rotación de activos
- Retorno de la inversión
- Relación deuda/patrimonio
- Inversión como porcentaje de la venta"

2. Perspectiva de cliente: ¿Qué aspectos de la relación con el cliente gobiernan los resultados financieros?

Esta perspectiva da respuesta a las esperanzas de los clientes y está orientada a identificar los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir, evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias.

Los indicadores que puede tener esta perspectiva, según (Ramírez Ramírez, 2010, p. 34):

- Satisfacción de clientes
- Desviaciones de acuerdos de servicios
- Reclamos resueltos del total de reclamos
- Incorporación y retención de clientes
- Mercado

Finalmente, puede decirse que en el pasado las organizaciones o las empresas podían concentrarse en sus capacidades internas, haciendo énfasis en la actuación del producto y en la innovación tecnológica. Ahora, aquellas que no comprenden las necesidades de sus clientes, descubren al final que sus competidores tienen todas las posibilidades de hacer incursiones con el ofrecimiento tanto de productos como de servicios mejor alineados con las preferencias de los clientes. Se debe tener en cuenta que si las "unidades desean conseguir una actuación financiera superior a largo plazo deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes". (Kaplan, 2009, p. 76).¹³

3. Perspectiva de procesos internos: ¿Cuáles son los procesos internos en los que debemos sobresalir para satisfacer a nuestros clientes?

Con esta perspectiva pueden identificarse tanto los objetivos como indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de accionistas y clientes. Cuáles son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos.

Normalmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la

¹³ Kaplan, R.; Norton, D. (2009). Cuadro de manto integral: The Balanced Scorecard. p. 22

alineación e identificación de las actividades y procesos claves, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes, según Pérez (2003).

Según lo establece Paz (2007), tal actividad de análisis de procesos debe ser reforzada y comunicada tanto en los objetivos como en los indicadores que se planteen, teniendo presente que debe hacer un mayor énfasis en las actitudes de permanente renovación así como en el mejoramiento de los procesos.

Por otro lado, es preciso destacar que los indicadores a establecerse para esta perspectiva, no deben ser genéricos y deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la organización. Sin embargo, para una mayor comprensión se referencian algunos indicadores que pueden ser vistos como genéricos y que pueden estar asociados a procesos. (Ramírez Ramírez, 2010, p.38):

- Tiempo del ciclo del proceso
- Costo unitario por actividad
- Niveles de producción
- Costos de falla
- Costos reprocesos, desperdicio (costos de calidad)
- Beneficios derivados del mejoramiento continuo
- Eficiencia de uso de los activos

4. Perspectiva de aprendizaje: ¿Qué debemos hacer para desarrollar los recursos internos necesarios para lograr la excelencia en los procesos clave?

La cuarta y última perspectiva está orientada hacia los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor de desempeño futuro de las empresas. Del mismo modo, ésta refleja la capacidad de adaptación a las nuevas realidades, a los cambios y a las mejoras que han de tener las organizaciones. Tales capacidades tienen como orientación las competencias modulares del negocio, que incluyen la competencia de su gente, el uso y adquisición de la tecnología como elemento impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica garante de una

oportuna toma de decisión y el desarrollo de un clima cultural propio para afianzar todas aquellas acciones transformadoras de todo negocio.

El éxito a un largo plazo y el crecimiento organizacional puede estar medido en la inversión en nuevas tecnologías y en el establecimiento de una organización de aprendizaje continuo. Del mismo modo, puede establecerse que el desarrollo de habilidades críticas, la disponibilidad de tecnologías, la inversión en promover tanto los productos como los servicios y la inversión en el desarrollo de investigación permitirán que se haga una evaluación de los alcances desde el punto de vista de esta perspectiva.

Frente a la definición de indicadores, puede establecerse que ésta perspectiva es capaz de incluir algunos como (Ramírez Ramírez, 2010, p. 42):

- Brecha de competencias clave (personal)
- Desarrollo de competencias clave
- Retención de personal clave
- Captura y aplicación de tecnologías y valor agregado
- Ciclo de toma de decisiones clave
- Disponibilidad y uso de información estratégica
- Progreso en sistemas de información estratégica
- Satisfacción del personal
- Clima organizacional

"Las organizaciones también deben invertir en su infraestructura -personal, sistemas y procedimientos- si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo". (Kaplan, 2009, p. 140), ello debido a que "en última instancia, la capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización." (Kaplan, 2009, p. 159).

De forma general puede afirmarse que el Balanced Scorecard es una herramienta que provee el marco para trasladar las estrategias a términos operativos y sirve de igual manera como instrumento de comunicación en todos los niveles organizacionales. Del mismo modo, puede vérselo como un elemento de apoyo para

el cambio estratégico y para el establecimiento de las bases de un accionar administrativo organizado por procesos y no por funciones. Ahora bien, el cambio conducirá a la organización a la definición de prioridades y al desarrollo de actividades del día a día consistentes con la agenda a corto, mediano y largo plazo. Tal realidad debe obligar a las empresas a tener un compromiso de modificación de su sistema administrativo al definir las premisas que sustentan la estrategia como guía de las actividades a desarrollar.¹⁴

CUADRO DE MANDOS: OPERATIVO E INTEGRAL¹⁵

El cuadro de mandos es una herramienta que agrupa gráficamente los indicadores clave de una empresa o departamento para que sus responsables puedan tomar decisiones rápidamente. Hay dos tipos de cuadro de mandos: operativos e integrales.

Si el cuadro de mandos se usa para controlar el desarrollo de un proceso o actividad, se le llama Cuadro de Mandos Operativo (CMO). Este deberá incluir los indicadores más representativos del proceso a controlar, y deberá ser actualizado con la frecuencia suficiente como para asegurar el control del proceso con suficiente fluidez.

Cuando este cuadro de mandos se lleva a nivel de toda la compañía se pasa a llamar Cuadro de Mandos Integral (CMI o BSC), y sirve para tomar decisiones estratégicas a largo plazo. Los indicadores que se muestran en este caso son los resultados globales, categorizados en datos sobre “los procesos, las finanzas, el cliente y el conocimiento” que permiten comparar los datos con las metas y estrategias a largo plazo.

Para realizar un cuadro de mando se procede de forma similar a con los indicadores:

- **Datos:** Se define qué indicadores incluirá. Estos deben ser relevantes, útiles y fáciles de entender de un vistazo.

¹⁴ Kaplan, R.; Norton, D. (2009). Cuadro de manto integral: The Balanced Scorecard. p. 22

¹⁵ Pina, V y Torres, L, 2001, “Control y Auditoría en el Sector Público”, <http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/contpu/INICIO.HTML>, Agosto de 2007.

- **Propósito y responsables:** Al igual que con los indicadores, debe fijarse desde el principio quién lo va a usar y para qué le debe servir.
- **Periodicidad:** Según su propósito, se podrá actualizar diariamente, mensualmente, semestralmente, etc.
- **Formato:** Debe crearse preferentemente en un formato digital que permita su actualización y fácil acceso. Por ejemplo en una hoja de cálculo de Excel / OpenOffice / Google Docs, almacenado en un servidor web o en carpeta compartida, en formato PDF enviado por email, en una página web donde tengan acceso todos los interesados, etc.

El contenido de los cuadros de mando debe ser muy visual, generalmente sin ocupar más de una página y conteniendo solamente los datos importantes. Es común resaltar los resultados que se salen de lo normal, o compararlos con los objetivos marcados para facilitar a los responsables la obtención de conclusiones.

En resumen, la finalidad de todas estas herramientas no es otra que la de simplificar el seguimiento y facilitar la toma de decisiones. No hay ninguna regla de oro para hacer el cuadro de mandos perfecto simplemente habrá empresas /departamentos /servicios que les sirva para funcionar mejor, y habrá otros que quizá no lo necesiten o prefieran trabajar de otra forma.¹⁶

Marco legal

La Dirección de Riego y Drenaje por ser una entidad del sector público se debe regir por lo que ampara la Constitución de la República del Ecuador (2008) en su Artículo 262 y 263.

Tabla 4 Constitución de la República del Ecuador

CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR 2008
Art. 100.- En todos los niveles de gobierno se conformarán instancias de participación integradas por autoridades electas, representantes del régimen dependiente y representantes de la sociedad del ámbito territorial de cada nivel de gobierno, que funcionarán regidas por principios democráticos. La

¹⁶ Lozada Loza Jaime (2008) "Metodología para la Gestión Empresarial basada en el Balance Scorecard" Guayaquil-Ecuador.

participación en estas instancias se ejerce para:

1. Elaborar planes y políticas nacionales, locales y sectoriales entre los gobiernos y la ciudadanía.

Los demás contemplados en relación a la participación ciudadana y la conservación de los recursos hídricos de origen potable y para riego. (*Art. 282, 314, 57/16, 278/1, 297, 275, 276*)

Art. 262.- Los gobiernos regionales autónomos tendrán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de las otras que determine la ley que regule el sistema nacional de competencias:

2. Gestionar el ordenamiento de cuencas hidrográficas y propiciar la creación de consejos de cuenca, de acuerdo con la ley.

Art. 263.- Los gobiernos provinciales tendrán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de las otras que determine la ley:

5. Planificar, construir, operar y mantener sistemas de riego.

Fuente: Constitución de la República del Ecuador, 2008

Plan Nacional para el Buen Vivir (2013-2017)

La elaboración del Plan Nacional de Buen Vivir fue liderada por la Senplades, en su condición de Secretaría Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, conforme el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y presentado por el Presidente Rafael Correa para conocimiento y aprobación en el Consejo Nacional de Planificación. El Plan Nacional de Desarrollo, denominado para este periodo de gobierno “Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017” fue aprobado en sesión de 24 de junio de 2013, mediante Resolución No. CNP-002-2013.

El gobierno nacional se ha planteado romper con el legado histórico de la economía ecuatoriana y transformar la estructura productiva del país. Para ello ha diseñado una estrategia que permita pasar de una economía primario- exportadora a una

economía del conocimiento: *convertir los recursos finitos (no renovables) en bienes infinitos (inagotables)* como el conocimiento, un bien que, al repartirse, se multiplica en lugar de agotarse.

Por esto en el marco de la transferencia de la competencia de Riego y Drenaje, la Unidad de Riego y Drenaje del Gobierno Provincial del Guayas se fundamenta en los siguientes objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir (2013 – 2017)

Tabla 5 Objetivos Plan Nacional para el Buen Vivir (2013 – 2017)

Objetivo 1: Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular.
Objetivo 2: “Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad”, enfrenta los problemas de pobreza y desigualdad desde una mirada multidimensional.
Objetivo 3: “Mejorar la calidad de vida de la población”.
Objetivo 4: “Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”
Objetivo 11: “Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica”.

Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades

El Consejo Nacional de Competencias mediante Resolución CNC-00012-2011 en el Art. 9 y 10 establece las Facultades de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales:

Tabla 6 Consejo Nacional de Competencias

CONSEJO NACIONAL DE COMPETENCIAS
RESOLUCION CNC-00012-2011 (8 DE DICIEMBRE 2011)
Art. 9.- Gestión.- En el marco de la competencia de riego y drenaje, corresponde al Gobierno Central, a través del Ministerio Rector de la política agropecuaria, el diseño de programas de investigación y desarrollo para fomento agrícola; el

diseño de programas de gestión del conocimiento; la transferencia de tecnología; el fortalecimiento de organizaciones de riego para el desarrollo agrario y productivo; y la administración de sistemas de información nacional con sus respectivas metodologías. Estas facultades se ejercerán concurrentemente.

De igual manera, corresponde al Gobierno Central, a través del ministerio rector de la política agropecuaria, la construcción, operación y mantenimiento de sistemas de riego binacionales, y transitoriamente de las interprovinciales.

La planificación, construcción, operación y mantenimiento de los sistemas multipropósito, corresponden al Gobierno Central, de acuerdo con el modelo de gestión que para el efecto defina la Autoridad Única del Agua en coordinación con los respectivos ministerios sectoriales”.

Art. 10.- Facultades de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales.- En todos los sistemas de riego y drenaje susceptibles de transferencia, y de conformidad con los modelos de gestión establecidos en la presente resolución, corresponde a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales el ejercicio de las facultades de rectoría local, planificación, regulación, control local y gestión, las cuales comprenden:

- 1.- La construcción en su circunscripción territorial de nueva infraestructura de riego y drenaje en el marco de la planificación nacional y local;
- 2.- Emitir la política pública local de riego y drenaje, en articulación con la política pública nacional emitida por el ministerio rector;
- 3.- Aprobar los planes locales de riego y drenaje, en el marco de la planificación nacional de acuerdo con los lineamientos para el efecto establecidos en el Código de Planificación y Finanzas Públicas, así como en la Ley de Participación Ciudadana;
- 4.- Elaborar la agenda local de competitividad, en el marco de las políticas públicas definidas por el ministerios sectorial respectivo y en articulación con los

otros niveles de gobierno;

5.- Emitir normativa local de riego y drenaje, en el marco de la regulación nacional;

6.- Emitir la normativa para la aplicación de tarifas para el servicio público de riego y drenaje, en el marco de la política tarifaria definida al efecto por el ministerio rector.

7.- Realizar el seguimiento y evaluación de los planes y programas locales de riego y drenaje;

8.- Verificar el cumplimiento de la normativa provincial de riego; y

9.- La tecnificación del riego parcelario, a través de mecanismos de presurización de riego y drenaje para el desarrollo agrario integral.”

Fuente: Consejo Nacional de Competencias

La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, en su Artículo N°.1, establece quien tiene bajo su dirección toda utilización, administración y custodia de los bienes públicos.

Tabla 7 Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto establecer y mantener, bajo la dirección de la Contraloría General del Estado, el sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado, y regular su funcionamiento, con la finalidad de examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de las instituciones del Estado y la utilización d recursos, administración y custodia de bienes públicos.

Fuente: Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

Además debe acatar con las Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de recursos públicos.

El código de las Normas de Control Interno tendrá cinco caracteres numéricos.

Los tres primeros, conforman el primer campo y representan al grupo y subgrupo, así “200 ambiente de control”. Los dos últimos caracteres, constituyen el segundo campo y señalan el título de la norma: “200-01 Integridad y valores éticos”.

A continuación se muestra un índice resumido de las Normas de Control Interno:

Tabla 8 Normas de Control Interno

NORMAS DE CONTROL INTERNO	
100	NORMAS GENERALES
100-01	Control Interno.- El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio de control.
100-03	Responsables del control interno.- El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias
200	AMBIENTE DE CONTROL
200-02	Administración estratégica.- Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.
200-06	Competencia Profesional.- La máxima autoridad y los directivos de cada entidad pública reconocerán como elemento esencial, las competencias profesionales de las servidoras y servidores, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas.
300	EVALUACION DEL RIESGO

400	ACTIVIDADES DE CONTROL
401	GENERALES
402	ADMINISTRACION FINANCIERA – PRESUPUESTO
403	ADMINISTRACION FINANCIERA – TESORERIA
404	ADMINISTRACION FINANCIERA – DEUDA PUBLICA
405	ADMINISTRACION FINANCIERA – CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL
406	ADMINISTRACION FINANCIERA –ADMINISTRACION DE BIENES
407	ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO
408	ADMINISTRACION DE PROYECTOS
409	GESTION AMBIENTAL
410	TECNOLOGIA DE LA INFORMACION
500	INFORMACION Y COMUNICACIÓN
600	SEGUIMIENTO

Fuente: Contraloría General del Estado

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización establece en su Art. 42 las Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado provincial y en su Art. 43 la competencia de riego.

Tabla 9 Código Orgánico de Organización Territorial

CODIGO ORGANICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMIA Y DESCENTRALIZACION
CAPITULO II GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL
SECCION PRIMERA: NATURALEZA JURIDICA, SEDE Y FUNCIONES
Art. 42.- Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado

provincial.- Los gobiernos autónomos descentralizados provinciales tendrán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de otras que se determinen:

- a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo provincial y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, en el ámbito de sus competencias, de manera articulada con la planificación nacional, regional, cantonal y parroquial, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;
- b) Planificar, construir y mantener el sistema vial de ámbito provincial, que no incluya las zonas urbanas;
- c) Ejecutar, en coordinación con el gobierno regional y los demás gobiernos autónomos descentralizados, obras en cuencas y micro cuencas;
- d) La gestión ambiental provincial;
- e) Planificar, construir, operar y mantener sistemas de riego de acuerdo con la Constitución y la ley;
- f) Fomentar las actividades productivas provinciales, especialmente las agropecuarias; y,
- g)** Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

CAPITULO IV DEL EJERCICIO DE LAS COMPETENCIAS CONSTITUCIONALES

Art. 133.- Ejercicio de la competencia de riego.- La competencia constitucional de planificar, construir, operar y mantener sistemas de riego, está asignada constitucionalmente a los gobiernos autónomos descentralizados provinciales. Al efecto, éstos deberán elaborar y ejecutar el plan de riego de su circunscripción territorial de conformidad con las políticas de desarrollo rural territorial y fomento productivo, agropecuario y acuícola que establezca la entidad rectora de esta materia y los lineamientos del plan nacional de riego y del plan de desarrollo del gobierno autónomo descentralizado respectivo, en coordinación con la autoridad única del agua, las organizaciones comunitarias involucradas en la gestión y uso de los recursos hídricos y los gobiernos

parroquiales rurales.

El plan de riego deberá cumplir con las políticas, disponibilidad hídrica y regulaciones técnicas establecidas por la autoridad única del agua, enmarcarse en el orden de prelación del uso del agua dispuesto en la Constitución y será acorde con la zonificación del uso del suelo del territorio y la estrategia nacional agropecuaria y acuícola.

El servicio de riego será prestado únicamente por personas jurídicas estatales o comunitarias, para lo cual los gobiernos autónomos descentralizados provinciales podrán delegar la gestión de mantenimiento y operación de los sistemas de riego al gobierno parroquial rural o a las organizaciones comunitarias legalmente constituidas en su circunscripción, coordinarán con los sistemas comunitarios de riego y establecerán alianzas entre lo público y comunitario para fortalecer su gestión y funcionamiento. Las organizaciones comunitarias rendirán cuentas de la gestión ante sus usuarios en el marco de la ley sobre participación ciudadana.

En el caso de sistemas de riego que involucren a varias provincias, la autoridad única del agua, el rector de la política agropecuaria y acuícola y la mancomunidad que deberá conformarse para el efecto, coordinarán el ejercicio de esta competencia. Cuando se trate de sistemas de riego binacionales, la responsabilidad de esta competencia será del gobierno central con la participación de los gobiernos autónomos descentralizados provinciales de las circunscripciones involucradas, en conformidad con los convenios internacionales respectivos.

Fuente: Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

Plan Nacional de Riego y Drenaje (PNRD)

El Gobierno Nacional impulsa el Plan Nacional de Riego proyectado hasta el 2027. El propósito es ampliar la cobertura y mejorar la eficiencia del riego, mediante el fortalecimiento de las organizaciones de regantes. Para ello, el Plan prevé fortalecer la institucionalidad y mejorar las capacidades del Estado. Además, promueve la redistribución equitativa de los caudales desde un enfoque de derecho para garantizar la calidad y cantidad de agua para riego, y así ejercer la rectoría,

planificación, regulación; y seguimiento de la gestión integral del riesgo y drenaje a nivel nacional.

Objetivos del Plan:

1. Ampliar la cobertura y mejorar la eficiencia social económica y ambiental de todos los sistemas de riego.
2. Fortalecer a los grupos de regantes para asumir la cogestión y gestión de los sistemas de riego y drenaje de manera sostenible y eficiente.
3. Fortalecer la institucionalidad y mejorar las capacidades del Estado para impulsar la política integral de riego y drenaje, en el marco del proceso de desconcentración y descentralización.
4. Promover un proceso sostenido de reorganización y redistribución de caudales que asegure un acceso equitativo al agua de riego.
5. Garantizar la calidad y cantidad de agua para riego considerando a las presentes y futuras generaciones.

El Plan Nacional de Riego y Drenaje promueve un proceso colectivo de diálogo y acción conjunta entre todos los actores involucrados en el riego para dar respuesta a los problemas fundamentales del sector. Este Plan prioriza a sectores sociales que históricamente se han mantenido postergados: los pequeños y medianos productores, que son quienes garantizan la soberanía alimentaria del país, sin que ello signifique el abandono de sectores agroexportadores, que son fundamentales para la economía.

Dentro del ámbito del riego y drenaje, a nivel nacional le corresponde a la Subsecretaría de Riego y Drenaje ejercer las facultades de rectoría nacional, planificación, regulación y control. Además, debe realizar la gestión de los sistemas de riego binacionales, multipropósito y transitoriamente de los interprovinciales. También lo que corresponde a la investigación, fortalecimiento organizacional y gestión de información.

A la Secretaría Nacional del Agua (SENAGUA) y al Ministerio del Ambiente (MAE) les compete la emisión de las normativas que asegure la calidad del agua para riego, además de vigilar el cumplimiento de la normativa ambiental. Al MAE el licenciamiento ambiental de proyectos.

La SENAGUA otorgará los permisos de aprovechamiento de agua para riego, la elaboración, seguimiento y evaluación, del Plan Nacional de Recursos Hídricos. Se conformará un Consejo Consultivo que representará una veeduría social.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Control interno: Son todas las medidas utilizadas por la empresa para proteger contra errores, desperdicio, fraudes y para asegurar la confiabilidad de los datos contables. Está diseñado para ayudar en las operaciones eficientes de la empresa y para asegurar el cumplimiento de las políticas de la empresa.

Contrato: Es acuerdo entre dos partes que se someten voluntariamente al respecto. Se dice que el contrato es consensual por que se perfecciona por acuerdo de las partes, es conmutativo porque concierne una prestación de servicios a cambio de una remuneración que se percibe como contraprestación y también es un trato sucesivo porque sus efectos se prolongan en el tiempo.

Estrategia: Es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Funciones: Es la aptitud de acción natural conforme a su destino, que poseen los seres vivos y sus órganos, como la función respiratoria, o reproductiva, y la capacidad de accionar de las máquinas e instrumentos creados por el hombre conforme al fin por éste asignado, como las funciones de las computadoras en las tareas de estudio o en el intercambio cultural, o el actuar del hombre en algún cargo o empleo, o en un específico rol, por ejemplo, la función del padre o de la madre dentro de la familia

Metas: Las metas y objetivos individuales, corresponden a los propósitos de desarrollo y crecimiento personal, como el de alcanzar un nivel socioeconómico mejor, o de profesionalizarse, como alcanzar un título universitario, un postgrado o una maestría. También hay metas y objetivos más personales, como la paz espiritual, la felicidad, el amor, etc.

Método: es una palabra que proviene del término griego *methodos* (“camino” o “vía”) y que se refiere al medio utilizado para llegar a un fin. Su significado original señala el camino que conduce a un lugar.

Normas: Son reglas o lineamientos que se deben seguir para ajustar las conductas, tareas, actividades, etc. También se la considera como principio de acción correcta obligatorio para los miembros de un grupo y que sirve para guiar, controlar o regular el comportamiento adecuado y aceptable.

Objetivos: Propósito o fin que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de una organización.

Planificación: es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. Otras definiciones, más precisas, incluyen "La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos"

Procedimientos: Forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Procesos: La palabra proceso tiene su origen en el término latino *processus*. De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (RAE), el concepto hace referencia a la acción de ir hacia adelante, al transcurso del tiempo, al conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial y, en el derecho, al agregado de los escritos en cualquier causa civil o criminal

Tareas: Son las actividades individualizadas y ejecutadas por el ocupante del cargo.

Técnica: Conocimiento de un conjunto de procedimientos a seguir para alcanzar un resultado esperado.

Toma de decisiones: Selección de una entre varias opciones o cursos alternativos de acción.

2.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES¹⁷

2.3.1. Hipótesis General¹⁸

El desarrollo de las actividades de proyectos y selección de puestos de trabajos del departamento de Proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas depende del desempeño y el cumplimiento de las metas del departamento.

2.3.2. Hipótesis Particulares

La gestión ejecutada en el departamento de Proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas se ve afectada por el desarrollo de las actividades departamentales.

Las causas que afectan el desempeño de los funcionarios del departamento de Proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas inciden en el cumplimiento de los procedimientos.

Las causas que afectan el seguimiento de las tareas realizadas por los funcionarios en la ejecución de los proyectos se debe al aumento del número de proyectos propuestos.

El cumplimiento de las obras en el departamento de Proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas depende de los procesos administrativos internos.

2.3.3. Declaración de Variables

Tabla 10 Variables Independientes y Dependientes

VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
Desarrollo de actividades.	Mejoramiento y eficiencia del departamento.
Selección de puestos de trabajos.	Cumplimiento de metas.

¹⁷ Tamayo (1989-75) afirma que: "La hipótesis es una proposición que nos permite establecer relaciones entre los hechos. Su valor reside en la capacidad para establecer más relaciones entre los hechos y explicar por qué se producen".

¹⁸ Dalen (1974) establece que: "La hipótesis son posibles soluciones del problema que se expresan como generalizaciones o proposiciones. Se trata de enunciados que constan de elementos expresados según un sistema ordenado de relaciones, que pretenden describir o explicar condiciones o sucesos aun no confirmados por los hechos".

Gestión ejecutada en el departamento de Proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas.	Desarrollo de las actividades departamentales.
Cumplimiento de los procedimientos.	Desempeño de los funcionarios del departamento de Proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas.
Seguimiento de las tareas realizadas por los funcionarios en la ejecución de los proyectos.	Aumento del número de proyectos propuestos.
Procesos Administrativos internos.	Cumplimiento de las obras en el departamento de Proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas.

Fuente: Hipótesis de la Investigación
Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

2.3.4. Operacionalización de las Variables

Tabla 11 Operacionalización de las Variables

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	INDICADORES	INSTRUMENTO
Mejoramiento y eficiencia del departamento.	Capacidad de mejorar el desempeño en el departamento optimizando tiempo en las actividades.	Índice de eficiencia Índice de eficacia Índice de efectividad	Cuestionario
Desarrollo de actividades.	Desarrollo de actividades que realiza el departamento de proyectos de la dirección de riego, drenaje y dragas.	Tiempo medido en días y meses que tardan para realizar cada tarea o actividad.	Cuestionario Entrevista

Cumplimiento de metas.	Capacidad de cumplir con las acciones en un tiempo determinado.	Tiempo medido en meses y años que tardan en ejecutar un proyecto.	Cuestionario
Selección de puestos de trabajos.	Proceso dinámico que permite selección al talento humano adecuado al puesto de trabajo.	Tiempo medido en días y meses que tardan en reclutar.	Cuestionario
Desarrollo de las actividades departamentales.	Formas de desarrollar actividades departamentales controlando el tiempo determinado cumpliendo las normas internas establecidas.	Tiempo medido en días y meses que tardan para realizar cada tarea o actividad.	Cuestionario
Gestión ejecutada en el departamento de Proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas.	Acción de realizar actividades medidas en tiempo, costo y calidad.	Índices de gestión. Índices de resultados.	Cuestionario
Desempeño de los funcionarios del departamento de Proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas.	Las actividades operativas se cumplan con eficiencia y eficacia.	Numero de tareas asignadas en relación al puesto del funcionario.	Cuestionario
Cumplimiento de los procedimientos.	Forma de cumplir con las normas establecidas relacionadas a la ejecución de trabajos.	Índice de efectividad del área de procesos.	Cuestionario
Cumplimiento de las obras en el departamento de Proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas.	Niveles de competencias o capacidades que disponen los funcionarios del departamento.	Numero de tareas asignadas en relación al puesto del funcionario. Índice de satisfacción de los usuarios.	Cuestionario Entrevista

Procesos Administrativos internos.	Flujo constante de actividades de planeación, organización, dirección y control, realizadas para alcanzar un objetivo.	Tiempo medido en días, meses y años que tardan en ejecutar un proyecto.	Cuestionario
Aumentar el número de proyectos propuestos.	Necesidad de desarrollar proyectos en su mayoría beneficiando a los usuarios de las juntas de regantes.	Numero de tareas asignadas en relación al puesto del funcionario.	Cuestionario
Seguimiento de las tareas realizadas por los funcionarios en la ejecución de los proyectos.	Monitoreo y control de actividades en función a las dimensiones del departamento.	Índice de efectividad de las actividades.	Cuestionario

Fuente: Hipótesis de la Investigación

Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL

Investigación Descriptiva: Se realizó con el propósito de obtener información precisa de la situación real del estudio al momento en que se genera la investigación, una gran descripción concreta sobre el problema a tratar, como es controlar el desarrollo de las actividades de proyectos, selección de puestos de trabajos en el departamento de Proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas que inciden en el desempeño y cumplimiento de las metas del departamento.

Investigación Exploratoria: Este tipo de investigación fue exploratoria por lo tanto el estudio continuo que se realizó se basó en una investigación exhaustiva donde se generaron diferentes efectos de control.

Investigación Diagnóstica: En este tipo de investigación fue necesario hacer uso de las técnicas e instrumentos que permitieron obtener la información verídica y consistente, para solucionar el problema y posteriormente se realizó una confrontación de hipótesis donde se analizaron las causas en búsqueda de soluciones adecuadas para dar inicio al análisis y procesamiento de la información y convertirla en una Investigación Explicativa.

Investigación Explicativa: Se definió las posibles causas que inciden y los efectos que se generan realizando la debida confrontación de hipótesis, y lograr las debidas soluciones.

Investigación Evaluativa: Esta investigación es de tipo evaluativa porque a la variable dependiente se le asignó indicadores adecuados que permitieron verificar aciertos o desaciertos a las soluciones que se hayan tomado en consideración de acuerdo al problema.

Investigación Factible: Esta investigación presenta un problema latente que se encuentra en forma constante dentro del departamento de Proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas, ya que respondió a una necesidad y problemática que se intenta de alguna forma eliminar o disminuir su incidencia.

Investigación Campo: Se necesitó recopilar información directa del departamento de Proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas, donde los funcionarios participan directamente en la temática del problema a resolver, porque se presentaron bajos niveles de gestión impidiendo que la entidad obtenga mejores resultados.

3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1 Características de la población

Se tomó en consideración a los funcionarios que laboran en el departamento de proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas en el área administrativa, el cual asciende a una cantidad de 10 funcionarios.

3.2.2 Delimitación de la población

Se delimitó como población para realizar la presente investigación a los funcionarios del departamento de proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas y a los miembros de las juntas.

3.2.3 Tipo de muestra

El tipo de muestra que se utilizó en la investigación es la no probabilística, porque todos los funcionarios tuvieron la misma posibilidad de ser escogidos para realizar las encuestas, ya que cumplieron con las características necesarias para obtener la información.

3.2.4 Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra para este estudio fue el total del universo; es decir los 10 funcionarios que laboran en el área administrativa del departamento de proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas y los 12 miembros de las juntas.

Para la determinación del tamaño de la muestra utilizamos la siguiente fórmula.

$$\frac{N p q}{(N - 1) \frac{E^2}{Z^2} + pq}$$

n= tamaño de la muestra

N=tamaño de la población

p= posibilidad de que ocurra un evento, p= 0.5

q= posibilidad de no ocurrencia de un evento, q= 0.5

E=Error, se considera el 5% ; E= 0.05

z= Nivel de confianza, que para el 95%, Z= 1.96

3.2.5 Proceso de Selección

Para este estudio no hubo necesidad de aplicar o seleccionar una muestra ya que nos permite trabajar con el universo total del departamento de proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas.

3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

3.3.1 Métodos Teóricos

Método Deductivo.- El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducirlo se necesita enfocar el problema que se está tratando; por medio del razonamiento lógico.

Este método permitió utilizar sistemas que ayuden a mejorar los procesos y estrategias a implementarse en esta modelación de indicadores de gestión, previamente establecido, se determinó los efectos del problema, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

Método Inductivo.- El método inductivo es cuando la observación de los hechos particulares se realiza un análisis profundo sobre el problema, damos origen a la solución del mismo donde se destina que cada variable.

Este método permitió efectuar proyecciones acertadas donde se estableció un principio general una vez realizado el estudio mediante la modelación de indicadores de gestión además la aplicación de hechos y fenómenos en particular.

Método Lógico.- Este método se lo implementó desde el momento que existe causas donde se aplicó variables independiente y dependiente dando como resultado el análisis de una propuesta.

Método Sistémico.- Este método fue aplicable ya que sirvió para modelar el objeto, mediante la determinación de sus componentes y relacionarlos entre ellos.

Método Analítico.- con este método se analizó cada una de las partes de la problemática, es decir cada uno de los pasos que se siguieron en los procesos para la modelación de indicadores de gestión y por ende analizarlos minuciosamente.

Método Hipotético.- Se lo empleó en el momento en que se estableció una hipótesis, además se necesitó de una técnica que permita obtener información para llevar a cabo el proyecto.

3.3.2 Métodos empíricos

Como método empírico se utilizó el método de la observación, el mismo que sirvió para determinar cualquier situación que se haya presentado durante el proceso

investigativo, observando cada escenario estudiado, comportamientos, reacciones que sean significativas para esta investigación.

3.3.3 Técnicas e instrumentos

Para poder realizar un levantamiento de información que permita avanzar adecuadamente en este proceso de investigación, se utilizó la siguiente técnica:

- ✓ Encuesta

Encuesta

La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

El encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa del individuo alguno de los que ayudan en la indagación, una vez elaborado el cuestionario, no se requiere de personal calificado a la hora de hacerla llegar al encuestado.

Para desarrollar esta técnica fue necesario utilizar como instrumento un cuestionario de 5 preguntas cada cuestionario estuvo determinado mediante factores internos, externos, personal, tecnología y capacitación con un rango de ponderación del 1 al 3 que son los siguientes

Factores Internos: 1= Muy Frecuentemente 2= Frecuentemente 3= Nunca

Factores Externos: 1= Muy Satisfactorio 2= Satisfactorio 3= Insatisfactorio

Personal: 1= Si 2= No 3= A veces

Tecnología: 1= Siempre 2= Pocas Veces 3= Nunca

Capacitación: 1= Si 2= No 3= No Aplica

Lo mismos que permitieron recopilar información de los funcionarios, el objeto del desarrollo de las encuestas es comprobar las hipótesis planteadas en la investigación.

Las técnicas de investigación que se utilizaron a objeto de recabar la información en el departamento de proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas, fueron: la técnica documental y técnica de campo.

La técnica documental permitió la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos, esta además incluyó el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia.

La técnica de campo permitió la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitieron confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva.

Entrevista.- Se la utiliza con la finalidad de obtener información mediante un dialogo mediante un entorno formal y previamente planificado. Logrando transformar y condensar la información.

3.4 EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

Para este proyecto se realizó encuestas a los funcionarios del departamento de proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas y entrevistas al Director y Subdirector de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas, en la misma se realizaron preguntas cerradas para obtener las respuestas concretas.

La encuesta se efectuó manualmente, la información se detalló de la siguiente manera:

- Encuesta se basó a un cuestionario con 5 preguntas determinadas mediante factores internos, externos, del personal, tecnología y capacitación.
- Se tabuló los datos a través de Excel y todas las herramientas electrónicas y estadísticas que estén al alcance del investigador.
- La entrevista se programó mediante 5 preguntas abiertas que permitan al entrevistado dar su opinión acerca de la gestión que realiza la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas.

El objetivo de este trabajo de investigación fue la modelación de indicadores de gestión en el departamento de proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas del Gobierno Provincial del Guayas, el mismo que logrará fortalecer la entidad de

forma eficiente y eficaz para analizar e interpretar, se presenta cuadros, y gráficos con sus respectivas lecturas, y conclusiones parciales para cada ítem.

El instrumento utilizado en la investigación de campo recoge los aspectos de las personas vinculadas con la entidad, que se considera que es de importancia modelar indicadores de gestión.

					
Encuesta					
UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO					
CUESTIONARIO					
Objetivo: El siguiente cuestionario es para evaluar la necesidad de realizar una modelación de indicadores para medir la gestión del área de procesos de la Dirección de Riego Drenaje y Dragas para lo cual solicitamos de su valiosa colaboración contestando el mismo. Cabe mencionar que su opinión es personal y totalmente anónima.					
Se aclara que la información servirá para cumplir un proyecto de grado investigativo					
Marque con una x en el cuadro de la preguntas correspondiente, según su criterio					
Fecha:	Edad:	Sexo:	F	M	
Factores Internos					
			1 MUY FRECUENTEMENTE	2 FRECUENTEMENTE	3 NUNCA
1.- ¿El área de procesos dispone de un archivo ordenado de los documentos para un mejor desarrollo de las actividades?					
2.- ¿La Dirección de Riego, Drenaje y Dragas realiza socializaciones de proyectos con la finalidad de informar a las juntas de usuarios sobre la ejecución y cumplimiento de obras?					
3.- ¿Los proyectos que generan el departamento son evaluados de manera periódica con la finalidad de mejorar la eficiencia y cumplimiento de las metas propuestas?					
4.- ¿La Dirección de Riego, Drenaje y Dragas en cumplimiento de los procedimientos presta la debida atención a las diferentes solicitudes presentadas por los representantes de las juntas de usuarios?					
5.- ¿La contratación de personal se la realiza en cumplimiento de las políticas internas o de acuerdo al desempeño de los funcionarios?					
Factores Externos					
			1 MUY SATISFACTORIO	2 SATISFACTORIO	3 INSATISFACTORIO
1.- ¿Existe articulación de estrategias entre las Juntas de Usuarios y la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas para la realización de proyectos?					
2.- ¿En qué nivel de gestión se encuentra el área de procesos al aplicar las normativas vigentes sin que afecte el tiempo programado y el desarrollo de las actividades?					
3.- ¿Para cumplimiento de los procedimientos las solicitudes presentadas por los representantes de las juntas de usuarios son evaluadas por el departamento de proyectos de forma?					
4.- ¿Las socializaciones que realiza el departamento de proyectos son efectuadas en base al cumplimiento de las obras de manera?					
5.- ¿Los cambios en las normativas vigentes que tienen que ser aplicadas de manera obligatoria generan un retraso en los procesos administrativos de forma?					
Personal					
			1 SI	2 NO	3 A VECES
1.- ¿Considera usted que su puesto de trabajo es cómodo y seguro?					
2.- ¿Participó en el proceso de selección y calificación al puesto de trabajo?					
3.- ¿En el área de procesos se han determinado responsables para determinar el cumplimiento y desarrollo de las actividades?					
4.- ¿Le agrada trabajar en equipo con sus compañeros dentro del área de procesos?					
5.- ¿El cargo que ocupa está relacionado de acuerdo al título académico obtenido?					
Tecnología					
			1 SIEMPRE	2 POCAS VECES	3 NUNCA
1.- ¿El área de procesos genera una cultura informática?					
2.- ¿Los proyectos que se desarrollan en la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas cuentan con un programa específico que permita aumentar del numero de proyectos y mejorarlos?					
3.- ¿El área de procesos cuenta con un control y archivo sistemático?					
4.- ¿El área de procesos cuenta con un control interno que permita controlar las tenencias tecnológicas?					
5.- ¿La Dirección de Riego, Drenaje y Dragas mantiene un hardware y software actualizado que permita el desarrollo de las actividades departamentales?					
Capacitación					
			1 SI	2 NO	3 NO APLICA
1.- ¿La Dirección de Riego, Drenaje y Dragas ha realizado capacitaciones sobre el uso y operación de los manuales internos?					
2.- ¿Los planes de capacitaciones están alineados de acuerdo al Plan Nacional de capacitaciones?					
3.- ¿El área de procesos y el departamento de proyectos participan en programas de capacitación dictadas a nivel local y nacional con la finalidad de mejorar el desarrollo de las actividades?					
4.- ¿Las capacitaciones que han recibido estan alineadas a las funciones que desempeñan en el área y departamentos?					
5.- Para realizar la ejecución de proyectos y los seguimientos de las tareas es necesario que se realicen capacitaciones periodicas?					



Entrevista UNEMI
UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

Entrevista Aplicada a los Representantes de las Juntas de Usuarios

Objetivo: La siguiente Entrevista es para recopilar la información relevante de la atención recibida en el Departamento de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas, la cual servirá para promover el mejoramiento oportuno a los usuarios.

Fecha:

Edad:

Sexo:

 F M

1.- ¿Cómo Representante de la Junta de Usuario que opinión puede dar acerca de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas de acuerdo a las gestiones y procedimientos que realiza?

2.- ¿Está usted de acuerdo que la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas una vez entregada las obras a las Juntas de Usuarios estas sean recibidas a conformidad y como constancia del hecho se realice un Acta de Satisfacción?

3.- ¿En que medida consideran que la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas han cumplido con la entrega de las obras socializadas?

4.- ¿Cómo representante de la Junta de Usuario puede describir a la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas como ha venido realizado la gestión en los procesos?

5.- ¿Qué opinión daría usted respecto a las socializaciones realizadas por la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas de acuerdo a las obras ejecutadas?

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La Dirección de Riego, Drenaje y Dragas se encuentra en una etapa de transición, en la cual existen puntos débiles e inestables que no permiten que se logre alcanzar los objetivos y cumplimiento de las metas. A pesar del poco tiempo de su creación, en estas instancias aún no ha desarrollado un potencial adecuado que le permita establecerse sólidamente como una Dirección que permita el cumplimiento y logro de las metas.

Entre dichos aspectos se logró obtener información por parte de los funcionarios del área de procesos.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

Encuesta realizada a los 10 funcionarios de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas con la finalidad de obtener información relevante que aporte para dar soluciones a las distintas situaciones que se presentan en la Institución.

Cuadro 1 Factores Internos

	1 MUY FRECUENTEMENTE	2 FRECUENTEMENTE	3 NUNCA	TOTAL
1.- ¿El área de procesos dispone de un archivo ordenado de los documentos para un mejor desarrollo de las actividades?	0	2	8	10
2.- ¿La Dirección de Riego, Drenaje y Dragas realiza socializaciones de proyectos con la finalidad de informar a las juntas de usuarios sobre la ejecución y cumplimiento de obras?	6	4	0	10
3.- ¿Los proyectos que generan el departamento son evaluados de manera periódica con la finalidad de mejorar la eficiencia y cumplimiento de las metas propuestas?	1	0	9	10
4.- ¿La Dirección de Riego, Drenaje y Dragas en cumplimiento de los procedimientos presta la debida atención a las diferentes solicitudes presentadas por los representantes de las juntas de usuarios?	0	2	8	10
5.- ¿La contratación de personal se la realiza en cumplimiento de las políticas internas o de acuerdo al desempeño de los funcionarios?	0	4	6	10
Total	7	12	31	
Ponderación	1,4	2,4	6,2	10

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas- área de procesos.

Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

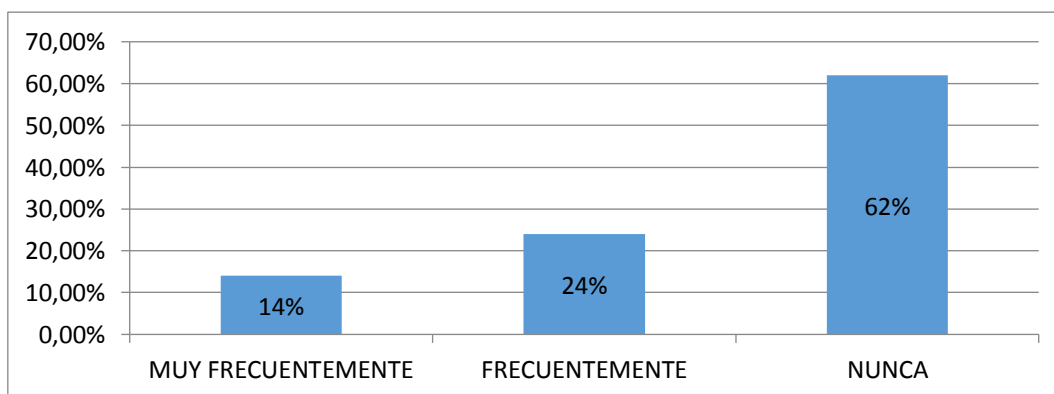
Tabla 12 Factores Internos

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE %	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
MUY FRECUENTEMENTE	1,4	14,00%	14,00%	14,00%
FRECUENTEMENTE	2,4	24,00%	24,00%	38,00%
NUNCA	6,2	62,00%	62,00%	100,00%
Total General	10	100%	100%	

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas- área de procesos.

Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

Gráfico 7 Factores Internos



Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas- área de procesos.

Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

Análisis:

Aproximadamente el 62,00% de los funcionarios indican mediante los factores internos que la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas se ve afectada en sus archivos, en la evaluación de proyectos, en las solicitudes atendidas y en la operatividad del área las cuales se encuentran deficientes debido a las excesivas tareas lo que causa incumplimiento en el desarrollo de las actividades. Se puede observar, que se necesita mejorar.

Cuadro 2 Factores Externos

	1 MUY SATISFACTORIO	2 SATISFACTORIO	3 INSATISFACTORIO	TOTAL
1.- ¿Existe articulación de estrategias entre las Juntas de Usuarios y la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas para la realización de proyectos ?	0	0	10	10
2.- ¿En qué nivel de gestión se encuentra el área de procesos al aplicar las normativas vigentes sin que afecte el tiempo programado y el desarrollo de las actividades?	0	0	10	10
3.- ¿Para cumplimiento de los procedimientos las solicitudes presentadas por los representantes de las juntas de usuarios son evaluadas por el departamento de proyectos de forma?	0	5	5	10
4.- ¿Las socializaciones que realiza el departamento de proyectos son efectuadas en base al cumplimiento de las obras de manera?	0	4	6	10
5.- ¿Los cambios en las normativas vigentes que tienen que ser aplicadas de manera obligatoria generan un retraso en los procesos administrativos de forma?	0	0	10	10
Total	0	9	41	
Ponderación	0	1,8	8,2	10

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas- área de procesos.

Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

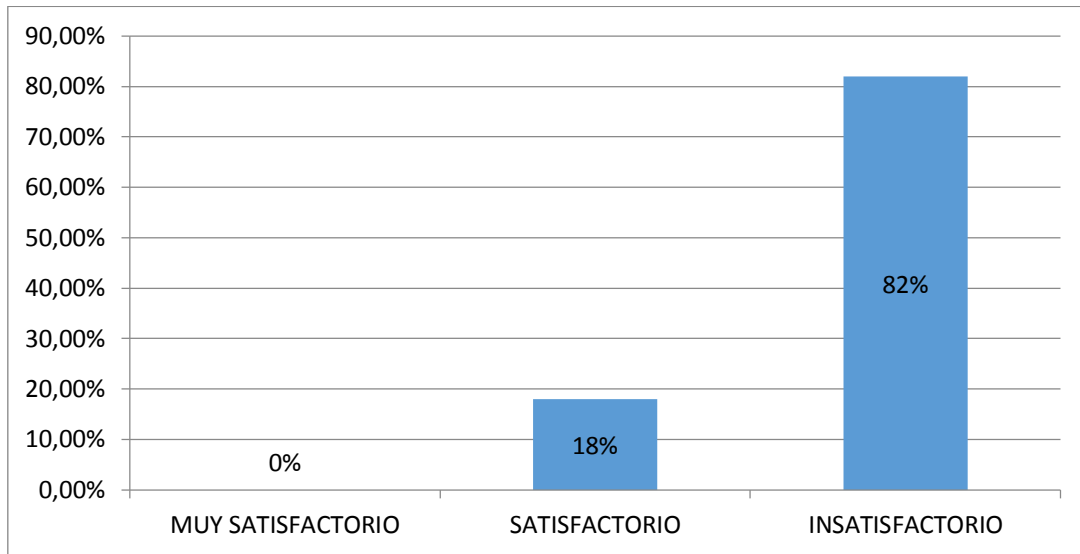
Tabla 13 Factores Externos

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE %	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
MUY SATISFACTORIO	0	0,00%	0,00%	0,00%
SATISFACTORIO	1,8	18,00%	18,00%	18,00%
INSATISFACTORIO	8,2	82,00%	82,00%	100,00%
Total General	10	100%	100%	

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas- área de procesos.

Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

Gráfico 8 Factores Externos



Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas- área de procesos.

Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

Análisis:

Aproximadamente el 82,00% de los funcionarios indican un nivel de insatisfacción aplicando los factores externos referente al área de procesos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas, porque se puede observar que la articulación de estrategias se encuentran en un nivel de gestión insatisfactorio, el nivel de gestión del área en aplicar las normativas vigentes también son insatisfactorias, las socializaciones en ciertas ocasiones se basan en relación a las obras ejecutadas y los cambios en las normativas vigentes genera retrasos en los procesos administrativos insatisfactoriamente.

Cuadro 3 Personal

	1	2	3	TOTAL
	SI	NO	A VECES	
1.- ¿Considera usted que su puesto de trabajo es cómodo y seguro?	4	2	4	10
2.- ¿Participó en el proceso de selección y calificación al puesto de trabajo?	2	5	3	10
3.- ¿En el área de procesos se han determinado responsables para determinar el cumplimiento y desarrollo de las actividades?	0	8	2	10
4.- ¿Le agrada trabajar en equipo con sus compañeros dentro del área de procesos?	4	3	3	10
5.- ¿El cargo que ocupa está relacionado de acuerdo al título académico obtenido?	3	5	2	10
Total	13	23	14	
Ponderacion	2,6	4,6	2,8	10

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas- área de procesos.

Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

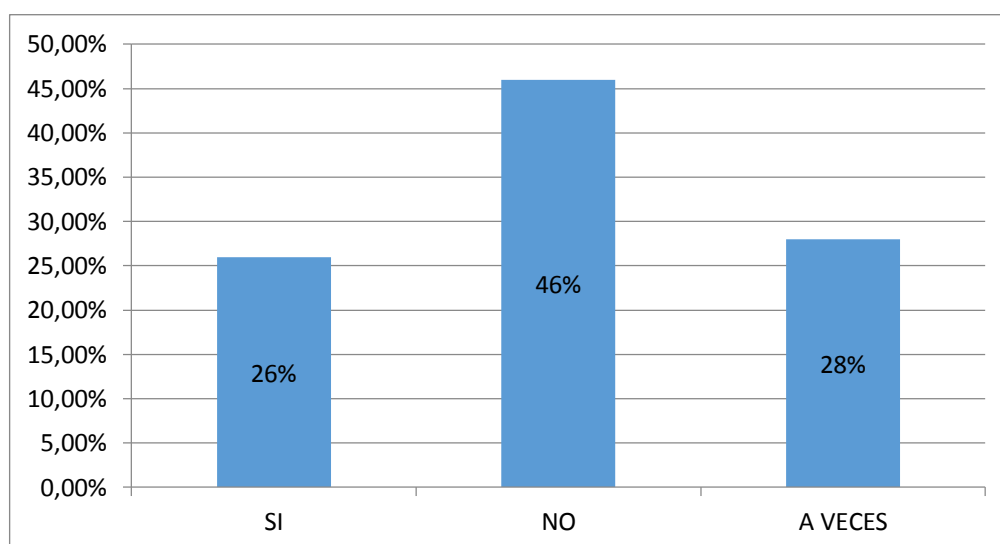
Tabla 14 Personal

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE %	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	2,6	26,00%	26,00%	26,00%
NO	4,6	46,00%	46,00%	72,00%
A VECES	2,8	28,00%	28,00%	100,00%
Total General	10	100%	100%	

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas- área de procesos.

Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

Gráfico 9 Personal



Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas- área de procesos.

Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

Análisis:

Aproximadamente el 46,00% de los funcionarios considera que a veces su puesto de trabajo es seguro, certifican también que la selección del personal ha sido sin la aplicación de la selección y calificación al puesto, las responsabilidades del área de procesos pocas veces son determinadas con parámetros adecuados, se puede observar que en un 28,00% respondió que no se siente a gusto en su puesto de trabajo en el desarrollo de las actividades porque los cargos muchas veces difieren con sus funciones.

Cuadro 4 Tecnología

	1 SIEMPRE	2 POCAS VECES	3 NUNCA	TOTAL
1.- ¿El área de procesos genera una cultura informática?	0	0	10	10
2.- ¿Los proyectos que se desarrollan en la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas cuentan con un programa específico que permita aumentar del numero de proyectos y mejorarlos?	0	0	10	10
3.- ¿El área de procesos cuenta con un control y archivo sistemático?	0	2	8	10
4.- ¿El área de procesos cuenta con un control interno que permita controlar las tenencias tecnológicas?	0	2	8	10
5.- ¿La Dirección de Riego, Drenaje y Dragas mantiene un hardware y software actualizado que permita el desarrollo de las actividades departamentales?	0	3	7	10
Total	0	7	43	10
Ponderación	0	1,4	8,6	10

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas- área de procesos.

Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

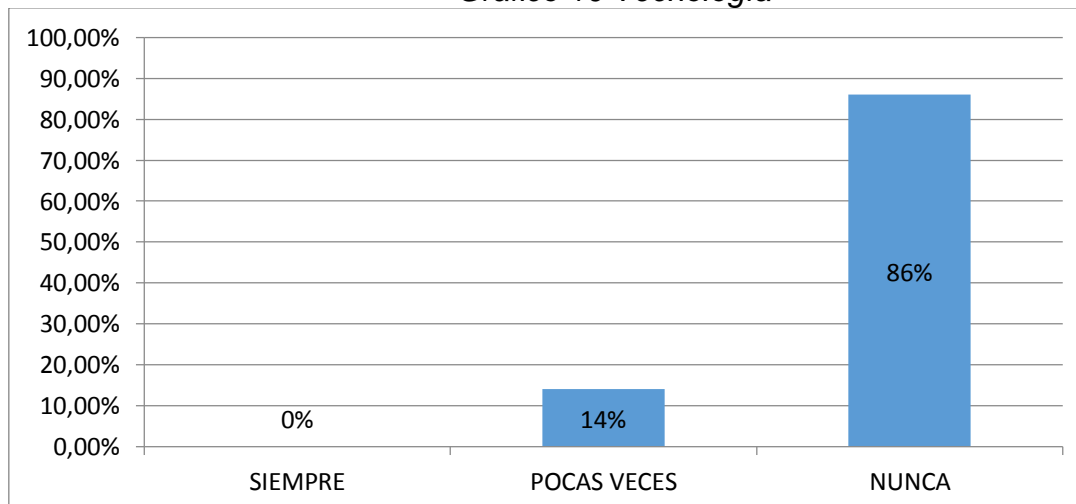
Tabla 15 Tecnología

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE %	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
SIEMPRE	0	0,00%	0,00%	0,00%
POCAS VECES	1,4	14,00%	14,00%	14,00%
NUNCA	8,6	86,00%	86,00%	100,00%
Total General	10	100%	100%	

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas- área de procesos.

Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

Gráfico 10 Tecnología



Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas- área de procesos.

Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

Análisis:

Aproximadamente el 86% de los funcionarios considera que la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas carece de una cultura informática que permita el aumento y mejor desarrollo de los proyectos, lo que hace necesario que deba existir un control interno de tenencias que ayude a mejorar el desarrollo de las actividades y obtener mejores resultados y lograr el cumplimiento de las metas propuestas por la Dirección y del área de procesos impidiendo contar con un archivo sistemático, hardware y software que permita obtener la información precisa.

Cuadro 5 Capacitación

	1	2	3	
	SI	NO	NO APLICA	TOTAL
1.- ¿La Dirección de Riego, Drenaje y Dragas ha realizado capacitaciones sobre el uso y operación de los manuales internos?	0	10	0	10
2.- ¿Los planes de capacitaciones están alineados de acuerdo al Plan Nacional de capacitaciones?	4	5	1	10
3.- ¿El área de procesos y el departamento de proyectos participan en programas de capacitación dictadas a nivel local y nacional con la finalidad de mejorar el desarrollo de las actividades?	3	7	0	10
4.- ¿Las capacitaciones que han recibido están alineadas a las funciones que desempeñan en el área y departamentos?	4	6	0	10
5.- Para realizar la ejecución de proyectos y los seguimientos de las tareas es necesario que se realicen capacitaciones periódicas?	10	0	0	10
Total	21	28	1	
Ponderación	4,2	5,6	0,2	10

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas- área de procesos.

Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

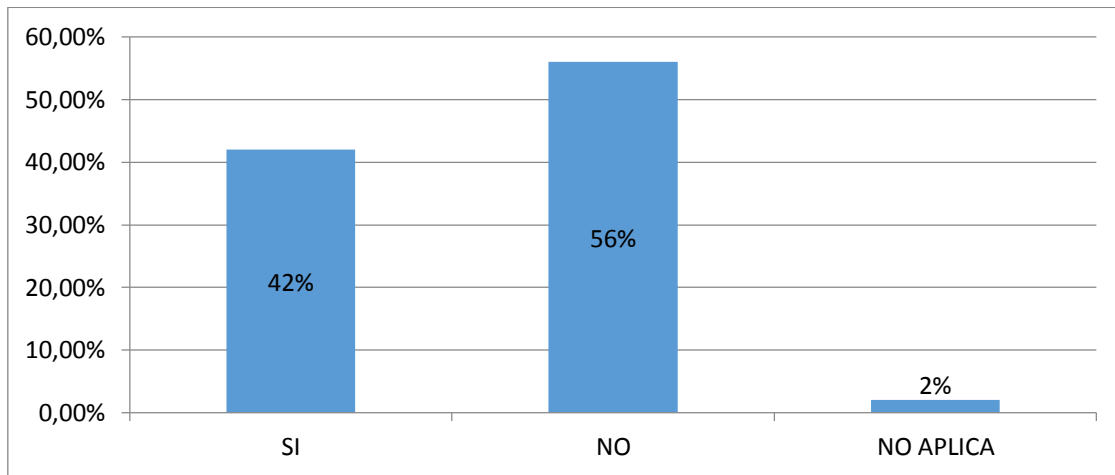
Tabla 16 Capacitación

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE %	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	4,2	42,00%	42,00%	42,00%
NO	5,6	56,00%	56,00%	98,00%
NO APLICA	0,2	2,00%	2,00%	100,00%
Total General	10	100%	100%	

Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas- área de procesos

Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

Gráfico 11 Capacitación



Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas- área de procesos.

Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

Análisis:

En un 56,00% de los funcionarios indican que es necesario que se realicen capacitaciones sobre el uso y operación de los manuales internos de la Dirección del área de procesos en el desarrollo de las actividades, que se de apertura en las participaciones de las diversas capacitaciones dictadas a nivel local y nacional y el 42% de los funcionarios determinaron que deberían tener una capacitación periódica para el desarrollo de las actividades.

4.3 RESULTADOS

Debido a factores como la inexistencia de un archivo de documentos que permitan una adecuada gestión para cumplir con todos las actividades, la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas se encuentra en la necesidad de acudir hacia una modelación que le permita evaluar cada uno de los proyectos y lograr medir el nivel de la gestión y el cumplimiento de las metas acogiendo de forma oportuna las solicitudes presentadas, es por ello que se enfocan puntos desfavorables debido a que los funcionarios que realizan las actividades es demasiado alta, lo que ocasiona que exista inconformidad en reiteradas ocasiones en el cumplimiento de las metas.

El nivel de insatisfacción, constituye un punto que aún no se ha podido manejar adecuadamente, por lo tanto se presentan como gran impedimento los cuales al realizar trabajos conjuntos hacia un mismo fin común y mantener el mismo sentido de las actividades hace que no se puedan lograr alcanzar los objetivos, es así que todo aquello se debe a que no se dispone de una modelación de indicadores que permitan controlar los procesos que permitan establecer estrategias que ayuden a controlar el retraso en las actividades.

Regularmente cada uno de los funcionarios dispone una cantidad de trabajo que requiere para completar las diferentes actividades, pero debido a factores antes mencionados el área de procesos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas carece de la posibilidad de lograrlo por tal motivo es esencial modelar indicadores que le permitan controlar la gestión, y lograr cumplir con todas las expectativas que requieren sus clientes como son las Juntas de Usuarios y evitar que se sigan presentando altos grados de inconformidad y malestar.

De acuerdo a lo obtenido luego del proceso de levantamiento de información a través de las encuestas dirigidas a los funcionarios del área de proceso de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas, se logró establecer que debido a factores internos y externos se han presentado dificultades en la realización de las actividades lo que ha hecho que el área tenga un rendimiento poco atractivo en el cumplimiento de su planificación.

4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Cuadro 6 Verificación de Hipótesis

HIPÓTESIS GENERAL	VERIFICACIÓN
El desarrollo de las actividades de proyectos y selección de puestos de trabajos del departamento de proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas dependerá del desempeño y el cumplimiento de las metas del departamento.	Se pudo determinar que la aplicación de estrategias generará cambios que permitan el cumplimiento de las actividades y el logro de las metas de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas en el área de procesos esta hipótesis se pudo comprobar

	mediante la pregunta 3 Factores Internos, pregunta 2,3 Personal y pregunta 5 Tecnología.
<p>HIPÓTESIS PARTICULAR N° 1</p> <p>La gestión ejecutada en el departamento de proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas se ve afectada por el desarrollo de las actividades departamentales.</p>	<p>VERIFICACIÓN</p> <p>Esta hipótesis se pudo comprobar mediante la pregunta 1 de los Factores Internos por tanto responde a que el área de procesos no dispone de un archivo ordenado que permita precisar de la información y pregunta 5 Tecnología.</p>
<p>HIPÓTESIS PARTICULAR N° 2</p> <p>Las causas que afectan el desempeño de los funcionarios del departamento de proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas inciden en el cumplimiento de los procedimientos.</p>	<p>VERIFICACIÓN</p> <p>Esta hipótesis se pudo comprobar mediante la pregunta 5 de los Factores Internos los cuales explican que las contrataciones se las han realizado incumpliendo las políticas internas y la pregunta 3 de Factores Externos por tanto responde a que hay una insatisfacción por parte de los representantes de las Juntas de Usuarios referente a las solicitudes presentadas y que no han sido atendidas y preguntas 3,4,5 Capacitación.</p>
<p>HIPÓTESIS PARTICULAR N° 3</p> <p>Las causas que afectan el seguimiento de las tareas realizadas por los funcionarios en la ejecución de los proyectos se debe al aumento</p>	<p>VERIFICACIÓN</p> <p>Esta hipótesis se pudo comprobar mediante la pregunta 3 de Factores Internos, pregunta 2 de Tecnología y pregunta 5 Capacitación.</p>

de número de proyectos propuestos.	
<p>HIPÓTESIS PARTICULAR N° 4</p> <p>El cumplimiento de las obras en el departamento de proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas dependerá de los procesos administrativos internos.</p>	<p>VERIFICACIÓN</p> <p>Esta hipótesis se pudo comprobar mediante la pregunta 2,3,4 de Factores Internos, pregunta 4,5 Factores Externos, y pregunta 1 Capacitación.</p>

Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 TEMA

“Modelación de indicadores de gestión bajo la representación del Balanced ScoreCard para la medición de resultados del área de procesos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas del Gobierno Provincial del Guayas”.

5.2 FUNDAMENTACIÓN

Según (Jaramillo, Análisis Crítico del Régimen Jurídico de las Empresas Públicas en el Ecuador, 2011) el hito más importante en la trayectoria de la empresa pública en el país se dio en la década de los setenta durante el gobierno del General Guillermo Rodríguez Lara, a través de un proyecto estatal planificado de carácter progresista que puso énfasis a la solución de vivienda, acopio y distribución alimentaria para evitar la especulación. A esto se sumó una política de corte nacionalista en materia petrolera, orientada a un manejo soberano de nuestros recursos naturales. En los años ochenta y noventa, hubo un fuerte impulso a la implementación de políticas neoliberales que borraron de la memoria ciudadana el concepto del Estado protector.

En base a lo que menciona la (Planificación y Desarrollo, 2013, 2017) en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 se han plasmado los lineamientos de planificación para las empresas públicas. Adicionalmente, a través de los directorios

de las empresas públicas, se ha dado énfasis al direccionamiento estratégico, principios propios de gobierno corporativo, directrices para una gestión financiera eficiente y para el desarrollo organizacional; orientándose fundamentalmente en la estrategia de la transformación de la matriz productiva. Esta última requiere de la implementación de un proceso de comunicación sistemático y permanente con la sociedad civil, para consolidar la democracia en el proceso de desarrollo de la economía local, regional y nacional, con su inserción inteligente para la apropiación de la transferencia, desarrollo y desagregación tecnológica.

Es importante mencionar este (Oficial, Decreto Ejecutivo 1088, 2008) el que supone un golpe al recetario neoliberal y pretende cortar el imperialismo de las grandes transnacionales, quienes a lo largo de la historia nos han sumido en una dependencia tecnológica, han generado fuga de divisas, han limitado el establecimiento de encadenamientos productivos y han propiciado procesos de corrupción. Entre éstos están los arbitrajes internacionales de la Oxy y Chevron, que a más de agredir brutalmente al entorno con la irresponsable contaminación de nuestro ecosistema, han lucrado de los recursos y del patrimonio del Estado ecuatoriano.¹⁹

La Secretaría Nacional del Agua, adscrita a la Presidencia de la República, se le dio una jerarquía de ministerio con funciones de rectoría, regulación, planificación y control del agua, y un rol mucho más amplio que el asignado a otras instituciones de riego y drenaje, como se vincula la transferencia asumida por el Gobierno Provincial del Guayas en la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas la que se encarga de establecer las necesidades de las comunidades de la Provincia, tanto en construcción y mantenimientos de infraestructuras de Riego y Drenaje, la realización de los proyectos, la gestión de las Dragas, las Fiscalizaciones de las Obras que se ejecutan, mantener un sistema de riego sostenible, estableciendo políticas de riego local, diseñar un plan de dragado en la provincia y ejecutar el Plan Operativo Anual y el Plan Anual de Contratación Pública.²⁰

El Gobierno Provincial del Guayas recibe oficialmente la transferencia de la competencia de Riego y Drenaje para toda la provincia mediante la resolución,

19 Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo "Empresas Públicas y Planificación su rol en la transformación social y productiva".

Senplades / 1ª edición – Quito, 2013.

20 Decreto Ejecutivo No. 1088, publicado en el Registro Oficial No. 346 del 27 de mayo del 2008.

publicada en el Registro Oficial, realizada por el Consejo Nacional de Competencias (CNC), en el marco de la octava sesión ordinaria de este organismo y de un taller del Plan Nacional de Descentralización, dado en la sede del Gobierno Zonal de Guayaquil.

La resolución del CNC faculta al Gobierno Provincial del Guayas a administrar, operar y dar mantenimiento a los Sistemas Públicos de Riego que operan en su jurisdicción y que hasta ahora no le habían sido transferidos. También, ejecutar obras de ampliación y rehabilitación de Sistemas de Riego, implementar programas de investigación, así como construir, operar y mantener obras de drenaje, diseñar, administrar y manejar Sistemas de Información de Riego, entre otras. El proceso de transferencia de la competencia de riego y drenaje se plantea un nuevo modelo para la gestión del agua para la agricultura. En esta propuesta, tanto las instituciones del Estado como los usuarios de los sistemas son corresponsables de brindar un buen servicio y, además, garantizar el derecho al agua plasmado en la Constitución.

Una parte fundamental de la investigación de este proyecto, es conocer sobre las debilidades en el desarrollo de las actividades realizadas por los funcionarios que en ocasiones simplemente por el ánimo o deseo de utilizar habilidades y ciertas destrezas con las que cuentan, podemos lograr desarrollar nuevas fuentes de estrategias y lograr mejorar los resultados.

El funcionario público tiene una ardua labor por realizar es por ello que son personas dignas de admirar y sobre todo brindar la ayuda necesaria puesto que son parte organizacional y administrativa siendo los modelos básicos para alcanzar sus metas y objetivos.

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

- a) Desde el ámbito general de la transferencia, el ejercicio de los GAD's provinciales de sus facultades de rectoría, planificación, regulación, control y

gestión sobre los sistemas de riego públicos, comunitarios asociativos e individuales y de los sistemas públicos de drenaje, según los modelos de gestión contenidos en la resolución emitida por el CNC para la transferencia de esta competencia, y

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

El CNC mediante Resolución No. 0012–CNC–2012, determinó que la transferencia de recursos de inversión directa desde el Ministerio de Finanzas a los gobiernos autónomos descentralizados provinciales; una vez que el MAGAP emitiera y enviara al Ministerio de Finanzas un informe técnico referido exclusivamente a la concordancia de los proyectos de inversión priorizados con los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Riego y Drenaje.

En cumplimiento con la disposición general primera de la Resolución de Riego, en la que se señala que se transferirá de manera inmediata los recursos financieros correspondientes a los gobiernos autónomos descentralizados provinciales; se han realizado las transferencias correspondientes al año 2012 destinadas para gastos corrientes, rehabilitación, operación y mantenimiento de los sistemas de riego y de inversión a todas las provincias del país.

De acuerdo al marco legal de la Competencia de Riego y Drenaje, el Estado Ecuatoriano es el encargado de regular el uso y manejo del agua de riego bajo principios de equidad, eficiencia y sostenibilidad ambiental (*Art.282, Constitución de la República*), para ello prohibirá toda forma de privatización del agua y regulará que la gestión y la prestación del servicio sea exclusivamente por personas jurídicas estatales o comunitarias.

Es por esto que el día 26 de Septiembre de 2012, mediante oficio No. 07051-SG-2012, se da a conocer la resolución No. GPG-DTH-2012-003, en la que se fortalece la Unidad de Riego y Drenaje, para que el Gobierno Provincial del Guayas pueda

asumir la competencia exclusiva transferida, bajo la Dirección de Productividad y Desarrollo (DIPRODES).

Un “indicador” es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. Los indicadores son necesarios para poder mejorar. No se pueden tomar decisiones por simple intuición. Los indicadores mostrarán los puntos problemáticos del proceso y nos ayudarán a identificarlos, analizarlos y resolverlos.

Un indicador siempre debe estar unido a la definición de objetivos a alcanzar. El indicador es una medida cuantitativa del desempeño, que sólo cobrará significado si guarda relación con el objetivo propuesto por la entidad. Es su comparación con este objetivo lo que nos dirá si estamos actuando de manera adecuada, si los procesos son efectivos y eficientes, etc.

No es cierto que existen indicadores a corto plazo e indicadores a largo plazo; lo que existen son objetivos a corto y largo plazo, ya que los indicadores se fijarán acordes al objetivo que pretendamos alcanzar.

¿Qué se hace?

Con esta pregunta el departamento de proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas debe describir las actividades principales que realiza, preferiblemente en una plantilla para tenerlas inventariadas con la descripción del resultado deseado mediante su ejecución.

¿Qué se desea medir?

Una vez que se tiene claro las principales actividades, debe seleccionarse únicamente las actividades prioritarias. Para esto, se debe establecer una escala de valoración (por ejemplo, de 1 a 5) según el criterio fijado, permitiendo priorizar todas las actividades. Aquí se puede agregar también el tiempo dedicado por los colaboradores del departamento en cada actividad, para así poder identificar las tareas que consumen la mayor parte del tiempo y esfuerzo del personal.

¿Quién utilizará la información?

Con las actividades descritas y valoradas se deben elegir los funcionarios que recibirán la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar.

¿Cada cuánto tiempo?

Luego en este paso debe establecerse la periodicidad con la que se desea obtener la información, dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.

¿Con qué o con quién se compara?

Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas , como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones.

En el proceso de formulación de los indicadores se identifican asimismo los factores-clave del éxito, que son las capacidades que la organización puede controlar, en las que debe sobresalir para alcanzar los objetivos propuestos:

- ❖ La capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios,
- ❖ La capacidad para producir servicios de calidad,
- ❖ La capacidad para realizar entregas rápidas y fiables de proyectos, y
- ❖ La capacidad para aprender.

A su vez, cabe remarcar que los indicadores se estructuran, en general, en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización pública:

- ❖ Perspectiva de los usuarios,
- ❖ Perspectiva de los procesos internos y
- ❖ Perspectiva de los empleados.

Cada medidor o **indicador** debe satisfacer los siguientes criterios o atributos:

- **Relevante:** Debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.
- **Preciso:** A su vez, el cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a ambigüedades, su margen de error debe ser aceptable. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso.
- **Inequívoco:** Un indicador debe ser inequívoco, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas. El concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo.
- **Pertinente:** El indicador es adecuado a lo que se pretende medir (pertinencia).
- **Oportuno:** La información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones.
- **Objetivo:** Otra característica que deben tener es la objetividad. Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo.
- **Accesible:** El indicador tiene que ser accesible, su obtención tiene un costo aceptable (que el costo de la obtención sea superados por los beneficios que reporta la información extraída) y es fácil de calcular e interpretar.

En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonable de información (relevancia) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (inequívoco), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (pertinencia, oportunidad), y todo ello, siempre que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.

5.3 JUSTIFICACIÓN

La Dirección de Riego, Drenaje y Dragas ha sido creada para que inicie sus funciones en el Gobierno Provincial del Guayas esta Institución cuenta con varios años en la brindar satisfacción tanto en sector agrícola, rural y las respectivas juntas de Usuarios comprendidas dentro de su ámbito de competencia. Sin embargo la Dirección de Riego por ser una nueva perspectiva en el ámbito que le corresponde presenta debilidad al momento de actuar en el desarrollo de su planificación debido a que necesita de una modelación de indicadores que le permitan evaluar su gestión, un diseño de estrategias que ayuden a mejorar la situación actual de la organización; además de políticas administrativas internas para regular la parte interna.

Para lograr que la presente propuesta se concrete es necesario realizar una modelación de indicadores que permitan establecer focos de atención en el desarrollo de las actividades. Por otro lado en la parte administrativa determinará aspectos como la organización correcta de procesos y procedimientos de cada una las actividades que se realizan dentro del área de procesos; desde el inicio de una contratación hasta la finalización.

Esta investigación conllevará a mejorar los niveles de gestión de las actividades actuales del área, para de esa forma ser capaces de alcanzar las metas de absoluta importancia.

Los indicadores de gestión ayudarán al área de procesos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas convirtiéndose en un medio de verificación que servirán como instrumento clave en el desarrollo de las actividades de tal manera que se logre detectar en el flujo de los procesos donde se presenta alguna interrupción en la ejecución que realiza el área de procesos.

Con los datos investigados, la toma de decisión de la Dirección la información procedente de la medición de gestión a través de una modelación de indicadores ayudará analizar los datos pertinentes, proyectar los resultados y eliminar apreciaciones subjetivas, incentivar la participación en las decisiones a los

funcionarios evitando discusiones sin sentido por tener diferentes criterios o puntos de vistas; por tanto la medición no es solamente recopilar datos sino más bien es contar con el marco teórico que nos permita clasificar, interpretar y establecer datos con el énfasis de mejorar el área de procesos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas.

- La modelación de indicadores de gestión propuesto en este presente trabajo permitirá al Director de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas:
- Definir los objetivos estableciendo prioridades de acuerdo a las solicitudes entregadas por las comunidades dando la debida a tención a los proyectos generados.
- Planificar con seguridad y acierto los planes de trabajo para generar nuevos proyectos.
- Explicar el comportamiento de los funcionarios con la finalidad de mejorar aspectos claves en competitividad, motivación e innovación.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo General de la propuesta

Establecer procedimientos en la Dirección de Riego Drenaje y Dragas en el área de procesos, mediante la modelación de indicadores de gestión que permitan mejorar el desarrollo de las actividades.

5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta

Analizar normativas internas actuales que se aplican dentro de la Dirección para aplicar alternativas que generen mejores resultados.

Establecer modelo de indicadores que ayuden a medir la gestión del área de procesos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas.

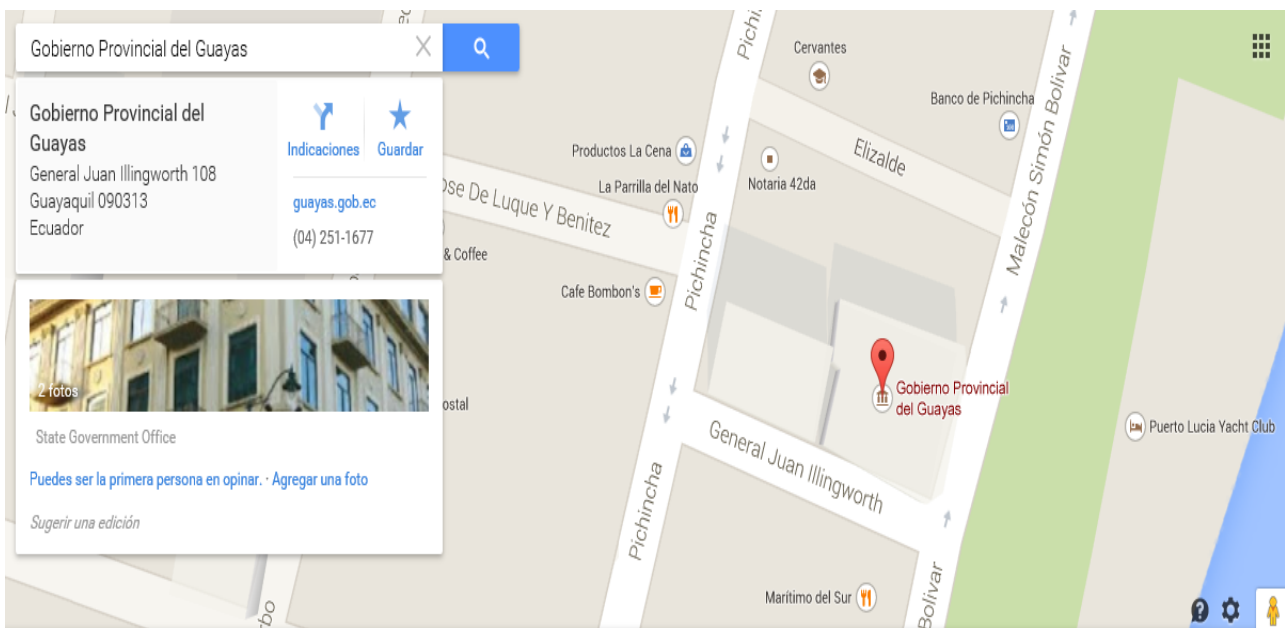
Modelar indicadores que permitan controlar adecuadamente cada uno de las actividades.

5.5 UBICACIÓN

La Dirección de Riego, Drenaje y Dragas se encuentra ubicada en la República del Ecuador, Provincia Guayas, Cantón Guayaquil, calles Pichincha y Luque.

La Dirección posee una estructura pero no dispone de divisiones departamentales por lo tanto se ha identificado áreas la cual ha presentado mayor relevancia para la investigación es el área de procesos.

Gráfico 12 Gobierno Provincial del Guayas.



Fuente: www.googlemap.com.ec.
Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

5.6 FACTIBILIDAD

Tabla 17 Actividades del proceso.

No.	PROCESO	PRODUCTO FINAL
1	Registro de peticiones	Listado de solicitudes en formato Excel organizadas por fecha.
2	Sondeo en campo	Información básica de la situación actual de la zona en cuanto a la parte técnica, socio – económica y ambiental.
3	Criterios de selección de proyectos	Cartera de proyectos organizados para su elaboración.
4	Levantamiento de información en campo	Información socio – económica, ambiental y técnica de la zona.
5	Evaluación Técnica	Documentación técnica recopilada, procesada y analizada, dependiendo de la naturaleza del proyecto.
6	Elaboración de proyectos	Proyectos finales en formato SENPLADES y PREFECTURA.
7	Supervisión a ejecución de proyectos	Contratación de proyectos y control de su correcta ejecución en campo.
8	Capacitaciones varias sobre mantenimiento acorde a la tipología del proyecto	Informes técnicos por capacitación efectuada.

Responsable: Alexandra Liliانا Andrade Santos



Responsable: Alexandra Liliانا Andrade Santos

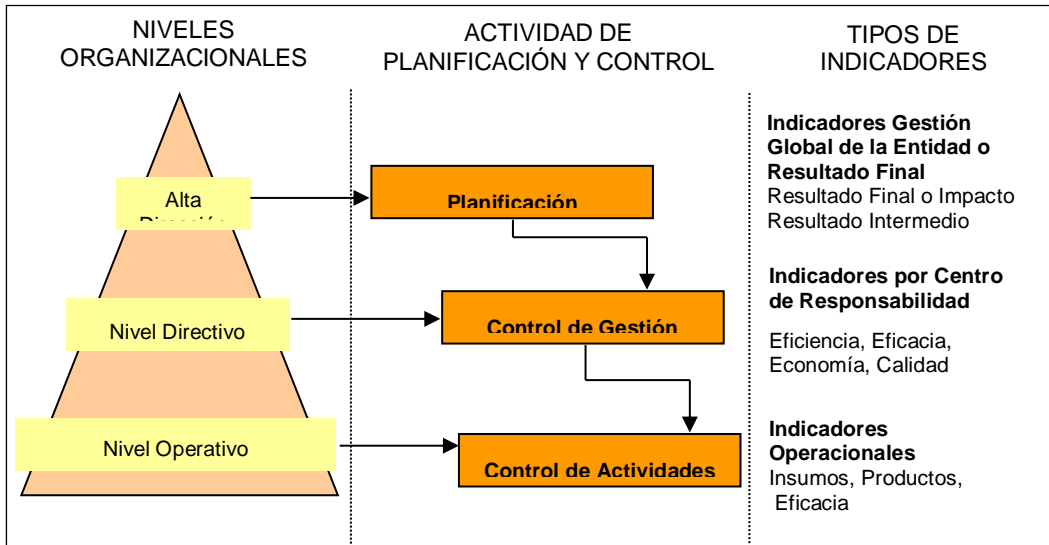
Productos y Servicios

- Propuestas de políticas en materia de riego, drenaje y dragado.
- Informe de fortalecimiento organizativo de las juntas de riego.
- Banco de proyectos para solicitar fondos de inversión.
- Estudios de Riego y Drenaje.
- Plan de dragado en la provincia.

Atribuciones y responsabilidades:

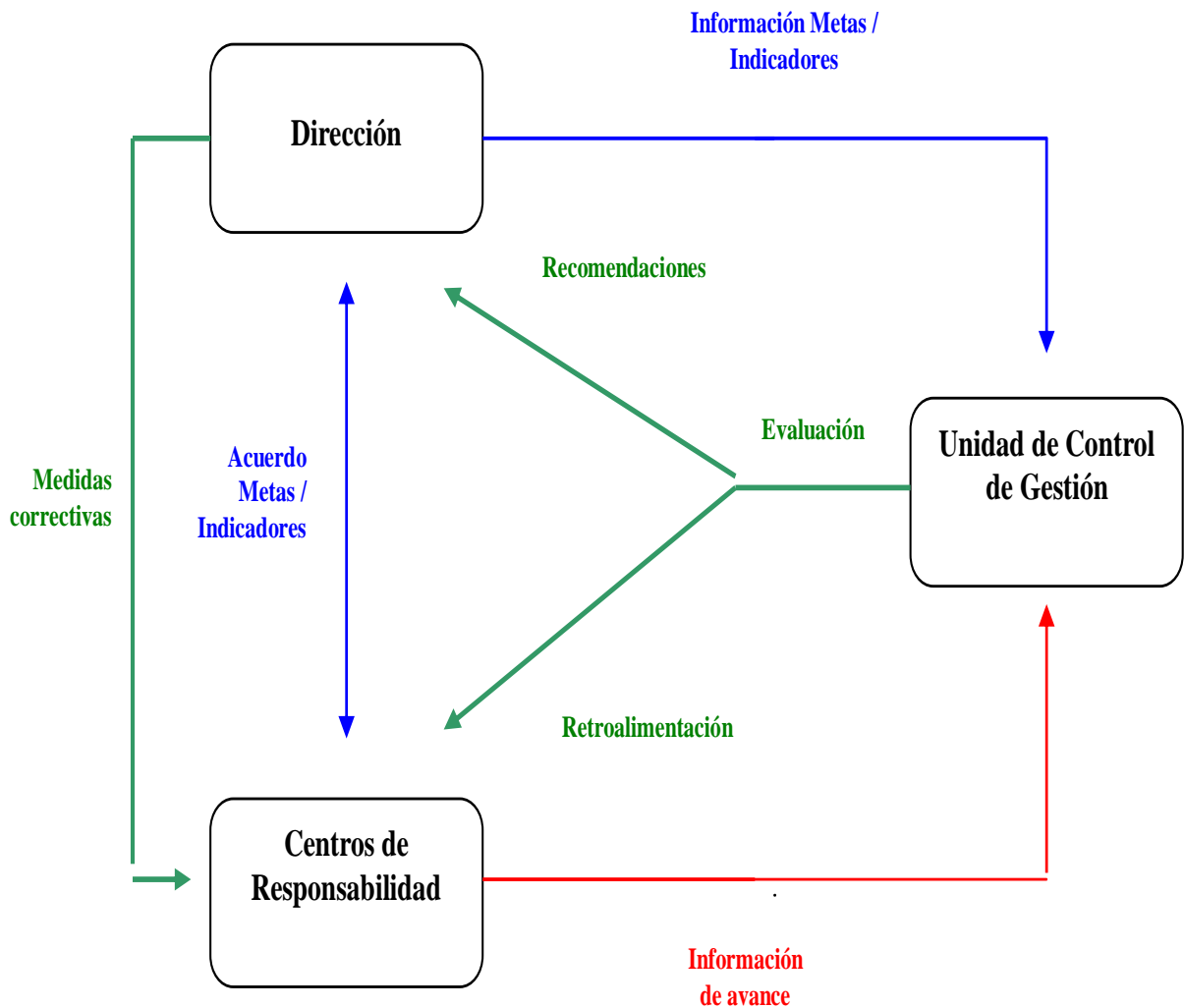
1. Planificar, gestionar, contratar, construir, mantener y operar la infraestructura de riego y drenaje de la Provincia.
2. Planificar, monitorear, evaluar y ejercer la rectoría de políticas de riego, drenaje y dragado de la Provincia.
3. Realizar el fortalecimiento organizativo mediante la conformación y organización de las juntas de riego.
4. Elaborar proyectos (estudios, presupuestos, memoria, cronogramas, especificaciones técnicas y gráficas, etc.) de riego y drenaje, en coordinación con la Dirección de Estudios y Proyectos.
5. Gestionar, administrar, operar y realizar el mantenimiento de las dragas.
6. Elaborar y mantener un banco de proyectos de riego, drenaje y dragas para beneficio de la provincia.
7. Realizar la recepción de los estudios y las obras en los tiempos estipulados en la Ley.
8. Elaborar el plan anual de los programas y proyectos a ejecutar la Dirección.
9. Dar cumplimiento de los requerimientos y recomendaciones efectuados por otros niveles de gobiernos y organismos de control.
10. Utilizar las herramientas informáticas disponibles en la Institución, actualizando constantemente los datos registrados, a fin que la Máxima Autoridad cuente con información actualizada del estado de las obras/proyectos de cada Dirección.
11. Informar cuatrimestralmente a la Máxima Autoridad acerca del cumplimiento de los objetivos estratégicos de las áreas a su cargo y;
12. Las demás atribuciones y responsabilidades que le asigne la Máxima Autoridad.

Gráfico 13 Tipología de indicadores según nivel organizacional y planificación



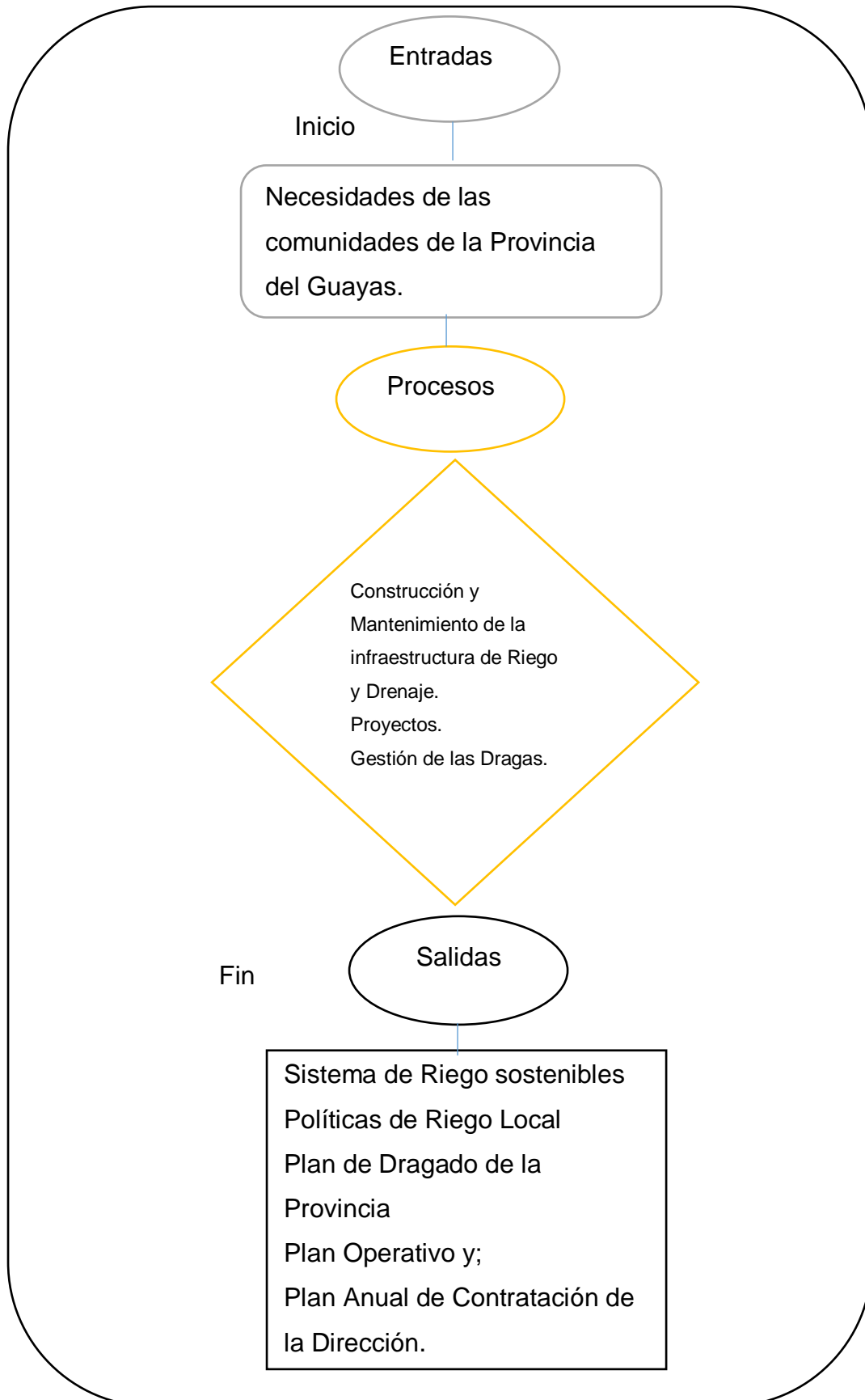
Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

Gráfico 14 Modelo básico de Unidad de Control de Gestión



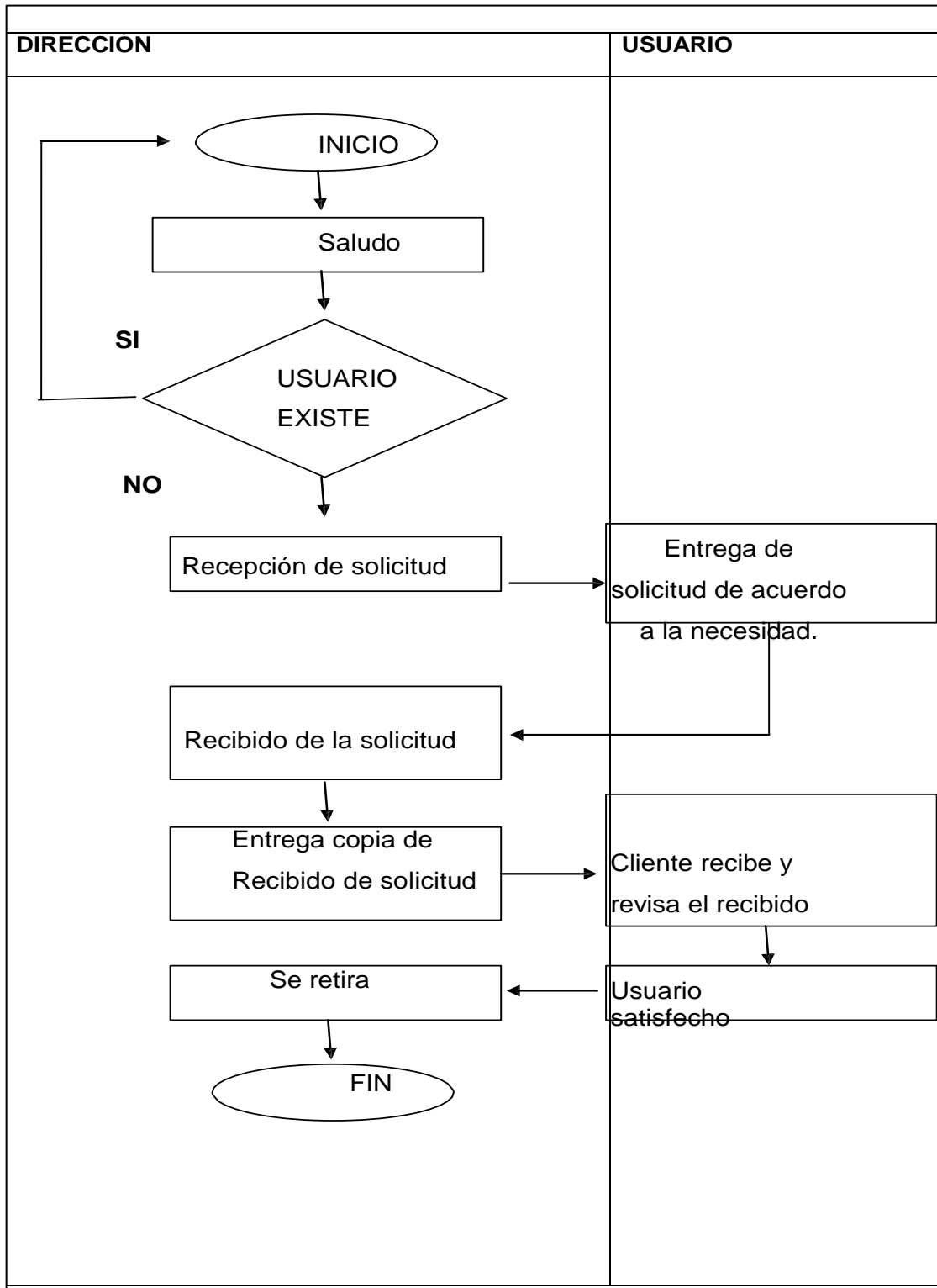
Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

Gráfico 15 Flujo de Entradas, Procesos y Salidas



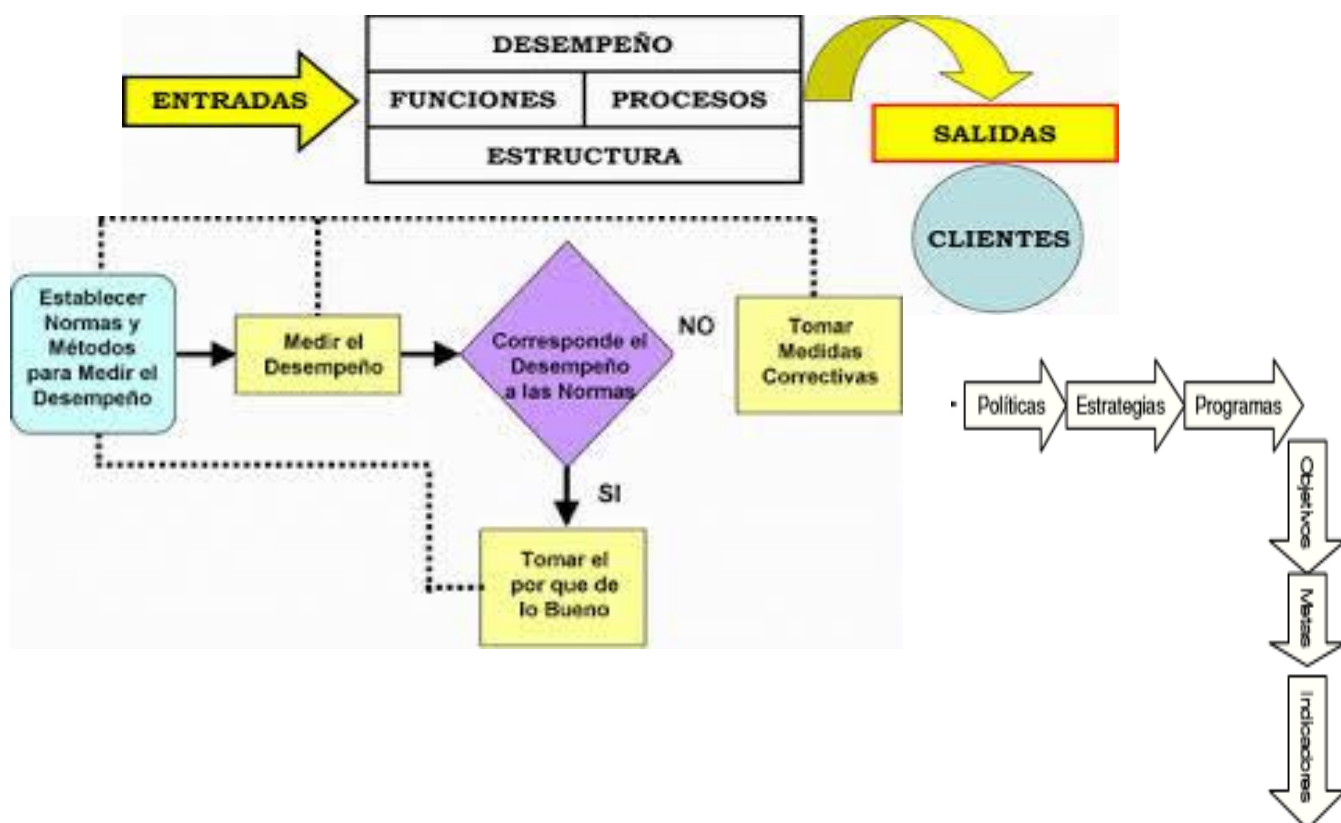
Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

Gráfico 16 Flujo de Ingreso de solicitudes y visita del usuario



Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

Gráfico 17 Flujo Desempeño, Funciones, Procesos y Estructura



Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

Marco Legal

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)

Art. 133.- Ejercicio de la competencia de riego.- La competencia constitucional de planificar, construir, operar y mantener sistemas de riego, está asignada constitucionalmente a los gobiernos autónomos descentralizados provinciales (...).

Resolución No. 008-CNC-2011 y Resolución Reformatoria No. 012-CNC-2011 del Consejo Nacional de Competencias

Art. 11.- Gestión.- Corresponde a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales el ejercicio de las actividades de gestión en los diferentes sistemas de riego y drenaje, en función de los modelos de gestión según el tipo de sistemas.

Art. 12.- Sistemas de riego públicos no transferidos a los usuarios y sistemas públicos de gestión provincial.- En los sistemas de riego no transferidos a los usuarios y en los de gestión provincial, corresponde a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales, las siguientes actividades de gestión;

Ley Orgánica de Participación Ciudadana

Art. 32.- Promoción estatal a las organizaciones.- El Estado, en todos sus niveles de gobierno y funciones, promoverá y desarrollará políticas, programas y proyectos que se realicen con el apoyo de las organizaciones sociales, incluidos aquellos dirigidos a incentivar la producción y a favorecer la redistribución de los medios de producción; asimismo, propenderá a que las compras que realiza el sector público prioricen como proveedores a las organizaciones sociales, de acuerdo con los criterios de equidad, solidaridad y eficiencia.

Plan Nacional para el Buen Vivir (2013-2017)

Por esto en el marco de la transferencia de la competencia de Riego y Drenaje, la Unidad de Riego y Drenaje del Gobierno Provincial del Guayas se fundamenta en los siguientes objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir (2013 – 2017):

Objetivo 2: “Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad”, enfrenta los problemas de pobreza y desigualdad desde una mirada multidimensional y

Objetivo 3: “Mejorar la calidad de vida de la población”.

Objetivo 4: “Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”

Objetivo 11: “Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica”.

Plan Nacional de Riego y Drenaje

Objetivo 1:

Ampliar la cobertura y mejorar la eficiencia social, económica y ambiental de todos los sistemas de riego y drenaje.

Objetivo 2:

Fortalecer a los regantes y grupos de regantes para asumir la cogestión y gestión de los sistemas de riego y drenaje de manera sostenible y eficiente.

Objetivo 3:

Fortalecer la institucionalidad y mejorar las capacidades del estado para impulsar la política integral e integrada del Riego y Drenaje, en el marco del proceso de desconcentración y descentralización.

Modelo de Gestión de los Sistemas de Riego y Drenaje Uniprovinciales

Las facultades que tienen los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales a través de las unidades operativas especializadas de riego y drenaje:

La planificación local: Involucra elaborar y ejecutar el Plan de Riego Provincial enmarcado en los lineamientos del Plan Nacional de Riego y Drenaje; debe cumplir con las políticas de disponibilidad hídrica, acorde con la zonificación de uso del suelo del territorio y la estrategia nacional agropecuaria e incluir la participación en la planificación a las organizaciones comunitarias involucradas en la gestión del riego y a los gobiernos parroquiales rurales.

Objetivo 4:

Promover un proceso sostenido de reorganización y redistribución de caudales que aseguren un acceso equitativo al agua de riego.

Objetivo 5:

Garantizar la calidad y cantidad de agua para riego considerando a las presentes y futuras generaciones.

Plan Nacional de Descentralización

4.1.1 Objetivo 1.- Garantizar que el proceso de descentralización promueva la equidad social, territorial y fiscal en el país

Política 4.1. La participación fiscal en relación a las responsabilidades de los niveles de gobierno en cada territorio

b) La generación de instrumentos necesarios que permitan a los gobiernos autónomos descentralizados, ejercer su competencias con autonomía en cuanto a la determinación, recaudación y administración de los impuestos, además de la generación de tasas, tarifas y contribuciones, asignados a cada uno de los niveles de gobierno, considerando la realidad económica y social de la población.

Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia del Guayas (PDOT)

Los programas de desarrollo productivo sección “Proyectos de Riego” se enmarcan en el sistema económico tomando de referente los siguientes objetivos:

Objetivo provincial

Incrementar el desarrollo productivo y turístico, concienciando a la población con responsabilidad y equidad para mejorar la economía y calidad de vida de los habitantes de la provincia.

Sistema Económico

Objetivo Específico 1.- Incrementar la producción agropecuaria, forestal, pesquera, acuícola, minera, haciendo un buen uso de suelo por medio de reconocimiento y planificación, mejorando la infraestructura de riego en los sectores de la provincia.

5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Personal

El diseño organizacional de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas está estructurado por las siguientes áreas:

Área Administrativa

Se encarga de realizar las respectivas gestiones para poder ofrecer el servicio de la manera más adecuada posible, gestionar solicitudes, seleccionar el personal más idóneo, elaboración de proyectos y gestión de los procesos.

El Área Administrativa está conformada por el siguiente personal

- Director
- Sub-Director
- Secretaría
- Jefes Departamentales (Ver Anexo 2 Organigrama Estructural y Funcional).
- Manual de Funciones



**MANUAL DE FUNCIONES DEL GOBIERNO
AUTÓNOMO PROVINCIAL DEL GUAYAS**



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACION INTERNA (INTERFAZ)	
Unidad:	RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS	Dirección de Gestión Ambiental.	
Denominación:	ANALISTA 5 ADMINISTRATIVO		
Rol:	Ejecución de Procesos	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel11
17404152969986548548 7Grupo Ocupacional:	Servidor Provincial Profesional 6	Área de Conocimiento:	Ingeniero Administración de Empresas, Economista, Ingeniero Comercial, Contador Público, Ingeniería en Comercio y Finanzas, Economista o afines.
Grado:	16		
Valoración:	825		
4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Tiempo de experiencia:	2 años		
Especificidad de la experiencia:	Elaboracion de PAC, POA, Terminos de Referencia, gestión de proyectos, conocimiento de temas ambientales, Conocimiento de las Normas de control interno de la Contraloria General del Estado, gestión administrativa en general.		
5. CONOCIMIENTOS			
Elaboracion de presupuestos y Terminos de referencia con su respectivo presupuesto, Compras Publicas, Normas de control interna de la Contraloria y Control de la Gestion Publica.			
6. COMPETENCIAS TÉCNICAS	RELEVANCIA	7. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	RELEVANCIA
Pensamiento estratégico	Media	Aprendizaje continuo	Media
Pensamiento conceptual	Media	Trabajo en equipo	Baja
Recopilación de información	Media	Conocimiento del entorno organizacional	Baja
8. MISIÓN			

Coordinar la formulación de la planificación administrativa interna y apoyar en la planificación técnica institucional, realizando la formulación de la proforma presupuestaria en la tematica ambiental articulada a la planificación institucional, efectuando el seguimiento y evaluación de las políticas, planes provinciales e institucionales y de convenios interinstitucionales.

9. ACTIVIDADES ESCENCIALES

Gestionar operativamente la formulación de proyectos de inversión relacionados con el ámbito ambiental

Elaborar estudios de prefactibilidad y factibilidad y perfil de los programas y proyectos

Brindar asistencia técnica en el desarrollo de los programas y proyectos al interior de la Dirección de Gestión Ambiental

Ejecutar la realización del seguimiento y evaluación del avance de los proyectos de la Dirección de Gestión Ambiental

Diseñar y mantener una base de datos que permita contar con información confiable y actualizada sobre la ejecución de cada programa, proyecto o adquisición que ejecuta la Dirección

Realizar la solicitud de los suministros y distribución de los mismos

Dar la inducción en temas referentes a la Dirección de Gestión Ambiental al nuevo personal que ingrese a laborar a la Dirección

Administrar la caja chica asignada a la Dirección.

Controlar, revisar y organizar los expedientes de cada Proyecto de acuerdo a las Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos de Contraloría

Asesorar al Director (a) de Gestión Ambiental, en temas de gestión administrativa y técnicos en cuanto a contratación pública.

Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	COORDINADOR GENERAL DE INFRAESTRUCTURA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACION INTERNA (INTERFAZ)	
Unidad:	RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS	Jefe de Proyectos. Personal técnico de la Dirección	
Denominación:	ANALISTA 5 DE RIEGO Y DRENAJE		
Rol:	Ejecución de Procesos	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel11
17404152969986548548 7Grupo Ocupacional:	Servidor Provincial Profesional 6	Área de	Sociología, Trabajo Social, ciencias de la

Grado:	16	Conocimiento:	comunicación, ciencias de la educación o afines al cargo.
Valoración:	825		

4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de experiencia:	2 años
Especificidad de la experiencia:	Experiencia en Organización de grupos, Elaboración de estudios de costos.

5. CONOCIMIENTOS

Técnicas de investigación. Estudios socioeconómicos, Análisis estadísticos. Relaciones interpersonales, manejo de grupos. Ejecución de Proyectos. Normas de Control Interno. Ley Orgánica de Servicio Público.

6. COMPETENCIAS TÉCNICAS	RELEVANCIA	7. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	RELEVANCIA
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Media	Orientación a los resultados	Media
Organización de la información	Media	Orientación de servicio	Media
Monitoreo y control	Media	Iniciativa	Media

8. MISIÓN

Planificar los estudios sociales, capacitaciones; así como generar los soportes sociales de la población a beneficiar dentro de los proyectos de riego y drenaje.

9. ACTIVIDADES ESCENCIALES

Identificar, diagnosticar y priorizar, las necesidades de las comunidades, con la finalidad de determinar los tipos de proyectos que se deberán cumplir para satisfacer las necesidades de dichas comunidades

Analizar, plantear y establecer los estudios sociales, y capacitaciones necesarias para los productos del componente social, en los proyectos

Presentar informe de inspecciones en campo, según formato de las encuestas socio-económicas, establecidos por su jefe inmediato superior, en consenso con el profesional vinculado a la rama de la sociología, y mantener un registro de las mismas

Realizar reuniones informativas para los procesos de participación social

Manejar y solucionar conflictos

Colaborar en la planificación, programación, viabilización, coordinación y evaluación de planes y programas relacionados con la formulación de los productos de soporte social para los proyectos de inversión.

Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
-----------------------	----------------------	----------------------	--

			COORDINADOR GENERAL DE INFRAESTRUCTURA
--	--	--	---

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACION INTERNA (INTERFAZ)	
Unidad:	RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS	Jefe Técnico de Estudios.	
Denominación:	ANALISTA 5 GEOLOGO		
		3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Rol:	Ejecución de Procesos	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel ¹¹
17404152969986548548 7Grupo Ocupacional:	Servidor Provincial Profesional 6	Área de Conocimiento:	Geología, geografía, hidrografía
Grado:	16		
Valoración:	825		

4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de experiencia:	2 años
Especificidad de la experiencia:	Experiencia en elaboración de análisis geológicos, estudios de suelo

5. CONOCIMIENTOS

Geología, geografía, hidrografía, normas de control interno

6. COMPETENCIAS TÉCNICAS	RELEVANCIA	7. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	RELEVANCIA
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Media	Orientación a los resultados	Media
Organización de la información	Media	Orientación de servicio	Media
Identificación de problemas	Media	Iniciativa	Media

8. MISIÓN

Planificar el estudio y diseño de los componentes técnicos ambientales en proyectos vinculados al riego drenaje y dragas
--

9. ACTIVIDADES ESCENCIALES

Analizar estudios sobre la topografía local del sitio, el estado del subsuelo, formaciones geológicas y estado de las aguas subterráneas y acuíferos
Realizar investigaciones geológica, hidrogeológicas y topografía
Realizar estudios de campo para obtener información geológica para los proyectos

Elaborar informes técnicos de las actividades realizadas			
Reconocer y evaluar las características geológicas y geomorfológicas de una región en relación con su aprovechamiento para la localización diseño construcción operación y mantenimiento de obras de ingeniería			
Ejecutar trabajos tendientes al levantamiento e interpretación de mapas geológicos			
Hacer uso de técnicas y herramientas informáticas para presentación de sustento de los informes			
Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	COORDINADOR GENERAL DE INFRAESTRUCTURA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACION INTERNA (INTERFAZ)	
Unidad:	RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS	Jefe Técnico de Estudios.	
Denominación:	ANALISTA 5 GEOTECNICO		
		3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Rol:	Ejecución de Procesos	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel11
17404152969986548548 7Grupo Ocupacional:	Servidor Provincial Profesional 6	Área de Conocimiento: Ingeniería civil. Ingeniería Agrícola. Ingeniería Geotécnica, o afines al cargo.	
Grado:	16		
Valoración:	825		

4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de experiencia:	2 años
Especificidad de la experiencia:	Experiencia en empresas de administración pública y/o privada, en elaboración de estudios geotécnicos

5. CONOCIMIENTOS

Geología, geografía, hidrografía. Ley orgánica de Servicio Público.

6. COMPETENCIAS TÉCNICAS	RELEVANCIA	7. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	RELEVANCIA
Organización de la información	Media	Orientación a los resultados	Media

Recopilación de información	Media	Orientación de servicio	Media
Identificación de problemas	Baja	Iniciativa	Media

8. MISIÓN

Estudiar las condiciones locales de los suelos y desarrollar el diseño de los elementos de los cimientos, en conjunto con los ingenieros hidráulicos e ingenieros civiles estructuristas.

9. ACTIVIDADES ESCENCIALES

Analizar estudios sobre la topografía local del sitio, el estado del subsuelo, formaciones geológicas y estado de las aguas subterráneas y acuíferos

Realizar investigaciones geológica, hidrogeológicas y topografía

Realizar estudios de campo para obtener información sobre pendientes, gradientes, tipos de suelo, zonas contaminadas o aquellas zonas no adecuadas para la construcción.

Elaborar informes técnicos de las actividades realizadas

Analizar estudios aéreos que lleven a cabo diversas direcciones como la organización para el diseño de infraestructuras y construcción

Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	COORDINADOR GENERAL DE INFRAESTRUCTURA
-----------------------	----------------------	----------------------	---

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACION INTERNA (INTERFAZ)	
Unidad:	RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS	Jefe Técnico de Estudios.	
Denominación:	ANALISTA 5 SOCIOLOGO		
Rol:	Ejecución de Procesos	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel11
17404152969986548548 7Grupo Ocupacional:	Servidor Provincial Profesional 6	Área de Conocimiento:	Sociología, Trabajo Social, ciencias de comunicación, ciencias de educación
Grado:	16		
Valoración:	825		

4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de experiencia:	2 años
Especificidad de la experiencia:	Experiencia en empresas de administración pública y/o privada socióloga, trabajadora social

5. CONOCIMIENTOS
Análisis Sociológico, Relaciones interpersonales, manejo de grupos. Normas de Control interno. Legislación Ambiental. Ley Orgánica de Servicio Público.

6. COMPETENCIAS TÉCNICAS	RELEVANCIA	7. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	RELEVANCIA
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Media	Orientación a los resultados	Media
Organización de la información	Media	Orientación de servicio	Media
Monitoreo y control	Media	Iniciativa	Media

8. MISIÓN
Planificar los estudios sociales, capacitaciones; así como generar los soportes sociales de la población a beneficiar dentro de los proyectos de riego-drenaje y dragas.

9. ACTIVIDADES ESCENCIALES
Identificar, diagnosticar y priorizar, las necesidades de las comunidades, con la finalidad de determinar los tipos de proyectos que se deberán cumplir para satisfacer las necesidades de dichas comunidades
Analizar, plantear y establecer los estudios sociales, y capacitaciones necesarias para los productos del componente social, en los proyectos de riego.
Presentar informe de inspecciones en campo, según formato de las encuestas socio-económicas, establecidos por su jefe inmediato superior, en consenso con el profesional vinculado a la rama de la sociología, y mantener un registro de las mismas
Realizar reuniones informativas para los procesos de participación social
Manejar y solucionar conflictos
Colaborar en la planificación, programación, viabilización, coordinación y evaluación de planes y programas relacionados con la formulación de los productos de soporte social para los proyectos de inversión.
Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	COORDINADOR GENERAL DE INFRAESTRUCTURA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS
--

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACION INTERNA (INTERFAZ)	
Unidad:	RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS	Jefe Técnico de Estudios.	
Denominación:	ANALISTA 6 CIVIL		
		3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Rol:	Ejecución de Procesos	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel11
17404152969986548548 7Grupo Ocupacional:	Servidor Provincial Profesional 7	Área de Conocimiento:	Ingeniería Civil
Grado:	17		
Valoración:	845		

4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de experiencia:	2 años
Especificidad de la experiencia:	Experiencia en empresas públicas o privadas en el campo de la ingeniería civil

5. CONOCIMIENTOS
Sistemas de riego. Normas de Control Interno.

6. COMPETENCIAS TÉCNICAS	RELEVANCIA	7. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	RELEVANCIA
Monitoreo y control	Media	Orientación de servicio	Media
Planificación y gestión	Baja	Orientación a los resultados	Media
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Media	Iniciativa	Media

8. MISIÓN
Dirigir y realizar la planeación, estudios, proyectos y construcción de obras e infraestructura de riego, drenaje y dragado en la provincia del Guayas, mejorando los servicios y cumpliendo lo estipulado en el plan Nacional de Riego y Drenaje

9. ACTIVIDADES ESCENCIALES
Realizar Cálculo de volúmenes
Diseñar pendientes en canales artificiales
Elaborar planos (secciones transversales, y perfiles longitudinales)
Elaborar perfiles de proyectos de riego y drenaje
Elaborar especificaciones técnicas, metodología de trabajo, memoria de cálculos
Identificar y ubicar geográficamente las infraestructuras que integran los sistemas de riego y drenaje de la provincia del Guayas

Determinar la factibilidad de los proyectos de riego y Drenaje			
Elaborar informes de las actividades que realiza			
Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	COORDINADOR GENERAL DE INFRAESTRUCTURA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACION INTERNA (INTERFAZ)	
Unidad:	RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS	Jefe Técnico de Estudios.	
Denominación:	ANALISTA 6 DE ECONOMIA AGRICOLA		
		3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Rol:	Ejecución de Procesos	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel11
17404152969986548548 7Grupo Ocupacional:	Servidor Provincial Profesional 7	Área de Conocimiento:	Ingeniería Agrónoma, Economía Agrícola, Ingeniería Comercial, Administración de empresas.
Grado:	17		
Valoración:	845		

4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de experiencia:	2 años
Especificidad de la experiencia:	Experiencia en empresas públicas o privadas en el campo de la agricultura

5. CONOCIMIENTOS

Economía agrícola, manejo de presupuestos, indicadores financieros, costos de producción agrícola. Ley Orgánica de Servicio Público.
--

6. COMPETENCIAS TÉCNICAS	RELEVANCIA	7. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	RELEVANCIA
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Media	Orientación a los resultados	Media
Organización de la información	Media	Orientación de servicio	Media
Monitoreo y control	Media	Iniciativa	Media

8. MISIÓN

Realizar el manejo eficaz de las diferentes variables socioeconómicas que inciden en el desempeño de las agroempresas y de las organizaciones de fomento rural, que a partir de una comprensión adecuada, permitirán una sinergia con procesos de desarrollo en beneficio del sector agropecuario. Potenciar la productividad sustentable del campo, propendiendo al ecodesarrollo ordenado, explotando eficiente y eficazmente los recursos naturales.

9. ACTIVIDADES ESCENCIALES

Elaborar estudios de mercado agrícola en las comunidades de acuerdo a sus necesidades

Determinar la factibilidad y prefactibilidad evaluando la sostenibilidad y viabilidad económica de los proyectos

Elaborar estudios socioeconómicos

Elaborar informes periódicos de las actividades que realiza

Ejecutar toda actividad que tienda al desarrollo de la agricultura en los proyectos emprendidos por la Dirección

Efectuar inspecciones en campo

Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	COORDINADOR GENERAL DE INFRAESTRUCTURA
-----------------------	----------------------	----------------------	---

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACION INTERNA (INTERFAZ)	
Unidad:	RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS	Jefe de Proyectos. Analista 2 Civil,	
Denominación:	ANALISTA 6 DE PRESUPUESTO		
Rol:	Ejecución de Procesos	3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
17404152969986548548 7Grupo Ocupacional:	Servidor Provincial Profesional 7	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel11
Grado:	17	Área de Conocimiento:	Ingeniería Civil, Contaduría Pública Autorizada, Ciencias Económicas.
Valoración:	845		
4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Tiempo de experiencia:	2 años		

Especificidad de la experiencia:	Experiencia en empresas públicas o privadas en elaboración de presupuestos, contabilidad
---	--

5. CONOCIMIENTOS
Elaboración de presupuestos, legislación conexas. Normas de Control Interno. Ley Orgánica de Servicio Público.

6. COMPETENCIAS TÉCNICAS	RELEVANCIA	7. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	RELEVANCIA
Destreza matemática	Media	Orientación a los resultados	Alta
Recopilación de información	Media	Orientación de servicio	Alta
Manejo de recursos financieros	Media	Iniciativa	Alta

8. MISIÓN
Analizar el resultado de planteamiento de propuestas, aportar sugerencias, elaborar el presupuesto de los proyectos de riego-drenaje.

9. ACTIVIDADES ESCENCIALES
Elaborar los análisis de presupuesto unitario
Elaborar las especificaciones técnicas de los rubros del presupuesto
Elaborar informes técnicos requeridos para la ejecución de los proyectos
Elaboración de cantidades de presupuestos referenciales
Hacer uso de técnicas y herramientas informáticas para presentación de sustento de los informes
Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	COORDINADOR GENERAL DE INFRAESTRUCTURA
-----------------------	----------------------	----------------------	---

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS
--

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	2. RELACION INTERNA (INTERFAZ)
Unidad: RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS	Servidores de la Unidad a su cargo. Jefe de Planificación y Seguimiento de Proyectos

Denominación:	ANALISTA 6 DE PROYECTOS	3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Rol:	Ejecución de Procesos	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel11
17404152969986548548 7Grupo Ocupacional:	Servidor Provincial Profesional 7	Área de Conocimiento:	Ingeniería Comercial, Economía o afines al cargo.
Grado:	17		
Valoración:	845		

4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de experiencia:	2 años
Especificidad de la experiencia:	Elaboración y evaluación de planes estratégico y de proyectos.

5. CONOCIMIENTOS

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. Ley Orgánica del Servicio Público. Normas de control interno. Normas de control interno. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

6. COMPETENCIAS TÉCNICAS	RELEVANCIA	7. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	RELEVANCIA
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Media	Orientación a los resultados	Media
Organización de la información	Alta	Orientación de servicio	Media
Monitoreo y control	Alta	Iniciativa	Media

8. MISIÓN

Revisar y evaluar los programas y proyectos de bienes, obras y servicios de la Institución, su registro en el POA y en el PAC; de la consolidación de los documentos del proyecto en las etapas de perfil, prefactibilidad y factibilidad.

9. ACTIVIDADES ESCENCIALES

Reportar el cierre de los proyectos del POA y PAC, para efectos de evaluación de cumplimiento.
Mantener actualizadas las reformas y reprogramaciones de los proyectos a nivel institucional.
Supervisar la elaboración del PAC y POA Institucional y cumplir con las fechas establecidas legalmente por la COOTAD.
Supervisar la revisión de los proyectos emitidos por las diferentes Unidades Administrativas en formatos establecidos por la Coordinación Institucional de Planificación.
Supervisar el cumplimiento de tiempos de entrega de proyectos.
Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia
Elaborar matrices para monitoreo y seguimiento del PAC.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	COORDINADOR GENERAL DE INFRAESTRUCTURA
-----------------------	----------------------	----------------------	---

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACION INTERNA (INTERFAZ)	
Unidad:	RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS	Servidores de la Dirección, Jefe de Proyectos, Director de Riego Drenaje y Dragas	
Denominación:	ANALISTA 6 DE RIEGO Y DRENAJE		
Rol:	Ejecución de Procesos	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel11
17404152969986548548 7Grupo Ocupacional:	Servidor Provincial Profesional 7	Área de Conocimiento:	Ingeniero Agrónomo. Ingeniero Civil.
Grado:	17		
Valoración:	845		

4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de experiencia:	2 años
Especificidad de la experiencia:	Experiencia sistemas de riego

5. CONOCIMIENTOS

Sistemas de riego-drenaje, presupuestos, Legislación Agrícola. Normas de Control Interno. Ley Orgánica de Servicio Público.

6. COMPETENCIAS TÉCNICAS	RELEVANCIA	7. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	RELEVANCIA
Organización de la información	Media	Construcción de relaciones	Alta
Recopilación de información	Media	Orientación de servicio	Media
Identificación de problemas	Media	Orientación a los resultados	Media

8. MISIÓN

Planificar el estudios y diseño de los componentes técnicos en proyectos vinculados al riego drenaje y dragas

9. ACTIVIDADES ESCENCIALES

Realizar el levantamiento de Información en campo en función de las solicitudes de los usuarios

Elaborar informes técnicos en función de las necesidades de los usuarios			
Atender a los integrantes de las juntas de usuarios para identificar las necesidades y hacer seguimiento de los proyectos			
Realizar inspecciones en sitio para levantar información relevante para la ejecución de los proyectos de la dirección			
Mantener actualizado, sobre reformas a las ordenanzas, reglamentos e instructivos relativos a actividades de Riego y Drenaje			
Colaborar en la planificación programación, viabilización, coordinación y evaluación de planes y programas relacionados con la formulación de los productos de soporte técnico para los proyectos de inversión			
Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	COORDINADOR GENERAL DE INFRAESTRUCTURA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACION INTERNA (INTERFAZ)	
Unidad:	RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS	Jefe de Proyectos. Jefe de Dragas.	
Denominación:	ANALISTA 6 DE SEGUIMIENTO DE PROYECTOS		
		3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Rol:	Ejecución de Procesos	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel11
17404152969986548548 7Grupo Ocupacional:	Servidor Provincial Profesional 7	Área de Conocimiento:	Ingeniería Civil ingeniería hidráulica Hidrología
Grado:	17		
Valoración:	845		
4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Tiempo de experiencia:	2 años		
Especificidad de la experiencia:	Experiencia de jefatura y/o dirección en elaboración de proyectos hidráulicos		
5. CONOCIMIENTOS			
Hidráulica, relaciones interpersonales, Hidrología			

6. COMPETENCIAS TÉCNICAS	RELEVANCIA	7. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	RELEVANCIA
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Media	Orientación a los resultados	Media
Organización de la información	Media	Orientación de servicio	Media
Monitoreo y control	Media	Iniciativa	Media

8. MISIÓN
Ejecutar y elaborar los proyectos de toda índole relacionados a dragas

9. ACTIVIDADES ESCENCIALES			
Identificar, diagnosticar y priorizar, las necesidades de las comunidades, con la finalidad de determinar los tipos de proyectos que se deberán cumplir para satisfacer las necesidades de dichas comunidades			
Realizar el levantamiento de Información en campo, en función de las solicitudes de los usuarios			
Elaborar los informes técnicos en función de las necesidades de los usuarios			
Atender a los integrantes de las juntas de usuarios para identificar las necesidades y hacer seguimiento de los proyectos			
Realizar cotizaciones de los proyectos para adquisiciones y servicios a su cargo			
Mantener y/o regirse a los plazos establecidos en el PAC y POA			
Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	COORDINADOR GENERAL DE INFRAESTRUCTURA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACION INTERNA (INTERFAZ)	
Unidad:	RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS	Jefe Técnico de Estudios.	
Denominación:	ANALISTA 6 ESTRUCTURISTA		
Rol:	Ejecución de Procesos	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel11
17404152969986548548 7Grupo Ocupacional:	Servidor Provincial Profesional 7	Área de Conocimiento:	Ingeniería civil. Ingeniería Estructural. Ingeniería Hidráulica o afines al cargo.
Grado:	17		

Valoración:	845		
--------------------	-----	--	--

4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de experiencia:	2 años
Especificidad de la experiencia:	Experiencia en empresas de administración pública y/o privada en diseño de estructuras hidráulicas, obras civiles

5. CONOCIMIENTOS

Estructuras Hidráulicas, cálculos. Ley Orgánica de Servicio Público, Softwares especializados.

6. COMPETENCIAS TÉCNICAS	RELEVANCIA	7. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	RELEVANCIA
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Media	Orientación a los resultados	Media
Organización de la información	Media	Orientación de servicio	Media
Monitoreo y control	Media	Iniciativa	Media

8. MISIÓN

Dirigir y realizar la planeación, estudios, proyectos y construcción de obras de infraestructura de Riego, Drenaje y dragado de la Provincia del Guayas, mejorando los servicios y cumpliendo lo estipulado en el Plan Nacional de Riego y Drenaje.

9. ACTIVIDADES ESCENCIALES

Realizar el dimensionamiento diseños y cálculo de estructuras hidráulicas.

Revisar diseños definitivos para estructuras hidráulicas

Elaborar especificaciones técnicas de estructuras hidráulicas

Realizar el dimensionamiento y cálculo de obras hidráulicas

Realizar el cálculo mecánico de tuberías enterradas alcantarillado entre otras

Realizar el trazado de tuberías con programas de ordenador

Realizar el cálculo y diseño de tuberías y colectores

Realizar el diseño y cálculos de hidráulica fuivial y estructuras hidráulicas

Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas

Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	COORDINADOR GENERAL DE INFRAESTRUCTURA
-----------------------	----------------------	----------------------	---

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACION INTERNA (INTERFAZ)	
Unidad:	RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS	Jefe de Proyectos, Topógrafo, analistas de riego y drenaje	
Denominación:	ANALISTA 6 HIDRAULICO		
Rol:	Ejecución de Procesos	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel11
17404152969986548548 7Grupo Ocupacional:	Servidor Provincial Profesional 7	Área de Conocimiento:	Ingeniería Civil
Grado:	17		
Valoración:	845		

4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de experiencia:	2 años
Especificidad de la experiencia:	Experiencia en áreas de diseño de drenaje, construcción y evaluación de proyectos hidráulicos en entidades públicas y privadas.

5. CONOCIMIENTOS
Modelos matemáticos requeridos para el diseño hidráulico vial. Normas técnicas de diseño, MOP-F1-2002. Normas de control interno.

6. COMPETENCIAS TÉCNICAS	RELEVANCIA	7. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	RELEVANCIA
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Media	Orientación a los resultados	Media
Organización de la información	Media	Orientación de servicio	Media
Monitoreo y control	Media	Iniciativa	Media

8. MISIÓN
Dirigir y realizar la planeación estudios proyectos y construcción de obras de infraestructura de riego drenaje y dragados en la provincia del Guayas mejorando los servicios y cumpliendo el Plan Nacional de riego y dragas.

9. ACTIVIDADES ESCENCIALES
Realizar el dimensionamiento diseños y cálculo de estructuras hidráulicas.

Revisar diseños definitivos para estructuras hidráulicas			
Elaborar especificaciones técnicas de estructuras hidráulicas			
Diseñar caudales y secciones hidráulicas			
Determinar el área de factibilidad de los servicios de agua para riego y drenaje			
Aplicar el manual de normas de control interno relacionados con obras del sistema de riego y drenaje			
Elaborar informes técnicos de las actividades realizadas			
Coordinar con las demás unidades administrativas la elaboración y la actualización de proyectos de riego drenaje y dragas			
Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	COORDINADOR GENERAL DE INFRAESTRUCTURA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACION INTERNA (INTERFAZ)	
Unidad:	RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS	Jefe de Dragas, servidores del área de Dragas	
Denominación:	ANALISTA 6 RESIDENTE DE CAMPO		
		3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Rol:	Ejecución de Procesos	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel11
17404152969986548548 7Grupo Ocupacional:	Servidor Provincial Profesional 7	Área de Conocimiento:	Ingeniería Civil
Grado:	17		
Valoración:	845		
4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Tiempo de experiencia:	2 años		
Especificidad de la experiencia:	Experiencia en empresas públicas y privadas en inspección de obras, manejo de personal, elaboración de cronogramas e informes		

5. CONOCIMIENTOS
Seguridad Industrial, Código del Trabajo, Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo

6. COMPETENCIAS TÉCNICAS	RELEVANCIA	7. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	RELEVANCIA
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Media	Orientación a los resultados	Media
Organización de la información	Media	Orientación de servicio	Media
Monitoreo y control	Media	Iniciativa	Media

8. MISIÓN
Realizar las labores de campo, revisar el desempeño de los índices definidos para el control de la operación de dragados procurando que se cumpla las normas establecidas de calidad, seguridad industrial, salud ocupacional y ambiente

9. ACTIVIDADES ESCENCIALES
Supervisar el servicio de relleno hidráulico
Dar seguimiento a las descargas del relleno hidráulico
Dirigir la parte técnica de la draga con la descarga del relleno hidráulico
Elaborar cronogramas de actividades del personal de obra los mismos que serán comparados con el avance de obra
Revisar los registros del avance del proyecto en el libro de obra
Realizar recorridos periódicos al área de Dragas y descarga de los turnos diurnos y nocturnos
Dirigir y supervisar la obra de draga
Dar disposiciones al personal y hacer cumplir las mismas con lo relacionado a la ejecución de conformidad con los planos de de avance
Velar por la seguridad industrial y salud ocupacional del personal
Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	COORDINADOR GENERAL DE INFRAESTRUCTURA
-----------------------	----------------------	----------------------	---

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACION INTERNA (INTERFAZ)	
Unidad:	RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS	Servidores de la Dirección, Jefe de Proyectos, Director de Riego Drenaje y Dragas	
Denominación:	ANALISTA 6 SOCIOAMBIENTAL		
		3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Rol:	Ejecución de Procesos	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel11
174041529699865485487 Grupo Ocupacional:	Servidor Provincial Profesional 7	Área de Conocimiento:	Ingeniero Agrónomo. Ingeniero Civil.
Grado:	17		
Valoración:	845		

4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de experiencia:	2 años
Especificidad de la experiencia:	Experiencia sistemas de riego

5. CONOCIMIENTOS
Sistemas de riego-drenaje, presupuestos, Legislación Agrícola. Normas de Control Interno. Ley Orgánica de Servicio Público.

6. COMPETENCIAS TÉCNICAS	RELEVANCIA	7. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	RELEVANCIA
Organización de la información	Media	Construcción de relaciones	Alta
Recopilación de información	Media	Orientación de servicio	Media
Identificación de problemas	Media	Orientación a los resultados	Media

8. MISIÓN
Planificar el estudios y diseño de los componentes técnicos en proyectos vinculados al riego drenaje y dragas

9. ACTIVIDADES ESCENCIALES
Realizar el levantamiento de Información en campo en función de las solicitudes de los usuarios
Elaborar informes técnicos en función de las necesidades de los usuarios
Atender a los integrantes de las juntas de usuarios para identificar las neesidades y hacer seguimiento de los proyectos
Realizar inspecciones en sitio para levantar información relavante para la ejecución de los proyectos de la dirección
Mantener actualizado, sobre reformas a las ordenanzas, reglamentos e instructivos relativos a actividades de Riego y Drenaje

Colaborar en la planificación programación, viabilización, coordinación y evaluación de planes y programas relacionados con la formulación de los productos de soporte técnico para los proyectos de inversión

Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	COORDINADOR GENERAL DE INFRAESTRUCTURA
-----------------------	----------------------	----------------------	---

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACION INTERNA (INTERFAZ)	
Unidad:	RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS	Procuraduría Sindica, Compras Públicas, Delegados de la máxima autoridad en Compras Públicas.	
Denominación:	ANALISTA JURIDICO		
Rol:	Ejecución de Procesos	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel11
17404152969986548548 7Grupo Ocupacional:	Servidor Provincial Profesional 7	Área de Conocimiento:	
Grado:	17		
Valoración:	845		

4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de experiencia:	2 años
Especificidad de la experiencia:	Acreditar la experiencia en Normativa legal. Manejo de personal. Manejo de resoluciones, Acuerdos Ministeriales.

5. CONOCIMIENTOS

Legislación de contratación pública. Ley Orgánica de Servicio Público.

6. COMPETENCIAS TÉCNICAS	RELEVANCIA	7. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	RELEVANCIA
Orientación / asesoramiento	Alta	Orientación a los resultados	Alta
Pensamiento crítico	Alta	Conocimiento del entorno organizacional	Alta
Pensamiento analítico	Alta	Iniciativa	Alta

8. MISIÓN

Supervisar la documentación generada durante los procesos de contratación pública, asesorando en la parte legal de los mismos.

9. ACTIVIDADES ESCENCIALES

Ejecutar los procesos de contratación pública en todos sus aspectos, identificando las actividades a realizar, los recursos a poner en juego, los plazos y los costos previstos.

Revisar la documentación de los contratistas con la finalidad de que cumplan con los requisitos establecidos en la legislación de contratación pública

Encontrar soluciones de manera práctica acorde con las exigencias de la norma de control interno y contraloría del Estado.

Dar el seguimiento respectivo de los procesos de contratación pública, en conjunto con las direcciones involucradas.

Regular dentro de los procesos de contratación pública, la documentación concerniente para el correcto desarrollo de los proyectos.

Regularizar los procesos administrativos y legales para la contratación pública.

Verificar el cumplimiento de las normas, procedimientos y reglamentos en las operaciones contables y administrativas.

Ejecutar planes de seguimiento para constatar si las observaciones realizadas en auditorías anteriores, se continúan evidenciando en las presentes o han sido solventadas.

Manejar el portal de compras públicas para el seguimiento y control de los procesos.

Realizar informes periódicos (cada mes) sobre los avances y resultados de los proyectos establecidos anualmente.

Evaluar el cumplimiento de los procesos ejecutados.

Comunicar a tiempo las solicitudes del área.

Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	COORDINADOR GENERAL DE INFRAESTRUCTURA
-----------------------	----------------------	----------------------	---

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACION INTERNA (INTERFAZ)
Unidad:	RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS	Jefe de Dragas

Denominación:	ASISTENTE 1 ADMINISTRATIVO	3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Rol:	Apoyo técnico de Procesos	Nivel de Instrucción:	Bachiller11
17404152969986548548 7Grupo Ocupacional:	Servidor Provincial de Apoyo 4	Área de Conocimiento:	Administración de empresas, Secretariado Ejecutivo o afines al cargo.
Grado:	7		
Valoración:	448		

4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de experiencia:	6 meses
Especificidad de la experiencia:	Experiencia en secretariado, asistente administrativo

5. CONOCIMIENTOS

Técnicas de secretariado, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. Ley Orgánica del Servicio Público. Normas de control interno

6. COMPETENCIAS TÉCNICAS	RELEVANCIA	7. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	RELEVANCIA
Comprensión oral	Media	Orientación de servicio	Media
Expresión escrita	Media	Orientación a los resultados	Media
Comprensión escrita	Media	Iniciativa	Media

8. MISIÓN

Gestionar las solicitudes de la jefatura de Dragas, así como atender protocolariamente a las visitas de las mismas.

9. ACTIVIDADES ESCENCIALES

Informar y actualizar las actividades diarias de reuniones, informes, entrevistas, visitas técnicas del Director.
Organizar la agenda de acuerdo a prioridades, concede y coordina las entrevistas.
Recibir e informar oportunamente asuntos relacionados con la Dirección, para seguridad y agilidad en el desarrollo de los procesos asignados por jefaturas y áreas.
Mantener el orden y la discreción durante las relaciones humanas dentro y fuera de la Dirección.
Disponer y proporcionar el material necesario para las reuniones e informes con las demás Direcciones.
Coordinar el proceso de recepción, distribución y despacho de la correspondencia interna y externa de la Dirección.
Digitalizar la información recibida y resguardarla en la base de datos de la Dirección.

Recibir y atender protocolariamente a las visitas de la Dirección.			
Manejar un registro de los documentos emitidos por la Dirección.			
Mantener en custodia documentos de valor encomendados, ya sean estos, personales o de la Dirección.			
Elaborar información de carácter confidencial y general.			
Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	COORDINADOR GENERAL DE INFRAESTRUCTURA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACION INTERNA (INTERFAZ)		
Unidad:	RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS	Secretario General. Prosecretario General, Jefe de Archivo y Documentación		
Denominación:	ASISTENTE 3 ADMINISTRATIVO			
Rol:	Apoyo técnico de Procesos	Nivel de Instrucción:	Bachiller11	
17404152969986548548 7Grupo Ocupacional:	Servidor Provincial de Apoyo 6	Área de Conocimiento:	Administración, Secretariado o afines al cargo.	
Grado:	9			
Valoración:	528			
4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
Tiempo de experiencia:	6 meses			
Especificidad de la experiencia:	Gestión administrativa, organización de documentos, atención al público, manejo de programas de computación.			
5. CONOCIMIENTOS				
Técnicas de secretariado y administrativas, relaciones interpersonales, conocimientos de las TIC's (tecnologías de la información y de la comunicación), Normas de Control Interno, Ley Orgánica de Servicio Público				
6. COMPETENCIAS TÉCNICAS		RELEVANCIA	7. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	RELEVANCIA
Expresión escrita		Media	Orientación de servicio	Media

Expresión oral	Media	Flexibilidad	Baja
Comprensión oral	Baja	Iniciativa	Media

8. MISIÓN

Brindar a la Dirección apoyo con las tareas establecidas, además de seguir con los procesos de la Institución

9. ACTIVIDADES ESCENCIALES

Informar y actualizar las actividades diarias de reuniones o entrevista del Secretario.

Recibir y revisar la correspondencia, oficios, circulares, memorandos y documentos varios que le asigne el Secretario y Prosecretaria.

Redactar informes, memorandos, oficios, documentos varios que le asigne el Secretario y Prosecretaria.

Coordinar todo lo relativo a reuniones que mantenga el Secretario con los jefes de área, Directores, Coordinadores, u otros.

Manejar y controlar la caja chica de la Secretaria.

Organizar la agenda del Secretario, de acuerdo a las prioridades del caso.

Realizar las gestiones necesarias para la movilización local o al exterior del Director y demás funcionarios del Despacho.

Organizar y enviar al archivo los documentos bajo su cargo, conforme lo dispone el Secretario General

Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	COORDINADOR GENERAL DE INFRAESTRUCTURA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACION INTERNA (INTERFAZ)	
Unidad:	RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS	Director, Servidores de la Dirección, Servidores de la institución.	
Denominación:	AUXILIAR 3 ADMINISTRATIVO		
		3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Rol:	Apoyo técnico de Procesos	Nivel de Instrucción:	Bachiller11

17404152969986548548 7Grupo Ocupacional:	Servidor Provincial de Apoyo 3	Área de Conocimiento:	Técnicas. Ciencias o afines al cargo.
Grado:	6		
Valoración:	428		

4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de experiencia:	6 meses
Especificidad de la experiencia:	Acreditar la experiencia de uso de software de texto y base de datos.

5. CONOCIMIENTOS

Ley del sistema Nacional de Archivos y su Reglamento. Técnicas de Archivo. Normas de Control Interno. Ley Orgánica de Servicio Público.

6. COMPETENCIAS TÉCNICAS	RELEVANCIA	7. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	RELEVANCIA
Organización de la información	Baja	Orientación de servicio	Baja
Pensamiento conceptual	Baja	Conocimiento del entorno organizacional	Baja
Pensamiento analítico	Baja	Aprendizaje continuo	Baja

8. MISIÓN

Gestionar la organización y actualización de los archivos activos, semi-activos y pasivos concernientes a la documentación que se genere en la Dirección; resguardar documentos, expedientes y demás información de interés.
--

9. ACTIVIDADES ESENCIALES

Localizar la documentación e informar al usuario y devolverla a su lugar una vez realizada la consulta, igualmente la documentación que ha sido solicitada en calidad de préstamo.
Ordenar la documentación recibida y ubicarla en los sitios establecidos, de acuerdo al sistema de archivo.
Reproducir la información solicitada, fotocopiar.
Preparar los índices y rótulos de identificación del contenido de las carpetas.
Desincorporar de acuerdo a las normas establecidas, documentos y/o expedientes activos y los incorpora al archivo pasivo.
Llevar un registro de solicitantes de documentación o información a su cargo
Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
-----------------------	----------------------	----------------------	--

			COORDINADOR GENERAL DE INFRAESTRUCTURA
--	--	--	---

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACION INTERNA (INTERFAZ)	
Unidad:	RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS	Servidores de entidades públicas, privadas y ciudadanía	
Denominación:	AXILIAR 1 DE ATENCION AL USUARIO		
Rol:	Administrativo	3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
17404152969986548548 7Grupo Ocupacional:	Servidor Provincial de Apoyo 1	Nivel de Instrucción:	Bachiller11
Grado:	4	Área de Conocimiento:	Administración. Secretariado Bilingüe o afines al cargo.
Valoración:	326		

4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de experiencia:	No requerida
Especificidad de la experiencia:	Gestión administrativa. Manejo de equipos de comunicación. Relaciones humanas

5. CONOCIMIENTOS

Relaciones humanas. Manejo de equipos de comunicación. Directorio telefónico.

6. COMPETENCIAS TÉCNICAS	RELEVANCIA	7. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	RELEVANCIA
Organización de la información	Baja	Orientación de servicio	Baja
Recopilación de información	Baja	Conocimiento del entorno organizacional	Baja
Expresión oral	Baja	Flexibilidad	Baja

8. MISIÓN

Atender a los clientes internos y externos que soliciten servicios y/o información concernientes a la Dirección.
--

9. ACTIVIDADES ESCENCIALES

Ejecutar la operación de la central telefónica, haciendo y recibiendo llamadas, conectando las mismas con las diferentes áreas.
Atender al público que solicita información de los trámites y servicios dándole la orientación requerida.
Llevar la bitácora de registro y control diario de las llamadas efectuadas y recibidas por el personal y el tiempo empleado.
Recibir y distribuir la correspondencia y documentación dirigidos a la Dirección.

Mantener en orden equipos y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.			
Recibir y transmitir mensajes, cuando el servidor no se encuentre en la institución.			
Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	COORDINADOR GENERAL DE INFRAESTRUCTURA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS
DIRECTOR PROVINCIAL DE RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS
-
Jerárquico Superior
0
0

4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA
-
Experiencia en empresas de Administración Pública y/o Privada, Manejo de Gestión Pública. Proyectos.

5. CONOCIMIENTOS
Gerencia, Administración, Legislación conexas Fomento del Emprendimiento Productivo Provincial. Planes y programas generales (ambientales-productivos, administrativos, recursos naturales, entre otros.) . Ley Orgánica de Servicio Público.

6. COMPETENCIAS TÉCNICAS	RELEVANCIA
Planificación y gestión	Alta
Pensamiento estratégico	Alta
Generación de ideas	Alta

8. MISIÓN
Realizar la rectoría, planificación, regulación, control y gestión de los sistemas e infraestructuras de riego y drenaje, servicios de dragado, relleno hidráulico, limpieza de ríos, presas, embalses y esteros; para mejorar la distribución y conservación equitativa del recurso hídrico y suelo en la Provincia del Guayas.

9. ACTIVIDADES ESCENCIALES			
Planificar, dirigir y controlar las actividades de la Dirección, y administrar en forma racional y eficiente los recursos asignados, así como establecer los lineamientos de trabajo orientados al funcionamiento efectivo de la Dirección.			
Generar procesos de capacitación y transferencia de tecnología para incrementar la productividad y mejorar la competitividad de los sectores productivos.			
Establecer sistemas de control y funcionamiento que permitan comprobar el fiel cumplimiento cuantitativo y cualitativo de los programas y proyectos que estén efectuando.			
Ejercer las atribuciones y facultades que le confieren las Ordenanzas y Resoluciones sobre proyectos y competencias.			
Desarrollar la gestión de los planes y programas de la Dirección, así como la gestión en los proyectos relacionados con la transferencia de competencia.			
Asesorar al Prefecto sobre las acciones necesarias en proyectos de Riego, Drenaje y Dragas.			
Coordinar la ejecución de proyectos sostenibles y de emprendimiento, con instituciones afines (Ministerios, Gobiernos Autónomos Descentralizados, Cámaras, Organizaciones Ambientales, ONG, entre otros.)			
Promover la organización con fines productivos y sociales, de las personas que se dedican a la producción y explotación agrícola, ganadera, avícola, forestal, acuícola y pesca artesanal en el Estado, así como juntas de regantes.			
Ejecutar la competencia de riego y drenaje transferida al Gobierno Autónomo Descentralizado del Guayas que consiste en la rectoría legal, planificación, gestión y control de los sistemas de riego de la Provincia. Así como la competencia de Dragas.			
Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	COORDINADOR GENERAL DE INFRAESTRUCTURA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACION INTERNA (INTERFAZ)	
Unidad:	RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS	Director de Riego-Drenaje y Dragas, Analista 2 Jurídico, Procuraduría, Coordinador de la máxima autoridad	
Denominación:	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO		
		3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Rol:	Coordinación de Procesos	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel11
17404152969986548548 7Grupo Ocupacional:	Servidor Provincial Profesional 9	Área de Conocimiento:	Ingeniería Civil, Ingeniería Agrónoma, Ingeniería Comercial, Arquitectura o afines al cargo.
Grado:	19		
Valoración:	935		

4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de experiencia:	4 años
-------------------------------	--------

Especificidad de la experiencia:	Experiencia en elaboración de proyectos de ingeniería. Manejo de personal.
---	--

5. CONOCIMIENTOS
Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. Normas de Control Interno. Normas de control de calidad aplicables para cada proyecto. Normas ambientales y de seguridad de la construcción.

6. COMPETENCIAS TÉCNICAS	RELEVANCIA	7. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	RELEVANCIA
Pensamiento estratégico	Alta	Orientación a los resultados	Alta
Planificación y gestión	Alta	Iniciativa	Alta
Monitoreo y control	Alta	Aprendizaje continuo	Alta

8. MISIÓN
Administrar contratos de los proyectos para coordinar la supervisión del avance de los mismos mediante la toma de decisiones tendientes a la construcción de los objetivos de los proyectos

9. ACTIVIDADES ESCENCIALES
Supervisar las obras en ejecución, con el fin de dirigir y coordinar los recursos empleados, adoptar las medidas correctivas pertinentes para remediar las desviaciones detectadas.
Dar seguimiento periódico para la adjudicación de los contratos.
Aprobar planillas de obras y estudios en ejecución, previa revisión de documentos que demanden estos procesos.
Elaborar formatos en los que deben trabajar los técnicos a su cargo.
Revisar informes entregados por el personal técnico a su cargo.
Participar en la elaboración del PAC POA de la Dirección
Asistir a las reuniones que el Director le asigne
Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	COORDINADOR GENERAL DE INFRAESTRUCTURA
-----------------------	----------------------	----------------------	---

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS
--

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	2. RELACION INTERNA (INTERFAZ)
Unidad:	RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS
	Director. Subdirector.

Denominación:	ESPECIALISTA DE GESTION DE RIEGO	3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Rol:	Coordinación de Procesos	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel11
17404152969986548548 7Grupo Ocupacional:	Servidor Provincial Profesional 9	Área de Conocimiento:	Ingeniería Civil, Ingeniería Agrícola, Ingeniería Agropecuaria, Administrativas o afines al cargo.
Grado:	19		
Valoración:	935		

4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de experiencia:	4 años
Especificidad de la experiencia:	Experiencia de jefatura y/o dirección en empresas de administración pública y privada. Planificación. Proyectos.

5. CONOCIMIENTOS

Administración, Legislación conexas Fomento del Emprendimiento Productivo Provincial. Planes y programas generales (ambientales-productivos, administrativos, recursos naturales, entre otros.)

6. COMPETENCIAS TÉCNICAS	RELEVANCIA	7. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	RELEVANCIA
Orientación / asesoramiento	Media	Trabajo en equipo	Alta
Organización de la información	Alta	Orientación a los resultados	Alta
Planificación y gestión	Alta	Iniciativa	Alta

8. MISIÓN

Planificar el estudio y diseño de los componentes técnicos en proyectos vinculados al Riego-Drenaje y Dragas.

9. ACTIVIDADES ESCENCIALES

- Identificar, diagnosticar y priorizar según el Plan Provincial de Riego y Drenaje, las necesidades de las comunidades, con la finalidad de determinar los tipos de proyectos que se deberán cumplir para solventar estas deficiencias.
- Analizar, plantear y establecer los estudios y diseños necesarios para los productos del componente técnico, en los proyectos de Riego-Drenaje y Dragas.
- Presentar informes de inspecciones en campo, según formato establecido por su jefe inmediato superior.
- Hacer uso de técnicas y herramientas informáticas para la presentación de sustentos de los informes.
- Mantener siempre actualizado sobre las reformas, modificaciones de las ordenanzas, reglamentos e instructivos relativos a actividades técnicas de Riego-Drenaje y Dragas.
- Mantener un registro e inventario de información técnica generada por proyecto ejecutado y por ejecutar.
- Colaborar en la planificación, programación, viabilización, coordinación y evaluación de planes y programas relacionados con la formulación de los productos de soporte técnico para los proyectos de inversión.

Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	COORDINADOR GENERAL DE INFRAESTRUCTURA
-----------------------	----------------------	----------------------	---

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACION INTERNA (INTERFAZ)	
Unidad:	RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS	Director de Riego Drenaje y Dragas, personal técnico	
Denominación:	JEFE DE DRAGAS		
Rol:	Coordinación de Procesos	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel11
174041529699865485487 Grupo Ocupacional:	Servidor Provincial Profesional 9	Área de Conocimiento:	Ingeniería Civil, Ingeniería Mecánica, Ingeniería Naval, Licenciatura en ciencias Navales o afines al cargo.
Grado:	19		
Valoración:	935		

4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de experiencia:	4 años
Especificidad de la experiencia:	Experiencia en empresas públicas y privadas dragado de ríos, cauces fluviales

5. CONOCIMIENTOS

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Ley Orgánica del Servicio Público, Normas de control interno.

6. COMPETENCIAS TÉCNICAS	RELEVANCIA	7. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	RELEVANCIA
Pensamiento estratégico	Alta	Orientación a los resultados	Alta
Planificación y gestión	Alta	Iniciativa	Alta
Monitoreo y control	Alta	Aprendizaje continuo	Alta

8. MISIÓN

Planificar el estudio y diseño de los componentes técnicos en proyectos vinculados en el dragado relleno hidráulico y limpiezas de ríos presas, embalses y esteros afines a la competencia de riego drenaje y draga

9. ACTIVIDADES ESENCIALES

Coordinar los trabajos de las diferentes áreas de la Dirección para la elaboración de los proyectos

Dar seguimiento a los proyectos de la dirección			
Informar al Director sobre los avances de los proyectos			
Elaborar formatos en los que deben trabajar los técnicos a su cargo			
Revisión de informes entregados por el personal técnico a su cargo			
Participar en la elaboración del PAC POA de la Dirección			
Asistir a las reuniones que el Director le asigne			
Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	COORDINADOR GENERAL DE INFRAESTRUCTURA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACION INTERNA (INTERFAZ)		
Unidad:	RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS	Director, Subdirector, Analistas y Técnicos de la dirección.		
Denominación:	JEFE DE PROYECTOS			
		3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Rol:	Coordinación de Procesos	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel11	
17404152969986548548 7Grupo Ocupacional:	Servidor Provincial Profesional 9	Área de Conocimiento:	Ingeniería Agrónoma, Ingeniería Civil, Ciencias Económicas, Administración de empresas	
Grado:	19			
Valoración:	935			
4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
Tiempo de experiencia:	4 años			
Especificidad de la experiencia:	Experiencia de jefatura y/o dirección en gestión administrativa. Manejo de personal.			
5. CONOCIMIENTOS				
Administración, Legislación conexas Fomento del Emprendimiento Productivo Provincial. Planes y programas generales (ambientales-productivos, administrativos, recursos naturales, entre otros.)				
6. COMPETENCIAS TÉCNICAS		RELEVANCIA	7. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	RELEVANCIA

Pensamiento estratégico	Alta	Orientación a los resultados	Alta
Planificación y gestión	Alta	Iniciativa	Alta
Monitoreo y control	Alta	Aprendizaje continuo	Alta

8. MISIÓN

Ejecutar y elaborar los proyectos de toda índole relacionados al riego drenaje y dragas para la consecución de los objetivos.

9. ACTIVIDADES ESCENCIALES

Planificar los proyectos en todos sus aspectos, identificando las actividades a realizar, los recursos a poner en juego, los plazos y los costos previstos.

Coordinar los trabajos de las diferentes áreas de la Dirección para la elaboración de los proyectos

Proponer modificaciones a los límites u objetivos básicos del proyecto cuando concurren circunstancias que así lo aconsejen.

Dar seguimiento a los proyectos de la dirección

Informar al Director sobre los avances de los proyectos

Elaborar formatos en los que deben trabajar los técnicos a su cargo

Revisar informes entregados por el personal técnico a su cargo

Participar en la elaboración del PAC POA de la Dirección

Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	COORDINADOR GENERAL DE INFRAESTRUCTURA
-----------------------	----------------------	----------------------	---

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACION INTERNA (INTERFAZ)	
Unidad:	RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS	Director de Riego Drenaje y Dragas, Personal Técnico de la Dirección, Analista 2 de Presupuesto	
Denominación:	JEFE TECNICO DE ESTUDIOS		
		3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Rol:	Coordinación de Procesos	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel11
17404152969986548548 7Grupo Ocupacional:	Servidor Provincial Profesional 9	Área de Conocimiento:	Ingeniería Civil. Ingeniería Agrícola. Ingeniería Agropecuaria.
Grado:	19		

Valoración:	935		
--------------------	-----	--	--

4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de experiencia:	4 años
Especificidad de la experiencia:	Experiencia de jefatura y/o dirección en empresas de administración pública y privadas en elaboración de estudios y proyectos

5. CONOCIMIENTOS

Sistemas de riego de la Provincia del Guayas, Gerencia de Proyectos. Legislación sobre riego drenaje y dragas. Ley Orgánica de Servicio público.
--

6. COMPETENCIAS TÉCNICAS	RELEVANCIA	7. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	RELEVANCIA
Pensamiento estratégico	Alta	Orientación a los resultados	Alta
Planificación y gestión	Alta	Iniciativa	Alta
Monitoreo y control	Alta	Aprendizaje continuo	Alta

8. MISIÓN

Organizar, analizar, gestionar y hacer cumplir los procesos para la obtención de resultados en el período de tiempo determinado. Con la consigna que aquellos resultados serán componente fundamental durante la elaboración de proyectos de inversión.

9. ACTIVIDADES ESCENCIALES

Identificar, diagnosticar y priorizar las necesidades de las comunidades, con la finalidad de determinar los tipos de proyectos que se deberán cumplir para solventar estas deficiencias.
Evaluar y definir estudios de costos de los servicios de los proyectos técnicos a implementarse.
Dar seguimiento y ejecutar la planificación, las políticas, programas y gestión en materia de proyectos de Riego -Drenaje y Dragas.
Proponer, evaluar y presentar a la Dirección, proyectos y macro-proyectos que se ejecuten a nivel provincial.
Dirigir las acciones, actividades y labores de operatividad técnica en proyectos de Riego-Drenaje y Dragas.
Establecer formatos para el levantamiento de la información primaria en campo
Comunicar a la Dirección acerca de las reformas sobre las reformas, modificaciones de las ordenanzas, reglamentos e instructivos relativos a actividades técnicas de Riego-Drenaje y Dragas.
Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	COORDINADOR GENERAL DE INFRAESTRUCTURA
----------------	---------------	---------------	---

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACION INTERNA (INTERFAZ)	
Unidad:	RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS	Jefe de Dragas	
Denominación:	SECRETARIA DE SUBDIRECCION		
Rol:	Apoyo técnico de Procesos	Nivel de Instrucción:	Bachiller11
17404152969986548548 7Grupo Ocupacional:	Servidor Provincial de Apoyo 5	Área de Conocimiento:	Administración de empresas, Secretariado Ejecutivo o afines al cargo.
Grado:	8		
Valoración:	488		

4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de experiencia:	6 meses
Especificidad de la experiencia:	Experiencia en secretariado, asistente administrativo

5. CONOCIMIENTOS

Técnicas de secretariado, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. Ley Orgánica del Servicio Público. Normas de control interno

6. COMPETENCIAS TÉCNICAS	RELEVANCIA	7. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	RELEVANCIA
Comprensión oral	Media	Orientación de servicio	Media
Expresión escrita	Media	Orientación a los resultados	Media
Comprensión escrita	Media	Iniciativa	Media

8. MISIÓN

Gestionar las solicitudes de la jefatura de Dragas, así como atender protocolariamente a las visitas de las mismas.

9. ACTIVIDADES ESCENCIALES

Informar y actualizar las actividades diarias de reuniones, informes, entrevistas, visitas técnicas del Director.

Organizar la agenda de acuerdo a prioridades, concede y coordina las entrevistas.

Recibir e informar oportunamente asuntos relacionados con la Dirección, para seguridad y agilidad en el desarrollo de los procesos asignados por jefaturas y áreas.			
Mantener el orden y la discreción durante las relaciones humanas dentro y fuera de la Dirección.			
Disponer y proporcionar el material necesario para las reuniones e informes con las demás Direcciones.			
Coordinar el proceso de recepción, distribución y despacho de la correspondencia interna y externa de la Dirección.			
Digitalizar la información recibida y resguardarla en la base de datos de la Dirección.			
Recibir y atender protocolariamente a las visitas de la Dirección.			
Manejar un registro de los documentos emitidos por la Dirección.			
Mantener en custodia documentos de valor encomendados, ya sean estos, personales o de la Dirección.			
Elaborar información de carácter confidencial y general.			
Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	COORDINADOR GENERAL DE INFRAESTRUCTURA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACION INTERNA (INTERFAZ)	
Unidad:	RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS	Director, Jefe de Proyectos, Jefe de Supervisión, Jefe de Dragas	
Denominación:	SUBDIRECTOR RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS		
		3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Rol:	-	Nivel de Instrucción:	-11
17404152969986548548 7Grupo Ocupacional:	Jerárquico Superior	Área de Conocimiento:	Ciencias Económicas, Ingeniería Civil, Ingeniería Ambiental
Grado:	0		
Valoración:	0		
4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Tiempo de experiencia:	-		

Especificidad de la experiencia:	Experiencia de jefatura y/o dirección en empresas de administración pública y privada. Planificación. Proyectos.
---	--

5. CONOCIMIENTOS
Administración, Legislación conexas Fomento del Emprendimiento Productivo Provincial. Planes y programas generales (ambientales-productivos, administrativos, recursos naturales, entre otros.)

6. COMPETENCIAS TÉCNICAS	RELEVANCIA	7. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	RELEVANCIA
Orientación / asesoramiento	Media	Trabajo en equipo	Alta
Organización de la información	Alta	Orientación a los resultados	Alta
Planificación y gestión	Alta	Iniciativa	Alta

8. MISIÓN
Mantener las normas y procedimientos técnicos, legales y administrativos de la planificación y proyectos provinciales, así como la organización del traspaso de competencias del Gobierno Central.

9. ACTIVIDADES ESCENCIALES
Desarrollar la gestión de los planes, programas y proyectos de la Dirección, así como la gestión en los proyectos relacionados con la transferencia de competencias.
Disponer las investigaciones, estudios, evaluaciones y los informes necesarios a las jefaturas de la Dirección, así como la elaboración de proyectos.
Ordenar la ejecución de acciones, actividades y labores sobre lo que corresponde a esta Dirección.
Ordenar la ejecución de los planes y programas generales (Ambientales, Productivos, Administrativos, Recursos Naturales, entre otros.)
Realizar el control interno de los procesos previo a la contratación, recepción, consolidación de la información de los proyectos, así como lo relacionado con la implementación de áreas para maquinarias pesadas y vehículos livianos que posea la Dirección.
Recomendar las reformas, modificaciones y derogatorias de las Ordenanzas y Reglamentos de la Dirección de Riego-Drenaje y Dragas.
Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	COORDINADOR GENERAL DE INFRAESTRUCTURA
-----------------------	----------------------	----------------------	---

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS
--

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACION INTERNA (INTERFAZ)
Unidad:	RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS	Jefe Técnico de Estudios.
Denominación:	TECNICO CALCULISTA	
3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		

Rol:	Apoyo técnico de Procesos	Nivel de Instrucción:	Bachiller11
17404152969986548548 7Grupo Ocupacional:	Servidor Provincial de Apoyo 7	Área de Conocimiento:	Ingeniería civil. Ingeniería Agrícola o con especialización en cálculo.
Grado:	10		
Valoración:	568		

4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de experiencia:	6 meses
Especificidad de la experiencia:	Experiencia en empresas públicas o privadas como Ingeniero Civil, cálculos en obras

5. CONOCIMIENTOS

Normas de control interno, formatos para tabulación de proyectos SENAGUA, metodología para presentación de proyectos SENAGUA. Ley Orgánica de Servicio Público.

6. COMPETENCIAS TÉCNICAS	RELEVANCIA	7. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	RELEVANCIA
Destreza matemática	Media	Orientación de servicio	Media
Manejo de recursos financieros	Media	Orientación a los resultados	Media
Organización de la información	Media	Iniciativa	Media

8. MISIÓN

Realizar proyectos de estructuras y obras para definir secciones y procesos constructivos, así como la generación de los planos.

9. ACTIVIDADES ESENCIALES

Realizar la revisión de proyectos estructurales.

Realizar el prediseño estructural.

Realizar el análisis y diseño final.

Elaborar y revisar los planes finales.

Elaborar las memorias técnicas.

Elaborar las cantidades de presupuesto referenciales.

Elaborar informes periódicos (semanales) de las actividades realizadas.

Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	COORDINADOR GENERAL DE INFRAESTRUCTURA
----------------	---------------	---------------	---

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACION INTERNA (INTERFAZ)	
Unidad:	RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS	Jefe Técnico de Estudios. Cartógrafo, Topógrafo, analista civil, analista estructurista	
Denominación:	TECNICO DIBUJANTE		
		3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Rol:	Apoyo técnico de Procesos	Nivel de Instrucción:	Bachiller11
17404152969986548548 7Grupo Ocupacional:	Servidor Provincial de Apoyo 5	Área de Conocimiento:	Arquitectura.
Grado:	8		
Valoración:	488		

4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de experiencia:	6 meses
Especificidad de la experiencia:	Experiencia laboral comprobable, en empresas públicas o privadas en Dibujo técnico, elaboración de planos, gráficos

5. CONOCIMIENTOS

Dibujo técnico, autocad, arcgis

6. COMPETENCIAS TÉCNICAS	RELEVANCIA	7. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	RELEVANCIA
Organización de la información	Media	Trabajo en equipo	Baja
Recopilación de información	Media	Orientación de servicio	Media
Generación de ideas	Baja	Flexibilidad	Media

8. MISIÓN

Realizar dibujos de ingeniería diseñar planos mapas geográficos cuadros y demás dibujos a fin de contribuir con el desarrollo de proyectos de las diferentes áreas vinculadas al riego drenaje y dragas

9. ACTIVIDADES ESCENCIALES

Elaborar los planos de los proyectos que se ejecutarán en la provincia del Guayas
Elaborar dibujos de los diseños de obras hidráulicas
Dibujar planos topográficos en diferentes escalas

Estudiar analizar previamente el trabajo a desarrollar, basándose en modelos de distintas escalas y comprobación de obras			
Diseñar gráficos, planos entre otros computarizados			
Calcular áreas de construcción porcentajes de ubicación y las especificaciones especiales que se requieran durante la elaboración de planos			
Determinar el número y la distribución de planos necesarios			
Realizar copias ampliadas o reducidas de planos, figuras y gráficos			
Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	COORDINADOR GENERAL DE INFRAESTRUCTURA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACION INTERNA (INTERFAZ)	
Unidad:	RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS	Operadores de Draga, Operadores de excavadoras y obreros	
Denominación:	TECNICO MECANICO		
Rol:	Ejecución de Procesos	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel11
17404152969986548548 7Grupo Ocupacional:	Servidor Provincial Profesional 7	Área de Conocimiento:	Ingeniería Mecánica
Grado:	17		
Valoración:	845		

4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de experiencia:	2 años
Especificidad de la experiencia:	Experiencia en mantenimiento, supervisión y operación de maquinaria

5. CONOCIMIENTOS
Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Ley Orgánica del Servicio Público, Normas de control interno.

6. COMPETENCIAS TÉCNICAS	RELEVANCIA	7. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	RELEVANCIA
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Media	Orientación a los resultados	Media
Organización de la información	Media	Orientación de servicio	Media

Monitoreo y control	Media	Iniciativa	Media
---------------------	-------	------------	-------

8. MISIÓN

Dar mantenimiento programado preventivo predictivo correctivo de los diversos sistemas de operación por medio del análisis de las maquinarias pesada

9. ACTIVIDADES ESCENCIALES

Supervisar los mantenimientos correctivos en las dragas

Supervisar las partes mecánicas de la draga: motores, sistema eléctrico, sistema hidráulico, sistema de corte y succión

Controlar la asistencia del personal de dragas

Elaborar requerimientos para asignarlos en el POA de la Dirección.

Organizar y seleccionar herramientas e insumos para ejecutar el mantenimiento preventivo de los diversos componentes de la maquinaria bajo normas de seguridad higiene y cuidado del medio ambiente

Manipular adecuadamente los fluidos de desechos como los nuevos que se se utilizan en el mantenimiento de la maquinaria pesada bajo normas de seguridad industrial y protección ambiental

Realizar el mantenimiento técnico del del programa preventivo establecido por los fabricantes

Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	COORDINADOR GENERAL DE INFRAESTRUCTURA
-----------------------	----------------------	----------------------	---

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACION INTERNA (INTERFAZ)	
Unidad:	RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS	Jefe de Obras Civiles. Analista de Gestión de Supervisión y Mantenimiento	
Denominación:	TOPOGRAFO		
		3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Rol:	Apoyo técnico de Procesos	Nivel de Instrucción:	Bachiller11
17404152969986548548 7Grupo Ocupacional:	Servidor Provincial de Apoyo 5	Área de Conocimiento:	Ingeniería Civil
Grado:	8		
Valoración:	488		
4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Tiempo de experiencia:	6 meses		

Especificidad de la experiencia:	Experiencia laboral comprobable, en el ejercicio de funciones de topógrafo, residente de construcción y fiscalización de obras públicas o privadas.
---	---

5. CONOCIMIENTOS
Uso de equipos de topografía con tecnología actualizada (RTK, estaciones totales). Normas de Control Interno. Reglamento de Bienes del Sector Público

6. COMPETENCIAS TÉCNICAS	RELEVANCIA	7. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	RELEVANCIA
Monitoreo y control	Baja	Orientación de servicio	Media
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Media	Orientación a los resultados	Media
Organización de la información	Media	Iniciativa	Media

8. MISIÓN
Realizar los trabajos de topografía y establecer la implantación de las obras para la ejecución de los proyectos por administración directa; verificar los trabajos de topografía de los proyectos contratados.

9. ACTIVIDADES ESCENCIALES			
Realizar el replanteo de la implantación del proyecto en las obras por administración directa.			
Realizar el levantamiento topográfico de las obras para el mantenimiento.			
Verificar los trabajos de topografía realizados en proyectos de obras civiles contratados.			
Velar por el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de topografía.			
Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	COORDINADOR GENERAL DE INFRAESTRUCTURA

Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

Requerimientos del personal

Se requiere de un personal altamente calificado que desempeñe correctamente cada una de las funciones que se le asigne, con disposición plena a brindar su mayor esfuerzo en cada una de las actividades que realiza, para así en conjunto alcanzar un desarrollo óptimo del personal humano y de la propia organización a la que orgullosamente representan, con el propósito firme de alcanzar el éxito total para todos.

MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES DE LA DIRECCIÓN DE RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS.

MISIÓN

Planificar, administrar, regular y gestionar las construcciones de sistemas e infraestructuras de riego y drenaje, servicios de dragado, relleno hidráulico, limpieza de ríos, presas, embalses y esteros; para mejorar la distribución y conservación equitativa del recurso hídrico y suelo den la Provincia del Guayas; así como administrar y ejecutar la obra pública relacionada

VISIÓN

Establecer el Riego y Drenaje en la Provincia del Guayas como referente para la distribución equitativa del recurso hídrico de calidad, aportando al desarrollo de la agricultura sostenible, organizada, competitiva, e incluyente mediante la activación de áreas cultivables; generando oportunidades de empleo, el retorno de los Guayasenses a la labor en campo y el bienestar de los mismos enmarcados en el buen vivir.

VALORES

INTEGRIDAD.- La honestidad en el manejo de las actividades relacionadas con la administración del centro de acopio podrán visualizarse en la constancia por aprender su manejo y en la labor desinteresada con que se llevan a efecto las actividades de comercialización, pensando siempre en el bien común de todos los agricultores de la zona.

CONFIANZA.- Es el resultado de un trabajo cooperativo y compartitivo por parte de todos los agricultores del sector, demostrando que las decisiones tomadas consideran los beneficios y perjuicios de la comunidad agrícola.

TRABAJO EN EQUIPO.- Demostrado en la confianza mutua que permite realizar un trabajo coordinado y mancomunado que tiene como finalidad el bien común.

RESPONSABILIDAD SOCIAL.- Visualizada a través del resultado de las decisiones que se toman, obviamente porque los beneficiarios somos todos quienes conformamos el centro de acopio, teniendo como único objetivo el bien común.

CUIDADO AL MEDIO AMBIENTE.- Nuestro objetivo es trabajar cooperativamente, pero siempre en forma responsable con nuestra madre tierra, la misma que nos provee de los medios para subsistir.

Cálculo Indicadores

Eficacia

$$\frac{\text{Solicitudes recibidas por semestre} * 100}{\text{Visitas realizadas por semestre}} = \frac{520}{65} \times 100 = 800$$

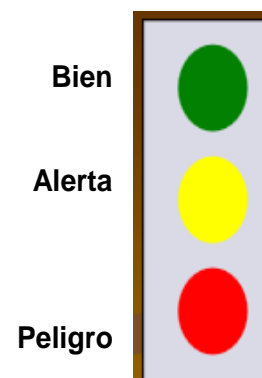
Eficiencia

$$\frac{\text{Visitas realizadas por semestre} * 100}{\text{Visitas esperadas por semestre}} = \frac{65}{70} \times 100 = 92,85$$

Calidad

$$\frac{\text{Número Usuarios Satisfechos} * 100}{\text{Total Usuarios Entrevistados}} = \frac{3}{4} \times 100 = 75$$

Tablero de Comando



Modelo Fichas de Indicadores

Cuadro 7 Eficacia

FICHA INDICADOR EFICACIA									
TITULO	PORCENTAJE NIVEL DE SOLICITUDES Y VISITAS REALIZADAS								
OBJETIVO	AUMENTAR EL NUMERO DE ATENCIÓN DE SOLICITUDES								
UNIDAD	SEMESTRAL			OPORTUNIDAD DE MEDICION			CADA SEMESTRE		
FORMULA / CRITERIO PARA EL CALCULO	QUE LA SUMA DE LOS VALORES EN LA ATENCIÓN DE LAS SOLICITUDES DEN UN PORCENTAJE MAYOR AL 80%								
FUENTE PROCESO DE OBTENCION	ENTREVISTA A USUARIOS								
RESPONSABLE DE CUMPLIMIENTO					JEFE DEPARTAMENTAL				
RESPONSABLE DE DATOS REALES					JEFE DE AREA				
META A CORTO PLAZO		SEMAFOROS			META A LARGO PLAZO		SEMAFOROS		
FECHA	VALOR	AMARILLO	VERDE	ROJO	FECHA	VALOR	AMARILLO	VERDE	ROJO
30/06/2015	100%			32%	31/12/2015	100%		82%	
30/06/2015	100%			25%	31/12/2015	100%		85%	
30/06/2015	100%			30%	31/12/2015	100%		85%	
30/06/2015	100%			22%	31/12/2015	100%	80%		

SEMESTRES	USUARIO A	USUARIO B	USUARIO C	USUARIO D
1 ER SEMESTRE	32	25	30	22
2DO SEMESTRE	82	85	85	80

Responsable: Alexandra Liliانا Andrade Santos

Actividades Planificadas y se alcanzan los resultados planificados relacionados con aspectos externos.

Cuadro 8 Eficiencia

FICHA INDICADOR EFICIENCIA									
TITULO	PORCENTAJE NIVEL DE VISITAS REALIZADAS Y ESPERADAS								
OBJETIVO	AUMENTAR EL NUMERO DE VISITAS								
UNIDAD	SEMESTRAL	OPORTUNIDAD DE MEDICION				CADA SEMESTRE			
FORMULA / CRITERIO PARA EL CALCULO	QUE LA SUMA DE LOS VALORES EN LAS VISITAS REALIZADAS DEN UN PORCENTAJE MAYOR AL 90%								
FUENTE PROCESO DE OBTENCION	ENTREVISTA A USUARIOS								
RESPONSABLE DE CUMPLIMIENTO					JEFE DEPARTAMENTAL				
RESPONSABLE DE DATOS REALES					JEFE DE AREA				
META A CORTO PLAZO		SEMAFOROS			META A LARGO PLAZO		SEMAFOROS		
FECHA	VALOR	AMARILLO	VERDE	ROJO	FECHA	VALOR	AMARILLO	VERDE	ROJO
30/06/2015	100%			65%	31/12/2015	100%		92%	
30/06/2015	100%			60%	31/12/2015	100%	90%		
30/06/2015	100%			51%	31/12/2015	100%	90%		
30/06/2015	100%			52%	31/12/2015	100%		95%	

USUARIO	1 ER SEMESTRE	2DO SEMESTRE
USUARIO A	65	92
USUARIO B	60	90
USUARIO C	51	90
USUARIO D	52	95

SEMESTRES	USUARIO A	USUARIO B	USUARIO C	USUARIO D
1 ER SEMESTRE	65	60	51	52
2DO SEMESTRE	92	90	90	95

Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

Resultados alcanzados recursos utilizados relacionados con aspectos internos. Son mejores o peores que algo. Dados en unidades producidas por recursos utilizados con respecto a lo esperado orientados al manejo de los parámetros de los procesos.

Cuadro 9 Calidad

FICHA INDICADOR CALIDAD									
TITULO	PORCENTAJE NIVEL DE SATISFACCION DEL USUARIO								
OBJETIVO	AUNMENTAR LA SATISFACCION DEL USUARIO								
UNIDAD	SEMESTRAL	OPORTUNIDAD DE MEDICION				CADA SEMESTRE			
FORMULA / CRITERIO PARA EL CALCULO	QUE LA SUMA DE LOS VALORES EN EL SERVICIO AL USUARIO DEN UN PORCENTAJE MAYOR AL 80%								
FUENTE PROCESO DE OBTENCION	ENTREVISTA A USUARIOS								
RESPONSABLE DE CUMPLIMIENTO					JEFE DEPARTAMENTAL				
RESPONSABLE DE DATOS REALES					JEFE DE AREA				
META A CORTO PLAZO		SEMAFOROS			META A LARGO PLAZO		SEMAFOROS		
FECHA	VALOR	AMARILLO	VERDE	ROJO	FECHA	VALOR	AMARILLO	VERDE	ROJO
30/06/2015	100%			55%	31/12/2015	100%	80%		
30/06/2015	100%			50%	31/12/2015	100%		92%	
30/06/2015	100%			53%	31/12/2015	100%		95%	
30/06/2015	100%			45%	31/12/2015	100%		95%	

NIVEL DE SATISFACCIÓN

SEMESTRES	USUARIO A	USUARIO B	USUARIO C	USUARIO D
1 ER SEMESTRE	55	50	53	45
2DO SEMESTRE	80	92	95	95

Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

Para la realización de este indicador se realizó una entrevista se les midió principalmente el grado de satisfacción, ya que este aspecto constituye un factores importante para el desempeño del área de procesos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas, se les evaluó el grado de satisfacción en cuanto a los servicios que reciben por parte de la Dirección, la rapidez, la calidad, atención y trato que reciben del personal y el cumplimiento de los compromisos.

Cuadro 10 Modelo Diseño de Indicador

Bien/ Servicio	Indicador de Desempeño	Fórmula de Cálculo	Información Histórica								Meta	Medios de Verificación
			1er Semestre				2do Semestre					
			USUARIO A	USUARIO B	USUARIO C	USUARIO D	USUARIO A	USUARIO B	USUARIO C	USUARIO D		
Solicitudes Recibidas	EFICACIA	$\frac{\text{Solicitudes recibidas por semestre}}{\text{Visitas realizadas por semestre}} * 100$ =520/65x100=800	32%	25%	30%	22%	82%	85%	85%	80%	100%	Archivos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas y Encuestas realizadas información social.
Visitas Realizadas	EFICIENCIA	$\frac{\text{Visitas realizadas por semestre}}{\text{Visitas esperadas por semestre}} * 100$ =65/70x100= 92,85	65%	60%	51%	52%	92%	90%	90%	95%	100%	Archivos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas de Encuestas realizadas información social.
Nivel de Satisfacción	CALIDAD	$\frac{\text{Número Usuarios Satisfechos}}{\text{Total Usuarios Entrevistados}} * 100$ =3/4x100=75	55%	50%	53%	45%	80%	92%	95%	95%	100%	Entrevista realizada.

Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

Los indicadores de eficacia miden el grado del cumplimiento del objetivo establecido, es decir, dan evidencia sobre el grado en que se están alcanzando los objetivos. Porcentaje de solicitudes recibidas en la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas, visitas realizadas en el mes y cuantificadas semestralmente.

Los indicadores de eficiencia miden la relación entre el logro del programa y los recursos utilizados para su cumplimiento. Estos indicadores cuantifican lo que cuesta alcanzar el objetivo planteado promedio de proyectos dictaminados por mes, número de visitas programadas, visitas realizadas en el semestre.

Los indicadores de calidad permiten monitorear los servicios entregados: la oportunidad, la accesibilidad, la percepción de los usuarios y la precisión en la entrega de los servicios tiempo promedio de atención a los usuarios.

5.7.1 ACTIVIDADES

Para realizar estas actividades las mismas que posibilitan la implementación de la propuesta son las siguientes:

Cuadro 11 Análisis Foda

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Socializaciones de Obras Proyectos de Inversiones Gestión de la Draga Construcción de Infraestructuras Hidráulicas	Adelantos tecnológicos Inversión de corto y largo plazo Facilidad de crédito por parte convenios
DEBILIDADES	AMENAZAS
Poca organización para el manejo de las actividades. Falta de Indicadores que midan resultados.	Cambio en las normativas vigentes Insatisfacción de las Juntas de Usuarios. Contrataciones Desiertas.

Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

Cuadro 12 Análisis Fofa

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Socializaciones de Obras Proyectos de Inversiones Gestión de la Draga Construcción de Infraestructuras Hidráulicas</p>	<p>Adelantos tecnológicos Inversión de corto y largo plazo Facilidad de crédito por parte convenios</p> <p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>Aplicar técnicas de permitan fortalecer el número de socializaciones.</p> <p>Fortalecer las alianzas estratégicas con los entes rectores.</p> <p>Establecer parámetros que impulsen una buena gestión a corto y largo plazo.</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>Establecer planes de contingencia que minimicen los efectos del invierno que impidan continuar con las obras.</p> <p>Mantener contacto con los usuarios para el mantenimiento de las infraestructuras.</p> <p>Elaborar indicadores de gestión que permitan medir y controlar las actividades.</p>

Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

Cuadro 13 Análisis Doda

<p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Adelantos tecnológicos</p> <p>Inversión de corto y largo plazo</p> <p>Facilidad de crédito por parte convenios</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Cambio en las normativas vigentes</p> <p>Insatisfacción de las Juntas de Usuarios.</p> <p>Contrataciones Desiertas.</p>
<p>DEBILIDAD</p> <p>Poca organización para el manejo de las actividades.</p> <p>Falta de Indicadores que midan resultados.</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>Diseñar indicadores que permitan medir la gestión de las actividades.</p> <p>Establecer estrategias que permitan evaluar la gestión de corto y largo plazo.</p> <p>Contratar un software de indicadores que genere medición y resultados.</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>Ejecutar procedimientos y procesos en todas las áreas de la Dirección.</p> <p>Ejecutar el reglamento interno</p> <p>Establecer un plan de capacitación al personal y los altos mandos.</p>

Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

Cuadro 14 Balance Scorecard

PERSPECTIVAS	ESTRATEGIAS	META	INDICADORES	TECNICAS
4. PERSPECTIVA FINANCIERA	Lograr eficacia en la gestión de la asignación presupuestaria	Cumplimiento de la Planificación Anual y Plan de Contrataciones	Nivel de Competencias del Personal	Plan de Inversión y contratación
3. PERSPECTIVA DE CLIENTES	Disminuir retrasos en las entregas de las obras	100%	Volumen de Proyectos	Mejorar el sistema de control
2. PERSPECTIVA INTERNA	Mejorar el sistema de control	Índice de Productividad	Nivel de Competencias	Programas de Capacitación
1. PERSPECTIVA DE FORMACION Y APRENDISAJE	Mejorar el sistema de información Alinear al Personal de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas	100% 100%	Sistemas actualizados Nivel de Competencias	Actualización de Software Programas de Capacitación

Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

5.7.2 Recursos, análisis financiero

Este proyecto de investigación y desarrollo estará conformado por:

Cuadro 15 Talento Humano

CANTIDAD	PERSONAL
1	DIRECTOR
1	JEFE DE ESTUDIOS
1	JEFE DE PROYECTOS
1	JEFE DE DRAGAS

Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

RECURSOS Y MEDIOS DE TRABAJO

Los recursos a utilizar serán:

Cuadro 16 Recursos y medios de trabajo

CANTIDAD	EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y MUEBLES DE OFICINA
4	COMPUTADORAS
2	IMPRESORAS
4	ESCRITORIOS
4	SILLAS EJECUTIVAS

Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

RECURSOS FINANCIEROS

Cuadro 17 Recursos Financieros

CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
4	Computadores	\$700	\$2800
2	Impresora HP	\$80	\$160
10	Resma hojas A4	\$4	\$40

4	Cartuchos impresora HP	\$40	\$160
4	Escritorios	\$40	\$160
4	Sillas Ejecutivas	\$25	\$100
1	Software Indicadores	\$ 1.000	\$ 1.000

Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

5.7.3 Impacto

La aplicación de la propuesta, dará grandes beneficios a la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas, y sobre todo al área de procesos una vez que inicie la aplicación de la misma, bajo esa perspectiva el impacto que se generara será de tipo administrativo y se verá reflejada al cumplimiento de las metas y logro de satisfacción de los Usuarios.

En lo que concierne a los funcionarios estos se beneficiaran porque se pretende lograr la participación al puesto y concurso de mérito y oposición y formar parte de una organización estable y con estabilidad económica, además podrán aplicar sus actividades con una óptima organización y desarrollo.

En lo relevante a los beneficiados que son los usuarios podremos cumplir con todas las solicitudes de tal manera lograr la satisfacción con proyectos relevantes que cumplan con lo requerido y cumplir con el compromiso de las obras.

La consolidación de las gestiones se direccionará hacia un entorno más positivo para la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas, en donde se logrará cumplir con la demanda actual de proyectos y con los de los nuevos aplicando los debidos correctivos modelando indicadores de gestión que permitirán la medición de los procesos, ordenamiento de las actividades y un mejor soporte de información y enfoque tecnológico.

5.7.4 Cronograma

Cuadro 18 Cronograma De Trabajo

ACTIVIDADES / Mes-Semanas	Oct-15	Nov-15	Dic-15	Ene-16	Feb-16	Mar-16	Abr-16	May-16	Jun-16	Jul-16	Ago-16	Sept-16	Oct-16		
Selección del Proyecto	■	■	■												
Diseño del Proyecto		■	■	■											
Tutorías	■	■	■	■	■	■	■	prórroga por cirugía			■	■	■		
Presentación, Revisión del Proyecto											■	■	■		
Aprobación del Proyecto												■	■		
Informe Final												■	■		
Defensa del Proyecto												■	■		
Aplicación de Propuesta													■	■	■

Responsable: Alexandra Liliana Andrade Santos

5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta

Como proyecto de Investigación, los lineamientos están dados por los Directores del Unidad Académica Ciencias Administrativas y los delegados en la sustentación del proyecto con su implementación en el tiempo establecido.

Los lineamientos de funcionamiento lo establecerá el Director de la Dirección de Riego Drenaje y Dragas tomando en cuenta el conocimiento de los antecedentes y del estado actual del tema, se basarán en el tiempo, metodología, el aporte del carácter científico y herramientas tecnológicas implementadas.

El proceso de la evaluación concluye con la aceptación de las partes en los puntos establecidos.

Una vez aplicada la modelación de indicadores se logra conseguir resultados a corto y largo plazo lo cual permitirá medir el rendimiento de los procesos, en que parámetros se encuentran las actividades, identificación de causas relevantes u obstáculos en el cumplimiento de los objetivos, ponderar los resultados de las actividades y lograr la eficiencia, eficacia, efectividad y calidad.

CONCLUSIONES

Culminado el estudio sobre la Modelación de indicadores de gestión, se obtuvieron aspectos relevantes que serán expuestos de acuerdo al orden en que sucedieron para dar una conclusión de cada uno de ellos.

Al aplicar la modelación de indicadores de gestión mejoró el desarrollo de las actividades, la selección de los puestos de trabajo el mismo que depende del desempeño y cumplimiento de las metas por lo tanto es de gran ventaja esta modelación para el área de procesos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas.

Se establece que en la gestión ejecutada por la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas en específico el cual se afectaba el desarrollo de las actividades se ha logrado controlar mediante la modelación de indicadores de gestión por tal razón los funcionarios han podido aplicar cada una de las estrategias definiendo cada una de las actividades realizadas.

Con el análisis de la situación actual se pudo conocer la función de cada uno de las áreas de la Dirección así como, las funciones de cada uno de los funcionarios, las cuales dificultaban el cumplimiento de los procedimientos de esta forma se conocieron los conceptos de planificación estratégica y direccionamiento que maneja Dirección, se aplicaron los manuales de funciones, se establecieron y señalaron las políticas y reglamentaciones vigentes en énfasis de lograr los objetivos y cumplir con las metas en virtud de la misión de la Dirección.

En relación a las causas que afectaban el seguimiento de la tareas debido al aumento de los proyectos se determinó mediante los factores internos y externos donde se detectaron las fortalezas y las amenazas del área y fueron analizadas por medio del análisis FODA, una vez establecidas los factores internos y externos se realizó el análisis FO-FA-DO-DA, en el cual se establecieron las estrategias que ayudaron a controlar el número de los proyectos definiendo las tareas para cada área y departamento.

De acuerdo al cumplimiento de las obras las cuales dependen de los procesos administrativos es necesario modelar indicadores de gestión que ayude al crecimiento, cumplimiento de objetivos y el logro de las metas de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas, las normas, políticas, procesos y procedimientos de control que sostiene la Dirección la aplicación de indicadores le permitió medir los resultados en la gestión e involucrar a todas las actividades y obtener resultados controlables en cada uno de los procesos.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas efectuar la modelación de indicadores de gestión bajo la representación del balanced scorecard para la medición de resultados del área de procesos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas, con el compromiso por parte de los funcionarios y de la Dirección lograr el cumplimiento de los objetivos y alcanzar las metas propuestas mejorando los resultados en las actividades.

El desarrollo de las actividades de acuerdo al desempeño y cumplimiento de las metas se recomienda la aplicación de los respectivos controles internos, el manual de funciones de políticas y procedimientos, los mismos que ayudan al control y desarrollo de las actividades y las responsabilidades.

Es necesario una evaluación constante de todas las actividades que se realizan en las áreas, con la finalidad de medir los resultados lo cual se recomienda una evaluación periódica que permita una evaluación de la gestión ejecutada y controle el desarrollo de las actividades.

Es importante contar con indicadores de gestión con la finalidad de hacer un seguimiento al logro de la misión y alcanzar los objetivos estratégicos propuestos, estos indicadores servirán para identificar las causas existenciales en cada actividad, así como determinar si existen irregularidades en el cumplimiento de las mismas, y tomar medidas correctivas en el desempeño de los funcionarios y en cumplimiento de los procedimientos.

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

Mantener información actualizada de cada una de las visitas realizadas a los usuarios lo que se sugiere al momento de entregar las obras contratadas se debe dejar constancia de la satisfacción de las mismas al recibir una obra mediante un informe de satisfacción y que sea parte integral de la recepción definitiva.

BIBLIOGRAFÍA

- ARMIJO, Marianela: *Tesis Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social ILPES de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Santiago de Chile, junio de 2011.
- BONNEFOY, Juan: *Indicadores de Desempeño en el Sector Público*, pág. 33, Cepal, Santiago de Chile 2005.
- AVILES, Daniela: *Tesis Evaluación de la efectividad del control interno implantado en las entidades del Sector Público Ecuatoriano para la prevención de fraudes*, Guayaquil, Guayas, Ecuador, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Instituto de Ciencias Matemáticas, Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión, 2008.
- BARBOSA, Octavio: *Los Indicadores de Gestión y su Contexto*, Esap, Bogotá, 2000.
- FLORES, Diana: *Tesis La implementación del Manual de Procedimientos de Selección de personal y su impacto en el desempeño laboral de los candidatos contratados en la Dirección General de Aviación Civil*, Titulación de Psicóloga Industrial, Universidad Central del Ecuador, Quito, 2012.
- CONSEJO NACIONAL DE COMPETENCIAS: *Resolución No. 008-CNC-2011*, Registro Oficial No. 509, Quito, Ecuador, 9 de Agosto de 2011.
- CONSEJO NACIONAL DE COMPETENCIAS: *Resolución No. 010-CNC-2012*, Registro Oficial No. 808, Quito, Ecuador, 11 de Octubre de 2012.
- CONSEJO NACIONAL DE COMPETENCIAS: *Resolución No. 005-CNC-2011*, Registro Oficial, Quito, Ecuador 26 de Abril de 2012..
- CHIAVENATO, Idalberto: *Introducción a la teoría general de la Administración*, Séptima edición, Mc Graw Hill Interamericana, México, 2004.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA: *Guía para el diseño de un sistema de evaluación y control de gestión*, 2002.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (DNP). *Guía Metodológica para la formulación de indicadores*. Bogotá. 2009
- DE LA GARZA, Enrique y BELMONT, Edgar: *Teorías sociales y Estudio del Trabajo nuevos enfoques*, Editorial Rubié, Barcelona, p. 323-325, 2006.
- ENTEL, G: *KPI Midiendo el Desempeño del Negocio*, Guía para diseño construcción e interpretación de indicadores pag. 19, 2010.
- FERNÁNDEZ, Jorge: *Derecho Administrativo y Administración Pública*, México, Editorial Porrúa, cuarta edición, 2011.

- GONZALES, Maria, Jose; CAÑADAS, Encarnación: Los Indicadores de gestion y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas, *Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa*, paginas 227-252, 2008.
- GONZALEZ, Francisco Javier, Auditoría del Mantenimiento e Indicadores de Gestión, Editorial Fundación Confemental, Madrid, p. 129, 2006.
- GOBIERNO PROVINCIAL DEL GUAYAS: Resolución No. GPG-DTH-2012-002, Registro Oficial Prefectura, Guayaquil, Ecuador, 2012.
- GOBIERNO PROVINCIAL DEL GUAYAS: Resolución No. GPG-DTH-2014-004, Registro Oficial Prefectura, Guayaquil, Ecuador, 31 de Marzo de 2014.
- GUINART, Joseph María: Indicadores de gestión para las entidades públicas. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 2003.
- JARAMILLO, Fabían: *Análisis Crítico del Régimen Jurídico de las Empresas Públicas en el Ecuador*, Primera edición, pág. 32, Quito, <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Libro-Empresas-P%C3%BAblicas-web.pdf> 2011.
- KUME, Hitoshi: Herramientas Estadísticas básicas para el mejoramiento de la Calidad,
- Luque, María: Un analisis del Intercambio Politico, pág. 368, 2005.
- MORA, Araceli: “Eficacia”, DICCIONARIO DE CONTABILIDAD, AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN, Editorial Ecobook, Madrid, Sección 17, p. 87-88, 2008.
- METODOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Sistemas de Indicadores. <http://www.cgeson.gob.mx/documentos/cursos%20en%20materia%20de%20modernizacion/DEFINICION%20DE%20INDICADORES.pdf>, 2003.
- MORALA, Maria, FERNANDEZ, Jose: Analisis de Entidades ublicas mediante Indicadores: Instrumento de rendicion de cuentas y demostracion de responsabilidades, *Pecvnia*, 79-100, 2006.
- PARDO, Clara: Evaluacion del Desempeño Integral del Sector Transporte, R. d. Salle, Ed. 7, 2007.
- PACHÓN, Carlos: Diccionario de la Administración Pública, Bogotá, Editorial Temis, cuarta edición, Pág. 26, 2010.
- SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO: *Plan Nacional del Buen Vivir*, Quito, Senplades, 2013- 2017.
- QUIGGIN, Jhon: Empresas Públicas y Planificación Su Rol en la Transformación Social y Productiva. 536-537, 2006.

RUIZ, Sergio: El nuevo rol de las empresas públicas, En Construcción de un Estado democrático para el Buen Vivir: Análisis de las principales transformaciones del Estado ecuatoriano (en imprenta). Quito: Senplades, 2007 – 2012.

SALGUERO, Amado, Indicadores de gestión y cuadro de mando, Ediciones Díaz Santos, Madrid, p. 53, 2006.

SANCHEZ, Manuel: Metodología de la Investigación Jurídica, Características Peculiares Y Pautas Generales Para Investigar el Derecho, Revista Telemática de Filosofía del Derecho, nº 14, pág. 22, 2011.

TOAPANTA, María: *Tesis Diseño e Implementación de Indicadores de Gestión bajo la Metodología del Cuadro de Mando Integral para la Dirección Administrativa y Financiera de un institución del Sector Público*, Previo a la obtención del Título de Ingeniera en Auditoría y Control de Gestión especialización Calidad de Procesos, Guayaquil, Guayas, Ecuador, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Instituto de Ciencias matemáticas, Ingeniería en Auditoría y Control de gestión, 2010.

VILAR Barrio, José Francisco, Control Estadístico de los Procesos, Editorial Fundación Confemetal, Madrid, p. 15, 2005.

LINKOGRAFÍAS

Curso Criterio, Indicador y Estándar. (2003).

<http://www.umh.es/calidad/curso/criterio.htm>

<http://www.cientec.com/management/management-kpi.html>:

<http://www.cientec.com/management/management-kpi.html>

<http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/contpu/INICIO.HTML>, Agosto de 2007

<http://www.google.com/imágenes> de productividad

<http://www.estrategiasyprocesos.com>

bbvacontuempresa.es. (s.f.).

<http://www.bbvacontuempresa.es/a/las-cuatro-fases-proceso-seleccion-personal>.

<http://www.bbvacontuempresa.es/a/las-cuatro-fases-proceso-seleccion-personal>.

<http://www.googlemap.com>

ANEXO 1

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES INDEPENDIENTES	VARIABLES DEPENDIENTES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
¿Cómo podría el departamento de proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas controlar el desarrollo de sus actividades de proyectos, selección de puestos de trabajos que inciden en el desempeño y cumplimiento de las metas del departamento?	Indicar las causas que afectan en el desarrollo de las actividades, proyectos, selección de puestos de trabajo que inciden en el desempeño y cumplimiento de las metas del departamento de proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas.	El desarrollo de las actividades de proyectos y selección de puestos de trabajos del departamento de Proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas depende del desempeño y el cumplimiento de las metas del departamento.	Desarrollo de actividades. Selección de puestos de trabajo.	Mejoramiento y eficiencia del departamento. Cumplimiento de metas.	Índice de eficiencia Índice de eficacia Índice de efectividad Tiempo medido en días, meses y años que tardan en ejecutar proyectos.	Questionario Encuesta
SISTEMATIZACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPOTESIS PARTICULAR	VARIABLES INDEPENDIENTES	VARIABLES DEPENDIENTES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
¿Cómo incide la gestión ejecutada en el departamento de Proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas en el desarrollo de las actividades departamentales?	Determinar cómo incide la gestión ejecutada en el departamento de Proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas en el desarrollo de las actividades departamentales.	La gestión ejecutada en el departamento de Proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas se ve afectada por el desarrollo de las actividades departamentales.	Gestión ejecutada en el departamento de proyectos de la dirección de riego, drenaje y dragas.	Desarrollo de las actividades departamentales.	Tiempo medido en días y meses que tardan en ejecutar cada tarea.	Questionario Encuesta

¿Cuáles son las causas que afectan el desempeño de los funcionarios del departamento de proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas que inciden en el cumplimiento de los procedimientos?	Analizar las causas que afectan el desempeño de los funcionarios del departamento de Proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas que inciden en el cumplimiento de los procedimientos.	Las causas que afectan el desempeño de los funcionarios del departamento de Proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas inciden en el cumplimiento de los procedimientos.	Cumplimiento de los procedimientos	Desempeño de los funcionarios del departamento de proyectos de la Dirección de riego, drenaje y dragas.	Índice de efectividad del área de procesos. Número de tareas asignadas en relación al puesto del funcionario.	Questionario Encuesta
¿Por qué causas se afecta el seguimiento de las tareas realizadas por los funcionarios en la ejecución de los proyectos al aumentar el número de proyectos propuestos?	Identificar las causas que afectan el seguimiento de las tareas realizadas por los funcionarios en la ejecución de los proyectos que permitan mejorar la cobertura de proyectos.	Las causas que afectan el seguimiento de las tareas realizadas por los funcionarios en la ejecución de los proyectos se debe al aumento del número de proyectos propuestos.	Seguimiento de las tareas realizadas por los funcionarios en la ejecución de los proyectos.	Aumento del número de proyectos propuestos.	Índice de efectividad de las actividades. Número de tareas asignadas en relación al puesto del funcionario.	Questionario Encuesta
¿De qué forma los procesos administrativos internos afectan el cumplimiento de las obras en el departamento de proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas?	Establecer las causas que afectan el cumplimiento de las obras por el departamento de Proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas a través de los procesos administrativos internos.	El cumplimiento de las obras en el departamento de Proyectos de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas depende de los procesos administrativos internos.	Procesos administrativos internos.	Cumplimiento de las obras en el departamento de proyectos de la Dirección de riego, drenaje y dragas.	Tiempo medido en días, meses y años que tardan en la ejecución de proyectos. Índice de satisfacción de los usuarios.	Questionario Encuesta

ANEXO 2

Encuesta				
				
UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO				
CUESTIONARIO				
<p>Objetivo: El siguiente cuestionario es para evaluar la necesidad de realizar una modelación de indicadores para medir la gestión del área de procesos de la Dirección de Riego Drenaje y Dragas para lo cual solicitamos de su valiosa colaboración contestando el mismo. Cabe mencionar que su opinión es personal y totalmente anónima.</p>				
<p>Se aclara que la información servirá para cumplir un proyecto de grado investigativo</p>				
<p>Marque con una x en el cuadro de la preguntas correspondiente, según su criterio</p>				
Fecha:	Edad:	Sexo:	<input checked="" type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> M
Factores Internos				
			1 MUY FRECUENTEMENTE	2 FRECUENTEMENTE
				3 NUNCA
1.- ¿El área de procesos dispone de un archivo ordenado de los documentos para un mejor desarrollo de las actividades?				
2.- ¿La Dirección de Riego, Drenaje y Dragas realiza socializaciones de proyectos con la finalidad de informar a las juntas de usuarios sobre la ejecución y cumplimiento de obras?				
3.- ¿Los proyectos que generan el departamento son evaluados de manera periódica con la finalidad de mejorar la eficiencia y cumplimiento de las metas propuestas?				
4.- ¿La Dirección de Riego, Drenaje y Dragas en cumplimiento de los procedimientos presta la debida atención a las diferentes solicitudes presentadas por los representantes de las juntas de usuarios?				
5.- ¿La contratación de personal se la realiza en cumplimiento de las políticas internas o de acuerdo al desempeño de los funcionarios?				
Factores Externos				
			1 MUY SATISFACTORIO	2 SATISFACTORIO
				3 INSATISFACTORIO
1.- ¿Existe articulación de estrategias entre las Juntas de Usuarios y la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas para la realización de proyectos?				
2.- ¿En qué nivel de gestión se encuentra el área de procesos al aplicar las normativas vigentes sin que afecte el tiempo programado y el desarrollo de las actividades?				
3.- ¿Para cumplimiento de los procedimientos las solicitudes presentadas por los representantes de las juntas de usuarios son evaluadas por el departamento de proyectos de forma?				
4.- ¿Las socializaciones que realiza el departamento de proyectos son efectuadas en base al cumplimiento de las obras de manera?				
5.- ¿Los cambios en las normativas vigentes que tienen que ser aplicadas de manera obligatoria generan un retraso en los procesos administrativos de forma?				
Personal				
			1 SI	2 NO
				3 A VECES
1.- ¿Considera usted que su puesto de trabajo es cómodo y seguro?				
2.- ¿Participó en el proceso de selección y calificación al puesto de trabajo?				
3.- ¿En el área de procesos se han determinado responsables para determinar el cumplimiento y desarrollo de las actividades?				
4.- ¿Le agrada trabajar en equipo con sus compañeros dentro del área de procesos?				
5.- ¿El cargo que ocupa está relacionado de acuerdo al título académico obtenido?				
Tecnología				
			1 SIEMPRE	2 POCAS VECES
				3 NUNCA
1.- ¿El área de procesos genera una cultura informática?				
2.- ¿Los proyectos que se desarrollan en la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas cuentan con un programa específico que permita aumentar del número de proyectos y mejorarlos?				
3.- ¿El área de procesos cuenta con un control y archivo sistemático?				
4.- ¿El área de procesos cuenta con un control interno que permita controlar las tenencias tecnológicas?				
5.- ¿La Dirección de Riego, Drenaje y Dragas mantiene un hardware y software actualizado que permita el desarrollo de las actividades departamentales?				
Capacitación				
			1 SI	2 NO
				3 NO APLICA
1.- ¿La Dirección de Riego, Drenaje y Dragas ha realizado capacitaciones sobre el uso y operación de los manuales internos?				
2.- ¿Los planes de capacitaciones están alineados de acuerdo al Plan Nacional de capacitaciones?				
3.- ¿El área de procesos y el departamento de proyectos participan en programas de capacitación dictadas a nivel local y nacional con la finalidad de mejorar el desarrollo de las actividades?				
4.- ¿Las capacitaciones que han recibido están alineadas a las funciones que desempeñan en el área y departamentos?				
5.- Para realizar la ejecución de proyectos y los seguimientos de las tareas es necesario que se realicen capacitaciones periódicas?				

ANEXO 3



Entrevista UNEMI

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

Entrevista Aplicada a los Representantes de las Juntas de Usuarios

Objetivo: La siguiente Entrevista es para recopilar la información relevante de la atención recibida en el Departamento de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas, la cual servirá para promover el mejoramiento oportuno a los usuarios.

Fecha:

Edad:

Sexo:

F

M

1.- ¿Cómo Representante de la Junta de Usuario que opinión puede dar acerca de la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas de acuerdo a las gestiones y procedimientos que realiza?

2.- ¿Está usted de acuerdo que la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas una vez entregada las obras a las Juntas de Usuarios estas sean recibidas a conformidad y como constancia del hecho se realice un Acta de Satisfacción?

3.- ¿En que medida consideran que la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas han cumplido con la entrega de las obras socializadas?

4.- ¿Cómo representante de la Junta de Usuario puede describir a la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas como ha venido realizado la gestión en los procesos?

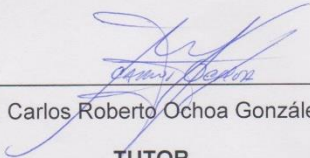
5.- ¿Qué opinión daría usted respecto a las socializaciones realizadas por la Dirección de Riego, Drenaje y Dragas de acuerdo a las obras ejecutadas?

ANEXO 4

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por la **EGRESADA ANDRADE SANTOS ALEXANDRA LILIANA**, para optar al título de **Ingeniero en Contaduría Pública y Auditoría-CPA** y que acepto tutoriar a la estudiante, durante la etapa del Desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, octubre 2015.


Ec. Carlos Roberto Ochoa González. MAE

TUTOR

ANEXO 5



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
PROVINCIAL DEL GUAYAS

Guayaquil, 22 de septiembre del 2015

AUTORIZACIÓN

Yo, Econ. Nicanor Moscoso Pezo en calidad de **Director de Riego, Drenaje y Dragas del Gobierno Provincial del Guayas** con cédula de ciudadanía No. 090076559-5, me permito autorizar a la **Sra. Alexandra Liliana Andrade Santos** con cédula de ciudadanía No. 092256930-6, para que proceda con el desarrollo de su proyecto de grado denominado: **MODELACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN BAJO LA REPRESENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA LA MEDICIÓN DE RESULTADOS DEL ÁREA DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE RIEGO DRENAJE Y DRAGAS DEL GOBIERNO PROVINCIAL DEL GUAYAS**, previo a la obtención de su título de **INGENIERA EN CONTADURIA PUBLICA Y AUDITORIA-CPA**, motivo por el cual me permito facilitar toda la información necesaria para que su investigación sea realizada en el área de procesos de esta Dirección que acertadamente dirijo. Deseándole muchos éxitos en su investigación y confió que la misma resulte una aportación valiosa al mejoramiento de la misma.

Por la oportuna atención que se sirva dar a la presente dejo expresado mis sentimientos de alta consideración y estima.

Atentamente,

Econ. Nicanor Moscoso Pezo
DIRECTOR PROVINCIAL DE RIEGO, DRENAJE Y DRAGAS

RIEGO
DRENAJE
Y
DRAGAS

Dirección: Illingworth 103 y Malecón • Telf.: (093-4) 2511744 • www.guayas.gob.ec

La Prefectura
GUAYAS

ANEXO 6



RESOLUCIÓN No. DPTH-GPG-008-2016

EL PREFECTO PROVINCIAL DEL GUAYAS

CONSIDERANDO:

- Que,** el artículo 227 de la Constitución de la República expresa que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.
- Que,** la Carta Magna en su artículo 238 determina que los Gobiernos Autónomos Descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera y consecuentemente tienen capacidad jurídica plena para expedir sus propias ordenanzas como el marco legal para hacer efectivo y garantizar los derechos reconocidos en la Constitución de la República.
- Que,** el artículo 252 de la referida Norma Constitucional determina que el Prefecto o la Prefecta será la máxima autoridad administrativa.
- Que,** el Art. 263 de la Constitución asigna las competencias exclusivas a los Gobiernos Provinciales Autónomos Descentralizados y en dicho marco deberá prestar servicios y ejecutar la obra pública provincial correspondiente, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad.
- Que,** la Ley Orgánica del Servicio Público en su artículo 52 determina las atribuciones que poseen las unidades de administración del talento humano, dentro de las cuales el literal b) señala: "... Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano...";
- Que,** el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización en su artículo 5 establece que la autonomía administrativa consiste en el pleno ejercicio de la facultad de organización y de gestión de sus talentos humanos y recursos materiales para el ejercicio de sus competencias y cumplimiento de sus atribuciones, en forma directa o delegada, conforme a lo previsto en la Constitución y la ley.
- Que,** el artículo 9 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización establece que la facultad ejecutiva comprende el ejercicio de potestades públicas privativas de naturaleza administrativa bajo responsabilidad de gobernadores o gobernadoras regionales, prefectos o prefectas, alcaldes o alcaldesas cantonales o metropolitanos y presidentes o presidentas de juntas parroquiales rurales.
- Que,** el artículo 50 del citado Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización establece las atribuciones y responsabilidades que posee el prefecto o prefecta provincial, y específicamente sus literales b) y h) expresan: "...b). Ejercer la facultad ejecutiva del gobierno autónomo descentralizado provincial; v. h). Resolver

- Que,** el artículo 338 del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomías y Descentralización COOTAD establece que cada gobierno autónomo regional, provincial, metropolitano y municipal tendrá la estructura administrativa que requiera para el cumplimiento de sus fines y el ejercicio de sus competencias y funcionará de manera desconcentrada. La estructura administrativa será la mínima indispensable para la gestión eficiente, eficaz y económica de las competencias de cada nivel de gobierno;
- Que,** el Art. 360 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, ordena que la administración del talento humano de los gobiernos autónomos descentralizados será autónoma y se regulará por las disposiciones que para el efecto se encuentren establecidas en la ley y en las respectivas ordenanzas;
- Que,** mediante Resolución No. DTH-GPG-001-2015 de fecha 30 de enero del 2015, se expidió el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, reformado mediante Resoluciones sustitutivas No. DTH-GPG-005-2015 fechada 01 de abril del 2015 y GPG-DTH-006-2015 de fecha 30 de abril del 2015, DTH-GPG-013-2015 de fecha 24 de julio del 2015, DPTH-GPG-020-2015 de fecha 17 de septiembre de 2015 y DPTH-GPG-004-2016 de fecha 01 de febrero del 2016 en su orden, por lo que es necesario codificar y sistematizar los cambios realizados en un solo instrumento como parte del proceso de implementación de la estructura orgánica;
- Que,** a continuación del artículo 14 en el título I de los Procesos Gobernantes del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, establece las atribuciones que posee el Prefecto Provincial y específicamente el numeral 9 señala: "...Aprobar, reformar y sustituir el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Gobierno Provincial del Guayas...";

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el ítem h) del artículo 50 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización COOTAD;

RESUELVE:

EXPEDIR LA REFORMA Y CODIFICACIÓN AL ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DEL GOBIERNO PROVINCIAL DEL GUAYAS DEL GUAYAS.

**Capítulo I
DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Art. 1.- Misión Institucional.-

Fomentar, promover y ejecutar obras y servicios de calidad con criterios de equidad, responsabilidad social y ambiental, siendo facilitadores de gestión, optimizando los recursos disponibles conforme al ámbito de nuestras

ANEXO 7

