



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL CON
MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y
AGROPECUARIA**

MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**TEMA:
DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA
LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE DEL CANTÓN
BOLÍVAR.**

**AUTORA:
MARÍA ANGÉLICA VARELA ZAMBRANO**

**TUTOR:
ING. WLADIMIR ALEXANDER PALACIOS ZURITA**

CALCETA, FEBRERO 2024

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo **MARÍA ANGÉLICA VARELA ZAMBRANO**, con cédula de ciudadanía 1316469699, declaro bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado: “**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE DEL CANTÓN BOLÍVAR**” es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado por ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedo a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservado a nuestro favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad en el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.



MARÍA A. VARELA ZAMBRANO

CC: 1316469699

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

MARÍA ANGÉLICA VARELA ZAMBRANO con cédula de ciudadanía 1316469699, autorizo a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular titulado: **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE DEL CANTÓN BOLÍVAR”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.



MARÍA A. VARELA ZAMBRANO

CC: 1316469699

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

ING. WLADIMIR ALEXANDER PALACIOS ZURITA MSc, certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: “**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE DEL CANTÓN BOLÍVAR**”, que ha sido desarrollado por **MARÍA ANGÉLICA VARELA ZAMBRANO**, previo a la obtención del título de **INGENIERA COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**, de acuerdo al **REGLAMENTO DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL**.

ING. ALEXANDER WLADIMIR PALACIOS ZURITA MSc

CC: 1803296498

TUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del Tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el Trabajo de Integración Curricular titulado: “**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE DEL CANTÓN BOLÍVAR**”, que ha sido desarrollado por **MARÍA ANGÉLICA VARELA ZAMBRANO**, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

MG. JENNY ISABEL ZAMBRANO DELGADO

CC: 1309931754

PRESIDENTA DEL TRIBUNAL

MG. CARMEN CECILIA VERA PÁRRAGA

CC: 1310476880

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

MG. ROBERTO BELLO PARRA

CC: 1757988199

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por darme la vida por mantenerme siempre de pie a pesar de las dificultades de la vida, por acompañarme a lo largo de mi carrera, por ser la luz de mi camino, y por darme la sabiduría y fortaleza para alcanzar los objetivos. Le agradezco a Dios por haberme otorgado una familia maravillosa quienes han creído en mí siempre dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio.

A mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad a mis hijos por la infinita paciencia y por ceder su tiempo, para permitir así llevar adelante un proyecto más de familia, a mis hermanos por ser un soporte fundamental de este logro quienes desde el principio de este trabajo mostraron entusiasmo y apoyo incondicional a ellos mi infinito cariño y gratitud.

A la ESPAM por abrirme las puertas y poder ser mi casa de estudio, ambiente de mi formación como profesional. A mi tutor por su guía, paciencia a lo largo del proceso de investigación.

A todos ellos dedico mi trabajo porque han fomentado en mí el deseo de superación y de triunfo en la vida.

MARÍA A. VARELA ZAMBRANO

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico de manera especial a Dios por darme salud, sabiduría, por ser la guía para haber realizado este trabajo de investigación con éxito y por rodearme de personas maravillosas que me han ayudado a cumplir con mis objetivos.

A mi motor principal, mis padres Laura y José quienes desde el primer momento estuvieron apoyándome en todo, por haberme inculcado buenos valores sembrando en mí el respeto, la humildad, pero sobre todo la responsabilidad, gracias a ustedes por ayudarme a cumplir este logro que también les pertenece, pues siempre me estuvieron motivando, ayudándome a crecer como persona y como profesional.

A mis hijos Anthonella y Anthony, mi fuente de motivación y esfuerzo porque han estado iluminándome con su cariño, con su amor que me brindan día a día, impulsándome a seguir preparándome y forzándome para cosechar éxitos.

Querido Fernando tú has sido mi mayor cómplice, mi compañero inseparable, mi amigo leal, gracias por tu apoyo, por tu amor, comprensión y por alentarme a seguir adelante en los momentos más difíciles, has sido un ser incondicional en este proceso, gracias por acompañarme en este largo camino, gracias por creer en mí y estar a mi lado en todo momento este logro también te pertenece porque me has impulsado a ser la mejor versión de mí.

A mis hermanos Eduardo y Michelle por sus sabios consejos, cariño y apoyo, se los dedico a ellos también pues deseo que cumplan cada uno de sus objetivos de vida.

A mis familiares y amigos que siempre estuvieron presente, compartiendo sus alegrías, sus sabios consejos, siempre estuvieron a mi lado apoyándome para que este sueño se haga realidad.

A mi tutor y al grupo de maestros, que con su infinita paciencia y dedicación siempre estuvieron compartiendo sus conocimientos y motivándome a cumplir con esta gran meta, demostrándome que todo es posible si se tiene amor, dedicación y esfuerzo.

MARÍA A. VARELA ZAMBRANO

CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN	iii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
CONTENIDO GENERAL.....	ix
CONTENIDO DE TABLAS	xiii
CONTENIDO DE FIGURAS	xvi
RESUMEN	xvii
PALABRAS CLAVE.....	xvii
ABSTRACT	xviii
KEY WORDS	xviii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	3
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2. OBJETIVO ESPECÍFICO	5
1.4. IDEA A DEFENDER.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. GESTIÓN POR PROCESOS – DEFINICIÓN	7
2.1.1. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	7

2.1.2.	CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	8
2.1.3.	CLASIFICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	10
2.2.	MODELOS DE GESTIÓN – GENERALIDADES.....	11
2.3.	MODELOS DE GESTIÓN POR PROCESOS	12
2.3.1.	ELEMENTOS DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS 13	
2.3.2.	ETAPAS DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS.....	14
2.3.3.	HERRAMIENTAS PARA MODELAR LOS PROCESOS	15
2.4.	DIAGRAMA DE PROCESOS.....	16
2.4.1.	TIPOS DE DIAGRAMA DE PROCESOS.....	17
2.4.2.	BENEFICIOS DEL DIAGRAMA DE FLUJO.....	19
2.4.3.	SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMA DE PROCESOS DE FLUJO.....	19
2.4.4.	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS	20
2.5.	MEJORA DE PROCESOS	21
2.5.1.	PASOS DE LA MEJORA DE PROCESOS.....	22
2.5.2.	CICLO DEMING	23
2.6.	CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE	24
2.6.1.	MISIÓN.....	25
2.6.2.	VISIÓN	25
	CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	26
3.1.	UBICACIÓN	26
3.2.	DURACIÓN	26
3.3.	VARIABLES EN ESTUDIO	26
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA	27
3.5.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	27
3.5.1.	MÉTODO DEDUCTIVO.....	27
3.5.2.	MÉTODO INDUCTIVO	28

3.5.3. MÉTODO ANALÍTICO – SINTÉTICO	28
3.5.4. MÉTODO DESCRIPTIVO.....	28
3.5.5. MÉTODO DELPHI	29
3.6. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	29
3.6.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	29
3.6.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA-DOCUMENTAL	30
3.7. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	30
3.7.1. OBSERVACIÓN	30
3.7.2. ENTREVISTA	31
3.7.3. ENCUESTA	31
3.7.4. MAPA DE PROCESOS	32
3.7.5. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS.....	32
3.7.6. DIAGRAMA AS-IS	32
3.7.7. MATRIZ AVA	33
3.7.8. AVA DE PROCESOS TO – BE.....	33
3.7.9. CICLO PHVA.....	34
3.8. HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	34
3.8.1. GUÍA DE LA ENTREVISTA	34
3.8.2. CUESTIONARIO	35
3.8.3. FICHA DE PROCESO	35
3.8.4. MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS	35
3.9. PROCEDIMIENTOS.....	36
3.9.1. FASE I. DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS PARA CONOCER LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CORPORACIÓN.....	36
3.9.2. FASE II. DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES QUE CONFORMAN LOS PROCESOS PARA SU DESCRIPCIÓN Y REPRESENTACIÓN.....	37

3.9.3. FASE III. ESTRUCTURACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE....	37
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	39
4.1. DESARROLLO DE LA FASE I. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LOS PROCESOS DE LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE	39
4.1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE (CFV)	41
4.1.2. ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA CFV	46
4.1.3. ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE	59
4.2. DESARROLLO DE LA FASE II. DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES QUE CONFORMAN LOS PROCESOS PARA SU DESCRIPCIÓN Y REPRESENTACIÓN	63
4.3. DESARROLLO DE LA FASE III. ESTRUCTURACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE.....	81
ETAPA 1. PLANIFICAR	105
ETAPA 2. HACER.....	106
ETAPA 3. VERIFICAR	166
ETAPA 4. ACTUAR.....	168
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	169
5.1. CONCLUSIONES.....	169
5.2. RECOMENDACIONES	170
BIBLIOGRAFÍA	171
ANEXOS	187

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 2.1. Características de la gestión por procesos.	10
Tabla 2.2. Clasificación de la gestión por procesos.	12
Tabla 2.3. Tipos de modelos de gestión.	14
Tabla 2.4. Elementos de los modelos de gestión.	17
Tabla 2.5. Etapas de un modelo de Gestión por Procesos.	19
Tabla 2.6. Herramientas para modelar los procesos.	21
Tabla 2.7. Simbología a utilizar en la representación gráfica de los procesos.	26
Tabla 4.1. Procesos definidos y documentados.	55
Tabla 4.2. Responsabilidad del personal dentro de cada proceso.	56
Tabla 4.3. Conocimiento de las funciones inherentes al cargo.	58
Tabla 4.4. Problemas para trabajar de forma coordinada con otras áreas.	59
Tabla 4.5. Actividades realizadas de la misma manera.	60
Tabla 4.6. Actividades que ocupan los mismos recursos.	61
Tabla 4.7. Problemas para desempeñar funciones sin utilizar manual de funciones o procesos.	62
Tabla 4.8. Sistema de gestión basado en procesos.	64
Tabla 4.9. Rendimiento del personal si se cuenta con un manual de procedimientos.	65
Tabla 4.10. Estandarización al tiempo en que se atienden los trámites de los socios.	66
Tabla 4.11. Procesos y procedimiento de la Corporación Fortaleza del Valle.	70
Tabla 4.12. Procesos y procedimiento de la Corporación Fortaleza del Valle.	71
Tabla 4.13. Procesos seleccionados del área administrativa de la C.F.V.	75
Tabla 4.14. Descripción y caracterización del proceso elaboración del Plan Estratégico.	77
Tabla 4.15. Descripción y caracterización del proceso Elaboración del Plan Operativo Anual.	79
Tabla 4.16. Descripción y caracterización del proceso Asistencia técnica.	80
Tabla 4.17. Descripción y caracterización del proceso Capacitación.	81

Tabla 4.18. Descripción y caracterización del proceso Compras de materia prima.	82
Tabla 4.19. Descripción y caracterización del proceso Compras de suministros.	83
Tabla 4.20. Descripción y caracterización del proceso Compras de servicios.	85
Tabla 4.21. Descripción y caracterización del proceso Compras de activos fijos (Exceptuando construcciones).	87
Tabla 4.22. Descripción y caracterización del proceso Planilla y avance.	89
Tabla 4.23. Descripción y caracterización del proceso Entrega de la obra.	91
Tabla 4.24. Descripción y caracterización del proceso Anticipos de sueldos.	93
Tabla 4.25. Descripción y caracterización del proceso Viáticos.	95
Tabla 4.26. Descripción y caracterización del proceso Contratación.	96
Tabla 4.27. Descripción y caracterización del proceso Sueldos: beneficios sociales.	98
Tabla 4.28. Áreas críticas de la gestión por procesos de la Corporación Fortaleza del Valle	105
Tabla 4.29. Planificación del sistema de Gestión por Procesos del área Administrativa de la Corporación Fortaleza del Valle	106
Tabla 4.30. Simbología utilizada en los diagramas de procesos ANSI.	110
Tabla 4.31. Diagrama de flujo AS-IS de planificación estratégica.	112
Tabla 4.32. Diagrama de flujo AS-IS de planificación estratégica.	113
Tabla 4.33. Diagrama de flujo AS-IS plan operativo anual.	114
Tabla 4.34. Diagrama de flujo AS-IS plan operativo anual.	115
Tabla 4.35. Diagrama de flujo AS-IS asistencia técnica.	116
Tabla 4.36. Diagrama de flujo AS-IS capacitación.	117
Tabla 4.37. Diagrama de flujo AS-IS compra de materia prima.	118
Tabla 4.38. Diagrama de flujo AS-IS compra de suministros.	119
Tabla 4.39. Diagrama de flujo AS-IS compra de suministros.	120
Tabla 4.40. Diagrama de flujo AS-IS compra de servicios.	121
Tabla 4.41. Diagrama de flujo AS-IS compra de activos fijos.	122
Tabla 4.42. Diagrama de flujo AS-IS planilla y avance.	123
Tabla 4.43. Diagrama de flujo AS-IS entrega de la obra.	124
Tabla 4.44. Diagrama de flujo AS-IS anticipo de sueldo.	125

Tabla 4.45. Diagrama de flujo AS-IS viáticos.	126
Tabla 4.46. Diagrama de flujo AS-IS viáticos.	127
Tabla 4.47. Diagrama de flujo AS-IS contratación de obra.	128
Tabla 4.48. Diagrama de flujo AS-IS sueldos: beneficios sociales.	129
Tabla 4.49. Determinación de la eficiencia del proceso Planificación de la CFV	131
Tabla 4.50. Determinación de la eficiencia del proceso Gestión Administrativa de la CFV	131
Tabla 4.51. Determinación de la eficiencia del proceso Beneficios sociales de la CFV	131
Tabla 4.52. Determinación de la eficiencia del proceso Compras de la CFV	131
Tabla 4.53. Determinación de la eficiencia del proceso Contabilidad de la CFV	132
Tabla 4.54. Determinación de la eficiencia del proceso Proyectos y Contratos de la CFV	132
Tabla 4.55. Propuesta de mejora (Planeación Estratégica)	133
Tabla 4.56. Propuesta de mejora (Gestión Gerencial)	133
Tabla 4.57. Propuesta de mejora (Gestión de Compras, parte 1)	134
Tabla 4.58. Propuesta de mejora (Gestión de Compras, parte 2)	134
Tabla 4.59. Propuesta de mejora (Gestión de Contable)	135
Tabla 4.60. Propuesta de mejora (Gestión de Talento Humano)	137
Tabla 4.61. Determinación de la eficiencia del proceso Planificación de la CFV (TO-BE)	167
Tabla 4.62. Determinación de la eficiencia del proceso Gestión Administrativa de la CFV (TO-BE)	167
Tabla 4.63. Determinación de la eficiencia del proceso Gestión de Compras de la CFV (TO-BE)	168
Tabla 4.64. Determinación de la eficiencia del proceso Contabilidad de la CFV (TO-BE)	168
Tabla 4.65. Determinación de la eficiencia del proceso Proyectos y Contratos la CFV (TO-BE)	168

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2.1. Hilo conductor del trabajo de titulación.	7
Figura 2.2. Ciclo DEMING.	31
Figura 3.1. Mapa satelital.	34
Figura 4.1. Organigrama funcional de la Corporación Fortaleza del Valle.	54
Figura 4.2. Procesos definidos y documentados.	55
Figura 4.3. Responsabilidad del personal dentro de cada proceso.	57
Figura 4.4. Conocimiento de las funciones inherentes al cargo.	58
Figura 4.5. Problemas para trabajar de forma coordinada con otras áreas.	59
Figura 4.6. Actividades realizadas de la misma manera.	60
Figura 4.7. Actividades que ocupan los mismos recursos.	61
Figura 4.8. Problemas para desempeñar funciones sin utilizar manual de funciones o procesos.	63
Figura 4.9. Sistema de gestión basado en procesos.	64
Figura 4.10. Rendimiento del personal si se cuenta con un manual de procedimientos.	65
Figura 4.11. Estandarización al tiempo en que se atienden los trámites de los socios.	67
Figura 4.12. Mapa de proceso de la Corporación Fortaleza del Valle.	74
Figura 4.13. Sistema de gestión por procesos de la Corporación Fortaleza del Valle	100

RESUMEN

Este trabajo de integración curricular tuvo como finalidad diseñar un modelo de gestión por procesos en la Corporación Fortaleza del Valle (CFV) del cantón Bolívar. Para cumplir con este propósito se desarrollaron tres actividades, primero se realizó un diagnóstico de la situación actual de los procesos de la CFV, donde se aplicó una entrevista al gerente y encuesta a los empleados validada por el método Delphi, constando que la organización actualmente presenta problemas en el área administrativa; seguidamente se procedió a definir las actividades que conforman los procesos para su descripción y representación gráfica; verificando la existencia de 13 procesos, categorizados en estratégicos, operativos y de apoyo, desglosándose en procesos de planificación, gestión gerencial, beneficios sociales, compras, contabilidad, proyectos y contratos. Finalmente, se estructuró el modelo para la gestión de los procesos en la Corporación Fortaleza del Valle, a través del ciclo PHVA, cuyas etapas imperaron el uso de herramientas como mapa de proceso y diagrama de flujo AS-IS, matriz AVA y AVA de procesos TO-BE. Los resultados indican que, los procesos del área administrativa son deficientes, a excepción del proceso Beneficios Sociales, por lo que se propuso la respectiva optimización y se evaluó el impacto de la misma. Se concluye que, el sistema de gestión por procesos incluye un enfoque de mejora continua basado en la norma ISO 9001:2015 con el fin de que la corporación trabaje constantemente en la retroalimentación necesaria para alcanzar el mayor nivel de eficiencia en sus procesos.

PALABRAS CLAVE

Modelo de gestión, mejora continua, mapa de procesos, procesos estratégicos, procesos operacionales, procesos de apoyo.

ABSTRACT

This work of curricular integration had the purpose of designing a management model by processes in the Fortaleza del Valle Corporation (CFV) of the Bolívar canton. To fulfill this purpose, three activities were developed: first, a diagnosis of the current situation of the CFV processes was carried out, where an interview with the manager and an employee survey validated by the Delphi method were applied, stating that the organization currently presents problems in the administrative area; then proceeded to define the activities that make up the processes for their description and graphic representation; verifying the existence of 13 processes, categorized as strategic, operational and support, broken down into planning processes, managerial management, social benefits, purchases, accounting, projects and contracts. Finally, the model for the management of processes in the Fortaleza del Valle Corporation was structured, through the PDCA cycle, whose stages prevailed the use of tools such as process map and AS-IS flowchart, AVA matrix and AVA of processes. TO BE. The results indicate that the processes of the administrative area are deficient, with the exception of the Social Benefits process, for which the respective optimization was proposed and its impact was evaluated. It is concluded that the process management system includes a continuous improvement approach based on ISO 9001:2015 so that the corporation constantly works on the necessary feedback to achieve the highest level of efficiency in its processes.

KEY WORDS

Management model, continuous improvement, process map, strategic processes, operational processes, support processes.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Hoy en día el mundo empresarial se está desarrollando en un medio mucho más competitivo, mundo que exige decisiones más eficientes y eficaces a la hora de gestionar una empresa, buscando de esta manera obtener resultados efectivos que permitan a la organización lograr el cumplimiento de los objetivos que se haya planteado. (Yépez, 2016)

De acuerdo con Calle (2015), se establece que los modelos de gestión por procesos logran crear sostenibilidad en las Organizaciones productivas, el giro de sus negocios al ser económicamente viables, se incentiva al sector agropecuario a incluirse paulatinamente en el cambio de la matriz productiva, donde se determina como una alternativa viable para hacer frente a la competitividad y que indicadores como confianza, cooperación, liderazgo, participación organizacional permitiendo mantener a los productores integrados en un sistema de eslabones que integran insumos, procesos y comercialización.

La acumulación de capital y la inversión constante se constituye como el principal factor de crecimiento para los tomadores de decisiones en ciertas PYMES del Ecuador, dejando de lado la priorización de sistemas y procedimientos que permitan optimizar las operaciones internas y mejorar los índices de eficiencia. En este punto, Proaño (2015) hace referencia a la importancia de adoptar un modelo de gestión por procesos que permita afrontar los desafíos en la operatividad empresarial, lo cual implica la involucración de todos los agentes y departamentos de la organización.

A partir de esto, es fundamental considerar la necesidad de que las empresas destaquen en el mercado globalizado en el que se desempeñan, el cual exige generar valores agregados a sus clientes, sin embargo, de no superarse las debilidades internas respecto a la optimización de sus procesos, difícilmente se logra el objetivo deseado. Por lo tanto, Coaguila (2017), sostiene:

La mejora y optimización de los procesos implica aplicar y mantener una gestión adecuada de los mismos a través de un correcto diseño, orientación y control, con miras a lograr brindar un producto y servicio de calidad y así poder asegurar la satisfacción del cliente. (p. 16)

Desde la perspectiva de Muñoz (2018), “la gestión por procesos representa una herramienta de la administración moderna que permite manejar la gestión organizacional desde el enfoque de los procesos y sus actividades” (p. 12). Teniendo en cuenta esto, las organizaciones requieren de un modelo orientado a gestionar los procesos, de modo que efectúen la medición y mejora de sus actividades de forma eficiente.

En el contexto descrito, la adopción de modelos de gestión por procesos demuestra cómo diversas empresas buscan establecer una administración estructurada y ordenada. Este enfoque se basa en identificar y ejecutar las acciones clave necesarias para generar valor y satisfacer las necesidades de los clientes. Conociendo estos antecedentes, el objeto de estudio corresponde a la Corporación Fortaleza del Valle (CFV), esta entidad se dedica a la producción y comercialización de cacao fino de aroma, la cual se compone por cuatro Asociaciones Agrícolas que acogen a 983 productores de diferentes cantones y provincias de Manabí.

En la actualidad la CFV ha identificado, definido y documentado sus procesos, sin embargo, según la información expuesta por el gerente afirma que existen problemas en el área administrativa, tales como la duplicidad de actividades, no asignación de responsabilidades y uso de recursos sin previa planificación. Esto se traduce en una gestión y control deficiente en cuanto a sus procesos, provocando retrasos y costos mayores en la ejecución de los diferentes proyectos realizados.

Ante esta problemática, el diseño de un modelo de gestión por procesos se plantea como una solución, debido a que este enfoque permite establecer responsabilidades claras, asignar recursos de manera eficiente y mejorar el control de las actividades. Con base a lo anterior, se genera la formulación de la siguiente pregunta: ¿Cómo el diseño de un modelo de gestión por procesos aportará a la mejora de los procesos del área administrativa de la CFV?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La importancia de la investigación radica en el diseño de un modelo de gestión por procesos para la Corporación Fortaleza del Valle, debido a que su utilidad permite la efectiva medición y mejora continua de sus procesos, optimizando el rendimiento de las actividades ejecutadas, además de resolver las dificultades generadas al momento de tomar decisiones. Conforme lo señalan Guanín y Andrango (2015), “los modelos de gestión por procesos son el conjunto de acciones que realizan los integrantes de una organización con el fin de definir sus objetivos y verificar su cumplimiento, utilizando sus recursos de forma óptima” (p. 21).

Además, estudios de Holguín (2012), señalan que la gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el

mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua. De manera teórica, el resultado de la investigación se constituye en una evidencia de los diferentes aportes teóricos, en los cuales se pone en manifiesto la generación de valor que propicia una correcta gestión de procesos a nivel organizacional.

En el ámbito social, la implementación de un modelo de gestión por procesos en la CFV genera un impacto significativo, ya que al gestionar de manera ordenada y estructurada los procesos, se logra una comprensión clara y precisa por parte de todos los miembros de la organización, incluyendo a los productores cacaoteros, asociados y empleados, lo cual implica una consecuente integración y colaboración entre los diferentes actores involucrados en la cadena de producción de cacao. Esto se valida considerando la afirmación de Herrera (2013), “el enfoque de procesos asegura la participación de todos los involucrados en todos los procesos” (p.13).

Económicamente, la CFV al contar con un modelo de gestión por proceso podrá optimizar los recursos, así como también las actividades de la gestión, evitando la pérdida de tiempo del proceso, y el despilfarro de los recursos, así mismo proporcionar mejores situaciones y ambiente de trabajo de tal manera que se pueda llevar un mejor control de las actividades. Cumpliendo con lo establecido por Ortiz (2013) “el proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero” (p, 14).

Por otra parte, Delgado y Salazar (2013) afirman que la falta de un modelo de gestión por procesos en las empresas privadas tiende a limitar el proceso de prestación de un bien o servicio, lo mismo que conlleva al fracaso de los objetivos planteados. Coincidiendo con Muñoz (2018), se determina que el diseño de un

modelo de gestión por procesos permitirá medir y mejorar el rendimiento de las actividades del funcionamiento administrativo de las empresas, además de dar valor agregado a los productos y servicios ofertados.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de gestión por procesos como aporte a la mejora de los procesos del área administrativa en la Corporación Fortaleza del Valle del cantón Bolívar.

1.3.2. OBJETIVO ESPECÍFICO

- Realizar un diagnóstico de los procesos para conocer la situación actual de la corporación.
- Definir las actividades que conforman los procesos para su descripción y representación gráfica.
- Estructurar un modelo de gestión por procesos para el área administrativa de la Corporación Fortaleza del Valle.

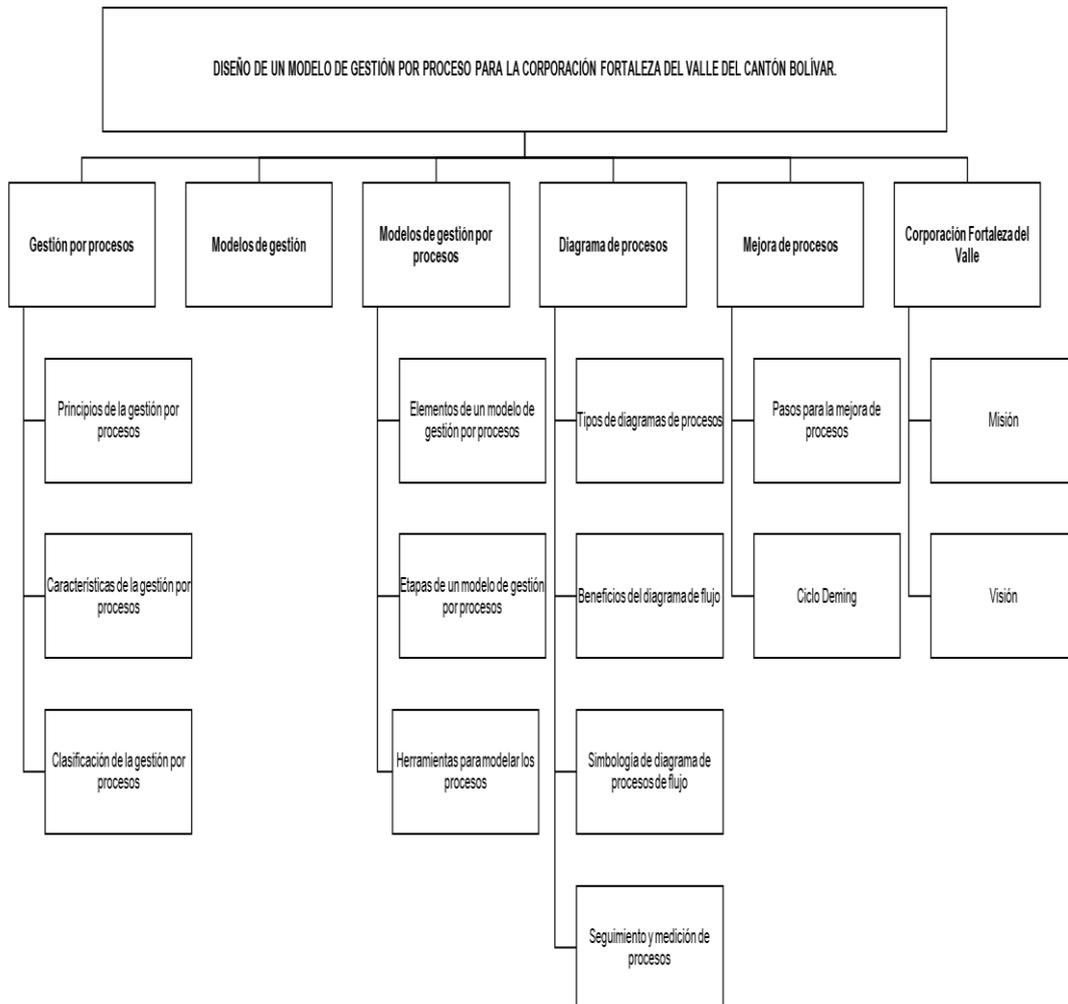
1.4. IDEA A DEFENDER

El diseño del modelo de gestión por procesos aportará en fortalecer los procesos del área administrativas de la Corporación Fortaleza del Valle.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo expone la conceptualización de los temas que respaldan la investigación, mediante la indagación en fuentes confiables y el análisis e interpretación de las teorías para la adquisición de un mayor conocimiento sobre el objeto de estudio y sus implicaciones. Para comprender la estructura de este capítulo, a continuación, se muestra el respectivo hilo conductor de los temas:

Figura 2.1. Hilo conductor del trabajo de titulación.



Fuente. La autora.

2.1. GESTIÓN POR PROCESOS – DEFINICIÓN

Conforme lo señalan Falconi et al., (2019), la gestión por procesos estudia a las organizaciones como un conjunto de procesos (administrativos, operativos y de soporte) desarrollados en línea con los objetivos definidos, el direccionamiento estratégico y la estructura organizativa de la empresa. Por otro lado, Márquez et al. (2017) explican que, la gestión por procesos, revela los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito, los que son redundantes e improductivos, establece en cada proceso indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora.

Para Salazar et al. (2019), la gestión por procesos “se precisa como el progreso de las fases que aportan valor agregado al sistema, ciclo de procesos que se inicia desde el ingreso de información, se transforma y emana un producto final, satisfaciendo las exigencias del grupo de interés” (p.89). Esta gestión tiene el propósito de mejorar la eficiencia y eficacia de la organización para alcanzar los objetivos definidos. (Llanes *et al.*, 2014)

En síntesis, la gestión por procesos es considerada una vía eficaz para lograr los objetivos de las organizaciones, ya que les ofrece la capacidad de medición y control, a través de la conexión entre procesos y subprocesos de un mismo sistema. En este tipo de gestión se cuenta con información oportuna para la ejecución de cada actividad, como las formas de proceder, las responsabilidades asignadas, los recursos y demás herramientas implicadas.

2.1.1. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Para Thompson (2002, como se citó en Guanín y Andrango, 2015) la gestión enfocada en procesos se basa en una serie de principios clave, que incluyen la

orientación a las necesidades del mercado y el cliente, el reconocimiento de procesos organizacionales, la designación de procesos clave, el diseño y administración para control y mejora, la aplicación de indicadores de eficiencia, y la auditoría para verificar el cumplimiento.

Los estudios de Hughes et al., (2013) señalan que los principios de la gestión por procesos son: el enfoque al cliente, el liderazgo, compromiso del personal, el enfoque a procesos, enfoque a la gestión, la mejora continua, la toma de decisiones basadas en hechos y las relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.

Con base a lo planteado por los autores, se entiende que los principios de la gestión por procesos se centran en las necesidades del mercado y del cliente, así como en la mejora continua y la toma de decisiones basadas en datos. Teniendo en cuenta que, la gestión por procesos se enfoca principalmente en el éxito de una empresa, sus principios también involucran establecer buenas relaciones entre las partes interesadas.

2.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos se caracteriza su enfoque en la optimización de recursos (tiempo, dinero, materiales y equipo humano). En este sentido, se recopilaron las diferentes características citadas por varios autores, tal como se detalla en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1. Características de la gestión por procesos.

Guanín y Andrago (2015)	Hughes <i>et al.</i> , (2013),
<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de las limitaciones de la estructura organizativa funcional vertical; ● Identificación de los procesos internos y los factores críticos; ● Evaluación de la relación costo-plazo para crear valor adicional para el cliente; ● Aplicación de mejoras en los procesos y en los departamentos; ● Delegación de responsabilidades documentadas a los involucrados en cada proceso; ● Establecimiento de indicadores y metas de rendimiento para cada proceso; ● Evaluación de las capacidades de cada proceso; ● Control de costos para reducir la variabilidad en los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Enfoque en los procesos internos relevantes; ● Identificación de los procesos críticos; ● Medición del desempeño de los procesos en calidad, costo y tiempo, relacionados con el valor añadido percibido por el cliente. ● Orientación hacia la satisfacción de las necesidades del cliente externo. ● Diferenciación entre la mejora orientada a los procesos y aquella enfocada en departamentos o funciones. ● Asignación de responsabilidades personales a cada proceso. ● Establecimiento de indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora para cada proceso. ● Evaluación de la capacidad de los procesos para satisfacer los objetivos. ● Control de la variabilidad y reducción de causas no aleatorias mediante el uso de gráficos de control estadístico de procesos. ● Mejora continua del funcionamiento global de los procesos limitando la variabilidad común. ● Medición del grado de satisfacción del cliente interno o externo, relacionada con la evaluación del desempeño personal.

Fuente. Datos obtenidos de Guanín (2015) y Hughes *et al.*, (2013).

Por su parte, Ruiz *et al.* (2014) señalan como rasgos característicos de la gestión por procesos, los siguientes: la repetitividad, la variabilidad, la susceptibilidad de mejora, y el rebasamiento de las estructuras funcionales; además, se enfoca en lograr la satisfacción del cliente, desde una correcta dirección en la empresa, y en la identificación, documentación, control y mejora continua de los procesos que implica la operatividad de la misma.

A partir de lo citado por los autores, se logra entender que, la gestión enfocada en procesos se caracteriza por varios aspectos que permiten optimizar los recursos y crear valor al cliente y a la organización de forma general, generando

mayores niveles de competitividad, ya que se orienta en definir correctamente los procesos, medir el desempeño y lograr la mejora continua.

2.1.3. CLASIFICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Una decisión de proceso (o de transformación) es el sistema que adquiere una organización para transformar los recursos en bienes y servicios que ofrece al mercado (Moreira, 2015). La gestión procesos se clasifican según desde diferentes perspectivas, tal como se muestra en la Tabla 2.2.

Tabla 2.2. Clasificación de la gestión por procesos.

Según Guanín y Andrango (2015):	Arredondo (2016) expone la siguiente clasificación:
<p>Procesos operativos. Son aquellos cuyo producto es el resultado de las secuencias de un valor agregado en la organización para satisfacer las necesidades de los clientes.</p> <p>Procesos de apoyo. Son los que son reconocidos como esenciales que permiten y generan una gestión para los procesos operativos.</p> <p>Procesos estratégicos. Son los que se reconocen como las actividades que son realizadas por los gestores para dar soporte a los procesos de apoyo y operativos.</p>	<p>De acuerdo a su alcance: Macro proceso, que corresponde al sistema productivo en su conjunto, Procesos, y, Subprocesos, que son subdivisiones operativas del proceso.</p> <p>De acuerdo a su naturaleza Procesos Estratégicos: aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores claves o estratégicos. Procesos operativos: aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de línea. Procesos de apoyo: como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se pueden referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.</p> <p>De acuerdo a la estructura Procesos en línea (sistema <i>flow shop</i>), son procesos continuos que elaboran productos estandarizados en masa, Procesos intermitentes o por lotes (sistemas <i>job shop</i>), son procesos discontinuos, de tipo taller, que elaboran productos bajo pedido, y, Procesos por proyecto o de ubicación fija, son procesos de ciclo largo que elaboran productos de gran magnitud, colocados en posición fija.</p>

Fuente. Datos obtenidos en Guanín (2015) y Arredondo (2016).

Se interpreta que, existen diferentes clasificaciones que permiten a las organizaciones comprender y gestionar de manera efectiva sus procesos,

adaptándolos a las necesidades del mercado y optimizando su funcionamiento. De forma general se presenta la clasificación según su alcance y naturaleza, desde los macro procesos, procesos y subprocesos, mismos que pueden ser categorizados como estratégicos, de apoyo, operativos, o, según el tipo de estructura, como procesos en línea, intermitentes o de proyectos específicos.

2.2. MODELOS DE GESTIÓN – GENERALIDADES

Chalco (2015) sostiene que, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización. Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. De acuerdo con Tejada (2015), el desarrollo de los procesos organizacionales y la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión (la cual se basa en criterios de calidad, productividad eficiente, eficaz y efectiva, satisfacción, coherencia y congruencia, y compromiso y participación individual y colectiva) han llevado a plantear estrategias o modelos de gestión que intenten asegurar un mejor desarrollo organizacional.

Por su parte, Andrade *et al.* (2022) señala los siguientes tipos de modelos de gestión:

Tabla 2.3. *Tipos de modelos de gestión.*

Tipos	Definición
Gestión empresarial estratégica.	Busca crear productos o servicios innovadores y de valor añadido para los clientes, partes interesadas e inversores. Implica una planificación y gestión estratégica de la capacidad de la empresa, adaptando los procesos y optimizando el funcionamiento de la organización para satisfacer las necesidades del mercado y lograr resultados exitosos en el negocio.
Gestión de la innovación.	Se enfoca en descubrir oportunidades en nuevos mercados, desarrollar propuestas de productos y definir formas novedosas de hacer negocios. Esta gestión implica un análisis sistemático del mercado, la competencia, el entorno y la tecnología para identificar y evaluar conceptos que puedan generar ventajas competitivas y mejoras en el modelo de negocio.

Gestión de operación.	Consiste en desarrollar y optimizar las actividades operativas de una organización con base en los conocimientos adquiridos. Esto implica generar ideas para innovar el modelo de negocio, evaluar y priorizar esas ideas, y definir luego las nuevas actividades que permitan optimizar las capacidades presentes en la organización.
------------------------------	--

Fuente. Datos obtenidos de Andrade *et al.* (2022).

Mientras que Tejada (2015), establece que la aparición y aceptación de una visión sistémica en las organizaciones a probabilidad que estos modelos se están convirtiendo en las fuentes fundamentales de desarrollo. Y detalla los siguientes modelos: gestión del talento humano, gestión del conocimiento, gestión por competencias y gestión por procesos.

Los modelos gestión conforman un marco de referencia para el actuar de la empresa, cuyo propósito es mejorar la gestión y el desempeño colectivo de la organización. Existen diferentes modelos de gestión, según las necesidades y objetivos de las empresas, dentro de los que se destacan los de tipo estratégicos, innovación y operación.

2.3. MODELOS DE GESTIÓN POR PROCESOS

El Centro de estudios ambientales y sociales de Paraguay (2016) establece que el modelo de gestión por procesos se refiere al cambio operacional de la institución al migrar de una visión funcional a una visión administrada por procesos. Según Viteri *et al.*, (2022) el enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados, y así se recoge tanto en la familia ISO 9000 como en el modelo EFQM.

Los estudios de Ruiz *et al.*, (2014), señalan que “con la importancia que ha adquirido en la actualidad la gestión por procesos para alcanzar la calidad y el éxito sostenido, son varios los modelos, métodos o procedimientos que se han difundido por el mundo y que tienen popularidad en el ámbito empresarial”. En

esta misma línea, el autor señala que dichos modelos tienen una orientación fundamental sobre la calidad, reconociendo como más destacados los denominados como: PDCA de Deming, REDER, EFQM de Excelencia, Cuadro de Mando Integral, Método Científico de Mejora de Procesos.

2.3.1. ELEMENTOS DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

El diseño adecuado de los modelos de gestión requiere comprensión de los elementos que componen la actividad, como las entradas, red de actividades, estructura de la información, salidas, límites y el gestor del proceso. Esto permite una gestión eficiente y efectiva de los procesos, lo que a su vez contribuye a la mejora continua y el logro de los objetivos organizacionales. En la Tabla 2.4 se mencionan las aportaciones de Viteri *et al.* (2022), y Guanín y Andrango (2015):

Tabla 2.4. Elementos de los modelos de gestión.

Viteri et al. (2022)	Guanín y Andrango (2015)
<ul style="list-style-type: none"> ● Entradas (input) ● Salidas (output) ● Sistema de control ● Límites claros y conocidos ● Gestor o propietario del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> ● Las entradas del proceso ● Red de actividades ● Estructura en la información ● Salidas del proceso

Fuente. Datos obtenidos de Viteri et al. (2022); y Guanín y Andrango (2015)

Por una parte, Marín y Pérez. (2022) menciona que los elementos base de un modelo de gestión por procesos incluye en la definición inicial de los procesos, son los siguientes: fuentes de entradas (procesos precedentes como proveedores, clientes y otras partes interesadas); entradas (materia, energía e información); actividades (acciones requeridas de inicio a fin); salidas (materia, energía e información); receptores de salidas (procesos posteriores). En lo

referente al modelo de gestión por procesos, los autores señalan a los agentes principales, el foco, la estrategia, los productos o servicios, la red focal, la red estratégica y la red de apoyo.

2.3.2. ETAPAS DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

Los estudios de Ruiz et al. (2014) manifiestan que “la gestión de los procesos tiene cuatro etapas fundamentales que son: identificación de los procesos y sus interrelaciones internas y externas, documentación, formación y ejecución, control, y mejora” (p. 7). En la tabla 2.5 se presentan las etapas de un modelo de gestión desde la óptica de Bravo (2011), y Guanín y Andrango (2015).

Tabla 2.5. *Etapas de un modelo de Gestión por Procesos.*

Bravo (2011)	Guanín y Andrango (2015)
<p>Ciclo 1. Desde la estrategia de la organización. Hace referencia a que la incorporación de la gestión de procesos debe estar expresada en el plan estratégico. Consta de una sola fase: incorporar la gestión de procesos en la organización.</p> <p>Ciclo 2. Modelamiento visual de los procesos, un tema tan importante, se compone de dos fases: diseñar el mapa de procesos y representar los procesos mediante modelos visuales.</p> <p>Ciclo 3. Intervenir procesos modelados. Este ciclo exige conocer previamente la totalidad de los procesos a nivel del modelamiento visual. A las dos fases donde se propone y realiza el cambio: mejora y rediseño de procesos, se le conoce también como optimización de procesos. Consta de cuatro fases: gestión estratégica de procesos; mejorar procesos; rediseñar procesos y formalizar procesos.</p> <p>Ciclo 4. Durante la vida útil del diseño del proceso formalizado. Este ciclo exige que el proceso esté formalizado producto de un diseño reciente o de una optimización. Consta de dos fases: controlar procesos y mejora continua</p>	<p>Identificación. La identificación de los riesgos debe ser a nivel de la entidad, considerando los siguientes factores: externos e internos.</p> <p>Planificación. En esta etapa se determina como una organización puede hacer el mejor uso posible de sus recursos (fuerza de trabajo, capital clientes, entre otros) en el futuro.</p> <p>Transferencia. El propósito de esta etapa es la capacidad de transferir el proceso a las diferentes áreas, con el objetivo de ir mejorando cada proceso, en el cual el responsable y su equipo participan para identificar y analizar los problemas e implementar un plan de acción.</p> <p>Gestión operacional. En esta etapa se procede a verificar dentro de la organización, para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas. La cual abarca los cambios en la estructura de la organización, en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y a introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso.</p>

Fuente. Datos obtenidos de Bravo (2011) y Guanín (2015).

Conforme se señala en la Tabla 2.5, la gestión por procesos abarca una serie de fases que van desde la identificación y documentación de los procesos hasta su control y mejora continua. Además, la incorporación de la gestión de procesos en la organización, el modelamiento visual de los procesos, y la gestión operativa son aspectos clave que deben ser considerados en el diseño y la implementación de un modelo de gestión eficaz. Cabe mencionar que, estas etapas varían del modelo al que se acoja la empresa, según las necesidades que esta tenga.

2.3.3. HERRAMIENTAS PARA MODELAR LOS PROCESOS

Un modelo es una representación de una realidad compleja. Modelar es desarrollar una descripción lo más exacta posible de un sistema y de las actividades llevadas a cabo en él. Según Bravo (2011) en su libro determina que, para efectos del modelamiento visual de los procesos de la organización, utiliza sólo tres modelos: mapa de procesos, provee una visión de conjunto, holística o de helicóptero de todos los procesos de la organización.

Tabla 2.6. *Herramientas para modelar los procesos.*

Herramientas	Descripción
Análisis de procesos	Permiten llevar a cabo un examen minucioso de los procesos de una empresa. Sus funciones primordiales incluyen el modelado, la simulación y la publicación de los procesos (Galvis y González, 2014).
Descubrimiento automatizado de procesos.	Posibilitan a las organizaciones representar los procesos actuales o "tal como son" (As-Is) de acuerdo a su ejecución real, ya que se derivan de la evidencia recopilada de múltiples instancias del proceso (Galvis y González, 2014).
Monitoreo de actividades.	Se centra en la recopilación, organización, análisis y visualización de datos obtenidos en tiempo real sobre las actividades realizadas a cabo en un proceso de negocio (Galvis y González, 2014).
Sistemas de administración de reglas	Son herramientas que permiten a las organizaciones codificar políticas, normas, leyes y mejores prácticas para ser utilizadas en la toma de decisiones (Galvis y González, 2014).
Suites de gestión de procesos	Estas herramientas tienen dos componentes principales: un entorno para modelar y simular procesos, y un motor para su ejecución (Galvis y González, 2014).
Diagrama de caracterización de los procesos	Este diagrama proporciona una visión general del proceso, mostrando sus límites y los elementos involucrados, sin detallar cada una de las actividades que lo componen (Lugo, 2012).
Flujograma de procesos.	Es una representación visual que exhibe la secuencia de pasos de un proceso o de un flujo de trabajo (Lugo, 2012).

Fuente. Datos obtenidos de Lugo (2012); Galvis y González (2014).

El uso de herramientas para modelar procesos es fundamental en la gestión y mejora de procesos en las organizaciones, debido a que permiten una comprensión más profunda de las actividades llevadas a cabo en los procesos, facilitando la identificación de áreas de mejora, la optimización de recursos y la toma de decisiones fundamentada en datos concretos.

2.4. DIAGRAMA DE PROCESOS

Según Sanchis (2020), un diagrama de procesos es una representación gráfica de los pasos y actividades de un proceso; su utilidad se fundamenta en el estudio y análisis de los procesos a detalle, identificando áreas de mejora. El autor explica que estos diagramas son visuales y permiten comprender rápidamente cómo se desarrolla el proceso. Por otro lado, Valdés (2015), explica que estos diagramas son parte de la evolución con la que se realizan los análisis de procesos en la ciencia administrativa, los cuales permiten observar una realidad completa bajo las características de integralidad, continuidad y armonía.

De acuerdo con Ruiz et al. (2014), los diagramas de procesos “facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo” (p. 8).

Según lo manifestado por los autores, la utilidad de los diagramas de procesos radica en su capacidad para proporcionar una representación visual clara y comprensible del desarrollo de un proceso, lo cual genera información sobre las

entradas y salidas necesarias, además de facilitar la identificación efectiva de oportunidades para optimizar el proceso.

2.4.1. TIPOS DE DIAGRAMA DE PROCESOS

Según lo expuesto por Sanchis (2020), los tipos de diagramas de procesos difieren en función de sus características específicas y del nivel de detalle con el que representan la información. Estos tipos de diagramas pueden ser los siguientes:

- **Cursograma Sinóptico:** diagrama que representa las principales operaciones e inspecciones del proceso.
- **Cursograma Analítico:** representa todas las acciones que tienen lugar en el desarrollo de un trabajo.
- **Diagrama Bimanual Cursograma:** tiene el objetivo principal de registrar la actividad manual.
- **Diagrama de Actividades Múltiples Gráfico:** registra simultáneamente las actividades de trabajadores, máquinas o equipo de trabajo según una escala de tiempo común.
- **Diagrama de Recorrido Plano bidimensional o tridimensional:** representa los desplazamientos de los trabajadores, materias primas, productos terminados, productos semielaborados, de materiales, en general, o de máquinas y/o equipos.
- **Diagrama de Hilos Plano:** representa y mide con un hilo el itinerario de trabajadores, materiales o equipos durante el desarrollo de la actividad.
- **Gráfico de Trayectoria Gráfico:** se indican valores numéricos sobre los desplazamientos de los operarios, materias y/o equipos y máquinas de trabajo entre cualquier número de puntos o áreas de trabajo durante un período de tiempo específico. (pp. 2-6.)

En la investigación de Guanín y Andrango (2015) se pone en manifiesto que los tipos de diagramas de procesos con mayor grado de aplicación los siguientes: formato vertical, empleado para dar un orden sistemático a las actividades de un determinado proceso; formato horizontal, se caracteriza por la presencia del flujo y secuencia para las operaciones, la cual va de izquierda a derecha; y formato panorámico, registra en línea vertical y horizontal las diversas acciones y la participación del puesto o departamento.

La Universidad Nacional Autónoma de México (2013) especifica que, los tipos de diagramas de procedimientos mayormente utilizados por los ingenieros de métodos son los siguientes: diagrama de operaciones de proceso, diagrama de curso de proceso, diagrama de recorrido, diagrama de interrelación hombre máquina, diagrama de proceso para grupo o cuadrilla, diagrama de proceso para operario, diagrama de viajes de material, y diagrama PERT. (p. 25)

Mientras que Valdés (2015) expone que los diagramas más conocidos son: de bloques, contruidos con el propósito de obtener una visión general y está constituido por una secuencia de actividades que describen lo que ocurre en el proceso y el orden en que ello ocurre; el diagrama de flujo y participantes, contiene más detalles, puesto que, en una actividad, puede participar más de un área y ello da pie a desglosar cada una de dichas participaciones; el diagrama de relación, se enfoca en analizar elementos particulares en los procesos y así analizar la transferencia entre áreas; y el diagrama de flujo, muestra la secuencia con que suceden las actividades, contiene un grado mayor de detalle que permite considerar diferentes tipos de actividades.

Los tipos de diagramas expuestos por los diferentes autores, se muestran desde enfoques diversos que permiten comprender la utilidad de cada uno de ellos en la representación de las operaciones y la secuencia de actividades en los procesos. De forma general, los tipos expuestos muestran una amplia gama de

herramientas, que además de servir para representar, sirven para analizar efectivamente y tomar decisiones oportunas.

2.4.2. BENEFICIOS DEL DIAGRAMA DE FLUJO

De acuerdo con Cantón (2010), “los diagramas de flujo utilizan una serie de símbolos con significados especiales. Como representación gráfica de los pasos de un proceso, pretenden que con esa representación se consiga entenderlo mejor por todos y en la misma forma” (p.11). Por su parte Guanín y Andrango (2015), considera que los beneficios de un diagrama de flujo de procesos son: facilita la obtención de la visión del proceso, define los límites de un proceso, facilita la identificación de los clientes, estimula el pensamiento analítico, proporciona un método para generar una comunicación eficaz, establece el valor agregado para las diversas actividades, define los mecanismos de control para medir los procesos, llevar a cabo los objetivos y desarrollar las operaciones a cabo y facilita los estudios para aplicar acciones y mejorar las variables de tiempo, costos, actividades mejorando la eficacia y eficiencia.

Según Edraw (2023), los principales beneficios del diagrama de flujo se centran en la capacidad de comprender visualmente la secuencia de un proceso en una sola ilustración; la fácil comunicación entre los miembros del equipo para entender sus responsabilidades; la capacidad de coordinación de eventos, equilibrando el uso de recursos; el incremento en la eficiencia ya que evita la duplicidad de actividades; el análisis efectivo; la solución de problemas, y la documentación correctamente elaborada.

2.4.3. SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMA DE PROCESOS DE FLUJO

La Universidad Nacional Autónoma de México (2013) y Guanín y Andrango (2015), expresan que el diagrama de flujo de proceso es de gran utilidad para encontrar costos ocultos en el proceso analizado, por lo regular se aplica sólo a un componente de un ensamble. La simbología para diagramar los procesos, con mayor grado de uso se muestra seguidamente:

Tabla 2.7. Simbología a utilizar en la representación gráfica de los procesos.

Símbolo	Actividad indicada	Significado
	Operación	Ejecución de un trabajo en una parte del producto.
	Inspección	Utilizado para trabajo de control de calidad.
	Transporte	Movimiento de un lugar a otro o traslado de un objeto.
	Almacenamiento	Utilizado para almacenamiento a largo plazo.
	Retraso o demora	Cuando no se permite el flujo inmediato de una pieza a la siguiente estación.

Fuente. Universidad Nacional Autónoma de México (2013) y Guanín y Andrango (2015).

La Tabla 2.7 explica la simbología para representar gráficamente los flujos de proceso, para lo cual se utilizan generalmente seis símbolos que indican si la actividad es de operación, inspección, transporte, almacenamiento, retraso o demora. Cada una de estos estados en las actividades permiten que los procesos sean fácilmente interpretados, disponiendo de la información necesaria para tomar decisiones sobre la ruta a seguir.

2.4.4. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS

De acuerdo con el escrito de González (2016), el seguimiento y la medición de procesos permite tener un mayor conocimiento sobre los resultados reales de la

ejecución de cada actividad, y determinar si estos cumplen o no con los propósitos fijados, y así, tomar decisiones de mejoras. El autor pone en manifiesto que, este monitoreo implica disponer de medios de verificación como evidencias de los resultados finales.

Por su parte, Guanín y Andrango (2015) afirman que “el seguimiento y medición de las actividades se considera de gran importancia ya que es la base para identificar la situación actual y determinar el grado de cumplimiento de los resultados deseados y por donde orientar las mejoras” (p. 33). Estos autores indican que, para que este monitoreo sea efectivo, se debe considerar la correcta definición de los indicadores de procesos. En este sentido, Bosssio (2017) menciona que para la elaboración de indicadores se deben de aplicar dos pasos: definir los atributos importantes, en este se puede aprovechar la herramienta lluvia de ideas para obtener la mayor cantidad de sugerencias, las cuales podrán utilizarse los resultados de los procesos, la eficacia o la eficiencia según sea el caso.

Considerando lo mencionado por los autores, el seguimiento y medición de procesos es considerado como una etapa importante en la gestión operativa de una empresa, ya que genera la información necesaria para tomar decisiones sobre los resultados logrados, determinado el nivel de eficiencia y eficacia a través de indicadores y los respectivos medios de verificación.

2.5. MEJORA DE PROCESOS

De acuerdo con Lescay y Pérez (2009), la mejora de los procesos es el fin mismo de la organización, ya que una vez implementados se identifican constantemente errores o áreas para fortalecer, ante lo cual, la mejora es la base para mantener un sistema de calidad. En este punto, Godfrey (como se citó en Yáñez y Yáñez,

2012), señala que, la mejora continua es uno de los enfoques de la gestión por procesos, ya que a través de ella se persigue el crecimiento sostenido a lo largo del tiempo.

Según Ruiz et al. (2014) “para llevar a cabo la mejora de los procesos es necesario seguir una serie de pasos, estos se pueden encontrar en el clásico ciclo de mejora continua de Deming, o ciclo PDCA. Este considera cuatro grandes pasos para establecer la mejora continua de los procesos: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar”. (p.7)

Conforme mencionan los autores, la mejora de los procesos es una parte fundamental en la operatividad de las empresas, particularmente para aquellas que tienen como principio básico la búsqueda continua de calidad en sus procesos, y la vez en lo que les entregan a sus clientes, proveedores internos y externos, y otras partes interesadas. Para la mejora de los procesos, la literatura expone al ciclo Deming como una de las herramientas que aporta gran utilidad.

2.5.1. PASOS DE LA MEJORA DE PROCESOS

Según Figuerola (2014), para mejorar un proceso hay que aplicar el ciclo de mejora continua de Deming PDCA (Plan, Do, Check, Act) de cuatro pasos, basada en un concepto de Walter Shewhart. Las siglas PDCA son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). Permite planificar objetivos, recopilar datos, definir actividades, diseñar un plan estratégico, comprobar la efectividad, y monitorizar la implementación.

Para Pérez (2016), la mejora continua es asociada a con una diversidad de desarrollos organizacionales incluyendo la adopción de enfoques modernos

como Gestión de la Calidad Total (TQM), Manufactura Esbelta, Teoría de Restricciones (TOC), Seis Sigma (SS), Kaizen.

2.5.2. CICLO DEMING

Para Marín et al. (2014), este ciclo de mejora “suele comenzar con la definición de una pérdida (uso de un recurso que no es reconocido por el cliente final como incremento de valor). Se define bien el problema, se toman datos, se analizan las causas y proponen alternativas” (p, 602). Por otro lado, García *et al.* (2014) expresan que, dentro del contexto de un sistema de gestión de la calidad, el ciclo PHVA es un ciclo que está en pleno movimiento y que se puede desarrollar en cada uno de los procesos.

“El ciclo “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” fue desarrollado inicialmente en la década de 1920 por Walter Shewart, y fue popularizado por W. Edwards Demming. Por esa razón es frecuentemente conocido como “Ciclo Demming”. Cada actividad no importa lo simple o compleja que sea, se enmarca dentro de este ciclo interminable” (Hughes *et al.*, 2013. p. 61).

Figura 2.2. Ciclo DEMING.



Fuente. Hughes et al., 2013

Conforme lo manifestado por los autores, el ciclo de mejora denominado DEMING PVHA, en función de su autor principal y las iniciales que conforman sus etapas, es una herramienta con enfoque sistemático que pretende la calidad en los máximos niveles, ya que toda vez que termine un proceso, este vuelve a empezar, ya sea para corregir errores, o para fortalecer los aspectos positivos.

2.6. CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE

La Corporación Fortaleza del Valle, es una Organización de segundo grado, dedicada a la producción y comercialización de cacao ecológico nacional fino de aroma en los mercados más importantes a nivel internacional (Ideas Comercio Justo, 2017).

“Fortaleza del Valle produce y comercializa cacao “fino de aroma” con Denominación de Origen, considerado el mejor del mundo y muy cotizado por las grandes corporaciones chocolateras. El manejo del cacao se realiza a través de un riguroso sistema agroforestal y un exhaustivo control de calidad en la planta de proceso que garantiza su exquisito aroma y sabor suave y floral”. (Corporación Fortaleza del Valle, 2015)

Fortaleza del Valle está conformada por cuatro Asociaciones Agrícolas de primer grado que son: Valle del carrizal, La Fortaleza, Quiroga, y Río Grande de Canuto, que pertenecen principalmente a los cantones de Bolívar, Tosagua, Chone, Junín y Portoviejo, en la Provincia de Manabí, y compuestas de pequeños y medianos productores, cuyo objetivo es promover la producción y comercialización de cacao nacional fino y de aroma con certificación orgánica, y

comercio justo promoviendo el desarrollo social, económico y medioambiental de sus miembros y familias. (Corporación Fortaleza del Valle, 2020)

2.6.1. MISIÓN

Proporcionar a los productores miembros de la Corporación oportunidades de desarrollo económico y social para mejorar la calidad de vida de sus familias. (Corporación Fortaleza del Valle, 2020)

2.6.2. VISIÓN

Ser una organización de pequeños productores, líder en la comercialización de cacao nacional fino y de aroma, que trabaja con estándares de calidad que exige el mercado nacional e internacional. (Corporación Fortaleza del Valle, 2020)

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La investigación se realizó en el área administrativa de la Corporación Fortaleza del Valle, situada en la vía Calceta-Canuto Km 1 ½ perteneciente a la ciudad de Calceta, cantón Bolívar, provincia de Manabí.

Figura 3.1. Mapa satelital.



Fuente. Datos obtenidos de Google mapas (2022).

3.2. DURACIÓN

Para este trabajo de integración curricular se proyectó un periodo de nueve meses, lapso en el cual se cumplieron los objetivos y actividades planteadas, con la finalidad de diseñar un modelo de gestión por procesos como aporte a la mejora de los procesos del área administrativa en la Corporación Fortaleza del Valle del cantón Bolívar.

3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

- **Variable dependiente:** Diseño de un modelo de gestión por procesos
- **Variable independiente:** Gestión por procesos.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población considerada para esta investigación corresponde al personal del área administrativa de la Corporación Fortaleza del Valle, la cual se compone por un total de 9 personas. Investigaciones de Yachimba (2015), define “la población comprende un conjunto total de individuos, objetos, o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado” (p. 94).

3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación son utilizados para identificar y definir un problema específico, así como para recopilar datos importantes que pueden ser utilizados para generar y comprobar hipótesis relevantes, permitiendo así la toma de decisiones pertinentes a la situación estudiada (Guevara et al. 2020). En el caso de la presente investigación, los métodos utilizados se definieron conforme el propósito de recolectar, analizar y validar información relevante para la propuesta del sistema de gestión de procesos. A continuación, se definen cada uno de los métodos empleados.

3.5.1. MÉTODO DEDUCTIVO

Conforme lo señalan Lafuente y Marín (2015), el método deductivo parte del razonamiento lógico que toma como base la generalidad para concluir una situación particular. Con base en esto, el uso de este método impero en la recolección de información global sobre el enfoque de procesos, empleando

normas, leyes y teorías para aplicarlas al contexto específico de la Corporación Fortaleza del Valle.

3.5.2. MÉTODO INDUCTIVO

El método se inicia con la observación individual de los hechos, se analiza la conducta y características del fenómeno, se hacen comparaciones, experimentos, etc., y se llega a conclusiones universales para postularse como leyes, principios o fundamentos (Lopera et al., 2010). A través del método inductivo se logró interpretar los resultados obtenidos en el diseño de modelo de gestión por procesos para la Corporación Fortaleza del Valle, y determinar la situación identificada a contextos generales, que sirven como referencia para otros estudios.

3.5.3. MÉTODO ANALÍTICO – SINTÉTICO

El método de análisis y síntesis se interpretó de forma ordenada, lógica y compendiada la información obtenida una vez que se aplicaron las herramientas de recolección de datos. Con base en Gómez (2013), este método de investigación consiste en descomponer el todo en sus partes, con el único fin de observar la naturaleza y los efectos del fenómeno.

3.5.4. MÉTODO DESCRIPTIVO

El método busca un conocimiento inicial de la realidad que se produce de la observación directa del investigador y del conocimiento que se obtiene mediante la lectura o estudio de las informaciones aportadas por otros autores (Simancas

y Meza, 2019). El método descriptivo se empleó para detallar los hallazgos encontrados en cada una de las fases de estudio, logrando explicar y generar mayor comprensión para la elaboración del modelo de gestión por procesos para la Corporación Fortaleza del Valle.

3.5.5. MÉTODO DELPHI

El método Delphi es ampliamente utilizado en la comunidad científica y se distingue por su capacidad para validar fenómenos específicos; este método ha demostrado una consistencia en sus resultados lo que se traduce en su valor y rigor científico respaldado por las pruebas y evidencias encontradas en diversos estudios (Cañizares y Suarez, 2022). En esta investigación se utilizó para validar los instrumentos de recolección de datos, como la entrevista y la encuesta, generando confianza y rigor a los resultados obtenidos.

3.6. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Según Guevara et al. (2020), los tipos de investigación constituyen un paso esencial en la metodología, ya que influyen en el enfoque de la investigación en su totalidad, por lo tanto, la elección del tipo de investigación determina los pasos que se deben seguir en el estudio y guía al investigador sobre las técnicas y métodos que debe emplear. Considerando lo anterior, se definieron los siguientes tipos de investigación:

3.6.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Mediante la investigación de campo se logró recolectar la información de forma presencial en las instalaciones de la Corporación Fortaleza del Valle, obteniendo mayor veracidad y confianza en los resultados. Este tipo de investigación se define según Campos (2017), como el camino para recabar datos en el lugar de los hechos, es decir, donde se produce la problemática, observando en fenómeno en su estado natural.

3.6.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA-DOCUMENTAL

La investigación bibliográfica y documental permitió la revisión de la metodología a aplicar para el diseño del modelo de gestión por procesos para la corporación, además, permitió el respectivo levantamiento de los procesos que se ejecutan en el área administrativa. Para Maya (2014), una investigación bibliográfica o documental es aquella que utiliza textos para obtener sus datos.

3.7. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para lograr los objetivos de la investigación se aplicaron una serie de técnicas que permitieron la recolección de la información sobre los procesos realizados en la corporación, lo cual es necesario para identificar elementos importantes en el desarrollo de la propuesta. Como señala Piza et al. (2019), una elección adecuada de las técnicas puede ser crucial para el éxito de la investigación, por lo que es esencial que se realice una evaluación exhaustiva de las opciones disponibles y seleccione las técnicas más apropiadas para su proyecto.

3.7.1. OBSERVACIÓN

Mediante la técnica de la observación se logró identificar con precisión la situación actual de los procesos llevados a cabo en el área administrativa de la Corporación Fortaleza del Valle, determinando la problemática y el entorno que se desarrolla en la empresa. Estudios de Jaimes et al., (2015) afirman que la técnica de la observación provee información adicional sobre el objeto de estudio al permitir obtener datos sobre aspectos que son más fáciles de percibir visualmente que a través de la comunicación oral.

3.7.2. ENTREVISTA

Con la aplicación de la entrevista al Gerente General de la Corporación Fortaleza del Valle se logró recopilar información de primera mano, confiable y verídica sobre las principales debilidades existentes en la forma de llevar los procesos. Conforme lo señalan Rodríguez y Zambrano (2013), la técnica de la entrevista “consiste básicamente en celebrar reuniones individuales o grupales en las cuales se cuestiona orientada a los participantes para obtener información”. (p. 24)

3.7.3. ENCUESTA

Esta técnica se considera de gran utilidad para reunir información preliminar al análisis o para efecto de plantear cambios o modificaciones a la estructura actual de la información (Jaimes *et al.*, 2015). La técnica de la encuesta se aplicó para recolectar información sobre los procesos del área administrativa de la Corporación Fortaleza del Valle, desde la percepción de los conocimientos, además de identificar su nivel de participación e involucramiento en la ejecución de los procedimientos y procesos de la corporación.

3.7.4. MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos se utilizó como una herramienta gráfica, para describir oportunamente los procesos realizados en la Corporación Fortaleza del Valle, de modo que se comunique en todos los niveles, los procesos estratégicos, operativos y de apoyo. Ruiz *et al.*, (2014) menciona que los mapas de proceso son “la manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión”. (p. 5)

3.7.5. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS

Según Ruiz *et al.* (2014) el diagrama de flujo de procesos permite la descripción de actividades de un determinado proceso, en el que se representa gráficamente la relación que guardan dichas actividades entre sí. En esta investigación, el diagrama de flujo de procesos se empleó para graficar la secuencia de actividades, y generar una herramienta de apoyo para quienes están involucrados en la realización de los distintos procesos, evitando la duplicidad de actividades, a la vez que se optimizan recursos y se logran los resultados de forma más eficiente.

3.7.6. DIAGRAMA AS-IS

El diagrama AS – IS se aplicó como una herramienta de apoyo en el diseño mejorado de los procesos una vez que se identificaron las actividades no generadoras de valor. Según Hernández *et al.* (2009) los diagramas As-Is

registran como se encuentra el proceso actual, brinda mayor visibilidad de las actividades, permite un mejor análisis, y son los más utilizados en el mercado empresarial.

3.7.7. MATRIZ AVA

Se implementó para analizar las actividades que comprenden los procesos de la gestión administrativa, logrando identificar aquellas que agregan valor al cliente y al proceso, así como aquellas que no agregan valor por ser de preparación, espera, inspección, movimiento o archivo, de tal modo que se determinó el porcentaje de eficiencia que resulta en cada proceso. Según Mendoza et al. (2021), esta matriz permite la evaluación de las actividades que se ejecutan dentro de los procesos, determinando de esta forma cuáles generan valor agregado, ya sea para modificar o reestructurar los procesos y lograr consecuentemente un mayor índice de eficiencia.

3.7.8. AVA DE PROCESOS TO – BE

Siguiendo la metodología de Alzamora (2017), el AVA de procesos TO-BE implica una nueva medición de la eficiencia de los procesos según el enfoque del valor agregado, de forma que se logre hacer un análisis comparativo con los procesos AS-IS, y evidenciar el impacto de la propuesta de mejora de los procesos. En esta investigación, se aplicó a partir del rediseño de actividades en los procesos que resultaron deficientes, con el propósito de evaluar el impacto de las mejoras implementadas y demostrar su eficiencia.

3.7.9. CICLO PHVA

Se empleará para la estructuración del modelo de gestión por procesos de la Corporación Fortaleza del Valle, desarrollando cada una de sus cuatro etapas enfocadas a la mejora continua. Su definición es dada por Noriega y Quispe (2021), quienes señalan que, el ciclo PHVA es un enfoque dinámico que ofrece una orientación fundamental para la gestión de actividades y procesos, así como para la estructura básica del sistema, siendo aplicable a cualquier organización.

3.8. HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

De acuerdo con Cisneros et al. (2022), las herramientas son utilizadas de diferentes maneras según el tipo de investigación, el objetivo y la técnica seleccionada, por lo tanto, es importante tener en cuenta que la elección adecuada de la herramienta puede ser fundamental para el éxito de la investigación. La investigación utilizó varias herramientas para la recolección de información, mismas que sirvieron de instrumentos de soporte para la aplicación de cada una de las técnicas, tal como se describe seguidamente:

3.8.1. GUÍA DE LA ENTREVISTA

Para la estructuración de la entrevista, se utilizó una guía de entrevista, donde se hizo un listado con las preguntas realizadas al gerente de la Corporación Fortaleza del Valle. Para Jaimes *et al.*, (2015) este instrumento abarca temas

importantes que el investigador desea establecer para sus resultados, en función al tema y objetivo de estudio.

3.8.2. CUESTIONARIO

Como instrumento se utilizó el cuestionario, mediante el cual se realizó las preguntas que conformaron la encuesta efectuada en la investigación y medir las variables establecidas, de acuerdo con Lafuente y Marí (2015), es un instrumento de información, el cual debe de ser objetivo, preciso y claro, para obtener la información correcta.

3.8.3. FICHA DE PROCESO

Se usó para el diagnóstico de procesos, donde se registró los requisitos, entradas, salidas, objetivos y alcance de cada proceso administrativo de la Corporación Fortaleza del Valle. Para Cadena *et al.* (2020) es un documento que facilita el recorrido y obtención de información, identificando las actividades que aportan valor a los procesos y procedimientos.

3.8.4. MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

Esta herramienta sirvió para la optimización de los procesos, mejorando también los controles, generando un instrumento guía que facilite las tareas del talento humano de la Corporación Fortaleza del Valle. Para Farfán *et al.* (2020) permite desarrollar un orden en la realización de las actividades de cada proceso en las empresas.

3.9. PROCEDIMIENTOS

3.9.1. FASE I. DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS PARA CONOCER LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CORPORACIÓN.

- **Actividad 1. Elaboración y validación de la entrevista por el método de expertos:** se elaboró una guía de entrevista con un formato de 9 preguntas abiertas diseñadas a partir de una revisión de investigaciones a fines al objeto de estudio, dichas preguntas fueron sometidas a una valoración de expertos a través del método Delphi, lo que permitió otorgarle mayor rigor y un correcto enfoque en la información obtenida.
- **Actividad 2. Aplicación de la entrevista:** la entrevista validada se dirigió al gerente de la Corporación Fortaleza del Valle, logrando obtener información sobre la planificación estratégica de la corporación, el listado de los procesos, así como el establecimiento de los principales procesos de la institución.
- **Actividad 3. Diseño y validación de la encuesta:** para el diseño de la encuesta se tomó como referencia bancos de preguntas aplicadas en tesis y artículos con objetivos similares a esta investigación, y se estructuró un cuestionario con ocho preguntas dicotómicas y dos de escala Likert, las cuales se sumergieron a una consulta de expertos, quienes determinaron las preguntas finales que se aplicaron.
- **Actividad 4. Aplicación de la encuesta:** la encuesta se aplicó presencialmente a los ocho empleados de la corporación con el propósito de determinar la situación actual de sus procesos, la forma en que se llevan a cabo y demás aspectos específicos que permitieron identificar áreas de mejora.

3.9.2. FASE II. DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES QUE CONFORMAN LOS PROCESOS PARA SU DESCRIPCIÓN Y REPRESENTACIÓN

- **Actividad 1. Levantamiento de procesos:** para desarrollar esta actividad se empleó la ficha de procesos propuesta por Alcívar y Macías (2022), adaptada a la naturaleza de Corporación Fortaleza del Valle, la cual permitió obtener información para identificar y describir los procesos de la Corporación Fortaleza del Valle.
- **Actividad 2. Diseño de un mapa de procesos:** esta actividad se llevó a cabo con el objetivo de visualizar de manera clara y estructurada los diferentes procesos en la Corporación Fortaleza del Valle a través de la realización de un mapa de procesos, en el cual se identificaron y clasificaron los procesos en estratégicas, operacionales y de apoyo.
- **Actividad 3. Descripción de los procesos:** el desarrollo de esta actividad imperó el uso de una ficha de descripción y caracterización de procesos, misma que se llevó a cabo con la colaboración de cada uno de los responsables de los procesos.

3.9.3. FASE III. ESTRUCTURACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE

- **Actividad 1. Estructurar el modelo de gestión por procesos:** en esta actividad se estructuró el modelo de gestión por procesos según lo sugerido por la norma ISO 9001:2015, describiendo el ciclo PHVA por su enfoque de mejora continua.
- **Actividad 2. Desarrollar cada una de las etapas del modelo de gestión por procesos:** las etapas corresponden a planificar, hacer, verificar y actuar, para lo cual se emplearon herramientas como el diagrama de flujo AS-IS para visualizar los procesos existentes, la matriz AVA para evaluar la

eficiencia, y el AVA de procesos TO-BE para diseñar los procesos mejorados.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. DESARROLLO DE LA FASE I. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LOS PROCESOS DE LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE

Para la elaboración del diagnóstico situacional de los procesos de la Corporación Fortaleza del Valle (CFV), se establecieron varias actividades, empezando por la aplicación de una entrevista dirigida al nuevo gerente y una encuesta a los empleados del área administrativa, cuya finalidad fue obtener información relevante de la corporación tales como su planificación estratégica, sus procesos, entre otros aspectos.

Estos instrumentos de recolección de información se sometieron a un proceso de validación de expertos para lograr mayor confianza en que los datos recolectados sean afines a la investigación y generen los resultados pertinentes. Dicho proceso se desarrolló bajo el método Delphi, según los cinco pasos indicados por López (2018):

- **Paso 1. Selección y conformación del panel de expertos**

Para la selección y conformación del panel de expertos se describió el perfil requerido para el proceso de validación; dicho perfil implica las siguientes características adaptadas de Cañizares y Suarez (2022):

- **Disposición a participar en la aplicación del método:** se necesita disponibilidad inmediata para cada una de las rondas de validación.
- **Experiencia profesional:** se requiere un tiempo de experiencia que garantice la capacidad de análisis y evaluación objetiva de los instrumentos de evaluación, correspondiente a 3 años o más.
- **Profesión y Área Laboral:** la formación académica necesaria es a partir del tercer nivel en el campo relacionado a la investigación, cuya profesión

puede ser: Ingeniería – Licenciatura – Maestría – Ph.D en Gestión de la calidad, Gerencia de negocios, Administración de empresas, y demás profesiones a fines. Por su parte, el área de desempeño del profesional puede estar dado en: Docencia, Dirección de Empresas, Gerencia, Operaciones, y demás áreas laborales a fines.

- **Paso 2. Número de expertos**

Para el número de expertos se consideró el criterio de López (2018), quien indica que se debe de tener en cuenta los objetivos que se tratan de alcanzar, el alcance geográfico y los recursos a disposición del investigador ya que no existe un consenso valido sobre el número de participantes al panel de expertos, sin embargo, recomienda que el número no sea inferior a siete.

Además, se tomó la recomendación de Cañizares y Suarez (2022), sobre el uso de técnica bola de nieve para buscar los expertos idóneos, lo cual consiste en solicitar que sean los mismos profesionales quienes sugieran a otros expertos debido a su conocimiento. En este sentido, se solicitó a nueve profesionales con el perfil detallado anteriormente su participación en el proceso de validación mediante correo electrónico (*ver Anexo 1*), logrando respuesta favorable de siete de ellos, ya que los dos restantes no contaban con disponibilidad inmediata (*ver Anexo 3*).

- **Paso 3. Calidad del panel**

Una vez aprobada su participación se procedió a determinar la calidad del panel de expertos, lo cual implica la valoración del índice de competencia experta K (*ver Anexo 2*), obteniendo como resultado que, cada uno de los participantes al panel de expertos tiene un coeficiente mayor al 0,8 (*ver Anexo 4*), lo cual es apropiado para continuar con el proceso de validación, según el criterio de López (2020).

- **Paso 4. Proceso iterativo en rondas**

En relación con la metodología empleada es importante destacar que, se trabajó con un grupo de siete expertos altamente competentes en el área de estudio. La validación de la encuesta y la entrevista se realizó en dos rondas:

1. Primero se envió a los expertos los instrumentos de recolección de datos mediante electrónico (*ver Anexo 5 y 6*), solicitándoles que valoraran cada una de las preguntas utilizando una escala de 1 a 5, además de proporcionar observaciones adicionales si lo convendrían pertinente.
2. Una vez que se recibieron los comentarios de los expertos, las respuestas recopiladas se procesaron y adaptaron en una nueva versión de los instrumentos (*ver Anexo 7 y 8*), dicha versión se envió en una segunda ronda para que los expertos emitieran una valoración definitiva del instrumento bajo una escala del 1 al 5, asegurando una evaluación objetiva.

- **Paso 5. Consenso para la finalización del proceso**

Para estimar el consenso de la valoración de los expertos sobre los instrumentos de recolección de datos, López (2020) sugiere el cálculo de varias medidas, de las cuales se determinó la mediana, el coeficiente de variación, el índice Kappa, y el porcentaje de acuerdo (igual o mayor al 80%). Como resultado se logró la validación de la encuesta y de la entrevista con un grado de acuerdo del 93% y 94% respectivamente entre los participantes del panel de expertos (*ver Anexo 9*), lo que permitió continuar con la aplicación de los instrumentos.

Una vez validados los instrumentos de recolección de datos se proceden a desglosar los detalles de su aplicación:

4.1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE (CFV)

CONSTITUCIÓN DE LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE

La Corporación Fortaleza del Valle se creó a inicios del año 2006, y en la actualidad se estructura por cuatro asociaciones agrícolas (La Fortaleza, Valle del Carrizal, Río Grande, Quiroga), posee más de 600 socios, además, cuenta una superficie de 17,000 hectáreas en sistemas agroforestales, los cuales contribuyen a la conservación de la biodiversidad y el ambiente, su producción oscila en los 10 quintales de cacao por hectárea anualmente. (Palma y Santana, 2018)

MISIÓN

Proporcionar a los productores miembros de la Asociación oportunidades de desarrollo económico y social para mejorar la calidad de vida de sus familias. (Laaz, 2022)

VISIÓN

Ser una organización de pequeños productores, líder en la comercialización de cacao nacional fino y de aroma, que trabaja con estándares de calidad que exige el mercado nacional e internacional. (Laaz, 2022)

OBJETO SOCIAL

Su principal objetivo es promover e impulsar una producción y comercialización de cacao nacional fino y de aroma en los mercados con un comercio justo, en plazas como: Europa, México, Estados Unidos, así como de mercados nacionales, con una certificación orgánica, fortaleciendo el desarrollo social, medioambiental y económico de sus miembros y familiares. (Villavicencio y Solórzano, 2017)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

De acuerdo con, Palma y Santana (2018), los aspectos gerenciales de la CFV tienen como pilar la planificación estratégica, dicha herramienta ha sido utilizada para el diseño e implementación de acciones que han propiciado avances en la gestión y organización empresarial. Los aspectos gerenciales de Fortaleza del Valle se han basado en su planificación estratégica, por lo tanto, esta herramienta se ha constituido la base para implementar las acciones correspondientes y que han dado lugar a los avances alcanzados entre estos están:

- Rehabilitar las fincas cacaoteras con recursos del premio de Comercio Justo, mediante el servicio prestado por un grupo de seis podadores capacitados y formados por la organización.
- Alcanzar la certificación orgánica, Comercio Justo, Biosuiss, la obtención de las certificaciones le ha permitido a Fortaleza del Valle, vender su cacao a mercados muy exigentes en el ámbito internacional como el suizo, el 100% del cacao ha sido exportado como orgánico y de comercio justo.
- Contar con un portafolio de clientes por lo menos de 10 compradores y actualmente ha firmado contratos con 6 compradores certificados dentro del Comercio Justo.
- Poseer un sistema interno de control que garantiza la implementación de las mejores prácticas de la agricultura orgánica y el cumplimiento de los criterios del comercio justo, mediante la presencia de inspectores capacitados que visitan las fincas de los socios productores.
- Contar con una buena infraestructura de manejo pos-cosecha, cuenta con cajones para la fermentación del cacao, marquesinas metálicas con malla plástica para el secado del cacao, secadora rotativa para el secado del cacao, balanzas, medidores de humedad, bodegas para el almacenamiento del producto, oficinas y área administrativa en construcción, laboratorios para control de calidad. Estas acciones les han permitido posesionarse en el mercado internacional.

- Incentivar a productores, le ha permitido un crecimiento en cuanto a cantidad y buena calidad de los socios, ofertar cacao de calidad y calidad en sus procesos organizativos.
- Implementar planes de capacitación a productores y productoras, para mejorar la calidad del producto a exportar y la competitividad en el mercado internacional.

VALORES DE LA CFV

De acuerdo con la entrevista realizada a Laaz (2022), gerente de la CFV, los valores son la solidaridad, participación, responsabilidad social, respeto al medio ambiente, credibilidad y unión, los cuales hacen que CFV sea organización respetable, íntegra, que se preocupa por el bienestar de sus miembros, socios y medio ambiente.

- **Solidaridad**, que ante todo es el principio y pilar de la empresa, y con la cual se intenta proteger sobre todo los intereses de los productores miembros.
- **Participación**, a fin de que los productores se conviertan en líderes y actores de su propio desarrollo.
- **Responsabilidad social**, que responde a la necesidad de mejorar la calidad de vida de los miembros de la asociación.
- **Respeto al medio ambiente**, debido a que se produce cacao orgánico, libre de químicos, sin afectar a la naturaleza aportando un impacto ambiental positivo al mismo.
- **Credibilidad**, siendo congruentes con lo que se dice, piensa y se hace.
- **Unión**, para realizar un trabajo conjunto que conlleve a la consecución de los objetivos planteados por la Asociación.

PRINCIPIOS

De igual manera, Laaz (2022), gerente de la CFV, expone que los principios son:

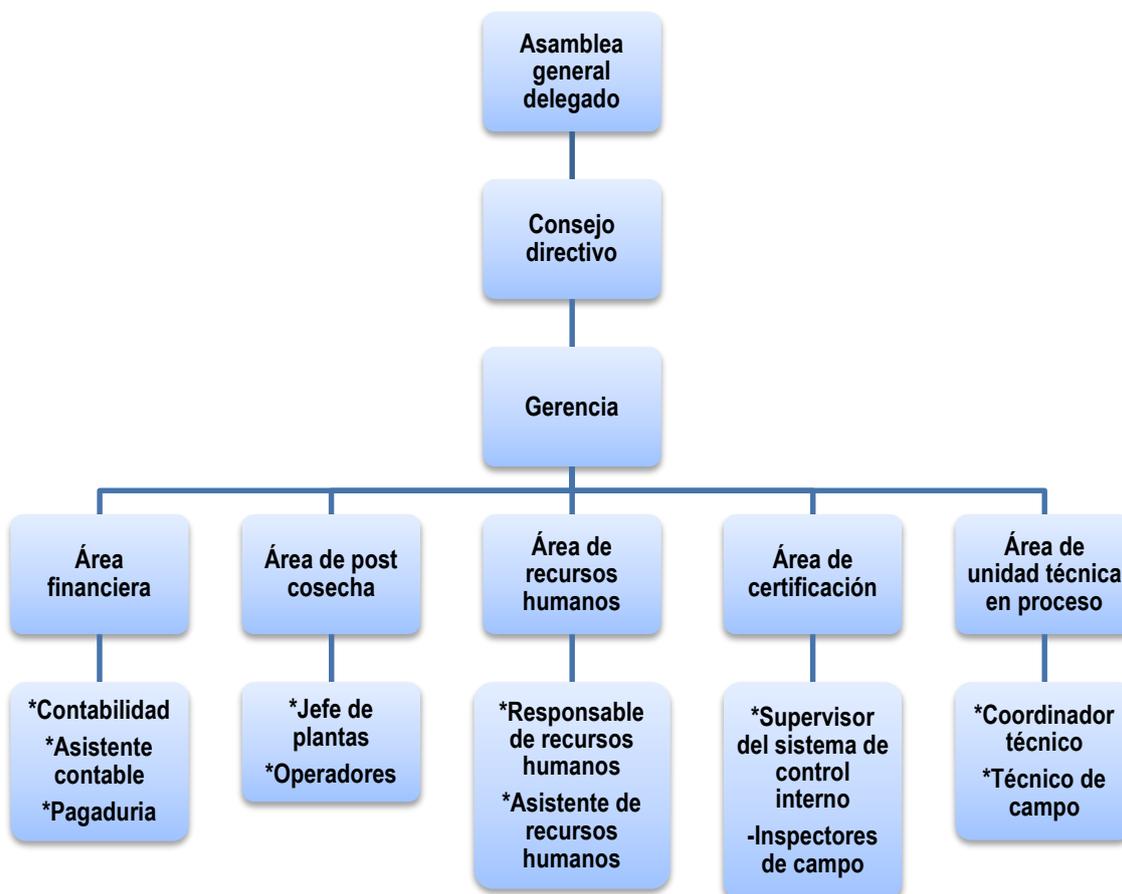
- Promover la unidad, solidaridad y mutua colaboración, en coordinación con el Directorio y los diferentes grupos de trabajo.
- Tecnificar la producción, industrialización y comercialización de productos del agro con potencialidad exportadora;
- Buscar mercados y mejores precios para la venta de sus productos;
- Procurar mejores condiciones de vida para sus socios y familias;
- Realizar planes de trabajo, proyectos y programas que vayan directamente en beneficio de la familia y de la comunidad;
- Preparar a sus socios para que participen en la dirección de la Asociación con eficiencia;
- Mantener relaciones de confraternidad con organizaciones similares;
- Adquirir toda clase de bienes muebles e inmuebles, maquinarias y demás herramientas necesarias, para la producción y comercialización de sus productos;
- Realizar gestiones ante las instituciones públicas y privadas, tanto nacionales como internacionales, para obtener el financiamiento de los diferentes proyectos y programas que vaya a implementar;
- Buscar préstamos favorables para mejorar la producción;
- Agrupar a todos los productores de la zona de influencia del Sistema de riego Carrizal-Chone, cuyos productos tengan posibilidades de exportación.
- Promover el ahorro y crédito entre sus asociados.

ESTRUCTURA INTERNA Y ORGANIGRAMA FUNCIONAL

La CFV se estructura de manera interna por organismos de dirección: la Asamblea General; el Consejo Directivo, y las Comisiones. En este sentido se considera que un organigrama es un gráfico esquemático que describe la estructura interna de las empresas, mediante sus relaciones y niveles

jerárquicos, además de las respectivas competencias, en este sentido la CFV, cuenta con dicha herramienta de gestión, donde se especifican sus áreas y composición tanto general como sintética de los departamentos que la componen.

Figura 4.1. Organigrama funcional de la Corporación Fortaleza del Valle.



Fuente. Información obtenida en la entrevista realizada al gerente de la CFV.

4.1.2. ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA CFV

Con el propósito de determinar la situación actual de los procesos de la CFV, se aplicó una encuesta estructurada por 10 preguntas, dirigida a los 9 empleados del área administrativa de la empresa. A continuación, se detallan los resultados

obtenidos con su debido respaldo bibliográfico para mayor relevancia a los datos analizados:

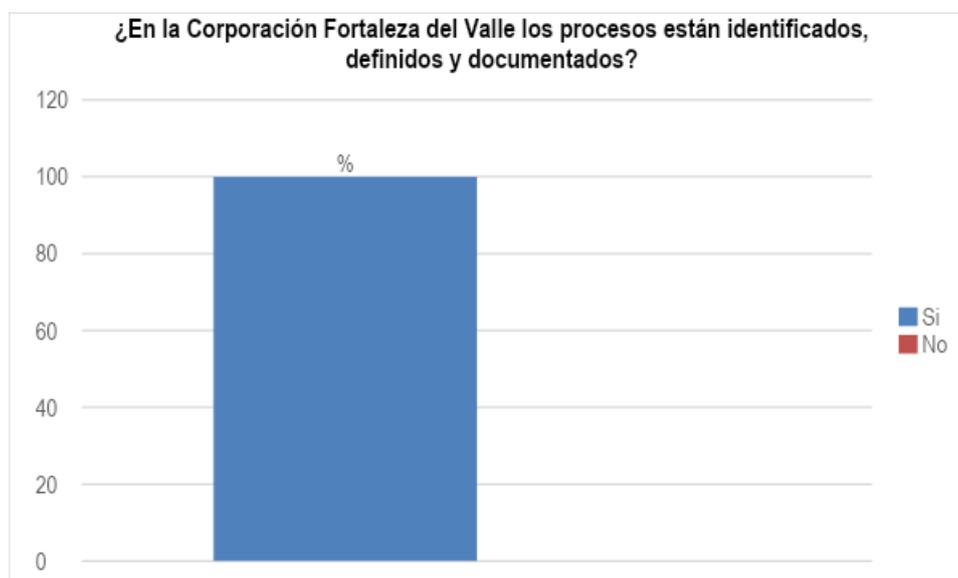
1. ¿En la Corporación Fortaleza del Valle los procesos están identificados, definidos y documentados?

Tabla 4.1. *Procesos definidos y documentados.*

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	9	100%
No	0	0%
Total	9	100%

Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados de la CFV.

Figura 4.2. *Procesos definidos y documentados.*



Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados de la CFV.

ANÁLISIS

Como se puede observar, los empleados de la CFV establecieron con un 100% que los procesos de la empresa se encuentran identificados, definidos y documentados. Sin embargo, por medio de la entrevista al gerente, él explicó la

existencia de problemas en los procesos del área administrativa, de los que se destaca la duplicidad de tareas y la falta de herramientas de control y medición, razón por la cual esta área necesita mejorar su enfoque por procesos como una solución oportuna a sus problemas de identificación, definición y documentación. Coincidiendo así con Cadena et al. (2020), al establecer que la definición y documentación de procesos son un recurso clave, porque proporcionan una descripción detallada de cómo ejecutar cada proceso, es decir, describe todos los pasos necesarios que se necesitan para realizarlos de inicio a fin.

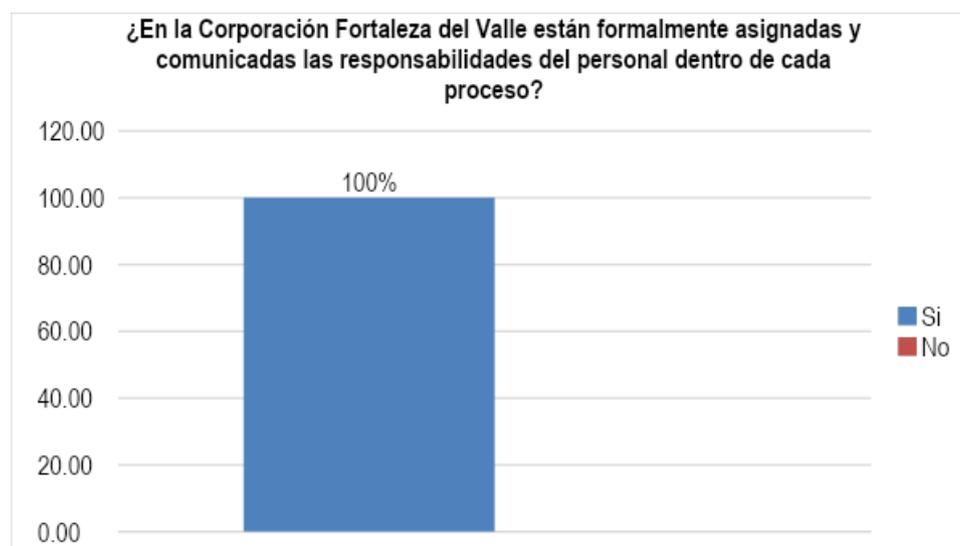
2. ¿En la Corporación Fortaleza del Valle están formalmente asignadas y comunicadas las responsabilidades del personal dentro de cada proceso?

Tabla 4.2. Responsabilidad del personal dentro de cada proceso.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	9	100%
No	0	0%
Total	9	100%

Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados de la CFV.

Figura 4.3. Responsabilidad del personal dentro de cada proceso.



Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados de la CFV.

ANÁLISIS

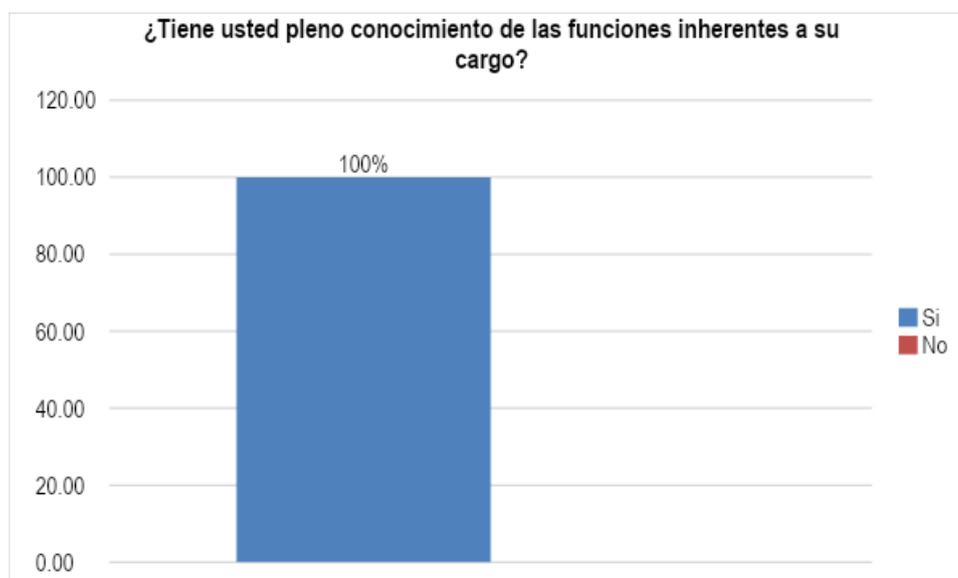
Los empleados encuestados ayudaron a determinar que en la CFV el 100% consideran que, si están formalmente asignadas y comunicadas sus responsabilidades dentro de cada proceso, así lo manifestó el gerente en la entrevista, en la CFV cada empleado ha sido comunicado de manera formal acerca de sus responsabilidades en el respectivo proceso que ejecuta. Sin embargo, en el área administrativa existen problemas como duplicidad de actividades lo cual genera una pérdida de tiempo y necesita ser solucionado, concertando con Farfán et al., (2020) quienes aseguran que para un buen funcionamiento organizacional es preciso que los empleados conozcan bien sus funciones y actividades del puesto laboral que desempeñan, de ahí la importancia de asignar formalmente las responsabilidades dentro de cada proceso.

3. ¿Tiene usted pleno conocimiento de las funciones inherentes a su cargo?

Tabla 4.3. *Conocimiento de las funciones inherentes al cargo.*

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	9	100%
No	0	0%
Total	9	100%

Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados de la CFV.

Figura 4.4. Conocimiento de las funciones inherentes al cargo.

Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados de la CFV.

ANÁLISIS

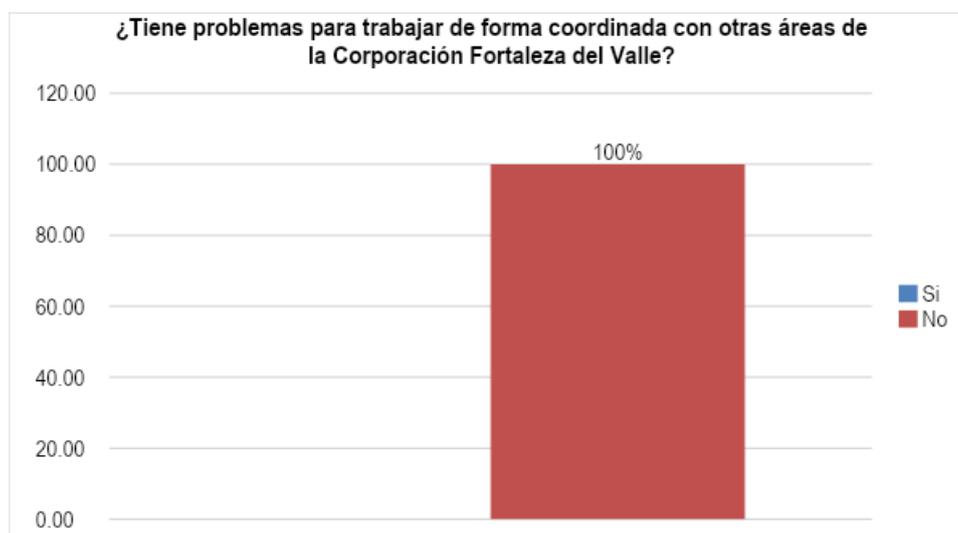
De acuerdo a los datos descritos, el 100% de los empleados tienen pleno conocimiento de las funciones inherentes a su cargo, en contraste con la entrevista, el gerente manifestó que en la CFV los empleados cuentan con un plan de trabajo y cronograma de actividades, donde ellos pueden conocer su rol en la corporación. Desde este contexto Mendieta et al. (2020), indican que las funciones y tareas de los puestos en todas las organizaciones deben estar definidas para que los empleados tengan total conocimiento de las actividades de su cargo y así puedan desempeñarlas con éxito contribuyendo a los objetivos organizacionales.

4. ¿Tiene problemas para trabajar de forma coordinada con otras áreas de la Corporación Fortaleza del Valle?

Tabla 4.4. Problemas para trabajar de forma coordinada con otras áreas.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	0	0%
No	9	100%
Total	9	100%

Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados de la CFV.

Figura 4.5. Problemas para trabajar de forma coordinada con otras áreas.

Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados de la CFV.

ANÁLISIS

Los empleados manifiestan con el 100% no tener problemas al momento de trabajar de manera coordinada con otras áreas en la CFV, porque conocen sus funciones, en torno a este tema el gerente en su entrevista explicó que todas las funciones las realiza junto con los subalternos de la empresa manera que hay que dividir el trabajo. Para Petrone (2021), la comunicación es de vital importancia para la supervivencia de las organizaciones, es así que si esta es mala crean deficiencias y situaciones conflictivas que afectan el desarrollo idóneo de los procesos y procedimientos empresariales.

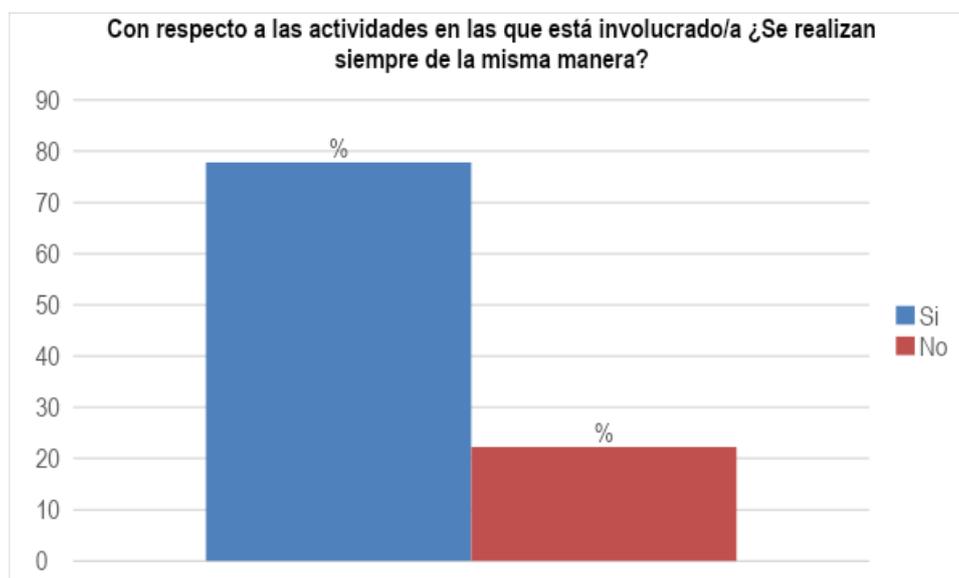
5. Con respecto a las actividades en las que está involucrado/a ¿Se realizan siempre de la misma manera?

Tabla 4.5. Actividades realizadas de la misma manera.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	7	78%
No	2	22%
Total	9	100%

Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados de la CFV.

Figura 4.6. Actividades realizadas de la misma manera.



Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados de la CFV.

ANÁLISIS

Los datos demuestran, en torno a las actividades el 78% de los empleados establecen que estas se realizan siempre de la misma manera, mientras que el 22% sostiene que no, debido que pueden existir situaciones imprevistas que necesitan solucionarse, esto se puede aludir a los problemas existentes en el área administrativa, así lo afirmó el gerente de la corporación. Según Benavidez (2019), es fundamental que las empresas tengan estandarizados los procesos y procedimientos para que le den el ajuste a las diversas etapas que lo componen, así se optimiza tiempo y recursos tanto para la organización como los empleados.

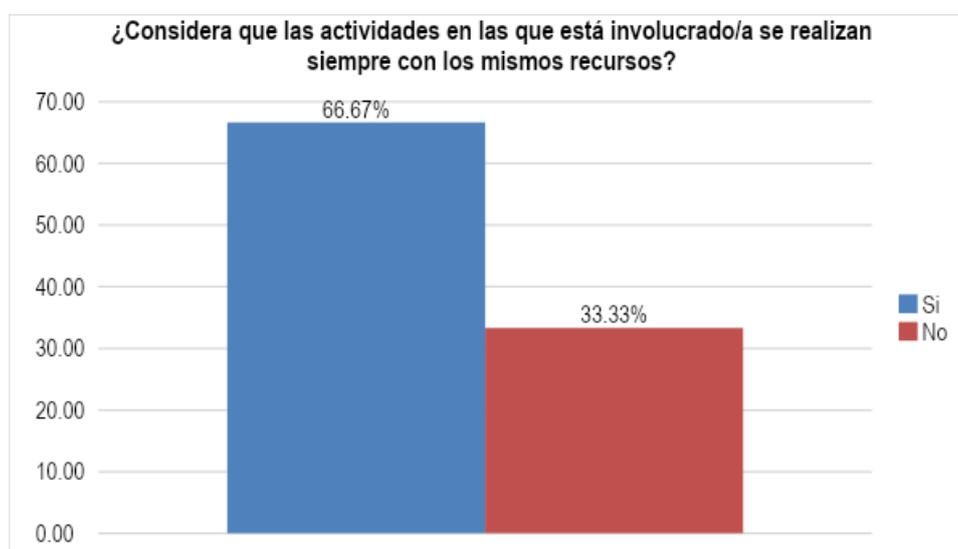
6. ¿Considera que las actividades en las que está involucrado/a se realizan siempre con los mismos recursos?

Tabla 4.6. Actividades que ocupan los mismos recursos.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	6	66.67%
No	3	33.33%
Total	9	100%

Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados de la CFV.

Figura 4.7. Actividades que ocupan los mismos recursos.



Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados de la CFV.

ANÁLISIS

Al evaluar si todas las actividades en las que están involucrados/as los empleados se realizan con los mismos recursos, estos respondieron con un 66.67% de manera afirmativa y el 33.33% de forma negativa, debido que existen situaciones imprevistas que exigen la utilización de recursos extras, como ejemplo el gerente en la entrevista explicó han existido situaciones complicadas, por muchas razones, y los principales problemas están ligados con la ejecución de proyectos de la CFV, lo cual ha exigido el empleo de recursos extra. En este sentido, Aldea (2021), asegura que la estandarización de procesos es un factor clave, porque permite el desarrollo de normas claras y precisas de los métodos

y manera de realizar los procesos y procedimiento fomentando un trabajo en equipo donde las actividades se interrelacionan entre sí.

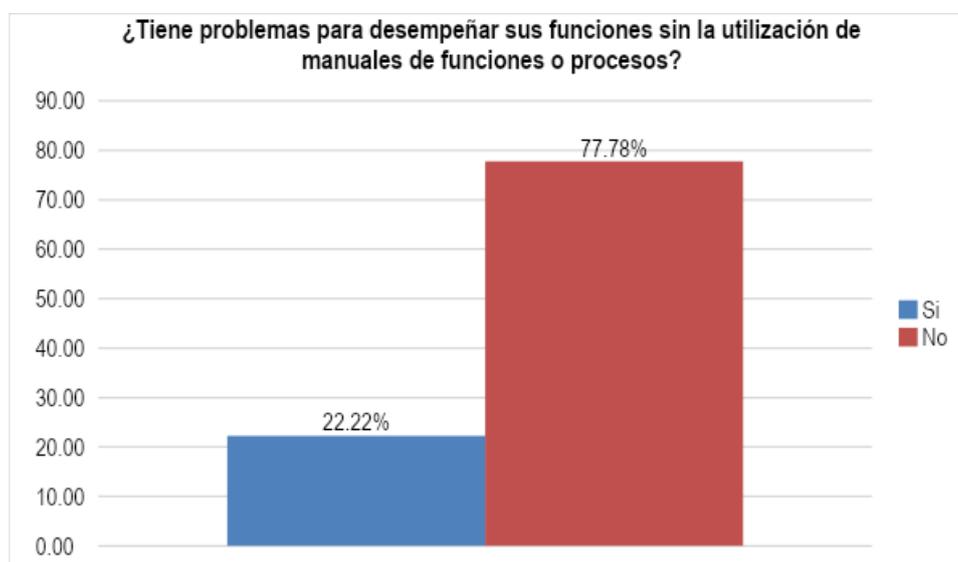
7. ¿Tiene problemas para desempeñar sus funciones sin la utilización de manuales de funciones o procesos?

Tabla 4.7. Problemas para desempeñar funciones sin utilizar manual de funciones o procesos.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	2	22.22%
No	7	77.78%
Total	9	100%

Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados de la CFV.

Figura 4.8. Problemas para desempeñar funciones sin utilizar manual de funciones o procesos.



Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados de la CFV.

ANÁLISIS

Con los datos presentados se afirma que el 22.22% de los empleados si tiene problemas al desempeñar sus funciones sin la utilización del manual de

funciones o procesos, en cambio el 77.78% no tiene problemas en el desempeño de sus actividades. Pero como existe un pequeño porcentaje que se manifestó negativamente, la CFV necesita prestar atención y mejorar este aspecto con un enfoque por procesos, además, de estandarizar el funcionamiento del área administrativa, concordando con Cantero (2021), los manuales de procesos y procedimientos hacen que las empresas funciones de manera correcta, debido que permiten establecer normas, políticas, reglamentos y las respectivas sanciones relacionadas a la gestión organizacional.

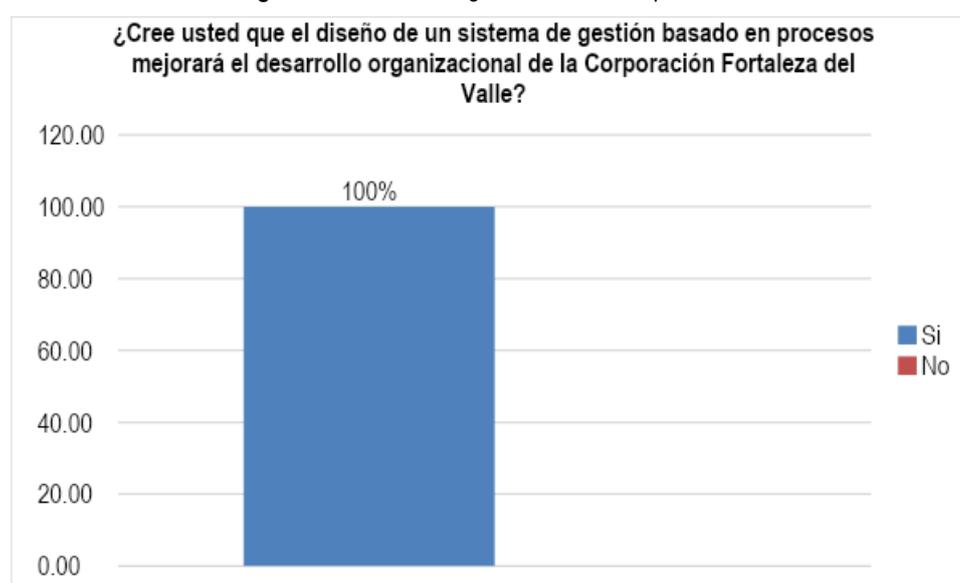
8. ¿Cree usted que el diseño de un sistema de gestión basado en procesos mejorará el desarrollo organizacional de la Corporación Fortaleza del Valle?

Tabla 4.8. Sistema de gestión basado en procesos.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	9	100%
No	0	0%
Total	9	100%

Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados de la CFV.

Figura 4.9. Sistema de gestión basado en procesos.



Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados de la CFV.

ANÁLISIS

Los empleados encuestados aseguraron con un 100% que un diseño de sistema de gestión basado en procesos mejorará el desarrollo organizacional de la CFV, especialmente el área administrativa, en el cual se puntualizará cada uno de los procedimientos con sus respectivas actividades. Coincidiendo con Llanes y Lorenzo (2017), al establecer que la gestión integrada por procesos es una herramienta eficaz, porque propicia el logro de las metas integracionistas y planificadas en las empresas, además, de fomentar las decisiones estratégicas y gestión eficiente de los procesos y procedimientos de las organizaciones.

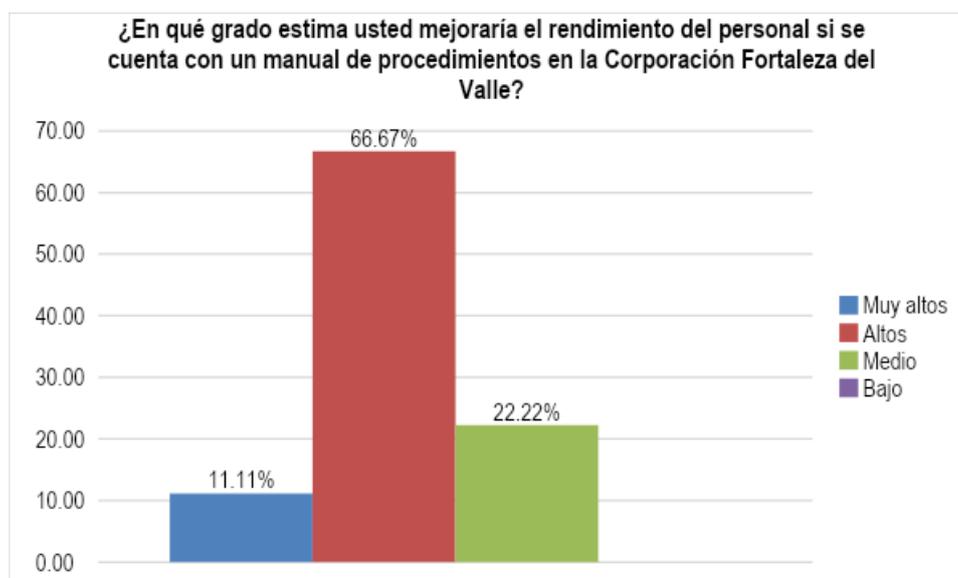
9. ¿En qué grado estima usted mejoraría el rendimiento del personal si se cuenta con un manual de procedimientos en la Corporación Fortaleza del Valle?

Tabla 4.9. Rendimiento del personal si se cuenta con un manual de procedimientos.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Muy altos	1	11.11%
Altos	6	66.67%
Medio	2	22.22%
Bajo	0	0%
Total	9	100%

Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados de la CFV.

Figura 4.10. Rendimiento del personal si se cuenta con un manual de procedimientos.



Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados de la CFV.

ANÁLISIS

La encuesta permitió constatar que el 11.11% de los empleados determinan que son muy altas las probabilidades de que la CFV mejore el rendimiento laboral a través de un manual de procedimientos, el 66.67% estimó que el grado de mejora es alto, sin embargo, el 22.22% manifestó que grado es medio. Es decir, el manual de procedimientos será un gran soporte y apoyo para los empleados, porque les servirá de guía en sus actividades y tareas diarias, también, les dotará de una visión integral sobre el funcionamiento de la CFV. Se considera necesario hacer énfasis en lo que establece Cantero et al. (2021), los manuales de procesos y procedimientos propician un correcto rendimiento laboral en las empresas, porque son documentos que plasman y detallan los aspectos, legales, normativos y específicos de cada uno de los procedimientos y controles que garanticen la elaboración de las tareas de forma segura y óptima.

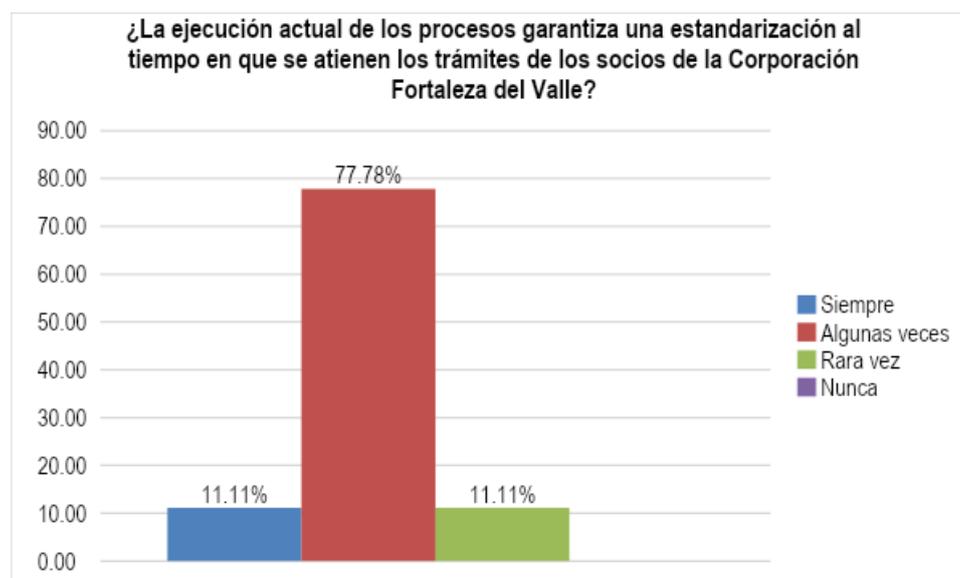
10. ¿La ejecución actual de los procesos garantiza una estandarización al tiempo en que se atienden los trámites de los socios de la Corporación Fortaleza del Valle?

Tabla 4.10. Estandarización al tiempo en que se atienden los trámites de los socios.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Siempre	1	11.11%
Algunas veces	7	77.78%
Rara vez	1	11.11%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados de la CFV.

Figura 4.11. Estandarización al tiempo en que se atienden los trámites de los socios.



Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados de la CFV.

ANÁLISIS

Los datos presentados permiten determinar que, el 11.11% de los empleados consideran que siempre la gestión de los procesos actualmente garantiza una estandarización al tiempo en que se atienden los trámites de los socios de la

CFV, el 77.78% aseguró que algunas veces y el 11.11% explicó que rara vez existe estandarización en el tiempo en la atención a los trámites de los socios. Esto se genera debido a que surgen contratiempos e imprevistos en algunos casos afectando las actividades internas, lo cual incide en la prestación de servicios. Coincidiendo con Aldea (2021) una estandarización de procesos y procedimientos en las organizaciones les permite establecer las líneas de actuación, haciendo que estas sean válidas y claras donde todos los miembros de las empresas, en este caso los socios desarrollen fidelidad a la gestión de la corporación.

4.1.3. ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE

Como ya se mencionó anteriormente, la entrevista fue dirigida al gerente de la CFV, el cual brindó información relevante en torno a la ejecución de los procesos y procedimientos desarrollados en la empresa, la herramienta de recolección se estructuró en seis preguntas, detalladas a continuación:

DEFINICIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES ADMINISTRATIVA Y OPERATIVAS

El gerente de la CFV, explicó que, si están identificados, definidos y documentados los procesos de la corporación, debido que en la actualidad las empresas están en una sociedad donde el conocimiento tiene un papel de competitividad de primer orden y es por eso que se deben tener definidos y documentados los procesos, también indicó que es muy importante pues por medio de estos procesos se gestiona a toda la corporación de tal manera que estos ayudan a recoger, analizar y compartir sus conocimientos entre todos sus miembros.

HERRAMIENTAS PARA LA DESCRIPCIÓN, DOCUMENTACIÓN, ILUSTRACIÓN Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS

Actualmente no utilizan herramientas para la descripción, documentación, ilustración y medición de procesos, lo cual representa una limitación para conocer claramente cuáles son las actividades que deben de realizar los empleados en sus distintas funciones, así como para conocer el grado de eficiencia que representa cada proceso y tomar decisiones efectivas.

PROCESOS DESARROLLADOS EN LA ACTUAL GESTIÓN QUE NECESITAN MEJORA PARA OBTENER LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA

El entrevistado manifestó que, para crecer como organización de forma sostenible es necesario cumplir con los objetivos a largo plazo en el cual se debe dedicar la atención a los proyectos estratégicos y a corto plazo dedicar la atención a las necesidades del día a día. Mencionó que en la corporación hay dos horizontes o dos líneas de gestión una que es la gestión administrativa y la gestión gerencial.

Los gerenciales se enfocan a la gestión gubernamental. Mientras que en la parte administrativa se orienta más en la gestión administrativa, económica, financiera y proyectos entonces, siempre hay que mejorar, pero cree que sobre todo en la parte administrativa la cual le corresponde a él como gerente, haciendo más énfasis en los proyectos, la planificación y la parte documental como los planes estratégicos y los planes de negocio de la CFV.

PROBLEMAS DE EJECUCIÓN DE OPERACIONES INTERNAS ACTUALMENTE

La CFV, tiene 16 años en el mercado, donde se ha construido un equipo operativo y los entes externos, tanto públicos como privados, así como los clientes, estos últimos ya estaban acostumbrados a ese sistema pese a los inconvenientes. Durante los 4 meses que lleva en el cargo de gerente, este menciona que su labor ha sido complicada por problemas ligados con la ejecución de proyectos de la CFV, donde la imagen corporativa ha sido bastante criticada, concluyó determinando que existen muchos problemas de gestión administrativa, falta de profesionalismo y ética.

FUNCIONES POR PROCESOS QUE DESEMPEÑA EN SU CARGO

El gerente describió que sus funciones son: realizar las ventas, estas pueden ser locales e internacionales; mantener el estatus comercial de calidad y proceso; mantener la certificación que actualmente posee la corporación; ser responsable del buen funcionamiento de la empresa y del desempeño de los empleados, Todas estas funciones las realiza junto con los subalternos, mediante un plan de trabajo, cronograma de actividades y plan operativo anual.

PROCESOS QUE SE EJECUTAN MAYORMENTE

El entrevistado expresó que los procesos que se ejecutan con mayor frecuencia son los relacionados a las compras, debido que estas se realizan de manera diaria, y las ventas que se ejecutan de manera mensual.

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CADA ÁREA DE LA CFV

Los procesos y procedimientos de la CFV se dividen de la siguiente manera, según lo estipulado por el gerente de la empresa:

Tabla 4.11. *Procesos y procedimiento de la Corporación Fortaleza del Valle.*

Procesos	Procedimientos
Gestión Gerencial / Administrativa.	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaboración del Plan Operativo anual. ● Registro de información. ● Manejo de la información. ● Control de empleados. ● Pagos a proveedores.
Planeación estratégica / Planificación.	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaboración del Plan Estratégico.
Venta / Cobranza.	<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis y aprobación de muestras de cacao. ● Identificación de perfiles organolépticos. ● Pesado. ● Pagos.

Fuente. Datos obtenidos de la entrevista realizada al gerente de la CFV.

Tabla 4.12. *Procesos y procedimiento de la Corporación Fortaleza del Valle.*

Procesos	Procedimientos
Compras.	<ul style="list-style-type: none"> ● Compras de materia prima. ● Compra de suministros. ● Compra de servicios. ● Compra de activos fijos (excepción de construcciones).
Servicio.	<ul style="list-style-type: none"> ● Fermentación. ● Secado. ● Bodega. ● Elaboración de nuevos productos y subproductos.
Beneficios sociales.	<ul style="list-style-type: none"> ● Asistencia técnica. ● Capacitación.
Proyectos y contratos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Contratación. ● Planilla y avance. ● Entrega de la obra. ● Sueldos: beneficios sociales. ● Anticipos del sueldo y viáticos.

Fuente. Datos obtenidos de la entrevista realizada al gerente de la CFV.

En la tabla 8 y 9, se presentan los procesos y procedimientos de la CFV, el cual consta de siete procesos y veinte cinco procedimientos, cada uno integrado por sus respectivas actividades. Es importante resaltar que, para efecto de este

trabajo de integración curricular, el enfoque por procesos se centrará en el área administrativa, debido que el gerente mediante la entrevista manifestó, la existencia de problemas en cuanto la duplicidad de tareas y pérdida de tiempo, los cuales inciden en las funciones y tareas de los procesos y procedimientos administrativos.

4.2. DESARROLLO DE LA FASE II. DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES QUE CONFORMAN LOS PROCESOS PARA SU DESCRIPCIÓN Y REPRESENTACIÓN

Los resultados de la entrevista y la encuesta evidenciaron que, la CFV posee un manual de procesos y procedimientos, sin embargo, existen problemas en el área administrativa, es así que se realizó un levantamiento de información para el rediseño del manual enfocado en esta zona de la organización. Luego se diseñó una lista con los procesos estratégicos, operacionales y de apoyo, esta se formalizó a partir de una matriz de aportaciones del gerente de la CFV, ayudando a establecer los procesos que actualmente se ejecutan, a continuación, los detalles:

que se ejecutan en una empresa, especificando la identidad, características y los procedimientos específicos. Permite identificar los procesos claves que mejoran la operatividad y eficiencia de la organización, generando valor agregado.

Tabla 4.13. *Procesos seleccionados del área administrativa de la C.F.V.*

	Macroprocesos	Procesos	Subprocesos	Código
Procesos estratégicos	Planeación estratégica.	Planificación	Elaboración del plan estratégico.	PE-PE-P-PE-01
	Gestión administrativa	Gestión Gerencial	Elaboración del Plan Operativo Anual.	PE-GA-GE-POA-01
Procesos operacionales	Gestión social.	Beneficios sociales	Asistencia técnica.	PO-C-BS-AT-01
			Capacitación.	PO-C-BS-C-01
	Gestión de compras.	Compras	Compras de materia prima.	PO-C-C-CMP-01
			Compra de suministros.	PO-C-C-CS-01
			Compra de servicios. Compra de activos fijos (excepción de construcciones).	PO-C-C-CS-01 PO-C-C-CAF-01
Procesos de apoyo	Gestión contable	Contabilidad	Planilla y avance.	PA-GC-C-PA-01
			Entrega de la obra.	PA-GC-C-EO-01
			Anticipos del sueldo Viáticos.	PA-GC-C-ASV-01
Gestión de talento humano	Proyectos y contratos	Contratación. Sueldos: beneficios sociales.	PA-GTH-PC-C-01	
			PA-GTH-PC-SBS-01	

Fuente. Información brindada por el gerente de la Corporación Fortaleza del Valle.

Elaborado: Por la autora.

Con los datos de la tabla 16, se determinaron los procesos que se realizan en el área administrativa de la CFV, luego se procedió a describir y caracterizar cada uno mediante las fichas de procesos, describiendo las actividades y tareas que lo componen, de tal manera, se establecieron sus respectivos objetivos, misión y procedimientos de la organización, para garantizar la calidad de información orientándola hacia la optimización y mejora continua de su gestión.

Esto coincide con Tenorio *et al.* (2019), al sustentar que el manual de procesos es un documento que de forma ordenada y sistemática recopila información fundamental de todos los procedimientos administrativos. Así como experiencias, técnicas y conocimientos que permiten a las organizaciones desarrollarse de manera cualitativa, establecer indicadores y controlar eficientemente su gestión, rediseño y mejora continua.

Tabla 4.14. Descripción y caracterización del proceso elaboración del Plan Estratégico.

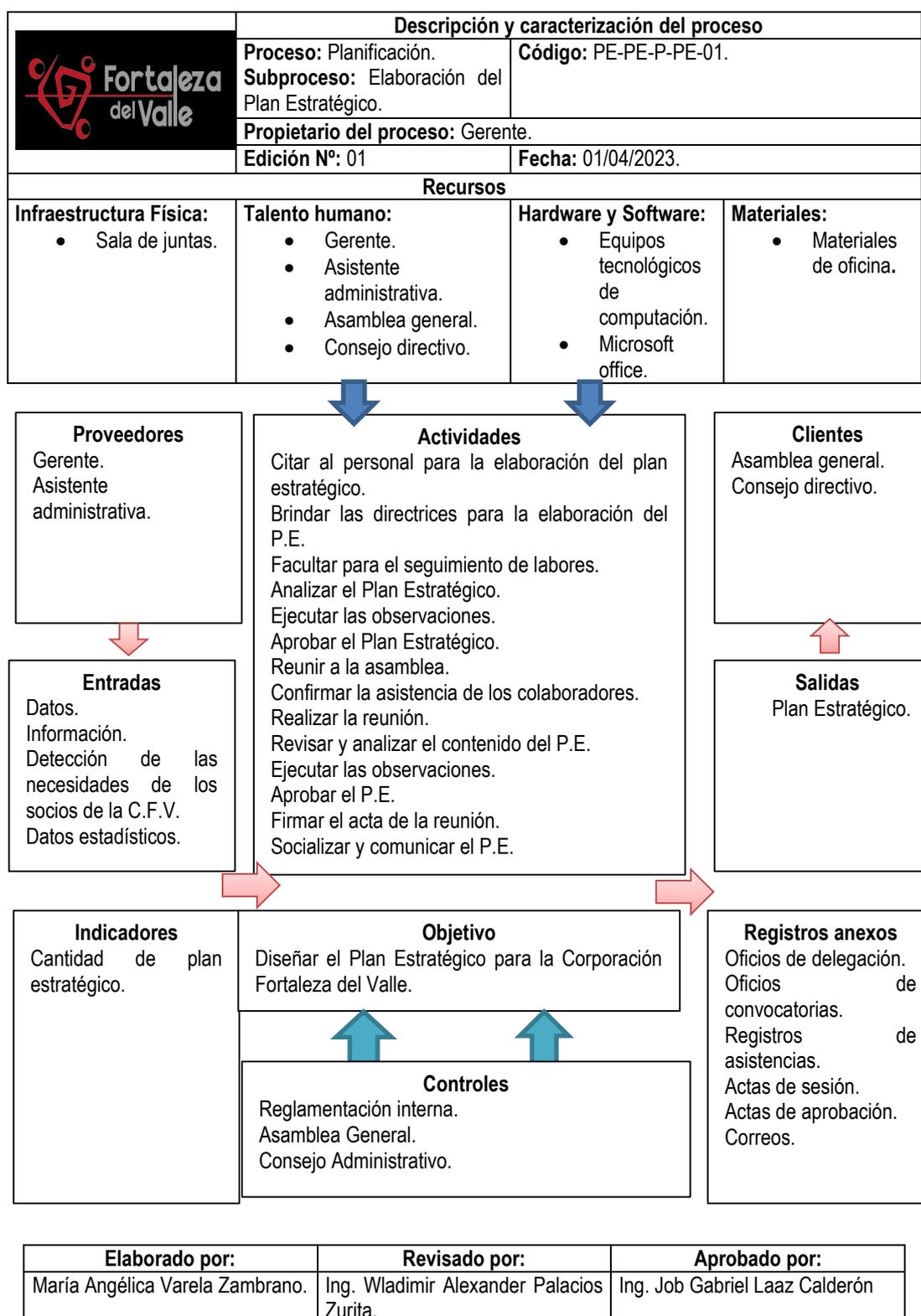


Tabla 4.15. Descripción y caracterización del proceso Elaboración del Plan Operativo Anual.

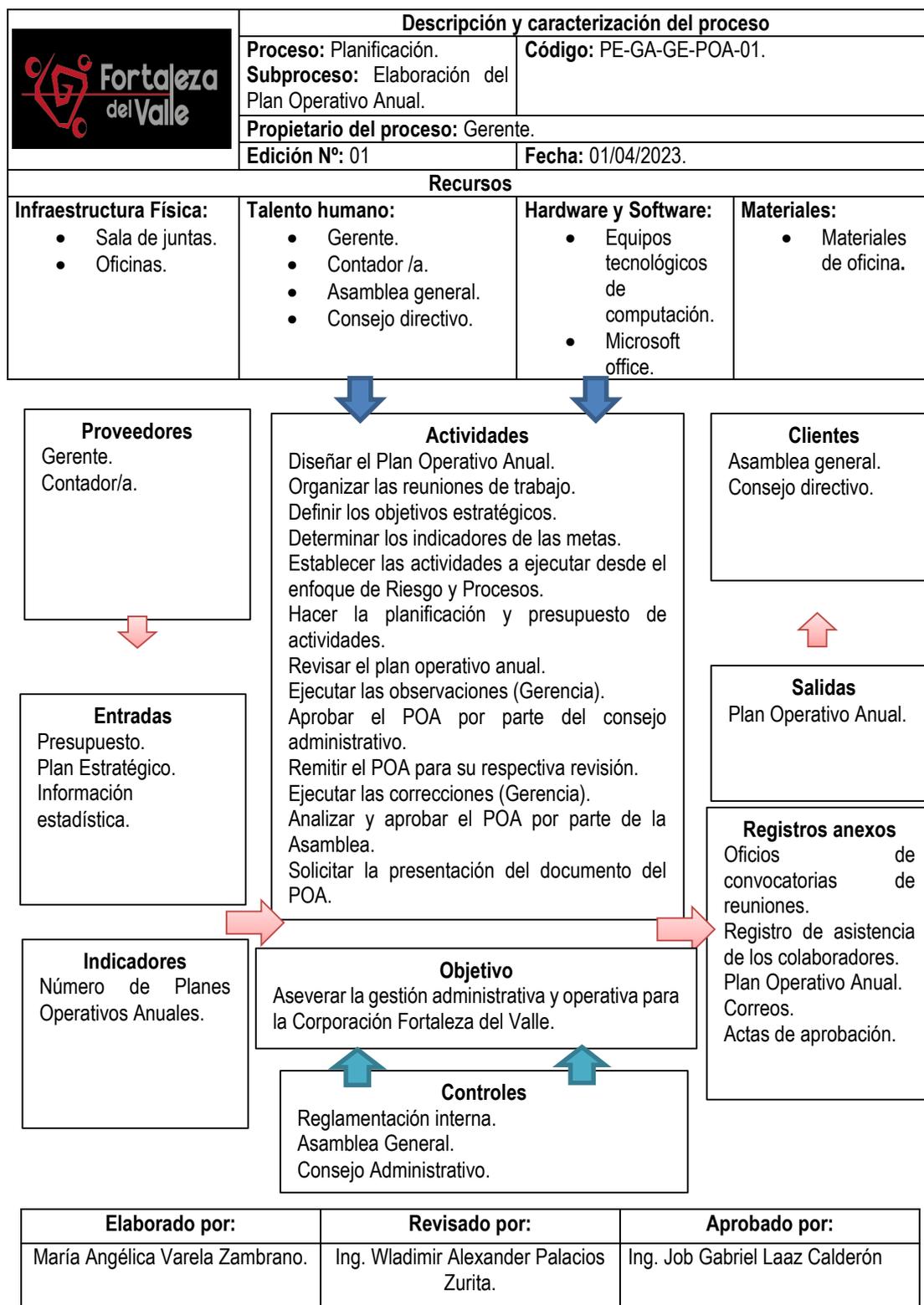


Tabla 4.16. Descripción y caracterización del proceso Asistencia técnica.

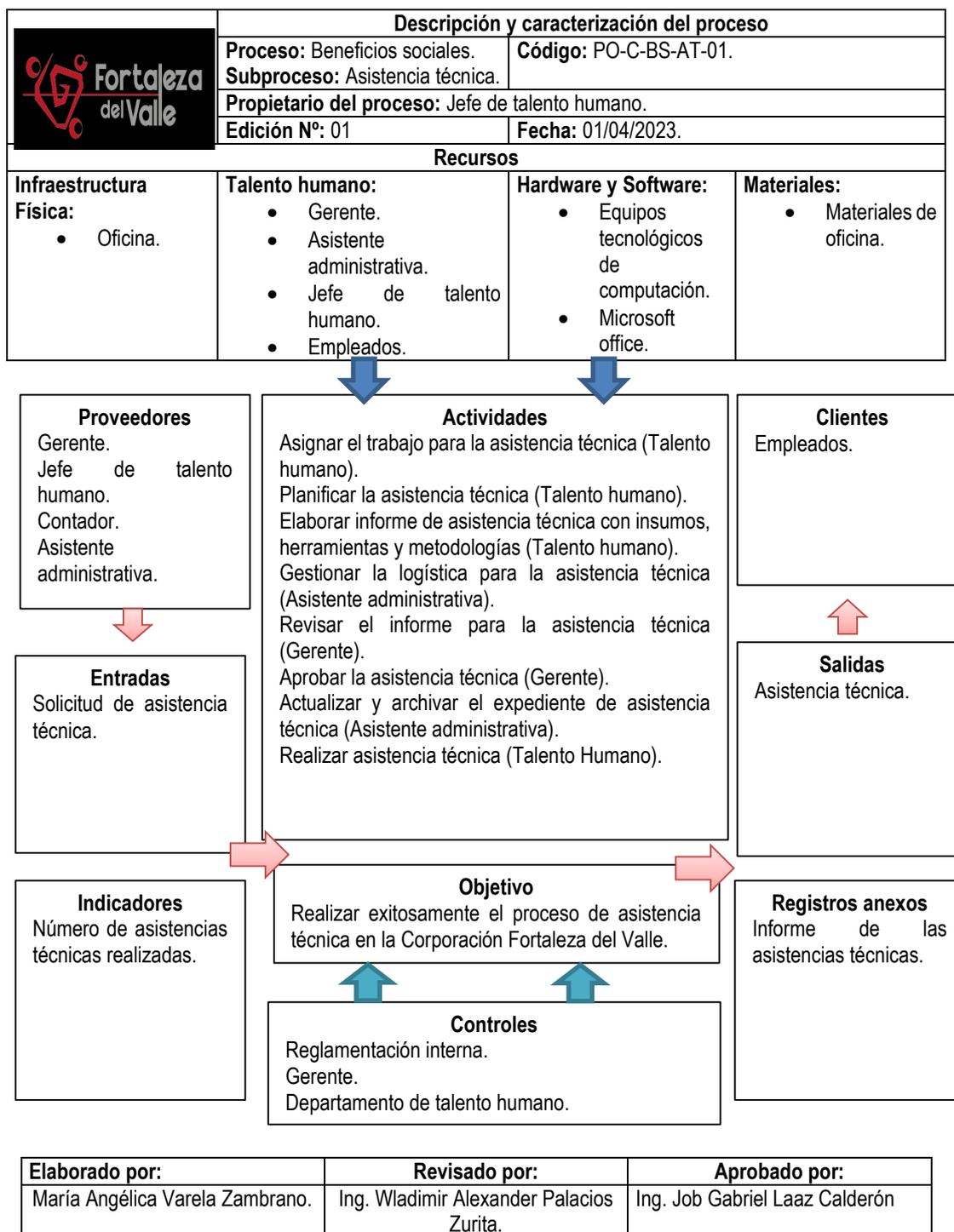


Tabla 4.17. Descripción y caracterización del proceso Capacitación.

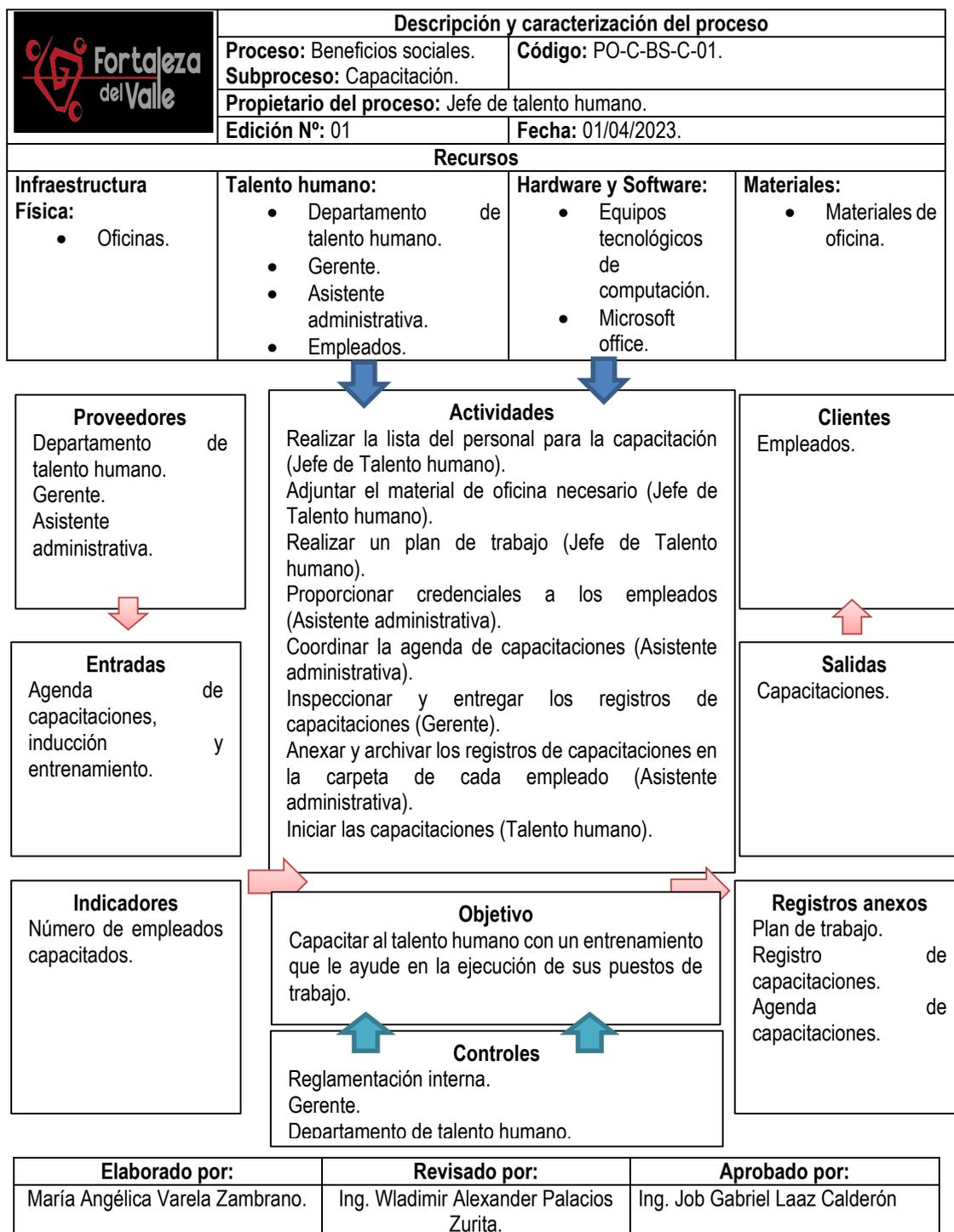
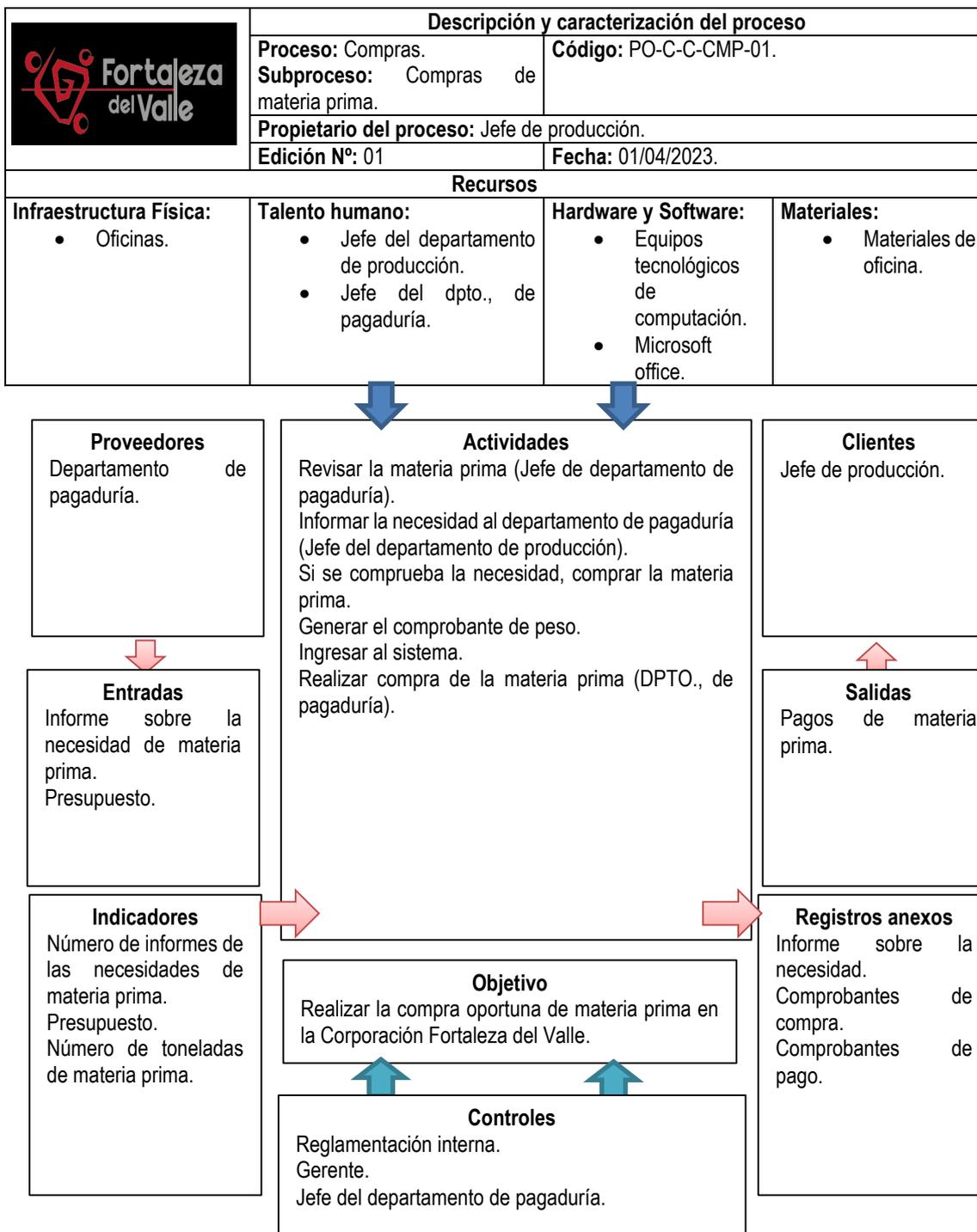


Tabla 4.18. Descripción y caracterización del proceso Compras de materia prima.



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
María Angélica Varela Zambrano.	Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita.	Ing. Job Gabriel Laaz Calderón

Tabla 4.19. Descripción y caracterización del proceso Compras de suministros.

Descripción y caracterización del proceso			
	Proceso: Compras.		Código: PO-C-C-CS-01.
	Subproceso: Compra de suministros.		
	Propietario del proceso: Jefe de producción.		
	Edición N°: 01		Fecha: 01/04/2023.
Recursos			
Infraestructura Física: <ul style="list-style-type: none"> Oficinas. 	Talento humano: <ul style="list-style-type: none"> Gerente. Contador/a. Jefe del departamento de pagaduría. Jefe del departamento de producción. 	Hardware y Software: <ul style="list-style-type: none"> Equipos tecnológicos de computación. Microsoft office. 	Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Materiales de oficina.
Proveedores Gerente. Contador/a. Departamento de pagaduría.	Actividades Realizar informe de la necesidad. Enviar informe al departamento de pagaduría. Autorizar la compra por parte del gerente. Comprar suministros. Emitir el acta de recibido de los suministros. Firmar el recibido en factura. Enviar el acta y factura al contador /a. Elaborar el comprobante de pago por parte del contador/a. Revisar los documentos. Revisar y autorizar el pago (Gerente). Realizar el pago y archivar (Contador/a).	Clientes Departamento de producción.	Entradas Informe sobre la necesidad de suministro. Presupuesto.
Indicadores Número de informes de necesidades de suministros.	Objetivo Realizar la compra oportuna de suministros en la Corporación Fortaleza del Valle.	Registros anexos Solicitud de compras de suministros. Actas de recibido de los suministros. Recibo. Facturas. Comprobante de pago.	Salidas Compra de los suministros.
	Controles Reglamentación interna. Gerente. Contador. Jefe del departamento de pagaduría.		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
María Angélica Varela Zambrano.	Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita.	Ing. Job Gabriel Laaz Calderón	

Tabla 4.20. Descripción y caracterización del proceso Compras de servicios.

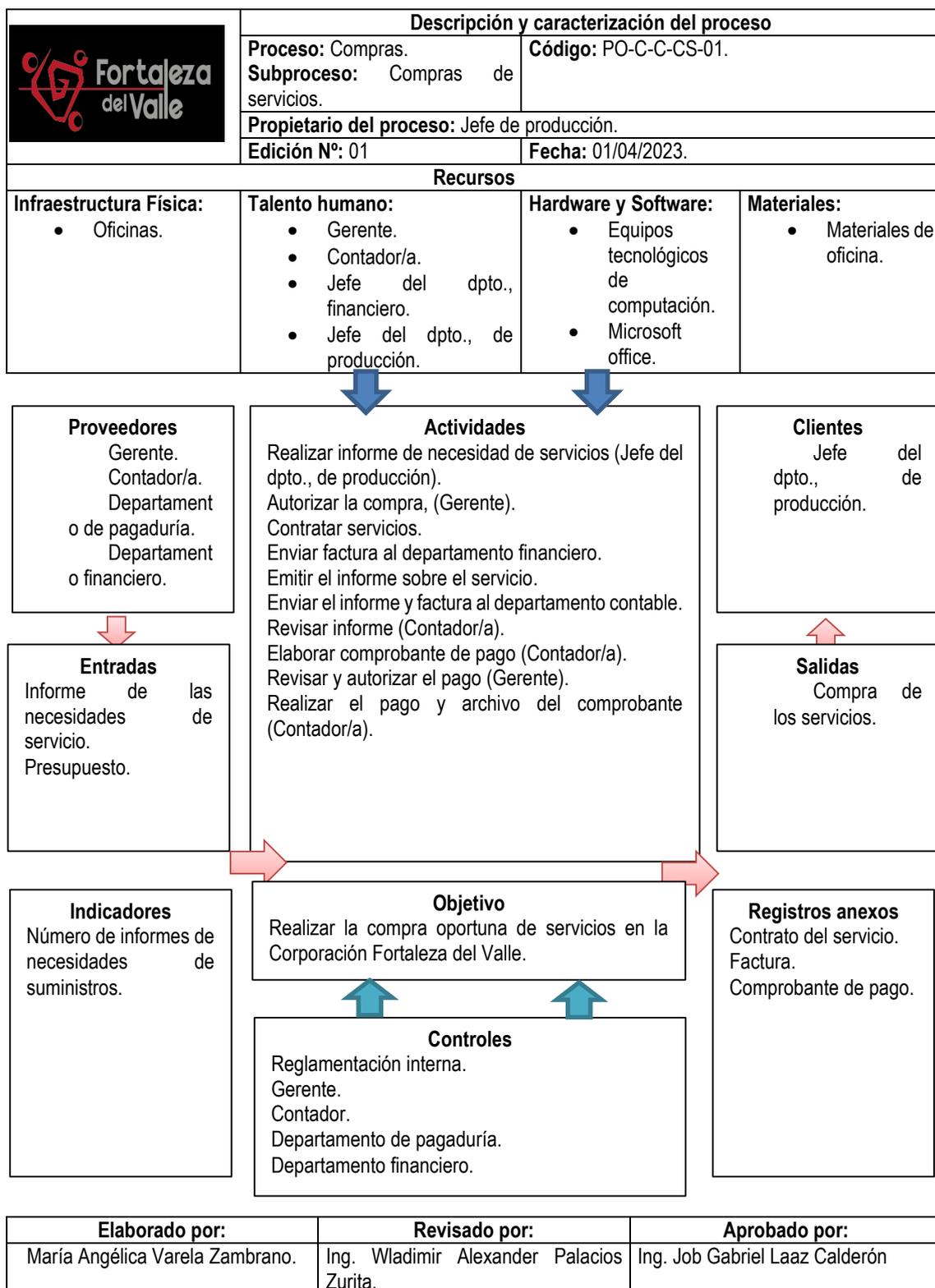


Tabla 4.21. Descripción y caracterización del proceso Compras de activos fijos (Exceptuando construcciones).

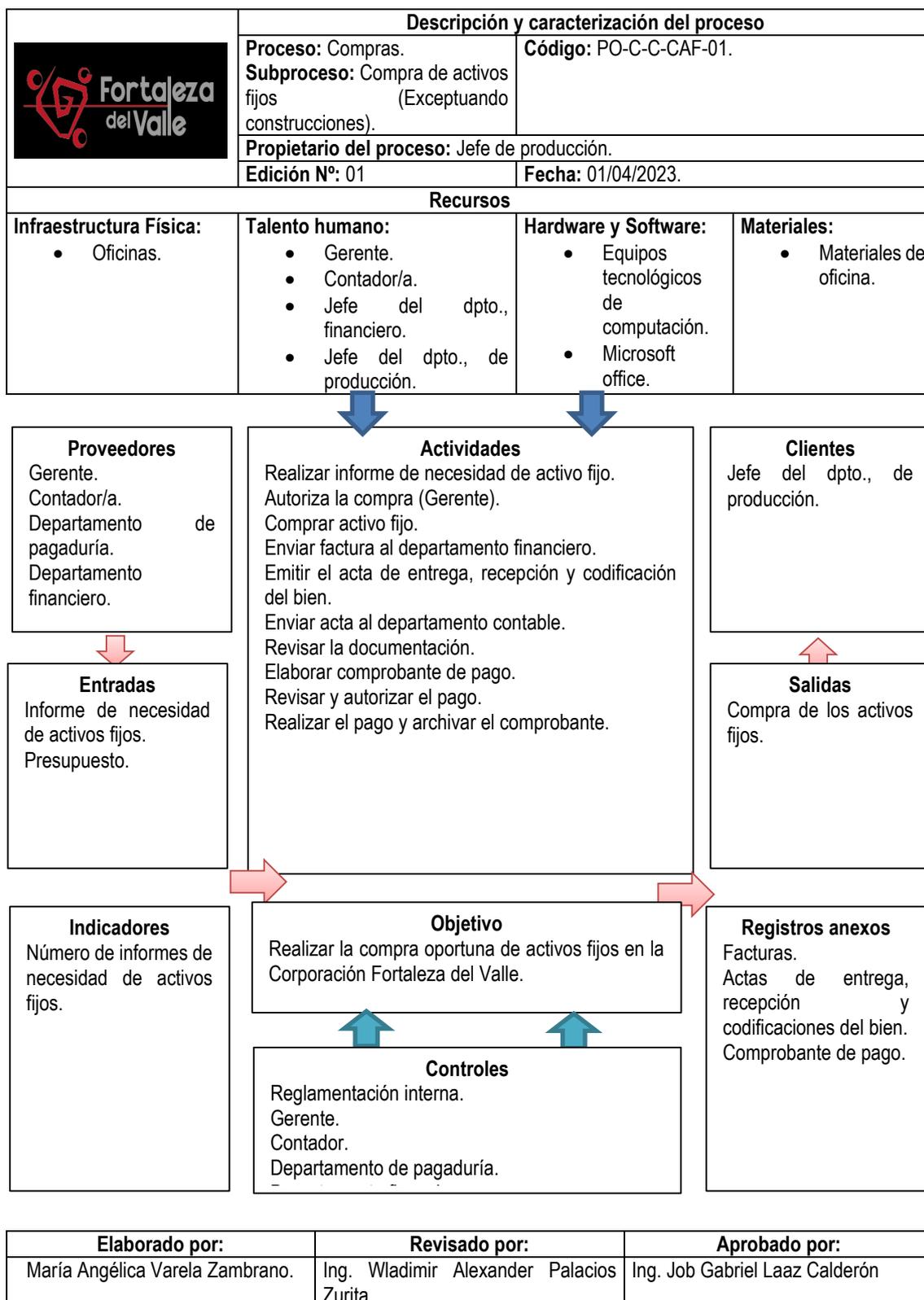


Tabla 4.22. Descripción y caracterización del proceso Planilla y avance.

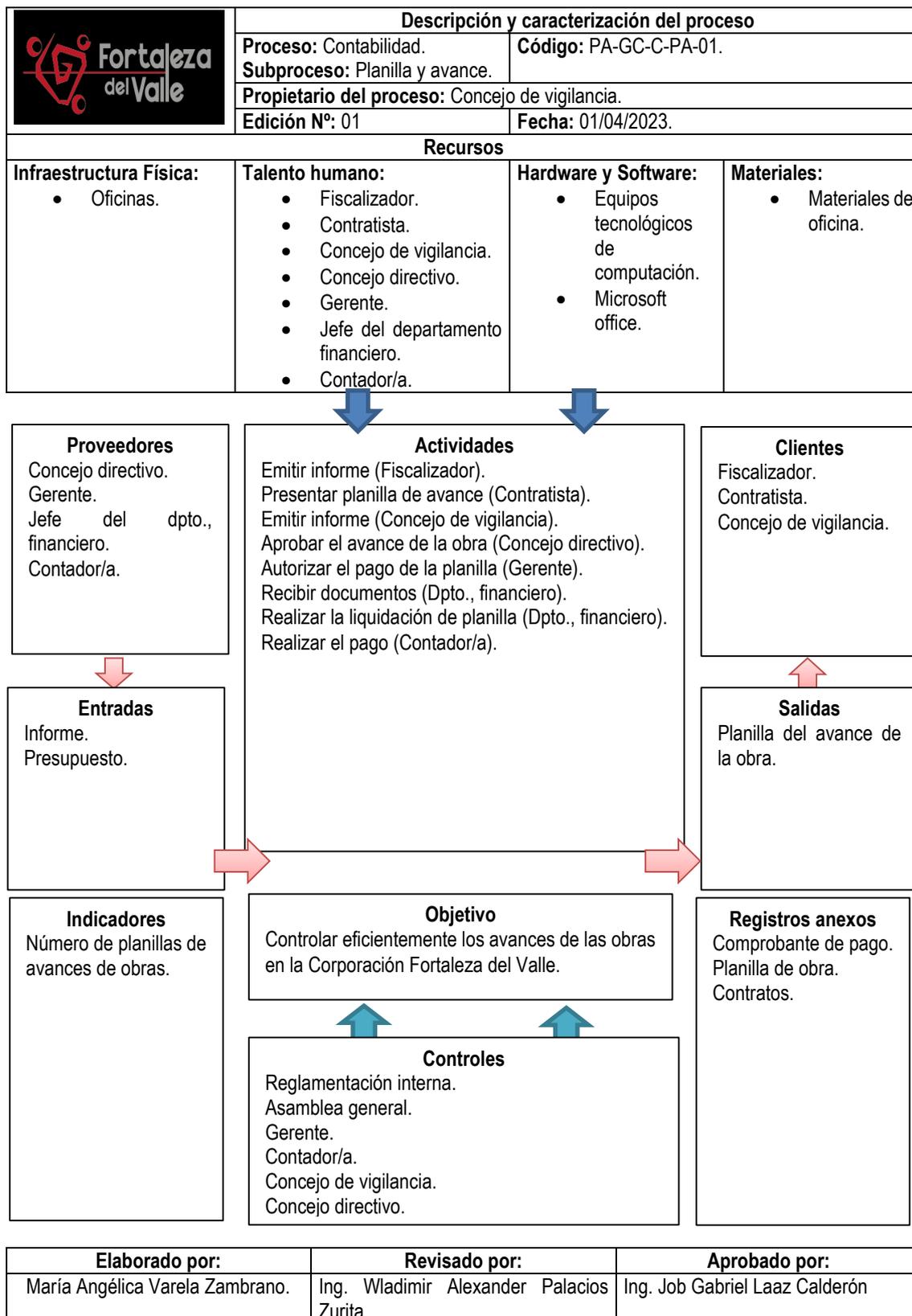


Tabla 4.23. Descripción y caracterización del proceso Entrega de la obra.

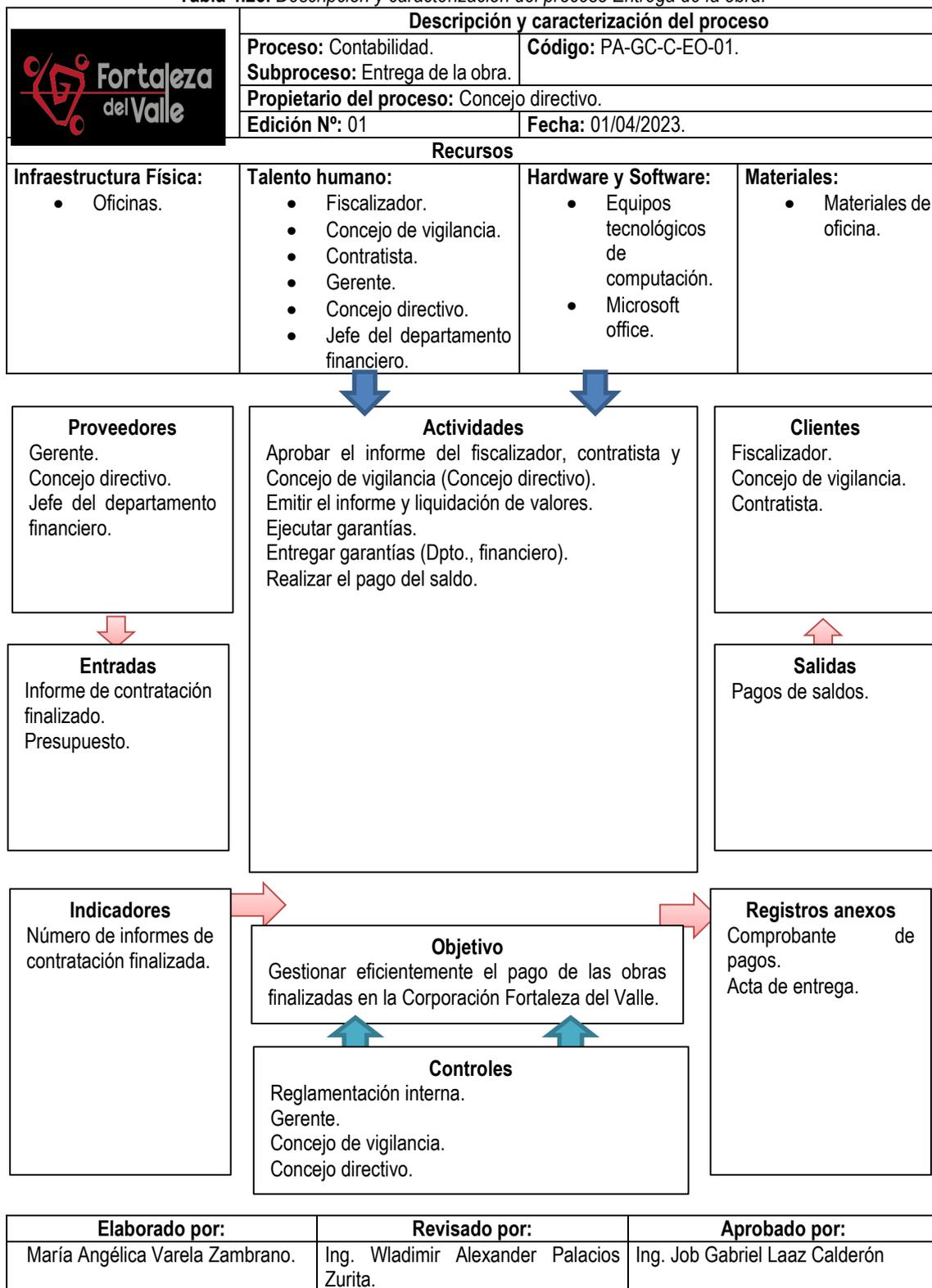


Tabla 4.24. Descripción y caracterización del proceso Anticipos de sueldos.

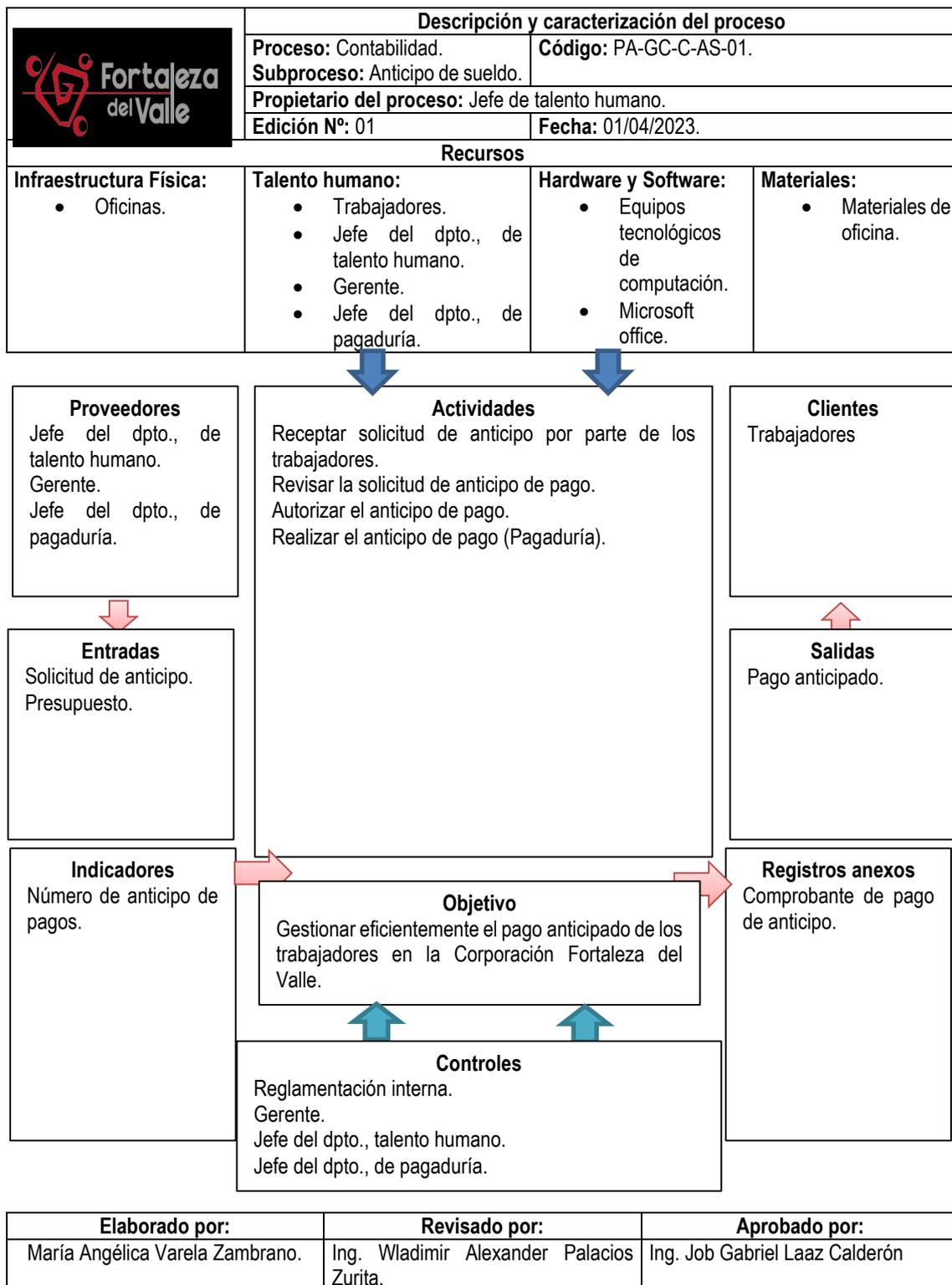


Tabla 4.25. Descripción y caracterización del proceso Viáticos.

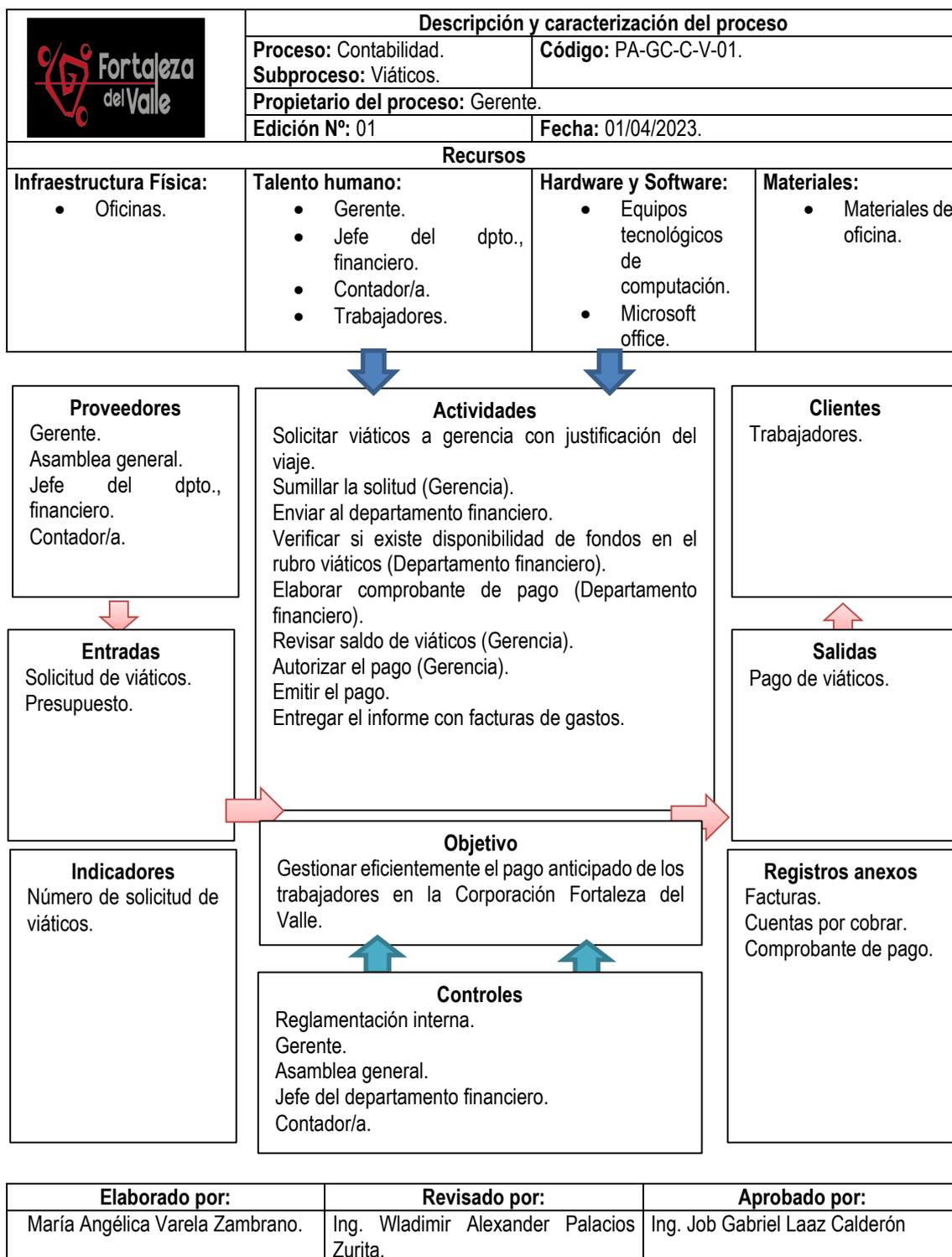
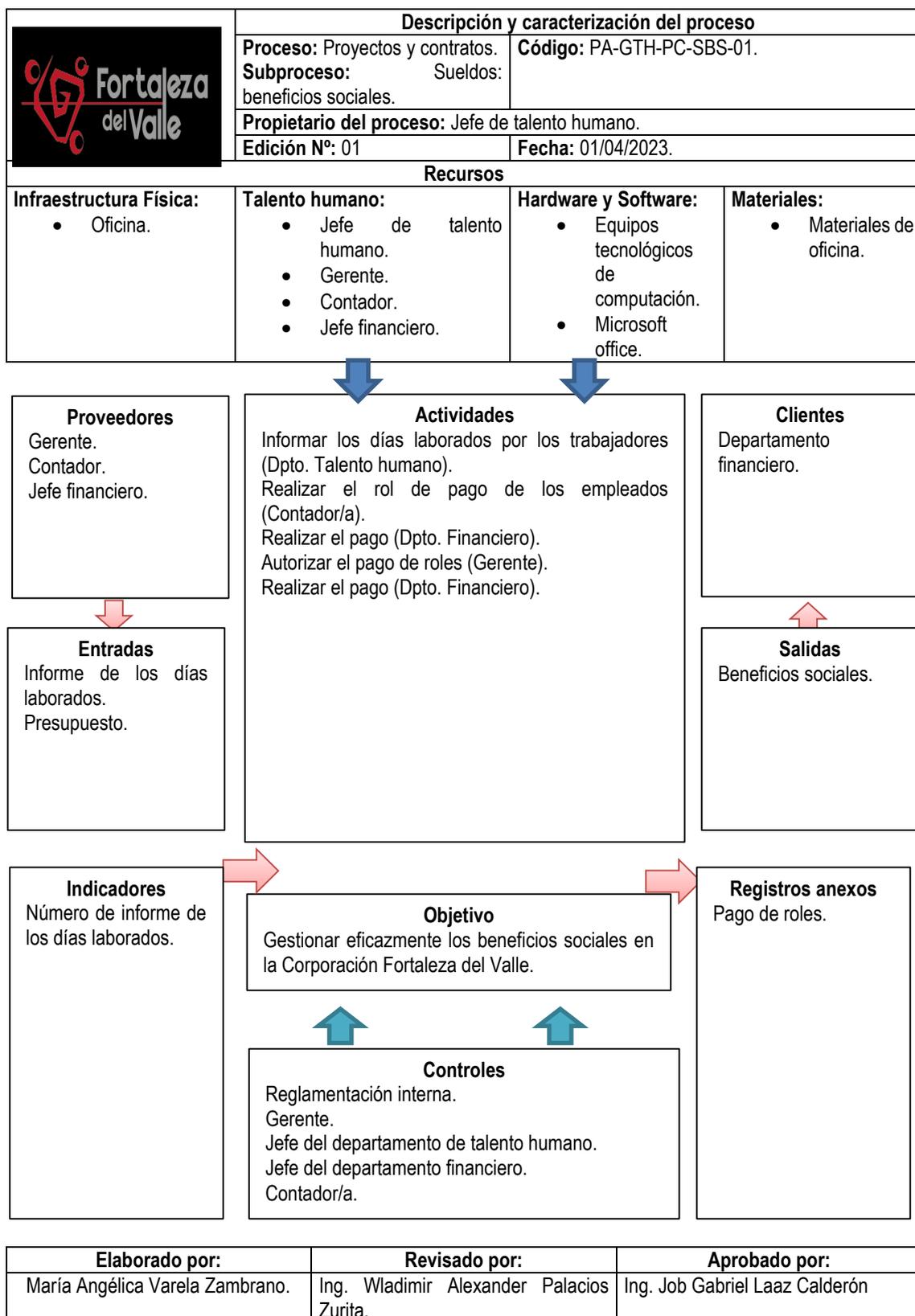


Tabla 4.26. Descripción y caracterización del proceso Contratación.

		Descripción y caracterización del proceso	
		Proceso: Proyectos y contratos.	Código: PA-GTH-PC-C-01.
		Subproceso: Contratación de obras.	
		Propietario del proceso: Concejo directivo.	
Edición N°: 01	Fecha: 01/04/2023.		
Recursos			
Infraestructura Física: <ul style="list-style-type: none"> Oficina. 	Talento humano: <ul style="list-style-type: none"> Concejo directivo. Asamblea general. Gerente. Presidente. Jefe del dpto. financiero. Jefe de contaduría. Contratistas. 	Hardware y Software: <ul style="list-style-type: none"> Equipos tecnológicos de computación. Microsoft office. 	Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Materiales de oficina.
Proveedores Concejo directivo. Asamblea general. Gerente. Presidente. Jefe del dpto. financiero. Jefe de contaduría.	Actividades Analizar la propuesta de contratación de acuerdo con el reglamento interno (Concejo directivo). Enviar informe de contratación a Asamblea general. Autorizar la contratación de obra (Asamblea general). Contratar la obra bajo informe y condiciones establecidas (Presidente). Autorizar el anticipo de contratación (Gerente). Recibir garantías con autorización de gerencia (Dpto., financiero). Realizar el anticipo (Contaduría).	Cientes Contratistas.	
Entradas Propuesta de proyectos y contratos. Presupuesto.		Salidas Autorización del gerente.	
Indicadores Número de propuestas de proyectos y contratos.	Objetivo Gestionar eficientemente el proceso de contratación en la Corporación Fortaleza del Valle.	Registros anexos Comprobante de anticipo de pago. Contratos.	
	Controles Reglamentación interna. Gerente. Asamblea general. Concejo directivo. Presidente. Jefe del departamento financiero y contaduría.		
Elaborado por: María Angélica Varela Zambrano.	Revisado por: Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita.	Aprobado por: Ing. Job Gabriel Laaz Calderón	

Tabla 4.27. Descripción y caracterización del proceso Sueldos: beneficios sociales.



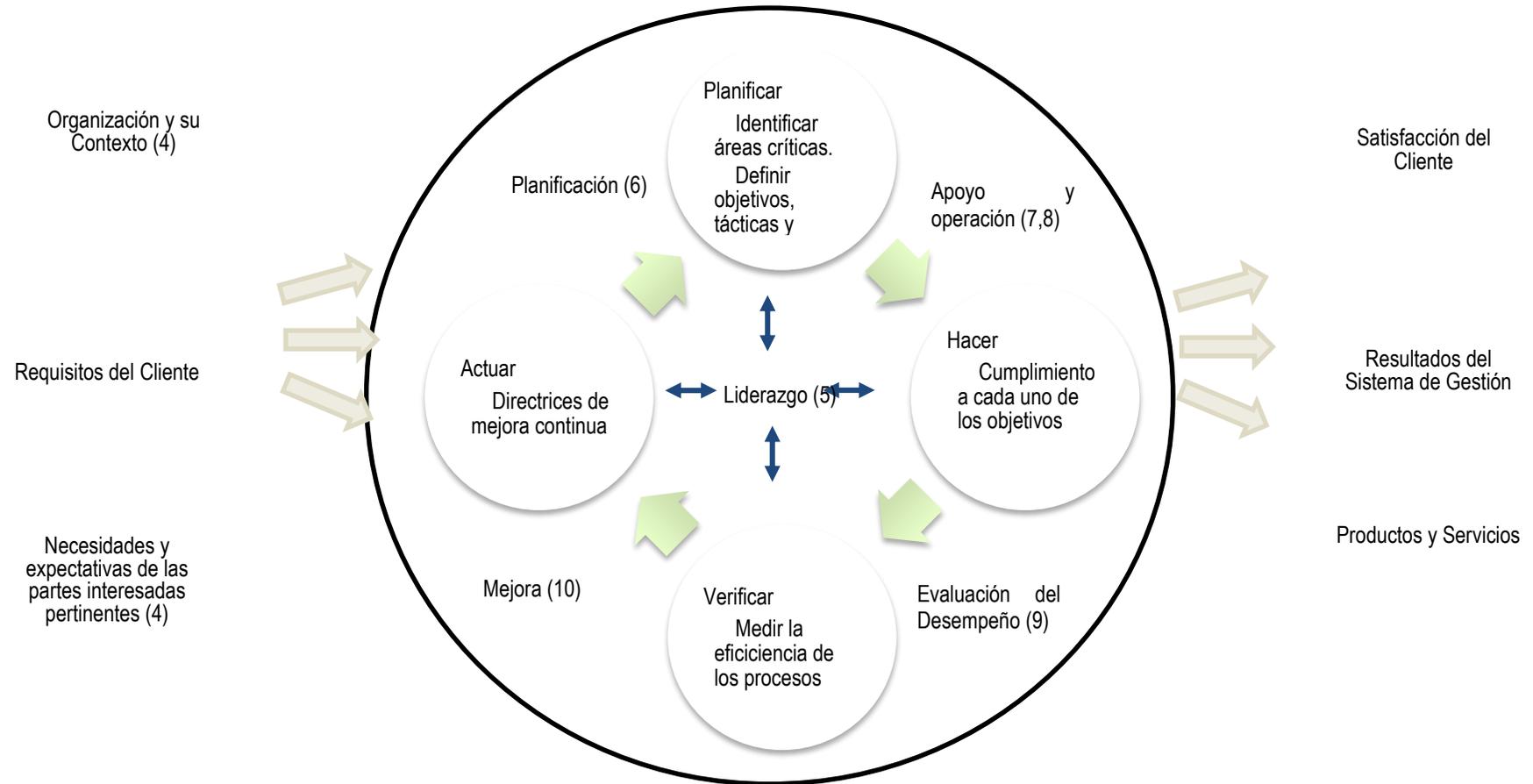
Una vez que se definieron los procesos y procedimientos del área administrativa, se logró la descripción y caracterización de cada una de sus actividades, para así continuar con la estructuración de un modelo de gestión por procesos para la CFV. En el siguiente epígrafe se detallan los aspectos relevantes.

4.3. DESARROLLO DE LA FASE III. ESTRUCTURACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE

Para el desarrollo de esta fase se procedió a estructurar el modelo de gestión por procesos conforme las orientaciones de la norma ISO 9001:2015, considerando que esta norma internacional presenta un enfoque de procesos y emite sus directrices bajo metodología PHVA; este un ciclo de mejora abarca las etapas de planificar, hacer, verificar y actuar, interrelacionadas con el contexto de la organización, las necesidades de las partes interesadas y los requisitos de los clientes, de modo que los resultados del sistema de gestión sean efectivos tanto en la calidad de los productos como en la satisfacción del cliente.

A continuación, la Figura 4.13 presenta el modelo de sistema de gestión por procesos para la CFV, seguido de su respectiva descripción:

Figura 4.13. Sistema de gestión por procesos de la Corporación Fortaleza del Valle



Nota: Los números corresponden a los capítulos de la norma ISO 9001:2015

Fuente. Adaptación de la Norma ISO 9001:2015

ETAPA 1. PLANIFICAR

El modelo de gestión por procesos se inicia y se reinicia con la etapa de planificación, ya que está basado en un enfoque de mejora continua. Durante esta etapa, se llevaron a cabo actividades de diagnóstico para identificar los procesos existentes y se definieron los objetivos que se desean alcanzar. En primer lugar, se presenta un análisis de los resultados obtenidos en la primera fase de la investigación, con respecto a la identificación de áreas críticas en los procesos de la corporación:

Tabla 4.28. Áreas críticas de la gestión por procesos de la Corporación Fortaleza del Valle

ÁREAS CRÍTICAS			
Categoría	Proceso	Observaciones	Fuente
De apoyo	Administrativo	La duplicidad de tareas en el área administrativa genera pérdida de recursos de la corporación, incidiendo negativamente en la eficiencia los procesos y procedimientos que se ejecutan en esta área.	Entrevista al gerente de la corporación
		El manual de procesos de la corporación requiere de un diseño específico para el área administrativa, de modo que se establezcan los lineamientos necesarios para realizar las actividades de forma regularizada, sistematizada y ordenada.	
		No cuentan con fichas de descripción de procesos ni diagramas de flujos sobre los procesos que les permita tener una visión clara de cómo ejecutar cada uno de los procedimientos que ameritan las distintas funciones en el área administrativa.	
		Actualmente no disponen de una herramienta de medición sobre la eficiencia de los procesos, para la toma de decisiones de mejora.	

Fuente. Elaboración propia

Con base a lo anterior, se procedió a definir los objetivos que se desean alcanzar y las tácticas necesarias para solventar cada una de las áreas críticas identificadas. Es importante mencionar que, se diseñó un objetivo general y tres específicos, alineados con el propósito y los valores de la organización, además, se describieron los responsables y los recursos necesarios para llevarlos a cabo (Ver Tabla 4.29).

El objetivo general corresponde a lograr un mínimo del 70% de eficiencia en los procesos del Área Administrativa, considerando este porcentaje según la recomendación de Hernández et al. (2023).

Tabla 4.29. Planificación del sistema de Gestión por Procesos del área Administrativa de la Corporación Fortaleza del Valle

Objetivos específicos	Tácticas	Responsables	Recursos
Realizar un análisis de los procesos existentes en el área administrativa para identificar áreas de mejora, ineficiencias y posibles duplicidades.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los procesos y procedimientos en el área administrativa Documentar y mapear procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Equipo de trabajo del área administrativa. 	Ficha de descripción de procesos Diagrama de flujo AS-IS Equipo de trabajo
Medir y evaluar la eficiencia de los procesos existentes en el área administrativa	<ul style="list-style-type: none"> Describir las actividades de cada proceso Determinar las actividades que agregan valor. Identificar actividades de preparación, espera, movimiento, inspección y archivo). Calcular los tiempos por actividad Calcular el porcentaje de eficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Equipo de trabajo del área administrativa 	Matriz AVA Equipo de trabajo
Proponer mejora para los procesos deficientes	<ul style="list-style-type: none"> Determinar que actividades son necesarias y agregan valor Tomar decisión de mejora Describir la mejora 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Equipo de trabajo del área administrativa 	Equipo de trabajo AVA DE PROCOSOS TO-BE
Diseñar un manual de procesos específicos para el área Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar la introducción y los objetivos del manual Definir políticas Elaborar el glosario de términos Describir y graficar los procesos y procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Equipo de trabajo del área administrativa 	Equipo de trabajo

Fuente. Elaboración propia

ETAPA 2. HACER

En esta etapa se le dio ejecución a cada uno de los objetivos planteados en la etapa anterior, desarrollado efectivamente cada una de las tácticas propuestas,

para lo cual se contó con la disposición del gerente y el equipo de trabajo del área administrativa de la corporación. Es importante mencionar que, los objetivos se llevaron a cabo para dar solución a las áreas críticas detectadas y, consecuentemente, lograr un mayor nivel de eficiencia en los procesos.

Objetivo 1. Realizar un análisis de los procesos existentes en el área administrativa para identificar oportunidades de mejora, ineficiencias y posibles duplicidades.

Para el análisis de los procesos del área administrativa se tomó información realizada previamente en la segunda fase de esta investigación, determinando que, el área administrativa de la CFV abarca los macroprocesos de planeación estratégica, gestión administrativa, gestión social, gestión de compras, gestión contable, y gestión de talento humano, distribuidos en las categorías de procesos estratégicos, operacionales y de apoyo, tal como se describe seguidamente:

Procesos estratégicos

- **Planeación estratégica:** este macroproceso resulta crucial para definir la dirección y los objetivos de la corporación a corto, mediano y largo plazo, ya que implica la elaboración de un plan estratégico que establece todos aquellos pasos y directrices para lograr los objetivos, así como para evaluar su grado de cumplimiento.
- **Gestión administrativa:** permite asegurar que el plan estratégico se implemente bajo las directrices establecidas, por lo cual se elabora un Plan Operativo Anual que detalla las actividades y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos en el plan estratégico.

Procesos operacionales:

- **Gestión social:** el impacto que la corporación desea brindarle a la sociedad se trabaja desde este macroproceso, desarrollando procesos de asistencia técnica y la capacitación a los beneficiarios con el fin de fortalecer sus habilidades y capacidades.
- **Gestión de compras:** este macroproceso es el encargado de asegurar el suministro eficiente de materia prima, suministros, servicios y activos fijos necesarios para las operaciones de la organización, a excepción de construcciones.

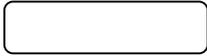
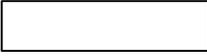
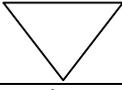
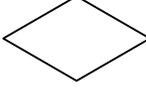
Procesos de apoyo:

- **Gestión contable:** la gestión contable es un macroproceso diseñado para asegurar la integridad y la precisión de la información financiera de la corporación, ya que implica la elaboración de la planilla y avance, entrega de la obra y anticipos del sueldo y viáticos. Las transacciones financieras realizadas generan informes financieros que reflejen la situación económica de la corporación.
- **Gestión de talento humano:** este macroproceso implica el desarrollo del proceso de proyectos y contratos, en el que se llevan a cabo los subprocesos de contratación de personal, incluyendo el pago sueldos y beneficios sociales.

A partir de lo detallado anteriormente, y de lo puntualizado en cada una de las Fichas de descripción de procesos incluidas en la Fase II de esta investigación, se presentan los Diagramas de Flujos AS-IS, cuya elaboración precisó de dos pasos fundamentales:

1. **Selección de la simbología:** para representar los procesos del área administrativa de la CFV, se escogió la simbología ANSI, de acuerdo con el criterio de Cifuentes (2019), este tipo de diagramas, ayudan a comprender de mejor manera los procesos, es el más utilizado, y permite ampliar las actividades de los diferentes bloques con un alto nivel de precisión, en la siguiente tabla se expone la descripción de la simbología aplicada.

Tabla 4.30. Simbología utilizada en los diagramas de procesos ANSI.

Simbología	Término	Significado
	Inicio/Fin	Demuestra el inicio y fin del proceso.
	Actividad/Operación	Es un símbolo de proceso, que muestra la realización de una actividad u operación relativa a un procedimiento.
	Documento	Representa distintos tipos de documentos que entran, se emplean, se generen o salidas de procedimientos.
	Datos	Señala la entrada y salida de los datos.
	Archivo/Almacenamiento	Expresa el depósito permanente de los documentos o información en el archivo.
	Decisión	Presenta un momento de decisión dentro del flujo, detallando varios caminos alternativos.
	Conector	Representa la conexión dentro de la página, enlaza dos pasos que no son consecutivos en la misma página.
	Conector de página	Muestra la existencia de continuidad del diagrama en la siguiente página.

Fuente. Datos obtenidos de Cifuentes (2019).

2. **Representación gráfica:** después de establecer la simbología a utilizar, se procedió a representar de manera gráfica con el uso del diagrama ANSI los procesos del área administrativa de la CFV, según Cifuentes (2019), la simbología ANSI permite representar los diferentes flujos de información, hacen que la diagramación de flujo sea más detallada y profesional, pero antes de este paso se realizó una lista de abreviaturas de los términos más importantes que se describen a continuación:

A.P: Acta de aprobación.
A.S: Acta de sesión.
A.E: Acta de entrega.
A.R. Acta de recibido.
R.A: Registro de asistencia.
A.P: Aprobación de pagos.
A.S: Acta de sesión.
O.C: Oficio de convocatoria.
O.D: Oficio de delegación.
P.E: Plan Estratégico.
P.O.A: Plan Operativo Anual.
R.P.S: Rol de pago de sueldo.
I.A.T: Informe de asistencia técnica.
I.C: Informe de contratación.
I.R.P.S: Informe de rol de pago de sueldos.
I.E.O: Informe de entrega de obra.
I.V: Informe de viáticos.
P.T: Plan de trabajo.
R.C: Registro de capacitaciones.
AG.C: Agenda de capacitaciones.
I.N: Informe de necesidad.
C.C: Comprobante de compra.
C.P: Comprobante de pago.
C.PS: Comprobante de peso.
R: Recibo.
FAC. Factura.
C.S: Contrato de servicio.
P.O: Planilla de obra.
C: Contratos.
S.C.S: Solicitud de compras de suministros.
S.V: Solicitud de viáticos.
P: Presupuesto.
C.X.C: Cuentas por cobrar.

Tabla 4.1. Diagrama de flujo AS-IS de planificación estratégica.

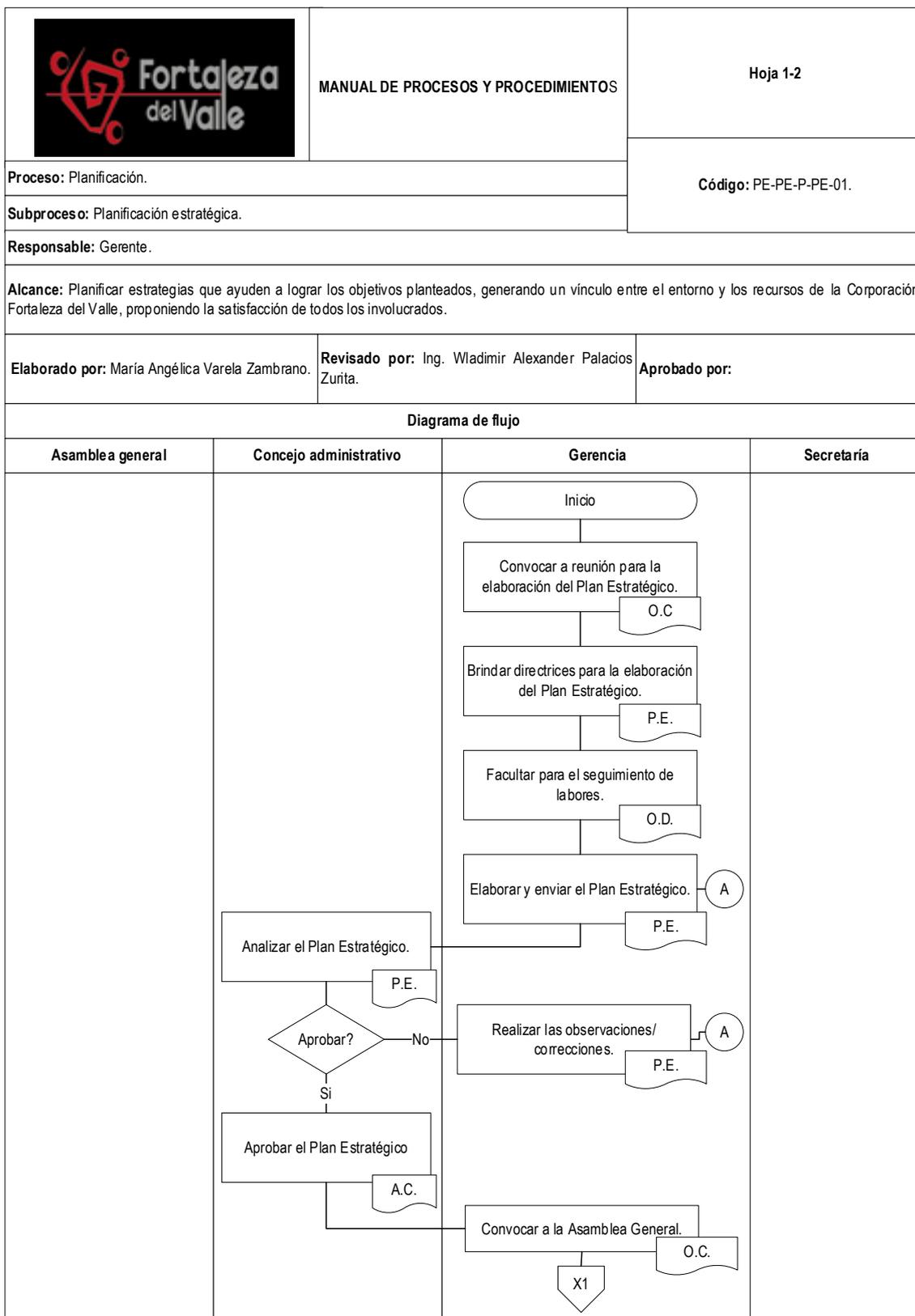


Tabla 4.2. Diagrama de flujo AS-IS de planificación estratégica.

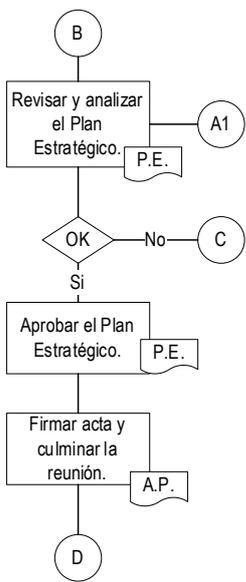
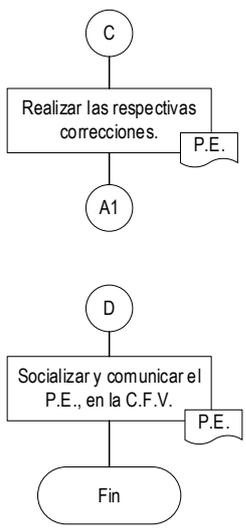
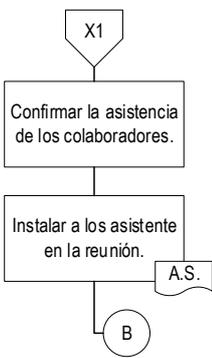
		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	Hoja 2-2
Proceso: Planificación.		Código: PE-PE-P-PE-01.	
Subproceso: Planificación estratégica.			
Responsable: Gerente.			
Alcance: Planificar estrategias que ayuden a lograr los objetivos planteados, generando un vínculo entre el entorno y los recursos de la Corporación Fortaleza del Valle, proponiendo la satisfacción de todos los involucrados.			
Elaborado por: María Angélica Varela Zambrano.		Revisado por: Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita.	Aprobado por:
Diagrama de flujo			
Asamblea general	Concejo administrativo	Gerencia	Secretaría
			

Tabla 4.3. Diagrama de flujo AS-IS plan operativo anual.

		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		Hoja 1-2	
Proceso: Gestión gerencial.				Código: PE-GA-GE-POA-01.	
Subproceso: Plan Operativo Anual.					
Responsable: Gerente.					
Alcance: Planificar estrategias que ayuden a lograr los objetivos planteados, generando un vínculo entre el entorno y los recursos de la Corporación Fortaleza del Valle, proponiendo la satisfacción de todos los involucrados.					
Elaborado por: María Angélica Varela Zambrano.		Revisado por: Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita.		Aprobado por:	
Diagrama de flujo					
Asamblea general	Concejo administrativo	Gerencia	Dpto. Contable		
		<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> DPA[Diseñar el Plan Operativo Anual. P.O.A.] DPA --> ORT[Organizar reuniones de trabajo. O.C.] ORT --> DIOE[Definir los objetivos e indicadores estratégicos.] DIOE --> EARP[Establecer actividades de Riesgos y Procesos.] EARP --> HPP[Hacer planificación y presupuestos de actividades.] HPP --> RA[Revisar y analizar el Plan Operativo Anual. P.O.A.] RA --> RCO[Realizar las correcciones y observaciones. A1, P.O.A.] RCO --> EPOA[Enviar el Plan Operativo Anual a revisión. P.O.A.] EPOA --> X1{X1} </pre>			

Tabla 4.4. Diagrama de flujo AS-IS plan operativo anual.

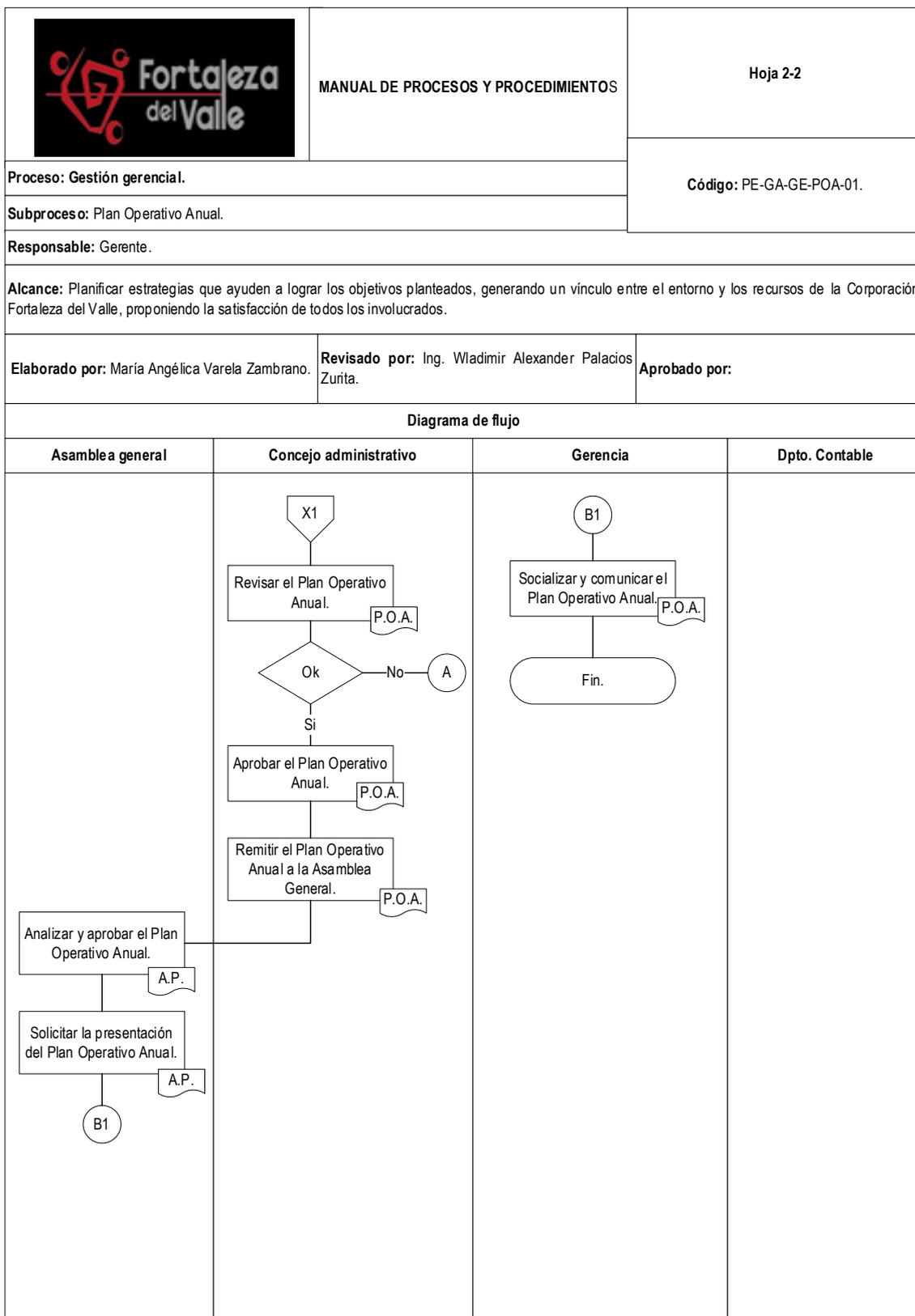


Tabla 4.5. Diagrama de flujo AS-IS asistencia técnica.

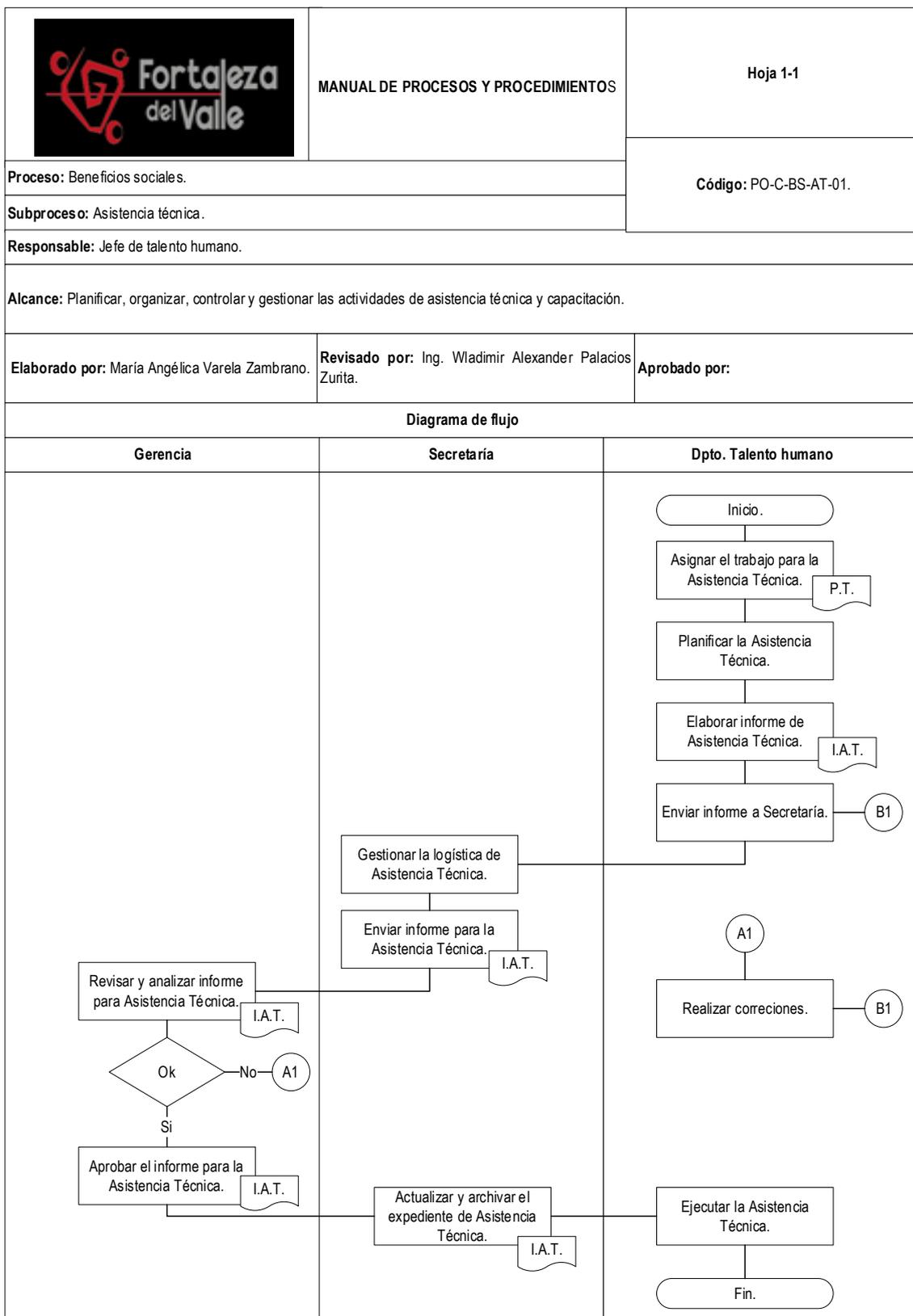


Tabla 4.6. Diagrama de flujo AS-IS capacitación.

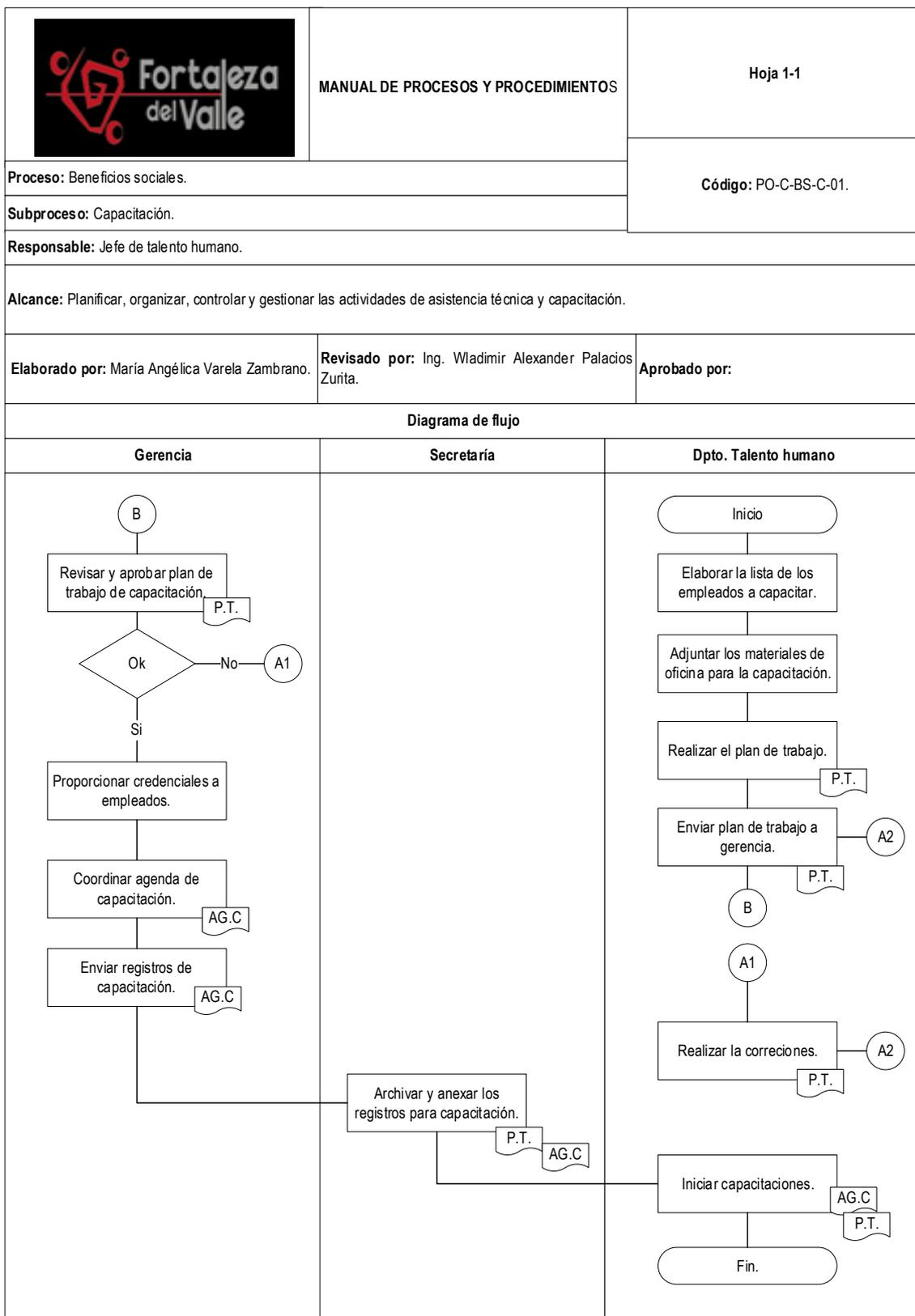


Tabla 4.7. Diagrama de flujo AS-IS compra de materia prima.

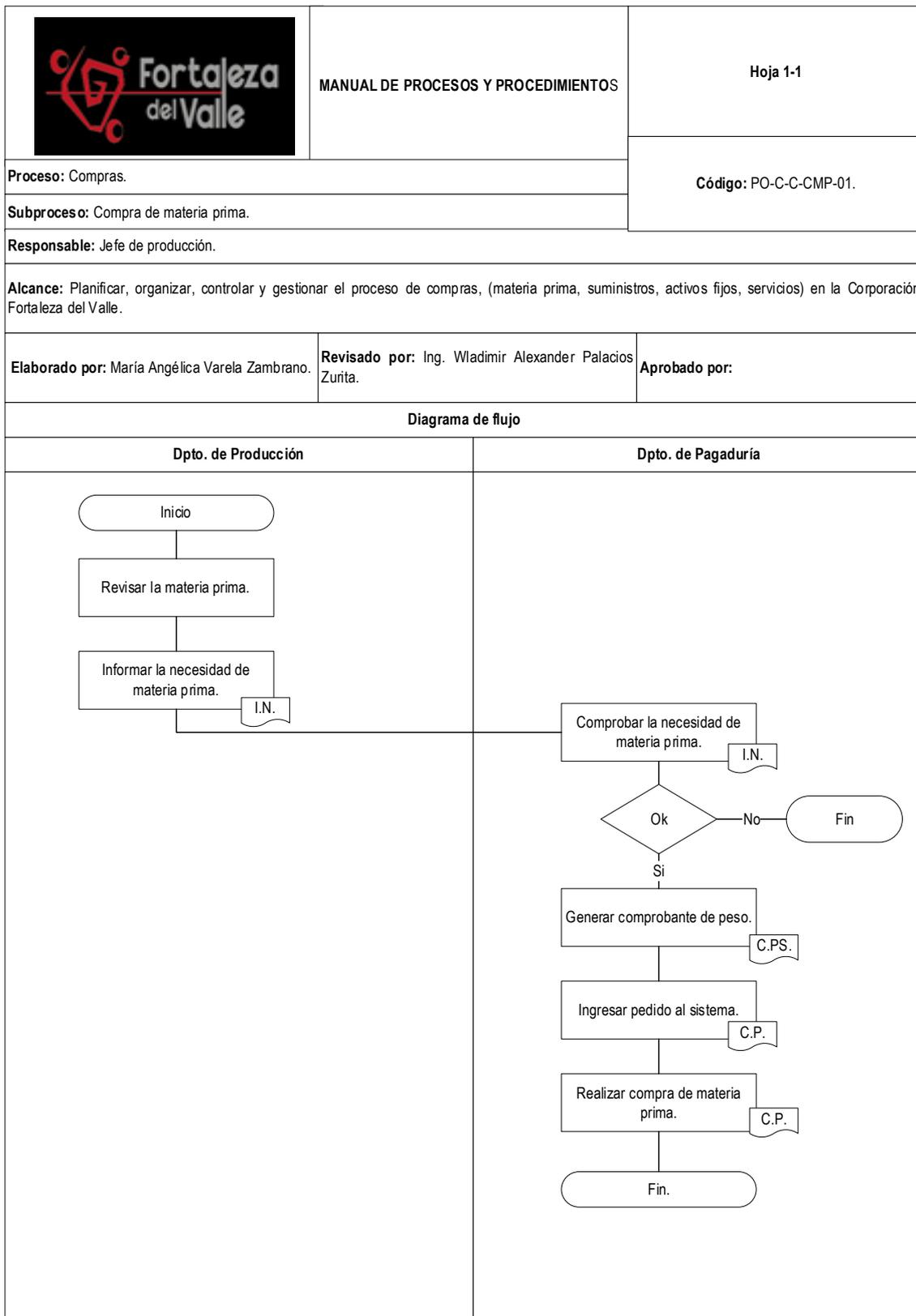


Tabla 4.8. Diagrama de flujo AS-IS compra de suministros.

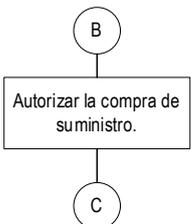
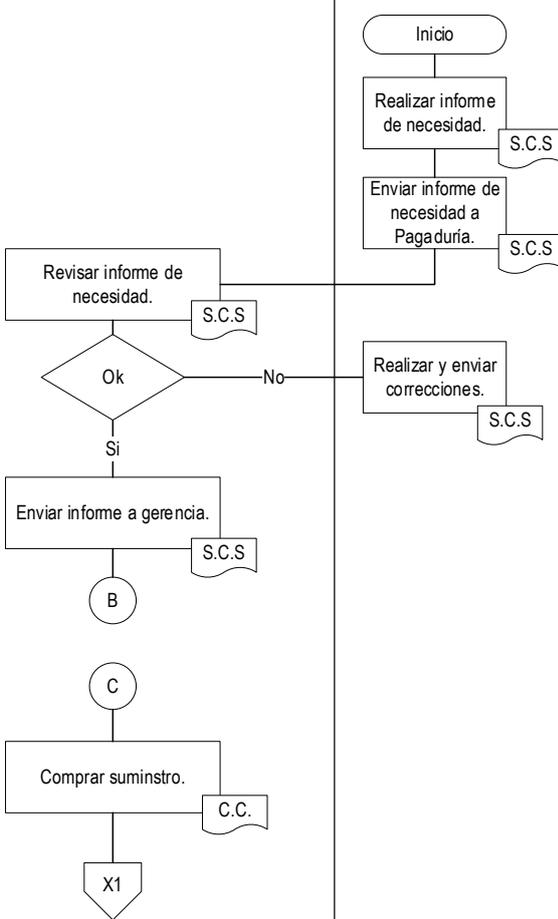
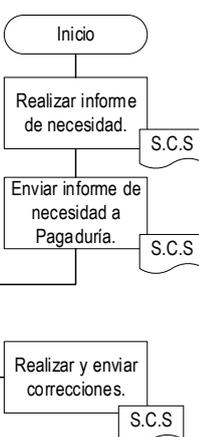
		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		Hoja 1-2	
Proceso: Compras.				Código: PO-C-C-CS-01.	
Subproceso: Compra de suministros.					
Responsable: Jefe de producción.					
Alcance: Planificar, organizar, controlar y gestionar el proceso de compras, (materia prima, suministros, activos fijos, servicios) en la Corporación Fortaleza del Valle.					
Elaborado por: María Angélica Varela Zambrano.		Revisado por: Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita.		Aprobado por:	
Diagrama de flujo					
Gerencia	Dpto. contable	Dpto. pagaduría	Dpto. producción		
					

Tabla 4.9. Diagrama de flujo AS-IS compra de suministros.

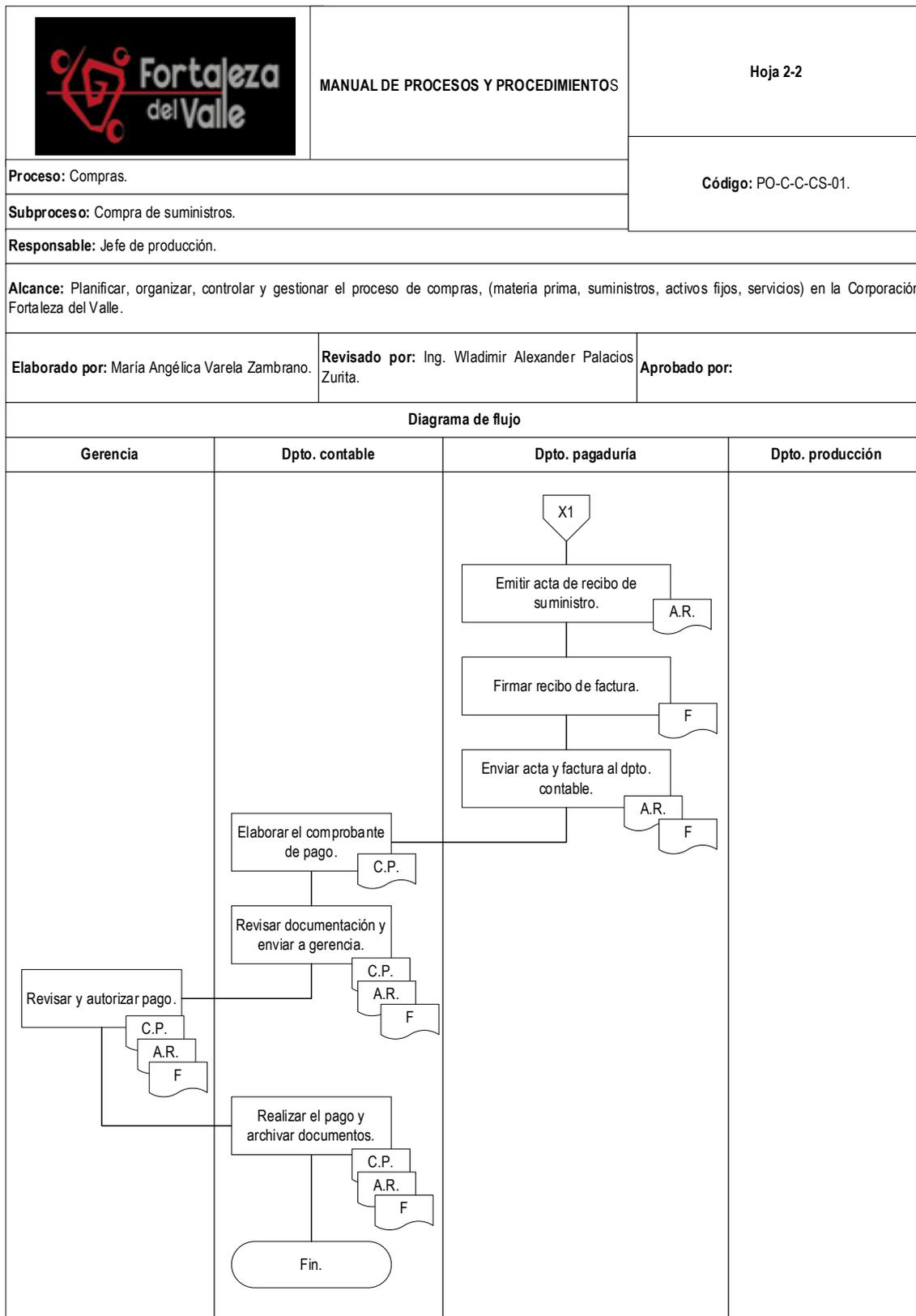


Tabla 4.10. Diagrama de flujo AS-IS compra de servicios.

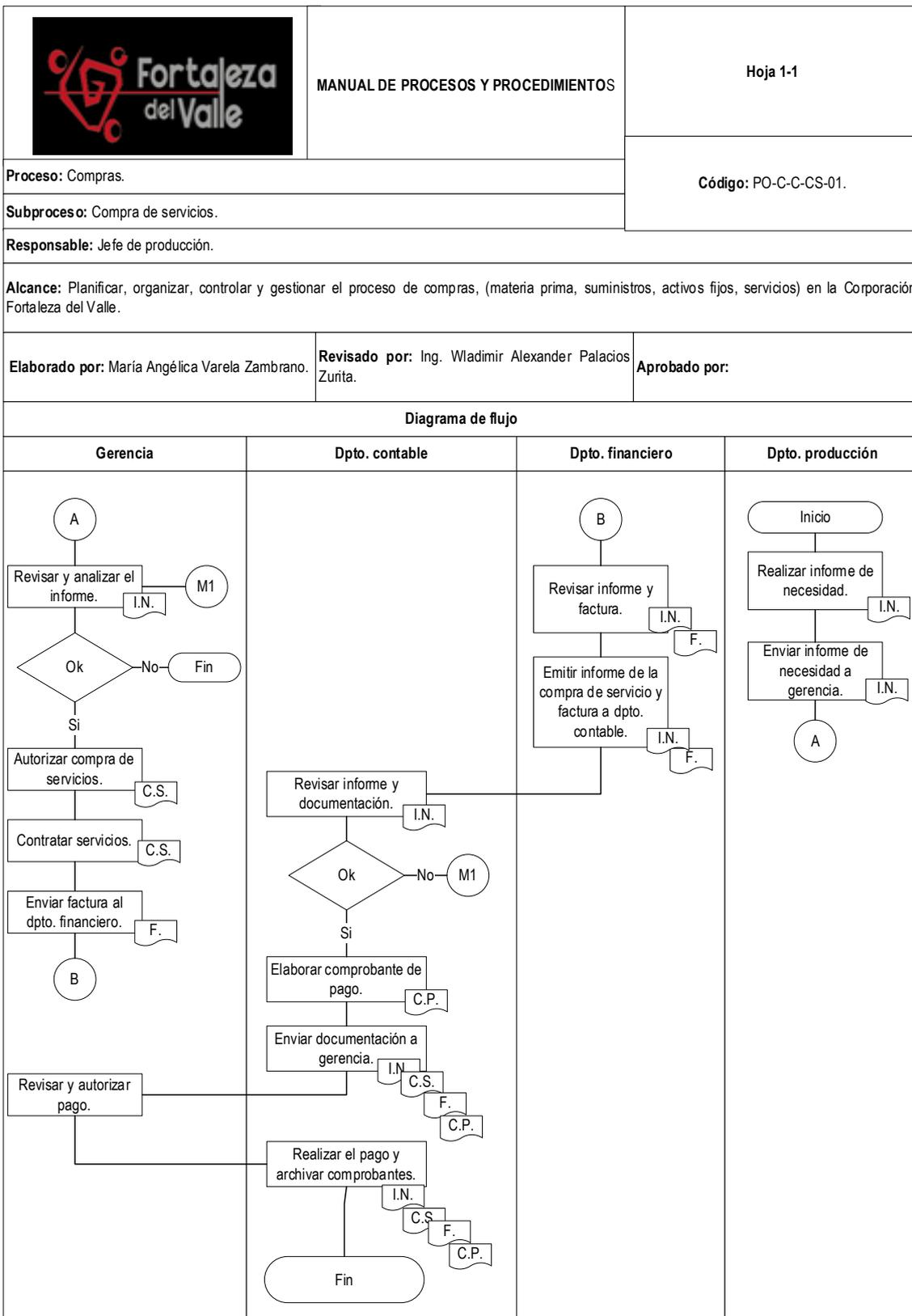


Tabla 4.41. Diagrama de flujo AS-IS compra de activos fijos.

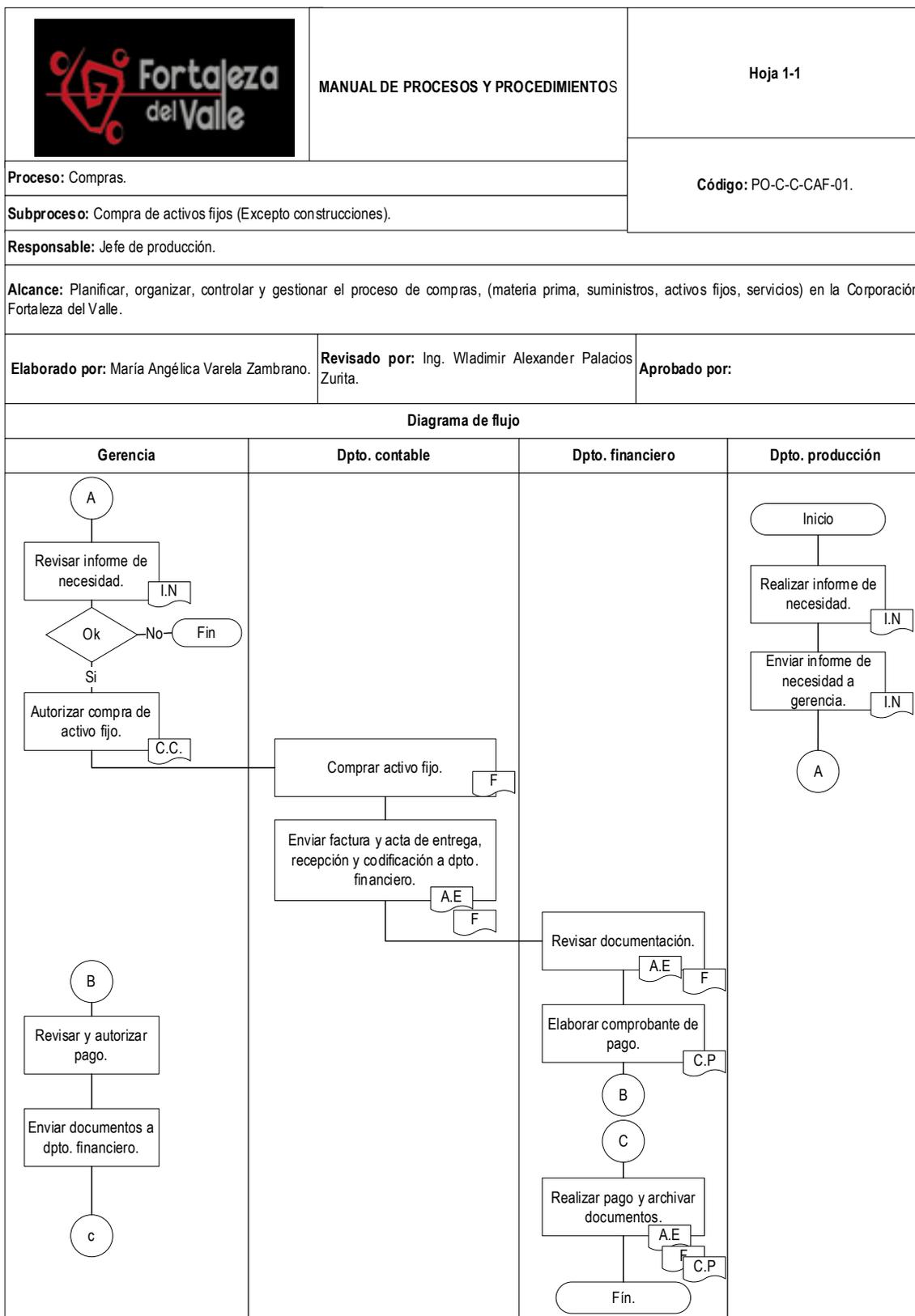


Tabla 4.42. Diagrama de flujo AS-IS planilla y avance.

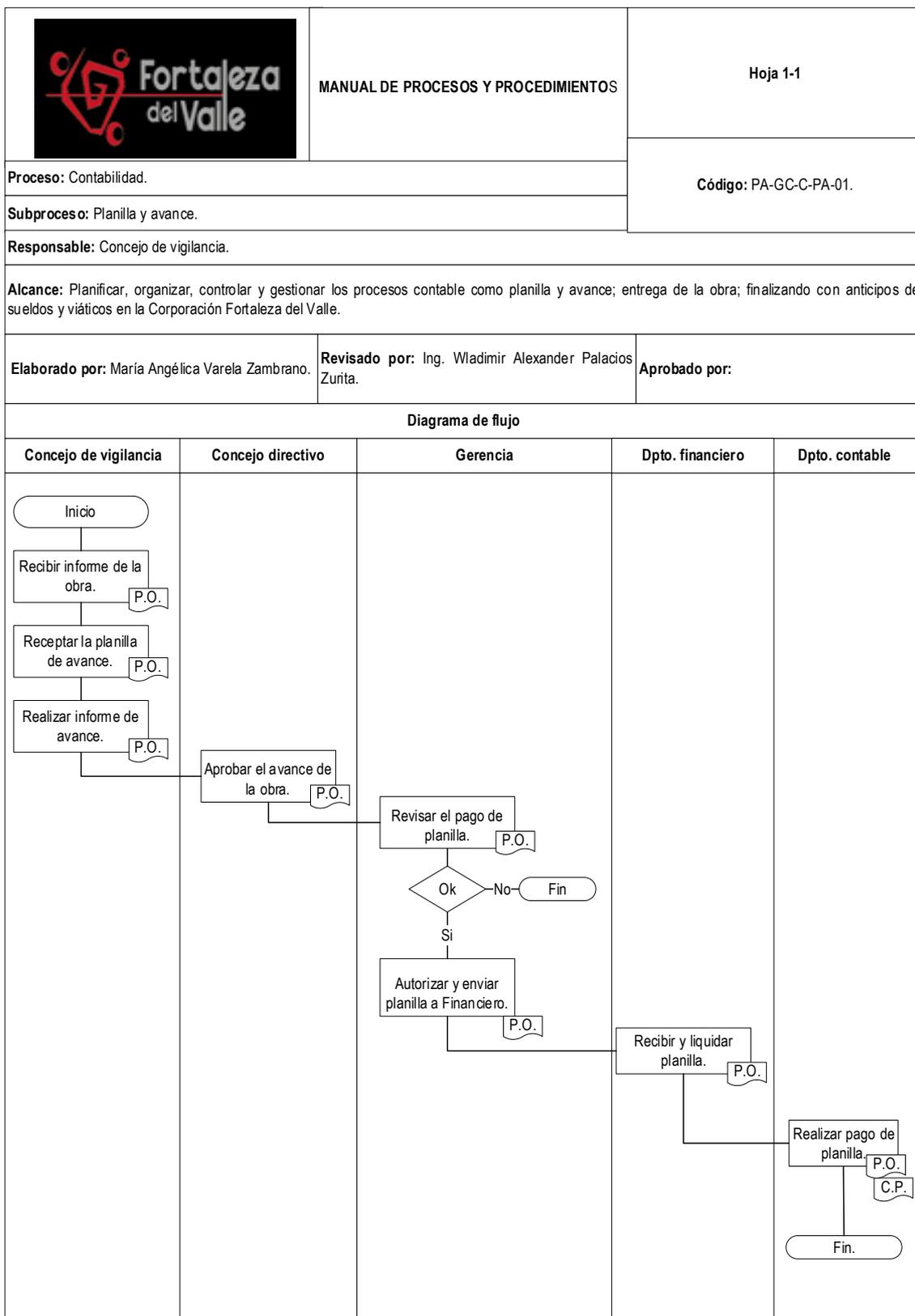


Tabla 4.43. Diagrama de flujo AS-IS entrega de la obra.

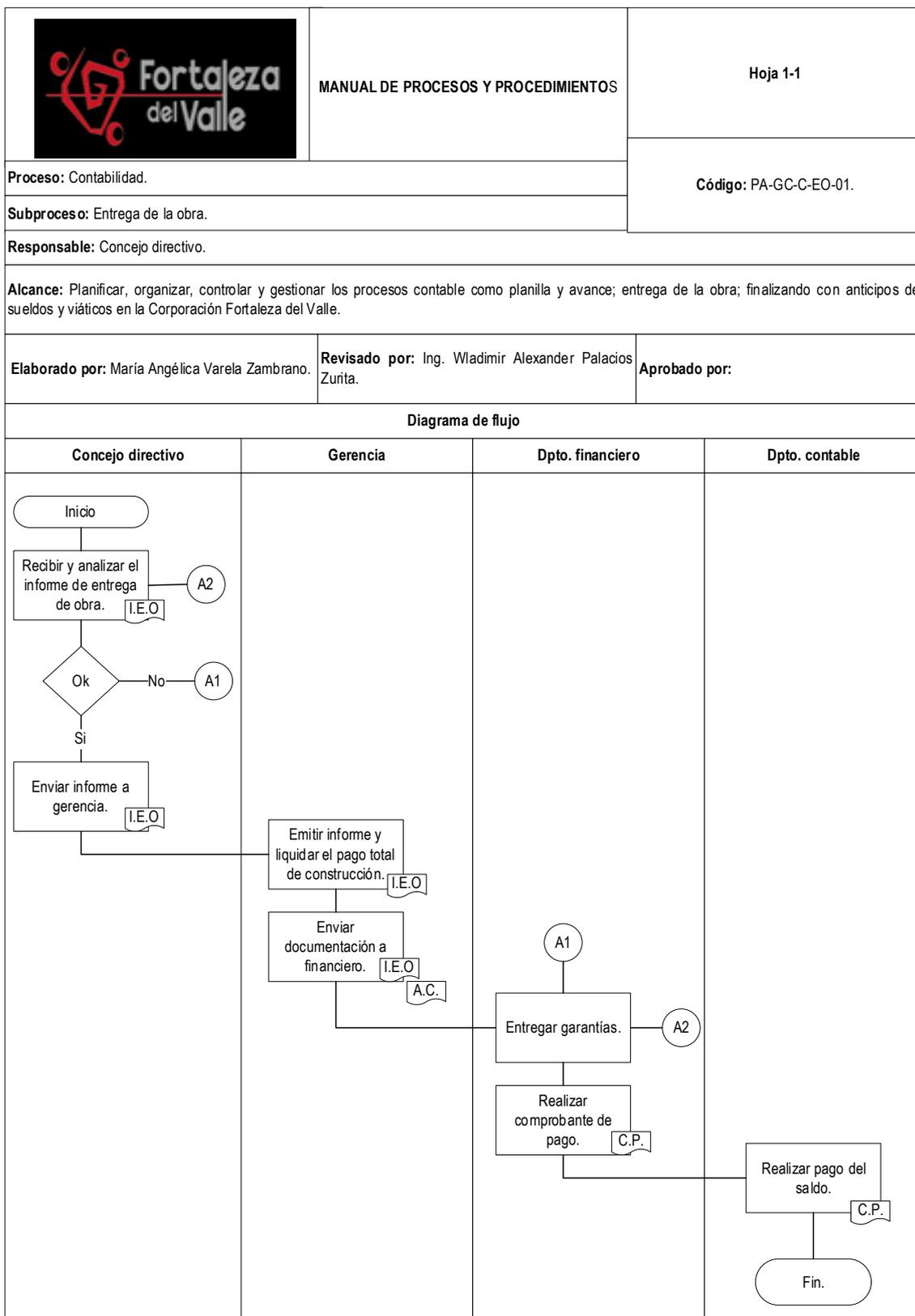


Tabla 4.44. Diagrama de flujo AS-IS anticipo de sueldo.

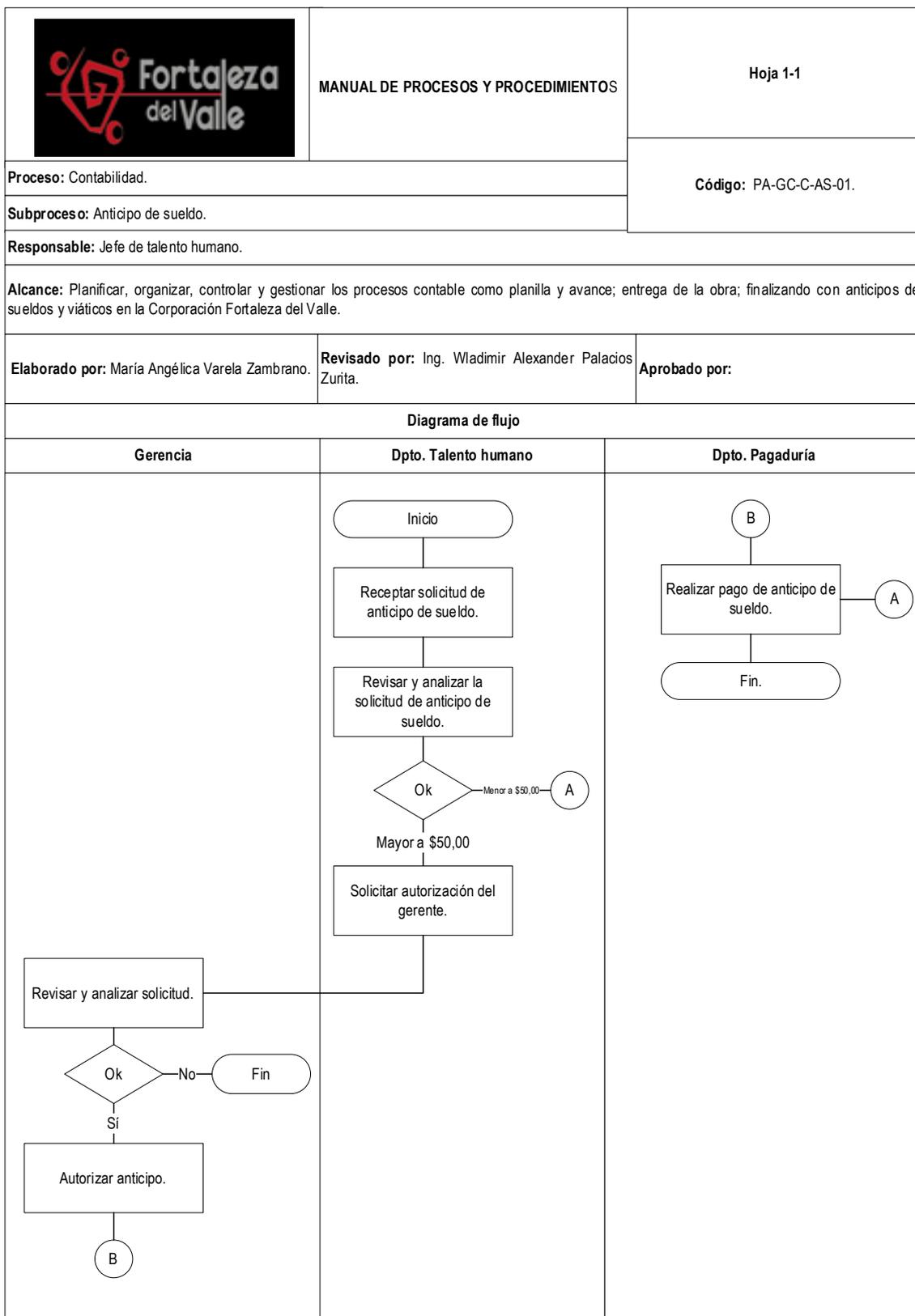


Tabla 4.45. Diagrama de flujo AS-IS viáticos.

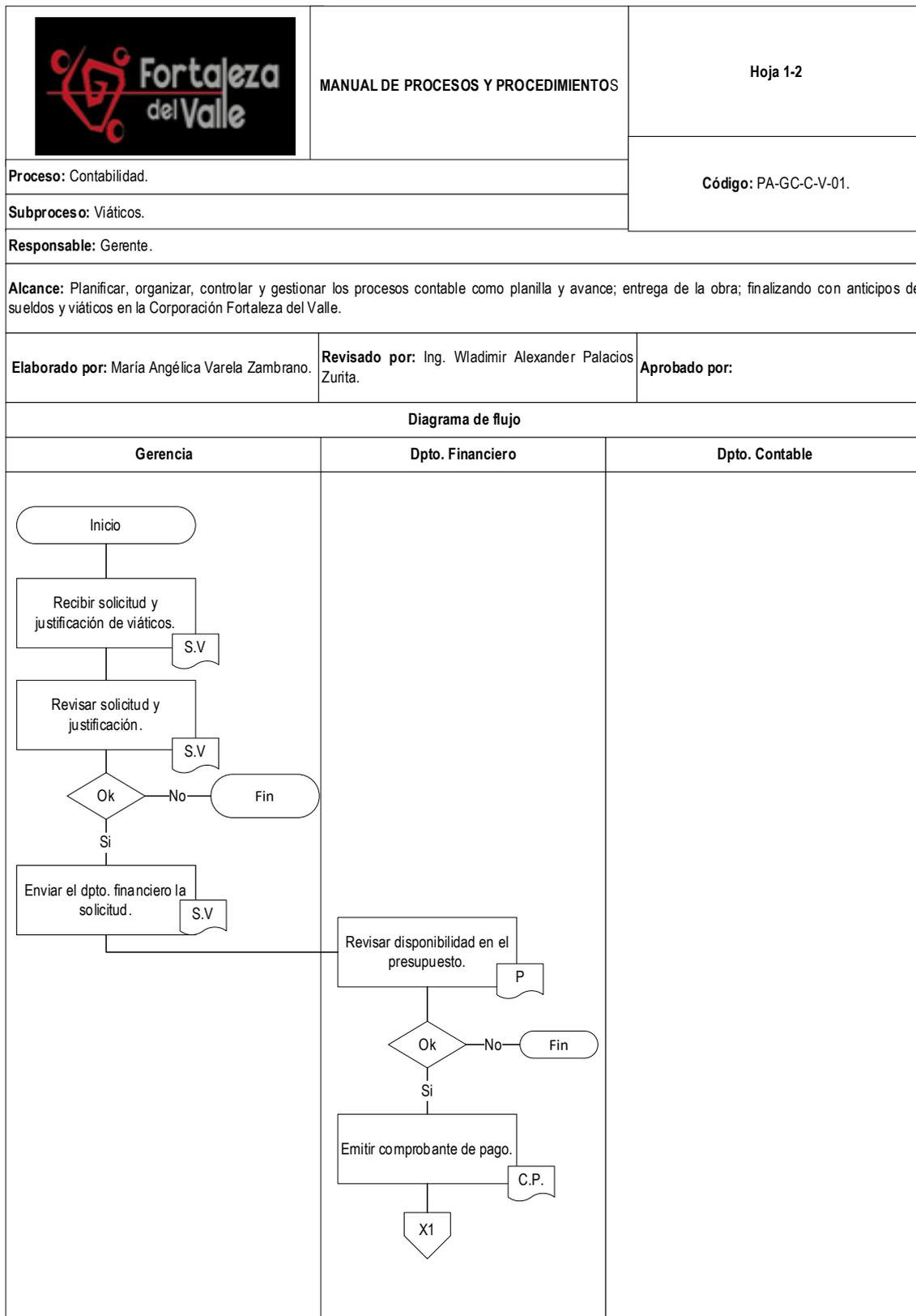


Tabla 4.46. Diagrama de flujo AS-IS viáticos.

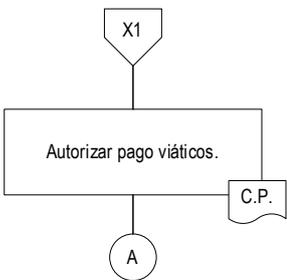
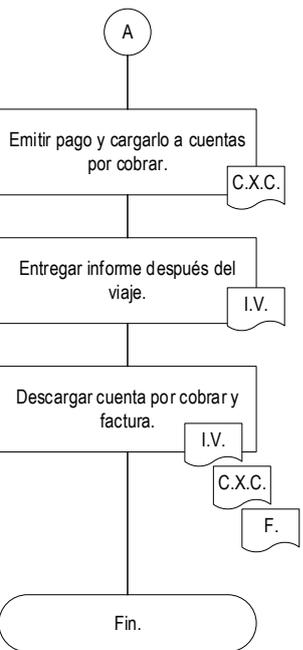
	<p>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</p>	<p>Hoja 2-2</p>
<p>Proceso: Contabilidad.</p>		<p>Código: PA-GC-C-V-01.</p>
<p>Subproceso: Viáticos.</p>		
<p>Responsable: Gerente.</p>		
<p>Alcance: Planificar, organizar, controlar y gestionar los procesos contable como planilla y avance; entrega de la obra; finalizando con anticipos de sueldos y viáticos en la Corporación Fortaleza del Valle.</p>		
<p>Elaborado por: María Angélica Varela Zambrano.</p>	<p>Revisado por: Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita.</p>	<p>Aprobado por:</p>
<p align="center">Diagrama de flujo</p>		
<p align="center">Gerencia</p>	<p align="center">Dpto. Financiero</p>	<p align="center">Dpto. Contable</p>
		

Tabla 4.47. Diagrama de flujo AS-IS contratación de obra.

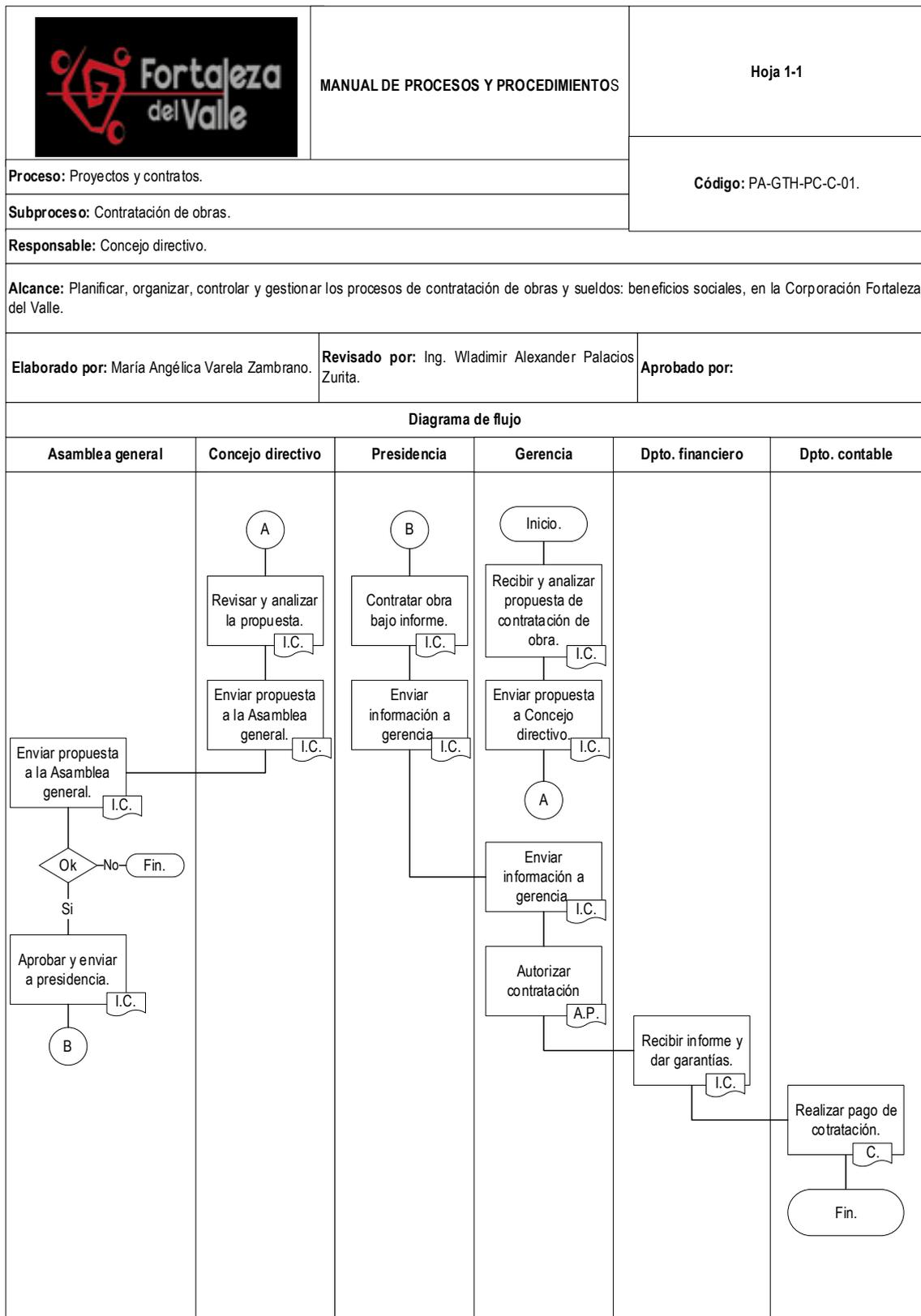
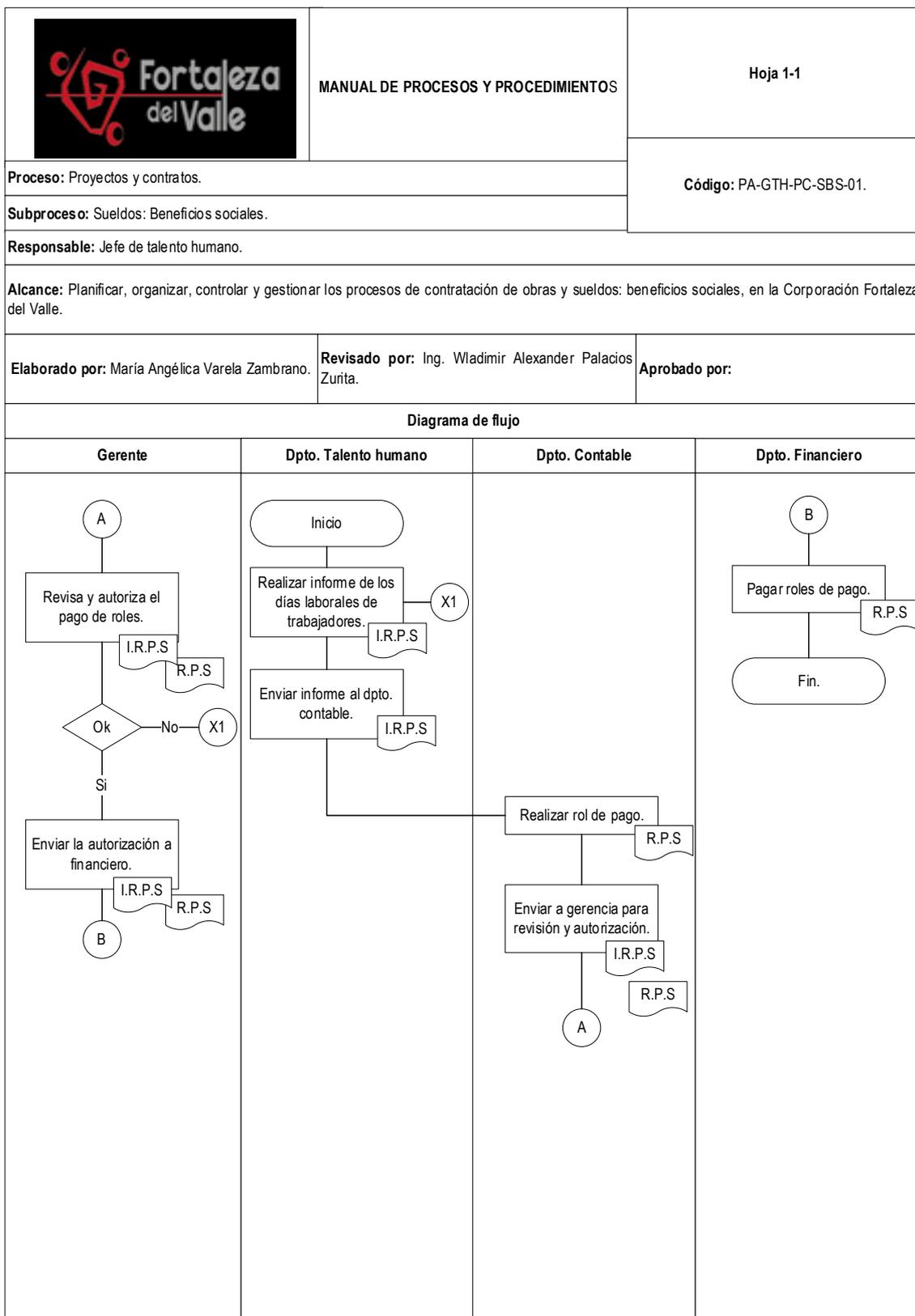


Tabla 4.48. Diagrama de flujo AS-IS sueldos: beneficios sociales.



Objetivo 2. Medir y evaluar la eficiencia de los procesos existentes en el área administrativa.

La medición y evaluación de la eficiencia de los procesos del área administrativa se la realizó ejecutando la técnica del Análisis del Valor Agregado (AVA), que consiste en la descripción de cada una de las actividades que comprenden los procesos, así como su clasificación según dos categorías principales:

- **Actividades que agregan valor:** dentro de este tipo de actividades se encuentran aquellas que agregan valor al cliente (VAC) y las que agregan valor al proceso a la empresa (VAE).
- **Actividades que no agregan valor:** en esta categoría se puntualizan aquellas que corresponden a las actividades de preparación (P), inspección (I), espera (E), movimiento (M), y archivo (A).

Los tiempos de cada actividad se estimaron de acuerdo con la metodología de Chase et al. (2007, como se citó en Hernández et al. 2023), quienes establecen que, el tiempo esperado (TE), se despeja con la siguiente fórmula: $TE = (a+4m+b)/6$. En esta fórmula, "a" representa el tiempo optimista, "m" representa el tiempo probable y "b" representa el tiempo pesimista.

La descripción, clasificación y cálculo del tiempo, se evidencian en los anexos 17, 18, 19, 20, 21 y 22. Mientras que, la determinación del porcentaje de eficiencia de cada proceso se presenta en la Tabla 4.49, 4.50, 4.51, 4.52, 4.53, y 4.54. En concreto, se logró valorar la eficiencia de los procesos con un enfoque de valor agregado, en el que, únicamente el proceso Beneficios Sociales presenta un nivel de eficiencia por encima del 70% que sugiere Hernández et al. (2023), por lo tanto, los procesos restantes deben ser reajustados para superar las deficiencias detectadas.

Tabla 4.49. Determinación de la eficiencia del proceso Planificación de la CFV

PROCESO: Planificación								
CATEGORÍAS DE ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	I	E	M	A	
TIEMPO DE ACTIVIDADES POR CATEGORÍA	86 h 40 min	112 h 40 min	3 h 15 min	87 h 45 min	17 h 20 min	0 h 0 min	1 h 5 min	
% DE ACTIVIDADES POR CATEGORÍA	28%	36%	1%	28%	6%	0%	0%	
TIEMPO TOTAL DE ACTIVIDADES (TT)							308 h 45 min	
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (TVA)							199 h 20 min	
EFICIENCIA TVA/TT*100							65%	

Fuente. Elaboración propia

Tabla 4.50. Determinación de la eficiencia del proceso Gestión Administrativa de la CFV

PROCESO: Gestión Administrativa								
CATEGORÍAS DE ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	I	E	M	A	
TIEMPO DE ACTIVIDADES POR CATEGORÍA	73 h 5 min	137 h 20 min	0 h 0 min	104 h	2 h 10 min	1 h 5 min	0 h 0 min	
% DE ACTIVIDADES POR CATEGORÍA	23%	43%	0%	33%	1%	0%	0%	
TIEMPO TOTAL DE ACTIVIDADES (TT)							317 H 40 min	
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (TVA)							210 h 25 min	
EFICIENCIA TVA/TT*100							66%	

Fuente. Elaboración propia

Tabla 4.51. Determinación de la eficiencia del proceso Beneficios sociales de la CFV

PROCESO: Beneficios sociales								
CATEGORÍAS DE ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	I	E	M	A	
TIEMPO DE ACTIVIDADES POR CATEGORÍA	162 h 5 min	80 h 10 min	62 h 50 min	17 h 20 min	0 h 0 min	4 h 15 min	9 h 40 min	
% DE ACTIVIDADES POR CATEGORÍA	48%	24%	19%	5%	0%	1%	3%	
TIEMPO TOTAL DE ACTIVIDADES (TT)							336 h 20 min	
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (TVA)							242 h 15 min	
EFICIENCIA TVA/TT*100							72%	

Fuente. Elaboración propia

Tabla 4.52. Determinación de la eficiencia del proceso Compras de la CFV

PROCESO: Compras								
CATEGORÍAS DE ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	I	E	M	A	
TIEMPO DE ACTIVIDADES POR CATEGORÍA	29 h 14 min	70 h 25 min	17 h 20 min	32 h 30 min	3 h 15 min	10 h 50 min	6 h 30 min	
% DE ACTIVIDADES POR CATEGORÍA	17%	41%	10%	19%	2%	6%	4%	
TIEMPO TOTAL DE ACTIVIDADES (TT)							170 h 5 min	
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (TVA)							99 h 40 min	
EFICIENCIA TVA/TT*100							59%	

Fuente. Elaboración propia

Tabla 4.53. Determinación de la eficiencia del proceso Contabilidad de la CFV

PROCESO: Contabilidad								
CATEGORÍAS DE ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	I	E	M	A	
TIEMPO DE ACTIVIDADES POR CATEGORÍA	18 h 50 min	30 h 45 min	4 h 20 min	22 h 25 min	4 h 0 min	17 h 20 min	0 h 0 min	
% DE ACTIVIDADES POR CATEGORÍA	19%	31%	4%	23%	4%	18%	0%	
TIEMPO TOTAL DE ACTIVIDADES (TT)							97.67	
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (TVA)							49.58	
EFICIENCIA TVA/TT*100							51%	

Fuente. Elaboración propia

Tabla 4.54. Determinación de la eficiencia del proceso Proyectos y Contratos de la CFV

PROCESO: Proyectos y Contratos								
CATEGORÍAS DE ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	I	E	M	A	
TIEMPO DE ACTIVIDADES POR CATEGORÍA	19 h 0 min	59 h 10 min	15 h 30 min	4 h 0 min	0 h 0 min	17 h 45 min	3 h 0 min	
% DE ACTIVIDADES POR CATEGORÍA	16%	50%	13%	3%	0%	15%	3%	
TIEMPO TOTAL DE ACTIVIDADES (TT)							118 h 25 min	
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (TVA)							78 h 10 min	
EFICIENCIA TVA/TT*100							66%	

Fuente. Elaboración propia

Objetivo 3. Proponer mejora para los procesos deficientes

Cómo se identificó en el objetivo anterior, cinco de los seis procesos presentan un grado de eficiencia inferior al mínimo requerido para garantizar la duplicidad de tareas, el desperdicio de tiempo y de recursos económicos, y por ende la satisfacción del responsable de cada proceso y del usuario final. En este sentido, se requiere de la determinación de las actividades que agregan valor y que son necesarias para el producto final. Según la referencia de Trischler (1998, como se citó en Párraga y Pin, 2020), la mejora de los procesos se debe de realizar considerando lo siguiente:

- **Si agrega valor y Si es necesaria (+ +)** = mejorar o mantener
- **No agrega valor, pero Si es necesaria (- +)** = optimizar
- **Si agrega valor, pero No es necesaria (+ -)** = transferir a otra área.
- **No agrega valor y No es necesaria (- -)** = eliminar

Tabla 4.55. Propuesta de mejora (Planeación Estratégica)

AS IS	Necesidad y valor agregado	Decisión	TO BE
Convocar a reunión para la elaboración del plan estratégico.	- +	Optimizar	Convocar a una reunión para la elaboración del plan estratégico, brindar las directrices para su elaboración y facultar para el seguimiento de labores
Brindar las directrices para la elaboración del P.E.	- +	Optimizar	
Facultar para el seguimiento de labores.	- +	Optimizar	
Elaborar y enviar el P.E	+ +	Mejorar / mantener	Elaborar y enviar el P.E
Analizar el Plan Estratégico.	- +	Optimizar	Analizar el Plan Estratégico y realizar observaciones
Realizar las observaciones.	- +	Optimizar	
Aprobar el Plan Estratégico.	- -	Eliminar	-
Convocar a la asamblea.	- +	Optimizar	Convocar a la asamblea, confirmar asistencia e instalar reunión
Confirmar la asistencia de los colaboradores.	- +	Optimizar	
Instalar la reunión	- +	Optimizar	
Revisar y analizar el contenido del P.E.	- -	Eliminar	-
Ejecutar las observaciones.	- -	Eliminar	-
Aprobar el P.E.	- +	Optimizar	Aprobar y firmar el P.E.
Firmar el acta de la reunión.	- +	Optimizar	
Socializar y comunicar el P.E.	+ +	Mejorar / mantener	Socializar y comunicar el P.E.

Fuente. Elaboración Propia

Tabla 4.56. Propuesta de mejora (Gestión Gerencial)

AS IS	Necesidad y valor agregado	Decisión	TO BE
Diseñar el Plan Operativo Anual.	+ +	Mejorar / mantener	Diseñar el Plan Operativo Anual.
Organizar las reuniones de trabajo.	+ +	Mejorar / mantener	Organizar las reuniones de trabajo.
Definir los objetivos e indicadores	--	Eliminar	
Establecer las actividades a ejecutar desde el enfoque de Riesgo y Procesos.	--	Eliminar	
Hacer la planificación y presupuesto de actividades.	--	Eliminar	
Revisar y analizar el plan operativo anual.	+ +	Mejorar / mantener	Revisar y analizar el plan operativo anual.
Ejecutar las observaciones (Gerencia).	--	Eliminar	
Enviar el Plan Operativo Anual a revisión	--	Eliminar	
Revisar el Plan Operativo Anual	--	Eliminar	
Aprobar el POA por parte del consejo administrativo.	+ +	Mejorar / mantener	Aprobar el POA por parte del consejo administrativo.
Remitir el POA para su respectiva revisión.	+ +	Mejorar / mantener	Remitir el POA para su respectiva revisión.

Analizar y aprobar el POA por parte de la Asamblea.	++	Mejorar / mantener	Analizar y aprobar el POA por parte de la Asamblea.
Solicitar la presentación del documento del POA.	++	Mejorar / mantener	Solicitar la presentación del documento del POA.
Socializar y comunicar el POA	++	Mejorar / mantener	Socializar y comunicar el POA

Fuente. Elaboración Propia

Tabla 4.57. Propuesta de mejora (Gestión de Compras, parte 1)

AS IS		Necesidad y valor agregado	Decisión	TO BE
Compr as de materia prima	Revisar la materia prima (Jefe de departamento de pagaduría).	++	Mejorar / mantener	Revisar la materia prima (Jefe de departamento de pagaduría).
	Informar la necesidad al departamento de pagaduría (Jefe del departamento de producción).	++	Mejorar / mantener	Informar la necesidad al departamento de pagaduría (Jefe del departamento de producción).
	Si se comprueba la necesidad, comprar la materia prima.	+-	Optimizar	Recibir autorización y generar la compra
	Generar el comprobante de peso.	+-	Optimizar	
	Ingresar al sistema.	+-	Optimizar	
	Realizar compra de la materia prima (DPTO., de pagaduría).	+-	Optimizar	
Compr a de suministros	Realizar informe de la necesidad.	++	Mejorar / mantener	Realizar informe de la necesidad.
	Enviar informe al departamento de pagaduría.	++	Mejorar / mantener	Enviar informe al departamento de pagaduría.
	Revisar informe de necesidad	--	Eliminar	
	Realizar y enviar correcciones	--	Eliminar	
	Enviar informe a gerencia	--	Eliminar	
	Autorizar la compra por parte del gerente.	++	Mejorar / mantener	Autorizar la compra por parte del gerente.
	Comprar suministros.	++	Mejorar / mantener	Comprar suministros.
	Emitir el acta de recibido de los suministros.	+-	Optimizar	Emitir el acta de recibido de los suministros y la factura y enviar al contador
	Firmar el recibido en factura.	+-	Optimizar	
	Enviar el acta y factura al contador /a.	+-	Optimizar	
	Elaborar el comprobante de pago por parte del contador/a.	+-	Optimizar	
	Revisar los documentos.	+-	Optimizar	
Revisar y autorizar el pago (Gerente).	++	Mejorar / mantener	Revisar y autorizar el pago (Gerente).	
Realizar el pago y archivar (Contador/a).	++	Mejorar / mantener	Realizar el pago y archivar (Contador/a).	

Fuente. Elaboración Propia

Tabla 4.58. Propuesta de mejora (Gestión de Compras, parte 2)

	AS IS	Necesidad y valor agregado	Decisión	TO BE
Compra de servicios	Realizar informe de la necesidad.	+ -	Optimizar	Realizar informe de la necesidad y enviarlo a gerencia
	Enviar informe de necesidad a gerencia	+ -	Optimizar	
	Revisar y analizar informe de necesidad de servicios (Jefe del dpto., de producción).	++	Mejorar / mantener	Revisar y analizar informe de necesidad de servicios (Jefe del dpto., de producción).
	Autorizar la compra (Gerente).	++	Mejorar / mantener	Autorizar la compra (Gerente).
	Contratar servicios.	++	Mejorar / mantener	Contratar servicios.
	Enviar factura al departamento financiero.	++	Mejorar / mantener	Enviar factura al departamento financiero.
	Revisar informe y factura	+ -	Optimizar	Revisar y emitir el informe sobre el servicio.
	Emitir el informe sobre el servicio.	+ -	Optimizar	
	Revisar informe (Contador/a).	+ -	Optimizar	
	Elaborar comprobante de pago (Contador/a)	++	Mejorar / mantener	Elaborar comprobante de pago (Contador/a)
	Enviar documentación a Gerencia	++	Mejorar / mantener	Enviar documentación a Gerencia
	Revisar y autorizar el pago (Gerente).	++	Mejorar / mantener	Revisar y autorizar el pago (Gerente).
	Realizar el pago y archivo del comprobante (Contador/a).	++	Mejorar / mantener	Realizar el pago y archivo del comprobante (Contador/a).
Compra de activos fijos (excepción de construcciones)	Realizar informe de necesidad de activo fijo.	+ -	Optimizar	Realizar y enviar informe de necesidad de activo fijo.
	Enviar informe de necesidad	+ -	Optimizar	
	Revisar informe de necesidad	+ -	Optimizar	Revisar informe de necesidad y autorizar compra.
	Autoriza la compra (Gerente).	+ -	Optimizar	
	Comprar activo fijo.	+ -	Optimizar	Comprar activo fijo, revisar y enviar documentación de pago
	Enviar factura al departamento financiero, acta de entrega, recepción y codificación del bien.	+ -	Optimizar	
	Revisar documentación	+ -	Optimizar	
	Elaborar comprobante de pago	+ -	Optimizar	Revisar y autorizar pago
	Revisar y autorizar pago	++	Mejorar / mantener	
	Enviar acta al departamento contable.	++	Mejorar / mantener	Enviar acta al departamento contable.
Revisar y autorizar el pago.	--	Eliminar		

Fuente. Elaboración Propia

Tabla 4.59. Propuesta de mejora (Gestión de Contable)

	AS IS	Necesidad y valor agregado	Decisión	TO BE
Planilla y avance	Recibir informe de obra	+ -	Optimizar	Receptar la planilla de avance e informe de obra
	Receptar la planilla de avance	+ -	Optimizar	
	Realizar informe de avance	+ +	Mejorar / mantener	Realizar informe de avance
	Aprobar el avance de la obra (Concejo directivo).	+ +	Mejorar / mantener	Aprobar el avance de la obra (Concejo directivo).
	Revisar el pago de planilla	+ -	Optimizar	Revisar y autorizar el pago de planilla
	Autorizar el pago de la planilla (Gerente).	+ -	Optimizar	
	Recibir documentos (Dpto., financiero).	+ -	Optimizar	Recibir documentos (Dpto., financiero) y realizar el pago
	Realizar el pago (Contador/a).	+ -	Optimizar	
Entrega de la obra	Recibir y analizar el informe de entrega de obra	+ +	Mejorar / mantener	Recibir y analizar el informe de entrega de obra
	Enviar informe a gerencia	+ +	Mejorar / mantener	Enviar informe a gerencia
	Emitir el informe y liquidación de valores. Concejo de vigilancia (Concejo directivo).	+ +	Mejorar / mantener	Emitir el informe y liquidación de valores. Concejo de vigilancia (Concejo directivo).
	Enviar documentación a financiero	+ +	Mejorar / mantener	Enviar documentación y entregar garantías a financiero
	Entregar garantías (Dpto., financiero).	+ +	Mejorar / mantener	
	Realizar comprobante de pago	+ +	Mejorar / mantener	Realizar comprobante de pago y liquidar el saldo
	Realizar el pago del saldo.	+ +	Mejorar / mantener	
Anticipos de sueldo	Receptar solicitud de anticipo por parte de los trabajadores.	+ +	Mejorar / mantener	Receptar y revisar solicitud de anticipo por parte de los trabajadores.
	Revisar la solicitud de anticipo de pago.	+ +	Mejorar / mantener	
	Solicitar autorización del gerente.	+ +	Mejorar / mantener	Solicitar autorización del gerente.
	Revisar y analizar solicitud.	+ +	Mejorar / mantener	
	Autorizar el anticipo de pago.	+ -	Optimizar	Autorizar y realizar el anticipo de pago.
	Realizar el anticipo de pago	+ -	Optimizar	
Viáticos	Recibir solicitud justificación de viáticos.	+ +	Mejorar / mantener	Recibir solicitud justificación de viáticos.
	Realizar solicitud y justificación.	+ +	Mejorar / mantener	Realizar solicitud y justificación.
	Enviar al departamento financiero la solicitud.	+ +	Mejorar / mantener	Enviar la solicitud al departamento financiero
	Revisar disponibilidad en el presupuesto.	+ +	Mejorar / mantener	Revisar disponibilidad en el presupuesto.
	Emitir comprobante de pago.	+ -	Optimizar	Autorizar pago y emitir comprobante
	Autorizar pago, viáticos.	+ -	Optimizar	
	Emitir pago y cargarlo a cuentas por cobrar.	+ +	Mejorar / mantener	Emitir pago y cargarlo a cuentas por cobrar.
	Entregar informe después del viaje.	+ +	Mejorar / mantener	Entregar informe después del viaje.
	Descargar cuenta por cobrar y factura.	- -	Eliminar	

Fuente. Elaboración Propia

Tabla 4.60. Propuesta de mejora (Gestión de Talento Humano)

	AS IS	Necesidad y valor agregado	Decisión	TO BE
Contratación	Recibir y analizar propuesta de contratación de obra.	++	Mejorar / mantener	Recibir y analizar propuesta de contratación de obra.
	Enviar propuesta a consejo directivo.	++	Mejorar / mantener	Enviar propuesta a consejo directivo.
	Revisar y analizar propuesta.	++	Mejorar / mantener	Revisar y analizar propuesta.
	Enviar propuesta a la Asamblea General.	++	Mejorar / mantener	Enviar propuesta a la Asamblea General.
	Enviar propuesta a la Asamblea General.	--	Eliminar	
	Aprobar y enviar a Presidencia.	++	Mejorar / mantener	Aprobar y enviar a Presidencia.
	Contratar obra bajo informe.	++	Mejorar / mantener	Contratar obra bajo informe.
	Enviar información a gerencia.	++	Mejorar / mantener	Enviar información a gerencia.
	Enviar información a gerencia.	--	Eliminar	
	Autorizar contratación.	++	Mejorar / mantener	Autorizar contratación.
	Recibir informe y dar garantías.	++	Mejorar / mantener	Recibir informe y dar garantías.
	Realizar pago de contrataciones.	++	Mejorar / mantener	Realizar pago de contrataciones.
Sueldos: beneficios sociales	Realizar informe de los días laborales de los trabajadores.	++	Mejorar / mantener	Realizar informe de los días laborales de los trabajadores y enviar al departamento contable
	Enviar informe al departamento contable.	++	Mejorar / mantener	Enviar informe al departamento contable.
	Realizar rol de pago.	++	Mejorar / mantener	Realizar rol de pago.
	Enviar a gerencia para revisión y autorización.	++	Mejorar / mantener	Enviar a gerencia para revisión y autorización.
	Revisar y autorizar el pago de los roles.	++	Mejorar / mantener	Revisar y autorizar el pago de los roles.
	Enviar la autorización a financiero.	++	Mejorar / mantener	Enviar la autorización a financiero.
	Pagar roles de pago.	++	Mejorar / mantener	Pagar roles de pago.

Fuente. Elaboración Propia

Objetivo 4. Diseñar un manual de procesos específicos para el área Administrativa



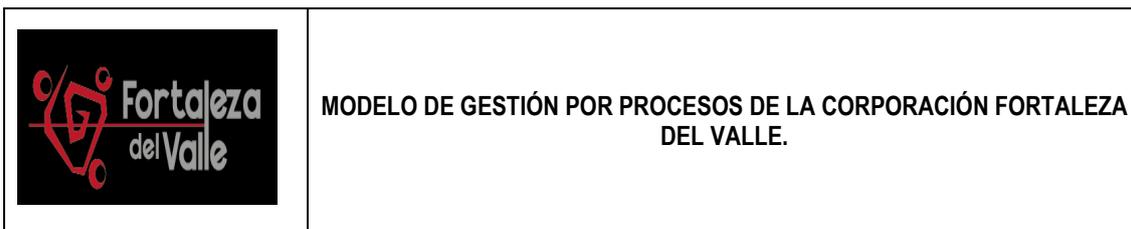
CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE

MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS

AUTORA:

**MARÍA ANGÉLICA VARELA
ZAMBRANO.**

2023



I. INTRODUCCIÓN

La Corporación Fortaleza del Valle (CFV) inició como una organización bajo el nombre La Fortaleza, en aquel momento era una asociación con 40 productores aproximadamente, los cuales pertenecían al cantón Canuto. También, recibió capacitaciones en temas de manejo de pos-cosecha, institucionalidad y fermentación a través de la Unión de Organizaciones Campesinas Cacoteras del Ecuador.

Mediante el transcurso del tiempo, se incorporaron más socios de las distintas zonas, dando origen a una segunda organización, Valle del Carrizal, al existir dos organizaciones se procedió a formar una sola con personalidad jurídica, lo que hoy se conoce como CFV, según Guamán (2020), en la actualidad la C.F.V., está integrada por cuatro organizaciones: La Fortaleza, Valle del Carrizal, Río Grande de Canuto, y Quiroga, éstas se ubican en los cantones de Bolívar, Junín, Chone, Tosagua, San Vicente, Santa Ana y Portoviejo de la provincia de Manabí.

La CFV cuenta con dos infraestructuras, la primera en el kilómetro 1,5 vía Canuto-Calceta, donde están las áreas administrativas y su respectivo personal, en cuanto al centro de acopio, está en la parroquia Quiroga, con el fin de facilitar la movilidad de los productores de dicha zona. Es importante resaltar que, la C.F.V., dentro de su gestión conserva un plan estratégico, que expone su misión, visión, valores y jerarquía organizacional.

Por lo tanto, es preciso enfatizar que el presente modelo de gestión por procesos está direccionado al rediseño de los procesos y procedimientos del área administrativa de la CFV, debido que mediante la entrevista y encuesta realizada se constató la existencia de problemas en esta zona, por lo que se busca mejorarlos y así el desempeño operativo, administrativo y estratégico sea óptimo, eficiente y eficaz en pro a la organización.

Para Abreu *et al.* (2022), los modelos de gestión por procesos permiten diseñar y desarrollar procesos y procedimientos de carácter administrativos, de control y supervisión enfocados en alcanzar la mejora continua. Por lo tanto, este instrumento, permitirá desarrollar un adecuado y eficaz desarrollo de las actividades del área administrativa de la CFV.

II. OBJETIVOS

II.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un manual de gestión procesos que contribuya a la dirección del área administrativa, mejorando su operatividad, toma de decisiones, y logro de metas en la CFV.

II.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar la introducción, los objetivos y el alcance del manual
- Establecer la estructura orgánica de la corporación y definir políticas generales
- Elaborar el glosario de términos
- Describir y graficar los procesos y procedimientos.

II.3. ALCANCE

El propósito de este trabajo es diseñar un modelo de gestión por procesos donde se presenten los procesos y procedimientos que sirvan de guía para un adecuado desenvolvimiento de las actividades ejecutadas en el área administrativa de la CFV, cantón Bolívar-Manabí.

III. POLÍTICAS

III.1. POLÍTICAS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA

- El área administrativa comunica los documentos internos y externos nuevos o modificados siguiendo los lineamientos de la reglamentación interna de la Corporación Fortaleza del Valle.
- El funcionamiento de los documentos o su modificación debe ser aprobado y autorizado por el Gerente de la Corporación Fortaleza del Valle.
- Todo documento dentro del modelo de gestión por proceso debe ser identificado, revisado y autorizado antes de su emisión.
- Los procesos de compra se ejecutan una vez sea aprobado por la Gerencia.
- Respalda todas las transacciones y operaciones con los respectivos documentos.
- Todos los documentos necesitan contar con la firma de aprobación.
- Todo documento debe ser archivado con su comprobante.

IV. GLOSARIO / TÉRMINOS

- **Gestión por procesos.** Es la interacción entre los procesos de las diferentes áreas de las empresas para que estas operen de manera conjunta, hacia la consecución de los objetivos estratégicas.
- **Procesos.** Es un conjunto de actividades debidamente planificadas que involucran la participación de personas, recurso y materiales coordinados con la finalidad de alcanzar un propósito determinado.
- **Procedimientos.** Son un conjunto de acciones que documentan actividades en una empresa u organización.
- **Actividades.** Es la suma de un conjunto de tareas que se agrupan en un procedimiento facilitando su gestión y secuencia ordenada de actividades que generan un subproceso o un proceso.
- **Tareas.** Son las actividades que se realizan de manera sistemática, acciones aisladas y concretas.
- **Procesos estratégicos.** Procesos que se relacionan con la determinación de las políticas estratégicas, internas, objetivos y metas de la organización, orientan la operatividad de las empresas.
- **Procesos operativos.** Actividades vinculadas en la organización, encierra procedimientos, procesos, clientes, entre otros asociados con las estrategias operativas.
- **Procesos de apoyo.** Son aquellos que brindan los recursos necesarios para que la empresa opere de manera eficiente y eficaz.
- **Diagrama de flujo.** Representación gráfica que describen los procesos, utiliza símbolos, flechas, líneas, entre otros dibujos para facilitar la comprensión de datos e información.
- **Mejora continua.** Proceso que permite identificar las oportunidades de corrección, rediseño, mejora de los productos y servicios de las empresas.
- **Socios.** Son personas accionistas de las empresas, aportan con capital, trabajo, gestión y administración para que la organización alcance las metas establecidas.

- **Área administrativa.** Es la encargada de generar las condiciones administrativas, estructurales y económicas de las empresas necesarias para que todas las áreas de la empresa logren sus objetivos.
- **Mapa de procesos.** Técnica empleada para planificar de manera visual los flujos de procesos y trabajo, muestra la interrelación de todos los procesos que se ejecutan en la organización, siendo: procesos estratégicos, operacionales y de apoyo.

V. INFORMACIÓN GENERAL

De acuerdo con la entrevista realizada al gerente de la CFV, se evidenció que la CFV es una organización formada en el año 2006, cuya actividad económica es la producción y comercialización de cacao orgánico nacional fino de aroma en los mercados internacionales. Posee actualmente 1016 socios, además, cuenta con 2060 hectáreas de superficie en sistemas de agroforestales, las cuales contribuyen, a la conservación del medio ambiente y biodiversidad de la localidad.

La CFV, es una empresa de segundo nivel, en su estructura agrupa cuatro organizaciones, vinculadas con: Asociación Agrícola Valle del Carrizal; Asociación Agrícola la Fortaleza; Asociación Agrícola Quiroga; y Asociación Agrícola Río Grande de Canuto. Su ubicación es en la provincia de Manabí-Ecuador.

Tabla. 1. Información general de la Corporación Fortaleza del Valle.

Nombre organización:	Corporación Fortaleza del Valle.
Sector económico:	Industria Agroalimentaria.
Cantón:	Bolívar.
Dirección:	Km 1 y medio, vía a Calceta, Canuto, Calceta.
Provincia:	Manabí.
Parroquia:	Calceta.
Teléfono:	(593) 09 8627 0860
Email:	info@fortalezadelvalle.org.ec
Representante legal:	Abelardo Montesdeoca.

Fuente. Información obtenida en la entrevista realizada al gerente de la CFV.

Elaborado: Por la autora.

V.1. MISIÓN

Proporcionar a los productores miembros de la Asociación oportunidades de desarrollo económico y social para mejorar la calidad de vida de sus familias.

V.2. VISIÓN

Ser una organización de pequeños productores, líder en la comercialización de cacao nacional fino y de aroma, que trabaja con estándares de calidad que exige el mercado nacional e internacional.

V.3. VALORES INSTITUCIONALES

La CFV, tiene como valores la solidaridad, participación, responsabilidad social, respeto al medio ambiente, credibilidad y unión, los cuales hacen que CFV sea organización respetable, integra, que se preocupa por el bienestar de sus miembros, socios y medio ambiente.

- **Solidaridad**, que ante todo es el principio y pilar de la empresa, y con la cual se intenta proteger sobre todo los intereses de los productores miembros.
- **Participación**, a fin de que los productores se conviertan en líderes y actores de su propio desarrollo.
- **Responsabilidad social**, que responde a la necesidad de mejorar la calidad de vida de los miembros de la asociación.
- **Respeto al medio ambiente**, debido a que se produce cacao orgánico, libre de químicos, sin afectar a la naturaleza aportando un impacto ambiental positivo al mismo.
- **Credibilidad**, siendo congruentes con lo que se dice, piensa y se hace.
- **Unión**, para realizar un trabajo conjunto que conlleve a la consecución de los objetivos planteados por la Asociación.

V.4. PRINCIPIOS.

El gerente de la CFV expone que los principios son:

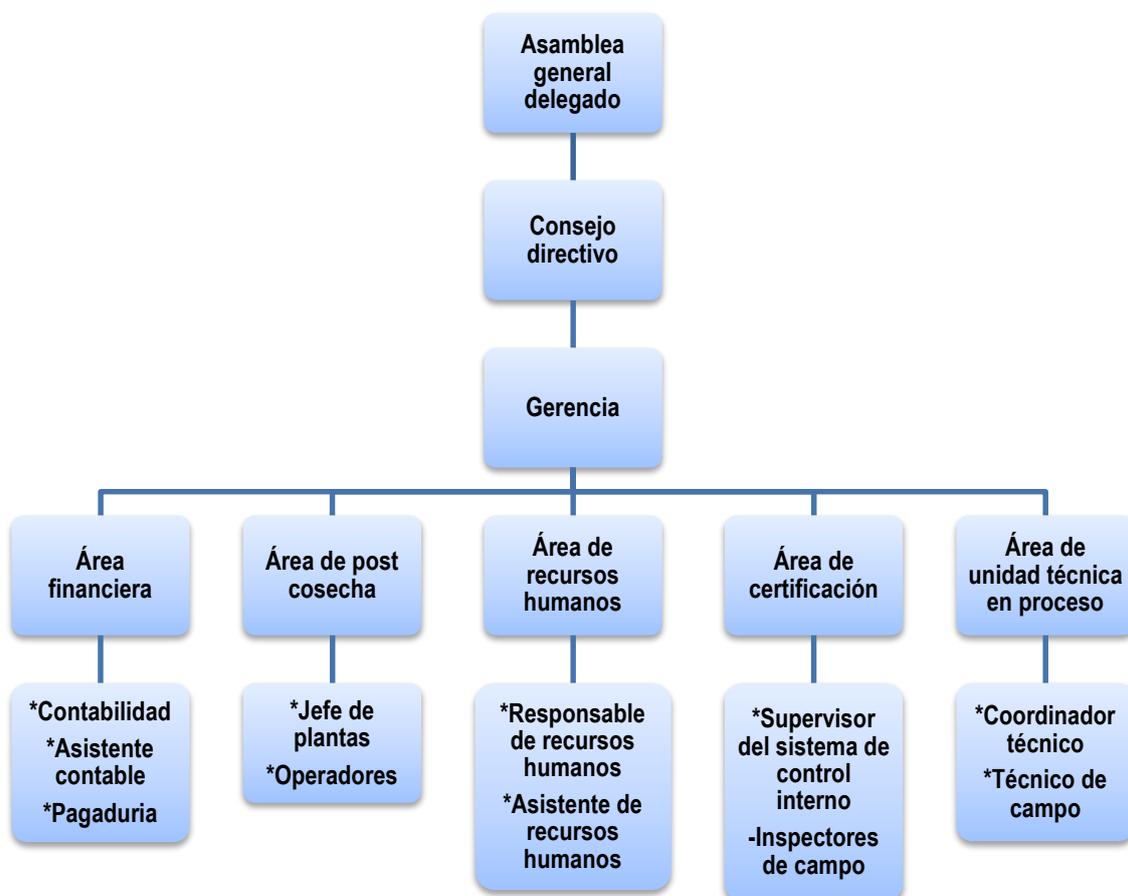
- Promover la unidad, solidaridad y mutua colaboración, en coordinación con el Directorio y los diferentes grupos de trabajo.

- Tecnificar la producción, industrialización y comercialización de productos del agro con potencialidad exportadora;
- Buscar mercados y mejores precios para la venta de sus productos;
- Procurar mejores condiciones de vida para sus socios y familias;
- Realizar planes de trabajo, proyectos y programas que vayan directamente en beneficio de la familia y de la comunidad;
- Preparar a sus socios para que participen en la dirección de la Asociación con eficiencia;
- Mantener relaciones de confraternidad con organizaciones similares;
- Adquirir toda clase de bienes muebles e inmuebles, maquinarias y demás herramientas necesarias, para la producción y comercialización de sus productos;
- Realizar gestiones ante las instituciones públicas y privadas, tanto nacionales como internacionales, para obtener el financiamiento de los diferentes proyectos y programas que vaya a implementar;
- Buscar préstamos favorables para mejorar la producción;
- Agrupar a todos los productores de la zona de influencia del Sistema de riego Carrizal-Chone, cuyos productos tengan posibilidades de exportación.
- Promover el ahorro y crédito entre sus asociados.

V.5. ORGANIGRAMA.

La CFV se estructura de manera interna por organismos de dirección: la Asamblea General; el Consejo Directivo, y las Comisiones. En este sentido se considera que un organigrama es un gráfico esquemático que describe la estructura interna de las empresas, mediante sus relaciones y niveles jerárquicos, además de las respectivas competencias, en este sentido la CFV, cuenta con dicha herramienta de gestión, donde se especifican sus áreas y composición tanto general como sintética de los departamentos que la componen.

Figura. 1. Organigrama funcional de la Corporación Fortaleza del Valle.

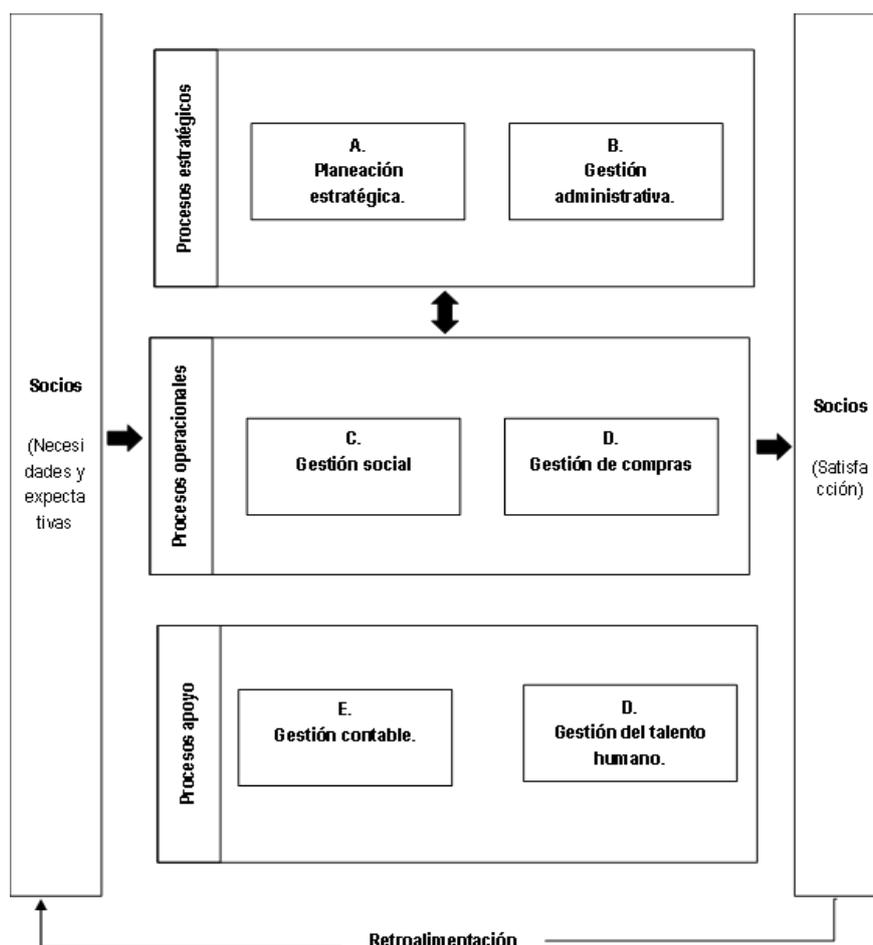


Fuente. Información obtenida en la entrevista realizada al gerente de la CFV.

VI. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

La CFV ubicada en el cantón Bolívar, provincia de Manabí, dentro de su gestión administrativa cuenta con diferentes procesos, los mismos que le permiten actuar y operar de manera correcta, por tal motivo, los procesos del área administrativa se categorizaron de la siguiente manera: procesos estratégicos, operativos y de apoyo, tal como se presenta en el mapa de procesos. De acuerdo con Alarcón *et al.* (2019), la representación gráfica de los procesos en las organizaciones permite identificar las principales características de las empresas, sus macroprocesos y enfoque, orientándolos hacia la calidad y mejora continua.

Figura. 2. Mapa de proceso de la Corporación Fortaleza del Valle.



Fuente. Información brindada por el gerente de la CFV.

Elaborado: Por la autora.

Luego de la representación gráfica del mapa de procesos, se elaboró una lista de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la CFV, identificando 13 procesos, detallados en la tabla 2. En concordancia con Ramos *et al.* (2021) los procesos estratégicos son aquellos que se enfocan en las responsabilidades de la dirección y tienen con fin establecer planes de acción a largo, mediano y corto plazo.

Mientras que los procesos operativos, se vinculan de manera directa con la realización del producto o prestación de servicio. Y los procesos de apoyo se definen como aquellos que sirven para el mantenimiento de los procesos operativos. Esta agrupación de procesos fortalece el sistema de autoevaluación de las empresas. (Ramos *et al.*, 2021, p. 182)

2.1. PROCESOS DE ESTRATÉGICOS

2.1.1. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Tabla. 1. Diagrama de flujo planificación estratégica.

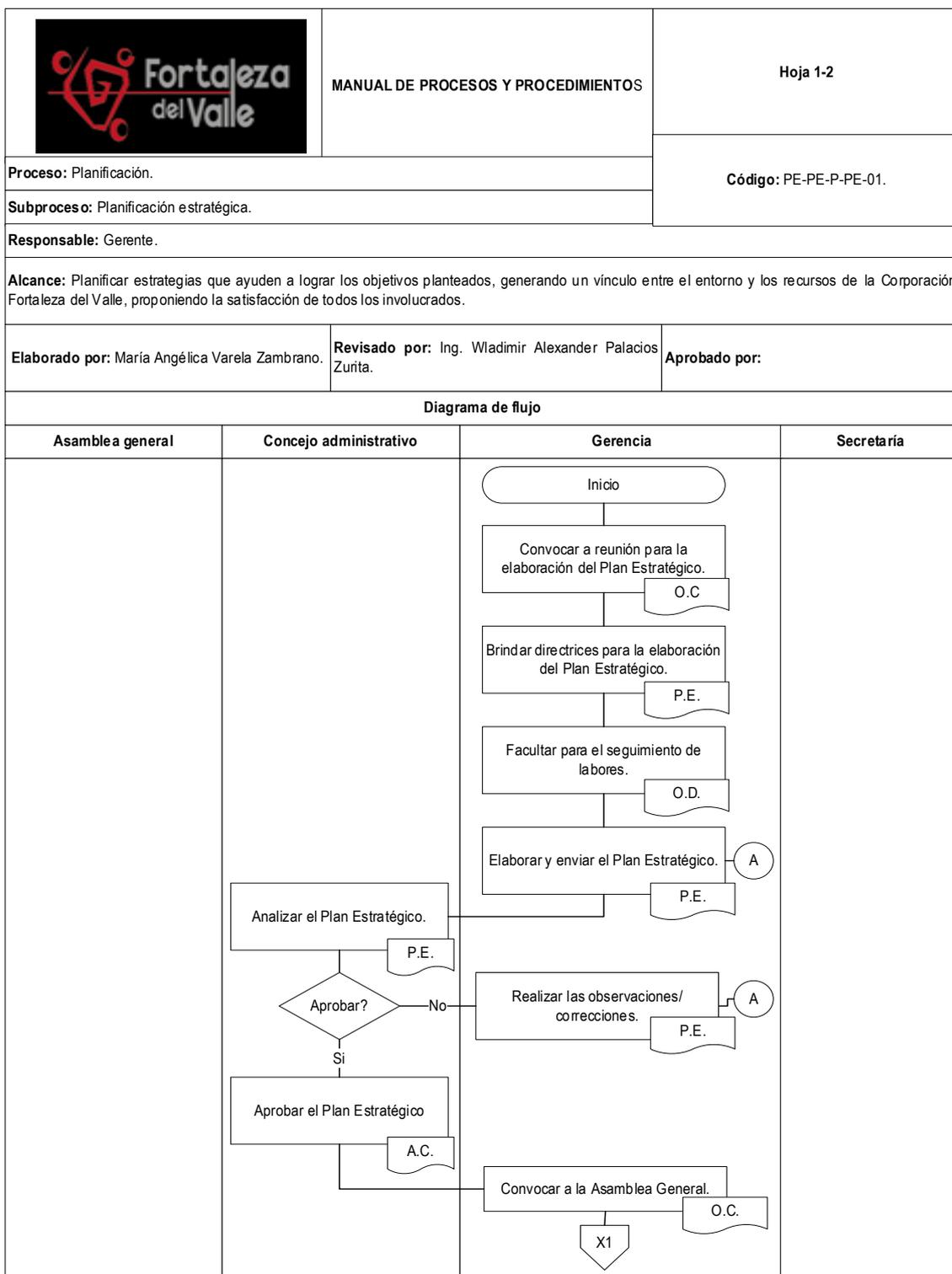
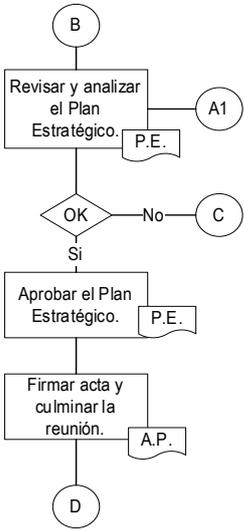
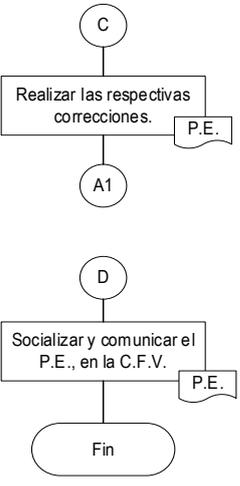
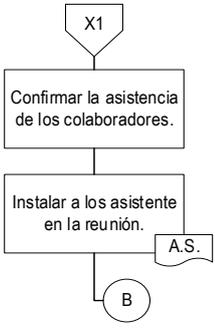


Tabla. 2. Diagrama de flujo planificación estratégica.

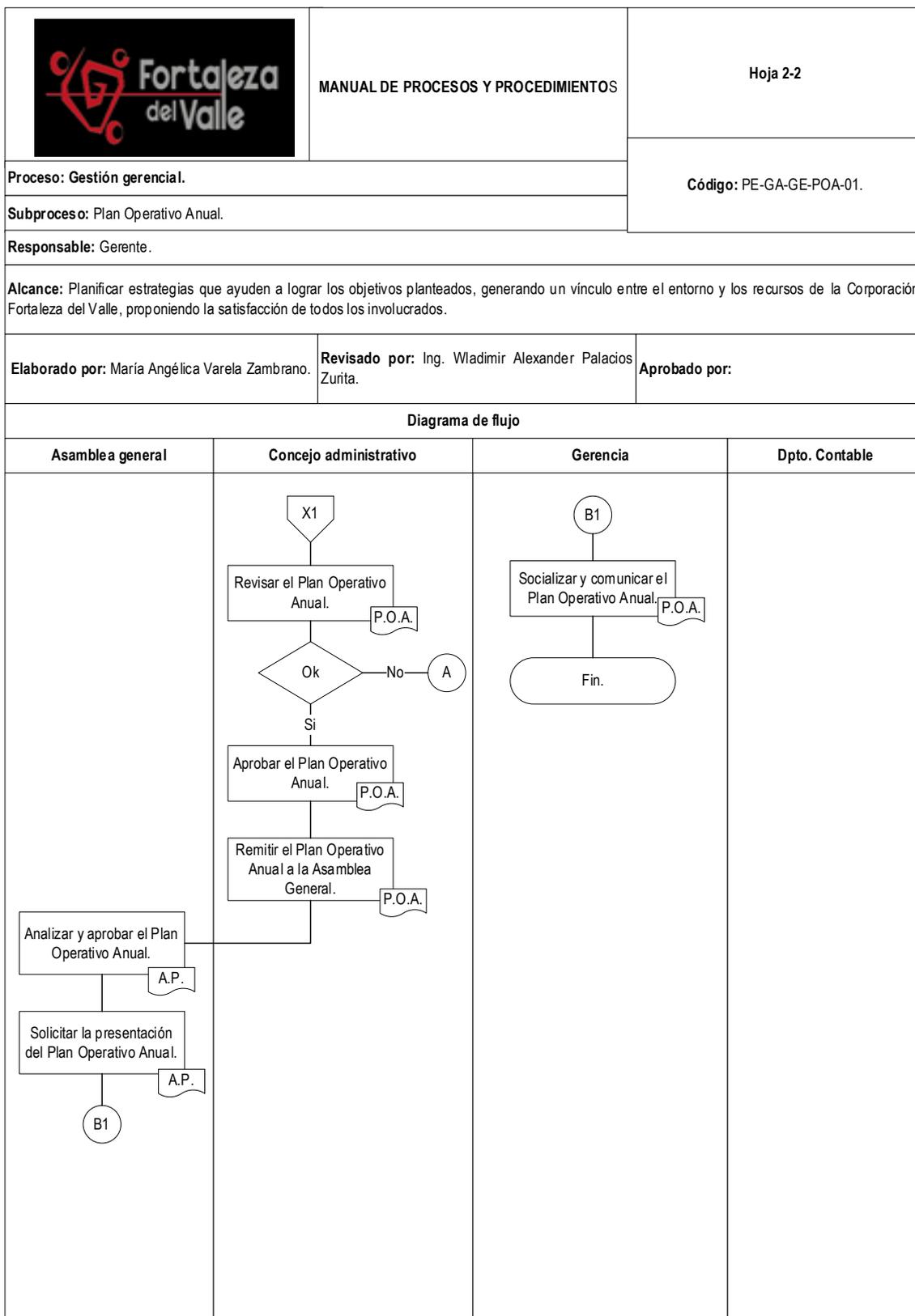
		<p>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</p>	<p>Hoja 2-2</p>
<p>Proceso: Planificación.</p>		<p>Código: PE-PE-P-PE-01.</p>	
<p>Subprocesos: Planificación estratégica.</p>			
<p>Responsable: Gerente.</p>			
<p>Alcance: Planificar estrategias que ayuden a lograr los objetivos planteados, generando un vínculo entre el entorno y los recursos de la Corporación Fortaleza del Valle, proponiendo la satisfacción de todos los involucrados.</p>			
<p>Elaborado por: María Angélica Varela Zambrano.</p>		<p>Revisado por: Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita.</p>	<p>Aprobado por:</p>
<p>Diagrama de flujo</p>			
<p>Asamblea general</p>	<p>Concejo administrativo</p>	<p>Gerencia</p>	<p>Secretaría</p>
			

2.1.2. ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL

Tabla. 3. Diagrama de flujo Plan Operativo Anual.

		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		Hoja 1-2	
Proceso: Gestión gerencial.				Código: PE-GA-GE-POA-01.	
Subprocesos: Plan Operativo Anual.					
Responsable: Gerente.					
Alcance: Planificar estrategias que ayuden a lograr los objetivos planteados, generando un vínculo entre el entorno y los recursos de la Corporación Fortaleza del Valle, proponiendo la satisfacción de todos los involucrados.					
Elaborado por: María Angélica Varela Zambrano.		Revisado por: Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita.		Aprobado por:	
Diagrama de flujo					
Asamblea general	Concejo administrativo	Gerencia	Dpto. Contable		

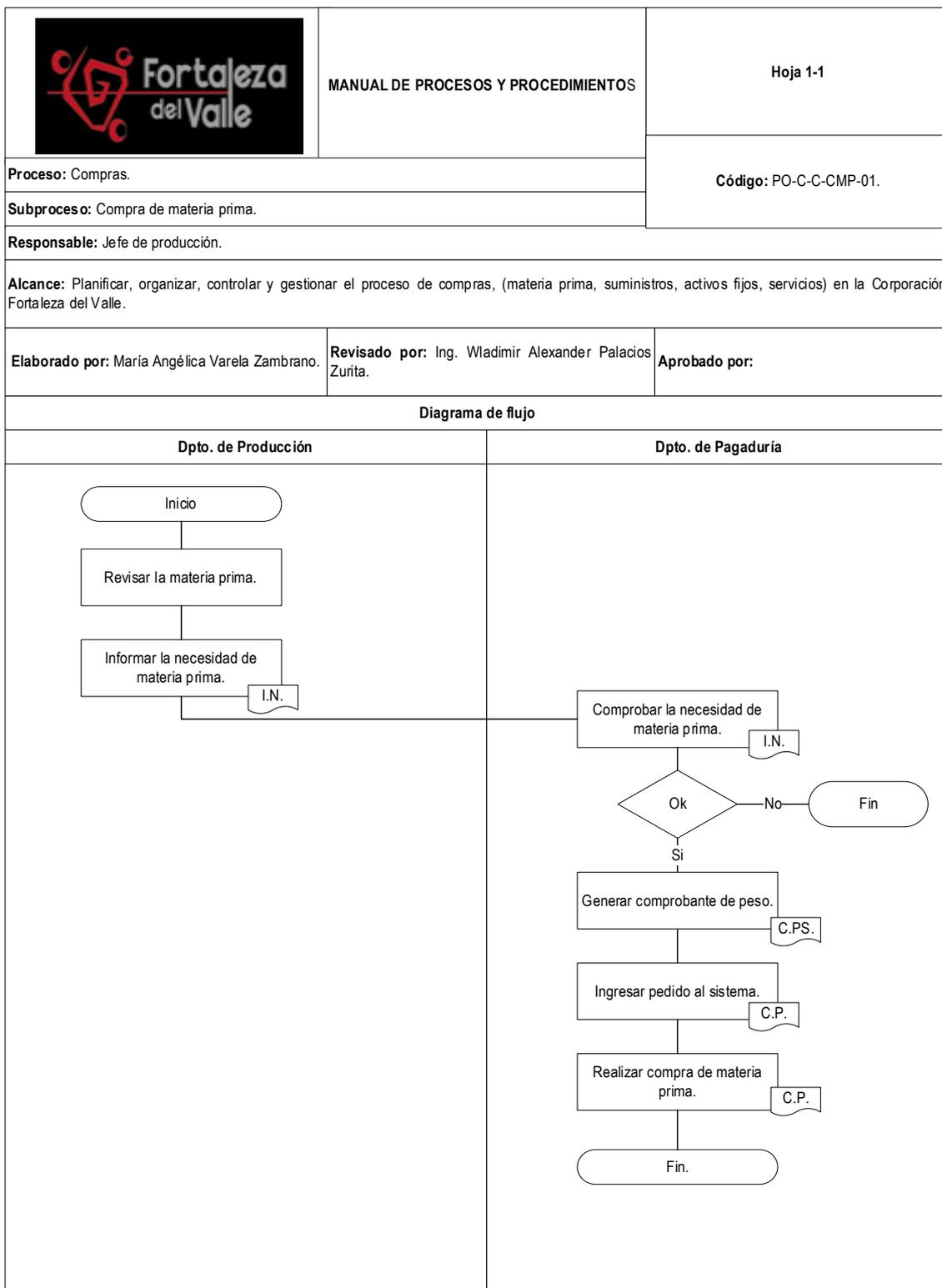
Tabla. 4. Diagrama de flujo Plan Operativo Anual.



2.2. PROCESOS OPERACIONALES

2.2.1. COMPRAS DE MATERIA PRIMA

bla. 5. Diagrama de flujo compra de materia prima.



COMPRAS DE SUMINISTROS

Tabla. 6. Diagrama de flujo compra de suministro.

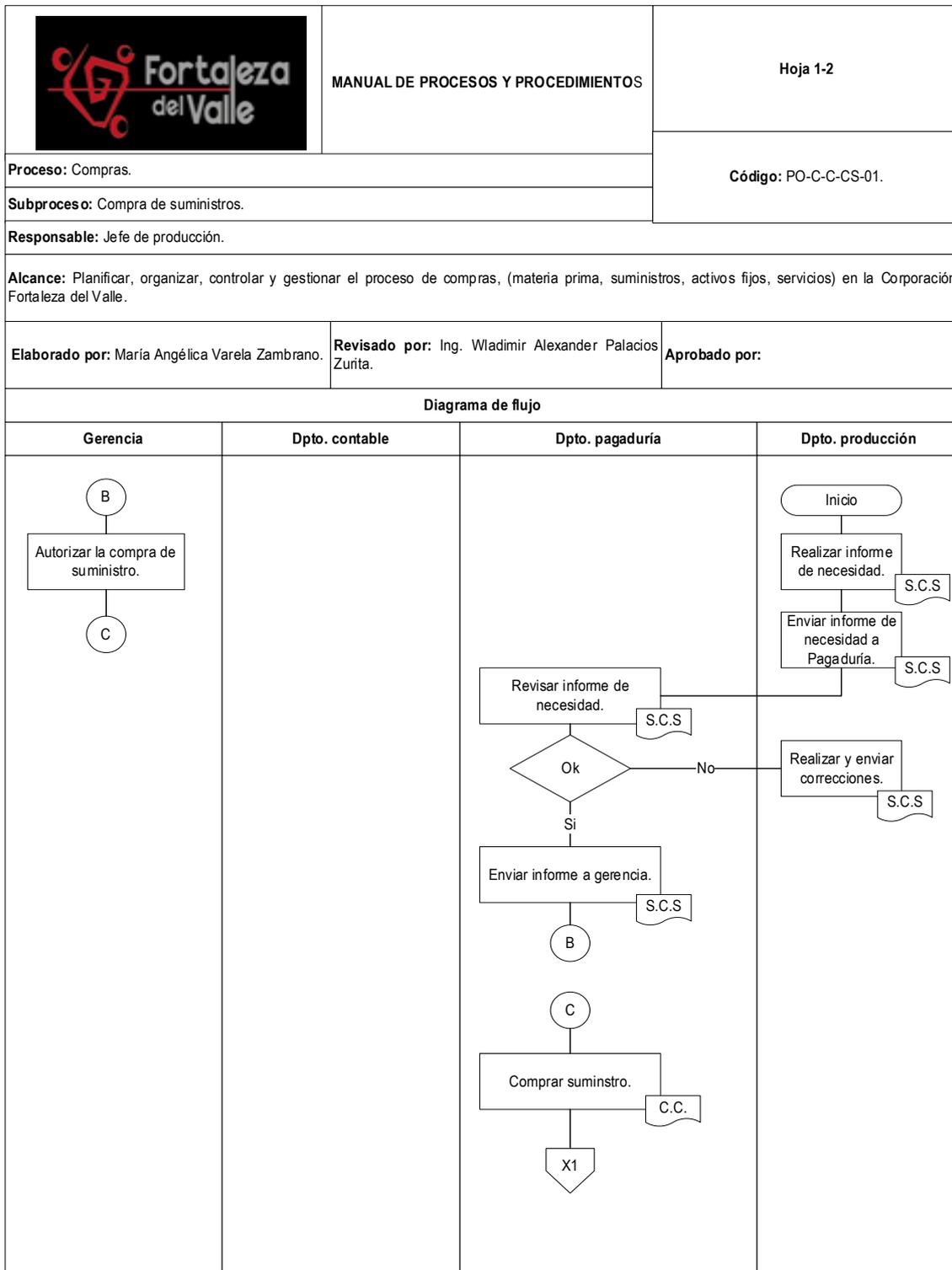
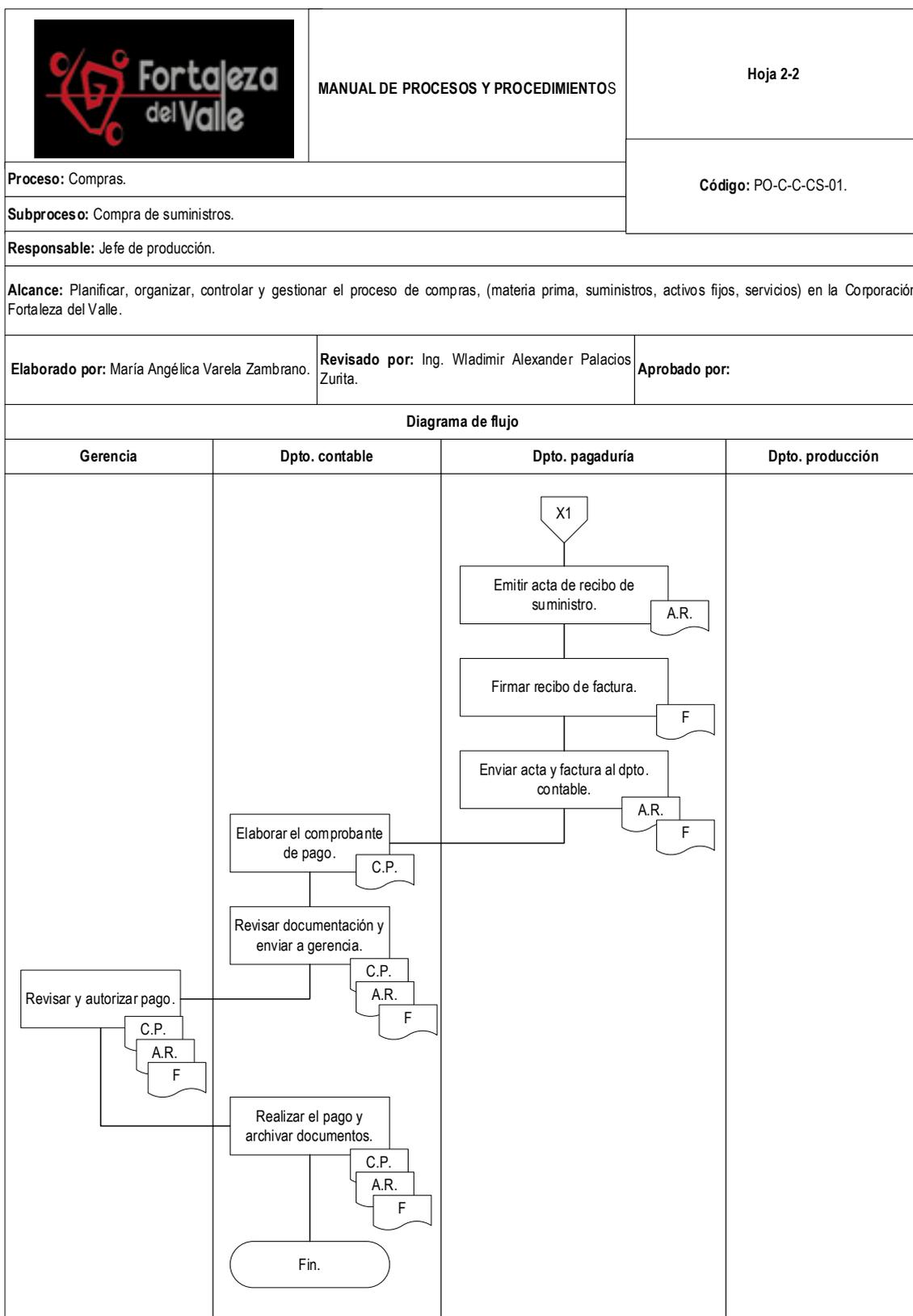
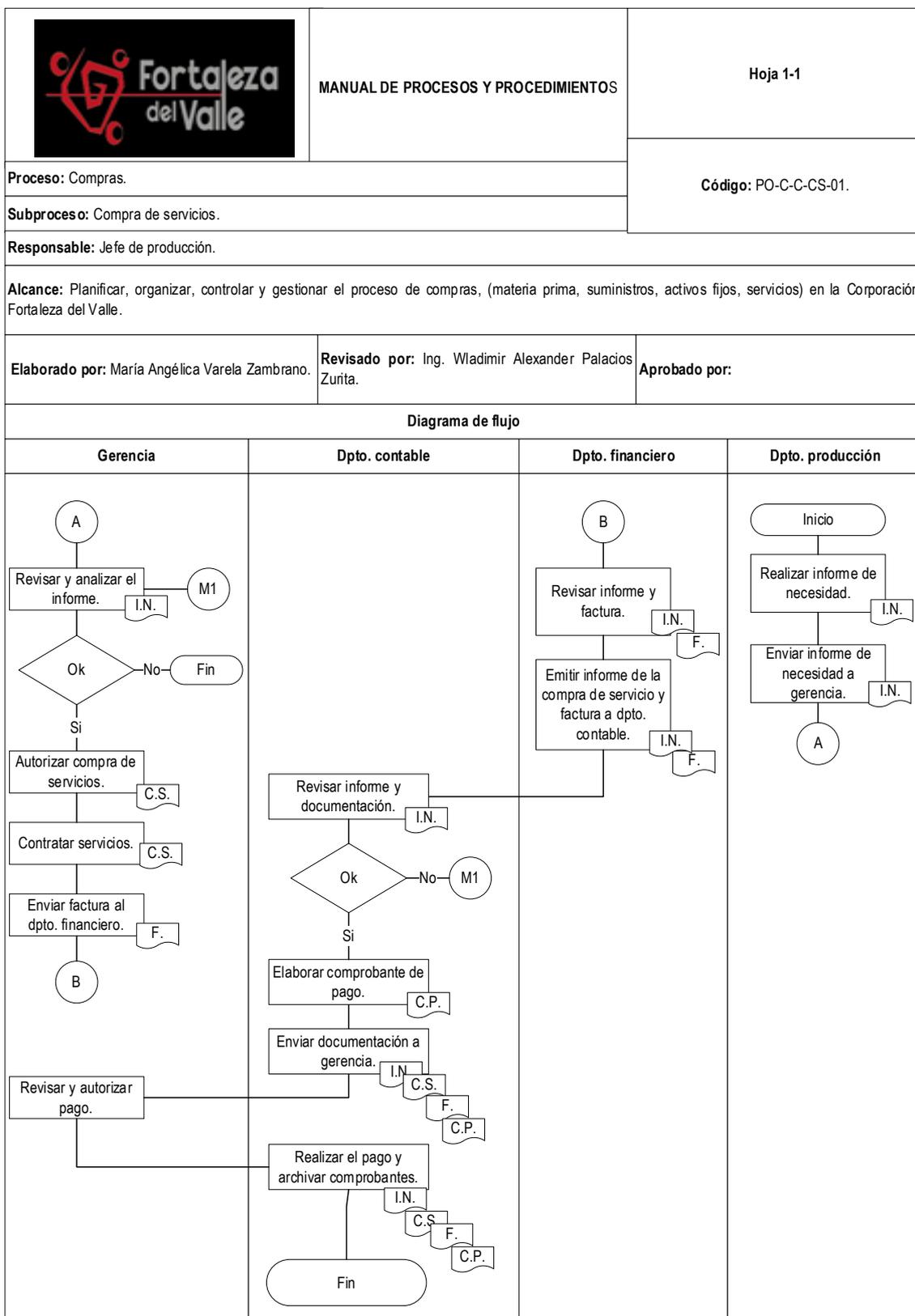


Tabla. 7. Diagrama de flujo compra de suministro.



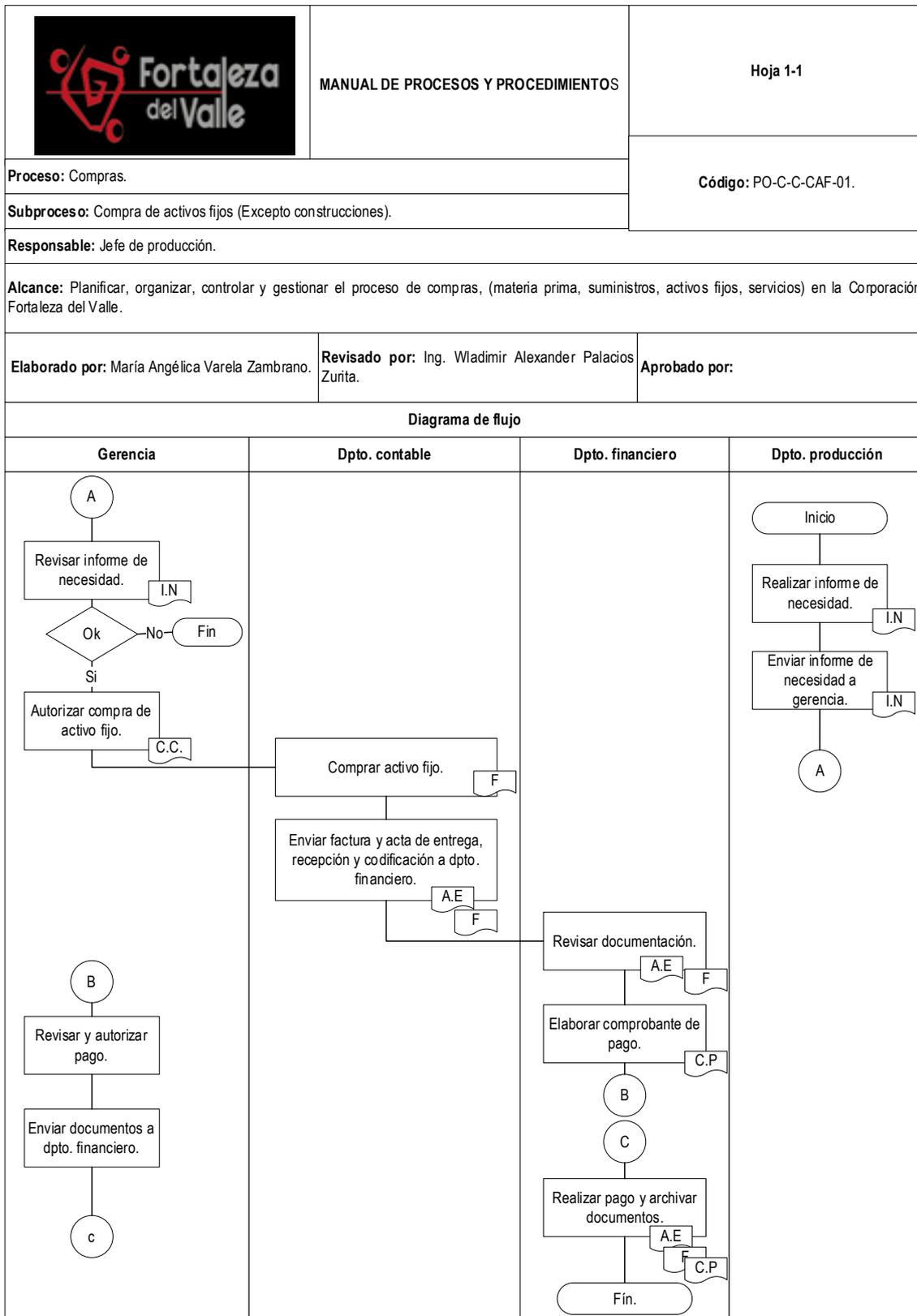
2.2.2. COMPRA DE SERVICIOS

Tabla. 8. Diagrama de flujo compra de servicios.



2.2.3. COMPRA DE ACTIVOS FIJOS (EXCEPTO LAS CONSTRUCCIONES)

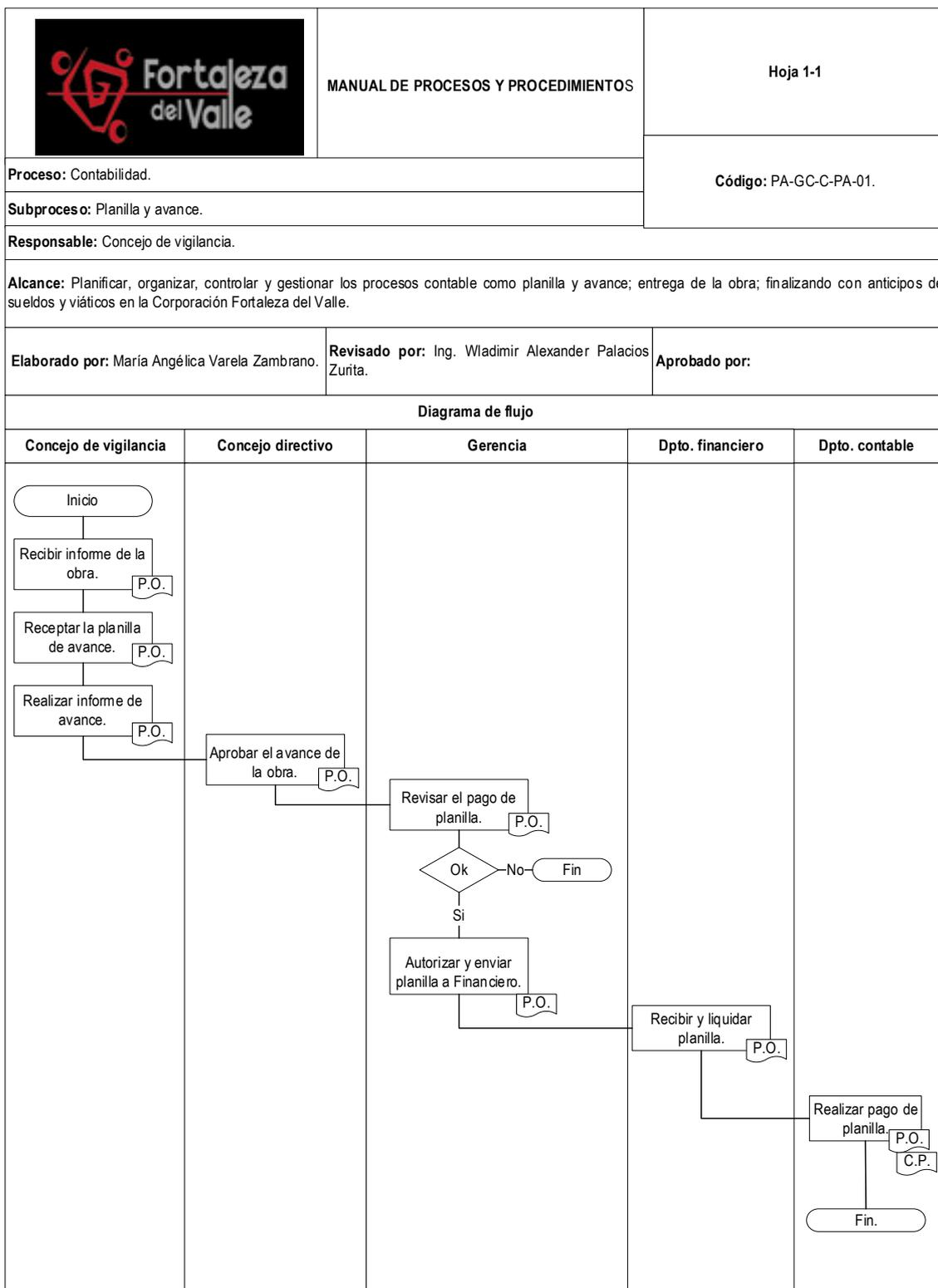
Tabla. 9. Diagrama de flujo compra de activos fijos (excepto construcción).



2.3. PROCESOS DE APOYO

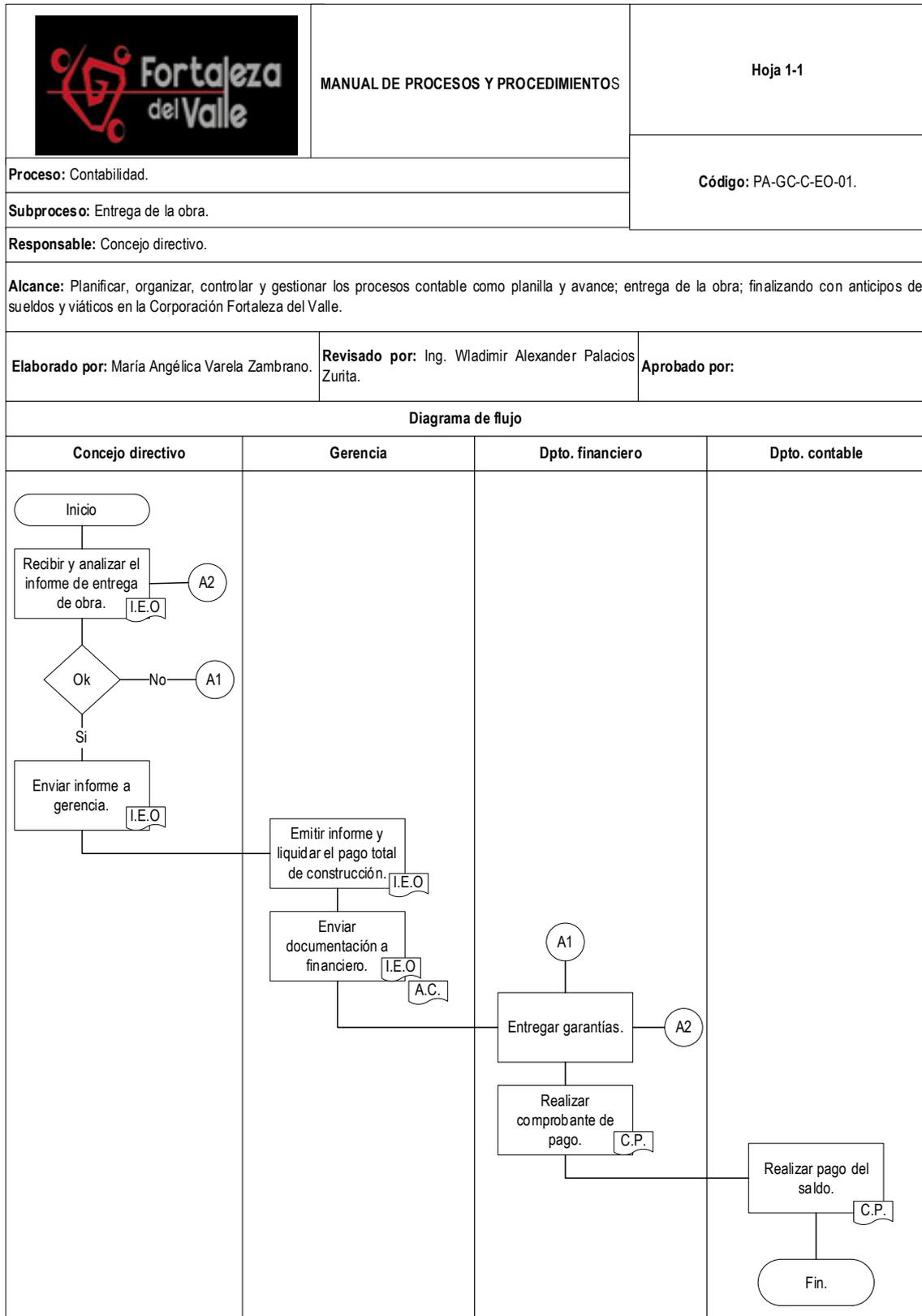
2.3.1. PLANILLA Y AVANCE

Tabla. 10. Diagrama de flujo planilla y avance.



2.3.2. ENTREGA DE OBRA

Tabla. 11. Diagrama de flujo entrega de obra.



2.3.3. ANTICIPO DE SUELDOS Y VIÁTICOS

Tabla. 12. Diagrama de flujo anticipo de sueldo.

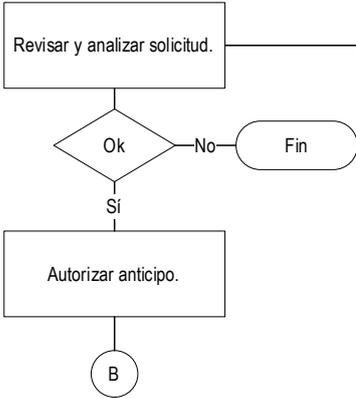
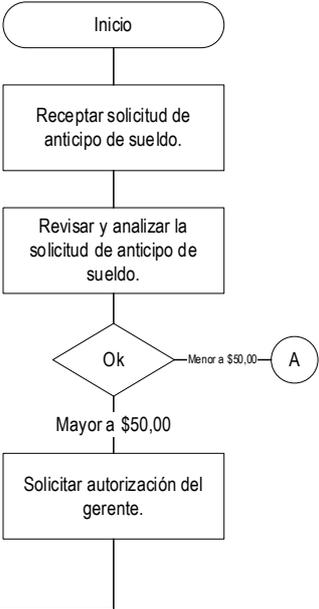
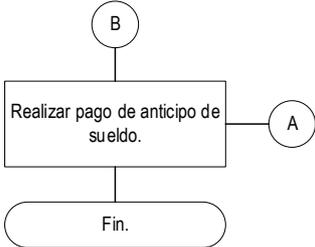
	<p>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</p>	<p>Hoja 1-1</p>
<p>Proceso: Contabilidad.</p> <p>Subprocesos: Anticipo de sueldo.</p> <p>Responsable: Jefe de talento humano.</p>		<p>Código: PA-GC-C-AS-01.</p>
<p>Alcance: Planificar, organizar, controlar y gestionar los procesos contable como planilla y avance; entrega de la obra; finalizando con anticipos de sueldos y viáticos en la Corporación Fortaleza del Valle.</p>		
<p>Elaborado por: María Angélica Varela Zambrano.</p>	<p>Revisado por: Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita.</p>	<p>Aprobado por:</p>
<p align="center">Diagrama de flujo</p>		
<p align="center">Gerencia</p>	<p align="center">Dpto. Talento humano</p>	<p align="center">Dpto. Pagaduría</p>
		

Tabla. 13. Diagrama de flujo viáticos.

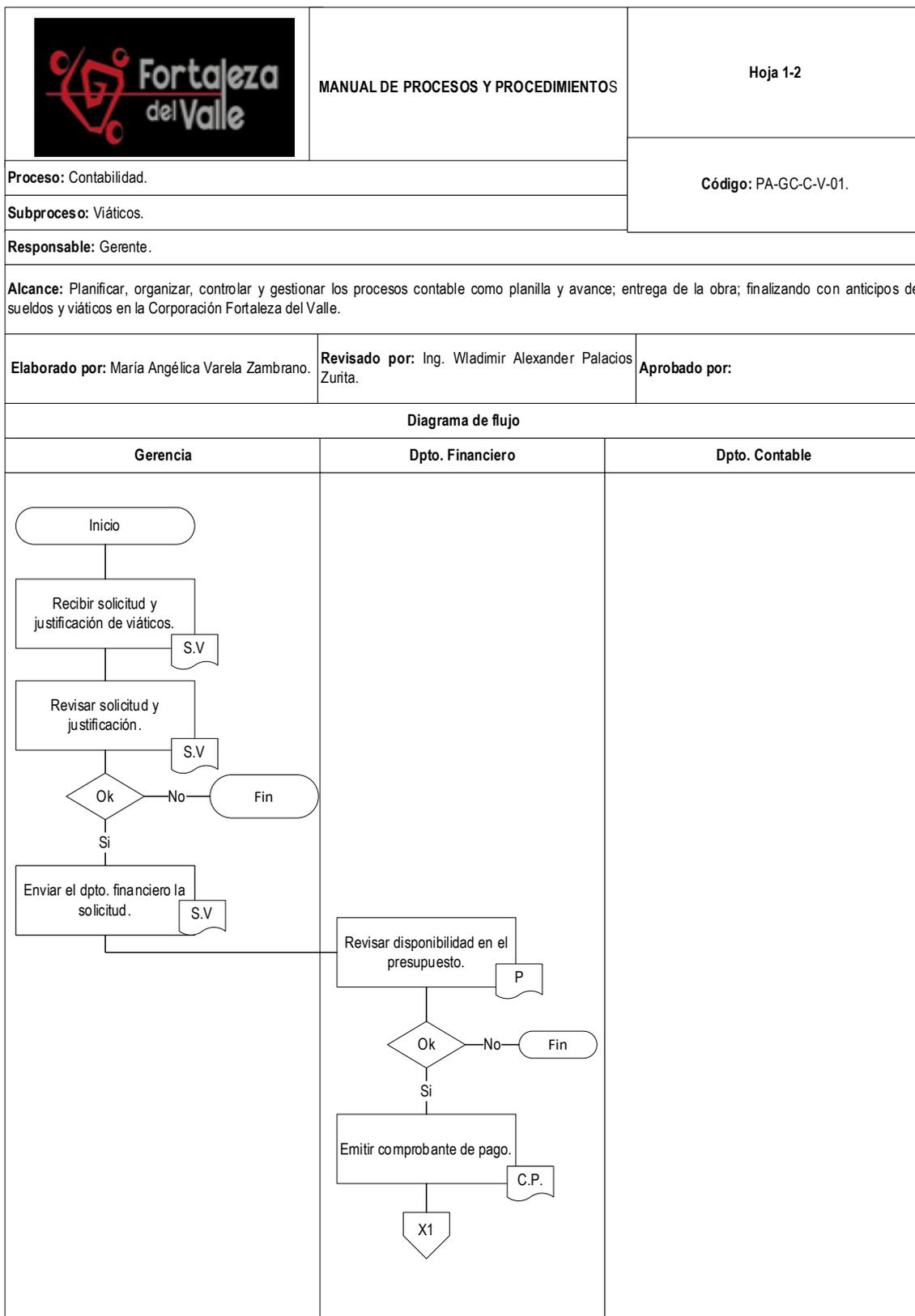
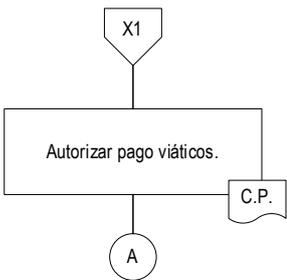
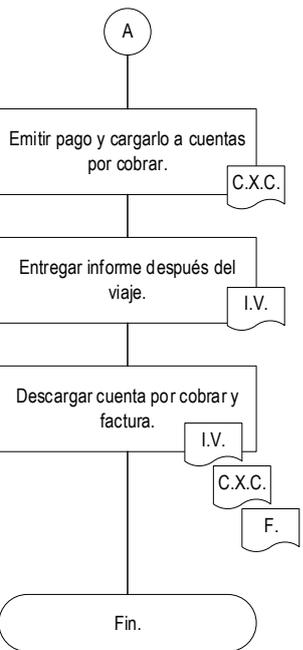
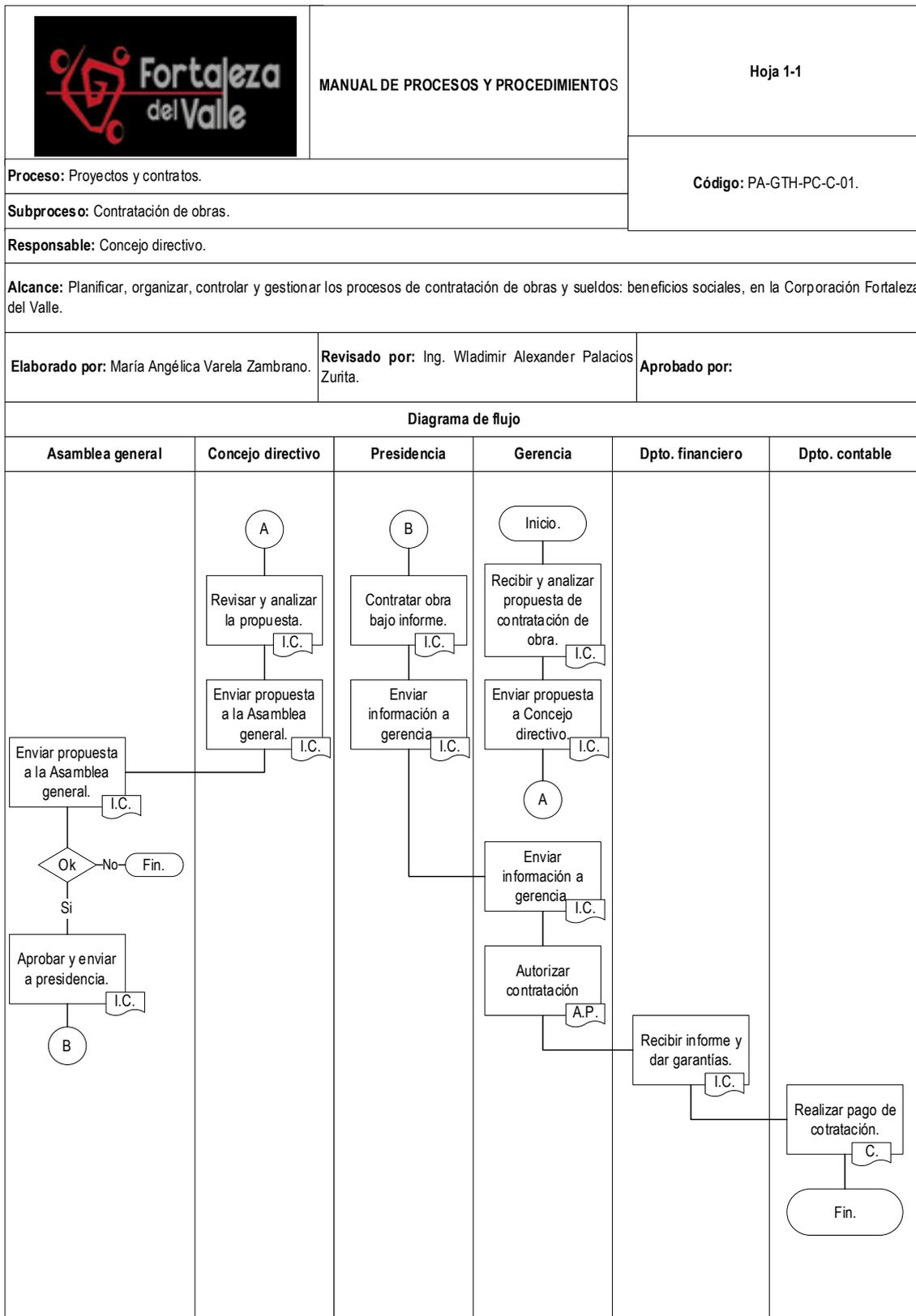


Tabla. 14. Diagrama de flujo viáticos.

	<p>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</p>	<p>Hoja 2-2</p>
<p>Proceso: Contabilidad.</p>		<p>Código: PA-GC-C-V-01.</p>
<p>Subproceso: Viáticos.</p>		
<p>Responsable: Gerente.</p>		
<p>Alcance: Planificar, organizar, controlar y gestionar los procesos contable como planilla y avance; entrega de la obra; finalizando con anticipos de sueldos y viáticos en la Corporación Fortaleza del Valle.</p>		
<p>Elaborado por: María Angélica Varela Zambrano.</p>	<p>Revisado por: Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita.</p>	<p>Aprobado por:</p>
<p align="center">Diagrama de flujo</p>		
<p align="center">Gerencia</p>	<p align="center">Dpto. Financiero</p>	<p align="center">Dpto. Contable</p>
		

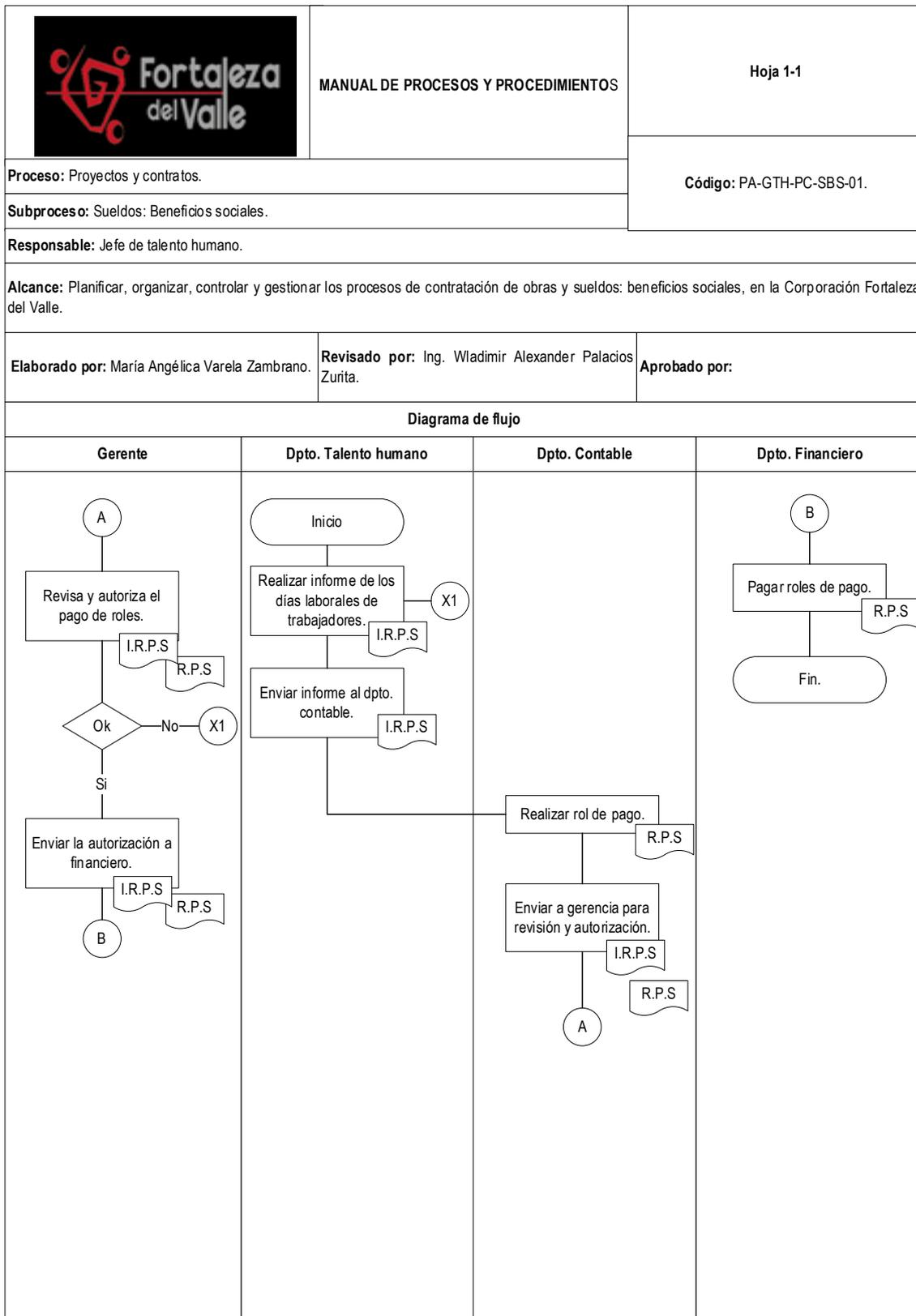
2.3.4. CONTRATACIÓN DE OBRA

Tabla. 15. Diagrama de flujo contratación de obra.



2.3.5. SUELDOS: BENEFICIOS SOCIALES

Tabla. 16. Diagrama de flujo sueldos: beneficios sociales.



REFERENCIAS

- Abreu, A., Lizarazo, C., López, D., Vásquez, P., y Otálora, S. (2022). *Modelo de gestión por procesos para PYMES enfocadas en el servicio al cliente, competitividad, comunicación y tecnología en Bogotá*. Seminario de Investigación Especialización. <http://hdl.handle.net/10882/11964>
- Alarcón, G., Alarcón, P., y Guadalupe, S. (2019). La elaboración del mapa de procesos para una universidad ecuatoriana. *Revista Espacios*, 4(19), 4. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n19/19401904.html>
- Guamán, M. (2020). *Análisis de la cadena de valor de cacao bajo sistemas agroforestales con jóvenes productores, caso Corporación Fortaleza del Valle*. [Tesis de grado, Universidad Central del Ecuador]. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/21459/1/T-UCE-0004-CAG-248.pdf>
- Ramos, G., Hernández, A., Bolaños, O., y Almeida, S. (2021). Formulación del mapa de procesos de una Universidad Médica, requisito para la acreditación institucional. *Revista San Gregorio*, 1(46), 177-190. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i46.1471>

ETAPA 3. VERIFICAR

Una vez desarrollado cada uno de los objetivos y elaborada la propuesta de mejora se procedió a verificar si se ha alcanzado el objetivo general de lograr un mínimo de 70% de eficiencia en los procesos del área administrativa de la CFV, o si se ha quedado por debajo de las expectativas. Para este fin se repitió la aplicación de la matriz AVA (ver Anexos 22, 23, 24 y 25), incluyendo las sugerencias de optimización, mejora y eliminación de las actividades que no agregaban valor, ni terminaban siendo necesarias.

Como resultado se obtuvo que, los cinco procesos mejorados presentan un porcentaje de eficiencia mayor al 70%, tal como se evidencia en las Tablas 4.61, 4.62, 4.63, 4.64 y 4.65, destacando mejores resultados en los procesos de planificación, gestión administrativa y gestión de compras.

Tabla 4.61. Determinación de la eficiencia del proceso Planificación de la CFV (TO-BE)

PROCESO: Planificación							
CATEGORÍAS DE ACTIVIDADES	VA C	VAE	P	I	E	M	A
TIEMPO DE ACTIVIDADES POR CATEGORÍA	78 h	86 h 40 min	0 h 0 min	0 h 0 min	34 h 40 min	0 h 0 min	0 h 0 min
% DE ACTIVIDADES POR CATEGORÍA	47 %	53%	0%	0%	21%	47%	47%
TIEMPO TOTAL DE ACTIVIDADES (TT)							199 h 20 min
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (TVA)							164 h 40 min
EFICIENCIA TVA/TT*100							83%

Fuente. Elaboración propia

Tabla 4.62. Determinación de la eficiencia del proceso Gestión Administrativa de la CFV (TO-BE)

PROCESO: Gestión Administrativa							
CATEGORÍAS DE ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	I	E	M	A
TIEMPO DE ACTIVIDADES POR CATEGORÍA	99 h 5 min	52 h 0 min	0 h 0 min	34 h 40 min	1 h 5 min	1 h 5 min	0h 0 min
% DE ACTIVIDADES POR CATEGORÍA	53%	28%	0%	18%	1%	1%	0%
TIEMPO TOTAL DE ACTIVIDADES (TT)							187 H 55 min
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (TVA)							151 h 5 min
EFICIENCIA TVA/TT*100							80%

Fuente. Elaboración propia

Tabla 4.63. Determinación de la eficiencia del proceso Gestión de Compras de la CFV (TO-BE)

PROCESO: Compras								
CATEGORÍAS DE ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	I	E	M	A	
TIEMPO DE ACTIVIDADES POR CATEGORÍA	30 h 20 min	100 h 45 min	0 h 0 min	11 h 55 min	2 h 10 min	5 h 25 min	5 h 25 min	
% DE ACTIVIDADES POR CATEGORÍA	19%	64%	0%	8%	1%	3%	3%	
TIEMPO TOTAL DE ACTIVIDADES (TT)							157 h 5 min	
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (TVA)							131 h 5 min	
EFICIENCIA TVA/TT*100							83%	

Fuente. Elaboración propia

Tabla 4.64. Determinación de la eficiencia del proceso Contabilidad de la CFV (TO-BE)

PROCESO: Contabilidad								
CATEGORÍAS DE ACTIVIDADES	VAC	VAE	P	I	E	M	A	
TIEMPO DE ACTIVIDADES POR CATEGORÍA	32 h 40 min	43 h 0 min	3 h 15 min	2 h 10 min	0 h 0 min	15 h 10 mi	0 h 0 min	
% DE ACTIVIDADES POR CATEGORÍA	34%	45%	3%	2%		16%	0%	
TIEMPO TOTAL DE ACTIVIDADES (TT)							96.15	
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (TVA)							75.40	
EFICIENCIA TVA/TT*100							79%	

Fuente. Elaboración propia

Tabla 4.65. Determinación de la eficiencia del proceso Proyectos y Contratos la CFV (TO-BE)

PROCESO: Proyectos y Contratos								
CATEGORÍAS DE ACTIVIDADES	VA C	VAE	P	I	E	M	A	
TIEMPO DE ACTIVIDADES POR CATEGORÍA	19 h	80 h 30 min	20 h 40 min	4 h 0 min	0 h 0 min	15 h 25 min	3 h 0 min	
% DE ACTIVIDADES POR CATEGORÍA	16 %	68%	17%	3%	0%	13%	3%	
TIEMPO TOTAL DE ACTIVIDADES (TT)							142 h 35 min	
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (TVA)							99 h 30 min	
EFICIENCIA TVA/TT*100							70%	

Fuente. Elaboración propia

ETAPA 4. ACTUAR

En el desarrollo de esta fase, es importante destacar que la ISO 9001:2015 enfatiza la importancia de la mejora continua como componente fundamental del sistema de gestión por procesos. La norma sugiere que esta mejora se lleve a cabo en la etapa "Actuar" del ciclo PHVA, sin embargo, se debe tener en cuenta que esta etapa no es considerada como el punto final del sistema, sino más bien como el punto de partida para repetir el ciclo y retroalimentar las áreas identificadas con deficiencias.

Como se evidenció en la etapa anterior, los resultados de la propuesta TO-BE sobre los procesos con porcentajes bajos de eficiencia demuestran que el objetivo del sistema se cumple, sin embargo, es necesario que la corporación desarrolle las siguientes acciones:

- **Comunicación y retroalimentación del personal:** en este punto es necesario el diseño de un programa de capacitación constante al personal, ya que el recurso humano representa un actor clave en la correcta aplicación del sistema de gestión por procesos, ya que son quienes le dan operatividad a cada una de las actividades.
- **Seguimiento y control de los procesos:** para el seguimiento y control de los procesos del área administrativa es necesario que la corporación utilice mecanismos de supervisión directa en el lugar donde se llevan a cabo los procesos, registrando los tiempos reales que toma cada actividad, y procediendo a desarrollar una matriz AVA como mecanismo de control, con lo que se anticipan posibles desviaciones.
- **Determinación de acciones correctivas:** para la implementación del sistema de gestión de procesos, es importante que la corporación tenga la apertura de tomar acciones correctivas de forma anticipada, según lo ameriten los resultados del seguimiento y control, lo que puede incluir la modificación de procedimientos, inducciones del personal, reasignación de recursos y demás aspectos que se presenten en su desarrollo.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Mediante el diagnóstico de la situacional se constató que la CFV tiene como misión brindar a los productores y miembros de la asociación oportunidades de desarrollo social y económico, además, de mejorar su calidad de vida y familiares. La aplicación de la entrevista y encuesta determinaron incidencias en los procesos del área administrativa, por lo que necesita de un rediseño en sus respectivos procesos y procedimientos.
- La aplicación de la ficha de descripción de procesos logró definir las actividades que conforman los procesos del área administrativa para su representación gráfica, se determinó que existen 13 procesos, los cuales se dividen en estratégicos, operativos y de apoyo. Donde los más trascendentales son los procesos de planificación, gestión gerencial, beneficios sociales, compras, contabilidad, proyectos y contratos.
- El diseño del modelo de sistema de gestión por procesos representa una herramienta valiosa para la CFV, ya que incluye un plan de acción según el ciclo PHVA que sugiere la ISO 9001:2015. Cada uno de los aspectos desarrollados en el modelo contribuye a lograr altos niveles de eficiencia en cada proceso, de modo que la corporación aproveche al máximo sus recursos y genere valor agregado a sus operaciones, al personal y a sus clientes.

5.2. RECOMENDACIONES

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos permite que las empresas, así como la CFV conozca sus falencias, problemas y fallas en su gestión, por lo que se recomienda realizarlos de forma continua o en períodos mensuales, trimestrales, semestrales o anuales, con la finalidad de mejorar y actualizar sus procesos y procedimientos en las distintas áreas empresariales.
- Definir las actividades que conforman los procesos permite que el investigador logre su describirlos y representarlos de manera gráfica, sistematizando los procesos y procedimientos de las áreas de las organizaciones. Para lo cual se sugiere aplicar los instrumentos empleados en el área administrativa de la CFV.
- Implementar un modelo para la gestión de los procesos en la CFV es recomendable para que esta mejore, optimice y rediseñe sus procesos y procedimientos del área administrativa, los cuales en la actualidad están generando problemas en la gestión general. Además, este modelo de gestión logrará regular y dirigir cada actividad de manera eficiente, eficaz y óptima.

BIBLIOGRAFÍA

- Alzamora, E. (2017). *Levantamiento, diseño, documentación y propuesta de mejora de los procesos de la dirección de procesos y cultura organizacional (DPCO) de la Secretaría nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES)*. [Tesis de grado, Escuela Politécnica Nacional]. <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/14072>
- Alarcón, G., Alarcón, P., y Guadalupe, S. (2019). La elaboración del mapa de procesos para una universidad ecuatoriana. *Revista Espacios*, 4(19), 4. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n19/19401904.html>
- Aldea, A. (2021). Influencia del rediseño de los procesos productivos de una empresa de envolturas flexibles basado en la mejora continua. *Industrial Data*, 24(1), 7-22. <https://doi.org/10.15381/idata.v24i1.19616>
- Alvarado, K; y Pumisacho, V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: un estudio exploratorio. *Revista Intangible Capital*, 13(2), 479-497. <https://doi.org/10.3926/ic.901>
- Andrade, A., Perugachi, L., Morocho, J. y Perugachi, N. (2022). Modelos de gestión estratégica para el Observatorio de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo. *Boletín de Coyuntura*, (33), 16-26. <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/1673/151>

Andrade, X. y Mendoza, M. (2022). Gestión de procesos soportados por sistemas de información. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 4(1), 22-32. <https://editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/view/25>

Arredondo, J. (2016). *Estructura orgánica por procesos para la empresa Oliojoya Industria Aceitera CIA LTDA*. [Tesis previa a la obtención de título de Ingeniera comercial mención Productividad. Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas. EC]. <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/766/1/ARREDONDO%20JUMBO%20JESSICA%20ANA.pdf>

Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Editorial Shalom. <http://187.191.86.244/rceis/wp-content/uploads/2015/07/Metodolog%C3%ADa-de-la-Investigaci%C3%B3n-DANIEL-S.-BEHAR-RIVERO.pdf>

Benavídez, E., Segarra, E., Colina, E., y Siguenza, L. (2019). Levantamiento de procesos como base la aplicación de sistemas de costeo basado en actividades en empresas de ensamblaje. *Revista Economía y Política*, 15(30), 1-19. <https://doi.org/10.25097/rep.n30.2019.03>

Bermeo, J. (2013). *Tipos de investigación*. http://www.ecotec.edu.ec/documentacion%5Cinvestigaciones%5Cdocentes_y_directivos%5Carticulos/4955_Fcevallos_00009.pdf

- Bossio, S. (2017). *Indicadores de evaluación de la ciudad antigua*.
https://www.adrformacion.com/knowledge/administracion-publica/indicadores_de_evaluacion_de_la_ciudad_antigua.html
- Bravo, J. (2011). *Gestión de procesos (alineados con la estrategia)*. Editorial Evolución S.A. Santiago de Chile. ISBN 978-956-7604-20-3
- Cadena, J., Cruz, V., León, J., y Cadena, G. (2019). Gestión de procesos y satisfacción del usuario en centros de salud de los cantones Quito y Rumiñahui (Ecuador). *Revista Espacios*, 40(37), 23.
<https://www.revistaespacios.com/a19v40n37/a19v40n37p23.pdf>
- Cadena, J., Jiménez, A., y Sánchez, A. (2020). Nivel de madurez de la gestión de procesos en las medianas empresas de los sectores metalmecánico y alimentos frescos y procesados en la provincia de Pichincha (Ecuador). *Revista ESPACIOS*, 41(21), 104-122.
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n21/a20v41n21p09.pdf>
- Calle, M. (2015). *Diseño de un modelo de gestión basado en la Dirección Estratégica para un centro de acopio de productos agrícolas*. [Tesis de maestría. Pontificia Universidad Católica del Ecuador].
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1379/1/75768.pdf>
- Campos, M. (2017). *Métodos de investigación académica: fundamentos de investigación bibliográfica*.
http://www.icomoscr.org/m/investigacion/%5BMETODOS%5DFolleto_v.1.1.pdf

- Cantero, H., Herrera, Y., Leyva, E., y Nápoles, A. (2021). La gestión por procesos en una empresa Comercializadora del territorio holguinero. *Ciencias Holguín*, 27(2), 1-12. <https://www.redalyc.org/journal/1815/181566671001/181566671001.pdf>
- Cantón, I. (2010). Introducción a los procesos de calidad. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 8(5):3-18. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55119084001>
- Cañizares, E. y Suárez, K. (2022). El Método Delphi Cualitativo y su Rigor Científico: Una revisión argumentativa. *Revista Sociedad y Tecnología*, 5(3), 530-540. DOI.<https://doi.org/10.51247/st.v5i3.261>.
- Centro de estudios ambientales y sociales de Paraguay. 2016. *Guía práctica de gestión por procesos*. <http://www.hacienda.gov.py/normativa/Gu%C3%ADa%20Pr%C3%A1ctica%20de%20Gestio%C3%A9n%20por%20Procesos.pdf>
- Cifuentes, J. (2019). Instrumentación mecánica: Simbología I. *Escuela de Ingeniería Mecánica*. https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Cifuentes-3/publication/287997384_Ingenieria_de_control/links/5fc51912299bf1a422c304b8/Ingenieria-de-control.pdf
- Cisneros, A., Guevara, A., Urdánigo, J. y Garcés, J. (2022). Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos que apoyan a la Investigación Científica en tiempo de Pandemia. *Domino de las Ciencias*, 8(1), 1165-1185. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2546>
- Coaguila, A. (2017). *Propuesta de implementación de un modelo de Gestión por Procesos y Calidad en la Empresa OyC Metals S.A.C.* [Tesis de pregrado.

Universidad Católica San Pablo. PE].
http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15240/1/COAGUILA_GONZALES_ANT_MET.pdf

Corporación Fortaleza del Valle. (2020). *Datos generales*. Recuperado de:
<https://cecjcuador.org.ec/fortaleza-del-valle/>

Chalco, S. (2015). *Análisis y mejora en los procesos administrativos de la empresa inversiones múltiples Comelot S.R.L.* [Tesis de Maestría, Universidad Ricardo Palma].
http://cybertesis.urp.edu.pe/bitstream/urp/1113/3/chalco_se.pdf

Delgado, M; y Salazar, E. (2013). *Manual de procedimientos para la compra del cacao en el centro de acopio "Fortaleza del Valle" cantón Bolívar*.
<http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/390/1/TAE29.pdf>

EDRAW. (2023). *Beneficios del Diagrama de Flujo*.
<https://www.edrawsoft.com/es/flowchart-benefits.html>

Espinoza, S. (2021). *Manual de procedimientos para la optimización de la gestión de talento humano en la empresa Servitorno*. [Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato].
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/33573/1/663%20OE.pdf>

Falconi, J., Luna, K., Sarmiento, W., y Andrade, C. (2019). *Gestión administrativa: Estudio desde la administración de los procesos en una*

empresa de motocicletas y ensamblajes. *Visionario Digital*, 3(2), 155-169.
<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.406>

Farfán, N., Rivera, G., y Ángeles, L. (2020). Diagnóstico del modelo de competencias en la administración del personal: Caso de una organización mexicana. *Actualidad Contable Faces*, 23(41), 30-62.
<https://www.redalyc.org/journal/257/25764894003/25764894003.pdf>

Figuerola, N. (2014). Mejora de proceso.
<https://articulospm.files.wordpress.com/2014/03/mejora-de-procesos.pdf>

Galvis, E. González, M. (2014). Herramientas para la gestión de procesos de negocio y su relación con el ciclo de vida de los procesos de negocio: una revisión de literatura. CO. *Revista ciencia e ingeniería Neogranadina*, 24(2): 37-55. <http://www.scielo.org.co/pdf/cein/v24n2/v24n2a03.pdf>

García, M; Quispe, C; y Ráez, L. (2014). Mejora continua de la calidad en procesos. *Revista Industrial Data*, 6(1): 89-94.
<file:///C:/Users/PC04/Downloads/5992-20778-1-PB.pdf>

Gómez, S. (2013). *Metodología de la investigación*. RED TERCER MILENIO S.C.
<http://www.aliatuniversidades.com.mx/rtm/index.php/producto/metodologia-de-la-investigacion-2/>

González, A. (2012). *Modelo de empresa asociativa acopiadora de Cacao Fino de Aroma para los productores del cantón Quinsaloma*. [Tesis de Maestría, Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil].

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2748/6/UPS-GT000274.pdf>

González, H. (2016). ISO 9001:2015. *Seguimiento y medición de procesos*. <https://calidadgestion.wordpress.com/2016/12/27/iso-9001-2015-seguimiento-y-medicion-de-procesos/>

Guamán, M. (2020). *Análisis de la cadena de valor de cacao bajo sistemas agroforestales con jóvenes productores, caso Corporación Fortaleza del Valle*. [Tesis de grado, Universidad Central del Ecuador]. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/21459/1/T-UCE-0004-CAG-248.pdf>

Guanín, A. y Andrango, M. (2015). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos en la atención de enfermería en el servicio de emergencias del Hospital Militar*. [Tesis de Maestría, Escuela Politécnica Nacional]. <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/10592>

Guevara, G., Verdesoto, A. y Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)

Grajales, T. (2014). *Tipos de investigación*. <http://tgrajales.net/investipos.pdf>

Hernández, A., Medina, A., y Nogueira, D. (2009). Criterios para la elaboración de mapas de procesos. Particularidades para los servicios hospitalarios. *Ingeniería Industrial*, 30(2). <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/250>

- Hernández, A., Ramos, G., Garay, M., Nogueira, D. y Medina León, A. (2023). Influencia de la mejora de procesos en el desempeño de un sistema de ciencia e innovación en salud. *Innovar*, 33(89). 117-132. <https://doi.org/10,15446/pulg.novar.v33n89.107044>
- Herrera, C. (2013). *Levantamiento de procesos en la empresa "ASISTECOM CIA LTDA" para desarrollar un sistema de calidad total*. [Tesis de grado, Escuela Politécnica Nacional]. <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Manual-de-procedimientos.pdf>
- Holguín, J. (2012). Gestión por procesos y su surgimiento y aspectos teórico. La Habana. Cuba. *Revista cubana*. 20:1. [+http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/819/859](http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/819/859)
- Hughes, R; Paredes, E; y Pimentel, J. (2013). *Diseño de un sistema de gestión por procesos aplicado a la caja de crédito de Zacatecoluca S.C de R.L de C.V.* [Tesis de grado, Universidad del Salvador]. <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/1942>
- Ideas Comercio Justo. (2017). Corporación Fortaleza del Valle, Ecuador. [Archivo PDF]. <https://ideas.coop/wp-content/uploads/2017/07/Fortaleza-del-Valle-Ecuador.pdf>
- Jaimes, H; Bravo, S; Cortina, A; Pacheco, C; y Quiñones, M. 2015. Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Revista Pensamiento y gestión*, (26): 191-213. www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612291009

- Laaz, G. (10 de agosto de 2022). *Entrevista realizada al gerente de la Corporación Fortaleza del Valle*.
- Llanes, M., y Lorenzo, E. (2017). Gestión integrada por procesos. Encadenamiento dinámico de interacciones relevantes para su despliegue. *Ciencias Holguín*, 23(1), 1-13. <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181549596006.pdf>
- Lafuente, C; y Marín; A. (2015). Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: fases, fuentes y selección de técnicas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (64), 5-18. www.redalyc.org/articulo.oa?id=20612981002
- Lescay, M; y Pérez, LI. (2015). Procedimiento para la mejora de los procesos operativos. ETECSA. *Revista Ingeniería Industrial*, 30(1): 1-8. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433568011>
- Lopera, J; Ramírez, C; Zuluaga, M; y Ortiz. J. (2010). El método analítico como método natural. *Revista de ciencias sociales y jurídicas*, (25), 1-27. <https://webs.ucm.es/info/nomadas/25/juandiegolopera.pdf>
- López, E., (2018). El método Delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica. *Educación XX1* , 21 (1), 17-40. <https://doi.org/10.5944/educxx1.20169>
- Lugo, J. (2012). Gestión por procesos e indicadores de gestión. (26 de nov. 2016). <https://juanlugomarin.files.wordpress.com/2012/03/tema-2.pdf>

- Llanes, M., Isaac, C., Moreno, M. y García, G. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Revista Ingeniería Industrial*, 35(3), 255-264. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433598002>
- Marín, F. y Pérez, J. (2021). Gestión por procesos en redes de cooperación intersectoriales en la Península de Paraguaná, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(1), 162-179. <https://doi.org/https://doi.org/10.31876/rcs.v27i1.35304>
- Marín, J., Bautista, Y. y García, J. (2014). Etapas en la evolución de la mejora continua: estudio multicaso. *Revista Intangible Capital*, 10 (3): 584-618. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54932488008>
- Márquez, J.-. Valarezo, C., Saltos, J. y Palacios, W. (2017). Diseño de un modelo de gestión por procesos: carrera de Administración de Empresas – ESPAM MFL. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 5(1), 24-34. <https://doi.org/10.26423/rcpi.v5i1.151>
- Maya, E. 2014. *Métodos y técnicas de investigación*. Universidad Nacional Autónoma de México. http://arquitectura.unam.mx/uploads/8/1/1/0/8110907/metodos_y_tecnicas.pdf
- Mendieta, M., Erazo, J., y Narváez, C. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 287-312. <https://www.redalyc.org/journal/5768/576869215011/html/>

- Mendoza, O., Chinchá, O., Sabando, L. y Diéguez, E. (2021). Mejora de los procesos de asignación y ejecución presupuestaria de proyectos de investigación (ESPAM MFL). *ECA Sinergia*, 12(2), 114-135. DOI: https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v12i2.2929
- Moreira, M. 2015. Gestión por procesos y su aplicación en la organización de información de Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A. *Revista Ciencias de la información*, 38(3), 13-24. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18141486100>
- Moreira, M. (2015). Gestión por procesos y su aplicación en las organizaciones de información. Un caso de estudio Segunda parte. *Revista Ciencias de la información*, 40(1), 21-32. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181421573002>
- Muñoz, F. 2018. *Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria. Caso Empresa CDM S.A.* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6231/1/T2662-MBA-Desarrollo.pdf>
- Noriega, J. y Quispe, E. (2021). *Modelo de gestión por procesos para la competitividad de la empresa ZELA KID'S E.I.R.L., Trujillo 2021.* [Tesis de grado, Universidad Privada del Norte]. <https://hdl.handle.net/11537/31738>
- Núñez, Y., Rodríguez, C. y Arancibia, S. (2010). Modelo de gestión por procesos para la comunicación organizacional como recurso intangible en instituciones de Educación Superior. *Revista Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*. <https://www.researchgate.net/publication/260338412>

Organización Internacional de Normalización. (2015). *ISO 9001:2015(es): Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*.
<https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Ortiz, L. (2013). *Manual de procesos y procedimientos: bases estratégicas y organizacionales*. Tomo 1.
<https://www.ues.mx/docs/conocenos/normatividad/Manual%20de%20Procedimientos%20de%20la%20Universidad%20Estatad%20de%20Sonora%20%28UES%29%202014.pdf>

Palma, A., y Santana, M. (2018). *Plan de marketing para fortalecer el posicionamiento del chocolate nivel nacional de la Corporación Fortaleza del Valle-cantón Bolívar*. [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López].
<https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/811/1/TAE115.pdf>

Párraga, J. 2020. *Elaboración del estatuto orgánico funcional y manual de perfil de puestos por competencia para la Fundación Centro de Apoyo y Solidaridad "Alianza"*. [Tesis de grado. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí. Manuel Félix López].
<https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/1260/6/TTAE10D.pdf>

Párraga, J., y Pin, C. (2020). *Mejora a los procesos de gestión del claustro del macro proceso de formación de la ESPAM MFL*. [Tesis de grado, ESPAM MFL].
<https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/1254/1/TTAP05D.pdf>

Petrone, P. (2021). Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud. *Revista Colombiana de Cirugía*, 36(2), 188-192. doi:
<https://doi.org/10.30944/20117582.878>

- Pérez, Y. (2016). La mejora continua de los procesos en una organización fortalecida mediante el uso de herramientas de apoyo a la toma de decisiones. *Revista empresarial latindex*, 10(1):9-19. <https://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/35/31>
- Piza, N., Amaiquema, F. y Beltrán, G. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Conrado*, 15(70), 455-459. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000500455&lng=es&tlng=pt.
- Proaño, F. (2015). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para una empresa de diseño gráfico y programación web en el distrito Metropolitano de Quito. Caso: Design Quito*. [Tesis de grado. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. EC]. <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10221/TEISIS%20FRANCISCO%20PROA%c3%91O.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pulido, M. (2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. *Revista opción*, 31(1): 1137-1156. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31043005061>
- Ramos, G., Hernández, A., Bolaños, O., y Almeida, S. (2021). Formulación del mapa de procesos de una Universidad Médica, requisito para la acreditación institucional. *Revista San Gregorio*, 1(46), 177-190. <https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/1471/12-GUILLERMO>

Rodríguez, J; y Zambrano, A. (2013). *Manual de procedimientos administrativos para el óptimo funcionamiento del terminal terrestre “Quinche J. Félix” de la ciudad de Calceta*. [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López]. <http://repositorio.esпам.edu.ec/bitstream/42000/587/1/TAP15.pdf>

Rojas, A. (2014). Modelos de gestión por procesos integrados en salud. *Revista Santa Cruz de la Palma*, 8(3). <https://dx.doi.org/10.4321/S1988-348X2014000300008>

Ruiz, D; Almaguer, R; Torres, I; y Hernández, A. 2014. La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Revista Ciencias Holguín*, 20(1), 1-11. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529931002>

Salazar, A., Prado, H., Garro, L., Diaz, J., Aliaga, A. y Uribe, Y. (2019). La incidencia de la gestión por procesos en los organismos gubernamentales. *Gestión I+D*, 5(1), 84–102. Recuperado a partir de http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_GID/article/view/17708

Sanchis, R. (2020). Diagramación de Procesos. [Artículo docente, Universitat Politècnica de Valencia]. <http://hdl.handle.net/10251/144115>

Simancas, E; Meza, L. (2019). La investigación educativa aplicada a los enfoques educativos y a los núcleos del saber pedagógico. *Sophia*, 15(1), 5-15. <https://www.redalyc.org/journal/4137/413759559002/413759559002.pdf>

- Tejada, A. (2015). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones: gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Revista Psicología desde el Caribe*, (12), 115-133. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301208>
- Tenorio, J., Tovar, G., y Almeida, O. (2019). Los manuales de procedimientos como base sólida de un emprendimientos. *Revista Científica FIPCAEC; Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(1), 194-210. <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/109/151>
- Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Revista de Ingeniería Industrial*, 35(2), 159-171. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36043359700>
- Torres, G., Rodríguez, J., Inca, A., Castelo, Á., y Ríos, E. (2019). La gestión por procesos un sistema de control eficiente en las empresas. *Ciencia Digital*, 3(2), 495-514. <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/CienciaDigital/article/download/600/1445/>
- Valdés, A. (2015). *Manual para la diagramación de procesos*. http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal18.pdf
- Villavicencio, O., y Solórzano, L. (2017). *Medición del estado actual de la comunicación interna en Corporación Fortaleza del Valle como contribución a la toma de decisiones gerenciales*. [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López].

<https://repositorio.espam.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/42000/718/TAE104.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Viteri, G; Romero, A; Mendieta, C. (2022). Modelo de gestión por procesos y mejora continua. *CIENCIAMATRIA*, 8(3), 1131-1152. <https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.831>

Universidad Nacional Autónoma de México. (2013). Diagrama de procedimientos. <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/73/A5.pdf>

Yáñez, J. y Yáñez, R. (2012). Auditorías, mejora continua y normas ISO: factores clave para la evolución de las organizaciones. *Revista Ingeniería Industrial. Actualidad y nuevas tendencias*, 3(9), 83-92. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215026158006>

Yachimba, M. (2015). *La administración autónoma municipal y la participación ciudadana de los comerciantes del mercado San Juan de Píllaro*. [Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato]. <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/11647/1/FJCS-DE-842.pdf>

Yépez, G. 2016. *Diseño y propuesta de un modelo de gestión por procesos para la empresa licorera LOVISONNE*. [Tesis de pregrado. Escuela Politécnica Nacional]. <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1267/1/CD-2040.pdf>

ANEXOS

Anexo I. Ficha de caracterización de expertos

 ESPAMMFL ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ	 Carrera de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Tema: Diseño de un modelo de gestión por proceso para la Corporación Fortaleza del Valle del cantón Bolívar.	
DATOS GENERALES	
Disposición:	
Experiencia:	
Profesión y área laboral:	

Anexo II. Ficha de valoración de expertos

 ESPAMMFL ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ	 Carrera de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS									
NIVEL DE CONOCIMIENTOS (KC)										
Indicaciones: en la escala del 1 al 10, marque con una X el nivel de conocimiento adquirido a lo largo de su carrera profesional y laboral en las áreas mencionadas (1 poco / 10 mucho)										
Áreas / Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Gestión empresarial										
2. Gestión por procesos										
3. Entorno y organización empresarial										
4. Administración agro-productiva										
5. Desarrollo de herramientas para la recopilación y análisis de datos										
FUENTES DE ARGUMENTACIÓN (KA)										
Indicaciones: en la escala alto, medio y bajo, marque con una X su nivel de defensa en los ítems propuestos en la investigación										
Áreas / Ítems	Alto			Medio			Bajo			
1. Análisis teórico realizado por usted sobre el tema de investigación.										
2. Experiencia obtenida.										
3. Su conocimiento sobre la gestión por procesos.										
4. Su noción respecto al accionar de las corporaciones.										
5. Su intuición o percepción de los sistemas de gestión por procesos.										
_____ Experto										
_____ Investigador										

Anexo III. Procesamiento de la ficha de caracterización de expertos

Expertos	Años de experiencia	Profesión	Área Laboral	Disponibilidad
1	7	Magister en Administración de Empresas Agro-productivas	Docente	Si
2	8	Magister en Administración de Empresa Mención Dirección Financiera	Docente	Si
3	31	Ph.D en Ciencias Técnicas	Docente	Si
4	3	Ingeniera en Administración de Empresas agropecuarias	Personal de apoyo docente	Si
5	4	Ingeniera en Administración de Empresas agropecuarias	Personal de apoyo en procesos estratégicos	Si
6	5	Magister en Negocios Internacionales	Técnico de proyectos agroproductivos	Si
7	3	Magister en Administración de Empresas	Técnico de proyectos agroproductivos	Si
8	5	Magister en Mejoramiento de procesos	Docente	No
9	4	Master en Gestión de la calidad y Reingeniería de Procesos	Docente	No

Anexo IV. Procesamiento de la ficha de valoración de expertos

Nivel de conocimiento (kc)						
Expertos	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Promedio
1	8	10	10	9	9	9.2
2	8	8	8	9	10	8.6
3	9	9	8	10	8	8.8
4	8	10	9	8	10	9
5	9	9	10	10	9	9.4
6	9	10	10	8	8	9
7	8	8	10	9	10	9
Nivel de argumentación (Ka)						
Expertos	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Promedio
1	7	7	8	8	8	7.6
2	9	9	8	9	8	8.6
3	8	9	9	8	8	8.4
4	8	8	9	8	7	8
5	9	8	7	9	9	8.4
6	7	8	7	8	7	7.4
7	8	9	8	9	8	8.4
Índice de experticia (K)						
Expertos	Kc		Ka		Promedio	K (promedio *0.1)
1	9.2		7.6		8.4	0.84
2	8.6		8.6		8.6	0.86
3	8.8		8.4		8.6	0.86
4	9		8		8.5	0.85
5	9.4		8.4		8.9	0.89
6	9		7.4		8.2	0.82
7	9		8.4		8.7	0.87

Anexo V. Formato de entrevista (primera ronda de validación)

Objetivo: validar las preguntas de la entrevista que se aplican al gerente general de la Corporación Fortaleza del Valle, de modo que se garantice su enfoque hacia la gestión por procesos.

Indicaciones: marcar con una X según su criterio profesional, la valoración pertinente de cada ítem conforme la siguiente escala:

1	2	3	4	5
No pertinente	Poco pertinente	Medianamente pertinente	Pertinente	Muy pertinente

Guía de entrevista							
Fecha: _____							
Nombre del entrevistado: _____							
Cargo en la empresa: _____							
Objetivo: Identificar la situación actual de los procesos para el diseño de un sistema de gestión en la Corporación Fortaleza del Valle. La información de la presente entrevista será utilizada exclusivamente para fines académicos.							
Nº	Preguntas	1	2	3	4	5	Observaciones
1	¿Los procesos administrativos y operativos cuentan con procedimientos definidos?						
2	Según su opinión, ¿qué aspectos de la gestión actual de la empresa deberían ser mejorados para garantizar la eficiencia y satisfacción del cliente?						
3	¿Detecta algún problema relacionado con la manera en la que se ejecutan las operaciones internas de la empresa actualmente?						
4	¿Cuáles son las funciones por procesos que desempeña en su cargo y cómo las realiza?						
5	¿Cuáles son los procesos que se llevan a cabo con mayor frecuencia dentro de la institución?						
6	¿Podría explicar los procesos y procedimientos de cada área de la Corporación Fortaleza del Valle?						
7	¿Podría brindar información sobre la misión, visión, objetivos estratégicos y valores de la Corporación Fortaleza del Valle?						
8	¿Cómo está estructurada internamente la Corporación Fortaleza del Valle según su conocimiento?						

Anexo VI. Formato de encuesta (primera ronda de validación)

Objetivo: validar las preguntas de la encuesta que se aplicaran a los empleados del área administrativa de la Corporación Fortaleza del Valle, de modo que se garantice su enfoque hacia la gestión por procesos.

Indicaciones: marcar con una X según su criterio profesional, la valoración pertinente de cada ítem conforme la siguiente escala:

1	2	3	4	5
No pertinente	Poco pertinente	Medianamente pertinente	Pertinente	Muy pertinente

Objetivo: Recopilar información sobre la gestión actual de los procesos en la Corporación Fortaleza del Valle.										
Nº	PREGUNTAS				1	2	3	4	5	Observaciones
1	¿Los procesos de la Corporación Fortaleza del Valle están identificados y documentados?									
	SI		NO							
2	¿Se han asignado y comunicado las responsabilidades del personal dentro de cada proceso?									
	SI		NO							
3	¿Está familiarizado/a con todas las funciones de su cargo en la Corporación Fortaleza del Valle?									
	SI		NO							
4	¿Ha encontrado dificultades para trabajar coordinadamente con otras áreas de la empresa?									
	SI		NO							
5	¿Las actividades en las que está involucrado/a se realizan siempre de la misma forma?									
	SI		NO							
6	¿Considera que las actividades en las que está involucrado/a siempre se realizan con los mismos recursos?									
	SI		NO							
7	¿Ha tenido dificultades para desempeñar sus funciones sin manuales de funciones o procesos?									
	SI		NO							
8	¿Cree que el diseño de un sistema de gestión basado en procesos mejorará el desarrollo organizacional de la Corporación Fortaleza del Valle?									
	SI		NO							
9	¿En qué medida cree que el rendimiento del personal de la Corporación Fortaleza del Valle mejoraría si se contara con un manual de procedimientos?									
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo						
10	¿La ejecución actual de los procesos garantiza la estandarización y el cumplimiento de los trámites de los socios de la Corporación Fortaleza del Valle?									
	Siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca						

Anexo VII. Formato de entrevista (segunda ronda de validación)

Objetivo: validar las preguntas de la entrevista que se aplicaran al gerente general de la Corporación Fortaleza del Valle, de modo que se garantice su enfoque hacia la gestión por procesos.

Indicaciones: marcar con una X según su criterio profesional, la valoración pertinente de cada ítem conforme la siguiente escala:

1	2	3	4	5
No pertinente	Poco pertinente	Medianamente pertinente	Pertinente	Muy pertinente

Guía de entrevista						
Fecha: _____						
Nombre del entrevistado: _____						
Cargo en la empresa: _____						
Objetivo: Identificar la situación actual de los procesos para el diseño de un sistema de gestión en la Corporación Fortaleza del Valle. La información de la presente entrevista será utilizada exclusivamente para fines académicos.						
Nº	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Para la ejecución de las actividades administrativas y operativas ¿Se tienen definidos los procedimientos y/o procesos?					
2	¿Qué herramientas utilizan para la descripción, documentación, ilustración y medición de los procesos?					
3	¿Qué aspectos de los procesos de la gestión actual considera usted que deberían desarrollarse o requieren ser mejorados para garantizar la eficiencia administrativa y operativa y la satisfacción de los clientes?					
4	Con respecto a la manera en la que se realizan actualmente las operaciones internas ¿Qué problemas se han detectado?					
5	¿Cuáles son las distintas funciones por procesos que desempeña desde su cargo y de qué manera las realiza?					
6	Dentro de la institución ¿Cuáles son los procesos que mayormente se ejecutan y con qué frecuencia?					
7	¿Cuáles son los procesos y procedimiento de cada área de la Corporación Fortaleza del Valle?					
8	Podría indicar, la misión, visión, objetivos estratégicos y valores de la Corporación Fortaleza del Valle.					
9	¿Cuál es la estructura interna de la Corporación Fortaleza del Valle?					

Anexo VIII. Formato de encuesta (segunda ronda de validación)

Objetivo: validar las preguntas de la encuesta que se aplicaran a los empleados del área administrativa de la Corporación Fortaleza del Valle, de modo que se garantice su enfoque hacia la gestión por procesos.

Indicaciones: marcar con una X según su criterio profesional, la valoración pertinente de cada ítem conforme la siguiente escala:

1	2	3	4	5
No pertinente	Poco pertinente	Medianamente pertinente	Pertinente	Muy pertinente

Objetivo: Recopilar información sobre la gestión actual de los procesos en la Corporación Fortaleza del Valle.						
Nº	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿Los procesos de la Corporación Fortaleza del Valle están identificados, definidos y documentados?					
	SI NO					
2	¿Están asignadas y comunicadas las responsabilidades del personal dentro de cada proceso?					
	SI NO					
3	¿Tiene usted pleno conocimiento de las funciones inherentes a su cargo?					
	SI NO					
4	¿Tiene problemas para trabajar de forma coordinada con otras áreas de la Corporación Fortaleza del Valle?					
	SI NO					
5	Con respecto a las actividades en las que está involucrado/a ¿Se realizan siempre de la misma manera?					
	SI NO					
6	¿Considera que las actividades en las que está involucrado/a se realizan siempre con los mismos recursos?					
	SI NO					
7	¿Tiene problemas para desempeñar sus funciones sin la utilización de manuales de funciones o procesos?					
	SI NO					
8	¿Cree usted que el diseño de un sistema de gestión basado en procesos mejorará el desarrollo organizacional de la Corporación Fortaleza del Valle?					
	SI NO					
9	¿En qué grado estima usted mejoraría el rendimiento del personal si se cuenta con un manual de procedimientos en la Corporación Fortaleza del Valle?					
	Muy alto Alto Medio Bajo					
10	¿La ejecución actual de los procesos garantiza una estandarización al tiempo en que se atienden los trámites de los socios de la Corporación Fortaleza del Valle?					
	Siempre Algunas veces Rara vez Nunca					

Anexo IX. Determinación del consenso de expertos

Consenso de la Entrevista														
Nº de ítem / Nº de expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mediana	Coefficiente de variación	Índice Kappa	Porcentaje de concordancia global	
1	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	0.52	0.8	93%	
2	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	0.52	1		
3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	0.35	1		
4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4.5	0.53	0.9		
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	0.46	1		
6	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4.5	0.53	0.9		
7	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4.5	0.53	0.9		
Consenso de la Encuesta														
Nº de ítem / Nº de expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mediana	Coefficiente de variación	Índice Kappa	Porcentaje de concordancia global
1	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	0.53	1	94%
2	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	0.52	1	
3	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	0.53	1	
4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4.5	0.52	1	
5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	0.46	1	
6	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	0.46	0.8	
7	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	0.52	0.8	

Anexo X. Modelo de la ficha de descripción de proceso utilizada.

	Descripción y caracterización del proceso			
	Proceso:	Código:		
	Propietario del proceso:			
	Edición Nº:	Fecha:		
Recursos				
Infraestructura:	Talento humano:	Hardware y Software:	Materiales:	
	↓	↓		
Proveedores	Procesos	Clientes		
↓		Entradas	Salidas	
		→	→	↑
Indicadores		↑	↑	Registros anexos
	Objetivo			
	Controles			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:		

Anexo XI. Entrevista realizada al gerente de la Corporación Fortaleza del Valle.



Anexo XI. Aplicación de encuesta a empleados del área administrativa de la Corporación Fortaleza del Valle.



Anexo XII. Matriz AVA del proceso Planificación

ANALISIS DE VALOR AÑADIDO										
Corporación Fortaleza del Valle				PROCESO: Planificación						
FECHA:			VERSION: primera				DEPENDENCIA:			
N°	SUBPROCESO	ACTIVIDAD	Tiempo de ejecución en horas	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
				VAC	VAE	P	I	E	M	A
1	Elaboración del Plan Estratégico.	Convocar a reunión para la elaboración del plan estratégico.	1.08			X				
2		Brindar las directrices para la elaboración del P.E.	8.67		X					
3		Facultar para el seguimiento de labores.	1.08				X			
4		Elaborar y enviar el P.E	86.67		X					
5		Analizar el Plan Estratégico.	43.33				X			
6		Realizar las observaciones.	43.33	X						
7		Aprobar el Plan Estratégico.	17.33		X					
8		Convocar a la asamblea.	1.08			X				
9		Confirmar la asistencia de los colaboradores.	17.33					X		
10		Instalar la reunión	1.08			X				
11		Revisar y analizar el contenido del P.E.	8.67	X						
12		Ejecutar las observaciones.	43.33				x			
13		Aprobar el P.E.	17.33	X						
14		Firmar el acta de la reunión.	1.08							x
15		Socializar y comunicar el P.E.	17.33	X						

Anexo XIII. Matriz AVA del proceso Gestión Gerencial

ANALISIS DE VALOR AÑADIDO										
Corporación Fortaleza del Valle			PROCESO: Gestión Gerencial							
FECHA:			VERSION: Primera				DEPENDENCIA:			
N°	SUBPROCESO	ACTIVIDAD	Tiempo de ejecución en horas	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
				VAC	VAE	P	I	E	M	A
1	Elaboración del Plan Operativo Anual	Diseñar el Plan Operativo Anual.	17.33	X						
2		Organizar las reuniones de trabajo.	17.33		X					
3		Definir los objetivos e indicadores estratégicos.	40		X					
4		Establecer las actividades a ejecutar desde el enfoque de Riesgo y Procesos.	40		X					
5		Hacer la planificación y presupuesto de actividades.	40		X					
6		Revisar y analizar el plan operativo anual.	34.66				X			
7		Ejecutar las observaciones (Gerencia).	43.33	X						
8		Enviar el Plan Operativo Anual a revisión	1.083					X		
9		Revisar el Plan Operativo Anual	34.66				X			
10		Aprobar el POA por parte del consejo administrativo.	1.083	X						
11		Remitir el POA para su respectiva revisión.	1.083						X	
12		Analizar y aprobar el POA por parte de la Asamblea.	34.66				X			
13		Solicitar la presentación del documento del POA.	1.083					X		
14		Socializar y comunicar el POA	11.33	X						

Anexo XIV. Matriz AVA del proceso Gestión Social

ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO										
Corporación Fortaleza del Valle		PROCESO: Beneficios sociales								
FECHA:		VERSION: Primera						DEPENDENCIA:		
N°	SUBPROCESO	ACTIVIDAD	Tiempo de ejecución	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
				VAC	VAE	P	I	E	M	A
1	Asistencia Técnica	Asignar el trabajo para la asistencia técnica (Talento humano).	17.33333333			X				
2		Planificar la asistencia técnica (Talento humano).	17.33333333			X				
3		Elaborar informe de asistencia técnica con insumos, herramientas y metodologías (Talento humano).	34.66666667		X					
4		Enviar informe a Secretaria	2.083333333							X
5		Gestionar la logística para la asistencia técnica (Asistente administrativa).	17.33333333		X					
6		Enviar informe para Asistencia Técnica	2.083333333						X	
7		Revisar el informe para la asistencia técnica (Gerente).	17.33333333				X			
8		Aprobar la asistencia técnica (Gerente).	2.083333333	X						
9		Actualizar y archivar el expediente de asistencia técnica (Asistente administrativa).	4.333333333							X
10		Realizar asistencia técnica (Talento Humano).	80	X						
11	Capacitación	Realizar la lista del personal para la capacitación (Jefe de Talento humano).	4.333333333			X				
12		Adjuntar el material de oficina necesario (Jefe de Talento humano).	4.333333333			X				
13		Realizar un plan de trabajo (Jefe de Talento humano).	17.33333333		X					
14		Enviar el plan de trabajo a gerencia	1.083333333							X
15		Realizar las correcciones	8.666666667		X					
16		Revisar y aprobar el plan de trabajo de capacitación	2.166666667		X					
17		Proporcionar credenciales a los empleados (Asistente administrativa).	2.166666667			X				
18		Coordinar la agenda de capacitaciones (Asistente administrativa).	17.33333333			X				
19		Enviar registros de capacitación	2.166666667						X	
20		Anexar y archivar los registros de capacitaciones en la carpeta de cada empleado (Asistente administrativa).	2.166666667							X
21			Iniciar las capacitaciones (Talento humano).	80	X					

Anexo XV. Matriz AVA del proceso Gestión Compras

ANALISIS DE VALOR AÑADIDO										
Corporación Fortaleza del Valle				PROCESO: Compras						
FECHA:		VERSION: Primera				DEPENDENCIA:				
N°	SUBPROCESO	ACTIVIDAD	Tiempo de ejecución en horas	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
				VA C	VA E	P	I	E	M	A
1	Compra de materia prima	Revisar la materia prima (Jefe de departamento de pagaduría).	17.33			X				
2		Informar la necesidad al departamento de pagaduría (Jefe del departamento de producción).	2.17					X		
3		Si se comprueba la necesidad, comprar la materia prima.	2.17		X					
4		Generar el comprobante de peso.	1.08							X
5		Ingresar al sistema.	1.08					X		
6		Realizar compra de la materia prima (DPTO., de pagaduría).	2.16	X						
7	Compra de suministros	Realizar informe de la necesidad.	8.67		X					
8		Enviar informe al departamento de pagaduría.	1.08						X	
9		Revisar informe de necesidad	4.33				X			
10		Realizar y enviar correcciones	8.67		X					
11		Enviar informe a gerencia	1.08						X	
12		Autorizar la compra por parte del gerente.	1.08	X						
13		Comprar suministros.	6.50	X						
14		Emitir el acta de recibido de los suministros.	2.17							X
15		Firmar el recibido en factura.	1.08							X
16		Enviar el acta y factura al contador /a.	1.08						X	
17		Elaborar el comprobante de pago por parte del contador/a.	1.08							X
18		Revisar los documentos.	4.33				X			
19		Revisar y autorizar el pago (Gerente).	1.08	X						
20		Realizar el pago y archivar (Contador/a).	1.08							X
21		Realizar informe de la necesidad.	8.67		X					
22		Enviar informe de necesidad a gerencia	1.08						X	
23	Compra de servicios	Revisar y analizar informe de necesidad de servicios (Jefe del dpto., de producción).	6.50				X			
24		Autorizar la compra (Gerente).	1.08		X					
25		Contratar servicios.	6.50	X						
26		Enviar factura al departamento financiero.	1.08						X	
27		Revisar informe y factura	1.08				X			
28		Emitir el informe sobre el servicio.	17.33		X					
29		Revisar informe (Contador/a).	6.50				X			
30		Elaborar comprobante de pago (Contador/a)	1.08						X	
31		Enviar documentación a Gerencia	1.08						X	
32		Revisar y autorizar el pago (Gerente).	4.33		X					
33		Realizar el pago y archivo del comprobante (Contador/a).	4.33	X						
34		Compra de activos fijos (excepción de construcciones)	Realizar informe de necesidad de activo fijo.	17.33		X				
35	Enviar informe de necesidad		1.08						X	
36	Revisar informe de necesidad		4.33				X			
37	Autoriza la compra (Gerente).		1.08		X					
38	Comprar activo fijo.		6.50	X						
39	Enviar factura al departamento financiero, acta de entrega, recepción y codificación del bien.		1.08						X	
40	Revisar documentación		4.33				X			
41	Elaborar comprobante de pago		1.08		X					
42	Revisar y autorizar pago		1.08				X			
43	Enviar acta al departamento contable.		1.08						X	
44	Revisar y autorizar el pago.		1.08	X						

Anexo XVI. Matriz AVA del proceso Gestión Contable

ANALISIS DE VALOR AÑADIDO										
Corporación Fortaleza del Valle		PROCESO: Contabilidad								
FECHA:		VERSION: Primera			DEPENDENCIA:					
N°	SUBPROCESO	ACTIVIDAD	Tiempo de ejecución	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
				VAC	VAE	P	I	E	M	A
1		Recibir informe de obra	1.08			x				
2	Planilla y avance	Receptar la planilla de avance	1.08			x				
3		Realizar informe de avance	17.33		x					
4		Aprobar el avance de la obra (Concejo directivo).	2.17						x	
5		Revisar el pago de planilla	4.00	x						
6		Autorizar el pago de la planilla (Gerente).	1.08		x					
8		Recibir documentos (Dpto., financiero).	4.00				x			
9		Realizar el pago (Contador/a).	4.00	x						
10		Entrega de la obra	Recibir y analizar el informe de entrega de obra	6.50				x		
11	Enviar informe a gerencia		1.08						x	
12	Emitir el informe y liquidación de valores. Concejo de vigilancia (Concejo directivo).		4.00		x					
13	Enviar documentación a financiero		1.08						x	
14	Entregar garantías (Dpto., financiero).		2.17	x						
15	Realizar comprobante de pago		1.08						x	
16	Realizar el pago del saldo.		1.08	x						
17	Anticipos de sueldo	Receptar solicitud de anticipo por parte de los trabajadores.	1.08			x				
18		Revisar la solicitud de anticipo de pago.	1.08		x					
19		Solicitar autorización del gerente.	1.08				x			
20		Revisar y analizar solicitud.	4.00					x		
21		Autorizar el anticipo de pago.	2.17						x	
22		Realizar el anticipo de pago (Pagaduría).	1.08	x						
23	Viáticos	Recibir solicitud justificación de viáticos.	1.08			x				
24		Realizar solicitud y justificación.	4.00		x					
25		Enviar al departamento financiero la solicitud.	1.08						x	
26		Revisar disponibilidad en el presupuesto.	10.83				x			
27		Emitir comprobante de pago.	2.17		x					
28		Autorizar pago, viáticos.	1.08		x					
29		Emitir pago y cargarlo a cuentas por cobrar.	6.50						x	
30		Entregar informe después del viaje.	6.50	x						
31		Descargar cuenta por cobrar y factura.	2.17						x	

Anexo XVII. Matriz AVA del proceso Gestión del Talento Humano

ANALISIS DE VALOR AÑADIDO										
Corporación Fortaleza del Valle			PROCESO: Proyectos y Contratos							
FECHA:		VERSION: Primera			DEPENDENCIA:					
N°	SUBPROCESO	ACTIVIDAD	Tiempo de ejecución en horas	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
				VAC	VAE	P	I	E	M	A
1	Contratación	Recibir y analizar propuesta de contratación de obra.	12.66		X					
2		Enviar propuesta a consejo directivo.	1.08						X	
3		Revisar y analizar propuesta.	4	i			X			
4		Enviar propuesta a la Asamblea General.	3						X	
5		Enviar propuesta a la Asamblea General.	3						X	
6		Aprobar y enviar a Presidencia.	6.17		X					
7		Contratar obra bajo informe.	10		X					
8		Enviar información a gerencia.	1.08						X	
9		Enviar información a gerencia.	1.08						X	
10		Autorizar contratación.	3							X
11		Recibir informe y dar garantías.	8		X					
12		Realizar pago de contrataciones.	4	X						
13	Sueldos: beneficios sociales	Realizar informe de los días laborales de los trabajadores.	22.33		X					
14		Enviar informe al departamento contable.	2.83						X	
15		Realizar rol de pago.	12.67			X				
16		Enviar a gerencia para revisión y autorización.	2.83						X	
17		Revisar y autorizar el pago de los roles.	2.83						X	
18		Enviar la autorización a financiero.	2.83			X				
19		Pagar roles de pago.	15	X						

Anexo XVIII. Matriz AVA del proceso Planificación (to-be)

ANALISIS DE VALOR AÑADIDO										
Corporación Fortaleza del Valle					PROCESO: Planificación					
FECHA:				VERSION: SEGUNDA				DEPENDENCIA:		
N°	SUBPROCESO	ACTIVIDAD	Tiempo de ejecución	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
				VAC	VAE	P	I	E	M	A
2	Elaboración de Plan Estratégico	Convocar a una reunión para la elaboración del plan estratégico, brindar las directrices para su elaboración y facultar para el seguimiento de labores	17.33					X		
4		Elaborar y enviar el P.E	86.67		X					
6		Analizar el Plan Estratégico y realizar observaciones	43.33	X						
8		Convocar a la asamblea, confirmar asistencia e instalar reunión	17.33					X		
13		Aprobar y firmar el P.E.	17.33	X						
15		Socializar y comunicar el P.E.	17.33	X						

Anexo XIX. Matriz AVA del proceso Gestión Comercial (to-be)

ANALISIS DE VALOR AÑADIDO										
Corporación Fortaleza del Valle					PROCESO: Gestión Gerencial					
FECHA:				VERSION: Segunda				DEPENDENCIA:		
N°	SUBPROCESO	ACTIVIDAD	Tiempo de ejecución	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
				VAC	VAE	P	I	E	M	A
1	Elaboración del Plan Operativo Anual	Diseñar el Plan Operativo Anual.	86.66666667	X						
2		Organizar las reuniones de trabajo.	17.33333333		X					
6		Revisar y analizar el plan operativo anual.	34.66666667				X			
10		Aprobar el POA por parte del consejo administrativo.	1.083333333	X						
11		Remitir el POA para su respectiva revisión.	1.083333333						X	
12		Analizar y aprobar el POA por parte de la Asamblea.	34.66666667		X					
13		Solicitar la presentación del documento del POA.	1.083333333					X		
14		Socializar y comunicar el POA	11.33333333	X						

Anexo XX. Matriz AVA del proceso Gestión de Compras (to-be)

ANALISIS DE VALOR AÑADIDO										
Corporación Fortaleza del Valle						PROCESO: Compras				
FECHA:			VERSION: Segunda		DEPENDENCIA:					
N°	SUBPROCESO	ACTIVIDAD	Tiempo de ejecución	AGREGAR VALOR		NO AGREGAR VALOR				
				VA C	VA E	P	I	E	M	A
1	Compras de materia prima	Revisar la materia prima (Jefe de departamento de pagaduría).	17.33		x					
2		Informar la necesidad al departamento de pagaduría (Jefe del departamento de producción).	2.17					X		
3		Recibir autorización y generar la compra	4.33	x						
4	Compra de suministros	Realizar y revisar informe de la necesidad.	34.67		X					
5		Enviar informe al departamento de pagaduría y a gerencia	1.08						X	
6		Autorizar la compra por parte del gerente.	1.08	X						
7		Comprar suministros.	6.50	X						
8		Emitir el acta de recibido de los suministros y la factura y enviar al contador	4.33							X
9		Revisar y autorizar el pago (Gerente).	1.08	X						
10		Realizar el pago y archivar (Contador/a).	1.08							X
11			Realizar informe de la necesidad y enviarlo a gerencia	8.67		X				
12	Compra de servicios	Revisar y analizar informe de necesidad de servicios (Jefe del dpto., de producción).	6.50				X			
13		Autorizar la compra (Gerente).	1.08		X					
14		Contratar servicios.	6.50	X						
15		Enviar factura al departamento financiero.	1.08						X	
16		Emitir y revisar el informe sobre el servicio.	17.33		X					
17		Elaborar comprobante de pago (Contador/a)	1.08						X	
18		Enviar documentación a Gerencia	1.08						X	
19		Revisar y autorizar el pago (Gerente).	4.33		X					
20		Realizar el pago y archivo del comprobante (Contador/a).	4.33	X						
21		Compra de activos fijos (excepción de construcciones)	Realizar y enviar informe de necesidad de activo fijo.	17.33		X				
22	Revisar informe de necesidad y autorizar compra		4.33				x			
23	Comprar activo fijo y revisar documentación de pago		6.50	X						
24	Revisar y autorizar pago		1.08					X		
25	Enviar acta al departamento contable.		1.08						X	

Anexo XXI. Matriz AVA del proceso Contabilidad to-be)

ANALISIS DE VALOR AÑADIDO										
Corporación Fortaleza del Valle						PROCESO: Contabilidad				
FECHA:					VERSION: Segunda		DEPENDENCIA:			
N°	SUBPROCESO	ACTIVIDAD	Tiempo de ejecución	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
				VA C	VA E	P	I	E	M	A
1	Planilla y avance	Receptar la planilla de avance	1.08			x				
2		Realizar informe de avance	19.50		x					
3		Aprobar el avance de la obra (Concejo directivo).	2.17						x	
4		Revisar y autorizar el pago de planilla	4.00	x						
5		Autorizar el pago de la planilla (Gerente).	1.08		x					
6		Recibir documentos (Dpto., financiero) y realizar el pago	4.00	x						
7	Entrega de la obra	Recibir y analizar el informe de entrega de obra	16.00	X						
8		Enviar informe a gerencia	1.08						x	
9		Emitir el informe y liquidación de valores. Concejo de vigilancia (Concejo directivo).	10.83		x					
10		Enviar documentación y entregar garantías a financiero	1.08						x	
11		Realizar comprobante de pago y liquidar el saldo	1.08						x	
12	Anticipos de sueldo	Receptar y revisar solicitud de anticipo por parte de los trabajadores.	1.08			x				
13		Revisar la solicitud de anticipo de pago.	1.08		x					
14		Solicitar autorización del gerente.	2.17				x			
15		Autorizar y realizar el anticipo de pago.	2.17						x	
16	Viáticos	Recibir solicitud justificación de viáticos.	1.08			x				
17		Enviar la solicitud al departamento financiero la solicitud.	1.08						x	
18		Revisar disponibilidad en el presupuesto.	6.50		X					
19		Autorizar pago y emitir comprobante	4.00		x					
20		Emitir pago y cargarlo a cuentas por cobrar.	6.50						x	
21		Entregar informe después del viaje.	8.67	x						

Anexo XXII. Matriz AVA del proceso Proyectos y Contratos (to-be)

ANALISIS DE VALOR AÑADIDO										
Corporación Fortaleza del Valle		PROCESO: Proyectos y Contratos								
FECHA:		VERSION: Segunda				DEPENDENCIA:				
N°	SUBPROCESO	ACTIVIDAD	Tiempo de ejecución	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
				VAC	VAE	P	I	E	M	A
1	Contratación	Recibir y analizar propuesta de contratación de obra.	12.67		X					
2		Enviar propuesta a consejo directivo.	1.08						X	
3		Revisar y analizar propuesta.	4	i				X		
4		Enviar propuesta a la Asamblea General.	3						X	
5		Aprobar y enviar a Presidencia.	6.17		X					
6		Contratar obra bajo informe.	10		X					
7		Enviar información a gerencia.	2.83						X	
8		Autorizar contratación.	3							X
9		Recibir informe y dar garantías.	4		X					
10		Realizar pago de contrataciones.	4	X						
11	Sueldos: beneficios sociales	Realizar informe de los días laborales de los trabajadores y enviar al departamento contable	47.67		X					
12		Enviar informe al departamento contable.	2.83						X	
13		Realizar rol de pago.	12.67			X				
14		Enviar a gerencia para revisión y autorización.	2.83						X	
15		Revisar y autorizar el pago de los roles.	2.83						X	
16		Enviar la autorización a financiero.	8			X				
17		Pagar roles de pago.	15	X						