



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

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

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR**

AUTORES: BENÍTEZ DIEGO, MIÑO TATIANA

**TEMA: REDISEÑO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO FINANCIERO EN EL ÁREA
DE CONTABILIDAD DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DE RUMIÑAHUI-“GADMUR”**

DIRECTOR: ING. BUENO RENÉ

CODIRECTOR: ING. SIERRA CARLOS

SANGOLQUÍ, 2014

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICADO

Ing. René Bueno

Ing. Carlos Sierra

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado REDISEÑO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO FINANCIERO EN EL ÁREA DE CONTABILIDAD DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RUMIÑAHUI-“GADMUR” realizado por Diego René Benítez Hernández y Tatiana Elizabeth Miño Marcillo, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE.

Debido a esto recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de [un] documento empastado y [un] disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Diego Benítez y Tatiana Miño que lo entreguen al *Econ. Juan Lara*, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 18 de junio de 2014

Ing. René Bueno
DIRECTOR

Ing. Carlos Sierra
CODIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

DIEGO RENÉ BENÍTEZ HERNÁNDEZ
TATIANA ELIZABETH MIÑO MARCILLO

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de grado denominado REDISEÑO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO FINANCIERO EN EL ÁREA DE CONTABILIDAD DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RUMIÑAHUI -“GADMUR”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, 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, 18 de junio de 2014

DIEGO BENÍTEZ

TATIANA MIÑO

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo REDISEÑO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO FINANCIERO EN EL ÁREA DE CONTABILIDAD DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RUMIÑAHUI-“GADMUR”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 18 de junio de 2014

DIEGO BENÍTEZ

TATIANA MIÑO

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico a mis padres quienes no escatimaron esfuerzo alguno para siempre verme salir adelante y enseñarme que nunca hay que darse por vencido, a mis hermanos por su cariño incondicional. A mis amigos y todas las personas que confiaron en mí, gracias por su apoyo en cada etapa de mi vida.

Tatiana

Dedico este proyecto de tesis a las personas que más amo en esta vida, “Mis Padres” por estar siempre a mi lado en las buenas y en las malas, a “Mis Hermanos” por ser un apoyo incondicional en todos los proyectos que me he planteado y finalmente a “Mis Amigos” que han estado junto a mi desinteresadamente.

Diego

AGRADECIMIENTO

A Dios por su infinita bondad, a mis padres por haber estado conmigo cuando más lo necesitaba, por darme fortaleza y sabiduría para culminar un peldaño más en mi vida, a mis hermanos por su cariño y apoyo incondicional.

A mis amigas de la Universidad por su amistad y cariño.

A mi compañero de tesis Diego por su colaboración y empeño para realizar este proyecto.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE por abrirme las puertas y formarme como un profesional.

A los ingenieros René Bueno y Carlos Sierra por su tiempo y sus enseñanzas.

Al GADMUR por permitirnos realizar este proyecto de gran importancia para nuestra vida profesional.

Tatiana

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por siempre guiar mis pasos por el camino del bien.

A mi Padre (René) por brindarme siempre todo su apoyo y alentarme a no decaer nunca, a mi Madre (Carmen) por siempre estar conmigo en cada cosa que me propongo siendo mi confidente, a mi hermana (Adriana) quién por ser mi ejemplo a seguir en este camino, a mi hermano (Andrés) por estar ahí escuchando mis cosas como un mejor amigo.

A mi novia (Elly) por ser siempre incondicional, a mi amiga Tatiana Miño por brindarme una amistad fraterna y apoyo en este proyecto de tesis, a mi Compita Tatiana Campoverde por ser una amiga incondicional en toda mi vida universitaria.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE por formarme como un gran profesional lleno de mucho conocimiento y valores éticos.

Al GADMUR por permitiros realizar este proyecto de gran importancia para mi vida profesional.

A los Ingenieros René Bueno y Carlos Sierra por brindarnos su apoyo y conocimiento en este proyecto de tesis.

Diego

CONTENIDO

Caratula	
Declaración de Responsabilidad.....	i
Certificado de tutoría.....	ii
Autorización de Publicación.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Contenido.....	vii
Resumen Ejecutivo.....	vii
Abstract.....	viii
CAPÍTULO I.....	1
1. GENERALIDADES	1
1.1 LA INSTITUCIÓN	1
1.1.1 Reseña historia- Cantón Rumiñahui.....	1
1.1.2 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal De Rumiñahui	2
1.1.2 Ubicación del GADMUR.....	6
1.1.3 Estructura organizacional.....	9
1.1.4 Marco legal, leyes y reglamentos	10
1.2 PRINCIPALES ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA GADMUR	11
1.2.1 Dirección financiera	11
1.3 PROBLEMÁTICA DE LA DIRECCION FINANCIERA GADMUR	17
1.3.1 Diagrama de causa-efecto problemática de la Dirección Financiera	17
1.3.2 Explicación de la problemática de la Dirección Financiera	18
1.4 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	19

1.4.1	Marco teórico	19
1.4.2	Cadena de valor	23
1.4.3	Mapa de procesos	25
1.4.4	Gestión de procesos.....	26
1.4.5	Diagrama de flujo	29
1.4.6	Mejoramiento de procesos.....	33
1.4.7	Medición y monitoreo de procesos	37
1.4.8	Documentación de procesos	38
1.4.9	Manual de procesos	39
1.4.10	Conceptualizaciones	42
CAPÍTULO II.....		44
2	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	44
2.1	ANÁLISIS EXTERNO	44
2.1.1	Macroambiente	44
2.1.2	Micro Ambiente	57
2.2	ANÁLISIS INTERNO	65
2.3	ANÁLISIS FODA	72
2.3.1	Dirección Financiera - Gadmur	72
2.3.2	Matriz de estrategias FODA.....	74
CAPÍTULO III		77
3	ANÁLISIS Y LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	77
3.1	METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	77
3.1.1	Introducción.....	77
3.1.2	Objetivo	77
3.1.3	Metodología de levantamiento de procesos	78
3.1.4	Etapas de la metodología a aplicar	78
3.2	CADENA DE VALOR Y MAPA DE PROCESOS.....	79
3.2.1	Cadena de valor –Dirección financiera	79
3.2.2	Cadena de valor - departamento de contabilidad	80

3.2.3	Mapa de procesos	80
3.2.4	Jerarquización de procesos del departamento contable.....	82
3.3	PRIORIZACIÓN Y SELECCIÓN.....	83
3.3.1	Selección de procesos.....	83
3.3.2	Análisis de procesos seleccionados	91
3.3.3	Matriz de valor agregado.....	91
3.4	DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS	93
3.5	MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMEN.....	130
CAPITULO IV		131
4	ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS	131
4.1	Diagramas de mejora, caracterizaciones, diagramas de flujo	131
4.2	Matriz de análisis Comparativa de la Unidad de Contabilidad de la Dirección Financiera del GADMUR	156
4.3	Indicadores de Gestión.....	157
CAPITULO V		161
5	PROPUESTA ORGANIZACIONAL	161
5.1	Cadena de valor.....	161
5.2	Mapa de procesos.....	163
5.3	Diagrama idef-0 departamento de contabilidad	164
5.4	Estructura organizacional por funciones.....	165
5.5	Jerarquización de procesos.....	166
5.6	Descripción de funciones y responsabilidades.....	179
CAPITULO VI		182
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	182
6.1	Conclusiones	182
6.2	Recomendaciones.....	183
BIBLIOGRAFÍA		185

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1	Sello GADMUR	2
Figura 1.2	Mapa del cantón Rumiñahui	8
Figura 1.3	Estructura organizacional del municipio de cantón Rumiñahui	9
Figura 1.4	Estructura de un proceso	21
Figura 1.5	Jerarquía de procesos	22
Figura 1.6	Cadena de valor genérica de Porter	24
Figura 1.7	Mapa de procesos	26
Figura 1.8	Levantamiento de información	28
Figura 1.9	Diagrama de flujo dirección – financiero	33
Figura 1.10	Criterios de evaluación para medidores e indicadores	37
Figura 2.1	Producto Interno Bruto	45
Figura 2.2	PIB Ecuador, América latina y caribe	45
Figura 2.3	Población urbana en condiciones de pobreza	52
Figura 2.4	Trámites del Gadmur	59
Figura 2.5	Tiempo de ejecución de trámites	61
Figura 3.1	Etapas de levantamiento de información	78
Figura 3.2	Cadena de valor dirección financiero	79
Figura 3.3	Cadena de valor- departamento de contabilidad	80
Figura 3.4	Mapa de procesos-dirección financiera	81

Figura 3.5	Jerarquización de procesos	82
Figura 3.6	Matriz de valor agregado	92
Figura 3.7	Matriz de determinación de valor agregado	93
Figura 5.1	Cadena de calor- departamento de contabilidad mejorada	162
Figura 5.2	Mapa de procesos	163
Figura 5.3	Diagrama IDEF	164
Figura 5.4	Estructura organizacional por funciones	165
Figura 5.5	Jerarquización de procesos	169

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	Límites del Cantón Rumiñahui	7
Tabla 1.2	División Política	7
Tabla 1.3	Diferencia de enfoque empresa Trad. Vs Procesos	27
Tabla 1.4	Herramientas de mejoramiento	35
Tabla 2.1	Asignación presupuestaria al GADMUR	48
Tabla 2.2	Pre asignación presupuestaria a favor de los GADS	49
Tabla 2.3	Censo de población y vivienda 2010	53
Tabla 2.4	Censo poblacional cantón Rumiñahui	53
Tabla 2.5	Trámites GADMUR	59
Tabla 2.6	Servicios más utilizados del GADMUR	60
Tabla 2.7	Tiempo de ejecución de trámites	61

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1	Diagrama de Ishikawa	17
Cuadro 1.2	Simbología cuadro ASME	31
Cuadro 1.3	Simbología cuadro ANSI	32
Cuadro 2.1	Síntesis FODA	73
Cuadro 2.2	Matriz de estrategias FODA	75
Cuadro 3.1	Selección de procesos – departamento de contabilidad	84
Cuadro 3.2	Inventario de procesos	85
Cuadro 3.3	Hoja de costos	86
Cuadro 3.4	Datos cedula presupuestaria	89
Cuadro 3.5	Costos de operación	90
Cuadro 3.6	Proceso DFC.0.2.1 Registro Contable - Trámites de Ingreso.	94
Cuadro 3.7	Informe de Novedades DFC.0.2.1	99
Cuadro 3.8	Diagrama de Flujo DFC.0.2.1	100
Cuadro 3.9	Proceso DFC.0.2.2 Registro Contable- Trámites de Ingreso	101
Cuadro 3.10	Informe de Novedades DFC.0.2	105
Cuadro 3.11	Diagrama de Flujo DFC.0.2.2	106
Cuadro 3.12	Proceso DFC.0.2.3 Conciliación Bancaria	107
Cuadro 3.13	Informe de Novedades DFC.0.2.3	110
Cuadro 3.14	Diagrama de Flujo DFC.0.2.3	111

Cuadro 3.15	Proceso DFC.0.2.4 Registro Pago de Tributos	112
Cuadro 3.16	Informe de Novedades DFC.0.2.4	114
Cuadro 3.17	Diagrama de Flujo DFC.0.2.4	115
Cuadro 3.18	Procesos DFC.0.2.5 Conc. Inf.Conta. Presup.	116
Cuadro 3.19	Informe de Novedades DFC.0.2.5	118
Cuadro 3.20	Diagrama de Flujo DFC.0.2.5	119
Cuadro 3.21	Proceso DFC.0.2.6 Estados Financieros	120
Cuadro 3.22	Informe de Novedades DFC.0.2.6	124
Cuadro 3.23	Diagrama de Flujo DFC.0.2.6	125
Cuadro 3.24	Proceso DFC.0.2.7 Recepción y Archivo de Trámites	126
Cuadro 3.25	Informe de Novedades DFC.0.2.7	128
Cuadro 3.26	Diagrama de Flujo DFC.0.2.7	129
Cuadro 3.27	Matriz de Análisis Resumen	130
Cuadro 4.1	Diagramación de Mejora Proceso DFC.0.2.1	132
Cuadro 4.2	Caracterización Proceso DFC.0.2.1	136
Cuadro 4.3	Hoja de Mejoramiento Proceso DFC.0.2.1	132
Cuadro 4.4	Diagrama de Flujo Mejorado Proceso DFC.0.2.1	137
Cuadro 4.5	Diagramación de Mejora Proceso DFC.0.2.2	139
Cuadro 4.6	Caracterización Proceso DFC.0.2.2	143
Cuadro 4.7	Hoja de Mejoramiento Proceso DFC.0.2.2	144

Cuadro 4.8	Diagrama de Flujo Mejorado Proceso DFC.0.2.2	145
Cuadro 4.9	Diagramación de Mejora Proceso DFC.0.2.4	146
Cuadro 4.10	Caracterización Proceso DFC.0.2.4	148
Cuadro 4.11	Hoja de Mejoramiento Proceso DFC.0.2.4	149
Cuadro 4.12	Diagrama de Flujo Mejorado Proceso DFC.0.2.4	150
Cuadro 4.13	Diagramación de Mejora Proceso DFC.0.2.7	151
Cuadro 4.14	Caracterización Proceso DFC.0.2.7	153
Cuadro 4.15	Hoja de Mejoramiento Proceso DFC.0.2.7	154
Cuadro 4.16	Diagrama de Flujo Mejorado Proceso DFC.0.2.7	155
Cuadro 4.17	Matriz de Análisis Comparativa	156
Cuadro 4.18	Indicadores de Gestión DFC 0.2.1	157
Cuadro 4.19	Indicadores de Gestión DFC 0.2.2	158
Cuadro 4.20	Indicadores de Gestión DFC 0.2.4	159
Cuadro 4.21	Indicadores de Gestión DFC 0.2.7	160
Cuadro 5.1	Cadena de valor registro contable ingreso	171
Cuadro 5.2	Cadena de valor registro contable egreso	172
Cuadro 5.3	Cadena de valor Conciliación Bancaria	173
Cuadro 5.4	Cadena de valor Registro de Pago de Trib.	174
Cuadro 5.5	Cadena de valor Conc. Inf. Cont.Pres.	175
Cuadro 5.6	Cadena de valor Recepción y Archivo Trámite	176

Cuadro 5.7	Cadena de valor estados financieros	178
Cuadro 5.8	Descripción de funciones y responsabilidades-A.F	179
Cuadro 5.9	Descripción de funciones y responsabilidades-T-F	180
Cuadro 5.10	Descripción de funciones y responsabilidades-T-F	181

INDICE DE ANEXO

ANEXO 1	Manual de procesos- Unidad de Contabilidad	189
ANEXO 2	Modelo de encuesta	231
ANEXO 3	Tabulación de datos- encuesta	234
ANEXO 4	Comprobante de ingreso_ Departamento Contabilidad	247
ANEXO 5	Comprobante de egreso_ Departamento Contabilidad	248
ANEXO 6	Comprobante diario_ Departamento Contabilidad	249

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto fue realizado en el Municipio del cantón Rumiñahui específicamente en el departamento financiero en el área contable. En primera instancia se realizó la descripción de la Institución detallando los productos y servicios de la **DIRECCIÓN FINANCIERA** y en base a esto determinar la problemática del departamento de contabilidad. Mediante un análisis se determina el diagnóstico situacional del GADMUR utilizando la **METODOLOGÍA F.O.D.A.** se determina variables cualitativas que ayudaran a determinar las propuestas de mejora para la problemática departamento de Contabilidad. Se realizó el **LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS** de esta área y se determina los costos y los tiempos de cada una de los procedimientos y actividades de los procesos levantados. Posteriormente se realizó la propuesta de **MEJORA DE LOS PROCESOS** levantados, proponiendo la creación, eliminación, fusión o mejoramiento de las actividades con el fin de optimizar costos y tiempos en cada uno de los procesos. También se presenta una **PROPUESTA ORGANIZACIONAL** por procesos en base a los análisis realizados, utilizando cadenas de valor para los procesos y la descripción de responsabilidades para cada funcionario del departamento. Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación realizado.

Palabras claves: **DIRECCIÓN FINANCIERA, METODOLOGIA FODA, LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, MEJORA DE PROCESOS, PROPUESTA ORGANIZACIONAL**

ABSTRACT

This project was realized in in the finance department on Rumiñahui's municipality. This project started by describing the decentralized autonomous municipal government of Rumiñahui and details the products and services of each of the **DEPARTMENTS OF FINANCIAL MANAGEMENT**. Based on this, determine the problems of the accounting department, presents strategies to improve and description of the conceptualizations. The Situational Diagnosis of GADMUR is determined by using the **F.O.D.A METHODOLOGY** where the variables will help to determine the proposed to improve the problematic of accounting department. We realized the **LIFTING OF ALL PROCESSES** in the accounting Department of the finance department and we determine the costs and times of each of the process activities raised. An idea was **PROPOSED TO IMPROVE**, proposing the creation, deletion, and improvement activities in order to optimize cost and time in each process. A **PROPOSED ORGANIZATIONAL** is also presented based on the analysis in the previous chapters, using value chains for rulers, core and support processes finally the conclusions and recommendations of the present investigation are presented.

KEYWORDS: DEPARTMENTS OF FINANCIAL MANAGEMENT, FODA METHODOLOGY, LIFTING OF PROCESSES, PROSPED TO IMPROVE IMPROVEMENTS, PROPOSED ORGANIZATIONAL

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1 LA INSTITUCIÓN

1.1.1 Reseña historia- Cantón Rumiñahui

Sangolquí (como inicialmente fue su nombre) fue elevado a la categoría de Parroquia el 29 de mayo del 1861 (Ley de División Territorial) y para el año 1938 mediante Decreto N. 169 se le otorga la distinción de Cantón, separándola de Quito cambiando su nombre por el de Rumiñahui. (PLAN DE DESARROLLO ORDENAMIENTO Y TERRITORIAL, 2012)

En cuanto al nombre Rumiñahui su origen proviene del quichua del Cuzco que significa ojo de piedra.

1.1.1.1 Origen del nombre Sangolquí

Procede del término quechua 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 que darían "Tierra del manjar de los dioses".

1.1.1.2 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. (PLAN DE DESARROLLO ORDENAMIENTO Y TERRITORIAL, 2012)

Efectivamente, el 31 de mayo de 1938 se emitió el decreto de Cantonización, en la que se estableció a Sangolquí como su cabecera, San Rafael, San Pedro de Taboada, Cotogchoa y Rumipamba como parroquias. Toma el nombre de Cantón Rumiñahui en honor al héroe indígena que fue símbolo de la resistencia y valentía.

Desde esa fecha inmemorable el cantón Rumiñahui ha ido evolucionando a través del tiempo con la creación de escuelas, vías y la autopista Rumiñahui en 1977 impulsando así el desarrollo de este cantón.

1.1.2 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal De Rumiñahui

El Municipio de Rumiñahui pretende entregar un servicio al público local para promover el desarrollo integral de la comunidad, mejorando de forma continua sus procesos para satisfacer las expectativas de los usuarios y comunidad mediante la prestación de servicios ágiles, oportunos y transparentes



FIGURA 1.1

Sello Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui

1.1.2.1 Fines del Municipio

Dentro de sus respectivas circunscripciones territoriales son fines de los gobiernos autónomos descentralizados:

a) El desarrollo equitativo y solidario mediante el fortalecimiento del proceso de autonomías y descentralización;

b) La garantía, sin discriminación alguna y en los términos previstos en la Constitución de la República de la plena vigencia y el efectivo goce de los derechos individuales y colectivos constitucionales y de aquellos contemplados en los instrumentos internacionales;

c) El fortalecimiento de la unidad nacional en la diversidad;

d) La recuperación y conservación de la naturaleza y el mantenimiento de medio ambiente sostenible y sustentable;

e) La protección y promoción de la diversidad cultural y el respeto a sus espacios de generación e intercambio; la recuperación, preservación y desarrollo de la memoria social y el patrimonio cultural;

f) La obtención de un hábitat seguro y saludable para los ciudadanos y la garantía de su derecho a la vivienda en el ámbito de sus respectivas competencias;

g) El desarrollo planificado participativamente para transformar la realidad y el impulso de la economía popular y solidaria con el propósito de erradicar la pobreza, distribuir equitativamente los recursos y la riqueza, y alcanzar el buen vivir;

h) La generación de condiciones que aseguren los derechos y principios reconocidos en la Constitución a través de la creación y funcionamiento de sistemas de protección integral de sus habitantes

i) Los demás establecidos en la Constitución y la ley. (COOTAD, 2013)

Funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado

Son funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal las siguientes:

a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;

b) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;

c) Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales;

d) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal;

e) Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquia, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;

f) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad;

g) Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados, promoviendo especialmente la creación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias de turismo;

h) Promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción, poniendo una atención especial en el sector de la economía social y solidaria, para lo cual coordinará con los otros niveles de gobierno;

i) Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal;

j) Implementar los sistemas de protección integral del cantón que aseguren el ejercicio garantía y exigibilidad de los derechos consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales, lo cual incluirá la conformación de los consejos cantonales, juntas cantonales y redes de protección de derechos de los grupos de atención prioritaria. Para la atención en las zonas rurales coordinará con los gobiernos autónomos parroquiales y provinciales;

k) Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal de manera articulada con las políticas ambientales nacionales;

l) Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto de los que no exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobierno, así como la elaboración, manejo y expendio de víveres; servicios de faenamiento, plazas de mercado y cementerios;

m) Regular y controlar el uso del espacio público cantonal y, de manera particular, el ejercicio de todo tipo de actividad que se desarrolle en él la colocación de publicidad, redes o señalización;

n) Crear y coordinar los consejos de seguridad ciudadana municipal, con la participación de la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, los cuales formularán y ejecutarán políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana;

o) Regular y controlar las construcciones en la circunscripción cantonal, con especial atención a las normas de control y prevención de riesgos y desastres;

p) Regular, fomentar, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales o profesionales, que se desarrollen en locales ubicados en la circunscripción territorial cantonal con el objeto de precautelar los derechos de la colectividad;

q) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón;

r) Crear las condiciones materiales para la aplicación de políticas integrales y participativas en torno a la regulación del manejo responsable de la fauna urbana; y,

s) Las demás establecidas en la ley. (COOTAD, 2013)

1.1.1.1 Direccionamiento Estratégico

Misión

Somos una organización de gobierno y servicio público local que promueve el desarrollo integral de la comunidad.

Visión 2020

Un cantón moderno, sustentable, respetuoso de la naturaleza, planificado, con una nueva centralidad, de ciudadanos universales con carácter participativo e incluyente.

Política de calidad

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. (Municipio de Rumiñahui, 2013)

1.1.2 Ubicación del GADMUR

El cantón Rumiñahui ubicado al sureste de la provincia de Pichincha con 134.15 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”.

TABLA 1.1

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
NOR OESTE	San Pedro del Tingo.

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2012 – 2015**TABLA 1.2**

División Política

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: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2012 – 2015

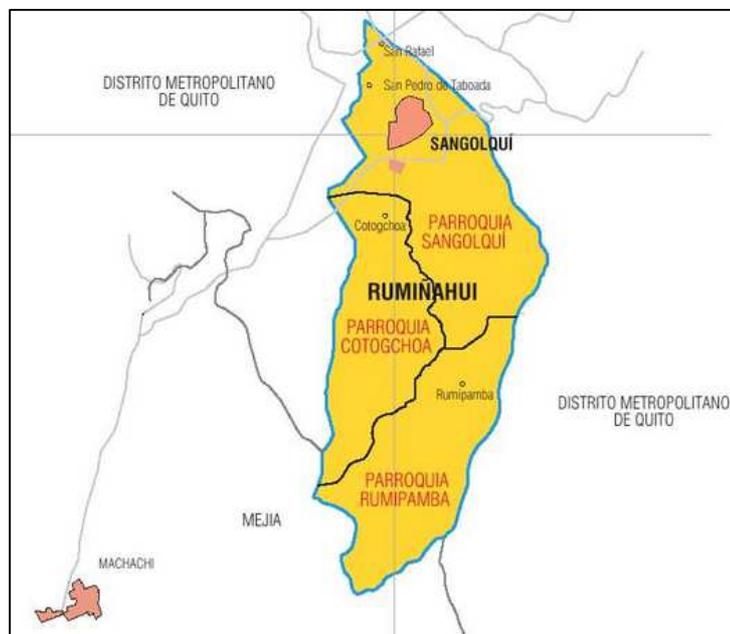


FIGURA 1.2

Mapa del Cantón Rumiñahui

Las tres primeras son parroquias urbanas y las dos siguientes 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 Paschoa 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. (PLAN DE DESARROLLO ORDENAMIENTO Y TERRITORIAL, 2012)

1.1.3 Estructura organizacional

1.1.3.1 Estructura del Municipio del Cantón Rumiñahui

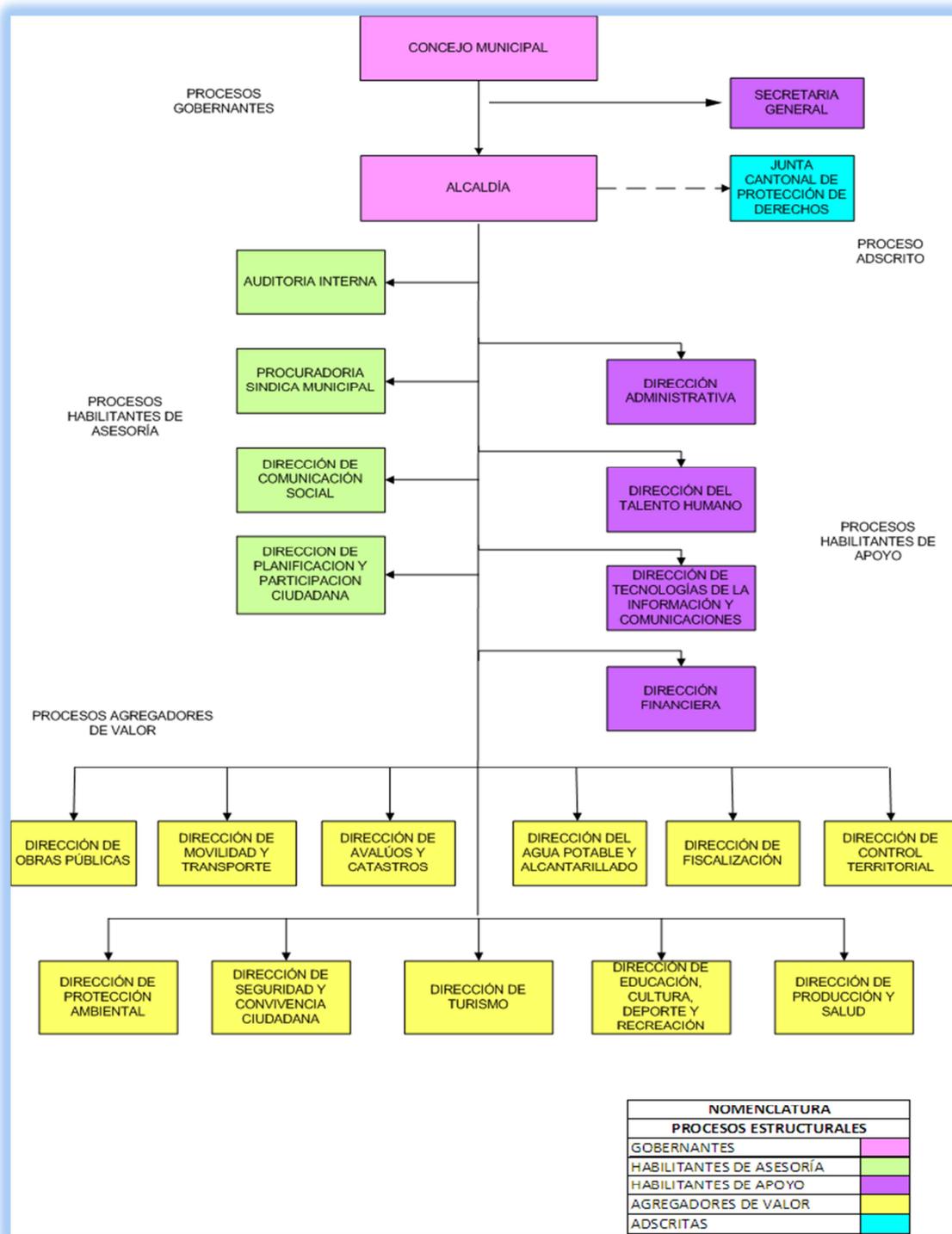


FIGURA 1.3

Estructura del Municipio del Cantón Rumiñahui

1.1.4 Marco legal, leyes y reglamentos

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. 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.

- Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD)
- Ley orgánica de régimen municipal
- Ley de Transparencia
- Reglamento para el funcionamiento del comité cantonal de gestión y participación ciudadana
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría general del Estado (LOCGE)
- Ley Orgánica del Servicio Público
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC)
- Ley de Regulación Económica y Control del Gasto Público
- Ley orgánica de la Contraloría General del Estado y Reglamento
- Normativa de Contabilidad Gubernamental

1.2 PRINCIPALES ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA GADMUR

1.2.1 Dirección financiera

- Coordinar y Ejecutar el plan operativo anual de la Dirección
- Dirigir, controlar y gestionar las actividades financieras, presupuestarias, contables y de rentas de la entidad.
- Supervisar y Coordinar las actividades que desarrollan las diferentes unidades administrativas de la Dirección.
- Establecer procedimientos de control interno previo y concurrente.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y normas de control interno.
- Presentar informes financieros a las Autoridades Internas de acuerdo con normas legales.
- Establecer los pagos y su respectivo financiamiento.
- Actuar como ordenador de pagos.
- Garantizar y asegurar la correcta y oportuna utilización de los recursos financiero de la institución.
- Coordinar con la Dirección de Planificación, la elaboración del presupuesto para la adecuada ejecución de los proyectos y la gestión institucional.
- Administrar y procesar la determinación y verificación de los tributos municipales que son la competencia de los gobiernos seccionales.
- Ejecutar y aplicar políticas, normas, planes y programas de materia tributaria, conducentes a optimizar la recaudación tributaria de conformidad con normas legales vigentes.
- Administrar los procesos de emisión de títulos.
- Resolver solicitudes, reclamos e impugnaciones de índole tributaria y administrativa de su competencia.
- Emitir resoluciones en asuntos de su competencia.
- Coordinar y /o reformar ordenanzas, manuales, instructivos y demás instrumentos normativos necesarios para gestión en temas tributarios.

- 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.
- Asesorar a las autoridades y otros órganos municipales en materia de rentas.
- Mantener coordinación con todas las instancias administrativas municipales dentro del ámbito de su competencia.
- Programar y supervisar la gestión de recuperación de valor adeudados a la municipalidad.
- Preparar informes y análisis del comportamiento de la gestión financiera y tributaria a fin de tomar las acciones correctivas que correspondan.
- Asesorar a la Alcaldía en lo relacionado con aspectos financieros y tributarios de la entidad.
- Evaluar el desempeño del personal de la unidad, a base de los procedimientos establecidos por la Dirección de Talento Humano.
- Cumplir con las demás disposiciones que le sean asignada por la Alcaldía.

1.2.1.1 PRODUCTOS DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA

a) PRESUPUESTOS

- Plan de Gestión Presupuestaria
- Proforma y Reforma Presupuestaria
- Informe de Evaluación presupuestaria
- Informe de Ejecución presupuestaria
- Liquidaciones Presupuestarias
- Informe de modificaciones presupuestarias
- Reportes presupuestarios para organismos de control
- Informe de análisis de Ingresos Municipales

b) CONTABILIDAD

- Plan de gestión contable
- Cronograma anual de pagos de las remuneraciones del personal
- Registros contables
- Inventarios de bienes valorado

- Registro de control de bienes
- Control interno contable
- Registro de la recaudación diaria
- Informe de recaudación
- Informe de la ejecución presupuestaria en etapa de devengo
- Registro de pagos por remuneraciones
- Estados financieros conciliados y consolidados
- Conciliación contable
- Informes de evaluación del presupuesto devengado
- Informes económicos y contables por proyecto
- Informe viáticos.

c) TESORERÍA MUNICIPAL

- Plan de gestión de tesorería
- Informe de control interno
- Informe de desembolso
- Reporte de los valores recaudados diariamente
- Registro de movimientos de las cuentas bancarias
- Registro de recepción y custodia, de los valores, papeles fiduciarios, documentos de inversión, rentas y garantía.
- Informe de manejo de valores recaudados
- Informe flujo de caja
- Informe manejo caja chica tesorería
- Registro de documentación de pago
- Declaraciones tributarias
- Registro de comprobantes de ingreso y egreso
- Conciliaciones bancarias
- Formulario de especies valoradas
- Registro de baja de títulos
- Informe sobre el control de recursos en función de las fuentes de financiamiento
- Reporte diario de depósitos de los valores recaudados.

- Notificaciones y citaciones a contribuyentes sobre obligaciones pendientes de pago.
- Providencias
- Registros actualizados de notificaciones, citaciones, autos de pago, publicaciones y embargos.
- Informes de análisis y recuperación de cartera vencida
- Autos de Pago
- Embargos
- Informes de supervisión a abogados externos
- Reporte de cartera recuperada y pagada.
- Informes para depuración de catastros

d) RENTAS MUNICIPALES

- Plan de gestión de rentas
- Impuesto predial urbano y rustico
- Patentes
- Impuestos espectáculos públicos
- Impuesto vehículos
- Emisión de especia valoradas y títulos de crédito
- Registro de predios y personas exoneradas
- Resoluciones a reclamos
- Determinación tributaria
- Ordenanzas tributarias para mejorar los ingresos de la Municipalidad
- Informes de inspecciones de actividades económicas
- Informe de la recaudación y control de ingresos tributarios
- Informe de evaluación de la gestión tributaria
- Registro de las recaudaciones por tributos
- Títulos de arrendamiento de propiedad inmobiliaria
- Licencia de funcionamiento para actividades económicas
- Convenios de pago
- Registro de inquilinato de los contratos de arrendamiento privado

1.2.1.2 PRODUCTOS TRANSVERSALES DE APOYO

a) DIRECCIÓN CATASTRO URBANO Y RURAL

- Informe de Avalúo para ventas directas, remate, permutas, comodato, expropiaciones, donaciones, rebajas y exoneraciones, alcabalas y registros.
- Certificado de bienes raíces, cambios de nombre, modificaciones de Avalúos por inconsistencias.
- Certificados datos de fichas catastrales
- Informe de inspección de nuevas construcciones
- Catastro urbano y rural
- Informe de avalúo para emisión de títulos para el impuesto predial tasas
- Informe para bajas de títulos.
- Informes técnicos de afectaciones , y prescripciones adquisitivas de dominio
- Informe de procedimiento técnico para definir el valor del metro cuadrado del suelo y la construcción.
- Informe de multa por solar no edificado.
- Catastros de bienes inmuebles municipales e instituciones públicas.
- Certificaciones de avalúos de inmuebles
- Planos temáticos para la valoración de predio urbanos
- Catastro de predios beneficiados por la construcción de obras por obras ejecutadas
- Informe de avalúos por subdivisión de predios urbanos
- Informe de avalúos de predios para tramites de declaratoria de propiedad horizontal
- Informes de inspecciones de los catastros urbanos y rurales del cantón
- Cortes de cartografía urbana y rural
- Informes de procesamiento y determinación de información predial (GPS)
- Informe de áreas rurales solicitadas por instituciones públicas o privadas para proyectos especiales.
- Informe de actualización de las tablas de valor del suelo rural y elementos valorizables.
- Informes de actualización de predios y construcciones.

- Levantamiento de planos y fichas catastrales.

b) DIRECCIÓN DE CATASTROS

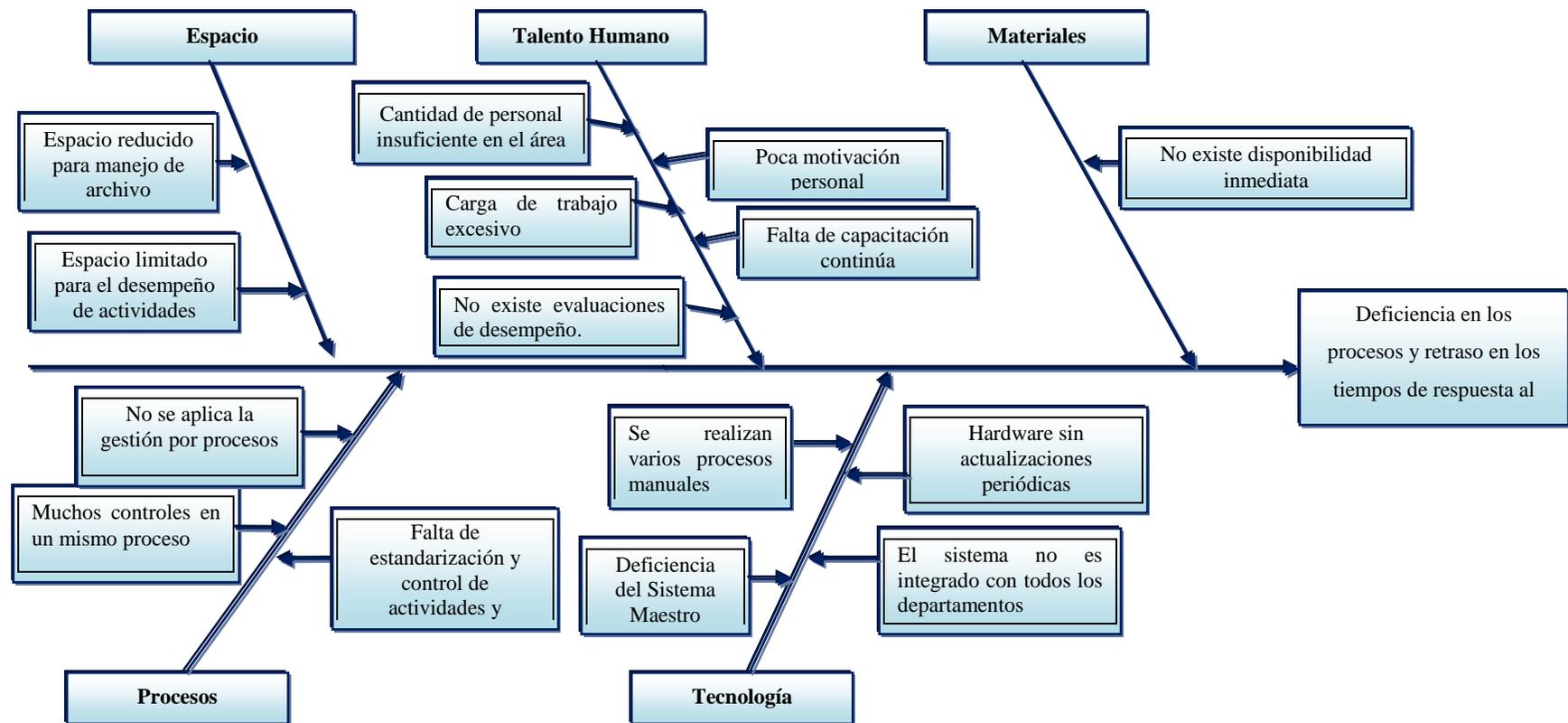
- Registro de actualización realizadas
- Levantamiento catastral de contribución especial de mejoras, en base a la información proporcionada por las Direcciones Ejecutoras.
- Informes de bajas sobre contribución especial de mejoras.
- Registro estadístico de la recaudación diaria del impuesto predial urbano y rural.
- Informes de atención diaria al público sobre reclamos inherentes al pago de la Contribución especial de mejora.
- Informe de Valoración de predios urbanos.
- Informe de transferencia de dominio por compra-venta, donaciones, posesiones efectivas de dominio, adjudicaciones, cesiones gratuitas Convenios de expropiación, integración parcelaria.
- Protocolización de subdivisiones.
- Protocolización de propiedades horizontales aclaratorias.

1.3 PROBLEMÁTICA DE LA DIRECCION FINANCIERA GADMUR

1.3.1 Diagrama de causa-efecto problemática de la Dirección Financiera

CUADRO 1.1

Diagrama de Ishikawa



1.3.2 Explicación de la problemática 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 la Dirección Financiera 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 de la Dirección Financiera.

Como se puede evidenciar la principal problemática ha repercutido en la deficiencia en los procesos y retraso en los tiempos de respuesta al usuario interno; a continuación se procede a analizar punto a punto la problemática:

- **Espacio e Infraestructura.-** El espacio de trabajo es el principal escenario para el cumplimiento de actividades del funcionario, en especial donde se organiza el material de trabajo diario. Siendo este un aspecto importante para el desempeño laboral, hay que tomar en cuenta las actuales circunstancias de la Dirección Financiera y sus departamentos manejan un espacio reducido que repercute directamente en la eficiencia del personal; en cuanto a Infraestructura es una clara problemática que el espacio de sus archivos sea limitado o se haya reubicado en otro sitio haciendo más larga la cadena de un servicio.
- **Talento Humano.-** El trabajo de la Dirección Financiera es arduo y repetitivo por lo tanto requiere de toda la predisposición para realizarlo, es así que debido a la carga de trabajo es insuficiente el número de personas para desarrollarlo. Además la falta de capacitación en tema de procesos y temas de interés para el departamento que mejorarían la eficiencia de todos los procesos que realizan.

- **Materiales.-** La disponibilidad presupuestaria se la realiza de acuerdo a un Plan Operativo Anual de acuerdo a las necesidades de cada dependencia. Cabe indicar que dicha disponibilidad no es inmediata, puesto que siempre debe existir la autorización de gasto de la máxima autoridad entre otros procesos administrativos que exige la Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública.
- **Tecnología.-** El uso de la tecnología es de gran importancia para el desarrollo y optimización del tiempo en todo tipo de actividad. En el caso de la Dirección Financiera existen limitantes en cuanto al sistema informático que maneja la Institución debido a que no es un sistema integrado sino más bien, cada departamento usa su propio sistema con necesidades propias lo cual retrasa el trabajo de las demás áreas dependientes del producto o insumo para continuar el proceso.

El hardware y software como herramientas de trabajo es indispensable que se mantengan en constante actualización y mantenimiento es por esto que en la Dirección Financiera es necesario cumplir con este requerimiento.

Varios de los procesos que se generan necesitan ser realizados manualmente por falta de la automatización del sistema utilizado.

- **Procesos.-** No se aplica la gestión por procesos debido a que no existe este conocimiento por parte del personal pese a que si existen procesos consolidados y funciones específicas por cada funcionario. Los procesos se retrasan también porque se necesita que todos los trámites sean firmados por una persona específica lo cual demora el flujo de documentación y retrasa el proceso. En el departamento contable es importante que existan procesos estandarizados para optimizar el tiempo de los funcionarios y de los procesos.

1.4 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.4.1 Marco teórico

Los procesos nacen con la necesidad de realizar una determinada tarea empresarial con el tiempo se fueron adaptando pero no desarrollando de igual manera al crecimiento de las necesidades de los clientes. (HARRINGTON, 1993)

1.4.1.1 DEFINICIÓN DE PROCESOS

La palabra proceso viene del latín *procesos*, que significa avance y progreso. Un proceso comprende, por tanto, una serie de actividades realizadas por diferentes departamentos o servicios de la organización, que añaden valor y que ofrecen un servicio a su cliente. Este cliente podrá ser tanto un "cliente interno" como un "cliente externo". A continuación se presentan las siguientes definiciones:

“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.” (JAMES, 1993)

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (ISO, 9000:2005)

1.4.1.2 ELEMENTOS DE UN PROCESO

Entradas (insumos): Recursos del ambiente externo incluyendo productos o salidas de otros subsistemas.

Salidas (resultados): Los productos y servicios generados por el subsistema, usados por otro sistema en el ambiente externo

Procesos de transformación: Las actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo de las entradas las salidas del subsistema.

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.

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. Los límites de un proceso determinan una unidad adecuada para gestionarlo en sus diferentes niveles de responsabilidad. (Salazar, 2010)



FIGURA 1.4

Estructura de un proceso

1.4.1.3 CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

- **Procesos gobernantes o de dirección:** Se denomina a los procesos gerenciales de Planificación y Control, entre estos tenemos por ejemplo a los procesos de:
 - o Planificación estratégica
 - o Desdoblamiento de la estrategia
- **Procesos operativos, de operación o institucionales:** Sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos.
 - o Desarrollo de productos
 - o Servicio al cliente
 - o Formación profesional
- **Procesos de Apoyo, Staff o adjetivos:** Tiene como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos. Así que incluyen los procesos:
 - o Administrativo
 - o Financiero
 - o De gestión de recursos humanos
 - o De mantenimiento etc.

1.4.1.4 JERARQUÍA DE PROCESOS

Es imprescindible la formulación de procesos que faciliten el correcto desarrollo de su aplicación por tal motivo es necesario es identificar una jerarquía entre estos.

Esta jerarquía muestra cinco niveles: macroproceso, proceso, subproceso, actividades y de tareas específicas a realizar en un proceso concreto.

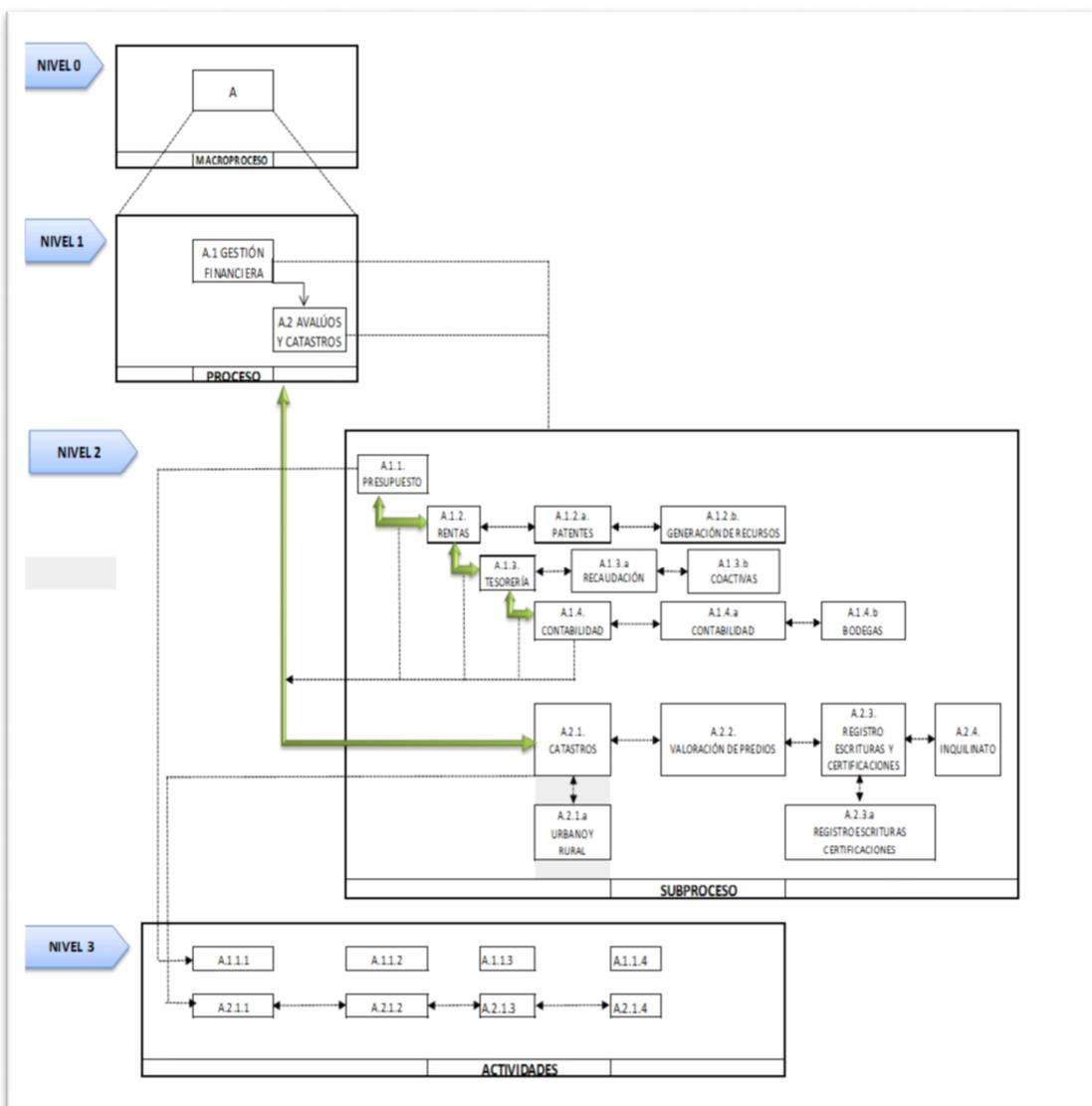


FIGURA 1.5

Jerarquía de Procesos

a) Jerarquía Nivel Macroproceso

“Modelo de un conjunto de procesos interrelacionados, agrupados en las etapas necesarias para obtener un producto o servicio cumpliendo con los requisitos explícitos e implícitos de sus ciudadanos, beneficiarios o usuarios”. (Secretaría Nacional de Administración Pública. Ecuador, 2013)

b) Jerarquía Nivel Proceso.

“Se puede definir como una serie de actividades, acciones o toma de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos”. (HARRINGTON, 1993)

c) Jerarquía Nivel Subprocesos

Partes definidas dentro de un proceso.

d) Jerarquía Nivel Actividad.

Acciones que tienen lugar dentro de los procesos y son necesarias para generar un determinado resultado. (Licango, 2006)

1.4.2 Cadena de valor

Porter 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 esencialmente una 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. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una institución está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan. (AYALA, 2002)

Para detallar la cadena de valor de una empresa ya sea privada o pública se debe partir con la cadena genérica.



FIGURA 1.6

Cadena de valor genérica de Porter

- **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 Mapa de procesos

El MPE es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Además ofrece un sistema que ayuda simplificar y modernizar sus funciones, garantizando que los usuarios reciban un buen servicio. 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:

- Eliminen errores
- Minimicen demoras
- Maximicen el uso de los activos
- Promuevan el entendimiento
- Sean fáciles de emplear
- Sean amistosos con el cliente
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva
- Reduzcan el exceso del personal. (HARRINGTON, 1993)

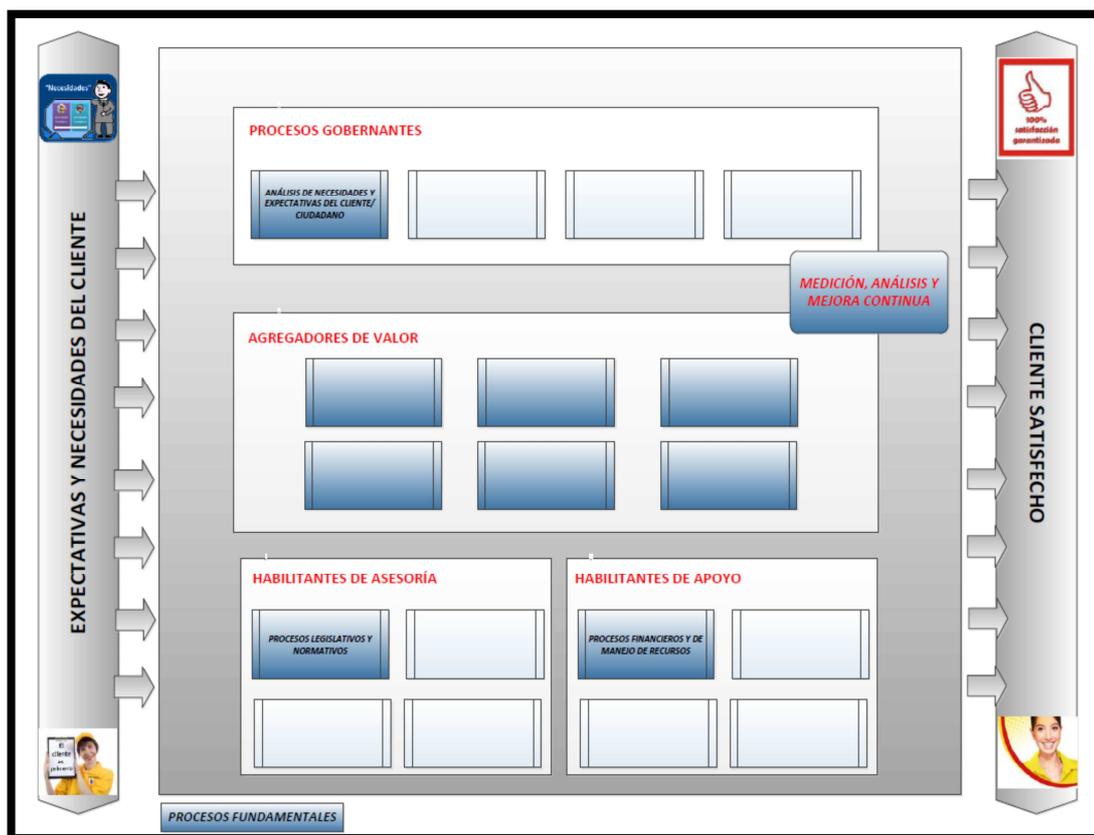


FIGURA 1.7

Mapa de Procesos

1.4.4 Gestión de 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. Gerenciar un proceso es garantizar un resultado en términos de calidad se definen: 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). (Agudelo Tobón & Escobar Bolívar , 2010)

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

TABLA 1.3.

Diferencia de enfoque empresa tradicional versus 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 Tobón & Escobar Bolívar , 2010)

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.

1.4.4.1 Inventario de procesos

Consiste en enlistar los procesos en dos categorías: Procesos y Subprocesos. Al conjunto de procesos y subprocesos se lo denominará Catálogo de Procesos. Es decir los procesos existentes en las áreas de la Dirección Financiera del Municipio del Cantón Rumiñahui, para ello se llevarán a cabo reuniones con el Director Financiero del municipio.

1.4.4.2 Levantamiento de la información

Es importante tener definido la técnica de levantamiento de procesos y la herramienta para esto. Un proceso de levantamiento se da en varias interacciones con los miembros de los equipos conformados en la planificación inicial. Después de la discusión u organización de los grupos se documenta, verifica y se realiza la revisión. Es esencial para cada proceso modelado y descrito que sea confirmado por la persona responsable (usualmente un mando medio) para evitar mal entendidos en las etapas futuras. Estos modelos suelen cambiar varias veces por sugerencias de los miembros de los grupos en las entrevistas que el equipo realiza.

Se debe tener en cuenta que es una etapa que consume muchos recursos y que requiere en tiempo gran parte del programado. Esta parte de la etapa requiere mucha reflexión por parte del equipo.

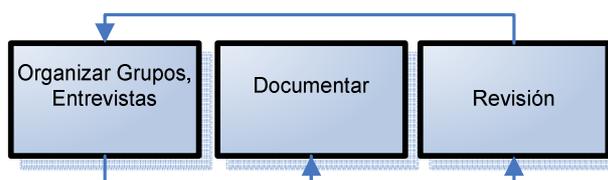


FIGURA 1.8

Levantamiento de Información

1.4.4.3 Importancia y necesidad del levantamiento de información.

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. La obtención de información no es un fin en sí mismo, sino un medio para la formulación de conclusiones y recomendaciones.

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.

1.4.5 Diagrama de flujo

Los diagramas de flujo son una representación gráfica de las actividades que conforman un proceso, donde se muestran las unidades administrativas (procedimientos general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso.

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.

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. (BENJAMIN, 2002)

1.4.5.1 Características de los diagramas

Sintética: SDLa representación que se haga de un sistema o un proceso deberá quedar resumida en pocas hojas, de preferencia en una sola. Los diagramas extensivos dificultan su comprensión y asimilación, por tanto dejan de ser prácticos.

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.

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. (GUILLERMO, 1997)

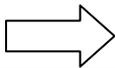
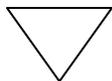
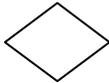
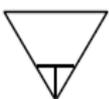
1.4.5.2 Metodología A.S.M.E

Es una de las metodologías más reconocidas fundada en los años de 1880, sus siglas representa a la sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos (ASME) el cual ha desarrollado signos convencionales los mismos que permiten identificar aspectos que agregan y no agregan valor, la simbología ASME tienen gran aceptación para el trabajo de diagramación administrativa consecutiva, sin embargo estos símbolos permiten conocer de forma más precisa las necesidades del proceso, a continuación se presenta los símbolos en la siguiente tabla:

CUADRO 1.2

SIMBOLOGÍA ASME

Símbolo	Nombre	Descripción
---------	--------	-------------

	Origen	Este símbolo sirve para identificar el paso previo que da origen al proceso, este paso no forma en sí parte del nuevo proceso.
	Operación	Indica las principales fases del Proceso, método o procedimiento. Hay una operación cada vez que un documento es cambiado Intencionalmente en cualquiera de sus características.
	Inspección	Indica cada vez que un documento o paso del proceso se verifica, en términos de: la calidad, cantidad o características. Es un paso de control dentro del proceso. Se coloca cada vez que un documento es examinado.
	Transporte	Indica cada vez que un documento se mueve o traslada a otra oficina y/o funcionario.
	Almacenamiento	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo. También se puede utilizar para guardar o proteger el documento de un traslado no autorizado.
	Demora	Indica cuando un documento o el proceso se encuentra detenido, ya que se requiere la ejecución de otra operación o el tiempo de respuesta es lento.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Almacenamiento Temporal	Indica el depósito temporal de un documento o información dentro de un archivo, mientras se da inicio el siguiente paso.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	<i>Actividades Combinadas</i> Operación y Origen	Las actividades combinadas se dan cuando se simplifican dos actividades en un solo paso. Este caso, esta actividad indica que se inicia el proceso a través de actividad que implica una operación.
	<i>Actividades y Combinadas</i> Inspección y Operación	Este caso, indica que el fin principal es efectuar una operación, durante la cual puede efectuarse alguna inspección.

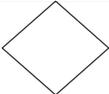
1.4.5.3 Metodología ANSI

Para la diagramación se considera otro tipo de símbolos que trabajan bajo un lenguaje de programación C, el cual permite emplear la simbología en

procedimientos electrónicos, de datos con el propósito de facilitar la elaboración de flujogramas de trabajo de diagramación es conocido como ANSI sus siglas representa al Instituto Nacional Americano, permitiendo así la unificación de símbolos en un mismo sentido para la diagramación administrativa.

CUADRO1.3.

Simbología de diagramas de flujo 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
	<u>Conector en diferente página</u> 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

1.4.5.4 Diagrama 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. Si un proceso siempre se

mantuviese dentro de un solo departamento y no se cruzará con otros territorios, la vida del gerente sería mucho más fácil. (HARRINGTON, 1993)

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.

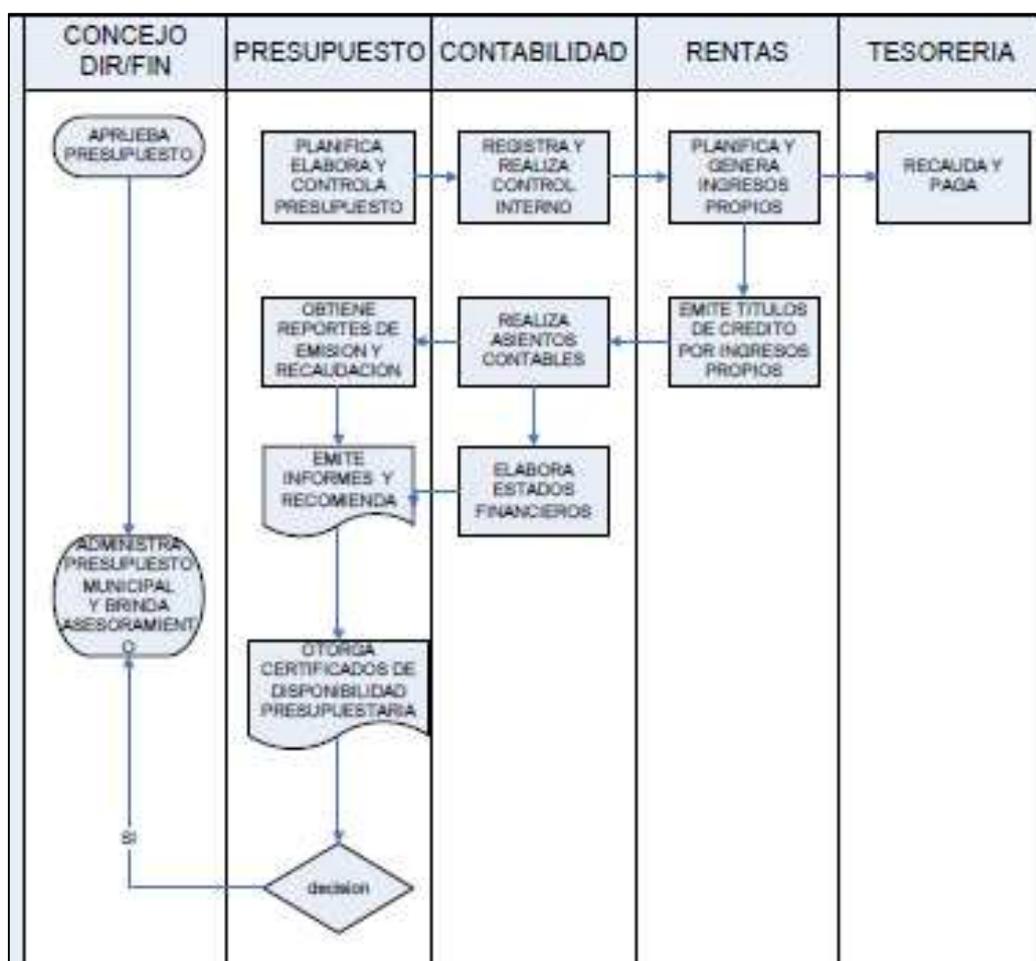


FIGURA 1.9

Diagrama de Flujo de la Dirección Financiera

1.4.6 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:

- Permite a la organización centrarse en el cliente
- Le permite a la compañía producir y controlar el cambio
- Aumenta la capacidad de la empresa para competir
- Suministra los medios para realizar, en forma rápida, los cambios importantes
- Ofrece una visión sistemática de las actividades de la firma
- Mantiene a la organización centrada en el proceso
- Previene posibles errores
- Ayuda a la empresa a comprender como se convierten los insumos en productos
- Desarrolla un sistema completo de evaluación
- Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros. (HARRINGTON, 1993)

1.4.6.1 Herramientas del mejoramiento

TABLA 1.4.

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.

Continúa...

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.
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 cómo 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 Tobón & Escobar Bolívar , 2010)

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. Todo lo que se puede medir, se puede evaluar y posterior tomar una decisión para mejorar. (CADENA, 2012)

1.4.7.2 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 atmosfera cambiante. (HARRINGTON, 1993)

1.4.7.3 Elaboración de indicadores

Los indicadores son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Así como también para poder controlar, mejorar o comparar cualquier proceso y conocer qué está sucediendo con él, el responsable del mismo debe instituir medidores o indicadores que, como su nombre lo dice, midan o indiquen el nivel de desempeño de dicho proceso. Es muy difícil administrar un proceso que no se pueda medir.

Con razón se ha dicho “lo que no se puede medir, no se puede controlar; lo que no se puede controlar, no se puede administrar; lo que no se puede administrar es un caos”. Por desgracia, la cultura de la medición no es una práctica común en muchas organizaciones. (Mariño, 2001)

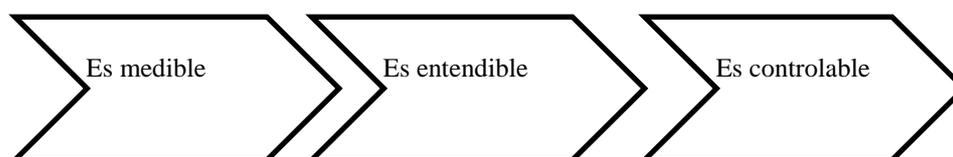


FIGURA 1.10

Criterios de Evaluación para Medidores e Indicadores

1.4.7.4 Beneficios de las mediciones

Cuando las actividades realizadas por los funcionarios de la organización esta retribuido de manera equitativa entre su labor y su paga.

1.4.7.5 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:

- Exactitud
- Puntualidad
- Confiabilidad
- 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.

- Relación beneficio-costos (valor input-output) o recursos por unidad del output
- Medición del tiempo.

1.4.8 Documentación de procesos

La documentación de los procesos de la organización describe el trabajo realizado, la estructura de procesos propuesta para la empresa el análisis del valor agregado de cada uno de los procesos, el procesamiento y validación de la información levantada.

El primer paso para esta parte de la documentación de los procesos es, formar equipos autónomos que diseñen medidas correctivas para satisfacer los requisitos, pero tienen que poder ser implementadas en la organización, después de haber elegido una medida conveniente se hace un plan de implementación, se definen los recursos requeridos y se comprueba si el personal cuenta con la calificación apropiada para hacerlo. En caso necesario se debe instruir al personal y adquirir los recursos necesarios. El resultado de los diferentes equipos es revisado a profundidad para evitar duplicidad de funciones. El último paso de la fase, es la documentación de los resultados, en ella se encuentran las soluciones de los diferentes pasos de la fase de diseño, es decir, a partir de los requisitos se muestran cuáles fueron los problemas, que medidas correctivas fueron escogidas y como fueron implementadas.

Finalmente habiendo recolectado toda la información necesaria se procede a la elaboración del producto final que es el Manual de Procesos donde se discrimina las actividades y tareas que realizará cada área específicamente. (ZAPATA, 2007).

1.4.9 Manual de procesos

Es una recopilación en forma de texto, que recoge minuciosa y detalladamente las instituciones 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.

Son llamados también manuales de operación, de prácticas, estándar, de instrucción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo. Estos documentos registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica requerida referente al funcionamiento de las unidades administrativas; además, facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones.

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 (BENJAMIN, 2002).

1.4.9.1 Objetivos del Manual de Procesos

- Determinar las guías, procedimientos y normas.
- La determinación de programas de inducción y capacitación de personal.
- La creación de sistemas de información acerca de la marcha de los procesos
- La evaluación del sistema de organización.
- Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- Las normas de protección y utilización de recursos.
- La generación de recomendaciones.
- La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.

1.4.9.2 Características del manual de procesos

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

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

1.4.9.3 Elaboración del manual de procesos

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

- Organigrama de la dependencia a la cual se le va a elaborar o diagramar el manual de procesos.
- A los funcionarios, describir las actividades que realizan
- Evaluar las actividades y posteriormente clasificándolas las que son propias del cargo
- Definidas una vez las funciones, se solicitara a los funcionarios que describa el proceso paso a paso

- 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:

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

1.4.9.4 Estructura del Manual de Procesos

- Portada
- Actas de resolución o aprobación
- Misión Institucional
- Objetivos del manual
- Marco Legal
- Funciones del área de la organización
- Organigrama
- Procesos del área de la organización
- Simbología
- Indicadores de Gestión
- Anexos

1.4.10 Conceptualizaciones

Actividad: Es la suma de tareas que 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.

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.

Documentos asociados: Documentos tipo vinculados al desarrollo de un proceso: instancias, formularios, resoluciones, etc.

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.

Gestor del proceso: Cargo, puesto, función, con capacidad de actuación y que debe liderar un proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen en el mismo.

Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

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

Mapa de procesos: Representación gráfica que identifica los procesos que una Unidad desarrolla, y sus principales interrelaciones, ofreciendo una visión de conjunto del sistema de gestión de la Unidad.

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.

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: Conjunto de tareas que conforman una serie de actividades, interrelacionadas entre sí, que transforman una entrada en una salida con valor añadido para el usuario.

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.

CAPÍTULO II

2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

En el desarrollo integral de la gestión municipal existen factores que deben ser analizados con la finalidad de cumplir con la función institucional, siempre tratando de velar por el bienestar de sus habitantes. En este contexto se analizará los siguientes factores externos: económico, político, social, y tecnológico que constituyen un verdadero desafío para la gestión municipal.

2.1.1 Macroambiente

2.1.1.1 Factor Económico

2.1.1.1.1 Producto Interno Bruto (PIB)

“El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período” (BCE)

El comportamiento de este índice en Ecuador ha ido evolucionando de manera progresiva para el año 2011 en se ubicó 7,8%, en el 2012 en 5,1% y para este año según el análisis realizado por el BCE para el primer trimestre del 2013 ha incrementado en un 2% se estima cerrar el año según estimaciones del Presidente Rafael Correa en un 4%.

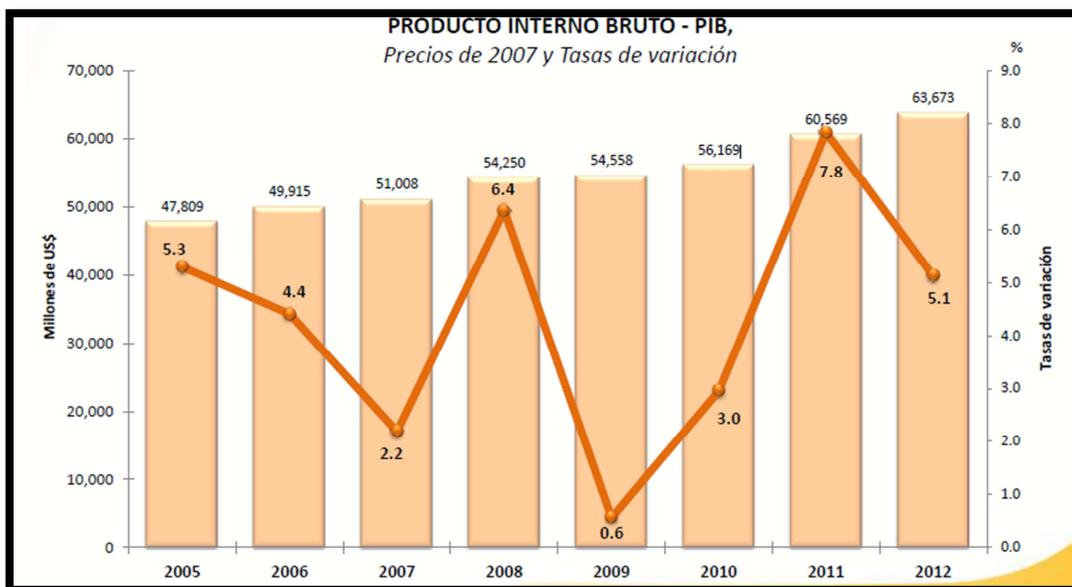


FIGURA 2.1

Producto Interno Bruto

En relación con los países que conforman América Latina Ecuador aparece con un buen índice, el cual llega al 5,1% para el año 2012 que representa el desempeño logrado en este periodo con relación a los demás países.

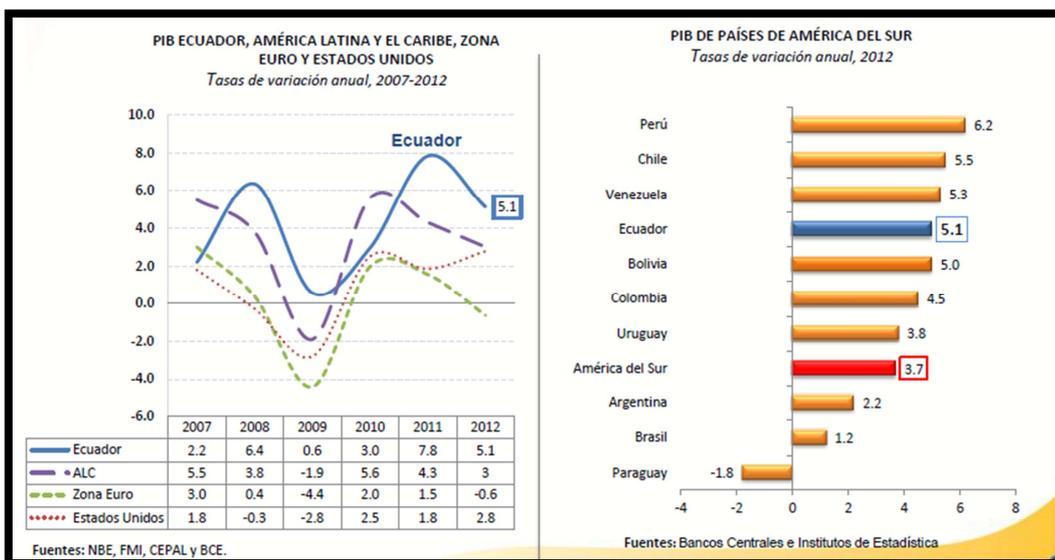


FIGURA 2.2

PIB Ecuador, América Latina y el Caribe

El petróleo ha sido durante muchos años el ingreso más representativo contando con variantes en su precio que ha soportado el presupuesto destinado hacia obras de gran importancia para el país pero también el gran gasto público.

Los factores que han contribuido en mayor porcentaje para el cálculo del PIB del año 2013 son los sectores de la Construcción 0,79%; Correo y Comunicaciones 0,50%, transporte 0,41% y la Administración Pública 0,39%.

Con este comportamiento para el año 2013 se considera que si se mantiene los precios del petróleo y las políticas de inversión son estables no habría problemas en el crecimiento de la economía ecuatoriana. Para el Banco Central del Ecuador (BCE), el desarrollo será impulsado por un mejor comportamiento del consumo y las exportaciones.

Este factor para el GADMUR es importante debido a que depende de los recursos que genere el País para la destinación a los diferentes organismos para la realización de obras y sus diferentes actividades.

CONNOTACIÓN: El comportamiento del PIB en Ecuador ha ido incrementando de manera continua. A nivel Nacional la influencia de este indicador es reflejada por la creciente demanda de bienes y servicios, el desarrollo de infraestructura industrial, la estabilidad política y social, entre otros factores, en este sentido para el Cantón Rumiñahui representa una **OPORTUNIDAD MEDIA**, debido al crecimiento económico global por la demanda de bienes y servicios de los usuarios.

2.1.1.1.2 **RIESGO PAÍS**

“El riesgo país es un índice que intenta medir el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras” (DIARIO HOY, 2013)

Bajo este índice se puede medir el grado de confianza que muestra un país, para que otras organizaciones de otros países realicen inversiones en este país.

Según el Banco Central del Ecuador, el Riesgo País es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación

de diferentes metodologías: desde la utilización de índices de mercado como el EMBI (indicador de bonos de países emergentes) hasta sistemas que incorporan variables económicas, políticas y financieras. Por ejemplo, se evalúan datos sobre la inflación, conflictos sociales, entre otros.

La confianza aumenta cuanto menor sea este índice, pues se considera que entre más bajo mayor capacidad tiene para asumir y pagar sus deudas.

En Ecuador este índice ha variado constantemente, para octubre 2013 se sitúa en 502 puntos, por lo cual existe desconfianza de invertir totalmente en Ecuador tomando en cuenta que el índice del PIB está creciendo.

Mónica Villagómez, presidenta de la Bolsa de Valores de Quito, señaló que la falta de liquidez de un país deriva en la falta de liquidez de sus empresas.

CONNOTACIÓN: Este índice representa el grado de confianza que muestra un País para que organizaciones de otros realicen inversiones en el mismo, en este sentido Ecuador se ha ido estabilizando con políticas para evitar la disminución de inversiones debido a la incertidumbre generada por políticas cambiantes.

Siendo el Ecuador un país con grandes oportunidades y expectativas limita su crecimiento y por ende el del Cantón Rumiñahui, por lo que se considera una **AMENAZA MEDIA**.

2.1.1.1.3 PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO

“Ecuador mantiene un modelo económico que se caracteriza por tener como actor principal al Estado y al gasto público como el dinamizador de la economía, así lo señala un informe de la Cámara de Comercio de Guayaquil. Sin embargo, luego de que en 2011 se presentará el segundo mayor crecimiento a partir de la dolarización, cuando la economía creció en 7,98%, tal parece que el modelo comienza a flaquear y las proyecciones de crecimiento en 2013 y 2014 no superan el 4%”. (Boletín, Cámara de Comercio de Guayaquil, 2012).

El gasto público ha sido durante estos seis años de Gobierno el arma para sostener el crecimiento económico acompañado de una buena política de inversión pública que según el analista Jorge Calderón, director de investigaciones de la UEES, se ha invertido en infraestructura y obra pública, con la construcción de carreteras y hospitales, centros educativos del milenio.

En el presupuesto General del Estado para el año 2013 la participación de los gobiernos seccionales ha sido de gran importancia, debido a que se han desarrollado grandes proyectos conjuntos en diversas áreas promoviendo el bienestar de la ciudadanía en los diferentes sectores del Ecuador.

Los ingresos obtenidos por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rumiñahui, son generados por autogestión y por la designación de las rentas del estado con un máximo de 15% de los ingresos permanentes y mínimo del 5% de los ingresos no permanentes. Estas asignaciones que provienen del Estado Central son transferidas a una cuenta del Gobierno del Cantón Rumiñahui desde la cuenta única del Tesoro Nacional. Dicha asignación presupuestaria se detalla a continuación:

TABLA 2.1

Asignación a Gobiernos Autónomos Descentralizados

ASIGNACIÓN A GOBIERNOS AUTONOMOS DESCENTRALIZADOS				
MUNICIPALES				
GAD	Ingreso	Ingreso	No	TOTAL 2013
MUNICIPAL	Permanente	Permanente		
RUMIÑAHUI	8.615.446,61	1.173.529,82		9.788.976,43

Fuente: Ministerio de Finanzas acuerdo ministerial 2441

En el año 2013 el Modelo de Equidad Territorial incrementa su participación para los Gobiernos Autónomos Descentralizados a un 12.5% más que en el año 2012.

PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO

TABLA 2.2

Pre asignación a favor de los GAD en dólares.

CONCEPTO	AÑO 2012	AÑO 2013
Total ingresos permanentes del PGE para cálculo pre asignación	9.804.673.092,1	11.742.021.421,0
	1	2
21% participación	2.058.981.349,3	2.465.824.498,41
	4	
Total ingresos no permanentes del PGE para cálculo pre asignación	3.900.782.453,5	2.896.024.159,44
	3	
10% participación	390.078.245,35	289.602.415,94
Total preasignaciones	2.449.059.594,7	2.755.426.914,36
	0	
Incremento 2013-2012		306.367.319,66
Para el cálculo de las preasignaciones favor de los GAD se considera lo dispuesto en el art 80 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Elaboración: Subsecretaria de Presupuesto-Dirección Nacional de Ingresos		

Fuente: (TELEGRAFO, 2013)

CONNOTACIÓN: Existe asignación presupuestaria por ley de acuerdo al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, destinado a las necesidades de los gobiernos locales. La asignación presupuestaria es transferida directamente hacia los Gobiernos Seccionales el cual ha ido en ascenso, incrementando la realización de proyectos y obras en proporción a la demanda de servicios de la población de cada sector, lo cual representa una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

2.1.1.2 Factor Político

La Constitución de la República del Ecuador establece la normativa legal para la ejecución y desarrollo de la Administración Pública, acompañada de leyes, decretos, ordenanzas y reglamentos.

La política en torno al Ecuador ha sido muy agitada, marcada por constantes cambios, los cuales han desencadenado en innumerables quebrantos de la democracia a causa de crisis políticas, económicas y sociales. Este escenario generó inestabilidad en el país debido a que el Ecuador ha sido uno de los países que más transiciones presidenciales ha tenido en los últimos veinte años.

Bajo la presidencia del Eco. Rafael Correa, Ecuador se ha desenvuelto en un ambiente de constantes confrontaciones con grupos arraigados al poder y los medios de comunicación. Este gobierno ha impulsado el proceso desarrollista denominado “Revolución Ciudadana”, a través de inversiones históricas en infraestructura vial, salud y educación, y actualmente fortaleciendo los sectores estratégicos que ha determinado el Gobierno como prioridad

La mayoría oficialista en la Asamblea Constituyente del 2008 fue un factor fundamental para la creación e implementación inmediata de la Nueva Constitución de la República del Ecuador y con la aprobación de las Leyes complementarias, se está generando un cambio estructural en el País, la planificación del gasto público tomando en cuenta la participación ciudadana, la rendición de cuentas y el control social se van institucionalizando y actualmente forman parte de la gestión pública. Sin embargo, no es menos cierto que, a partir de la década de los ochenta los procesos de planificación participativa ya se habían instalado en el Ecuador. Incluso como parte de este proceso se importó de otros países de la región importantes

experiencias para la formulación de presupuestos participativos e implementación de veedurías ciudadanas.

Para el Cantón Rumiñahui el actual Alcalde del gobierno Autónomo descentralizado es el Ing. Héctor Jácome Mantilla por el periodo de 2009-2014 quién fue reelecto para este período siendo parte del movimiento Alianza movimiento Rumiñahui en Acción-Partido Socialista frente amplio, quién ha gestionado obras en beneficio de su cantón.

CONNOTACIÓN: El factor Político en el Ecuador ha sido cambiante y muchas de la veces inestables, actualmente bajo una nueva constitución y leyes complementarias se está generado un cambio estructural institucionalizando como son: la planificación participativa, la participación ciudadana, rendiciones de cuenta y el control social, además de la reafirmación de la autonomía de los gobiernos locales, que beneficia al Gobierno Municipal de Rumiñahui.

Con la implementación de esta nueva normativa existen varios problemas principalmente a causa del nuevo marco legal e institucional que no es aplicado conscientemente por sus autoridades en cuanto a sus deberes y obligaciones, por lo tanto se considera una **AMENAZA BAJA**, debido a que se encuentra en un periodo de transición hacia un nuevo modelo de gestión institucional que exigen un nivel mayor de responsabilidad y de control transparentando sus acciones.

2.1.1.3 FACTOR SOCIAL

2.1.1.3.1 POBREZA

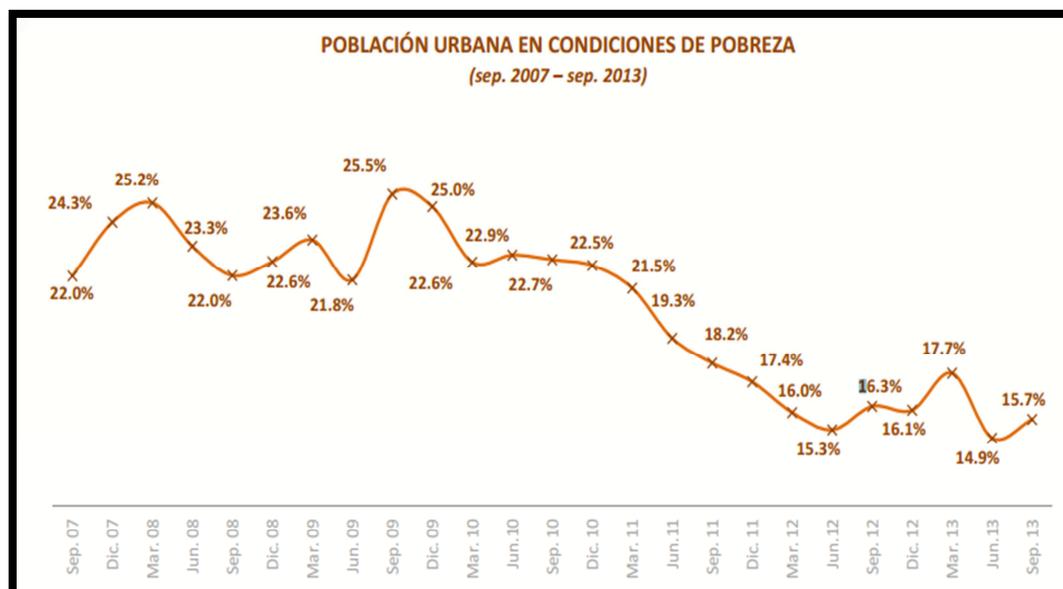


FIGURA 2.3

Población urbana en condiciones de Pobreza

En el Ecuador para el mes de septiembre de 2013, la tasa de incidencia de pobreza de la población nacional urbana del país se situó en 15.7%, registrando una disminución de 0.6 puntos porcentuales respecto de la tasa observada en septiembre de 2012 (16.3%).

De acuerdo a los estudios realizados por el SIISE la pobreza en el cantón aún es un problema que preocupa debido a que más del 22,9% del total de la población vive en condiciones de pobreza representada en 19 mil personas, donde las tasas de pobreza en promedio a partir del año 2001 hasta el 2010 están por debajo del 29.6%, puntos por encima del nivel nacional. Con relación a la indigencia 3 mil personas viven bajo estas condiciones, donde se presentan tasas del 3,7% en promedio a partir del periodo de análisis, 19.2 puntos por debajo del promedio nacional. (Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, 2012)

La pobreza en el Cantón Rumiñahui está reflejada por necesidades básicas insatisfechas o la limitación a los servicios como educación, salud, nutrición,

vivienda, servicios urbanos, y oportunidades de empleo, representando así un índice de 31,5% de pobreza.

TABLA 2.3

Censo de Población y Vivienda 2010

PARROQUIAS	NÚMERO DE PERSONAS	POBLACIÓN TOTAL	%
POBRES			
Sangolquí	23641	81140	29.2%
Cotogchoa	2619	3937	66.5%
Rumipamba	765	775	98,7%
TOTAL	27025	85852	31,5%

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2010

TABLA 2.4

Censo Poblacional Cantón Rumiñahui

PARROQUIAS	HOMBRE	MUJER	TOTAL
SALGOLQUI	36071	38158	74229
COTOGCHOA	1762	1801	3563
RUMIPAMBA	338	326	664
CANTON TOTAL	38171	40285	78456

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2010

Es importante analizar que el índice más alto lo lleva la parroquia rural de Rumipamba, de acuerdo al censo poblacional 2001 el 100% de esta parroquia lo era. El crecimiento de esta parroquia es demasiado lento debido a que tiene limitado

acceso a los servicios básicos y también cuenta con altos niveles de analfabetismo de las tres parroquias.

Sangolquí a través del tiempo se ha desarrollado y crecido de manera prolongada debido a la urbanización mejorando así su economía y los niveles de pobreza tomando como referencia el Censo 2010 este índice fue del 40% y para el año 2012 bajo a un 29%.

En el caso de la Parroquia Rural Cotogchoa el 20% de la población ha logrado salir de la pobreza, sin embargo todavía más de la mitad de la población no satisface sus necesidades básicas.

CONNOTACIÓN: Debido al crecimiento prolongado que ha tenido el cantón de Rumiñahui en este último tiempo, la pobreza sigue siendo un problema que preocupa a más del 31,5% del total de la población que vive en condiciones de pobreza representada en 85 mil personas que habitan este cantón por lo que constituye una **AMENAZA MEDIA**

2.1.1.3.2 PEA

La oferta laboral es corta, así como la pobreza son los principales propulsores del factor social más influyentes como lo es la migración internacional.

A escala macroeconómica, los impactos de la migración se perciben positivos generalmente, al disminuir el nivel de desempleo o al aumentar la capacidad de compra del país gracias a la entrada de divisas.

Para Agosto 2013 los índices de desempleo proporcionados por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) desempleo 4.67%, ocupación plena 58.65%, subempleo 30,46%.

En el Cantón Rumiñahui se tiene 85.852 habitantes de los cuales 81.140 en el área urbana y 4.712 en el área rural. De acuerdo a los grupos de edad la población del cantón se encuentra principalmente conformada por adultos/as entre los 29 a 64 años es decir el 41,15%; sin embargo cabe indicar que la población de niñez y juventud es similar entre ellas 21,19% y 20,13% respectivamente. La Población que se encuentra

en edad de trabajar en el cantón corresponde a 78.456 personas, es decir mayores de 10 años de edad.

La principal actividad es el comercio informal que ha venido aumentando debido a que gran número de personas salieron del campo a la ciudad abandonando la agricultura y el sector agropecuario, la industria tiene menores plazas, esto según datos proporcionados por el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Rumiñahui 2012-2025.

CONNOTACIÓN: Los índices de desempleo proporcionados por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) desempleo 4.67%, ocupación plena 58.65%, subempleo 30,46%. Por lo cual el Municipio puede tomar a la personas con ocupación plena y las que de subempleo como una **OPORTUNIDAD MEDIA**, debido a que pueden generar ingresos para que el Municipio por conceptos de impuestos, tasas y contribuciones.

2.1.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO

En la actualidad el factor tecnológico es uno de los más importantes, siendo que no ayuda a optimizar actividades y tiempo para lo cual, Las cifras hablan de una mejora paulatina. El año pasado, el ingreso de nueva tecnología por Internet en Ecuador aumentó con relación al 2011: creció 3,7 puntos y llegó al 35,1%.

Para el cantón Rumiñahui la disponibilidad de servicios de conectividad a nivel cantonal alcanza el 31,38% por medios locales y comerciales. A nivel cantonal el acceso a telefonía pública alcance el 63% y telefonía móvil el 89.19%. (PLAN DE DESARROLLO ORDENAMIENTO Y TERRITORIAL, 2012)

Según el Art. 32 de la Ley del COOTAD, se refiere a las competencias exclusivas de los GAD, en la que determina las políticas de investigación e innovación del conocimiento, desarrollo y transferencia de tecnologías, necesarias para el desarrollo regional, en el marco de la planificación nacional.

A fin de poner en práctica lo mencionado por el artículo en el 2011 el GADMUR realizó un convenio a fin de transferir tecnología con el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias INIAP, quien difundió las innovaciones tecnológicas agropecuarias, bajo la responsabilidad del núcleo de transferencia y comunicación a través de prácticas de producción en zonas de intervención.

Con el acceso a tecnología tanto en maquinaria como en redes para internet según datos del Ministerio de Telecomunicaciones MINTEL, en el 2013 hay 35.111 kilómetros de fibra óptica a escala nacional, lo que representa un incremento de 10 veces más en el país, pues en el 2006 existía apenas 3 500 kilómetros en el territorio nacional.

El aumento de la capacidad ha permitido tecnificar a las instituciones y empresas mejorando tiempos de espera, procesos y relaciones interinstitucionales que ahora son actividades necesarias y obligatorias como el portal de compras públicas, declaraciones al SRI, transferencias bancarias, pagos en línea y almacenar y enviar información digital para el Ministerio de Finanzas como para respaldo institucional.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Rumiñahui, dispone de varios sistemas para cada departamento, en el área contable el sistema utilizado es el SISTEMA INTERINSTITUCIONAL GERENCIAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN (SIGAG-2011), el cual facilita su gestión a los funcionarios que manipulan este sistema.

CONNOTACIÓN: El factor tecnológico en el Ecuador es cada vez más accesible y necesario para las actividades cotidianas; por lo que representa una **OPORTUNIDAD MEDIA**, ya que puede ser aprovechada en su totalidad para el desarrollo integral tecnológico del Municipio del Cantón Rumiñahui.

2.1.1.5 FACTOR JUDICIAL

La normativa legal para el funcionamiento de los GADS es:

- Constitución de la República del Ecuador, publicada en el Registro Oficial 4459 del 20 de octubre del 2008
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD, publicado en el Registro Oficial 303 del 19 de octubre de 2010
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas, publicado en el Registro Oficial del 306 del 22 de octubre del 2010;
- Ley Orgánica de Participación Ciudadana y Control Social; y,
- Ordenanza del Sistema de Gestión y Participación Ciudadana del Cantón Rumiñahui

Bajo esta normativa se crea los Consejos de Planificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados y su funcionalidad. Es importante también considerar el Plan Nacional de Desarrollo que es la máxima directriz político-estratégica y administrativa para el diseño y aplicación de la política pública y todos los instrumentos de planificación.

CONNOTACIÓN: El marco político manejado a nivel Nacional establece directrices para el correcto funcionamiento de los GADS por lo cual su aplicación es fundamental. Se puede establecer como una **OPORTUNIDAD MEDIA** considerando la Autonomía política y económica que le otorga para el ejercicio de sus funciones pero siempre y cuando sean aplicadas correctamente para no infringir en sanciones.

2.1.2 Micro Ambiente

2.1.2.1 USUARIOS

Los usuarios, son quienes se benefician del servicio que ofrece el Municipio del Cantón Rumiñahui en general, brindándoles satisfacción en sus requerimientos.

En el departamento Financiero se realizan los siguientes trámites:

- Obtención de patente

- Permiso de funcionamiento
- Declaración del pago del 1.5 por mil
- Arrendamiento de espacios en el cementerio municipal
- Exhumación de restos mortales definición del trámite
- Permiso para espectáculo público definición del trámite
- Traspaso de dominio
- Registro de nombramientos, aumentos de capital, registro mercantil, prenda industrial, etc.
- Cierre de patente
- Devolución de valores
- Baja de títulos de crédito
- Baja de título de crédito por prestación de servicio de agua potable y alcantarillado, acometida, cambio de medidor, reinstalación o reubicación
- Baja de título de crédito por multas emitidas por disposición de la comisaria de construcciones
- Baja de título de crédito por recargo a solar no edificado
- Baja de títulos de crédito por diferentes conceptos aplicando la prescripción
- Baja de título de crédito del impuesto de alcabala y/o utilidad en la compraventa de inmuebles
- Baja de título de crédito por concepto de permiso de funcionamiento u ocupación de la vía pública
- Baja de título de crédito por concepto de patente, 1.5 por mil
- Baja de título de crédito por concepto de licencia única de funcionamiento
- Baja de título de crédito por contribución especial de mejoras.

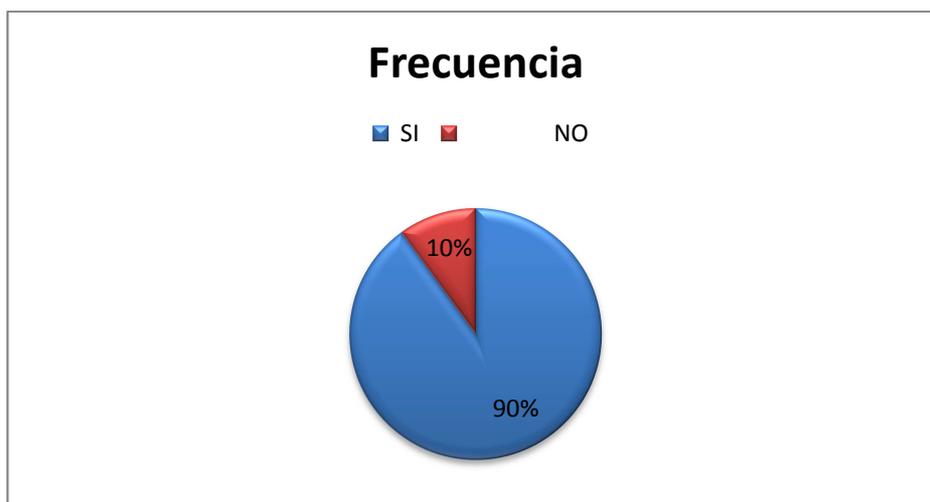
Para el siguiente análisis se toma como referencia los resultados de la encuesta realizada por la Tesistas Andrea Chacón en junio del 2013 a la Unidad Financiera, con una muestra de $n = 215$.

Pregunta 1- ¿Ha realizado anteriormente algún trámite en el municipio?

TABLA 2.5

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: Resultados de Investigación de Mercado, Srta. Andrea Chacón**Pregunta 1- Trámites en el GADMUR.****FIGURA 2.4**

Trámites en el GADMUR

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

CONNOTACIÓN: Del análisis realizado por la Srta. Chacón se ha determinado que el 90% de la muestra tomada en el Cantón Rumiñahui realiza gestiones municipales por lo que se considera una **OPORTUNIDAD MEDIA**, para satisfacer en su totalidad los requerimientos de los usuarios mejorando la atención y la calidad del servicio.

TABLA 2.6

Pregunta 2- Servicio más utilizado del Municipio.

Servicios del GADMUR

		Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	-Transferencia de dominio	14	6,4	7,1	7,1	
	-Patente	55	25,0	27,8	34,8	
	-1.5 por mil	4	1,8	2,0	36,9	
	-Exoneraciones (discapacitados tercera edad)	15	6,8	7,6	44,4	
	-Uso del suelo	2	0,9	1,0	45,5	
	-Permiso de construcción	20	9,1	10,1	55,6	
	-Permiso de funcionamiento	17	7,7	8,6	64,1	
	-Recaudación de impuestos	53	24,1	26,8	90,9	
	-Línea de fábrica	4	1,8	2,0	92,9	
	-Certificados	14	6,4	7,1	100,0	
	Total	198	90,0	100,0		
	Perdidos	Sistema	22	10,0		
	Total		220	100,0		

Fuente: Resultados de Investigación de Mercado, Srta. Andrea Chacón

TABLA 2.7

Pregunta 2- Cuanto tiempo piensa que debería tomarle el trámite

Tiempo en 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 180 MIN	13	5,9	6,6	99,0
No es importante siempre y cuando se den soluciones	2	0,9	1,0	100,0
Total	220	100,0		
Perdidos Sistema				
Total				

Fuente: Resultados de Investigación de Mercado, Srta. Andrea Chacón



FIGURA 2.5

Pregunta 2. Tiempo en ejecución de trámites

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: Del resultado de la investigación de la Srta. Chacón se ha determinado que el tiempo es un factor muy importante por lo que se considera que el tiempo prudencial para emitir y solucionar un trámite está entre los 30 y 40 minutos y 60 como máximo, siendo una **OPORTUNIDAD MEDIA** consiguiendo estandarizar los procesos y satisfacer las necesidades de los usuarios en un tiempo prudencial.

2.1.2.2 PROVEEDORES

Los proveedores del Departamento Financiero constituyen todas las Direcciones del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Rumiñahui que se presentan a continuación:

- Dirección de Planificación
- Dirección de Agua Potable y Alcantarillado
- Dirección de Obras Públicas
- Dirección de Protección Ambiental
- Dirección de Salud e Higiene
- Dirección de Educación, Cultura y Deportes
- Dirección de Seguridad
- Dirección de Movilidad y Transporte
- Dirección de Turismo
- Secretaria General
- Dirección de Recursos Humanos y Administración

- Dirección de Sistemas
- Dirección de Fiscalización
- Dirección de Comunicación Social
- Dirección de Avalúos y Catastros

CONNOTACIÓN: Los proveedores de la Dirección Financiera son todas las unidades que conformar el GADMUR, siendo parte indispensable para la consecución de los objetivos departamentales. En tal sentido se considera una **AMENAZA BAJA**, debido a que los trámites provenientes de otras Direcciones no son entregados oportunamente y no pueden ser despachados en el tiempo requerido.

2.1.2.3 ORGANISMOS DE CONTROL

- **SRI**

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

- **MINISTERIO DE FINANZAS**

Contribuir al cumplimiento de los objetivos de desarrollo del país y a una mejor calidad de vida para las y los ecuatorianos, a través de una eficaz definición, formulación y ejecución de la política fiscal de ingresos, gastos y financiamiento público; que garantice la sostenibilidad, estabilidad, equidad y transparencia de las finanzas públicas.

- **BANCO CENTRAL ECUADOR**

El Banco cumple funciones que han estado claramente definidas por la ley que ninguna otra institución cumple en el país. La participación del Banco Central del Ecuador, en la vida de las personas y los sectores productivos, es totalmente palpable al facilitar que las actividades económicas puedan realizarse con normalidad.

Entre las funciones del Banco es necesario mencionar las siguientes:

- Posibilita que las personas dispongan de billetes y monedas en la cantidad, calidad y en las denominaciones necesarias.
- Facilita los pagos y cobros que todas las personas realizan en efectivo, o a través del sistema financiero privado.
- Evalúa, monitorea y controla permanentemente la cantidad de dinero de la economía, para lo que utiliza como herramienta el encaje bancario.
- Revisa la integridad, transparencia y seguridad de los recursos del Estado que se manejan a través de nuestras operaciones bancarias.
- Ofrece a las personas, empresas y autoridades públicas información para la toma de decisiones financieras y económicas.

- **ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES DEL ECUADOR (AME)**

La Asociación de Municipalidades Ecuatorianas es una instancia asociativa de GADS municipales y metropolitanos que promueve la construcción de un modelo de gestión local descentralizado y autónomo, con base en la planificación articulada y la gestión participativa del territorio, a través del ejercicio de la representación institucional, asistencia técnica de calidad y la coordinación con otros niveles de gobierno y organismos del Estado.

- **CONGOPE**

El consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador tiene como misión representar a los Gobiernos Autónomos provinciales, afianzando su autonomía, impulsar la descentralización, promover la articulación con actores territoriales, nacionales e internacionales, fortalecer sus capacidades mediante la generación y promoción de iniciativas, asesoría y servicios técnicos de calidad.

- **SENPLADES**

Administrar y coordinar el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa como un medio de desarrollo integral del país a nivel

sectorial y territorial, estableciendo objetivos y políticas estratégicas, sustentadas en procesos de información, investigación, capacitación, seguimiento y evaluación; orientando la inversión pública; y, promoviendo la democratización del Estado, a través de una activa participación ciudadana, que contribuya a una gestión pública transparente y eficiente

- **CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO**

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

- **BANCO DEL ESTADO**

Impulsar acorde a las políticas de Estado, el desarrollo sostenible con equidad social y regional promoviendo la competitividad territorial mediante la oferta de soluciones financieras y servicios de asistencia técnica, para mejorar la calidad de vida de la población

CONNOTACIÓN: Los diferentes Organismos de Control para las entidades del sector público constituyen una **OPORTUNIDAD BAJA** debido a que establecen lineamientos de gestión, ajustándonos a los requerimientos de los entes reguladores transparentando y avalando la información entregada, asegurando el normal funcionamiento de la Municipalidad.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

El departamento de Contabilidad está conformado por cinco personas, las cuales son las responsables y encargadas de realizar el control previo concurrente previo al devengado y de realizar el proceso de contabilización de las actividades económicas, realizadas por el Gadmur.

Para conocer el funcionamiento interno del departamento se realiza una encuesta para conocer los diferentes puntos de análisis del Departamento Contable.

ENCUESTA AL DEPARTAMENTO CONTABLE DE LA DIRECCION FINANCIERA DEL GADMUR

ADMINISTRACIÓN

- **NORMATIVA LEGAL**

El conocimiento de la normativa legal vigente para el ejercicio de sus funciones por parte de los funcionarios, constituye una **FORTALEZA ALTA**, debido a que todos los encuestados afirmaron conocer la base legal para su trabajo.

- **OBJETIVOS, POLITICAS Y METAS DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

Los objetivos, políticas y metas definidas para el departamento de contabilidad, son de conocimiento de todos los funcionarios de este departamento, lo cual se considera una **FORTALEZA ALTA** en este contexto.

- **PLANES DE ACCIÓN**

El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Una quinta parte de los funcionarios del departamento de contabilidad no conoce estos planes, por lo que se considera una **FORTALEZA MEDIA**.

- **APLICACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS COMO MENCIONA EL MANUAL**

Un manual de procesos y procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones del Departamento Contable. De acuerdo con el estudio realizado se determinó que, una quinta parte de los funcionarios del departamento de contabilidad no aplica el Manual de Procesos y Procedimientos, debido a que no lo conoce por lo cual se considera un **FORTALEZA MEDIA**.

- **ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

Los organigramas cumplen dos funciones importantes. Por un lado, permiten analizar la estructura para detectar fallas y por otro, cumplen una función como medio de comunicación dentro de la organización. En el estudio realizado se determinó que no se cuenta con un organigrama estructural debidamente aprobado, por lo tanto se considera una **DEBILIDAD ALTA**.

- **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

Las funciones y responsabilidades de los funcionarios constituyen un aspecto muy importante en el desarrollo de su trabajo. Mediante los resultados obtenidos por el estudio realizado, se determinó que dos de cada cinco de los funcionarios encuestados no conocen cuáles son sus funciones y responsabilidades. Determinando esto como un **DEBILIDAD MEDIA**

- **ESTRUCTURA FUNCIONAL ALINEADOS A LA NORMATIVA LEGAL**

La estructura funcional constituye una importante herramienta, ya que la división del trabajo se agrupa por las principales actividades o funciones que deben realizarse dentro de la organización. Según el estudio realizado en el área de contabilidad se demostró que la estructura funcional está alineada conforme a la normativa legal vigente, en tal contexto se considera una **FORTALEZA ALTA**.

- **SISTEMA DE COMUNICACIÓN**

Los sistemas de comunicación constituyen una herramienta importante para la eficiencia del trabajo a realizarse en el departamento de contabilidad. En el estudio realizado se determinó que dos de cada cinco de los funcionarios consideran que no existe un adecuado sistema de comunicación en el área contable **DEBILIDAD BAJA**.

- **PROCESOS DE CONTROL**

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y

objetivos de las organizaciones. En el estudio realizado al departamento de contabilidad se determinó que dos quintas partes de los funcionarios consideran que no existen procesos de control, en tal contexto se considera una **DEBILIDAD BAJA**

- **TIEMPOS DE RESPUESTA PARA LOS PROCESOS**

Los tiempos de respuesta son un aspecto importante que habrá de considerarse para cada uno de los procesos y cada uno de los funcionarios. Mediante el estudio realizado, se determinó que dos quintas partes de los funcionarios comento que no existen tiempos de respuesta para los procesos que ellos realizan. Por cuanto se determinó una **DEBILIDAD MEDIA**.

- **DISPONIBILIDAD DE PROGRAMAS UTILITARIOS**

Uno de los factores que desde siempre han sido claves para toda organización es el proceso de toma de decisiones basado en una adecuada administración de la información. Hoy en día este elemento radica en el aprovechamiento de los recursos que la tecnología ofrece y la manera en que dichos recursos son explotados por cada una de las organizaciones, todos ellos relacionados con la manipulación de datos para proveer información clara, precisa y confiable que sea utilizada para la toma de decisiones oportuna y acertada.

Actualmente las organizaciones enfocan gran parte de sus esfuerzos en detectar áreas de mejora que les permitan optimizar su desempeño, con la finalidad de mantenerse en el nivel competitivo deseado. Del estudio que se realizó se determinó que el software cuenta con los programas utilitarios necesarios para el desempeño de su trabajo, por lo cual constituye una **FORTALEZA MEDIA**

- **CAPACITACION DE LOS FUNCIONARIOS EN PROCESOS**

En lo referente a capacitación en procesos, se determinó una **DEBILIDAD BAJA**, ya que dos quintos de los funcionarios del área de contabilidad mencionaron que no ha recibido capacitación en procesos.

TALENTO HUMANO

- **NÚMERO DE FUNCIONARIOS**

El número de funcionarios que laboran en el departamento de contabilidad es insuficiente por cuanto el trabajo es muy pesado para el resto del personal que labora en esa área. Esta deficiencia se considera una **DEBILIDAD MEDIA**.

- **PERSONAL CAPACITADO Y CON EXPERIENCIA**

La capacitación y la experiencia en el área de contable, es un factor muy importante, ya que de este depende la eficiencia del trabajo, optimizando el tiempo en revisiones por parte de las personas encargadas del control. Este aspecto se considera una **FORTALEZA MEDIA**, debido a que dos quintos de los funcionarios respondió que no está capacitado ni cuenta con la experiencia necesaria para el desempeño de sus funciones.

- **EVALUACIONES DE DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Mediante el estudio realizado al departamento de contabilidad se determinó que las evaluaciones de desempeño no son habituales en la unidad de contabilidad por lo que se considera **DEBILIDAD MEDIA**.

- **APLICACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS FUNCIONARIOS DEL AREA CONTABLE.**

El manual de funciones es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que debe desarrollar cada funcionario, elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que en resumen establecen las guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas. En el trabajo que se realizó, se determinó que las dos quintas partes aplican el manual de funciones por cuanto es una **DEBILIDAD BAJA**.

SERVICIOS

- **ESPACIO FÍSICO**

El espacio físico es un aspecto de muy importante para las organizaciones en el desarrollo de sus actividades, por lo que, de los resultados obtenidos de la unidad de contabilidad se determinó una **DEBILIDAD MEDIA**, ya que las tres quintas partes de los funcionarios menciono que no existe el espacio suficiente para realizar su trabajo.

- **EQUIPOS INFORMÁTICOS SUFICIENTES**

Los recursos informáticos hoy en día constituyen una importante herramienta para las organizaciones en el desempeño de funciones. Las tres quintas partes de los funcionarios supo mencionar que cuentan con los equipos informáticos necesarios para el desempeño de sus funciones, en tal contexto se considera una **FORTALEZA MEDIA**.

- **SUMINISTROS Y MATERIALES**

Los suministros y materiales constituyen un aspecto importante e indispensable para el mejor desempeño y eficacia del trabajo realizado por los funcionarios. Mediante el trabajo realizado se determinó que los suministros materiales son una **FORTALEZA MEDIA**, debido a que cuatro de cinco funcionarios mencionaron que cuentan con los materiales necesarios para realizar su trabajo.

FINANCIERO

- **PRESUPUESTO DEPARTAMENTAL ASIGNADO**

El Presupuesto asignado para la unidad de contabilidad, constituye un factor indispensable para el desempeño de las actividades programadas. Del estudio que se realizó, se determinó que la unidad de contabilidad dispone de este presupuesto por tal motivo se considera **FORTALEZA ALTA**.

- **TRÁMITES DE ENTRADA Y SALIDA**

El registro de entrada y salida de trámites del departamento de contabilidad, es de gran importancia debido a la responsabilidad que esto conlleva, por lo cual se considera una **FORTALEZA ALTA**, debido a que los funcionarios respondieron que si lleva un registro del ingreso y egreso de trámites.

- **PROCEDIMIENTOS DE CONTROL ADMINISTRATIVO**

De acuerdo con la encuesta realizada se determinó que si existen procedimientos de Control Interno Administrativo, por lo que se considera una **FORTALEZA MEDIA**.

- **REGISTRO CONTABLE CON DOCUMENTACION COMPLETA**

El registro contable, es un factor determinante en el trabajo que realiza el departamento de contabilidad, considerando que es su función principal. Del estudio que se realizó se determinó que este se lo hacía con toda la documentación correspondiente, por lo que se consideró una **FORTALEZA ALTA**.

- **EFICIENCIA DEL SOFTWARE**

El software constituye un elemento indispensable para el desarrollo del trabajo en el departamento contable. Considerando que el uso del software se ha constituido como una respuesta a una serie de procesos, el estudio realizado determinó que el software existente no presta todas las condiciones para el desarrollo eficaz del trabajo por tal motivo se considera **DEBILIDAD ALTA**.

- **ACTUALIZACIONES DE LOS EQUIPOS INFORMÁTICOS**

El contar con equipos informáticos con tecnología de punta, permite a los funcionarios realizar un trabajo eficiente. Dentro de la investigación que se pudo realizar al departamento de contabilidad. Dos quintas partes mencionaron que si existen actualizaciones del Hardware que utilizan, por lo cual se considera una **DEBILIDAD MEDIA**.

2.3 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta estratégica que ayuda a realizar un diagnóstico interno y externo de la Institución para luego tomar decisiones acertadas en el mejoramiento de sus actividades.

2.3.1 Dirección Financiera - Gadmur

El análisis de la situación actual de la Dirección Financiera en el departamento de contabilidad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rumiñahui, permite examinar de manera integral, las fortalezas y debilidades internas, determinará las oportunidades y amenazas que proporciona el entorno en el cual se encuentra, así como analizar las causas que explican la situación analizada.

Esta etapa del análisis permite alcanzar un conocimiento a fondo de la Institución, sobre la cual se pretende introducir cambios para el rediseño y mejora de los procesos. Las fortalezas son los aspectos positivos con los que cuenta el departamento de contabilidad, factores que ayudan a la gestión y al cumplimiento de los objetivos.

Las debilidades son los aspectos negativos con los que cuenta el departamento de contabilidad, factores que impiden a la gestión y al cumplimiento de los objetivos.

En la investigación del ambiente se cuenta con las amenazas y las oportunidades. Las amenazas son los aspectos negativos, factores que hay que evadirlos o en su defecto enfrentarlos. Las oportunidades son los factores positivos, los cuales deben ser explotados para el bienestar de la Institución.

A continuación se presenta el FODA del departamento de Contabilidad de la Unidad Financiera del GADMUR:

CUADRO 2.1

Síntesis FODA

FACTOR INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Personal con conocimientos de normativa legal para ejecutar su trabajo • Personal con conocimiento del direccionamiento estratégico • Disponibilidad de programas utilitarios para los funcionarios • Personal con capacidad y experiencia requerida para realizar su trabajo • Disponibilidad de Equipos Informáticos suficientes. • Asignación presupuestaria departamental oportuna • Debido control sobre el registro de trámites de ingreso y salida • Debido Control Administrativo • Registro contable con todos los documentos habilitantes 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal no define claramente sus funciones , por necesidades departamentales • Inadecuado sistema de comunicación interna • No existe procesos de control para el personal • No existe control de tiempo de respuesta a los procesos • El personal no es capacitado constantemente en funciones y procesos • El número de funcionarios del departamento no es suficiente con relación a la carga laboral • El personal no es evaluado por su desempeño • El personal conoce el manual de procesos pero no lo aplica • Espacio físico reducido • Deficiente sistema informático

Continúa...

FACTOR EXTERNO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del PIB a nivel Nacional • Asignación presupuestaria por parte del gobierno en el PGE en ascenso para la realización de obras a nivel Cantonal • Cambio estructural que permita generar programas y proyectos en beneficio de su población. • Accesibilidad a recursos tecnológicos que existen en el País para su beneficio • Marco Jurídico define facultades y atribuciones • Satisfacer los requerimientos y necesidades de los usuarios • Requerimientos de información por Organismos de Control transparentando la gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajos niveles de inversión por incertidumbre de políticas cambiantes que afectan al ingreso económico del cantón. • Inestabilidad Política • Crecimiento prolongado de la población constituye un verdadero desafío para el Municipio. • Falta de fluidez en los procesos debido al retraso de entrega de trámites al departamento desde otras áreas institucionales.

2.3.2 Matriz de estrategias FODA

CUADRO 2.2

Matriz de Estrategias FODA

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	Crecimiento del PIB a nivel Nacional	A1	Bajos niveles de inversión por incertidumbre política
O2	Asignación Presupuestaria por parte del Gobierno Central	A2	Transición Política		
O3	Cambio estructural en la gestión con programas y proyectos	A3	Crecimiento prolongado de la población		
O4	Accesibilidad de recursos tecnológicos	A4	Falta de fluidez debido al retraso en la entrega de trámites al departamento.		
O5	Marco jurídico define facultades y atribuciones				
O6	Satisfacer los requerimientos de los usuarios				
O7	Requerimientos de Información por Organismos de Control para transparentar gestión				
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS FA	
F1	Personal con conocimiento de normativa legal para ejecución de su trabajo	F O 1	Impulsar planes de mejora continua departamental para satisfacción de los usuarios	FA1	Diseñar e Implementar programas para todo el personal para optimizar tiempos de respuesta a necesidades internas y externas
F2	Personal con conocimiento del direccionamiento estratégico	F O 2	Fortalecer la relación con todos los usuarios y proveedores en la agilidad de sus trámites para mantener la imagen institucional.	FA2	Capacitación al personal para conocer nuevos cambios en el marco legal y político
F3	Disponibilidad de programas utilitarios para los funcionarios	F O 3	Promover las estrategias y políticas internas hacia los usuarios para mejorar la calidad del servicio	FA3	Implementar estrategias para solventar las nuevas necesidades debido al crecimiento poblacional
F4	Personal con capacidad y experiencia requerida	F O 4	Disponer de los recursos tecnológicos necesarios para el eficiente desarrollo de actividades de los funcionarios		
F5	Disponibilidad de Equipos Informáticos				
F6	Asignación presupuestaria oportuna				
F7	Debido control de registro de trámites				
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DA	

Continúa...

D1	No están definidas claramente las funciones del personal	DO1 Implementar y socializar el manual de procesos que proporcione procedimientos claros y específicos para cada área del departamento	DA1 Mejoramiento de las herramientas de trabajo hardware y software
D2	Inadecuado sistema de Comunicación Interna	DO2 Establecer cargas de trabajo y asignar personal suficiente	DA2 Diseñar e implementar planes de capacitación sobre la eficiencia en el uso de procesos.
D3	No existe procesos de control para el personal	DO3 Diseñar evaluaciones de desempeño para el personal	DA3 Optimizar los procesos de la Unidad Financiera para mejorar los tiempos de respuesta a los usuarios
D4	No existe control de tiempo de respuesta a los procesos	DO4 Disponer de recursos financieros para crear un espacio físico adecuado para el desempeño de su trabajo	
D5	El personal no es capacitado constantemente en procesos	DO5 Integrar y adaptar tecnología a los procesos existentes de manera integral a todos los departamentos	
D6	El número de funcionarios es insuficiente		
D7	No existe evaluación de desempeño		
D8	El personal no aplica el manual de procesos		
D9	Espacio físico reducido		
D10	Deficiente sistema informático financiero		

CAPÍTULO III

3 ANÁLISIS Y LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

3.1 METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

3.1.1 Introducción

De manera tradicional, las instituciones de gobierno han administrado sus procesos sobre la base de unidades funcionales orientadas únicamente al cumplimiento de actividades que entregar productos y servicios de manera independiente, en lugar de enfocarse en cumplir actividades que agreguen valor, entreguen productos y servicios a satisfacción a los usuarios y que formen parte de un sistema a un todo integrado.

3.1.2 Objetivo

La metodología está orientada a identificar, documentar, analizar y presentar una propuesta de mejora de los procesos institucionales seleccionados dentro del área Financiera en el departamento de Contabilidad del Gobierno autónomo descentralizado del cantón Rumiñahui, de esta manera contribuir al desarrollo de los sistemas de calidad en las entidades públicas.

Adicionalmente, la aplicación de esta metodología permitirá al Gobierno autónomo descentralizado del cantón Rumiñahui, lo siguiente:

- Mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión, con procesos adecuados.
- Identificar puntos críticos de intervención.
- Renovar la Cultura Organizacional.
- Eliminar puntos de conflicto o corrupción.
- Insertar concepto de calidad y mejora continua.

3.1.3 Metodología de levantamiento de procesos

La pregunta inicial es “cómo” los procesos de las instituciones públicas “deben” trabajar. Por lo tanto, la presente propuesta metodológica hace uso de las mejores herramientas y prácticas para lograr el éxito en la administración de procesos en las instituciones públicas, considerando que estos procesos deben estar integrados en un solo sistema y deben entregar productos y servicios a satisfacción del cliente.

La Metodología inicia con la consolidación de información existente, en un inventario de procesos, luego se priorizan y se seleccionan aquellos procesos críticos en los cuales se va a desarrollar la documentación, el análisis y la propuesta de mejora correspondiente. A continuación el detalle de las etapas a aplicar y sus respectivas herramientas de trabajo:

3.1.4 Etapas de la metodología a aplicar

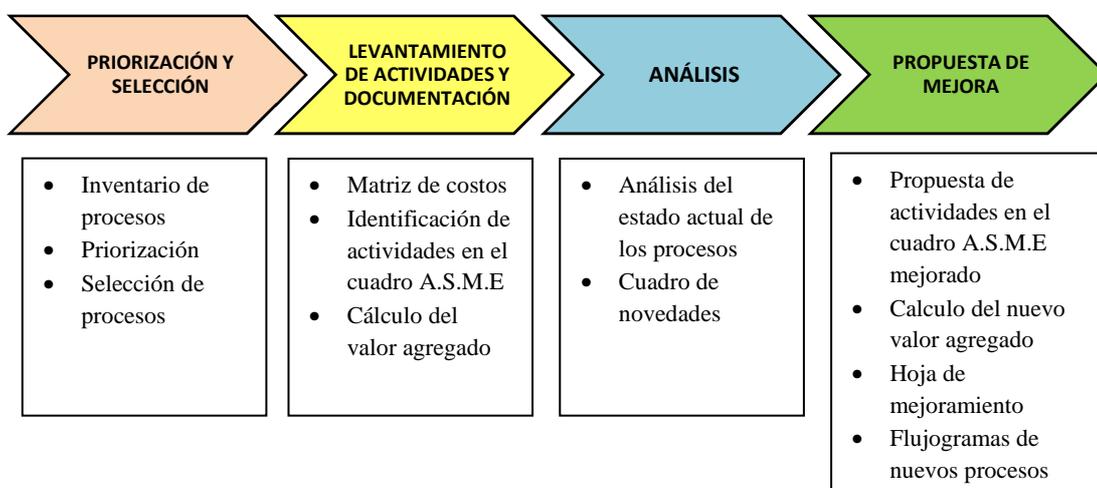


FIGURA 3.1

Etapas de levantamiento de información

3.2 CADENA DE VALOR Y MAPA DE PROCESOS

3.2.1 Cadena de valor –Dirección financiera

A continuación se presenta la cadena de valor de la Dirección Financiera

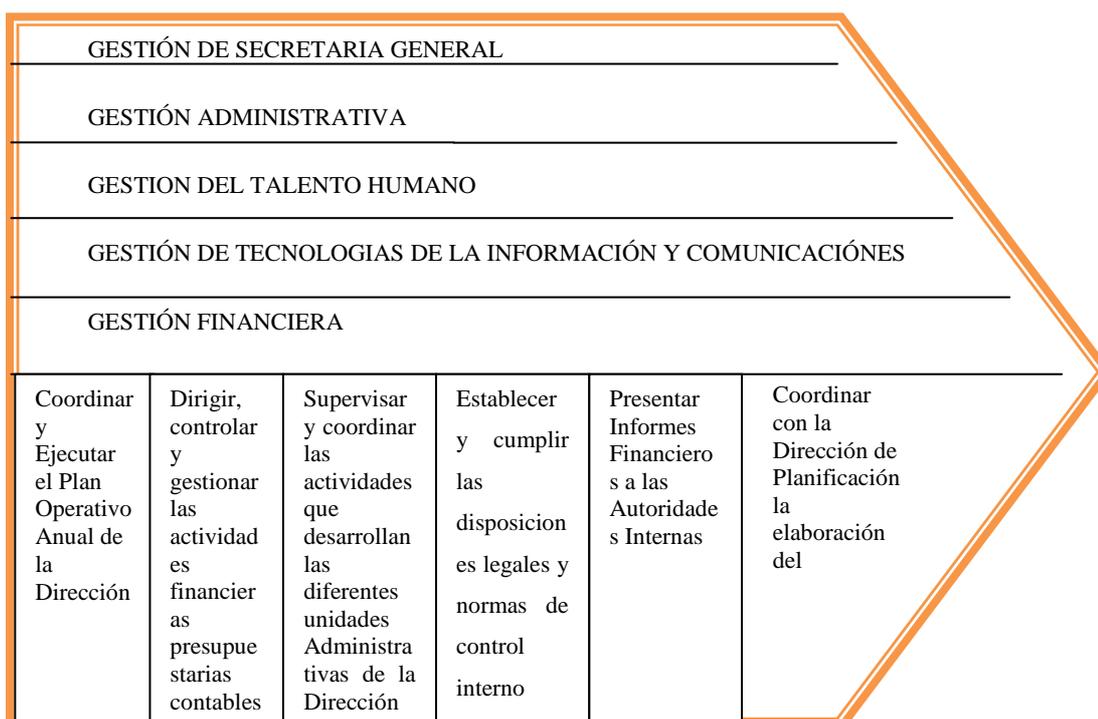


FIGURA 3.2

Cadena de Valor Dirección Financiera

Nota Explicativa: La Gestión Financiera forma parte de los procesos de apoyo, según el mapa de procesos Institucional, por lo cual los Subprocesos también son de apoyo

3.2.2 Cadena de valor - departamento de contabilidad



FIGURA 3.3

Cadena de Valor del Departamento de Contabilidad

3.2.3 Mapa de procesos

Los procesos de acuerdo a su importancia son:

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.

A continuación se presenta el mapa de procesos de la Dirección Financiera.

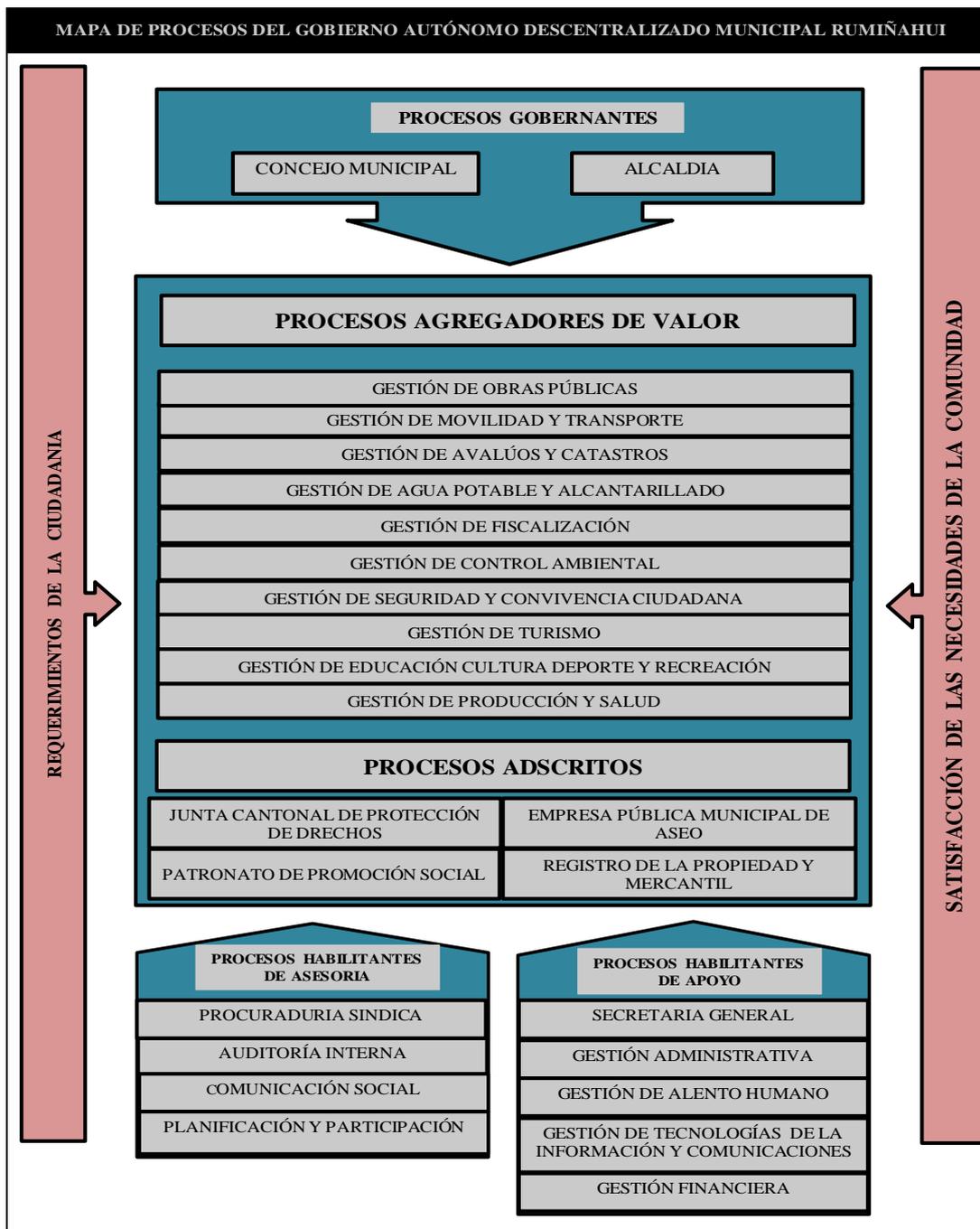


FIGURA 3.4

Mapa De Procesos – Dirección Financiera- GADMUR

3.2.4 Jerarquización de procesos del departamento contable

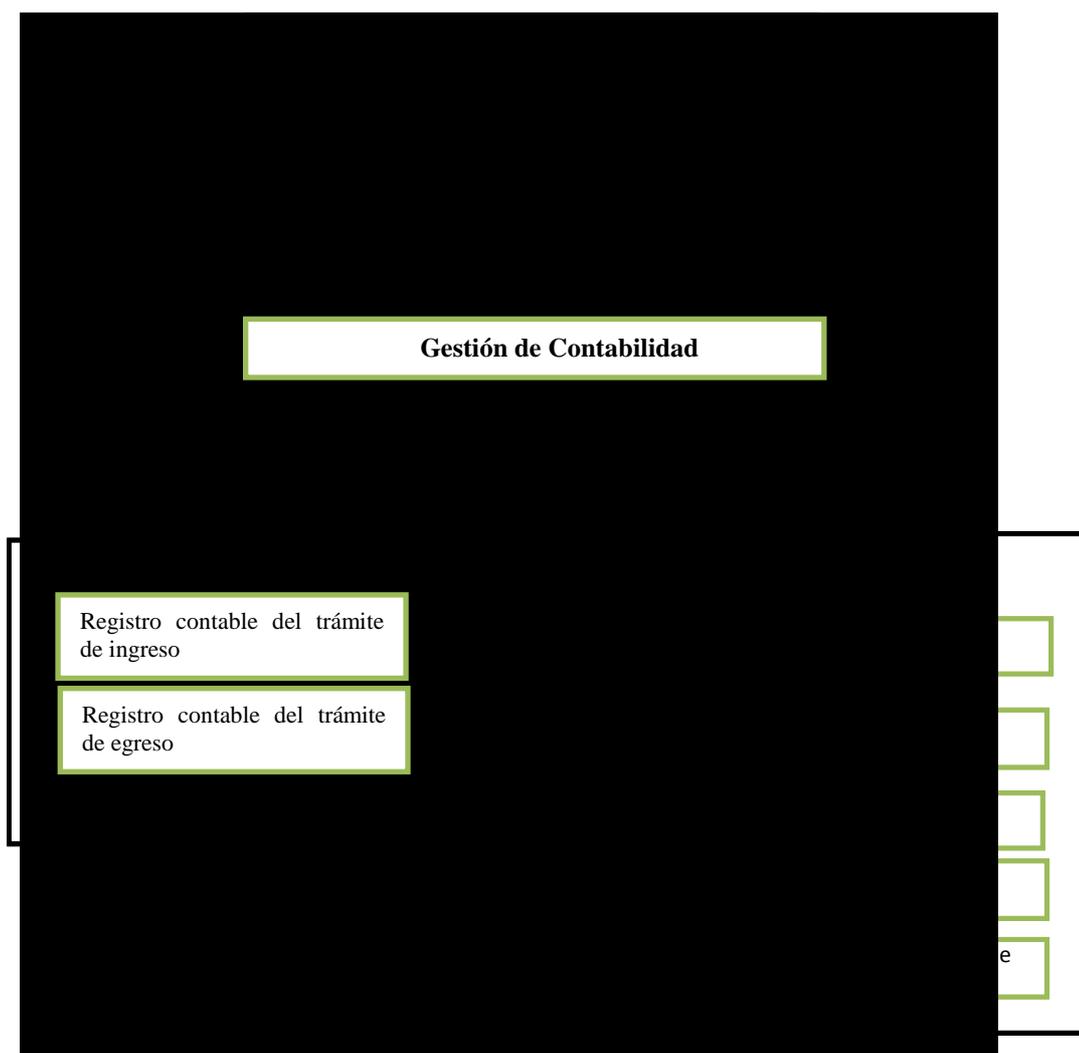


FIGURA 3.5

Jerarquización de Procesos

3.3 PRIORIZACIÓN Y SELECCIÓN

3.3.1 Selección de procesos

Los siguientes procesos son seleccionados mediante el método selectivo de razonamiento que consiste en aplicar preguntas que están formuladas de acuerdo a lo que la institución considera importante para su mejoramiento:

1. ¿Al mejorar este proceso, se mejora la imagen departamental?
2. ¿Si se mejora este proceso, se reducen costos y tiempos?
3. ¿Con el mejoramiento de este proceso se mejora la calidad del producto para los departamentos?
4. ¿Al mejorar este proceso se incrementa la rentabilidad departamental?
5. ¿La mejora de este proceso permite aumentar la eficiencia de la gestión departamental?

CUADRO 3.1

Selección de Procesos – Departamento de Contabilidad

Criterios						
	Parámetros Gubernamentales (PG)					
PROCESOS	P-1	P-2	P-3	P-4	P-5	SUBTOTAL(Σ) P1+P2+P3+P4+P5
Gestión de Contabilidad						
Registro contable de trámites de Ingreso	1	1	1	1	1	5
Registro contable de trámites de Egreso	1	1	1	1	1	5
Conciliación Bancaria	1	1	1	1	1	5
Estados Financieros	1	1	1	1	1	5
Registro de pago de tributos	1	1	1	1	1	5
Conciliación de Información Contable Presupuestaria	1	1	1	1	1	5
Recepción y Archivo de trámites	1	1	1	1	1	5

Fuente: Elaborado por Diego Benítez y Tatiana Miño

3.3.1.1 Cuadro de Inventario de Proceso

CUADRO 3.2

Inventario de Procesos

COD.	SUBPROCESO	PRODUCTOS	RESPONSABLES
DFC.0.2.1	Registro contable del trámite de Ingreso	Comprobante de Ingreso	Asistente Financiero
DFC 0.2.2	Registro contable del trámite de Egreso	Comprobante de Egreso	Técnicos Financieros
DFC 0.2.3	Conciliación Bancaria	Reporte de Conciliación Bancaria	Analista Financiera
DFC 0.2.4	Registro de Pagos de Tributos	Registro en el sistema	Contador General
DFC 0.2.5	Conciliación de la información contable/presupuestaria	Regulación de cuentas	Contador General
DFC 0.2.6	Estados Financieros	Estado de Situación Financiera	Contador General
		Estado de Resultados	Contador General
		Notas aclaratorias a los Estados Financieros	Contador General
		Ejecución presupuestaria	Contador General
		Flujo de Efectivo	Contador General
DFC 0.2.7	Recepción y archivo de Tramites	Archivo	Técnico Financiero

Fuente: Elaborado por Diego Benítez y Tatiana Miño

Nota explicativa: Todos los procesos inventariados en el departamento contable se consideran importantes porque forman parte de la gestión contable.

3.3.1.2 HOJA DE COSTOS

CUADRO 3.3

Hoja de Costos

Datos de los Funcionarios			Ingresos		Beneficios Sociales					Total	Costos		
No.	Empleado	Sueldo	Total Ingresos Mensual	Total Ingreso Anual	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Fondos de reserva	Aporte Patronal	Vacaciones	Total Anual	Costo personal por min.	Costo de operación por min.	Costo Total por minuto
1	Técnico Financiero	733	733	8796	733	318	733	804.83	366.5	11751.33	0.07	0.03	0.10
2	Asistente Financiero	650	650	7800	650	318	650	713.7	325	10456.7	0.06	0.03	0.09
3	Técnico Financiero	733	733	8796	733	318	733	804.83	366.5	11751.33	0.07	0.03	0.10
4	técnico Financiero	817	817	9804	817	318	817	897.07	408.5	13061.57	0.08	0.03	0.11
5	Contador General	1412	1412	16944	1412	318	1412	1550.38	706	22342.38	0.13	0.03	0.16
6	Analista Financiera	1086	1086	13032	1086	318	1086	1192.43	543	17257.43	0.1	0.03	0.13
7	Director Financiero	2546	2546	30552	2546	318	2546	2795.51	1273	40030.51	0.23	0.03	0.26
8	Secretaria Director Financiero	675	675	8100	675	318	675	741.15	337.5	10846.65	0.06	0.03	0.09

El personal del Departamento Contable de la Unidad Financiero del GADMUR, percibe los siguientes ingresos por minuto. Los datos tomados para la elaboración de cuadro de costos, fueron tomados de los roles de pago y conjuntamente validados con el Acuerdo Ministerial No. 2012 – 00022 publicado en el registro oficial No. 133 de 20 de febrero de 2010.

3.3.1.3 FORMULAS UTILIZADAS PARA DETERMINAR LOS COSTOS

FIJOS

Se utilizaron las siguientes fórmulas para determinar el costo personal por minuto.

$$\text{Ingreso por día} = \frac{\text{Ingreso Mensual}}{30}$$

$$\text{Ingreso por hora} = \frac{\text{Ingreso por día}}{8}$$

$$\text{Ingreso por minuto} = \frac{\text{Ingreso por hora}}{60}$$

Los costos fijos y variables son todos los gastos que realiza el GADMUR para su operación.

Comprende las cuentas de la cedula presupuestaria de gastos por programa de la Administración Financiera del 01/01/2013 al 30/06/2013.

1. Bienes y Servicios de Consumo
2. Otros Gastos Corrientes
3. Bienes y Servicios para la Inversión
4. Bienes de larga duración

Se utilizaron las siguientes fórmulas para determinar los costos de operación del departamento contable por minuto.

$$\text{Costo por funcionario} = \frac{\text{Costo Semestral}}{\text{Número de Trabajadores de la Dirección Financiera}}$$

$$\text{Costo Mensual} = \frac{\text{Costo Semestral}}{6}$$

$$\text{Costo Anual} = \text{Costo Mensual} * 12$$

$$\text{Costo por minuto} = \frac{\text{Costo Anual}}{\text{Minutos Anuales}}$$

CUADRO 3.4

Datos Cédula Presupuestaria

FUNCIONARIOS MUNICIPALES	
DIRECCIÓN	2
PRESUPUESTO	4
CONTABILIDAD	6
TESORERIA MUNICIPAL	10
RENTAS MUNICIPALES	7
COACTIVAS	6
TOTAL FUNCIONARIOS DE LA DIRECCION FINANCIERA	35

CUADRO 3.5

Costo de Operación

DATOS DE LA CÉDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS POR PROGRAMAS DEVENGADOS DEL SEMESTRE ENERO-JUNIO 2013

COSTO DE OPERACIÓN POR MINUTO DE LA DIRECCION FINANCIERA					
CONCEPTO	VALOR SEMESTRAL DIRECCIÓN	TOTAL PARA EL NÚMERO DE SERVIDORES (35)	MENSUAL	ANUAL	COSTO/MIN
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	18,104.83	517.28	86.21	1,034.56	0.01
OTROS GATOS CORRIENTES	9,669.82	276.28	46.05	552.56	0.00
BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSIÓN	52,554.88	1,501.57	250.26	3,003.14	0.02
BIENES DE LARGA DURACIÓN	1,182.69	33.79	5.63	67.58	0.00
TOTAL	81,512.22	2,328.92	388.15	4,657.84	0.03
COSTO OPERACIÓN POR MINUTO	0.03				

3.3.2 Análisis de procesos seleccionados

3.3.2.1 Diagramas de Procesos

Es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades dentro de un proceso o procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; además, toda la información que se considera necesaria para el análisis tal como distancias recorridas, cantidad considerada y tiempo requerido.

Este diagrama muestra la secuencia cronológica de todas las operaciones, para realizar el diagrama de procesos del GADMUR de la Unidad Financiera en el departamento de Contabilidad, se realizara una hoja de diagrama para cada uno en el que contendrá la siguiente información.

- a. Ingreso
- b. Resultado
- c. Frecuencia
- d. Volumen
- e. Tiempo de Proceso
- f. Costo del Proceso
- g. Responsable
- h. Simbología
- i. Observación

En el presente trabajo se utiliza la simbología ASME. (American Society of Mechanical Engineers).

3.3.3 Matriz de valor agregado.

Es una herramienta que permite analizar cada una de las actividades del proceso a partir de dos dimensiones:

- Agrega o no valor al proceso
- Es o no necesaria en el proceso

Las combinaciones de estas dos dimensiones son:

- Sí agrega valor y Sí es necesaria.
- No agrega valor pero Sí es necesaria.
- Sí agrega valor pero No es necesaria.
- No agrega valor y No es necesaria.

		AGREGA VALOR	
		SÍ	NO
N E C E S A R I A	SÍ	MEJORAR	OPTIMIZAR
	NO	TRANSFERIR (a otra área)	ELIMINAR

FIGURA 3.6

Matriz de Valor Agregado

Para determinar si una actividad agrega valor al proceso se utiliza el siguiente diagrama, considerando que no todas las actividades que no proveen valor agregado han de ser innecesarias; éstas pueden ser actividades de apoyo, y ser requeridas para hacer más eficaces las funciones de dirección y control, por razones de seguridad o por motivos normativos y de legislación; sin embargo, se deben reducir al mínimo el número de estas actividades.

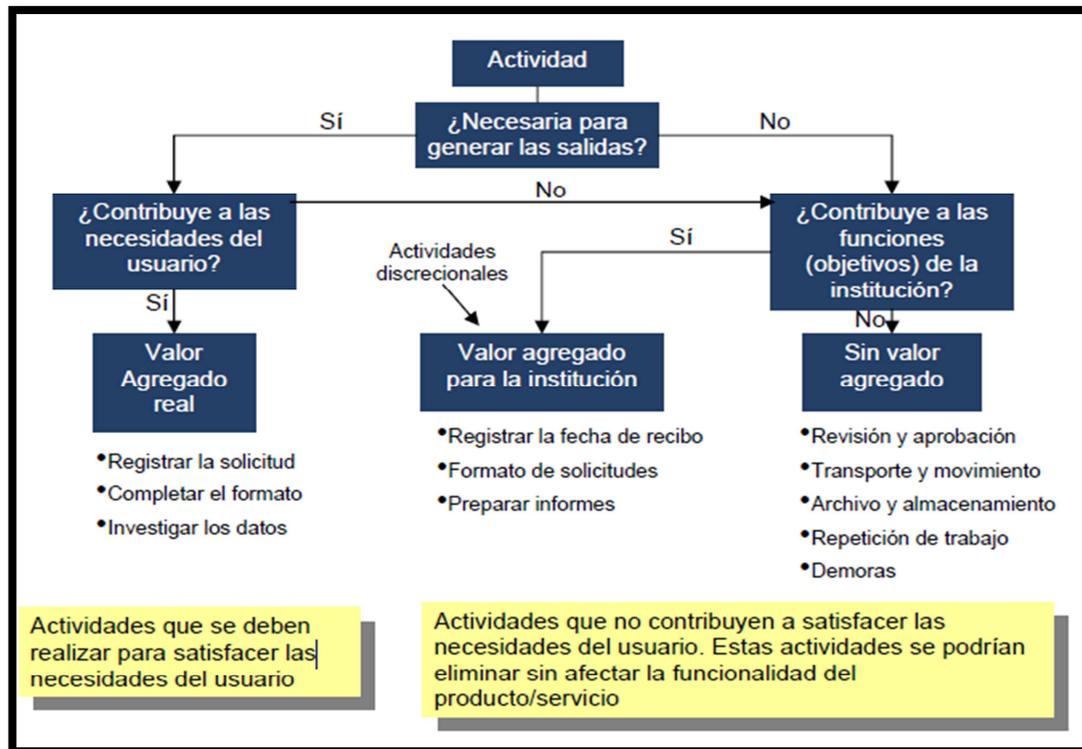


FIGURA 3.7

Matriz de Determinación de Valor Agregado

3.4 DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS

CUADRO 3.6

Proceso DFC.0.2.1

<p align="center">PROCESO DFC.0.2 1 DIAGRAMACIÓN DE ANÁLISIS DE PROCESOS</p>														
<p align="center">NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN CONTABLE</p>														
<p align="center">NOMBRE DEL SUBPROCESO: REGISTRO CONTABLE DEL TRÁMITE DE INGRESOS</p>														
Ingresos: Trámites de ingreso			Frecuencia: Diaria			Tiempo de Proceso: 268 min			Eficiencia en tiempo: 60,07%					
Resultado: Registro contable del trámite de Ingreso			Volumen: 2			Costo de proceso: \$ 29,86			Eficiencia en costo: 53,92%					
N*	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (Min)		Costo (\$)		Observaciones	
			○	□	➔	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Técnico Financiero SPA 4	Recibir los reportes de: -sistema maestro de recaudación. -Sistema de Liquidación -Sistema de Bajas	X							2		0,2		Reportes recibidos de: Tesorería por: Recaudación Rentas por :Emisión y Bajas y N/C
2	Técnico Financiero	Enviar la documentación al Contador General			X						1		0,10	Actividad Manual
3	Contador General	Revisar la documentación			X						5		0,8	Actividad Manual
4	Contador General	¿Esta correcta o no la documentación? Si la respuesta es "SI" realiza actividad 5, si es "NO" realiza actividad 6												Actividad Manual
5	Contador General	Sumillar la documentación		X							1,5		0,24	Delega al funcionario realizar el control previo y registro contable Actividad Manual

Continúa...

N*	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (Min)		Costo (\$)		Observaciones
			○	□	➔	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
6	Contador General	Realizar Observación para la devolución		X						1,5		0,24	La revisión del Contador General no es minuciosa en este punto. Actividad Manual
7	Contador General	Enviar la documentación al Técnico Financiero SPA4			X					5		0,8	Actividad Manual
8	Técnico Financiero SPA 4	Revisar la decisión del Contador General registrada en el trámite		X						2		0,2	Actividad Manual
9	Técnico Financiero SPA 4	¿El trámite esta con sumilla o con observación? Si tiene sumilla continua actividad 10 y si tiene observación realiza actividad 27											Actividad Manual
10	Técnico Financiero SPA 4	Entregar documentación al Asistente Financiero			X					3		0,30	Se envía el trámite al Técnico Financiero para continuar con el proceso (Actividad Manual)
11	Asistente Financiero SP1	Realizar el control previo de la documentación		X						45		4,5	Según las normas de control interno para las entidades, organismos del sector público por lo cual debe contar con: Legalidad, Propiedad Veracidad y Pertinencia. (Actividad Manual)

Continúa...

N*	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (Min)		Costo (\$)		Observaciones
			○	□	➔	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
12	Asistente Financiero SP1	¿Esta correcta la documentación? Si es "SI" continua a la actividad 13 proceso y si es "NO" regresa la actividad 27											(Actividad Manual)
13	Asistente Financiero SP1	Realizar el registro contable	X						120		12		Cuando Regresa el trámite, para corregirse el tiempo puede variar (Actividad Manual)
14	Asistente Financiero SP1	¿Está correcto el asiento contable? Si la respuesta es "SI" continua actividad 15, si es "NO" regresa a la actividad 13											Actividad Manual
15	Asistente Financiero SP1	Imprimir el comprobante	X						2		0,2		Actividad Automatizada
16	Asistente Financiero SP1	Sumillar el comprobante		X						1		0,10	Actividad Manual
17	Asistente Financiero SP1	Adjuntar la documentación al comprobante	X						2		0,2		Actividad Manual
18	Asistente Financiero SP1	Entregar el comprobante al Contador General			X					4		0,4	Actividad Manual
19	Contador General	Revisar la documentación		X						20		3,2	Vuelve a realizar el control previo Actividad Manual

Continúa...

N*	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (Min)		Costo (\$)		Observaciones
			○	□	➡	▽	◐	◇	AV	NAV	AV	NAV	
20	Contador General	Verificar el registro en el sistema		X						10		1,6	Verifica que el tramites este acorde con el registro contable Actividad Manual
21	Contador General	¿Está correcto el asiento realizado por el técnico?, Si la respuesta es "SI" realiza actividad 25, si la respuesta es "NO" realiza actividad 22											Actividad Manual
22	Contador General	Envía el comprobante con errores al Asistente Financiero SP1			X					2		0,32	Actividad Manual
23	Asistente Financiero SP1	Realizar correcciones indicadas por el Contador General y realiza actividad 15	X						30		3,00		Actividad Manual
24	Contador General	Aprobar el registro contable		X						5		0,8	Actividad Manual
25	Contador General	Legalizar el comprobante		X						0,5		0,08	Mediante la firma de responsabilidad Actividad Manual
26	Contador General	Enviar el comprobante al técnico			X					0,5		0,08	Actividad Manual
27	Técnico Financiero SPA 4	Registrar comprobante para su almacenamiento temporal.	X						5		0,5		El comprobante se envía mensualmente a la Dirección Financiera

Continúa...

		Tiempo (Min)		Costo (Min)	
		AV	NAV	AV	NAV
		161	107	16,10	13,76
TOTALES:		268		29,86	
EFICIENCIA:		60,07%		53,92%	

ELABORADO POR:	Equipo de trabajo:	Diego Benítez y Tatiana Miño
SUPERVISADO POR:	Contador General	Eco. Inés Navarrete
AUTORIZADO POR:	Director Financiero:	Lic. Renán Nieto

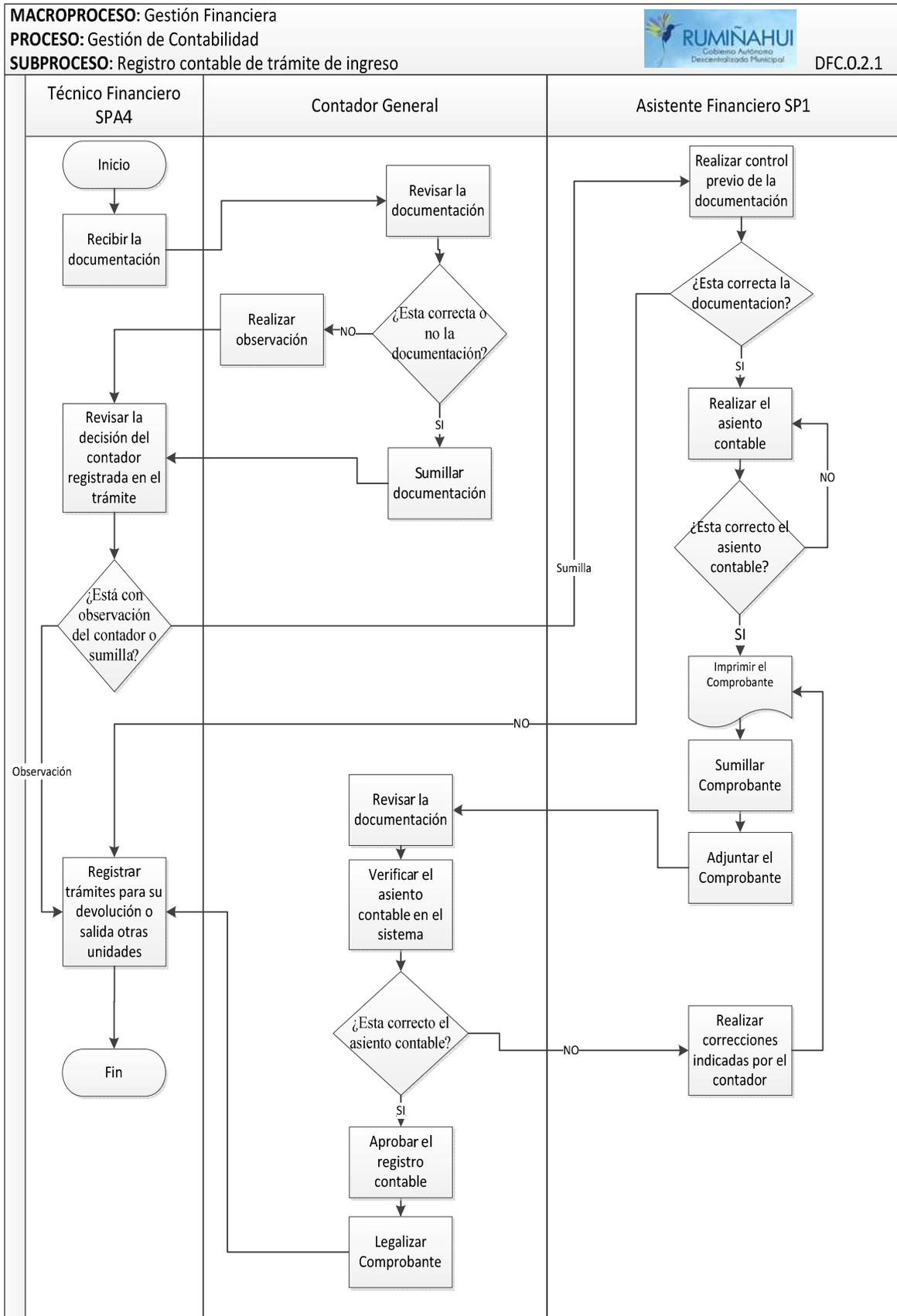
CUADRO 3.7

Informe de novedades DFC.0.2.1

G A D M U R "Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui" Dirección Financiera - UNIDAD DE CONTABILIDAD			
INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS			
PARA:	Eco. Inés Navarrete CONTADOR GENERAL		
DE:	Diego Benítez y Tatiana Miño TESISTAS ESPE		
ASUNTO:	Análisis del proceso de Registro Contable del trámite de Ingreso recibidos en el departamento de Contabilidad		
LUGAR Y FECHA:	Sangolquí, lunes 16 de Diciembre del 2013		
De mis consideraciones, Luego del análisis efectuado en el subproceso mencionado, se obtuvieron las siguientes novedades.			
NOVEDADES CUANTITATIVAS			
ENTRADA:	Trámites	TIEMPO:	268
SALIDA:	Registro Contable del comprobante Ingreso	COSTO:	\$29,86
FRECUENCIA:	Diario	EFICIENCIA(Tiempo):	60,07%
VOLUMEN:	2	EFICIENCIA(Costo):	53,92%
El tiempo de este proceso es de 268 minutos, de los cuales 161 minutos agregan valor y 107 no agregan valor generando una eficiencia de tiempo de 60,07% y generan un costo de \$ 29,86 por cada trámite de ingreso diario de los cuales \$ 16,10 agregan valor y \$ 13,76 no agregan valor generando un eficiencia de costo del 53,92%.			
NOVEDADES CUALITATIVAS			
<p>* Toma una gran cantidad de tiempo realizar el registro contable por el volumen de cuentas a las que se debe afectar en el sistema.</p> <p>*Al elaborar el registro contable se utiliza gran cantidad en el control previo cuando el trámite es devuelto por falta de firmas de responsabilidad y documentos habilitantes</p> <p>* Los trámites demoran en llegar a la Unidad de Contabilidad</p>			

CUADRO 3.8

Diagrama de Flujo DFC.0.2.1



CUADRO 3.9

Proceso DFC.0.2.2

PROCESO No. 0.2.2													
DIAGRAMACIÓN DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN CONTABLE													
NOMBRE DEL SUBPROCESO: REGISTRO CONTABLE DEL TRÁMITE DE EGRESOS													
Ingresa: Trámites de egreso			Frecuencia: Diaria			Tiempo de Proceso: 175,5 min			Eficiencia en tiempo: 44,44%				
Resultado: Registro Contable de trámites de egreso			Volumen: 5			Costo de proceso: \$21,06			Eficiencia en costo: 37,04%				
N*	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (Min)		Costo (\$)		Observaciones
			○	□	➔	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Técnico Financiero SPA 4	Recibir la documentación	X						2,00		0,20		Los trámites por egreso provienen de todos los departamentos y áreas Institucionales Actividad Manual
2	Técnico Financiero SPA 4	Entregar la documentación al Contador General			X					1,00		0,10	Actividad Manual
3	Contador General	Revisar la documentación		X						5,00		0,8	Actividad Manual
4	Contador General	¿Esta correcta o no la documentación? Si la respuesta es "SI" realiza actividad 5, si es "NO" realiza actividad 6						X					Actividad Manual
5	Contador General	Sumillar la documentación		X						1,50		0,24	Delega a los funcionario realizar el control previo y registro contable Actividad Manual

Continúa...

N*	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (Min)		Costo (\$)		Observaciones
			○	□	→	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
6	Contador General	Realizar observación para devolución		X						1,50		0,24	La revisión del Contador General no es minuciosa en este punto, solo es de verificación de documentación Actividad Manual
7	Contador General	Enviar la documentación al Técnico Financiero SPA 4			X					5,00		0,8	Actividad Manual
8	Técnico Financiero SPA 4	Registrar el trámite	X						2,00		0,2	Revisa la decisión del Contador General Actividad Manual	
9	Técnico Financiero SPA 4	¿El trámite esta con sumilla o con observación? Si tiene sumilla es "SI" y continua actividad 11 y si tiene observación es "NO" realiza actividad 27											Actividad Manual
10	Técnico Financiero SPA 4	Distribuir los tramites al servidor designado			X					3,00		0,3	Actividad Manual
11	Servidor Designado	Realizar el control previo		X						30,00		3,00	Se realizó un promedio entre los tramites con periodicidad diaria Actividad Manual
12	Servidor Designado	¿Esta correcta la documentación? Si es "SI" continua a la actividad 14 proceso y si es "NO" realiza actividad 27											Actividad Manual

Continúa...

N*	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (Min)		Costo (\$)		Observaciones
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
13	Servidor Designado	Realizar el registro contable	X						45,00		4,5		Actividad Manual
14	Servidor Designado	¿Está correcto el registro contable? Si la respuesta es "SI" continua actividad 15, si es "NO" regresa a la actividad 13											Actividad Manual
15	Servidor Designado	Imprimir el comprobante	X						2,00		0,20		Actividad Automatizada
16	Servidor Designado	Sumillar el comprobante		X						1,00		0,10	Actividad Manual
17	Servidor Designado	Adjuntar la documentación al comprobante	X						2,00		0,20		Actividad Manual
18	Servidor Designado	Enviar el comprobante al Contador General			X					4,00		0,4	Actividad Manual
19	Contador General	Revisar la documentación		X						30,00		4,8	Vuelve a realizar el control previo Actividad Manual
20	Contador General	Verificar el registro en el sistema		X						5,00		0,8	Verifica el tramite este acorde con el registro contable Actividad Manual
21	Contador General	¿Está correcto el asiento realizado por el técnico?, Si la respuesta es "SI" realiza actividad 25, si es "NO" realiza actividad 22											Actividad Manual

Continúa...

22	Contador General	Enviar comprobante con errores al Asistente Financiero SP1			X					2		0,32	Actividad Manual
23	Servidor Designado	Realizar correcciones indicadas por el Contador General y continua actividad 15	X							20	2		Actividad Manual
24	Contador General	Aprobar el registro contable			X					5,00		0,8	Actividad Automatizada
25	Contador General	Legalizar el comprobante			X					0,50		0,08	Actividad Manual
26	Contador General	Enviar el comprobante al Técnico Financiero SPA 4								3,00		0,48	Actividad Manual
27	Técnico Financiero SPA 4	Registrar comprobante legalizado y/o documentación para su devolución o salida a otro departamento	X							5		0,5	Dirección Financiera Presupuesto Actividad Manual
										78	97,5	7,8	13,26
TOTALES:										175,5		21,06	
EFICIENCIA:										44,44%		37,04%	

ELABORADO POR:	Equipo de trabajo:	Diego Benítez y Tatiana Miño
SUPERVISADO POR:	Contador General:	Eco. Inés Navarrete
AUTORIZADO POR:	Director Financiero:	Lic. Renán Nieto

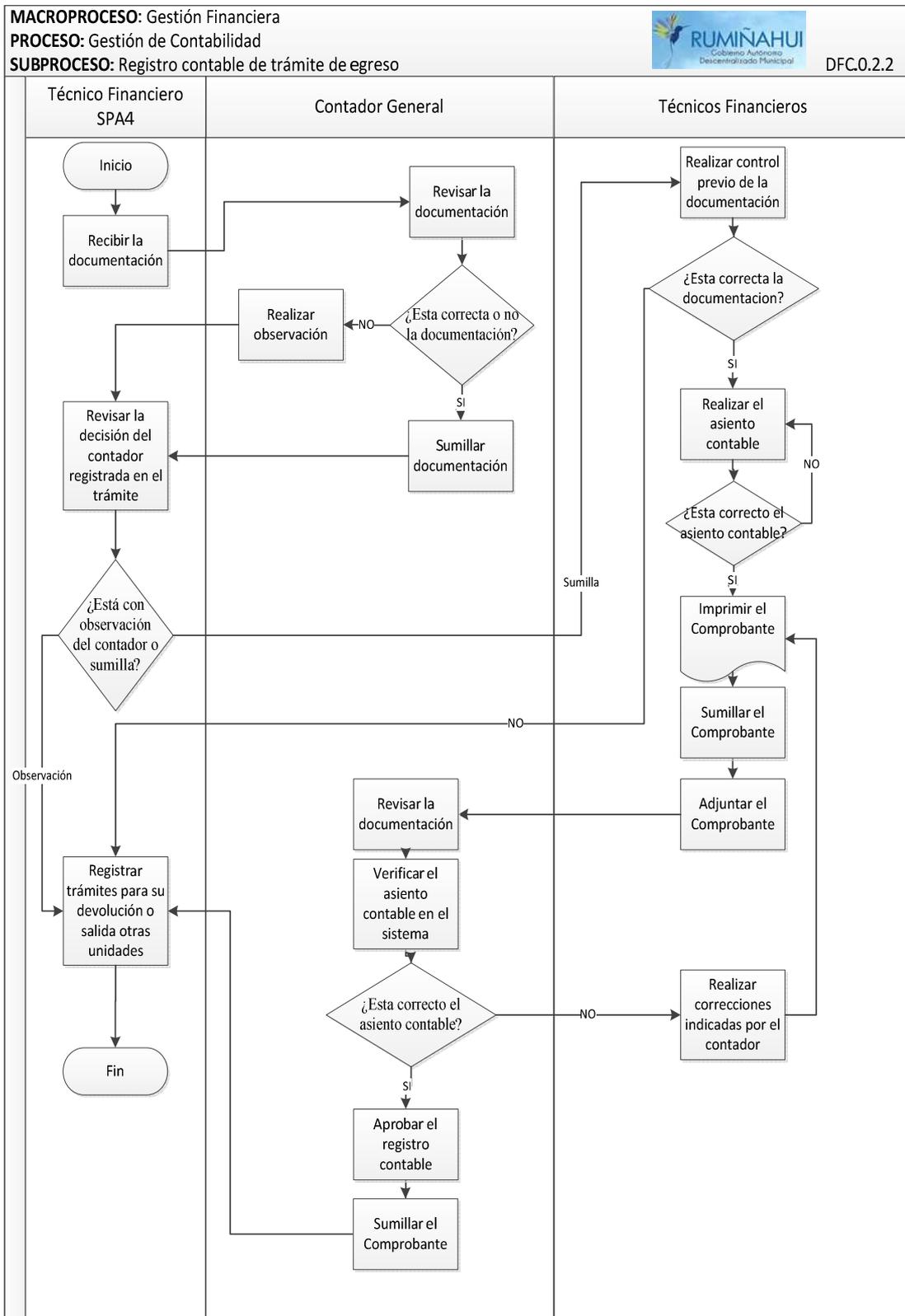
CUADRO 3.10

Informe de novedades DFC.0.2.2

G A D M U R "Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui" Dirección Financiera - UNIDAD DE CONTABILIDAD			
INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS			
PARA:	Eco. Inés Navarrete CONTADOR GENERAL		
DE:	Diego Benítez y Tatiana Miño TESISTAS ESPE		
ASUNTO:	Análisis del proceso de Registro Contable del trámite de Egreso recibidos de todas la unidades Institucionales		
LUGAR Y FECHA:	Sangolquí, lunes 16 de Diciembre del 2013		
De mis consideraciones, Luego del análisis efectuado en el subproceso mencionado, se obtuvieron las siguientes novedades.			
NOVEDADES CUANTITATIVAS			
ENTRADA:	Trámites	TIEMPO:	175,5
SALIDA:	Registro Contable Egreso	COSTO:	\$21,06
FRECUENCIA:	Diario	EFICIENCIA(Tiempo):	44,44%
VOLUMEN:	5	EFICIENCIA(Costo):	37,04%
El tiempo de este proceso es de 175,5 minutos, de los cuales 78 minutos agregan valor y 97,5 no agregan valor generando una eficiencia de tiempo de 44,44% y generan un costo de \$ 21,06 por cada trámite de egreso diario de los cuales \$ 7,8 agregan valor y \$13,26 no agregan valor generando un eficiencia de costo del 37,04%.			
NOVEDADES CUALITATIVAS			
<ul style="list-style-type: none"> * Toma una gran cantidad de tiempo el realizar control previo por el volumen de documentos que tiene el tramite * Al elaborar el registro contable se pierde tiempo en el control previo cuando el trámite es devuelto por falta de firmas de responsabilidad y documentos habilitantes * Toma gran cantidad de tiempo analizar las cuantas contables a las cuales se va afectar contable y presupuestariamente 			

CUADRO 3.11

Diagrama de Flujo DFC.0.2.2



CUADRO 3.12

Proceso DFC.0.2.3

PROCESO No. 0.2.3															
DIAGRAMACIÓN DE ANÁLISIS DE PROCESOS															
NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN CONTABLE															
NOMBRE DEL SUBPROCESO: CONCILIACION BANCARIA															
Ingresa: Estados de Cuenta				Frecuencia: Mensual				Tiempo de Proceso: 1.653 min				Eficiencia en tiempo: 39,08%			
Resultado: Reporte de Conciliación Bancaria				Volumen: 3				Costo de proceso: \$ 331,09				Eficiencia en costo: 39,01%			
N*	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (Min)		Costo (\$)		Observaciones		
			○	□	➔	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV			
1	Técnico Financiero SPA 4	Recibir Estados de Cuenta	X						1		0,10		El GAD MUR cuenta con 3 cuentas Bancarias Actividad Manual		
2	Técnico Financiero SPA 3	Enviar Estados de Cuenta a la Analista Financiero SP 3 "A"			X					5		0,5	Actividad Manual		
3	Analista Financiera SP 3 "A"	Solicitar información a otras dependencias						X		60		7,8	Unidad de tesorería Actividad Manual		
4	Analista Financiera SP 3 "A"	Verificar mayor analítico de bancos		X						15		1,95	Actividad Automatizada		
5	Analista Financiera SP 3 "A"	Verificar libro de bancos		X						15		1,95	Libro de bancos es físico Actividad Manual		
6	Analista Financiera SP 3 "A"	Analizar movimientos bancarios en los Estados de Cuenta	X							480		62,4	Actividad Manual		

Continúa...

N*	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (Min)		Costo (\$)		Observaciones
			○	□	→	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
7	Analista Financiera SP 3 "A"	Realizar la conciliación bancaria		X					480		62,4		Actividad Manual
8	Analista Financiera SP 3 "A"	Realizar un reporte de conciliación bancaria	X						40		5,2		Actividad Manual
9	Analista Financiera SP 3 "A"	Imprimir el reporte de conciliación bancaria	X						5		0,65		Actividad Automatizada
10	Analista Financiera SP 3 "A"	Enviar el reporte y conciliación bancaria					X			1		0,13	Actividad Manual
11	Contador General	Revisar reporte y conciliación bancaria		X						30		4,8	Actividad Manual
12	Contador General	¿Esta correcta la conciliación?, Si la respuesta es "SI" continua actividad 11, si la respuesta es "NO" realiza actividad 5						X					Actividad Manual
13	Contador General	Enviar a la Analista Financiera SP 3 "A"				X				2		0,32	Actividad Manual
14	Analista Financiera SP 3 "A"	Realizar correcciones a la conciliación Bancaria y continua actividad 9	X						30		3,9		Actividad Manual
15	Analista Financiera SP 3 "A"	Enviar conciliación corregida al Contador General					X			2		0,26	Actividad Manual
16	Contador General	Firmar la conciliación		X						1		0,16	Actividad Manual

Continúa...

17	Contador General	Enviar la conciliación a Analista Financiera			X					1		0,16	Actividad Manual
18	Analista Financiera SP 3 "A"	Realizar el registro contable	X						480		62,4		Actividad Manual
19	Analista Financiera SP 3 "A"	Archivar				X				5		0,65	La conciliación con los estados de cuenta Actividad Manual
									1036	617	134,65	81,08	
									TOTALES:		1653	215,73	
									EFICIENCIA:		62.67%	62.42%	

ELABORADO POR:	Equipo de trabajo:	Diego Benítez y Tatiana Miño
SUPERVISADO POR:	Contador General	Eco. Inés Navarrete
AUTORIZADO POR:	Director Financiero	Lic. Renán Nieto

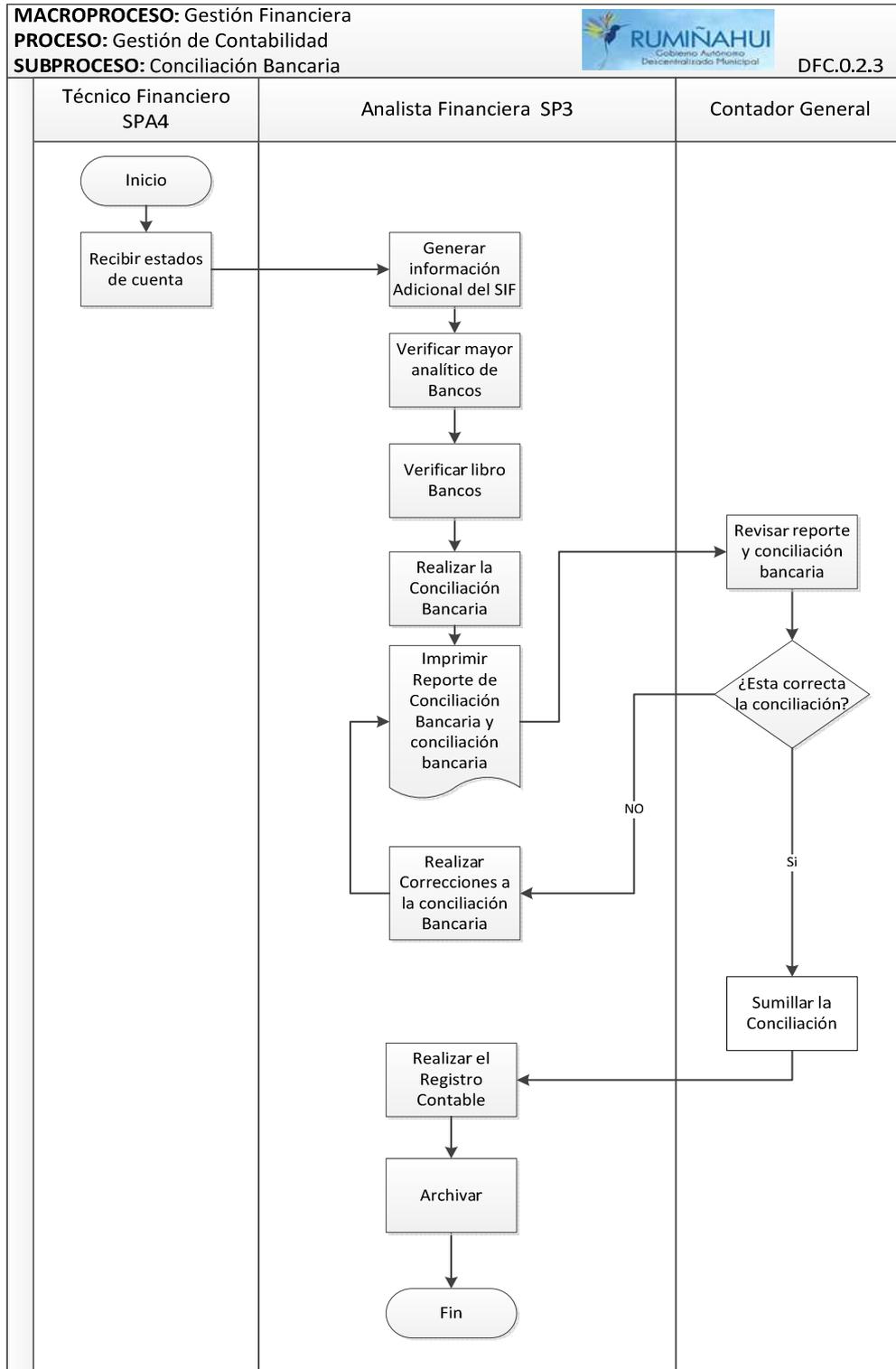
CUADRO 3.13

Informe de novedades DFC.0.2.3

G A D M U R "Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumíñahui" Dirección Financiera - UNIDAD DE CONTABILIDAD			
INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS			
PARA:	Eco. Inés Navarrete CONTADOR GENERAL		
DE:	Diego Benítez y Tatiana Miño TESISTAS ESPE		
ASUNTO:	Análisis del proceso de Conciliación Bancaria que realiza el Analista Financiera departamento de Contabilidad		
LUGAR Y FECHA:	Sangolquí, lunes 16 de Diciembre del 2013		
De mis consideraciones, Luego del análisis efectuado en el subproceso mencionado, se obtuvieron las siguientes novedades.			
NOVEDADES CUANTITATIVAS			
ENTRADA:	Estados de Cuenta	TIEMPO:	1653
SALIDA:	Conciliación Bancaria	COSTO:	\$215,73
FRECUENCIA:	Mensual	EFICIENCIA(Tiempo):	62.67%
VOLUMEN: 4	3	EFICIENCIA(Costo):	62.42%
El tiempo de este proceso es de 1653 minutos, de los cuales 1036 minutos agregan valor y 617 no agregan valor generando una eficiencia de tiempo de 62.67% y generan un costo de \$ 215,73 por cada conciliación mensual de los cuales \$ 134,65 agregan valor y \$ 81,08 no agregan valor generando un eficiencia de costo del 62.42%.			
NOVEDADES CUALITATIVAS			
<ul style="list-style-type: none"> * Todos los meses a más de realizar la conciliación bancaria presenta un reporte del conciliación * El volumen de los movimientos bancarios, provoca la demora en la elaboración del mismo * La conciliación se la realiza con tres anexos. (Estados de cuenta, mayor analítico de bancos, libro físico de bancos) 			

CUADRO 3.14

Diagrama de Flujo DFC.0.2.3



CUADRO 3.15

Proceso DFC.0.2.4

PROCESO No. 0.2.4													
DIAGRAMACIÓN DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE CONTABILIDAD													
NOMBRE DEL SUBPROCESO: REGISTRO DE PAGOS DE TRIBUTOS													
Ingresa: Archivos Requeridos en Excel			Frecuencia: mensual			Tiempo de Proceso: 2035 min			Eficiencia en tiempo: 95,58%				
Resultado: Registro contable en el Sistema			Volumen: 1			Costo de proceso: \$ 325,6			Eficiencia en costo: 95,58%				
N*	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (Min)		Costo (\$)		Observaciones
			○	□	→	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Contador General	Recopilar archivos del Sistema SITAC a Excel	X						5		0,8		El sistema no es integrado, por lo cual se depende de otras unidades para recibir esta información Actividad Automatizada
2	Contador General	Modificar el archivo Excel								30		4,8	El reporte de los información tributaria cuenta con información innecesaria Actividad Manual
3	Contador General	Registrar asiento contable en el sistema SIGAG	X						1920		307,2		Toma una mucho tiempo registrar en el sistema por el volumen de retenciones al mes Actividad Manual

Continúa...

N*	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (Min)		Costo (\$)		Observaciones
			○	□	➔	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
4	Contador General	Comprobar valores		X						30		4,8	Actividad Manual
5	Contador General	¿Esta correcto el registro?, si la respuesta es "SI" realiza actividad 7, si la respuesta es "NO" realiza actividad 6											Actividad Manual
6	Contador General	Realizar Correcciones	X						20		3,2		Actividad Manual
7	Contador General	Cuadrar la Información Contable , Tributaria		X						30		4,8	
TOTALES:									1945	90	311.20	14.40	
EFICIENCIA:									2035		325,6		
									95.58%		95.58%		

ELABORADO POR:	Equipo de trabajo:	Diego Benítez y Tatiana Miño
SUPERVISADO POR:	Contador General	Eco. Inés Navarrete
AUTORIZADO POR:	Director Financiero	Lic. Renán Nieto

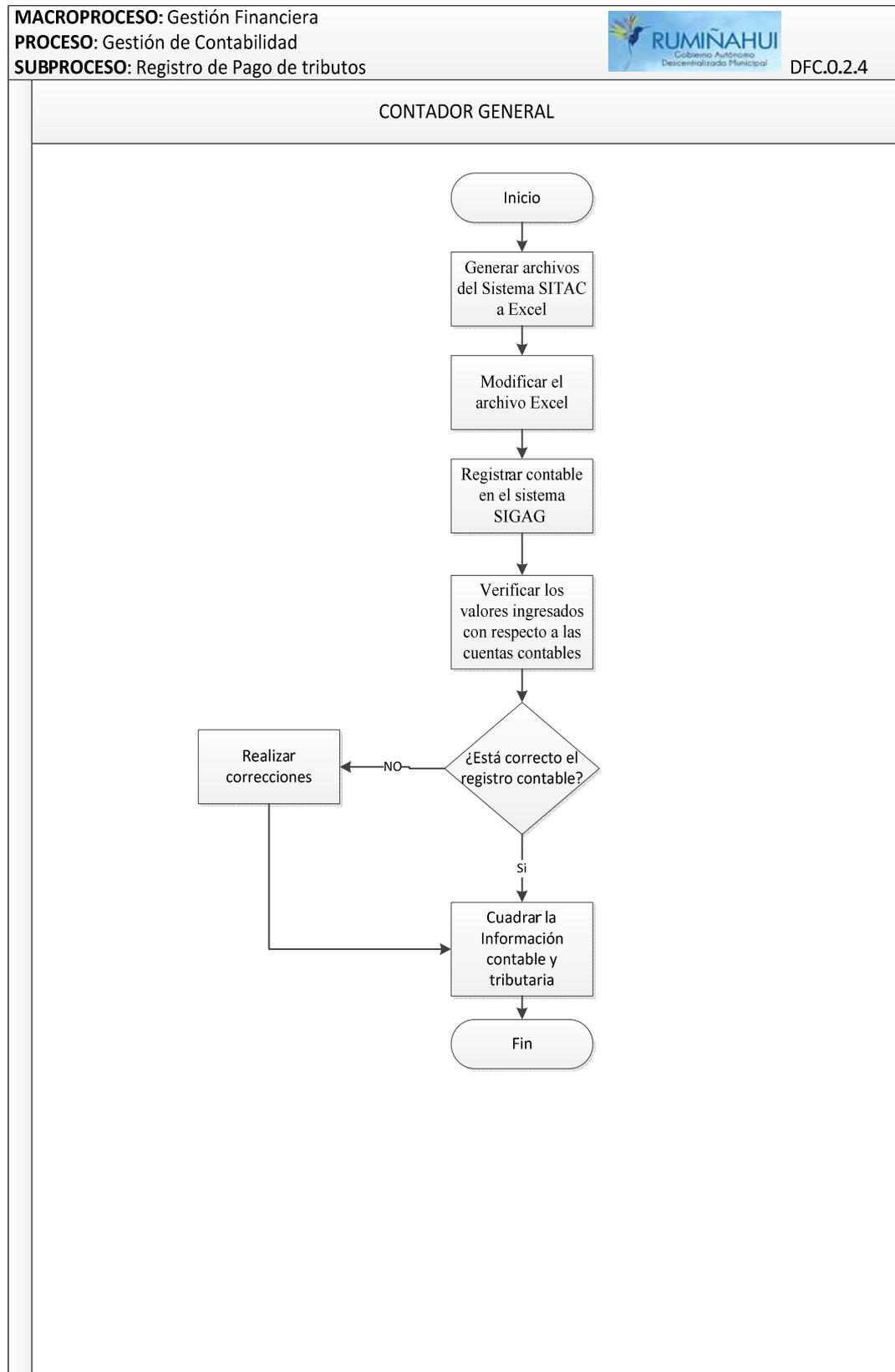
CUADRO 3.16

Informe de novedades DFC.0.2.4

G A D M U R			
"Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui"			
Dirección Financiera - UNIDAD DE CONTABILIDAD			
INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS			
PARA:	Eco. Inés Navarrete CONTADOR GENERAL		
DE:	Diego Benítez y Tatiana Miño TESISTAS ESPE		
ASUNTO:	Análisis del proceso de Registro de pagos Tributarios que realiza el departamento de Contabilidad		
LUGAR Y FECHA:	Sangolquí, lunes 16 de Diciembre del 2013		
De mis consideraciones, Luego del análisis efectuado en el subproceso mencionado, se obtuvieron las siguientes novedades.			
NOVEDADES CUANTITATIVAS			
ENTRADA:	Archivos en Excel	TIEMPO:	2035
SALIDA:	Documentos	COSTO:	\$325.6
FRECUENCIA:	Mensual	EFICIENCIA(Tiempo):	95,58%
VOLUMEN:	1	EFICIENCIA(Costo):	95.58%
El tiempo de este proceso es de 2035 minutos, de los cuales 1945 minutos agregan valor y 90 minutos no agregan valor, generando una eficiencia de tiempo de 95,58% y generan un costo de \$ 325,60 por cada registro de pago de tributos mensuales de los cuales \$ 311,20 agregan valor y \$ 14,40 no agregan valor generando un eficiencia de costo del 95,58%.			
NOVEDADES CUALITATIVAS			
<ul style="list-style-type: none"> * Toma una gran cantidad de tiempo registrar en el sistema por el volumen de retenciones efectuadas en el mes por impuestos para el SRI * El sistema no es integrado, por lo cual se depende de otras unidades para recibir esta información *El reporte de los información tributaria cuenta con información innecesaria 			

CUADRO 3.17

Diagrama de Flujo DFC.0.2.4



CUADRO 3.18

Proceso DFC.0.2.5

PROCESO No. 0.2.5													
DIAGRAMACIÓN DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE CONTABILIDAD													
NOMBRE DEL SUBPROCESO: CONCILIACION DE INFORMACION CONTABLE/PRESUPUESTARIA													
Ingresa: Balance de Comprobación preliminar			Frecuencia: Mensual			Tiempo de Proceso: 2905 min			Eficiencia en tiempo: 62,79%				
Resultado: Consolidación de saldos			Volumen: 1			Costo de proceso: \$619,20			Eficiencia en costo: 62,79%				
N*	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (Min)		Costo (\$)		Observaciones
			○	□	→	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Contador General	Generar e Imprimir Balance de Comprobación preliminar	X						5		0,8		Balance de comprobación a 8 columnas para verificar y conciliar con el presupuesto Actividad Automatizada
2	Contador General	Generar e Imprimir Cédulas Presupuestarias de Ingresos y Gastos	X						5		0,8		Actividad Manual
3	Contador General	Conciliar Balance de Comprobación frente a cédulas presupuestarias	X						1440		230,4		Revisión de cedulas presupuestarias con la afectación en los registros contables Actividad Manual
4	Contador General	Revisar guía de transacciones con afectación contable presupuestaria		X						1440		230,4	Actividad Manual

Continúa...

4	Contador General	Regular cuentas contables de las cuentas	X						960		153,6		Realizan los ajustes necesarios para consolidar la información contable de acuerdo a los resultados Actividad Manual
5	Contador General	Subir información financiera (contable –presupuestaria) al sistema eSIGEF del Ministerio de Finanzas	X						20		3,2		Actividad Manual

	2430	1440	388,8	230,4
TOTALES:	3870		619,2	
EFICIENCIA:	62,79%		62,79%	

ELABORADO POR:	Equipo de trabajo:	Diego Benítez y Tatiana Miño
SUPERVISADO POR:	Contador General	Eco. Inés Navarrete
AUTORIZADO POR:	Director Financiero	Lic. Renán Nieto

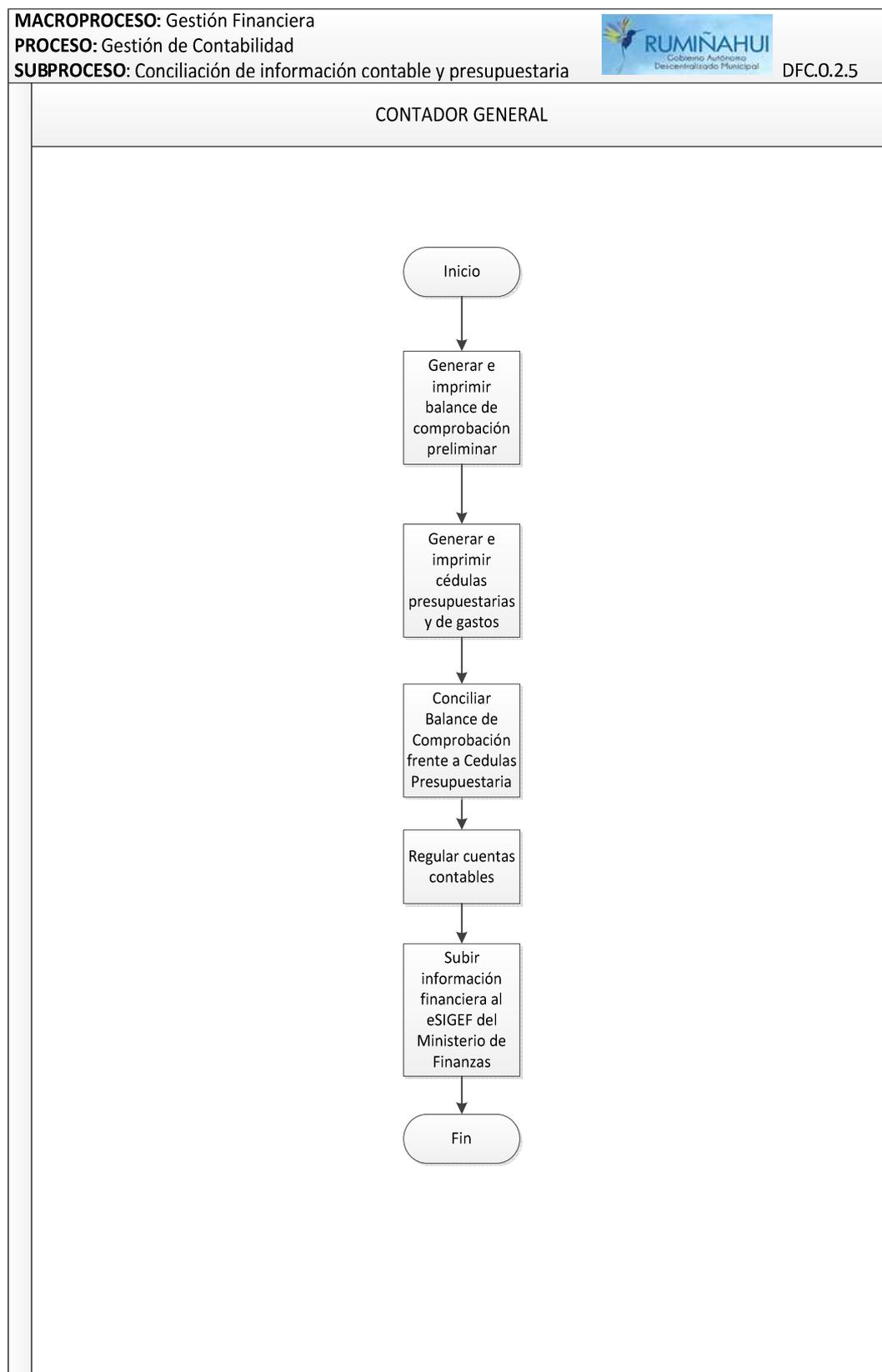
CUADRO 3.19

Informe de novedades DFC.0.2.5

G A D M U R "Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui" Dirección Financiera - UNIDAD DE CONTABILIDAD			
INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS			
PARA:	Eco. Inés Navarrete CONTADOR GENERAL		
DE:	Diego Benítez y Tatiana Miño TESISTAS ESPE		
ASUNTO:	Análisis del proceso de Conciliación de la Información Contable/Presupuestaria que realiza el departamento de Contabilidad		
LUGAR Y FECHA:	Sangolquí, lunes 16 de Diciembre del 2013		
De mis consideraciones, Luego del análisis efectuado en el subproceso mencionado, se obtuvieron las siguientes novedades.			
NOVEDADES CUANTITATIVAS			
ENTRADA:	Balance de Comprobación	TIEMPO:	3.870
SALIDA:	Conciliación de información contable y presupuestaria	COSTO:	\$619,2
FRECUENCIA:	Mensual	EFICIENCIA(Tiempo):	63%
VOLUMEN:	1	EFICIENCIA(Costo):	63%
El tiempo de este proceso es de 3.870 minutos, de los cuales 2.430 minutos agregan valor y 1440 no agregan valor generando una eficiencia de tiempo de 63% y generan un costo de \$ 619,2 por cada conciliación de información contable- presupuestaria mensual de los cuales \$ 388,8 agregan valor y \$ 230,4 no agregan valor generando un eficiencia de costo del 63%.			
NOVEDADES CUALITATIVAS			
<ul style="list-style-type: none"> * Se relaciona la información legal con las operaciones realizadas * Se realizan los ajustes necesarios para conciliar la información contable 			

CUADRO 3.20

Diagrama de Flujo DFC.0.2.5



| CUADRO 3.21

Proceso DFC.0.2.6

PROCESO No. 0.2.6														
DIAGRAMACIÓN DE ANÁLISIS DE PROCESOS														
NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE CONTABILIDAD														
NOMBRE DEL SUBPROCESO: ESTADOS FINANCIEROS														
Ingresa: Balance de Comprobación			Frecuencia: Trimestral			Tiempo de Proceso: 5.725min			Eficiencia en tiempo: 50,39%					
Resultado: Estados Financieros			Volumen: 1			Costo de proceso: \$ 918			Eficiencia en costo: 50,44%					
N*	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (Min)		Costo (\$)		Observaciones	
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Contador General	Generar balance de comprobación	X							15		2,4		Previamente se realiza los ajustes y correcciones respectivas para obtener la información cuadrada y consolidada, adicionalmente en esta actividad está incluida la impresión del balance de comprobación (Actividad Automatizada)

Continúa...

N*	Responsable	Actividades							Tiempo (Min)		Costo (\$)		Observaciones
			○	□	➔	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
2	Contador General	Revisar y validar el Estados de Resultados		X						300		48	El Contador General tiene otras responsabilidades por lo que este actividad no es realizada de manera continua Actividad Manual
3	Contador General	Revisar y validar el estado Situación Financiera		X						300		48	El Contador General tiene otras responsabilidades por lo que este actividad no es realizada de manera continua Actividad Manual
4	Contador General	Revisar y validar el Flujo de Efectivo		X						300		48	El Contador General tiene otras responsabilidades por lo que este actividad no es realizada de manera continua. Actividad Manual
5	Contador General	Elaborar estado de Ejecución Presupuestaria	X						300		48		Actividad Manual

Continúa...

N*	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (Min)		Costo (\$)		Observaciones
			○	□	➔	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
6	Contador General	Elaborar notas aclaratorias a los Estados Financieros	X						2400		384		Actividad Manual
7	Contador General	¿Están correctos los Balances?, si la respuesta es "SI" continua actividad 9, si la respuesta es "NO" realiza actividad 8						X					Actividad Manual
8	Contador General	Realizar Correcciones a los EEFF	X						30		4,8		Actividad Manual
9	Contador General	Imprimir los EEFF	X						15		2,4		Actividad Automatizada
10	Contador General	Firmar los EEFF		X						15		2,4	Actividad Manual
11	Contador General	Elaborar Memorando de entrega y recepción	X						10		1,6		Actividad Manual
12	Contador General	Enviar Estados Financieros a la Dirección Financiera			X					5		0,8	Envío a la Dirección Financiera para su legalización Actividad Manual
13	Contador General	Esperar de legalización de EEFF					X			1920		307,2	Actividad Manual

Continúa...

N*	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (Min)		Costo (\$)		Observaciones
			○	□	➡	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
14	Contador General	Recibir los EEFF firmados	X						15		2,4		Actividad Manual
15	Contador General	Organizar los EEFF con las cedulas presupuestarias	X						30		4,8		Actividad Manual
16	Contador General	Enviar a anillar	X						60		9,6		Actividad Manual
17	Contador General	Adjuntar comunicación para los Organismos de Control	X						10		1,6		MINISTERIO DE FINANZAS y SENPLADES (Trimestral) AME, BE, BCE, CGE Diciembre
								2.885	2.840	462	454		
								TOTALES:		5.725	916		
								EFICIENCIA:		50,39%	50,44%		

ELABORADO POR:	Equipo de trabajo:	Diego Benítez y Tatiana Miño
SUPERVISADO POR:	Contador General	Eco. Inés Navarrete
AUTORIZADO POR:	Director Financiero	Lic. Renán Nieto

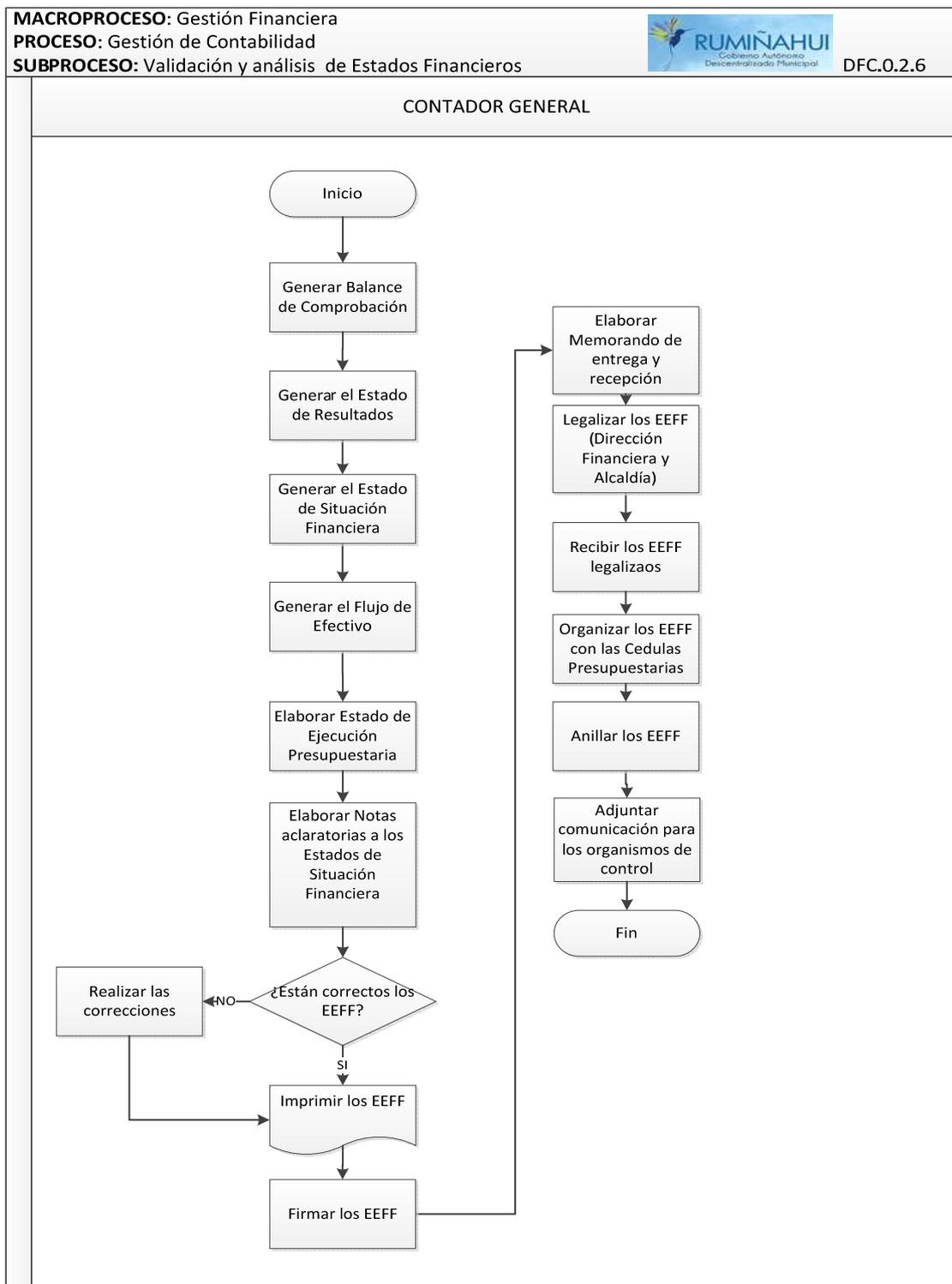
CUADRO 3.22

Informe de novedades DFC.0.2.6

G A D M U R "Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui" Dirección Financiera - UNIDAD DE CONTABILIDAD			
INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS			
PARA:	Eco. Inés Navarrete CONTADOR GENERAL		
DE:	Diego Benítez y Tatiana Miño TESISTAS ESPE		
ASUNTO:	Análisis del proceso de Estados Financieros que realiza el departamento de Contabilidad		
LUGAR Y FECHA:	Sangolquí, lunes 16 de Diciembre del 2013		
De mis consideraciones, Luego del análisis efectuado en el subproceso mencionado, se obtuvieron las siguientes novedades.			
NOVEDADES CUANTITATIVAS			
ENTRADA:	Balance de Comprobación	TIEMPO:	5.725
SALIDA:	Estados Financieros	COSTO:	\$916
FRECUENCIA:	Trimestral	EFICIENCIA(Tiempo):	50,39%
VOLUMEN:	1	EFICIENCIA(Costo):	50,44%
El tiempo de este proceso es de 5.715 minutos, de los cuales 2.885 minutos agregan valor y 2.840 no agregan valor generando una eficiencia de tiempo de 50,39% y generan un costo de \$ 916 por la generación de estados financieros trimestrales de los cuales \$ 462 agregan valor y \$ 454 no agregan valor generando un eficiencia de costo del 50,44%.			
NOVEDADES CUALITATIVAS			
* Es difícil obtener un Balance de Comprobación con los saldos de las cuentas confiables para realizar los Estados Financieros, por lo que toma mucho tiempo en la revisión y realizar los ajustes necesarios			

CUADRO 3.23

Diagrama de Flujo DFC.0.2.6



CUADRO 3.24

Proceso DFC.0.2.7

PROCESO No. 0.2.7													
DIAGRAMACIÓN DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN CONTABLE													
NOMBRE DEL SUBPROCESO: RECEPCIÓN Y ARCHIVO DE TRÁMITES													
Ingresa: Trámites y/o documentos			Frecuencia: Diario			Tiempo de Proceso: 51 min			Eficiencia en tiempo: 70,59%				
Resultado: Archivo			Volumen: 8			Costo de proceso: \$ 4,60			Eficiencia en costo: 78,26%				
N*	Responsable	Actividades	Simbología					Tiempo (Min)		Costo (\$)		Observaciones	
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV		NAV
1	Técnico Financiero SPA4	Recibir tramites de Pago y/o trámites administrativos	X						3		0,3		(Actividad Manual)
2	Técnico Financiero SPA4	Revisar que los documentos generados en tesorería estén adjuntados al tramite		X						7		0,70	Comprobante de retención y transferencia a la cuenta Es necesario revisar la documentación lo cual toma más tiempo (Actividad Manual)
3	Técnico Financiero SPA4	¿Está completo o no?, si la respuesta es "SI" continua actividad 5, si la respuesta es "NO" realiza actividad 4											(Actividad Manual)
4	Técnico Financiero SPA4	Solicitar los documento faltante								8		0,80	La espera de pende del trámite, puede demorar horas o días (Actividad Manual)

Continúa...

N*	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (Min)		Costo (\$)		Observaciones		
			○	□	→	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV			
5	Técnico Financiero SPA4	Organizar la documentación numéricamente	X						25		2,50		(Actividad Manual)		
6	Técnico Financiero SPA4	Registrar en un archivo Excel	X						5		0,5		(Actividad Manual)		
7	Técnico Financiero	Archivar				X			3		0,30		(Actividad Manual)		
									36	15	3,60	1,50			
									TOTALES:		51		5,10		
									EFICIENCIA:		70,59%		70,59%		

ELABORADO POR:	Equipo de trabajo:	Diego Benítez y Tatiana Miño
SUPERVISADO POR:	Contador General	Eco. Inés Navarrete
AUTORIZADO POR:	Director Financiero	Lic. Renán Nieto

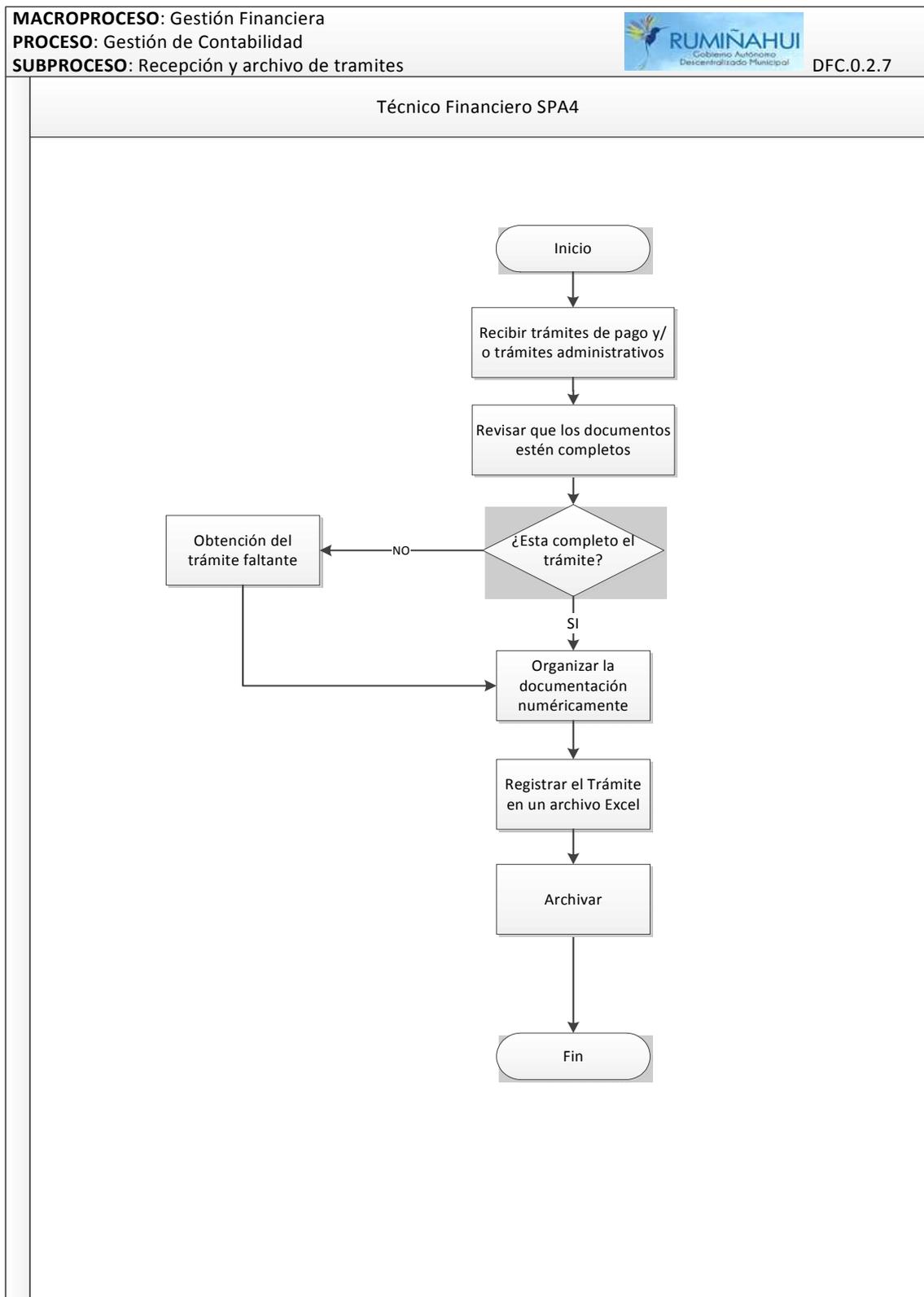
CUADRO 3.25

Informe de novedades DFC.0.2.7

G A D M U R "Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui" Dirección Financiera - UNIDAD DE CONTABILIDAD			
INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS			
PARA:	Eco. Inés Navarrete CONTADOR GENERAL		
DE:	Diego Benítez y Tatiana Miño TESISTAS ESPE		
ASUNTO:	Análisis del proceso Archivo de Trámites que realiza el departamento de Contabilidad		
LUGAR Y FECHA:	Sangolquí, lunes 16 de Diciembre del 2013		
De mis consideraciones, Luego del análisis efectuado en el subproceso mencionado, se obtuvieron las siguientes novedades.			
NOVEDADES CUANTITATIVAS			
ENTRADA:	Documentos	TIEMPO:	51
SALIDA:	Archivo	COSTO:	\$4,40
FRECUENCIA:	Diario	EFICIENCIA(Tiempo):	70,59%
VOLUMEN:	8	EFICIENCIA(Costo):	70,59%
El tiempo de este proceso es de 51 minutos, de los cuales 36 minutos agregan valor y 15 no agregan valor generando una eficiencia de tiempo de 70,59% y generan un costo de \$4,40 por el archivo de un trámite diario de los cuales \$3,60 agregan valor y \$ 1,50 no agregan valor generando un eficiencia de costo del 70,59%.			
NOVEDADES CUALITATIVAS			
<ul style="list-style-type: none"> * Se registra hora y fecha del ingreso de la documentación * Es necesario revisar nuevamente la documentación lo cual toma más tiempo * Siempre va a existir documentación incompleta o errónea * Es obligatorio revisar nuevamente la documentación que se devolvió por alguna inconsistencia y se recepta nuevamente lo cual provoca más tiempo realizar este reproceso 			

CUADRO 3.26

Diagrama de Flujo DFC.0.2.7



3.5 MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMEN

CUADRO 3.27

Matriz de análisis de resumen

MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMEN										
No.	Procesos	Tiempo				Costo				FRECUENCIA
		AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA %	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA %	
1	Registro contable de trámites de Ingresos	161	107.00	268	60.07%	16.1	13.76	29.86	53.92%	Diaria
2	Registro contable de trámites de Egresos	78	97.50	175.5	44.44%	7.8	13.26	21.06	37.04%	Diario
3	Conciliación Bancaria	1036	617.00	1653	62.67%	134.65	81.08	215.73	62.42%	Mensual
4	Registro de Pago de Tributos	1945	90.00	2035	95.58%	311.2	14.4	325.6	95.58%	Mensual
6	Conciliación de información contable y presupuestaria	2430	1.440.00	3870	62.79%	388.8	230.4	619.2	62.79%	Mensual
5	Estados Financieros	2.885	2.840.00	5725	50.39%	462	454	916	50.44%	Trimestral
7	Recepción y archivo de trámites	36	15.00	51	70.59%	3.6	1.5	5.1	70.59%	Diaria
TOTAL		8571	5206.5	13777.5	63.79%	1324.15	808.4	2132.55	61.83%	

CAPITULO IV

4 ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

4.1 Diagramas de mejora, caracterizaciones, diagramas de flujo

En esta etapa se realizará un estudio y análisis de cada una de las actividades en cada 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, que no son pertinentes, irregularidades, 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. Esta información relevante debe documentarse en la columna “Problemas o novedades detectadas” al extremo derecho de la tabla A.S.M.E. Por último llenamos el cuadro del Informe de Novedades Encontradas, en el cual se consolidan y resumen todos los hallazgos de un proceso, con esta información se procederá a identificar las mejoras posibles en el proceso, se recomienda presentar la información en un cuadro como el siguiente:

Para esto se utilizará ciertas herramientas como:

- a. Diagramación de mejora de procesos
- b. Diagramas de Flujo
- c. Caracterización de proceso
- d. Hoja de mejoramiento de proceso
- e. Matriz de análisis comparativo (entre la situación actual y la situación propuesta)

Para el mejoramiento de los procesos se buscara

- a. Disminuir costos y tiempo
- b. Crear actividades
- c. Eliminar actividades
- d. Mejorando actividades

CUADRO 4.1

Diagrama de Mejora de Proceso DFC.0.2.1

PROCESO DFC.0.2.1 DIAGRAMACIÓN DE MEJORA DE PROCESOS DIRECCIÓN FINANCIERA - UNIDAD DE CONTABILIDAD													
NOMBRE DEL PROCESO:		Gestión Contable											
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		Registro Contable de Trámite de Ingreso											
Objetivo		Realizar el registro contable de los ingresos que tiene el GADMUR											
Alcance:		Desde		Ingreso de tramites al departamento de Contabilidad									
		Hasta		El registro contable del trámite de ingreso									
Ingresa:		Lugar y fecha		Sangolquí, 16 de diciembre del 2013									
		Frecuencia:		Diaria		Volumen:		4					
Resultado:		Registro Contable trámite de ingreso		Tiempo de Proceso:		136,5		Eficiencia en tiempo:		71,79%			
				Costo de proceso:		\$ 14,87		Eficiencia en costo:		65,93%			
N*	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (Min)		Costo (\$)		PROPUESTA DE MEJORA
			○	□	➔	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Técnico Financiero SPA 4	Recibir los reportes de: -sistema maestro de recaudación. -Sistema de Liquidación -Sistema de Bajas	X						2		0,2		Para el ingreso de la documentación es requisito haber llenado el check list en el sistema integrado
2	Técnico Financiero SPA 4	Entregar documentación al Jefe de Contabilidad		X						1		0,1	Actividad manual
3	Analista Financiero	Realizar en control previo de la documentación		X						15		1,95	Actividad Manual

Continúa...

N*	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (Min)		Costo (\$)		PROPUESTA DE MEJORA	
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV		
4	Analista Financiero	¿Esta correcta o no la documentación? Si es si realiza actividad 5, si es no realiza actividad 19												Actividad Manual
5	Analista Financiero	Sumillar el comprobante		X						1,5		0,20		Actividad Manual
6	Analista Financiero	Entregar el trámite al Asistente Financiero SP1			X					5		0,65		Actividad Manual
7	Asistente Financiero SP1	Realizar asiento contable del trámite de Ingreso	X						90		9			El tiempo disminuye por la implementación de asientos estándar en el sistema. En la revisión del asiento de contable el tiempo puede ser menor Actividad Manual
8	Asistente Financiero SP1	¿Está correcto el asiento contable? Si la respuesta es “SI” continua actividad 9, si es “NO” regresa a la actividad 7												Actividad Manual
9	Asistente Financiero SP1	Imprimir el comprobante	X						2,00		0,2			Actividad Automatizada
10	Asistente Financiero SP1	Sumillar el comprobante		X						1,00		0,1		Actividad Manual
11	Asistente Financiero SP1	Adjuntar comprobante al tramite	X						2,00		0,2			Actividad Manual
12	Asistente Financiero SP1	Enviar el comprobante al Analista Financiero			X					2,00		0,2		Actividad Manual

Continúa...

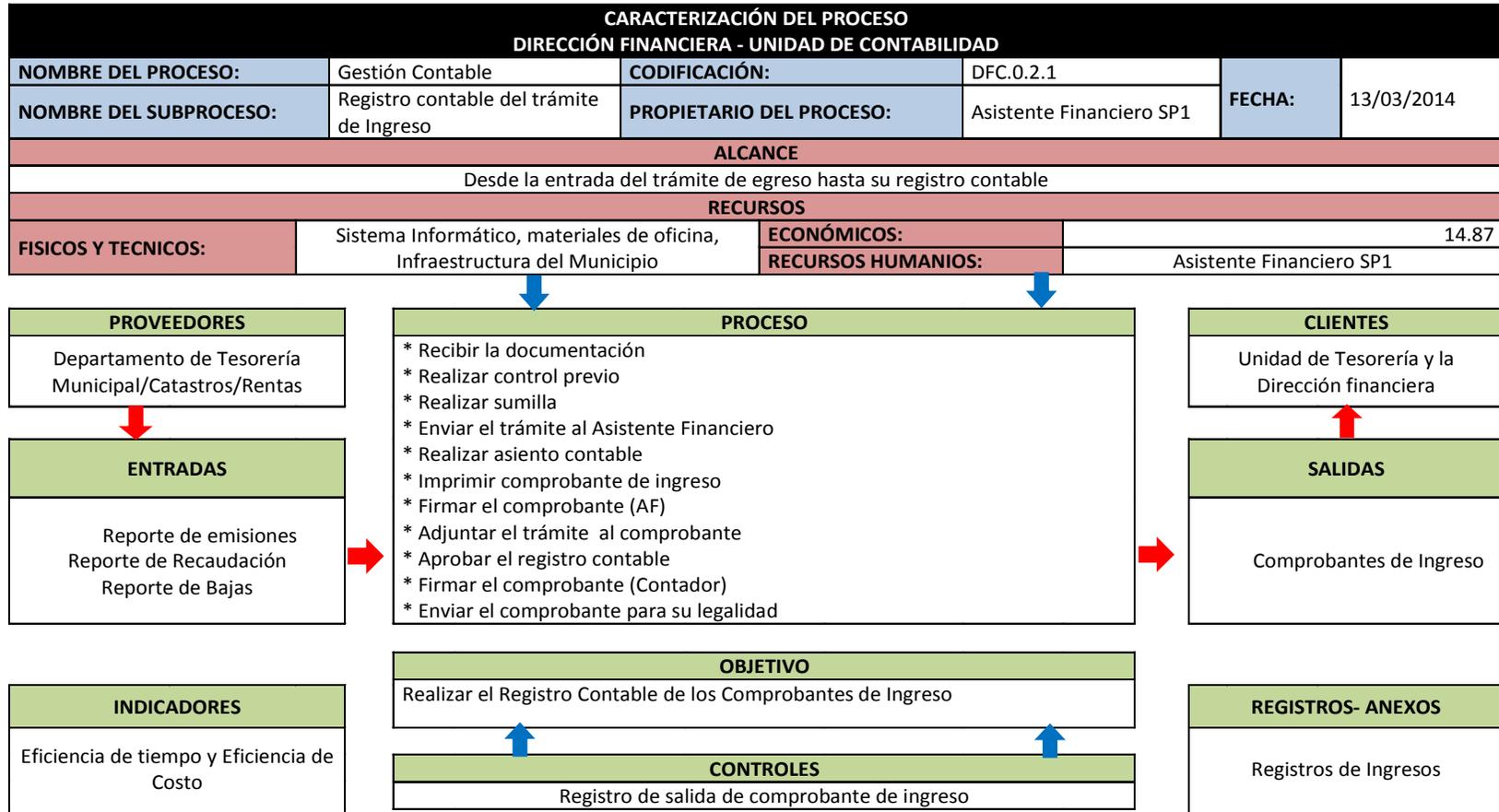
N*	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (Min)		Costo (\$)		PROPUESTA DE MEJORA
			○	□	→	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
13	Analista Financiero	Verificar el Registro Contable		X						5		0,65	Actividad Manual
14	Analista Financiero	¿Esta correcto el registro contable?, si la respuesta es “SI” realiza actividad 15, si la respuesta es “NO”, realiza actividad 7											Actividad Manual
15	Analista Financiero	Entregar el comprobante de ingreso adjunto a la documentación			X					2		0,26	Actividad Manual
16	Contador General	Aprobar el registro contable		X						5,00		0,8	Actividad Automatizada
17	Contador General	Firmar el comprobante		X						0,50		0,08	Actividad Manual
18	Contador General	Enviar el comprobante al Técnico Financiero SPA 4			X					0,50		0,08	Actividad Manual
19	Técnico Financiero SPA 4	Registrar la documentación para su salida diaria.	X						2		0,2		Actividad Manual
FORMULARIOS		TERMINOLOGÍA		SUBTOTAL:		98	38,5	9,80	5,07	ELABORADO POR:			
- Reportes de Emisiones - Reporte de Recaudaciones - Reporte de Bajas		- Control Previo: verificación que el tramite cuenta con legalidad, propiedad, veracidad, y pertinencia		TOTAL:		136,5	14,87	SUPERVISADO POR:					
				EFICIENCIA:		71,79%	65,93%						
ACCIONES						OBSERVACION DE ACCIONES							

Continúa...

Mejora:	Se propone la asignación de funciones específicas a un nuevo funcionario	Fusión:		El Contador General designa a una persona la responsabilidad de realizar el control previo para evitar el reproceso.	AUTORIZADO POR:
Creación:		Eliminación:	Se propone la eliminación de las actividades de control preliminar de la documentación y asignación de responsabilidades	Se evita el control preliminar por parte del Contador General debido a que se asigna la responsabilidad a un nuevo técnico	

CUADRO 4.2

Caracterización DFC.0.2.1



CUADRO 4.3

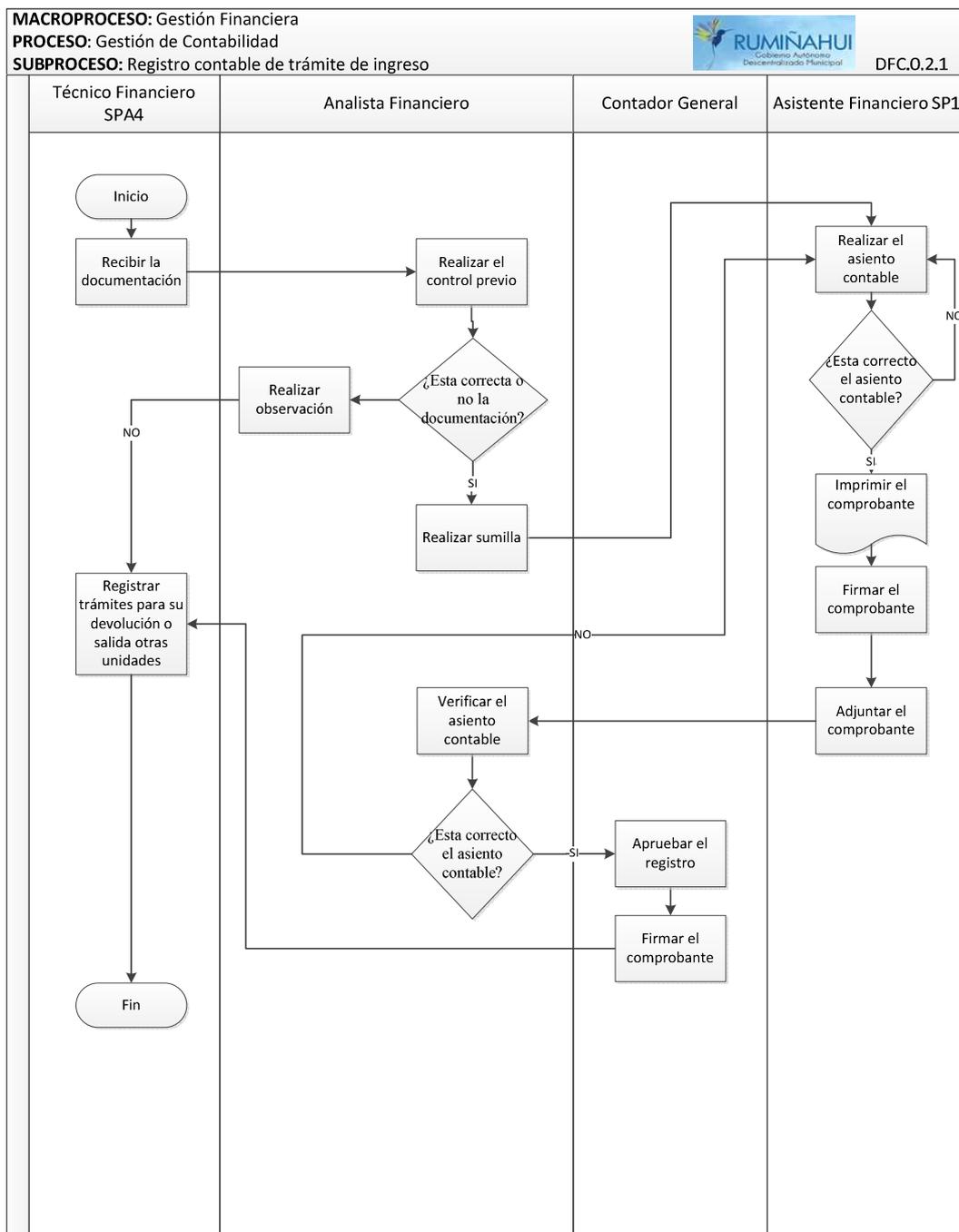
Hoja de Mejora de Proceso DFC.0.2.1

HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESO DIRECCIÓN FINANCIERA - UNIDAD DE CONTABILIDAD											
NOMBRE DEL PROCESO:	Gestión de Contabilidad										
NOMBRE DEL SUBPROCESO:	Registro Contable de comprobante de Ingreso										
Objetivo:	Realizar el registro contable del trámite de Ingreso de las direcciones del GADMUR										
Alcance:	Desde	Ingreso de tramites al departamento de Contabilidad									
	Hasta	El Registro Contable									
SITUACIÓN ACTUAL - PROBLEMAS DETECTADOS											
* Toma gran cantidad de tiempo el realizar el registro contable debido a el volumen de cuentas a las que se debe afectar.											
* Al elaborar el registro contable se pierde tiempo en el control previo, cuando el trámite es devuelto por falta de firmas de responsabilidad y documentos habilitantes.											
* Los trámites de ingreso demoran en llegar a la unidad de contabilidad.											
SITUACIÓN PROPUESTA SOLUCIONES											
* Delegar la función de realizar el control previo a un funcionario al momento de ingresar la documentación para de esta manera aprovechar de mejor manera el tiempo del Contador General.											
* Eliminar algunas actividades de envío de trámite al Contador General, delegando responsabilidades a los técnicos											
* Eliminar el tiempo que utiliza el Contador General para realizar el control previo, utilizándolas en otras actividades											
SITUACION ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				SITUACIÓN PROPUESTA			
Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia	
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo
268	29.86	60.07%	53.92%	136.5	14.87	71.79%	65.93%	131.5	14.99	11.72%	12.01%
BENEFICIOS ESPERADOS ANUAL EN TIEMPO											
Beneficio anual esperado en tiempo:				94,680				Volumen:		2	
Beneficio anual esperado en tiempo:								Frecuencia:		Diaria	
BENEFICIOS ESPERADOS ANUAL EN COSTOS											
Beneficio anual esperado en tiempo:				10,792.80				Volumen:		2	
Beneficio anual esperado en tiempo:								Frecuencia:		Diaria	
Atentamente. Diego Benítez y Tatiana Miño											



CUADRO 4.4

Diagrama de Flujo DFC.0.2.1



CUADRO 4.5

Diagrama de Mejora de Proceso DFC.0.2

PROCESO DFC.0.2.2 DIAGRAMACIÓN DE MEJORA DE PROCESOS DIRECCIÓN FINANCIERA - UNIDAD DE CONTABILIDAD														
NOMBRE DEL PROCESO:		Gestión de Contabilidad												
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		Registro Contable de trámite de Egreso												
Objetivo		Realizar el registro contable de los egresos del GADMUR												
Alcance:		Desde Ingreso de tramites al departamento de Contabilidad					Hasta El Registro Contable del trámite de egreso							
Ingresas:		Trámites de ingreso	Lugar y fecha		Sangolquí, 16 de Diciembre del 2013				Volumen:		5			
Resultado:		Registro Contable del trámite de egreso	Frecuencia:		Diaria		Eficiencia en tiempo:		48.31%					
			Tiempo de Proceso:		89		Eficiencia en costo:		40,14%					
		Costo de proceso:	10.22											
N*	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (Min)		Costo (\$)		PROPUESTA DE MEJORA	
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Técnico Financiero SPA 4	Recibir la documentación	X							2,00		0,20		Los trámites por egreso provienen de todos los departamentos y áreas Institucionales Para el ingreso de la documentación es requisito haber llenado el check list en el sistema integrado Actividad Manual

Continúa...

N*	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (Min)		Costo (\$)		PROPUESTA DE MEJORA
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
2	Técnico Financiero SPA 4	Entregar documentación al Jefe de Contabilidad			X					1		0,10	Elaboración de un check list para la revisión del trámite de egreso (Se adjunta al trámite) Actividad Manual
3	Analista Financiero	Realizar el control previo de la documentación		X						20		2,60	Actividad Manual
4	Analista Financiero	¿Esta correcta la documentación? Si es si realiza actividad 5, si es no realiza actividad 19						X					Actividad Manual
5	Analista Financiero	Sumillar el comprobante		X						1,5		0,20	Actividad Manual
6	Analista Financiero	Entregar el trámites al técnico designado			X					5		0,65	Actividad Manual
7	Técnico Financiero	Realizar asiento contable del trámite Egreso	X						35		3,50	El tiempo disminuye por la implementación de asientos estándar en el sistema. Actividad Manual	
8	Técnico Financiero	¿Está correcto el asiento contable? Si la respuesta es "SI" continua actividad 9, si es "NO" regresa a la actividad 7						X					Actividad Manual
9	Técnico Financiero	Imprimir el comprobante	X						2		0,20	Actividad Automatizada	
10	Técnico Financiero	Sumillar el comprobante		X						1		0,10	Actividad Manual
11	Técnico Financiero	Adjuntar comprobante al tramite	X						2		0,20	Actividad Manual	
12	Técnico Financiero	Enviar al Jefe de Contabilidad			X					2		0,20	Actividad Manual

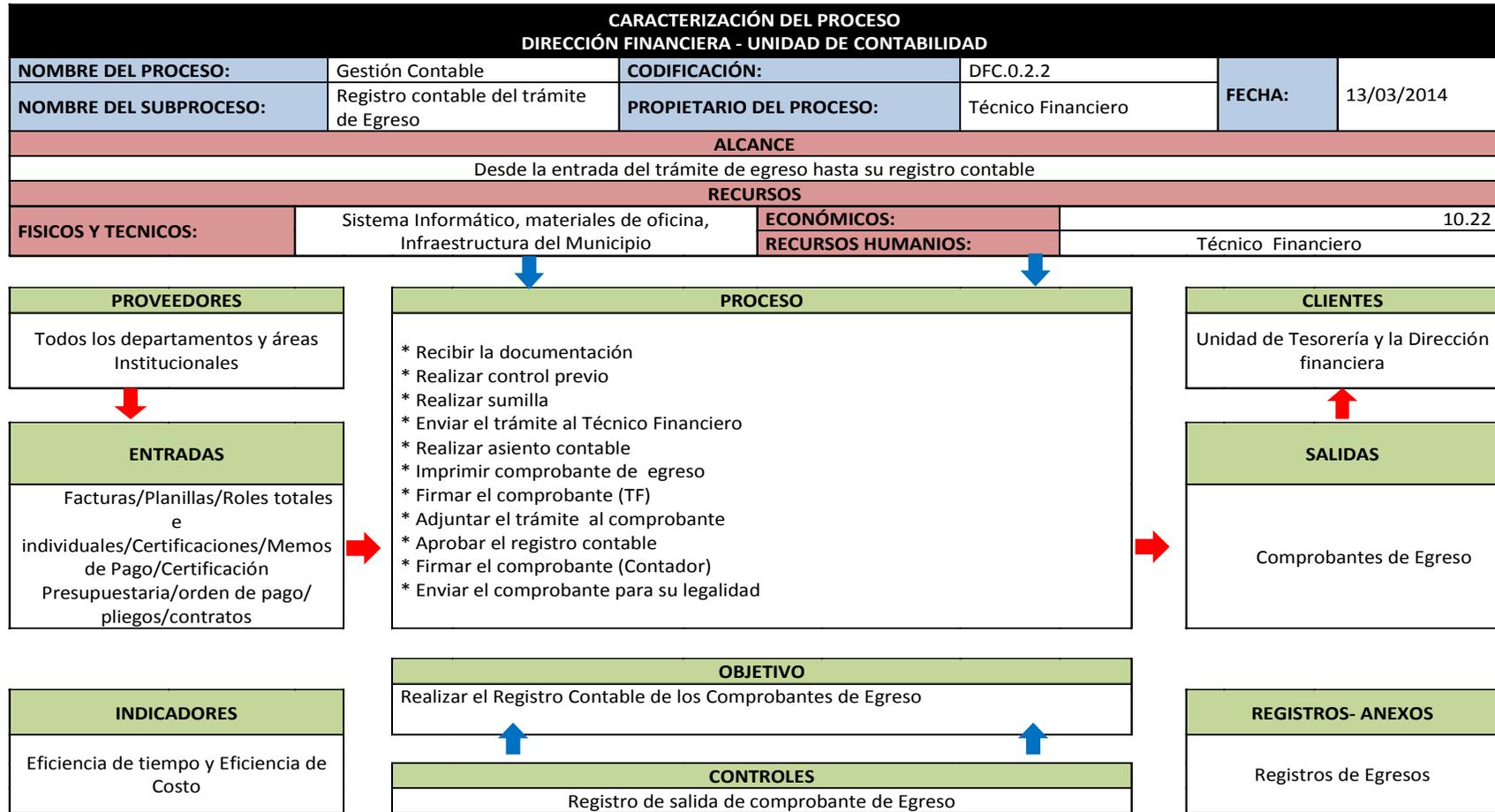
Continúa...

N*	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (Min)		Costo (\$)		PROPUESTA DE MEJORA
			○	□	➔	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
13	Analista Financiero	Verificar el Registro Contable		X						5		0,65	En la revisión del asiento de contable el tiempo puede ser menor Actividad Manual
14	Analista Financiero	¿Esta correcto el registro contable?, si la respuesta es "SI" realiza actividad 15, si es "NO", realiza actividad 7		X									Actividad Manual
15	Analista Financiero	Entregar el comprobante de egreso y la documentación al Contador General							X	2		0,26	Actividad Manual
16	Analista financiero	Aprobar el registro contable		X						5		0,8	Actividad Automatizada
17	Contador General	Firmar el comprobante		X						0,5		0,08	Actividad Manual
18	Contador General	Envía el comprobante al Técnico Financiero SPA 4			X					3		0,48	Actividad Manual
19	Técnico Financiero SPA 4	Registrar la documentación devolución o su salida	X							2		0,2	Actividad Manual
FORMULARIOS		TERMINOLOGÍA		SUBTOTAL:		43	46	4,10	6,12	ELABORADO POR:			
<ul style="list-style-type: none"> - Orden de Pago - Oficios - Memo de Pago de la Dirección mandante - Certificación Presupuestaria - Facturas - Planillas - Roles Totales /Individuales - Certificaciones - Permisos - Carpetas de documentos 		<ul style="list-style-type: none"> - Control Previo: verificación de que el trámite cuente con legalidad, propiedad, veracidad, y pertinencia 		TOTAL:		89		10,22		SUPERVISADO POR:			
				EFICIENCIA:		48,31%		40,14%					

Continúa...

ACCIONES				OBSERVACION DE ACCIONES	
Mejora:	Se propone la asignación de funciones específicas a un nuevo funcionario	Fusión:		El Contador General designa a una persona la responsabilidad de realizar el control previo para evitar el reproceso. Se evita el control preliminar por parte del Contador General debido a que se asigna la responsabilidad a un nuevo Técnico	AUTORIZADO POR:
Creación:		Eliminación:	Se propone la eliminación de las actividades de control preliminar de la documentación y asignación de responsabilidades		

Caracterización DFC.0.2.2



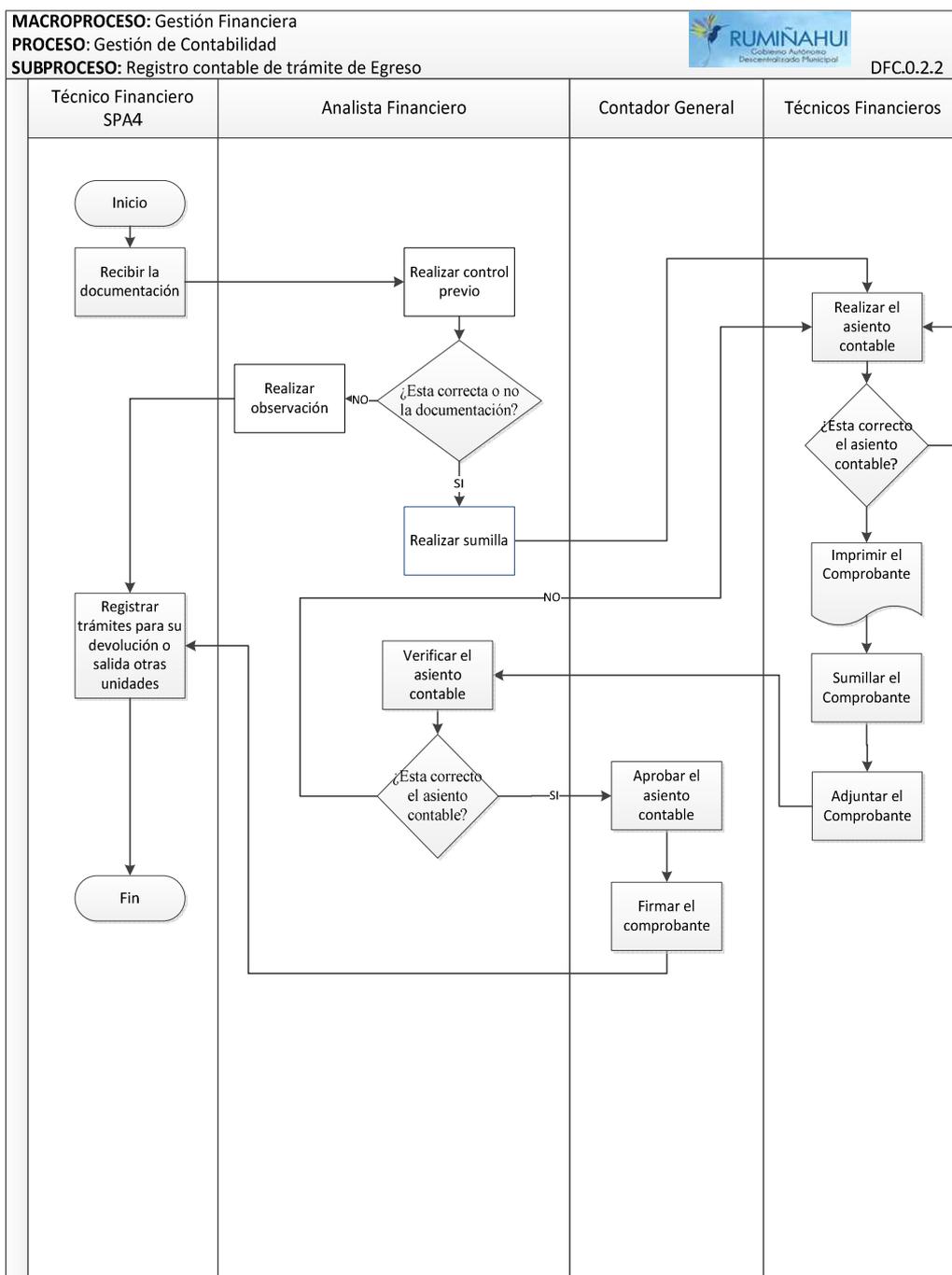
CUADRO 4.7

Hoja de Mejora de Proceso DFC.0.2.2

HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESO											
DIRECCIÓN FINANCIERA - UNIDAD DE CONTABILIDAD											
NOMBRE DEL PROCESO:	Gestión de Contabilidad										
NOMBRE DEL SUBPROCESO:	Registro Contable del comprobante de Egreso										
Objetivo:	Realizar el registro contable del Egreso del GADMUR										
Alcance:	Desde	Ingreso de tramites al departamento de Contabilidad									
	Hasta	El Registro Contable del trámite ingreso									
SITUACIÓN ACTUAL - PROBLEMAS DETECTADOS											
* Toma gran cantidad de tiempo el realizar control previo por el volumen de documentos que tiene el tramite.											
* Al elaborar el registro contable se pierde tiempo en el control previo cuando el trámite es devuelto por falta de firmas de responsabilidad y documentos habilitantes.											
* Toma gran cantidad de tiempo analizar las cuentas contables a las cuales se va afectar contable y presupuestariamente.											
SITUACIÓN PROPUESTA SOLUCIONES											
* Delegar la función de realizar el control previo a un funcionario al momento de ingresar la documentación, para de esta manera aprovechar el tiempo del Contador General											
* Eliminar algunas actividades de envío del trámite al Contador General para delegar responsabilidades a los técnicos, pudiendo esto ser realizado por otrofuncionario * Eliminar el tiempo											
SITUACION ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				SITUACIÓN PROPUESTA			
		Eficiencia				Eficiencia				Eficiencia	
Tiempo	Costo	Tiempo	Costo	Tiempo	Costo	Tiempo	Costo	Tiempo	Costo	Tiempo	Costo
175.5	21.06	44.44%	37.04%	89	10.22	48.31%	40.14%	86.5	10.84	-3.87%	4.18%
-3.10%											
Beneficio anual esperado en tiempo:				155,700				Volumen:		5	
Beneficio anual esperado en tiempo:								Frecuencia:		Diaria	
BENEFICIOS ESPERADOS ANUAL EN COSTOS											
Beneficio anual esperado en tiempo:				19,512				Volumen:		5	
Beneficio anual esperado en tiempo:								Frecuencia:		Diaria	
Atentamente. Diego Benítez y Tatiana Miño											

CUADRO 4.8

Diagrama de Flujo DFC.0.2.2



CUADRO 4.9

Diagrama de Mejora de Proceso DFC.0.2.4

PROCESO DFC.0.2.4 DIAGRAMACIÓN DE MEJORA DE PROCESOS DIRECCIÓN FINANCIERA - UNIDAD DE CONTABILIDAD													
NOMBRE DEL PROCESO:		Gestión de Contabilidad											
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		Registro de Pagos Tributarios											
Objetivo		Registrar los pagos de los tributos del GADMUR											
Alcance:		Desde					La obtención de los archivos necesarios						
		Hasta					El registro en el sistema SIGAC						
Ingresar:	Archivo y/o trámites administrativos	Lugar y fecha		Sangolquí, 16 de Diciembre del 2013									
		Frecuencia:		Mensual			Volumen:		1				
Resultado:	Registro en el Sistema SIGAC	Tiempo de Proceso:		2.005			Eficiencia en tiempo:		97,01%				
		Costo de proceso:		\$260,65			Eficiencia en costo:		97,01%				
N*	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (Min)		Costo (\$)		PROPUESTA DE MEJORA
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Analista Financiero	Recopilar la información tributaria	X						5		0,65		Saldos de cuentas según reportes El sistema permitirá acceder a información con los campos requeridos Actividad Automatizada
2	Analista Financiero	Registrar contablemente en el sistema	X						1920		249,6		El sistema será integrado Actividad Manual

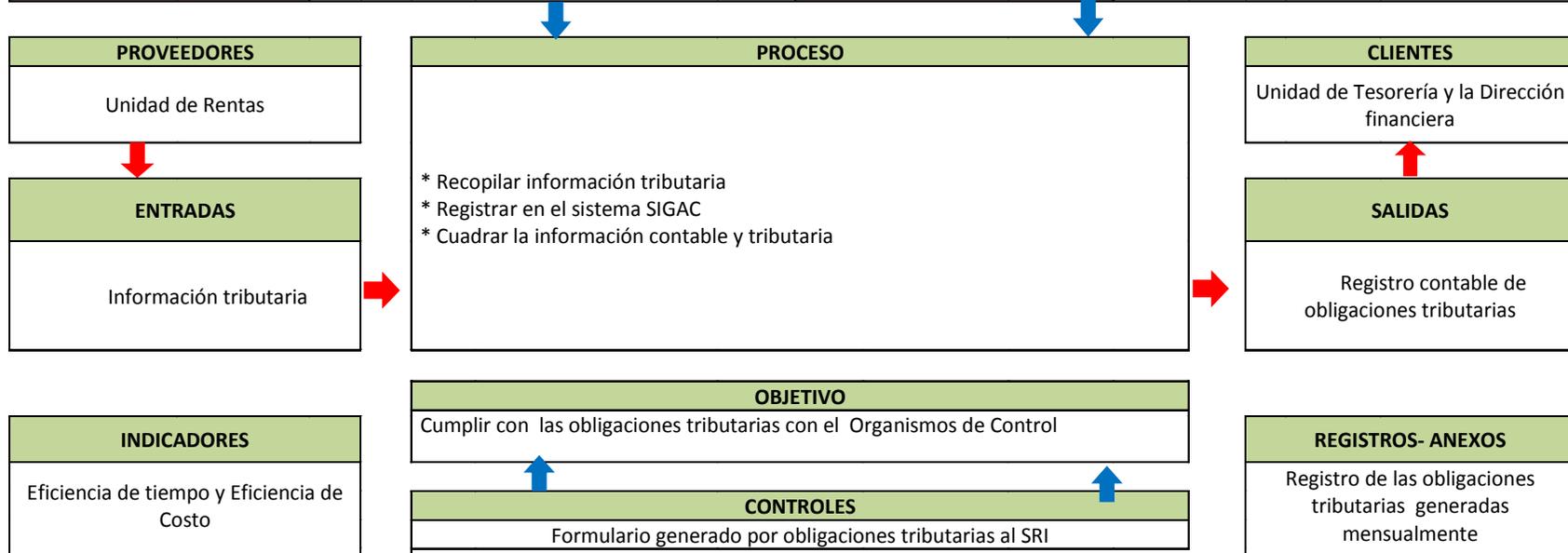
Continúa...

N*	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (Min)		Costo (\$)		PROPUESTA DE MEJORA
			○	□	⇨	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
3	Analista Financiera	Comprobar valores		X						30		3,9	Actividad Manual
4	Analista Financiera	¿Esta correcto el registro contable?, si la respuesta es "SI" realiza actividad 6, si la respuesta es "NO" realiza actividad 5											Actividad Manual
5	Analista Financiera	Realizar correcciones	X						20		2,60		Actividad Manual
6	Analista Financiera	Cuadrar información contable y tributaria			X					30		3,90	Tesorería Actividad Manual
FORMULARIOS		TERMINOLOGÍA		SUBTOTAL:		1945	60	252,85	7,8	ELABORADO POR:			
				TOTAL:		2005		260,65					
				EFICIENCIA:		97,01%		97,01%		SUPERVISADO POR:			
ACCIONES								OBSERVACION DE ACCIONES					
Mejora:		Fusión:								AUTORIZADO POR:			
Creación:		Eliminación:		Modificar el archivo Excel con información tributaria debido al nuevo SIF									

CUADRO 4.10

Caracterización DFC.0.2.4

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
DIRECCIÓN FINANCIERA - UNIDAD DE CONTABILIDAD				
NOMBRE DEL PROCESO:	Gestión Contable	CODIFICACIÓN:	DFC.0.2.4	FECHA: 13/03/2014
NOMBRE DEL SUBPROCESO:	Registro de pago de tributos	PROPIETARIO DEL PROCESO:	Analista Financiero	
ALCANCE				
Desde la entrada de la información tributaria hasta la regularización contable y tributaria				
RECURSOS				
FISICOS Y TECNICOS:	Sistema Informático, materiales de oficina, Infraestructura del Municipio	ECONÓMICOS:	260.65	
		RECURSOS HUMANIOS:	Analista Financiero	



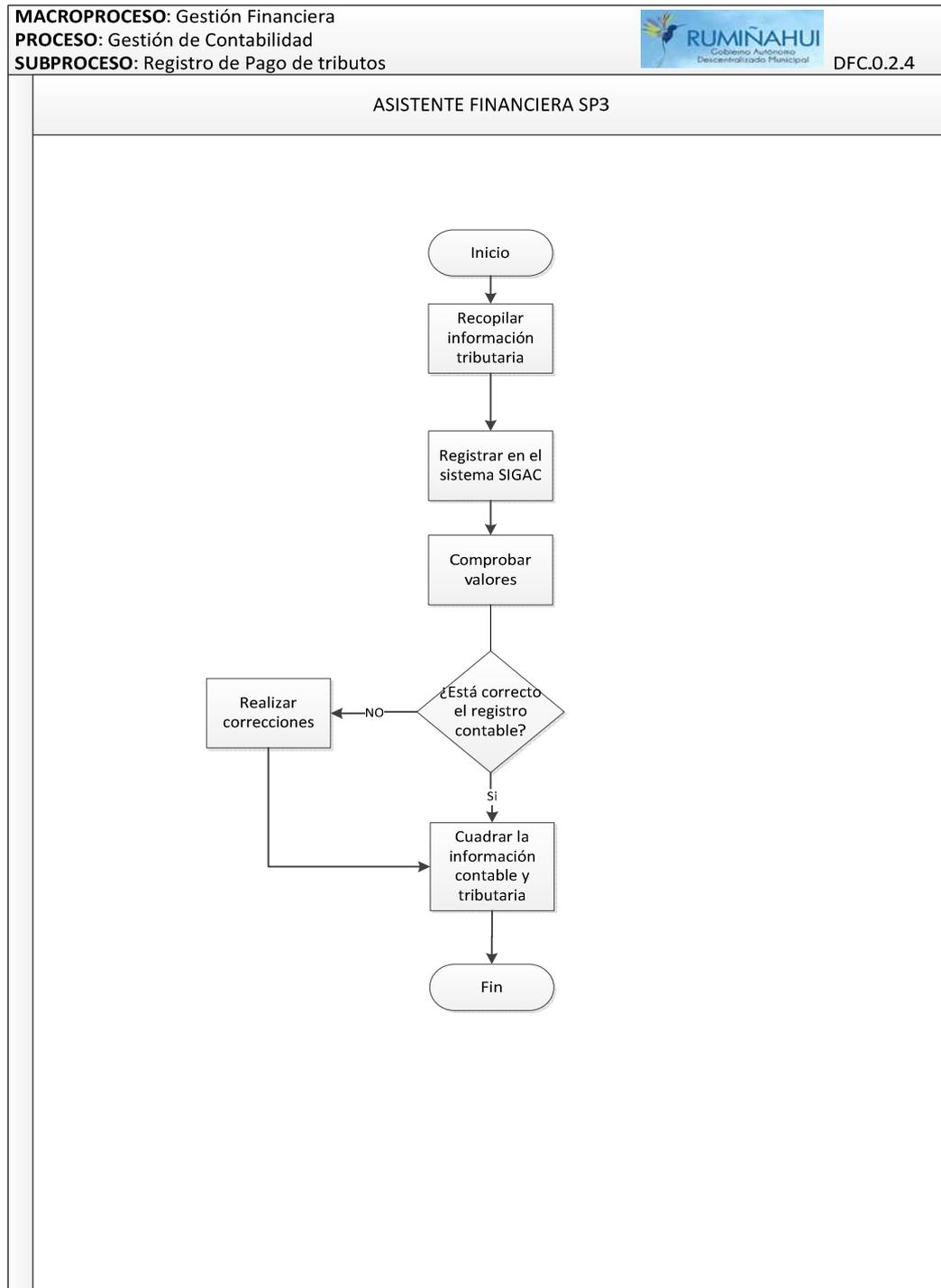
CUADRO 4.11

Hoja de Mejora de Proceso DFC.0.2.4

HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESO DIRECCIÓN FINANCIERA - UNIDAD DE CONTABILIDAD											
NOMBRE DEL PROCESO:		Gestión de Contabilidad									
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		Registro de Pago de Tributos									
Objetivo		Registrar los tributos que se generan en el GADMUR									
Alcance:		Desde La obtención del reporte Tributario				Hasta El registro de pago de tributos					
SITUACIÓN ACTUAL - PROBLEMAS DETECTADOS											
* Se obtiene un archivo con información que se tiene que depurar por su invalidez											
* El proceso lo debe hacer el departamento de Rentas											
SITUACIÓN PROPUESTA SOLUCIONES											
* Se debería proporcionar por parte de tesorería un archivo con la información necesaria y requerida											
* El proceso lo debería realizar el departamento de Rentas											
SITUACION ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				SITUACIÓN PROPUESTA			
Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia	
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo
2035	325,6	95,58%	95,58%	2005	260,65	97,01%	97,01%	30	64,95	-1,43%	-1,43%
BENEFICIOS ESPERADOS ANUAL EN TIEMPO											
Beneficio anual esperado en tiempo:				360				Volumen:		1	
Beneficio anual esperado en tiempo:								Frecuencia:		Mensual	
BENEFICIOS ESPERADOS ANUAL EN COSTOS											
Beneficio anual esperado en tiempo:				779,4				Volumen:		1	
Beneficio anual esperado en tiempo:								Frecuencia:		Mensual	
Atentamente. Diego Benítez y Tatiana Miño											

CUADRO 4.12

Diagrama de Flujo DFC.0.2.4



CUADRO 4.13

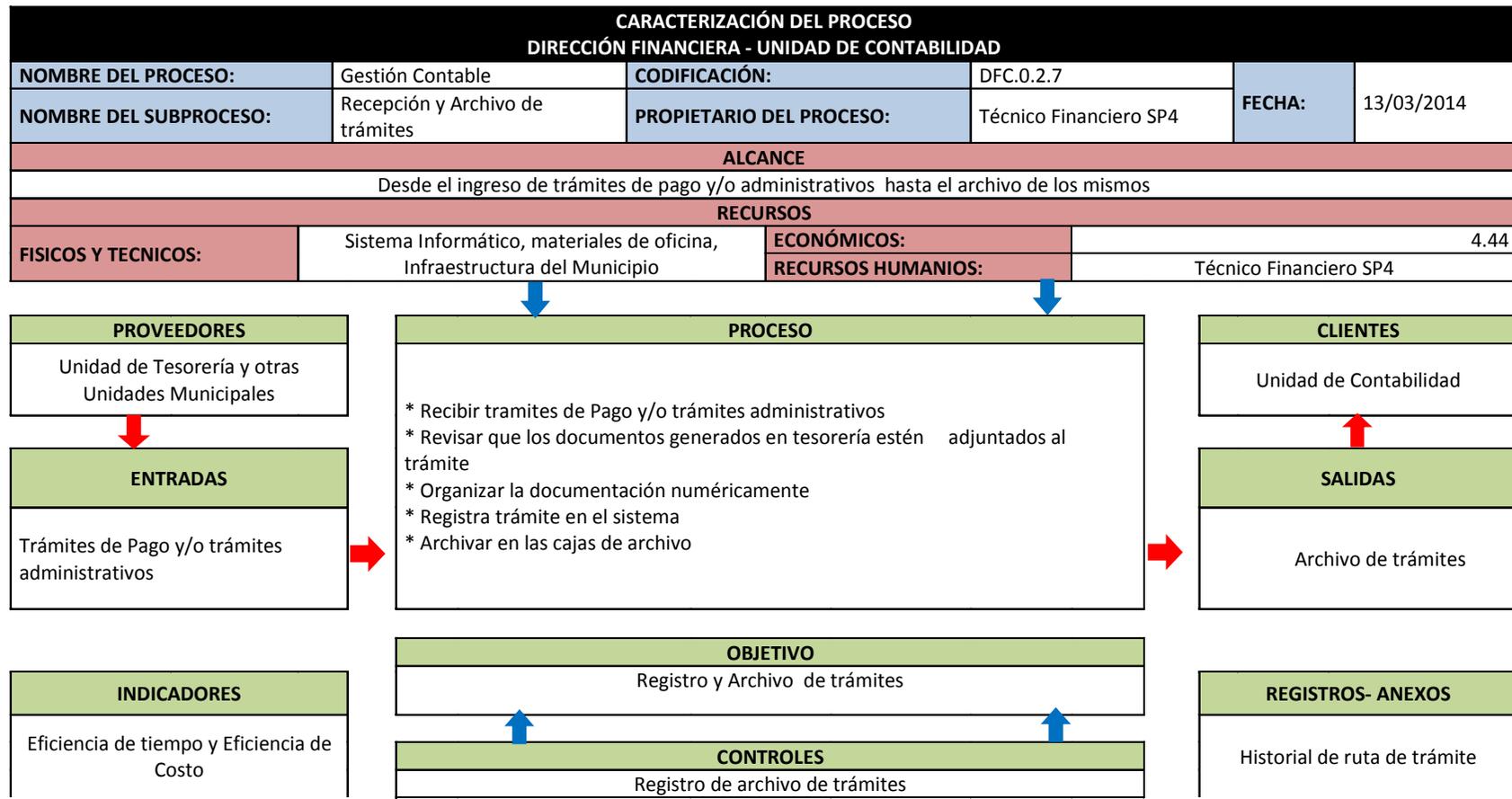
Diagrama de Mejora de Proceso DFC.0.2.7

PROCESO DFC.0.2.7 DIAGRAMACIÓN DE MEJORA DE PROCESOS DIRECCIÓN FINANCIERA - UNIDAD DE CONTABILIDAD													
NOMBRE DEL PROCESO:		Gestión de Contabilidad											
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		Recepción y Archivo de Trámites											
Objetivo		Registrar los pagos de los tributos del GADMUR											
Alcance:		Desde		La obtención de los archivos necesarios									
		Hasta		El registro en el sistema SIGAC									
Ingresas:		Archivos		Lugar y fecha		Sangolquí, 16 de Diciembre del 2013					Volumen:		
Resultado:		Registro en el Sistema SIGAC		Frecuencia:		Mensual			Eficiencia en tiempo:		84,09%		
				Tiempo de Proceso:		44 min			Eficiencia en costo:		84,09%		
				Costo de proceso:		\$ 4,40							
N*	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (Min)		Costo (\$)		PROPUESTA DE MEJORA
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Técnico Financiero SPA4	Recibir trámites de pago y/o trámites administrativos	X						3		0,3		Recibe los tramites enviados
2	Técnico Financiero SPA4	Revisar que los documentos estén adjuntos al trámite y con el respectivo check list impreso		X						7		0, 70	El check list es impreso del sistema integrado Revisa si falta alguno en numeración Se creara un módulo de archivo para crear un historial de ruta

Continúa...

N*	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (Min)		Costo (\$)		PROPUESTA DE MEJORA	
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV		
3	Técnico Financiero SPA4	¿Está completo el trámite? Si la respuesta es sí continua actividad 5 , si la es respuesta es no realiza actividad 4												Actividad Manual
4	Técnico Financiero SPA4	Registrar el trámite para su devolución							1		0,10			Actividad Automatizada
5	Técnico Financiero SPA4	Organizar la documentación numéricamente	X						25		2,50			Continua
6	Técnico Financiero SPA4	Registrar en el sistema integrado Financiero el trámite	X						5		0,5			Actividad Automatizada
7	Técnico Financiero SPA4	Archivar	X						3		0,30			Actividad Manual
FORMULARIOS		TERMINOLOGÍA		SUBTOTAL:		37	7	3,7	0,7	ELABORADO POR:				
				TOTAL:		44	4,44	SUPERVISADO POR:						
				EFICIENCIA:		84,09%	84,09%	SUPERVISADO POR:						
ACCIONES								OBSERVACION DE ACCIONES						
Mejora: La actividad 3 se la realizara cuando salga el trámite del departamento de contabilidad, para de esta manera al retornar para el archivo solo se verifique las hojas faltante y las adicionales minimizando el tiempo de la verificación		Fusión:						Se numerara las hojas del trámite al salir del departamento de contabilidad		AUTORIZADO POR:				
Creación:		Eliminación:												

CUADRO 4.14
Caracterización DFC.0.2.7



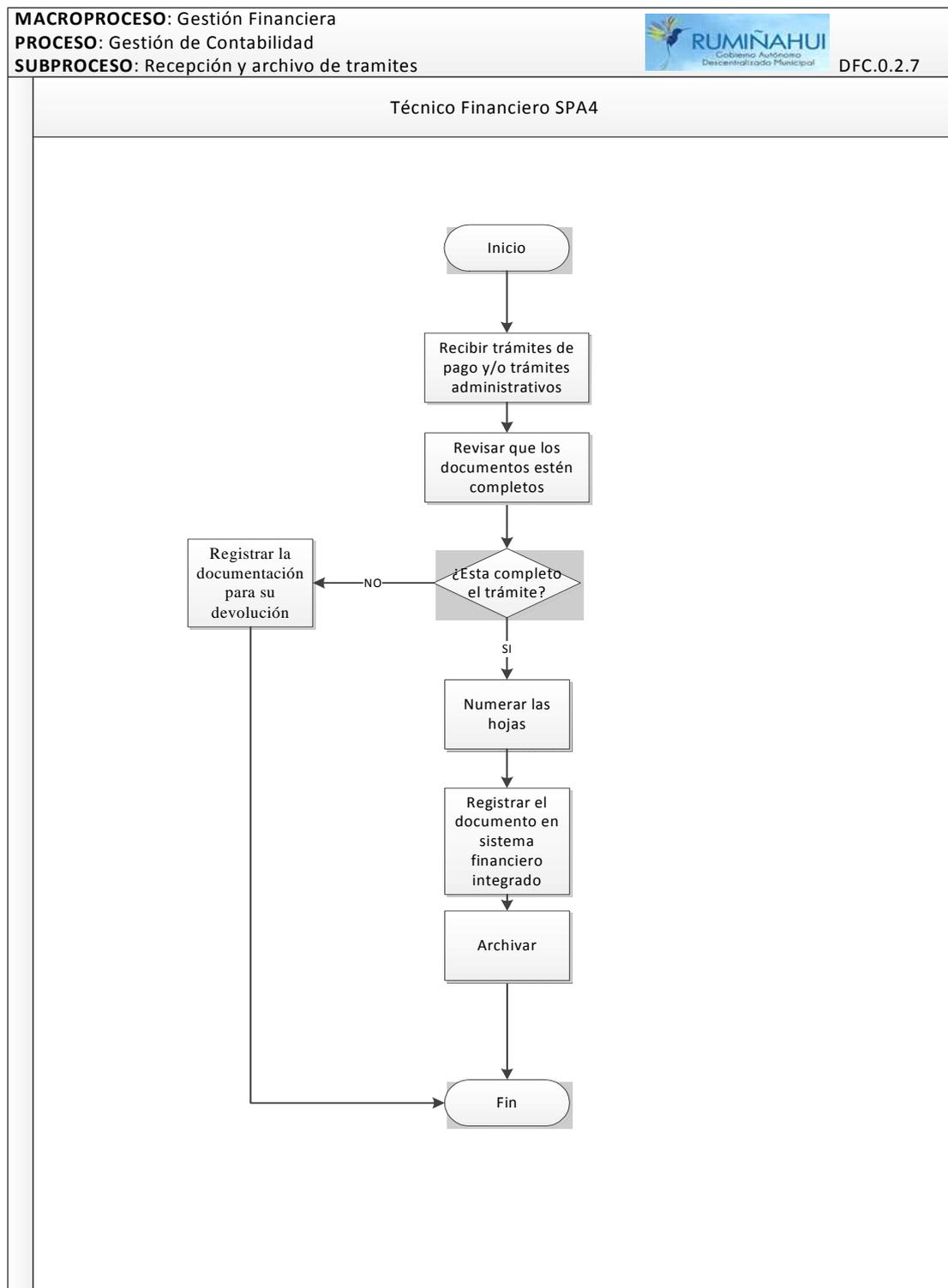
CUADRO 4.15

Hoja de Mejora de Proceso DFC.0.2.7

HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESO DIRECCIÓN FINANCIERA - UNIDAD DE CONTABILIDAD											
NOMBRE DEL PROCESO:		Gestión de Contabilidad									
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		Recepción y archivo de trámites									
Objetivo		Registrar y archivar los tramites que ingresan al departamento de contabilidad									
Alcance:		Desde El ingreso de la documentación al departamento de contabilidad									
		Hasta El archivo de los documentos ingresados al departamento									
SITUACIÓN ACTUAL - PROBLEMAS DETECTADOS											
* Toma gran cantidad de tiempo la numeración de las hojas de los tramites ingresados											
* Exsten documentos que no estan adjuntos al trámite											
SITUACIÓN PROPUESTA SOLUCIONES											
* Se debera disponer de una maquina numeradora la cual facilite la numeración de las hojas											
* Los documetos faltantes se lo puede generar a través del SIF (Sistema Integrado Financiero)											
SITUACION ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				SITUACIÓN PROPUESTA			
		Eficiencia				Eficiencia				Eficiencia	
Tiempo	Costo	Tiempo	Costo	Tiempo	Costo	Tiempo	Costo	Tiempo	Costo	Tiempo	Costo
51	5.1	70.59%	70.59%	44	4.44	84.09%	84.09%	7	0.66	-13.50%	-13.50%
BENEFICIOS ESPERADOS ANUAL EN TIEMPO											
Beneficio anual esperado en tiempo:				20160				Volumen:		8	
Beneficio anual esperado en tiempo:								Frecuencia:		Diario	
BENEFICIOS ESPERADOS ANUAL EN COSTOS											
Beneficio anual esperado en tiempo:				1900.8				Volumen:		8	
Beneficio anual esperado en tiempo:								Frecuencia:		Diario	
Atentamente. Diego Benítez y Tatiana Miño											

CUADRO 4.16

Diagrama de Flujo DFC.0.2.7



4.2 Matriz de análisis Comparativa de la Unidad de Contabilidad de la Dirección Financiera del GADMUR

CUADRO 4.17

Matriz de análisis comparativa

Proceso	Frecuencia	Volumen	Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia				Beneficio	
			Tiempo (min)	Eficiencia del Tiempo	Costo	Eficiencia del costo	Tiempo (min)	Eficiencia del Tiempo	Costo	Eficiencia del costo	Tiempo (min)	Eficiencia del tiempo	Costo	Eficiencia del costo	Tiempo Anual (min)	Costo Anual
Registro Contable de Ingreso	Diario	2	268	60,67%	29,86	53,92%	137	71,79%	14,87	65,93%	131,5	-11,12%	14,99	-12,01%	94.680	10.792,8
Registro Contable de Egreso	Diario	5	175,5	44,44%	21,06	37,04%	89	48,31%	10,22	40,14%	86,5	-3,87%	10,84	-3,10%	155.700	19.512,0
Conciliación Bancaria	Mensual	3	1653	62,67%	215,73	62,42%	1.653	62,67%	215,73	62,42%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,0
Registro de Pago de Tributos	Mensual	1	2.035	95,58%	325,6	95,58%	2.005	97,01%	260,65	97,01%	30	-1,43%	64,95	-1,43%	360	779,4
Conciliación de Información Contable y Presupuestaria	Mensual	1	3.870	62,79%	619,2	62,79%	3.870	62,79%	619,2	62,79%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,0
Estados Financieros	Trimestral	1	5.725	50,39%	916,00	50,44%	5.725	50,39%	916,00	50,44%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,0
Archivo	Diario	8	51	70,59%	5,1	70,59%	44	84,09%	4,44	84,09%	7	-13,50%	0,66	-13,50%	20.160	1.900,8
Total Beneficio			13.777,50		2.132,55		13.523		2.041,11		255,00		91,44		270.900	32.985,0
Promedio			1.968,21	63,88%	304,65	61,83%	1.932	68,15%	291,59	66,12%	36,43	-4,27%	13,06	-4,29%		

4.3 Indicadores de Gestión

CUADRO 4.18

Indicadores de Gestión del Registro Contable del trámite de ingreso

INDICADORES DE GESTIÓN											
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD											
PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	CRITERIO DE EVALUACION	DESCRIPCIÓN DE EVALUACIÓN	VARIABLES A UTILIZAR	FORMULA	APLICACIÓN	REAL	OBJETIVO	BRECHA		Interpretación
									%	Cantidad/valor	
Registro Contable trámites de Ingreso	Porcentaje de trámites de ingreso registrados contablemente.	Conocer la cantidad de registros contables de ingreso realizados en un día	Evaluar el porcentaje de trámites de ingreso registrados en el sistema	Total de trámites registrados (TR) Total de trámites ingresados (TI)	$(TR/TI)*100=\%TR$	$(2/4)*100$	50%	100%	-50%	-2.00	Desfavorable
	Cantidad de tiempo utilizado para el registro contable de trámites de ingreso	Conocer el tiempo empleado en la elaboración de registros contables de ingreso en un día	Evaluar el porcentaje de tiempo utilizado en el registro contable de los comprobantes de ingreso	(TU) Tiempo estimado (TE) Tiempo utilizado	$(TU/TE)*100=\%TR$	$(268/136.5)*100$	196%	100%	96%	131.5	Desfavorable
	Cantidad de dinero utilizado en el registro de pago de tributos	Conocer el costo utilizado en el registro de pago de tributos	Evaluar el costo utilizado en el registro de pago de tributos	Costo Ejecutado (CE) Costo Requerido (CR)	$(CE/CR)*100$	$(29,86/14,87)*100$	201%	100%	101%	14.99	Desfavorable

CUADRO 4.19

Indicadores de Gestión del Registro Contable del trámite de egreso

INDICADORES DE GESTIÓN											
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD											
PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	CRITERIO DE EVALUACION	DESCRIPCIÓN DE EVALUACIÓN	VARIABLES A UTILIZAR	FORMULA	APLICACIÓN	REAL	OBJETIVO	BRECHA		Interpretación
									%	Cantidad/valor	
Registro Contable Egreso	Porcentaje de trámites de egreso registrados contablemente.	Conocer la cantidad de registros contables de egreso realizados en un día	Evaluar el porcentaje de trámites de egreso registrados en el sistema	Total de trámites registrados (TR) Total de trámites ingresados (TI)	$(TR/TI)*100=\%TR$	(5/9)*100	56%	100%	-44%	-4.00	Desfavorable
	Tiempo utilizado para el registro contable de trámites de egreso	Conocer el tiempo empleado en la elaboración de registros contables de ingreso en un día	Evalúamos el porcentaje de tiempo utilizado en el registro contable de los comprobantes de ingreso	Tiempo estimado (TE) Tiempo utilizado (TU)	$(TE/TU)*100=\%TR$	(175.5/89)*100	197%	100%	97%	86.5	Desfavorable
	Costo Utilizado en el registro de trámites de egreso	Conocer el costo utilizado en el registro de trámites de egreso	Evaluar el costo utilizado en el registro de trámites de egreso	Costo Ejecutado (CE) Costo Apropiado (CA)	$(CE/CA)*100$	(21.06/10,22)*100	206%	100%	106%	10.84	Desfavorable

CUADRO 4.20

Indicadores de Gestión del Pago de Tributos

INDICADORES DE GESTIÓN DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD											
PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	CRITERIO DE EVALUACION	DESCRIPCIÓN DE EVALUACIÓN	VARIABLES A UTILIZAR	FORMULA	APLICACIÓN	REAL	OBJETIVO	BRECHA		Interpretación
									%	Cantidad/valor	
Registro Pago de Tributos	Cantidad de tiempo utilizado para el registro de pago de tributos	Conocer el tiempo empleado en registro de pago de tributos	Evaluamos el porcentaje de tiempo utilizado en el registro de pago de tributos	Tiempo estimado (TE) Tiempo utilizado (TU)	$(TE/TU)*100=\%T$ R	$(2035/2005)*10$ 0	101%	100%	1%	30	Desfavorable
	Cantidad de dinero utilizado en el registro de pago de tributos	Conocer el costo utilizado en el registro de pago de tributos	Evaluar el costo utilizado en el registro de pago de tributos	Costo Ejecutado (CE) Costo Requerido (CR)	$(CE/CR)*100$	$(325,60/260,65)$ *100	125%	100%	25%	64.95	Desfavorable

CUADRO 4.21

Indicadores de Gestión del Proceso de Recepción y Archivo de trámites

INDICADORES DE GESTIÓN DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD											
PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	CRITERIO DE EVALUACION	DESCRIPCIÓN DE EVALUACIÓN	VARIABLES A UTILIZAR	FORMULA	APLICACIÓN	REAL	OBJETIVO	BRECHA		Interpretación
									%	Cantidad/valor	
Recepción y Archivo de Trámites	Cantidad de tiempo utilizado para el registro de recepción de trámites	Conocer el tiempo empleado de registro en la recepción de trámites	Evaluamos el porcentaje de tiempo utilizado en el registro de recepción de trámites	Tiempo estimado (TE) Tiempo utilizado (TU)	$(TU/TE)*100=\%T$ R	(51/44)*100	116%	100%	16%	7	Desfavorable
	Cantidad de dinero utilizado en el registro de la recepción de trámites	Conocer el costo utilizado en el registro de la recepción de trámites	Evaluar el costo utilizado en el registro de la recepción de trámites	Costo Ejecutado (CE) Costo Apropriado (CA)	$(CE/CA)*100$	(5,10/4,44)*100	115%	100%	15%	0,66	Desfavorable

CAPITULO V

5 PROPUESTA ORGANIZACIONAL

5.1 Cadena de valor

Porter define la Cadena de 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 esencialmente una 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. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una institución está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan (AYALA, 2002)

A continuación se presenta la cadena de valor de la Unidad de Contabilidad del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Rumiñahui.

5.1.1 Cadena de valor departamento de contabilidad Mejorada



FIGURA 5.1

Cadena de Valor – Unidad de Contabilidad

Nota Explicativa: La Cadena de valor del GADMUR, no es mejorada a nivel Institucional, puesto que el departamento asignado para el levantamiento forma parte de la Gestión Financiera que corresponde a los procesos de apoyo. Por lo cual el mejoramiento es a los procesos internos del departamento contable.

5.2 Mapa de procesos

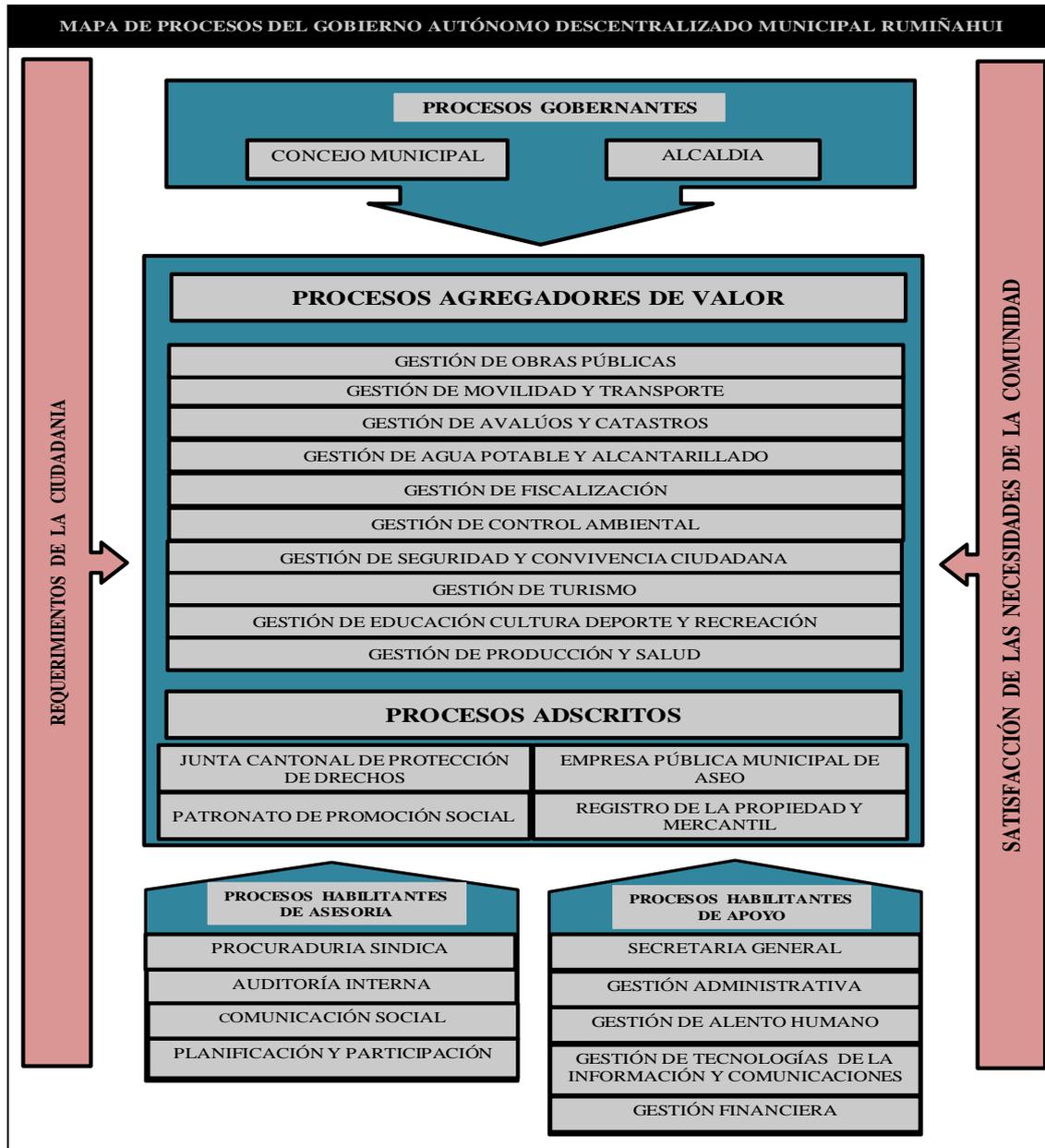


FIGURA 5.2

Mapa de procesos- Gadmur

5.3 Diagrama idef-0 departamento de contabilidad

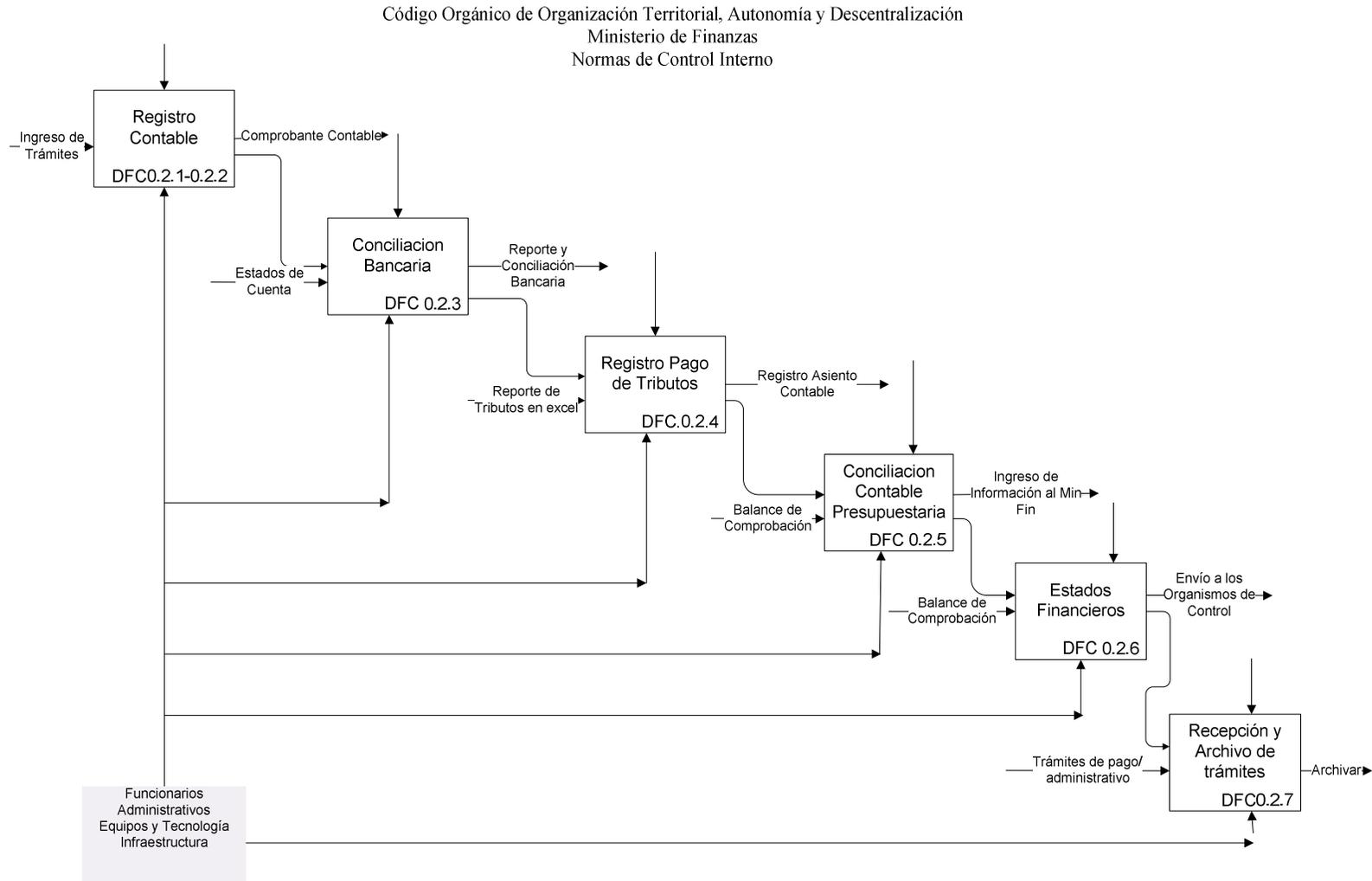


FIGURA 5.3

Diagrama IDEF-Unidad de Contabilidad

5.4 Estructura organizacional por funciones

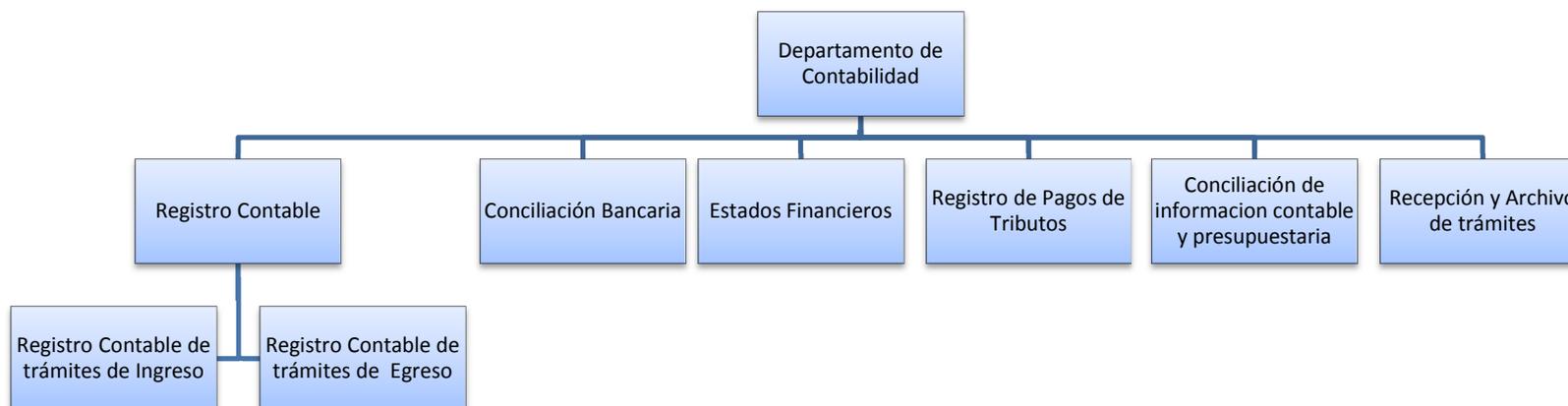


FIGURA 5.4

Estructura organizacional por funciones

5.5 Jerarquización de procesos

MACROPROCESOS

Los procesos que generan los servicios del Municipio del Cantón Rumiñahui, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.

- **Procesos gobernantes:** orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos, para el cumplimiento de la visión institucional.
- **Procesos agregadores de valor:** generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a clientes externos, permiten cumplir con la misión institucional, denotan la especialización consagrada en la Ordenanza, constituyen la razón de ser de la institución.
- **Procesos habilitantes:** están encaminados a generar productos y servicios de soporte para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismo, viabilizando la gestión institucional. (Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, 2012)

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui, para el cumplimiento de su misión y responsabilidad, está integrado por los procesos internos que ejecutan las siguientes unidades organizacionales:

5.4.1 MACROPROCESOS PARA EL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTON RUMIÑAHUI “GADMUR”

NIVEL LEGISLATIVO	Concejo Municipal
NIVEL EJECUTIVO	Alcalde
NIVEL ASESOR/GOBERNANTE	
-ASESOR	Comité de Promoción Social
	Asesoría Jurídica
	Auditoría Interna
	Junta Cantonal de Protección de Derechos
	Coordinación Municipal Interinstitucional
	Coordinación Municipal Institucional
	Registro Inmueble y Mercantil
-GOBERNANTE	Dirección de Planificación
	Dirección de Agua Potable y Alcantarillado
	Dirección de Obras Públicas
	Dirección de Protección Ambiental
	Dirección de Salud e Higiene
	Dirección de Educación, Cultura y Deportes
	Dirección de Seguridad
	Dirección de Movilidad y Transporte

Dirección de Turismo

NIVEL DE APOYO/OPERATIVO Secretaria General

Administración

Dirección de Recursos Humanos y

Dirección de Sistemas

Dirección de Fiscalización

Dirección Financiera

Dirección de Comunicación Social

5.4.2 JERARQUIZACION DE PROCESOS



FIGURA 5.5

Jerarquización de procesos- Unidad de Contabilidad

5.5. SUBPROCESOS DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD- UNIDAD FINANCIERA

Como objeto de estudio se realizó el levantamiento de procesos en el departamento de Contabilidad de la Dirección Financiera del GADMUR, para lo cual se determinaron los siguientes subprocesos:

- **Gestión Contable :**
 - Registro Contable de Ingresos
 - Registro Contable de Gasto
 - Conciliación Bancaria
 - Estados Financieros
 - Registro de Pagos de tributos
 - Conciliación de la información contable/presupuestaria
 - Archivo de trámites

5.5.2 REGISTRO CONTABLE

El registro contable es uno de los subprocesos que genera el departamento de contabilidad, en el cual realiza el ingreso de los trámites, el control previo, el asiento contable, y la salida del comprobante de ingreso o egreso según sea el caso.

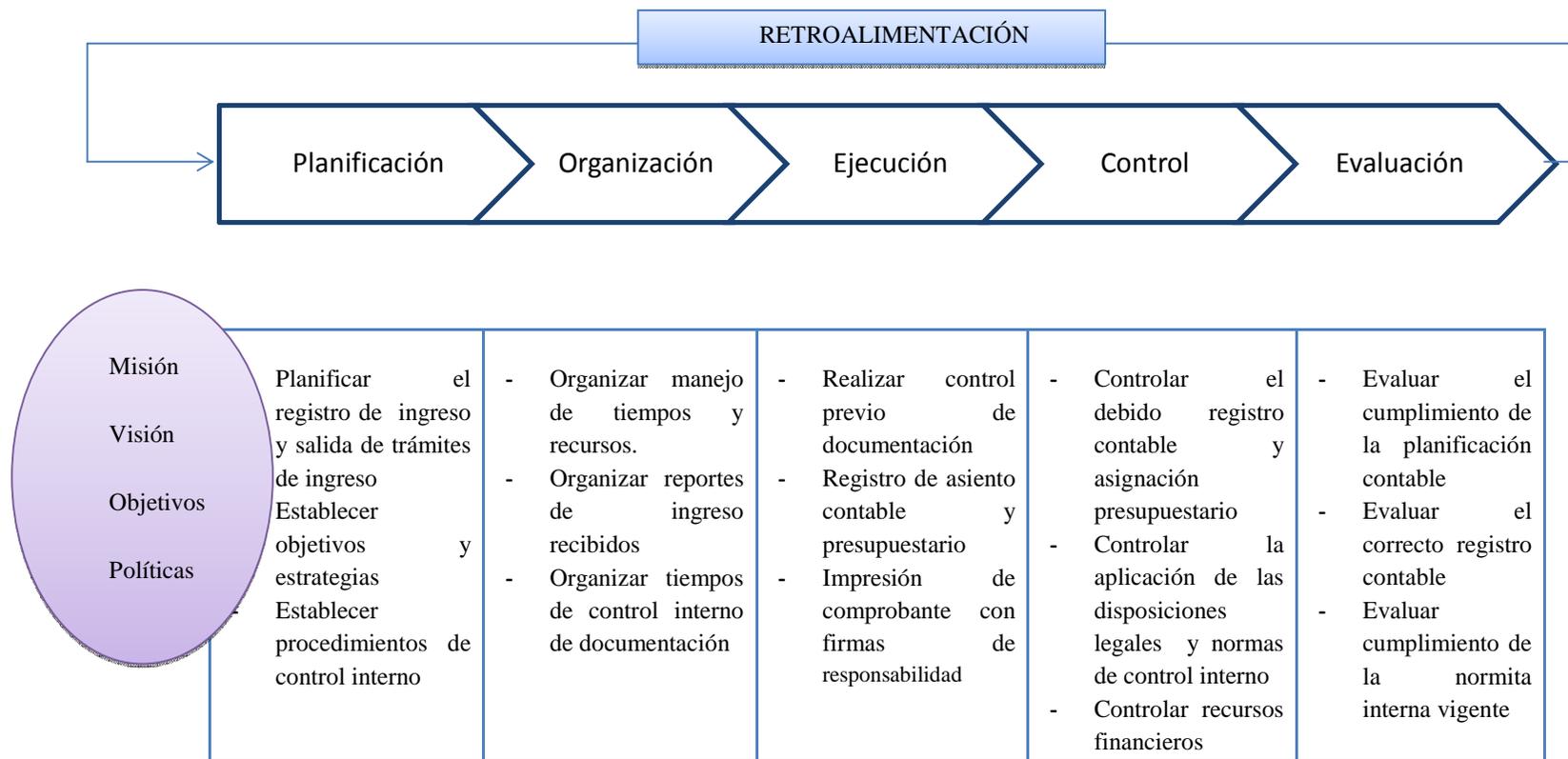
Los responsables que interviene en este subproceso son:

Director de la Unidad Financiera

Contador General

Técnicos Financieros

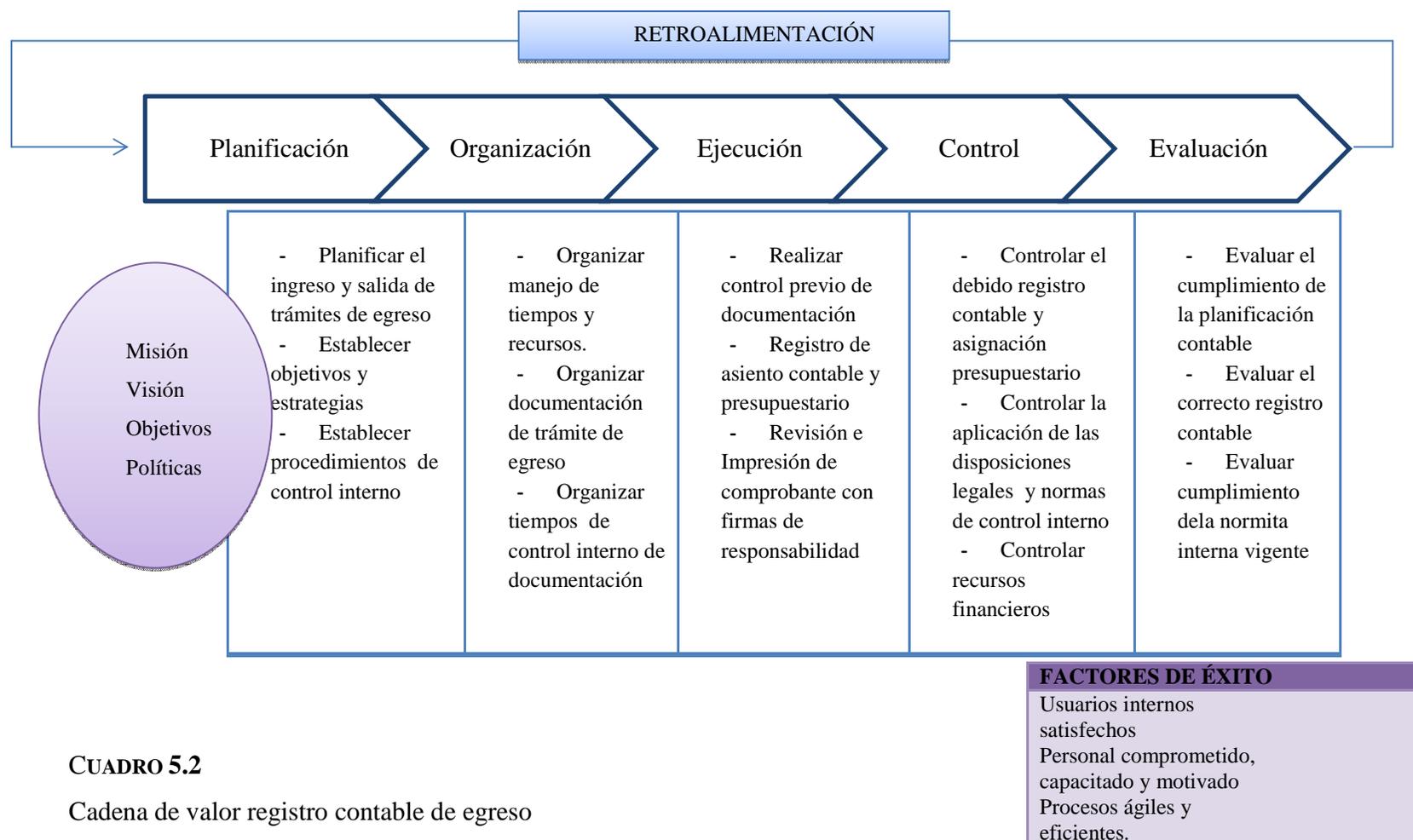
CADENA DE MACROPROCESO REGISTRO CONTABLE-INGRESO



FACTORES DE ÉXITO

Usuarios internos satisfechos
Personal comprometido, capacitado y motivado
Procesos ágiles y eficientes.

CADENA DE MACROPROCESO REGISTRO CONTABLE-EGRESO



CUADRO 5.2

Cadena de valor registro contable de egreso

CADENA DE VALOR SUBPROCESO CONCILIACIÓN BANCARIA



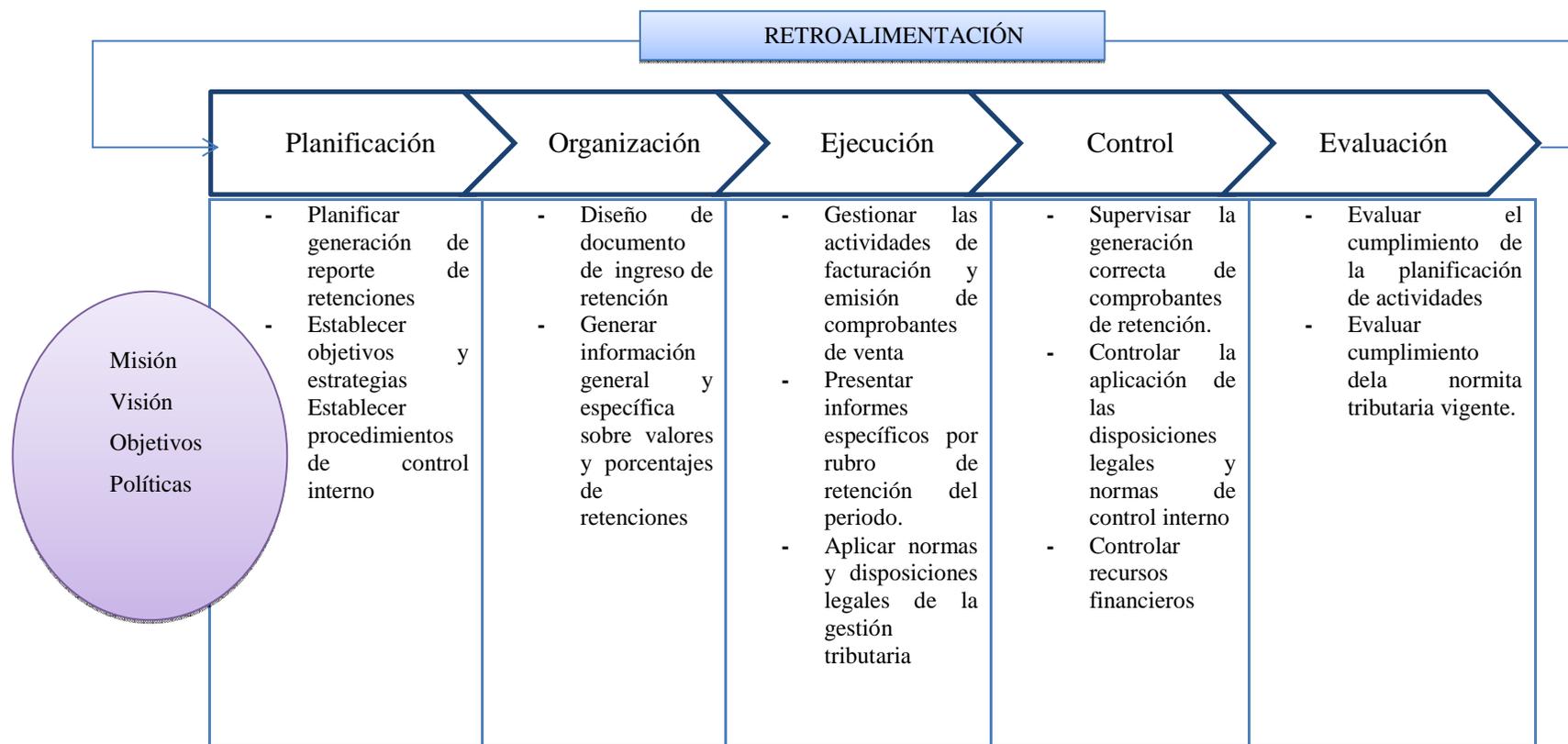
CUADRO 5.3

Cadena de valor conciliación bancaria

FACTORES DE ÉXITO

Usuarios internos satisfechos
 Personal comprometido,
 capacitado y motivado
 Procesos ágiles y eficientes

CADENA DE VALOR SUBPROCESO REGISTRO DE PAGO DE TRIBUTOS



CUADRO 5.4

Cadena de valor registro de pago de tributos

FACTORES DE ÉXITO

Usuarios internos satisfechos
 Personal comprometido, capacitado y motivado
 Procesos ágiles y eficientes

CADENA DE VALOR SUBPROCESO CONCILIACIÓN DE INFORMACIÓN CONTABLE- PRESUPUESTARIA



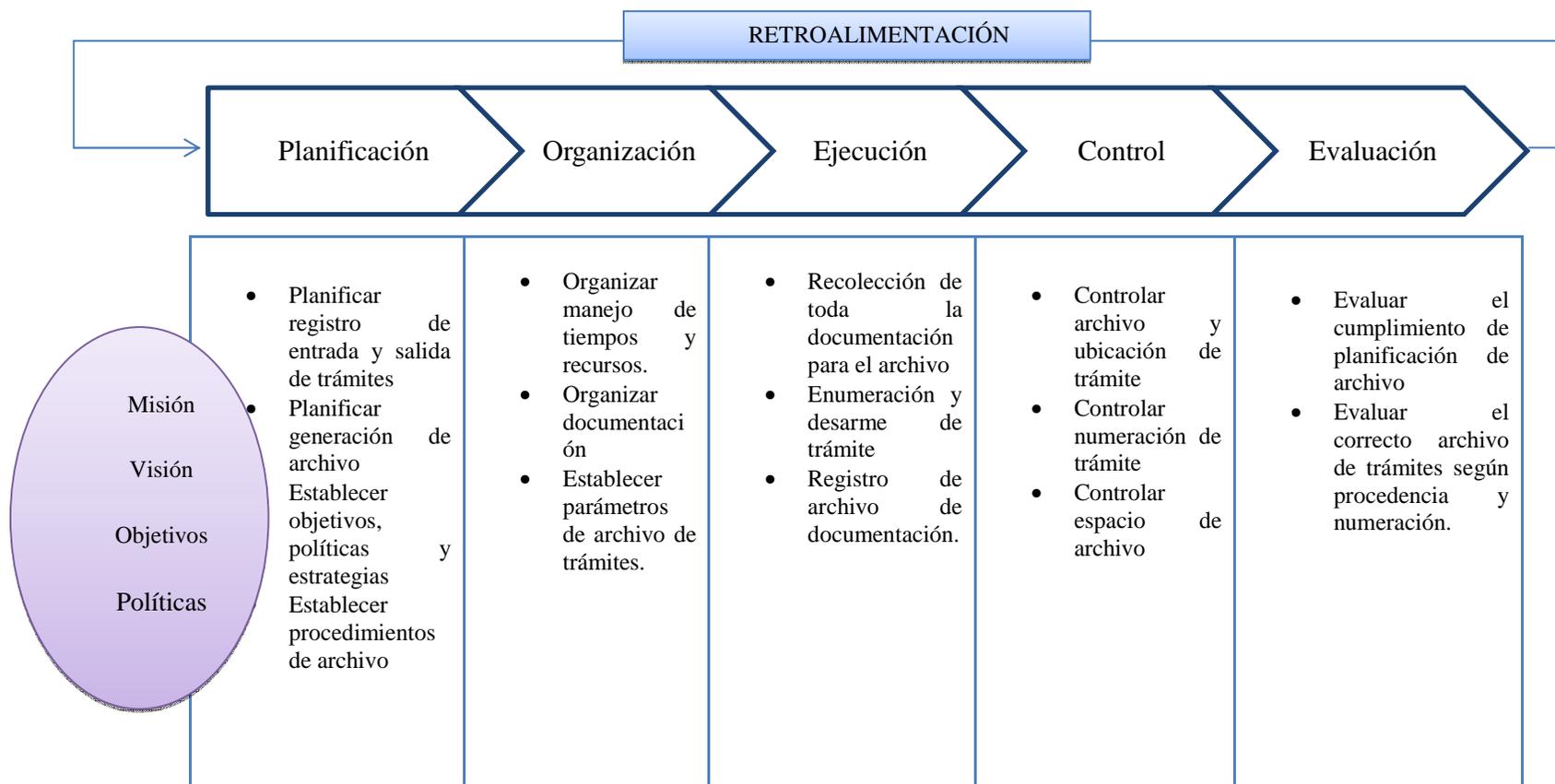
CUADRO 5.5

Cadena de valor conciliación de información contable y presupuestaria

FACTORES DE ÉXITO

Usuarios internos satisfechos
Personal comprometido, capacitado y motivado
Procesos ágiles y eficientes

CADENA DE VALOR SUBPROCESO ARCHIVO DE RECEPCIÓN DE TRÁMITES



CUADRO 5.6

Cadena de valor recepción y archivo de trámites

FACTORES DE ÉXITO
Usuarios internos satisfechos Personal comprometido, capacitado y motivado Procesos ágiles y eficientes

ESTADOS FINANCIEROS

La Elaboración de los Estados Financieros es uno de los procesos que realiza el departamento de contabilidad, en el cual se realiza la elaboración de los cinco Estados Financieros como son: Estado de Resultados, Situación Financiera, Flujo de Efectivo, Estado de Ejecución Presupuestaria, Notas aclaratorias a los Estados Financieros.

Los responsables que interviene en este subproceso son:

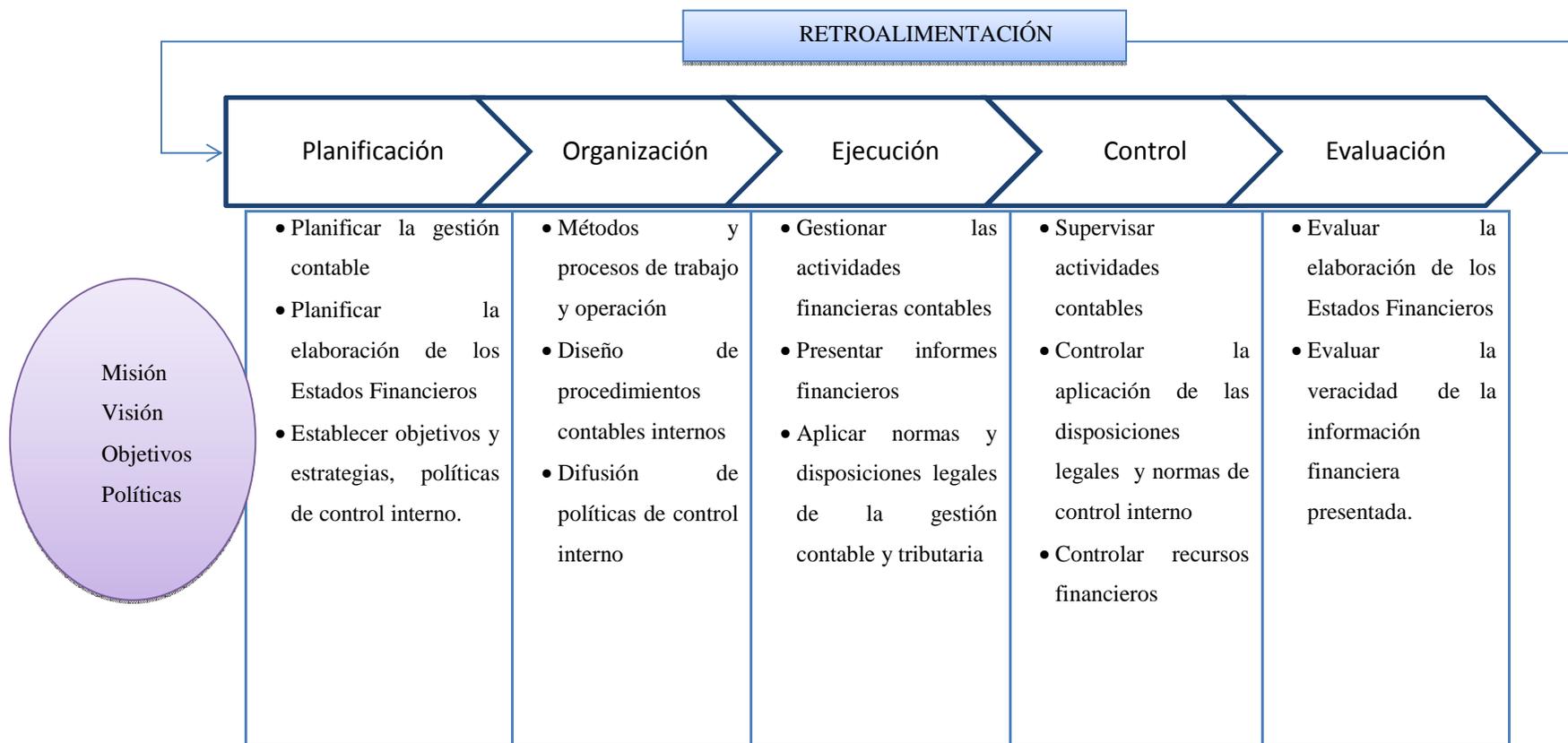
Director de la Unidad Financiera

Contador General

Alcalde

Se presenta a continuación la propuesta de cadena de valor e índices de gestión para este subproceso

CADENA DE VALOS SUBPROCESO ESTADOS FINANCIEROS



CUADRO 5.7

Cadena de valor estados financieros

5.6 Descripción de funciones y responsabilidades

CUADRO 5.8

Descripción de puesto y responsabilidades del Técnico Financiero

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y RESPONSABILIDADES		
1.- Datos de Identificación		
Denominación del Cargo:	<i>Analista Financiera</i>	
Dependencia:	<i>Departamento de Contabilidad</i>	
2.- Requerimiento de Formación académica		
Nivel de Instrucción:	<i>Tercer Nivel</i>	
Título Requerido:	<i>Finanzas y Contabilidad</i>	
Área de Conocimiento:	<i>Contabilidad, Presupuestaria, Tributaria, Legal</i>	
3.- Responsabilidades	4.-Competencias Conductuales	5.- Competencias Técnicas
Realizar Conciliaciones bancarias	Planificación Organización, Habilidad Numérica, Orden , Trabajo bajo presión, Recopilación de Información Análisis crítico	Conocimiento Contabilidad Gubernamental Conocimiento Normativa Legal Conocimiento Normas Tributarias Conocimiento en Finanzas y Auditoria
Coordinar la actualización del registro de cuentas contables		
Brindar Asistencia Financiera y Contable		
Participar en las operaciones de ejecución presupuestaria y contable		
Registrar ajustes y regulaciones contables		
Realizar el Control Previo de trámites ingresados		
Delegación de responsabilidades a los técnicos		
Pre aprobación del registro contable antes de ser enviado al Contador General para su aprobación		
Validar la información recibida, previo a la autorización en el sistema contable		
Presentar información periódica que permita conocer la gestión departamental		

CUADRO 5.9

Descripción de puestos y responsabilidades Técnico Financiero

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y RESPONSABILIDADES		
1.- Datos de Identificación		
Denominación del Cargo:	<i>Técnico Financiero</i>	
Dependencia:	<i>Departamento de Contabilidad</i>	
2.- Requerimiento de Formación académica		
Nivel de Instrucción:	<i>Tercer Nivel</i>	
Título Requerido:	<i>Contabilidad , Afines</i>	
Área de Conocimiento:	<i>Contabilidad, Presupuestaria, Legal</i>	
3.- Responsabilidades	4.-Competencias Conductuales	5.- Competencias Técnicas
Realizar el Registro de trámites de egreso (pagos)	Organización, Habilidad Numérica, Trabajo bajo presión, Responsabilidad	Conocimiento Contabilidad Gubernamental Conocimiento Normativa Legal Conocimiento Normas Tributarias
Realizar la afectación contable de acuerdo al Plan de Cuentas		
Realizar el control previo y pertinencia de los trámites de egreso		
Revisar la asignación presupuestaria para el gasto correspondiente		
Imprimir los registros contables realizados		

CUADRO 5.10

Descripción de puestos y responsabilidades Contador General

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y RESPONSABILIDADES		
1.- Datos de Identificación		
Denominación del Cargo:	<i>Contador General</i>	
Dependencia:	<i>Departamento de Contabilidad</i>	
2.- Requerimiento de Formación académica		
Nivel de Instrucción:	<i>Tercer Nivel</i>	
Título Requerido:	<i>Contador Público Auditor</i>	
Área de Conocimiento:	<i>Contabilidad ,Presupuesto ,Tributario ,Legal</i>	
3.- Responsabilidades	4.-Competencias Conductuales	5.- Competencias Técnicas
Administrar el Sistema Contable de manera ágil, precisa y oportuna.	Planificación Organización, Habilidad Numérica, Orden , Trabajo bajo presión, Manejo de Recursos Financieros Manejo de personal	Conocimiento Contabilidad Gubernamental Conocimiento Normativa Legal Conocimiento Gestión Financiera Contabilidad Pública Conocimiento Normas Tributarias
Revisar conciliar y consolidar los Estados Financieros de la Municipalidad con el fin de que se encuentren expresados bajo políticas y normas legales, necesarias para su validez.		
Presentar oportunamente los Estados Financieros consolidados requeridos por los Organismo de control.		
Establecer procedimientos contables para contar con una información veraz y oportuna		
Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y procedimientos de control interno, previo y concurrente, conforme normas y técnicas dictadas de la LOAFYC		
Analizar, interpretar y controlar los movimientos financieros y económicos de la Municipalidad de acuerdo a las leyes y ordenanzas vigentes		
Registro de ajustes y regulaciones contables		
Analizar las operaciones y actividades que se hayan proyectado realizar, antes de su autorización o de que ésta surta sus efectos, con el propósito de determinar la propiedad de dichas operaciones y actividades, su legalidad y veracidad y finalmente su conformidad con el presupuesto, planes y programas (Control Previo).		

CAPITULO VI

6. Conclusiones y Recomendaciones

El desarrollo de la presente investigación permite extraer las siguientes conclusiones y recomendaciones del departamento de contabilidad de la Dirección Financiera del GADMUR.

6.1 Conclusiones

De acuerdo al análisis realizado en el Departamento de Contabilidad se puede concluir que:

- Existe deficiencia en los procesos y retraso en los tiempos de respuesta al usuario interno.
- La falta de actualización del Reglamento Orgánico Estructural y Funcional por procesos ocasiona que los funcionarios del Departamento de Contabilidad realicen su trabajo de acuerdo a la necesidad requerida diariamente y no se cumple una gestión por procesos.
- Al realizar el levantamiento y análisis de los procesos del departamento de contabilidad, se encontró que el sistema informático no es integrado con las unidades de las direcciones del Municipio
- Del trabajo realizado se pudo determinar la carencia de indicadores de gestión el cual permita medir la eficiencia y eficacia de los procesos y en base a estos tomar decisiones.

- Los procesos que se realizan en el departamento de contabilidad, dependen sustancialmente de la verificación manual del contador, utilizando gran parte de su tiempo en registros contables y actividades de baja prioridad.
- La falta de documentos habilitantes de los tramites de ingreso y egreso a más de la falta de legalidad de los documentos provocan retraso en el registro contable de los trámites
- Así mismo permitió identificar una serie de subprocesos que realiza el contador, y que evidencie una concentración de responsabilidades y una gran utilización de tiempo y recursos económicos por no existir delegación de funciones y corresponsabilidad.

6.2 Recomendaciones

Por lo expuesto anteriormente se recomienda:

- Disponer del presente manual para que los funcionarios tengan una descripción de los subprocesos junto con los responsables y documentos habilitantes permitiendo al funcionario realizar el trabajo de una forma más clara y eficiente.
- Aplicar el presente manual de procesos, orientado a la optimización de tiempo y la eficiencia de los subprocesos levantados.
- Disponer de un Sistema Integrado Financiero, el cual permita realizar el seguimiento del trámite “en que unidad se encuentra y que documentos contiene”.
- Implementar indicadores de gestión, que permitan medir el cumplimiento de las metas de la Unidad de Contabilidad.
- Se recomienda a la Unidad de Contabilidad liberar de la carga horaria al contador y disponerlo para otras actividades de mayor importancia.

- Disponer de un módulo en el sistema integrado que me permita tener una hoja de ruta en línea de los documentos que atraviesan por las diferentes unidades, logrando de esta manera un control sobre el seguimiento que se le está dando a esta documentación.

- Es importante que todos los funcionarios del departamento de Contabilidad involucrados en el proceso de la gestión contable mantengan la predisposición de colaborar para de esta manera mejorar continuamente aplicando la gestión por procesos.

Bibliografía

Agudelo Tobón, L. F., & Escobar Bolívar, J. (2010). *Gestión por Procesos*. Medellín: ICONTEC.

Arias, A. (2010). *El análisis de la Cadena de valor*.

Ayala, A. (2002). *EL ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR*. EDITORES INDEPENDIENTES.

Benjamin, F. (2002). *ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS*. MC GRAW HILL.

Cadena. (2012).

Guillermo, G. (1997). *PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS*. MC GRAW HILL.

Harrington, H. J. (1993). *MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA*. SANTA FE, COLOMBIA: mcgraw-Hill, Inc.

Cootad. (2013). *GADMUR*.

Iso. (9000:2005).

Licango, M. A. (2006). *Ingeniera de Procesos*.

Mariño, F. (2001). *Gerencia de Procesos*.

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

Toaquiza, A. E. (2007).

Zapata, A. (2007). *REPOSITORIO*. Obtenido de www.bibdigital.epn.edu.ec

Zaragoza, C. (s.f.). *CURSO ZARAGOZA*.

Salazar, F. (2010). *Gestión Estratégica de Negocios*.

Gadmur. (2013). *Municipio*. Obtenido de <http://www.ruminahui.gob.ec/?Q=municipio>

BCE. (s.f.). *Www.bce.fin.ec*.

Diario Hoy. (2013). Obtenido de www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/riesgo-pais-del-ecuador-entre-los-mas-altos-de-america.486019.html

El Comercio. (s.f.). Obtenido de https://www.google.com.ec/?Gws_rd=cr&ei=a-jmu9bre9dksqtc1ikwbg#q=EJEMPLO+DE+FUENTE+PAGINA+WEB+APA+6TA+EDICION

El Comercio s.a. (18 de 09 de 2013). *Http://www.elcomercio.ec/tecnologia/Tecnologia-Ecuador-avances-Internet-mejoras-desarrollo_0_995300525.html*.

Función Pública México. (2008). *Herramientas para el análisis y mejora de procesos*.

Obtenido de

<http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/sites/SFP/resources/localcontent/1581/8/herramientas.pdf>

Gadmur. (2012). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Canton Rumiñahui 2012-2025*. Obtenido de

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

Gadmur. (2013). *Guía de trámites*. Obtenido de

<http://www.ruminahui.gob.ec/sites/default/files/Guia%20tramites%20Municipio%20x%20Direcciones.pdf>

Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial. (2012).

(2010). *Metodología para la administración de procesos en las Instituciones Públicas*. Ecuador.

Midepla. (2013). *Ministerio de planificación Nacional y Política Económica*. Obtenido de <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/spacesstore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>

Municipal, L. O. (s.f.).

Municipio de Rumiñahui. (2013). *Municipio de Rumiñahui*. Obtenido de www.rumiñahui.gob.ec/q?=municipio

Plan de desarrollo ordenamiento y territorial, C. R. (2012). *GADMUR*.

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>

Secretaría Nacional de Administración Pública, Ecuador. (2013). Obtenido de <http://www.administracionpublica.gob.ec/>

Subsecretaría de Organización Métodos y Control. (2013)

Guayaquil, C. D. (DICIEMBRE de 2012).

[Http://www.lacamara.org/ccg/2012%20DIC%20BE%20CCG%20PERSPECTIVAS%202013.pdf](http://www.lacamara.org/ccg/2012%20DIC%20BE%20CCG%20PERSPECTIVAS%202013.pdf).

Telegrafo, E. (2013). *DIARIO EL TELEGRAFO*. Obtenido de www.infografiatelegrafo.com.ec