



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA: “REDISEÑO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE
RENTAS Y COACTIVAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL RUMIÑAHUI.”**

AUTORES:

MULLO JARAMILLO TANIA ALEXANDRA

TOAQUIZA TOMALO DEISY ALEJANDRA

DIRECTOR: ING. SALAZAR BAÑO A. GEOVANNY

CODIRECTOR: ING. BUENO ARÉVALO E. RENÉ

SANGOLQUÍ, MAYO 2014

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO****CERTIFICADO**

Ing. Geovanny Salazar (Director)

Ing. René Bueno (Codirector)

CERTIFICAN

Que el proyecto de grado titulado **“REDISEÑO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE RENTAS Y COACTIVAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL RUMIÑAHUI”**, realizado por las Srtas. Tania Alexandra Mullo Jaramillo y Deisy Alejandra Toaquiza Tomalo, ha sido guiado y revisado periódicamente cumpliendo con las normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE.

Debido a que constituye un trabajo de excelente contenido científico que coadyuvará a la aplicación de conocimientos y al desarrollo profesional, se recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a las Srtas. Tania Alexandra Mullo Jaramillo y Deisy Alejandra Toaquiza Tomalo que lo entreguen al Econ. Juan Carlos Erazo, en su calidad de Director de la Carrera de Ingeniería Comercial.

Sangolquí, Mayo del 2014.

Ing. Geovanny Salazar

DIRECTOR

Ing. René Bueno

CODIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO****AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

TANIA ALEXANDRA MULLO JARAMILLO

DEISY ALEJANDRA TOAQUIZA TOMALO

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de grado denominado **“REDISEÑO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE RENTAS Y COACTIVAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL RUMIÑAHUL.”** ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas constan al pie de las páginas correspondientes cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Mayo del 2014

Tania Alexandra Mullo Jaramillo

CI: 171832621-6

Deisy Alejandra Toaquiza Tomalo

CI: 172322266-5

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO

AUTORIZACIÓN

Nosotras, Mullo Jaramillo Tania Alexandra

Toaquiza Tomalo Deisy Alejandra

Autorizamos a la Universidad de la Fuerzas Armadas-ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución el proyecto de grado denominado “**REDISEÑO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE RENTAS Y COACTIVAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL RUMIÑAHUI**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Mayo del 2014

Tania Alexandra Mullo Jaramillo

CI: 171832621-6

Deisy Alejandra Toaquiza Tomalo

CI: 172322266-5

DEDICATORIA

La presente tesis va dedicada a mi Familia Mullo Jaramillo quienes de manera directa han manifestado su apoyo incondicional durante mi vida universitaria, igualmente los seres que más amo dedico mi trabajo y empeño a mi madre Alexandra Jaramillo, quien supero cualquier prueba de fe y vida, a mi padre Luis Mullo y mis queridos hermanos Oscar y Anahi Mullo quienes con su apoyo y fuerza diaria permitieron la culminación de este gran paso y el comienzo de nuevos sueños.

Dedico de manera especial a mi Abuelita Edelmira Guerra, mi abuelito Hugo Jaramillo quienes han sido mi fuerza en los momentos más duros de mi vida, y han sido participes de grandes triunfos, igualmente a mi querida prima Cristina Centeno por ser mi amiga mi hermana y mi consejera.

El trabajo duro, la constancia, la responsabilidad han generado frutos.

Tania Mullo.

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a mi adorada madre Lourdes, quien fue el pilar principal para iniciar y culminar mis estudios universitarios; que con sus consejos y su ejemplo, me han fortalecido siempre para perseverar y no rendirme ante la adversidad.

A mi hermana Milagros, mi padre Alejandro y a toda mi familia, quienes con su cariño y apoyo incondicional me motivaron a ser constante y luchar para cumplir esta meta.

A mis queridas amigas Blanquita, Ximena, Fernanda y Marjorie con las que he compartido maravillosos e importantes momentos en la vida.

A todos ustedes dedico este gran esfuerzo, los adoro.

Deisy Toaquiza.

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera sencilla a Dios y mi virgencita del Cisne por permitirme culminar este gran paso con salud y su bendición.

Gracias a mi familia por haber inculcado una devoción firme durante mi vida en especial a los seres que más amo, siendo mi modelo a seguir mi querida madre gracias por tus bendiciones por el apoyo y la fuerza que me brindas esta felicidad que tengo te la debo a ti por ser no solo mi ejemplo a seguir sino porque eres mi vida, mi madre quien me inculco principios y valores que han hecho una mujer de bien sencilla, apasionada y llena de sueños.

Un infinito agradecimiento a mi padre, por sus consejos y sus palabras cuando me sentía abrumada, por haberme formado con grandes metas en la vida y siempre pensando en lo mejor para uno mismo.

Gracias querido hermano Oscar por quedarte a altas horas siendo mi compañía durante esta etapa universitaria y mi querida hermana por ser mi ilusión más grande en cada meta que me propongo.

Finalmente un agradecimiento especial a mis abuelitos, tíos y primos por ser quienes están a mi lado en cada nueva etapa de mi vida, a mis estimados tutores Ingeniero René Bueno e Ingeniero Geovanny Salazar gracias por su ayuda y colaboración durante el desarrollo de la presente tesis.

Universidad de las fuerzas Armadas “ESPE” gracias por su formación moral y académicamente donde conocí grandes amigos y profesionales gracias por abrirme sus puertas durante estos 5 años de carrera hasta siempre mi querida institución.

Tania Mullo.

AGRADECIMIENTO

“Gracias Dios por darme la vida y por permitir que pueda compartir con mi familia y amigos grandes momentos que quedarán en el recuerdo por siempre. Ilumina mi camino siempre.”

Agradezco en primera instancia al ser más grande y sublime que puede existir, Dios, gracias por fortalecerme y sostenerme cada día, por completar cada sueño cada plan, en cada paso de mi vida.

A mi madre, ya que gracias a su gran esfuerzo me ha brindado la oportunidad de estudiar y cumplir esta anhelada meta, por ser una mujer perseverante y estar junto a mí en todo momento.

A mi familia, y mis mejores amigas gracias por el apoyo incondicional y su compañía, por brindarme una palabra de aliento cuando más lo he necesitado, gracias por formar parte de mi vida.

A la Universidad de las Fuerza Armadas, ESPE, a los docentes de la toda la carrera universitaria y a nuestros estimados tutores, Ingeniero René Bueno e Ingeniero Geovanny Salazar, quienes aportaron con su valiosa orientación profesional para la elaboración del presente proyecto.

A todas las personas que conforman el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Rumiñahui, quienes con su ayuda y paciencia proporcionaron la información necesaria para la investigación y desarrollo del proyecto.

Agradezco infinitamente a todos por su apoyo.

Deisy Toaquiza.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I.....	1
1. GENERALIDADES	1
1.1 Reseña histórica	1
1.1.1 Historia del Cantón	1
1.1.2 La Institución: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Rumiñahui....	5
1.1.2.1 Misión.....	6
1.1.2.2 Visión 2020.....	6
1.1.2.3 Nuestra promesa de servicio	6
1.1.2.4 Objetivo General	6
1.1.2.5 Objetivos estratégicos.....	7
1.1.3 Ubicación y límites	8
1.1.4. Organigrama Estructural por procesos del Municipio del Cantón Rumiñahui	10
1.1.5 Marco legal	12
1.1.5.1 Leyes.....	12
1.1.5.2 Normativa	21
1.2 Principales responsabilidades y servicios de la Dirección Financiera del GADMUR	22
1.2.1 Dirección Financiera	22
1.2.1.1 Presupuestos.....	24
1.2.1.2 Contabilidad.....	25
1.2.1.3 Tesorería municipal.....	25
1.2.1.4 Rentas municipales.....	27
1.2.2 Dirección de Avalúos y Catastros.....	27
1.2.2.1 Catastro Urbano y Rural.....	28
1.2.2.2 Avalúos.....	29

1.3 Problemática	30
1.3.1 Diagrama de causa-efecto del área de Rentas y Coactivas.....	30
1.3.2 Explicación de la problemática del área de Rentas y Coactivas de la Dirección Financiera	31
1.4 Marco Teórico.....	33
1.4.1. Gestión por Procesos	34
1.4.2. Cadena de valor.....	36
1.4.3 Definición de Proceso	38
1.4.3.1 Proceso.....	38
1.4.3.2 Clasificación de procesos	39
1.4.3.3 Elementos de un proceso	40
1.4.3.4 Jerarquía de procesos.....	41
1.4.3.5. Mapa de procesos	43
1.4.3.6. Inventario de procesos	44
1.4.4. Diseño de procesos.....	44
1.4.4.1. Levantamiento de la información.....	45
1.4.4.2. Diagrama de flujo	45
1.4.4.3. Simbología.....	46
1.4.4.4. Diagramación de flujo funcional.....	48
1.4.5. Mejoramiento de procesos.....	49
1.4.5.1 Las cinco fases del mejoramiento de procesos	50
1.4.7 Medición y monitoreo de procesos	53
1.4.7.1 Formas de generar indicadores de procesos	53
1.4.8. Documentación de procesos	55
1.4.9 Manual de procesos.....	56
1.4.10. Marco conceptual	59

CAPÍTULO II.....	65
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	65
2.1.1. Análisis externo.....	65
2.1.1.1 Macroambiente.....	65
2.1.1.1.1 Factor económico	65
2.1.1.1.2 Factor Político	69
2.1.1.1.3 Factor Social	71
2.1.1.1.4 Factor Tecnológico.....	74
2.1.1.1.5 Factor Judicial	78
2.1.1.2. Microambiente	79
2.1.1.2.1. Usuario.....	79
2.1.2. Análisis interno	85
2.1.2.1 Rentas	85
2.1.2.2 Coactivas.....	86
2.1.3. Análisis FODA.....	97
2.1.4 Síntesis estratégica FODA.....	109
CAPÍTULO III	110
LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS DEL ÁREA DE RENTAS Y COACTIVAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL RUMIÑAHUI	110
3.1 Introducción.....	110
3.1.1 Etapas de la metodología.....	111
3.2 Cadena de valor y mapa de procesos	111
3.3 Diagrama IDEF 0.....	114
3. 4 Inventario de procesos.....	119
3.5 Hoja de costos de personal y de operación.....	120
3.5.1 Hoja de costos de operación	123

3.6 Levantamiento de actividades.....	127
3.7 Análisis	131
3.8 Simbología.....	131
3.8.1 Cálculo de eficiencias.....	131
3.9 Diagramación del flujo funcional	132
CAPITULO IV	161
PROPUESTA DE MEJORA.....	161
4.1 Introducción.....	161
4.2.1 Hoja de mejoramiento	167
4.2.3 Caracterización de procesos	168
4.2.4 Cuadros comparativos	169
4.2.5 Matriz de análisis comparativa	170
CAPITULO V	213
PROPUESTA ORGANIZACIONAL.....	213
5.1 Introducción.....	213
5.2 Cadena de valor y mapa de procesos	214
5.3 Factores de éxito que se desean alcanzar	216
5.4 Indicadores de gestión.....	218
5.5 Responsabilidades y actividades esenciales del área de Rentas y coactivas	221
5.6 Manual de procesos.....	229
5.6.1 Rentas	229
5.6.2 Coactivas	250
CAPITULO VI	263
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	263
6.1 Conclusiones.....	263
6.2 Recomendaciones	264

BIBLIOGRAFÍA	265
--------------------	-----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Rumiñahui	5
Figura 2: Mapa Geográfico del Cantón Rumiñahui	9
Figura 3: Organigrama Estructural por procesos.....	10
Figura 4: Organigrama de la Dirección Financiera	11
Figura 5: Diagrama de Causa y Efecto	30
Figura 6: Cadena de valor genérica de Porter	37
Figura 7: Proceso	39
Figura 8: Estructura de un proceso	41
Figura 9: Jerarquía de procesos	42
Figura 10: Crecimiento de impuestos con mayor contribución.....	67
Figura 11: Ingresos petroleros y no petroleros	68
Figura 12: Índice de popularidad del Gobierno de Rafael Correa.....	70
Figura 13: Pregunta 1-Trámites en el GADMUR	80
Figura 14: Pregunta 2-Servicio más utilizado en el Municipio	82
Figura 15: Pregunta 3-Tiempo en ejecución de trámites	84
Figura 16: Pregunta 1-Comunicación y coordinación	87
Figura 17: Pregunta 2-Infraestructura.....	88
Figura 18: Pregunta 3-Sistema informático	89
Figura 19: Pregunta 4-Cantidad de personal	90
Figura 20: Pregunta 5-Capacitación	91
Figura 21: Tipo de Liderazgo	92
Figura 22: Pregunta 7-Manual de procesos.....	93
Figura 23: Pregunta 8-Motivación y compromiso.....	94
Figura 24: Pregunta 9-Transparencia y credibilidad.....	95
Figura 25: Pregunta 10-Conocimiento de los procesos	96
Figura 26: Metodología.....	111
Figura 27: Cadena de valor	111
Figura 28: Mapa de procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Rumiñahui	113

Figura 29: Componentes del diagrama IDEF0	114
Figura 30: Diagrama IDEF0-Jerarquía de procesos Rentas y Coactivas	116
Figura 31: Diagrama IDEF0-Gestión de Rentas.....	117
Figura 32: Diagrama IDEF0-Gestión Coactiva	118
Figura 34: Formato para la diagramación de análisis de procesos	129
Figura 35: Formato para el Informe de novedades	130
Figura 36: Formato de diagrama de flujo funcional para la propuesta de mejora	165
Figura 37: Formato de diagramación de mejora de procesos.....	166
Figura 38: Formato hoja de mejoramiento	167
Figura 39: Formato hoja de caracterización de procesos	168
Figura 40: Formato cuadros comparativos.....	169
Figura 41: Cuadro comparativo del subproceso registro de actividades económicas	205
Figura 42: Cuadro comparativo del subproceso emisión de permisos de funcionamiento	206
Figura 43: Cuadro comparativo del subproceso transferencia de dominio	207
Figura 44: Cuadro comparativo del subproceso baja de títulos	208
Figura 45: Cuadro comparativo del subproceso emisión de autos de pago	209
Figura 46: Cuadro comparativo del subproceso cobro por vía coactiva.....	210
Figura 47: Cuadro comparativo del subproceso excepción de pago	211
Figura 48: Cadena de valor	214
Figura 49: Mapa de procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Rumiñahui	215
Figura 50: Factores de éxito	217
Figura 51: Diagrama de flujo del subproceso registro de actividades económicas	232
Figura 52: Diagrama de flujo del subproceso emisión de permisos de funcionamiento	235

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Límites del Cantón Rumiñahui	8
Cuadro 2: Parroquias del Cantón Rumiñahui.....	8
Cuadro 3: Diferencia entre el enfoque tradicional y el enfoque por procesos	36
Cuadro 4: Simbología ASME.....	47
Cuadro 5: Simbología ANSI	48
Cuadro 6: Herramientas del mejoramiento	52
Cuadro 7: Síntesis FODA.....	98
Cuadro 8: Matriz de impacto externo	100
Cuadro 9: Matriz de impacto interno	101
Cuadro 10: Matriz vulnerabilidad.....	102
Cuadro 11: Matriz aprovechabilidad	103
Cuadro 12: Resultados de la matriz FO y matriz DA	105
Cuadro 13: Hoja de trabajo	106
Cuadro 14: Matriz FOFA	107
Cuadro 15: Matriz DODA.....	108
Cuadro 16: Inventario de procesos de Rentas y Coactivas	119
Cuadro 17: Simbología utilizada para el cuadro ASME.....	131
Cuadro 18: Fórmulas para el cálculo del valor agregado.....	132
Cuadro 19: Informe del subproceso registro de actividades económicas	135
Cuadro 20: Categorización de actividades económicas	140
Cuadro 21: Informe del subproceso emisión de permisos de funcionamiento	141
Cuadro 22: Informe del subproceso transferencia de dominio.....	143
Cuadro 23: Informe del subproceso determinación del 1,5 por mil sobre los activos totales	145
Cuadro 24: Informe del subproceso baja de títulos	149
Cuadro 25: Informe del subproceso inspección de establecimientos comerciales	151
Cuadro 26: Informe del subproceso emisión de autos de pago.....	153
Cuadro 27: Informe del subproceso cobro por vía coactiva.....	156
Cuadro 28: Informe del subproceso excepción de pago	158

Cuadro 29: Hoja de mejoramiento del subproceso registro de actividades económicas	173
Cuadro 30: Hoja de caracterización del subproceso registro de actividades económicas	174
Cuadro 31: Indicadores de gestión para el subproceso registro de actividades económicas	175
Cuadro 32: Hoja de mejoramiento del subproceso emisión de permisos de funcionamiento.....	178
Cuadro 33: Hoja de caracterización del subproceso emisión de permisos de funcionamiento.....	179
Cuadro 34: Indicadores de gestión para el subproceso emisión de permisos de funcionamiento.....	180
Cuadro 35: Hoja de mejoramiento del subproceso transferencia de dominio	183
Cuadro 36: Hoja de caracterización del subproceso transferencia de dominio	184
Cuadro 37: Indicadores de gestión para el subproceso transferencia de dominio	185
Cuadro 38: Hoja de mejoramiento del subproceso baja de títulos	188
Cuadro 39: Hoja de caracterización del subproceso baja de títulos	189
Cuadro 40: Indicadores de gestión para el subproceso baja de títulos	190
Cuadro 41: Hoja de mejoramiento del subproceso emisión de autos de pago	192
Cuadro 42: Hoja de caracterización del subproceso emisión de autos de pago	193
Cuadro 43: Indicadores de gestión para el subproceso emisión de autos de pago ...	194
Cuadro 44: Hoja de mejoramiento del subproceso cobro por vía coactiva	198
Cuadro 45: Hoja de caracterización del subproceso cobro por vía coactiva.....	199
Cuadro 46: Indicadores de gestión para el subproceso cobro por vía coactiva.....	200
Cuadro 47: Hoja de mejoramiento del subproceso excepción de pago	202
Cuadro 48: Hoja de caracterización del subproceso excepción de pago	203
Cuadro 49: Indicadores de gestión del subproceso excepción de pago	204
Cuadro 51: Descripción y perfil del cargo Jefe de Rentas	221
Cuadro 52: Descripción y perfil del cargo Analista Financiero I.....	222
Cuadro 53: Descripción y perfil del cargo Analista Financiero II	223
Cuadro 54: Descripción y perfil del cargo Técnico Financiero	224
Cuadro 55: Descripción y perfil del cargo Técnico de Rentas.....	225

Cuadro 56: Descripción y perfil del cargo Abogado de Coactivas	226
Cuadro 57: Descripción y perfil del cargo Asistente de Coactivas	227
Cuadro 58: Descripción y perfil del cargo Notificador	228
Cuadro 59: Procedimiento para el registro de actividades económicas.....	231
Cuadro 60: Procedimiento para la emisión de permisos de funcionamiento	234
Cuadro 61: Procedimiento para la transferencia de dominio	238
Cuadro 62: Procedimiento para la determinación de 1,5 por mil sobre los activos totales	241
Cuadro 63: Procedimiento para la baja de títulos.....	245
Cuadro 64: Procedimiento para la inspección de establecimientos comerciales	248
Cuadro 65: Procedimiento para la emisión de autos de pago.....	252
Cuadro 66: Procedimiento para el cobro por vía coactiva	256
Cuadro 67: Procedimiento para la excepción de pago.....	261

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Determinación de ingresos permanentes y no permanentes del Presupuesto General del Estado	66
Tabla 2: Estadística de recaudación efectiva por cantones en la Provincia de Pichincha	73
Tabla 3: Trámites en el GADMUR.....	79
Tabla 4: Servicio más utilizado en el Municipio	81
Tabla 5: Tiempo en la ejecución de trámites.....	83
Tabla 6: Pregunta 1- Comunicación y coordinación	86
Tabla 7: Pregunta 2- Infraestructura	87
Tabla 8: Pregunta 3- Sistema Informático	88
Tabla 9: Pregunta 4- Cantidad de personal	89
Tabla 10: Pregunta 5- Capacitación.....	90
Tabla 11: Pregunta 6- Tipo de liderazgo.....	91
Tabla 12: Pregunta 7- Manual de procesos	92
Tabla 13: Pregunta 8- Motivación y compromiso	93
Tabla 14: Pregunta 9- Transparencia y credibilidad.....	94
Tabla 15: Pregunta 10- Conocimiento de los procesos.....	95
Tabla 16: Resultados del FODA.....	104
Tabla 17: Matriz de costos de personal.....	120
Tabla 18: Número de trabajadores de la Dirección Financiera	123
Tabla 19: Costo de operación por minuto de la Dirección Financiera	123
Tabla 20: Número de trabajadores de la Administración General	124
Tabla 21: Costo de operación por minuto de la Secretaría General	124
Tabla 22: Número de trabajadores de la Dirección de Planificación	125
Tabla 23: Costo de operación por minuto de la Dirección de Planificación	125
Tabla 24: Número de trabajadores de la Dirección Financiera	126
Tabla 25: Costo de operación por minuto de la Dirección de Salud	126
Tabla 26: Diagramación del subproceso registro de actividades económicas	133
Tabla 27: Diagramación del subproceso transferencia de dominio	142
Tabla 28: Diagramación del subproceso determinación del 1,5 por mil sobre los activos totales.....	144

Tabla 29: Diagramación del subproceso baja de títulos	146
Tabla 30: Diagramación del subproceso inspección de establecimientos comerciales	150
Tabla 31: Diagramación del subproceso emisión de autos de pago	152
Tabla 32: Diagramación del subproceso cobro por vía coactiva	154
Tabla 33: Diagramación de subproceso excepción de pago	157
Tabla 34: Diagramación mejorada del subproceso registro de actividades económicas	171
Tabla 35: Diagramación mejorada del subproceso emisión de permisos de funcionamiento	176
Tabla 36: Diagramación mejorada del subproceso transferencia de dominio	181
Tabla 37: Diagramación mejorada del subproceso baja de títulos	186
Tabla 38: Diagramación mejorada del subproceso emisión de autos de pago	191
Tabla 39: Diagramación mejorada del subproceso cobro por vía coactiva	195
Tabla 40: Diagramación mejorada del subproceso Excepción de pago	201

RESUMEN

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Rumiñahui es una organización de gobierno y servicio público local constituido en el año 1938, siendo su principal actividad promover el desarrollo integral de la comunidad y su promesa de servicio mejorar continuamente los procesos de la Institución para brindar un servicio ágil y oportuno al usuario. El municipio en busca de esta política de calidad ha suministrado la información requerida para el rediseño y mejoramiento de procesos del área de Rentas y Coactivas de la Dirección Financiera.

Para el desarrollo del siguiente proyecto se utilizó el diagrama de causa y efecto (Ishikawa), el cual permite identificar las principales causas que generan el problema en los procesos.

El análisis FODA, herramienta que ayuda a plantear acciones que facilita la toma de decisiones estratégicas.

El inventario y levantamiento de procesos donde obtuvo la información y documentación necesaria para el desarrollo del cuadro ASME, el análisis y la propuesta de mejora correspondiente.

Posteriormente se elaboró un manual de procesos, de los cuales los responsables de su ejecución son los propietarios del proceso, cada uno con sus correspondientes objetivos, alcances, descripción de actividades, entradas, salidas, diagramas de flujo y registros. Dicho manual es un instrumento que sirve como instrumento de apoyo para el servidor público para el correcto para la operación eficaz de los procesos.

Finalmente se describen las conclusiones y recomendaciones del presente proyecto basadas en la gestión por procesos.

Palabras clave: Municipio del Cantón Rumiñahui, Rentas y Coactivas, cuadro ASME, COOTAD, mejoramiento de procesos.

ABSTRACT

The Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Rumiñahui is an organization of local government and public service established in 1938, its main activity is to promote the comprehensive development of the community and its service promise to improve the processes of the institution to provide an agile and appropriate to the user. Township looking for this quality policy has provided the information required to redesign and process improvement area and Coercive Revenue Financial Management.

For the development of this project the cause and effect diagram (Ishikawa), which allows to identify the main factors which cause problem in the processes used.

The SWOT analysis tool to help raise actions that facilitates strategic decision making

Inventory and survey process where it obtained the information and documentation necessary for development of ASME box, analysis and corresponding improvement proposal.

A handbook of processes, of which are responsible for implementing the process owners, each with their respective objectives, scope, description of activities, inputs, outputs, flow charts and records are prepared. This manual is a tool that serves as a support for the public servant to the right to the effective operation of processes.

Finally, conclusions and recommendations of this project based process management are described.

Key words: Municipio del Cantón Rumiñahui, Rents and Coercive, table ASME, COOTAD, process Improvement.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1 Reseña histórica

1.1.1 Historia del Cantón

Según las investigaciones, los primeros pobladores del actual valle de los Chillos se habrían asentado en la zona del Inga, que comprende el actual cerro Ilaló, hasta la parroquia de Tolóntag hace alrededor de 11.000 años A.C.

Posteriormente la zona se fue poblando por varias migraciones de indígenas, quienes comenzaron a desarrollar la agricultura y la cerámica como sus principales actividades. Para el año 1460, empezaron a llegar los incas denominados "Mitmakunas", cuya principal actividad era el comercio. La dominación Inca a través de su gobernador dividió a esta región en el pueblo de arriba (Anan Chillo) y el pueblo de abajo (Urin Chillo).

Con la conquista española, reconocen como autoridad política al “Señor étnico” que equivale a jefe e incluye las categorías denominadas “cacique” o “kuraka”. Con el tiempo las dos aldeas tomaron el nombre de sus principales caciques Amaguaña los de (Anan Chillo) y Sangolquí los de (Urin Chillo). Finalmente en 1809 se reunieron los patriotas para conspirar contra la corona española y el sitio donde las tropas del mariscal Antonio José de Sucre tuvieron algunas batallas preliminares, gracias a la ayuda del indígena Lucas Tipán que culminaron con la gloriosa Batalla de Pichincha, el 24 de mayo de 1822.

(http://www.ruminahui.gob.ec/informacion.asp?ID_INF=18&SEC_INF=cultura)

Origen del nombre Sangolquí

Procede del término quichua sango que significa "manjar de los dioses" y aquí que significa "abundancia". Unidos los dos términos se forma "manjar de los dioses en abundancia" o "abundancia del manjar de los dioses". Pero como se refiere a un lugar determinado y haciendo una abstracción, estas dos palabras quedarían "Tierra del manjar de los dioses".

Cantonización

Existen hechos que marcan la vida de los pueblos: algunos de tipo internacional, otros de orden nacional y hechos de orden local como la Cantonización de una parroquia, momento que coloca al pueblo en una nueva vida política, promueve el desarrollo urbano, puede hacerse una planificación propia, rescatar su cultura y sus tradiciones. Un suceso que promueve el bienestar de su pueblo.

A inicios de Enero del año 1938 el señor Teodoro Arrieta llega a Sangolquí como Jefe de la Oficina de telégrafos; a mediados del mismo mes, junto a José Enrique Tello, después de elogiar el clima y la hospitalidad del lugar, manifestó su extrañeza de que aún no tuviese la categoría de Cantón. La dictadura del General Alberto Enríquez Gallo y el apoyo de Teodoro Arrieta con el afán de cantonizar a Sangolquí estuvieron precedidos por innumerables intentos que involucraron el esfuerzo de muchas personas del pueblo y personajes como Alonso Báez, Jesús Cevallos de Sosa, José Enrique Tello, Carmen Petrona Guayasamín, entre otros. (<http://www.sangolquilenios.com/Home/informacion-de-ruminahui/historia-de-cantonizacion-de-ruminahui>)

Según la Ley de División Territorial, difundida en 1861, determinaba que para elevar a Cantón a una Parroquia era necesario un Informe Integral, tras la solicitud remitida al Jefe Supremo, él designa a Luis Jácome como presidente de la comisión para realizar un estudio que compruebe la situación física, económica y cultural de la población de Sangolquí, en relación al ingreso que generaba el comercio y la producción de este lugar el informe notificó en síntesis, lo siguiente “Muchos cantones de la República cuentan con menores entradas que la que se produce en Sangolquí y son cantones viejos; por manera que, si solo se toma en cuenta este aspecto y la tendencia de aumento, Sangolquí tendrá medios suficientes para la subsistencia independiente del Municipio de la Capital. Hay muchos edificios de tres pisos, de arquitectura y el aspecto general de la población es hermoso. Está muy por encima de Atuntaqui, Salcedo y muchos otros cantones de la República”.

(<http://www.ruminahui.gob.ec/sites/default/files/DIAGNOSTICO%20PDYOT.pdf>)

Efectivamente, el 31 de mayo de 1938, mediante decreto N. 169 se eleva a la categoría de Cantón a la parroquia de Sangolquí, estableciendo a la misma como cabecera principal y San Rafael, San Pedro de Taboada, Cotogchoa y Rumipambacomo parroquias. Toma el nombre de Cantón Rumiñahui en honor al héroe indígena que fue símbolo de la resistencia y valentía. A través de los años se ha evidenciado el desarrollo del Cantón Rumiñahui con la creación de la Autopista General Rumiñahui en 1977, que impulsa al Valle de los Chillos y contribuye al fortalecimiento del sector de la construcción y el comercio; en 1990 se inaugura la vía Intervalles que conecta al Valle de los Chillos con el Valle de Cumbayá que le da un valor añadido y mayor impulso a las actividades.

Municipalidad

La Municipalidad Ecuatoriana, surgió en la vida republicana y se concretó con la creación de la Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME) en 1942. En efecto, para el año 1977 con la Ley de Descentralización del Estado y Participación social en el art. 9 señala que “La función ejecutiva transferirá a los municipios las funciones, atribuciones, responsabilidades y recursos, financieros, materiales y tecnológicos de origen nacional y extranjero para el cumplimiento de las atribuciones y responsabilidades que se detallan a continuación: Planificar, coordinar, ejecutar y evaluar programas integrales de salud, nutrición y seguridad alimentaria”.

Esta ley era la primera indicación de que el gobierno estaba listo para cambiar de rumbo, otorgando responsabilidades a los municipios con la finalidad de ampliar la cobertura y mejorar los servicios básicos para las comunidades.(L. Goldman, 2009)

En 1990, la ley de desarrollo seccional introduce criterios de asignación de recursos, el cual trata de automatizar las transferencias que buscan la equidad en la distribución de recursos a todos los municipios y consejos provinciales, basados en la densidad poblacional y las necesidades insatisfechas.

A partir de 1994 surgen varias reformas constitucionales en el que los gobiernos seccionales han experimentado y asumido nuevas competencias institucionales. (Carrasco Peña, 1999)

El nuevo modelo de descentralización implementado durante el actual gobierno, está basado en un nuevo enfoque de organización territorial, para lo cual se aprueba el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización en el año 2010. Este código desarrolla la organización territorial que comprende

regiones, provincias, cantones y parroquias rurales, donde se establecen regulaciones específicas para cada una de estas unidades territoriales.

1.1.2 La Institución: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Rumiñahui



Figura 1: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Rumiñahui

Fuente: Municipio del Cantón Rumiñahui

Conforme al art.1 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, “El municipio es la sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del Estado, cuya finalidad es el bien común local y,

dentro de éste y en forma primordial, la atención de las necesidades de la ciudad, del área metropolitana y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción.

1.1.2.1 Misión

Somos una organización de gobierno y servicio público local que promueve el desarrollo y bienestar integral de la comunidad de manera eficiente, honesta y responsable, involucrando la participación ciudadana en pro del bienestar común.

1.1.2.2 Visión 2020

Constituirse para el año 2020 en un Gobierno Autónomo Descentralizado con un modelo de gestión administrativa, técnica, participativa y operativa que fundamente su accionar en el bienestar de la comunidad, a través de un proceso de mejoramiento continuo de la calidad y eficacia de los servicios, que potencie la productividad constituyéndose en una población apta para invertir y vivir en armonía.

1.1.2.3 Nuestra promesa de servicio

En el Municipio de Rumiñahui nos comprometemos con mejorar de forma continua nuestros procesos para satisfacer las expectativas de nuestros usuarios y comunidad mediante la prestación de servicios ágiles, oportunos y transparentes.

1.1.2.4 Objetivo General

Contribuir al desarrollo sustentable del Cantón Rumiñahui a través de la formulación y ejecución de planes, programas y proyectos alineados en la Planificación Estratégica Institucional, que garanticen la dotación oportuna de servicios a la comunidad, con aporte de su talento humano e involucrando a los actores sociales en la gestión municipal para lograr el buen vivir.

1.1.2.5 Objetivos estratégicos

- a) Formular políticas, planes y programas que contribuyan al desarrollo local, que permitan dotar de servicios a la comunidad con los más altos estándares de calidad.
 - b) Proponer normativa técnica que facilite la relación con la comunidad y el establecimiento de controles en los servicios que presta la municipalidad.
 - c) Alcanzar un alto nivel de ejecución presupuestaria, que asegure el cumplimiento de planes y programas.
 - d) Incrementar los ingresos propios a través del correcto y oportuno cobro de las obligaciones y tributos municipales.
 - e) Mejorar los registros contables y financieros a través del mantenimiento de un sistema automatizado que permita que la información financiera sea procesada con oportunidad, pertinencia y seguridad.
 - f) Implementar un sistema de administración de talento humano que potencie el desarrollo personal e institucional.
 - g) Institucionalizar la planificación de las actividades y el mejoramiento continuo de los procesos en cada uno de las dependencias municipales.
 - h) Promover mecanismos de evaluación de desempeño que permitan mejorar la gestión institucional y elevar los estándares del servicio municipal.
 - i) Revisar y mejorar de forma continua los procesos que lleva a cabo la municipalidad para garantizar un servicio de calidad a la comunidad.
- (<http://www.ruminahui.gob.ec>)

1.1.3 Ubicación y límites

El cantón Rumiñahui ubicado al sureste de la provincia de Pichincha tiene alrededor de 139 kilómetros cuadrados de extensión, es quizás el cantón que mejores servicios ofrece a la comunidad que se asienta en el que fue el “granero de Quito”, convertido ahora en un emporio de comercio y de turismo. Se caracteriza por un clima agradable y su temperatura promedio es de 17 grados centígrados.

En una década el cantón ha experimentado un crecimiento poblacional significativo igual al 30%, al pasar de 65.882 habitantes en el 2001, a 85.852, en el 2011. De estas cifras el 58% corresponde a mujeres y el 42% a hombres. (<http://www.ruminahui.gob.ec>)

Cuadro 1: Límites del Cantón Rumiñahui

NORTE	Cantón Quito, urbanización la Armenia.
SUR	Monte Pasochoa y Cantón Mejía
ESTE	Cantón Quito
OESTE	Cantón Quito, Río San Pedro de Cuendina
NOROESTE	San Pedro del Tingo.

Fuente: <http://www.ruminahui.gob.ec>)

Cuadro 2: Parroquias del Cantón Rumiñahui

PARROQUIAS	EXTENSIÓN
San Rafael	2 Km ²
San Pedro de Taboada	4 km ²
Sangolquí	49 Km ²
Cotogchoa	34 Km ²
Rumipamba	40 Km ²

Fuente: <http://www.ruminahui.gob.ec>)

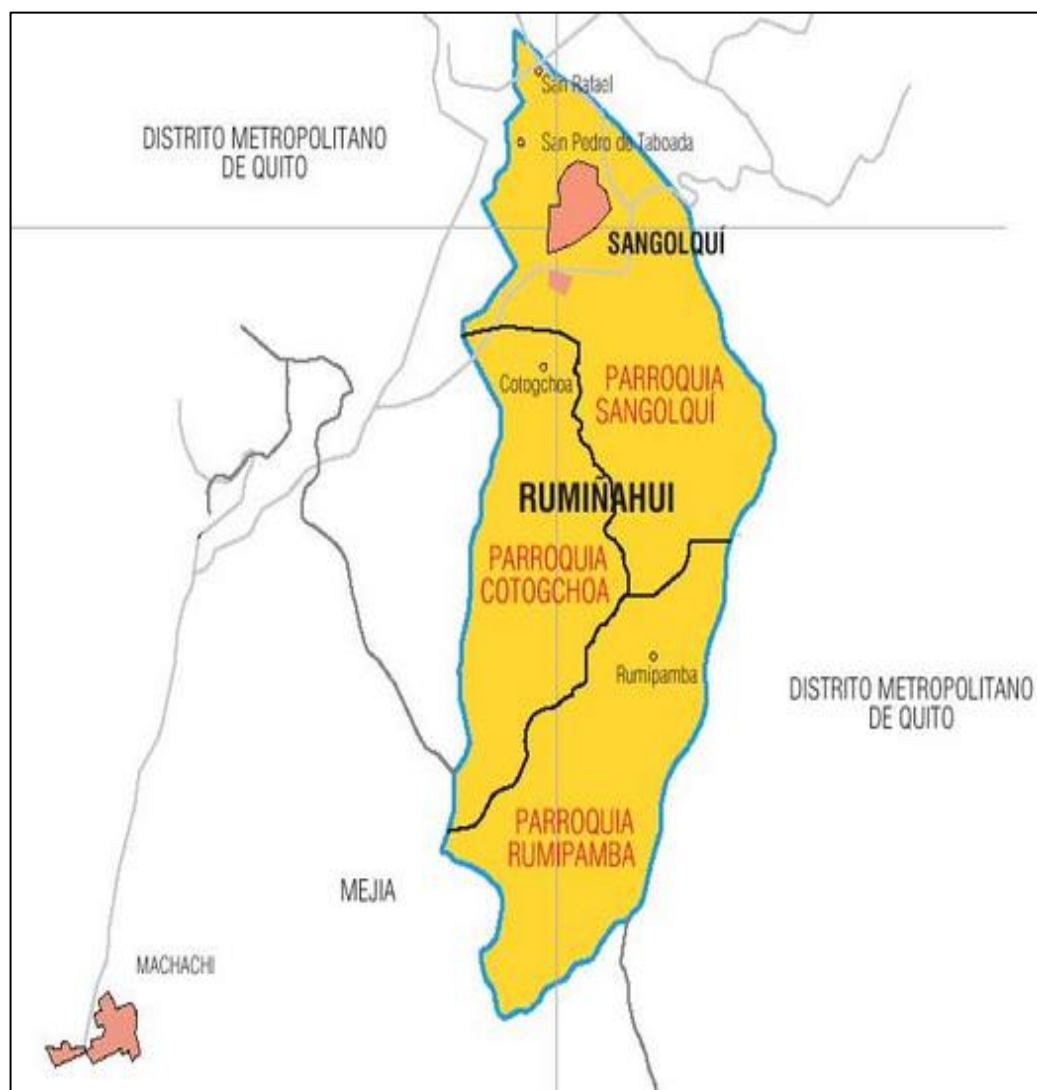


Figura 2: Mapa Geográfico del Cantón Rumiñahui

Fuente: <http://www.ruminahui.gob.ec>

San Rafael, San Pedro de Taboada y Sangolquí son parroquias urbanas, mientras que Cotogchoa y Rumipamba son parroquias rurales. Este cantón ocupa gran parte del Valle de los Chillos, está rodeado por cerros y montañas, como el Ilaló, al norte; las laderas y estribaciones del Pasochoa y Sincholagua, al sur; los declives exteriores de la cordillera occidental, al este. Además de la cadena montañosa de Puengasí que separa a Quito del Valle de los Chillos, al oeste. (<http://www.ruminahui.gob.ec>)

1.1.4. Organigrama Estructural por procesos del Municipio del Cantón Rumiñahui

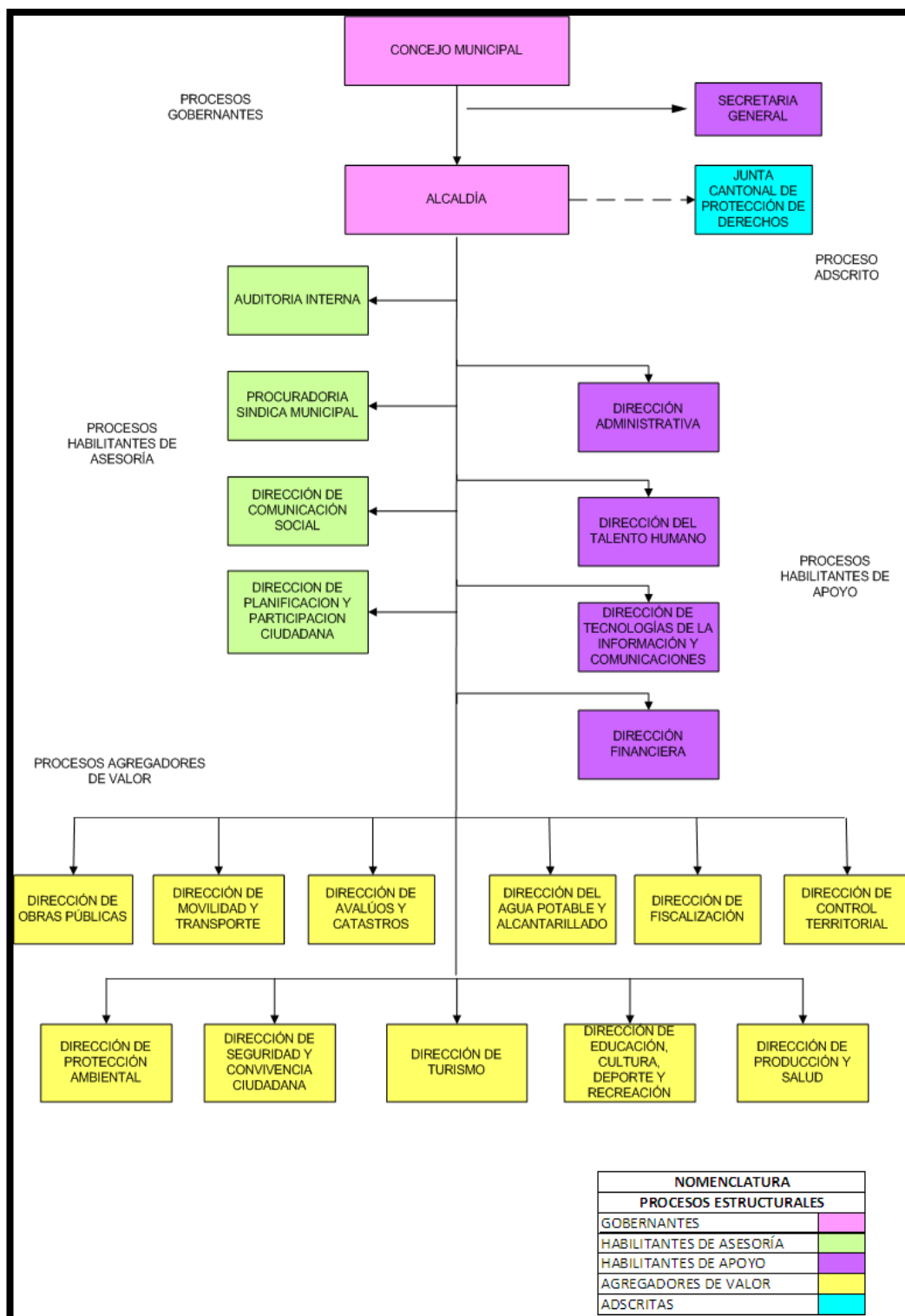


Figura 3: Organigrama Estructural por procesos

Fuente: <http://www.ruminahui.gob.ec>

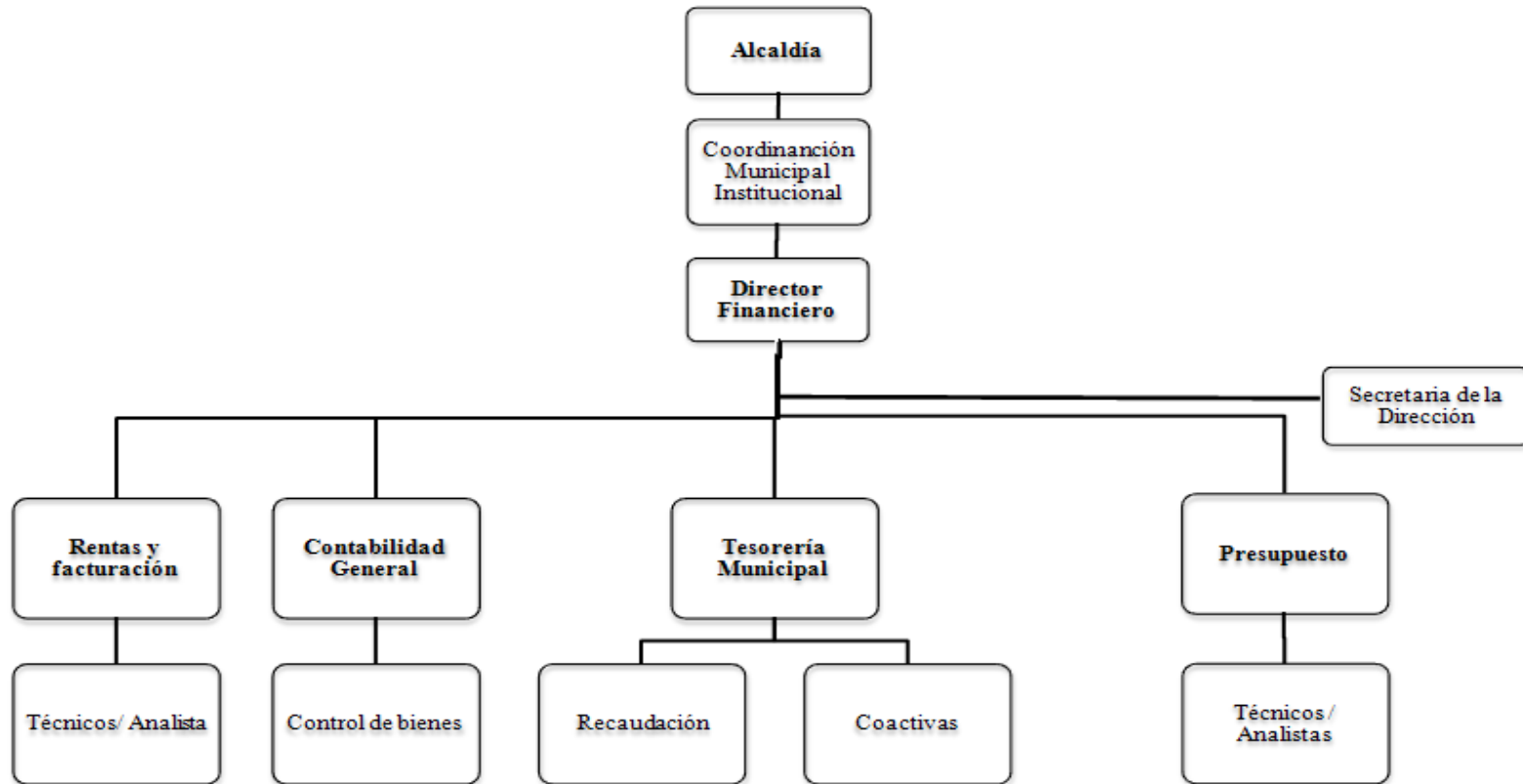


Figura 4: Organigrama de la Dirección Financiera

Fuente: <http://www.ruminahui.gob.ec>

1.1.5 Marco legal

1.1.5.1 Leyes

La carta magna vigente desde el año 2008 en la República del Ecuador al ser fundamento y la fuente de la autoridad jurídica que sustenta la existencia de nuestro país y la relación entre el gobierno y la ciudadanía, establece:

Art. 85. Las políticas públicas y la prestación de bienes y servicios públicos se orientarán a hacer efectivos el buen vivir y todos los derechos, y se formularán a partir del principio de solidaridad.

Art. 227. La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Ley Orgánica del Régimen Municipal

Naturaleza

Art. 1.- El municipio es la sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del Estado, cuya finalidad es el bien común local y, dentro de éste y en forma primordial, la atención de las necesidades de la ciudad, del área metropolitana y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción. El territorio de cada cantón comprende parroquias urbanas cuyo conjunto constituye una ciudad, y parroquias rurales.

Art. 2.- Cada municipio constituye una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio y con capacidad para realizar los actos jurídicos que fueren

necesarios para el cumplimiento de sus fines, en la forma y condiciones que determinan la Constitución y la ley.

Fines de la municipalidad

Art. 14.- Son funciones primordiales del municipio, sin perjuicio de las demás que le atribuye esta Ley, las siguientes:

- a) Dotación de sistemas de agua potable y alcantarillado;
- b) Construcción, mantenimiento, aseo, embellecimiento y reglamentación del uso de caminos, calles, parques, plazas y demás espacios públicos;
- c) Recolección, procesamiento o utilización de residuos;
- d) Regular y controlar la calidad, elaboración, manejo y expendio de víveres para el consumo público, así como el funcionamiento y condiciones sanitarias de los establecimientos y locales destinados a procesarlos o expendierlos;
- e) Ejercicio de la policía de moralidad y costumbres;
- f) Control de construcciones;
- g) Autorización para el funcionamiento de locales industriales, comerciales y profesionales;
- h) Servicio de cementerios;
- i) Fomento del turismo;
- j) Servicio de mataderos y plazas de mercado;
- k) Planificar, coordinar y ejecutar planes y programas de prevención y atención social;
- l) Planificación del desarrollo cantonal;

- m) Regular el uso de la vía pública en áreas urbanas y suburbanas de las cabeceras cantonales y en las áreas urbanas de las parroquias rurales del cantón;
- n) Ejercer el control sobre las pesas, medidas y calidad de los productos que se expenden en los diversos locales comerciales de la jurisdicción;
- o) Promover y apoyar el desarrollo cultural, artístico, deportivo y de recreación, para lo cual podrá coordinar con instituciones públicas o privadas afines;
- p) Prevenir y controlar la contaminación del medio ambiente en coordinación con las entidades afines;
- q) Contribuir al fomento de la actividad productiva y su comercialización, a través de programas de apoyo a actividades como la artesanía, microempresarias y productoras de la pequeña industria entre otros, en coordinación con organismos nacionales, regionales, provinciales y parroquiales;
- r) Colaborar y coordinar con la Policía Nacional, la protección, seguridad y convivencia ciudadana;
- s) Podrá planificar, organizar y regular el tránsito y transporte terrestre, en forma directa, por concesión, autorización u otras formas de contratación administrativa, en coordinación con los organismos de tránsito competentes, de acuerdo con las necesidades de la comunidad;
- t) Exigir y controlar que en toda obra pública o privada que suponga el acceso público, en los edificios públicos o privados, en los lugares que se exhiban espectáculos públicos y en las unidades de transporte público se diseñen,

establezcan, construyan y habiliten accesos, medios de circulación e instalaciones adecuadas para personas con discapacidades;

- u) Ejercer el control de la venta en espacios y vías públicas de toda obra artística literaria, musical o científica, en cualquier formato, producida, reproducida o distribuida, que se encuentren protegidas por la Ley de Propiedad Intelectual.

Concejo municipal

Art. 25.- El gobierno cantonal estará a cargo del concejo municipal con facultades normativas cantonales, de planificación, consultivo y de fiscalización, presidido por el alcalde, con voto dirimente.

Art. 26.- El alcalde es el representante legal de la municipalidad y responsable de la administración municipal; junto con el procurador síndico la representará judicial y extrajudicialmente.

Art. 27.- El concejo estará integrado por concejales o ediles designados en sufragio universal y secreto, de acuerdo con la Ley Orgánica de Elecciones, en el número siguiente:

- a) Los municipios con más de cuatrocientos mil habitantes, quince concejales;
- b) Los municipios con más de doscientos mil habitantes, trece concejales;
- c) Los municipios con más de cien mil habitantes, once concejales;
- d) Los municipios cuyas cabeceras son capitales de provincia, excepto los de la región amazónica ecuatoriana y la provincia de Galápagos, o las que tengan más de ochenta mil habitantes, nueve concejales;

- e) Los demás municipios, incluidas las capitales de provincias de la región amazónica ecuatoriana y de la provincia de Galápagos, siete concejales; y,
- f) Los demás municipios de la región amazónica ecuatoriana y de la provincia de Galápagos, cinco concejales.

Hacienda municipal

Art. 153.- En materia de hacienda, a la administración municipal. De acuerdo a este artículo al Municipio le compete la formulación, administración, liquidación de presupuesto; además, de la información permanente contenida en los catastros y bienes municipales.

De los impuestos

Art. 301.- Son fuentes de la obligación tributaria municipal:

- a) Las leyes que han creado o crearen tributos para la financiación de los servicios municipales, asignándoles su producto, total o parcialmente;
- b) Las leyes que facultan a las municipalidades para que puedan aplicar tributos de acuerdo con los niveles y procedimientos que en ellas se establecen; y,
- c) Las ordenanzas que dicten las municipalidades en uso de la facultad conferida por la ley.

Art. 303.- Sin perjuicio de otros tributos que se hayan creado o que se crearen para la financiación municipal, se considerarán impuestos municipales los siguientes:

- a) El impuesto sobre la propiedad urbana;
- b) El impuesto sobre la propiedad rural;
- c) El impuesto de alcabalas;

- d) El impuesto sobre los vehículos;
- e) El impuesto de matrículas y patentes;
- f) El impuesto a los espectáculos públicos;
- g) El impuesto a las utilidades en la compraventa de bienes inmuebles y plusvalía de los mismos; y,
- h) El impuesto al juego.

Art. 304.- Las municipalidades reglamentarán por medio de ordenanzas el cobro de sus tributos. La creación de tributos así como su aplicación se sujetará a las normas que se establecen en los siguientes capítulos y en las leyes que crean o facultan crearlos.

Tasas municipales

Art. 380.- Podrán cobrarse tasas sobre los siguientes servicios:

- a) Aferición de pesas y medidas;
- b) Aprobación de planos e inspección de construcciones;
- c) Rastro;
- d) Agua potable;
- e) Matrículas y pensiones escolares;
- f) Recolección de basura y aseo público;
- g) Control de alimentos;
- h) Habilitación y control de establecimientos comerciales e industriales;
- i) Servicios administrativos;
- j) Alcantarillado y canalización; y,

k) Otros servicios de naturaleza semejante a los antes mencionados.

Administración Financiera Municipal

Art. 444.- En cada municipalidad habrá una dirección financiera encargada de cumplir las funciones que en materia de hacienda se señalan en el Art. 153 de esta Ley y con la estructura contemplada en el Art. 164.

La Dirección Financiera se conformará en cada caso, en atención a la complejidad y volumen de las actividades que a la administración le compete desarrollar en este ramo y de acuerdo con la cuantía de las rentas anuales de la municipalidad.

Disposiciones Generales Referentes a la Administración Financiera

Art. 470.- La Contraloría General del Estado juzgará las cuentas de inversión y manejo de fondos municipales. La Contraloría no podrá establecer otras glosas que las relativas a inversión o manejo de fondos y otras responsabilidades pecuniarias que se deriven de egresos y órdenes de pago con quebrantamiento de la ley, o respecto de las cuales se estableciere dolo manifiesto.

Presupuesto Municipal

Art. 484.- El presupuesto es un acto del gobierno municipal que contiene el plan anual operativo preparado en conformidad a los planes de mediano y largo plazo, que indica el origen y monto de los recursos que se espera recaudar y el costo de las funciones, programadas y subprogramadas de la municipalidad, expresados en

términos de los resultados que se pretende alcanzar y de los recursos necesarios para lograrlos.

Art. 486.- El ejercicio financiero municipal se iniciará el 1ro. de enero y terminará el 31 de diciembre de cada año, y para ese período deberá aprobarse y regir el presupuesto. No podrá mantenerse ni prorrogarse la vigencia del presupuesto del año anterior. (Ley Orgánica de Régimen Municipal, 2013)

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización

Art.1.- Este código establece la organización político-administrativa del Estado Ecuatoriano en el territorio; el régimen de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales, con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera. Además, desarrolla un modelo de descentralización obligatoria y progresiva a través del sistema nacional de competencias, la institucionalidad responsable de su administración, las fuentes de financiamiento y la definición de políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios en el desarrollo territorial.

Art.20.- Los cantones son circunscripciones territoriales conformadas por parroquias rurales y la cabecera cantonal con sus parroquias urbanas, señaladas en su respectiva ley de creación, y por las que se crearen con posterioridad de conformidad con la presente ley.

Ley Orgánica de la Contraloría general del Estado

Art. 1.- El control.- La Contraloría General del Estado, acorde con las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias realizará el control, mediante las técnicas y las modalidades de la auditoría, con el fin de examinar, verificar y

evaluar las gestiones administrativa, financiera, operativa y, cuando corresponda, la gestión medio ambiental de las instituciones y organismos sujetos a su control, comparando el modelo o referente jurídico o técnico, establecido por imperio de las normas jurídicas, los conocimientos científicos y las normas técnicas pertinentes, con la realidad o hecho originado en la acción de las personas, con el objeto de presentar comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la legalidad, efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y programas evaluados.

Art. 2.- Recursos públicos.- Los recursos privados que, por disposición del inciso segundo del artículo 3 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, se reputan recursos públicos, tendrán esta calidad exclusivamente para los fines previstos en dicha ley; consecuentemente, tal consideración no tendrá efectos fuera del ámbito regulado por ella.(Contraloría General del Estado, 2013)

Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)

Art.51.- Corresponde a las unidades de administración del talento humano de los gobiernos autónomos descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, la administración del sistema integrado de desarrollo del talento humano en sus instituciones, observando las normas técnicas expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales como órgano rector de la materia. Dependerán administrativa, orgánica, funcional y económicamente de sus respectivas instituciones. El Ministerio de Relaciones Laborales no interferirá en los actos relacionados con dicha administración ni en ninguna administración extraña a la administración pública central e institucional.

Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información (LOTAIP)

Art. 91.- La acción de acceso a la información pública tendrá por objeto garantizar el acceso a ella cuando ha sido denegada expresa o tácitamente, o cuando la que se ha proporcionado no sea completa o fidedigna. Podrá ser interpuesta incluso si la negativa se sustenta en el carácter secreto, reservado, confidencial o cualquiera otra clasificación de la información.

1.1.5.2 Normativa

Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.

100-01 Control Interno: El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control.

100-04 Rendición de cuentas: La máxima autoridad, los directivos y demás servidoras y servidores, según sus competencias, dispondrán y ejecutarán un proceso periódico, formal y oportuno de rendición de cuentas sobre el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales y de los resultados esperados.

407-06 Capacitación y entrenamiento continuo: Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

410-09 Mantenimiento y control de la infraestructura tecnológica: La unidad de tecnología de información de cada organización definirá y regulará los procedimientos que garanticen el mantenimiento y uso adecuado de la infraestructura tecnológica de las entidades

410-13 Monitoreo y evaluación de los procesos y servicios: Es necesario establecer un marco de trabajo de monitoreo y definir el alcance, la metodología y el proceso a seguir para monitorear la contribución y el impacto de tecnología de información en la entidad.

410-17 Firmas electrónicas: Las entidades, organismos y dependencias del sector público, así como las personas jurídicas que actúen en virtud de una potestad estatal, ajustarán sus procedimientos y operaciones e incorporarán los medios técnicos necesarios, para permitir el uso de la firma electrónica de conformidad con la Ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensajes de Datos y su Reglamento.

1.2 Principales responsabilidades y servicios de la Dirección Financiera del GADMUR

1.2.1 Dirección Financiera

Misión: Planificar e implementar medidas de control para obtener recursos financieros suficientes y administrativos de manera eficaz con calidad, oportunidad, transparencia y ética para cumplir con los objetivos institucionales.

Atribuciones y responsabilidades

- a) Coordinar y ejecutar el plan operativo anual de la Dirección

- b) Dirigir, controlar y gestionar las actividades financieras, presupuestarias, contables y de Rentas de la entidad.
- c) Supervisar y coordinar las actividades que desarrollan las diferentes unidades administrativas de la Dirección.
- d) Establecer procedimientos de control interno previo y concurrente.
- e) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y normas de control interno.
- f) Presentar informes financieros a las Autoridades internas y externas de acuerdo con normas legales.
- g) Establecer los pagos y su respectivo financiamiento.
- h) Actuar como ordenador de pagos.
- i) Garantizar y asegurar la correcta y oportuna utilización de los recursos financiero de la institución.
- j) Coordinar con la Dirección de Planificación, la elaboración del presupuesto para la adecuada ejecución de los proyectos y la gestión institucional.
- k) Administrar y procesar la Determinación y Verificación de los tributos municipales que son la competencia de los gobiernos seccionales.
- l) Ejecutar y aplicar políticas, normas, planes y programas de materia tributaria, conducentes a optimizar la recaudación tributaria de conformidad con normas legales vigentes.
- m) Administrar los procesos de emisión de títulos.
- n) Resolver solicitudes, reclamos e impugnaciones de índole tributaria y administrativa de su competencia.
- o) Emitir resoluciones en asuntos de su competencia.

- p) Coordinar y /o reformar ordenanzas Manuales m instructivas y demás instrumentos normativos necesarios para gestión en temas tributarios.
- q) Coordinar con la Dirección de sistemas en el diseño de las herramientas informáticas y programas, que permitan desarrollar el proceso de la Gestión de Rentas Municipales.
- r) Asesorar a las autoridades y otros órganos municipales en materia de rentas.
- s) Mantener coordinación con todas las instancias administrativas municipales dentro del ámbito de su competencia.
- t) Programar y supervisar la gestión de recuperación de valor adeudados a la municipalidad.
- u) Prepara informes y análisis del comportamiento de la gestión financiera y tributaria a fin de tomar las acciones correctivas que correspondan.
- v) Asesorar a la Alcaldía en lo relacionado con aspectos financieros y tributarios de la entidad.
- w) Evaluar el desempeño del personal de la unidad, a base de los procedimientos establecidos por la Dirección de Talento Humano.
- x) Cumplir con las demás disposiciones que le sean asignada por la Alcaldía.

Productos

1.2.1.1 Presupuestos

- a) Plan de gestión Presupuestaria
- b) Proforma y Reforma Presupuestaria.
- c) Informe de Evaluación presupuestaria.
- d) Informe de Ejecución presupuestaria.
- e) Liquidaciones Presupuestarias.

- f) Informe de modificaciones presupuestarias.
- g) Reportes presupuestarios para organismos de control
- h) Informe de análisis de Ingresos Municipales.

1.2.1.2 Contabilidad

- i) Plan de Gestión Contable.
- j) Cronograma Anual de Pagos de las remuneraciones del personal
- k) Registros Contables.
- l) Inventarios de Bienes valorado
- m) Registro de control de Bienes
- n) Control interno contable.
- o) Registro de la recaudación diaria.
- p) Informe de Recaudación.
- q) Informe de la ejecución presupuestaria en etapa de devengo.
- r) Registro de pagos por remuneraciones.
- s) Estados Financieros conciliados y consolidados.
- t) Conciliación Contable.
- u) Informes de evaluación del presupuesto devengado.
- v) Informes económicos y contables por proyecto.
- w) Informe viáticos.

1.2.1.3 Tesorería municipal

- a) Plan de Gestión de Tesorería.
- b) Informe de Control Interno.
- c) Informe de desembolso.
- d) Reporte de los valores recaudados diariamente.

- e) Registro de movimientos de las cuentas bancarias.
- f) Registro de recepción y custodia, de los valores, papeles fiduciarios, documentos de inversión, rentas y garantía.
- g) Informe de manejo de valores recaudados.
- h) Informe flujo de caja.
- i) Informe manejo caja chica tesorería.
- j) Registro de documentación de pago.
- k) Declaraciones Tributarias.
- l) Registro de Comprobantes de ingreso y egreso.
- m) Conciliaciones bancarias.
- n) Formulario de especies valoradas.
- o) Registro de baja de títulos.
- p) Informe sobre el control de recursos en función de las fuentes de financiamiento.
- q) Reporte diario de depósitos de los valores recaudados.
- r) Notificaciones y citaciones a contribuyentes sobre obligaciones pendientes de pago.
- s) Providencias.
- t) Registros actualizados de notificaciones, citaciones, autos de pago, publicaciones y embargos.
- u) Informes de análisis y recuperación de cartera vencida
- v) Autos de Pago.
- w) Embargos.
- x) Informes de supervisión a abogados externos.

y) Reporte de cartera recuperada y pagada.

1.2.1.4 Rentas municipales

- a) Plan de Gestión de Rentas.
- b) Impuesto predial urbano y rustico.
- c) Patentes.
- d) Impuestos espectáculos Públicos.
- e) Impuesto vehículos.
- f) Emisión de especies valoradas y títulos de crédito.
- g) Registro de predios y personas exoneradas.
- h) Resoluciones a reclamos.
- i) Determinación Tributaria.
- j) Ordenanzas Tributarias para mejorar los ingresos de la Municipalidad.
- k) Informes de inspecciones de actividades económicas.
- l) Informe de la recaudación y control de ingresos tributarios.
- m) Informe de evaluación de la gestión tributaria.
- n) Registro de las recaudaciones por tributos.
- o) Títulos de arrendamiento de propiedad inmobiliaria.
- p) Licencia de funcionamiento para actividades económicas.
- q) Convenios de Pago.
- r) Registro de inquilinato de los contratos de arrendamiento privado.

1.2.2 Dirección de Avalúos y Catastros

Misión: Generar un catastro municipal real que sirva como herramienta de planificación, de uso multifinalitario y que garantice un tributo general, justo equitativo y progresivo.

Productos

1.2.2.1 Catastro Urbano y Rural

- a) Informe de avalúo para ventas directas, remate, permutas, comodato, expropiaciones, donaciones, rebajas y exoneraciones, alcabalas y registros.
- b) Certificado de bienes raíces, cambios de nombre, modificaciones de Avalúos por inconsistencias.
- c) Certificados datos de fichas catastrales.
- d) Informe de inspecciones de nuevas construcciones.
- e) Catastro Urbano y Rural.
- f) Informe de avalúo para emisión de títulos para el impuesto predial tasas.
- g) Informe para bajas de títulos.
- h) Informes técnicos de afectaciones, y prescripciones adquisitivas de dominio.
- i) Informe de procedimiento técnico para definir el valor del metro cuadrado del suelo y la construcción.
- j) Informe de multa por solar no edificado.
- k) Catastros de bienes inmuebles municipales e instituciones públicas.
- l) Certificaciones de avalúos de inmuebles.
- m) Planos temáticos para la valoración de predio urbanos.
- n) Catastro de predios beneficiados por la construcción de obras por obras ejecutadas.
- o) Informe de avalúos por subdivisión de predios urbanos.
- p) Informe de avalúos de predios para trámites de declaratoria de propiedad horizontal.
- q) Informes de inspecciones de los catastros urbanos y rurales del cantón.

- r) Cortes de cartografía urbana y rural.
- s) Informes de procesamiento y determinación de información predial (GPS).
- t) Informe de áreas rurales solicitadas por instituciones públicas o privadas para proyectos especiales.
- u) Informe de actualización de las tablas de valor del suelo rural y elementos valorizables.
- v) Informes de actualización de predios y construcciones.
- w) Levantamiento de planos y fichas catastrales.

1.2.2.2 Avalúos

- a) Registro de actualización realizadas.
- b) Levantamiento catastral de Contribución Especial de Mejoras, en base a la información proporcionada por las Direcciones Ejecutoras.
- c) Informes de bajas sobre Contribución Especial de mejoras.
- d) Registro Estadístico de la recaudación diaria del impuesto predial urbano y rural.
- e) Informes de atención diaria al público sobre reclamos inherentes al pago de la Contribución especial de mejora.
- f) Informe de Valoración de predios urbanos.
- g) Informe de transferencia de dominio por compra-venta, donaciones, posesiones efectivas de dominio, adjudicaciones, cesiones gratuitas Convenios de Expropiación, integración parcelaria.
- h) Protocolización de subdivisiones.

1.3 Problemática

1.3.1 Diagrama de causa-efecto del área de Rentas y Coactivas.

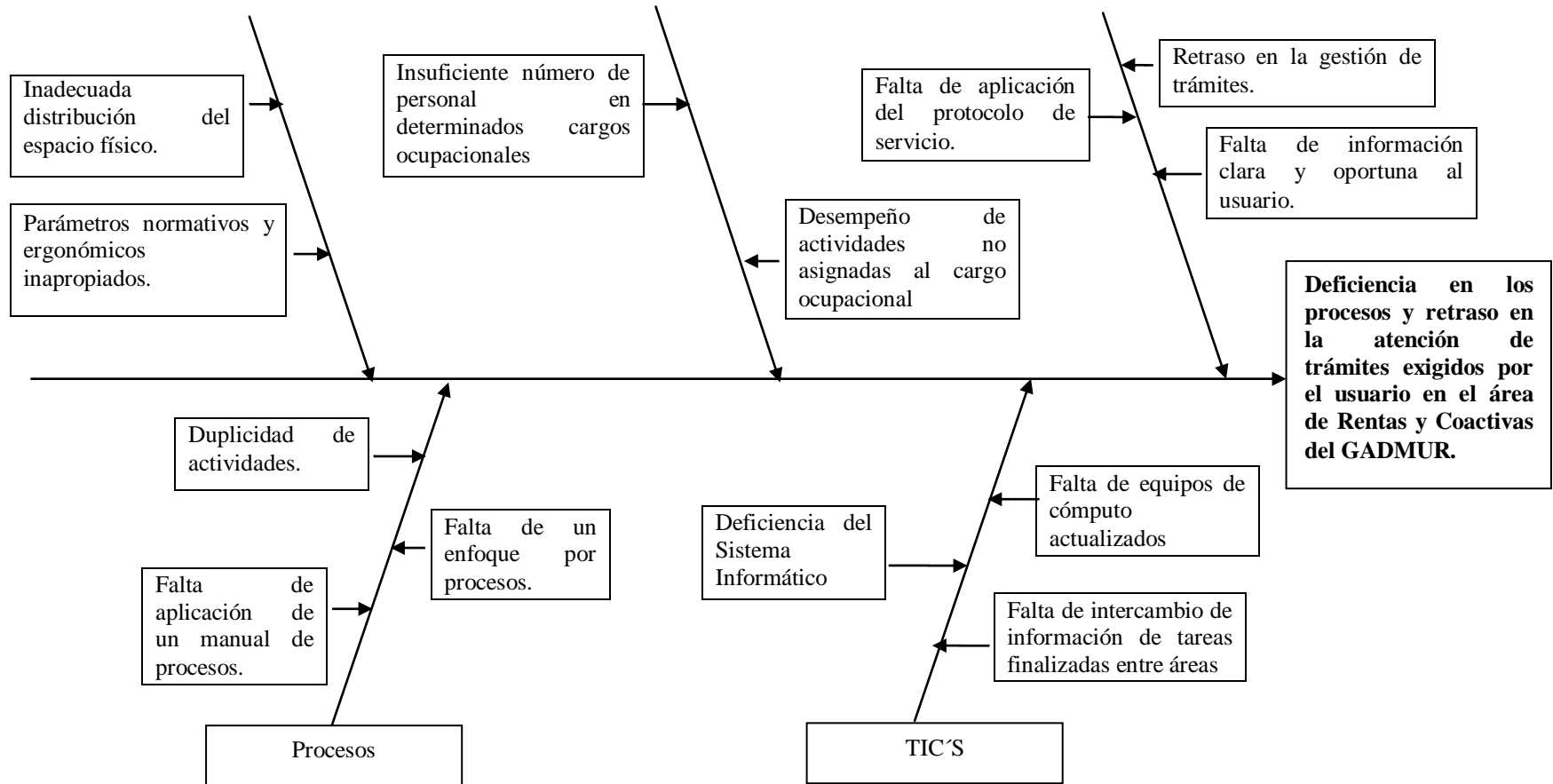


Figura 5: Diagrama de Causa y Efecto

1.3.2 Explicación de la problemática del área de Rentas y Coactivas de la Dirección Financiera

La problemática es una necesidad no satisfecha de una persona o grupo de personas, es una situación indeseable que resta bienestar a las personas afectadas por la misma. El bienestar se puede medir mediante el conjunto de bienes o servicios que una persona puede consumir, dependiendo de sus preferencias y su nivel de ingresos entre otras variables.(Medina, 2007)

Según Medina la necesidad debe ser satisfecha para que exista un bienestar, así pues la presente propuesta está encaminada a resolver las necesidades o falencias que presenta el área de Rentas y Coactivas de la Dirección Financiera del GADMUR en cuanto a procesos se trata, en el anterior punto se ha presentado gráficamente la problemática usando el Diagrama de Causa-Efecto, para determinar los principales problemas se ha utilizado las técnicas de investigación: observación directa y entrevista a los Jefes departamentales del área.

Como se puede evidenciar la principal problemática ha repercutido en la deficiencia en los procesos y retraso en la atención de trámites exigidos por el usuario; a continuación se procede a analizar punto por punto la problemática:

Espacio e Infraestructura.- El espacio de trabajo es el principal escenario para el cumplimiento de actividades del funcionario, donde los parámetros ergonómicos y normativos son importantes para garantizar condiciones de bienestar y eficiencia laboral. En las actuales circunstancias el departamento de Rentas ocupa una superficie de 82,88 m², situada en una parte accesible dentro de la institución ya que mantiene un contacto frecuente con el usuario. Aspectos como iluminación, ruido, no

presentan inconvenientes, excepto el ambiente térmico, donde se refleja el calor producido por el traspaso de los rayos solares en el área durante la tarde.

El área de Coactivas tiene una superficie de 32,42m², donde se puede observar el incumplimiento de los parámetros normativos y ergonómicos reflejándose en una baja intensidad de iluminación, escasas de ventilación, reducido espacio físico tanto para personal como para el usuario y mobiliario incómodo (sillas) lo que repercute directamente en la eficiencia del personal.

Talento humano.- Existen ciertas actividades realizadas por el servidor público que no le competen y en ciertos cargos ocupacionales el número de personal no es suficiente, lo que ocasiona un sobrecargo de trabajo para el servidor público.

Servicio.-El servicio es el principal producto que el municipio tiene a disposición del usuario, donde el factor tiempo es de gran importancia para el mismo. En este caso la problemática está centrada en la falta la información clara y oportuna al usuario, el retraso en la gestión de trámites y la falta de aplicación de un protocolo de servicio que proviene de otras direcciones de la institución.

Tecnología de la información y comunicación (TIC'S).-La tecnología al ser una herramienta de gran importancia para el Área de Rentas y Coactivas requiere de un eficiente funcionamiento. Sin embargo el sistema informático de la institución no cuenta con la capacidad suficiente en el servidor para procesar con total eficacia la importante carga de información generada, especialmente en el área de Coactivas. Adicional a esta causa se ha manifestado la falta de equipamiento de cómputo actualizado en determinados casos y la falta de intercambio de comunicación de tareas finalizadas entre departamentos.

Procesos.-En cuanto a procesos podemos señalar que las causas principales son: la falta de un enfoque de procesos, duplicidad de actividades y la falta de aplicación de un manual de procesos, lo que impide un direccionamiento y guía para la toma de decisiones.

1.4 Marco Teórico

Los procesos de la empresa nacieron en primer lugar como resultado de la necesidad de realizar una determinada tarea empresarial. Los procesos se desarrollaron rápidamente para afrontar la necesidad inmediata de servir a una reducida población interna y una base pequeña de clientes. Después de ese comienzo modesto, se les descuido e ignoró. Estos procesos no se actualizaron para mantener el ritmo de la atmósfera empresarial. Nadie se tomó el tiempo necesario para revisarlos y depurarlos. A medida que la organización crecía, la responsabilidad de estos procesos se dividía entre muchos departamentos y, asimismo, se destinaban cheques adicionales y saldos a medida que crecían los pequeños imperios. Empezaron a desarrollarse grupos minúsculos de burocracia. Una firma fue reemplazada por dos, tres o cuatro. La burocracia se convirtió en la regla, más que en la excepción. Se colocaron remiendos encima de remiendos. Nadie entendía realmente los que estaba sucediendo, de manera que nadie podía auditar los procesos de la empresa para asegurarse de que se realizaban correctamente. Por el camino se perdía la concentración en el cliente externo. La organización se centró más en sí misma, y las personas no comprendieron en realidad el impacto de sus actividades sobre el cliente externo.

En consecuencia los procesos se hicieron ineficaces, obsoletos, excesivamente complicados, cargados de burocracia y de trabajo intensivo; demandaban exceso de

tiempo e irritaba por igual a la gerencia y a los empleados. Mientras la mayor parte de las organizaciones aceptaba éstos procesos como un mal necesario, estos se habían convertido en la piedra del molino atada al cuello de la organización cada vez más obstaculizada la capacidad de la organización para competir. (Harrington, Mejoramiento de los procesos en la empresa, 1993)

1.4.1. Gestión por Procesos

Actualmente las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados, por esta razón el nuevo enfoque primordial al que se inclina la organización es el cliente. Al parecer en un inicio se pensaba que esto no era aplicable al ámbito gubernamental, por la marcada diferencia que existe en las organizaciones privadas y públicas. Los fines de lucro que persiguen las empresas privadas, hacen que las técnicas aplicables en estas, no sean sencillas de adaptar al sector público, cuyos objetivos son de índole social.

Los procesos actualmente son considerados como la base operativa y estructural de una organización ya que al aplicarlos correctamente pueden producir en las operaciones especializadas una elevada mejora en la eficiencia y eficacia, con lo cual se obtienen resultados no solo al corto plazo sino al largo plazo reflejado en un beneficio en costos para la organización.

Gerenciar un proceso es garantizar un resultado en términos de calidad donde se definen los siguientes términos: calidad intrínseca (Q usos adecuado de acuerdo con el propósito del producto), Costos (C adecuado para el cliente con referencia a mercado), atención (A de las personas que entregan el producto o realizan el

servicio), Disposición (D de las personas para la ejecución) y seguridad (S del producto durante el uso, con miras a proteger la vida de las personas).

La gerencia por procesos permite:

- a) Eliminar las causas fundamentales de los problemas
- b) Garantizar que los procesos de la empresa sean gerenciados donde se ejecutan.
- c) Eliminar el trabajo innecesario, es decir, el que no genera beneficios para el cliente final, el que no agrega valor y por tanto, el comprador o usuario no está dispuesto a pagar por él.
- d) En general la gerencia por procesos permite alcanzar los planteamientos determinados por la propuesta de la organización por procesos. (Agudelo Tobón & Escobar Bolívar , 2010)

A continuación se presenta un cuadro de diferencias entre el enfoque tradicional y el enfoque por procesos:

Cuadro 3: Diferencia entre el enfoque tradicional y el enfoque por procesos

Empresa	Tradicional	Por procesos
Eje central	Función (Tarea)	Proceso
Unidad de trabajo	Departamentos	Equipos de trabajo
Descripción de tareas	Limitada (solo lo que a mí me corresponde) Manual de funciones	Amplia, todos ayudamos a hacer Manual de competencias
Mediciones	Puntuales, locales Incentivo individual	De resultado, globales Incentivo grupal
Enfocado	Al jefe	Al cliente
Remuneración	Basado en la actividad	Basado en resultados
Papel del gerente	Supervisor	Instructor
Figura clave	Ejecutivo funcional	Dueño del proceso
Cultura	Conflictiva Buscar culpable	Participativa Ayudar a hacer

Fuente: Agudelo, Escobar; 2010. Gestión por proceso, pág. 55

De esta forma se entiende que la administración por procesos es la aplicación de conocimientos que implica planificar, identificar, priorizar, seleccionar, definir, visualizar, medir, controlar, informar, y mejorar los procesos.

1.4.2. Cadena de valor

Porter¹ define el valor como “la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él, al adquirir y usar un producto o servicio”. La cadena de valor es la secuencia e interrelación que presentan los diferentes procesos de la organización, en busca de la satisfacción del cliente, expresada en la propuesta de valor, y que por tanto le da sentido a esta; refleja lo que es importante para el cliente y él está dispuesto a pagar. La cadena de valor es esencialmente una

¹Arias, Ayala, “El análisis de la cadena de valor”, Editores independientes 2002, Pág. 12

forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos a la institución en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.(Agudelo Tobón & Escobar Bolívar , 2010)



Figura 6: Cadena de valor genérica de Porter

Fuente: Agudelo, Escobar; 2010. Gestión por proceso, pág. 63

Margen

Por su origen es la diferencia entre el valor total y el costo total incurrido por la institución para desempeñar las actividades generadoras de valor; pero al aplicar en la Cadena de Valor, es el incremento intangible del valor experimentado al percibir atributos nuevos en el producto o servicio, en la organización y por último en las personas atendidas.

Actividades de valor

Son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos:

Actividades primarias

Tienen que ver con el desarrollo del producto o servicio, producción, logística y comercialización.

Actividades de apoyo

Apoyan las actividades primarias, como la administración de talento humano, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

1.4.3 Definición de Proceso

La palabra proceso viene del latín *processus*, que significa avance y progreso. A continuación se presentan las siguientes definiciones:

- a) Harrington² define al proceso como “cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto o servicio a un cliente externo o interno.”
- b) Procesos es un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. ISO 9000:2000

1.4.3.1 Proceso

Partiendo de estas definiciones podemos concluir que un proceso es una serie de actividades relacionadas en el cual interviene tres actores: el cliente, el productor y el proveedor, que deben operar unidos para obtener un beneficio común.

² Harrington, James, “Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial McGraw-Hill, Bogotá 1993

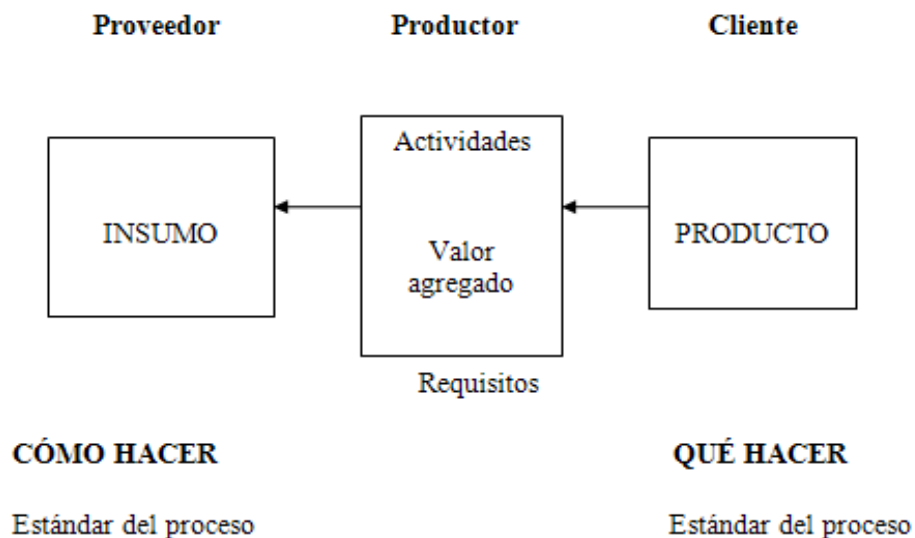


Figura 7: Proceso

Fuente: Agudelo, Escobar, Gestión por procesos, P.29

1.4.3.2 Clasificación de procesos

Procesos Gobernantes: También denominados gobernadores, estratégicos de dirección, de regulación o de gerenciamiento. Estos procesos son responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la organización.

Procesos Agregadores de Valor: También llamados específicos, principales, productivos, de línea, de operación, de producción, institucionales, primarios, misionales, claves o sustantivos. Son responsables de generar el portafolio de productos y/o servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de la institución.

Procesos de Apoyo: Son conocidos como de sustento, soporte, staff o administrativos. Son responsables de brindar productos de apoyo logístico para generar el portafolio de productos. (Metodología para la administración de procesos en las Instituciones Públicas, 2010)

1.4.3.3 Elementos de un proceso

- a) **Entradas (insumos):** Es todo lo que se refiere a la materia prima e información necesaria para la transformación a producto final.
- b) **Salidas (resultados):** Es todo lo que entrega un proceso para un cliente, bien sea interno o externo y debe responder a las necesidades identificadas para este.
- c) **Procesos de transformación:** Es el proceso el que convierte las entradas en salidas (agregando valor), mediante las actividades transformación y utilización de los recursos. Debe determinarse también quien provee los insumos en otras palabras quien es el proveedor. (Agudelo Tobón & Escobar Bolívar , 2010)
- d) **Sistema de Medida o Controles:** Conocido con indicadores de funcionamiento del proceso y medidas de resultados del producto del proceso y del nivel de satisfacción del usuario.
- e) **Límites:** Consiste en definir el inicio y el final del proceso (donde comienza o termina el proceso). Esta tarea recae en el responsable del proceso. No existe una interpretación homogénea sobre los límites del proceso ya que varían mucho con el tamaño de la Organización.

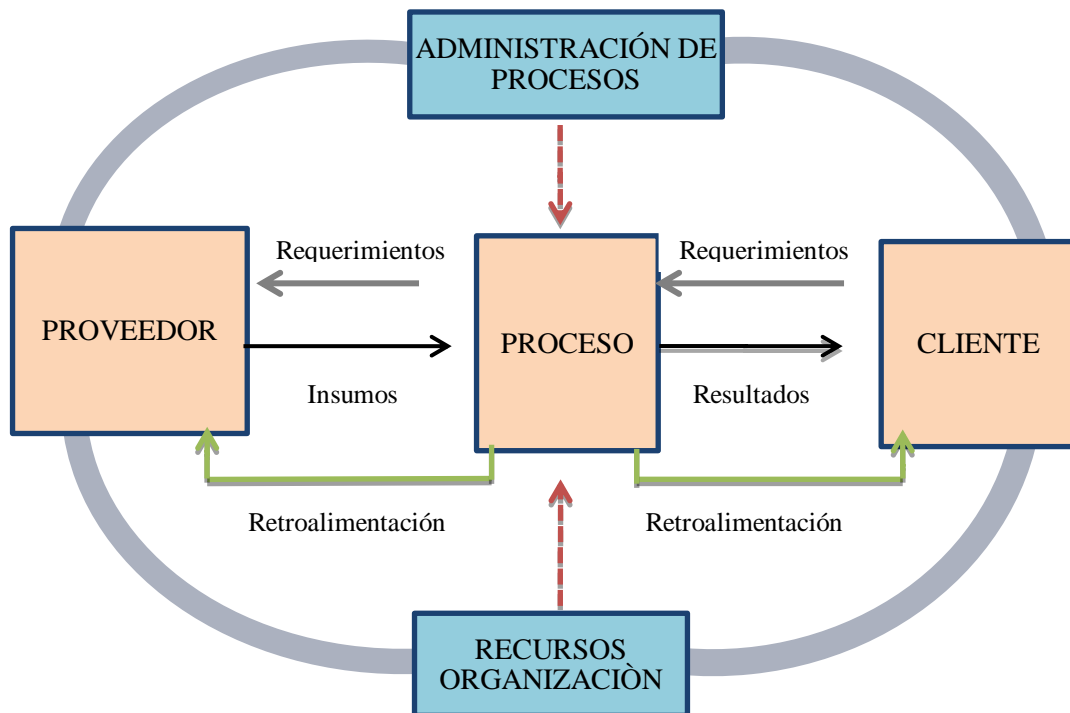


Figura 8: Estructura de un proceso

Fuente: Apuntes de clase materia procesos.

1.4.3.4 Jerarquía de procesos

Los procesos se pueden clasificar dependiendo del impacto, el alcance o el aporte que le hacen a la organización. Esta jerarquía muestra los siguientes niveles: según el alcance: macroproceso, proceso, subproceso, actividades y tareas.

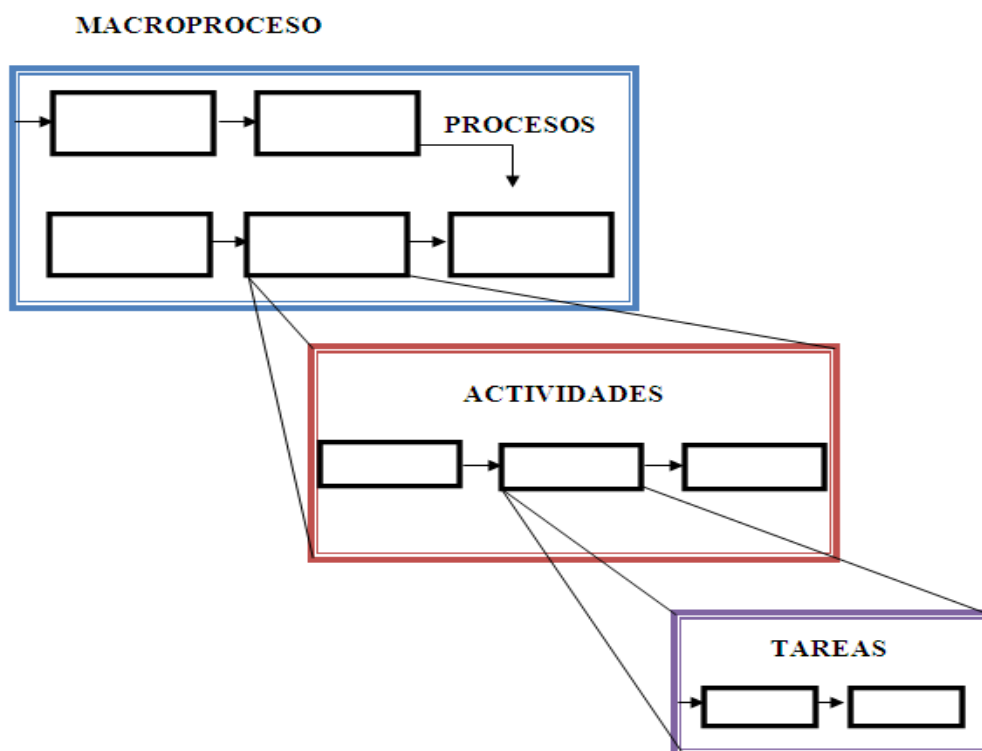


Figura 9: Jerarquía de procesos

Fuente: Agudelo, Escobar; 2010. Gestión por procesos, Pág.35

Jerarquía Nivel Macroproceso

Conjunto de procesos interrelacionados y con un objeto general común.

Jerarquía Nivel Proceso.

Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida o producto que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Jerarquía Nivel Subprocesos

Es parte de un proceso de mayor nivel que tiene su propia meta, propietario, actividades, entradas y salidas.

Jerarquía Nivel Actividad.

Es cada uno de los elementos en los que se puede desglosar un proceso. Las actividades a su vez se pueden desglosar en Tareas. (Metodología para la administración de procesos en las Instituciones Públicas, 2010)

1.4.3.5. Mapa de procesos

El mapa procesos se define como la representación gráfica de la interacción de los procesos que intervienen en la gestión organizacional, responsable de la generación de productos y servicios que demandan los clientes internos y externos. El nivel de detalle de los mapas de procesos dependerá del tamaño de la propia organización y de la complejidad de sus actividades. El principal objetivo consiste en garantizar que la institución tenga procesos que:

- a) Eliminen errores
- b) Minimizan demoras
- c) Maximicen el uso de los activos
- d) Promuevan el entendimiento
- e) Sean fáciles de emplear
- f) Sean amistosos con el cliente
- g) Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes
- h) Proporcionen a la organización una ventaja competitiva
- i) Reduzcan el exceso del personal

(Harrington, Mejoramiento de los procesos en la empresa, 1993)

Por otra parte el mapa de procesos contribuye hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en área o departamento de una forma distinta a la que ordinariamente lo

conocemos. A través de este tipo de gráfica podemos percatarnos de tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo. También permiten identificar claramente los individuos que intervienen en el proceso, la tarea que realizan, a quién afectan cuando su trabajo no se realiza correctamente y el valor de cada tarea o su contribución al proceso. Por último evalúa cómo se entrelazan las distintas tareas que se requieren para completar el trabajo, si son paralelas o secuenciales.

1.4.3.6. Inventario de procesos

Consiste en enlistar los procesos y asignar un código correspondiente conformado por números y letras; cada número representa un proceso diferente lo cual contribuye a identificar de manera más fácil los procesos de la institución.

1.4.4. Diseño de procesos

El diseño de procesos previene que exista mala calidad en la ejecución de un proceso, asegurando que los bienes o servicios cumplan con los requerimientos de clientes internos y externos; este diseño implica la identificación y documentación de los mismos mediante una investigación exhaustiva. Las diferencias fundamentales entre los procesos que generan un producto y los de servicios merecen atención especial en el diseño de procesos. Los diseñadores de los procesos de servicios deben concentrarse en hacer las cosas bien desde la primera vez, minimizando las complejidades de los procesos y haciendo que el proceso sea inmune a los errores humanos accidentales, sobre todo durante la interacción con los clientes. Los servicios tienen tres componentes básicos: instalaciones físicas, procesos y procedimientos y comportamiento de los empleados. (Evans, 2008)

1.4.4.1. Levantamiento de la información

El levantamiento de información se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar un cierto proyecto. Todos estos instrumentos se aplicarán en un momento en particular, con la finalidad de buscar información que será útil a una investigación en común. (<http://ghctmfc32295.blogspot.com/2010/09/tecnicas-de-levantamiento-de.html>, 2010).

La razón que determina la necesidad de levantar información es que con ella se recogen los elementos que permitirán deducir si es correcto el diagnóstico de la situación que se arribe y si son acertadas las recomendaciones o sugerencias de solución que se propongan. Para lograr la información en la cantidad y calidad requeridas, debe evitarse aceptar declaraciones de tipo general que pueden llevar a falsas interpretaciones y tener en cuenta la importancia de obtener la información de fuentes originales y autorizadas.

1.4.4.2. Diagrama de flujo

Son representaciones gráficas apoyadas en símbolos claramente identificables, que van acompañados de una breve descripción, estos dan mayor precisión y claridad sobre lo que se quiere expresar para dar a conocer las actividades. Los diagramas presentados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto es aconsejable el empleo de símbolos y o gráficos simplificados. (Agudelo Tobón & Escobar Bolívar , 2010)

Una de las ventajas de los diagramas de flujo es que nos sirve para disciplinar nuestro modo de pensar. La comparación de un diagrama de flujo con las actividades del proceso real hará resaltar aquellas áreas en las cuales las normas o políticas no son claras. Surgirán las diferencias entre la forma como debe conducirse una actividad y la manera como realmente se dirige. (Franklin, 2002).

Características de los diagramas

- a) **Sintética:** La representación que se haga de un sistema o un proceso deberá quedar resumido en pocas hojas, de preferencia en una sola. Los diagramas extensivos dificultan su comprensión y asimilación, por tanto dejan de ser prácticos.
- b) **Simbolizada:** La aplicación de la simbología adecuada a los diagramas de sistemas y procedimientos evita a los analistas anotaciones excesivas, repetitivas y confusas en su interpretación.
- c) **De forma visible a un sistema o un proceso:** Los diagramas nos permiten observar todos los pasos de un sistema o proceso sin necesidad de leer notas extensas. (Gómez, 1997)

1.4.4.3. Simbología


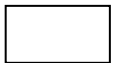

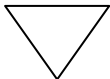

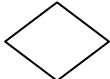
Existen dos normas para la elaborar los diagramas de flujo, los cuales son conocidas con los nombres de norma ASME y ANSI.

Simbología A.S.M.E

Sus siglas representan a la American Society of Mechanical Engineers (ASME) el cual ha desarrollado signos convencionales que cuentan con una gran aceptación

para el trabajo de diagramación administrativa, a continuación se presenta los símbolos en la siguiente tabla:

Cuadro 4: Simbología ASME

Símbolo	Descripción
	<u>Operación o acción</u> Hay una operación cada vez que una forma documento es cambiado en cualquiera de sus características.
	<u>Control, Inspección</u> Indica cada vez que un documento o paso del proceso se verifica o inspecciona.
	<u>Transporte</u> Movimiento de empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	<u>Archivo o almacenamiento</u> Indica depósito de un documento o información dentro de un archivo
	<u>Demora o espera</u> Indica demora en el desarrollo de los hechos
	<u>Decisión</u> Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varias alternativas.


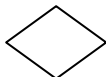

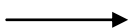



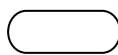
Fuente: Agudelo, Escobar; 2010. Gestión por procesos, Pág.40

Simbología ANSI

La American National Standard Institute (ANSI) ha desarrollado una simbología que trabajan bajo un lenguaje de programación C, el cual permite emplear la

simbología en el procedimiento electrónico de datos con la finalidad de representar los flujos de información permitiendo así la unificación de símbolos en un mismo sentido para la diagramación administrativa.

Cuadro 5: Simbología ANSI

Símbolo	Descripción
	<u>Operación</u> Representa la realización de una operación o actividad.
	<u>Decisión</u> El output del proceso tiene dos alternativas (SI o NO)
	<u>Documento</u> Representa cualquier tipo de documento que se genere o salga de procedimiento (escritos, cartas, informes)
	<u>Dirección</u> Describe el orden y dirección de los pasos del proceso.
	<u>Conector en la misma página</u> Representa una conexión o enlace.
	Conector en diferente página Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente
	<u>Proceso ya definido</u>
	<u>Inicio o finalización</u> Indica el inicio y fin de un proceso

Fuente: Harrington H. James 1993, Mejoramiento de los procesos de la empresa, Pág.106-109.

1.4.4.4. Diagramación de flujo funcional

Dentro de los tipos de diagrama de flujo se encuentra el diagrama de flujo funcional el cual identifica cómo los departamentos funcionales, verticalmente orientados, afectan a un proceso que fluye horizontalmente a través de una organización. El diagrama de flujo funcional es la mejor forma de diagramar un

proceso porque además del flujo del proceso contiene los responsables funcionales o las áreas responsables. Diagramar de esta forma permite a todos los miembros del equipo conocer mediante una visión amplia todo lo que hace el proceso, permite identificar los clientes internos para determinar el porqué de la actividad y cómo hacerlo de mejor manera.(Agudelo Tobón & Escobar Bolívar , 2010)

El tipo de diagrama que se empleará en el proyecto será el diagrama de flujo funcional ya que indica el movimiento entre distintas áreas de trabajo, una dimensión adicional que resulta ser muy útil cuando se desea analizar el tiempo de ciclo de un proceso.

1.4.5. Mejoramiento de procesos

El mejoramiento de procesos es una metodología definida, diseñada para ayudar a las organizaciones a realizar avances en la manera de dirigir sus procesos, que debe contar con el apoyo y compromiso gerencial a largo plazo, asignando responsables de cada proceso y la realización de evaluaciones con la retroalimentación centrada en el proceso. Tiene como principales objetivos: hacer procesos efectivos, que den resultados deseados, procesos eficientes, que minimicen los recursos empleados, y que sean adaptables a las necesidades cambiantes de las organizaciones y de los clientes, para ser competitivos.

El mejoramiento de procesos es útil a la organización por cuanto:

- a) Permite a la organización centrarse en el cliente
- b) Le permite a la compañía producir y controlar el cambio
- c) Aumenta la capacidad de la empresa para competir
- d) Suministra los medios para realizar, en forma rápida, los cambios importantes

- e) Ofrece una visión sistemática de las actividades de la firma
- f) Mantiene a la organización centrada en el proceso
- g) Previene posibles errores
- h) Ayuda a la empresa a comprender como se convierten los insumos en productos
- i) Desarrolla un sistema completo de evaluación
- j) Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros. (Harrington, Mejoramiento de los procesos en la empresa, 1993)

1.4.5.1 Las cinco fases del mejoramiento de procesos

Esta metodología permite combatir la raíz del problema ayudando a simplificar y modernizar las actividades del personal, y al mismo tiempo asegura que los clientes internos y externos reciban un buen servicio. El principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- a) Eliminen los errores.
- b) Minimicen las demoras.
- c) Maximicen el uso de los activos.
- d) Promuevan el entendimiento.
- e) Sean fáciles de emplear.
- f) Sean amistosos con el cliente
- g) Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes.
- h) Proporcione a la organización una ventaja competitiva y reduzcan el exceso de personal.

Las 5 caras del MPE son las siguientes:

- a) Organización para el Mejoramiento: Asegura el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso.
- b) Comprensión del Proceso: Comprende todas las dimensiones del actual proceso de la empresa
- c) Modernización: Mejora la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso de la empresa.
- d) Mediciones y Controles: Consiste en poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo.
- e) Mejoramiento Continuo: Aplica el mejoramiento continuo de los procesos de la organización. (Harrington, Mejoramiento de los procesos en la empresa, 1993)

Cuadro 6: Herramientas del mejoramiento

Herramienta	Definición	Propósito
1. Diagramas de flujo	Es la representación gráfica de los pasos que se deben dar en forma secuencial para llevar a cabo un proceso.	Permite identificar la manera actual e ideal que sigue un proceso para entregar un producto o servicio.
2. Hojas de verificación	Herramienta que proporciona datos fáciles de comprender y que son obtenidos mediante un proceso simple y eficiente que puede ser aplicado a cualquier área de la organización.	El propósito de la verificación puede ser la determinación de ocurrencia de defectos (por día, operario o máquina).
3. Histogramas	Herramienta que muestra gráficamente la frecuencia o número de observaciones de un valor en particular o en un grupo en específico.	-Estudiar la capacidad de los procesos y mantenerlos bajo control. Nos permite ver esquemas y comportamientos que son difíciles de captar en una tabla numérica.
4. Diagramas de causa-efecto	Es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Se conoce también como diagrama de Espina de Pescado y se utiliza en las fases de diagnóstico y solución de la causa.	-Identificar las causas de un problema para corregirlas.
5. Diagramas de Pareto	Es un gráfico de barras similar al histograma que organiza los datos en orden descendente y permite conocer en el orden e cómo se deben resolver.	-Permite mostrar la importancia relativa de todos los problemas y determina cual es el punto de inicio para encontrar la solución o el mejoramiento.
6. Diagramas de dispersión	Representación gráfica más útil para describir el comportamiento conjunto de dos variables. Son el componente gráfico del análisis de regresión, a menudo indican relaciones importantes entre las variables.	-Analizar la forma en que dos variables numéricas están relacionadas con un intervalo de confianza determinado.

CONTINÚA 

Herramienta	Definición	Propósito
7. Gráficas dinámicas	Representación gráfica utilizada cuando se espera conocer el comportamiento de una variable en un determinado período de tiempo.	-Monitorizar dicha situación para controlar su buen funcionamiento, y detectar rápidamente cualquier anomalía respecto al patrón correcto.
8. Tormenta de ideas	Se utiliza para recolectar información sobre posibles causas aprovechando el conocimiento de las personas que conforman un grupo de trabajo o mejoramiento.	-Radica en el respeto de las opiniones de las personas que participan, nunca se debe criticar las ideas de los demás.
9. Estratificación	Conocida como la distribución de frecuencias, es la manera de como se agrupan los datos de acuerdo a los datos de interés.	-Ayuda a analizar casos en los cuales la información está oculta entre muchos datos
10. Cartas de control	Es un gráfico de tendencia al cual se le han determinado límite de control estadístico superior o inferior, estos límites son calculados para un proceso cuyo comportamiento se espera sea distribución normal.	-Controlar procesos de acuerdo a la variabilidad esperada puede ser asignable o aleatorio dependiendo del comportamiento del gráfico.

Fuente: Agudelo, Escobar, 2010. Gestión por procesos, P.83-91

1.4.7 Medición y monitoreo de procesos

1.4.7.1 Formas de generar indicadores de procesos

En todas las Instituciones la generación de indicadores es un punto clave para la medición y evaluación de procesos y actividades, enfocados siempre en base a la eficiencia y eficacia de sus procesos. Si los procesos son identificados claramente y sobre una base de información confiable se puede generar indicadores que permitan mejorar los mismos. Tomando en cuenta que lo que no se puede medir, no se puede controlar y por tanto tampoco mejorar.

- a) Identificar los productos, servicios y clientes internos y externos del proceso.
- b) Identificar puntos críticos del proceso.
- c) Establecer los deseos y expectativas del cliente.
- d) Transformar esas necesidades y expectativas de calidad y productividad en productos o servicios.
- e) Definir el indicador.”(Cadena, 2012)

Medidas de adaptabilidad

Las medidas de adaptabilidad reflejan cuán bien reaccionan el proceso y las personas frente a peticiones específicas del cliente o a la atmósfera cambiante. Existen varias formas de medir a la adaptabilidad entre ellas están:

- a) Tiempo promedio entre procesos de solicitud especial o proceso estándar
- b) Porcentaje de solicitudes especiales procesadas

Indicador: Se entiende por indicador a la representación cuantitativa de la información.

Tipos de indicadores

De efectividad: Las medidas de efectividad son los resultados que se obtienen de los recursos empleados. Con frecuencia están relacionados directamente con los clientes. Dependiendo de las necesidades del usuario se establecen parámetros como:

- a) Exactitud
- b) Puntualidad
- c) Confiabilidad

d) Servicio de atención

De eficiencia: Las medidas de eficiencia reflejan los recursos que una actividad o grupo de ellas consume para generar un output que satisfaga las expectativas del cliente interno y/o externo. El proceso eficiente es aquel en el cual los recursos se han minimizado y el desperdicio se ha eliminado.

Existen medidas comunes de eficiencia, pero cada proceso y subproceso debe tener un mínimo de dos requerimientos de eficiencia establecidos.

Evaluación: Permite comparar el desempeño obtenido con estándares o metas a través de varios criterios de evaluación.(Harrington, Mejoramiento de los procesos en la empresa, 1993)

1.4.8. Documentación de procesos

La documentación de procesos es importante porque conserva el conocimiento de la organización y asegura que no se cambie o se pierda. Muchas organizaciones han desarrollado conocimiento propio, a través de personas que se han desempeñado con mucha eficiencia y creatividad, pero el día que ellas parten se llevan todo el conocimiento, y se debe empezar de nuevo. Documentar es definir ampliamente las responsabilidades, el lugar, el momento y la forma como debe ejecutarse cualquier actividad, pero en un sentido más amplio. Cualquier sistema implantado en la organización debe documentarse particularmente cuando requiere que esas actividades se repitan de la mejor manera. La documentación sirve especialmente para las actividades de entrenamiento, elemento importante en la gerencia del día a día.

La documentación busca aportar soluciones adecuadas en el momento oportuno, con el fin de evitar la proliferación de métodos y procesos, y la toma de decisiones incoherentes o complejas. Además, la documentación es la base para todos los procesos de estandarización u organización.(Agudelo Tobón & Escobar Bolívar , 2010)

La documentación de procesos contiene lo siguiente:

- a) Mapa de Procesos.
- b) Pirámide Documental
- c) Implementación.
- d) Mejoramiento de Medidas
- e) Ejecución.
- f) Chequeo” (Cadena, 2012)

1.4.9 Manual de procesos

Es una recopilación en forma de texto, que recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender y permita al lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta.

Dentro de las ventajas que presentan mencionar las siguientes: permiten uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria, simplificar la responsabilidad por fallas o errores, facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general. (Franklin, 2002)

Características del manual de procesos

Los manuales de procesos cumplen con algunas características detalladas a continuación:

- a) Contar con directrices apropiadas para uso y conservación de procesos
- b) Facilitar la utilización tanto al cliente interno como al el externo
- c) Contar con la flexibilidad adecuada para enfrentar diversos acontecimientos
- d) Contar con una revisión y mejoramiento continuo
- e) Ser adaptable a la organización en cuanto a satisfacer sus necesidades reales
- f) Mediante la adecuada diagramación facilitar los trámites

Elaboración del manual de procesos

Las consideraciones que se debe tener para la elaboración de un manual de procesos son las siguientes:

- a) Organigrama de la dependencia a la cual se le va a elaborar o diagramar el manual de procesos.
- b) A los funcionarios, describir las actividades que realizan
- c) Evaluar las actividades y posteriormente clasificándolas las que son propias del cargo.
- d) Definidas una vez las funciones, se solicitara a los funcionarios que describa el proceso paso a paso.
- e) Evaluar el proceso con el objeto de buscar simplicidad, claridad y secuencia lógica.

La recopilación de la información debe estar a cargo del responsable de cada uno de los procesos y esta a su vez revisada por parte del jefe del departamento en coordinación con el jefe de planificación, si es que la organización tiene un alto nivel de complejidad caso contrario se procederá a conformar un equipo de personas del área usuaria cuyas responsabilidades serían las que se detallan a continuación:

- a) Levantar, documentar, analizar, formular, implantar y controlar procesos.
- b) Participar activamente en todas las tareas del equipo.
- c) Aportar información sobre el proceso e iniciativas de mejoramiento.
- d) Rendir Informes a la alta dirección.
- e) Diseñar un manual de procesos.
- f) Efectuar el seguimiento y capacitación de los usuarios.

Estructura del Manual de Procesos

- a) Portada
- b) Misión Institucional
- c) Objetivos del manual
- d) Marco Legal
- e) Funciones del área de la organización
- f) Organigrama
- g) Procesos del área de la organización
- h) Simbología
- i) Indicadores de Gestión
- j) Firmas de autorización
- k) Anexo

Aprobación y socialización del manual de procesos

Una vez elaborado el manual de procesos, este se someterá a una revisión en las áreas comprometidas o responsables de los procesos y en lo posterior se verá sometida a una aprobación por la gerencia o dirección de la organización. Esta deberá implantarse en la institución solo cuando se cuente con todos los recursos requeridos y a su vez tener en cuenta lo siguiente:

- a) Debe ser efectuado por los Jefes del área
- b) Se deben controlar las resistencias al cambio
- c) Participación constante de los funcionarios del área
- d) Participación de la Gerencia
- e) Capacitación continúa
- f) Control y monitoreo permanente (Harrigton, 1997)

1.4.10. Marco conceptual

Actividad: Es la suma de tareas normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o proceso.

Alcance del proceso: Primera y última actividad de un proceso. El inicio del proceso viene dado por aquella actividad, externa o interna a la Unidad, que da inicio al proceso, y el fin del mismo por la actividad, normalmente propia de la Unidad, con la que concluye el proceso.

Análisis de procesos.- Procedimiento mediante el cual se asigna una categoría de valor, un tiempo promedio de ciclo y un costo promedio, a cada una de las

actividades del proceso, se calcula el porcentaje de actividades que agregan valor, en función del tiempo y del costo.

Beneficiarios del proceso: Usuarios y participantes que reciben servicios derivados del desarrollo de un proceso.

Descripción del proceso: Objeto de un proceso, su propósito, su razón de ser. Para qué se tiene.

Diagrama del proceso: Representación gráfica del funcionamiento de un proceso. Muestra las actividades internas del proceso de forma secuencial, conectándolas entre sí (una sola entrada y salida para cada actividad) e identifica usuarios y proveedores.

Documentación de procesos.- Inicia con el desarrollo de las caracterizaciones de cada uno de los procesos identificados, la diagramación de los flujogramas, la identificación de indicadores, la organización y definición de los documentos controlados del sistema.

Eficiencia: El proceso es eficiente si la conversión de los inputs en outputs se realiza en el mínimo plazo posible con la mínima utilización posible de recursos.

Gestión por procesos.- Consiste en la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas, técnicas y sistemas para identificar, priorizar, seleccionar, definir, visualizar, medir, controlar, informar y mejorar los procesos.

Indicador: Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Identificación de procesos.-Se refiere a la definición de los mismos dentro de una institución, el trabajo inicia considerando a la institución como un sistema, se define el mapa se macro procesos y luego se despliega el estudio a procesos y sub procesos. Esto incluye el inventario de procesos.

Mapa de procesos organizacional.-Es un diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales.

Participantes del proceso: Sujeto pasivo que no demanda el servicio (no es un usuario directo), no provee de entradas al proceso (no es uno de los proveedores del proceso) y no es parte de la Unidad propietaria del mismo, pero que interviene en algún momento o momentos durante el desarrollo del proceso.

Principio de Automatización.-Utilizar en su gestión herramientas y servicios basados en tecnologías de la información y comunicación para optimizar el tiempo, los recursos y obtener la satisfacción de los clientes internos y externos de la organización.

Principio de calidad en la administración pública.- Determina la implementación de los medios y recursos necesarios para brindar continuamente acciones o servicios satisfactorios para los ciudadanos, cumpliendo de esta manera sus expectativas con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Procedimiento: Recoge la manera precisa y sistemática en la que se realizan un conjunto de actividades de un proceso dentro de una normativa establecida.

Proceso.- Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida o producto que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Procesos gobernantes.- También llamados gobernadores, estratégicos de dirección, de regulación o de gerenciamiento. Estos procesos son responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la organización.

Procesos que agregan valor.- También llamados específicos, principales, productivos, de línea, de operación, de producción, institucionales, primarios, claves o sustantivos. Son responsables de generar el portafolio de productos y/o servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de la institución.

Procesos de apoyo.- Son conocidos como de sustento, soporte, staff o administrativos. Son responsables de brindar productos de apoyo logístico para generar el portafolio de productos y/o servicios institucionales demandados por los procesos gobernantes, fundamentales y por ellos mismos.

Producto.-Resultado de un proceso. Para fines del catálogo de proceso de apoyo, se entiende como la salida de actividades que realizan las áreas recursos humanos, administrativo, financiero y de tecnologías de información. Por ejemplo: Compra realizada, viático entregado, salario pagado, presupuesto elaborado, funcionario contratado.

Propietario del proceso: Unidad encargada del desarrollo de un proceso. La persona responsable de la Unidad es, por extensión, la responsable del proceso.

Propuesta de mejora de procesos.- Documentación que se desarrolla a partir de los resultados del análisis de procesos, aplicando conceptos de: reducción, simplificación, eliminación o automatización de actividades que no agregan valor, mejora, optimización, redefinición o automatización de actividades que sí agregan valor, mejora en los tiempos de ciclo y costos.

Proveedores del proceso: Proporcionan entradas al proceso, es decir, servicios que la Unidad propietaria del proceso les demanda.

Reglamentos y normas: Identificación de las normas generales y específicas que deben tenerse en cuenta para el correcto desarrollo de las acciones de un proceso.

Satisfacción: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Servicio: Resultado de llevar a cabo una actividad, generalmente intangible, por parte de la Unidad, dirigida a los usuarios.

Sistema de Gestión de la Calidad.- Conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan o permiten a la institución establecer su política y objetivos relacionados con la calidad y lograr dichos objetivos.

Subprocesos: Son partes bien definidas en un proceso y tienen sus mismos componentes. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Usuarios del proceso: Los demandantes de los servicios que se proporcionan mediante el desarrollo de un proceso (procesos clave).

Valor agregado del proceso: El análisis del valor agregado o conocido como el valor añadido es el análisis detallado de cada fase de un proceso para determinar si contribuye a las necesidades o requisitos de los grupos de interés de una empresa. (Metodología para la administración de procesos en las Instituciones Públicas, 2010)

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

La globalización y competitividad provoca que todo cambio, por pequeño que sea, termine afectando en forma gradual la gestión en toda actividad, por ello es necesario estar enterado de las situaciones de actualidad. Los cambios significativos en las organizaciones están relacionados con factores ligados a su entorno (Salazar, 2010).

De esta manera, para determinar la situación vigente del GADMUR, se llevará a cabo un análisis externo: Macroambiente y Microambiente y el análisis interno del área de Rentas y Coactivas del municipio.

2.1.1. Análisis externo

2.1.1.1 Macroambiente

2.1.1.1.1 Factor económico

Presupuesto General del Estado

El Presupuesto General del Estado es la estimación de recursos financieros que tiene el Ecuador. Según el art. 188 del Código de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) determina la participación de los gobiernos autónomos descentralizados de las rentas del Estado conforme a los principios de subsidiaridad, solidaridad y equidad tributaria. Para el año 2013 el acuerdo ministerial 2441, conforme a lo establecido en el art.1 señala asignar los recursos del Presupuesto General del Estado a los gobiernos autónomos descentralizados que participarán del 21% de los ingresos permanentes y el 10% de

los ingresos no permanentes del Presupuesto, según lo establecido en el art.192 del COOTAD. Además se incluye criterios para la distribución de recursos entre los GADS como el tamaño de la población, necesidades básicas insatisfechas, logros en el mejoramiento de niveles de vida, esfuerzo fiscal y administrativo.

Tabla 1: Determinación de ingresos permanentes y no permanentes del Presupuesto General del Estado

Ingresos Totales del Presupuesto General de Estado 2013	32.366.825.839,55
(-) Recursos fiscales generados por las instituciones- AUTOGESTIÓN	2.626.280.562,56
(-) Recursos provenientes de pre asignaciones	1.048.416.999,56
(-) Recursos de endeudamiento interno y externo	6.255.225.822,36
(-) Recursos de asistencia Técnica y dotaciones	45.715.337,72
(-) Devoluciones IVA con Asignación Presupuestaria	507.880.060,01
Recursos fiscales	21.883.307.057,34
(-) Cuenta de importaciones de derivados	5.885.000.000,00
(-) Saldos de años anteriores y cuentas por cobrar	462.250.579,92
(-) Anticipos fuente 998	898.010.896,97
SUBTOTALES DE INGRESOS PGE PARA DISTRIBUCIÓN	14.638.045.580,45
Ingresos permanentes del PGE para distribución	11.742.021.421,02
Ingresos no permanentes del PGE para distribución	2.896.024.159,43
21% Ingresos permanentes	2.465.824.498,41
10% Ingresos no permanentes	289.602.415,94
TOTAL A DISTRIBUIR DE INGRESOS PERMANENTES Y NO PERMANENTES	2.755.426.914,36

Fuente: Presupuesto General del Estado

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Rumiñahui recibió para el año 2013 conforme a lo que estipula la ley y en base a los criterios ya mencionados un total de \$9.788.976,43. El municipio al depender anualmente de los ingresos permanentes y no permanentes asignados por el gobierno central se constituye en

factores que inciden directamente en la Institución, lo que implica la necesidad de conocer la situación de cada uno de estos elementos. Partiendo del concepto de ingresos podemos definir que son los recursos que obtiene el Estado por la recaudación de tributos, que serán destinados a cubrir las obligaciones contraídas para la prestación de bienes y servicios públicos.

Los ingresos se dividen en:

Ingresos permanentes: Son aquellos que se mantienen durante un período de tiempo, y son predecibles. Es decir, el IVA, ICE, Impuesto a la Renta, a la salida de divisas, tasas aduaneras entre otros. (<http://www.finanzas.gob.ec/ingresos-principios/>)

El SRI durante el período 2013 tuvo una recaudación US\$12.758 millones de dólares, donde los principales tributos que aportaron fueron el IVA, el Impuesto a la Renta y el impuesto a la salida de divisas. Representando un crecimiento del 13, 3% en relación al año 2012, que registró US\$11.262 millones.

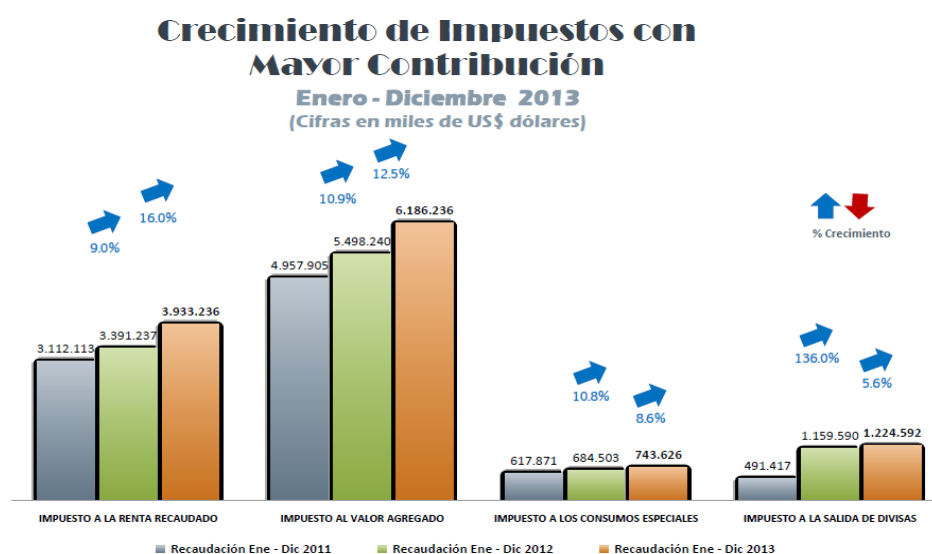


Figura 10: Crecimiento de impuestos con mayor contribución

Fuente: Sistema de Rentas Internas

Ingresos no permanentes: Son aquellos ingresos no predecibles en el tiempo. Es decir los ingresos petroleros, la venta de activos, los desembolsos de créditos, entre otros.

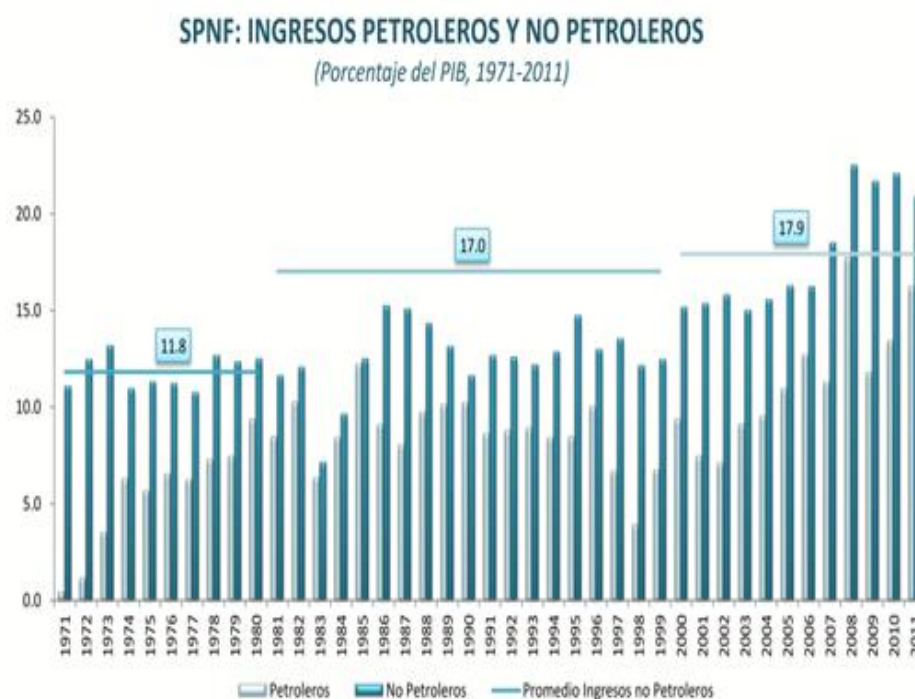


Figura 11: Ingresos petroleros y no petroleros

Fuente: Banco Central del Ecuador, Ministerio de Finanzas ESIGEF (liquidación presupuestaria).

El déficit presupuestario del 2013 ascendió a un 24%, debido a la paralización de la refinería de Esmeraldas, disminuyendo los ingresos no permanentes del Presupuesto General del Estado.

Connotación:

Los ingresos permanentes y no permanentes son factores que pueden variar por diversas causas en cada período, lo cual incide directamente en el Gobierno

Autónomo Descentralizado Municipal Rumiñahui ya que la institución tiene un alto grado de dependencia de la asignación de dinero que el gobierno central le suministra anualmente, lo que representa una **AMENAZA** para el GADMUR.

Se considera como otra **AMENAZA** la mala ejecución presupuestaria por los pagos acelerados al finalizar el período.

2.1.1.1.2 Factor Político

El Ecuador durante los años 1996- 2007 estuvo presidido por ocho gobiernos: Abdalá Bucaram, Rosalía Arteaga, Fabián Alarcón, Jamil Mahuad, Triunvirato, Gustavo Noboa, Lucio Gutiérrez, y Alfredo Palacios, un largo período de inestabilidad política que precedió el actual gobierno del Presidente Rafael Correa.

Rafael Correa fue electo presidente del Ecuador por primera vez en las elecciones presidenciales del 2006, fue reelecto por segunda y tercera ocasión en el año 2009 y 2013, respectivamente. Durante este gobierno surge una reforma constitucional vigente desde el año 2008, el cual requería de un nuevo cuerpo legal alineado al objetivo principal, es decir la reorganización territorial que impulse la descentralización y democratización de los diferentes niveles de gobierno.

Para ello se aprueba el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, el cual desarrolla la organización territorial definida en la Constitución, que comprende regiones, provincias, cantones y parroquias rurales.

El Art. 238 de la Constitución establece que los Gobiernos Autónomos Descentralizados gozarán de autonomía política administrativa y financiera. “Administrativa, significa que los órganos descentralizados podrán establecer su

propia política, tomando en cuenta variables territoriales. Y financiera, que podrán generar y contar con sus propios recursos. Es decir que tienen capacidad normativa, ejecutiva y recursos suficientes”.

Por otra parte, la política adoptada por el presidente es mantener en largos períodos a sus ministros, lo que facilita la continuidad de los proyectos en marcha y brinda una estabilidad a nivel jerárquico. Además el país se encuentra influenciado por el partido político Alianza País que también se encuentra liderado por el presidente Rafael Correa, el cual después de tres periodos presidenciales tiene el 62,08% de popularidad en el país.

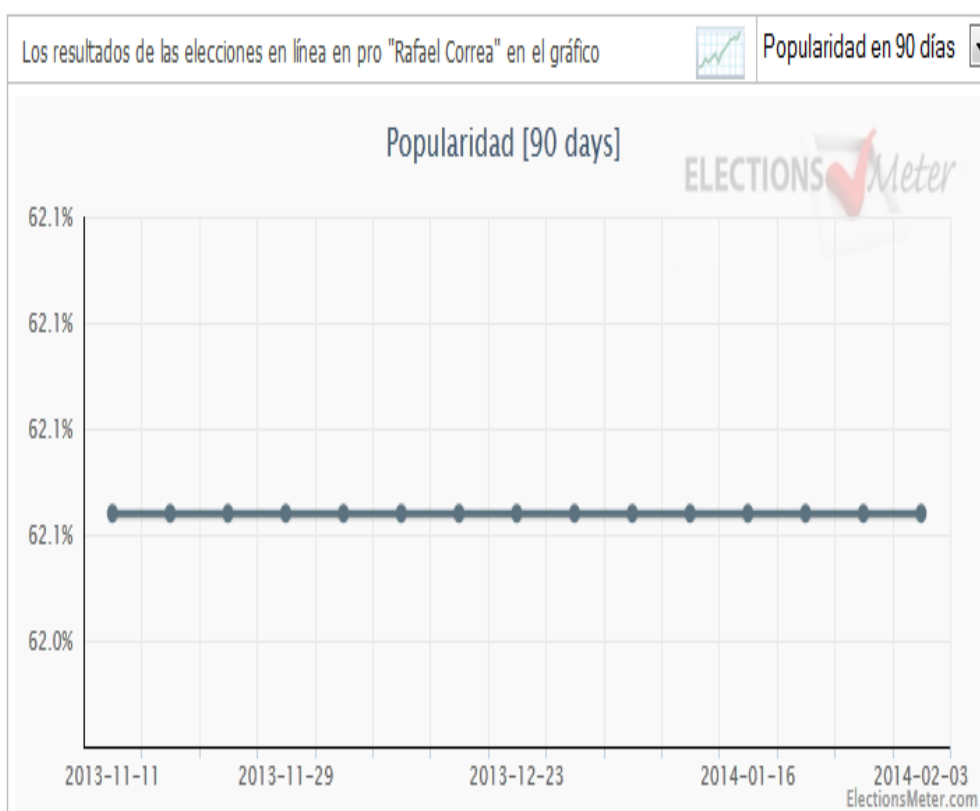


Figura 12: Índice de popularidad del Gobierno de Rafael Correa

Fuente: <http://es.electionsmeter.com/encuestas/Rafael-correa>

Por otra parte, el Consejo Nacional Electoral convocó a elecciones seccionales para el mes de febrero del 2014, en la que el Cantón Rumiñahui cuenta con ocho candidatos para la elección del nuevo alcalde, incluido el actual el Sr. Héctor Jácome Mantilla, perteneciente al partido Alianza Movimiento Rumiñahui en acción.

Connotación:

Las atribuciones que el gobierno central otorga a los GAD`S genera un sentido de responsabilidad para los representantes de cada una de estas instituciones ya que el desarrollo está alineado a los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, lo que se significa una **OPORTUNIDAD** para el GADMUR.

La pérdida de apoyo por parte del gobierno Central por las diferencias ideológicas ante la presencia de un nuevo alcalde perjudicaría la administración municipal, lo que significa una **AMENAZA**.

2.1.1.1.3Factor Social

Cultura Tributaria

Se entiende por cultura tributaria al grado de conocimiento que una sociedad tiene sobre los impuestos. Es decir el conjunto de rasgos distintivos del comportamiento de los integrantes de una sociedad respecto al cumplimiento de sus obligaciones y derechos en materia tributaria. En nuestro país las entidades encargadas de administrar los tributos son: el Servicio de Rentas Internas (SRI), los organismos de régimen central y los organismos de régimen seccional.

El SRI es una entidad técnica y autónoma creada en el año 2002 cuya responsabilidad es la recaudación de tributos internos establecidos en la ley como: impuesto a la Renta, impuesto al valor agregado (IVA), impuesto a consumos especiales (ICE) e impuesto a los vehículos motorizados de transporte terrestre.

En cuanto a los organismos de régimen central, se refiere a la Secretaría Nacional de Aduanas (SENAE), empresa estatal autónoma y moderna que regula los impuestos al comercio exterior (impuesto a las importaciones y exportaciones) a través de un control eficiente al gobierno exterior que promueva una competencia justa entre los sectores económicos

En cambio los organismos de régimen seccional, es decir los municipios, están encargados de la captación de impuestos, tasas y contribuciones especiales, con la finalidad de destinar los recursos recaudados a obras públicas que promuevan el desarrollo y bienestar de la comunidad. (Andrade Bustamante & Ortega Rea, 2013)

Con el pasar de los años, los resultados han sido satisfactorios, durante el período 2000-2006 el SRI recaudó 21.995 millones de dólares y en el período 2007-2013 la recaudación sumó 60.661 millones, que equivale a un incremento del 173%. A continuación se presenta la tabla de recaudación efectiva del período 2013, haciendo énfasis en la provincia de Pichicha:

Tabla 2: Estadística de recaudación efectiva por cantones en la Provincia de Pichincha

ESTADÍSTICAS DE RECAUDACIÓN														
Tipo de impuesto Provincia y Cantón														
Recaudación por domicilio fiscal														
Período Enero-Diciembre 2013														
Recaudación efectiva (Cifras en US\$ de dólares)														
PICHINCHA	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Porcentaje
CAYAMBE	1.244.238,02	1.059.894,80	942.161,14	3.297.901,77	1.032.741,80	879.639,10	1.812.538,28	970.949,01	1.553.331,95	991.735,00	1.087.064,75	1.143.959,63	16.016.155,24	0,277%
MEJÍA	949.508,24	744.035,17	1.014.201,96	1.159.838,35	802.666,98	1.095.044,03	914.191,16	758.326,96	864.776,40	1.030.717,02	747.641,30	691.648,23	10.772.595,78	0,186%
PEDRO MONCAYO	581.244,85	505.902,38	602.178,64	926.938,62	519.160,47	473.168,44	920.403,37	516.340,57	859.094,35	608.646,99	514.047,80	466.555,78	7.493.682,27	0,130%
VICENTE MALDONADO	179.764,55	151.013,44	119.972,32	102.182,01	90.562,80	92.774,50	106.464,79	118.454,85	115.331,85	101.848,68	132.706,54	88.970,44	1.400.046,78	0,024%
PUERTO QUITO	134.522,12	82.212,76	92.403,85	114.633,92	100.504,62	101.760,35	147.472,15	77.932,56	93.587,23	114.511,85	103.295,89	95.436,50	1.258.273,79	0,022%
QUITO	564.241.190,96	366.790.338,67	409.073.141,37	759.027.126,84	421.798.303,90	396.896.159,71	466.725.334,49	443.432.467,18	471.854.029,90	429.561.395,54	430.765.076,15	437.526.461,31	5.597.691.026,02	96,875%
RUMIÑAHUI	17.962.373,72	7.760.286,19	9.062.451,93	34.573.569,02	8.190.407,84	9.541.572,86	8.677.388,16	6.818.467,52	8.204.968,09	11.515.006,38	10.936.682,61	9.606.157,88	142.849.332,20	2,472%
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS	63.084,68	49.452,99	56.508,87	106.517,46	57.173,57	66.535,01	69.244,53	76.416,94	66.516,87	52.342,08	50.698,61	70.285,66	784.777,28	0,014%
TOTAL	585.355.927,14	377.143.136,40	420.963.020,09	799.308.707,99	432.591.521,98	409.146.654,00	479.373.036,92	452.769.355,60	483.611.636,65	443.976.203,53	444.337.213,64	449.689.475,43	5.778.265.889,36	

Fuente: Servicio de Rentas Internas

Como se puede apreciar en la tabla, el Cantón Quito representa el mayor porcentaje en cuanto a recaudación, efectiva el 96,87%, seguido del Cantón Rumiñahui con el 2,47%.

El buen desempeño del SRI, mediante la ejecución de programas de capacitación para incentivar a las personas a cumplir con sus obligaciones y a la vez dando a conocer cuáles son las ventajas de tributar, ha sido de gran importancia ya que se puede evidenciar el surgimiento de la cultura tributaria en todo el Ecuador. Para fortalecer esta cultura es necesario generar respuestas ágiles tanto en el cobro de impuestos, como en los reclamos tributarios dando el mismo grado de importancia a estos dos aspectos.

Connotación:

El reto de todo sistema tributario es el fortalecimiento de la cultura tributaria lo que constituye una **OPORTUNIDAD** para el municipio del Cantón Rumiñahui.

2.1.1.1.4Factor Tecnológico

Tecnologías de Información y Comunicación

Las nuevas tecnologías han producido notables cambios en la sociedad, especialmente si se trata de gobierno electrónico, el cual surgió a finales de los años 90 como resultado de una globalización económica y cultural. Este concepto es rápidamente apropiado en América Latina, en los gobiernos locales, principalmente por las entidades municipales. El gobierno electrónico consiste en el uso de las TIC'S por parte de las instituciones de gobierno, para mejorar los servicios ofrecidos

al usuario e incrementar la transparencia del sector público y la participación ciudadana.

En el Ecuador esta política de Estado plantea un acercamiento entre el usuario y el funcionario público, donde se emplea una nueva forma de concebir la administración pública, en la que el usuario puede acceder a servicios más ágiles generando un ahorro en costos y tiempo. Sin embargo, es necesario considerar un aspecto relevante, el analfabetismo digital, puesto que si el usuario desconoce cómo utilizar la tecnología para acceder a estos servicios, el gobierno electrónico resulta ser excluyente.(Albornoz & Rivero, 2007)

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos define al analfabetismo digital como “una desigualdad que existe entre la población para acceder a los recursos de información y tecnologías disponibles, que permiten que las personas accedan a servicios informáticos. Además son aquellas personas de 10 años y más que en los últimos seis meses no utilizaron teléfono celular, internet y computadora.” (<http://www.inec.gob.ec>)

De acuerdo al Censo de Población y Vivienda realizado en el año 2010 por el INEC, en el Ecuador el 29% de la población es analfabeta digitalmente. Las provincias con menos porcentaje son las de Pichincha y Galápagos con el 17,4% y 9,9% respectivamente. De los 855.655 hogares que no disponen de teléfono celular, internet ni computadora en el país, el 9,6% corresponde a Pichincha.

El reporte anual 2012 de estadísticas sobre los avances de las TIC'S en el país, realizado por el INEC y el Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información en una encuesta aplicada a 21.768 hogares, los datos más destacados

son las siguientes: Pichincha es la provincia con mayor porcentaje de personas que utiliza Internet con el 49,4%; Guayas registra el mayor número de personas que tienen teléfono celular inteligente con un 20,8%, seguida de Pichincha con el 12,6%; el 13,9% de los hogares tiene al menos un computador portátil, mientras el 26,4% tiene una computadora de escritorio, el 36% de las personas utilizan el Internet como fuente de información, mientras el 28,2% como canal de comunicación. (<http://www.inec.gob.ec>)

Para prestar un buen servicio al usuario es necesario disponer de una buena infraestructura informática con la finalidad de reducir los tiempos de respuesta en los trámites solicitados y poder mantener al ciudadano siempre informado. El Ilustre Municipio del Cantón Rumiñahui preocupado por el servicio a la comunidad, cuenta con un portal de consultas donde el usuario puede conocer estados, resultados y localización de los trámites dejados en Atención al Ciudadano, y a su vez consultar sobre los valores adeudados por concepto de servicio de agua potable, impuesto predial, patentes municipales y alcabalas. (<http://www.ruminahui.gob.ec>)

En el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la plataforma informática abarca alrededor de un 80% de los servicios de mayor importancia para el ciudadano como: consulta de obligaciones, consultas de trámites, declaración en línea de patentes y 1,5 por mil, entre otros. El usuario cuenta con la opción de realizar sus pagos por internet, adicionalmente cuenta con el nuevo proceso para la obtención de la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas (LUAE), a través de la página web del municipio, o con la presentación del formulario impreso lleno y firmado por cualquiera de las administraciones zonales.

Según el art. 24 de la Ordenanza que regula el uso de las Tecnologías de Información y la Comunicación en el Municipio de Quito, para la incorporación de trámites y/o servicios en el Internet deberá seguir los siguientes pasos:

- a) Identificar el trámite y/o servicio que será implementado en el portal del Municipio, de acuerdo a las estadísticas de usuarios y generación de valor para el ciudadano.
- b) Verificar que el trámite y/o servicio en cuestión posea un procedimiento estandarizado dentro de las dependencias del Municipio, las Empresas Municipales y Corporaciones, que estén relacionadas con el mismo.
- c) Crear una aplicación electrónica dentro del portal que permita a los ciudadanos hacer uso de este trámite y/o servicio con la misma validez legal que si se hiciera por un medio físico, para lo cual deberán hacerse todos los ajustes legales a las ordenanzas que regulen tales servicios.
- d) Informar al usuario sobre las condiciones de uso y los niveles de responsabilidad del municipio.
- e) Capacitar a los empleados del Distrito Metropolitano de Quito en la aplicación de estos trámites mediante internet.

Connotación:

La disponibilidad de software en el mercado al que pueda acceder la Institución contribuirá a mejorarlos servicios que presta la institución, lo que se significa una **OPORTUNIDAD.**

Como **AMENAZA** podemos señalar que la falta de inversión en el país para la investigación obliga a importar tecnología a precios elevados.

2.1.1.1.5 Factor Judicial

La normativa se refiere al conjunto de leyes, normas, reglamentos que regulan el funcionamiento de una organización. El Gobierno Descentralizado Municipal Rumiñahui al ser una entidad del sector público, tiene que regirse por las siguientes leyes:

- a) **Constitución de la República del Ecuador 2008:** Conjunto de leyes fundamentales que determinan la organización del Estado Ecuatoriano y el funcionamiento de sus instituciones.
- b) **Ley de Régimen Municipal:** Establece las atribuciones que le corresponde a los organismos de régimen seccional, es decir los municipios.
- c) **Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información, LOTAIP:** Rige las obligaciones que tienen las entidades públicas en cuanto a la rendición de cuentas, garantizando el acceso a las fuentes de información, a los ciudadanos.
- d) **Ley Orgánica de Contratación Pública:** Conjunto de principios, normas y procedimientos organizados en materia de presupuesto, planificación, control y contratación pública.
- e) **Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD:** Determina los fines, funciones, atribuciones, y atribuciones correspondientes a cada uno de los niveles de gobierno descentralizado.
- f) **Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas:** Código que establece normas para la gestión de las finanzas públicas, orientado a la planificación y la elaboración de presupuesto.

g) **Código Tributario:** Instrumento que regula las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre el sujeto activo y el contribuyente.

Al contar con varias leyes que regulan el funcionamiento de la institución, resulta una tarea difícil de controlar, lo que puede generar la falta de cumplimiento de leyes por parte de los funcionarios del municipio lo que implica una **AMENAZA**.

2.1.1.2. Microambiente

2.1.1.2.1. Usuario

En el mes de julio del año 2013 se llevo a cabo una investigación de mercado al Municipio del Cantón Rumiñahui, para dicha investigación se utilizó una muestra n=215. De la encuesta aplicada, se ha tomado en cuenta solo aquellos resultados más relevantes que servirán de base para efectuar el análisis del usuario.(Chacón, 2013)

Tabla 3: Trámites en el GADMUR

	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	198	90,0	90,0	90,0
NO	22	10,0	10,0	100,0
Total	220	100,0	100,00	

Fuente: Chacón, A (2013) Resultados de Investigación de Mercado al Municipio de Rumiñahui

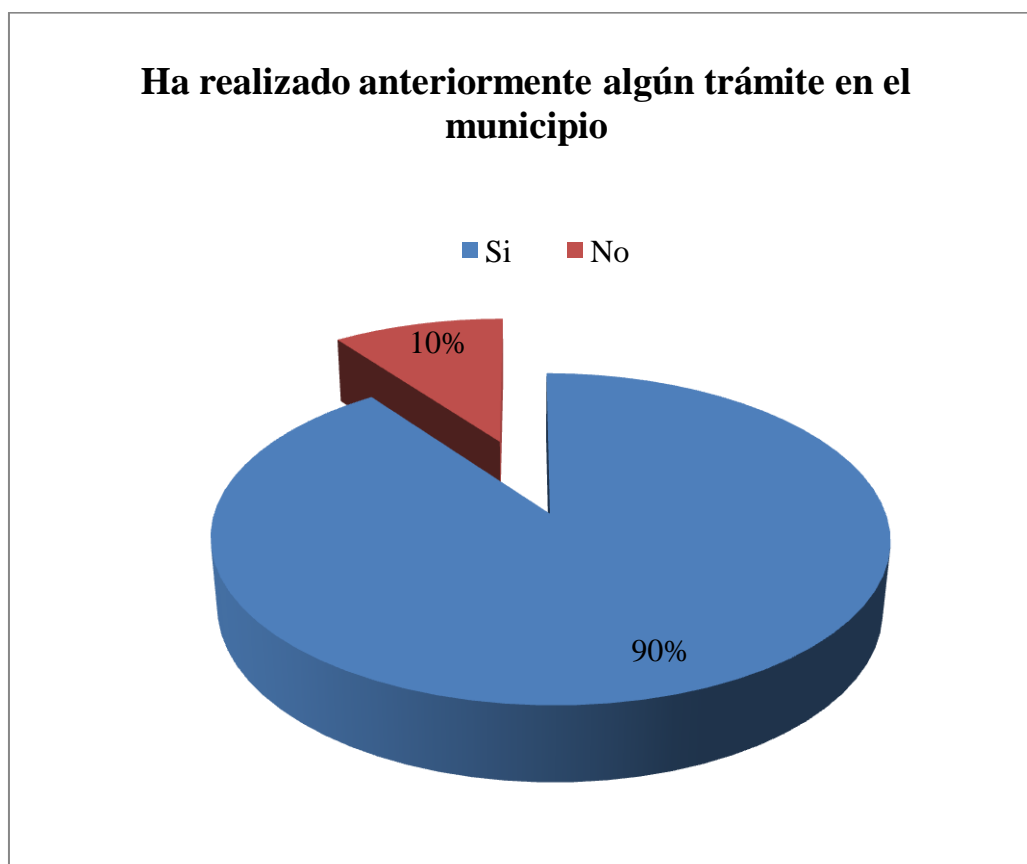


Figura 13: Pregunta1-Trámites en el GADMUR

Fuente: Chacón, A (2013) Resultados de Investigación de Mercado al Municipio de Rumiñahui

A través de este resultado se denota que el 90% de los encuestados ha asistido anteriormente a demandar servicios al Municipio del Cantón Rumiñahui.

Tabla 4: Servicio más utilizado en el Municipio

	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	-Transferencia de dominio	14	6,4	7,1
	-Patente	55	25,0	34,8
	-1.5 por mil	4	1,8	36,9
	-Exoneraciones (discapacitados tercera edad)	15	6,8	44,4
	-Uso del suelo	2	0,9	45,5
	-Permiso de construcción	20	9,1	55,6
	-Permiso de funcionamiento	17	7,7	64,1
	-Recaudación de impuestos	53	24,1	90,9
	-Línea de fábrica	4	1,8	92,9
	-Certificados	14	6,4	100,0
Perdidos	Total	198	90,0	100,0
Total	Sistema	22	10,0	
		220	100,0	

Fuente: Chacón, A (2013) Resultados de Investigación de Mercado al Municipio de Rumiñahui.

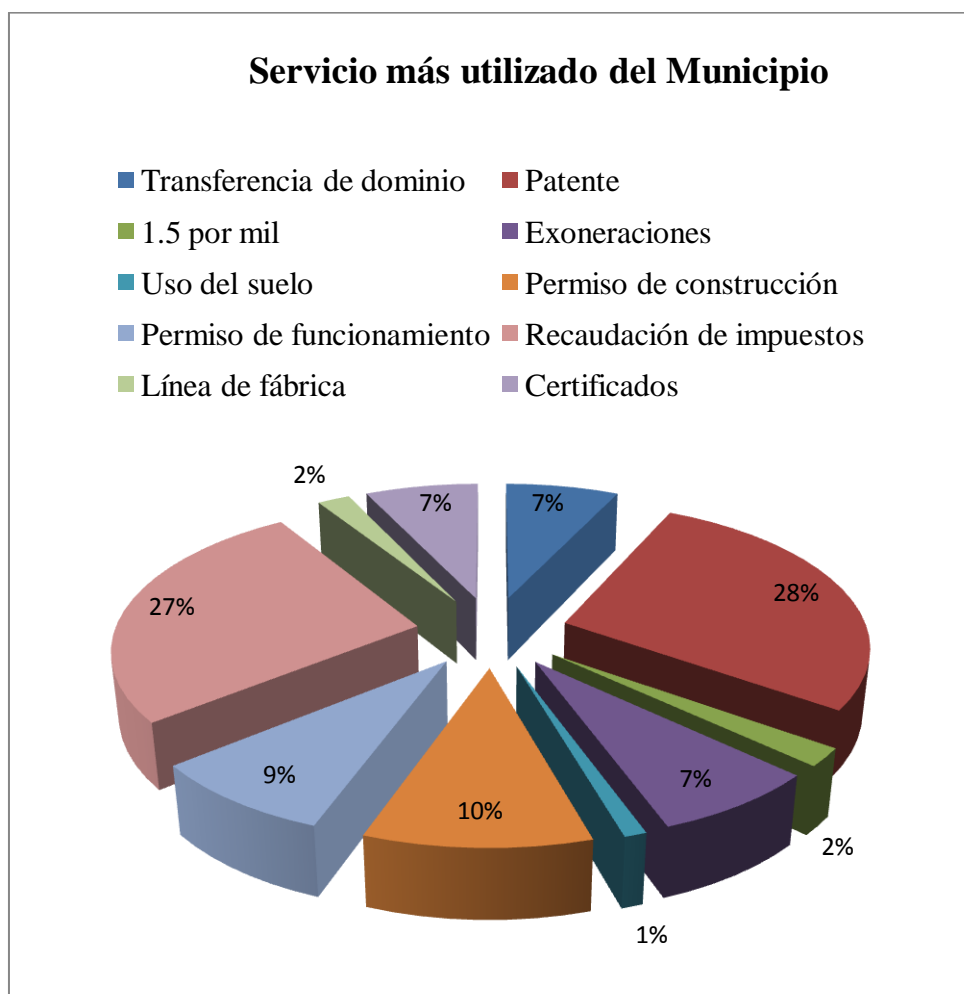


Figura 14: Pregunta 2-Servicio más utilizado en el Municipio

Fuente: Chacón, A (2013) Resultados de Investigación de Mercado al Municipio de Rumiñahui

Según los resultados podemos apreciar que el servicio de “Patente” es el de mayor demanda con un 28%, seguido por la “Recaudación de Impuestos” con un 27%. Cabe enmarcar que esta investigación fundamenta una fase inicial para el análisis de los servicios que brinda Tesorería, Rentas, Coactivas y Planificación de Municipio del Cantón Rumiñahui. Por ello dentro de este estudio de mercado se han incluido los servicios solicitados por la Dirección Financiera, como preliminares

Connotación:

Con los resultados obtenidos se puede aclarar que la gran mayoría de los clientes continuarán en permanente demanda de los diferentes servicios que presta la Institución y, también nos alerta respecto a la calidad y capacidad de atención que deberá mantener e inclusive incrementar en el transcurso del tiempo, pues no solamente nos demuestra que los clientes actuales continuarán demandando servicios, sino que los nuevos clientes se volverán recurrentes lo que significa una **OPORTUNIDAD.**

Tabla 5: Tiempo en la ejecución de trámites

	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De 30 a 40 min	106	48,2	53,5	53,5
De 40 a 50 min	9	4,1	4,5	58,1
Hasta 60 min	68	30,9	34,3	92,4
Válidos De 60 a 180min	13	5,9	6,6	99,0
No es importante siempre y cuando se den soluciones	2	0,9	1,0	100,0
Total	198	90,0	100,0	
Perdidos	22	10,0		
Sistema	220	100,0		
Total				

Fuente: Chacón, A (2013) Resultados de Investigación de Mercado al Municipio de Rumiñahui

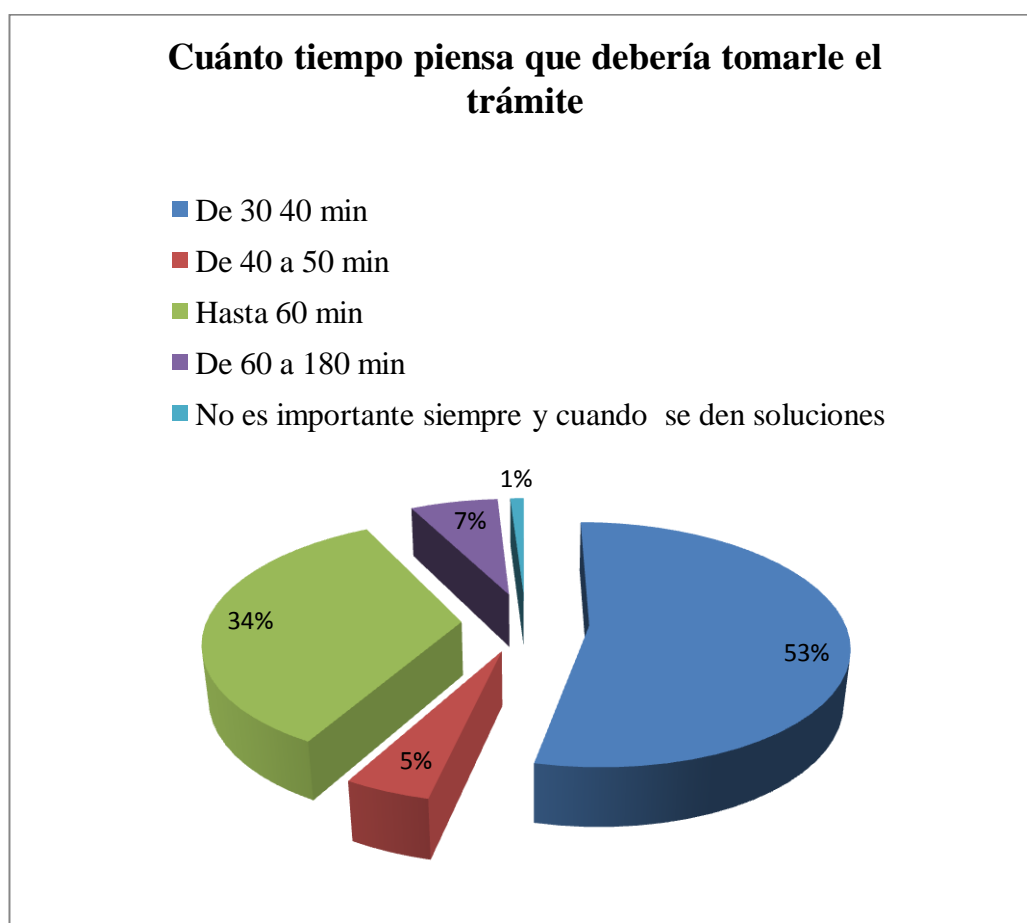


Figura 15: Pregunta 3-Tiempo en ejecución de trámites

Fuente: Chacón, A (2013) Resultados de Investigación de Mercado al Municipio de Rumiñahui.

Existen investigaciones que aseveran que la subjetividad del tiempo se deriva muchas veces del grado de solución que las empresas brinden a sus clientes, es decir, que un cliente podría estar dispuesto a invertir más tiempo siempre y cuando le den soluciones definitivas; sin embargo, la investigación nos demuestra que para los clientes que demandan servicios al Municipio del Cantón Rumiñahui es en extremo importante el tiempo, pues un 53,49% de los encuestados afirma que el tiempo prudencial que debe tomarles un trámite es de 30 a 40 minutos, y de hasta 60 minutos

como máximo con el 34,34%, quedando en último lugar la variable “No es importante siempre y cuando me den soluciones” con un 1,01%.

Connotación:

Como se puede evidenciar el factor tiempo, es uno de los aspectos más importantes para el ciudadano, por lo que mejorar el tiempo de respuesta para la entrega de servicios al usuario constituye una **OPORTUNIDAD**.

2.1.2. Análisis interno

El diagnóstico a nivel interno se refiere al análisis de aquellas variables que al ser parte de la organización, son probablemente modificables y por tanto de mayor factibilidad de ser manejadas en términos estratégicos. El presente análisis del área de Rentas y Coactivas busca realizar a la unificación de los aspectos institucionales para luego identificar como se desarrollan las áreas involucradas.

2.1.2.1 Rentas

El área de Rentas tiene como misión generar ingresos a través de la correcta emisión de títulos (impuestos, tasas y contribuciones de mejoras), sustentándose en la correcta aplicación de leyes, ordenanzas e instructivos mediante procedimientos transparentes de determinación control, y reclamos. Actualmente el área de Rentas se encuentra conformada por siete servidores públicos, que cuentan con una amplia experiencia laboral y se encuentran comprometidos con el desempeño de su labor. Reconociendo a su vez el liderazgo que mantiene el jefe del departamento el Ing. Henry Herrera.

2.1.2.2 Coactivas

El área de Coactivas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Rumiñahui, es creada para la recuperación de cartera vencida, a través de la jurisdicción coactiva, conforme lo establecen las normas legales estipuladas en el Art. 157 del Código Tributario, en concordancia con el Art. 941 del Código de Procedimiento Civil, es decir, con estricto apego al debido proceso, con el cual la cartera recuperada permite el desarrollo de nuevas obras sustentables para el Cantón. El área de Coactivas se encuentra conformada por 6 servidores públicos cuyo jefe de área es la Dra. Fabiola Colcha.

Con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades del área de Rentas y Coactivas del GADMUR se realizó una encuesta a cada uno de los servidores públicos, para conocer la opinión que tienen respecto a determinados aspectos. **VER ANEXO B.**

Área de Rentas y Coactivas

1. ¿Existe comunicación y coordinación con las otras Direcciones/áreas de la Institución para la entrega de servicios al usuario?

Tabla 6: Pregunta 1-Comunicación y coordinación

Descripción	Cantidad
Totalmente	1
Medianamente	8
Nunca	4
Total	13

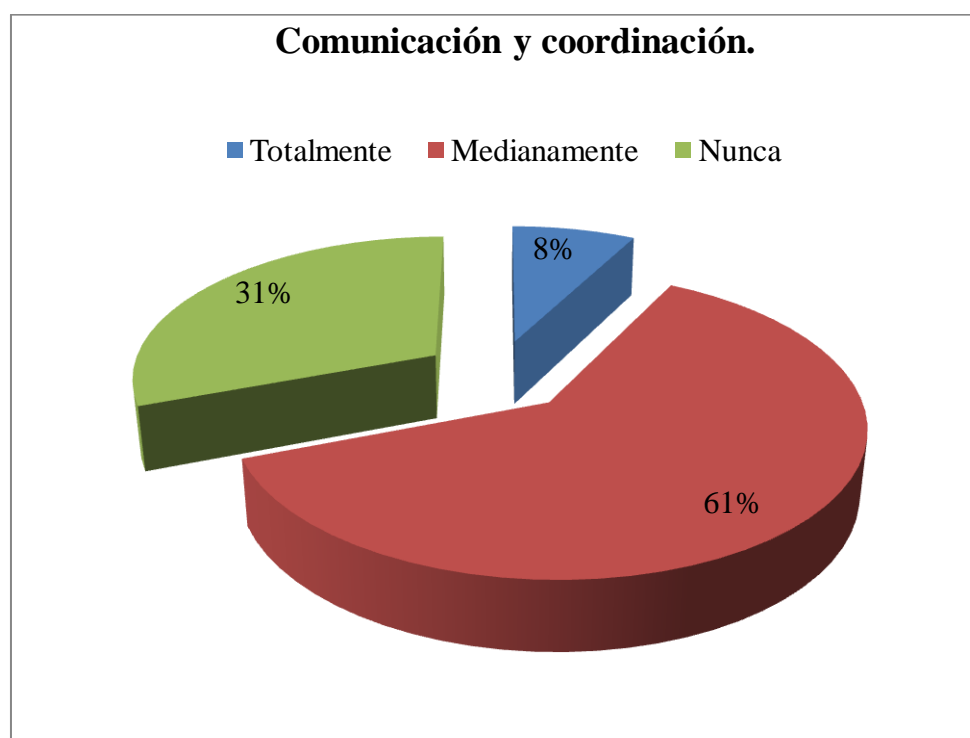


Figura 16: Pregunta 1-Comunicación y coordinación

De acuerdo a los resultados obtenidos se considera que la comunicación y coordinación entre áreas es medianamente, equivale al 61%, nunca 31% y un 8% totalmente, por lo que se considera una **DEBILIDAD ALTA**.

2. ¿La infraestructura física del área en el cual usted desempeña sus labores diarias es?

Tabla 7: Pregunta 2-Infraestructura

Descripción	Cantidad
Apropiada	3
Medianamente apropiada	5
Inapropiado	5
Total	13

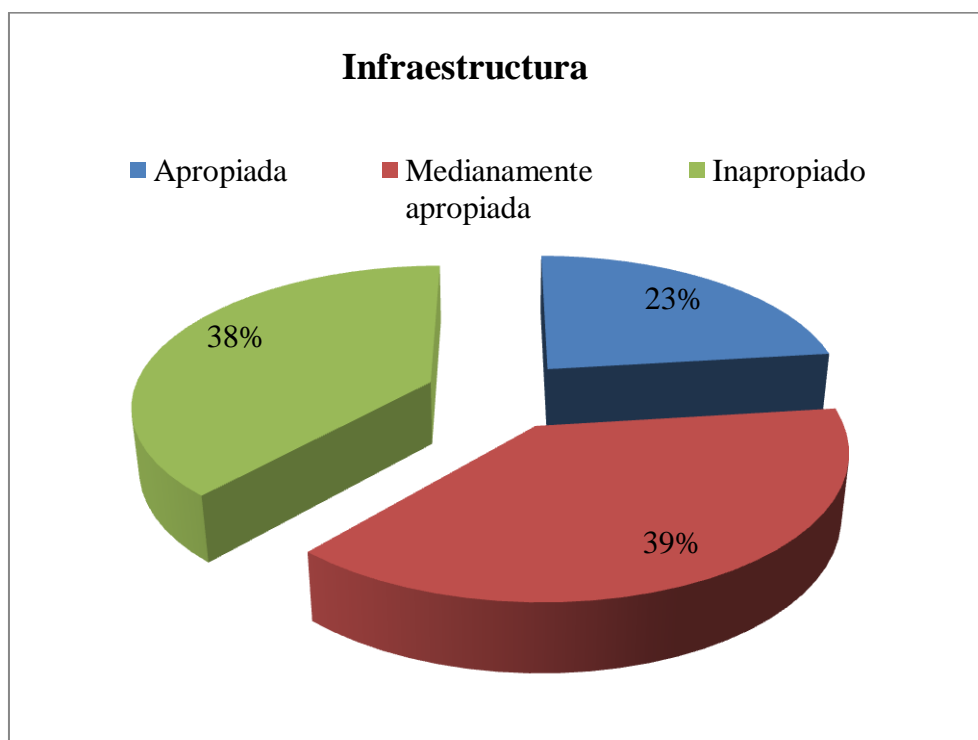


Figura 17: Pregunta 2-Infraestructura

De acuerdo a los resultados obtenidos el 39% personal manifiesta que la infraestructura física es medianamente apropiada, el 38% es inapropiado y el 23% restante considera apropiado, por lo que se considera una **DEBILIDAD MEDIA**.

3. ¿El sistema Informático que utiliza la Institución para llevar a cabo sus actividades diarias es?

Tabla 8: Pregunta 3- Sistema Informático

Descripción	Cantidad
Adecuado	5
Inadecuado	7
Obsoleto	1
Total	13

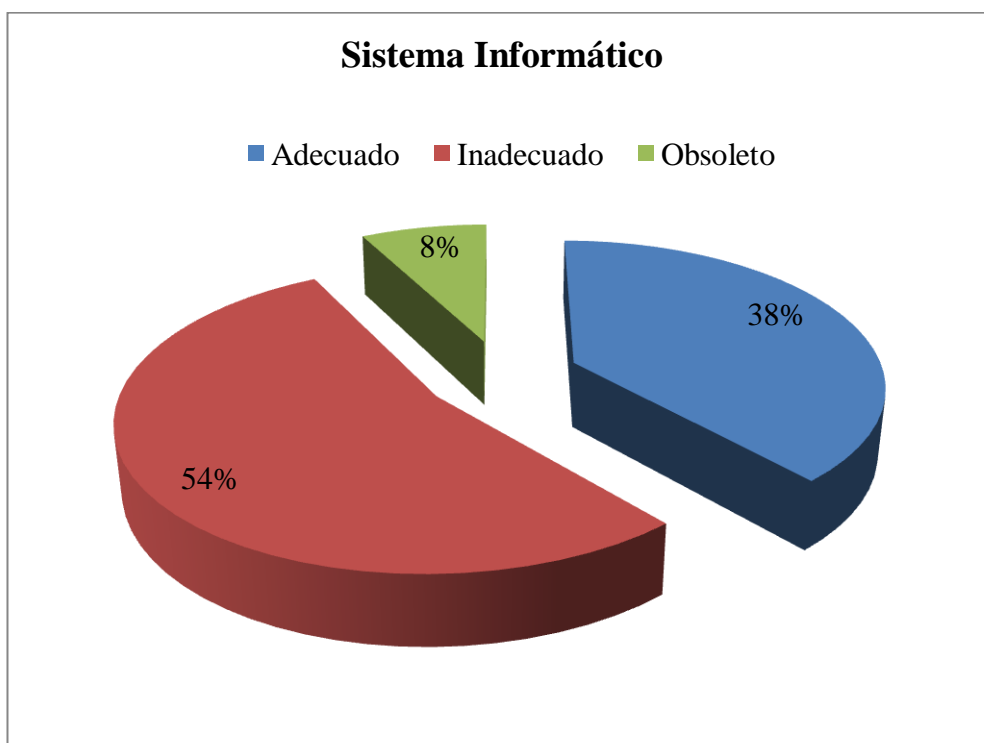


Figura 18: Pregunta 3-Sistema informático

De acuerdo a los resultados obtenidos el 54 % personal manifiesta que el sistema informático con el que trabajan es inadecuado, el 38% adecuado y el 8% obsoleto, por lo que se considera una **DEBILIDAD ALTA**.

4. ¿Considera que la cantidad de personal del área en el que usted trabaja es?

Tabla 9: Pregunta 4-Cantidad de personal

Descripción	Cantidad
Suficiente	2
Medianamente suficiente	9
Insuficiente	2
Total	13

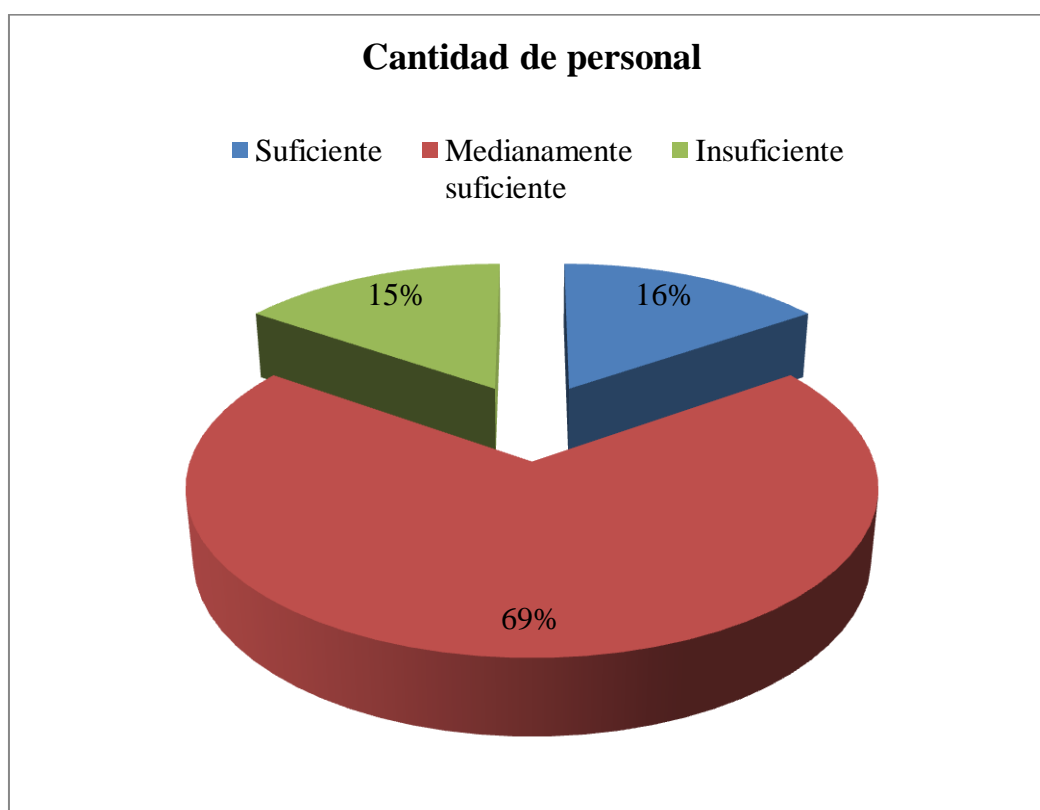


Figura 19: Pregunta 4-Cantidad de personal

De acuerdo a los resultados obtenidos, para el personal de Rentas y Coactivas el 69% del personal en el área es medianamente suficiente, el 16% suficiente y el 15% insuficiente, por lo cual se considera una **DEBILIDAD MEDIA**.

5. ¿La capacitación de trabajo que usted recibe por parte de la institución es?

Tabla 10: Pregunta 5-Capacitación

Descripción	Cantidad
Buena	1
Mala	3
Regular	9
Total	13

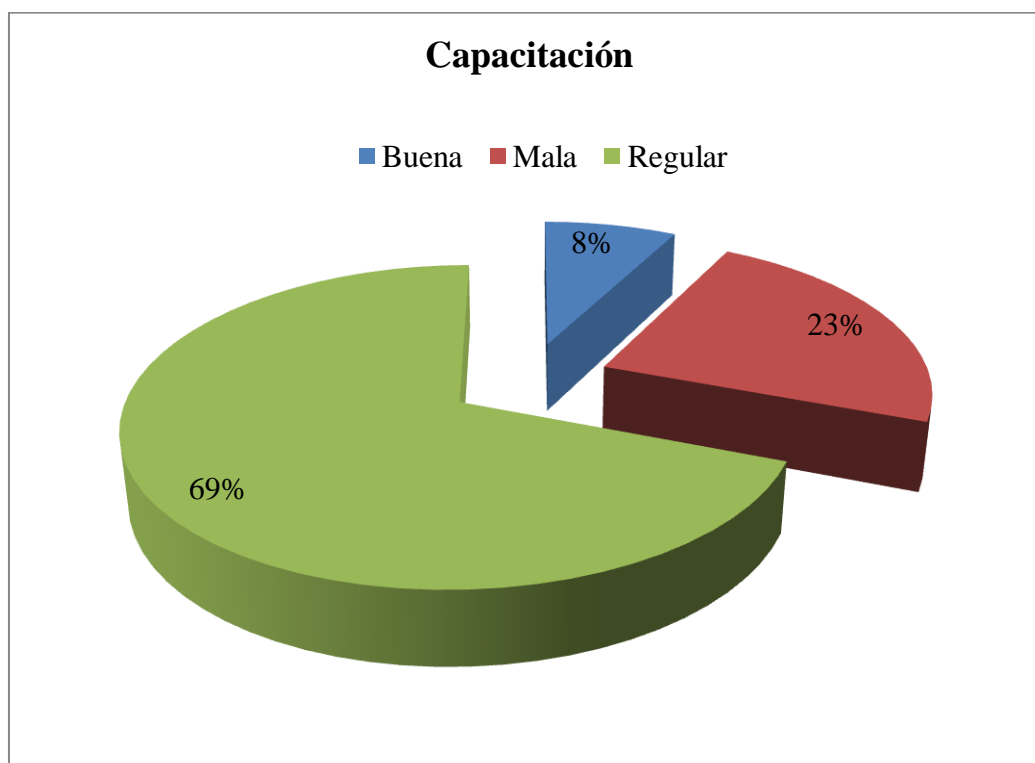


Figura 20: Pregunta 5-Capacitación

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 69% del personal considera regular la capacitación de trabajo y el 23% mala, y el 8 % buena, por lo que se considera una **DEBILIDAD ALTA**.

6. ¿Cómo considera el liderazgo de su jefe inmediato?

Tabla 11: Pregunta 6-Tipo de liderazgo

Descripción	Cantidad
Autocrático	3
Democrático	10
No existe liderazgo	0
Total	13

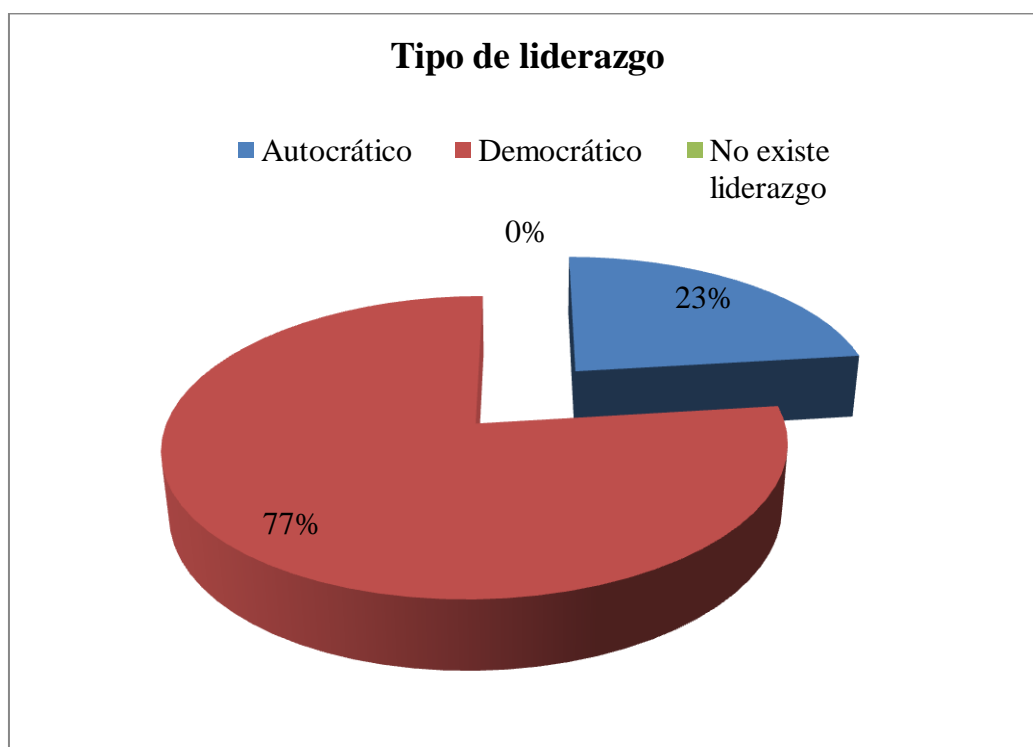


Figura 21: Tipo de Liderazgo

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 77% del personal de Rentas y Coactivas opina que existe un liderazgo democrático, y el 23% señala que es autocrático, por lo que se considera una **FORTALEZA ALTA**.

7. ¿La institución cuenta con un manual de procesos que refleje las actividades que cada trabajador desempeña?

Tabla 12: Pregunta 7-Manual de procesos

Descripción	Cantidad
Definido	1
Medianamente definido	9
No definido	3
Total	13

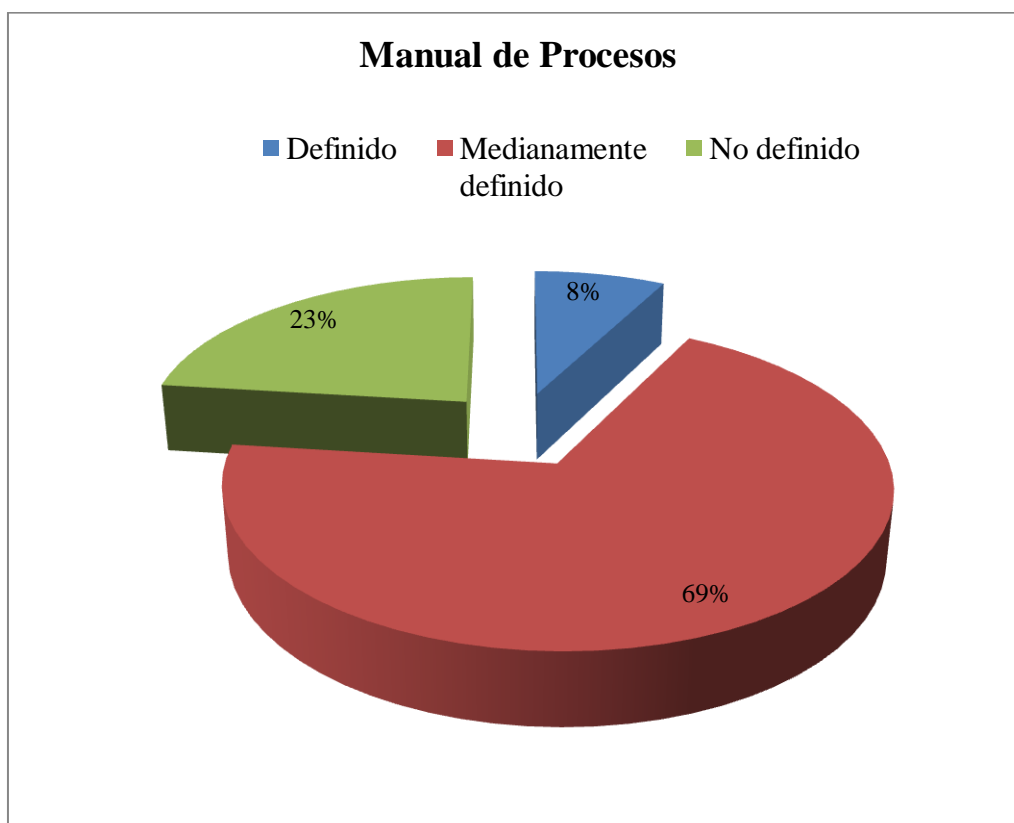


Figura 22: Pregunta 7-Manual de procesos

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 69% considera que existe un manual medianamente definido, 23% no definido y un 8% definido, por lo que se considera una **DEBILIDAD ALTA**.

8. La motivación y compromiso de sus compañeros de trabajo es:

Tabla 13: Pregunta 8- Motivación y compromiso

Descripción	Cantidad
Alta	6
Media	6
Baja	1
Total	13

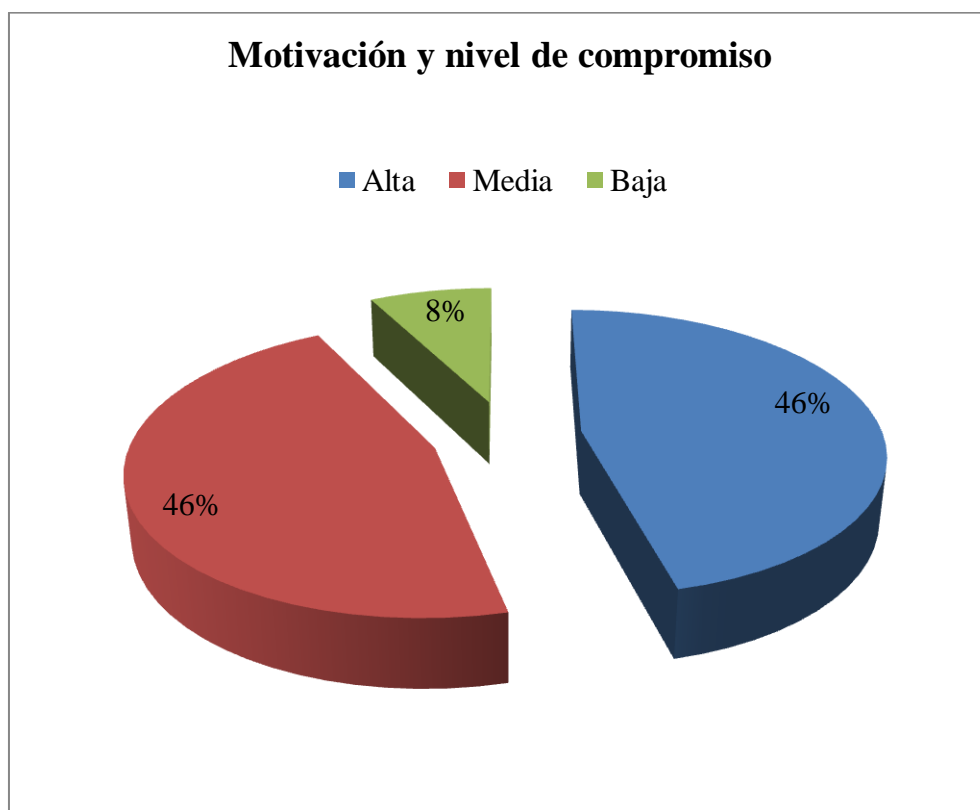


Figura 23: Pregunta 8-Motivación y compromiso

De acuerdo a los resultados obtenidos el 46% personal de Rentas y Coactivas percibe que la motivación y el nivel de compromiso de los funcionarios es alto, el 46% que es medio y el 8% restante es bajo, se considera una **FORTALEZA ALTA**.

9. ¿Cree Ud. que la Institución genera sus procedimientos con transparencia y credibilidad?

Tabla 14: Pregunta 9- Transparencia y credibilidad

Descripción	Cantidad
Siempre	7
A veces	6
Nunca	0
Total	13

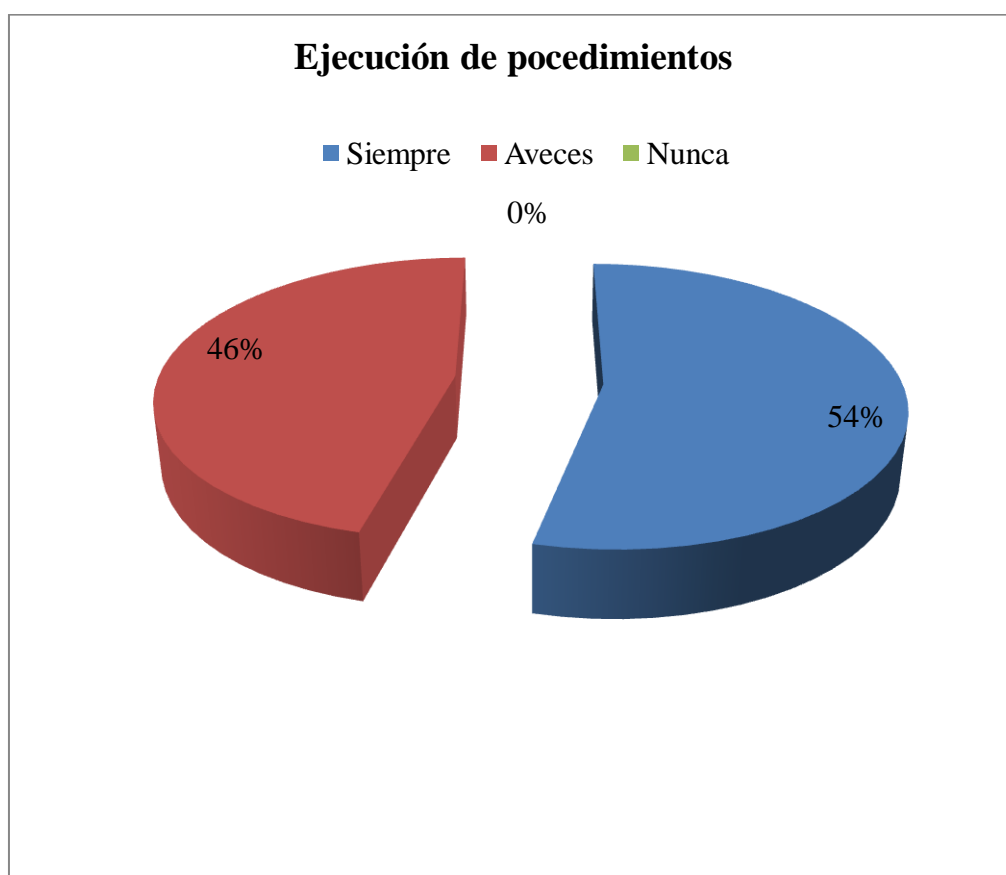


Figura 24: Pregunta 9-Transparencia y credibilidad

De acuerdo a los resultados obtenidos el 54% personal de Rentas y Coactivas considera que siempre se ejecutan los procedimientos y el 46% a veces, por lo que se considera una **FORTALEZA ALTA**.

10. ¿Conoce usted las actividades que se debe realizar en cada proceso correspondiente a su área de trabajo?

Tabla 15: Pregunta 10- Conocimiento de los procesos

Descripción	Cantidad
Totalmente	3
Parcialmente	5
Desconozco	5
Total	13



Figura 25: Pregunta 10-Conocimiento de los procesos

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 38% señala conocer las actividades que se realizan en su área, el 39% parcialmente y el 23% desconoce, por lo cual se considera una **FORTALEZA ALTA**.

2.1.3. Análisis FODA

En el presente análisis FODA se procede a la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mediante el estudio realizado tanto del ambiente interno como el externo.” Las variables controlables hacen referencia a las fortalezas y debilidades, que son interna de la organización y se puede actuar sobre ellas, mientras que las variables no controlables, es decir las oportunidades y amenazas son aquellas que se presentan fuera de la institución y por ende se debe preverlas.(Kotler P. y, 2006, pág. 52).

El análisis FODA deberá enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de la institución a través de la construcción de las siguientes matrices:

- a) Matriz de impacto externo
- b) Matriz de impacto Interno
- c) Matriz de Aprovechabilidad
- d) Matriz de Vulnerabilidad
- e) Hoja de Trabajo
- f) Síntesis estratégica FODA

Cuadro 7: Síntesis FODA

DIRECCIÓN FINANCIERA		
ÁREAS: RENTAS Y COACTIVAS		
ANÁLISIS INTERNO		
	FORTALEZAS	JUSTIFICACIÓN/OBSERVACIONES
F1	Existe liderazgo por parte los jefes inmediatos del área de Rentas y Coactivas.	De acuerdo a los resultados de la encuesta el 77% del personal de Rentas y Coactivas considera que existe un liderazgo democrático por parte de sus Jefes inmediato.
F2	Personal motivado y comprometido.	El compromiso y la motivación del personal de Rentas y Coactivas contribuyen a brindar un buen servicio al usuario.
F3	Transparencia y credibilidad.	En el Municipio no se ha escuchado nombrar la pérdida de dinero en efectivo lo que indica la transparencia en la gestión municipal.
F4	Conocimiento de la ejecución de actividades en los procesos del área de trabajo.	Manejan con cautela cada actividad de acuerdo a su cargo basándose en el correcto desarrollo de sus actividades como servidor público.
	DEBILIDADES	JUSTIFICACIÓN/OBSERVACIONES
D1	Falta de comunicación y coordinación entre direcciones/áreas.	La dependencia con otras áreas/direcciones para llevar a cabo la realización de trámites implica una demora en la entrega del servicio al usuario.
D2	Inapropiada infraestructura física.	Incumplimiento de parámetros normativos y ergonómicos en las áreas.
D3	Deficiente funcionamiento del sistema informático.	Existen diferentes plataformas informáticas para consolidar la información del departamento. Existen errores en los datos del usuario.
D4	Insuficiente cantidad de personal en ciertos cargos ocupacionales.	El área de Rentas cuenta con un solo inspector de campo para el control de establecimientos comerciales, realizando además ciertas actividades que no le competen. El área de Coactivas cuenta con 4 notificadores.
D5	Falta de capacitación de trabajo aplicable y orientada a resultados.	Las capacitaciones de trabajo no son muy frecuentes y se limitan solo a temas de motivación.
D6	Falta de aplicación de un manual de procesos.	La existencia de manual de procesos que especifique las responsabilidades de cada funcionario no significa que se esté aplicando en la institución, lo que genera procesos ineficientes y exista la duplicidad de actividades.

CONTINÚA 

ANÁLISIS EXTERNO		
	OPORTUNIDADES	JUSTIFICACIÓN/OBSERVACIONES
O1	Desarrollo del Cantón Rumiñahui alineados al Plan nacional del Buen Vivir.	El Gobierno Central mediante la atribución de competencias a los GAD'S tiene la finalidad de superar las desigualdades entre territorios.
O2	Fortalecimiento de la cultura tributaria en el Cantón Rumiñahui.	Las estadísticas durante los últimos años en cuanto a recaudación efectiva de impuestos por el SRI indica un crecimiento de la cultura tributaria.
O3	Disponibilidad de software en el mercado.	Para prestar servicios que generen valor para el ciudadano es necesario invertir en tecnología que permita agilizar los procesos de manera eficiente.
O4	Gran afluencia de usuarios, aumento de la demanda.	Resultados de investigación de Mercado al GADMUR.
O5	Mejorar el tiempo de respuesta para la entrega de servicios al usuario.	Resultados de investigación de Mercado al GADMUR.
	AMENAZAS	JUSTIFICACIÓN/OBSERVACIONES
A1	Alto grado de dependencia de la asignación de dinero por parte del gobierno Central.	Conforme a lo establecido en el art. 188 del COOTAD a los Gobiernos Autónomos Descentralizados les corresponde acceder al 21% de los ingresos permanentes y el 10% de los ingresos no permanentes del Presupuesto General del Estado.
A2	Mala ejecución presupuestaria.	La mala ejecución presupuestaria puede ocasionar la pérdida de recursos de inversión para dotar de servicios a la comunidad.
A3	Pérdida de apoyo por parte del gobierno central, por diferencias ideológicas ante la presencia de una nueva autoridad política.	Las elecciones seccionales para alcaldes, prefectos y concejales a nivel nacional se llevarán a cabo el 23 de Febrero del 2014.
A4	La falta de inversión en el país para la investigación obliga a importar tecnología a precios elevados.	El Comité de Comercio Exterior (Comex) mediante la resolución 68 estableció un arancel (ad valorem 5%) para monitores y computadores reflejando más restricciones para la importación de tecnología.
A5	Desconocimiento e incumplimiento de las leyes.	La existencia de varias leyes por las que se sujeta el GADMUR, resulta una tarea difícil de controlar.

Cuadro 8: Matriz de impacto externo

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO									
MACROAMBIENTE									
FACTOR ECONOMICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
Alto grado de dependencia de la asignación de dinero por parte del gobierno central.				X			5A		
Mala ejecución presupuestaria.				X			5A		
FACTOR POLITICO							5	3	1
Desarrollo del Cantón Rumiñahui alineados al Plan nacional del Buen Vivir.	X						5O		
Pérdida de apoyo por parte del gobierno central, por diferencias ideológicas ante la presencia de una nueva autoridad política.					X			3A	
FACTOR SOCIAL							5	3	1
Fortalecimiento de la cultura tributaria del Cantón Rumiñahui.	X						5O		
FACTOR TECNOLOGICO							5	3	1
Disponibilidad de software en el mercado.	X						5O		
La falta de inversión en el país para la investigación tecnológica obliga a importar tecnología a precios elevados.	X						5A		
FACTOR LEGAL							5	3	1
Desconocimiento e incumplimiento de las leyes y ordenanzas.				X			5A		
MICROAMBIENTE									
CLIENTES									
Gran afluencia de usuarios, aumento de la demanda.	X						5O		
Mejorar el tiempo de respuesta para la entrega de servicios al usuario.	X						5O		

Cuadro 9: Matriz de impacto interno

MATRIZ DE IMPACTO INTERNA									
RENTAS Y COACTIVAS	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
Existe liderazgo por parte los jefes inmediatos del área de Rentas y Coactivas.	X						5F		
Personal motivado y comprometido.	X						5F		
Transparencia y credibilidad.	X						5F		
Conocimiento de la ejecución de actividades en los procesos del área de trabajo.	X						5F		
Falta de comunicación y coordinación entre direcciones/áreas.				X			5D		
Inapropiada infraestructura física.					X			3D	
Deficiente funcionamiento del sistema informático.				X			5D		
Insuficiente cantidad de personal en ciertos cargos ocupacionales.					X			3D	
Falta de capacitación de trabajo aplicable y orientada a resultados.				X			5D		
Falta de aplicación de un manual de procesos.				X			5D		

Cuadro 10: Matriz vulnerabilidad

VULNERABILIDAD	AMENAZAS				TOTAL	PRIORIDAD Rango: 1 BAJO ; 3 MEDIO ; 5ALTO
	Alto grado de dependencia de la asignación de dinero por parte del gobierno Central.	Mala ejecución presupuestaria.	La falta de inversión en el país para la investigación tecnológica obliga a importar tecnología a precios elevados.	Desconocimiento e incumplimiento de las leyes.		
DEBILIDADES						
Falta de comunicación y coordinación entre direcciones/áreas.	1	1	3	5	10	MEDIO
Deficiente funcionamiento del sistema informático.	3	3	5	1	12	ALTO
Falta de capacitación de trabajo aplicable y orientada a resultados.	5	5	1	1	12	ALTO
Falta de aplicación de un manual de procesos.	3	3	1	5	12	ALTO
TOTAL	12	12	10	12	46	
PRIORIDAD Rango: 1 BAJO ; 3MEDIO : 5 ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO	ALTO		

Cuadro 11: Matriz aprovechabilidad

APROVECHABILIDAD	OPORTUNIDADES					TOTAL	PRIORIDAD Rango: 1 BAJO ; 3 MEDIO ; 5 ALTO
	Desarrollo del Cantón Rumiñahui alineados al Plan nacional del Buen Vivir.	Fortalecimiento de la cultura tributaria en el Cantón Rumiñahui	Disponibilidad de software en el mercado.	Gran afluencia de usuarios, aumento de la demanda	Mejorar el tiempo de respuesta para la entrega de servicios al usuario		
FORTALEZAS							
Existe liderazgo por parte los jefes inmediatos del área de Rentas y Coactivas.	3	3	3	5	5	19	MEDIO
Personal motivado y comprometido.	5	3	5	5	5	23	ALTO
Transparencia y credibilidad.	5	5	5	5	5	25	ALTO
Conocimiento de la ejecución de actividades en los procesos del área de trabajo.	3	5	5	5	5	23	ALTO
TOTAL	16	16	18	20	20	90	
PRIORIDAD Rango: 1 BAJO ; 3 MEDIO ; 5 ALTO	MEDIO	MEDIO	ALTO	ALTO	ALTO		

Análisis:

Para el presente análisis, se consideró los puntajes totales obtenidos, lo que permitirá integrar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de mayor impacto, a continuación se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 16: Resultados del FODA

	Puntaje	Cantidad
Fortalezas	90	4
Oportunidades	90	5
Debilidades	46	4
Amenazas	46	4

$$\text{Fortalezas: } 90/4 = 22,50 \implies 23$$

$$\text{Oportunidades: } 90/5 = 18 \implies 18$$

$$\text{Debilidades: } 46/4 = 11,50 \implies 12$$

$$\text{Amenazas: } 46/4 = 11,50 \implies 12$$

Los valores obtenidos representan el puntaje más cercano para detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Cálculo:

Valor de la matriz aprovechabilidad = \sum Total suma de filas o columnas = 90

$$N_f = \text{Número de filas} = 4$$

$$N_c = \text{Número de columnas} = 5$$

$$\text{PM} = \text{Valor de la Matriz} / N_f = 90/4 = 23$$

$$\text{PM} = \text{Valor de la Matriz} / N_c = 90/5 = 18$$

RBF = Valor de la Matriz / Ponderación Alta x $N_f \times N_c$

$$= 90 / 5 \times 4 \times 5 = 0,9 = 90\%$$

Valor de la matriz vulnerabilidad = \sum Total suma de filas o columnas = 46

N_f = Número de filas = 4

N_c = Número de columnas = 4

PM = Valor de la Matriz / $N_f = 46/4 = 12$

PM = Valor de la Matriz / $N_c = 46/4 = 12$

RBF = Valor de la Matriz / Ponderación Alta x $N_f \times N_c$

$$= 46 / 5 \times 4 \times 4 = 0,575 = 57,50 \%$$

Cuadro 12: Resultados de la matriz FO y matriz DA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	FO	
	90%	
DEBILIDADES		DA
		57,50%

Cuadro 13: Hoja de trabajo

AMBIENTE INTERNO	FORTALEZAS			OPORTUNIDADES		
	N.-	Detalle	Q	N.-	Detalle	Q
	F2	Personal motivado y comprometido.	23	O3	Disponibilidad de software en el mercado.	18
	F3	Transparencia y credibilidad.	25	O4	Gran afluencia de usuarios, aumento de la demanda.	20
	F4	Conocimiento de la ejecución de actividades del área de trabajo.	23	O5	Mejorar el tiempo de respuesta para la entrega de servicios al usuario.	20
	DEBILIDADES			AMENAZAS		
	N.-	Detalle	Q	N.-	Detalle	Q
	D2	Deficiente funcionamiento del sistema informático.	12		Alto grado de dependencia de la asignación de dinero por parte del gobierno Central.	12
	D3	Falta de capacitación de trabajo aplicable y orientada a resultados.	12	A2	Mala ejecución presupuestaria.	12
	D4	Falta de aplicación de un manual de procesos.	12	A3	Desconocimiento e incumplimiento de las leyes.	12
			A3			

Cuadro 14: Matriz FOFA

MATRIZ "FOFA"		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		Disponibilidad de software en el mercado.	Gran afluencia de usuarios, aumento de la demanda.	Mejorar el tiempo de respuesta para la entrega de servicios al usuario.	Alto grado de dependencia de la asignación de dinero por parte del gobierno Central.	Mala ejecución presupuestaria.	Desconocimiento e incumplimiento de las leyes.
		O3	O4	O5	A1	A2	A3
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS "FO"			ESTRATEGIAS "FA"		
Personal motivado y comprometido	F2	Mantener al personal motivado para brindar un buen servicio al usuario y superar los niveles de desempeño. (F2,O4)					
Transparencia y credibilidad	F3						
Conocimiento de la ejecución de actividades del área de trabajo	F4				Establecer convenios con las Instituciones para el desarrollo de proyectos que permitan el beneficio mutuo a través del intercambio de conocimientos. (F4,A1)		

Cuadro 15: Matriz DODA

MATRIZ "DODA"		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		Disponibilidad de software en el mercado.	Gran afluencia de usuarios, aumento de la demanda.	Mejorar el tiempo de respuesta para la entrega de servicios al usuario.	Alto grado de dependencia de la asignación de dinero por parte del gobierno Central.	Mala ejecución presupuestaria	Desconocimiento e incumplimiento de las leyes.
		O3	O4	O5	A1	A2	A3
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS "DO"			ESTRATEGIAS "DA"		
Deficiente funcionamiento del sistema informático	D1	Actualizar y mejorar el funcionamiento del sistema informático para agilizar los servicios e intercambio de actividades entre los departamentos de la Institución. (D1,O3)					
Falta de capacitación de trabajo aplicable y orientada a resultados	D2	Capacitar constantemente al talento humano en temas específicos de importancia que permitan el aprendizaje continuo. (D2, O4)					
Falta de aplicación de un manual de procesos	D3				Establecer un sistema de administración por procesos enfocado al cliente, mediante nuevos métodos de trabajo basándose en la normativa legal vigente. (D3,A3)		

2.1.4 Síntesis estratégica FODA

Estrategias FO: Estrategias FO u ofensivas, es la posición en la que toda institución quisiera estar. Debe adoptar estrategias de crecimiento.

F2/O4: Mantener al personal motivado para brindar un buen servicio al usuario y superar los niveles de desempeño.

Estrategias FA: Estrategias FA o defensivas, la institución está preparada para enfrentarse a las amenazas.

F4/A1: Establecer convenios con las Instituciones para el desarrollo de proyectos que permitan el beneficio mutuo a través del intercambio de conocimientos.

Estrategias DO: Estrategias DO o de reorientación; a la institución se le plantean oportunidades que puede aprovechar pero sin embargo carece de la preparación adecuada.

D1/O3: Actualizar y mejorar el funcionamiento del sistema informático para agilizar los servicios e intercambio de actividades entre los departamentos de la Institución.

D2/O4: Capacitar constantemente al talento humano en temas específicos de importancia que permitan el aprendizaje continuo. (D2, O4)

Estrategias DA: Estrategias DA o de supervivencia, la institución se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas internas necesarias para conseguir sus objetivos.

D3/A3: Establecer un sistema de administración por procesos enfocado al cliente, mediante nuevos métodos de trabajo basándose en la normativa legal vigente.

CAPÍTULO III

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS DEL ÁREA DE RENTAS Y COACTIVAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL RUMIÑAHUI

3.1 Introducción

De manera tradicional, las instituciones de gobierno han gestionado sus procesos basándose en departamentos funcionales, donde cada departamento se responsabiliza únicamente de las actividades que le corresponde sin importar que el conjunto de las mismas forme en su totalidad un solo proceso.

Partiendo de esta premisa, la Subsecretaría de Organización, Métodos y Control del Gobierno plantea una metodología con la finalidad de mejorar continuamente la gestión de las entidades a través de la administración de procesos.

Esta metodología de procesos se basa en la administración de los mismos con enfoque en el usuario o cliente, que en muchos casos es el ciudadano, tal como lo estipula la Norma Internacional ISO 9001:2008. Tradicionalmente, las instituciones se han ordenado en base a su estructura organizacional. La existencia de jerarquías en las estructuras de gobierno conlleva a una orientación hacia la organización, olvidando sus procesos y lo más importante al usuario/ciudadano o cliente. La presente metodología hace uso de las mejores herramientas y prácticas para lograr el éxito en la administración de procesos en las instituciones públicas. (Metodología para la administración de procesos en las instituciones Públicas, 2010)

3.1.1 Etapas de la metodología

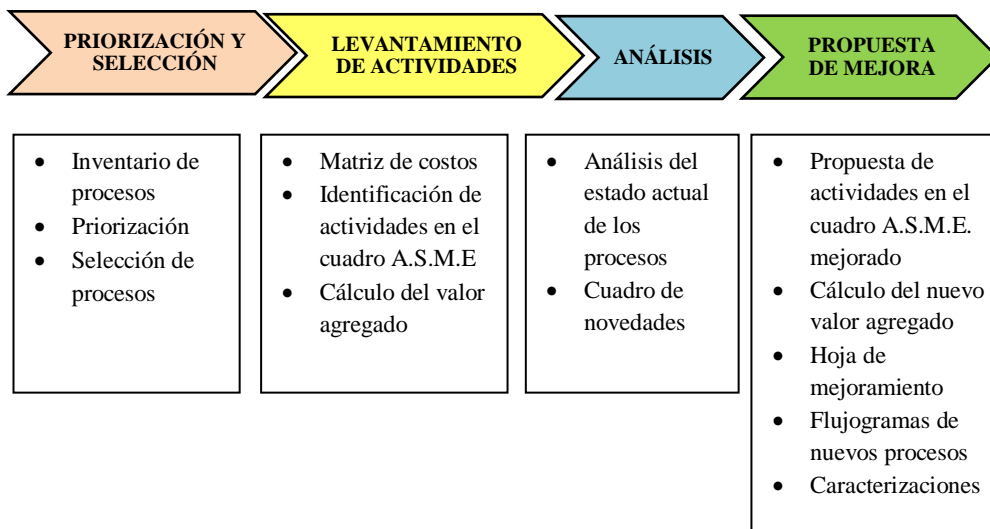


Figura 26: Metodología

Fuente: Metodología para la administración de procesos en las instituciones Públicas.

3.2 Cadena de valor y mapa de procesos

La cadena de valor es la secuencia e interrelación que presentan los diferentes procesos de la organización, en busca de la satisfacción del cliente.

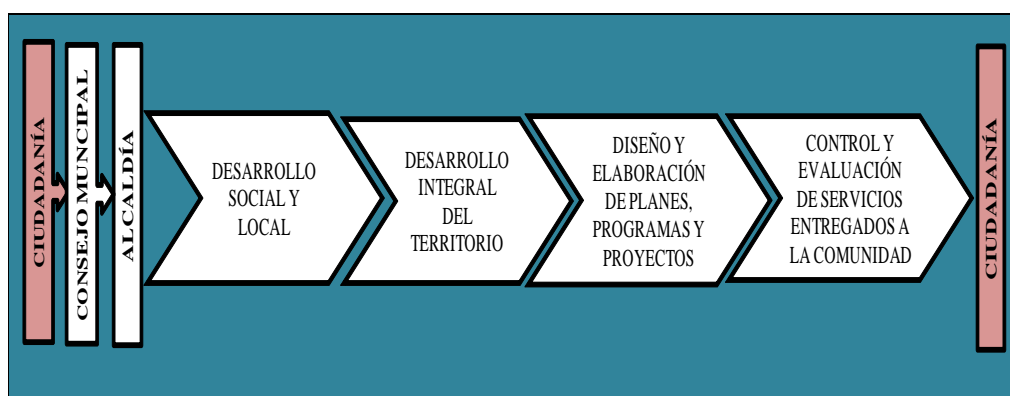


Figura 27: Cadena de valor

Fuente: Resolución Estatuto Orgánico del GADMUR, Resolución Administrativa N.-066-2013

Los procesos que generan los productos y servicios en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Rumiñahui, se ordenan y clasifican en función del grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.

Procesos gobernantes: Direccionan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y estrategias, mediante la expedición de ordenanzas, reglamentos, normas e instrumentos para el funcionamiento de la organización.

Procesos agregadores de valor: Generan, administran y controlan los productos y servicios primarios destinados a usuarios externos e internos y permiten cumplir con la misión institucional, constituyen la razón de ser de la Municipalidad.

Procesos habilitantes: Se clasifican en procesos habilitantes de asesoría y procesos habilitantes de apoyo, están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes y agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Rumiñahui.
(<http://www.ruminahui.gob.ec>)

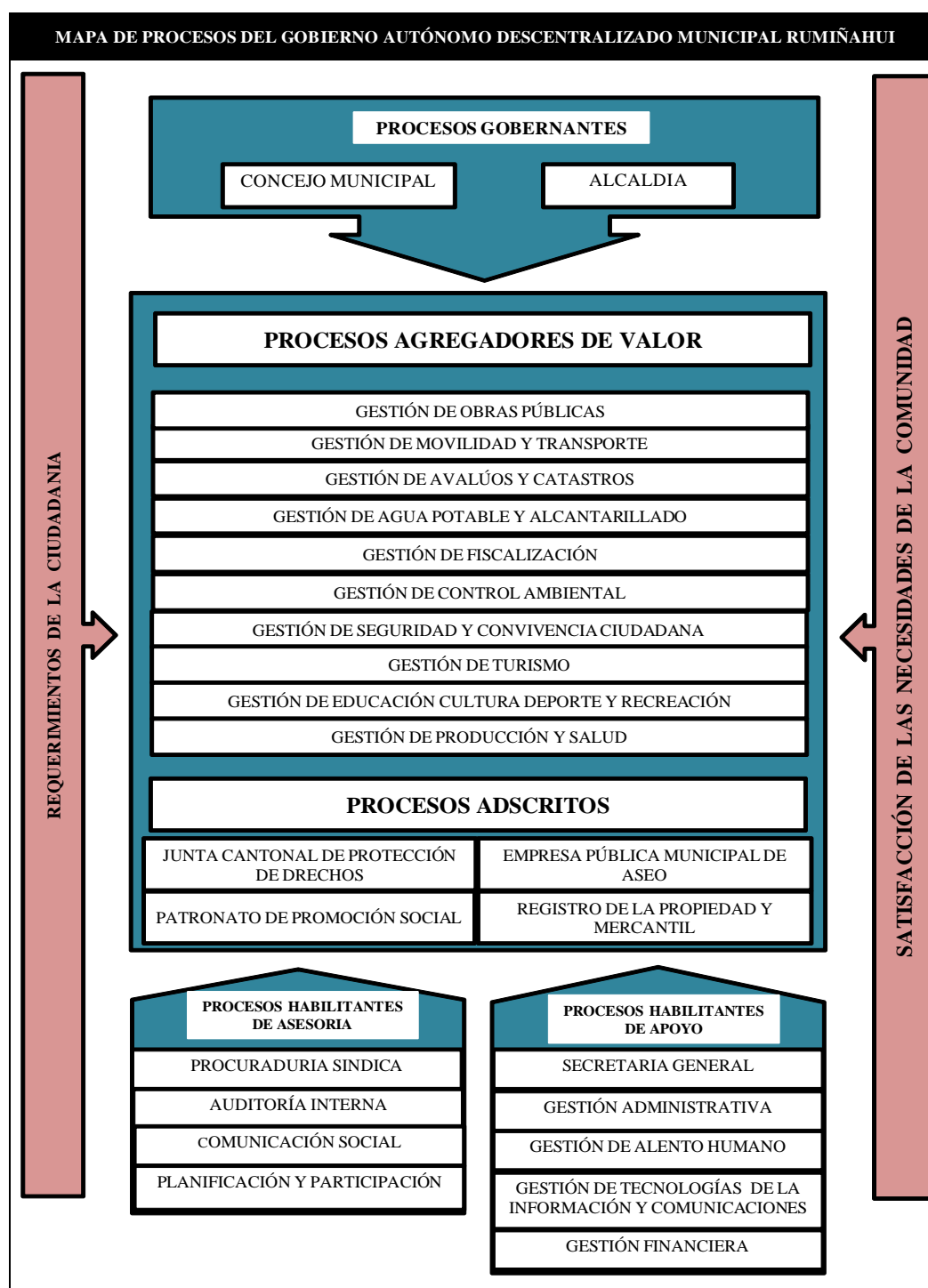


Figura 28: Mapa de procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Rumiñahui

Fuente: Resolución Estatuto Orgánico del GADMUR, Resolución Administrativa N.-066-2013

3.3 Diagrama IDEF 0

Integration Definition for Function Modeling, es un método basado en la combinación de una representación gráfica de funciones y un texto explicativo para el modelado de decisiones, acciones y actividades de una organización o sistema. (Tuya, Ramos Román, & Dolado Cosín, 2007)

Es un método diseñado para modelar las actividades, acciones y decisiones de una organización o sistema. Esta metodología de modelado presenta muchas ventajas cuando es utilizada para realizar un análisis funcional, pues facilita la interacción entre el analista y el cliente. Facilita la descomposición de un sistema complejo en un conjunto de subsistemas más sencillos.

Gráficamente, un modelo en IDEF0 se especifica mediante un conjunto de celdas (cajas y conectores), cada una de las cuales representa una función cuya interface queda especificada por los conectores de entrada y salida. La interacción entre bloques funcionales queda determinada por los conectores que permiten restringir cuándo y cómo son ejecutadas las funciones. (Guasch Petit & Piera, 2003)



Figura 29: Componentes del diagrama IDEF0

Fuente: <http://www.aqa.es/doc/Metodologia%20%20IDEF0%20Resumen.pdf>

- a) **Flecha de input:** Tipo de flecha que expresa un input o entrada, es decir el dato u objeto que es transformado por la función en un output o salida.
- b) **Flecha de output:** Tipo de flecha que expresa un output IDEF0, es decir, el dato u objeto producido por una función.
- c) **Flecha de control:** Tipo de flecha que expresa control de IDEF0, es decir, aquellas condiciones requeridas para producir un output correcto.
- d) **Flecha de mecanismo:** Tipo de flecha que representan mecanismos, es decir, aquello que se necesita para desarrollar una función.

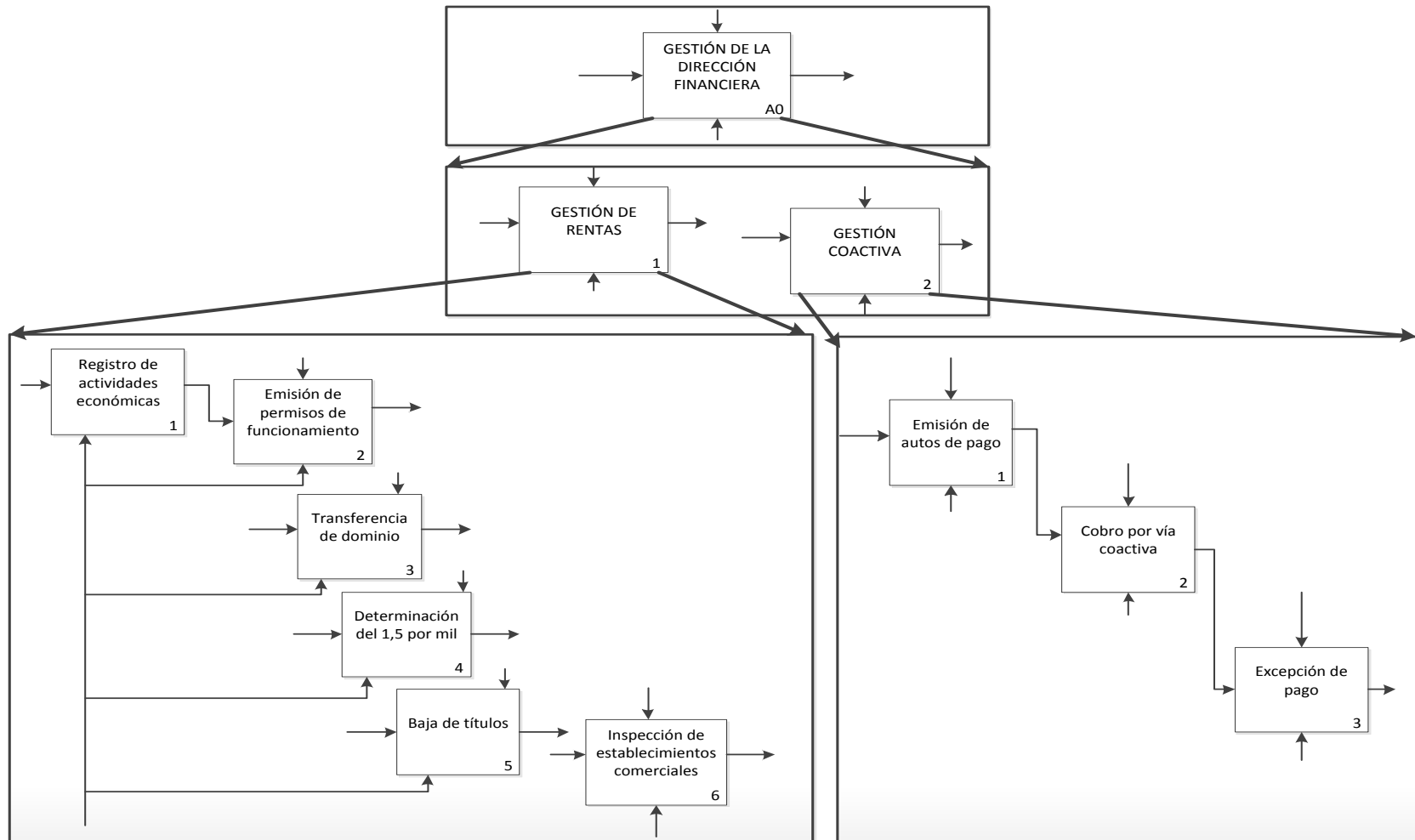
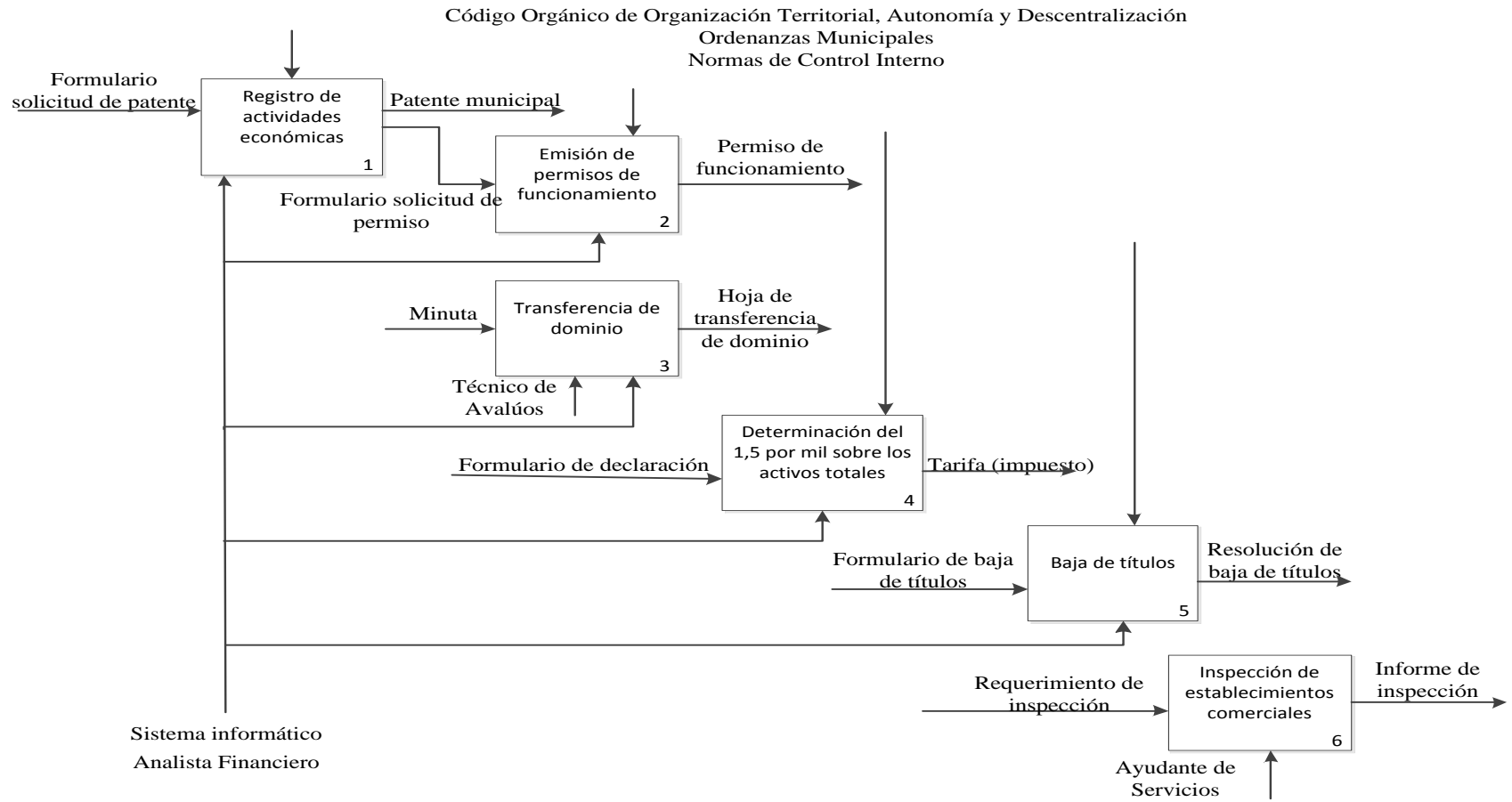


Figura 30: Diagrama IDEF0-Jerarquía de procesos Rentas y Coactivas



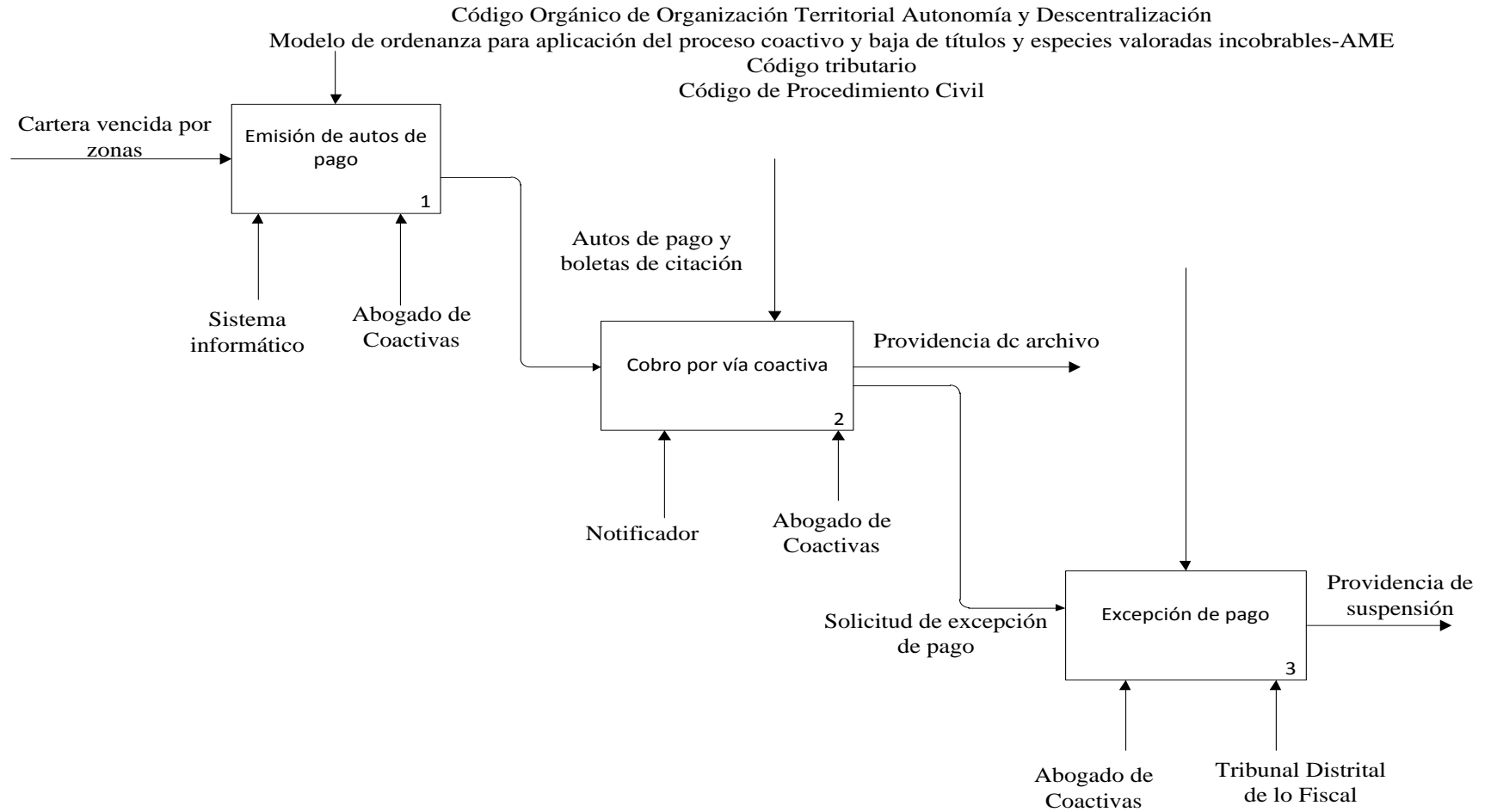


Figura 32: Diagrama IDEF0-Gestión Coactiva

3. 4Inventario de procesos

El primer paso consiste en realizar un inventario de los procesos, que se efectúan en el área de Rentas y Coactivas, esto implica que se debe identificar el tipo de proceso: macroproceso, proceso y subproceso.

Cuadro 16: Inventario de procesos de Rentas y Coactivas

Proceso	Código	Tipo de proceso		
		Gobernante	Productivo	Apoyo
Gestión de Rentas	DFR.03			
Registro de actividades económicas	DFR.03.1			x
Emisión de permisos de funcionamiento (Categoría I)	DFR.03.2			x
Transferencia de dominio	DFR.03.3			x
Determinación de 1,5 por mil sobre los activos totales	DFR.03.4			x
Baja de Títulos	DFR.03.5			x
Inspección de establecimientos comerciales	DFR.03.6			x
Gestión Coactiva	DFC.05			
Emisión de autos de pago	DFC.05.1			x
Cobro por vía coactiva	DFC.05.2			x
Excepción de pago	DFC.05.3			x

3.5 Hoja de costos de personal y de operación

Tabla 17: Matriz de costos de personal

N°	DIRECCIÓN/ UNIDAD	EMPLEADO	NOMBRES	Sueldo	Total ingresos mensual	Total ingreso anual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Fondos de Reserva	Aporte patronal al IESS	Vacaciones	Total Anual	Costo personal por Min	Costo Operación por Min	Costo Total por Min
1	Dirección Financiera	Director Financiero	Nieto Villavicencio Carlos Renán	2546	2546	30552	2546	318	2546	2795,508	1273	40030,508	0,231658	0,026955099	0,259
2	Dirección Financiera	Secretaria de la Dirección de Financiera	Pazmiño Guzmán Carmen Yolanda	675	675	8100	675	318	675	741,15	338	10846,65	0,06277	0,026955099	0,090
3	Rentas	Jefe de Rentas	Herrera Jacome Henry Irwin	1212	1212	14544	1212	318	1212	1330,776	606	19222,776	0,1112429	0,026955099	0,138
4	Rentas	Analista Financiero	Estrella Mejía David Patricio	733	733	8796	733	318	733	804,834	367	11751,334	0,0680054	0,026955099	0,095
5	Rentas	Técnico de Rentas	Torres Zapata Verónica de los Ángeles	733	733	8796	733	318	733	804,834	367	11751,334	0,0680054	0,026955099	0,095
6	Rentas	Técnico Financiero	Miño Robalino Maira Paulina	733	733	8796	733	318	733	804,834	367	11751,334	0,0680054	0,026955099	0,095
7	Rentas	Técnico Financiero	Ruiz Carrera María Fernanda	1086	1086	13032	1086	318	1086	1192,428	543	17257,428	0,0998694	0,026955099	0,127
8	Rentas	Analista Financiero	Pérez Silva María Gabriela	986	986	11832	986	318	986	1082,628	493	15697,628	0,0908428	0,026955099	0,118

CONTINÚA 

N°	DIRECCIÓN/ UNIDAD	EMPLEADO	NOMBRES	Sueldo	Total ingresos mensual	Total ingreso anual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Fondos de Reserva	Aporte patronal al IESS	Vacaciones	Total Anual	Costo personal por Min	Costo Operación por Min	Costo Total por Min
9	Rentas	Ayudante de Servicios	Albuja Aroca Freddy Patricio	443	443	5316	443	318	443	486,414	222	7227,914	0,0418282	0,026955099	0,069
10	Rentas	Técnico de Avalíos y Catastros	Ayala Miguel Angel	675	675	8100	675	318	675	741,15	338	10846,65	0,06277	0,026955099	0,090
11	Coactivas	Secretario Abogado de Coactivas	Colcha Tulpa Lilia Fabiola	1412	1412	16944	1412	318	1412	1550,376	706	22342,376	0,1292962	0,026955099	0,156
12	Coactivas	Juez de Coactivas	García Salgado María Dolores	1412	1412	16944	1412	318	1412	1550,376	706	22342,376	0,1292962	0,026955099	0,156
13	Coactivas	Asistente de Coactivas	Salazar Ayala Rodrigo Fernando	817	817	9804	817	318	817	897,066	409	13061,566	0,0755878	0,026955099	0,103
14	Coactivas	Notificador	Guayasamin Tupiza Segundo Jaime	443,9	443,9	5326,8	443,9	318	443,9	487,4022	222	7241,9522	0,0419094	0,026955099	0,069
15	Coactivas	Notificador	Alcocer Onofa Diego Mauricio	733	733	8796	733	318	733	804,834	367	11751,334	0,0680054	0,026955099	0,095
16	Coactivas	Notificador	Loachamin Tipán Ruben Oswaldo	443,4	443,4	5320,8	443,4	318	443,4	486,8532	222	7234,1532	0,0418643	0,026955099	0,069

CONTINÚA 

N°	DIRECCIÓN/ UNIDAD	EMPLEADO	NOMBRES	Sueldo	Total ingresos mensual	Total ingreso anual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Fondos de Reserva	Aporte patronal al IESS	Vacaciones	Total Anual	Costo personal por Min	Costo Operación por Min	Costo Total por Min
17	Secretaría General	Técnico Administrativo	Almeida Murriagui Erika	675	675	8100	675	318	675	741,15	338	10846,65	0,06277	0,063730531	0,127
18	Secretaría General	Técnico de Servicio al ciudadano	Mejía Vallejo Juan Francisco	622	622	7464	622	318	622	682,956	311	10019,956	0,0579859	0,063730531	0,122
19	Secretaría General	Técnico de Servicio al ciudadano	Marcillo Yagchirema Verónica	622	622	7464	622	318	622	682,956	311	10019,956	0,0579859	0,063730531	0,122
20	Control urbano	Técnico de Control Urbano	Gallardo Aguilar Jorge Orlando	733	733	8796	733	318	733	804,834	367	11751,334	0,0680054	0,018803109	0,087
21	Planificación Municipal	Asistente de Planificación	Tituana Alvarez Juan Serafin	817	817	9804	817	318	817	897,066	409	13061,566	0,0755878	0,018803109	0,094
22	Planificación Municipal	Secretaria de la Dirección de Planificación	Galarza Calderón Irma Guadalupe	675	675	8100	675	318	675	741,15	338	10846,65	0,06277	0,018803109	0,082
23	Dirección de Salud e Higiene	Asistente Administrativa	Bravo Vallejo Rocío de los Ángeles	585	585	7020	585	318	585	642,33	293	9442,83	0,054646	0,013752062	0,068
24	Dirección de Salud e Higiene	Inspector de Salud e higiene	Díaz Carrera Edwin Anibal	733	733	8796	733	318	733	804,834	367	11751,334	0,0680054	0,013752062	0,082

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Rumiñahui (rol de pagos, noviembre 2013)

3.5.1 Hoja de costos de operación

Tabla 18: Número de trabajadores de la Dirección Financiera

Dirección/Unidad	N.- de personal
Dirección Financiera	2
Presupuesto	4
Contabilidad	6
Tesorería	10
Rentas	7
Coactivas	6
Total	35

Tabla 19: Costo de operación por minuto de la Dirección Financiera

Cédula presupuestaria de gastos por programas: 12 Administración Financiera (enero-junio 2013)						
Partida	Concepto	Valor semestral	Valor semestral /N.- de trabajadores	Valor mensual	Valor anual	Costo/Min
53	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	18.104,83	517,28	86,21	1.034,56	0,005987
57	OTROS GASTOS CORRIENTES	9.669,82	276,28	46,05	552,56	0,003198
73	BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSIÓN	52.554,88	1.501,57	250,26	3.003,14	0,017379
84	BIENES DE LARGA DURACIÓN	1.182,69	33,79	5,63	67,58	0,000391
	TOTAL	81.512,22	2.328,92	388,15	4.657,84	0,026955
	Costo de operación por minuto	4.657,84	0,02695510			
	12 Meses*30 días* 8 horas* 60 min	172800				

Tabla 20: Número de trabajadores de la Administración General

Direcciones	N.- de personal
Consejo Municipal	11
Alcaldía	4
Secretaría General	9
Sindicatura	12
Auditoría Interna	3
Comunicación social	8
Dirección de Talento Humano	14
Dirección administrativa	13
Total	74

Tabla 21: Costo de operación por minuto de la Secretaría General

Cédula presupuestaria de gastos por programas: 11 Administración General (enero-junio 2013)						
Partida	Concepto	Valor semestral	Valor semestral /N.- de trabajadores	Valor mensual	Valor anual	Costo/Min
53	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	158.969,79	2.148,24	358,04	4.296,48	0,024864
57	OTROS GASTOS CORRIENTES	28.454,53	384,52	64,09	769,04	0,004450
73	BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSIÓN	123.592,37	1.670,17	278,36	3.340,33	0,019331
84	BIENES DE LARGA DURACIÓN	96.450,83	1.303,39	217,23	2.606,78	0,015086
	TOTAL	407.467,52	5.506,32	917,72	11.012,64	0,063731
	Costo de operación por minuto	11.012,64				
	12 Meses*30 días* 8 horas* 60 min	172800				0,063730531

Tabla 22: Número de trabajadores de la Dirección de Planificación

Unidad	N.- de personal
Comisaria de Construcciones	1
Control urbano	22
Planificación Municipal	6
Proyectos	8
Total	37

Tabla 23: Costo de operación por minuto de la Dirección de Planificación

Cédula presupuestaria de gastos por programas: 31 Planificación Urbana y rural (enero-junio 2013)						
Partida	Concepto	Valor semestral	Valor semestral /N.- de trabajadores	Valor mensual	Valor anual	Costo/Min
53	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	508,28	13,74	2,29	27,47	0,000159
57	OTROS GASTOS CORRIENTES	3.000,00	81,08	13,51	162,16	0,000938
73	BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSIÓN	56.601,50	1.529,77	254,96	3.059,54	0,017706
	TOTAL	60.109,78	1.624,59	270,76	3.249,18	0,018803
	Costo de operación por minuto	3.249,18				
	12 Meses*30 días* 8 horas* 60 min	172800				

Tabla 24: Número de trabajadores de la Dirección Financiera

Dirección de Salud	N.- de personal
Dirección de Salud	11
Total	11

Tabla 25: Costo de operación por minuto de la Dirección de Salud

Cédula presupuestaria de gastos por programas: 22 Salud y Comercialización (enero-junio 2013)						
Partida	Concepto	Valor semestral	Valor semestral /N.- de trabajadores	Valor mensual	Valor anual	Costo/Min
53	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	2.028,35	184,40	30,73	368,79	0,002134
57	OTROS GASTOS CORRIENTES	600,00	54,55	9,09	109,09	0,000631
73	BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSIÓN	10.441,61	949,24	158,21	1.898,47	0,010987
	TOTAL	13.069,96	1.188,18	198,03	2.376,36	0,013752
	Costo de operación por minuto	2.376,36				
	12 Meses*30 días* 8 horas* 60 min	172800				0,013752062

3.6 Levantamiento de actividades

En esta etapa, se consulta la documentación de la organización para identificar los costos de personal y se completa la tabla de cálculo que nos entregará los valores necesarios para aplicar en la matriz A.S.M.E. y calcular el porcentaje de valor agregado en términos de costos.

A continuación se inicia la investigación en sitio, las consultas a los líderes, al personal y la verificación de documentación, a fin de lograr toda la información necesaria para el Cuadro A.S.M.E. de levantamiento de actividades.

Es necesario al final incorporar los valores de costos, calcular y registrar además los tiempos promedios de ciclo, a fin de poder calcular las eficiencias en tiempo y costos de cada actividad, resultados que servirán para la mejora de procesos.

Los formatos que se utilizarán en el levantamiento y análisis de los procesos son los siguientes:


MACROPROCESO: PROCESO: SUBPROCESO:			CÓDIGO: HOJA

Figura 33: Formato de diagrama de Flujo Funcional

DIAGRAMACIÓN DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
NOMBRE DEL PROCESO:													
NOMBRE DEL SUBPROCESO:													
Ingresa:			Frecuencia:			Tiempo de Proceso:			Eficiencia en tiempo:				
Resultado:			Volumen:			Costo de proceso:			Eficiencia en costo:				
N*	Responsable	Actividades	Simbología					Tiempo (Min)		Costo (\$)		Problemas o Novedades Detectados	
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV		NAV
							TOTAL						
							EFICIENCIA						

Figura 34: Formato para la diagramación de análisis de procesos

En la **Figura 35** se detalla el formato para el informe de novedades encontradas en cada proceso que se analizará.

GADMUR "Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui" Dirección Financiera			
INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS			
PARA:			
DE:			
ASUNTO:			
LUGAR Y FECHA:			
NOVEDADES CUANTITATIVAS			
ENTRADA:		TIEMPO:	
SALIDA:		COSTO:	
FRECUENCIA:		EFICIENCIA (Tiempo):	
VOLUMEN:		EFICIENCIA (Costo):	
NOVEDADES CUALITATIVAS			

Figura 35: Formato para el Informe de novedades







3.7 Análisis

En esta etapa se debe realizar un estudio de cada una de las actividades del cuadro A.S.M.E., a fin de verificar la asignación de valor (Valor agregado y No valor agregado) y luego identificar posibles incoherencias, problemas, detalles que no proceden, así como también la determinación de posibles oportunidades de mejora, opciones de automatización, eliminación, simplificación de actividades, etc. Debe existir también un análisis de los partícipes o actores, de las decisiones tomadas y finalmente de la documentación generada.

3.8 Simbología

Los símbolos a ser utilizados en el levantamiento de procesos son los siguientes:

Cuadro 17: Simbología utilizada para el cuadro ASME

Símbolo	Significado	Valor agregado
	Operación o acción	AV
	Control, inspección	NAV
	Transporte	NAV
	Archivo o almacenamiento	NAV
	Demora o espera	NAV
	Decisión	NAV

3.8.1 Cálculo de eficiencias

Para el cálculo del valor agregado se considera las siguientes siglas AV (agrega valor), NAV (no agrega valor) y se emplea las siguientes fórmulas de eficiencia en

tiempo y eficiencia en costos. Las actividades que AV consideramos aquellas que aporta al proceso y NAV serán aquellas que no adiciona valor al proceso y al usuario.

Cuadro 18: Fórmulas para el cálculo del valor agregado

Tiempo total	Costo total	Eficiencia en tiempo	Eficacia del costo
$T.T = \frac{\text{Suma tiempo AV} + \text{Suma tiempo NAV}}{\text{Suma tiempo}}$	$CT = \frac{\text{Suma costo AV} + \text{Suma costo NAV}}{\text{Suma costo}}$	$ET = \frac{\text{Suma tiempo AV}}{T.T}$	$EC = \frac{\text{Suma de costo AV}}{CT}$

3.9 Diagramación del flujo funcional

Para la representación gráfica de los procesos se empleará el diagrama de flujo funcional ya que es una de las mejores formas de diagramar, en el cual intervienen las áreas o los responsables de cada actividad que se realiza en cada uno de los procesos del área de Rentas y Coactivas. Los gráficos se pueden observar en el **ANEXO C.2.**

Tabla 26: Diagramación del subproceso registro de actividades económicas

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												Automatizado		
NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE RENTAS														
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Registro de actividades económicas														
INGRESA: Formulario de solicitud de patente			Frecuencia: Mensual	Tiempo del proceso (min):		266,30	Eficiencia en tiempo:		11,38%					
RESULTADO: Patente municipal			Volumen: 66	Costo del proceso (S):		\$31,19	Eficiencia en costo:		10,63%					
Paso Nº	Responsable	Actividades/Tareas	SIMBOLOGÍA					TIEMPO (min)		COSTO (S)		Problemas o novedades detectadas		
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV		NAV	
1	Usuario	Adquirir formulario de solicitud de patente en la ventanilla 11.							N/A	N/A	N/A	N/A		
2	Usuario	Recopilar y entregar toda la documentación (requisitos) en Atención al Ciudadano.							N/A	N/A	N/A	N/A		
3	Técnico Administrativo	Recibir la documentación colocando el sello, verificando que la documentación cumpla con todos los requisitos.							10		1,265		NO	
4	Técnico Administrativo	Asignar la documentación al Técnico de Servicio.								5		0,633	NO	
5	Técnico de Servicio al Ciudadano	Registrar el trámite en el sistema REGYCONT e imprimir hoja de control de comunicaciones.							5		0,609		SI	
6	Técnico de Servicio al Ciudadano	Enviar la documentación a la dirección pertinente.								180		21,909	Atención al ciudadano envía la documentación en el lapso de tres horas (4 envíos durante el día), lo que implica un retraso para la realización de los trámites.	NO
7	Técnico de Rentas	Recibir la hoja de control de comunicaciones (sobre manila) junto a la documentación.							3		0,095		NO	
8	Técnico de Rentas	Revisar la documentación.								5		0,475	NO	

CONTINÚA 

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												Automatizado			
NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE RENTAS															
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Registro de actividades económicas															
INGRESA: Formulario de solicitud de patente			Frecuencia: Mensual		Tiempo del proceso (min):		266,30		Eficiencia en tiempo:		11,38%				
RESULTADO: Patente municipal			Volumen: 66		Costo del proceso (\$):		\$31,19		Eficiencia en costo:		10,63%				
Paso N°	Responsable	Actividades/Tareas	SIMBOLOGÍA						TIEMPO (min)		COSTO (\$)		Problemas o novedades detectadas		
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV			
9	Técnico de Rentas	Asignar la documentación al Técnico Financiero.									10		0,950		NO
10	Técnico Financiero	Verificar que toda la documentación cumpla con los requisitos.									30		3,327	Se revisa dos veces la misma documentación.	NO
11	Técnico Financiero	Realizar la determinación de capital y llenar la ficha catastral en el sistema Módulo de patentes.								10		1,109			SI
12	Técnico Financiero	Emitir y validar la liquidación (impuesto).								1		0,111			SI
13	Técnico Financiero	Colocar firma de responsabilidad en la liquidación municipal.								0,3		0,033			NO
14	Técnico Financiero	Asignar la documentación al Técnico de Rentas.									1		0,111		NO
15	Técnico de Rentas	Recibir la documentación y concluir el trámite en el sistema REGYCONT.								1		0,095			NO
16	Técnico de Rentas	Enviar al archivo general.									5		0,475		NO
17	Usuario	Cancelar el valor (impuesto a la patente) en ventanilla para retirar la patente municipal.								N/A	N/A	N/A	N/A		
SUMA								30,30	236,00	3,317	27,878	Total de actividades automatizadas		3	
TOTAL								266,30		\$31,19		% de actividades automatizadas		21,43%	
EFICIENCIA								11,38%		10,63%					

Cálculo del valor agregado

$$\text{Eficiencia tiempo} = \frac{\text{Suma Tiempo agrega valor}}{\text{Tiempo total}} = \frac{30,30}{266,30} = 0,11378 = 11,38\%$$

$$\text{Eficiencia costo} = \frac{\text{Suma Costo agrega valor}}{\text{Costo total}} = \frac{3,317}{31,19} = 0,10634 = 10,63\%$$

Cuadro 19: Informe del subproceso registro de actividades económicas

"Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui" Dirección Financiera - Rentas			
INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS			
PARA:	Ing. Henry Herrera JEFE DE RENTAS		
DE:	Tania Mullo y Daisy Toaquiza TESISTAS ESPE		
ASUNTO:	Análisis del proceso Gestión de Rentas para el registro de actividades económicas.		
LUGAR Y FECHA:	Sangolquí, miércoles 11 de Diciembre 2013		
De mis consideraciones, Luego del análisis efectuado en el subproceso mencionado, se obtuvieron las siguientes novedades.			
NOVEDADES CUANTITATIVAS			
ENTRADA:	Formulario solicitud de patente	TIEMPO(min):	266,30
SALIDA:	Patente	COSTO (\$):	\$ 31,19
FRECUENCIA:	Mensual	EFICIENCIA (Tiempo):	11,38%
VOLUMEN:	66	EFICIENCIA (Costo):	10,63%
El tiempo de este proceso es de 266,30 minutos de los cuales 30,30 minutos agregan valor y 236 no agregan valor, con una eficiencia en tiempo de 11,38%, el costo del proceso es de \$31,19 de los cuales \$3,32 agregan valor y \$27,88 no agregan valor generando una eficiencia en costo de 10,63%.			
NOVEDADES CUALITATIVAS			
*Atención al ciudadano envía la documentación en el lapso de tres horas, lo que implica un retraso para la realización de los trámites. *Se revisa dos veces la misma documentación.			

Tabla 3.15 Diagramación del Subproceso Emisión de permisos de funcionamiento

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												Automatizado			
NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE RENTAS															
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Emisión de permisos de funcionamiento (Categoría I)															
INGRESA: Formulario de permiso de funcionamiento			Frecuencia: Mensual		Tiempo del proceso (min):		4157		Eficiencia en tiempo:		4,26%				
RESULTADO: Licencia de permiso de funcionamiento			Volumen: 82		Costo del proceso (\$):		\$395,18		Eficiencia en costo:		5,23%				
Paso N°	Responsable	Actividades/Tareas	SIMBOLOGÍA						TIEMPO (min)		COSTO (\$)		Problemas o novedades detectadas		
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV			
1	Usuario	Adquirir formulario de permiso de funcionamiento en la ventanilla 11.								N/A	N/A	N/A	N/A		
2	Usuario	Recopilar y entregar toda la documentación (requisitos) en Atención al Ciudadano.								N/A	N/A	N/A	N/A		
3	Técnico Administrativo	Recibir la documentación colocando el sello, verificando que la documentación cumpla con todos los requisitos.								10		1,265			
4	Técnico Administrativo	Asignar la documentación al Técnico de Servicio.									5		0,633	NO	
5	Técnico de Servicio al Ciudadano	Registrar el trámite en el sistema REGYCONT e imprimir hoja de control de comunicaciones (hoja de ruta).								5		0,609		SI	
6	Técnico de Servicio al Ciudadano	Enviar la documentación a la dirección pertinente de acuerdo a la categoría de la actividad económica.									180		21,909	Atención al ciudadano envía la documentación en el lapso de tres horas (4 envíos durante el día), lo que implica un retraso para la realización de los trámites.	NO
7	Secretaría de la Dirección de Planificación	Recibir la hoja de control de comunicaciones (sobre manila) junto a la documentación.								2		0,163		NO	
8	Secretaría de la Dirección de Planificación	Registrar el trámite en el sistema REGYCONT.								2		0,1631461		SI	
9	Secretaría de la Dirección de Planificación	Asignar el trámite al Técnico de control Urbano.									25		2,0393269	NO	
10	Técnico de Control Urbano	Recibir la documentación.								2		0,174		NO	

CONTINÚA 

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													Automatizado	
NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE RENTAS														
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Emisión de permisos de funcionamiento (Categoría I)														
INGRESA: Formulario de permiso de funcionamiento			Frecuencia: Mensual		Tiempo del proceso (min):		4157		Eficiencia en tiempo:		4,26%			
RESULTADO: Licencia de permiso de funcionamiento			Volumen: 82		Costo del proceso (\$):		\$395,18		Eficiencia en costo:		5,23%			
Paso N°	Responsable	Actividades/Tareas	SIMBOLOGÍA						TIEMPO (min)		COSTO (\$)		Problemas o novedades detectadas	
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV		
11	Técnico de Control Urbano	Delegar al asistente de planificación la documentación para que emita el informe.							10		0,868			NO
12	Asistente de Planificación	Elaborar informe de uso y compatibilidad de suelo.							35		3,304			SI
13	Asistente de Planificación	Entregar la documentación a la Secretaria de Planificación.								10		0,944		NO
14	Secretaria de la Dirección de Planificación	Recibir la documentación.							2		0,163			NO
15	Secretaria de la Dirección de Planificación	Asignar el informe al Director de planificación para la firma.								25		2,039		NO
16	Director de Planificación	Entregar la documentación firmada a la Secretaria.								240		60,111		NO
17	Secretaria de la Dirección de Planificación	Recibir la documentación.							2		0,1631461			NO
18	Secretaria de la Dirección de Planificación	Enviar la documentación a la dirección de Salud.								15		1,224		NO
19	Asistente Administrativa	Recibir la documentación de la Dirección de Planificación.							2		0,137			NO
20	Asistente Administrativa	Registrar el trámite en el Sistema REGYCONT.							2		0,137			SI

CONTINÚA 

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												Automatizado		
NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE RENTAS														
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Emisión de permisos de funcionamiento (Categoría I)														
INGRESA: Formulario de permiso de funcionamiento			Frecuencia: Mensual		Tiempo del proceso (min):		4157		Eficiencia en tiempo:		4,26%			
RESULTADO: Licencia de permiso de funcionamiento			Volumen: 82		Costo del proceso (\$):		\$395,18		Eficiencia en costo:		5,23%			
Paso N°	Responsable	Actividades/Tareas	SIMBOLOGÍA						TIEMPO (min)		COSTO (\$)		Problemas o novedades detectadas	
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV		
21	Asistente Administrativa	Asignar la documentación al Director de Salud para la sumilla.												
22	Director de Salud e higiene	Distribuir el trabajo para que los inspectores procedan a la inspección.							30		7,362			
23	Inspector de Salud e higiene	Realizar la inspección a la actividad económica.							35		2,862			
24	Inspector de Salud e higiene	Elaborar el informe técnico.							20		1,6351493			SI
25	Inspector de Salud e higiene	Entregar el informe técnico a la asistente administrativa.								5		0,409		NO
26	Asistente Administrativo	Asignar la documentación al Director para la firma.								20		1,368		NO
27	Director de Salud e higiene	Entregar la documentación firmada al asistente.								240		16,416		NO
28	Asistente Administrativa	Recibir la documentación.							2		0,137			NO
29	Asistente Administrativa	Enviar la documentación a Rentas.								2880		196,986	La Dirección de Salud envía la documentación a Rentas en conjunto después de finalizar la elaboración de todos los informes técnicos de los trámites recibidos en un lapso de 6 días (6 días*8 horas*60 min=2880) lo que implica una demora.	NO
30	Técnico de Rentas	Recibir la documentación de la Dirección de Salud.							3		0,285			NO
31	Técnico de Rentas	Revisar la documentación.								5		0,475	Se revisa varias veces la misma documentación.	NO

CONTINÚA 

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS											Automatizado					
NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE RENTAS																
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Emisión de permisos de funcionamiento (Categoría I)																
INGRESA: Formulario de permiso de funcionamiento			Frecuencia: Mensual		Tiempo del proceso (min):		4157		Eficiencia en tiempo:			4,26%				
RESULTADO: Licencia de permiso de funcionamiento			Volumen: 82		Costo del proceso (\$):		\$395,18		Eficiencia en costo:			5,23%				
Paso N°	Responsable	Actividades/Tareas	SIMBOLOGÍA						TIEMPO (min)			COSTO (\$)		Problemas o novedades detectadas		
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV		AV	NAV			
32	Técnico de Rentas	Asignar la documentación al Analista Financiero.										10		0,950		NO
33	Analista Financiero	Verificar toda la documentación.										30		2,849		NO
34	Analista Financiero	Ingresar y validar los datos en el sistema Módulo Permiso de Funcionamiento.								5			0,475			SI
35	Analista Financiero	¿El usuario adenda algún valor al municipio? SI: Se suspende la actividad hasta que el usuario cancele los valores. FIN NO: Continúa a la actividad 36								N/A	N/A	N/A	N/A			
36	Analista Financiero	Imprimir la Licencia de permiso de funcionamiento								3		0,285			SI	
37	Analista Financiero	Remitir la licencia de permiso de funcionamiento al Director Financiero para la firma.									5		0,475		NO	
38	Secretaría de la Dirección Financiera	Recibir de Rentas la licencia de permiso de funcionamiento.								2		0,179			NO	
39	Secretaría de la Dirección Financiera	Asignar la licencia de permiso de funcionamiento al Director Financiero.									15		1,346		NO	
40	Director Financiero	Entregar la documentación firmada a la Secretaría de la Dirección Financiera.									240		62,067	Existen varios documentos que recibe el Director Financiero el cual una vez autorizados se remiten al área pertinente en el lapso de cuatro horas (4horas*60min=240min).	NO	
41	Secretaría de la Dirección Financiera	Enviar la licencia de permiso de funcionamiento legalizada a Rentas.									5		0,449		NO	
42	Técnico de Rentas	Recibir la licencia de permiso de funcionamiento de la Secretaría de la Dirección Financiera.								3		0,285			NO	
43	Técnico de Rentas	Enviar al archivo general.									5		0,475		NO	
44	Usuario	Retirar la licencia de permiso de funcionamiento.								N/A	N/A	N/A	N/A			
SUMA					177	3980	20,650	374,529	Total de actividades automatizadas		7					
TOTAL					4157		\$395,18		% de actividades automatizadas		17,95%					
EFICIENCIA					4,26%		5,23%									

Cuadro 20: Categorización de actividades económicas

Categoría	Tipo de actividad	Informes requeridos				
		Planificación	Ambiente	Seguridad	Salud	Turismo
I	Comercio básico: Servicios básicos, Oficinas administrativas, Alojamiento doméstico.	x			x	
II	Comercios especializados: Servicios especializados, Servicios de menor escala, Comercios en general Comercios temporal, Alojamiento temporal, Centros de juego, Centros de diversión, Alojamiento, Alojamiento restringido.	x	x	x	x	x
III	Comercio y servicios: Venta de vehículos o maquinaria liviana, Almacenes y bodegas, Centros de comercio, Venta de vehículos y maquinaria pesada, Talleres servicios y venta especializada, Centros comerciales, Equipamiento industrial.	x	x	x	x	

Fuente: Ordenanza No. 002-2011. Permiso de funcionamiento

Cálculo del valor agregado

$$\text{Eficiencia tiempo} = \frac{\text{Suma Tiempo agrega valor}}{\text{Tiempo total}} = \frac{177}{4157} = 0,04257 = 4,26\%$$

$$\text{Eficiencia en costo} = \frac{\text{Suma Costo agrega valor}}{\text{Costo total}} = \frac{20,65}{395,18} = 0,05225 = 5,23\%$$

Cuadro 21: Informe del subproceso emisión de permisos de funcionamiento

"Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui" Dirección Financiera - Rentas			
INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS			
PARA:	Ing. Henry Herrera JEFE DE RENTAS		
DE:	Tania Mullo y Daisy Toaquiza TESISTAS ESPE		
ASUNTO:	Análisis del proceso Gestión de Rentas para la emisión de permisos de funcionamiento.		
LUGAR Y FECHA:	Sangolquí, miércoles 11 de Diciembre 2013		
De mis consideraciones, Luego del análisis efectuado en el subproceso mencionado, se obtuvieron las siguientes novedades.			
NOVEDADES CUANTITATIVAS			
ENTRADA:	Formulario de permiso de funcionamiento	TIEMPO(min):	4157
SALIDA:	Licencia de permiso de funcionamiento	COSTO (\$):	\$ 395,18
FRECUENCIA:	Mensual	EFICIENCIA (Tiempo):	4,26%
VOLUMEN:	82	EFICIENCIA (Costo):	5,23%
El tiempo de este proceso es de 4157 minutos, de los cuales 177 minutos agregan valor y 3980 no agregan valor, con una eficiencia en tiempo de 4,26%, el costo del proceso es de \$395,18 de los cuales \$20,65 agregan valor y \$374,52 no agregan valor generando una eficiencia en costo de 5,23%.			
NOVEDADES CUALITATIVAS			
*Atención al ciudadano envía la documentación en el lapso de tres horas, lo que implica un retraso para la realización de los trámites. *La Dirección de Salud envía la documentación a Rentas en conjunto después de finalizar la elaboración de todos los informes técnicos de los trámites recibidos en un lapso de 6 días, lo que implica una demora. *Se revisa varias veces la misma documentación. *Existen varios documentos que recibe el Director Financiero el cual una vez autorizados se remiten al área pertinente en el lapso de cuatro horas.			

Tabla 27: Diagramación del subproceso transferencia de dominio

DIAGRAMACIÓN DE ANÁLISIS DE PROCESOS												Automatizado		
NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE RENTAS														
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Transferencia de dominio														
INGRESA: Minuta			Frecuencia: Mensual		Tiempo del proceso (min):		37 minutos		Eficiencia en tiempo:		51,35%			
RESULTADO: Hoja de Transferencia de dominio			Volumen: 84		Costo del proceso (\$):		\$3,60		Eficiencia en costo:		52,13%			
Paso N°	Responsable	Actividades/Tareas	SIMBOLOGÍA						TIEMPO (min)		COSTO (\$)		Problemas o novedades detectadas	
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Usuario	Recopilar y entregar toda la documentación (requisitos) en la ventanilla 10.								N/A	N/A	N/A	N/A	
2	Técnico de avalúos y catastros	Recibir la documentación del usuario.								1		0,09		NO
3	Técnico de avalúos y catastros	Verificar que toda la documentación cumpla con los requisitos.									10		0,90	NO
4	Técnico de avalúos y catastros	Ingresar los datos en el sistema integrado de Transferencia de Dominio.								10		0,90		SI
5	Técnico de avalúos y catastros	Remitir la documentación al Técnico Financiero.									3		0,27	NO
6	Técnico Financiero	Revisar la documentación.									5		0,55	NO
7	Técnico Financiero	Ingresar en el sistema para la calcular la determinación tributaria (valor de alcabala y plusvalía) donde se genera un archivo en el sistema.								5		0,55		SI
8	Técnico Financiero	Informar al usuario el valor que debe pagar en ventanilla.								1		0,11		
9	Usuario	Cancelar el valor en ventanilla.								N/A	N/A	N/A	N/A	
10	Usuario	Presentar el comprobante de pago al Técnico Financiero.								N/A	N/A	N/A	N/A	
11	Técnico Financiero	Entregar la carpeta (transferencia de dominio) al usuario.								2		0,221785		NO
12	Usuario	Llevar a la notaría para elevar a escritura pública.								N/A	N/A	N/A	N/A	
SUMA									19	18	1,874	1,721	Total de actividades automatizadas	2
TOTAL									37		\$3,60		% de actividades automatizadas	28,57%
EFICIENCIA									51,35%		52,13%			

Cálculo del valor agregado

$$\text{Eficiencia tiempo} = \frac{\text{Suma Tiempo agrega valor}}{\text{Tiempo total}} = \frac{19}{37} = 0,51351 = 51,35\%$$

$$\text{Eficiencia costo} = \frac{\text{Suma Costo agrega valor}}{\text{Costo total}} = \frac{1,874}{3,595} = 0,52127 = 52,13\%$$

Cuadro 22: Informe del subproceso transferencia de dominio

"Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui" Dirección Financiera - Rentas			
INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS			
PARA:	Ing. Henry Herrera JEFE DE RENTAS		
DE:	Tania Mullo y Daisy Toaquiza TESISTAS ESPE		
ASUNTO:	Análisis del proceso Gestión de Rentas para la transferencia de dominio.		
LUGAR Y FECHA:	Sangolquí, miércoles 11 de Diciembre 2013		
De mis consideraciones, Luego del análisis efectuado en el subproceso mencionado, se obtuvieron las siguientes novedades.			
NOVEDADES CUANTITATIVAS			
ENTRADA:	Minuta	TIEMPO(min):	37 minutos
SALIDA:	Hoja de transferencia de dominio	COSTO (\$):	\$ 3,60
FRECUENCIA:	Mensual	EFICIENCIA (Tiempo):	51,35%
VOLUMEN:	84	EFICIENCIA (Costo):	52,13%
El tiempo de este proceso es de 37 minutos, de los cuales 19 minutos agregan valor y 18 no agregan valor, con una eficiencia en tiempo de 51,35%, el costo del proceso es de \$3,60 de los cuales \$1,87 agregan valor y \$1,72 no agregan valor generando una eficiencia en costo de 52,13%.			
NOVEDADES CUALITATIVAS			
* Se revisa dos veces la misma documentación.			

Tabla 28: Diagramación del subproceso determinación del 1,5 por mil sobre los activos totales

DIAGRAMACIÓN DE ANÁLISIS DE PROCESOS											Automatizado			
NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE RENTAS														
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Determinación de 1,5 por mil sobre los activos totales														
INGRESA: Formulario de declaración 1,5 por mil sobre activos totales			Frecuencia: Mensual		Tiempo del proceso (min):		21		Eficiencia en tiempo:			85,71%		
RESULTADO: Tarifa impuesto			Volume n: 115		Costo del proceso (\$):		\$2,33		Eficiencia en costo:		85,71%			
Paso N°	Responsable	Actividades/Tareas	SIMBOLOGÍA						TIEMPO (min)		COSTO (\$)		Problemas o novedades detectadas	
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Usuario	Adquirir formulario declaración del impuesto 1,5 por mil sobre los activos totales en la ventanilla 11.								N/A	N/A	N/A	N/A	
2	Usuario	Entregar toda la documentación (requisitos) en la ventanilla de Rentas.								N/A	N/A	N/A	N/A	
3	Técnico Financiero	Recibir la documentación del usuario.							1		0,111			NO
4	Técnico Financiero	Verificar la documentación (requisitos)								3		0,333		NO
5	Técnico Financiero	Comprobar que la declaración del formulario 1, 5 por mil sobre los activos totales coincida con el ejercicio económico (balance).							5		0,554			NO
6	Técnico Financiero	Ingresar datos en el sistema Módulo 1, 5 por mil sobre activos totales para obtener la base imponible y el cálculo de la determinación tributaria.							10		1,109			SI
7	Técnico Financiero	Informar al usuario la tarifa del impuesto.							2		0,222		Servicio no disponible en el portal web de la Institución para que el usuario pueda hacer la declaración en línea.	
SUMA									18	3	\$1,996	\$0,333	Total de actividades automatizadas	1
TOTAL									21		\$2,33		% de actividades automatizadas	25,00%
EFICIENCIA									85,71%		85,71%			

Cálculo del valor agregado

$$\text{Eficiencia tiempo} = \frac{\text{Suma Tiempo agrega valor}}{\text{Tiempo total}} = \frac{18}{21} = 0,85714 = 85,71\%$$

$$\text{Eficiencia costo} = \frac{\text{Suma Costo agrega valor}}{\text{Costo total}} = \frac{1,996}{2,329} = 0,85702 = 85,71\%$$

Cuadro 23: Informe del subproceso determinación del 1,5 por mil sobre los activos totales

"Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui" Dirección Financiera -Rentas			
INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS			
PARA:	Ing. Henry Herrera JEFE DE RENTAS		
DE:	Tania Mullo y Daisy Toaquiza TESISTAS ESPE		
ASUNTO:	Análisis del proceso Gestión de Rentas para llevar a cabo la determinación del 1,5 por mil sobre activos totales		
LUGAR Y FECHA:	Sangolquí, miércoles 11 de Diciembre 2013		
De mis consideraciones, Luego del análisis efectuado en el subproceso mencionado, se obtuvieron las siguientes novedades.			
NOVEDADES CUANTITATIVAS			
ENTRADA:	Formulario de declaración 1,5 por mil sobre activos totales	TIEMPO(min):	21 minutos
SALIDA:	Tarifa	COSTO (\$):	\$ 2,33
FRECUENCIA:	Mensual	EFICIENCIA (Tiempo):	85,71%
VOLUMEN:	115	EFICIENCIA (Costo):	85,71%
El tiempo de este proceso es de 21 minutos, de los cuales 18 minutos agregan valor y 3 no agregan valor, con una eficiencia en tiempo del 85,71%, el costo del proceso es de \$2,33 de los cuales \$1,99 agregan valor y \$0,33 no agregan valor generando una eficiencia en costo de 85,71%.			
NOVEDADES CUALITATIVAS			
*Servicio no disponible en el portal web de la Institución para que el usuario pueda hacer la declaración en línea.			

Tabla 29: Diagramación del subproceso baja de títulos

DIAGRAMACIÓN DE ANÁLISIS DE PROCESOS												Automatizado			
NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE RENTAS															
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Baja de títulos															
INGRESA: Formulario solicitud de baja de títulos			Frecuencia: Mensual	Tiempo del proceso (min):		899		Eficiencia en tiempo:		8,23%					
RESULTADO: Resolución de baja de título			Volume n: 128	Costo del proceso (\$):		\$170,95		Eficiencia en costo:		4,55%					
Paso N°	Responsable	Actividades/Tareas	SIMBOLOGÍA						TIEMPO (min)		COSTO (\$)		Problemas o novedades detectadas		
			○	□	⇒	▽	◇	◇	AV	NAV	AV	NAV			
1	Usuario	Adquirir formulario solicitud de baja de títulos de crédito en la ventanilla 11.								N/A	N/A	N/A	N/A		
2	Usuario	Recopilar y entregar toda la documentación (requisitos) en Atención al Ciudadano.								N/A	N/A	N/A	N/A		
3	Técnico Administrativo	Recibir la documentación colocando el sello, verificando que la documentación cumpla con todos los requisitos.								10		1,265		NO	
4	Técnico Administrativo	Asignar la documentación al Técnico de Servicio.									5		0,633	NO	
5	Técnico de Servicio al Ciudadano	Registrar el trámite en el sistema REGYCONT e imprimir hoja de control de comunicaciones.								5		0,609		SI	
6	Técnico de Servicio al Ciudadano	Enviar la documentación a la dirección pertinente.									180		21,909	Atención al ciudadano envía la documentación en el lapso de tres horas (4 envíos durante el día), lo que implica un retraso para la realización de los trámites.	NO
7	Secretaría de la Dirección Financiera	Recibir la documentación de Atención al ciudadano.								2		0,179		NO	
8	Secretaría de la Dirección Financiera	Asignar la documentación al Director Financiero para la autorización y continuar con el trámite.									15		1,346	NO	
9	Director Financiero	Entregar la documentación firmada a la Secretaría de la Dirección Financiera.									240		62,067	Existen varios documentos que recibe el Director Financiero el cual una vez autorizados se remiten al área pertinente en el lapso de cuatro horas. (4horas*60min=240min).	
10	Secretaría de la Dirección Financiera	Enviar la documentación a Rentas.									5		0,449	NO	
11	Técnico de Rentas	Recibir la documentación de la Dirección Financiera.								3		0,285		NO	
12	Técnico de Rentas	Revisar la documentación.									5		0,475	NO	

CONTINÚA 

DIAGRAMACIÓN DE ANÁLISIS DE PROCESOS												Automatizado	
NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE RENTAS													
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Baja de títulos													
INGRESA: Formulario solicitud de baja de títulos			Frecuencia: Mensual		Tiempo del proceso (min):		899		Eficiencia en tiempo:		8,23%		
RESULTADO: Resolución de baja de título			Volumen: 128		Costo del proceso (\$):		\$170,95		Eficiencia en costo:		4,55%		
Paso N°	Responsable	Actividades/Tareas	SIMBOLOGÍA						TIEMPO (min)		COSTO (\$)		Problemas o novedades detectadas
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
13	Técnico de Rentas	Asignar la documentación al Analista Financiero.							10		0,950		NO
14	Analista Financiero	Verificar toda la documentación							30		3,534		NO
15	Analista Financiero	Remitir la documentación a la dirección pertinente para obtener el informe técnico.							5		0,589		
16	Técnico de Rentas	Recibir de la dirección el informe técnico.							3		0,285	La recepción de los informes técnicos implica una demora de 1-2 días, ya que depende de otras direcciones. Proceso levantado por el equipo de Avalúos y Catastros.	NO
17	Técnico de Rentas	Enviar el informe técnico a la Secretaria de la Dirección Financiera para poner en conocimiento.							5		0,475		NO
18	Secretaria de la Dirección Financiera	Recibir de Rentas la documentación.							2		0,179		NO
19	Secretaria de la Dirección Financiera	Colocar el sello en la documentación.							5		0,449		
20	Secretaria de la Dirección Financiera	Remitir a Rentas la documentación.							15		1,346		NO
21	Técnico de Rentas	Recibir la documentación.							3		0,285		
22	Técnico de Rentas	Asignar la documentación al Analista Financiero.							5		0,475		
23	Analista Financiero	Digitar la información en el formato resolución administrativa .							5		0,589		SI
24	Analista Financiero	Imprimir la resolución administrativa.							3		0,353		SI

CONTINÚA 

DIAGRAMACIÓN DE ANÁLISIS DE PROCESOS											Automatizado										
NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE RENTAS																					
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Baja de títulos																					
INGRESA: Formulario solicitud de baja de títulos		Frecuencia: Mensual	Tiempo del proceso (min):		899		Eficiencia en tiempo:		8,23%												
RESULTADO: Resolución de baja de título		Volumen: 128	Costo del proceso (\$):		\$170,95		Eficiencia en costo:		4,55%												
Paso N°	Responsable	Actividades/Tareas	SIMBOLOGÍA					TIEMPO (min)		COSTO (\$)		Problemas o novedades detectadas									
			○	□	→	▽	D	◇	AV	NAV	AV		NAV								
25	Analista Financiero	Asignar la documentación al Jefe de Rentas para la revisión.																			
26	Jefe de Rentas	Revisar y firmar la documentación																			
27	Jefe de Rentas	Remitir la documentación para la firma del Director Financiero.																			
28	Secretaría de la Dirección Financiera	Recibir de Rentas la documentación.																			
29	Secretaría de la Dirección Financiera	Asignar la documentación al Director Financiero.																			
30	Director Financiero	Entregar la documentación firmada a la Secretaría de la Dirección Financiera.																			
31	Secretaría de la Dirección Financiera	Enviar la documentación a Rentas.																			
32	Analista Financiero	Recibir y delegar al inspector que realice el reporte de baja de títulos.																			
33	Ayudante de Servicios	Digitar el nombre del usuario al reporte de baja de títulos.																			
34	Ayudante de Servicios	Enviar memorando junto al reporte a Tesorería para que realice la baja de títulos en forma física y digital																			
35	Ayudante de Servicios	Recibir el reporte de títulos dados de baja.																			
36	Ayudante de Servicios	Asignar el reporte al Analista Financiero.																			
37	Analista Financiero	Concluir la resolución de baja de títulos .																			
SUMA							74	825	7,770	163,183	Total de actividades automatizadas		5								
TOTAL							899			\$170,95	% de actividades automatizadas		17,24%								
EFICIENCIA							8,23%			4,55%											

Cálculo del valor agregado

$$\text{Eficiencia tiempo} = \frac{\text{Suma Tiempo agrega valor}}{\text{Tiempo total}} = \frac{74}{899} = 0,08231 = 8,23\%$$

$$\text{Eficiencia costo} = \frac{\text{Suma Costo agrega valor}}{\text{Costo total}} = \frac{7,770}{170,95} = 0,04545 = 4,55\%$$

Cuadro 24: Informe del subproceso baja de títulos

"Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui" Dirección Financiera -Rentas			
INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS			
PARA:	Ing. Henry Herrera JEFE DE RENTAS		
DE:	Tania Mullo y Daisy Toaquiza TESISTAS ESPE		
ASUNTO:	Análisis del proceso de Gestión de Rentas para la baja de títulos		
LUGAR Y FECHA:	Sangolquí, miércoles 11 de Diciembre 2013		
De mis consideraciones, Luego del análisis efectuado en el subproceso mencionado, se obtuvieron las siguientes novedades.			
NOVEDADES CUANTITATIVAS			
ENTRADA:	Formulario solicitud de baja de títulos	TIEMPO(min):	899
SALIDA:	Resolución de baja de título	COSTO (\$):	\$ 170,95
FRECUENCIA:	Mensual	EFICIENCIA (Tiempo):	8,23%
VOLUMEN:	128	EFICIENCIA (Costo):	4,55%
El tiempo de este proceso es de 899 minutos, de los cuales 74 minutos agregan valor y 825 no agregan valor, con una eficiencia en tiempo de 8,23%, el costo del proceso es de \$170,95 de los cuales \$7,77 agregan valor y \$163,18 no agregan valor generando una eficiencia en costo de 4,55%.			
NOVEDADES CUALITATIVAS			
<p>*Atención al ciudadano envía la documentación en el lapso de tres horas.</p> <p>*Existen varios documentos que recibe el Director Financiero el cual una vez autorizados se remiten al área pertinente en el lapso de cuatro horas.</p> <p>*La recepción de los informes técnicos implica una demora de 1-2 días, ya que depende de otras direcciones. Proceso levantado por el equipo de Avalúos y Catastros.</p> <p>*Se revisa varias veces la misma documentación, lo que significa una duplicidad de actividades.</p> <p>*La elaboración del reporte de baja de títulos es una actividad que no está dentro del perfil del cargo ocupacional del Ayudante de Servicios.</p>			

Tabla 30: Diagramación del subproceso inspección de establecimientos comerciales

DIAGRAMACIÓN DE ANÁLISIS DE PROCESOS												Automatizado		
NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE RENTAS														
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Inspección de establecimientos comerciales														
INGRESA: Requerimiento de inspección			Frecuencia: 3 veces a la semana		Tiempo del proceso (min):		94,16		Eficiencia en tiempo:		92,57%			
RESULTADO: Informe de actividades económicas			Volumen: 60		Costo del proceso (\$):		\$6,51		Eficiencia en costo:		92,60%			
Paso N°	Responsable	Actividades/Tareas	SIMBOLOGÍA						TIEMPO (min)		COSTO (\$)		Problemas o novedades detectadas	
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Ayudante de servicios	Localizar el sector por medio de la clave catastral donde (se agrupa los dígitos por zona, sector, manzana, predio y Ph (conjunto).							5		0,344			NO
2	Ayudante de servicios	Ingresar al programa AUTOCAD							3		0,206			NO
3	Ayudante de servicios	Localizar los establecimientos comerciales en el mapa.							10		0,688			SI
4	Ayudante de servicios	Imprimir el plano							3		0,206			SI
5	Ayudante de servicios	Preparar la documentación y listado de los establecimientos para la inspección							10		0,688			
6	Ayudante de servicios	Llenar el formulario de ausencia							5		0,344			NO
7	Ayudante de servicios	Entregar al Jefe de Rentas el formulario de ausencia								2		0,138		NO
8	Jefe de Rentas	Firmar el formulario de ausencia.							0,16		0,022			NO
9	Ayudante de servicios	Solicitar el transporte en la Institución.							5		0,344			Falta de transporte para movilización del notificador, a veces tiene que utilizar su propio vehículo.
10	Ayudante de servicios	Llenar el formulario de salida de vehículo y salir.							5		0,344			NO
11	Ayudante de servicios	Realizar la inspección del establecimiento comercial y anotar las observaciones respectivas.							20		1,376			Existe solo un inspector de campo de actividades económicas para todo el Cantón Rumiñahui.
12	Ayudante de servicios	Ingresar al sistema REGYCONT.							1		0,090			
13	Ayudante de servicios	Elaborar el informe con las respectivas observaciones.							20		1,376			SI
14	Ayudante de servicios	Enviar el informe por medio del sistema al analista financiero .								5		0,344		SI
SUMA									87,16	7	6,027201	0,481483	Total de actividades automatizadas	4
TOTAL									94,16		\$6,51		% de actividades automatizadas	40,00%
EFICIENCIA									92,57%		92,60%			

Cálculo del valor agregado

$$\text{Eficiencia tiempo} = \frac{\text{Suma Tiempo agrega valor}}{\text{Tiempo total}} = \frac{87,16}{94,16} = 0,92565 = 92,57\%$$

$$\text{Eficiencia costo} = \frac{\text{Suma Costo agrega valor}}{\text{Costo total}} = \frac{6,03}{6,51} = 0,9260 = 92,60\%$$

Cuadro 25: Informe del subproceso inspección de establecimientos comerciales

"Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui" Dirección Financiera -Rentas			
INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS			
PARA:	Ing. Henry Herrera JEFE DE RENTAS		
DE:	Tania Mullo y Daisy Toaquiza TESISTAS ESPE		
ASUNTO:	Análisis del proceso Gestión de Rentas para la inspección de establecimientos comerciales		
LUGAR Y FECHA:	Sangolquí, miércoles 11 de Diciembre 2013		
De mis consideraciones, Luego del análisis efectuado en el subproceso mencionado, se obtuvieron las siguientes novedades.			
NOVEDADES CUANTITATIVAS			
ENTRADA:	Requerimiento de inspección.	TIEMPO(min):	94,16
SALIDA:	Informe de actividades económicas	COSTO (\$):	\$ 6,51
FRECUENCIA:	Semanal	EFICIENCIA (Tiempo):	92,57%
VOLUMEN:	60 inspecciones	EFICIENCIA (Costo):	92,60%
El tiempo de este proceso es de 94,16 minutos, de los cuales 87,16 minutos agregan valor y 7 no agregan valor, con una eficiencia en tiempo de 92,57%, el costo del proceso es de \$6,51 de los cuales \$6,03 agregan valor y \$0,48 no agregan valor generando una eficiencia en costo de 92,60%.			
NOVEDADES CUALITATIVAS			
*Falta de transporte para movilización del notificador, a veces tiene que utilizar su propio vehículo.			
*Existe solo un inspector de campo de actividades económicas para todo el Cantón Rumiñahui, lo que implica un sobrecargo de trabajo.			

Tabla 31: Diagramación del subproceso emisión de autos de pago

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												Automatizado		
NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN COACTIVA														
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Emisión de autos de pago (Zona 11)														
INGRESA: Título vencido				Frecuencia: Anual		Tiempo del proceso (min):		620		Eficiencia en tiempo:			53,23%	
RESULTADO: Auto de pago				Volumen: 20 zonas		Costo del proceso (\$):		\$84,28		Eficiencia en costo:		49,97%		
Paso N°	Responsable	Actividades/Tareas	SIMBOLOGÍA						TIEMPO (min)		COSTO (\$)		Problemas o novedades detectadas	
			○	□	⇌	▽	▷	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Juez de Coactivas	Ingresar en el sistema los valores vencidos con un incremento del 10% de una zona (existen 20 zonas).							60		9,38		El sistema informático es deficiente debido a que no completa la carga de información en un 100%.	SI
2	Secretario Abogado de coactivas	Elaborar los autos de pago en el formato colocando datos específicos (fecha, abogado a cargo, valores vencidos).							20		3,13		Existen errores en los datos personales del usuario en el momento de buscar en el sistema.	NO
3	Secretario Abogado de coactivas	Imprimir los autos de pago y boletas de citación (razón de citación)							90		14,06		La falta de disponibilidad de equipos tecnológicos (impresoras) no abastece para realizar la impresión de documentos. Por este motivo a veces no se imprime los títulos de crédito.	SI
4	Secretario Abogado de coactivas	Remitir los autos de pago al Juez de Coactivas para la firma.									5	0,78		NO
5	Juez de Coactivas	Recibir los autos de pago.							5		0,78			NO
6	Juez de Coactivas	Enviar los autos de pago legalizados al Abogado de coactivas.								245		38,28		NO
7	Secretario Abogado de coactivas	Recibir los autos de pago legalizados							5		0,78			NO
8	Secretario Abogado de coactivas	Distribuir el trabajo a los notificadores entregando los autos de pago y boletas de citación.							30		4,69			NO
9	Notificador	Solicitar copias de los autos de pago y boletas de citación en la copiadora de la Institución.							120		9,31			
10	Notificador	Archivar los autos de pago en la carpeta de Juicio.							40		3,10		Reducido espacio para el manejo de archivo.	NO
SUMA									330	290	42,119	42,165	Total de actividades automatizadas	2
TOTAL									620		\$84,28		% de actividades automatizadas	22,22%
EFICIENCIA									53,23%		49,97%			

Cálculo del valor agregado

$$\text{Eficiencia tiempo} = \frac{\text{Suma Tiempo agrega valor}}{\text{Tiempo total}} = \frac{330}{620} = 0,53225 = 53,23\%$$

$$\text{Eficiencia costo} = \frac{\text{Suma Costo agrega valor}}{\text{Costo total}} = \frac{42,12}{84,28} = 0,49976 = 49,97\%$$

Cuadro 26: Informe del subproceso emisión de autos de pago

"Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui" Dirección Financiera - Coactivas			
INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS			
PARA:	Dra. Fabiola Colcha ABOGADA DE COACTIVAS		
DE:	Tania Mullo y Daisy Toaquiza TESISTAS ESPE		
ASUNTO:	Análisis del proceso Gestión Coactiva para la emisión de autos de pago.		
LUGAR Y FECHA:	Sangolquí, lunes 09 de Diciembre 2013		
De mis consideraciones, Luego del análisis efectuado en el subproceso mencionado, se obtuvieron las siguientes novedades.			
NOVEDADES CUANTITATIVAS			
ENTRADA:	Título vencido	TIEMPO(min):	620
SALIDA:	Auto de pago	COSTO (\$):	\$ 84,28
FRECUENCIA:	Mensual	EFICIENCIA (Tiempo):	53,23%
VOLUMEN:	1115	EFICIENCIA (Costo):	49,97%
El tiempo de este proceso es de 620 minutos, de los cuales 330 minutos agregan valor y 290 no agregan valor, con una eficiencia en tiempo de 53,23%, el costo del proceso es de \$84,28 de los cuales \$42,12 agregan valor y \$42,16 no agregan valor generando una eficiencia en costo de 49,97%.			
NOVEDADES CUALITATIVAS			
* El sistema informático es deficiente debido a que no completa la carga de información en un 100%. *Existen errores en los datos personales del usuario en el momento de buscar en el sistema. * La falta de disponibilidad de equipos tecnológicos (impresoras) no abastece para realizar la impresión de documentos. Por este motivo a veces no se imprime los títulos de crédito. *Reducido espacio para el manejo de archivo.			

Tabla 32: Diagramación del subproceso cobro por vía coactiva

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												Automatizado			
NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN COACTIVA															
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Cobro por vía coactiva															
INGRESA: Boleta de citación			Frecuencia: Anual		Tiempo del proceso (min):		2101		Eficiencia en tiempo:		73,01%				
RESULTADO: Provisión de archivo			Volumen: 1007 cuentas		Costo del proceso (\$):		\$331,97		Eficiencia en costo:		71,12%				
Paso N°	Responsable	Actividades/Tareas	SIMBOLOGÍA						TIEMPO (min)		COSTO (\$)		Problemas o novedades detectadas		
			○	□	⇒	▽	▷	◇	AV	NAV	AV	NAV			
1	Notificador	Revisar en el sistema los rubros que adeuda el usuario.									120		9,306	La revisión de los rubros que adeuda el usuario debería realizarse durante las tardes para optimizar el tiempo en la entrega de boletas durante el día.	SI
2	Notificador	Imprimir los planos de la zona a citarse.								5		0,388			SI
3	Notificador	Llenar y entregar la boleta de citación al contribuyente.								15		1,163			SI
4	Notificador	¿El contribuyente recibe personalmente la boleta de citación? SI: Se entrega una sola boleta NO: Entregar 3 boletas en días distintos								N/A	N/A	N/A	N/A		
5	Notificador	Elaborar el informe de notificación al final del día.								20		1,551		La elaboración del informe de notificación es una actividad innecesaria.	SI
6	Notificador	Entregar el informe al Secretario Abogado de Coactivas.									2		0,155		NO
7	Secretario Abogado de coactivas	Recibir y sumillar el informe.								2		0,313			NO
8	Secretario Abogado de coactivas	Dar plazo de tres días para el cobro de la deuda desde que se entrega la última boleta de citación al contribuyente, conforme al art 151 del Código Tributario.								1440		225,002			SI
9	Secretario Abogado de coactivas	¿El usuario cancela la deuda? SI: Se archiva proceso. NO: Se aplica medidas cautelares (Retención de fondos, embargo de bienes muebles e inmuebles)								N/A	N/A	N/A	N/A		
10	Usuario	¿Acepta el valor de la deuda? SI: Solicita convenio de pago. Continúa a la actividad 11 NO: Solicita excepción de pago.								N/A	N/A	N/A	N/A		
11	Secretario Abogado de coactivas	Atender en forma personalizada aclarando todas las dudas del contribuyente.								15		2,344			

CONTINUÁ 

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS											Automatizado			
NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN COACTIVA														
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Cobro por vía coactiva														
INGRESA: Boleta de citación			Frecuencia: Anual		Tiempo del proceso (min):		2101		Eficiencia en tiempo:			73,01%		
RESULTADO: Provisión de archivo			Volumen: 1007 cuentas		Costo del proceso (\$):		\$331,97		Eficiencia en costo:		71,12%			
Paso N°	Responsable	Actividades/Tareas	SIMBOLOGÍA						TIEMPO (min)		COSTO (\$)		Problemas o novedades detectadas	
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV		
12	Secretario Abogado de coactivas	Elaborar el convenio de pago solicitando al contribuyente un abono mínimo del 20% del total de la deuda vencida en dinero o en bienes.								20		3,125		No existe un registro de convenios de pago en el sistema.
13	Usuario	Cancelar el valor del abono en ventanilla.								N/A	N/A	N/A	N/A	
14	Usuario	Entregar el convenio y el comprobante de pago en atención al ciudadano.								N/A	N/A	N/A	N/A	
15	Técnico Administrativo	Recibir la documentación.								10		1,265		
16	Técnico Administrativo	Asignar la documentación al Técnico de Servicio.									5		0,633	
17	Técnico de Servicio al Ciudadano	Enviar la documentación a la autoridad pertinente.									180		21,909	
18	Secretaría de la Dirección Financiera	Recibir de Atención al ciudadano la documentación.								2		0,179		
19	Secretaría de la Dirección Financiera	Asignar la documentación al Director Financiero.									15		1,346	
20	Director Financiero	Entregar la documentación autorizada a la Secretaría de la Dirección Financiera.									240		62,067	
21	Secretaría de la Dirección Financiera	Enviar a Tesorería el convenio de pago para que sea efectivizado y se suspenda la demanda coactiva.									5		0,449	
22	Secretario Abogado de coactivas	Recibir de Tesorería el convenio de pago original.								5		0,781		
23	Usuario	Retirar la copia del convenio de pago.								N/A	N/A	N/A	N/A	
24	Secretario Abogado de coactivas	¿El usuario cumple con los pagos respetando el convenio? SI: Se archiva proceso. NO: Se aplica medidas cautelares (Retención de fondos, embargo de bienes muebles e inmuebles)								N/A	N/A	N/A	N/A	
SUMA									1534	567	236,111	95,864	Total de actividades automatizadas	6
TOTAL									2101		\$331,97		% de actividades automatizadas	37,50%
EFICIENCIA									73,01%		71,12%			

Cálculo del valor agregado

$$\text{Eficiencia tiempo} = \frac{\text{Suma Tiempo agrega valor}}{\text{Tiempo total}} = \frac{1534}{2101} = 0,73012 = 73,01\%$$

$$\text{Eficiencia costo} = \frac{\text{Suma Costo agrega valor}}{\text{Costo total}} = \frac{236,11}{331,97} = 0,71123 = 71,12\%$$

Cuadro 27: Informe del subproceso cobro por vía coactiva

"Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui" Dirección Financiera - Coactivas			
INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS			
PARA:	Dra. Fabiola Colcha ABOGADA DE COACTIVAS		
DE:	Tania Mullo y Daisy Toaquiza TESISTAS ESPE		
ASUNTO:	Análisis del proceso Gestión Coactiva para el cobro por vía coactiva.		
LUGAR Y FECHA:	Sangolquí, lunes 09 de Diciembre 2013		
De mis consideraciones, Luego del análisis efectuado en el subproceso mencionado, se obtuvieron las siguientes novedades.			
NOVEDADES CUANTITATIVAS			
ENTRADA:	Boleta de citación	TIEMPO(min):	2101
SALIDA:	Providencia de archivo	COSTO (\$):	\$ 331,97
FRECUENCIA:	Anual	EFICIENCIA (Tiempo):	73,01%
VOLUMEN:	1007	EFICIENCIA (Costo):	71,12%
El tiempo de este proceso es de 2101 minutos, de los cuales 1534 minutos agregan valor y 567 no agregan valor, con una eficiencia en tiempo de 73,01%, el costo del proceso es de \$331,97 de los cuales \$236,11 agregan valor y \$95,86 no agregan valor generando una eficiencia en costo de 71,12%.			
NOVEDADES CUALITATIVAS			
*La revisión de los rubros que adeuda el usuario debería realizarse durante las tardes para optimizar el tiempo en la entrega de boletas durante el día. *La elaboración del informe de notificación es una actividad innecesaria. *No existe un registro de convenios de pago en el sistema.			

Tabla 33: Diagramación de subproceso excepción de pago

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												Automatizado	
NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN COACTIVA													
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Excepción de pago													
INGRESA: Solicitud de excepción de pago			Frecuencia: Anual		Tiempo del proceso (min):		267		Eficiencia en tiempo:		19,48%		
RESULTADO: Providencia de suspensión			Volumen: 10		Costo del proceso (\$):		\$35,06		Eficiencia en costo:		22,33%		
Paso Nº	Responsable	Actividades/Tareas	SIMBOLOGÍA						TIEMPO (min)		COSTO (\$)		Problemas o novedades detectadas
			○	□	⇒	▽	◇	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Usuario	Realizar la solicitud de excepción de pago.							N/A	N/A	N/A	N/A	
2	Usuario	Entregar la solicitud de excepción de pago en atención al ciudadano.							N/A	N/A	N/A	N/A	La solicitud de excepción de pago debería ser presentada directamente en el área de Coactivas.
3	Técnico Administrativo	Recibir la documentación.							10		1,265		NO
4	Técnico Administrativo	Asignar la documentación al Técnico de Servicio.								5		0,633	NO
5	Técnico de Servicio al Ciudadano	Enviar la documentación a la dirección pertinente.								180		21,909	NO
6	Secretario Abogado de coactivas	Recibir la solicitud de excepción de pago.							2		0,313		NO
7	Secretario Abogado de coactivas	Verificar la solicitud.								10		1,563	NO
8	Secretario Abogado de coactivas	Elaborar providencia de remisión de proceso.							20		3,125		SI
9	Secretario Abogado de coactivas	Enviar toda la documentación (copias y certificaciones) al Tribunal Distrital de lo Fiscal dejando en el casillero legal								20		3,125	SI
10	Tribunal Distrital de lo Fiscal	Dictar Resolución.							N/A	N/A	N/A	N/A	El Tribunal Distrital de lo Fiscal emite respuesta en un plazo de 5 días (5 días*8 horas*60min=2400). No se considera el tiempo y el costo ya que pertenece a otra institución.
11	Secretario Abogado de coactivas	¿La Resolución es absolutoria? SE: Se procede a la baja de título. Continúa a la actividad 14 NO: Se ejerce acción coactiva (mediante embargos). FIN.							N/A	N/A	N/A	N/A	
12	Secretario Abogado de coactivas	Elaborar providencia de suspensión.							20		3,125		SI
SUMA								52	215	7,828	27,229	Total de actividades automatizadas	3
TOTAL								267		\$35,06		% de actividades automatizadas	37,50%
EFICIENCIA								19,48%		22,33%			

Cálculo del valor agregado

$$\text{Eficiencia tiempo} = \frac{\text{Suma Tiempo agrega valor}}{\text{Tiempo total}} = \frac{52}{267} = 0,19475 = 19,48\%$$

$$\text{Eficiencia costo} = \frac{\text{Suma Costo agrega valor}}{\text{Costo total}} = \frac{7,828}{35,06} = 0,22327 = 22,33\%$$

Cuadro 28: Informe del subproceso excepción de pago

"Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui" Dirección Financiera - Coactivas			
INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS			
PARA:	Dra. Fabiola Colcha ABOGADA DE COACTIVAS		
DE:	Tania Mullo y Daisy Toaquiza TESISTAS ESPE		
ASUNTO:	Análisis del proceso Gestión Coactiva para la excepción de pago		
LUGAR Y FECHA:	Sangolquí, lunes 09 de Diciembre 2013		
De mis consideraciones, Luego del análisis efectuado en el subproceso mencionado, se obtuvieron las siguientes novedades.			
NOVEDADES CUANTITATIVAS			
ENTRADA:	Solicitud de excepción de pago	TIEMPO(min):	267
SALIDA:	Providencia de suspensión	COSTO (\$):	\$ 35,06
FRECUENCIA:	Anual	EFICIENCIA (Tiempo):	19,48%
VOLUMEN:	10	EFICIENCIA (Costo):	22,33%
El tiempo de este proceso es de 267 minutos, de los cuales 52 minutos agregan valor y 215 no agregan valor, con una eficiencia en tiempo de 19,48%, el costo del proceso es de \$35,06 de los cuales \$7,82 agregan valor y \$27,23 no agregan valor generando una eficiencia en costo de 22,33%.			
NOVEDADES CUALITATIVAS			
*La solicitud de excepción de pago debería ser presentada directamente en el área de Coactivas.			
*El Tribunal Distrital de lo Fiscal emite respuesta en un plazo de 5 días.			

Tabla 3.32 Matriz de análisis resumida

PROCESO	SUBPROCESO	TIEMPOS				COSTOS				FRECUENCIA	VOLUMEN	NOVEDADES DETECTADAS
		AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA EN TIEMPO	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA EN COSTOS			
GESTIÓN DE RENTAS	Registro de actividades económicas	30,30	236	266,30	11,38%	3,317	27,878	31,195	10,63%	Mensual	66	*Atención al ciudadano envía la documentación en el lapso de tres horas, lo que implica un retraso para la realización de los trámites. *Se revisa dos veces la misma documentación.
GESTIÓN DE RENTAS	Emisión de permisos de funcionamiento	177	3980	4157	4,26%	20,650	374,529	395,179	5,23%	Mensual	82	*Atención al ciudadano envía la documentación en el lapso de tres horas, lo que implica un retraso para la realización de los trámites. *La Dirección de Salud envía la documentación a Rentas en conjunto después de finalizar la elaboración de todos los informes técnicos de los trámites recibidos en un lapso de 6 días, lo que implica una demora. *Se revisa varias veces la misma documentación. *Existen varios documentos que recibe el Director Financiero el cual una vez autorizados se remiten al área pertinente en el lapso de cuatro horas.
GESTIÓN DE RENTAS	Transferencia de dominio	19	18	37	51,35%	1,874	1,721	3,595	52,13%	Mensual	84	* Se revisa dos veces la misma documentación
GESTIÓN DE RENTAS	Determinación del 1,5 por mil sobre los activos totales	18	3	21	85,71%	\$1,996	\$0,333	2,329	85,71%	Mensual	115	*Servicio no disponible en el portal web de la Institución para que el usuario pueda hacer la declaración en línea.
GESTIÓN DE RENTAS	Baja de títulos	74	825	899	8,23%	7,770	163,183	170,953	4,55%	Mensual	128	*Atención al ciudadano envía la documentación en el lapso de tres horas, lo que implica un retraso para la realización de los trámites. *Existen varios documentos que recibe el Director Financiero el cual una vez autorizados se remiten al área pertinente en el lapso de cuatro horas. *La recepción de los informes técnicos implica una demora de 1-2 días, ya que depende de otras direcciones. Proceso levantado por el equipo de Avalúos y Catastros. *Se revisa varias veces la misma documentación, lo que significa una duplicidad de actividades. *La elaboración del reporte de baja de títulos es una actividad que no está dentro del perfil del cargo ocupacional del Ayudante de Servicios.

CONTINÚA 

PROCESO	SUBPROCESO	TIEMPOS				COSTOS				FRECUENCIA	VOLUMEN	NOVEDADES DETECTADAS
		AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA EN TIEMPO	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA EN COSTOS			
GESTIÓN DE RENTAS	Inspección de establecimientos comerciales	87,16	7	94	92,57%	6,027	0,48148	6,509	92,60%	Semanal	60	*Falta de transporte para movilización del notificador, a veces tiene que utilizar su propio vehículo. *Existe solo un inspector de campo de actividades económicas para todo el Cantón Rumiñahui, lo que implica un sobrecargo de trabajo. Rumiñahui, lo que implica un sobrecargo de trabajo.
GESTIÓN COACTIVA	Emisión de autos de pago	330	290	620	53,23%	42,119	42,165	84,283	49,97%	Anual	20	* El sistema informático es deficiente debido a que no completa la carga de información en un 100%. *Existen errores en los datos personales del usuario en el momento de buscar en el sistema. * La falta de disponibilidad de equipos tecnológicos (impresoras) no abastece para relizar la impresión de documentos. Por este motivo a veces no se imprime los títulos de crédito. *Reducido espacio para el manejo de archivo.
GESTIÓN COACTIVA	Cobro por vía coactiva	1534	567	2101	73,01%	236,111	95,864	331,975	71,12%	Anual	1007	*La revisión de los rubros que adeuda el usuario debería realizarse durante las tardes para optimizar el tiempo en la entrega de boletas durante el día. *La elaboración del informe de notificación es una actividad innecesaria. *No existe un registro de convenios de pago en el sistema.
GESTIÓN COACTIVA	Excepción de pago	52	215	267	19,48%	7,828	27,229	35,057	22,33%	Anual	10	*La solicitud de excepción de pago debería ser presentada directamente en el área de Coactivas. *El Tribunal Distrital de lo Fiscal emite respuesta en un plazo de 5 días.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE MEJORA

4.1 Introducción

Los Instituciones públicas cuya misión es prestar servicios a los ciudadanos, siempre están buscando la manera de optimizar el tiempo y los recursos para la mejora de sus procesos, permitiendo aprovechar tanto la tecnología como el talento humano. En este sentido la función moderna del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Rumiñahui pretende lograr la realización plena del talento humano a través de la búsqueda de oportunidad de desarrollo personal y profesional que comprometan su participación activa en beneficio de la Institución.

El presente capítulo se elabora en base a la información de todas las novedades encontradas en los diferentes procesos que se efectuaron en el capítulo anterior, donde se determinó la eficiencia tanto en tiempo como en costos. De esta manera, se inicia el desarrollo y registro de las propuestas de mejora con la finalidad de plantear soluciones a los problemas detectados en los procesos.

Cabe recalcar que existieron dos procesos que no requerían mejora debido a que su eficiencia tanto en tiempo como en costos era alto, o sus actividades no presentaban demoras para el desarrollo eficiente del proceso, a continuación se detalla los procesos que no se mejoraron:

Declaración del 1,5 por mil sobre activos totales

Este proceso es atendido a través de la ventanilla de Rentas, en forma inmediata. La eficiencia en tiempo y en costo de este proceso es del 85,71%

Inspección de establecimientos comerciales

El tiempo de este proceso es de 94,16 minutos, con una eficiencia en tiempo de 94,69%, el costo total del proceso es de \$12,91 generando una eficiencia de 94,69%. Este proceso consiste en realizar un control tributario y normativo de las actividades económicas que se realizan dentro del Cantón Rumiñahui. La eficiencia en tiempo es de 92,57%, mientras que la eficiencia en costo es de 92,60%.

En cuanto a los procesos que se mejoran, las acciones que se llevará a cabo en la propuesta son las siguientes:

- a) Mejora
- b) Creación
- c) Fusión
- d) Eliminación

4.2 Herramientas de modernización

La Modernización implica reducción de despilfarros y excesos, atención a cada uno de los detalles que pueden conducirnos al mejoramiento del rendimiento y de la calidad. El término sugiere un patrón para lograr el flujo más uniforme, la menor resistencia al progreso y el desempeño con la cantidad mínima de esfuerzo. Gracias a la modernización, el proceso funcionará con escasa perturbación en su entorno. (Harrigton, 1997).

Las herramientas básicas de modernización propuesta por James Harrington son las siguientes:

- a) **Eliminar burocracia:** La aprobación de un mismo documento por varias personas, y el papeleo debe ser eliminado para agilizar el proceso.
- b) **Eliminar duplicidad:** Las actividades redundantes se presentan en su mayoría en la generación de registros, lo cual produce que los datos difieran, por lo tanto se deben suprimir las actividades que implican repetición.
- c) **Evaluar el valor agregado:** Las actividades que agregan valor son aquellas que requiere la organización para satisfacer al cliente.
- d) **Simplificar:** Significa que el proceso debe ser comprensible por las personas que lo ejecutan.
- e) **Reducir el tiempo del ciclo:** Mientras menor sea el tiempo en que el cliente sea atendido se generará una mayor satisfacción para el mismo.
- f) **Asegurar a prueba de errores:** Es necesario establecer mecanismos que contribuyan a prevenir errores.
- g) **Utilizar eficazmente los activos:** Se debe aprovechar al máximo todos los activos tangibles e intangibles de la organización.
- h) **Utilizar lenguaje simple:** Utilizar un lenguaje adecuado y claro permite que las personas puedan comprender fácilmente.
- i) **Estandarizar:** Implica utilizar una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que esto sea repetido como modelo para todos los colaboradores.
- j) **Establecer alianzas con proveedores:** Una buena relación con los proveedores permite tener los insumos realmente requeridos para obtener el resultado del proceso.

k) **Mejorar situaciones importantes:** Significa establecer procesos cada vez mejores y evitar caer en paradigmas.

l) **Automatizar y/o mecanizar:** Una vez realizada todas las mejoras inicia el momento de automatizar para optimizar el tiempo en la entrega del producto o servicio.

Los formatos utilizados para la mejora de los procesos se presentan a continuación:

- a) Diagrama de Flujo
- b) Hoja de mejoramiento
- c) Hoja de caracterización
- d) Cuadros comparativos
- e) Matriz de análisis comparativa


MACROPROCESO: PROCESO: SUBPROCESO:			CÓDIGO: HOJA

Figura 36: Formato de diagrama de flujo funcional para la propuesta de mejora

4.2.1 Hoja de mejoramiento

Una vez documentados los nuevos procesos, se debe registrar en resumen ejecutivo las propuestas de mejora y calcular nuevamente los porcentajes de eficiencia en tiempo y costo. Con esta información se debe desarrollar las Hojas de Mejoramiento de Procesos, lo que permite resumir, consolidar y presentar las comparativas entre la situación anterior y la actual.


HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESO											
NOMBRE DEL PROCESO:											
NOMBRE DEL SUBPROCESO:											
Objetivo											
Alcance:		Desde									
SITUACIÓN ACTUAL - PROBLEMAS DETECTADOS											
SITUACIÓN PROPUESTA SOLUCIONES											
SITUACION ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				SITUACIÓN PROPUESTA			
Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia	
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo
BENEFICIOS ESPERADOS ANUAL EN TIEMPO											
Beneficio anual esperado en tiempo:						Volumen:					
Beneficio anual esperado en tiempo:						Frecuencia:					
BENEFICIOS ESPERADOS ANUAL EN COSTOS											
Beneficio anual esperado en tiempo:						Volumen:					
Beneficio anual esperado en tiempo:						Frecuencia:					
Atentamente.											

Figura 38: Formato hoja de mejoramiento

4.2.3 Caracterización de procesos

La caracterización de procesos describe la secuencia de actividades que se deben seguir por las personas de las áreas involucradas en el desarrollo del proceso.


CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO					
NOMBRE DEL PROCESO:		CODIFICACIÓN:		FECHA:	
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		PROPIETARIO DEL PROCESO:			
ALCANCE					
RECURSOS					
FISICOS Y TECNICOS:		ECONÓMICOS:			
		RECURSOS HUMANOS:			
PROVEEDORES		PROCESO		CLIENTES	
ENTRADAS				SALIDAS	
INDICADORES		OBJETIVO		REGISTROS - ANEXOS	
		CONTROLES			
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		AUTORIZADO POR:	

Figura 39: Formato hoja de caracterización de procesos

4.2.5 Matriz de análisis comparativa

Esta matriz indica una visión global de la situación actual y la situación propuesta de los subprocesos del área de Rentas y Coactivas que fueron mejorados, reflejando los nuevos tiempos y costos.


Tabla 34: Diagramación mejorada del subproceso registro de actividades económicas

DIAGRAMACIÓN DE MEJORA DE PROCESOS DIRECCIÓN FINANCIERA -RENTAS													
Nombre del proceso:	Gestión de Rentas										Automatizado		
Nombre del subproceso:	Registro de actividades económicas												
Objetivo	Mantener actualizado el registro digital de impuesto de patentes entregando un servicio de manera rápida y eficaz con todas las especificaciones y requerimientos solicitados por el usuario.												
Alcance:	Desde	El usuario presenta la documentación en Rentas.											
	Hasta	La emisión de la patente											
Ingresa:	Formulario solicitud de patente	Lugar y fecha	Sangoquí, 13 de marzo del 2014										
		Frecuencia:	Mensual		Volumen:	66							
Resultado:	Patente municipal	Tiempo de Proceso:	15,3		Eficiencia en tiempo:	67,32%							
		Costo de proceso:	\$1,70		Eficiencia en costo:	67,32%							
N°	Responsable	Actividades	SIMBOLOGÍA					Tiempo (Min)		Costo (\$)		PROPUESTA DE MEJORA	
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV		NAV
			INICIO										
1	Usuario	Adquirir el formulario de solicitud de patente en la ventanilla 11.	○						N/A	N/A	N/A	N/A	
2	Usuario	Recopilar y entregar toda la documentación (requisitos) en Rentas mediante un turno.	□						N/A	N/A	N/A	N/A	
3	Técnico Financiero	Recibir la documentación del usuario.	⇒						1		0,111		El trámite será atendido en la ventanilla de Rentas en forma inmediata. Aplicación del art. 227 de la Constitución del Ecuador y el objetivo estratégico N.9 del GADMUR.
4	Técnico Financiero	Verificar toda la documentación.	▽							5	0,554		La documentación será revisada únicamente por el Técnico Financiero.
5	Técnico Financiero	Realizar la determinación de capital y llenar la ficha catastral en el sistema Módulo de patentes.	D						5		0,554		

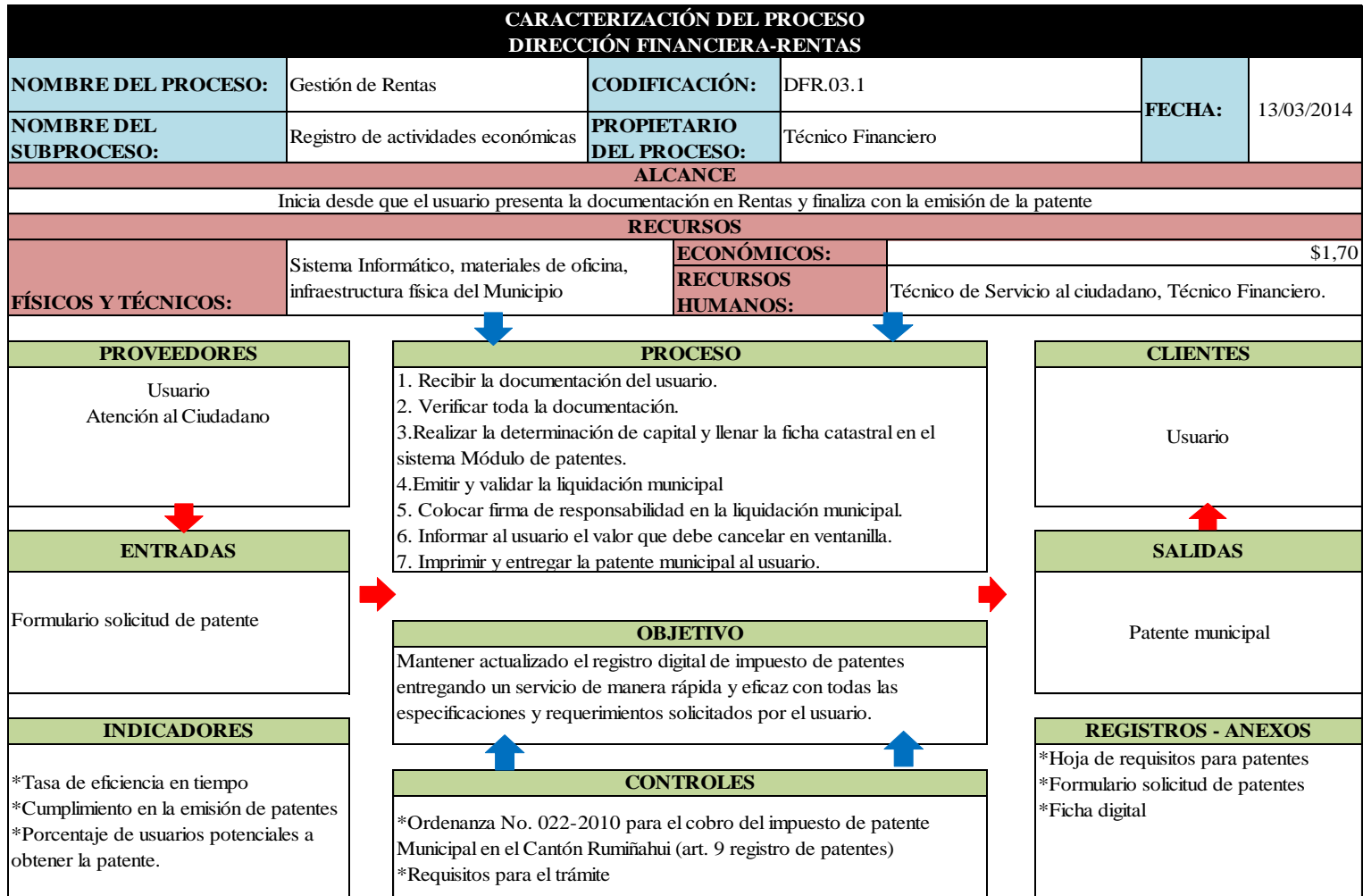
CONTINÚA 

DIAGRAMACIÓN DE MEJORA DE PROCESOS DIRECCIÓN FINANCIERA -RENTAS											Automatizado	
Nombre del proceso:	Gestión de Rentas											
Nombre del subproceso:	Registro de actividades económicas											
Objetivo	Mantener actualizado el registro digital de impuesto de patentes entregando un servicio de manera rápida y eficaz con todas las especificaciones y requerimientos solicitados por el usuario.											
Alcance:	Desde	El usuario presenta la documentación en Rentas.										
	Hasta	La emisión de la patente										
Ingresa:	Formulario solicitud de patente	Lugar y fecha	Sangoquí, 13 de marzo del 2014									
		Frecuencia:	Mensual			Volumen:	66					
Resultado:	Patente municipal	Tiempo de Proceso:	15,3			Eficiencia en tiempo:	67,32%					
		Costo de proceso:	\$1,70			Eficiencia en costo:	67,32%					
N°	Responsable	Actividades	SIMBOLOGÍA					Tiempo (Min)		Costo (\$)		PROPUESTA DE MEJORA
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	
6	Técnico Financiero	Emitir y validar la liquidación (impuesto).	○					1		0,111		SI
7	Técnico Financiero	Colocar firma de responsabilidad en la liquidación municipal	○					0,3		0,033		SI
8	Técnico Financiero	Informar al usuario el valor que debe cancelar en ventanilla.	○					1		0,111		
9	Usuario	Presentar el comprobante de pago en Rentas.						N/A	N/A	N/A	N/A	
10	Técnico Financiero	Imprimir y entregar la patente municipal al usuario.	○					2		0,222		SI
			FIN									
FORMULARIOS		TERMINOLOGÍA			SUBTOTAL:		10,3	5	1,142	0,554	Total de actividades automatizadas	4
Formulario solicitud de patente		Patente: Impuesto al funcionamiento de las actividades económicas dentro de la jurisdicción del cantón Rumiñahui.			TOTAL:		15,30		\$1,70		% de actividades automatizadas	66,67%
					EFICIENCIA:		67,32%		67,32%		ELABORADO POR: Tania Mullo y Daisy Toaquiza	
ACCIONES					OBSERVACION DE ACCIONES							
Mejora:	1	Fusión:					Se crea la actividad 3 Se mejora actividad 4 reduciendo el tiempo del ciclo del proceso				SUPERVISADO POR: Ing. Henry Herrera	
Creación:	1	Eliminación:	7				Se elimina las actividades 3-9 del levantamiento de procesos inicial.				AUTORIZADO POR Lcdo. Renán Nieto	

Cuadro 29: Hoja de mejoramiento del subproceso registro de actividades económicas

HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESO DIRECCIÓN FINANCIERA -RENTAS											
Nombre del proceso:	Gestión de Rentas										
Nombre del subproceso:	Registro de actividades económicas										
Objetivo	Mantener actualizado el registro digital de impuesto de patentes entregando un servicio de manera rápida y eficaz con todas las especificaciones y requerimientos solicitados por el usuario.										
Alcance:	Desde	El usuario presenta la documentación en Rentas.									
	Hasta	La emisión de la patente									
SITUACIÓN ACTUAL - PROBLEMAS DETECTADOS											
*Atención al ciudadano envía la documentación en el lapso de tres horas, lo que implica un retraso para la realización de los trámites.											
*Se revisa dos veces la misma documentación.											
SITUACIÓN PROPUESTA SOLUCIONES											
*El trámite será atendido en la ventanilla de Rentas en forma inmediata. El artículo 227 de la Constitución del Ecuador establece que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación. Además el objetivo estratégico N. 9 del GADMUR señala lo siguiente "revisar y mejorar de forma continua los procesos que lleva a cabo la municipalidad para garantizar un servicio de calidad a la comunidad." * La documentación será revisada únicamente por el Técnico Financiero.											
SITUACION ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia	
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo
266,30	\$31,19	11,38%	10,63%	15,3	\$1,70	67,32%	67,32%	251	\$29,49	-55,94%	-56,69%
BENEFICIOS ESPERADOS ANUAL EN TIEMPO											
Beneficio anual esperado en tiempo:			Diferencia en tiempo*volumen*Frecuencia				Volumen:		66		
Beneficio anual esperado en tiempo:			198.792				Frecuencia:		Mensual		
BENEFICIOS ESPERADOS ANUAL EN COSTOS											
Beneficio anual esperado en tiempo:			Diferencia en tiempo*volumen*Frecuencia				Volumen:		66		
Beneficio anual esperado en tiempo:			\$23.358,73				Frecuencia:		Mensual		


Cuadro 30: Hoja de caracterización del subproceso registro de actividades económicas




Cuadro 31: Indicadores de gestión para el subproceso registro de actividades económicas

Subproceso	Nombre del indicador	Definición	Unidad de medida	Período de tiempo	Unidad de Operación	Nivel actual	Meta
Registro de actividades económicas	Tasa de eficiencia en tiempo	Mide la eficiencia en tiempo por la atención al trámite.	%	Diaria	$(\sum \text{tiempo que agrega valor} / \text{tiempo total}) * 100$	11,38%	67,32%
	Cumplimiento en la emisión de patentes	Mide la eficacia en la emisión de patentes.	%	Mensual	$(\# \text{Patentes emitidas} / \# \text{patentes solicitadas}) * 100$	87,87%	100%
	Porcentaje de usuarios potenciales a obtener la patente.	Mide el porcentaje de usuarios potenciales del Cantón Rumiñahui que obtendrá la patente.	%	Mensual	$(\text{Usuarios reales} / \text{Población Total}) * 100$	49,40%	50%


Tabla 35: Diagramación mejorada del subproceso emisión de permisos de funcionamiento

DIAGRAMACIÓN DE MEJORA DE PROCESOS DIRECCIÓN FINANCIERA - RENTAS													
Nombre del proceso:		Gestión de Rentas									Automatizado		
Nombre del subproceso:		Emisión de permisos de funcionamiento (Categoría I)											
Objetivo		Otorgar permisos de funcionamiento para las actividades económicas, entregando un servicio de manera rápida y eficaz con todas las especificaciones y requerimientos solicitados por el usuario.											
Alcance:		Desde El usuario presenta la documentación en Rentas. Hasta La emisión de la licencia de permiso de funcionamiento											
Ingresa:		Formulario de permiso de funcionamiento		Lugar y fecha Sangolquí, 13 de marzo del 2014		Frecuencia: Mensual		Volumen: 82					
Resultado:		Licencia de permiso de funcionamiento		Tiempo de Proceso: 454		Eficiencia en tiempo: 91,85%							
				Costo de proceso: \$37,83		Eficiencia en costo: 90,71%							
N°	Responsable	Actividades	SIMBOLOGIA					Tiempo (Min)				Costo (\$)	
			○	□	⇒	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
INICIO													
1	Usuario	Adquirir el formulario de solicitud de patente en la ventanilla 11.						N/A	N/A	N/A	N/A		
2	Usuario	Recopilar y entregar toda la documentación (requisitos) en Rentas mediante un turno.						N/A	N/A	N/A	N/A		
3	Analista Financiero	Recibir la documentación del usuario.						1		0,095		El trámite será atendido en la ventanilla de Rentas en forma inmediata. Aplicación del art. 227 de la Constitución del Ecuador y el objetivo estratégico N.9 del GADMUR.	NO
4	Analista Financiero	Verificar toda la documentación identificando la categoría de la actividad económica.							15		1,424	La documentación será revisada únicamente por el Analista Financiero.	NO
5	Analista Financiero	Emitir un certificado de trámite en proceso e informar al usuario si adeuda algún valor.						5		0,475			SI
6	Analista Financiero	Asignar la documentación al inspector.							5		0,475		NO
7	Inspector	Realizar la inspección a la actividad económica y llenar el formulario de inspección.						40		3,270		La inspección será realizada por un inspector (polivalente), utilizando un formulario que contenga todos los parámetros normativos que deberá cumplir el establecimiento comercial. El tiempo de entrega del trámite será 1 día.	SI
8	Inspector	Elaborar y entregar los informes técnicos al analista financiero.						360		29,433			NO

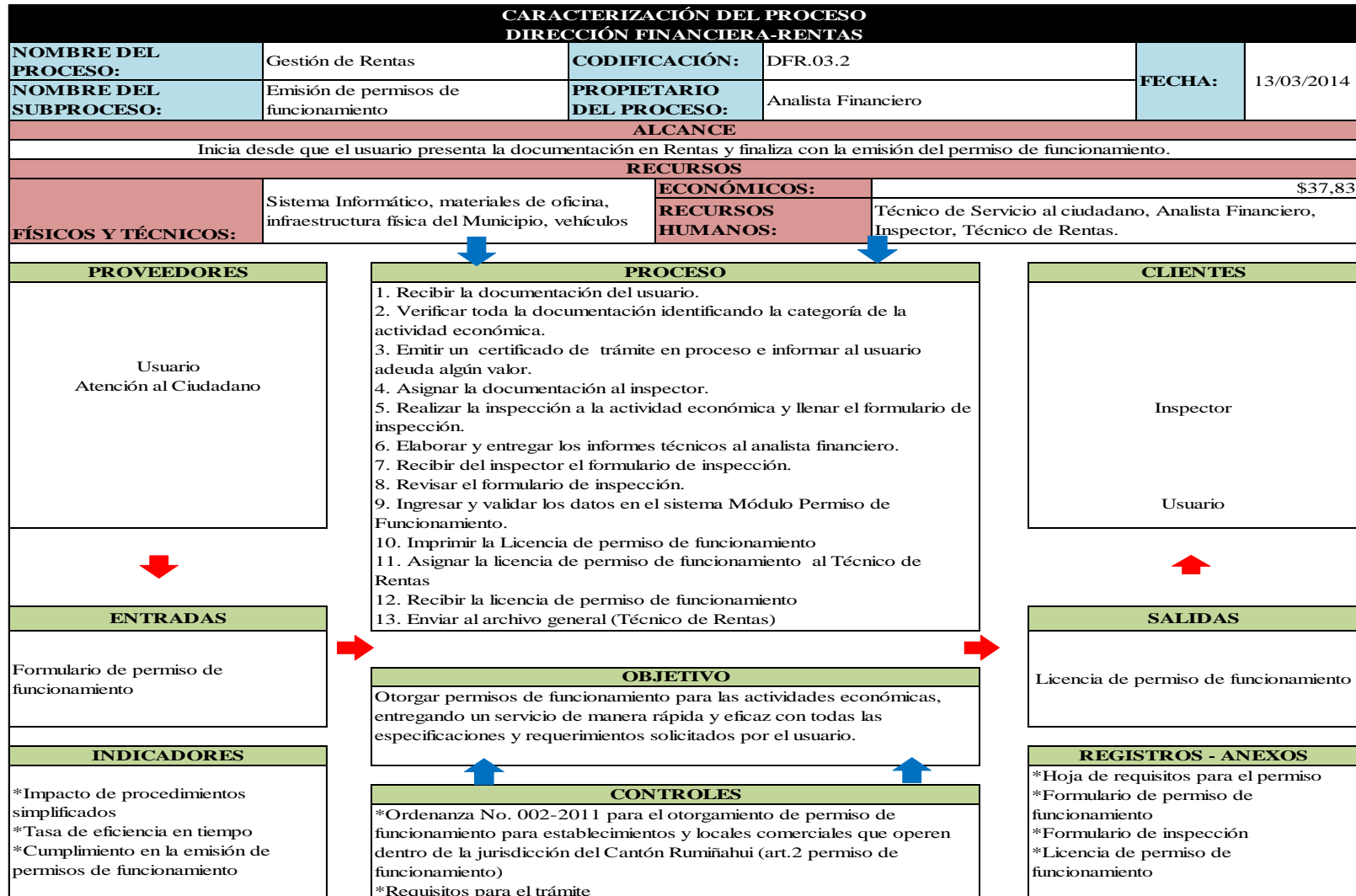
CONTINÚA 

DIAGRAMACIÓN DE MEJORA DE PROCESOS DIRECCIÓN FINANCIERA - RENTAS											Automatizado			
Nombre del proceso:		Gestión de Rentas												
Nombre del subproceso:		Emisión de permisos de funcionamiento (Categoría I)												
Objetivo		Otorgar permisos de funcionamiento para las actividades económicas, entregando un servicio de manera rápida y eficaz con todas las especificaciones y requerimientos solicitados por el usuario.												
Alcance:		Desde El usuario presenta la documentación en Rentas. Hasta La emisión de la licencia de permiso de funcionamiento												
Ingresa:		Formulario de permiso de funcionamiento		Lugar y fecha		Sangolquí, 13 de marzo del 2014								
				Frecuencia:		Mensual		Volumen:		82				
				Tiempo de Proceso:		454		Eficiencia en tiempo:		91,85%				
Resultado:		Licencia de permiso de funcionamiento		Costo de proceso:		\$37,83		Eficiencia en costo:		90,71%				
N°	Responsable	Actividades	SIMBOLOGÍA						Tiempo (Min)			Costo (\$)		PROPUESTA DE MEJORA
			○	□	⇒	▽	◇	◇	AV	NAV	AV	NAV		
9	Analista Financiero	Recibir del inspector el formulario de inspección.							2		0,190			NO
10	Analista Financiero	Revisar el formulario de inspección.								10		0,950		NO
11	Analista Financiero	Ingresar y validar los datos en el sistema Módulo Permiso de Funcionamiento.							5		0,475			SI
12	Analista Financiero	Imprimir la Licencia de permiso de funcionamiento.							3		0,285		La licencia de permiso de funcionamiento tendrá la firma electrónica del Director Financiero. Aplicación de la norma de control interno (410-17 Firmas electrónicas)	SI
13	Analista Financiero	Asignar la licencia de permiso de funcionamiento al Técnico de Rentas.								2		0,190		NO
14	Técnico de Rentas	Recibir la licencia de permiso de funcionamiento.							1		0,095			NO
15	Técnico de Rentas	Enviar al archivo general.								5		0,475		NO
16	Usuario	Retirar el permiso de funcionamiento.							N/A	N/A	N/A	N/A		
			FIN											
FORMULARIOS			TERMINOLOGÍA				SUBTOTAL:		417	37	34,317	3,514	Total de actividades automatizadas	4
Formulario de permiso de funcionamiento			Permiso de funcionamiento: Es la autorización que el Municipio emite a todo local para su funcionamiento y que se enmarca dentro de la actividad.				TOTAL:		454		\$37,83		% de actividades automatizadas	30,77%
							EFICIENCIA:		91,85%		90,71%		ELABORADO POR: Tania Mullo y Daisy Toaquiza	
ACCIONES			OBSERVACION DE ACCIONES									SUPERVISADO POR: Ing. Henry Herrera		
Mejora:	1	Fusión:							Se crea la actividad 3 y 7 Se mejora actividad 4 reduciendo el tiempo del ciclo del proceso				AUTORIZADO POR: Lodo. Renán Nieto	
Creación:	2	Eliminación:	30						Se elimina las actividades 3-32 del levantamiento de procesos inicial					

Cuadro 32: Hoja de mejoramiento del subproceso emisión de permisos de funcionamiento

HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESO DIRECCIÓN FINANCIERA - RENTAS											
Nombre del proceso:	Gestión de Rentas										
Nombre del subproceso:	Emisión de permisos de funcionamiento										
Objetivo	Otorgar permisos de funcionamiento para las actividades económicas, entregando un servicio de manera rápida y eficaz con todas las especificaciones y requerimientos solicitados por el usuario.										
Alcance:	Desde	El usuario presenta la documentación en Rentas.									
	Hasta	La emisión de la licencia de permiso de funcionamiento									
SITUACIÓN ACTUAL - PROBLEMAS DETECTADOS											
<p>*Atención al ciudadano envía la documentación en el lapso de tres horas, lo que implica un retraso para la realización de los trámites.</p> <p>*La Dirección de Salud envía la documentación a Rentas en conjunto después de finalizar la elaboración de todos los informes técnicos de los trámites recibidos en un lapso de 6 días, lo que implica una demora.</p> <p>*Se revisa varias veces la misma documentación.</p> <p>*Existen varios documentos que recibe el Director Financiero el cual una vez autorizados se remiten al área pertinente en el lapso de cuatro horas.</p>											
SITUACIÓN PROPUESTA SOLUCIONES											
<p>* El trámite será atendido en la ventanilla de Rentas en forma inmediata. El artículo 227 de la Constitución del Ecuador establece que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.</p> <p>*La inspección será realizada por un inspector (polivalente), utilizando un formulario que contenga todos los parámetros normativos que deberá cumplir el establecimiento comercial . El tiempo de entrega del trámite será 1 día.</p> <p>* La documentación será revisada únicamente por el Analista Financiero.</p> <p>*La licencia de permiso de funcionamiento tendrá la firma electrónica del Director Financiero. Aplicación de la norma de control interno (410-17 Firmas electrónicas).</p>											
SITUACION ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia	
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo
4157	\$395,18	4,26%	5,23%	454	\$37,83	91,85%	90,71%	3703	\$357,35	-87,59%	-85,48%
BENEFICIOS ESPERADOS ANUAL EN TIEMPO											
Beneficio anual esperado en tiempo:	Diferencia en tiempo*volumen*Frecuencia					Volumen:	82				
Beneficio anual esperado en tiempo:	3.643.752					Frecuencia:	Mensual				
BENEFICIOS ESPERADOS ANUAL EN COSTOS											
Beneficio anual esperado en tiempo:	Diferencia en tiempo*volumen*Frecuencia					Volumen:	82				
Beneficio anual esperado en tiempo:	\$351.631,56					Frecuencia:	Mensual				


Cuadro 33: Hoja de caracterización del subproceso emisión de permisos de funcionamiento




Cuadro 34: Indicadores de gestión para el subproceso emisión de permisos de funcionamiento

Subproceso	Nombre del indicador	Definición	Unidad de medida	Período de tiempo	Unidad de Operación	Nivel actual	Meta
Emisión de permisos de funcionamiento	Impacto de procedimientos simplificados	Número de días que en promedio se redujo la duración del trámite para el usuario.	#	Semanal	Fecha de inicio de trámite- Fecha de conclusión de trámite	6 días	1 día
	Tasa de eficiencia en tiempo	Mide la eficiencia en tiempo por la atención al trámite.	%	Diaria	$(\sum \text{tiempo que agrega valor} / \text{tiempo total}) * 100$	4,26%	91,85%
	Cumplimiento en la emisión de permisos de funcionamiento	Mide la eficacia de emitir los permisos de funcionamiento a las actividades comerciales	%	Mensual	$(\# \text{Permisos emitidos} / \# \text{permisos solicitados}) * 100$	90,47%	100%


Tabla 36: Diagramación mejorada del subproceso transferencia de dominio

DIAGRAMACIÓN DE MEJORA DE PROCESOS DIRECCIÓN FINANCIERA - RENTAS													
Nombre del proceso:		Gestión de Rentas									Automatizado		
Nombre del subproceso:		Transferencia de Dominio											
Objetivo		Realizar la transferencia de dominio de bienes inmuebles, entregando un servicio de manera rápida y eficaz con todas las especificaciones y requerimientos solicitados por el usuario.											
Alcance:		Desde: El usuario presenta la documentación en Rentas Hasta: La entrega de la carpeta de transferencia de dominio											
Ingresa:	Minuta	Lugar y fecha	Sangolquí, 13 de marzo del 2014						Volumen:	84			
		Frecuencia:	Mensual										
Resultado:	Hoja de Transferencia de dominio	Tiempo de Proceso:	25						Eficiencia en tiempo:	56,00%			
		Costo de proceso:	\$2,41						Eficiencia en costo:	59,09%			
N°	Responsable	Actividades	SIMBOLOGÍA					Tiempo (Min)		Costo (\$)		PROPUESTA DE MEJORA	
			○	□	⇒	▽	◇	AV	NAV	AV			NAV
			INICIO										
1	Usuario	Recopilar y entregar toda la documentación (requisitos) en la ventanilla 10.	X						N/A	N/A	N/A	N/A	
2	Técnico de avalúos y catastros	Recibir la documentación del usuario.	X						1		0,09		NO
3	Técnico de avalúos y catastros	Verificar que toda la documentación cumpla con los requisitos.			X					8		0,72	Poner un check list en la documentación revisada para evitar la doble revisión. NO
4	Técnico de avalúos y catastros	Ingresar los datos en el sistema integrado de Transferencia de Dominio.				X			5		0,45		SI
5	Técnico de avalúos y catastros	Remitir la documentación al Técnico Financiero.								3		0,27	NO

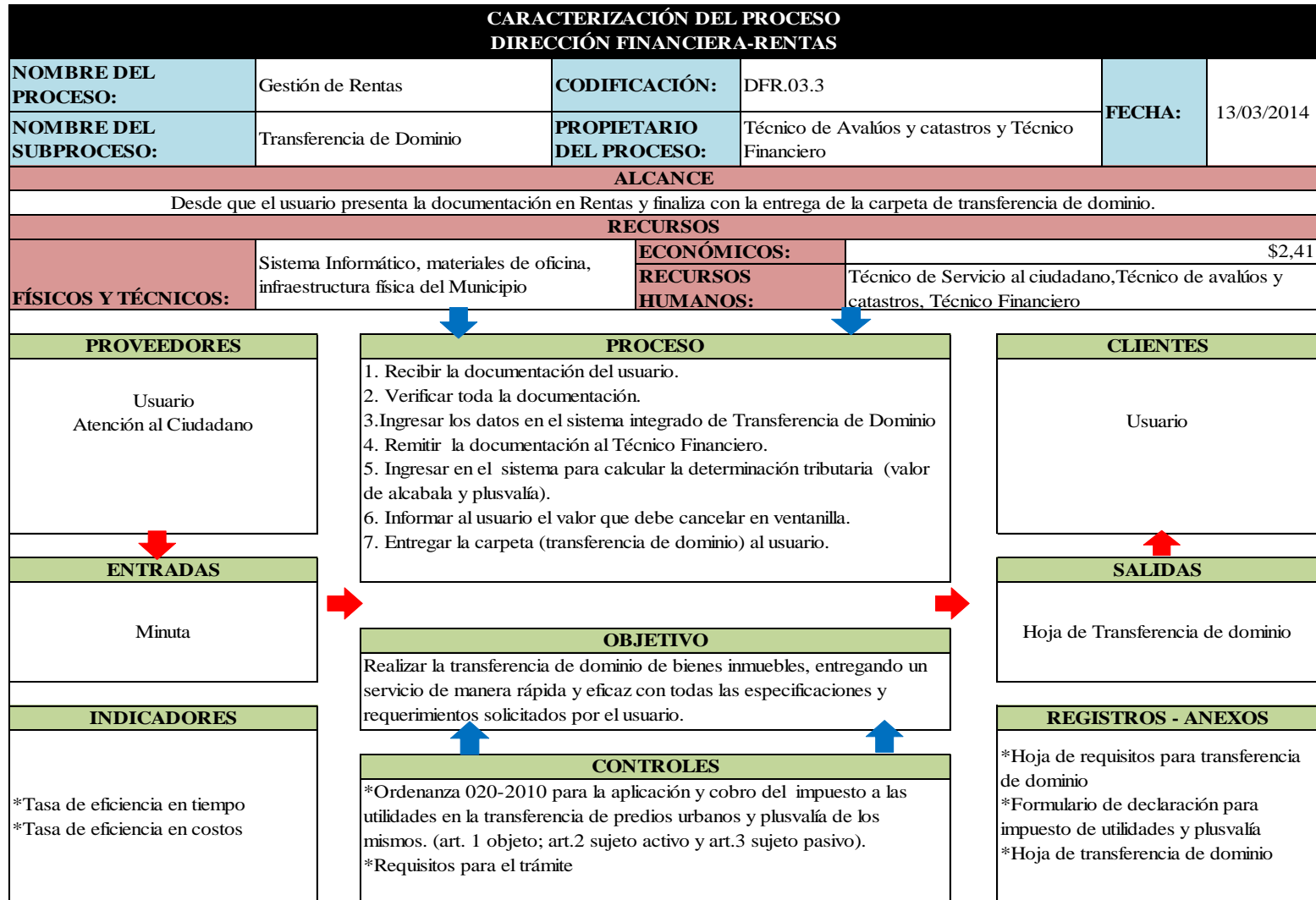
CONTINÚA 

DIAGRAMACIÓN DE MEJORA DE PROCESOS										Automatizado			
DIRECCIÓN FINANCIERA - RENTAS													
Nombre del proceso:		Gestión de Rentas											
Nombre del subproceso:		Transferencia de Dominio											
Objetivo:		Realizar la transferencia de dominio de bienes inmuebles, entregando un servicio de manera rápida y eficaz con todas las especificaciones y requerimientos solicitados por el usuario.											
Alcance:		Desde:	El usuario presenta la documentación en Rentas										
		Hasta:	La entrega de la carpeta de transferencia de dominio										
Ingresa:	Minuta	Lugar y fecha:	Sangolquí, 13 de marzo del 2014										
		Frecuencia:	Mensual	Volumen:	84								
Resultado:	Hoja de Transferencia de dominio	Tiempo de Proceso:	25		Eficiencia en tiempo:		56,00%						
		Costo de proceso:	\$2,41		Eficiencia en costo:		59,09%						
N°	Responsable	Actividades	SIMBOLOGÍA					Tiempo (Min)		Costo (\$)		PROPUESTA DE MEJORA	
			○	□	⇒	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
6	Técnico Financiero	Ingresar en el sistema para calcular la determinación tributaria (valor de alcabala y plusvalía) donde se genera un archivo en el sistema para que el usuario pueda cancelar el valor en Tesorería.	○	□	⇒	▽	◇	5		0,55		SI	
7	Técnico Financiero	Informar al usuario el valor que debe pagar en ventanilla.						1		0,11			
8	Usuario	Cancelar el valor en ventanilla.						N/A	N/A	N/A	N/A		
9	Usuario	Presentar el comprobante de pago al Técnico Financiero.						N/A	N/A	N/A	N/A		
10	Técnico Financiero	Entregar la carpeta (transferencia de dominio) al usuario.						2		0,22		NO	
11	Usuario	Llevar a la notaría para elevar a escritura pública.						N/A	N/A	N/A	N/A		
			FIN										
FORMULARIOS		TERMINOLOGÍA			SUBTOTAL:		14	11	1,425	0,987	Total de actividades automatizadas		2
Formulario de declaración para impuesto de utilidades y plusvalía		Transferencia de dominio: La transferencia de dominio de bienes inmuebles se refiere al pago de los impuestos de alcabala y a la utilidad o plusvalía.			TOTAL:		25		\$2,41		% de actividades automatizadas		33,33%
					EFICIENCIA		56,00%		59,09%		ELABORADO POR: Tania Mullo y Daisy Toaquiza		
ACCIONES					OBSERVACION DE ACCIONES					SUPERVISADO POR: Ing. Henry Herrera			
Mejora:	1	Fusión:			Se mejora actividad 5 reduciendo el tiempo del ciclo del proceso.					AUTORIZADO POR: Ledo. Renán Nieto			
Creación:		Eliminación:			Se elimina actividad 8 del levantamiento de procesos inicial.								

Cuadro 35: Hoja de mejoramiento del subproceso transferencia de dominio

HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESO DIRECCIÓN FINANCIERA - RENTAS											
Nombre del proceso:	Gestión de Rentas										
Nombre del subproceso:	Transferencia de dominio										
Objetivo	Realizar la transferencia de dominio de bienes inmuebles, entregando un servicio de manera rápida y eficaz con todas las especificaciones y requerimientos solicitados por el usuario.										
Alcance:	Desde	El usuario presenta la documentación en Rentas									
	Hasta	La entrega de la carpeta de transferencia de dominio									
SITUACIÓN ACTUAL - PROBLEMAS DETECTADOS											
*Se revisa dos veces la misma documentación.											
SITUACIÓN PROPUESTA SOLUCIONES											
*Poner un check list en la documentación revisada para evitar la doble revisión.											
SITUACION ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia	
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo
37	\$3,60	51,35%	52,13%	25	\$2,41	56,00%	59,09%	12	\$1,19	-4,65%	-6,96%
BENEFICIOS ESPERADOS ANUAL EN TIEMPO											
Beneficio anual esperado en tiempo:		Diferencia en tiempo*volumen*Frecuencia					Volumen:		84		
Beneficio anual esperado en tiempo:		12.096					Frecuencia:		Mensual		
BENEFICIOS ESPERADOS ANUAL EN COSTOS											
Beneficio anual esperado en tiempo:		Diferencia en tiempo*volumen*Frecuencia					Volumen:		84		
Beneficio anual esperado en tiempo:		\$1.197,03					Frecuencia:		Mensual		


Cuadro 36: Hoja de caracterización del subproceso transferencia de dominio



Cuadro 37: Indicadores de gestión para el subproceso transferencia de dominio

Subproceso	Nombre del indicador	Definición	Unidad de medida	Período de tiempo	Unidad de Operación	Nivel actual	Meta
Transferencia de dominio	Tasa de eficiencia en tiempo	Mide la eficiencia en tiempo por realizar el trámite de transferencia de dominio.	%	Mensual	$(\sum \text{tiempo que agrega valor} / \text{tiempo total}) * 100$	51,35%	56,00%
	Tasa de eficiencia en costos	Mide la eficiencia en costos en realizar el trámite	%	Mensual	$(\sum \text{costos que agregan valor} / \text{costo total}) * 100$	52%	59,09%


Tabla 37: Diagramación mejorada del subproceso baja de títulos

DIAGRAMACIÓN DE MEJORA DE PROCESOS										Automatizado										
DIRECCIÓN FINANCIERA - RENTAS																				
Nombre del proceso:		Gestión de Rentas																		
Nombre del subproceso:		Baja de títulos																		
Objetivo		Realizar la baja de títulos reduciendo el tiempo del ciclo del proceso.																		
Alcance:		Desde: Ingresar la documentación a Rentas Hasta: La baja de título																		
Ingresa:		Formulario solicitud de baja de títulos		Lugar y fecha		Sangolquí, 13 de marzo del 2014		Frecuencia:			Mensual		Volumen:		128					
		Resultado:		Resolución de baja de títulos		Tiempo de Proceso:		70			Eficiencia en tiempo:		50,00%		Costo de proceso:		\$6,48		Eficiencia en costo:	
N°	Responsable	Actividades	SIMBOLOGÍA						Tiempo (Min)		Costo (\$)		PROPUESTA DE MEJORA							
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV		NAV	AV		NAV						
			INICIO																	
1	Usuario	Adquirir el formulario de solicitud de baja de títulos 11.								N/A	N/A	N/A	N/A							
2	Usuario	Recopilar y entregar toda la documentación (requisitos) en Rentas mediante un turno.								N/A	N/A	N/A	N/A							
3	Analista Financiero	Recibir la documentación del usuario.								1		0,12		El trámite será ingresado directamente en la ventanilla de Rentas. Aplicación del art. 227 de la Constitución del Ecuador y el objetivo estratégico N.9 del GADMUR.	NO					
4	Analista Financiero	Emitir un certificado de trámite en proceso al usuario.								5					SI					
5	Analista Financiero	Verificar toda la documentación.									20	2,36		La documentación será revisada únicamente por el Analista Financiero.	NO					
6	Analista Financiero	Remitir la documentación a la dirección pertinente para obtener el informe técnico.									5	0,59			NO					

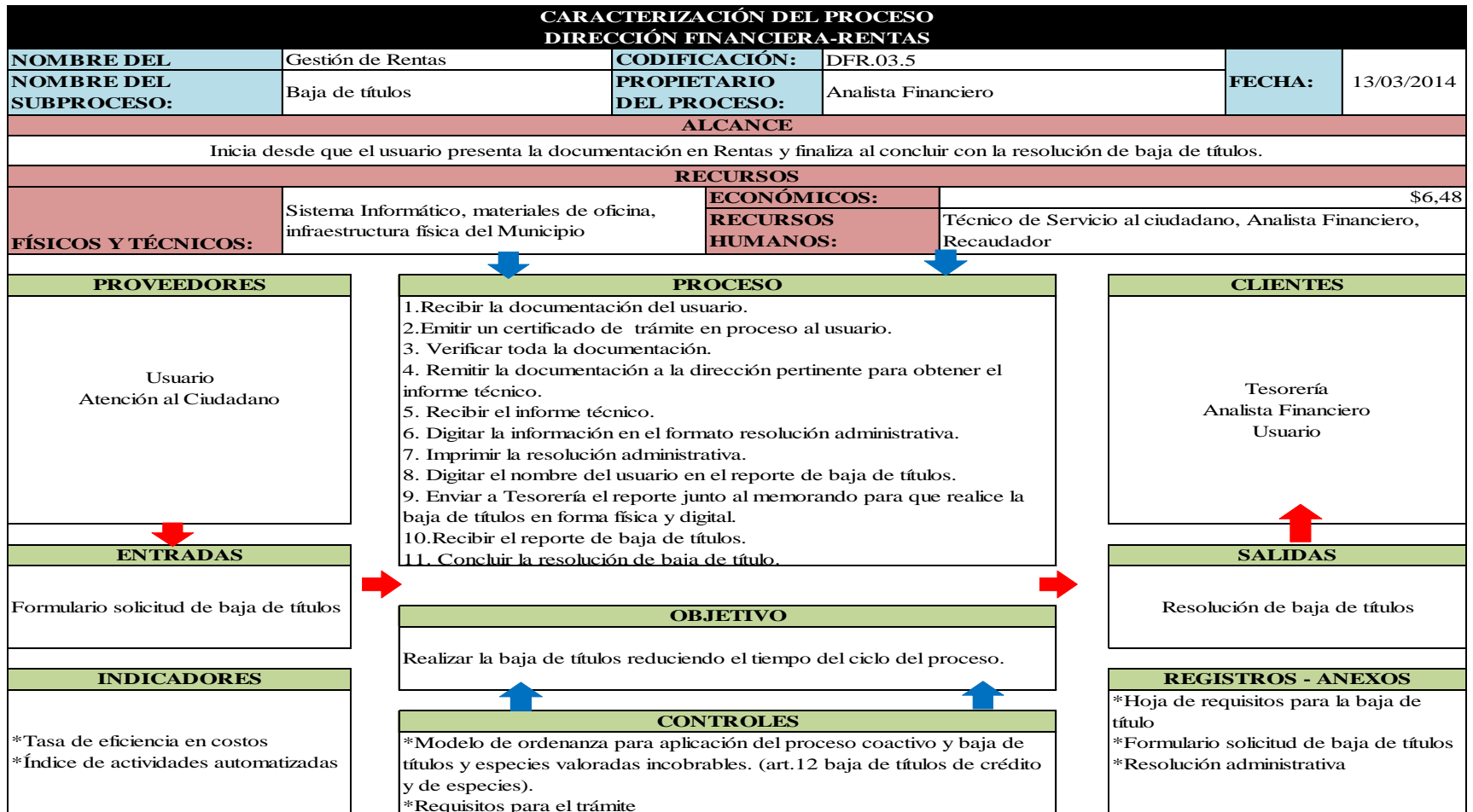
CONTINÚA 

DIAGRAMACIÓN DE MEJORA DE PROCESOS DIRECCIÓN FINANCIERA - RENTAS										Automatizado				
Nombre del proceso:		Gestión de Rentas												
Nombre del subproceso:		Baja de títulos												
Objetivo		Realizar la baja de títulos reduciendo el tiempo del ciclo del proceso.												
Alcance:		Desde	Ingresa la documentación a Rentas											
		Hasta	La baja de título											
Ingresa:		Formulario solicitud de baja de títulos	Lugar y fecha	Sangoquí, 13 de marzo del 2014			Frecuencia:	Mensual	Volumen:		128			
Resultado:		Resolución de baja de títulos	Tiempo de Proceso:	70			Eficiencia en tiempo:	50,00%						
			Costo de proceso:	\$6,48			Eficiencia en costo:	54,55%						
N°	Responsable	Actividades	SIMBOLOGÍA						Tiempo (Min)		Costo (\$)		PROPUESTA DE MEJORA	
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV		
7	Analista Financiero	Recibir el informe técnico.							5		0,59		La Dirección de Avalúos y Catastros optimizará el tiempo en la entrega del informe técnico.	NO
8	Analista Financiero	Digitar la información en el formato resolución administrativa.	X						5		0,59			SI
9	Analista Financiero	Imprimir la resolución administrativa.	X						3		0,35		La Resolución administrativa tendrá la firma electrónica del Director Financiero y el Jefe de Rentas. Aplicación de las normas de control interno (410-17 Firmas electrónicas).	SI
10	Analista Financiero	Digitar el nombre del usuario en el reporte de baja de títulos.	X						1		0,12			
11	Analista Financiero	Enviar a Tesorería el reporte junto al memorando para que realice la baja de títulos en forma física y digital.								10			El reporte de baja de títulos será realizado por el Analista Financiero conforme su perfil ocupacional.	NO
12	Analista Financiero	Recibir el reporte de títulos dados de baja.	X						10		1,18			NO
13	Analista Financiero	Concluir la resolución de baja de título.	X						5		0,59			SI
FORMULARIOS			TERMINOLOGÍA				FIN	SUBTOTAL:	35	35	\$3,534	\$2,945	Total de actividades automatizadas	4
Formulario solicitud de baja de títulos			Título de crédito: Documento necesario para ejercer el derecho lital y autónomo expresado en el mismo.				TOTAL:		70		\$6,48		% de actividades automatizadas	40,00%
							EFICIENCIA		50,00%		54,55%		ELABORADO POR: Tania Mullo y Daisy Toaquiza	
ACCIONES								OBSERVACION DE ACCIONES				SUPERVISADO POR: Ing. Henry Herrera		
Mejora:	1	Fusión:						Se crea la actividad 3 Se mejora actividad 4 reduciendo el tiempo del ciclo del proceso.				AUTORIZADO POR: Lodo. Renán Nieto		
Creación:	1	Eliminación:	11					Se elimina las 3-13 actividades del levantamiento de procesos inicial						

Cuadro 38: Hoja de mejoramiento del subproceso baja de títulos

HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESO DIRECCIÓN FINANCIERA -RENTAS											
Nombre del proceso:	Gestión de Rentas										
Nombre del subproceso:	Baja de Títulos										
Objetivo	Realizar la baja de títulos reduciendo el tiempo del ciclo del proceso.										
Alcance:	Desde	Ingresa la documentación a Rentas									
	Hasta	La baja de título									
SITUACIÓN ACTUAL - PROBLEMAS DETECTADOS											
<p>*Atención al ciudadano envía la documentación en el lapso de tres horas, lo que implica un retraso para la realización de los trámites.</p> <p>*Existen varios documentos que recibe el Director Financiero el cual una vez autorizados se remiten al área pertinente en el lapso de cuatro horas.</p> <p>*La recepción de los informes técnicos implica una demora de 1-2 días, ya que depende de otras direcciones. Proceso levantado por el equipo de Avalúos y Catastros.</p> <p>*Se revisa varias veces la misma documentación, lo que significa una duplicidad de actividades.</p> <p>*La elaboración del reporte de baja de títulos es una actividad que no está dentro del perfil del cargo ocupacional del Ayudante de Servicios.</p>											
SITUACIÓN PROPUESTA SOLUCIONES											
<p>*El trámite será ingresado directamente en la ventanilla de Rentas. El artículo 227 de la Constitución del Ecuador establece que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.</p> <p>* La Resolución administrativa tendrá la firma electrónica del Director Financiero y el Jefe de Rentas. Aplicación de las normas de control interno (410-17 Firmas electrónicas)</p> <p>*La Dirección de Avalúos y Catastros optimizará el tiempo en la entrega del informe técnico.</p> <p>*La documentación será revisada únicamente por el Analista Financiero.</p> <p>* El reporte de baja de títulos será realizado por el Analista Financiero conforme a perfil ocupacional.</p>											
SITUACION ACTUAL			SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA				
Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia	
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo
899	\$170,95	8,23%	4,55%	70	\$6,48	50,00%	54,55%	829	\$164,47	-41,77%	-50,00%
BENEFICIOS ESPERADOS ANUAL EN TIEMPO											
Beneficio anual esperado en tiempo:			Diferencia en tiempo*volumen*Frecuencia				Volumen:	128			
Beneficio anual esperado en tiempo:			1.273.344				Frecuencia:	Mensual			
BENEFICIOS ESPERADOS ANUAL EN COSTOS											
Beneficio anual esperado en tiempo:			Diferencia en tiempo*volumen*Frecuencia				Volumen:	128			
Beneficio anual esperado en tiempo:			\$252.627,64				Frecuencia:	Mensual			


Cuadro 39: Hoja de caracterización del subproceso baja de títulos




Cuadro 40: Indicadores de gestión para el subproceso baja de títulos

Subproceso	Nombre del indicador	Definición	Unidad de medida	Período de tiempo	Unidad de Operación	Nivel actual	Meta
Baja de títulos	Tasa de eficiencia en costos	Mide la eficiencia en costos en realizar la baja de títulos	%	Mensual	$(\sum \text{costos que agregan valor/costo total}) * 100$	4,55%	54,55%
	Índice de actividades automatizadas	Permite conocer el % de actividades automatizadas	%	Trimestral	$(\# \text{ de actividades automatizadas/Total de actividades}) * 100$	17,24%	40%

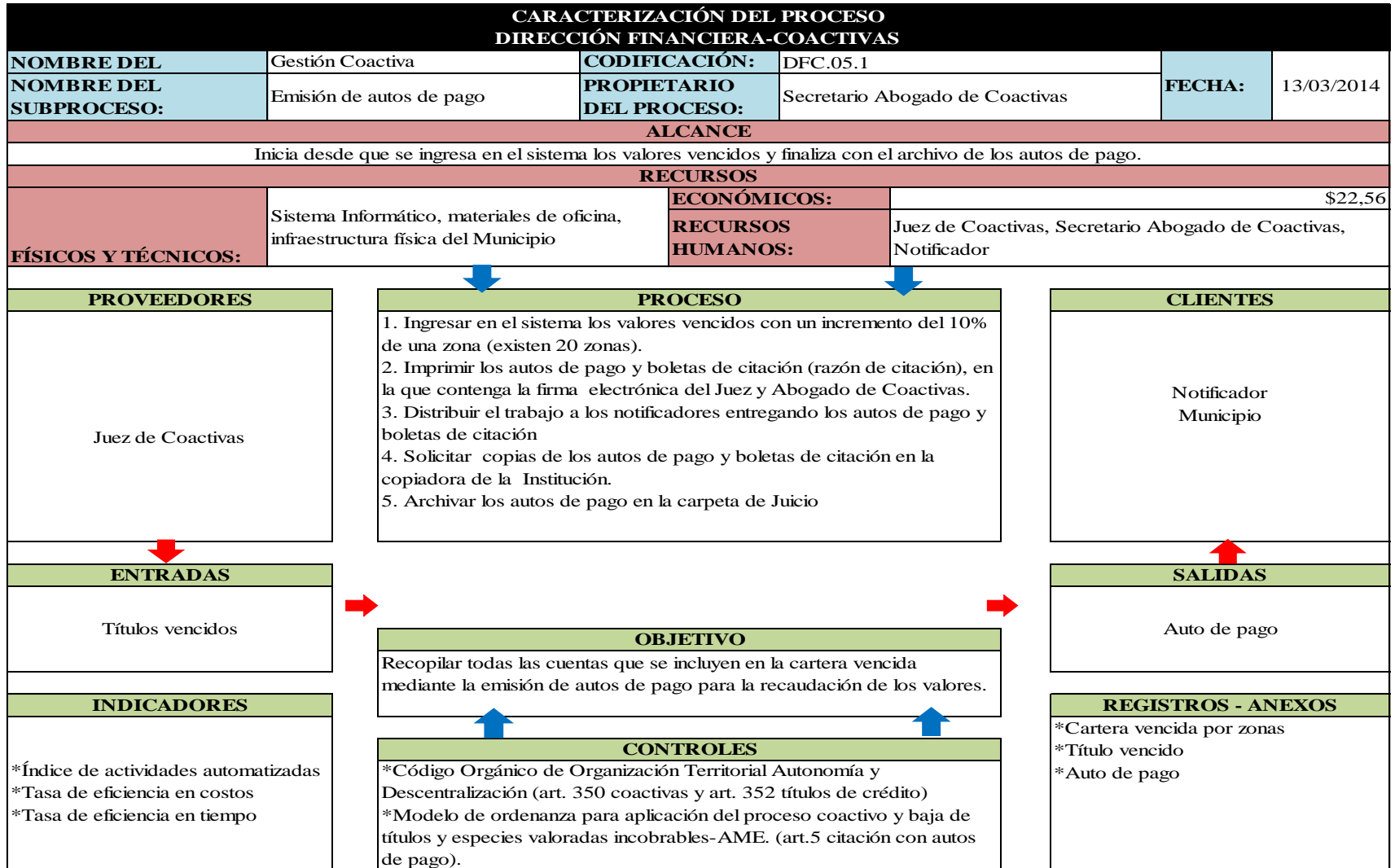
Tabla 38: Diagramación mejorada del subproceso emisión de autos de pago

DIAGRAMACIÓN DE MEJORA DE PROCESOS DIRECCIÓN FINANCIERA - COACTIVAS														
Nombre del proceso:		Gestión Coactiva								Automatizado				
Nombre del subproceso:		Emisión de autos de pago												
Objetivo:		Recopilar todas las cuentas que se incluyen en la cartera vencida mediante la emisión de autos de pago para la recaudación de los valores.												
Alcance:		Desde:	Ingresa en el sistema los valores vencidos											
		Hasta:	Archivo de autos de pago											
Ingresa:		Titulo vencido	Lugar y fecha:	Sangokquí, 13 de marzo del 2014		Volumen:	20							
			Frecuencia:	Mensual		Eficiencia en tiempo:	82,22%							
Resultado:		auto de pago	Tiempo de Proceso:	225		Eficiencia en costo:	86,25%							
			Costo de proceso:	\$22,56										
N°	Responsable	Actividades	SIMBOLOGÍA				Tiempo (Min)		Costo (\$)		PROPUESTA DE MEJORA			
			○	□	⇒	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV			
			INICIO											
1	Juez de Coactivas	Ingresa en el sistema los valores vencidos con un incremento del 10% de una zona (existen 20 zonas).						15		2,34		El sistema informático generará automáticamente los autos de pago con toda la información necesaria. Aplicación de la norma de control interno 410-09 (Mantenimiento y control de la infraestructura tecnológica, numeral 1)	SI	
2	Secretario Abogado de Coactivas	Imprimir los autos de pago y boletas de citación (razón de citación).						30		4,69		Abastecer de todos los recursos necesarios al área de Coactivas para la impresión de autos de pago los que a su vez, tendrán la firma electrónica del Abogado y Juez de Coactivas para optimizar el tiempo. Aplicación de la norma de control interno (410-17 Firmas electrónicas).	SI	
3	Secretario Abogado de Coactivas	Distribuir el trabajo a los notificadores entregando los autos de pago y boletas de citación.						20		3,13			NO	
4	Notificador	Solicitar copias de los autos de pago y boletas de citación en la copiadora de la Institución.						120		9,31				
5	Notificador	Archivar los autos de pago en la carpeta de Juicio									40	3,10	Considerar el espacio físico del área de Coactivas para brindar una mayor comodidad al cliente interno y externo.	NO
			FIN											
FORMULARIOS		TERMINOLOGÍA				SUBTOTAL:	185	40	19,462	3,102	Total de actividades automatizadas		2	
		Sujeto Pasivo: Persona natural o jurídica que según la ley está obligada al cumplimiento de las prestaciones tributarias. Sujeto Activo: Ente acreedor del tributo.				TOTAL:	225		\$22,56		% de actividades automatizadas		50,00%	
						EFICIENCIA	82,22%		86,25%		ELABORADO POR: Tania Mullo y Daisy Toaquiza			
ACCIONES						OBSERVACION DE ACCIONES								
Mejora:	1	Fusión:				Se mejora actividad 1 reduciendo el tiempo del ciclo del proceso.								
Creación:		Eliminación:	4			Se elimina actividad 4,5,6,7 del levantamiento inicial de procesos.								
						SUPERVISADO POR: Dra. Fabiola Colcha								
						AUTORIZADO POR: Lcdo. Renán Nieto								

Cuadro 41: Hoja de mejoramiento del subproceso emisión de autos de pago

HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESO DIRECCIÓN FINANCIERA - COACTIVAS												
Nombre del proceso:	Gestión Coactiva											
Nombre del subproceso:	Emisión de autos de pago											
Objetivo	Recopilar todas las cuentas que se incluyen en la cartera vencida mediante la emisión de autos de pago para la recaudación de los valores.											
Alcance:	Desde	Ingresa en el sistema los valores vencidos										
	Hasta	Archivo de autos de pago										
SITUACIÓN ACTUAL - PROBLEMAS DETECTADOS												
<p>* El sistema informático es deficiente debido a que no completa la carga de información en un 100%.</p> <p>*Existen errores en los datos personales del usuario en el momento de buscar en el sistema.</p> <p>* La falta de disponibilidad de equipos tecnológicos (impresoras) no abastece para realizar la impresión de documentos. Por este motivo a veces no se imprime los títulos de crédito.</p> <p>*Reducido espacio para el manejo de archivo.</p>												
SITUACIÓN PROPUESTA SOLUCIONES												
<p>*El sistema informático generará automáticamente los autos de pago con toda la información necesaria. Se aplicará la norma de control interno 410-09 Mantenimiento y control de la infraestructura tecnológica, numeral 1 la cual establece que "la unidad de tecnología de información de cada organización definirá y regulará los procedimientos que garanticen el mantenimiento y uso adecuado de la infraestructura tecnológica de las entidades".</p> <p>*Realizar una depuración y actualización de datos del usuario.</p> <p>*Abastecer de todos los recursos necesarios al área de Coactivas para la impresión de autos de pago los que a su vez, tendrán la firma electrónica del Abogado y Juez de Coactivas para optimizar el tiempo. Aplicación de la norma de control interno (410-17 Firmas electrónicas).</p> <p>*Considerar el espacio físico del área de Coactivas para brindar una mayor comodidad al cliente interno y externo.</p>												
SITUACION ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA				
Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo	
620	\$ 84,28	53,23%	49,97%	225	\$ 22,56	82,22%	86,25%	395	\$61,72	-28,99%	-36,28%	
BENEFICIOS ESPERADOS ANUAL EN TIEMPO												
Beneficio anual esperado en tiempo:				Diferencia en tiempo*volumen*Frecuencia				Volumen:	20			
Beneficio anual esperado en tiempo:				7.900				Frecuencia:	Anual			
BENEFICIOS ESPERADOS ANUAL EN COSTOS												
Beneficio anual esperado en tiempo:				Diferencia en tiempo*volumen*Frecuencia				Volumen:	20			
Beneficio anual esperado en tiempo:				\$1.234,32				Frecuencia:	Anual			


Cuadro 42: Hoja de caracterización del subproceso emisión de autos de pago



Cuadro 43: Indicadores de gestión para el subproceso emisión de autos de pago

Subproceso	Nombre del indicador	Definición	Unidad de medida	Período de tiempo	Unidad de Operación	Nivel actual	Meta
Emisión de autos de pago	Índice de actividades automatizadas	Permite conocer el % de actividades automatizadas	%	Trimestral	(# de actividades automatizadas/Total de actividades)*100	22,22%	50%
	Tasa de eficiencia en costos.	Mide la eficiencia en costos en la emisión de autos de pago.	%	Mensual	(Σ costos que agregan valor/costo total)*100	49,97%	86,25%
	Tasa de eficiencia en tiempo.	Mide la eficiencia en tiempo por emitir los autos de pago.	%	Mensual	(Σ tiempo que agrega valor/tiempo total)*100	53,23%	82,22%


Tabla 39: Diagramación mejorada del subproceso cobro por vía coactiva

DIAGRAMACIÓN DE MEJORA DE PROCESOS DIRECCIÓN FINANCIERA - COACTIVAS														
Nombre del proceso:		Gestión Coactiva									Automatizado			
Nombre del subproceso:		Cobro por vía coactiva												
Objetivo		Citar al contribuyente mediante la entrega de boletas de citación en forma ágil, oportuna y precisa para la recaudación efectiva de la cartera vencida.												
Alcance:		Desde	Imprime los planos de la zona a citarse					Hasta				La providencia de archivo		
Ingresa:		Boleta de citación	Lugar y fecha	Sangolquí, 13 de marzo del 2014			Frecuencia:	Anual	Volume n:	1007				
Resultado:		Auto de pago	Tiempo de Proceso:	1758			Costo de proceso:	\$296,46	Eficiencia en tiempo:	85,10%				
								\$296,46	Eficiencia en costo:	78,41%				
N°	Responsable	Actividades	SIMBOLOGÍA						Tiempo (Min)			Costo (\$)		PROPUESTA DE MEJORA
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV		AV	NAV	
			INICIO											
1	Notificador	Imprimir los planos de la zona a citarse.							5		0,388		SI	
2	Notificador	Llenar y entregar la boleta de citación.							10		0,775		SI	
3	Notificador	¿El contribuyente recibe personalmente la boleta de citación? SI: Se entrega una sola boleta NO: Entregar 3 boletas en días distintos							N/A	N/A	N/A	N/A		
4	Notificador	Asignar al Abogado la lista de notificaciones realizadas.								2		0,155	NO	
5	Secretario Abogado de coactivas	Recibir y sumillar el listado de notificaciones.							2		0,313		NO Se entregará un listado de las notificaciones que deberá gestionar el notificador para colocar una sumilla al final del día.	
6	Secretario Abogado de coactivas	Dar plazo de tres días para el cobro de la deuda desde que se entrega la última boleta de citación al contribuyente, conforme al art 151 del Código Tributario.							1440		225,002		SI	
7	Secretario Abogado de coactivas	¿El usuario cancela la deuda? SI: Se archiva proceso. NO: Se aplica medidas cautelares (Retención de fondos, embargo de bienes muebles e inmuebles)							N/A	N/A	N/A	N/A		


CONTINÚA 

DIAGRAMACIÓN DE MEJORA DE PROCESOS DIRECCIÓN FINANCIERA - COACTIVAS										Automatizado			
Nombre del proceso:	Gestión Coactiva												
Nombre del subproceso:	Cobro por vía coactiva												
Objetivo	Citar al contribuyente mediante la entrega de boletas de citación en forma ágil, oportuna y precisa para la recaudación efectiva de la cartera vencida.												
Alcance:	Desde	Imprime los planos de la zona a citarse											
	Hasta	La providencia de archivo											
Ingresa:	Boleta de citación	Lugar y fecha	Sangolquí, 13 de marzo del 2014						Volumen:		1007		
		Frecuencia:	Anual						Eficiencia en tiempo:		85,10%		
Resultado:	Auto de pago	Tiempo de Proceso:	1758						Eficiencia en costo:		78,41%		
		Costo de proceso:	\$296,46										
N°	Responsable	Actividades	SIMBOLOGÍA						Tiempo (Min)		Costo (\$)		PROPUESTA DE MEJORA
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
8	Usuario	¿Acepta el valor de la deuda? SI: Solicita convenio de pago. Continúa a la actividad 9 NO: Solicita excepción de pago.							N/A	N/A	N/A	N/A	
9	Secretario Abogado de coactivas	Atender en forma personalizada aclarando todas las dudas del contribuyente.							15		2,344		
10	Secretario Abogado de coactivas	Elaborar el convenio de pago solicitando al contribuyente un abono mínimo del 20% del total de la deuda vencida.							20		3,125		Implementar una opción en el sistema que permita registrar y mantener un control de los convenios de pago realizados para evitar la duplicidad de los mismos. (Aplicación de la norma de control interno 410-09 Mantenimiento y control de la infraestructura tecnológica, numeral 6)
11	Usuario	Cancelar el valor del abono en ventanilla.							N/A	N/A	N/A	N/A	SI
12	Usuario	Entregar el convenio y el comprobante de pago en la Dirección Financiera.							N/A	N/A	N/A	N/A	
13	Secretaria de la Dirección Financiera	Recibir del usuario la documentación.							2		0,179		NO
14	Secretaria de la Dirección Financiera	Asignar la documentación al Director Financiero.								15		1,346	NO

CONTINÚA 

DIAGRAMACIÓN DE MEJORA DE PROCESOS DIRECCIÓN FINANCIERA - COACTIVAS												Automatizado			
Nombre del proceso:		Gestión Coactiva													
Nombre del subproceso:		Cobro por vía coactiva													
Objetivo:		Citar al contribuyente mediante la entrega de boletas de citación en forma ágil, oportuna y precisa para la recaudación efectiva de la cartera vencida.													
Alcance:		Desde	Imprime los planos de la zona a citarse												
		Hasta	La providencia de archivo												
Ingresa:		Boleta de citación	Lugar y fecha	Sangolquí, 13 de marzo del 2014				Volumen:	1007						
			Frecuencia:	Anual				Eficiencia en tiempo:	85,10%						
Resultado:		Auto de pago	Tiempo de Proceso:	1758				Costo de proceso:	\$296,46						
				\$296,46				Eficiencia en costo:	78,41%						
N°	Responsable	Actividades	SIMBOLOGÍA						Tiempo (Min)		Costo (\$)		PROPUESTA DE MEJORA		
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV			
15	Director Financiero	Entregar la documentación autorizada a la Secretaría de la Dirección Financiera									240	62,067	NO		
16	Secretaría de la Dirección Financiera	Enviar a Tesorería el convenio de pago para que sea efectivizado y se suspenda la demanda coactiva.									5	0,449	NO		
17	Secretario Abogado de coactivas	Recibir de Tesorería el convenio de pago original.								2	0,313	NO			
18	Usuario	Retirar la copia del convenio de pago.								N/A	N/A	N/A	N/A		
19	Secretario Abogado de coactivas	¿El usuario cumple con los pagos respetando el convenio? SI: Se archiva proceso. NO: Se toman acciones cautelares (Retención de fondos, embargo de bienes muebles e inmuebles)													
			FIN												
FORMULARIOS		TERMINOLOGÍA						SUBTOTAL:		1496	262	232,438	64,017	Total de actividades automatizadas	4
		Acción coactiva: La acción o jurisdicción coactiva se ejercerá para el cobro de créditos tributarios, no tributarios y por cualquier otro concepto que se adenda a las entidades municipales del país.						TOTAL:		1758		\$296,46		% de actividades automatizadas	36,36%
								EFICIENCIA:		85,10%		78,41%		ELABORADO POR: Tania Mullo y Daisy Toaquiza	
ACCIONES						OBSERVACION DE ACCIONES						SUPERVISADO POR: Dra. Fabiola Colcha			
Mejora:		Fusión:						Se elimina las actividades 1,5, 15, 16 y 17 del levantamiento de procesos inicial.						AUTORIZADO POR: Lcdo. Renán Nieto	
Creación:		Eliminación:													

Cuadro 44: Hoja de mejoramiento del subproceso cobro por vía coactiva

HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESO DIRECCIÓN FINANCIERA - COACTIVAS											
Nombre del proceso:	Gestión Coactiva										
Nombre del subproceso:	Cobro por vía coactiva										
Objetivo	Citar al contribuyente mediante la entrega de boletas de citación en forma ágil, oportuna y precisa para la recaudación efectiva de la cartera vencida.										
Alcance:	Desde	Imprime los planos de la zona a citarse									
	Hasta	La providencia de archivo									
SITUACIÓN ACTUAL - PROBLEMAS DETECTADOS											
<p>*La revisión de los rubros que adeuda el usuario debería realizarse durante las tardes para optimizar el tiempo en la entrega de boletas durante el día.</p> <p>*La elaboración del informe de notificación es una actividad innecesaria.</p> <p>*No existe un registro de convenios de pago en el sistema.</p>											
SITUACIÓN PROPUESTA SOLUCIONES											
<p>*Revisar los valores que adeuda el usuario durante las tardes, para conocer los valores que ya han sido pagados.</p> <p>*Se entregará un listado de las notificaciones que deberá gestionar el notificador para colocar una sumilla al final del día.</p> <p>*Implementar una opción en el sistema que permita registrar y mantener un control de los convenios de pago realizados para evitar la duplicidad de los mismos. Aplicación de la norma de control interno 410-09 Mantenimiento y control de la infraestructura tecnológica, numeral 6 la cual señala que "se elaborará un plan de mantenimiento preventivo y/o correctivo de la infraestructura tecnológica sustentado en revisiones periódicas y monitoreo en función de las necesidades organizacionales".</p>											
SITUACION ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia	
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo
2101	\$331,97	73,01%	71,12%	1758	\$296,46	85,10%	78,41%	343	\$35,51	-12,09%	-7,29%
BENEFICIOS ESPERADOS ANUAL EN TIEMPO											
Beneficio anual esperado en tiempo:				Diferencia en tiempo*volumen*Frecuencia				Volumen:		1007	
Beneficio anual esperado en tiempo:				345.401				Frecuencia:		Anual	
BENEFICIOS ESPERADOS ANUAL EN COSTOS											
Beneficio anual esperado en tiempo:				Diferencia en tiempo*volumen*Frecuencia				Volumen:		1007	
Beneficio anual esperado en tiempo:				\$35.763,57				Frecuencia:		Anual	

Cuadro 45: Hoja de caracterización del subproceso cobro por vía coactiva

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DIRECCIÓN FINANCIERA-COACTIVAS			
NOMBRE DEL PROCESO:	Gestión Coactiva	CODIFICACIÓN:	DFC.05.2
NOMBRE DEL SUBPROCESO:	Cobro por vía coactiva	PROPIETARIO DEL PROCESO:	Notificador
		FECHA:	13/03/2014
ALCANCE			
Inicia desde que se imprime los planos de la zona a citarse y finaliza con la providencia de archivo.			
RECURSOS			
FÍSICOS Y TÉCNICOS:	Sistema Informático, materiales de oficina, vehículos, infraestructura física del Municipio.	ECONÓMICOS:	\$296,46
		RECURSOS HUMANOS:	Secretario Abogado de Coactivas, Notificador
PROVEEDORES	PROCESO	CLIENTES	
Secretario Abogado de Coactivas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Imprimir los planos de la zona a citarse. 2. Llenar y entregar la boleta de citación. 3. ¿El contribuyente recibe personalmente la boleta de citación? SI: Se entrega una sola boleta NO: Entregar 3 boletas en días distintos 4. Asignar al Abogado la lista de notificaciones realizadas. 5. Recibir y sumillar el listado de notificaciones. 6. Dar plazo de tres días para el cobro de la deuda desde que se entrega la última boleta de citación al contribuyente, conforme al art 151 del Código Tributario. 7. ¿El usuario cancela la deuda? SI: Se archiva proceso. NO: Se aplica medidas cautelares (Retención de fondos, embargo de bienes muebles e inmuebles) 8. ¿El usuario acepta el valor de la deuda? SI: Solicita convenio de pago. Continúa a la actividad 9 NO: Solicita excepción de pago. 9. Atender en forma personalizada aclarando todas las dudas del contribuyente. 10. Elaborar el convenio de pago solicitando al contribuyente un abono mínimo del 20% del total de la deuda vencida. 11. Recibir del usuario el convenio y el comprobante de pago. 12. Asignar la documentación al Director Financiero. 13. Entregar la documentación autorizada a la Secretaria de la Dirección Financiera. 14. Enviar a Tesorería el convenio de pago para que sea efectivizado y se suspenda la demanda coactiva. 15. Recibir de Tesorería el convenio de pago original. 16. ¿El usuario cumple con los pagos respetando el convenio? SI: Al término de la deuda se archiva proceso. NO: Se toman acciones cautelares (Retención de fondos, embargo de bienes muebles e inmuebles) 	Secretario Abogado de Coactivas Contribuyente	
↓		↑	
ENTRADAS	OBJETIVO	SALIDAS	
Boleta de Citación	Citar al contribuyente mediante la entrega de boletas de citación en forma ágil, oportuna y precisa para la recaudación efectiva de la cartera vencida.	Providencia de archivo	
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS - ANEXOS	
*Cumplimiento en la entrega de boletas de citación. *Índice de cartera vencida	*Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (art. 350 coactivas) *Modelo de ordenanza para aplicación del proceso coactivo y baja de títulos y especies valoradas incobrables-AME. (art.19 de la citación y notificación).	*Boletas de citación *Providencia de archivo	


Cuadro 46: Indicadores de gestión para el subproceso cobro por vía coactiva

Subproceso	Nombre del indicador	Definición	Unidad de medida	Período de tiempo	Unidad de Operación	Nivel actual	Meta
Cobro por vía coactiva	Cumplimiento en la entrega de boletas de citación.	Mide la eficacia en la entrega de boletas al contribuyente.	%	Diaria	(#notificaciones cumplidas/#notificaciones programadas)*100	40	45
	Índice de cartera vencida	Mide y controla la gestión de cobro de cartera vencida.	%	Anual	(Monto de la cartera vencida año anterior/Monto cartera vencida año vigente)	3,10%	2,50%

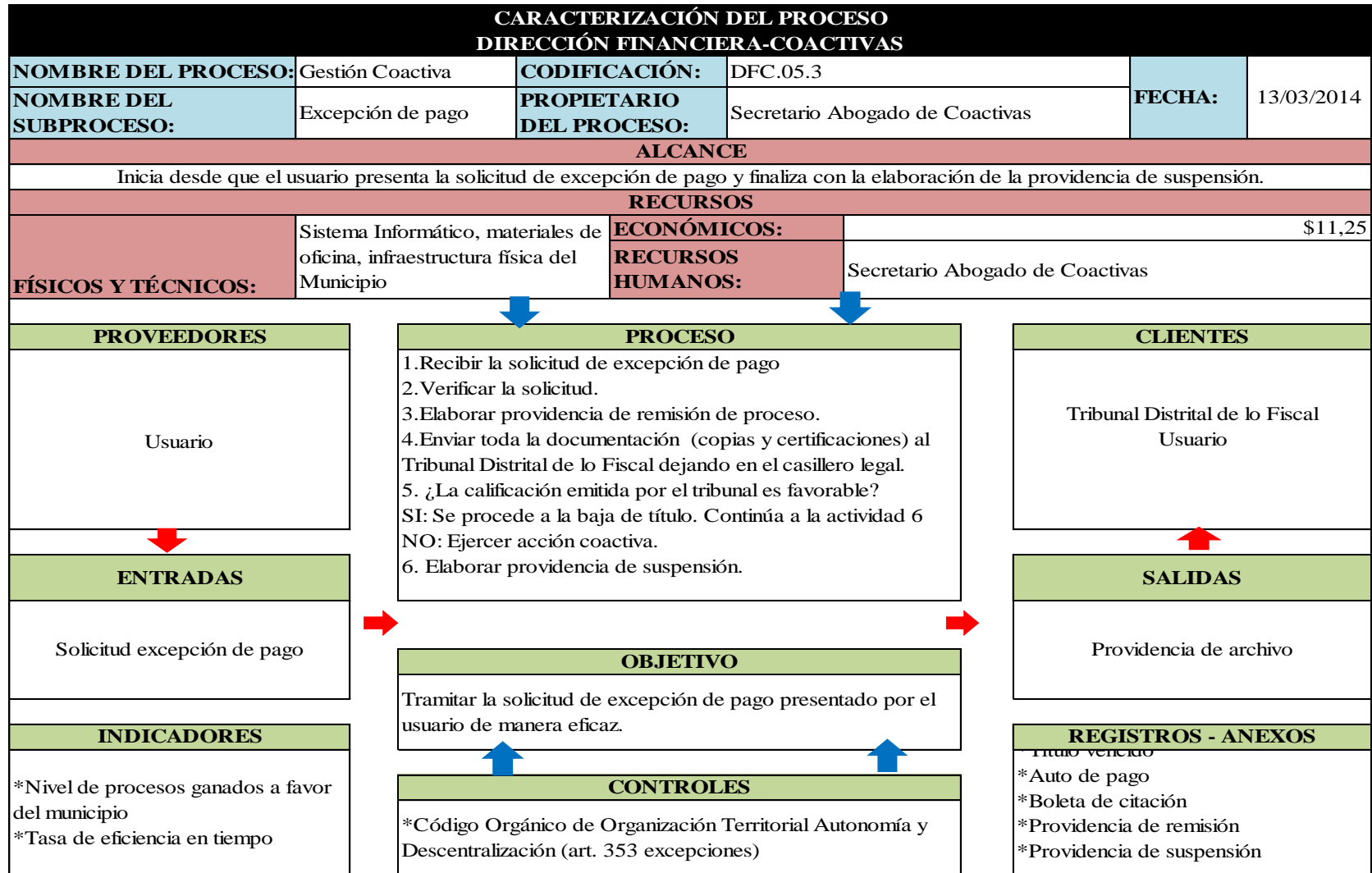
Tabla 40: Diagramación mejorada del subproceso Excepción de pago

DIAGRAMACIÓN DE MEJORA DE PROCESOS										Automatizado			
DIRECCIÓN FINANCIERA - COACTIVAS													
Nombre del proceso:		Gestión Coactiva											
Nombre del subproceso:		Excepción de pago											
Objetivo		Tramitar la solicitud de excepción de pago presentado por el usuario de manera eficaz.											
Alcance:		Desde		Ingresa la solicitud de excepción de pago									
		Hasta		La providencia de archivo									
Ingresa:		Solicitud de excepción de pago		Lugar y fecha		Sangolquí, 13 de marzo del 2014		Volumen:			10		
Resultado:		Providencia de suspensión		Frecuencia:		Anual		Eficiencia en tiempo:			58,33%		
		Tiempo de Proceso:		72		Eficiencia en costo:		58,33%					
		Costo de proceso:		\$11,25									
N°	Responsable	Actividades	SIMBOLOGÍA					Tiempo (Min)		Costo (\$)		PROPUESTA DE MEJORA	
			○	□	⇨	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
INICIO													
1	Secretario Abogado de coactivas	Realizar la solicitud de excepción de pago.							N/A	N/A	N/A	N/A	
2	Secretario Abogado de coactivas	Entregar la solicitud de excepción de pago en Coactivas.							N/A	N/A	N/A	N/A	
3	Secretario Abogado de coactivas	Recibir la solicitud de excepción de pago.							2		0,313		
4	Secretario Abogado de coactivas	Verificar la solicitud.								10		1,563	
5	Secretario Abogado de coactivas	Elaborar providencia de remisión de proceso.							20		3,125		
6	Secretario Abogado de coactivas	Enviar toda la documentación (copias y certificaciones) al Tribunal Distrital de lo Fiscal dejando en el casillero legal								20		3,125	
7	Tribunal Distrital de lo Fiscal	Dictar Resolución.							N/A	N/A	N/A	N/A	
8	Secretario Abogado de coactivas	¿La Resolución es absolutoria? SI: Se procede a la baja de título. Continúa a la actividad 9 NO: Se ejerce acción coactiva							N/A	N/A	N/A	N/A	
9	Secretario Abogado de coactivas	Elaborar providencia de suspensión.							20		3,125		
FIN													
FORMULARIOS		TERMINOLOGÍA			SUBTOTAL:		42	30	6,563	4,688	Total de actividades automatizadas		3
		Sujeto Pasivo: Persona natural o jurídica que según la ley está obligada al cumplimiento de las prestaciones tributarias. Sujeto Activo: Ente acreedor del tributo.			TOTAL:		72		\$11,25		% de actividades automatizadas		60,00%
					EFICIENCIA:		58,33%		58,33%		ELABORADO POR: Tania Mullo y Daisy Toaquizá		
ACCIONES				OBSERVACION DE ACCIONES									
Mejora:		Fusión:		Se crea la actividad 3								SUPERVISADO POR: Dra. Fabiola Colcha	
Creación:	1	Eliminación:		Se elimina las actividades 3,4 y 5 del levantamiento de procesos inicial.								AUTORIZADO POR: Lcdo. Renán Nieto	

Cuadro 47: Hoja de mejoramiento del subproceso excepción de pago

HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESO DIRECCIÓN FINANCIERA - COACTIVAS												
Nombre del proceso:	Gestión Coactiva											
Nombre del subproceso:	Excepción de pago											
Objetivo	Tramitar la solicitud de excepción de pago presentado por el usuario de manera eficaz.											
Alcance:	Desde	Ingresa la solicitud de excepción de pago										
	Hasta	La providencia de archivo										
SITUACIÓN ACTUAL - PROBLEMAS DETECTADOS												
*Atención al ciudadano envía la documentación en el lapso de tres horas, lo que implica un retraso para la realización de los trámites.												
SITUACIÓN PROPUESTA SOLUCIONES												
*El trámite será ingresado directamente en el área de Coactivas. El artículo 227 de la Constitución del Ecuador establece que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.												
SITUACION ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA				
Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo	
267	\$35,06	19,48%	22,33%	72	\$11,25	58,33%	58,33%	195	\$23,81	-38,85%	-36,00%	
BENEFICIOS ESPERADOS ANUAL EN TIEMPO												
Beneficio anual esperado en tiempo:		Diferencia en tiempo*volumen*Frecuencia					Volumen:	10				
Beneficio anual esperado en tiempo:		1.950					Frecuencia:	Anual				
BENEFICIOS ESPERADOS ANUAL EN COSTOS												
Beneficio anual esperado en tiempo:		Diferencia en tiempo*volumen*Frecuencia					Volumen:	10				
Beneficio anual esperado en tiempo:		\$238,10					Frecuencia:	Anual				

Cuadro 48: Hoja de caracterización del subproceso excepción de pago



Cuadro 49: Indicadores de gestión del subproceso excepción de pago

Subproceso	Nombre del indicador	Definición	Unidad de medida	Período de tiempo	Unidad de Operación	Nivel actual	Meta
Excepción de pago dentro del juicio coactivo	Nivel de procesos ganados a favor del municipio.	Mide la efectividad en los procesos ganados a favor del municipio.	%	Anual	(#procesos ganados a favor del municipio /#número de procesos en contra del municipio)*100	40%	30%
	Tasa de eficiencia en tiempo	Mide la eficiencia en tiempo por la atención al trámite.	%	Anual	(Σ tiempo que agrega valor/tiempo total)*100	19,48%	58,33%

Cuadros comparativos

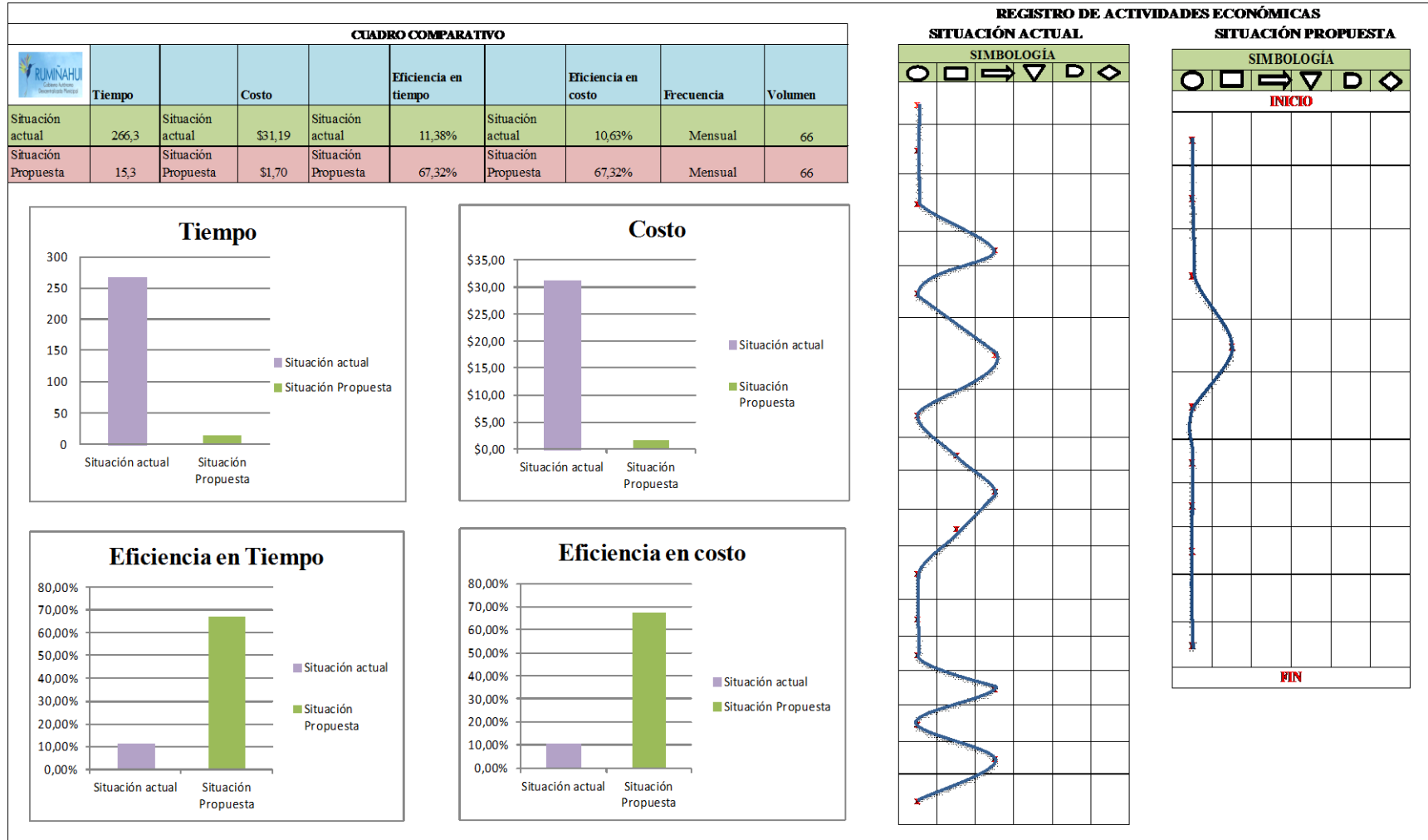


Figura 41: Cuadro comparativo del subproceso registro de actividades económicas

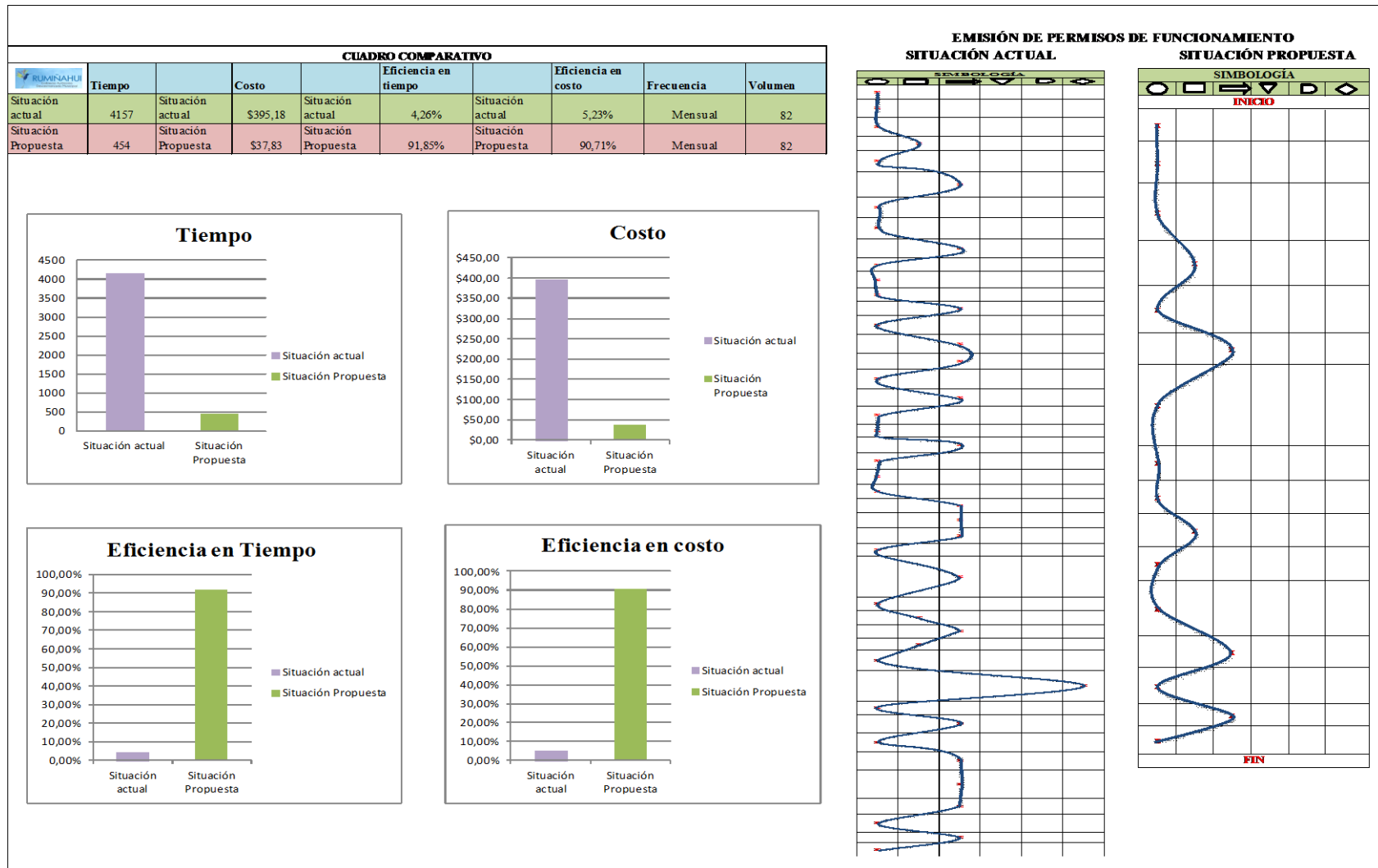


Figura 42: Cuadro comparativo del subproceso emisión de permisos de funcionamiento

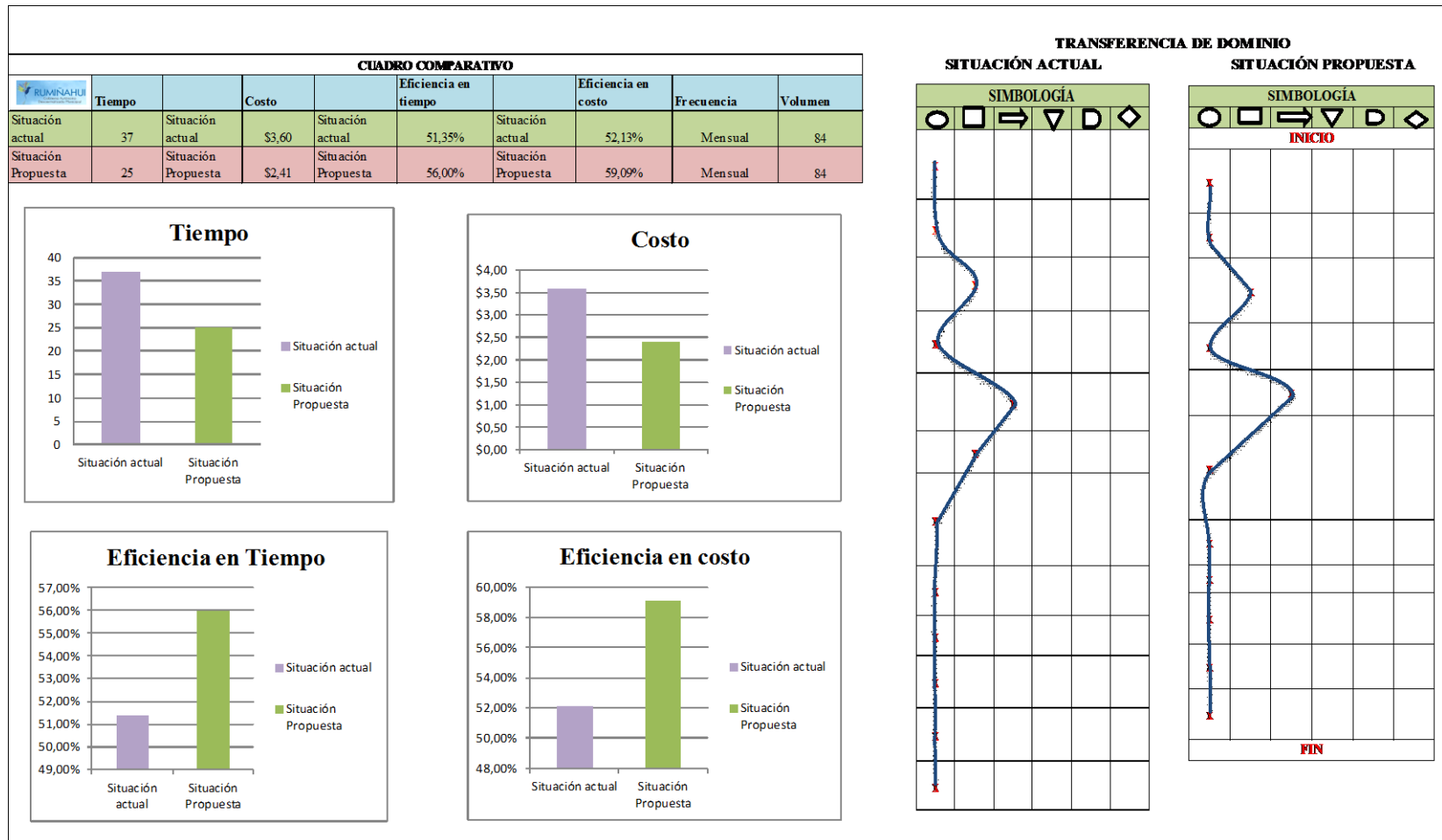


Figura 43: Cuadro comparativo del subproceso transferencia de dominio

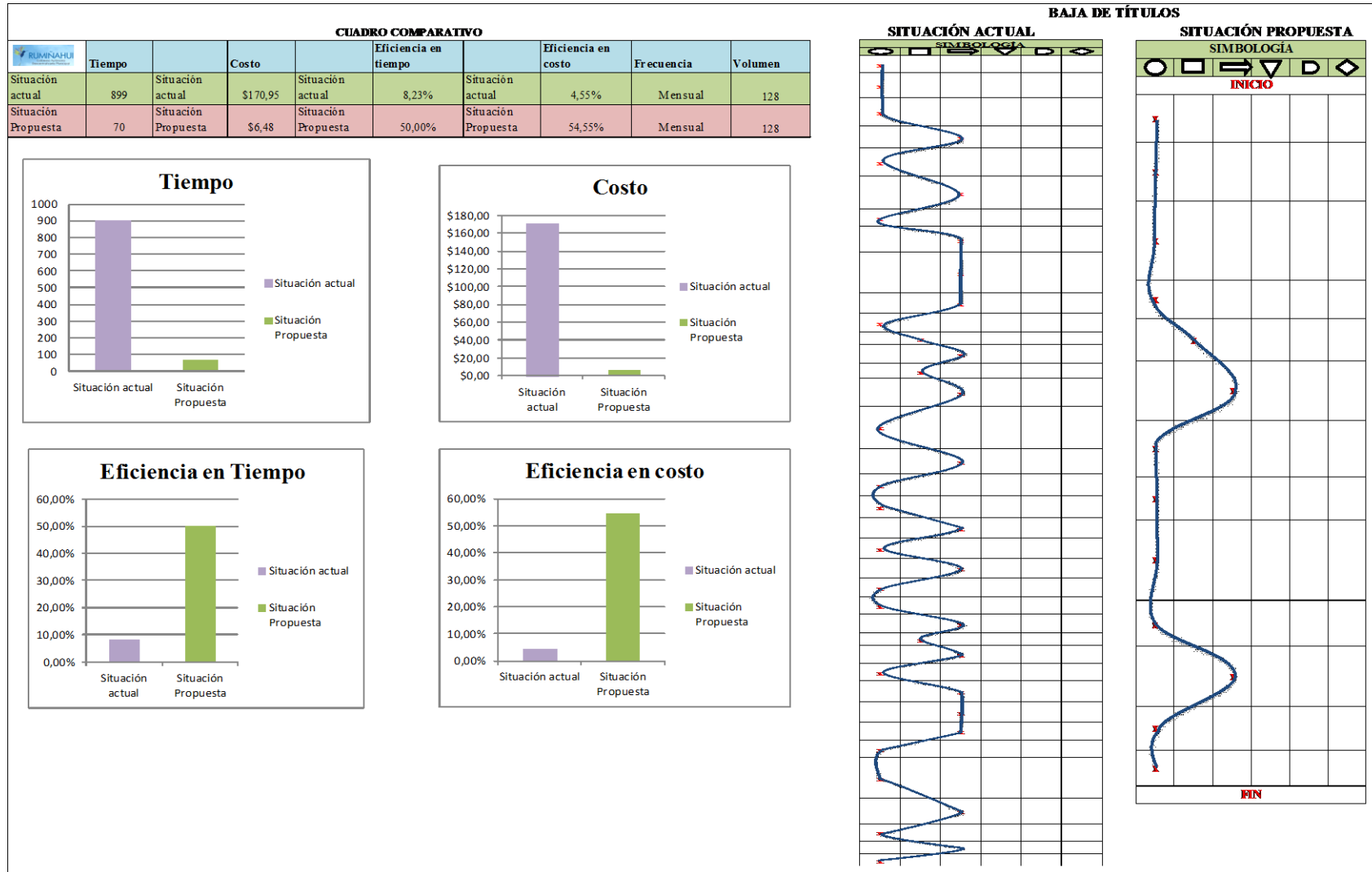


Figura 44: Cuadro comparativo del subproceso baja de títulos

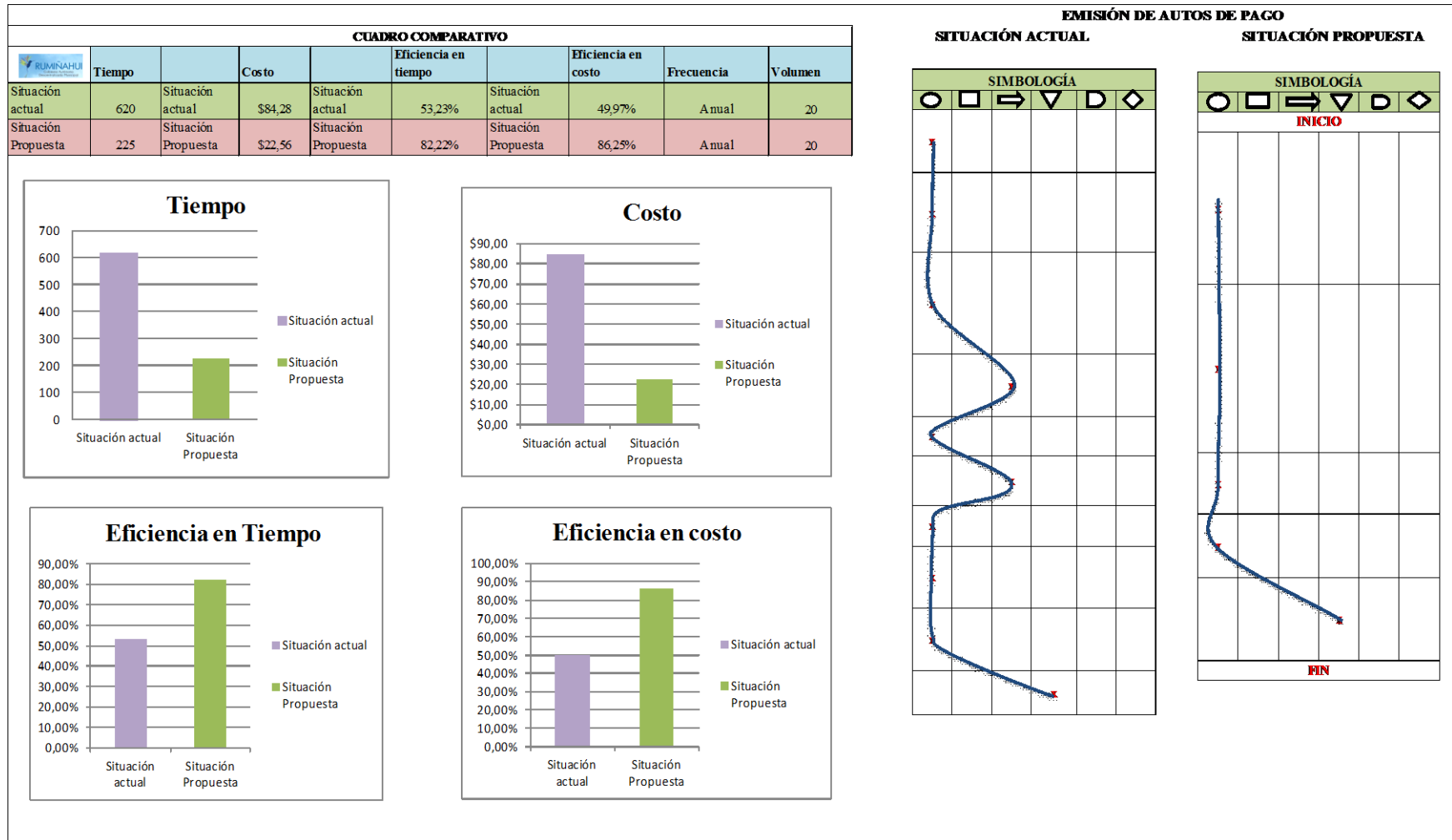


Figura 45: Cuadro comparativo del subproceso emisión de autos de pago

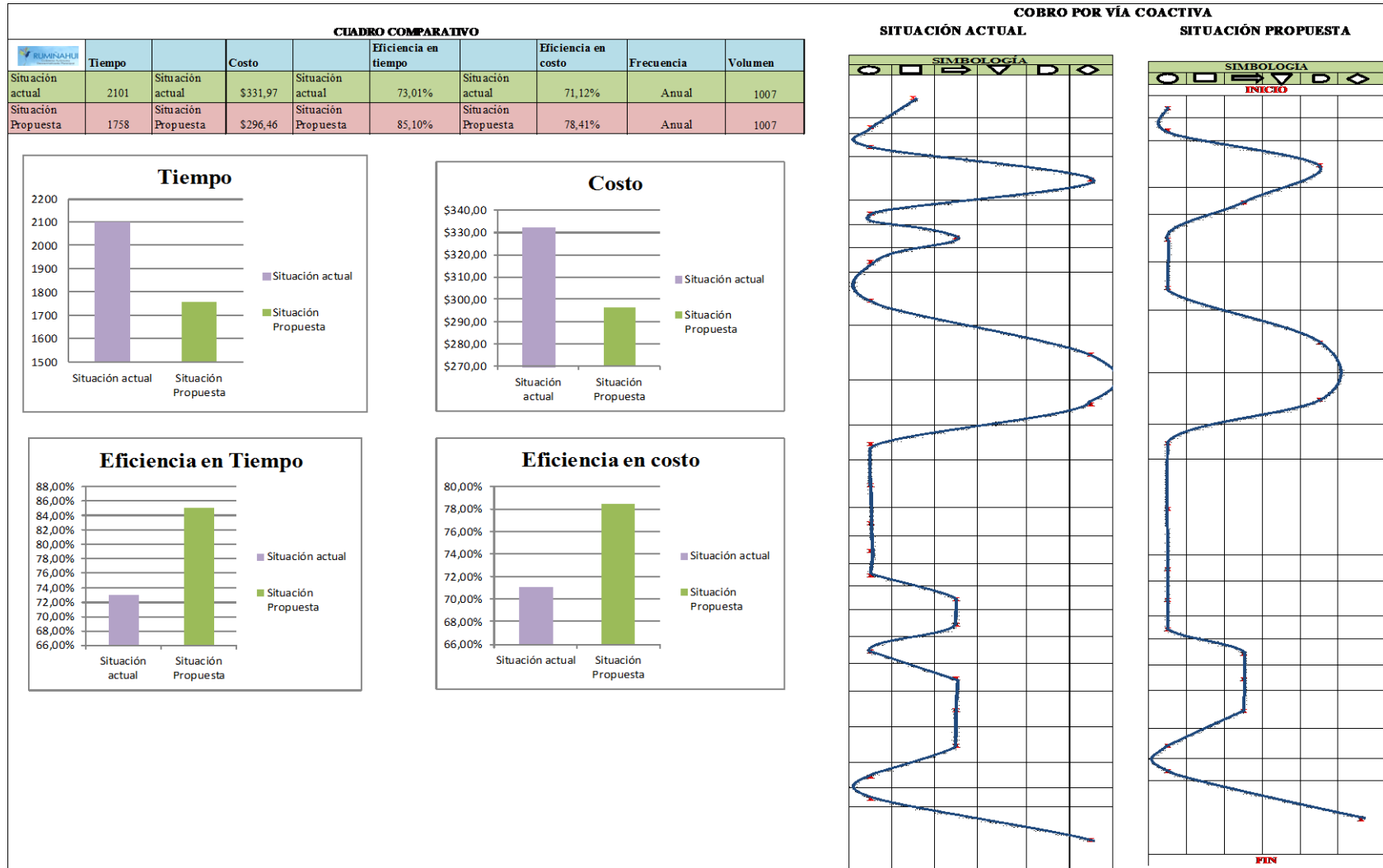


Figura 46: Cuadro comparativo del subproceso cobro por vía coactiva

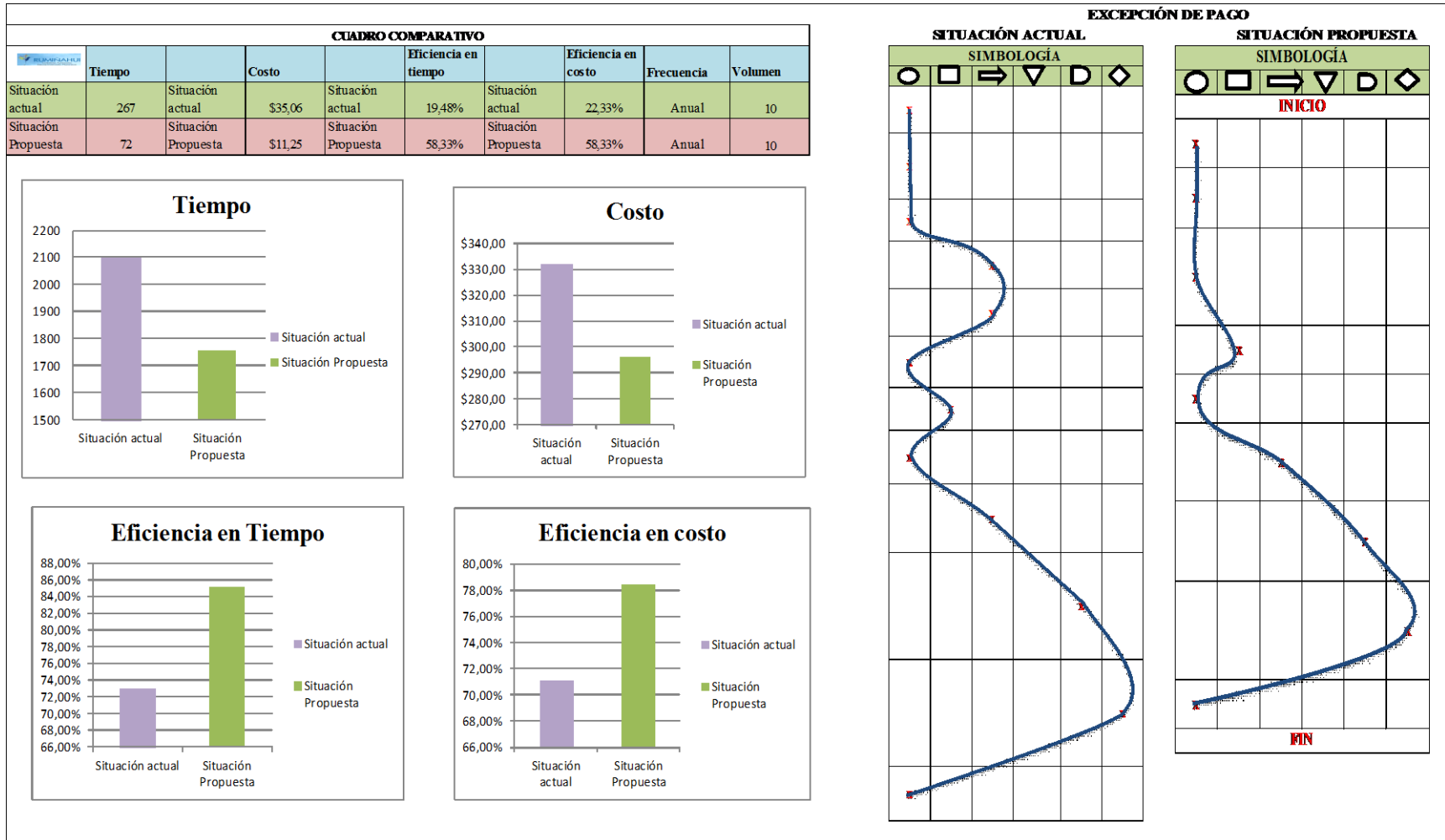


Figura 47: Cuadro comparativo del subproceso excepción de pago

Tabla 4.29 Matriz de análisis comparativa

Proceso	Subproceso	Situación actual						Situación propuesta				Diferencia				Beneficio anual	
		Frecuencia	Volumen	Tiempo	Costo	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en costo	Tiempo	Costo	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en costo	Tiempo	Costo	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en costo	Tiempo anual	Costo anual
Gestión de Rentas	Registro de actividades económicas	Mensual	66	266,30	\$ 31,19	11,38%	10,63%	15,3	\$ 1,70	67,32%	67,32%	251	\$ 29,49	-55,94%	-56,69%	198.792	\$ 23.358,73
Gestión de Rentas	Emisión de permisos de funcionamiento.	Mensual	82	4157	\$ 395,18	4,26%	5,23%	454	\$ 37,83	91,85%	90,71%	3703	\$ 357,35	-87,59%	-85,48%	3.643.752	\$ 351.631,56
Gestión de Rentas	Transferencia de dominio	Mensual	84	37	\$ 3,60	51,35%	52,13%	25	\$ 2,41	56,00%	59,09%	12	\$ 1,19	-4,65%	-6,96%	12.096	\$ 1.197,03
Gestión de Rentas	Baja de títulos	Mensual	128	899	\$ 170,95	8,23%	4,55%	70	\$ 6,48	50,00%	54,55%	829	\$ 164,47	-41,77%	-50,00%	1.273.344	\$ 252.627,64
Gestión Coactiva	Emisión de autos de pago	Anual	20	620	\$ 84,28	53,23%	49,97%	225	\$ 22,56	82,22%	86,25%	395	\$ 61,72	-28,99%	-36,28%	7.900	\$ 1.234,32
Gestión Coactiva	Cobro por vía coactiva	Anual	1007	2101	\$ 331,97	73,01%	71,12%	1758	\$ 296,46	85,10%	78,41%	343	\$ 35,51	-12,09%	-7,29%	345.401	\$ 35.763,57
Gestión Coactiva	Excepción de pago	Anual	10	267	\$ 35,06	19,48%	22,33%	72	\$ 11,25	58,33%	58,33%	195	\$ 23,81	-38,85%	-36,00%	1.950	\$ 238,10
TOTAL				8347	\$1.052	220,93%	215,96%	2619	379	491%	495%	5728	674	-269,89%	-278,70%	5483235	\$666.051

CAPITULO V

PROPUESTA ORGANIZACIONAL

5.1 Introducción

Una vez realizado la propuesta de mejora, es necesario materializar esta información a través de una propuesta organizacional. Dentro de la propuesta organizacional, el principal objetivo es que la organización conciba a la misma como un sistema integral de procesos, los cuales servirán de base para realizar cambios sustanciales en la Institución.

La importancia de la gestión por procesos se fundamenta en que los resultados se logran con mayor eficiencia cuando las actividades se gestionan como un proceso, puesto que las organizaciones suelen trabajar mediante una gestión funcional. Adoptar un enfoque por procesos significa centrarse en el resultado y la manera en como los procesos agregan valor para el cliente.

La propuesta está basada en la utilización de las siguientes herramientas que ayudarán al mejoramiento de la Institución:

- a) Cadena de valor
- b) Mapa de procesos
- c) Factores de éxito
- d) Indicadores de gestión
- e) Responsabilidades

5.2 Cadena de valor y mapa de procesos

Debido a que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Rumiñahui posee una cadena de valor y mapa de procesos definidos, según la Resolución del Estatuto Orgánico N.-066-2013 de la Institución, se entiende que los mismos regulan el funcionamiento de la Institución.

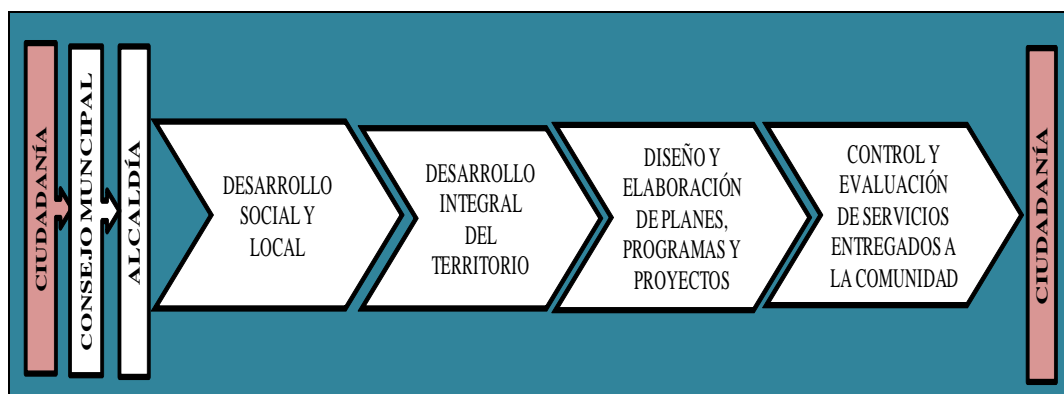


Figura 48: Cadena de valor

Fuente: Resolución Estatuto Orgánico del GADMUR, Resolución Administrativa N.-066-2013

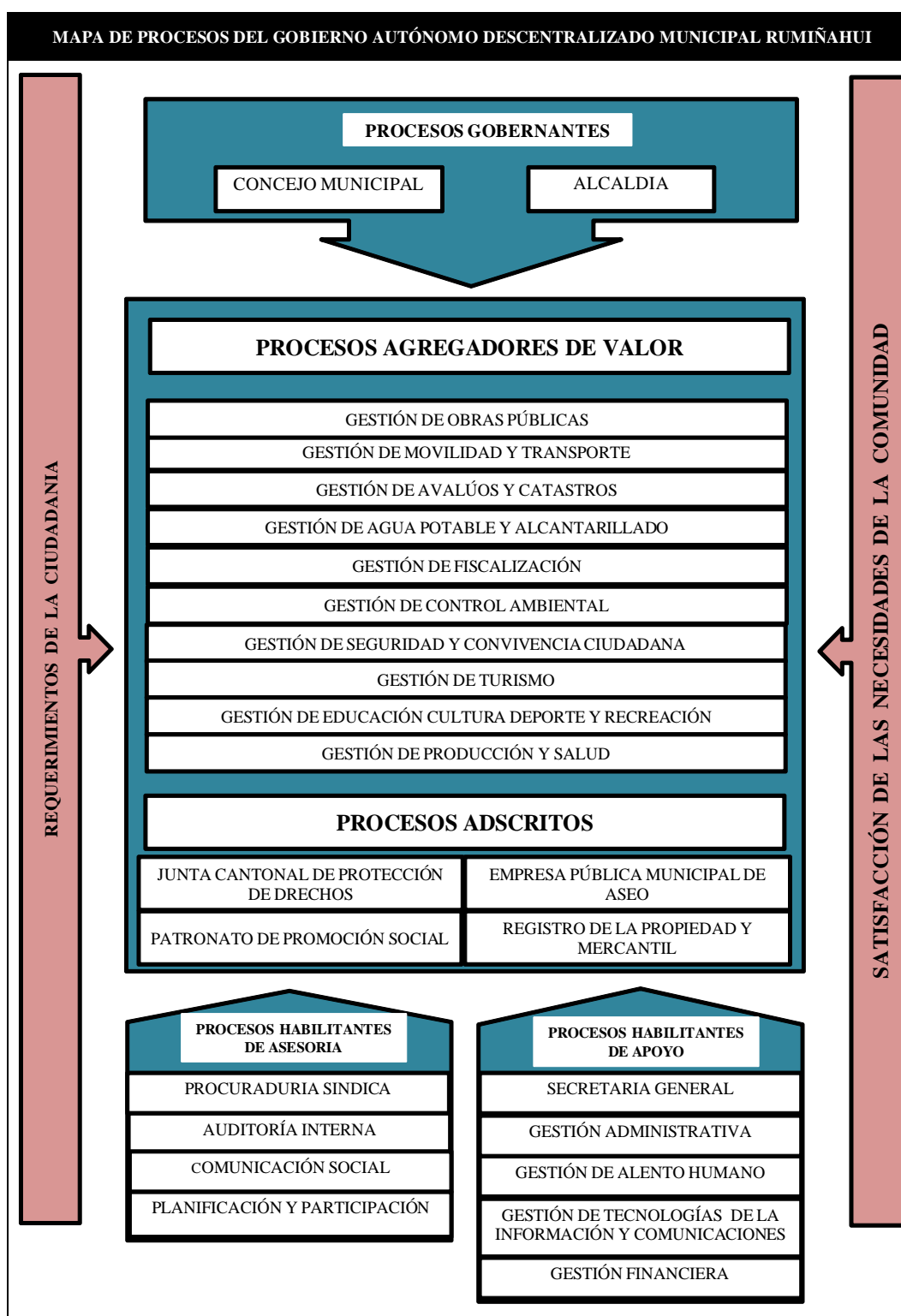


Figura 49: Mapa de procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Rumiñahui

Fuente: Resolución Estatuto Orgánico del GADMUR, Resolución Administrativa N.-066-2013

5.3 Factores de éxito que se desean alcanzar

Los factores de éxito son aquellos que pueden apoyar significativamente en el mejoramiento de los procesos claves de una organización y por ende en el logro de los objetivos estratégicos que se apoyan en los procesos claves. Estos factores no son absolutos y dependen de la naturaleza de la organización y de su realidad específica. Pero cabe recalcar que lo que sí es común a cualquier organización en la dirección del mejoramiento son las experiencias y los logros más destacados que proporcionan un referente para establecer metas más exigentes. A continuación se presentan los siguientes factores claves de éxito:

- a) **Apoyo de la dirección superior:** es muy importante este apoyo ya que en él se proporciona liderazgo, fortaleza, motivación y compromiso, necesarios para sentar las bases del trabajo en equipo.
- b) **Personal adecuado:** es fundamental que el personal tenga los conocimientos, la experiencia y la capacidad para interactuar y crear sinergia en torno a su equipo.
- c) **Calidad y precisión del plan:** una efectiva planificación traza la diferencia entre la eficiencia y la improvisación; la planificación es vital para iniciar cualquier propuesta de mejoramiento.
- d) **Trabajo en equipo:** es un importante componente en la eficiencia, ya que la planificación se apoya fundamentalmente en el trabajo en equipo, el que fortalece el sentido de pertinencia y mejora significativamente el clima organizacional.
- e) **Apoyo técnico y tecnológico:** es un componente necesario e imprescindible ante los nuevos avances que demanda su incorporación en los procesos, con el

fin de hacerlos más eficientes. Los modernos sistemas de información han generado una marcada diferencia frente a aquellos que no lo tienen.

f) **Comunicación y coordinación:** es la única vía para consolidar el trabajo en equipo y para fortalecer la retroalimentación con todos los agentes involucrados con el proceso, y particularmente con los receptores de los productos; el municipio.

g) **Reconocimiento:** proporciona la motivación necesaria para darle un sentido personal al mejoramiento y una orientación clara en la dirección de las cosas importantes para la organización. Igualmente estimula la diferenciación, la iniciativa personal y la complementación, al integrar diferentes talentos.

h) **Satisfacción:** es la conformidad de los actores vinculados al producto, cuando éste es desarrollado y entregado dentro de las expectativas.

(<http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/3/10883/manual20.pdf>, 2013)



Figura 50: Factores de éxito

5.4 Indicadores de gestión

Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de una realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de de una relación entre variables la que comparada con períodos o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. Los indicadores sirven para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, metas, programas o políticas de un determinado proceso o estrategia, es decir es una información que agrega valor y no simplemente un dato.

(http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=1445, 2013)

- a) **Indicadores de cumplimiento:** Se relaciona con las razones que indican el grado de consecución de una tarea.
- b) **Indicadores de evaluación:** Se enfoca al rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso.
- c) **Indicadores de eficiencia:** Teniendo en cuenta que la eficiencia tiene que ver con la actitud y capacidad para llevar a cabo un trabajo, este indicador se relaciona con las razones que indican los recursos invertidos en el logro de un trabajo o tarea.
- d) **Indicadores de eficacia:** La eficacia significa hacer efectivo un propósito, este tipo de indicadores se relaciona con las razones que indican la capacidad o acierto en el logro de un trabajo o tarea.

(jvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-in..., 2013)

Cuadro 50: Indicadores de gestión

Proceso	Subproceso	Nombre del indicador	Definición	Unidad de medida	Período de tiempo	Unidad de Operación	Meta
GESTIÓN DE RENTAS	Registro de actividades económicas	Tasa de eficiencia en tiempo	Mide la eficiencia en tiempo por la atención al trámite.	%	Diaria	$(\sum \text{tiempo que agrega valor} / \text{tiempo total}) * 100$	67,32%
		Cumplimiento en la emisión de patentes	Mide la eficacia en la emisión de patentes.	%	Mensual	$(\# \text{Patentes emitidas} / \# \text{patentes solicitadas}) * 100$	100%
		Porcentaje de usuarios potenciales a obtener la patente.	Mide el porcentaje de usuarios potenciales del Cantón Rumiñahui que	%	Mensual	$(\text{Usuarios reales} / \text{Población Total}) * 100$	50%
	Emisión de permisos de funcionamiento	Impacto de procedimientos simplificados	Número de días que en promedio se redujo la duración del trámite para el usuario.	#	Semanal	Fecha de inicio de trámite- Fecha de conclusión de trámite	1 día
		Tasa de eficiencia en tiempo	Mide la eficiencia en tiempo por la atención al trámite.	%	Diaria	$(\sum \text{tiempo que agrega valor} / \text{tiempo total}) * 100$	91,85%
		Cumplimiento en la emisión de permisos de funcionamiento	Mide la eficacia de emitir los permisos de funcionamiento a las actividades comerciales	%	Annual	$(\# \text{Permisos emitidos} / \# \text{permisos solicitados}) * 100$	100%
	Transferencia de dominio	Tasa de eficiencia en tiempo	Mide la eficiencia en tiempo por realizar el trámite de transferencia de dominio.	%	Mensual	$(\sum \text{tiempo que agrega valor} / \text{tiempo total}) * 100$	56,00%
		Tasa de eficiencia en costos	Mide la eficiencia en costos en realizar el trámite	%	Mensual	$(\sum \text{costos que agregan valor} / \text{costo total}) * 100$	59,09%
	Determinación de 1,5 por mil sobre los activos totales	Tasa de eficiencia en tiempo	Mide la eficiencia en tiempo por la atención al trámite.	%	Diaria	$(\sum \text{tiempo que agrega valor} / \text{tiempo total}) * 100$	100%

CONTINÚA 

Proceso	Subproceso	Nombre del indicador	Definición	Unidad de medida	Período de tiempo	Unidad de Operación	Meta
GESTIÓN DE RENTAS	Baja de títulos	Tasa de eficiencia en costos	Mide la eficiencia en costos en realizar la baja de títulos	%	Mensual	$(\sum \text{costos que agregan valor/costo total}) * 100$	54,55%
		Índice de actividades automatizadas	Permite conocer el % de actividades automatizadas	%	Trimestral	$(\# \text{ de actividades automatizadas/Total de actividades}) * 100$	40%
	Inspección de establecimientos comerciales	Cumplimiento en la inspecciones	Mide la eficacia en realizar las inspecciones.	%	Semanal	$(\# \text{ de inspecciones realizadas/\# inspecciones programadas})$	100%
GESTIÓN COACTIVA	Emisión de autos de pago	Índice de actividades automatizadas	Permite conocer el % de actividades automatizadas	%	Trimestral	$(\# \text{ de actividades automatizadas/Total de actividades}) * 100$	50%
		Tasa de eficiencia en costos.	Mide la eficiencia en costos en la emisión de autos de pago.	%	Mensual	$(\sum \text{costos que agregan valor/costo total}) * 100$	86,25%
		Tasa de eficiencia en tiempo.	Mide la eficiencia en tiempo por emitir los	%	Mensual	$(\sum \text{tiempo que agrega valor/tiempo total}) * 100$	82,22%
	Cobro por vía coactiva	Cumplimiento en la entrega de boletas de citación.	Mide la eficacia en la entrega de boletas al contribuyente.	%	Diaria	$(\# \text{ notificaciones cumplidas/\# notificaciones programadas}) * 100$	45
		Índice de cartera vencida	Mide y controla la gestión de cobro de cartera vencida.	%	Anual	$(\text{Monto de la cartera vencida año anterior/Monto cartera vencida año vigente})$	2,50%
	Excepción de pago dentro del juicio coactivo	Nivel de procesos ganados a favor del municipio.	Mide la efectividad en los procesos ganados a favor del municipio.	%	Anual	$(\# \text{ procesos ganados a favor del municipio /\# número de procesos en contra del municipio}) * 100$	30%
		Tasa de eficiencia en tiempo	Mide la eficiencia en tiempo por la atención al trámite.	%	Anual	$(\sum \text{tiempo que agrega valor/tiempo total}) * 100$	58,33%

5.5 Responsabilidades y actividades esenciales del área de Rentas y coactivas

Cuadro 51: Descripción y perfil del cargo Jefe de Rentas

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
Cargo ocupacional:	Jefe de Rentas
Unidad Administrativa:	Rentas Municipales
Misión del puesto	
Planificar, coordinar, controlar y evaluar los procesos administrativos de Rentas, brindando información ágil y oportuna para una eficiente recaudación de tributos que contribuyan con desarrollo del cantón Rumiñahui y fortalecimiento de la institución.	
Principales responsabilidades del puesto	
1. Cumplir con las políticas, ordenanzas y regulaciones establecidas.	
2. Coordinar y aportar para el mejoramiento y buena gestión de los ingresos propios municipales a través de delineamientos estratégicos con las otras direcciones	
3. Planificar y garantizar un trámite ágil y oportuno al usuario.	
Actividades esenciales para el puesto	
1. Planificar las actividades de los trabajadores que conforman el área de Rentas.	
2. Administrar la política tributaria del municipio conforme a la normativa vigente.	
3. Coordinar los procesos tributarios con las áreas de la municipalidad.	
4. Realizar el análisis y verificación de documentación.	
Instrucción formal y experiencia requerida	
Nivel de instrucción	Tercer Nivel
Área de conocimiento	Jurisprudencia, Economía, Administración, Finanzas y Auditoría, Gestión empresarial
Años de experiencia	7-9 años
Competencias conductuales requeridas para el puesto	
Competencia	Definición
Trabajo en equipo	Participa activamente en la consecución de una meta común promoviendo la colaboración de los integrantes del grupo.
Orientación a resultados	Trabaja hasta alcanzar las metas propuestas. Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras.
Orientación de Servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos y externos con la finalidad de satisfacer sus requerimientos.
Aprendizaje continuo	Realiza un esfuerzo por adquirir nuevos conocimientos y habilidades.
Competencias Técnicas para el puesto	
Competencia	Definición
Generación de ideas	Desarrolla programas para solucionar problemas estratégicos organizacionales.
Conocimiento y aplicación de normas	Conoce y aplica las ordenanzas vigentes en los procesos técnicos o administrativos que le corresponde desempeñar.
Organización de la información	Clasifica y captura información para consolidarlos.

Cuadro 52: Descripción y perfil del cargo Analista Financiero I

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
Cargo ocupacional:	Analista Financiero 1
Unidad Administrativa:	Rentas Municipales
Misión del puesto	
Definir actividades en cuanto a emisiones, bajas, exoneraciones de impuestos y tasas realizados en la Municipalidad, para el control de pagos realizados y generados a fin de cumplir los objetivos Institucionales.	
Principales responsabilidades del puesto	
1. Cumplir con las políticas, ordenanzas y regulaciones establecidas.	
2. Brindar atención a clientes internos y externos.	
3. Mantener actualizado el registro de predios que gozan de exoneración de impuestos.	
Actividades esenciales para el puesto	
1. Determinar los impuestos: predial urbano, predial rural conforme a la base legal.	
2. Emitir informes por concepto de exoneraciones de impuestos.	
3. Elaborar resoluciones de baja de liquidaciones de título de crédito.	
4. Elaborar resoluciones referentes a reclamos administrativos planteados por los sujetos pasivos.	
5. Archivar en forma cronológica la documentación generada como sustento de las operaciones.	
3. Instrucción formal y experiencia requerida	
Nivel de instrucción	Tercer Nivel
Áreas de conocimiento	Jurisprudencia, Economía, Administración, Finanzas y Auditoría
Años de experiencia	3-4 años
Competencias conductuales requeridas para el puesto	
Competencia	Definición
Trabajo en equipo	Participa activamente en la consecución de una meta común promoviendo la colaboración de los integrantes del grupo.
Orientación a resultados	Trabaja hasta alcanzar las metas propuestas. Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras.
Orientación de Servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos y externos con la finalidad de satisfacer sus requerimientos.
Aprendizaje continuo	Realiza un esfuerzo por adquirir nuevos conocimientos y habilidades.
5. Competencias Técnicas para el puesto	
Competencia	Definición
Pensamiento analítico	Posee la capacidad de comprender un problema, descomponerlo en sus partes y buscar alternativas de solución.
Conocimiento y aplicación de normas	Conoce y aplica las ordenanzas vigentes en los procesos técnicos o administrativos que le corresponde desempeñar.
Organización de la información	Clasifica y captura información para consolidarlos.

Cuadro 53: Descripción y perfil del cargo Analista Financiero II

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
Cargo ocupacional:	Analista Financiero 2
Unidad Administrativa:	Rentas Municipales
1. Misión del puesto	
Revisar y analizar la documentación necesaria, para la emisión de permisos de funcionamiento de las actividades económicas que se realizan dentro del Cantón Rumiñahui conforme a las disposiciones legales vigentes.	
2. Principales responsabilidades del puesto	
1. Cumplir con las políticas, ordenanzas y regulaciones establecidas.	
2. Brindar atención a clientes internos y externos.	
3. Mantener actualizado el catastro de locales comerciales Industrias, Servicios, Artesanos, Ferias	
2. Actividades esenciales para el puesto	
1. Analizar la documentación pertinente de acuerdo a la base legal para la correspondiente emisión del Permiso de Funcionamiento.	
2. Verificar, analizar la información, previo a las emisiones mensuales por suministro de agua potable.	
3. Elaborar el catastro de vehículos a: Impuestos al rodaje, ocupación vía pública de las operadoras de transporte público.	
4. Archivar en forma cronológica la documentación generada como sustento de las operaciones.	
3. Instrucción formal y experiencia requerida	
Nivel de instrucción	Tercer Nivel
Áreas de conocimiento	Jurisprudencia, Economía, Administración, Finanzas y Auditoría.
Años de experiencia	3-4 años
4. Competencias conductuales requeridas para el puesto	
Competencia	Definición
Trabajo en equipo	Participa activamente en la consecución de una meta común promoviendo la colaboración de los integrantes del grupo.
Orientación a resultados	Trabaja hasta alcanzar las metas propuestas. Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras.
Orientación de Servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos y externos con la finalidad de satisfacer sus requerimientos.
Aprendizaje continuo	Realiza un esfuerzo por adquirir nuevos conocimientos y habilidades.
5. Competencias Técnicas para el puesto	
Competencia	Definición
Pensamiento analítico	Posee la capacidad de comprender un problema, descomponerlo en sus partes y buscar alternativas de solución.
Conocimiento y aplicación de normas	Conoce y aplica las ordenanzas vigentes en los procesos técnicos o administrativos que le corresponde desempeñar.
Organización de la información	Clasifica y captura información para consolidarlos.

Cuadro 54: Descripción y perfil del cargo Técnico Financiero

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
Cargo ocupacional:	Técnico Financiero
Unidad Administrativa:	Rentas Municipales
Misión del puesto	
Brindar un servicio ágil y oportuno en cuanto a la determinación de impuestos de patentes, transferencia de dominio de predios, alcabala, utilidad en concordancia con la normativa legal vigente.	
Principales responsabilidades del puesto	
1. Cumplir con las políticas, ordenanzas y regulaciones establecidas.	
2. Brindar atención a clientes internos y externos.	
3. Cuadrar diariamente los valores de liquidaciones y reportes de emisión en el sistema digital.	
Actividades esenciales para el puesto	
1. Receptar y analizar la documentación requerida para la emisión de patente y determinación de tributos de patente y/o 1.5 x mil.	
2. Analizar los contratos y documentos sobre transferencia de dominio de predios, para el cálculo de los impuestos de alcabala y a las utilidades en la determinación y emisión de valores.	
3. Efectuar evaluaciones sobre la gestión tributaria.	
4. Archivar en forma cronológica la documentación generada como sustento de las operaciones.	
Instrucción formal y experiencia requerida	
Nivel de instrucción	Tecnológico
Áreas de conocimiento	Jurisprudencia, Economía, Administración, Finanzas y Auditoría.
Años de experiencia	5 años
Competencias conductuales requeridas para el puesto	
Competencia	Definición
Trabajo en equipo	Participa activamente en la consecución de una meta común promoviendo la colaboración de los integrantes del grupo.
Orientación a resultados	Trabaja hasta alcanzar las metas propuestas. Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras.
Orientación de Servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos y externos con la finalidad de satisfacer sus requerimientos.
Aprendizaje continuo	Realiza un esfuerzo por adquirir nuevos conocimientos y habilidades.
Competencias Técnicas para el puesto	
Competencia	Definición
Pensamiento analítico	Posee la capacidad de comprender un problema, descomponerlo en sus partes y buscar alternativas de solución.
Conocimiento y aplicación de normas	Conoce y aplica las ordenanzas vigentes en los procesos técnicos o administrativos que le corresponde desempeñar.
Organización de la información	Clasifica y captura información para consolidarlos.

Cuadro 55: Descripción y perfil del cargo Técnico de Rentas

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
Cargo ocupacional:	Técnico de Rentas
Unidad Administrativa:	Rentas Municipales
Misión del puesto	
Brindar apoyo en la atención del cliente interno y externos a través de información clara y oportuna para satisfacer los requerimientos del cliente con la finalidad de cumplir los objetivos Institucionales.	
Principales responsabilidades del puesto	
1. Cumplir con las políticas, ordenanzas y regulaciones establecidas.	
2. Brindar atención a clientes internos y externos.	
3. Tener un control mensual de los trámites pendientes de concluir.	
Actividades esenciales para el puesto	
1. Receptar, analizar y verificar todos los documentos que ingresan al departamento, con el fin de direccionar a la persona encargada del despacho.	
2. Concluir trámites en el sistema REGYCONT, y remitir la documentación al archivo general si lo amerita.	
3. Realizar emisiones digitales de título de crédito.	
4. Archivar en forma cronológica la documentación generada como sustento de las operaciones.	
Instrucción formal y experiencia requerida	
Nivel de instrucción	Bachillerato
Área de conocimiento	Bachillerato en ciencias
Años de experiencia	1 año
Competencias conductuales requeridas para el puesto	
Competencia	Definición
Trabajo en equipo	Participa activamente en la consecución de una meta común promoviendo la colaboración de los integrantes del grupo.
Orientación a resultados	Trabaja hasta alcanzar las metas propuestas. Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras.
Orientación de Servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos y externos con la finalidad de satisfacer sus requerimientos.
Aprendizaje continuo	Realiza un esfuerzo por adquirir nuevos conocimientos y habilidades.
Competencias Técnicas para el puesto	
Competencia	Definición
Pensamiento analítico	Posee la capacidad de comprender un problema, descomponerlo en sus partes y buscar alternativas de solución.
Conocimiento y aplicación de normas	Conoce y aplica las ordenanzas vigentes en los procesos técnicos o administrativos que le corresponde desempeñar.
Organización de la información	Clasifica y captura información para consolidarlos.

Cuadro 56: Descripción y perfil del cargo Abogado de Coactivas

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
Cargo ocupacional:	Abogado de Coactivas
Unidad Administrativa	Tesorería municipal
Misión del puesto	
Programar y establecer procedimientos de seguimiento y evaluación de juicios coactivos de manera eficaz, oportuna y con transparencia, conforme la normativa legal vigente con la finalidad de cumplir los objetivos Institucionales.	
Principales responsabilidades del puesto	
1. Cumplir con las políticas, ordenanzas y regulaciones establecidas.	
2. Programar la recuperación de cartera vencida para cada período.	
Actividades esenciales para el puesto	
1. Realizar un control de actividades diarias de los notificadores.	
2. Establecer procedimientos para la ejecución de embargos y remate de bienes coactivos.	
3. Elaborar y certificar las providencias y actuaciones del Juez de Coactivas	
4. Elaborar oficios, memorandos, informes contestando los trámites internos y externos.	
5. Entregar los autos de pago y boletas de citación al notificador.	
6. Tramitar las solicitudes de excepción de pago de los contribuyentes.	
Instrucción formal y experiencia requerida	
Nivel de instrucción	Tercer Nivel
Área de conocimiento	Jurisprudencia, políticas públicas
Años de experiencia	7-9 años
Competencias conductuales requeridas para el puesto	
Competencia	Definición
Trabajo en equipo	Participa activamente en la consecución de una meta común promoviendo la colaboración de los integrantes del grupo.
Orientación a resultados	Trabaja hasta alcanzar las metas propuestas. Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras.
Orientación de Servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos y externos con la finalidad de satisfacer sus requerimientos.
Aprendizaje continuo	Realiza un esfuerzo por adquirir nuevos conocimientos y habilidades.
Competencias Técnicas para el puesto	
Competencia	Definición
Pensamiento analítico	Posee la capacidad de comprender un problema, descomponerlo en sus partes y buscar alternativas de solución.
Conocimiento y aplicación de normas	Conoce y aplica las ordenanzas vigentes en los procesos técnicos o administrativos que le corresponde desempeñar.
Expresión oral	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.

Cuadro 57: Descripción y perfil del cargo Asistente de Coactivas

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
Cargo ocupacional:	Asistente de Coactivas
Unidad Administrativa	Tesorería municipal
Misión del puesto	
Participar en los procesos de Coactivas, conforme a la normativa legal vigente para cumplir los objetivos de la Institución.	
Principales responsabilidades del puesto	
1. Cumplir con las políticas, ordenanzas y regulaciones establecidas.	
2. Brindar apoyo en los procesos del área de Coactivas.	
Actividades esenciales para el puesto	
1. Realizar la revisión de las boletas y constatación de la deuda en el sistema maestro de recaudaciones.	
2. Consolidar los informes técnicos de los notificadores.	
3. Actualizar la información en el sistema REGYCONT	
4. Apoyar en los trámites administrativos de la dirección.	
Instrucción formal y experiencia requerida	
Nivel de instrucción	Tecnológico
Área de conocimiento	Jurisprudencia
Años de experiencia	2 años
4. Competencias conductuales requeridas para el puesto	
Competencia	Definición
Trabajo en equipo	Participa activamente en la consecución de una meta común promoviendo la colaboración de los integrantes del grupo.
Orientación a resultados	Trabaja hasta alcanzar las metas propuestas. Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras.
Orientación de Servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos y externos con la finalidad de satisfacer sus requerimientos.
Aprendizaje continuo	Realiza un esfuerzo por adquirir nuevos conocimientos y habilidades.
Competencias Técnicas para el puesto	
Competencia	Definición
Pensamiento analítico	Posee la capacidad de comprender un problema, descomponerlo en sus partes y buscar alternativas de solución.
Conocimiento y aplicación de normas	Conoce y aplica las ordenanzas vigentes en los procesos técnicos o administrativos que le corresponde desempeñar.
Organización de la información	Clasifica y captura información para consolidarlos.

Cuadro 58: Descripción y perfil del cargo Notificador

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
Cargo ocupacional:	Notificador
Unidad Administrativa	Tesorería municipal
Misión del puesto	
Realizar la notificación de forma ágil, oportuna y precisa con la finalidad de cumplir los objetivos Institucionales.	
Principales responsabilidades del puesto	
1. Cumplir con las políticas, ordenanzas y regulaciones establecidas.	
2. Efectuar la notificación al ciudadano conforme a la normativa legal y llevar su registro.	
Actividades esenciales para el puesto	
1. Obtener los planos de la zona a citarse y la previa ubicación.	
2. Realizar la notificación y citación mediante la entrega de tres boletas al ciudadano.	
3. Preparar la información pertinente de los usuarios que no han podido ser citados para su previo aviso mediante sistemas informáticos como el CNT, SRI, Registro	
4. Revisar en el sistema los valores cancelados por el ciudadano.	
5. Elaborar informe de actividades realizadas en cuanto a notificaciones diarias.	
6. Archivar en forma cronológica la documentación generada.	
Instrucción formal y experiencia requerida	
Nivel de instrucción	Bachillerato
Área de conocimiento	Bachillerato en ciencias
Años de experiencia	1 año
Competencias conductuales requeridas para el puesto	
Competencia	Definición
Trabajo en equipo	Participa activamente en la consecución de una meta común promoviendo la colaboración de los integrantes del grupo.
Orientación a resultados	Trabaja hasta alcanzar las metas propuestas. Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras.
Orientación de Servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos y externos con la finalidad de satisfacer sus requerimientos.
Aprendizaje continuo	Realiza un esfuerzo por adquirir nuevos conocimientos y habilidades.
Competencias Técnicas para el puesto	
Competencia	Definición
Pensamiento analítico	Posee la capacidad de comprender un problema, descomponerlo en sus partes y buscar alternativas de solución.
Conocimiento y aplicación de normas	Conoce y aplica las ordenanzas vigentes en los procesos técnicos o administrativos que le corresponde desempeñar.
Organización de la información	Clasifica y captura información para consolidarlos.

5.6 Manual de procesos

La compilación de información para la elaboración del manual se efectuó mediante visitas a los puestos de trabajo de la Institución, en donde la información requerida fue proporcionada por cada uno de los servidores públicos del área de Rentas y Coactivas. El presente manual describe los procesos de los cuales los responsables de su ejecución son los propietarios del proceso, cada uno con sus correspondientes objetivos, alcances, descripción de actividades, entradas, salidas, diagramas de flujo y registros (anexos). Este manual es un instrumento de apoyo para el eficiente funcionamiento de los procesos, con el propósito de mejorar los servicios que la Institución brinda a la ciudadanía.

5.6.1 Rentas

Nombre del subproceso: Registro de actividades económicas

Propósito del subproceso: Mantener actualizado el registro digital de impuesto de patentes entregando un servicio de manera rápida y eficaz con todas las especificaciones y requerimientos solicitados por el usuario.

Alcance del subproceso: Inicia desde que el usuario presenta la documentación en Rentas y finaliza con la emisión de la patente.

Responsable del subproceso.

Técnico Financiero

Registros o documentos habilitantes en el subproceso (anexos)

- a) Formulario solicitud de patentes
- b) Ficha catastral

Base legal (COOTAD)**Ordenanza No. 022-2010 para el cobro del impuesto de patente Municipal en el Cantón Rumiñahui.**

Art. 5.- Plazo para obtener la patente.- En función de lo establecido en el artículo 548 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, la patente deberá obtenerse dentro de los treinta días siguientes al último día del mes en que se inician las actividades, o dentro de los treinta días siguientes al día final del mes en el que termina el año.

Art. 6.- Registro de patentes.- La Dirección Financiera mantendrá un registro de patentes y por tanto de actividades económicas, conformado por la información facilitada por el solicitante conforme a lo previsto en el art. 96 del código tributario y con los datos consignados en el formulario de solicitud diseñado para el efecto, la información de documentos adjuntos y la verificación de los datos realizada por la administración municipal de la Jefatura de Rentas de la Dirección Financiera.

Cuadro 59: Procedimiento para el registro de actividades económicas

Proceso: Gestión de Rentas			
Subproceso: Registro de actividades económicas			
N.-	Actividades	Responsable	Tiempo (min)
1	Recibir la documentación del usuario.	Técnico Financiero	1
2	Verificar toda la documentación.	Técnico Financiero	5
3	Realizar la determinación de capital y llenar la ficha catastral en el sistema Módulo de patentes.	Técnico Financiero	5
4	Emitir y validar la liquidación municipal (impuesto).	Técnico Financiero	1
5	Colocar firma de responsabilidad en la liquidación municipal.	Técnico Financiero	0,3
6	Informar al usuario el valor que debe presentarse a cancelar en ventanilla para que pueda retirar la patente.	Técnico Financiero	1
7	Imprimir y entregar la patente municipal al usuario.	Técnico Financiero	2
Total			15,3

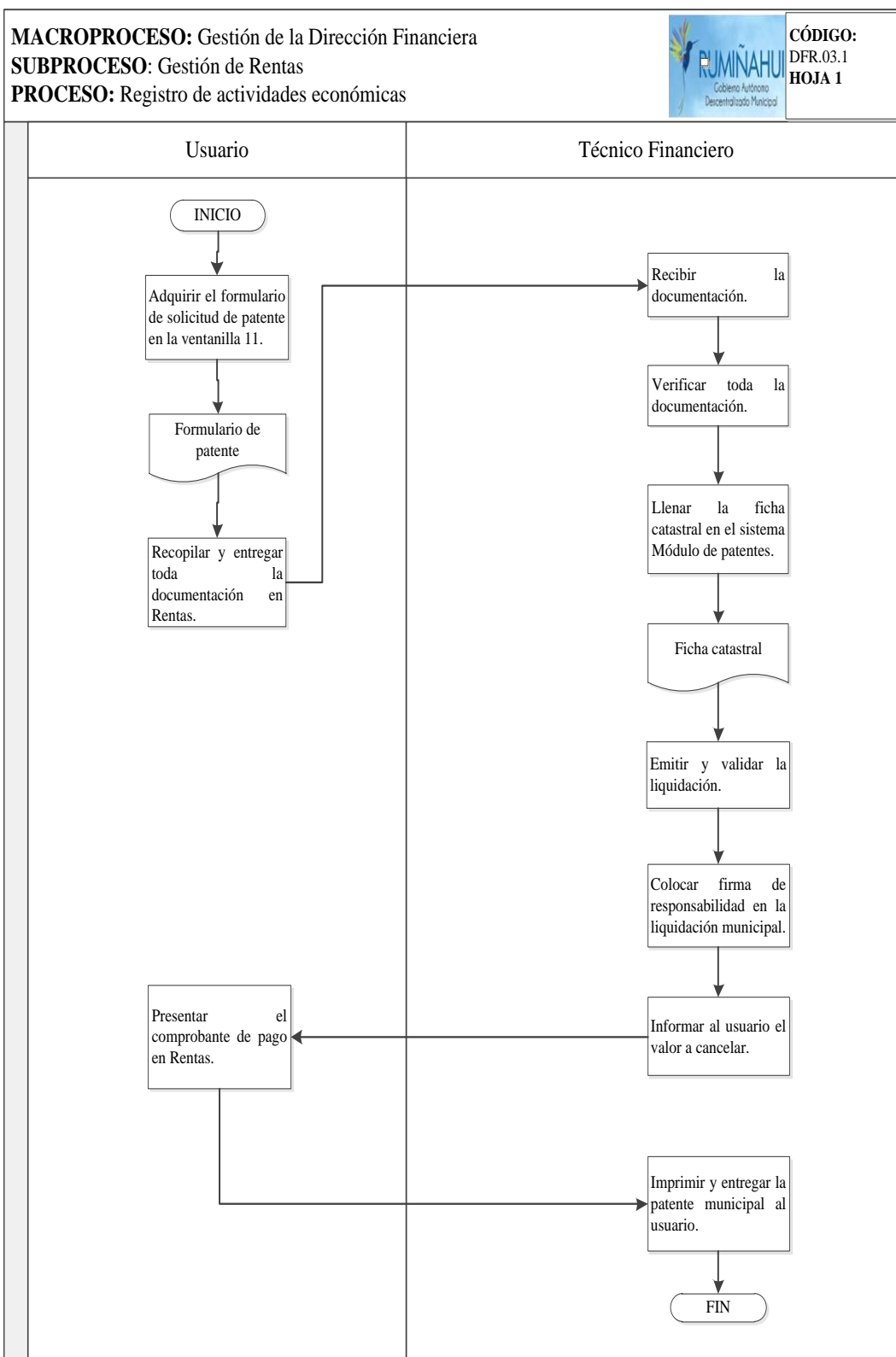


Figura 51: Diagrama de flujo del subproceso registro de actividades económicas

Nombre del subproceso: Emisión de permisos de funcionamiento (Categoría I)

Propósito del subproceso: Otorgar permisos de funcionamiento para las actividades económicas, entregando un servicio de manera rápida y eficaz con todas las especificaciones y requerimientos solicitados por el usuario.

Alcance del subproceso: Inicia desde que el usuario presenta la documentación en Rentas y finaliza con la emisión del permiso de funcionamiento.

Responsable del subproceso.

Analista Financiero

Registros o documentos habilitantes en el subproceso (anexos)

- a) Formulario de permiso de funcionamiento
- b) Formulario de inspección
- c) Licencia de permiso de funcionamiento

Base legal

Ordenanza No. 002-2011 para el otorgamiento de permiso de funcionamiento para establecimientos y locales comerciales que operen dentro de la jurisdicción del Cantón Rumiñahui.

Art. 2.- Permiso de funcionamiento.- Es el documento que habilita a las personas naturales y jurídicas para el ejercicio de las actividades económicas en el Cantón Rumiñahui, autorizando el funcionamiento de sus establecimientos en razón de haber cumplido con los requisitos exigidos, de acuerdo a su categoría, inspecciones y controles realizados por las direcciones municipales competentes.

Art. 7.- Renovación.- Cada dos años el contribuyente deberá renovar y canjear el permiso de funcionamiento previo al cumplimiento de los requisitos estipulados en el art. 6 y el pago anual del impuesto de patentes municipales. No se podrá otorgar ni renovar el permiso de funcionamiento en caso de existir multas y/o sanciones pendientes con el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Rumiñahui, o informe negativo de compatibilidad de uso de suelo.

Cuadro 60: Procedimiento para la emisión de permisos de funcionamiento

Proceso: Gestión de Rentas			
Subproceso: Emisión de permisos de funcionamiento (Categoría I)			
N.-	Actividades	Responsable	Tiempo (min)
1	Recibir la documentación del usuario.	Analista Financiero	1
2	Verificar toda la documentación identificando la categoría de la actividad económica.	Analista Financiero	15
3	Emitir un certificado de trámite en proceso e informar al usuario si adeuda algún valor.	Analista Financiero	5
4	Asignar la documentación al inspector.	Analista Financiero	5
5	Realizar la inspección a la actividad económica y llenar el formulario de inspección.	Ayudante de Servicios	40
6	Elaborar y entregar los informes técnicos al analista financiero.	Ayudante de Servicios	360
7	Recibir del inspector el formulario de inspección.	Analista Financiero	2
8	Revisar el formulario de inspección.	Analista Financiero	10
9	Ingresar y validar los datos en el sistema Módulo Permiso de Funcionamiento.	Analista Financiero	5
10	Imprimir la Licencia de permiso de funcionamiento.	Analista Financiero	3
11	Asignar la licencia de permiso de funcionamiento al Técnico de Rentas.	Analista Financiero	2
12	Recibir la licencia de permiso de funcionamiento.	Técnico de Rentas	1
13	Enviar al archivo general.	Técnico de Rentas	5
Total			454

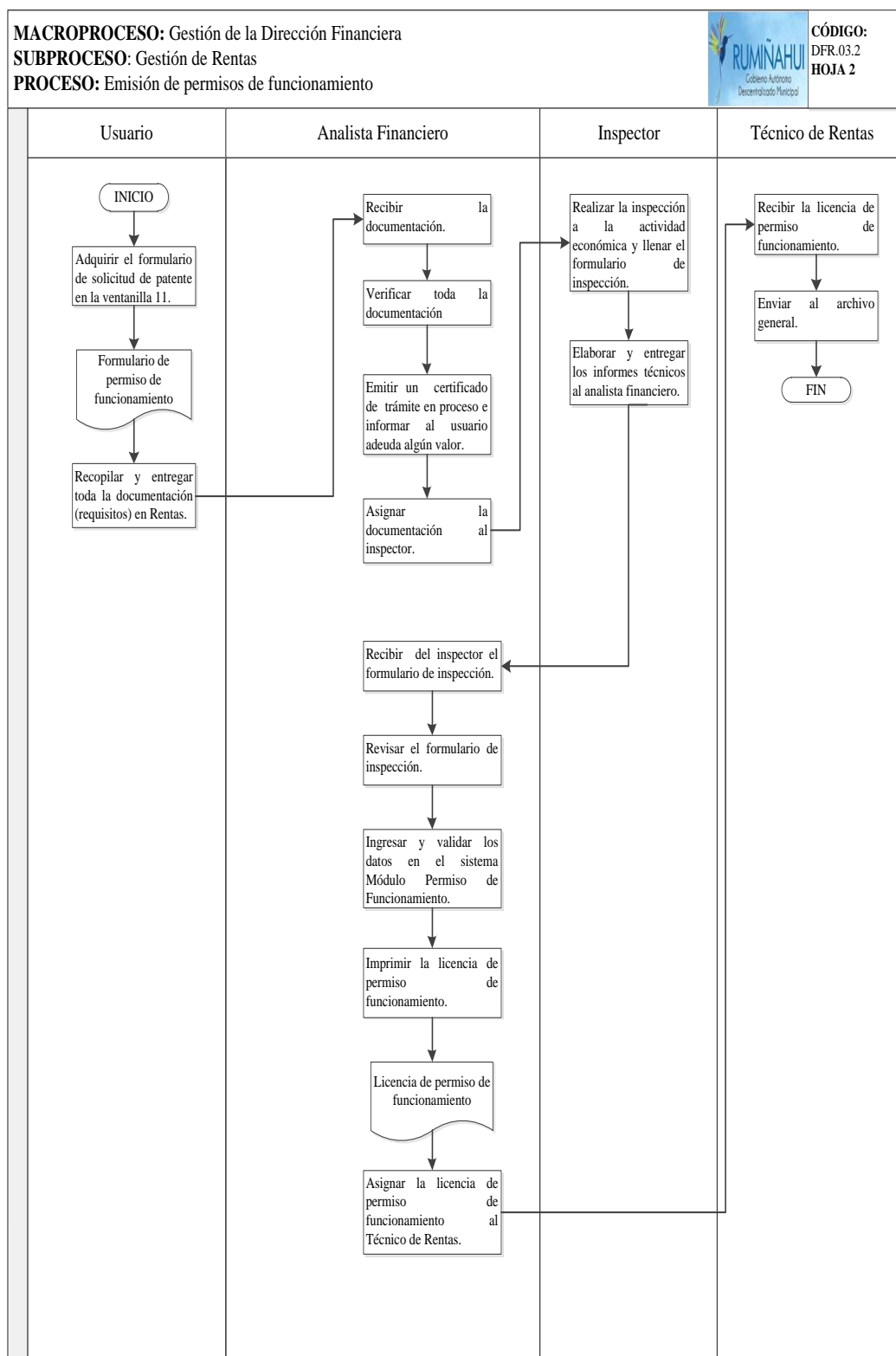


Figura 52: Diagrama de flujo del subproceso emisión de permisos de funcionamiento

Nombre del subproceso: Transferencia de dominio

Propósito del subproceso: Realizar la transferencia de dominio de bienes inmuebles, entregando un servicio de manera rápida y eficaz con todas las especificaciones y requerimientos solicitados por el usuario.

Alcance del subproceso: Inicia desde que el usuario presenta la documentación en Rentas y finaliza con la entrega de la carpeta de transferencia de dominio.

Responsable del subproceso:

- a) Técnico de Avalúos y catastros
- b) Técnico Financiero

Registros o documentos habilitantes en el subproceso (anexos)

- a) Formulario de declaración para impuesto de utilidades y plusvalía
- b) Hoja de transferencia de dominio

Base legal

Ordenanza 020-2010 para la aplicación y cobro del impuesto a las utilidades en la transferencia de predios urbanos y plusvalía de los mismos.

Art. 1.- Objeto.-Son objeto de este impuesto, las utilidades que provengan de la transferencia de los predios urbanos.

Para efectos de esta ordenanza, se considerarán las siguientes transferencias de dominio:

- a) Compraventas totales o parciales
- b) Legados o donaciones
- c) Herencias
- d) Permutas
- e) Daciones en pago
- f) Adjudicaciones por liquidación de compañías y sociedades anónimas
- g) Remates judiciales o convencionales
- h) Fusión de compañías con bienes inmuebles
- i) Prescripciones adquisitivas de dominio (a cargo del beneficiario de la sentencia judicial).

Art. 2.- Sujeto activo.- El sujeto activo de este tributo es el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui, en donde se encuentran los bienes inmuebles urbanos que son objeto de enajenación por parte del propietario.

Cuando un inmueble estuviere ubicado en la jurisdicción del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui, y de otro u otros Gobiernos Autónomos Descentralizados, se cobrará el impuesto en proporción al valor del valor real comercial que corresponda a la parte del inmueble ubicada en el Cantón.

Art. 3.- Sujetos pasivos.- El sujeto pasivo de la obligación es el vendedor, que enajena un inmueble urbano y obtiene el beneficio económico real proveniente de la diferencia entre el precio en que compró el inmueble y el precio en el que lo vende.

Cuadro 61: Procedimiento para la transferencia de dominio

Proceso: Gestión de Rentas			
Subproceso: Transferencia de dominio			
N.-	Actividades	Responsable	Tiempo (min)
1	Recibir la documentación del usuario.	Técnico de avalúos y catastros	1
2	Verificar toda la documentación.	Técnico de avalúos y catastros	8
3	Ingresar los datos en el sistema integrado de Transferencia de Dominio.	Técnico de avalúos y catastros	5
4	Remitir la documentación al Técnico Financiero.	Técnico de avalúos y catastros	3
5	Ingresar en el sistema para calcular la determinación tributaria (valor de alcabala y plusvalía).	Técnico Financiero	5
6	Informar al usuario el valor que debe cancelar en ventanilla.	Técnico Financiero	1
7	Entregar la carpeta (transferencia de dominio) al usuario cuando presente el comprobante de pago.	Técnico Financiero	2
Total			25

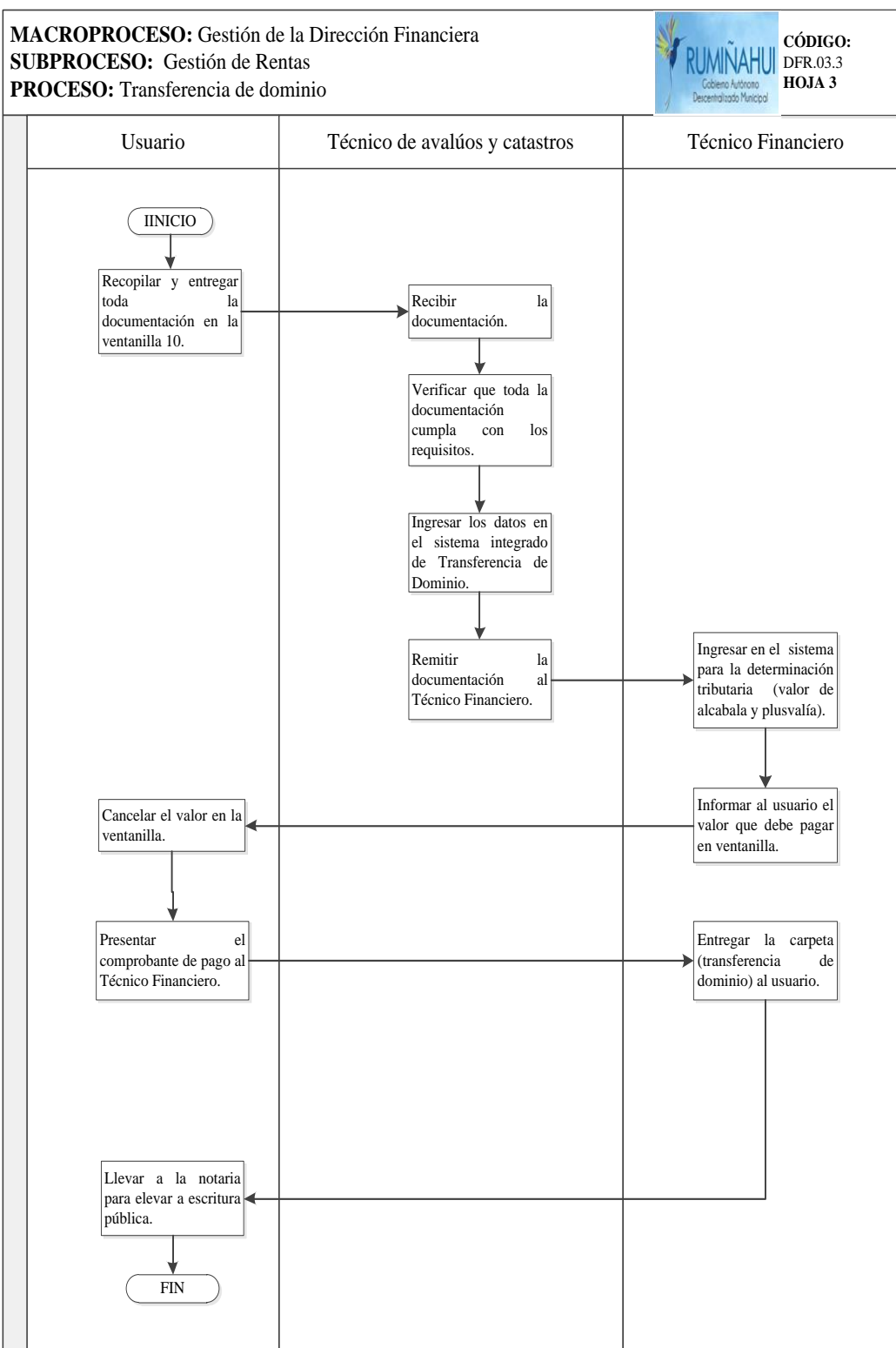


Figura 53: Diagrama de flujo del subproceso transferencia de dominio

Nombre del subproceso: Determinación del 1,5 por mil sobre los activos totales

Propósito del subproceso: Determinar la tarifa del impuesto a ser cobrado, entregando un servicio de manera rápida y eficaz con todas las especificaciones y requerimientos solicitados por el usuario.

Alcance del subproceso: Inicia desde que el usuario presenta la documentación en Rentas y finaliza al informar al usuario la tarifa del impuesto.

Responsable del subproceso:

Técnico Financiero

Registros o documentos habilitantes en el subproceso (anexos)

- a) Formulario de declaración 1, 5 por mil sobre activos totales
- b) Ficha digital (determinación tributaria)

Base legal

Ordenanza No. 001-2011 para la recaudación del impuesto del 1,5 por mil sobre los activos totales.

Art. 2.- Sujeto activo.- El sujeto activo del impuesto del 1,5 por mil sobre los activos totales es el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui. La determinación, control y recaudación del tributo corresponde ejercer a la Dirección Financiera, a través de Rentas Municipales y Tesorería, respectivamente.

Art.3.- Sujeto pasivo.- Son sujetos pasivos del impuesto del 1,5 por mil sobre los activos totales, las personas naturales, jurídicas, sociedades nacionales o extranjeras, domiciliadas o con establecimiento en el Cantón Rumiñahui, que ejerzan

permanentemente actividades económicas y que estén obligadas a llevar contabilidad, de acuerdo con lo que dispone la Ley Orgánica de Régimen Tributario interno y su reglamento.

Art. 7.- Plazos para declarar y pago.- El impuesto del 1,5 por mil corresponderá al activo total del año calendario y el período financiero correrá del 1 de enero al 31 de diciembre.

Este impuesto debe declararse y pagarse hasta treinta (30) días después de la fecha límite establecida para la declaración del impuesto a la renta. Vencido este plazo, la obligación causará el interés por mora tributaria, que se calculará de conformidad con lo dispuesto en el art. 21 del Código Tributario.

Cuadro 62: Procedimiento para la determinación de 1,5 por mil sobre los activos totales

Proceso: Gestión de Rentas			
Subproceso: Determinación del 1,5 por mil sobre activos totales			
N.-	Actividades	Responsable	Tiempo (min)
1	Recibir la documentación.	Técnico Financiero	1
2	Verificar la documentación (requisitos)	Técnico Financiero	3
3	Comprobar que la declaración del formulario 1, 5 por mil sobre los activos totales coincida con el ejercicio económico (balance).	Técnico Financiero	5
4	Ingresar datos en el sistema Módulo 1, 5 por mil sobre activos totales para obtener la base imponible y el cálculo de la determinación tributaria.	Técnico Financiero	10
5	Informar al usuario la tarifa del impuesto.	Técnico Financiero	2
Total			21

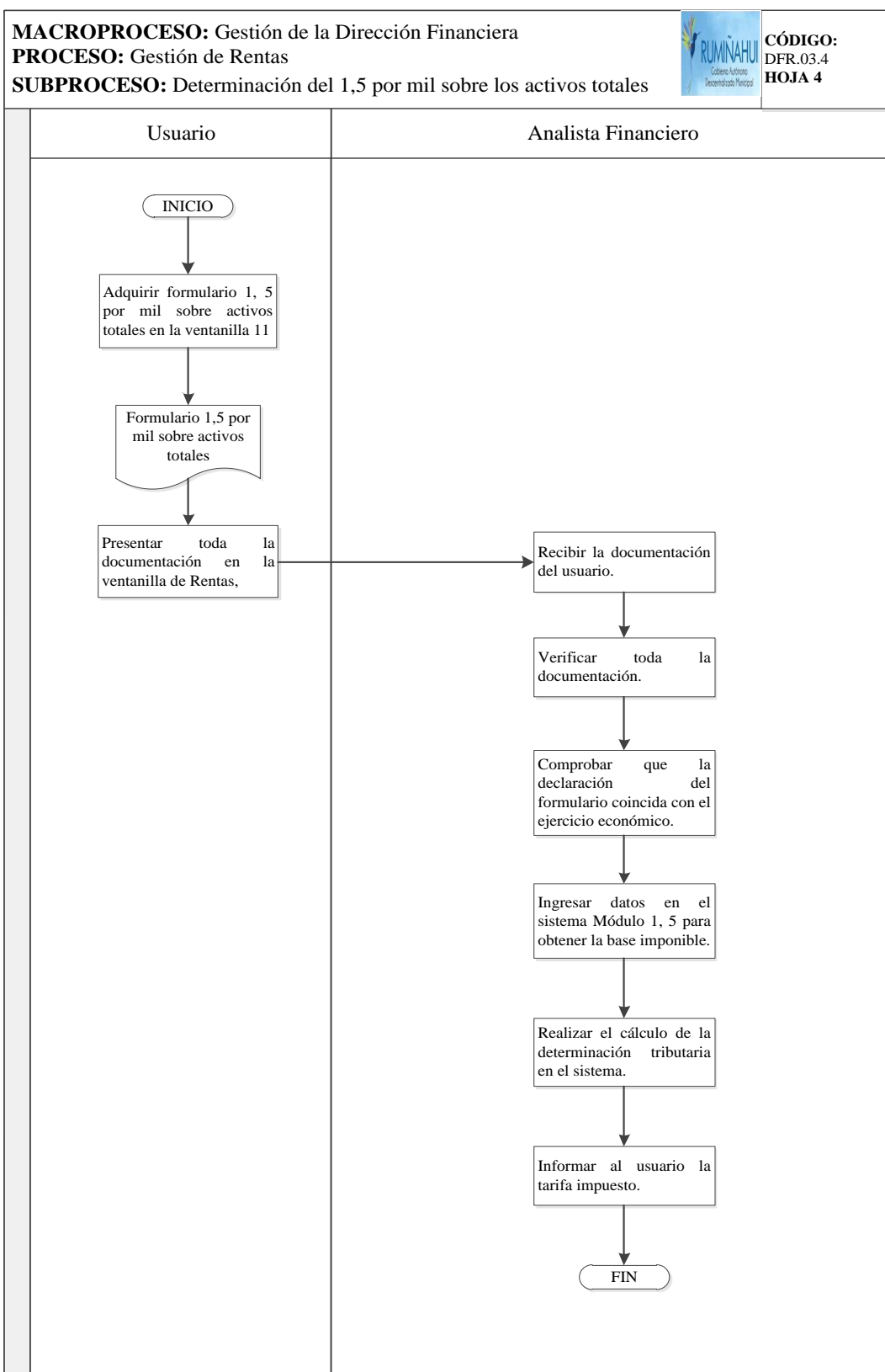


Figura 54: Diagrama de flujo del subproceso determinación del 1,5 por mil sobre los activos totales

Nombre del subproceso: Baja de Títulos

Propósito del subproceso: Realizar la baja de títulos reduciendo el tiempo del ciclo del proceso.

Alcance del subproceso: Inicia desde que el usuario presenta la documentación en Rentas y finaliza al concluir con la resolución de baja de títulos.

Responsable del subproceso:

Analista Financiero

Registros o documentos habilitantes en el subproceso (anexos)

- a) Formulario solicitud de baja de títulos
- b) Resolución administrativa

Base legal

Modelo de ordenanza para aplicación del proceso coactivo y baja de títulos y especies valoradas incobrables-AME

Art. 12.- de la baja de títulos de crédito y de especies.- Tomando en consideración el artículo 340 del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización y del artículo 93 del Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público, cuando se hubiere declarado la prescripción de obligaciones a favor del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui, con arreglo a las disposiciones legales vigentes o por muerte, desaparición, quiebra u otra causa semejante que imposibilite su cobro, así como en todos los casos en que la ley faculta la baja de los títulos de

crédito que contiene dichas obligaciones, el Alcalde o por delegación de este, el Director Financiero ordenará dicha baja. El Director Financiero autorizará la baja de los títulos de crédito incobrables por prescripción, mediante solicitud escrita del contribuyente, en aplicación de lo establecido en el artículo 55 del Código Tributario.

Art. 13.- Procedencia para la baja de títulos de crédito.- En la resolución correspondiente expedida por el Alcalde o su delegado o el Director Financiero en aplicación del artículo 340 párrafo segundo del COOTAD, se hará constar el número, serie, valor, nombre del deudor, fecha y concepto de la emisión de los títulos y más particulares que fueren del caso, así como el número y fecha de la resolución por la que la autoridad competente hubiere declarado la prescripción de las obligaciones, o el motivo por el cual se declare a las obligaciones como incobrables.

Cuadro 63: Procedimiento para la baja de títulos

Proceso: Gestión de Rentas			
Subproceso: Baja de títulos			
N.-	Actividades	Responsable	Tiempo (min)
1	Recibir la documentación del usuario.	Analista Financiero	1
2	Emitir un certificado de trámite en proceso al usuario.	Analista Financiero	5
3	Verificar toda la documentación.	Analista Financiero	20
4	Remitir la documentación a las direcciones pertinentes para obtener el informe técnico.	Analista Financiero	5
5	Recibir el informe técnico.	Analista Financiero	5
6	Digitar la información en el formato resolución administrativa.	Analista Financiero	5
7	Imprimir la resolución administrativa.	Analista Financiero	3
8	Digitar el nombre del usuario en el reporte de baja de títulos.	Analista Financiero	1
9	Enviar a Tesorería para que realice la baja de títulos en forma física y digital.	Analista Financiero	10
10	Recibir el reporte de títulos dados de baja	Analista Financiero	10
11	Concluir la resolución de baja de título.	Analista Financiero	5
Total			70

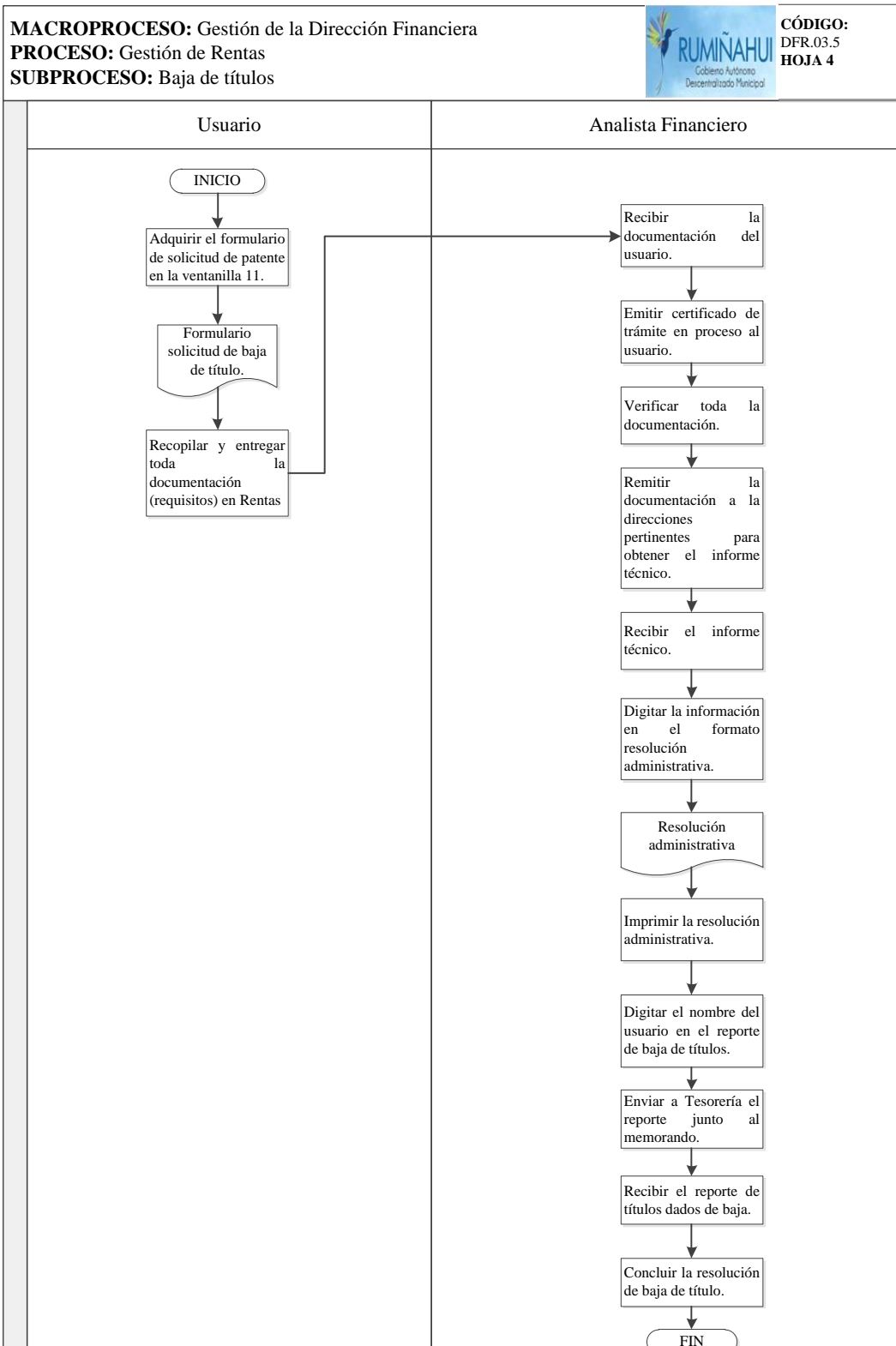


Figura 55: Diagrama de flujo del subproceso baja de títulos

Nombre del subproceso: Inspección de establecimientos comerciales.

Propósito del subproceso: Controlar y verificar los establecimientos del Cantón Rumiñahui a fin de que se cumpla los requisitos para su funcionamiento.

Alcance del subproceso: Inicia desde que se determina la procedencia del pedido en la hoja de control de comunicaciones para realizar la inspección y finaliza con la elaboración del informe de actividades económicas.

Responsable del subproceso:

Ayudante de Servicios

Registros o documentos habilitantes en el subproceso (anexos)

- a) Hoja de control de comunicaciones
- b) Informe de inspección

Base legal

Ordenanza No. 002-2011 para el otorgamiento de permiso de funcionamiento para establecimientos y locales comerciales que operen dentro de la jurisdicción del Cantón Rumiñahui.

Art.-3.- Competencia.- El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Rumiñahui tiene como competencia otorgar, suspender, modificar o revocar los permisos de funcionamiento, así como regular la ubicación y condiciones de funcionamiento de los establecimientos obligados a la obtención del permiso municipal correspondiente.

Cuadro 64: Procedimiento para la inspección de establecimientos comerciales

Proceso: Gestión de Rentas			
Subproceso: Inspección de establecimientos comerciales			
N.-	Actividades	Responsable	Tiempo (min)
1	Localizar el sector por medio de la clave catastral en la hoja de control de comunicaciones.	Ayudante de Servicios	5
2	Ingresar al programa AUTOCAD.	Ayudante de Servicios	3
3	Localizar el establecimiento comercial en el mapa.	Ayudante de Servicios	10
4	Imprimir el plano.	Ayudante de Servicios	3
5	Preparar la documentación y listado de los establecimientos para la inspección.	Ayudante de Servicios	10
6	Llenar el formulario de ausencia.	Ayudante de Servicios	5
7	Entregar al Jefe de Rentas el formulario de ausencia.	Ayudante de Servicios	2
8	Firmar el formulario de ausencia.	Jefe de Rentas	0,16
9	Prepararse para la salida y solicitar transporte.	Ayudante de Servicios	5
10	Llenar el formulario de salida de vehículo.	Ayudante de Servicios	5
11	Inspeccionar el establecimiento comercial y anotar las observaciones respectivas.	Ayudante de Servicios	20
12	Ingresar al sistema REGYCONT.	Ayudante de Servicios	1
13	Elaborar el informe con las respectivas observaciones si es que las hubiese.	Ayudante de Servicios	20
14	Enviar el informe por medio del sistema al analista financiero.	Ayudante de Servicios	5
Total			94,16 minutos

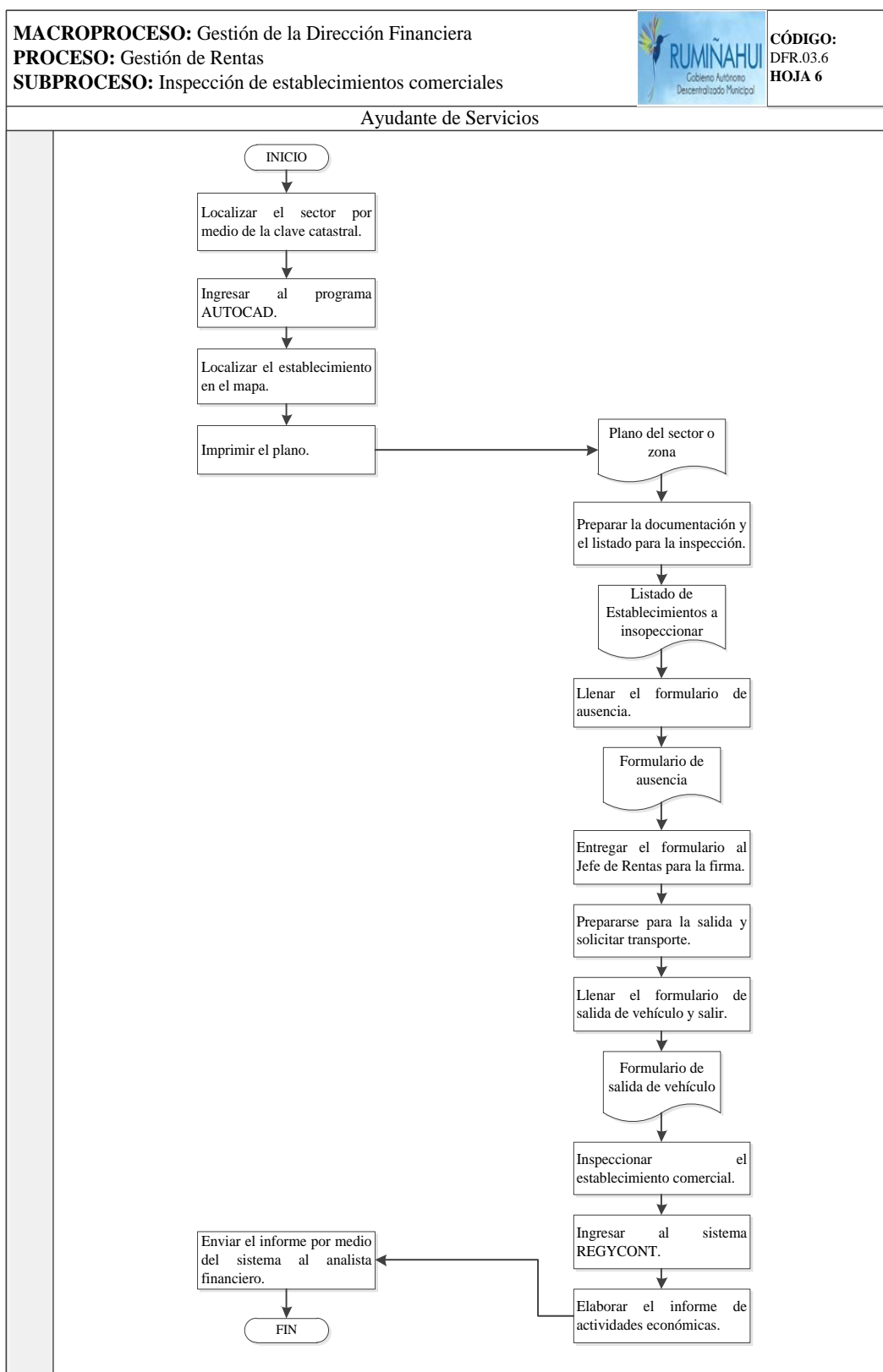


Figura 56: Diagrama de flujo del subproceso inspección de establecimientos comerciales

5.6.2 Coactivas

Nombre del subproceso: Emisión de autos de pago

Propósito del subproceso: Recopilar todas las cuentas que se incluyen en la cartera vencida mediante la emisión de autos de pago para la recaudación de los valores.

Alcance del subproceso: Inicia desde que se ingresa en el sistema los valores vencidos y finaliza con el archivo de los autos de pago.

Responsable del subproceso:

Secretario Abogado de Coactivas

Registros o documentos habilitantes en el subproceso (anexos)

- a) Cartera vencida por zonas
- b) Título vencido
- c) Auto de pago

Base legal

Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización

Artículo 350.- Coactiva.- Para el cobro de los créditos de cualquier naturaleza que existieran a favor de los gobiernos: regional, provincial, distrital y cantonal, éstos y sus empresas, ejercerán la potestad coactiva por medio de los respectivos tesoreros o funcionarios recaudadores de conformidad con las normas de esta sección. La máxima autoridad ejecutiva del gobierno autónomo descentralizado podrá designar

recaudadores externos y facultarlos para ejercer la acción coactiva en las secciones territoriales; éstos coordinarán su accionar con el tesorero de la entidad respectiva.

Artículo 352.- Título de crédito.- El procedimiento coactivo se ejercerá aparejando el respectivo título de crédito que lleva implícita la orden de cobro, por lo que no será necesario para iniciar la ejecución coactiva, orden administrativa alguna.

Modelo de ordenanza para aplicación del proceso coactivo y baja de títulos y especies valoradas incobrables-AME

Art. 5.- Citación con el auto pago a los deudores.- Vencido el plazo señalado en el artículo 151 del Código Tributario y en aplicación del artículo 161 del Código Tributario y los artículos 1003 y 1004 del Código de Procedimiento Civil, sin que el deudor hubiere satisfecho la obligación requerida o solicitado facilidades de pago, el ejecutor dictará el auto de pago ordenando que el deudor o sus garantes o ambos, paguen la deuda o dimitan bienes dentro de tres días contados desde el siguiente al de la citación de esta providencia: apercibiéndoles que, de no hacerlo, se embargarían bienes equivalentes a la deuda, intereses y costas.

Cuadro 65: Procedimiento para la emisión de autos de pago

Proceso: Gestión Coactiva			
Subproceso: Emisión de autos de pago			
N.-	Actividades	Responsable	Tiempo (min)
1	Ingresar en el sistema los valores vencidos con un incremento del 10% de una zona (existen 20 zonas).	Juez de Coactivas	15
2	Imprimir los autos de pago y boletas de citación (razón de citación), en la que contenga la firma electrónica del Juez y Abogado de Coactivas.	Secretario Abogado de Coactivas	30
3	Distribuir el trabajo a los notificadores entregando los autos de pago y boletas de citación.	Secretario Abogado de Coactivas	20
4	Solicitar copias de los autos de pago y boletas de citación en la copiadora de la Institución.	Notificador	120
5	Archivar los autos de pago en la carpeta de Juicio.	Notificador	40
Total			225

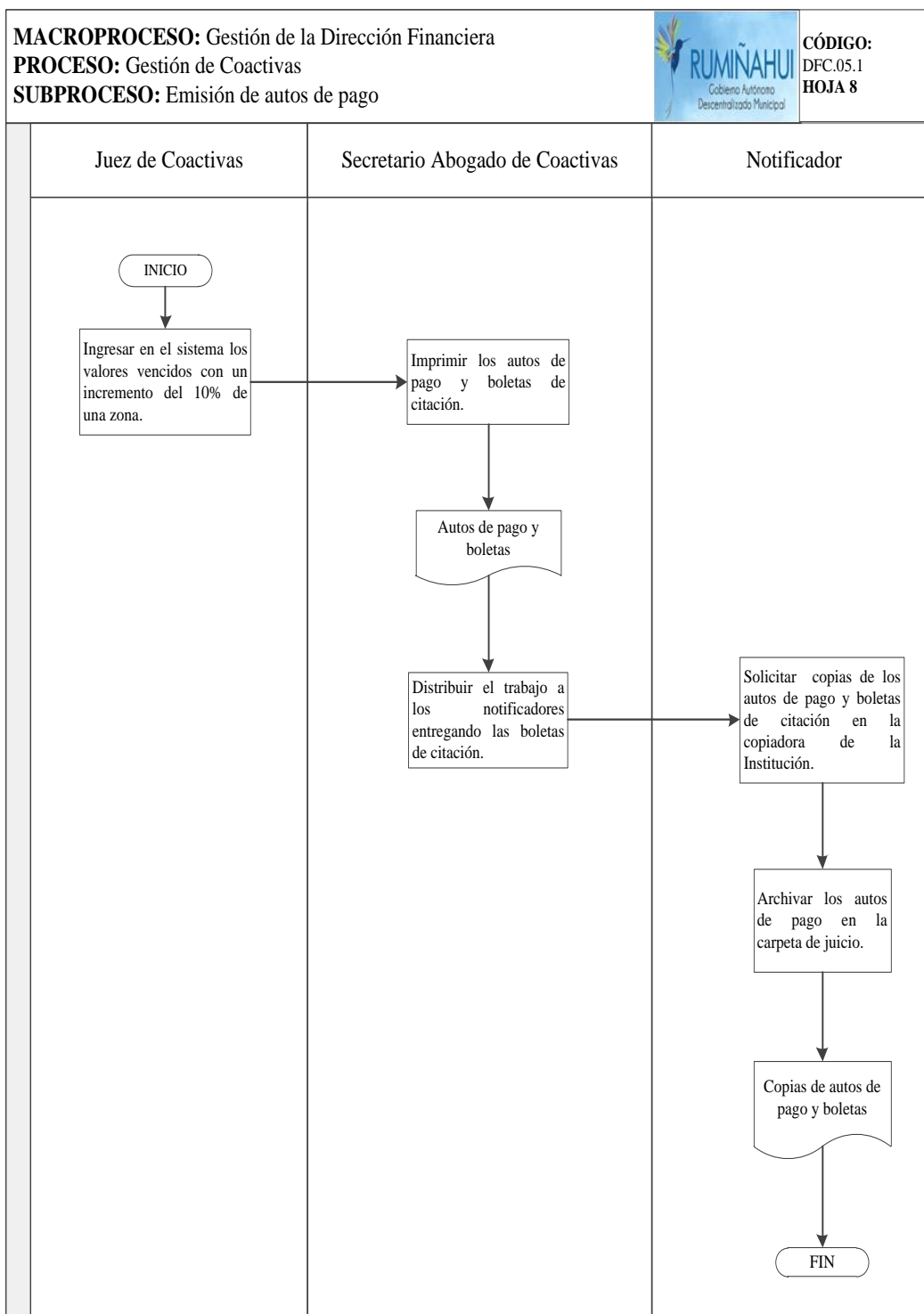


Figura 57: Diagrama de flujo del subproceso emisión de autos de pago

Nombre del subproceso: Cobro por vía coactiva

Propósito del subproceso: Citar al contribuyente mediante la entrega de boletas de citación en forma ágil, oportuna y precisa para la recaudación efectiva de la cartera vencida.

Alcance del subproceso: Inicia desde que se imprime los planos de la zona a citarse y finaliza con la elaboración de providencia de archivo.

Responsable del subproceso:

Notificador

Registros o documentos habilitantes en el subproceso (anexos)

- a) Boletas de citación
- b) Providencia de archivo

Base legal

Modelo de ordenanza para aplicación del proceso coactivo y baja de títulos y especies valoradas incobrables-AME

Art. 8.- Embargo.- Si no se pagare la deuda a pesar de las medidas cautelares dictadas, ni se hubieren dimitido bienes en el término ordenado en el auto de pago el ejecutor ordenará el embargo, que se realizará de acuerdo a la Sección Segunda del Capítulo V del Título II del Código Tributario. El funcionario ejecutor podrá solicitar el auxilio de las autoridades civiles, militares y policiales para la recaudación y ejecución de los embargos ordenados en providencia en aplicación a lo dispuesto en el artículo 1019 del Código de Procedimiento Civil Ecuatoriano.

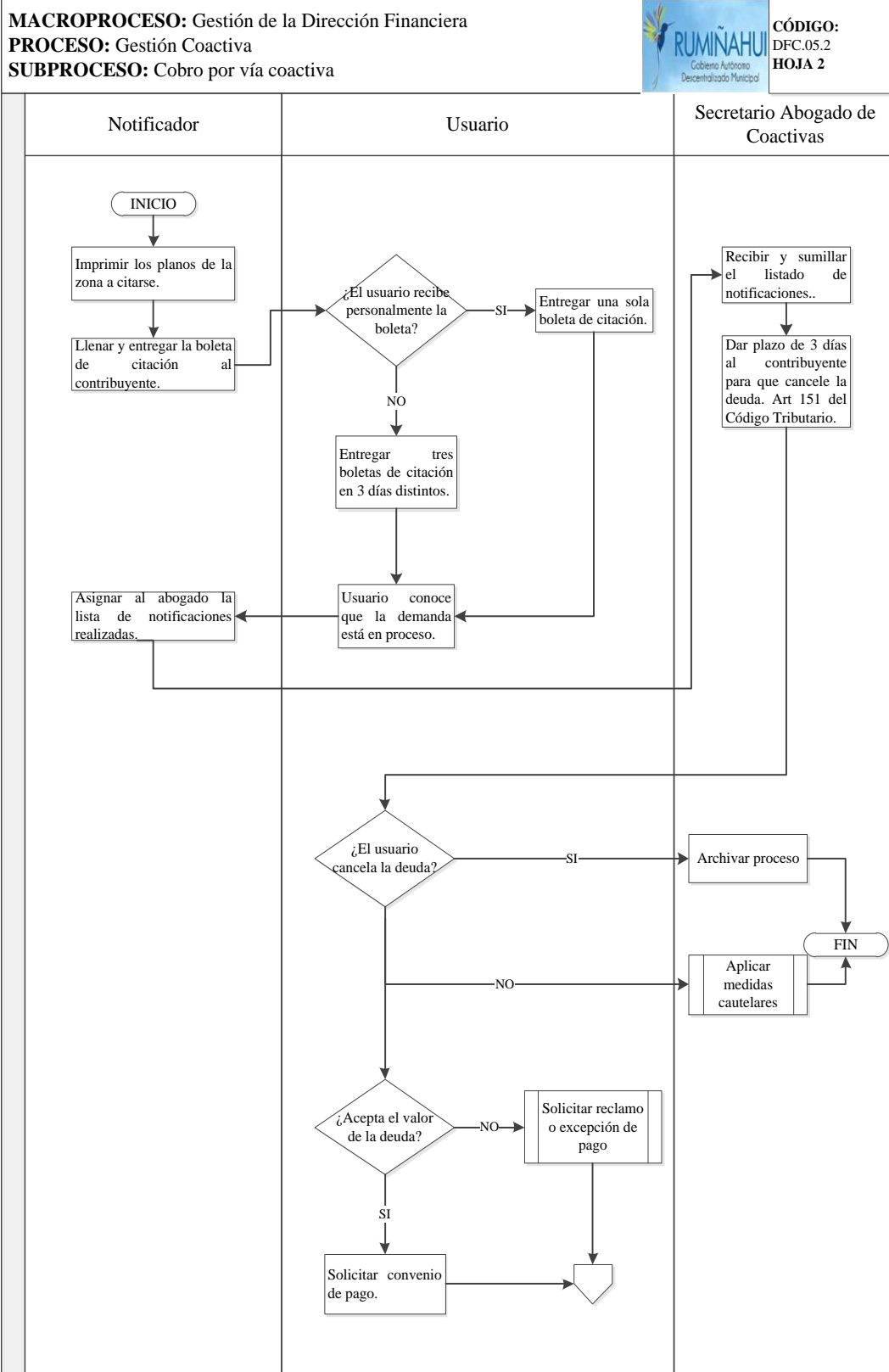
19.1. Citadores.- La citación del auto de pago se efectuará en persona al coactivado o su representante, o por tres boletas dejadas en días distintos en el domicilio del deudor, por el Secretario de la oficina recaudadora, o por el que designe como tal el funcionario ejecutor. La citación procederá por la prensa, cuando se trate de herederos o personas cuya individualidad o residencia sea imposible determinar y surtirá efecto diez después de la última publicación. El citador y notificador dejará constancia, bajo su responsabilidad personal y pecuniaria, del lugar, día, hora y forma en que dio cumplimiento a esta diligencia.

Cuadro 66: Procedimiento para el cobro por vía coactiva

Proceso: Gestión Coactiva			
Subproceso: Cobro por vía coactiva			
N.-	Actividades	Responsable	Tiempo (min)
1	Imprimir los planos de la zona a citarse.	Notificador	5
2	Llenar y entregar la boleta de citación al contribuyente.	Notificador	10
3	¿El contribuyente recibe personalmente la boleta de citación? SI: Se entrega una sola boleta NO: Entregar 3 boletas en días distintos	Notificador	N/A
4	Asignar al Abogado la lista de notificaciones realizadas.	Notificador	2
5	Recibir y sumilla el listado de notificaciones.	Notificador	2
6	Dar plazo de tres días para el cobro de la deuda desde que se entrega la última boleta de citación al contribuyente, conforme al art 151 del Código Tributario.	Secretario Abogado de Coactivas	1440
7	¿El usuario cancela la deuda? SI: Se archiva proceso. NO: Se aplica medidas cautelares (Retención de fondos, embargo de bienes muebles e inmuebles)	Secretario Abogado de Coactivas	N/A
8	¿El usuario acepta el valor de la deuda? SI: Solicita convenio de pago. Continúa a la actividad 9 NO: Solicita excepción de pago.	Usuario	N/A
9	Atender en forma personalizada aclarando todas las dudas del contribuyente.	Secretario Abogado de Coactivas	15
10	Elaborar el convenio de pago solicitando al contribuyente un abono mínimo del 20% del total de la deuda vencida que deberá cancelar en ventanilla.	Secretario Abogado de Coactivas	20
11	Recibir del usuario el convenio y el comprobante de pago.	Secretaria de la Dirección Financiera	2

CONTINUA 

Proceso: Gestión Coactiva			
Subproceso: Cobro por vía coactiva			
N.-	Actividades	Responsable	Tiempo (min)
12	Asignar la documentación al Director Financiero.	Secretaria de la Dirección Financiera	15
13	Entregar la documentación autorizada a la Secretaria de la Dirección Financiera	Director Financiero	240
14	Enviar a Tesorería el convenio de pago para que sea efectivizado y se suspenda la demanda coactiva	Secretaria de la Dirección Financiera	5
15	Recibir de Tesorería el convenio de pago original.	Secretario Abogado de Coactivas	2
16	¿El usuario cumple con los pagos respetando el convenio? SI: Al término de la deuda se archiva proceso. NO: Se toman acciones cautelares (Retención de fondos, embargo de bienes muebles e inmuebles)	Secretario Abogado de Coactivas	N/A
Total			1758



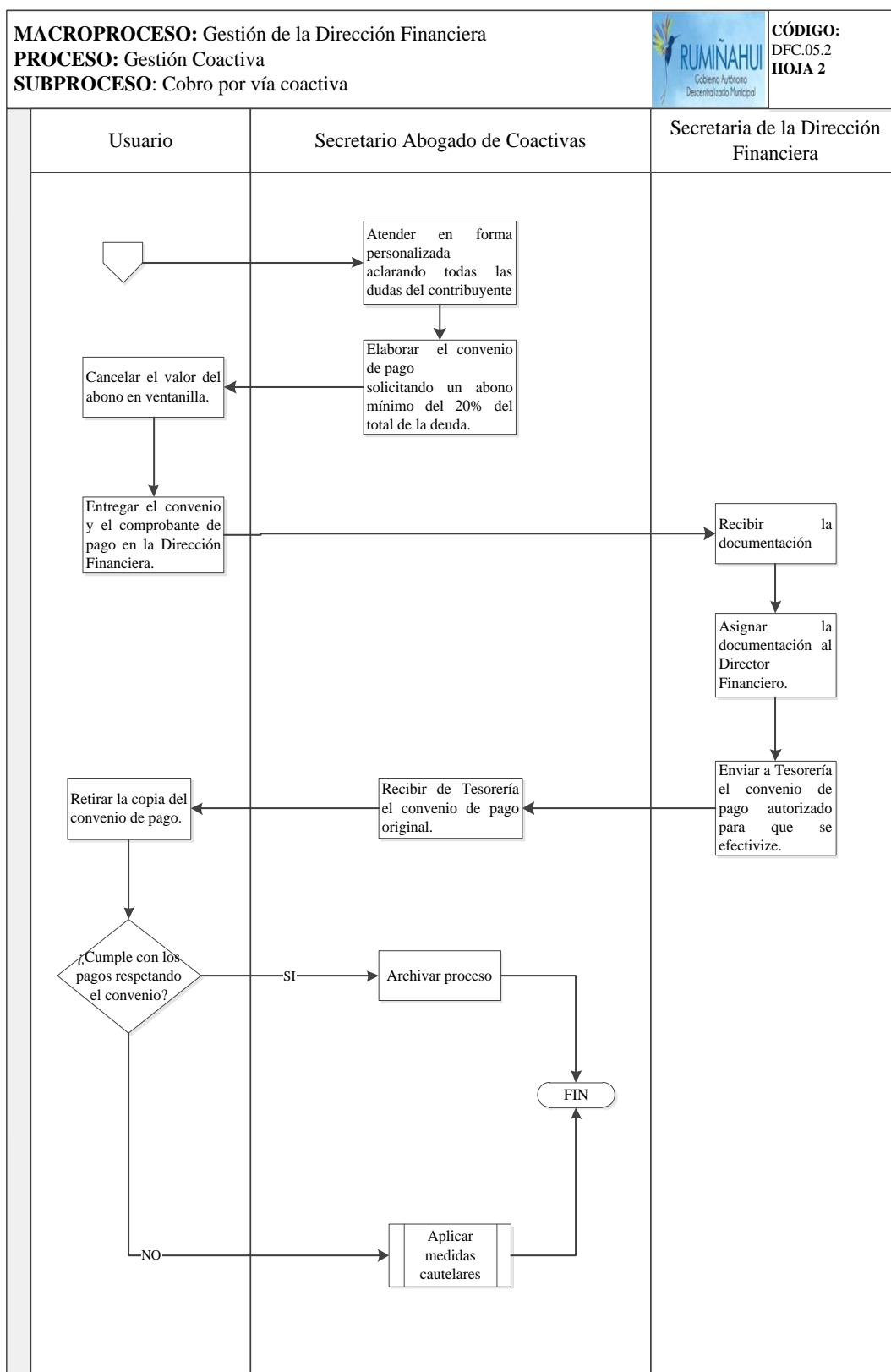


Figura 58: Diagrama de flujo del subproceso cobro por vía coactiva

Nombre del subproceso: Excepción de pago

Propósito del subproceso: Tramitar la solicitud de excepción de pago presentado por el usuario de manera eficaz.

Alcance del subproceso: Inicia desde que el usuario presenta la solicitud de excepción de pago y finaliza con la elaboración de la providencia de suspensión.

Responsable del subproceso:

Secretario abogado de Coactivas

Registros o documentos habilitantes en el subproceso (anexos)

- a) Título vencido
- b) Auto de pago
- c) Boleta de citación
- d) Providencia de remisión
- e) Providencia de suspensión

Base legal

Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización

Art. 353.-Excepciones.- Excepto el caso de créditos tributarios, en el que se aplicarán las normas del Código Orgánico Tributario, las excepciones al procedimiento de ejecución coactiva observarán las disposiciones de la Ley de la Jurisdicción Contencioso Administrativa.

Cuadro 67: Procedimiento para la excepción de pago

Proceso: Gestión Coactiva			
Subproceso: Excepción de pago			
N.-	Actividades	Responsable	Tiempo (min)
1	Recibir del usuario la solicitud de excepción de pago.	Secretario Abogado de Coactivas	2
2	Verificar la solicitud.	Secretario Abogado de Coactivas	10
3	Elaborar providencia de remisión de proceso.	Secretario Abogado de Coactivas	20
4	Enviar toda la documentación (copias y certificaciones) al Tribunal Distrital de lo Fiscal dejando en el casillero legal.	Secretario Abogado de Coactivas	20
5	¿La resolución dictada por el tribunal es absolutoria? SI: Se procede a la baja de título. Continúa a la actividad 6 NO: Ejercer acción coactiva (medidas cautelares)	Secretario Abogado de Coactivas	N/A
6	Elaborar providencia de suspensión.	Secretario Abogado de Coactivas	20
Total			72

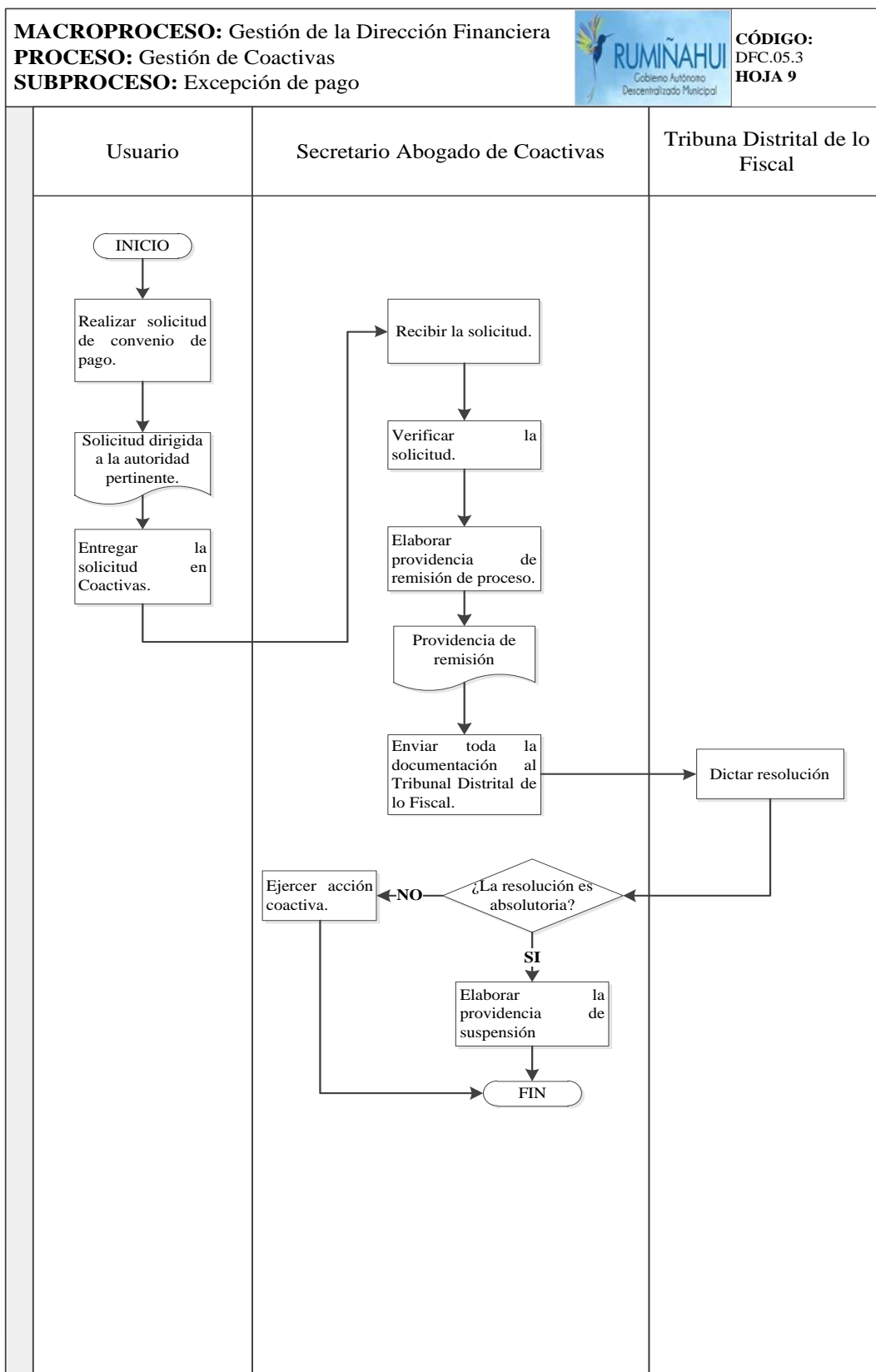


Figura 59: Diagrama de flujo del subproceso excepción de pago

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. Siempre es posible mejorar la calidad de servicios y procesos que presta las instituciones públicas, específicamente el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Rumiñahui. El apoyo por parte de las autoridades constituye un elemento clave para el desarrollo de este tipo de iniciativas encaminada a mejorar la gestión municipal.
2. En el levantamiento de procesos, se pudo evidenciar que en la Dirección Financiera de la Institución existe el reproceso, es decir una la misma actividad es repetida varias veces por los trabajadores, lo cual implica una demorasen la ejecución de trámites.
3. Una de las principales herramientas con las que labora el área de Rentas y Coactivas, es el sistema informático, el cual no siempre es eficiente en el momento de ejecutar una actividad y no permite el intercambio de información para conocer el estado o finalización de un trámite.
4. Es necesario que la Dirección Financiera, estandarice, sus procesos para elevar el nivel de eficiencia en tiempo y en costos, permitiendo de esta manera enfocarse en el resultado y en los procesos que generan valor para el usuario.
5. Analizando cada uno de los subprocesos se identificó la falta de indicadores de gestión que permitan controlar y evaluar la eficiencia de los mismos, para el cumplimiento de los objetivos Institucionales.

6.2 Recomendaciones

1. Se recomienda al Municipio del Cantón Rumiñahui establecer constantemente convenios con las instituciones educativas, con la finalidad de intercambiar conocimientos para el beneficio mutuo de las partes y contribuir al desarrollo social del país.
2. Se recomienda planificar un levantamiento de procesos a todas las direcciones del municipio a fin de que se pueda revisar y mejorar continuamente los procesos que garanticen un mejor servicio al usuario y de esta manera facilitar a la siguiente etapa que es la automatización de los procesos.
3. Coordinar con la dirección de sistemas para que se realice un mantenimiento y mejoramiento del sistema informático, para dar seguimiento a los procesos de la institución a través del sistema, en la que se pueda visualizar y consolidar la información a través de una plataforma informática. Es decir aplicar la herramienta del Gobierno por Resultados (GPR)
4. Documentar los registros de cada actividad a fin de establecer una guía para los servidores públicos responsables de cada proceso permitiendo que dichas actividades se repitan de la mejor manera a través de las metas establecidas en los indicadores de gestión.
5. Llevar a cabo la retroalimentación para evaluar el desempeño de los servidores públicos y promover la participación activa de las personas que conforman la Institución., logrando de esta manera al aprendizaje continuo.

BIBLIOGRAFÍA

- (2010). *Metodología para la administración de procesos en las Instituciones Públicas*. Ecuador.
- Agudelo Tobón, L. F., & Escobar Bolívar, J. (2010). *Gestión por Procesos*. Medellín: ICONTEC.
- Albornoz, B., & Rivero, M. (2007). *Experiencias Andinas de Gobierno electrónico*. Obtenido de http://www.flacso.org.ec/docs/gob_electronico.pdf
- Análisis situacional*. (2010). Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1905/4/T-ESPE-027418-2.pdf>
- Andrade Bustamante, L., & Ortega Rea, C. (2013). *Análisis de la Recaudación Tributaria del Ecuador*. Obtenido de http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/24344/1/Articulos%20de%20Tesis_An%C3%A1lisis%20de%20la%20Recaudaci%C3%B3n.pdf
- Cadena, I. J. (20 de Marzo de 2012). *Gestión Por Procesos*. Quito, Ecuador.
- Carrasco Peña, D. (1999). *Ecuador, descentralización y participación ciudadana*. Obtenido de www.flacsoandes.org
- Chacón, A. (2013). *Resultados de Investigación de Mercado al Municipio de Rumiñahui*.
- Contraloría General del Estado. (26 de octubre de 2013). *Contraloría de Estado*. Recuperado el 26 de octubre de 2013, de www.contraloria.gob.ec
- COOTAD, Código de Ordenamiento Territorial para los Gobiernos Autónomos Descentralizados (2010).
- Evans, J. R. (2008). *Administración y control de la calidad*. CENGAGE.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

- Franklin, B. (2002). *Organización y métodos*. Mc-Graw Hill.
- GADMUR. (2004). *Breve Historia del Cantón Rumiñahui*. Obtenido de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/9046/1/37422_1.pdf
- GADMUR. (2012). Municipio de Rumiñahui. *ORDENANZAS*. PICHINCHA, ECUADOR.
- GADMUR. (2013). Recuperado el 10 de 2013, de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui: <http://www.ruminahui.gob.ec/?q=servicios>
- Gerry Johnson;Kevan Scholes; Richard Whittington. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educación .
- GESTION DEL TALENTO HUMANO. (2010). *Gestión del Talento Humano*. Obtenido de <http://ghctmfc32295.blogspot.com/2010/09/tecnicas-de-levantamiento-de.html>
- Gómez, G. (1997). *Planificación y organización de empresas*. Mc-Graw Hill.
- Granda , G. (31 de Octubre de 2013). Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado el Octubre de 2013, de http://www.upv.es/orgpeg/web/manual_gestion_procesos.pdf
- Guasch Petit, A., & Piera, M. Á. (2003). *Modelo y Simulación*. Barcelona: Edicions Universitat Politecnica de Catalunya.
- Harrington, J. (1997). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santa Fé: McGraw-Hill.
- HARRINGTON, H. J. (1993). *MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA*. SANTAFE, COLOMBIA: McGraw-Hill,Inc.
- Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos en la empresa*. Mc-Graw Hill.
- Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos en la empresa*.Mc-Graw Hill.

<http://ghctmfc32295.blogspot.com/2010/09/tecnicas-de-levantamiento-de.html>.

(2010). Obtenido de <http://ghctmfc32295.blogspot.com/2010/09/tecnicas-de-levantamiento-de.html>: <http://ghctmfc32295.blogspot.com/2010/09/tecnicas-de-levantamiento-de.html>

http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=1445. (03 de 2013). Obtenido de

http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=1445

http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion. (03 de 2013). Obtenido de http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

<http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/3/10883/manual20.pdf>. (2013). Obtenido de <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/3/10883/manual20.pdf>

<http://www.finanzas.gob.ec/ingresos-principios/>. (s.f.). Recuperado el 2013, de <http://www.finanzas.gob.ec/ingresos-principios/>

<http://www.inec.gob.ec>. (s.f.). Obtenido de <http://www.inec.gob.ec>

<http://www.ruminahui.gob.ec>. (s.f.). Obtenido de <http://www.ruminahui.gob.ec>

http://www.ruminahui.gob.ec/informacion.asp?ID_INF=18&SEC_INF=cultura.

(s.f.). Obtenido de http://www.ruminahui.gob.ec/informacion.asp?ID_INF=18&SEC_INF=cultura

<http://www.ruminahui.gob.ec/sites/default/files/DIAGNOSTICO%20PDYOT.pdf>.

(s.f.). Obtenido de <http://www.ruminahui.gob.ec/sites/default/files/DIAGNOSTICO%20PDYOT.pdf>

<http://www.sangolquilenios.com/Home/informacion-de-ruminahui/historia-de-cantonizacion-de-ruminahui>. (s.f.). Obtenido de

<http://www.sangolquilenios.com/Home/informacion-de-ruminahui/historia-de-cantonizacion-de-ruminahui>

jcvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-in.... (03 de 2013). Obtenido de *jcvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-in...*

Kotler, P. y. (2006). *Dirección de Marketing* (Duodécima ed.). Mexico: Pearson Education de Mexico S.A de C.V.

L. Goldman, M. (2009). *La Descentralización del sistema de Salud en el Ecuador*. Obtenido de http://www.flacsoandes.org/web/imagesFTP/12002.Goldman_Mateo.pdf

Ley Orgánica de Régimen Municipal. (2013). Obtenido de www.puyo.gob.ec/2013/index.php?option

LINCANGO, M. A. (s.f.). INGENIERÍA DE PROCESOS.

Medina, M. (2007). *La Investigación aplicada a proyectos. Volumen 1. Identificación del proyecto y formulación de la Investigación*. Antropos.

Palacios, A. (2009). *Repositorio de la Escuela Superior Politécnica del Litoral*. Recuperado el Octubre de 2013, de <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/19765>

Paredes, J. (1996). *Serie Conozcamos nuestra tierra*. ICEP.

Perfil Territorial Rumiñahui. (s.f.). Recuperado el 2013, de <https://dl-web.dropbox.com/get/TESIS%20ESPE/info.%20tesis%20andrea%20chacon/Informacion%20Municipio/Perfil%20territorial%20RUMINAHUI.pdf?w=AC3IoJJES5j0-M-gQyeCpWsESl69niOyghOoqZvc9NTpA>

Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial. (s.f.). Obtenido de <http://www.ruminahui.gob.ec/sites/default/files/DIAGNOSTICO%20PDYOT.pdf>

PÚBLICA, S. N. (Febrero de 2013). Registro Oficial. *RO-No.-895S-del-20-02-13*.

Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. (2012). Recuperado el 10 de 2013, de

<http://www.registrodelapropiedadruminahui.com/Documentos/Resoluciones/Resolucion%20No%20RMPMG-GADMUR-2012-0010%20Reglamento%20por%20procesos.pdf>

Resolución Estatuto Orgánico. (s.f.). Obtenido de <http://www.ruminahui.gob.ec/sites/default/files/Resolucion-EstatutoOrganico.pdf>

Salazar, F. (2010). *Gestión estratégica de negocios* .

Situación Geaografica Sangolquí. (Marzo de 2010). Obtenido de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/8726/1/40724_1.pdf

Tuya, J., Ramos Román, I., & Dolado Cosín, J. J. (2007). *Técnicas cuantitativas para la gestión en la ingeniería del Software*. Coruña: Netbioblo.

Zapata, A. (2007). *Repositorio Escuela Politécnica Nacional*. Recuperado el 10 de 2013, de www.bibdigital.epn.edu.ec