



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

TÍTULO DE LA TESIS:

ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA UNIDAD  
FINANCIERA DEL CONSEJO NACIONAL DE ELECTRICIDAD -  
CONELEC

AUTORA: ANGELA KARINA CURCO ARRIETA

TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL GRADO DE:

INGENIERA COMERCIAL

SANGOLQUÍ MARZO 2010

## **Agradecimiento**

*Agradezco a Dios, por permitirme lograr uno de mis grandes objetivos, terminando así una importante etapa en mi vida.*

*Agradezco a mis padres, Isaac y Yolanda, por estar siempre a mi lado cuidándome, apoyándome y sobre todo guiándome; por enseñarme a ser una persona responsable, honesta y con su ejemplo diario demostrarme que la vida es para los que nunca nos damos por vencidos.*

*A mis hermanos Carlos, Mayra y Nicolás, por su apoyo constante y amor infinito. A mi familia por estar presente en los buenos y malos momentos, por sus consejos, y compañía porque sé que puedo contar con ellos incondicionalmente.*

*A mis amigos y amigas, por su lealtad, apoyo y palabras de aliento que me reconfortaron ayudándome a seguir en esta dura carrera llamada vida, por las risas compartidas y los buenos recuerdos.*

*A Facundo, por ser parte importante en mi vida, apoyarme durante cada uno de los días que dedique al desarrollo del presente trabajo, por motivarme a seguir mis sueños y metas.*

*A la Unidad Financiera del Consejo Nacional de Electricidad - CONELEC, y a todo su personal por haber colaborado con información para la realización de este trabajo.*

*Un agradecimiento especial a mi Director, Ing. Armando Mora y Codirectora, Ing. Ena Tandazo, que con su paciencia y esfuerzo supieron guiarme para lograr mi trabajo de Tesis con éxito.*

*Angela Karina Curco Arrieta*

## ***Dedicatoria***

*A Dios, que es mi guía y fortaleza ante la vida y en especial a mi madre por ser la mejor madre del mundo.*

*Lo logre mami,*

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Angela Karina Curco Arrieta

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Análisis y Mejoramiento de Procesos de la Unidad Financiera del Consejo Nacional de Electricidad CONELEC”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, 11 de febrero del 2010

---

Angela Karina Curco Arrieta

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**CERTIFICADO**

Ing. Armando Mora Zambrano

Ing. Ena Tandazo Regalado

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “Análisis y Mejoramiento de Procesos de la Unidad Financiera del Consejo Nacional de Electricidad – CONELEC”, realizado por Angela Karina Curco Arrieta, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la serie de problemas en los procesos de la Unidad Financiera del Consejo Nacional de Electricidad - CONELEC, se ha visto la necesidad de realizar una propuesta de mejoramiento de Procesos para esta área, con la finalidad de proporcionar una herramienta que ayude al desarrollo de esta Unidad, por lo cual recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Angela Karina Curco Arrieta que lo entregue al Ing. Guido Crespo A., en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 11 de febrero del 2010

---

Ing. Armando Mora

DIRECTOR

---

Ing. Ena Tandazo

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Angela Karina Curco Arrieta

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Análisis y Mejoramiento de Procesos de la Unidad Financiera del Consejo Nacional de Electricidad – CONELEC”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 11 de febrero del 2010

---

Angela Karina Curco Arrieta

## Índice de Contenido

<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>GENERALIDADES</b> .....	<b>1</b>
1.1.- La Institución: CONELEC.....	1
1.1.1.- Reseña Histórica .....	1
1.1.2.- Giro de la Institución.....	2
1.1.3.- Ubicación de la Institución.....	4
1.1.4.- Estructura Organizacional .....	5
1.1.4.1.- Estructura Organizacional CONELEC.....	5
1.1.4.2.- Estructura Organizacional de la Unidad Financiera .....	7
1.1.5.- Marco Legal Áreas Técnicas de CONELEC.....	8
1.1.5.1.- Leyes.....	8
1.1.5.2.- Reglamentos .....	9
1.2.- Productos y servicios que ofrece .....	11
1.2.1.- Datos estadísticos Unidad Financiera .....	11
1.3.- Problemática .....	11
1.3.1.- Diagrama Causa – Efecto .....	13
1.4.- Marco Teórico y Conceptual de Procesos.....	15
1.4.1.- Marco Teórico .....	15
1.4.1.1.- Sector Eléctrico .....	15
1.4.1.1.1.- Estructura del Sector Eléctrico .....	17
1.4.1.1.2.- Propuesta de un nuevo Modelo de Mercado.....	17
1.4.1.1.3.- Estructura actual del Sector Eléctrico.....	18
1.4.1.2.- Procesos .....	19
1.4.1.3.- Administración Financiera .....	25
1.4.2.- Marco Conceptual .....	27
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>31</b>
<b>ANÁLISIS SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>31</b>
2.1.- Análisis Externo .....	31
2.1.1.- Microambiente.....	31

2.1.1.1.- Clientes .....	31
2.1.1.2.- Proveedores.....	37
2.1.1.3.- Competencia.....	40
2.1.1.4.- Tecnología .....	40
2.1.1.5.- Normativa.....	40
2.2.- Análisis Interno.....	42
2.2.1.- Capacidades .....	42
2.2.1.1.- Administrativa.....	42
2.1.1.1.1.- Planificación .....	42
2.1.1.1.2.- Organización .....	45
2.1.1.1.4.- Evaluación.....	51
2.2.1.2.- Financiera .....	52
2.2.1.3.- Servicio .....	54
2.2.1.4.- Tecnológica.....	56
2.2.1.5.- Talento Humano.....	58
2.3.- Matrices.....	60
2.3.1.- De impacto: Interno y Externo.....	60
2.3.1.1.- Matriz de Impacto Interna.....	61
2.3.1.2.- Matriz de Impacto Externa .....	62
2.3.2.- De Aprovechabilidad y Vulnerabilidad.....	63
2.3.2.1.- Matriz de Aprovechabilidad.....	63
2.3.1.2.- Matriz de Vulnerabilidad.....	64
2.3.3.- Hoja de Trabajo FODA.....	65
2.3.4.- Matriz de estrategia FOFA .....	66
2.3.5.- Matriz de estrategia DODA .....	67
2.3.6.- Síntesis .....	68
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>71</b>
<b>LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS DE LA UNIDAD FINANCIERA DEL CONELEC.....</b>	<b>71</b>
3.1.- Mapa de procesos y cadena de valor de la Unidad .....	72

3.2.- Diagrama IDEF-0 .....	73
3.3.- Inventario de procesos .....	75
3.3.1.- Procesos Gobernantes.....	75
3.3.2.- Procesos Básicos.....	75
3.3.3.- Procesos Habilitantes.....	75
3.3.4.- Selección de procesos .....	76
3.4.- Hoja de costos de personal de operaciones y total.....	80
3.4.1.- Costo del personal .....	81
3.4.2.- Costo de operaciones .....	82
3.5.- Levantamiento y análisis de procesos seleccionados.....	83
3.5.1.- Diagramación, tiempo, costo y eficiencia de cada proceso.....	84
3.5.1.1.- Levantamiento y Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Programación Presupuestaria .....	85
3.5.1.2.- Levantamiento y Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Formulación Presupuestaria.....	86
3.5.1.3.- Levantamiento y Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de CUR .....	87
3.5.1.4.- Levantamiento y Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Certificaciones Presupuestarias .....	88
3.5.1.5.- Levantamiento y Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Traspasos Presupuestarios .....	89
3.5.1.6.- Levantamiento y Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Reformas Presupuestarias .....	90
3.5.1.7.- Levantamiento y Análisis del Proceso: Contabilización; Subproceso: Registro Contable; Procedimiento: Elaboración Comprobantes de Pago .....	91
3.5.1.8.- Levantamiento y Análisis del Proceso: Análisis Financiero; Subproceso: Cálculo de Contribuciones.....	92

3.5.1.9.- Levantamiento y Análisis del Proceso: Pagaduría; Subproceso: Transferencias bancarias .....	93
3.5.1.10.- Levantamiento y Análisis del Proceso: Pagaduría; Subproceso: Registro y Control de Garantías .....	94
3.6.- Matriz de análisis resumido de los procesos analizados.....	115
3.7.- Informe de novedades generadas detectadas en los Procesos, Subprocesos y Procedimientos seleccionados .....	117
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>120</b>
<b>PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA UNIDAD FINANCIERA .....</b>	<b>120</b>
4.1.- Herramientas a utilizar en cada proceso .....	120
4.1.1.- Simbología .....	121
4.1.2. Codificación.....	122
4.1.3.- Hoja de mejoramiento .....	123
4.2.- Caracterización de los procesos .....	123
4.2.1.- Caracterización del Proceso Presupuesto .....	124
4.2.2.- Caracterización del Proceso Contabilización .....	131
4.2.3.- Caracterización del Proceso Análisis Financiero .....	138
4.2.4.- Caracterización del Proceso Pagaduría.....	143
4.3.- Mejoramiento de cada proceso analizado aplicando las herramientas .....	145
4.3.1.- Diagramación Mejorada. Proceso: Presupuestos; Subproceso: Programación Presupuestaria .....	145
4.3.1.1.- Hoja de Mejoramiento Proceso: Presupuestos; Subproceso: Programación Presupuestaria .....	146
4.3.1.2.- Comparativo Programación Presupuestaria.....	147
4.3.2.- Diagramación Mejorada. Proceso: Presupuestos; Subproceso: Formulación Presupuestaria .....	148
4.3.2.1.- Hoja de Mejoramiento: Proceso: Presupuestos; Subproceso: Formulación Presupuestaria .....	149
4.3.2.2.- Comparativo Formulación Presupuestaria .....	150

4.3.3.- Diagramación Mejorada: Proceso: Presupuestos; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de CUR.....	152
4.3.3.1.- Hoja de Mejoramiento: Proceso: Presupuestos; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de CUR.....	153
4.3.3.2.- Comparativo Elaboración de CUR .....	154
4.3.4.- Diagramación Mejorada. Proceso: Presupuestos; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Certificaciones Presupuestarias	155
4.3.4.1.- Hoja de Mejoramiento: Proceso: Presupuestos; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Certificaciones Presupuestarias .....	156
4.3.4.2.- Comparativo Elaboración de Certificaciones Presupuestarias.....	157
4.3.5.- Diagramación Mejorada. Proceso: Presupuestos; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Traspasos Presupuestarios .....	158
4.3.5.1.- Hoja de Mejoramiento: Proceso: Presupuestos; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Traspasos Presupuestarios .....	159
4.3.5.2.- Comparativo Elaboración de Traspasos Presupuestarios.....	160
4.3.6.- Diagramación Mejorada. Proceso: Presupuestos; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Reformas Presupuestarias .....	161
4.3.6.1.- Hoja de Mejoramiento: Proceso: Presupuestos; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Reformas Presupuestarias .....	162
4.3.6.2.- Comparativo Elaboración de Reformas Presupuestarias.....	163
4.3.7.- Diagramación Mejorada. Proceso: Contabilización; Subproceso: Registro Contable; Procedimiento: Elaboración de Comprobantes de Pago.....	165
4.3.7.1.- Hoja de Mejoramiento: Proceso: Contabilización; Subproceso: Registro Contable; Procedimiento: Elaboración de Comprobantes de Pago.....	166
4.3.7.2.- Comparativo Elaboración de Comprobantes de Pago .....	167
4.3.8.- Diagramación Mejorada. Proceso: Análisis Financiero; Subproceso: Cálculo de Contribuciones .....	168

4.3.8.1.- Hoja de Mejoramiento: Proceso: Análisis Financiero; Subproceso: Cálculo de Contribuciones .....	169
4.3.8.2.- Comparativo Cálculo de Contribuciones .....	170
4.3.9.- Diagramación Mejorada. Proceso: Pagaduría; Subproceso: Transferencias Bancarias	172
4.3.9.1- Hoja de Mejoramiento: Proceso: Pagaduría; Subproceso: Transferencias Bancarias .....	173
4.3.9.2.- Comparativo Transferencias Bancarias .....	174
4.3.10.- Diagramación Mejorada. Proceso: Pagaduría; Subproceso: Registro y Control de Garantías.....	175
4.3.10.1.- Hoja de Mejoramiento: Proceso: Pagaduría; Subproceso: Registro y Control de Garantías.....	176
4.3.10.2.- Comparativo Registro y Control de Garantías.....	177
4.4.- Matriz de análisis comparativo .....	178
4.5.- Informe del beneficio esperado .....	179
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>181</b>
<b>PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS .....</b>	<b>181</b>
5.1.- Mapa de procesos y cadena de valor mejorada.....	181
5.2.- Cadena de valor en base al proceso administrativo.....	182
5.2.1.- Cadena de valor en base al Proceso Administrativo – Unidad Financiera	183
5.3.- Factores de éxito.....	184
5.4.- Indicadores de Gestión .....	185
5.4.1.- Tabla de indicadores.....	186
5.5.- Organigrama de Personal o de Posición de la Unidad Financiera del CONELEC.....	188
5.6.- Organización por procesos de la Unidad Financiera del CONELEC.....	189
5.7.- Responsabilidades y competencias por áreas y por cargos .....	190
5.7.1.- Hoja de Funciones: Jefe Financiero.....	190
5.7.2.- Hoja de Funciones: Analista de Presupuesto.....	191
5.7.3.- Hoja de Funciones: Contador.....	192

5.7.4.- Hoja de Funciones: Analista Financiero .....	193
5.7.5.- Hoja de Funciones: Pagadora.....	194
5.7.6.- Hoja de Funciones: Auxiliar Contable .....	195
5.7.7.- Hoja de Funciones: Secretaria Digitadora 1 .....	196
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>197</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>197</b>
6.1.- Conclusiones.....	197
6.2.- Recomendaciones .....	201

## Índice de Gráficos

Gráfico 1.- Edificio Sede CONELEC, Quito – Ecuador.....	2
Gráfico 2.- Institución y la Autora .....	3
Gráfico 3.- Vista aérea de la Institución.....	4
Gráfico 4.- Vista desde el Estadio Olímpico Atahualpa.....	4
Gráfico 5.- Organigrama - CONELEC .....	5
Gráfico 6.- Organigrama Unidad Financiera – CONELEC .....	7
Gráfico 7.- Unidad Financiera (Desde enero 2009 hasta septiembre del 2009)....	11
Gráfico 8.- Estructura del Sector Eléctrico 1961-1996 .....	16
Gráfico 9.- La estructura y funcionamiento según la LRSE.....	17
Gráfico 10.- Nueva Estructura del Sector Eléctrico Ecuatoriano .....	18
Gráfico 11.- Esquema de un Proceso .....	19
Gráfico 12.- Mapa de Procesos y Cadena de Valor de la Unidad Financiera .....	72
Gráfico 13.- Esquema de un Proceso .....	73
Gráfico 14.- Diagrama IDEF-0 Unidad Financiera- CONELEC .....	74
Gráfico 15.- Mapa de Procesos Seleccionados.....	80
Gráfico 16.- Simbología Diagrama IDEF-0.....	83

## Índice de Tablas

Tabla 1.- Datos generales .....	2
Tabla 2.- Marco Legal - Leyes.....	8
Tabla 3.- Normativa que se aplica en la Unidad Financiera .....	40
Tabla 4.- Personal que trabaja en la Unidad Financiera .....	60
Tabla 5.- Matriz de Impacto Interna.....	61
Tabla 6.- Matriz de Impacto Interna.....	62
Tabla 7.- Matriz de Aprovechabilidad.....	63
Tabla 8.- Matriz de Vulnerabilidad.....	64
Tabla 9.- Hoja de Trabajo FODA.....	65
Tabla 10.- Matriz de Estrategias FODA.....	66
Tabla 11.- Matriz de Estrategias DODA .....	67
Tabla 12.- Inventario de Procesos.....	76
Tabla 13.- Selección de Procesos.....	78
Tabla 14.- Procesos Seleccionados .....	79
Tabla 15.- Costos de personal .....	81
Tabla 16.- Costos de Operaciones.....	82
Tabla 17.- Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Programación Presupuestaria .....	85
Tabla 18.- Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Formulación Presupuestaria .....	86
Tabla 19.- Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de CUR.....	87
Tabla 20.- Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Certificaciones Presupuestarias	88
Tabla 21.- Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Traspasos Presupuestarios .....	89
Tabla 22.- Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Reformas Presupuestarias .....	90
Tabla 23.- Análisis del Proceso: Contabilización; Subproceso: Registro Contable; Procedimiento: Elaboración Comprobantes de Pago.....	91
Tabla 24.- Análisis del Proceso: Análisis Financiero; Subproceso: Cálculo de Contribuciones .....	92
Tabla 25.- Análisis del Proceso: Pagaduría; Subproceso: Transferencias bancarias .....	93
Tabla 26.- Análisis del Proceso: Pagaduría; Subproceso: Registro y Control de Garantías.....	94
Tabla 27.- Matriz de Análisis Resumido .....	115
Tabla 28.- Simbología Diagramación Mejorada .....	121
Tabla 29.- Códigos de Macroprocesos.....	123

Tabla 30.- Registros Presupuesto .....	126
Tabla 31.- Documentos Presupuesto .....	126
Tabla 32.- Subprocesos de Presupuesto.....	126
Tabla 33.- Formulario de requerimientos.....	127
Tabla 34.- Solicitud de Disponibilidad Presupuestaria.....	128
Tabla 35.- Memorando de Traspaso Presupuestario.....	129
Tabla 36.- Memorando de Reforma Presupuestaria.....	130
Tabla 37.- Procesos Contabilización .....	133
Tabla 38.- Documentos Contabilización .....	133
Tabla 39.- Subprocesos de Contabilización .....	133
Tabla 40.- Memorando de Solicitud de Pago.....	134
Tabla 41.- Solicitud de Licencia con Remuneración .....	135
Tabla 42.- Informe de Licencia con Remuneración .....	136
Tabla 43.- Formulario de Solicitud de Pago de Profesionales .....	137
Tabla 44.- Registros Análisis Financiero .....	139
Tabla 45.- Documentos Análisis Financiero .....	139
Tabla 46.- Subprocesos de Análisis Financiero.....	140
Tabla 47.- Estado de Cuenta .....	141
Tabla 48.- Anexo de Cuentas por cobrar.....	142
Tabla 49.- Registros Pagaduría.....	144
Tabla 50.- Subprocesos de Pagaduría .....	144
Tabla 51.- Diagramación Mejorada. Proceso: Presupuestos; Subproceso:	
Tabla 52.- Mejoramiento de: Proceso: Presupuestos; Subproceso: Programación	
Presupuestaria .....	146
Tabla 53.- Diagramación Mejorada. Proceso: Presupuestos; Subproceso:	
Formulación Presupuestaria.....	148
Tabla 54.- Mejoramiento de: Proceso: Presupuestos; Subproceso: Formulación	
Presupuestaria .....	149
Programación Presupuestaria .....	145
Tabla 55.- Diagramación Mejorada: Proceso: Presupuestos; Subproceso:	
Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de CUR.....	152
Tabla 56.- Mejoramiento de: Proceso: Presupuestos; Subproceso: Ejecución	
Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de CUR .....	153
Tabla 57.- Diagramación Mejorada. Proceso: Presupuestos; Subproceso:	
Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Certificaciones	
Presupuestarias.....	155
Tabla 58.- Mejoramiento de: Proceso: Presupuestos; Subproceso: Ejecución	
Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Certificaciones Presupuestarias	

Tabla 59.- Diagramación Mejorada. Proceso: Presupuestos; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Traspasos Presupuestarios .....	158
Tabla 60.- Mejoramiento de: Proceso: Presupuestos; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Traspasos Presupuestarios.....	159
Tabla 61.- Diagramación Mejorada. Proceso: Presupuestos; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Reformas Presupuestarias .....	161
Tabla 62.- Mejoramiento de: Proceso: Presupuestos; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Reformas Presupuestarias.....	162
Tabla 63.- Diagramación Mejorada. Proceso: Contabilización; Subproceso: Registro Contable; Procedimiento: Elaboración de Comprobantes de Pago.....	165
Tabla 64.- Mejoramiento de: Proceso: Contabilización; Subproceso: Registro Contable; Procedimiento: Elaboración de Comprobantes de Pago .....	166
Tabla 65.- Diagramación Mejorada. Proceso: Análisis Financiero; Subproceso: Cálculo de Contribuciones .....	168
Tabla 66.- Mejoramiento de: Proceso: Análisis Financiero; Subproceso: Cálculo de Contribuciones .....	169
Tabla 67.- Diagramación Mejorada. Proceso: Pagaduría; Subproceso: Transferencias Bancarias .....	172
Tabla 68.- Mejoramiento de: Proceso: Pagaduría; Subproceso: Transferencias Bancarias .....	173
Tabla 69.- Diagramación Mejorada. Proceso: Pagaduría; Subproceso: Registro y Control de Garantías.....	175
Tabla 70.- Mejoramiento de: Proceso: Pagaduría; Subproceso: Registro y Control de Garantías .....	176
Tabla 71.- Matriz de Análisis Comparativo.....	178
Tabla 72.- Tabla de Indicadores .....	186
Tabla 73.- Hoja de Funciones y Responsabilidades: Jefe Financiero.....	190
Tabla 74.- Hoja de Funciones y Responsabilidades: Analista de Presupuesto ...	191
Tabla 75.- Hoja de Funciones y Responsabilidades: Contador .....	192
Tabla 76.- Hoja de Funciones y Responsabilidades: Analista Financiero.....	193
Tabla 77.- Hoja de Funciones y Responsabilidades: Pagadora.....	194
Tabla 78.- Hoja de Funciones y Responsabilidades: Auxiliar Contable .....	195
Tabla 79.- Hoja de Funciones y Responsabilidades: Secretaria Digitadora 1.....	196

## Resumen ejecutivo

La iniciativa para la puesta en marcha de esta Tesis nace como resultado de la necesidad que la Unidad Financiera del Consejo Nacional de Electricidad - CONELEC tiene en identificar cuáles son los motivos para que existan retraso y devolución de trámites.

Con la mejora en los procesos de la Unidad Financiera se podrá lograr:

Mejorar las distintas actividades de la Unidad Financiera del Consejo Nacional de Electricidad.

Identificar de manera más fácil y rápida, errores o procesos innecesarios que se encuentran retrasando tareas.

Manejar eficientemente los tiempos y costos, logrando que muchos de ellos se eliminen y se utilicen adecuadamente, optimizando recursos.

El estudio que se presenta a continuación está dividido en cinco capítulos, que son:

### Capítulo I

Trata las generalidades de la empresa, como la reseña histórica, ubicación, servicios que ofrece; permite identificar la problemática con la utilización del Diagrama de Causa - Efecto, y finalmente el marco teórico y conceptual que ayudará a comprender la razón de ser de la Institución.

### Capítulo II

En este Capítulo se desarrolla el Diagnóstico Situacional de la Unidad Financiera, así como el análisis interno y externo para determinar el FODA de la empresa y

poder enfrentar sus amenazas y minimizar debilidades aprovechando oportunidades y fortalezas.

### Capítulo III

En este capítulo se realiza el levantamiento de procesos, se sintetiza la Cadena de Valor de la Unidad Financiera, y se selecciona los procesos a ser analizados y mejorados.

### Capítulo IV

Se establece la propuesta de mejoramiento de los procesos seleccionados, se elabora la Hoja de Diagramación Mejorada, en la cual cada proceso es analizado y corregido para optimizar tiempo y costos, creando, eliminando, fusionando y mejorando las actividades que se consideren necesarias.

### Capítulo V

Se presenta la propuesta de desarrollo de la Institución, tomando en como referencia principal Proceso Administrativo, se presentará la Cadena de Valor Institucional, se presentan factores de éxito, indicadores de gestión que permitan la evaluación de la Unidad, se establece el Organigrama estructural y se determinan perfiles profesionales por cargos.

### Capítulo VI

Se determinan las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo en base a las diferentes herramientas que han sido utilizadas.

## **Executive Summary**

The initiative for the implementation of this Thesis is the result of the need for the Finance Unit of the National Electricity - CONELEC, of identify what are the reasons for the existence of delay and return of paperwork.

With the improvement in the processes of the Finance Unit will be achieved:

Improve the various activities of the Finance Unit of the National Electricity Council.

Identify the way more easy and quick, errors or unnecessary processes that are delaying tasks.

Manage time and cost efficiently, achieving that many of them are eliminated and used properly, optimizing resources.

The study presented below is divided into five chapters, which are:

### Chapter I

Treat the generalities of the institution such as the historical overview, location, services offered; permit identify problems with the use of the diagram Cause – Effect; and finally the theoretical and conceptual framework to help understand the reason to be of the Institution.

### Chapter II

In this Chapter develops the Situational Diagnosis of the Financial Unit, as well as the internal and external analysis to determine the SWOT of the institution and can cope to their threats and minimize weaknesses using opportunities and strengths.

### Chapter III

In this chapter makes process lifting, synthesizes Value Chain Finance Unit, and selects processes to be analyzed and improved.

### Chapter IV

Establishes the proposed upgrading of selected processes, develops the Enhanced Diagramming Sheet, in which each process is analyzed and corrected to optimize time and cost, creating, deleting, merging and improving activities that deem necessary.

### Chapter V

Presents the proposed development of the institution taking as main reference the Administrative Process, presents the Value Chain Institutional, presents success factors and management indicators to allow assessment of the Unit, establishes the structural Organization and determine professional's profiles by charges.

### Chapter VI

Determine the conclusions and recommendations of this work based on the different tools that have been used.

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES

### 1.1.- La Institución: CONELEC

#### 1.1.1.- Reseña Histórica

El CONELEC, nace por la necesidad de contar con un organismo de regulación control y planificación, que le permita al Estado establecer la normatividad que posibilite el desarrollo armónico del sector eléctrico ecuatoriano, garantizando la calidad, continuidad, y confiabilidad en la prestación de servicios a la comunidad.



Fue creado bajo la LRSE (Ley de Régimen del Sector Eléctrico y su Reglamento), publicada en el suplemento del Registro Oficial No.43 de 10 de octubre de 1996.

“Conforme **Artículo.12.-** Constitución.- Créase al Consejo Nacional de Electricidad - CONELEC, como persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, autonomía administrativa, financiera y operativa.

Comienza sus actividades el 20 de noviembre de 1997, el CONELEC no ejercerá actividades empresariales en el sector eléctrico, se encargará de elaborar planes para el desarrollo de la energía eléctrica, así como también se constituye como un ente regulador y controlador, a través del cual el Estado Ecuatoriano puede delegar las actividades de generación, transmisión, y distribución de energía eléctrica, a empresas concesionarias. Determinando sus funciones y Facultades dentro del sector eléctrico descritos en el Artículo 13 de la Ley antes Mencionada.

*“Su objetivo primordial es proporcionar al país un servicio eléctrico de alta calidad y confiabilidad, garantizando un desarrollo económico y social. Tiene entre sus funciones, la elaboración del Plan Maestro de Electrificación, que es, conceptualmente, obligatorio para el sector público y referencial para el sector privado.”<sup>1</sup>*

El CONELEC está orientado fundamentalmente a brindar un óptimo servicio a los consumidores y a precautelar sus derechos, partiendo de un serio compromiso de preservación del medio ambiente.

### 1.1.2.- Giro de la Institución

**Tabla 1.-** Datos generales

<b>Teléfonos</b>	<b>(593-2) 2268 744 -2268 746</b>
<b>Fax</b>	<b>(593-2) 2268 737</b>
<b>Apartado</b>	<b>17-17-817</b>
<b>E-mail</b>	<b>conelec@conelec.gov.ec</b>
<b>Pagina Web</b>	<b>www.conelec.gov.ec</b>

**Gráfico 1.-** Edificio Sede CONELEC, Quito – Ecuador



**Fuente:** Google Earth

<sup>1</sup> Ley de Régimen del Sector Eléctrico y su Reglamento.

**Gráfico 2.-** Institución y la Autora



El Consejo Nacional de Electricidad - CONELEC, es una persona jurídica de derecho público con patrimonio propio, autonomía administrativa, económica, financiera y operativa, con la función de ser el Organismo Regulador del Sector Eléctrico Ecuatoriano, y se encarga de las tareas de regulación, planificación, supervisión, control, otorgamiento de concesiones y aprobación de tarifas.

### 1.1.3.- Ubicación de la Institución

Gráfico 3.- Vista aérea de la Institución



Fuente: Google Earth

Gráfico 4.- Vista desde el Estadio Olímpico Atahualpa

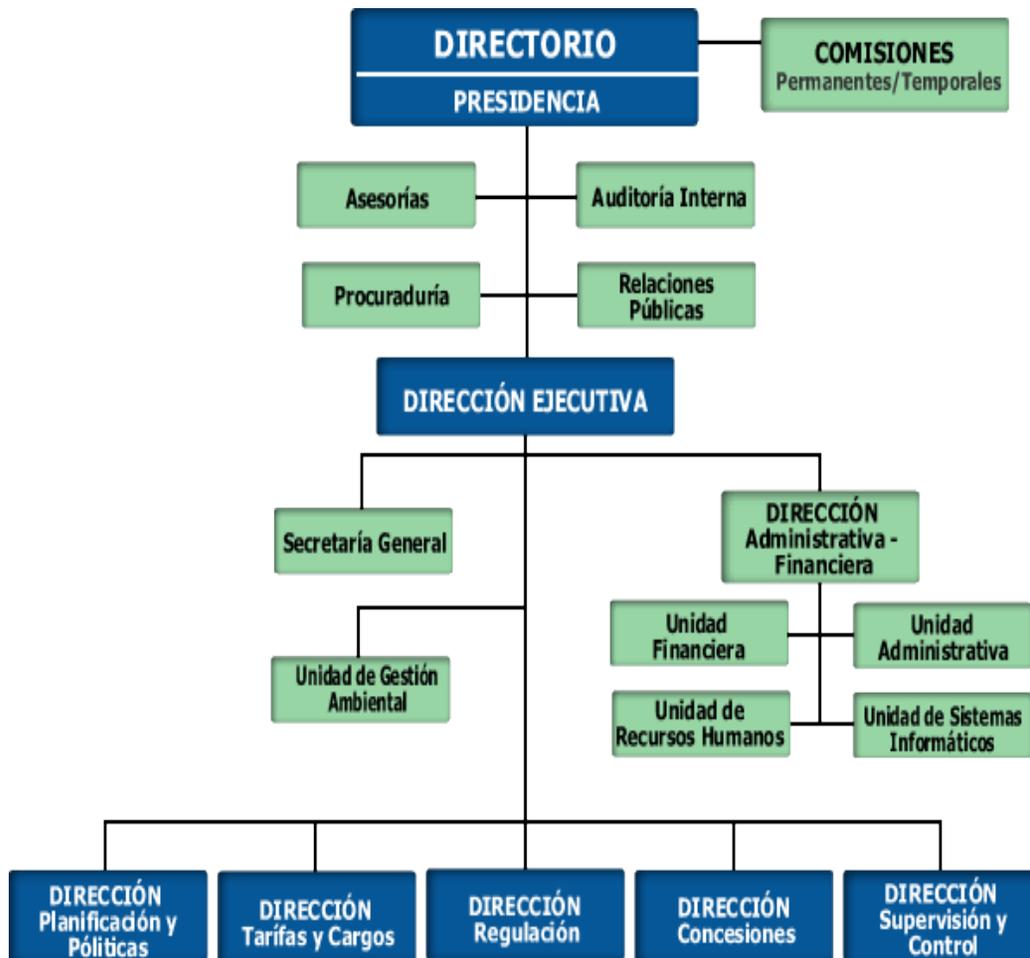


Fuente: Google Earth

## 1.1.4.- Estructura Organizacional

### 1.1.4.1.- Estructura Organizacional CONELEC

Gráfico 5.- Organigrama - CONELEC



Fuente: CONELEC

Elaborado por: CONELEC

De acuerdo a esta estructura que presenta el CONELEC actualmente, se puede identificar que el Organigrama fue elaborado en base a las funciones que se realizan en cada una de las direcciones y departamentos. Además existe una alta cadena jerarquizada la cual retrasa los procesos y trámites.

Una Institución que está organizada funcionalmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final. Es por esto que en el Organigrama del CONELEC, se ven sumamente definidas las funciones.

En primer plano se puede observar el nivel Directivo que está representado por el Directorio y Presidencia, que son el eje máximo de la Institución.

En el nivel Asesor se pueden observar las Asesorías, Procuraduría Auditoría Interna y Relaciones Públicas, las cuales trabajan en coordinación del Directorio y la Presidencia. Luego está el nivel Ejecutivo en el que se encuentra la Dirección Ejecutiva, la cual trabaja directamente con las Unidades de apoyo y con las Direcciones Técnicas.

El siguiente nivel es el de apoyo, en este están las Unidades Administrativa, Financiera, Recursos Humanos y Sistemas informáticos, estas pertenecen a la Dirección Administrativa – Financiera. En este nivel también se encuentran la Unidad De Gestión Ambiental y la Secretaria General, que al igual que las otras Unidades de este nivel generan apoyo para la Institución.

Y por último el nivel Operativo en él están las Direcciones Técnicas, estas son la razón de ser la Institución, representan el giro de negocio de la misma y trabajan directamente con las demás Unidades de Apoyo como con las, Dirección Ejecutiva, Directorio y Asesorías.

De acuerdo a este tipo de Organigrama se puede observar que en la Institución existe una estructura sumamente jerárquica piramidal para cualquier tipo de trámite, es por esto que debería conformarse un Organigrama en el que la información como los trámites fluya de mejor manera y se reduzcan los tiempos y así optimizar recursos.

La Dirección de Planificación y Políticas es la encargada de la elaboración del Plan Maestro de Electrificación, que es conceptualmente, obligatorio para el sector público y referencial para el sector privado.

La importancia de este documento radica, principalmente, en que es fruto del análisis de la información proporcionada por los actores del sector eléctrico, de la identificación técnica de los recursos con los que cuenta el país.

La Dirección de Tarifa y Cargos es la encargada de elaborar el Pliego Tarifario Para Empresas Eléctricas, para establecer la tarifa única que deben aplicar las empresas eléctricas de distribución, para cada tipo de consumo de energía eléctrica.

Dirección de Regulación es la que se encarga de establecer los nuevos parámetros regulatorios específicos que se requieran en el Sector Eléctrico, incluyendo el ajuste automático de los contratos de compra venta de energía vigente.

La Dirección de Concesiones es la encargada de controlar y supervisar el desarrollo y ejecución de todas las actividades relativas al otorgamiento de concesiones, permisos o licencias, para la generación, transmisión, o distribución de energía eléctrica.

Dirección de Supervisión y Control es la encargada de supervisar y controlar las actividades que desarrollen los generadores, transmisores y distribuidores y vela por el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias, regulatorias y contractuales.

#### 1.1.4.2.- Estructura Organizacional de la Unidad Financiera

Gráfico 6.- Organigrama Unidad Financiera – CONELEC



Fuente: CONELEC  
Elaborado por: Autora

En la Unidad Financiera como se puede observar en el Organigrama, existen funciones definidas para cada una de las áreas conforme al Acuerdo del Ministerio de Economía y Finanzas N°447, Suplemento, publicado en el Registro Oficial, Jueves 24 de enero del 2008.

Por el cual se actualizan los Principios del Sistema de Administración Financiera, las Normas Técnicas de Presupuesto, el Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos, los Principios y Técnicas de Contabilidad Gubernamental, el Catálogo General de Cuentas y las Normas Técnicas de Tesorería, que son de aplicación obligatoria para el CONELEC.

En Presupuesto, se elabora todo lo referente a Ingresos, que pueden provenir tanto de lo asignado por el Estado como otros ingresos, Gastos, Programación, Formulación, Ejecución, Evaluación, Clausura y Liquidación Presupuestaria en cada año.

En Contabilidad se realizan todos y cada uno de los registros, así como Cierre de Cuentas, Ajustes, Diarios y la Elaboración de Estados Financieros.

En Análisis Financiero, se elaboran todos los cálculos referentes a Ingresos por Contribución, Intereses por Contribución, y Anexos Transaccionales.

En Pagaduría, se elabora todo lo que tiene que ver con las Transferencias Bancarias, Ingresos, Estados de Cuenta, y el Registro y Control de Garantías.

### 1.1.5.- Marco Legal Áreas Técnicas de CONELEC

**Tabla 2.- Marco Legal - Leyes**

<b>1.1.5.1.- Leyes</b>					
<b>Cod.</b>	<b>Documento</b>	<b>Detalle</b>	<b>Status</b>	<b>Relacionado</b>	<b>Vigente desde</b>
R.O.S. 116	Ley Orgánica de Defensa del Consumidor	Contiene disposiciones de defensa al consumidor para los servicios públicos domiciliarios.	Vigente	Distribución.	10/07/2000

R.O.S. 43	Ley de Régimen del Sector Eléctrico	Contiene las normas relacionadas con la estructura del sector eléctrico y de su funcionamiento.	Vigente	Generación, Distribución, Mercado Eléctrico Mayorista, Transmisión, Ambiental, Grandes Consumidores, Transacciones Internacionales, Tarifas,	10/10/1996
R.O. 472	Ley para la Constitución de Gravámenes y Derechos Tendientes a Obras de Electrificación		Vigente	Transmisión, Ambiental.	28/11/1977

### 1.1.5.2.- Reglamentos

Cod.	Documento	Detalle	Status	Relacionado	Vigente desde
R.O. No. 401	Reglamento General de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico	Establecer normas y procedimientos generales para la aplicación de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, en la actividad de generación y en la prestación de los servicios públicos de transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica, necesarios para satisfacer la demanda nacional, mediante el aprovechamiento óptimo de los recursos naturales.	Vigente	Generación, Distribución, Mercado Eléctrico Mayorista, Transmisión, Ambiental, Grandes Consumidores, Transacciones Internacionales, Tarifas.	21/11/2006
R.O. 150	Reglamento Sustitutivo del Reglamento de Suministro de Electricidad	Contiene las normas generales que deben observarse para la prestación del servicio eléctrico de distribución y comercialización; y, regula las relaciones entre el distribuidor y el consumidor, tanto en los aspectos técnicos como en los comerciales.	Vigente	Distribución.	22/11/2005
R.O. No. 923	Reglamento Sustitutivo al Reglamento para el Funcionamiento del Mercado Eléctrico Mayorista	Establece las normas para la administración de las transacciones financieras del Mercado Eléctrico Mayorista (MEM), a cargo del Centro Nacional de Control de Energía (CENACE), y del cumplimiento de las disposiciones que para el efecto se establecen en la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, su reglamento general, este reglamento y las regulaciones pertinentes dictadas por el Consejo Nacional de Electricidad (CONELEC).	Vigente	Mercado Eléctrico Mayorista.	16/10/2003
R.O. 735	Reglamento para Transacciones Internacionales de Electricidad	Establece las normas para la administración de las transacciones técnicas y comerciales de importación y exportación de electricidad que se produzcan en el Mercado Eléctrico Mayorista (MEM).	Vigente	Transacciones Internacionales.	31/12/2002
R.O. 645	Reglamento de Garantías de pago de los contratos de compraventa de potencia y energía	Establece las normas para la garantía de la compraventa de la energía entre distribuidoras con capital del Estado y generadores.	Vigente	Generación, Distribución.	21/08/2002
R.O. No. 598	Codificación del Reglamento de Tarifas	Establece las normas y los procedimientos que se emplearán para fijar la estructura, cálculo y reajuste de las tarifas aplicables al consumidor final y el pago por el uso de los sistemas de transmisión y distribución.	Vigente	Generación, Distribución, Transmisión, Tarifas.	17/06/2002

R.O. 408	Reglamento sobre el Control de Abusos de posiciones monopólicas en las Actividades del Sector Eléctrico	Establecer las normas para evitar abuso de posiciones monopólicas que: a) Vayan en desmedro de la competencia en la actividad de generación, b) Afecten el libre acceso a la transmisión y distribución; o, c) Afecten los intereses de los consumidores y la colectividad por efecto de la concentración de la distribución.	Vigente	Generación, Distribución, Transmisión.	10/09/2001
R.O. No. 396	Reglamento Ambiental para Actividades Eléctricas	Establece los procedimientos y medidas aplicables al sector eléctrico en el Ecuador, para que las actividades de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, en todas sus etapas: construcción, operación - mantenimiento y retiro, se realicen de manera que se prevengan, controlen, mitiguen y/o compensen los impactos ambientales negativos y se potencien aquellos positivos.	Vigente	Ambiental.	23/08/2001
R.O. 365	Reglamento para el Libre Acceso a los Sistemas de Transmisión y Distribución	Establece las normas para solicitar, otorgar y mantener el libre acceso a la capacidad existente o remanente de los sistemas de transmisión o de distribución, que requirieren los agentes del Mercado Eléctrico Mayorista - MEM, así como las obligaciones que en relación a dicho libre acceso corresponden a los mismos, encargados de prestar el servicio público de transporte de energía eléctrica.	Vigente	Distribución, Transmisión.	10/07/2001
R.O. 134	Reglamento de Despacho y Operación del Sistema Nacional Interconectado	Establece las normas para la administración técnica de la operación del Sistema Nacional Interconectado y las obligaciones que deben satisfacer cada uno de los Agentes en el Mercado Eléctrico Mayorista y el Transmisor.	Vigente	Mercado Eléctrico Mayorista.	23/02/1999
R.O.S. 373	Reglamento para la Administración del Fondo de Electrificación Rural-Urbano Marginal, FERUM	Establece las normas generales que deben observarse para la planificación y aprobación de proyectos y para la ejecución de obras que se financien con los recursos económicos del FERUM.	Vigente	Distribución, Otro.	31/07/1998
R.O.S. No. 290	Reglamento de Concesiones, Permisos y Licencias para la Prestación del Servicio de Energía Eléctrica	Establecer las reglas y procedimientos generales bajo los cuales el Estado podrá delegar en favor de otros sectores de la economía las actividades de generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, así como regular la importación y exportación de energía eléctrica.	Vigente	Generación, Distribución, Transmisión.	03/04/1998
R.O.S. 287	Reglamento Constitutivo del Consejo de Modernización del Sector Eléctrico, COMOSEL	Norma la conformación, funciones y funcionamiento del COMOSE	Vigente	Otro.	31/03/1998

Fuente: CONELEC

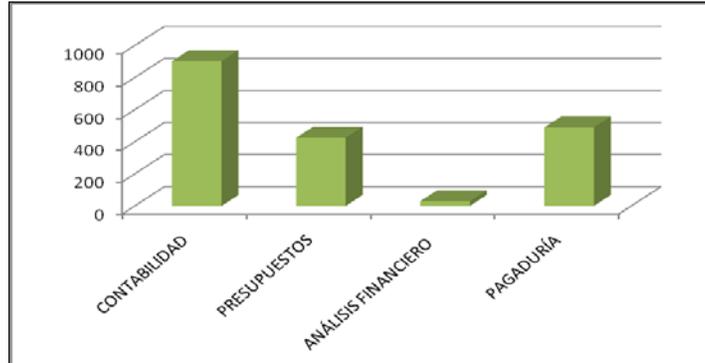
Elaborado por: CONELEC

Analizado el Marco Legal antes expuesto, se determina que cada una de estas leyes y reglamentos se deben aplicar en el Consejo Nacional de Electricidad, en cada una de las Áreas, Unidades y Direcciones que este tiene.

## 1.2.- Productos y servicios que ofrece

### 1.2.1.- Datos estadísticos Unidad Financiera

**Gráfico 7.-** Unidad Financiera (Desde enero 2009 hasta septiembre del 2009)



**Fuente:** Unidad Financiera del CONELEC  
**Elaborado por:** Angela Karina Curco Arrieta

De acuerdo a los datos estadísticos de los productos de la Unidad Financiera, podemos observar en el gráfico que en el área que más productos se realizan es en Contabilidad.

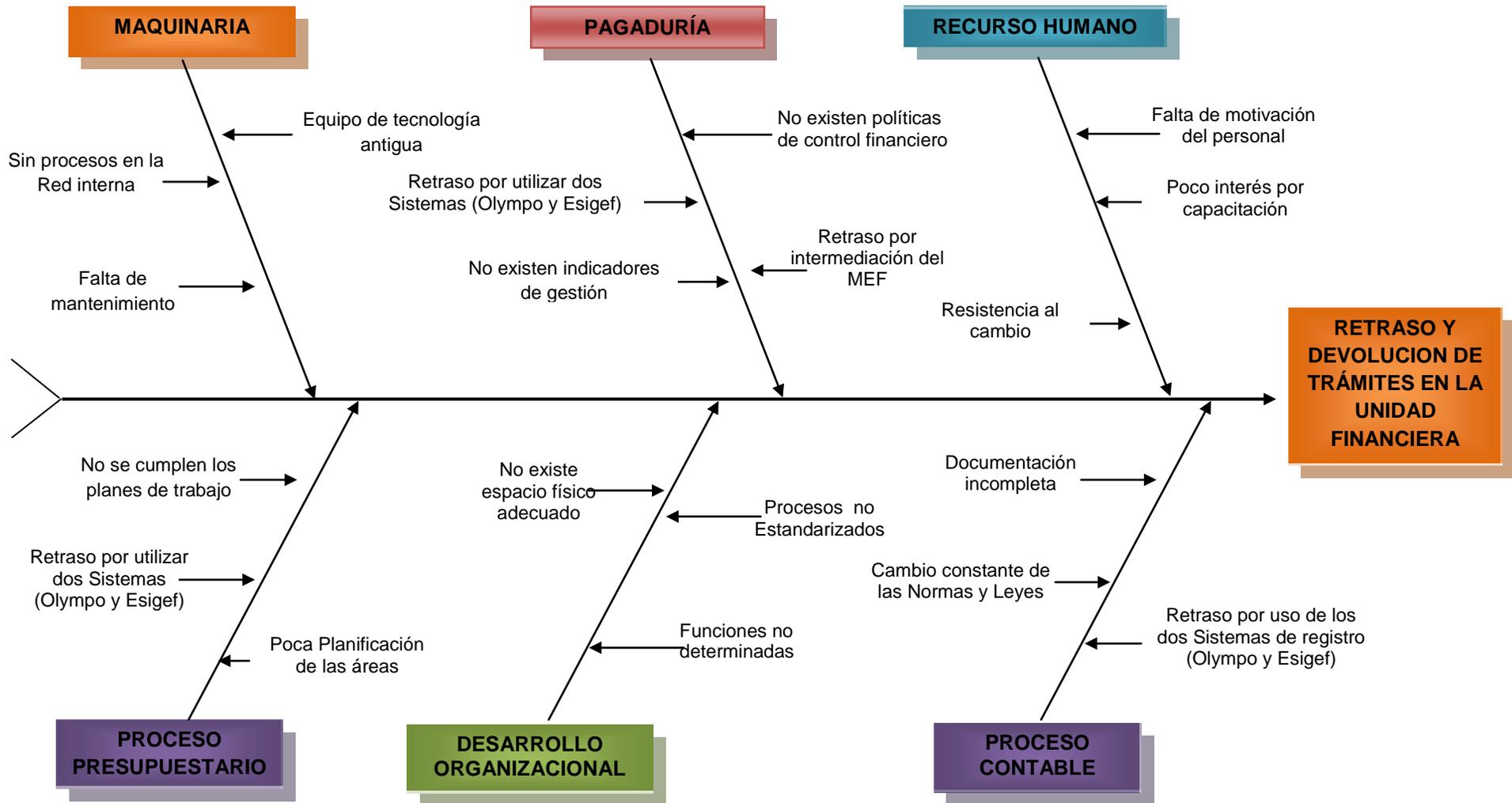
### 1.3.- Problemática

La Unidad Financiera cuenta con una organización por procesos no documentados, los mismos que se han vuelto obsoletos y lentos, generando cuellos de botella. Retrasando los trámites que se estancan en esta Unidad. Además no se puede delegar funciones sin previa autorización de cada Director o Jefe de Área, sin buscar una mejor optimización de recursos financieros y humanos. Es sumamente importante que esta Unidad funcione adecuada y óptimamente debido a que de no ser así se producen estancamientos y cuellos de botella que retrasan los procesos.

Es por esto que mediante el presente trabajo se busca estandarizar los procesos para mejorar el tiempo de respuesta, así como optimizar recursos y talento humano.

Además en la actualidad uno de los problemas que enfrenta esta Unidad es el constante cambio de la Normativa por parte del Gobierno, por lo que los procesos no pueden ser definidos en forma definitiva. La problemática se expresa en el Diagrama Causa Efecto o de Ishikawa.

### 1.3.1.- Diagrama Causa – Efecto



## **Diagrama Causa - Efecto (Ishikawa)**

*“El Diagrama Causa-Efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa (por su creador, el Dr. Kaoru Ishikawa, 1943), ó diagrama de Espina de Pescado y se utiliza en las fases de Diagnóstico y Solución de la causa.”<sup>2</sup>*

Utilizando este concepto se ha elaborado el Diagrama Causa-Efecto de la Unidad Financiera.

### **Interpretación del Diagrama Causa – Efecto**

De acuerdo al diagrama anterior se puede observar que en la Unidad Financiera existen varios aspectos que afectan directamente al retraso y devolución de trámites.

- **Maquinaria**

No existe una red interna establecida que facilite el flujo de información y la que se utiliza no cuenta con un mantenimiento que facilite su buen funcionamiento. Y en tanto al hardware, este es lo suficiente para las actividades que se realizan, el único inconveniente que provoca retraso es la Red que es lenta y en varias ocasiones se cuelga.

- **Recurso Humano**

En la Unidad Financiera el problema que tiene que ver directamente con lo establecido para pagos es el cambio constante de la Normativa, para lo cual el personal debe recibir capacitación constante.

---

<sup>2</sup> <http://www.monografias.com/trabajos42/diagrama-causa-efecto/diagrama-causa-efecto.shtml>

- **Proceso Contable**

En la unidad Financiera, el proceso Contable se retrasa por la documentación incompleta que llega a la Unidad, por lo que se está en la obligación de devolverla. Además uno de los problemas que afecta directamente es el cambio contante des Leyes y Normas.

- **Desarrollo Organizacional**

En la actualidad no existen procesos establecidos para cada uno de los integrantes del área, es por esto que no existe un total compromiso por parte del personal.

- **Proceso Presupuestario**

Uno de los problemas de esta Unidad es la falta de cumplimiento de los planes de trabajo, debido a que por esta razón se deben realizar traspasos internos durante el año, porque las áreas especialmente las técnicas no presupuestan de acuerdo a lo que realmente van a gastar.

Estas causas dan como efecto ***“Retraso y devolución de trámites en la Unidad Financiera”***

## **1.4.- Marco Teórico y Conceptual de Procesos**

### **1.4.1.- Marco Teórico**

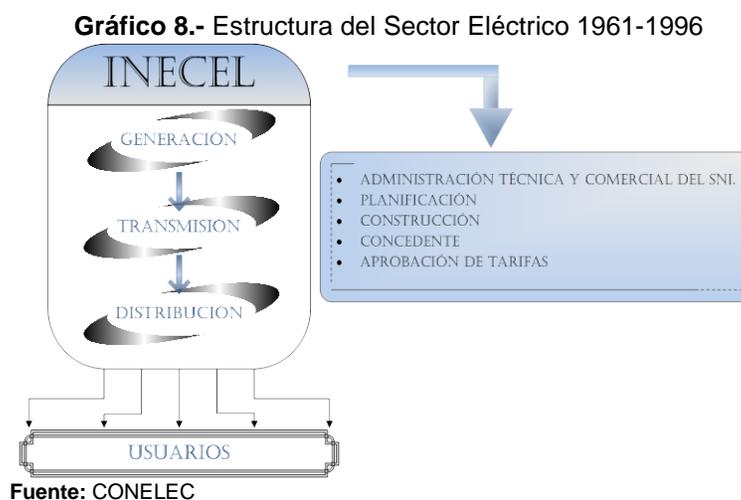
#### **1.4.1.1.- Sector Eléctrico**

El Sector Eléctrico Ecuatoriano a lo largo de su trayectoria ha experimentado cambios importantes, en sus inicios con una estructura verticalmente integrada

(1961-1996), luego una estructura liberalizada que consiste en la desregulación del sector donde aparece un modelo competitivo (1996-2008) y finalmente se analiza una nueva propuesta sobre la base de un modelo de comprador único.

El sector eléctrico ha sido desagrupado en generación, transmisión, red de distribución y comercialización desde que se llevaron a cabo las reformas del sector eléctrico en 1996. En los inicios el Sector Eléctrico Ecuatoriano estaba formado por una entidad que monopolizaba la Generación, Transmisión y Distribución (INECEL); el objetivo principal era la creación de proyectos Hidroeléctricos y la Construcción del Sistema Nacional Interconectado con el fin de integrar, normalizar y masificar el servicio eléctrico.

La creación de la Ley Básica de Electrificación permitía: Planificar, Construir, Operar, Regular y Aprobar las Tarifas Eléctricas, mostrando un modelo verticalmente integrado como se indica en la Figura.



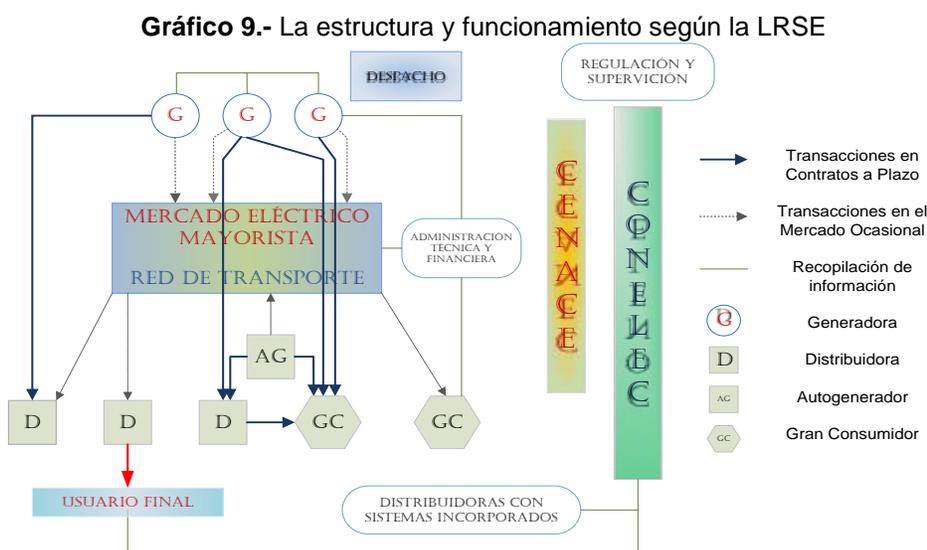
Por varias razones técnicas, económicas y políticas, se optó por liberalizar al Sector Eléctrico mismo con el objeto de atraer inversión del sector privado en cuanto a la Generación y Distribución.

La Ley de Régimen del Sector Eléctrico LRSE, sustituyó la Ley Básica de Electrificación LBS, en la cual tenía el estado el deber de satisfacer directa o indirectamente las necesidades de Energía Eléctrica del país.

### 1.4.1.1.1.- Estructura del Sector Eléctrico

Según la LRSE, el Sector Eléctrico se estructura de la siguiente manera:

- El Consejo Nacional de Electricidad –CONELEC-;
- El Centro Nacional de Control de Energía –CENACE-;
- Las empresas eléctricas concesionarias de generación;
- La empresa eléctrica concesionaria de transmisión; y,
- Las empresas eléctricas concesionarias de distribución y comercialización<sup>3</sup>.



Fuente: CONELEC

### 1.4.1.1.2.- Propuesta de un nuevo Modelo de Mercado

El nuevo modelo de comprador único tendrá la función de integrar la oferta y la demanda de energía eléctrica en un solo ente que garantice transparencia; es decir, será el encargado de la compra de energía al parque generador para venderla a las distribuidoras en las cantidades requeridas por sus clientes y a precios justos.

<sup>3</sup> LRSE, el Sector Eléctrico y su Reglamento

“El Comprador Único se constituye en un intermediario entre la generación y el consumo y debe ser un ente que no persiga réditos económicos por la gestión que realice, a fin de no incrementar costos al usuario final; por esta razón se propone que tal comprador tenga el carácter de Estatal.<sup>4</sup>” Además se le debe otorgar atribuciones suficientes para que la gestión de cobros y pagos sea eficiente y, de esta manera, se cierre el ciclo comercial de la producción, transporte y consumo de la electricidad.

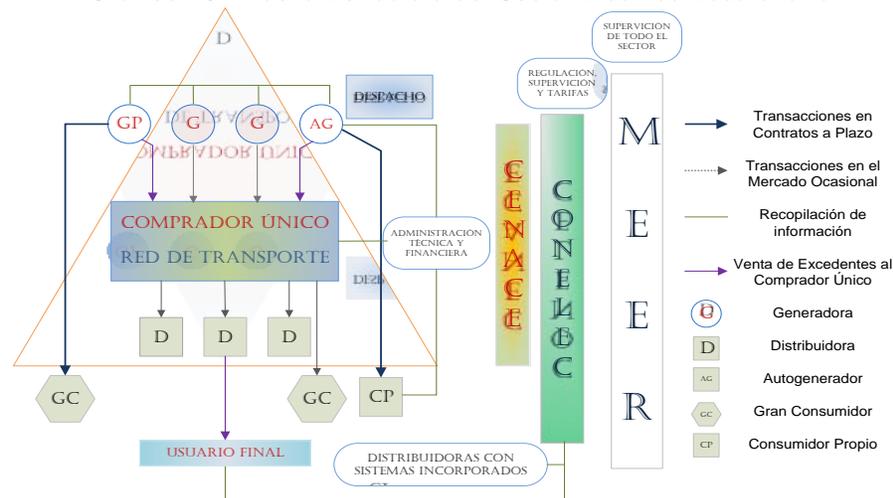
### 1.4.1.1.3.- Estructura actual del Sector Eléctrico

Considerando la situación actual del sector eléctrico, los principales objetivos que debe tener el Comprador Único son los siguientes<sup>5</sup>:

1. Lograr inversiones oportunas y eficientes en generación.
2. Obtener los precios más bajos posibles de la energía.
3. Buscar la liquidez económica – financiera del sector.

La nueva estructura del Sector Eléctrico se muestra en la Figura.

**Gráfico 10.- Nueva Estructura del Sector Eléctrico Ecuatoriano**



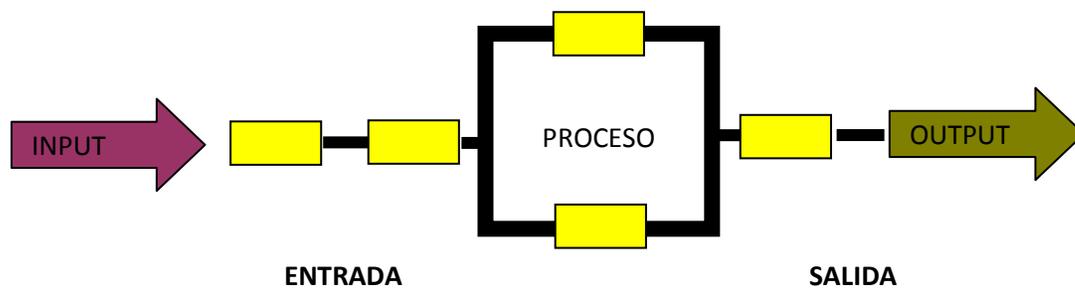
<sup>4</sup> LRSE, el Sector Eléctrico y su Reglamento

<sup>5</sup> LRSE, el Sector Eléctrico y su Reglamento

### 1.4.1.2.- Procesos

Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman las entradas y salidas dentro de una organización, *“por proceso queremos decir sencillamente una serie de actividades que, tomada conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente”*<sup>6</sup>.

Gráfico 11.- Esquema de un Proceso



Fuente: Universidad Central Del Ecuador

Esquema de un proceso<sup>7</sup>

Los procesos son posiblemente el elemento más importante en la gestión de las organizaciones innovadoras, el enfoque de procesos forma parte de la cultura de las organizaciones exitosas.

*“La cultura organizacional es el conjunto de valores compartidos por los trabajadores de una organización que persisten a través del tiempo y se hacen visibles mediante patrones de comportamiento, signos, símbolos, lenguajes y otras formas de conducta grupal”*<sup>8</sup>.

La Administración por Procesos, es una Metodología que permite, analizar y mejorar los procesos con el propósito de aumentar la satisfacción de los usuarios.

<sup>6</sup> Hammer, M. y Champy, J. *Reingeniería*. Grupo Editorial Norma. Colombia. 1994.

<sup>7</sup> Universidad central del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas. Ing. Miguel Ángel Lincango.

<sup>8</sup> [http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/admi/administracin\\_financiera.pdf](http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/admi/administracin_financiera.pdf)

Esta herramienta es muy valiosa para el mejoramiento de la empresa, ya que permite separar, identificar y en ocasiones cuantificar las distintas las actividades de cada uno de los proceso.

Actualmente, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, han adoptado la gestión por procesos, para hacer frente a mercados competitivos y lograr la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades, optimizando recursos.

Uno de los problemas de las empresas tradicionalmente siempre ha sido su estructura, ya que se han establecido sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente. Por otro lado la Gestión por Procesos identifica la organización como un sistema interrelacionado que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente.

*“La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando “propietarios” a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción”<sup>9</sup>.*

Determinar encargados o responsables de cada una de las actividades y procesos, facilita el establecer y distribuir las tareas de mejor manera. Por esto se debe identificar qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establecer prioridades y proveer de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Todo esto hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y La Administración por Procesos constituye la parte medular para el control y cumplimiento de los objetivos de los procesos existentes en la organización y determinar los requerimientos de los productos o servicios que requieren los clientes, mediante la utilización de herramientas estadísticas y administrativas.

La Administración por Procesos es una herramienta que en los últimos tiempos ha tenido gran importancia como consecuencia al cambio rápido del mercado global y a las exigencias de los consumidores.

---

<sup>9</sup> [http://www.senasica.sagarpa.gob.mx/calidad/presentaciones2003/3ENFOQUE\\_DE\\_PROCESOS.pdf](http://www.senasica.sagarpa.gob.mx/calidad/presentaciones2003/3ENFOQUE_DE_PROCESOS.pdf)

## ¿Qué es la Racionalización de Procesos?

*“Es una técnica administrativa que permite optimizar el trabajo en una organización, la racionalización o normalización de procesos busca mejorar el uso de los recursos institucionales, reflejados en parámetros cualitativos y cuantitativos que permitan visualizar de mejor manera la eficiencia, eficacia, efectividad y economía; en búsqueda de la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos”<sup>10</sup>.*

Las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos, es por esto que la mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representan las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

La gestión de los procesos tanto tecnológicos como los administrativos, constituye un nuevo enfoque de la coordinación y planificación en una organización. *“La relativa estabilidad de los grandes procesos hace de ellos una excelente base de planificación. El proceso se inscribe en el tiempo; por tanto, la gestión de los procesos permite afrontar el futuro sobre una base sólida”<sup>11</sup>.*

*“Entre las utilidades que se obtiene al centrar la gestión de la organización en sus procesos, se puede mencionar que:”<sup>12</sup>*

- Permite a la organización centrarse en el cliente
- Permite a la compañía predecir y controlar el cambio

---

<sup>10</sup> [http://www.senasica.sagarpa.gob.mx/calidad/presentaciones2003/3ENFOQUE\\_DE\\_PROCESOS.pdf](http://www.senasica.sagarpa.gob.mx/calidad/presentaciones2003/3ENFOQUE_DE_PROCESOS.pdf)

<sup>11</sup> Lorino, Philippe. *El control de gestión estratégico*. Alfaomega Grupo Editor. Bogotá. 1996.

<sup>12</sup> Harrington, James. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. McGraw-Hill. Bogotá. 1993.

- Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles
- Ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización
- Previene posibles errores
- Desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa
- Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros

**La Gestión por Procesos implica realizar una labor de consultoría en:**

### **Mapas de Procesos**

*“Son una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados, el mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés”.<sup>13</sup>*

Estos mapas de procesos dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre macroprocesos, procesos de producción y de soporte o habilitantes, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los cuales actuar, es decir identificar los procesos críticos de la empresa. Esta es una herramienta que genera mucho valor a la empresa.

### **Modelado de Procesos**

*“Realizar el modelado de un proceso es sintetizar las relaciones dinámicas que en él existen, probar sus premisas y predecir sus efectos en el cliente.”<sup>14</sup>*

---

<sup>13</sup> [http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id\\_Prod\\_Serv=27&Id\\_Sec=8](http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=27&Id_Sec=8)

<sup>14</sup> DÁVILA, Arturo, «Mapa de Procesos». Revista Antiguos Alumnos, IESE, U. de Navarra

Constituye la base para que el equipo de proceso aborde el análisis, mejora y rediseño; y establezca indicadores relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados. Además facilita la consolidación de procesos generando la unificación, creación o disminución de unidades, responsables o actividades.

## **Documentación de procesos**

*“Es un método estructurado que utiliza un preciso manual para comprender el contexto y los detalles de los procesos clave”.*<sup>15</sup>

Siempre que un proceso vaya a ser analizado y mejorado, su documentación es esencial como punto de partida. Por lo general en las organizaciones los procesos no están identificados y, por consiguiente, no se documentan ni se delimitan. Los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad o como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados, es por esto que la documentación es de gran importancia para conseguir mejorar los procesos y por tal a la institución.

## **Equipos de proceso**

*“Los equipos han de ser liderados por el "propietario del proceso", y han de desarrollar los sistemas de revisión y control, mejorando la gestión.”*<sup>16</sup>

La configuración, entrenamiento y facilitación de equipos de procesos es esencial para la gestión de los procesos y la orientación de éstos hacia el cliente. El crear grupos de procesos tiene ventajas como:

- Reducción de costos en las actividades
- Mejor calidad en los productos y servicios que se entregan

---

<sup>15</sup> [http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id\\_Prod\\_Serv=27&Id\\_Sec=8](http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=27&Id_Sec=8)

<sup>16</sup> Harrington, James. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. McGraw-Hill. Bogotá. 1993.

- Servicios eficaces y eficientes para los clientes
- Menor consumo de tiempo gerencial
- Facilidad al conseguir información
- Eliminar roces internos (responsabilidades claras)
- Se trabaja en conjunto

### **Rediseño y mejora de procesos.**

*“El análisis de un proceso puede dar lugar a acciones de rediseño para incrementar la eficacia, reducir costes, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo los plazos de producción y entrega del producto o servicio.”<sup>17</sup>*

A fin de que la estructura por procesos tenga relación con la realidad del sector en el que se desarrolla la empresa y no degenere la interrelación entre estructura, niveles administrativos y de decisión, se llega a definir la relación directa entre los procesos y los niveles. Es importante que los procesos identificados tengan relación directa con el nivel de toma de decisiones, formando parte de una cadena que optimice el trabajo, en función de la delegación de responsabilidades.

### **Indicadores de gestión.**

*“La Gestión de Procesos implicará contar con un cuadro de indicadores referidos a la calidad y a otros parámetros significativos”.<sup>18</sup>*

Este es el modo en que verdaderamente la organización puede conocer, controlar y mejorar su gestión, ya que se mide y verifica las actividades y los procesos. Para esto debe suministrarse entrenamiento para las nuevas técnicas requeridas así como establecerse sistemas de evaluación de manera que puedan cuantificarse los resultados.

---

<sup>17</sup> [http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id\\_Prod\\_Serv=27&Id\\_Sec=8](http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=27&Id_Sec=8)

<sup>18</sup> [http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id\\_Prod\\_Serv=27&Id\\_Sec=8](http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=27&Id_Sec=8)

### 1.4.1.3.- Administración Financiera

*“La administración, tal como la conocemos hoy, es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de numerosos pioneros, algunos filósofos, otros físicos, economistas, estadistas y otros, entre los que incluyen empresarios, que con el transcurso del tiempo fueron desarrollando y divulgando obras y teorías en su campo de actividades. La ciencia de la administración surgió a principios del siglo XX, y fue un acontecimiento histórico de gran trascendencia. La Teoría General de la Administración (TGA) es una nueva área del conocimiento humano.”<sup>19</sup>*

Las Finanzas como también se identifica a la Administración Financiera, ayudan a que las empresas se manejen con eficiencia y ética. Económicamente contribuyen a las relaciones de orden externo, tanto sociales como políticas, limitando el ámbito nacional e internacional. *“La teoría y la práctica de las finanzas indican el camino a seguir, el cual se centra en la planificación en términos de tiempo y espacio, circunscritos a corto plazo y largo plazo como medios de entendimiento y comprensión del tema.”<sup>20</sup>*

Las Finanzas, dentro de las Organizaciones empresariales debe ocupar la atención debida junta a otras disciplinas importantes que contribuyen al crecimiento económico, productivo, administrativo, y otros de vital importancia en materia de gestión.

La administración financiera se refiere a las tareas del administrador financiero de una empresa. Los administradores financieros se ocupan de dirigir los aspectos financieros de cualquier tipo de negocio, sea éste financiero o no financiero, privado o público, grande o pequeño, con o sin fines de lucro.

---

<sup>19</sup> Idalberto Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuarta Edición

<sup>20</sup> MOYER, Charles R, MCGUIGAN, R James, KRETLOW, J William; Administración Financiera Contemporánea

Por todo esto se puede identificar que la Administración Financiera es de suma importancia dentro de todo tipo de institución o empresa y siempre se debe tener delimitadas las actividades o procesos que intervienen en esta.

## **¿En qué consiste la administración financiera?**

### **Presupuestos:**

*“En esta actividad se planifica la vida financiera institucional”<sup>21</sup>*, es decir en ella se fijan objetivos para compras y ahorro, se estiman cuales serán los ingresos, egresos y actividades para controlar los registros contables. Se maneja directamente para saber cuánto y cómo gastar.

### **Manejo del dinero:**

*Contabilizar los ingresos y gastos, así como analizar adecuadamente las formas de mantener un control del dinero, son opciones que se deben analizar. “Se deberá considerar en base a la capacidad económica y objetivos financieros de la empresa o institución, así como la disponibilidad de fondos y maximización de intereses”.*<sup>22</sup>

### **Inversiones y activos:**

Cada compra o inversión debe significar crecimiento en las finanzas. Se debe analizar en función de su productividad financiera, es decir comprar un bien inmueble será más productivo financieramente que adquirir un bien que pueda depreciarse en el futuro. *“Conocer sobre inversiones dará las herramientas para lograr compras de inversión provechosas en el tiempo.”*<sup>23</sup>

### **Pago de impuestos:**

---

<sup>21</sup> [http://www.senasica.sagarpa.gob.mx/calidad/presentaciones2003/3ENFOQUE\\_DE\\_PROCESOS.pdf](http://www.senasica.sagarpa.gob.mx/calidad/presentaciones2003/3ENFOQUE_DE_PROCESOS.pdf)

<sup>22</sup> Tesis EPN Sistema Integrado de Gestión Financiera

<sup>23</sup> [http://www.senasica.sagarpa.gob.mx/calidad/presentaciones2003/3ENFOQUE\\_DE\\_PROCESOS.pdf](http://www.senasica.sagarpa.gob.mx/calidad/presentaciones2003/3ENFOQUE_DE_PROCESOS.pdf)

Es indispensable conocer las características del pago de impuestos para cumplir ordenadamente la contribución con el estado, aprovechando la deducibilidad de los gastos que se realizan en las actividades productivas.

### **Procuramiento de fondos:**

Se debe considerar los fondos necesarios para cumplir con las obligaciones contraídas como el pago de servicios, impuestos, obligaciones y otros gastos. Realizar una buena planificación de los fondos necesarios evitará invertir dinero sin considerar estos rubros vitales para el funcionamiento de la institución o empresa y evitará incumplir con las obligaciones crediticias o impuestos.

### **Maximizar utilidades**

En este aspecto se considera la forma en que se invierte el ahorro, es importante destacar su importancia, ya que será la línea de acción que llevará a conseguir objetivos en el menor tiempo posible.

#### **1.4.2.- Marco Conceptual**

- **Abonados:** Se clasifican en Residenciales, Comerciales, Industriales, Alumbrado Público y Otros (Entidades oficiales, Asistencia social, Beneficio público, Bombeo de agua, Escenarios deportivos, Periódicos y Abonados especiales), clasificación que obedece a la aplicación tarifaria de acuerdo con el tipo de servicio entregado por las Empresas Distribuidoras.
- **Actividad:** Conjunto de procedimientos y tareas que tienen lugar dentro de los procesos.

- **Ciente.-** La persona u organización, externa o interna a la empresa, que recibe el resultado de algún trabajo.
- **Ciente No Regulado:** Cliente de una Distribuidora que no obedece a la aplicación tarifaria de acuerdo con el tipo de servicio entregado por las Empresas Distribuidoras.
- **CONELEC:** Consejo Nacional de Electricidad.
- **DAF:** Dirección Administrativa Financiera del CONELEC.
- **Empresa Distribuidora:** Es la que tiene la obligación de prestar el suministro de energía eléctrica a los consumidores finales ubicados dentro del área respecto de la cual goza de exclusividad regulada.
- **Empresa Generadora:** Aquella que produce Energía eléctrica, destinada al mercado libre o regulado.
- **Empresa Transmisora:** Empresa que presta el servicio de transmisión y transformación de la tensión vinculada a la misma, desde el punto de entrega de un generador o un autoproducer, hasta el punto de recepción de un distribuidor o un gran consumidor.
- **Energía Bruta:** Es la energía total producida por una unidad de generación
- **Energía facturada (Consumo de Energía):** Es la energía facturada por las Empresas Eléctricas a sus clientes, la unidad de medida es el kWh.

- **Energía Neta:** Es la diferencia de la energía total producida menos el consumo de auxiliares.
- **FERUM:** Fondo de Electrificación Rural Urbano Marginal
- **Generación Hidráulica:** Es aquella que utiliza el agua como recurso primario, para producir electricidad.
- **Generación Térmica:** Es aquella que utiliza Diesel 2, Fuel Oil 6 (Búnker), Gas, entre otros, para producir electricidad.
- **Gran Consumidor:** Consumidor cuyas características de consumo le facultan para acordar libremente con un Generador o Distribuidor el suministro y precio de energía eléctrica para consumo propio.
- **LRSE:** Ley del régimen del sector Eléctrico.
- **LOSCCA:** Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa.
- **Macroprocesos.-** Constituyen cada una de las actividades macro de la Cadena de Valor de la Unidad.
- **M.E.M.:** Mercado Eléctrico Mayorista.
- **Precios medios:** Cociente de la facturación y venta de energía eléctrica por tipo de servicio.

- **Proceso:** Un proceso es una serie de actividades vinculadas que toma entradas, agregando valor para el cliente interno o externo, y generando una salida o producto.
- **Potencia instalada:** Potencia especificada en la placa de cada unidad generadora.
- **Potencia efectiva:** Es la potencia máxima que se puede obtener de una unidad generadora bajo condiciones normales de operación.
- **Sistema Nacional Interconectado (SNI):** Es el sistema integrado por los elementos del Sistema Eléctrico conectados entre sí, el cual permite la producción y transferencia de energía eléctrica entre centros de generación y centros de consumo, dirigido a la prestación del servicio público de suministro de electricidad.
- **Sistema No Incorporado (SNI):** Aquel que no está conectado al Sistema Nacional Interconectado.
- **Subproceso:** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- **Tercero:** Consumidor o Sistema Eléctrico que recibe la energía a través del sistema de una Distribuidora, sin ser Abonado de ésta.

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Se realizará un Diagnóstico Situacional de la Unidad Financiera del CONELEC utilizando la herramienta administrativa Análisis FODA, para lo cual se debe realizar tanto el análisis externo como el análisis interno de la Unidad, para detectar oportunidades y amenazas; y las fortalezas y debilidades, relacionando éstas se podrán elaborar matrices y así diseñar estrategias.

#### 2.1.- Análisis Externo

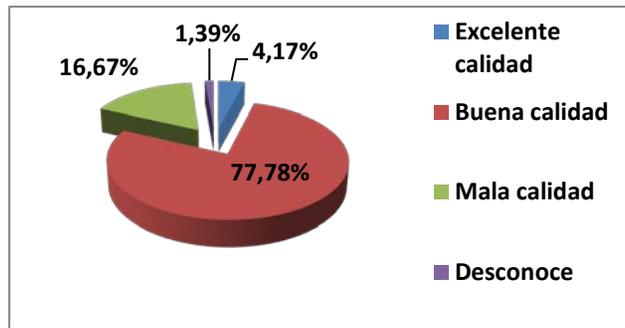
##### 2.1.1.- Microambiente

##### 2.1.1.1.- Clientes

La Unidad Financiera tiene por clientes a todos el personal que trabaja en la Institución. A una muestra representativa de estos clientes o usuarios de la Unidad Financiera, se les ha aplicado una encuesta con el propósito de conocer la opinión que tienen sobre los servicios que les proporciona la Unidad Financiera. Para lo cual se ha diseñado una encuesta (Ver Anexo No 1) y los resultados se expresan a continuación:

#### 1.- Cómo considera usted el servicio que le brinda la Unidad Financiera?

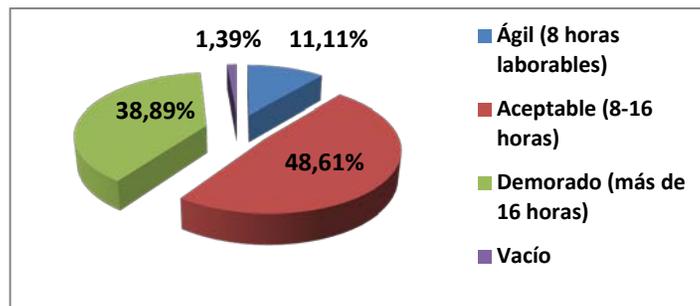
PREGUNTA 1		
Excelente	3	4,17%
Bueno	56	77,78%
Malo	12	16,67%
Desconoce	1	1,39%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100,00%</b>



El 4.17% de los usuarios de la Unidad Financiera del CONELEC encuestados consideran que el servicio que brinda esta es de excelente, el 77.78% que es bueno, un 16.667% considera que es malo, mientras que un 1.39% desconoce. Esto significa una **amenaza baja** para la Unidad Financiera.

**2.- De acuerdo a los servicio que le brinda la Unidad, considera que el tiempo de respuesta es :**

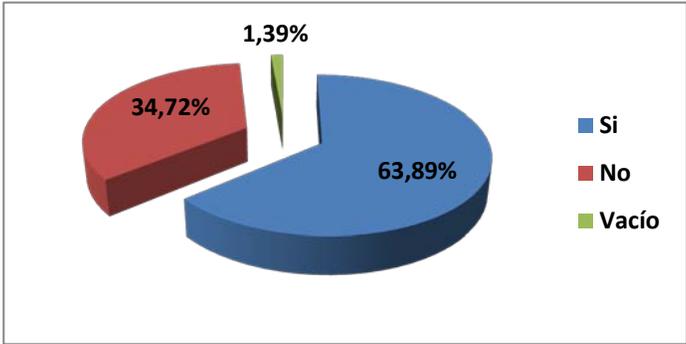
PREGUNTA 2		
Ágil (8 horas laborables)	8	11,11%
Aceptable (8-16 horas)	35	48,61%
Demorado (más de 16 horas)	28	38,89%
Vacío	1	1,39%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100,00%</b>



El 11.11% de los usuarios de la Unidad Financiera del CONELEC encuestados consideran que el servicio que brinda esta es de ágil, el 48.61% que es aceptable, un 38.89% considera que es demorado, mientras que un 1.39% desconoce. Esto significa una **amenaza media** para la Unidad Financiera.

**3.- En los trámites que usted realiza, considera que el tiempo que utiliza la Unidad es el adecuado?**

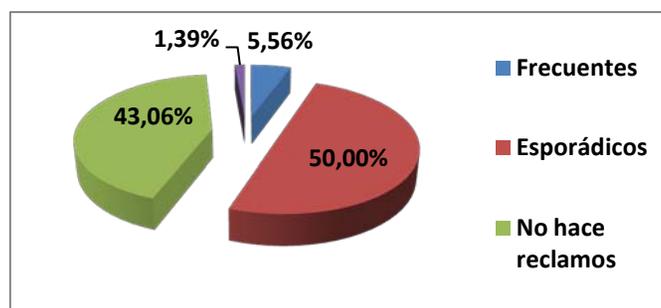
PREGUNTA 3		
Si	46	63,89%
No	25	34,72%
Vacio	1	1,39%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100,00%</b>



El 68.89% de los usuarios de la Unidad Financiera del CONELEC encuestados consideran que el tiempo que utiliza la Unidad en los trámites es el adecuado, el 34.72% considera que no es el adecuado, y 1.39% no contesto. Esto significa una **amenaza media** para la Unidad Financiera.

#### 4.- Los reclamos que usted realiza a la Unidad Financiera son:

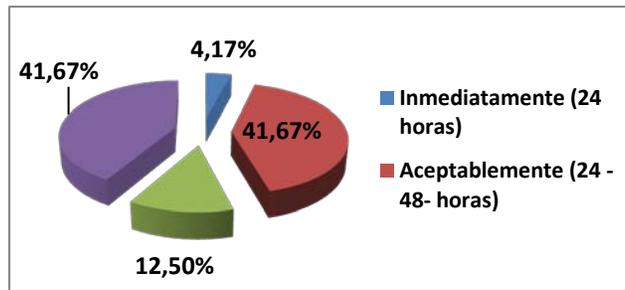
PREGUNTA 4		
Frecuentes	4	5,56%
Esporádicos	36	50,00%
No hace reclamos	31	43,06%
Vacío	1	1,39%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100,00%</b>



El 5.56% de los usuarios de la Unidad Financiera del CONELEC encuestados ha realizado reclamos en forma frecuente a la Unidad, el 50.00% ha realizado reclamos de manera esporádica, un 43.06% no ha realizado reclamos y un 1.39% no contestó. Esto significa una **amenaza media** para la Unidad Financiera.

#### 5.- Los reclamos que realiza usted a la Unidad Financiera son atendidos:

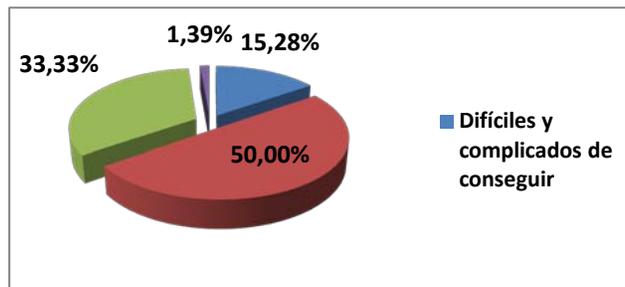
PREGUNTA 5		
Inmediatamente (24 horas)	3	4,17%
Aceptablemente (24 - 48- horas)	30	41,67%
No son atendidos ( más de 48 horas)	9	12,50%
No hace reclamos	30	41,67%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>58,33%</b>



El 4.17% de los usuarios de la Unidad Financiera del CONELEC encuestados considera que sus reclamos han sido atendidos inmediatamente, el 41.67% considera que sus reclamos han sido atendidos aceptablemente, un 12.50% considera que sus reclamos no son atendidos, y un 41.67% no ha realizado reclamos. Esto significa una **amenaza media** para la Unidad Financiera.

**7.- Los requisitos para realizar un trámite en la Unidad Financiera los considera:**

PREGUNTA 6		
Difíciles y complicados de conseguir	11	15,28%
Moderadamente complicados	36	50,00%
Fáciles de obtener y presentar	24	33,33%
Vacío	1	1,39%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>98,61%</b>

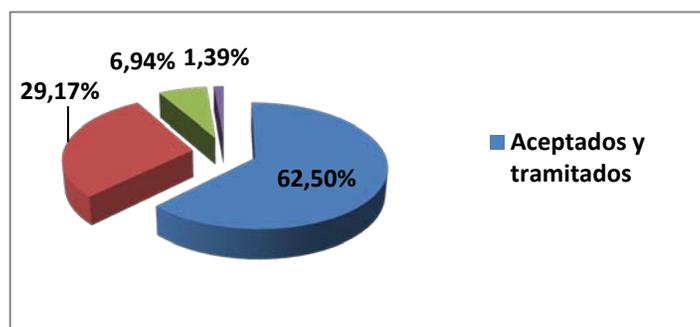


El 15.28% de los usuarios de la Unidad Financiera del CONELEC encuestados considera que los requisitos solicitados por la Unidad para un trámite son difíciles

y complicados de conseguir, un 50.00% considera que los requisitos son moderadamente complicados, un 33.33% los considera fáciles de conseguir y un 1.39% no ha realizado reclamos. Esto significa una **amenaza media** para la Unidad Financiera.

**8.- Los requerimientos que usted entrega a la Unidad Financiera en su mayoría son:**

PREGUNTA 7		
Aceptados y tramitados	45	62,50%
Incompletos, requieren completar documentos para el trámite	21	29,17%
Devueltos	5	6,94%
Vacío	1	1,39%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>98,61%</b>



El 62.50% de los usuarios de la Unidad Financiera del CONELEC encuestados considera que la mayoría de sus requerimientos son aceptados y tramitados por la Unidad, un 29.170% considera que la mayoría de sus requerimientos son incompletos y han requerido completarse para ser tramitados, mientras que un 6.94% respondió que la mayoría de sus trámites ha sido devueltos, y un 1.39% no contestó la pregunta. Esto significa una **amenaza baja** para la Unidad Financiera.

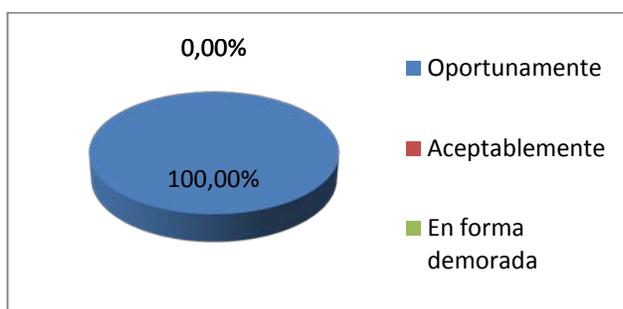
### 2.1.1.2.- Proveedores

Los proveedores de la Unidad Financiera son Unidad Administrativa, que proporciona todas las aprobaciones de gastos para proceder al pago. Y en muchas veces presenta la documentación incompleta, esto significa para la Unidad una **amenaza de grado alto**.

Unidad de Recursos Humanos, todo lo referente a pagos de nómina, anticipos y obligaciones laborales. Actualmente el cálculo y utilización del sistema Esigef y Esipren, retrasa las funciones de la Unidad Financiera, esto significa para la Unidad una **amenaza en grado alto**.

#### 1.- Los requerimientos que Usted proporciona a la Unidad Financiera del CONELEC los entrega:

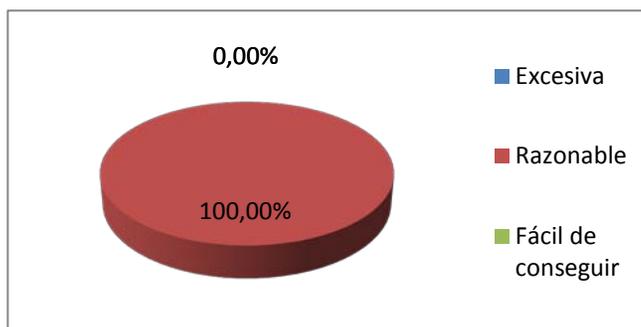
PREGUNTA 1		
Oportunamente	2	100,00%
Aceptablemente	0	0,00%
En forma demorada	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100,00%</b>



El 100% de los proveedores de la Unidad Financiera del CONELEC encuestados considera que entrega oportunamente los requerimientos a esta Unidad. Esto significa una **oportunidad alta** para la Unidad Financiera.

2.- La documentación que le exige presentar la Unidad Financiera del CONELEC, para el trámite de pago, la considera:

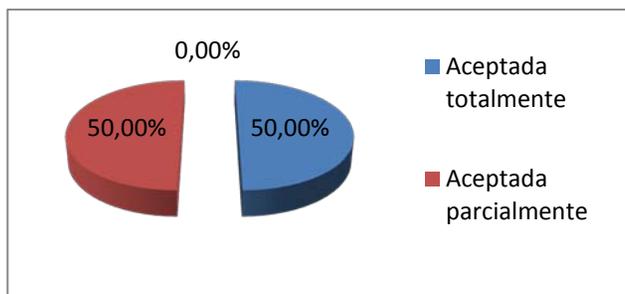
PREGUNTA 2		
Excesiva	0	0,00%
Razonable	2	100,00%
Fácil de conseguir	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100,00%</b>



El 100% de los proveedores de la Unidad Financiera del CONELEC encuestados considera que la documentación que exige presentar la Unidad es razonable. Esto significa una **oportunidad media** para la Unidad Financiera.

3.- La documentación e información que usted entrega a la Unidad Financiera del CONELEC es:

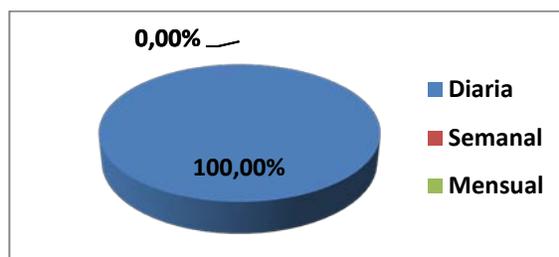
PREGUNTA 3		
Aceptada totalmente	1	50,00%
Aceptada parcialmente	1	50,00%
Devuelta por inconsistencias y errores	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100,00%</b>



El 50.00% de los proveedores de la Unidad Financiera del CONELEC encuestados considera que la documentación e información que entrega a la Unidad es aceptada totalmente, mientras que el 50.00% restante considera que la documentación e información que entrega es aceptada parcialmente. Esto significa una **oportunidad media** para la Unidad Financiera.

#### 4.- Con que frecuencia entrega usted requerimientos a la Unidad Financiera:

PREGUNTA 3		
Diaria	2	100,00%
Semanal	0	0,00%
Mensual	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100,00%</b>



El 100.00% de los proveedores de la Unidad Financiera del CONELEC encuestados entrega diariamente los requerimientos a la Unidad. Esto significa una **amenaza alta** para la Unidad Financiera.

### 2.1.1.3.- Competencia

La Unidad Financiera del CONELEC no tiene competencia real, pero se puede dar el caso de que exista competencia potencial puesto que la Institución puede contratar una empresa especializada que brinde servicios empresariales integrales en el área financiera, tanto en Presupuesto, Contabilidad, Análisis Financiero y Pagaduría, con el fin de optimizar la gestión y el tiempo de respuesta en estos procesos.

Esto significa para la Unidad una **amenaza de grado bajo** por existir una competencia potencial.

### 2.1.1.4.- Tecnología

En el mercado existen servidores de características apropiadas al volumen de trabajo de la Unidad Financiera que podrían facilitar las actividades diarias de ésta. Esto significa una **oportunidad media** para la Unidad Financiera.

### 2.1.1.5.- Normativa

**Tabla 3.-** Normativa que se aplica en la Unidad Financiera

<b>PRESUPUESTOS</b>	Ley Orgánica de Administración Financiera y Control	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presupuesto del Sector Público</li><li>• Sistema de Presupuesto</li><li>• Ciclo Presupuestario del Gobierno Nacional</li><li>• Presupuestos de las Entidades del Régimen Seccional y de las Descentralizadas</li><li>• Control de Ingresos y Recursos</li><li>• Gasto Público</li><li>• Sistema Integrado de Gestión Financiera Esigef</li></ul>
	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado	
	Ley de Presupuestos del Sector Público	
	Ley de Regulación Económica y de Control del Gasto Público	
	Reglamento de la Ley de Presupuestos del Sector Público	

	Regulación del envío de la información Presupuestaria y Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema Olympo</li> <li>• Proceso para la Programación, Formulación, Aprobación, Ejecución, Control, Evaluación y Liquidación del Presupuesto</li> </ul>
	Guía para que las Entidades que conforman el Sector Público, ejecuten la clausura del Presupuesto y el Cierre Contable del ejercicio fiscal	
<b>CONTABILIDAD</b>	Ley Orgánica de Administración Financiera y Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración Financiera y Control</li> <li>• Administración Financiera del Gobierno Nacional</li> <li>• Sistema de Control de los Recursos Públicos</li> <li>• Sistema de Contabilidad Gubernamental</li> <li>• Sistema Integrado de Gestión Financiera Esigef</li> <li>• Sistema Olympo</li> <li>• Asientos Tipo conforme a la Normativa Contable Gubernamental</li> <li>• Estados Financieros</li> </ul>
	Regulación del envío de la información Presupuestaria y Financiera	
	Ley de Régimen Tributario Interno	
	Ley Reformatoria para la equidad Tributaria del Ecuador	
	Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno	
	Código Tributario	
	Legislación Tributaria	
	Normas Internacionales de Contabilidad	
<b>ANÁLISIS FINANCIERO</b>	Ley de Régimen del Sector Eléctrico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cálculo de Contribuciones</li> <li>• Cálculo de Interés de Contribuciones</li> <li>• Ingresos por Contribuciones</li> </ul>
	Ley Orgánica de Administración Financiera y Control	
	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado	
	Reglamento General de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico	
<b>PAGADURÍA</b>	Ley Orgánica de Administración Financiera y Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Tesorería</li> <li>• Manejo de Recursos Financieros</li> <li>• Sistema Integrado de Gestión Financiera Esigef</li> <li>• Sistema Olympo</li> </ul>
	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado	

	Ley de Régimen Tributario Interno	
	Ley Reformatoria para la equidad Tributaria del Ecuador	

Fuente: CONELEC

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta

La aplicación de esta normativa significa para la Unidad Financiera una **oportunidad media**, por cuanto su aplicación es de cumplimiento obligatorio.

## 2.2.- Análisis Interno

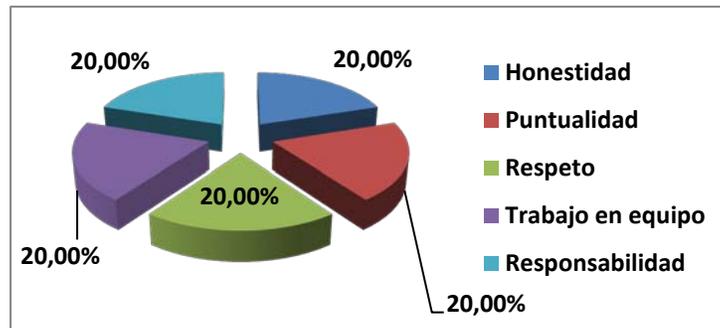
### 2.2.1.- Capacidades

#### 2.2.1.1.- Administrativa

##### 2.1.1.1.1.- Planificación

1.- Los principios y valores que usted aplica en su trabajo son:

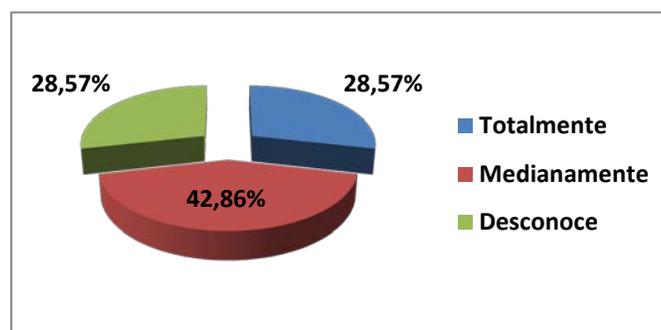
PREGUNTA 1		
Honestidad	7	20,00%
Puntualidad	7	20,00%
Respeto	7	20,00%
Trabajo en equipo	7	20,00%
Responsabilidad	7	20,00%
<b>TOTAL</b>	35	100,00%



El 100.00% del personal de la Unidad Financiera del CONELEC encuestado conoce y aplica en su trabajo los principios y valores como: honestidad, puntualidad, respeto, trabajo en equipo y responsabilidad. Esto significa una **fortaleza alta** para la Unidad Financiera.

## 2.- ¿Conoce y aplica la Misión y Visión del CONELEC en su área de trabajo?

PREGUNTA 2		
Totalmente	2	28,57%
Medianamente	3	42,86%
Desconoce	2	28,57%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>

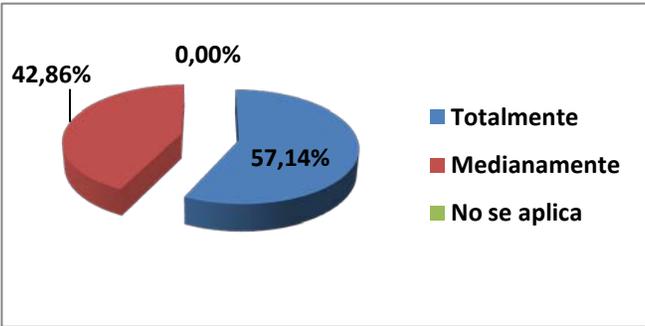


El 28.57% del personal de la Unidad Financiera del CONELEC encuestado conoce y aplica totalmente la Misión y Visión de la Institución, el 42.86% las conoce y

aplica medianamente, mientras que un 28.57% lo conoce por tanto no lo aplica. Esto significa una **debilidad baja** para la Unidad Financiera.

**3.- ¿Conoce y aplica en su trabajo los planes, políticas, objetivos y estrategias que ha estipulado la Unidad Financiera?**

PREGUNTA 3		
Totalmente	4	57,14%
Medianamente	3	42,86%
No se aplica	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>

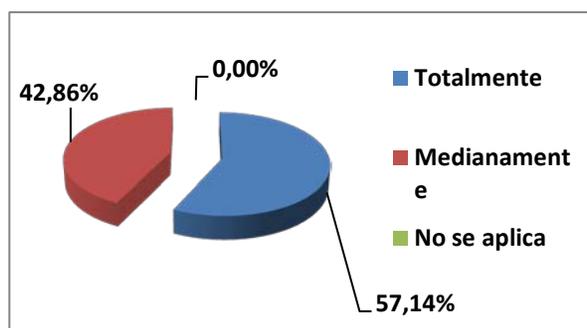


El 57.14% del personal de la Unidad Financiera del CONELEC encuestado conoce y aplica totalmente en su trabajo los planes, políticas, objetivos y estrategias que ha estipulado la Unidad, mientras el 42.86% las conoce y aplica medianamente. Esto significa una **fortaleza media** para la Unidad Financiera

### 2.1.1.1.2.- Organización

4.- ¿Conoce y aplica en su trabajo el organigrama y líneas de mando de la Unidad Financiera?

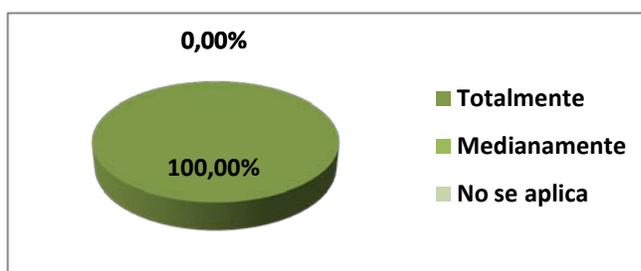
PREGUNTA 4		
Totalmente	4	57,14%
Medianamente	3	42,86%
No se aplica	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>



El 57.14% del personal de la Unidad Financiera del CONELEC encuestado conoce y aplica totalmente en su trabajo el organigrama y líneas de mando, y el 42.86% las conoce y aplica medianamente. Esto significa una **fortaleza media** para la Unidad Financiera

**5.- Las funciones y responsabilidades asignadas a usted para realizar su trabajo ¿Las aplica?**

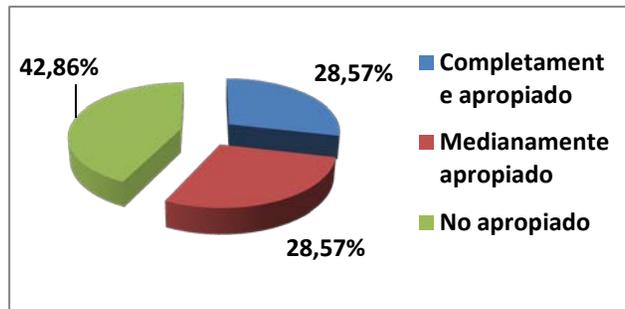
PREGUNTA 5		
Totalmente	7	100,00%
Medianamente	0	0,00%
No se aplica	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>



El 100.00% del personal de la Unidad Financiera del CONELEC encuestado conoce y aplica totalmente en su trabajo las funciones y responsabilidades asignadas. Esto significa una **fortaleza alta** para la Unidad Financiera.

**6.- El espacio físico en donde desarrolla su trabajo lo considera**

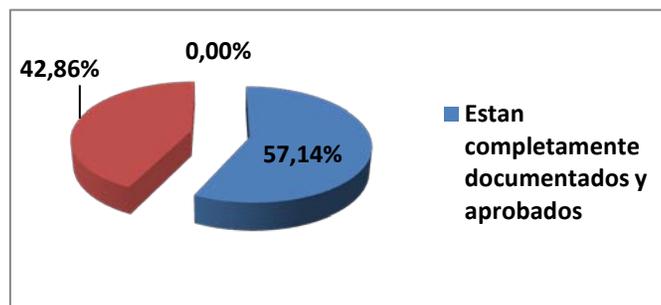
PREGUNTA 6		
Completamente apropiado	2	28,57%
Medianamente apropiado	2	28,57%
No apropiado	3	42,86%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>



Los resultados obtenidos reflejan que el 28.57% del personal de la Unidad Financiera del CONELEC, considera que el espacio físico en el cuál desarrolla su trabajo es completamente apropiado, mientras que un 28.57% considera que es medianamente apropiado para desarrollar su trabajo, y un 42.86% piensan que el espacio físico que ocupan para realizar sus actividades no es apropiado. Esto significa una **debilidad media** para la Unidad Financiera.

#### 7.- Los procesos que utiliza en su trabajo:

PREGUNTA 7		
Están completamente documentados y aprobados	4	57,14%
Son verbales	3	42,86%
Son actividades dispersas	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>

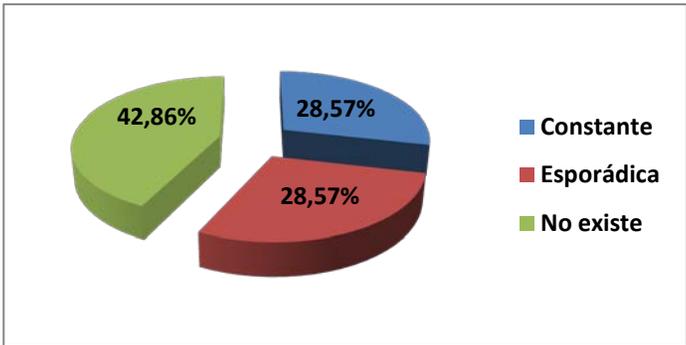


Los resultados obtenidos reflejan que el 57.14% del personal de la Unidad Financiera del CONELEC, conoce y aplica totalmente en su trabajo los procesos y están documentados, mientras que un 42.86% no aplica procesos documentados sino solo actividades verbales. Esto significa una **fortaleza media** para la Unidad Financiera.

**2.1.1.1.3.- Dirección**

**8.- La motivación para cumplimiento de tareas es:**

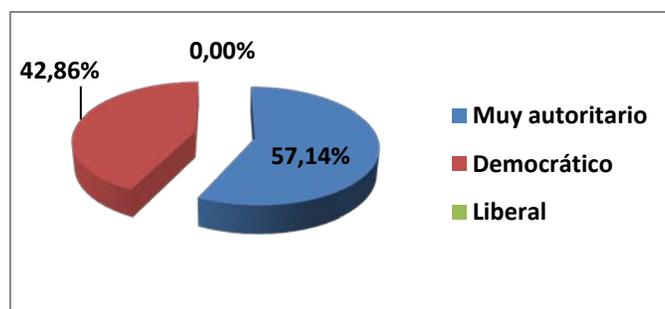
PREGUNTA 8		
Constante	2	28,57%
Esporádica	2	28,57%
No existe	3	42,86%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>



Los resultados obtenidos reflejan que el 28.57% del personal de la Unidad Financiera del CONELEC, considera que la motivación recibida por parte de su jefe es constante, mientras que un 28.57% opina que la motivación es esporádica, y un 42.86% de funcionarios señalan que no existe. Esto significa una **debilidad media** para la Unidad Financiera.

**9.- El liderazgo que aplica su Jefe inmediato lo considera:**

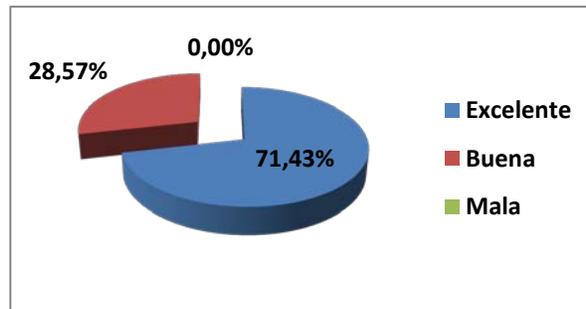
PREGUNTA 9		
Muy autoritario	4	57,14%
Democrático	3	42,86%
Liberal	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>



Los resultados obtenidos reflejan que el 57.14% del personal de la Unidad Financiera del CONELEC, considera que el liderazgo que maneja su jefe inmediato es muy autoritario, mientras que un 42.86% indica que el liderazgo es democrático. Esto significa una **debilidad media** para la Unidad Financiera.

**10.- La comunicación que Usted mantiene con su Jefe y compañeros de trabajo la considera:**

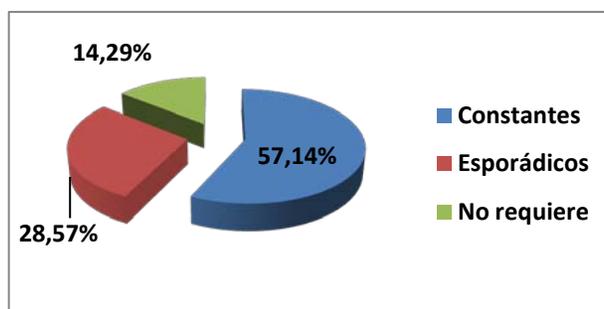
PREGUNTA 10		
Excelente	5	71,43%
Buena	2	28,57%
Mala	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>



Los resultados obtenidos reflejan que el 71.43% del personal de la Unidad Financiera del CONELEC, considera que la comunicación que tiene con su jefe y compañeros de área son excelentes, mientras que el 28.57% dicen que su relación es aceptable. Esto significa una **fortaleza alta** para la Unidad Financiera.

**11.- Los controles que Usted requiere para realizar su trabajo son:**

PREGUNTA 11		
Constantes	4	57,14%
Esporádicos	2	28,57%
No requiere	1	14,29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>



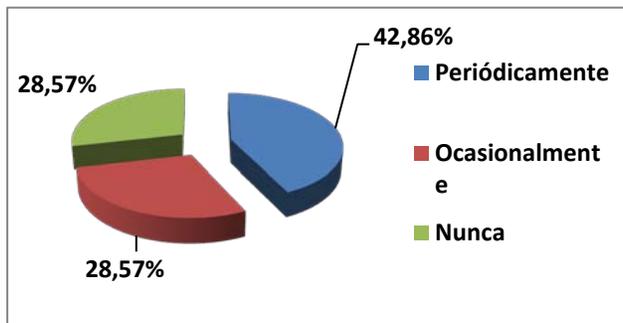
Los resultados obtenidos reflejan que el 57.14% del personal de la Unidad Financiera del CONELEC, considera que los controles que requiere para realizar su trabajo son constantes, mientras que el 28.57% considera que son esporádicos

y el 14.29% señala que no requiere controles constantes para realizar su trabajo. Esto significa una **debilidad media** para la Unidad Financiera.

#### 2.1.1.1.4.- Evaluación

**12.- Los informes o reportes de evaluación o terminación de trabajos Usted los presenta:**

PREGUNTA 12		
Periódicamente	3	42,86%
Ocasionalmente	2	28,57%
Nunca	2	28,57%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>

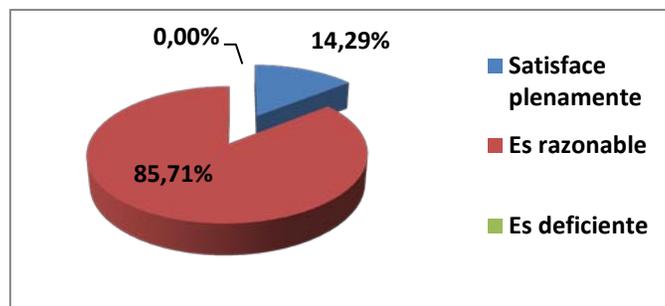


Los resultados obtenidos reflejan que el 42.86% del personal de la Unidad Financiera del CONELEC, presenta informes de la ejecución de su trabajo en forma periódica, mientras que un 28.57% lo hace ocasionalmente, y un 28.57% restante no realiza ni presenta nunca informes al área para conocimiento de la ejecución de su trabajo. Esto significa una **debilidad baja** para la Unidad Financiera.

## 2.2.1.2.- Financiera

### 13.- El presupuesto de requerimientos y necesidades de la Unidad Financiera:

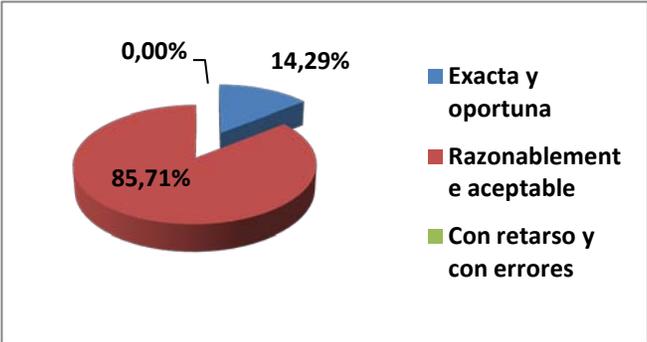
PREGUNTA 13		
Satisface plenamente	1	14,29%
Es razonable	6	85,71%
Es deficiente	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>



Los resultados obtenidos reflejan que el 14.29% del personal de la Unidad Financiera del CONELEC, considera que el presupuesto asignado a la Unidad Financiera satisface plenamente, mientras que un 85.71% considera que el presupuesto asignado para la Unidad es razonable. Esto significa una **fortaleza media** para la Unidad Financiera.

**14.- La información que Usted maneja en la Unidad Financiera para la ejecución del pago la considera:**

PREGUNTA 14		
Exacta y oportuna	1	14,29%
Razonablemente aceptable	6	85,71%
Con retraso y con errores	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>

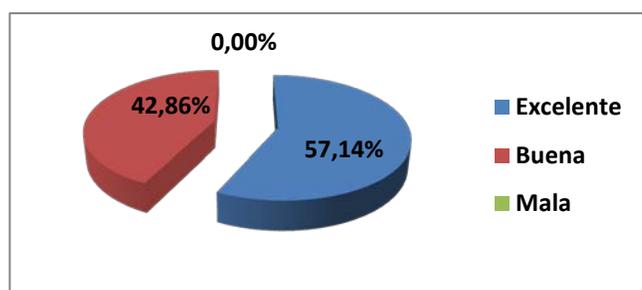


Los resultados obtenidos reflejan que el 14.29% del personal de la Unidad Financiera del CONELEC, considera que la información que se maneja en la Unidad Financiera para la ejecución del pago es exacta y oportuna, mientras que el 85.71% considera que la información es razonablemente aceptable. Esto significa una **fortaleza media** para la Unidad Financiera.

### 2.2.1.3.- Servicio

15.- Considera Usted que la respuesta a los trámites que hace la Unidad Financiera es:

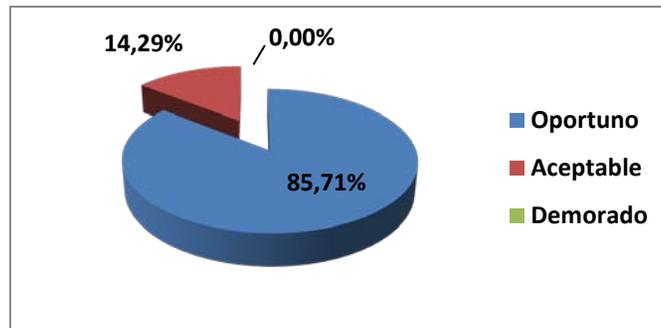
PREGUNTA 15		
Excelente	4	57,14%
Buena	3	42,86%
Mala	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>



Los resultados obtenidos reflejan que el 57.14% del personal de la Unidad Financiera del CONELEC, considera que la respuesta a los trámites que ingresan a la Unidad es Excelente, mientras que el 42.86% piensa que es buena. Esto significa una **fortaleza media** para la Unidad Financiera.

16.- El proceso de pago que realiza la Unidad Financiera lo considera:

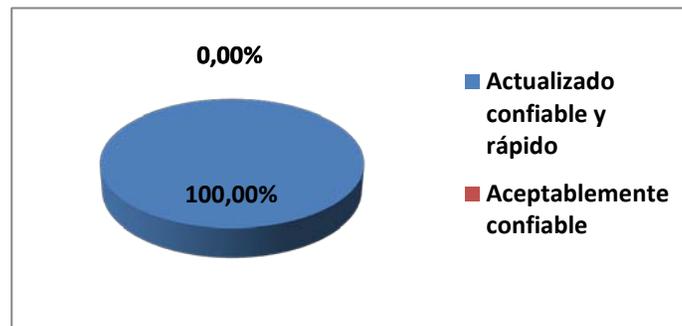
PREGUNTA 16		
Oportuno	6	85,71%
Aceptable	1	14,29%
Demorado	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>



Los resultados obtenidos reflejan que el 85.71% del personal de la Unidad Financiera del CONELEC, considera que el proceso de pago que realiza la Unidad es oportuno, mientras que el 14.29% cree que es aceptable. Esto significa una **fortaleza alta** para la Unidad Financiera.

**17.- El trámite de documentos que maneja Unidad Financiera lo considera:**

PREGUNTA 17		
Actualizado confiable y rápido	7	100,00%
Aceptablemente confiable	0	0,00%
Desactualizado, poco confiable y demorado	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>



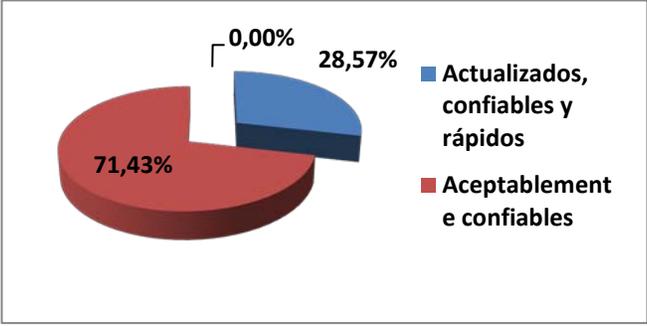
Los resultados obtenidos reflejan que el 100.00% del personal de la Unidad Financiera del CONELEC, considera que el trámite de documentos que maneja

Unidad es actualizado confiable y rápido. Esto significa una **fortaleza alta** para la Unidad Financiera.

**2.2.1.4.- Tecnológica**

**18.- Los Sistemas informáticos que se utilizan en la Unidad Financiera, los considera:**

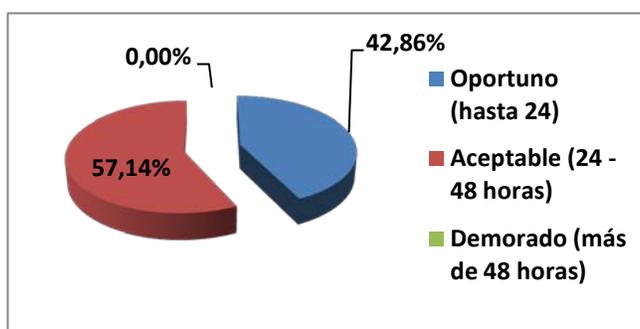
PREGUNTA 18		
Actualizados, confiables y rápidos	2	28,57%
Aceptablemente confiables	5	71,43%
Desactualizado, poco confiable y demorado	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>



Los resultados obtenidos reflejan que el 28.57% del personal de la Unidad Financiera del CONELEC, considera que los sistemas informáticos que se utilizan en la Unidad son actualizados, confiables y rápidos, mientras que el 71.43% cree que son aceptablemente confiables. Esto significa una **debilidad media** para la Unidad Financiera.

**19.- El tiempo que utiliza para realizar los trámites requeridos a la Unidad Financiera lo considera:**

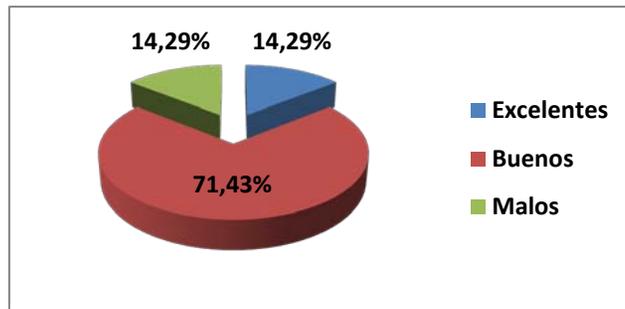
PREGUNTA 2		
Oportuno (hasta 24)	3	42,86%
Aceptable (24 - 48 horas)	4	57,14%
Demorado (más de 48 horas)	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>



Los resultados obtenidos reflejan que el 42.86% del personal de la Unidad Financiera del CONELEC, considera que el tiempo que se utiliza para realizar los trámites requeridos en la es oportuno, mientras que el 57.14% consideran que el tiempo que se utiliza es aceptable. Esto significa una **debilidad media** para la Unidad Financiera.

**20.- Los equipos con los que usted dispone para realizar su trabajo son:**

PREGUNTA 3		
Excelentes	1	14,29%
Buenos	5	71,43%
Malos	1	14,29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>

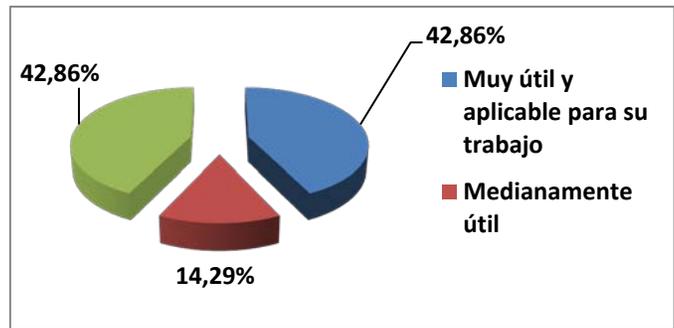


Los resultados obtenidos reflejan que el 14.29% del personal de la Unidad Financiera del CONELEC, considera que los equipos con los que dispone para realizar su trabajo son excelentes, mientras que un 71.43% considera que son buenos y un 14.29% piensa que son malos. Esto significa una **fortaleza media** para la Unidad Financiera.

#### 2.2.1.5.- Talento Humano

#### 21.- La capacitación que usted recibe la considera:

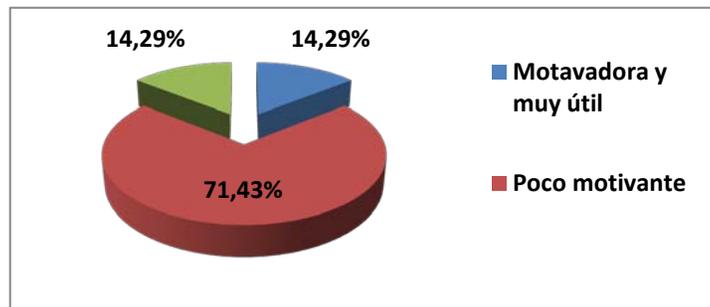
PREGUNTA 4		
Muy útil y aplicable para su trabajo	3	42,86%
Medianamente útil	1	14,29%
No recibe capacitación	3	42,86%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>



Los resultados obtenidos reflejan que el 42.86% del personal de la Unidad Financiera del CONELEC, considera que la capacitación que recibe es muy útil y aplicable para su trabajo, mientras que un 14.29% considera que la capacitación que ha recibido es medianamente útil, y un 42.86 no recibe capacitación. Esto significa una **debilidad media** para la Unidad Financiera.

**23.- ¿Se aplica algún tipo de evaluación de desempeño en esta Unidad y como lo considera usted?**

PREGUNTA 5		
Motivadora y muy útil	1	14,29%
Poco motivante	5	71,43%
Poco útil y desmotivante o desconoce	1	14,29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>



Los resultados obtenidos reflejan que el 14.29% del personal de la Unidad Financiera del CONELEC, considera que la tipo de evaluación de desempeño que se aplica en la Unidad motivador y muy útil, mientras que el 71.29% considera que la evaluación es poco motivante, y un 14.29% piensa que la evaluación es poco útil y desmotivante. Esto significa una **debilidad alta** para la Unidad Financiera.

Actualmente en la Unidad Financiera trabajan 8 personas:

**Tabla 4.-** Personal que trabaja en la Unidad Financiera

DENOMINACIÓN	NOMBRE
Jefe de la Unidad Financiera	Econ. Diego García
Analista de Presupuesto	Lcda. Socorro Montero
Contadora	Lcda. Giovanna Dávila
Analista 1	Lcdo. Marco Segovia
Secretaria Digitadora 1	Srta. Greys Villacrés
Secretaria Ejecutiva 2	Sra. Mónica Campos
Auxiliar	Sr. Diego Pereira
Pasante	Srta. Karina Curco

Fuente: CONELEC

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta

## 2.3.- Matrices

### 2.3.1.- De impacto: Interno y Externo

### 2.3.1.1.- Matriz de Impacto Interna

Tabla 5.- Matriz de Impacto Interna

CAPACIDADES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
<b>ADMINISTRATIVA</b>									
<b>Planificación</b>									
Cumplimiento de principios y valores	x						5-F		
Desconocimiento de la Misión y Visión de la Institución						x			1-D
Cumplimiento de planes, políticas, objetivos y estrategias		x						3-F	
<b>Organización</b>									
Aplicación del Organigrama y líneas de mando		x						3-F	
Cumplimiento de funciones y responsabilidades	x						5-F		
Inadecuado espacio físico					x			3-D	
Documentación y ejecución de procesos		x						3-D	
<b>Dirección</b>									
Insuficiente motivación					x			3-D	
Inadecuado Liderazgo					x			3-D	
Excelente comunicación del personal	x						5-F		
Débiles controles de cada área					x			3-D	
<b>Evaluación</b>									
Poca frecuencia de presentación de informes						x			1-D
<b>FINANCIERA</b>									
Correcta planificación en el Presupuesto de la Unidad		x						3-F	
Manejo de Información para trámites		x						3-F	
<b>SERVICIO</b>									
Tiempo de respuesta a trámites		x						3-F	
Agilidad en proceso de pago	x						5-F		
Control de trámite de documentos	x						5-F		
<b>TECNOLÓGICA</b>									
Inadecuados sistemas informáticos					x			3-D	
Demora en tiempo de trámite					x			3-D	
Adecuados equipos informáticos		x						3-F	
<b>TALENTO HUMANO</b>									
Insuficiente capacitación del personal					x			3-D	
Insuficiente evaluación al personal				x			5-D		

Fuente: CONELEC

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta

## 2.3.1.2.- Matriz de Impacto Externa

Tabla 6.- Matriz de Impacto Interna

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
<b>CLIENTES</b>									
Mal servicio de acuerdo a percepción del cliente						x			1-A
Demora en tiempo de respuesta a trámites					x				3-A
Aceptación en el tiempo de proceso					x				3-A
Alta frecuencia de reclamos					x				3-A
Poca atención a reclamos					x				3-A
Excesivos y complicados requisitos para trámites					x				3-A
Frecuente devolución de trámites						x			1-A
<b>PROVEEDORES</b>									
Oportuna entrega de información de los proveedores	x							5-0	
Complejidad en requerimiento de documentación		x							3-0
Aceptación y trámite de requerimientos		x							3-0
Alta frecuencia de entrega de requerimientos				x				5-A	
<b>COMPETENCIA</b>									
Competencia potencial						x			1-A
<b>TECNOLOGÍA</b>									
Insuficiente Red informática y servidor		x							3-0
<b>NORMATIVA</b>									
Cumplimiento y aplicación de Leyes y Normas actuales aplicadas a Presupuestos		x							3-0
Cumplimiento y aplicación de Leyes y Normas actuales aplicadas a Contabilidad		x							3-0
Cumplimiento y aplicación de Leyes y Normas actuales aplicadas a Análisis Financiero						x			1-A
Cumplimiento y aplicación de Leyes y Normas actuales aplicadas a Pagaduría						x			1-A

Fuente: CONELEC

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta

## 2.3.2.- De Aprovechabilidad y Vulnerabilidad

### 2.3.2.1.- Matriz de Aprovechabilidad

Tabla 7.- Matriz de Aprovechabilidad



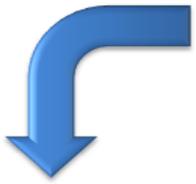
	<b>OPORTUNIDADES</b>	Oportuna entrega de información de los proveedores	Complejidad en requerimiento de documentación	Aceptación y trámite de requerimientos	Insuficiente Red informática y servidor	Cumplimiento y aplicación de Leyes y Normas actuales aplicadas a Presupuestos	Cumplimiento y aplicación de Leyes y Normas actuales aplicadas a Contabilidad	<b>TOTAL</b>	<b>PROMEDIO OPORTUNIDAD</b>
<b>FORTALEZAS</b>		5	3	3	3	3	3		
Cumplimiento de principios y valores	5	5	5	5	3	3	3	24	5
Cumplimiento de planes, políticas, objetivos y estrategias	3	3	3	3	3	3	3	18	
Aplicación del Organigrama y líneas de mando	3	5	3	3	3	3	3	20	
Cumplimiento de funciones y responsabilidades	5	5	5	5	5	5	5	30	1
Documentación y ejecución de procesos	3	5	3	3	3	5	3	22	
Excelente comunicación del personal	5	5	5	5	5	3	5	28	3
Correcta planificación en el Presupuesto de la Unidad	3	3	3	3	3	3	3	18	
Manejo de Información para trámites	3	5	3	3	3	3	3	20	
Tiempo de respuesta a trámites	3	5	3	3	3	3	3	20	
Agilidad en proceso de pago	5	5	5	5	5	5	5	30	2
Control de trámite de documentos	5	5	5	5	5	3	3	26	4
Adecuados equipos informáticos	3	5	3	3	3	3	3	20	
<b>TOTAL</b>		56	46	46	44	42	42	276	23
<b>PROMEDIO FORTALEZA</b>		1	2	3				46	

Fuente: CONELEC

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta

### 2.3.1.2.- Matriz de Vulnerabilidad

Tabla 8.- Matriz de Vulnerabilidad



	AMENAZAS	Mal servicio de acuerdo a percepción del cliente	Demora en tiempo de respuesta a trámites	Aceptación en el tiempo de proceso	Alta frecuencia de reclamos	Poca atención a reclamos	Excesivos y complicados requisitos para trámites	Frecuente devolución de trámites	Alta frecuencia de entrega de requerimientos	Competencia potencial	Cumplimiento y aplicación de Leyes y Normas actuales aplicadas a Análisis Financiero	Cumplimiento y aplicación de Leyes y Normas actuales aplicadas a Pagaduría	TOTAL	PROMEDIO OPORTUNIDAD
<b>DEBILIDADES</b>		5	1	1	1	1	3	3	3	3	3	1		
Desconocimiento de la Misión y Visión de la Institución	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	
Inadecuado espacio físico	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	1	27	
Insuficiente motivación	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	33	4
Inadecuado Liderazgo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	5
Débiles controles de cada área	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	35	2
Poca frecuencia de presentación de informes	1	5	1	1	3	3	3	3	3	3	1	1	27	
Inadecuados sistemas informáticos	3	5	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	31	
Demora en tiempo de trámite	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	35	3
Insuficiente capacitación del personal	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	6
Insuficiente evaluación al personal	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	49	1
<b>TOTAL</b>		40	24	26	28	30	30	30	30	30	26	20	314	31,4
<b>PROMEDIO FORTALEZA</b>		1				2	3	4	5	6			28,55	

Fuente: CONELEC

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta

### 2.3.3.- Hoja de Trabajo FODA

Tabla 9.- Hoja de Trabajo FODA

AMBIENTE INTERNO	n:	FORTALEZAS	Q:	n:	OPORTUNIDADES	Q:
	F1	Cumplimiento de funciones y responsabilidades	25	O1	Oportuna entrega de información de los proveedores	56
	F2	Agilidad en proceso de pago	25	O2	Complejidad en requerimiento de documentación	46
	F3	Excelente comunicación del personal	23	O3	Aceptación y trámite de requerimientos	46
	F4	Control de trámite de documentos	23			
	F5	Cumplimiento de principios y valores	21			
	n:	DEBILIDADES	Q:	n:	AMENAZAS	Q:
	D1	Insuficiente evaluación al personal	49	A1	Mal servicio de acuerdo a percepción del cliente	40
	D2	Débiles controles de cada área	35	A2	Alta frecuencia de reclamos	40
	D3	Demora en tiempo de trámite	35	A3	Excesivos y complicados requisitos para trámites	30
D4	Insuficiente motivación	33	A4	Frecuente devolución de trámites	30	
D5	Inadecuado Liderazgo	33	A5	Alta frecuencia de entrega de requerimientos	30	
D6	Insuficiente capacitación del personal	33	A6	Demora en atención de reclamos	30	

AMBIENTE EXTERNO

Fuente: CONELEC

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta

### 2.3.4.- Matriz de estrategia FOFA

**Tabla 10.- Matriz de Estrategias FODA**

		O	OPORTUNIDADES	A	AMENAZAS
		O1	Oportuna entrega de información de los proveedores	A1	Mal servicio de acuerdo a percepción del cliente
		O2	Complejidad en requerimiento de documentación	A2	Alta frecuencia de reclamos
		O3	Aceptación y trámite de requerimientos	A3	Excesivos y complicados requisitos para trámites
				A4	Frecuente devolución de trámites
				A5	Alta frecuencia de entrega de requerimientos
				A6	Demora en atención de reclamos
F	FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS FA	
F1	Cumplimiento de funciones y responsabilidades	F1, F2-01	Diseño y mejoramiento del proceso de manejo de documentación para facilitar el de pago	F1-A1	Redistribución de carga de trabajo acorde a la frecuencia de entrega de requerimientos
F2	Agilidad en proceso de pago	F2-02	Diseño y mejoramiento de un proceso de registro contables, declaración de obligaciones y pagos	F2-A3	Mejoramiento del proceso de Registro Contable y pago
F3	Excelente comunicación del personal				
F4	Control de trámite de documentos	F4-03	Diseño y mejoramiento de un proceso de control previo, dirección y distribución para la recepción de documentación	F3, F4-A2, A3, A5	Mejoramiento del proceso de recepción trámite y despacho de requerimientos
F5	Cumplimiento de principios y valores	F5-02, 03	Aseguramiento de la práctica de principios y valores en la aplicación de Leyes y Normas.		

Fuente: CONELEC

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta

### 2.3.5.- Matriz de estrategia DODA

Tabla 11.- Matriz de Estrategias DODA

		O	OPORTUNIDADES	A	AMENAZAS
		O1	Oportuna entrega de información de los proveedores	A1	Mal servicio de acuerdo a percepción del cliente
		O2	Complejidad en requerimiento de documentación	A2	Alta frecuencia de reclamos
		O3	Aceptación y trámite de requerimientos	A3	Excesivos y complicados requisitos para trámites
				A4	Frecuente devolución de trámites
				A5	Alta frecuencia de entrega de requerimientos
				A6	Demora en atención de reclamos
D	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DA	
D1	Insuficiente evaluación al personal			D5-A2	Diseño de un proceso para evaluar periódicamente al personal de la Unidad
D2	Débiles controles de cada área			D2-A3, A4	Diseño y mejoramiento de un proceso de control interno para reducir el tiempo de respuesta en trámites Y minimizar devolución de los mismos
D3	Demora en tiempo de trámite	D3-O2	Diseño y mejoramiento del proceso Ejecución Presupuestaria	D3-A6, A2	Diseño y aplicación de un proceso de gestión de reclamos y sugerencias
D4	Insuficiente motivación	D4, D5-O2, O3	Diseño de un Plan de capacitación que fortalezca las competencias del personal, dirigido a la atención al cliente, áreas técnicas, liderazgo y delegación de funciones		
D5	Inadecuado Liderazgo				

Fuente: CONELEC

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta

### **2.3.6.- Síntesis**

#### **Estrategias FO**

**F1, F2-O1** Diseño y mejoramiento del proceso de manejo de documentación que ingresa a la Unidad Financiera, para facilitar el trámite de pago de cada uno de los requerimientos.

**F2-O2** Diseño y mejoramiento del proceso de registro contable, para agilizar el proceso de trámite de los requerimientos, declaración de obligaciones y pagos solicitados.

**F4-O3** Diseño de un proceso de comunicación e información de datos financieros, para agilizar el trámite de requerimientos y reducir el número de reclamos.

**F4-O3** Diseño y mejoramiento de un proceso de control previo, dirección y distribución de requerimientos para la recepción de documentación, para reducir pérdida de documentos.

**F5-O2, O3** Aseguramiento de la práctica de principios y valores en la aplicación de Leyes y Normas, para fortalecer el compromiso de cada uno de sus empleados.

#### **Estrategias FA**

**F1-A1** Redistribución de carga de trabajo acorde a la frecuencia de entrega de requerimientos, para minimizar el tiempo de respuesta de proceso.

**F2-A3** Mejoramiento del proceso de requerimiento de información, para facilitar el trámite a los usuarios de la Unidad.

**F3, F4-A2, A3, A5** Mejoramiento del proceso de recepción trámite y despacho de requerimientos, para minimizar el tiempo de respuesta al trámite y reducir el número de reclamos.

## **Estrategias DO**

**D3-O2** Diseño y mejoramiento del proceso Ejecución Presupuestaria, para facilitar y agilizar el tiempo de respuesta en proceso.

**D4, D5-O2, O3** Diseño de un Plan de capacitación que fortalezca las competencias del personal, dirigido a la atención al cliente, áreas técnicas, liderazgo y delegación de funciones.

## **Estrategias DA**

**D5-A2** Diseño de un proceso para evaluar periódicamente al personal de la Unidad, para motivarlo y crear compromiso de parte de ellos.

**D2-A3, A4** Diseño y mejoramiento de un proceso de control interno para reducir el tiempo de respuesta en trámites y minimizar devolución de los mismos.

**D3-A6, A2** Diseño y aplicación de un proceso de gestión de reclamos y sugerencias, para reducir el número de reclamos y minimizar el tiempo de respuesta de los mismos.

## CAPÍTULO III

### LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS DE LA UNIDAD FINANCIERA DEL CONELEC

*“La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor.”<sup>24</sup>*

La cadena valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar el análisis interno de una empresa o institución, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

Se denomina cadena de valor, pues considera a las principales actividades de una empresa como una cadena de actividades, las cuales forman un proceso, que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas. La cadena de valor categoriza las actividades que producen valores añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares.

#### **Actividades primarias**

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con el giro de la Unidad.

#### **Actividades secundarias**

Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con el giro de la Unidad, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias.

---

<sup>24</sup> Michael E. Porter. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performan

### 3.1.- Mapa de procesos y cadena de valor de la Unidad

Gráfico 12.- Mapa de Procesos y Cadena de Valor de la Unidad Financiera

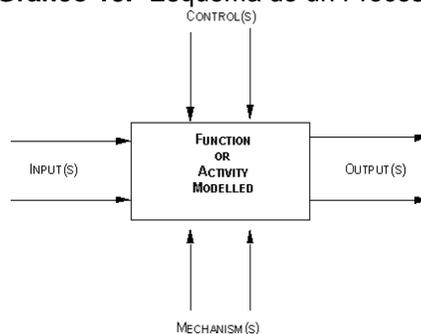


### 3.2.- Diagrama IDEF-0

*“Es un subconjunto de la metodología del →SADT (Structured Analysis and Design Technique) y se caracteriza por ser un método formalizado de descripción de procesos que permite evitar las dificultades que implica el uso de diagramas (por ejemplo, "grafos")”<sup>25</sup>*

Este sistema brinda varias ventajas, porque permite representar las funciones de forma unificada; detalla el proceso de una forma precisa y fácil de interpretar. Así como la situación actual, alcance y responsables de todos quienes están a cargo de los procesos de la Institución. Es muy utilizado para describir procesos de negocio, o instituciones atendiendo a los objetivos centrales que apoyan su desarrollo.

**Gráfico 13.-** Esquema de un Proceso



El IDEF0 utiliza los siguientes términos:

**Actividad:** se representa con un cuadro, indica una función, proceso o transformación.

**Entrada:** se representa con una flecha entrando por el lado izquierdo de la actividad, indica los materiales o informaciones que se transformarán en la actividad para obtener la salida.

---

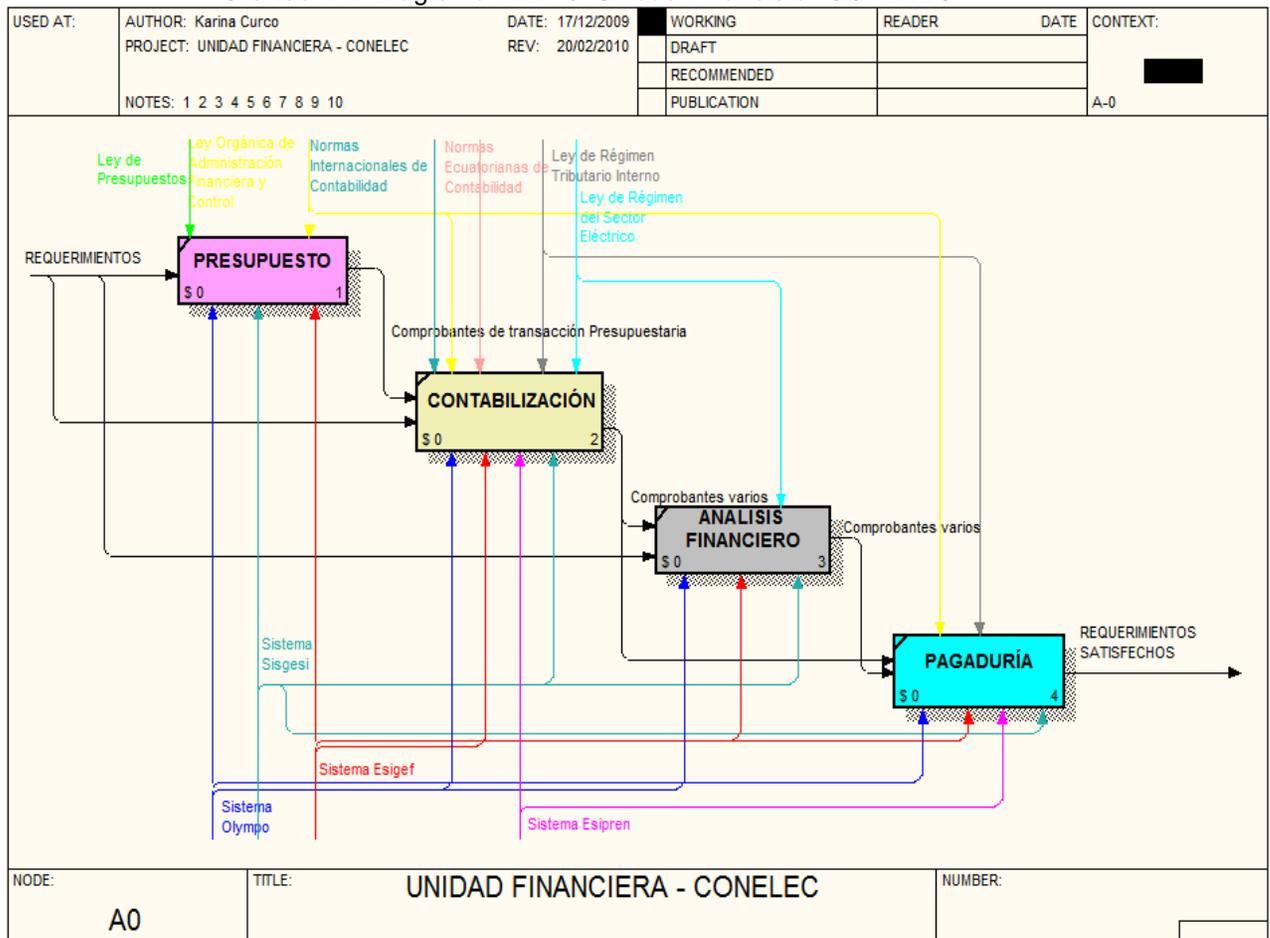
<sup>25</sup> SoftTech, Inc. (1981): Integrated computer-aided manufacturing (ICAM) final report: IDEF0 functional modelling. Contract No. F33615-78-C-5158. January.

**Salida:** se representa con una flecha saliendo del lado derecho de la actividad, indica los objetos o informaciones producidos por la ocurrencia de la actividad.

**Control:** se representa con una flecha entrando por la parte superior, indica las regulaciones que determinan si una actividad se realiza o no. Ej.: normas, guías, reglas, políticas, etc.

Mediante este diagrama se establece los procesos de la institución, con el fin de establecer los niveles de jerarquía que se generan, desde los macro procesos hasta subprocesos, con sistemas de control y herramientas, todo bajo la identificación de entradas, desarrollo y salidas.

**Gráfico 14.- Diagrama IDEF-0 Unidad Financiera- CONELEC**



Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta

### **3.3.- Inventario de procesos**

En esta etapa se genera un listado de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la Unidad Financiera. Luego se analiza si son proceso gobernantes, primarios y agregan valor o procesos de apoyo.

#### **3.3.1.- Procesos Gobernantes**

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

#### **3.3.2.- Procesos Básicos**

También llamados específicos, básicos, 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. Son los que generan valor a los productos.

#### **3.3.3.- Procesos Habilitantes**

Se clasifican en procesos habilitantes de asesoría y los procesos habilitantes de apoyo, también conocidos como de soporte o administrativos. Son responsables de brindar productos de asesoría y apoyo logístico para generar el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y por ellos mismos.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos. SENRES. Art. 14

**Tabla 12.- Inventario de Procesos**

N°	NOMBRE DEL PROCESO	Clasificación de los Procesos		
		Gobernantes	Básicos	Habilitantes
<b>GF1</b>	<b>Programación Indicativa anual o Planificación Estratégica</b>	x		
<b>GF2</b>	<b>Presupuesto</b>		x	
2.1	Programación Presupuestaria		x	
2.2	Formulación Presupuestaria		x	
2.3	Aprobación Presupuestaria		x	
2.4	Ejecución Presupuestaria		x	
2.4.1	Elaboración de CUR de gastos		x	
2.4.2	Elaboración de Certificaciones Presupuestarias		x	
2.4.3	Elaboración de Traspasos Presupuestarios		x	
2.4.4	Elaboración de Reformas Presupuestarias		x	
2.5	Liquidación Presupuestaria		x	
2.6	Evaluación Presupuestaria		x	
<b>GF3</b>	<b>Contabilización</b>		x	
3.1	Registro Contable		x	
3.1.1	Elaboración de Comprobantes de Diario		x	
3.1.2	Elaboración de Comprobantes de Pago		x	
3.1.3	Elaboración de Comprobante de Ingreso		x	
3.2	Conciliación de Cuentas		x	
3.3	Declaración de Obligaciones		x	
3.3.1	Declaración de Anexos Transaccionales			
3.3.2	Declaración de Impuestos y Retenciones			
3.4	Estados Financieros		x	
<b>GF4</b>	<b>Análisis Financiero</b>		x	
4.1	Ingreso de información preliminar para cálculo de Contribuciones		x	
4.2	Cálculo de Contribuciones		x	
4.3	Cálculo de Interés de Contribuciones		x	
<b>GF5</b>	<b>Pagaduría</b>		x	
5.1	Transferencias bancarias		x	
5.2	Ingresos		x	
5.3	Registro y control de garantías		x	
<b>GF6</b>	<b>Asesoría Jurídica</b>			x
<b>GF7</b>	<b>Soporte de Sistemas</b>			x
<b>GF8</b>	<b>Administración de Documentación</b>			x
<b>GF9</b>	<b>Elaboración del Presupuesto de la Unidad</b>			x

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

### 3.3.4.- Selección de procesos

Para la presente tesis y atendiendo las necesidades de la Unidad, se requiere priorizar aquellos procesos que se van a analizar identificando los que son críticos y necesarios para lo cual se han diseñado preguntas claves, cada una de ellas tiene un puntaje de 1 si es positivo y 0 si es negativo. A continuación se expresan las preguntas:

Positivo	1
Negativo	0

- A.-** Este proceso es necesario e indispensable en el cumplimiento de las funciones de la Unidad Financiera
- B.-** Si se mejora este proceso, se mejora la atención al usuario.
- C.-** Este proceso permite mejorar la imagen de la Unidad Financiera
- D.-** Si se mejora este proceso se reduce tiempos y costos.
- E.-** Si se mejora este proceso, se reduce el tiempo de respuesta del proceso, en beneficio del usuario.
- F.-** Si se mejora este proceso, se reduce el número de reclamos.

Tabla 13- Selección de Procesos

UNIDAD FINANCIERA											
N°	NOMBRE DEL PROCESO	Clasificación de los Procesos			PREGUNTAS						TOTAL
		Gobernantes	Básicos	Habilitantes	A	B	C	D	E	F	
GF1	Programación Indicativa anual o Planificación Estratégica	x			1	1	1	1	1	1	6
GF2	Presupuesto		x								
2.1	Programación Presupuestaria		x		1	1	1	1	1	0	5
2.2	Formulación Presupuestaria		x		1	0	1	1	1	0	4
2.3	Aprobación Presupuestaria		x		1	0	1	1	0	0	3
2.4	Ejecución Presupuestaria		x								
2.4.1	Elaboración de CUR		x		1	1	1	1	1	1	6
2.4.2	Elaboración de Certificaciones Presupuestarias		x		1	1	1	1	1	1	6
2.4.3	Elaboración de Traspasos Presupuestarios		x		1	1	1	1	1	1	6
2.4.4	Elaboración de Reformas Presupuestarias		x		1	1	1	1	1	1	6
2.5	Liquidación Presupuestaria		x		1	0	1	1	0	0	3
2.6	Evaluación Presupuestaria		x		1	0	1	1	0	0	3
GF3	Contabilización		x								
3.1	Registro Contable		x								
3.1.1	Elaboración de Comprobantes de Diario		x		1	0	1	1	0	0	3
3.1.2	Elaboración de Comprobantes de Pago		x		1	1	1	1	1	1	6
3.1.3	Elaboración de Comprobante de Ingreso		x		1	0	1	1	0	0	3
3.2	Conciliaciones		x		1	0	1	1	0	0	3
3.3	Declaración de Obligaciones		x		1	0	1	1	0	0	3
3.3.1	Declaración de Anexos Transaccionales		x		1	0	1	1	0	0	3
3.3.2	Declaración de Impuestos y Retenciones		x		1	0	0	1	0	0	2
3.4	Estados Financieros		x		1	0	1	0	0	1	3
GF4	Análisis Financiero		x								
4.1	Ingreso de información preliminar para cálculo de Contribuciones		x		1	0	0	1	0	1	3
4.2	Cálculo de Contribuciones		x		1	1	1	1	1	0	5
4.3	Cálculo de Interés de Contribuciones		x		1	1	0	1	0	0	3
GF5	Pagaduría		x								
5.1	Transferencias bancarias		x		1	1	1	1	1	1	6
5.2	Ingresos		x		1	0	1	1	0	0	3
5.3	Registro y control de garantías		x		1	1	1	1	1	0	5
GF6	Asesoría Jurídica			x	1	0	1	1	0	0	3
GF7	Soporte de Sistemas			x	0	0	0	0	0	0	0
GF8	Administración de Documentación			x	1	1	1	1	1	1	6
GF9	Elaboración del Presupuesto de la Unidad			x	1	0	1	1	0	0	3

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta

Fuente: CONELEC

**Tabla 14.-** Procesos Seleccionados

PROCESOS SELECCIONADOS					
N°	NOMBRE DEL PROCESO	CALIFICACION	Clasificación de los Procesos		
			Gobernantes	Básicos	Habilitantes
1	Programación Indicativa anual o Planificación Estratégica	6	X		
2	Programación Presupuestaria	5		X	
3	Formulación Presupuestaria	4		X	
4	Elaboración de CUR	6		X	
5	Elaboración de Certificaciones Presupuestarias	6		X	
6	Elaboración de Traspasos Presupuestarios	6		X	
7	Elaboración de Reformas Presupuestarias	6		X	
8	Elaboración de Comprobantes de Pago	6		X	
9	Cálculo de Contribuciones	5		X	
10	Transferencias bancarias	6		X	
11	Registro y control de garantías	5		X	
12	Administración de Documentación	6			X

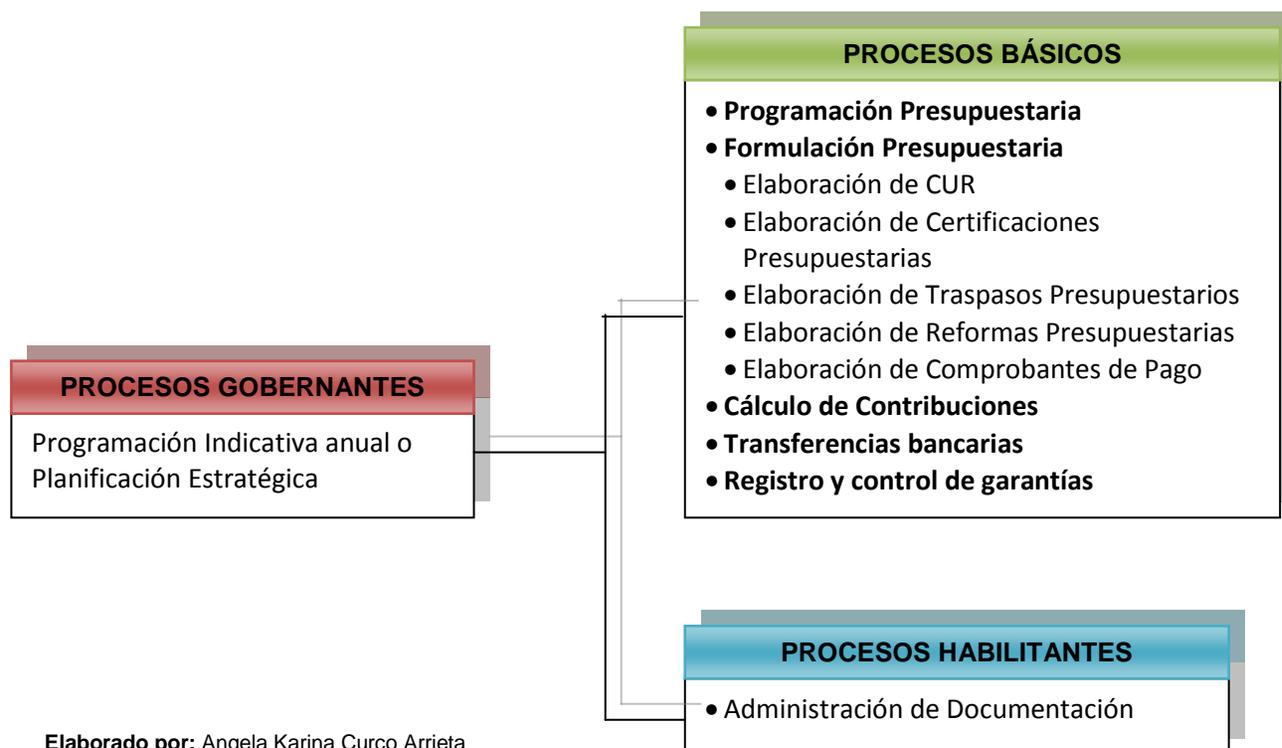
Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta

Fuente: CONELEC

### 3.3.4.1.- Mapa de Procesos Seleccionados

En base de la selección de procesos se expresa gráficamente la selección de aquellos seleccionados con su categoría, sea gobernando, básicos y habilitantes.

**Gráfico 15.-** Mapa de Procesos Seleccionados



### 3.4.- Hoja de costos de personal de operaciones y total

En esta hoja se calcula cuanto le cuesta a la Institución por minuto de trabajo de cada uno de los empleados de la Unidad, sumando la remuneración y los costos de operación por minuto.

Mediante esta información, y la proyección en sus respectivas tablas se logra conocer los costos por minuto del personal, operaciones y el consolidado, todo esto que se utiliza para el análisis de eficiencia en cuanto a costo y tiempo.

### 3.4.1.- Costo del personal

Tabla 15.- Costos de personal

UNIDAD FINANCIERA											
N°	Nombre	Cargo	Sueldo Mensual	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aportes al IESS (11,35%)	Vacaciones (un mes)	Remuneración Total Anual	Costo x minuto	Costo de Operación x minuto	Costo total x minuto
1	Diego García	Jefe Financiero	3.526,00	3.526,00	218,00	4.802,41	3.526,00	54.384,41	0,31472	0,24104	0,55576
2	Giovanna Dávila	Profesional 1	2.538,00	2.538,00	218,00	3.456,76	2.538,00	39.206,76	0,22689	0,24104	0,46793
3	Socorro Montero	Profesional 1	2.538,00	2.538,00	218,00	3.456,76	2.538,00	39.206,76	0,22689	0,24104	0,46793
4	Marco Segovia	Analista 1	1.993,00	1.993,00	218,00	2.714,47	1.993,00	30.834,47	0,17844	0,24104	0,41948
5	Greys Villacrés	Secretaria Digitadora 1	1.135,00	1.135,00	218,00	1.545,87	1.135,00	17.653,87	0,10216	0,24104	0,34320
6	Mónica Campos	Secretaria Digitadora 1	1.135,00	1.135,00	218,00	1.545,87	1.135,00	17.653,87	0,10216	0,24104	0,34320
7	Diego Pereira	Auxiliar de Contabilidad	1.158,00	1.158,00	218,00	1.577,20	1.158,00	18.007,20	0,10421	0,24104	0,34524
8	Karina Curco	Pasante	200,00	-	-	-	-	2.400,00	0,01389	0,24104	0,25492
9	Fernando Izquierdo	Director Ejecutivo	4.100,00	4.100,00	218,00	5.584,20	4.100,00	63.202,20	0,36575	0,24104	0,60679
10	Gustavo Carrera	Director Administrativo Financiero	3.526,00	3.526,00	218,00	4.802,41	3.526,00	54.384,41	0,31472	0,24104	0,55576
N°	Nombre	Cargo	Sueldo por Sesión	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aportes al IESS (11,35%)	Vacaciones (un mes)	Remuneración Total Anual	Costo x minuto	Costo de Operación x minuto	Costo total x minuto
10	Directorio	Miembro del Directorio	5,00	-	-	-	-	240,00	0,00139	0,24104	0,24242

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta

Fuente: CONELEC

### 3.4.2.- Costo de operaciones

**Tabla 16.-** Costos de Operaciones

COSTOS OPERATIVOS		
CONCEPTO	ASIGNACIÓN INICIAL	%
OTROS SERVICIOS GENERALES	3097,30	2,48
PASAJES AL INTERIOR	235,74	0,19
VIATICOS Y SUBSISTENCIAS EN EL INTERIOR	120,00	0,10
CONSULTORIA, ASESORIA E INVESTIGACION ESPECIALIZADA	3242,00	2,59
SERVICIO DE CAPACITACION	4710,20	3,77
ENTIDADES DESCENTRALIZADAS Y AUTONOMAS	41929,78	33,56
MAQUINARIAS Y EQUIPOS ACTIVOS	145,00	0,12
MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS	15438,20	12,36
TRANSPORTE DE PERSONAL	5309,78	4,25
SEGURIDAD Y VIGILANCIA	3427,78	2,74
SERVICIO DE ASEO	3166,67	2,53
SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA	3777,78	3,02
AGUA POTABLE	251,13	0,20
ENERGIA ELECTRICA	1331,17	1,07
TELECOMUNICACIONES	38023,79	30,43
SERVICIO DE CORREO	746,67	0,60
<b>TOTAL</b>	<b>124952,97</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

### 3.5.- Levantamiento y análisis de procesos seleccionados

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

*Con fines analíticos y como ayuda para descubrir y eliminar ineficiencias, es conveniente clasificar las acciones que tienen lugar durante un proceso dado en cinco clasificaciones. Estas se conocen bajo los términos de operaciones, transportes, inspecciones, retrasos o demoras y almacenajes.”<sup>27</sup>*

Mediante la representación grafica se podrá identificar los movimientos y actividades de cada uno de los procesos, de una forma resumida y con información basada en tiempos y costos; para determinar se agregan o no valor a la institución.

A continuación se muestra la simbología a utilizar en el análisis.

**Gráfico 16.-** Simbología Diagrama IDEF-0

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>	<b>Observación</b>
	Operación	Agrega Valor
	Control, Inspección o Verificación	No Agrega Valor
	Transporte	No Agrega Valor
	Archivo o Almacenamiento	No Agrega Valor
	Demora	No Agrega Valor
	Decisión	No Agrega Valor

**Ilustración 1**

**Elaborado por:** Angela Karina Curco Arrieta

<sup>27</sup> <http://ingenieriametodos.blogspot.com/2008/07/diagramas-de-procesos.html>

### 3.5.1.- Diagramación, tiempo, costo y eficiencia de cada proceso

Mediante la aplicación de diagramas se describe a continuación los procesos antes seleccionados, identificando en cada uno de ellos las diferentes actividades con sus respectivos responsables, así como también se analizan los tiempos y costos que representan cada una de estas actividades, observando las novedades o problemas detectados, para luego proceder a determinar su grado de eficiencia tanto en costos como en tiempos. La simbología utilizada permitirá identificar aquellas actividades que agregan o no valor para la Institución CONELEC.

Las fórmulas a utilizar para determinar la eficiencia en tiempo y eficiencia en costo son las siguientes:

$$\begin{aligned} \text{Eficiencia en Tiempo} &= \frac{\text{Tiempo Total de Operaciones AV}}{\text{Tiempo Total del Proceso}} \\ &= \frac{\text{Tiempo AV}}{\text{Tiempo AV +Tiempo NAV}} \end{aligned}$$

$$\text{Eficiencia en Costo} = \frac{\text{Costo Total de Operaciones AV}}{\text{Costo Total del Proceso}} = \frac{\text{Costo AV}}{\text{Costo AV +Costo NAV}}$$

**AV:** Agrega Valor

**NAV:** No agrega Valor

Se toma en cuenta a los ocho funcionarios que trabajan en la Unidad Financiera, así como las ocho horas diarias que ellos laboran.

### 3.5.1.1.- Levantamiento y Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Programación Presupuestaria

Tabla 17.- Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Programación Presupuestaria

Diagrama de análisis de procesos														
Nombre del Proceso:		PRESUPUESTO		Nombre del Subproceso:		PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA								
Ingreso:	Oficio del Ministerio de Economía y Finanzas			Tiempo:	9615,00	Eficiencia tiempo:	15,96%	Frecuencia	Anual	GF1				
Salida:	Requerimientos consolidados			Costo:	5082,84	Eficiencia costo:	14,13%	Volumen	1					
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades	
			○	▬	→	▽	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV		
1	Profesional 1	Recibir Oficio del Min. Economía y Finanzas sobre Programación Presupuestaria	X							5,00		2,34		
2	Profesional 1	Revisar Oficio del Min. Economía y Finanzas sobre Programación Presupuestaria		X							450,00		210,57	
3	Profesional 1	Elaborar memorando indicando inicio de Programación Presupuestaria, adjunto formulario de requerimientos	X							30,00		14,04		
4	Secretaria Digitadora 1	Remitir memorando a cada una de las áreas									10,00		3,43	
5	Profesional 1	Recibir los requerimientos y Planes de trabajo de cada una de las Unidades y Direcciones	X							540,00		252,68		Cada una de las áreas no entrega a tiempo sus requerimientos y planes de trabajo
6	Jefe Unidad / Direcciones	Esperar en recepción de reuerimientos de las Unidades y direcciones									6660,00		3701,36	
7	Profesional 1	Revisar Presupuestos por áreas		X							960,00		449,21	Información no depurada e inconsistente
8	Profesional 1	Consolidar requerimientos	X							960,00		449,21		
<b>Total</b>										1535,00	8080,00	718,27	4364,57	

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta

Fuente: CONELEC

### 3.5.1.2.- Levantamiento y Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Formulación Presupuestaria

**Tabla 18.- Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Formulación Presupuestaria**

Diagrama de análisis de procesos													
Nombre del Proceso:		PRESUPUESTO		Nombre del Subproceso:		FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA							
Ingreso:	Requerimientos consolidados			Tiempo:	16805,00	Eficiencia tiempo:	37,28%	Frecuencia	Anual	GF1			
Salida:	Proforma Presupuestaria para aprobación de Directorio			Costo:	8006,48	Eficiencia costo:	36,65%	Volumen	1				
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades	
			○	▭	→	▽	◀	AV	NAV	AV	NAV		
1	Profesional 1	Asignar los requerimientos y Planes de trabajo a las respectivas partidas presupuestarias	x						480,00		224,60		Existen equivocaciones en la asignación de partida, por información mal establecida
2	Profesional 1	Consolidar información de todas las áreas en Proforma Presupuestaria preliminar	x						960,00		449,21		Retraso en envío de información de las áreas. Desconocimiento de las partidas presupuestarias
3	Profesional 1	Elaborar informe para firma de Jefe Financiero	x						480,00		224,60		
4	Secretaria Digitadora 1	Envío de la Proforma Presupuestaria para firma del Jefe Financiero					x			10,00		3,43	
5	Jefe Financiero	Firma del Jefe Financiero	x						5,00		2,78		
6	Secretaria Digitadora 1	Envío de la Proforma Presupuestaria para firma del Director Administrativo Financiero					x			10,00		3,43	
7	Jefe Administrativo Financiero	Esperar firma de Dirección Administrativa Financiera								960,00		533,53	El trámite se extiende por la espera en la revisión de la Proforma
8	Jefe Administrativo Financiero	Firma de Director Administrativo Financiero	x						5,00		2,78		
9	Jefe Administrativo Financiero	Esperar revisión y despacho de la Dirección Ejecutiva								1440,00		800,30	El trámite se extiende por la espera en la revisión de la Proforma
10	Profesional 1	Revisar Presupuesto conjuntamente con áreas					x			960,00		449,21	
11	Profesional 1	Consolidar información en Proforma Presupuestaria definitiva	x						1440,00		673,81		
12	Profesional 1	Modificar informe	x						240,00		112,30		Duplicación de revisión de Informe y Proforma
13	Profesional 1	Revisar Proforma e informe					x			960,00		449,21	
14	Jefe Financiero	Firmar Proforma e informe para remitir a Dirección Administrativa Financiera	x						5,00		2,78		
15	Secretaria Digitadora 1	Envío a Dirección Administrativa Financiera					x			10,00		3,43	
16	Jefe Administrativo Financiero	Espera de firma de Dirección Administrativa Financiera								960,00		533,53	Demora por espera en la firma de Jefe Administrativo y Financiero
17	Director Administrativo Financiero	Firma de Dirección Administrativa Financiera	x						5,00		2,78		
18	Director Ejecutivo	Revisar Proforma por el Director Ejecutivo					x			1380,00		837,37	El trámite se extiende por la espera en las firmas de aprobación
19	Director Ejecutivo	Espera de firma de el Director Ejecutivo								1440,00		873,78	
20	Director Ejecutivo	Firmar Proforma por el Director Ejecutivo	x						5,00		3,03		Demora en espera de firma Director Ejecutivo
21	Profesional 1	Elaborar Memorando para Comisión de Presupuesto del Directorio, adjunto presupuesto e informe	x						240,00		112,30		
22	Directorio	Esperar revisión y despacho de Comisión de Presupuesto (Directorio)								2400,00		581,82	Demora en Programacion de reuniones del Directorio
23	Profesional 1	Realizar informe de Comisión de presupuesto	x						2400,00		1123,02		No deberían existir tantas revisiones
24	Secretaria Digitadora 1	Envío de la Proforma Presupuestaria para aprobación de Directorio					x			10,00		3,43	El trámite se extiende por la espera en la aprobación del Directorio
<b>Total</b>									<b>6265,00</b>	<b>10540,00</b>	<b>2934,01</b>	<b>5072,47</b>	

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

**3.5.1.3.- Levantamiento y Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de CUR**

**Tabla 19.- Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de CUR**

Diagrama de análisis de procesos														
Nombre del Proceso:		PRESUPUESTO		Nombre del Subproceso:		EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA		Procedimiento: Elaboración de CUR						
Ingreso:	Comprobante de pago			Tiempo:	49,00	Eficiencia tiempo:	44,90%	Frecuencia	Diaria	GF1				
Salida:	Comprobante de ejecución de gastos CUR			Costo:	13,13	Eficiencia costo:	47,58%	Volumen	15					
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades	
			○	▬	→	▽	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV		
1	Profesional 1	Ingreso del Presupuesto aprobado remitido por MEF	X							480,00		224,60		
<b>CUR</b>														
2	Pasante	Recibir documentación	X							5,00		1,27		Se recibe documentos como: Comprobante de Pago, Liquidación de Viáticos, Anticipo de Viáticos, Reembolsos)
3	Pasante	Analizar documentación			X						10,00		2,55	
4	Pasante	Ingreso al Sistema Esigef, Interface de Presupuestos			X						5,00		1,27	Red interna lenta para ingreso al Esigef
5	Pasante	Crear cabecera CUR de gastos	X								7,00		1,78	Demora por página del Ministerio insuficiente
6	Pasante	Asignar Partida Presupuestaria	X							5,00		1,27		
7	Pasante	Solicitar Cur de gastos	X							3,00		0,76		
8	Pasante	Aprobar CUR de gastos	X							3,00		0,76		
9	Pasante	Imprimir Cur de gastos	X							3,00		0,76		Computadora con poca memoria, retrasa el proceso, conexión lenta por Red inalámbrica. Impresora insuficiente para el trabajo.
10	Profesional 1	Firmar CUR de gastos	X							3,00		1,40		
11	Pasante	Archivar						X			5,00		1,27	
<b>Total</b>									<b>22,00</b>	<b>27,00</b>	<b>6,25</b>	<b>6,88</b>		

**Elaborado por:** Angela Karina Curco Arrieta  
**Fuente:** CONELEC

**3.5.1.4.- Levantamiento y Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Certificaciones Presupuestarias**

**Tabla 20.- Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Certificaciones Presupuestarias**

Diagrama de análisis de procesos														
Nombre del Proceso:		PRESUPUESTO		Nombre del Subproceso:			EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA			Procedimiento: Elaboración de Certificación Presupuestaria				
Ingreso:	Solicitud de Disponibilidad Presupuestaria			Tiempo:	82,00	Eficiencia tiempo:	30,49%	Frecuencia	Diaria	GF1				
Salida:	Comprobante de Certificación Presupuestaria			Costo:	32,13	Eficiencia costo:	37,77%	Volumen	7					
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades	
			○	▭	→	▽	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV		
1	Profesional 1	Recibir solicitud de Disponibilidad Presupuestaria para adquisición de bienes y/o servicios	X							5,00		2,34		Ingreso de solicitudes en la tarde y despacho al siguiente día, queja de las unidades por despacho al siguiente día
2	Profesional 1	Revisar documentación			X						10,00		3,43	Retraso por inconsistencia en documentación presentada por las áreas
3	Profesional 1	Verificar Disponibilidad Presupuestaria en el Sistema Olympe, Módulo de Presupuesto	X							15,00		7,02		Falta de Planificación en las áreas
4	Profesional 1	Emitir la Certificación Presupuestaria	X								7,00		3,28	Demora por revisión el Planes de trabajo
5	Secretaria Digitadora 1	Envío a Jefatura Financiera para firma									10,00		3,43	Demora en que el Jefe Financiero despache firmado
6	Jefe Financiero	Firma Comprobante por el Jefe Financiero	X							5,00		2,78		
7	Secretaria Digitadora 1	Envío de Certificación Presupuestaria a Dirección o Unidad solicitante									10,00		3,43	
8	Secretaria Digitadora 1	Recepción de Certificación Presupuestaria									15,00		5,15	Demora en recepción de las Certificación Presupuestaria entregada.
9	Pasante	Archivar									5,00		1,27	
<b>Total</b>									<b>25,00</b>	<b>57,00</b>	<b>12,14</b>	<b>19,99</b>		

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

**3.5.1.5.- Levantamiento y Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Traspasos Presupuestarios**

**Tabla 21.- Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Traspasos Presupuestarios**

Diagrama de análisis de procesos														
Nombre del Proceso:		PRESUPUESTO		Nombre del Subproceso:		EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA		Procedimiento: Elaboración de Traspasos Presupuestarios						
Ingreso:	Memorando de Solicitud de Traspaso presupuestario			Tiempo:	323,00	Eficiencia tiempo:	17,03%	Frecuencia	Semanal	GF1				
Salida:	Comprobante de Traspaso Presupuestario			Costo:	157,55	Eficiencia costo:	10,25%	Volumen	3					
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades	
			○	▬	→	▽	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV		
1	Pasante	Recibir Memorando, solicitando el Traspaso de Presupuestarios para financiar partidas insuficientes	x							5,00		1,27		Memorandos mal elaborados, no se detallan exactamente que es lo que se requiere
2	Pasante	Revisar documentación									10,00		2,55	Devoluciones por inconsistencia de documentos
3	Pasante	Realizar Traspaso Presupuestario en el Sistema Olympo, Módulo de Presupuesto	x							10,00		2,55		Red se cuelga, provocando retrasos
4	Pasante	Emitir el Comprobante de Traspaso Presupuestario Sistema Olympo	x							5,00		1,27		Impresora que no facilita documentación
5	Profesional 1	Firmar Comprobante Olympo	x							5,00		2,34		
6	Pasante	Ingreso Sistema Esigef									3,00		0,76	El trámite se extiende por la espera en las firmas de aprobación
7	Pasante	Crear Traspaso Presupuestario (CO2)	x							10,00		2,55		
8	Pasante	Asignación de las partidas correspondientes	x							10,00		2,55		
9	Pasante	Emisión CO2 en Sistema Esigef	x							5,00		1,27		Computador con poca memoria, conexión lenta de Red
10	Profesional 1	Firmar Comprobante Esigef	x							5,00		2,34		
11	Secretaria Digitadora 1	Envío a Jefatura para firma									10,00		3,43	Retraso por Espera de firma Jefatura Financiera
12	Jefe Financiero	Firma del Jefe Financiero									240,00		133,38	Retraso por Espera de firma Jefatura Financiera
13	Pasante	Archivar									5,00		1,27	
<b>Total</b>									<b>55,00</b>	<b>268,00</b>	<b>16,15</b>	<b>141,40</b>		

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

**3.5.1.6.- Levantamiento y Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Reformas Presupuestarias**

**Tabla 22.- Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Reformas Presupuestarias**

Diagrama de análisis de procesos													
Nombre del Proceso: PRE SUPUESTO			Nombre del Subproceso: E.JECUCIÓN PRE SUPUESTARIA			Procedimiento: Elaboración de Reformas Presupuestarias							
Ingreso:	Memorando Aprobado por Dirección Ejecutiva		Tiempo:	9890.00	Eficiencia tiempo:	25,83%	Frecuencia	Trimestral		GF1			
Salida:	Comprobante de Reforma Presupuestaria		Costo:	4675.98	Eficiencia costo:	25,59%	Volumen	1					
No.	Responsable	Actividad	Simbología				Tiempo		Costo		Novedades		
			○	▬	→	▽	◇	AV	NAV	AV		NAV	
1	Profesional 1	Recibir los Ingresos de Caja	X					5,00	NAV	2,34	NAV	Espera hasta que Contabilidad entregue los Ingresos de caja	
2	Profesional 1	Verificar partida presupuestaria de ingresos			X				60,00		28,08		
3	Profesional 1	Consolidar los ingresos	X					240,00		112,30		Demora hasta poder coordinar con Contabilidad	
4	Profesional 1	Elaborar el anexo de ingresos en coordinación con Contabilidad	X					180,00		84,23			
5	Profesional 1	Elaborar proyección de gastos	X					240,00		112,30		Demora por falta de coordinación con la diferentes áreas	
6	Profesional 1	Elaborar Reforma Presupuestaria: Ingresos y Gastos (Sistema Olympe)	X					60,00		28,08			
7	Profesional 1	Elaborar Informe de Reforma Presupuestaria	X					960,00		449,21			
8	Profesional 1	Revisar Reforma Presupuestaria			X				15,00		7,02		
9	Profesional 1	Firmar Reforma Presupuestaria	X					5,00		2,34			
10	Secretaria Digitadora 1	Envío Proforma Presupuestaria para firma del Jefe Financiero				X			10,00		3,43		
11	Jefe Financiero	Espera de firma Jefe Financiero					X		480,00		266,77		
12	Jefe Financiero	Firmar Reforma Presupuestaria para entregar a Dirección Administrativa Financiera	X					5,00		2,78			
13	Secretaria Digitadora 1	Envío Proforma Presupuestaria para firma del Jefe Administrativo Financiero				X			10,00		3,43		
14	Jefe Administrativo Financiero	Esperar firma de Dirección Administrativa Financiera para enviar a la Dirección Ejecutiva					X		480,00		266,77	El trámite se extiende por la espera en las firmas de aprobación	
15	Director Ejecutivo	Esperar revisión del Director Ejecutivo					X		960,00		582,52	El trámite se extiende por la espera en las firmas de aprobación	
16	Director Ejecutivo	Firmar Proforma Presupuestaria	X					5,00		3,03			
17	Profesional 1	Elaborar Memorando para Comisión de Presupuesto	X					60,00		28,08			
18	Profesional 1	Elaborar Informe de Comisión de Presupuesto al Directorio	X					240,00		112,30		Demora por falta de coordinación en programación reuniones de Comisión de presupuesto	
19	Directorio	Esperar firma de aprobación de Directorio					X		2400,00		581,82	El trámite se extiende por la espera en las firmas de aprobación, falta de programación en las reuniones del mismo	
20	Directorio	Firma de aprobación de Proforma Presupuestaria	X					5,00		1,21			
21	Profesional 1	Ingresar información al sistema contable, Módulo de Presupuesto Olympe	X					240,00		112,30			
22	Profesional 1	Ingresar información al Sistema Esigef	X					240,00		112,30		Demora por Red lenta, y por actividades repetitivas por uso de los dos Sistemas de Registro (Olympe y Esigef)	
23	Profesional 1	Elaborar Oficio al Ministerio de Economía y Finanzas indicando que se han producido ingresos adicionales, adjunto reforma aprobada y resolución de directorio	X					60,00		28,08		Demora por formalidad del trámite	
24	Profesional 1	Revisar Oficio para enviar a Dirección Administrativa Financiera			X				10,00		4,68		
25	Secretaria Digitadora 1	Envío de Reforma Presupuestaria a Dirección Administrativa Financiera para firma				X			10,00		3,43		
26	Jefe Administrativo Financiero	Esperar firma de Oficio por parte de la Dirección Administrativa Financiera para enviar a la Dirección Ejecutiva					X		480,00		266,77	El trámite se extiende por la espera en las firmas de aprobación	
27	Jefe Administrativo Financiero	Firma Reforma Presupuestaria	X					5,00		2,78			
28	Director Ejecutivo	Esperar firma del Director Ejecutivo					X		2400,00		1456,29	El trámite se extiende por la espera en las firmas de aprobación	
29	Director Ejecutivo	Firmar Oficio de Reforma Presupuestaria	X					5,00		3,03			
30	Profesional 1	Enviar Oficio a Ministerio de Economía y Finanzas			X				15,00		7,02	Demora por formalidad de trámite	
31	Pasante	Archivar				X			5,00		1,275		
<b>Total</b>									<b>2565,00</b>	<b>7336,00</b>	<b>1196,69</b>	<b>3479,29</b>	

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

**3.5.1.7.- Levantamiento y Análisis del Proceso: Contabilización; Subproceso: Registro Contable; Procedimiento: Elaboración Comprobantes de Pago**

**Tabla 23.- Análisis del Proceso: Contabilización; Subproceso: Registro Contable; Procedimiento: Elaboración Comprobantes de Pago**

Diagrama de análisis de procesos													
Nombre del Proceso:		CONTABILIDAD		Nombre del Subproceso:		REGISTRO CONTABLE		Procedimiento: Elaboración de Comprobantes de Pago					
Ingreso:	Documentos de transacción de pago			Tiempo:	60,00	Eficiencia tiempo:	33,33%	Frecuencia	Diaria	GF2			
Salida:	Comprobante de Pago enviado a Presupuestos			Costo:	28,08	Eficiencia costo:	33,33%	Volumen	15				
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades	
			○	▬	➔	▼	◀	AV	NAV	AV	NAV		
1	Profesional 1	Recibir tramite de pagos de áreas (ordenadores de gasto Directorio, Director Ejecutivo, Dirección Administrativa Financiera, Jefe Unidad Administrativa, Jefe Unidad Recursos Humanos)	X						5,00		2,34		Información inconsistente entregada por la Unidades
2	Profesional 1	Revisar documentación para iniciar registro			X					15,00		7,02	Información incompleta
3	Profesional 1	Registrar en el sistema Olympto, Módulo cartera y contabilizar transacción	X							20,00		9,36	Retraso por Red informática inconsistente
4	Profesional 1	Emitir comprobantes de pago y de retención	X						10,00		4,68		
5	Profesional 1	Firmar comprobante de pago	X						5,00		2,34		
6	Profesional 1	Enviar a Presupuesto para inicio proceso Esigef								5,00		2,34	Retaso por uso de dos Sistemas para registro
<b>Total</b>									<b>20,00</b>	<b>40,00</b>	<b>9,36</b>	<b>18,72</b>	

**Elaborado por:** Angela Karina Curco Arrieta

**Fuente:** CONELEC

### 3.5.1.8.- Levantamiento y Análisis del Proceso: Análisis Financiero; Subproceso: Cálculo de Contribuciones

**Tabla 24.- Análisis del Proceso: Análisis Financiero; Subproceso: Cálculo de Contribuciones**

Diagrama de análisis de procesos															
Nombre del Proceso:		ANÁLISIS FINANCIERO		Nombre del Subproceso:		CÁLCULO DE CONTRIBUCIONES									
Ingreso:	Oficio circular solicitando información financiera			Tiempo:	6345,00	Eficiencia tiempo:	38,46%	Frecuencia	Anual	GF3					
Salida:	Notificación a cada una de las empresas del Sector Público y Oficio			Costo:	3060,63	Eficiencia costo:	33,49%	Volumen	1						
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades			
			○	▭	→	▽	◐	◑	AV	NAV	AV		NAV		
1	Analista 1	Elaborar oficio circular solicitando información financiera a la Empresas del Sector Eléctrico	X								30,00		12,58		
2	Analista 1	Revisar Oficio Circular		X								10,00		4,19	Demora en espera de firmas de aprobación
3	Secretaria Digitadora 1	Envío a Jefatura Financiera para firma										10,00		3,43	
4	Jefe Fianciero	Firmar Oficio Circular	X								5,00		2,78		
5	Analista 1	Elaborar solicitud de información de Ingresos Brutos de todas las empresas a Planificación	X								120,00		50,34		
6	Secretaria Digitadora 1	Enviar Oficio a las empresa del Sector Eléctrico										10,00		3,43	
7	Analista 1	Esperar envío de información de las Empresas del Sector Eléctrico										960,00		402,70	Retraso por espera en entrega de información de las empresas
8	Analista 1	Verificar información		X								480,00		201,35	Cambio constante de tasa de interés
9	Analista 1	Realizar cálculo y establecimiento de contribuciones individuales	X								120,00		50,34		
10	Analista 1	Elaborar Estado de Cuenta de las Empresas	X								960,00		402,70		
11	Analista 1	Elaborar Anexo de Cuentas por Cobrar de la Empresas	X								960,00		402,70		
12	Analista 1	Elaborar Oficio Circular para envío de Anexo de Cuentas por Cobrar y Estados de Cuenta de las Empresas	X								60,00		25,17		
13	Secretaria Digitadora 1	Envío de Oficio al Jefe Financiero para firma, adjunto Anexo de Cuentas por Cobrar y Estado de Cuenta de las Empresas										10,00		3,43	
14	Jefe Fianciero	Espera en firma de Jefe Financiero										960,00		533,53	
15	Jefe Fianciero	Firmar Oficio Circular, adjunto Anexo de Cuentas por Cobrar y Estado de Cuenta de las Empresas	X									5,00		2,78	Retraso en el proceso por falta de coordinación entre las empresas y la Institución
16	Secretaria Digitadora 1	Envío de Oficio al Director Ejecutivo, adjunto Anexo de Cuentas por Cobrar y Estado de Cuenta de las Empresas										10,00		3,43	
17	Director Ejecutivo	Espera de firma del Director Ejecutivo										1440,00		873,78	Retraso poe espero en firmas de aprobación.
18	Director Ejecutivo	Firma del Director Ejecutivo	X								5,00		3,03		
19	Analista 1	Elaborar notificaciones para enviar a las empresas del Sector Eléctrico	X								180,00		75,51		
20	Secretaria Digitadora 1	Envío de notificaciones a cada una de las empresas del Sector eléctrico										10,00		3,43	
<b>Total</b>							<b>2440,00</b>	<b>3905,00</b>	<b>1025,14</b>	<b>2035,49</b>					

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

### 3.5.1.9.- Levantamiento y Análisis del Proceso: Pagaduría; Subproceso: Transferencias bancarias

**Tabla 25.- Análisis del Proceso: Pagaduría; Subproceso: Transferencias bancarias**

Diagrama de análisis de procesos														
Nombre del Proceso:		PAGADURÍA	Nombre del Subproceso:		TRANSFERENCIAS BANCARIAS									
Ingreso:	Estado de cuenta del Sistema de transferencia del Banco Central		Tiempo:	610,00	Eficiencia tiempo:	13,93%	Frecuencia	Diaria	GF4					
Salida:	Recibos de caja para enviar a las empresas y/o beneficiarios		Costo:	236,98	Eficiencia costo:	13,21%	Volumen	1						
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades	
			○	▬	→	▽	◻	◊	AV	NAV	AV	NAV		
1	Pagadora	Obtener estado de cuenta del sistema de transferencias del Banco Central	X						5,00		1,72		Retraso por uso de dos sistemas (Esigef y Olympo)	
2	Pagadora	Revisar la cuenta de ingresos del CONELEC		X						5,00		1,72		
3	Secretaria Digitadora 1	Verificar las cuentas bancarias de los proveedores									15,00		5,15	Demora por falta de un módulo en línea con el SRI, para verificar proveedores
4	Pagadora	Registrar cuentas de funcionarios y proveedores en el sistema (beneficiarios)	X						15,00		5,15			
5	Pagadora	Emitir reportes de pagos	X						20,00		6,86			
6	Pagadora	Ingresar al sistema Olympo, módulo de transferencias bancarias y registrar transferencia	X						5,00		1,72		Demora por red y servidor inconsistente	
7	Pagadora	Revisar documentación y detalle de transferencias		X						240,00		82,37		
8	Secretaria Digitadora 1	Envío para Autorización del Jefe Financiero				X				10,00		3,43		
9	Jefe Financiero	Esperar en Autorización de Transferencia									120,00		66,69	
10	Jefe Financiero	Autorizar transferencia	X						10,00		5,56		Retraso por demora en firma del Jefe Financiero	
11	Pagadora	Registra de Transferencia en el Sistema Esigef	X						20,00		6,86			
12	Pagadora	Entregar comprobante de retenciones a proveedores y funcionarios				X				120,00		41,18		
13	Pagadora	Pagos de viáticos entregar formulario para registro de los datos de liquidación								5,00		1,72	Demora por clasificación de documentación	
14	Pagadora	Realizar recibos de caja de las empresas	X						10,00		3,43			
15	Secretaria Digitadora 1	Enviar recibos de caja a las empresas y/o beneficiarios				X				10,00		3,43		
<b>Total</b>									<b>85,00</b>	<b>525,00</b>	<b>31,30</b>	<b>205,69</b>		

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta

Fuente: CONELEC

### 3.5.1.10.- Levantamiento y Análisis del Proceso: Pagaduría; Subproceso: Registro y Control de Garantías

**Tabla 26.- Análisis del Proceso: Pagaduría; Subproceso: Registro y Control de Garantías**

Diagrama de análisis de procesos														
Nombre del Proceso:		PAGADURÍA		Nombre del Subproceso:		REGISTRO Y CONTROL DE GARANTÍAS								
Ingreso:	Garantías y documentación de los beneficiarios			Tiempo:	390,00	Eficiencia tiempo:	67,95%	Frecuencia	Mensual	GF4				
Salida:	Documentos de Registro y Control de Garantías			Costo:	134,91	Eficiencia costo:	68,20%	Volumen	2					
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades	
			○	▬	→	▽	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV		
1	Secretaria Digitadora 1	Recibir garantía y documentación de los beneficiarios de Dirección Ejecutiva, Unidad Administrativa Financiera	X							10,00		3,43		
2	Pagadora	Verificar garantías		X							30,00		10,30	
3	Secretaria Digitadora 1	Envío de documentos de registro de garantías a Jefe Financiero			X						10,00		3,43	
4	Jefe Financiero	Firmar garantías	X							5,00		2,78		
5	Pagadora	Buscar información en el sistema del SRI									30,00		10,30	Retraso por falta de un módulo en línea con el SRI
6	Pagadora	Registrar datos en el sistema contable módulo de garantías (Olympto)	X							25,00		8,58		
7	Pagadora	Elaborar detalle de vencimiento de garantías	X							180,00		61,78		
8	Pagadora	Elaborar memorando a los administradores del contrato y a Procuraduría sobre vencimiento de garantías	X							30,00		10,30		
9	Pagadora	Ingresar devolución de garantía por renovación o liquidación de contrato	X							15,00		5,15		Retraso por demora en entrega de documentación habilitante
10	Pagadora	Descargar garantía en el sistema									30,00		10,30	Retraso por red y servidor inconsistentes
11	Pagadora	Emitir documentos de registros de garantías	X								10,00		3,43	Retraso por uso de dos sistemas (Esigef y Olympto)
12	Secretaria Digitadora 1	Envío de documentos de registro de garantías al proveedor			X						10,00		3,43	
13	Secretaria Digitadora 1	Archivar los documentos de registro de garantías ordenados alfabéticamente en caja fuerte									5,00		1,72	Retraso por exceso de documentación y carga de trabajo a una sola persona
<b>Total</b>									<b>265,00</b>	<b>125,00</b>	<b>92,01</b>	<b>42,90</b>		

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta

Fuente: CONELEC

## Informe de novedades encontradas

**Para:** Econ. Diego García  
Jefe de la Unidad Financiera  
**De:** Karina Curco



**Asunto:** Análisis del proceso: Presupuesto; Subproceso: Programación Presupuestaria

**Lugar y Fecha:** Quito, 30 de Noviembre del 2009

En base del análisis del diagrama de procesos: Presupuesto; Subproceso: Programación Presupuestaria, se encontraron las siguientes actividades.

PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA			
Entrada	Oficio del Ministerio de Economía y Finanzas	Tiempo	9615,00
Salida	Requerimientos consolidados	Costo	5082,84
Frecuencia	Anual	Eficiencia (tiempo)	15,96%
Volumen	1	Eficiencia (costo)	14,13%

El tiempo del ciclo de proceso es 9615,00 minutos, de los cuales 1535,00 minutos agregan valor y los restantes 8080,00 minutos no agregan valor, representando un 15,96% de eficiencia. A su vez el costo empleado es de \$5082,84 de los cuales \$718,27 agregan valor al proceso y \$4364,57 no agregan valor, dando un 14,13% de eficiencia.

### Novedades Cualitativas:

- Se puede identificar que cada una de las áreas no entrega a tiempo sus requerimientos y planes de trabajo para ser incluidos en la programación Presupuestaria.

- Además la información no es depurada y en su mayoría es inconsistente
- Se retrasa el proceso por espera en firmas de aprobación.

**Atentamente**

Karina Curco

## Informe de novedades encontradas

**Para:** Econ. Diego García  
Jefe de la Unidad Financiera



**De:** Karina Curco

**Asunto:** Análisis del proceso: Presupuesto; Subproceso: Formulación Presupuestaria

**Lugar y Fecha:** Quito, 30 de Noviembre del 2009

En base del análisis del diagrama de procesos: Presupuesto; Subproceso: Formulación Presupuestaria, se encontraron las siguientes actividades.

FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA			
Entrada	Requerimientos consolidados	Tiempo	16805,00
Salida	Proforma Presupuestaria para aprobación de Directorio	Costo	8006,48
Frecuencia	Anual	Eficiencia (tiempo)	37,28%
Volumen	1	Eficiencia (costo)	36,65%

El tiempo del ciclo de proceso es 16805,00 minutos, de los cuales 6265,00 minutos agregan valor y los restantes 10540,00 minutos no agregan valor, representando 37,28% de eficiencia. A su vez el costo empleado es de \$8006,48 de los cuales \$2934,01 agregan valor al proceso y \$5072,47 no agregan valor, dando un 36,65% de eficiencia.

### Novedades Cualitativas:

- Se puede identificar que existen equivocaciones al momento de la asignación de partida, por información mal establecida de las Unidades y Direcciones.

- Las Unidades y Direcciones provocan retraso por demora en el envío de información, esto se debe a causa de una falta de planificación.
- Se identifica demora en el trámite por la espera en la revisión de la Proforma por parte del Directorio.
- Duplicación de revisión de Informe y Proforma, tanto por el jefe de la Unidad Financiera, Director Administrativo Financiero, Director ejecutivo y Directorio.
- El trámite se extiende por la espera en las firmas de aprobación, del los Directores, Director Ejecutivo y Directorio.
- Demora por programación de reuniones del Directorio.

**Atentamente**

Karina Curco

## Informe de novedades encontradas

**Para:** Econ. Diego García  
Jefe de la Unidad Financiera



**De:** Karina Curco

**Asunto:** Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de CUR de gastos

**Lugar y Fecha:** Quito, 30 de Noviembre del 2009

En base del análisis del diagrama de procesos: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria, Procedimiento: Elaboración de CUR, se encontraron las siguientes actividades.

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA			
Procedimiento: Elaboración de CUR			
Entrada	Comprobante de pago	Tiempo	49,00
Salida	Comprobante de ejecución de gastos CUR	Costo	13,13
Frecuencia	Diaria	Eficiencia (tiempo)	44,90%
Volumen	15	Eficiencia (costo)	47,58%

El tiempo del ciclo de proceso es 49,00 minutos, de los cuales 22,00 minutos agregan valor y los restantes 27,00 minutos no agregan valor, representando un 44,90% de eficiencia. A su vez el costo empleado es de \$13,13 de los cuales \$6,25 agregan valor al proceso y \$6,88 no agregan valor, dando un 47,58% de eficiencia.

### Novedades Cualitativas:

- Se puede identificar que la red y página web del Ministerio de Finanzas son lentas para ingreso al Esigef

- Demora por Red interna lenta de la Institución.
- Computadora con poca memoria, retrasa conexión lenta por Red inalámbrica.

**Atentamente**

Karina Curco

## Informe de novedades encontradas

**Para:** Econ. Diego García  
Jefe de la Unidad Financiera



**De:** Karina Curco

**Asunto:** Análisis del proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Certificaciones Presupuestarias

**Lugar y Fecha:** Quito, 30 de Noviembre del 2009

En base del análisis del diagrama de procesos: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria, Procedimiento: Elaboración de Certificaciones Presupuestarias, se encontraron las siguientes actividades.

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA			
Procedimiento: Elaboración de Certificación Presupuestaria			
Entrada	Solicitud de Disponibilidad Presupuestaria	Tiempo	82,00
Salida	Comprobante de Certificación Presupuestaria	Costo	33,38
Frecuencia	Diaria	Eficiencia (tiempo)	30,49%
Volumen	7	Eficiencia (costo)	36,36%

El tiempo del ciclo de proceso es 82,00 minutos, de los cuales 25,00 minutos agregan valor y los restantes 57,00 minutos no agregan valor, representando un 30,49% de eficiencia. A su vez el costo empleado es de \$33,38 de los cuales \$12,14 agregan valor al proceso y \$21,24 no agregan valor, dando 36,36% de eficiencia.

### Novedades Cualitativas:

- Se puede identificar que la demora en el despacho de las Certificaciones Presupuestarias se debe al ingreso de las solicitudes en la tarde y despacho al siguiente día.

- Retraso por inconsistencia en documentación presentada por las áreas
- Falta de Planificación en las áreas
- Demora por formalidad en devolución de trámite
- Demora por revisión de Planes de trabajo y firma del Jefe Financiero.

**Atentamente**

Karina Curco

## Informe de novedades encontradas



**Para:** Econ. Diego García

Jefe de la Unidad Financiera

**De:** Karina Curco

**Asunto:** Análisis del proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Traspasos Presupuestarios.

**Lugar y Fecha:** Quito, 30 de Noviembre del 2009

En base del análisis del diagrama de procesos: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria, Procedimiento: Elaboración de Traspasos Presupuestarios, se encontraron las siguientes actividades.

Procedimiento: Elaboración de Traspasos Presupuestarios			
Entrada	Memorando de Solicitud de Traspaso presupuestario	Tiempo	323,00
Salida	Comprobante de Traspaso Presupuestario	Costo	157,55
Frecuencia	Semanal	Eficiencia (tiempo)	17,03%
Volumen	3	Eficiencia (costo)	10,25%

El tiempo del ciclo de proceso es 323,00 minutos, de los cuales 55,00 minutos agregan valor y los restantes 268,00 minutos no agregan valor, representando un 17,03% de eficiencia. A su vez el costo empleado es de \$157,55 de los cuales \$16,15 agregan valor al proceso y \$141,40 no agregan valor, dando un 10,25% de eficiencia.

### Novedades Cualitativas:

- Se puede identificar que el retraso se produce porque las unidades elaboran mal los Memorandos, ya que no se detallan exactamente lo que se requiere.

- Devoluciones por inconsistencia en documentación.
- Retraso por Red interna lenta e impresora que no facilita el proceso
- El trámite se extiende por la espera en las firmas de aprobación

**Atentamente**

Karina Curco

## Informe de novedades encontradas

**Para:** Econ. Diego García  
Jefe de la Unidad Financiera



**De:** Karina Curco

**Asunto:** Análisis del proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Reformas Presupuestarias.

**Lugar y Fecha:** Quito, 30 de Noviembre del 2009

En base del análisis del diagrama de procesos: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria, Procedimiento: Elaboración de Reformas Presupuestarias, se encontraron las siguientes actividades.

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA			
Procedimiento: Elaboración de Reformas Presupuestarias			
Entrada	Emisión CO2 en Sistema Esigef	Tiempo	9890,00
Salida	Entregar a Jefatura para firma	Costo	4675,98
Frecuencia	Trimestral	Eficiencia (tiempo)	25,83%
Volumen	1	Eficiencia (costo)	25,59%

El tiempo del ciclo de proceso es 9890,00 minutos, de los cuales 2555,00 minutos agregan valor y los restantes 7335,00 minutos no agregan valor, representando un 25,83% de eficiencia. A su vez el costo empleado es de \$4675,98 de los cuales \$1196,69 agregan valor al proceso y \$3479,29 no agregan valor, dando un 25,88% de eficiencia.

### Novedades Cualitativas:

- Se puede identificar que existe demora por espera, en que Contabilidad entregue los Ingresos de caja.

- Demora hasta poder coordinar con Contabilidad.
- Demora por falta de coordinación con las diferentes Unidades y Direcciones, en sus requerimientos.
- Falta de Planificación de las Unidades y Direcciones.
- El trámite se extiende por la espera en las firmas de aprobación.
- Demora por falta de coordinación en programación reuniones de Comisión de Presupuesto.
- Demora por formalidad del trámite.

**Atentamente**

Karina Curco

## Informe de novedades encontradas

**Para:** Econ. Diego García  
Jefe de la Unidad Financiera



**De:** Karina Curco

**Asunto:** Análisis del proceso: Contabilización; Subproceso: Registro Contable;  
Procedimiento: Elaboración de Comprobantes de Pago.

**Lugar y Fecha:** Quito, 30 de Noviembre del 2009

En base del análisis del diagrama de procesos: Contabilización; Subproceso: Registro Contable; Procedimiento: Elaboración de Comprobantes de Pago, se encontraron las siguientes actividades.

REGISTRO CONTABLE			
Procedimiento: Elaboración de Comprobantes de Pago			
Entrada	Documentos de transacción de pago	Tiempo	60,00
Salida	Comprobante de Pago enviado a Presupuestos	Costo	28,08
Frecuencia	Diaria	Eficiencia (tiempo)	33,33%
Volumen	15	Eficiencia (costo)	33,33%

El tiempo del ciclo de proceso es 60,00 minutos, de los cuales 20,00 minutos agregan valor y los restantes 40,00 minutos no agregan valor, representando un 33,33% de eficiencia. A su vez el costo empleado es de \$28,08 de los cuales \$9,36 agregan valor al proceso y \$18,72 no agregan valor, dando un 33,33% de eficiencia.

### Novedades Cualitativas:

- Se puede identificar que los retrasos se producen por la información inconsistente e incompleta.

- Además se retrasa el proceso por formalidad en devolución de trámite, elaboración de Memorando.
- Retraso por Red informática y servidor inconsistentes.
- Retraso por uso de dos Sistemas para registro contable, Esigef obligado por el ministerio de Finanzas y el Olympo que se utiliza como sistema auxiliar de la Institución.

**Atentamente**

Karina Curco

## Informe de novedades encontradas

**Para:** Econ. Diego García  
Jefe de la Unidad Financiera



**De:** Karina Curco

**Asunto:** Análisis del proceso: Análisis Financiero; Subproceso: Cálculo de Contribuciones

**Lugar y Fecha:** Quito, 30 de Noviembre del 2009

En base del análisis del diagrama de procesos: Análisis Financiero; Subproceso: Cálculo de Contribuciones, se encontraron las siguientes actividades.

CÁLCULO DE CONTRIBUCIONES			
Entrada	Oficio circular solicitando información financiera	Tiempo	6345,00
Salida	Notificación a cada una de las empresas del Sector Público y Oficio Circular	Costo	3060,63
Frecuencia	Anual	Eficiencia (tiempo)	38,46%
Volumen	1	Eficiencia (costo)	33,49%

El tiempo del ciclo de proceso es 6345,00 minutos, de los cuales 2440,00 minutos agregan valor y los restantes 3905,00 minutos no agregan valor, representando un 38,46% de eficiencia. A su vez el costo empleado es de \$3060,63 de los cuales \$1025,14 agregan valor al proceso y \$2035,49 no agregan valor, dando un 33,49% de eficiencia.

### Novedades Cualitativas:

- Se puede identificar que se produce retraso en el proceso por falta de coordinación entre las empresas y la Institución
- Cambio constante de tasa de interés

- Retraso por espera en entrega de información de las empresas
- Falta de comunicación con las empresas, demora en notificación de información.

**Atentamente**

Karina Curco

## Informe de novedades encontradas

**Para:** Econ. Diego García  
Jefe de la Unidad Financiera



**De:** Karina Curco

**Asunto:** Análisis del proceso: Pagaduría; Subproceso: Transferencias bancarias

**Lugar y Fecha:** Quito, 30 de Noviembre del 2009

En base del análisis del diagrama de procesos: Pagaduría; Subproceso: Transferencias bancarias, se encontraron las siguientes actividades.

TRANSFERENCIAS BANCARIAS			
Entrada	Estado de cuenta del Sistema de transferencia del Banco Central	Tiempo	610,00
Salida	Recibos de caja para enviar a las empresas y/o beneficiarios	Costo	236,98
Frecuencia	Diaria	Eficiencia (tiempo)	13,93%
Volumen	1	Eficiencia (costo)	13,21%

El tiempo del ciclo de proceso es 610,00 minutos, de los cuales 85,00 minutos agregan valor y los restantes 525,00 minutos no agregan valor, representando un 13,93% de eficiencia. A su vez el costo empleado es de \$236,98 de los cuales \$31,30 agregan valor al proceso y \$205,69 no agregan valor, dando un 13,21% de eficiencia.

### Novedades Cualitativas:

- Se puede identificar que el retraso en el proceso se produce por el uso de dos sistemas de registro (Esigef y Olympo).
- También se retrasa debido a que no existe un módulo en línea del SRI para verificar proveedores.

- Red y servidor inconsistentes, así como demora por clasificación de documentación.
- Demora por la intervención del Banco Central en asignación de transferencias.

**Atentamente**

Karina Curco

## Informe de novedades encontradas

**Para:** Econ. Diego García  
Jefe de la Unidad Financiera



**De:** Karina Curco

**Asunto:** Análisis del proceso: Pagaduría; Subproceso: Registro y Control de Garantías.

**Lugar y Fecha:** Quito, 30 de Noviembre del 2009

En base del análisis del diagrama de procesos: Pagaduría; Subproceso: Registro y Control de Garantías, se encontraron las siguientes actividades.

REGISTRO Y CONTROL DE GARANTÍAS			
Entrada	Garantías y documentación de los beneficiarios	Tiempo	390,00
Salida	Documentos de Registro y Control de Garantías	Costo	134,91
Frecuencia	Mensual	Eficiencia (tiempo)	67,95%
Volumen	2	Eficiencia (costo)	68,20%

El tiempo del ciclo de proceso es 390,00 minutos, de los cuales 265,00 minutos agregan valor y los restantes 125,00 minutos no agregan valor, representando un 67,95% de eficiencia. A su vez el costo empleado es de \$134,91 de los cuales \$92,01 agregan valor al proceso y \$42,90 no agregan valor, dando un 68,20% de eficiencia.

### Novedades Cualitativas:

- Se puede identificar que el proceso se retrasa por la falta de un módulo en línea con el SRI, para verificar proveedores.
- También por la demora en entrega de documentación habilitante para registro.

- Retraso por red y servidor inconsistentes
- Retraso por uso de dos sistemas (Esigef y Olympo)

**Atentamente**

Karina Curco

### 3.6.- Matriz de análisis resumido de los procesos analizados

Tabla 27.- Matriz de Análisis Resumido

No	Proceso	Subproceso	Procedimiento	Tiempo			Costo			Frecuencia	Volumen	Observaciones
				AV	NAV	Eficiencia	AV	NAV	Eficiencia			
1	Presupuesto	Programación Presupuestaria		1535,00	8080,00	15,96%	718,27	4364,57	14,13%	Anual	1	Se puede identificar que cada una de las áreas no entrega a tiempo sus requerimientos y planes de trabajo para ser incluidos en la programación Presupuestaria, además la información no es depurada y en su mayoría es inconsistente.
2	Presupuesto	Formulación Presupuestaria		6265,00	10540,00	37,28%	2934,01	5072,47	36,65%	Anual	1	Se puede identificar que existen equivocaciones al momento de la asignación de partida, por información mal establecida de las Unidades y Direcciones. También se produce retraso por la demora en el envío de información de cada una de las Unidades y Direcciones, por falta de planificación. Además se retrasa el proceso por la espera en la revisión y firma de la Proforma por parte del Directorio.
3	Presupuesto	Ejecución Presupuestaria	Elaboración de CUR	22,00	27,00	44,90%	6,25	6,88	47,58%	Diaria	15	Se puede identificar que la red y página web del Ministerio de Finanzas son lentas para ingreso al Sistema Esigef, además se produce demora por Red interna de la Institución lenta. Otro de los problemas que se identifican es la computadora con la que se cuenta de poca memoria, que retrasa
4	Presupuesto	Ejecución Presupuestaria	Elaboración de Certificación Presupuestaria	25,00	57,00	30,49%	12,14	21,24	36,36%	Diaria	7	Se puede identificar que la demora en el despacho de las Certificaciones Presupuestarias se debe al ingreso de las solicitudes en la tarde y despacho al siguiente día, también se retrasa el proceso por inconsistencia en documentación presentada por las áreas. Otro de los grandes problemas es la demora por revisión de Planes de trabajo y firma del Jefe Financiero. A esto se suma la falta de planificación en las Unidades y Direcciones que provocan la devolución de los trámites, debido a que ciertas actividades no se encuentran estipuladas en los planes de trabajo teniendo que

5	Presupuesto	Ejecución Presupuestaria	Elaboración de Traspasos Presupuestarios	55,00	268,00	17,03%	16,15	141,40	10,25%	Semanal	3	Se puede identificar que el retraso se produce en especial porque las unidades elaboran mal los Memorandos, ya que no se detallan exactamente lo que se requieren, incrementando las devoluciones por inconsistencia en documentación. Además se retrasa el proceso por Red interna lenta e impresora que no facilita. El trámite se extiende por la espera en las firmas de aprobación, y a todo esto se suma el uso de dos Sistemas de registro (Esigef y Olympo)
6	Presupuesto	Ejecución Presupuestaria	Elaboración de Reformas Presupuestarias	2555,00	7335,00	25,83%	1196,69	3479,29	25,59%	Trimestral	1	Se puede identificar que existe demora por espera, en que Contabilidad entregue los Ingresos de caja, y retraso hasta poder coordinar con Contabilidad. Otra de las causas para que el proceso se retrase es la falta de coordinación con las diferentes Unidades y Direcciones en sus requerimientos. Se debe tener en cuenta que otro de los problemas es la falta de Planificación de las Unidades y Direcciones, ya que no consideran ciertas actividades. Además el trámite se extiende por la espera en las firmas de aprobación y poca coordinación en la programación de las reuniones de la Comisión de Presupuesto y todo esto se complica por el uso de dos sistemas (Esigef y Olympo)
7	Contabilización	Registro Contable	Elaboración de Comprobante de Pago	20,00	40,00	33,33%	9,36	18,72	33,33%	Diaria	15	Se puede identificar que los retrasos se producen por la información inconsistente e incompleta que las Unidades entregan. Además se retrasa el proceso por la formalidad en devolución de los trámites. Otro de los problemas para retrasar el proceso es la Red informática y servidor inconsistentes. Y la demora ocurre también por uso de dos Sistemas para registro contable (Esigef y el Olympo), que hacen repetitivas ciertas actividades.
8	Análisis Financiero	Cálculo de Contribuciones		2440,00	3905,00	38,46%	113,26	2035,49	33,49%	Anual	1	Se puede identificar que se produce retraso en el proceso por falta de coordinación entre las empresas y la Institución para el intercambio de información, además en el cálculo de contribuciones el retraso se produce por la espera en entrega de información de las empresas y la poca comunicación con las empresas que demoran la notificación de información.
9	Pagaduría	Transferencias bancarias		85,00	525,00	13,93%	31,30	205,69	13,21%	Diaria	1	Se puede identificar que el retraso en el proceso se produce por el uso de dos sistemas de registro (Esigef y Olympo). También se retrasa debido a que no existe un módulo en línea del SRI para verificar proveedores. La red y servidor inconsistentes, así como demora por clasificación de documentación retrasan más aún el proceso. Y todo esto se agrava por la intervención del Banco Central en asignación de transferencias.
10	Pagaduría	Registro y Control de Garantías		265,00	125,00	67,95%	92,01	42,90	68,20%	Diaria	2	Se puede identificar que el proceso de retrasa por la falta de un módulo en línea con el SRI, para verificar proveedores, también por la demora en entrega de documentación habilitante para registro, así como la por red y servidor inconsistentes que no facilitan el registro, todo esto se agrava por el uso de dos sistemas (Esigef y Olympo).

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

### **3.7.- Informe de novedades generadas detectadas en los Procesos, Subprocesos y Procedimientos seleccionados**

En base a las novedades detalladas en diagramas presentados, se puede especificar los siguientes puntos:

#### **Presupuesto**

Se puede identificar que el retraso en el proceso Programación Presupuestaria se debe a que cada una de las Unidades y Direcciones no entrega a tiempo sus requerimientos y planes de trabajo para ser incluidos en la programación Presupuestaria, además la información no es depurada y en su mayoría es inconsistente.

Otra causa para que se retrase el proceso es que existen equivocaciones al momento de la asignación de partida, por información mal establecida de las Unidades y Direcciones, debido a que no identifican correctamente sus requerimientos. Además se retrasa el proceso por la espera en la revisión y firma de la Proforma por parte del Directorio, debido a la dificultad en programar las reuniones del mismo.

Se puede identificar que la red y página web del Ministerio de Finanzas son lentas para ingreso al Sistema Esigef, además se produce demora por Red interna de la Institución lenta.

Otro de los reclamos constantes que realizan es por la demora en el despacho de las Certificaciones Presupuestarias, esto se debe al ingreso de las solicitudes en la tarde y despacho al siguiente día, también se retrasa el proceso por inconsistencia en documentación presentada por las áreas. Otro de los grandes problemas es la demora por revisión de Planes de trabajo y firma del Jefe Financiero, a esto se suma la falta de planificación en las Unidades y Direcciones que provocan la devolución de los trámites, debido a que ciertas actividades no se

encuentran estipuladas en los planes de trabajo teniendo que devolverlas, las cuales se demoran debido a la formalidad para devolverlas.

Las unidades elaboran mal los Memorandos, ya que no se detallan exactamente lo que se requieren, incrementando las devoluciones por inconsistencia en documentación, o mala asignación de partidas para sus requerimientos.

A todo esto se suma el uso de dos Sistemas de registro (Esigef y Olympo), repercute en que las actividades se repitan tanto en él un sistema como en el otro.

### **Contabilización**

Se puede identificar que los retrasos se producen por la información inconsistente e incompleta que las Unidades entregan. Además se retrasa el proceso por la formalidad en devolución de los trámites. Otro de los problemas para retrasar el proceso es la Red informática y servidor inconsistentes y lentos.

Y la demora ocurre también por uso de dos Sistemas para registro contable (Esigef y el Olympo), que hacen repetitivas ciertas actividades.

### **Análisis Financiero**

Aquí el mayor problema ocurre por la falta de coordinación entre las empresas y la Institución para el intercambio de información. Además en el cálculo de contribuciones el retraso se produce por la espera en entrega de información de las empresas y la poca comunicación que existe con las empresas que demoran la notificación de información.

### **Pagaduría**

El mayor problema aquí es la demora en la asignación a las cuentas de los beneficiarios, además se puede identificar que el retraso en el proceso se produce por el uso de dos sistemas de registro (Esigef y Olympo). También se retrasa

debido a que no existe un módulo en línea del SRI para verificar proveedores, la red y servidor son inconsistentes y lentos. Y todo esto se agrava por la intervención del Banco Central en asignación de transferencias.

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA UNIDAD FINANCIERA

Luego de realizar el análisis de los procesos seleccionados del capítulo anterior, se elaborará en el presente capítulo la propuesta de mejoramiento, con el objetivo de generar soluciones a las novedades y deficiencias encontradas. Los cambios propuestos se reflejarán en la disminución de tiempos y costos en cada uno de los procesos seleccionados.

#### 4.1.- Herramientas a utilizar en cada proceso

Las herramientas que se utilizaran son las siguientes:

- Simbología
- Caracterización de Procesos
- Hoja de Mejoramiento
- Matriz de análisis comparativo

Las acciones de mejoramiento que se van a efectuar se detallan a continuación:

**Mejora:** reducción de tiempos y costos

**Fusión:** de actividades o procesos

**Eliminación:** de actividades o procesos cuando sean necesarios

**Creación:** de actividades o procesos cuando es estrictamente necesario

#### 4.1.1.- Simbología

La simbología que se va a aplicar en el mejoramiento se detalla a continuación

**Tabla 28.-** Simbología Diagramación Mejorada

	Existe una <b>Operación</b> cuando se ejecuta la modificación intencional de las características de un documento o una forma.	Agrega valor
	Se genera una <b>Control</b> cuando un documento o forma procede a ser examinado, con el fin de cualificar su calidad, cantidad o características.	No Agrega Valor
	Acontece una <b>Demora</b> cuando un documento o forma presenta condiciones no aptas para el correcto desenvolvimiento de la misma e impide el inicio de la siguiente.	No Agrega Valor
	Se genera un <b>Almacenamiento</b> cuando un documento o forma es archivado de manera permanente o previene el traslado no autorizado.	No Agrega Valor
	Existe un <b>Transporte</b> al momento en que un documento o forma se mueve, descartando que este sea parte de una Operación.	No Agrega Valor
	Se utiliza cuando se debe tomar una <b>Decisión</b> , generando caminos dentro del flujo según la decisión.	No Agrega Valor
	Se utiliza un <b>Conector</b> , para representar una conexión o enlace entre elementos del diagrama que se encuentran a una distancia considerable.	No Agrega Valor
	Se genera un <b>Documento</b> , en el momento en que se lo obtiene como resultado de un procedimiento, que es almacenado en un archivo físico.	Clasificación de Documentos
	Se genera un <b>Documento</b> , en el momento en que se lo obtiene como resultado de un procedimiento, que es almacenado en una base de datos del computador.	
	Medio de información vía telefónica.	
	Medio de información vía mail.	

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

Detalla diferentes variables que permiten describir el proceso y contienen:

- Nombre de Macroproceso
- Proceso
- Objetivo
- Procedimiento
- Alcance
- Responsables
- Políticas internas
- Inputs o elementos de entrada
- Outputs o elementos de salida
- Indicadores
- Registros
- Documentos

Este documento se aplica a continuación para cada uno de los procesos seleccionados, como importante y necesario.

#### **4.1.2. Codificación**

Conforme al Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española, "*codificar es hacer o formar un cuerpo de leyes armónico y sistemático*".<sup>28</sup>

El resultado de la codificación son los códigos, los cuales son cuerpos legales sistemáticos, que permiten identificar de manera más rápida al proceso, subproceso o actividad.

---

<sup>28</sup> [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=codificacion](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=codificacion)

**Tabla 29.-** Códigos de Macroprocesos

<b>Código del Macroproceso</b>	<b>Nombre del Macroproceso</b>
GF1	Presupuesto
GF2	Contabilización
GF3	Análisis Financiero
GF4	Pagaduría

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

#### **4.1.3.- Hoja de mejoramiento**

En el presente formato se indica de manera resumida la situación actual de los procesos seleccionados en base a tiempo, costo, su representación porcentual sobre eficiencia y los problemas y novedades encontradas. También se detalla la situación propuesta mediante las soluciones a los problemas encontrados, la cuantificación en tiempo y costos, y finalmente la diferencia en base a la situación actual y la propuesta.

#### **4.2.- Caracterización de los procesos**

#### 4.2.1.- Caracterización del Proceso Presupuesto

	Macroproceso:	GESTIÓN FINANCIERA	Código:	GF1	
Caracterización:	Proceso:	PRESUPUESTO	Lugar y fecha de elaboración:	Quito, 30 de diciembre del 2009	

#### Objetivo

Contar con la información necesaria y detectar las necesidades de las diferentes Direcciones y Unidades, para asegurar la correcta ejecución del Presupuesto asignado para la Institución.

#### Alcance

El proceso de Presupuesto inicia con la Programación y finaliza con la Evaluación Presupuestaria.

#### Responsable

Jefe Financiero

Analista de Presupuesto

#### Requisitos Legales

- Ley de Presupuestos del Sector Público
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control
- Ley de Régimen del Sector Eléctrico
- Normas Técnicas de Presupuesto
- Registro Oficial, Función Ejecutiva Ministerio Finanzas Acuerdo No 477
- Resoluciones del Ministerio de Finanzas-Presupuestos

- Clasificador Presupuestario
- Directrices Presupuestarias del Ministerio de Finanzas

### **Políticas Internas**

- Es obligatorio la programación y formulación de la Proforma presupuestaria anual de acuerdo al Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos, Catálogos y Claves Presupuestarias.
- Es obligatorio verificar los Planes de trabajo para emitir Certificaciones Presupuestarias, de no estar contemplado en éstos no se podrá emitir.
- De no existir disponibilidad presupuestaria en alguna partida, es obligatorio realizar un traspaso para financiar partidas insuficientes.
- No podrán financiar partidas de capital o inversión a partidas de gasto corriente.

### **Indicadores**

- Establecimiento de Programación Presupuestaria
- Asignación de partidas presupuestarias
- Cumplimiento de Elaboración de CUR
- Cumplimiento de Elaboración de Certificaciones Presupuestarias
- Cumplimiento de Elaboración de Traspasos Presupuestarios
- Cumplimiento de Elaboración de Reformas Presupuestarias

## Registros

**Tabla 30.- Registros Presupuesto**

PRESUPUESTO	
Registro	Ubicación
Comprobantes de Certificaciones Presupuestarias	Sistema Olympo
Comprobantes de Traspasos Presupuestarios	Sistema Olympo
Comprobantes de Reformas Presupuestarios	Sistema Olympo
Transacciones Presupuestarias	Sistema Olympo
Comprobantes Únicos de Registro (CUR - Compromiso)	Sistema Esigef
Comprobantes de Modificación Presupuestaria (CO2)	Sistema Esigef
Comprobantes de Reprogramación Presupuestaria (CO3)	Sistema Esigef

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta

Fuente: CONELEC

## Documentos

**Tabla 31.- Documentos Presupuesto**

PRESUPUESTO	
Código	Nombre
001	Formulario de requerimientos
002	Solicitud de Disponibilidad Presupuestaria
003	Memorando de Traspaso Presupuestario
004	Memorando de Reforma Presupuestaria

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta

Fuente: CONELEC

## Subprocesos

**Tabla 32.- Subprocesos de Presupuesto**

Nombre del Subproceso	Periodicidad
Programación Presupuestaria	Anual
Formulación Presupuestaria	Anual
Aprobación Presupuestaria	Anual
Ejecución Presupuestaria	Diaria
Liquidación Presupuestaria	Anual
Evaluación Presupuestaria	Anual

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta

Fuente: CONELEC

**Tabla 33.-** Formulario de requerimientos

<b>CONSEJO NACIONAL DE ELECTRICIDAD</b>	
<b>FORMULARIO DE REQUERIMIENTOS</b>	
UNIDAD: UNIDAD SOLICITANTES	
FECHA: DÍA / MES / AÑO	
DETALLE / PARTIDA	VALOR REQUERIDO
REMUNERACIONES UNIFICADAS	\$ XXXX,XX
DÉCIMO TERCER SUELDO	\$ XXXX,XX
DÉCIMO CUARTO SUELO	\$ XXXX,XX
VACACIONES	\$ XXXX,XX
ENCARGOS Y SUBROGACIONES	\$ XXXX,XX
HONORARIOS	\$ XXXX,XX
DIETAS	\$ XXXX,XX
HORAS EXTRORDINARIAS Y SUPLEMENTARIAS	\$ XXXX,XX
SERVICIOS PROFESIONALES PR CONTRATO	\$ XXXX,XX
APORTE PATRONAL	\$ XXXX,XX
FONDO DE RESERVA	\$ XXXX,XX
CESANTÍA PRIVADA	\$ XXXX,XX
AGUA POTABLE	\$ XXXX,XX
ENERGÍA ELÉCTRICA	\$ XXXX,XX
TELECOMUNICACIONES	\$ XXXX,XX
SERVICIO DE CORREO	\$ XXXX,XX
IMPRESIÓN, REPRODUCCIÓN Y PUBLICACIÓN	\$ XXXX,XX
EVENTOS PÚBLICOS Y OFICIALES	\$ XXXX,XX
DIFUSIÓN, INFORMACIÓN Y PUBLICIDAD	\$ XXXX,XX
SERVICIO DE VIGILANCIA	\$ XXXX,XX
SERVICIO DE ASEO	\$ XXXX,XX
OTROS SERVICIOS GENERALES	\$ XXXX,XX
PASAJES AL INTERIOR	\$ XXXX,XX
PASAJES AL EXTERIOR	\$ XXXX,XX
VIÁTICOS Y SUBSISTENCIAS EN EL INTERIOR	\$ XXXX,XX
VIÁTICOS Y SUBSISTENCIAS EN EL EXTERIOR	\$ XXXX,XX
EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS	\$ XXXX,XX
MOBILIARIO	\$ XXXX,XX
VEHICULOS	\$ XXXX,XX
MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ XXXX,XX
CONSULTORÍA, ASESORÍA E INVESTIGACIÓN	\$ XXXX,XX
SERVICIO DE CAPACITACIÓN	\$ XXXX,XX
VESTUARIO	\$ XXXX,XX
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ XXXX,XX
MATERIALES DE OFICINA	\$ XXXX,XX
OTROS DE USO Y CONSUMO	\$ XXXX,XX
OTROS GASTOS GENERALES	\$ XXXX,XX
SEGUROS	\$ XXXX,XX
<b>TOTAL</b>	\$ XXXX,XX
*Notas aclaratorias de cada uno de los grupos de Gasto	

**Tabla 34.-** Solicitud de Disponibilidad Presupuestaria

	
<b>Solicitud de Disponibilidad Presupuestaria</b>	
<b>No:</b>	Unidad Requirente-Año-No
<b>DE:</b>	Nombre del Jefe de Unidad JEFE UNIDAD REQUIRENTE
<b>PARA:</b>	Nombre del Jefe de Unidad JEFE UNIDAD FINANCIERA
<b>Fecha:</b>	Dia/Mes/Año
<b>Concepto:</b>	
<b>Solicitado por:</b>	
<b>Memorando:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Valor Aproximado</b>	
<p>nombre del Jefe de Unidad Requirente</p> <p><b>JEFE DE LA UNIDAD REQUIRENTE</b></p>	
<p>Av. Naciones Unidas E7-71 y Av. Los Shyris Telf: (593-2) 2268744 - 2268746 Fax: (593-2) 2268737          Apartado: 17 - 17- 817 Email: conelec@conelec.gov.ec www.conelec.gov.ec Quito - Ecuador</p>	

**Tabla 35.-** Memorando de Traspaso Presupuestario



**MEMORANDO No. AD-Año-No**

**PARA:** Nombre del Jefe de la Unidad Administrativa  
**JEFE DE LA UNIDAD FINANCIERA**

**DE:** Nombre del Jefe de la Unidad Administrativa  
**JEFE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA**

**ASUNTO:** Traspaso de crédito

**FECHA:** Día/mes/año

A fin de que se sirva autorizar el Traspaso de Crédito, por valor de USD \$ XXXX, (Valor del Taspaso en palabras), de la partida presupuestaria (epecificar el nombre de la partida de la que se realizará el traspaso). a la Partida Presupuestaria (especificar la partida presupuestaria a la que se destinará el Crédito Presupuestario). Crédito que se utilizará para (especificar el detalle del Traspaso Presupuestario).

Atentamente,

Nombre del Jefe de la Unidad Requiriente  
**JEFE DE LA UNIDAD REQUIRENTE**

**Tabla 36.-** Memorando de Reforma Presupuestaria



**M E M O R A N D O** No. JF-Año-No

**PARA:** Nombre del Jefe de la Unidad Administrativa Financiera  
**JEFE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA**

**DE:** Nombre del Jefe de la Unidad Financiera  
**JEFE DE LA UNIDAD FINANCIERA**

**ASUNTO:** REFORMA TRIMESTRAL

**FECHA:** Día/mes/año

A fin de que se sirva autorizar la Reforma Trimestral, (Fecha de la Reforma), por valor de USD \$ (Valor de la Reforma), (Valor de la Reforma en palabras), correspondiente (especificar el Trimestre de la Reforma).

Atentamente,

Nombre del Jefe de la Unidad Financiera  
**JEFE DE LA UNIDAD FINANCIERA**

Av. Naciones Unidas E7-71 y Av. Los Shyris Telf: (593-2) 2268744 - 2268746 Fax: (593-2) 2268737  
Apartado: 17 - 17- 817 Email: [conelec@conelec.gov.ec](mailto:conelec@conelec.gov.ec) [www.conelec.gov.ec](http://www.conelec.gov.ec) Quito - Ecuador

#### 4.2.2.- Caracterización del Proceso Contabilización

	Macroproceso:	GESTIÓN FINANCIERA	Código:	GF2
Caracterización:	Proceso:	CONTABILIZACIÓN	Lugar y fecha de elaboración:	Quito, 30 de diciembre del 2009

#### Objetivo

Realizar los registros contables que se generen, contando con la información necesaria para el cierre y conciliaciones de cuentas, pagando las obligaciones a tiempo, para poder elaborar los Estados Financieros que serán entregados al Jefe Financiero para la toma de decisiones.

#### Alcance

El Proceso de Contabilización inicia con el registro contable, y finaliza con la elaboración de los Estados Financieros.

#### Responsable

Jefe Financiero

Contador

#### Requisitos Legales

- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley de Régimen del Sector Eléctrico
- Principios del Sistema de Administración Financiera
- Principios y Normas Técnicas de Contabilidad Gubernamental
- Manual de Contabilidad Gubernamental
- Normas Ecuatorianas de Contabilidad

- Normas de Control Interno
- Ley de Contratación Pública
- Reglamento de Adquisición de Bienes del Sector Público
- Resoluciones del Ministerio de Finanzas-Contabilidad
- Manual de Usuario del ESIGEF
- Resoluciones del SRI
- Instructivo para conceder anticipos
- Reglamento interno para viáticos al interior y exterior

### **Políticas Internas**

- Se determinará la propiedad, legalidad, veracidad y conformidad de las operaciones financieras, de recaudación y se realizará la contabilización oportuna de los recursos de la Institución.
- Para liquidación o anticipo de viáticos a profesionales, solo se procederá al cálculo siempre y cuando conste en su contrato.
- Se entregará oportunamente información requerida por el SRI en los plazos establecidos evitando sanciones.
- No se procederá a ningún pago sin previa disponibilidad presupuestaria.
- Se utilizará el Sistema dispuesto por el Ministerio de Finanzas, el Sistema Esigef, y como auxiliar el Sistema Olympo.

### **Indicadores**

- Cumplimiento de pago a los beneficiarios
- Cumplimiento de asignación de viáticos

## Registros

**Tabla 37.-** Procesos Contabilización

CONTABILIZACIÓN	
Registro	Ubicación
Comprobantes de Pago	Sistema Olympo
Comprobantes de Ingreso	Sistema Olympo
Comprobantes de Rendición de fondos	Sistema Olympo
Comprobantes de Liquidación de fondos	Sistema Olympo
Comprobantes de Asientos de Ajuste	Sistema Olympo
Comprobantes Únicos de Registro (CUR - Devengado)	Sistema Esigef
Comprobantes de Pago	Sistema Esigef
Comprobantes de Asientos de Ajuste	Sistema Esigef
Comprobantes de Rendición de fondos	Sistema Esigef
Comprobantes de Liquidación de fondos	Sistema Esigef
Documentación varia	Sistema Sisgesi

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

## Documentos

**Tabla 38.-** Documentos Contabilización

CONTABILIZACIÓN	
Código	Nombre
005	Solicitud de Pago
006	Memorando autorización del Pago
007	Formulario de Pago de Consultoría
008	Formulario de Liquidación de Viáticos
009	Formulario de Anticipo de Viáticos

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

## Subprocesos

**Tabla 39.-** Subprocesos de Contabilización

Nombre del Subproceso	Periodicidad
Registro Contable	Diaria
Conciliaciones	Mensual
Declaración de Anexos Transaccionales	Mensual
Declaración de Impuestos y Retenciones	Mensual
Estados Financieros	Anual

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

**Tabla 40.-** Memorando de Solicitud de Pago



**MEMORANDO No. AD-Año-No**

**PARA:** Nombre del Jefe de la Unidad Administrativa  
**JEFE DE LA UNIDAD FINANCIERA**

**DE:** Nombre del Jefe de la Unidad Administrativa  
**JEFE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA**

**ASUNTO:** Tipo de pago / Beneficiario

**FECHA:** Día/mes/año

A fin de que se sirva autorizar el pago, le remito la Factura N° 001-001-000000, (Fecha de la Factura), por valor de USD \$ (Valor de la Factura), (Valor de la Factura en palabras), a favor de (Nombre del beneficiario), correspondiente (especificar el detalle del pago).

Atentamente,

Nombre del Jefe de la Unidad Administrativa  
**JEFE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA**

**Tabla 41.- Solicitud de Licencia con Remuneración**

 <small>Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público</small>		 <small>CONSEJO NACIONAL DE ELECTRICIDAD</small>				
<b>SOLICITUD DE LICENCIA CON REMUNERACION</b>						
Nro. SOLICITUD LICENCIA CON REMUNERACION		FECHA DE SOLICITUD (dd-mmm-aaaa)				
SELECCIONE LO QUE REQUIERA SOLICITAR						
VIATICOS <input type="checkbox"/>		MOVILIZACIONES <input type="checkbox"/>				
SUBSISTENCIAS <input type="checkbox"/>		ALIMENTACION <input type="checkbox"/>				
<b>DATOS GENERALES</b>						
APELLIDOS - NOMBRES DEL SERVIDOR		PUESTO				
CIUDAD - PROVINCIA DE LA COMISION		NOMBRE DE LA UNIDAD DEL SERVIDOR				
FECHA SALIDA (dd-mmm-aaaa)	HORA SALIDA (hh:mm)	FECHA LLEGADA (dd-mmm-aaaa) (LUGAR HABITUAL DE TRABAJO)	HORA LLEGADA (hh:mm) (LUGAR HABITUAL DE TRABAJO)			
SERVIDORES QUE INTEGRAN LA COMISION						
DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES A EJECUTARSE						
<b>TRANSPORTE</b>						
TIPO DE TRANSPORTE (Aéreo, terrestre, otros)	NOMBRE DEL TRANSPORTE	RUTA	SALIDA		LLEGADA	
			FECHA dd-mmm-aaaa	HORA hh:mm	FECHA dd-mmm-aaaa	HORA hh:mm
<b>DATOS PARA TRANSFERENCIA</b>						
TIPO DE CUENTA	NO. DE CUENTA	NOMBRE DEL BANCO				
FIRMA SERVIDOR COMISIONADO		FIRMA RESPONSABLE UNIDAD SOLICITANTE				
_____		_____				
NOMBRE		NOMBRE NOTA: En caso de que la Licencia se realice un fin de semana o día festivo es necesaria la autorización del Director Ejecutivo				
_____		_____				
<b>AUTORIZACIONES</b>						
_____		_____				
JEFE DE RECURSOS HUMANOS Ordenador del Gasto		JEFE FINANCIERO Autorización de Pago				

**NOTA: Esta solicitud deberá ser presentada para su Autorización, con por lo menos 6 días de anticipación a la licencia**

- De no existir disponibilidad presupuestaria, tanto la solicitud como la autorización quedaran insubsistentes
- El informe de Licencia con remuneración deberá presentarse dentro del término máximo de 4 días de cumplida la licencia
- Está prohibido conceder licencias para el cumplimiento de servicios institucionales durante los días de descanso obligatorio, con excepción de las Máximas Autoridades o de casos excepcionales debidamente justificados por la Máxima Autoridad o su Delegado.

**Tabla 42.- Informe de Licencia con Remuneración**

 <small>Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público</small>	 <small>CONSEJO NACIONAL DE ELECTRICIDAD</small>
<b>INFORME DE LICENCIA CON REMUNERACION</b>	
Nro. SOLICITUD LICENCIA CON REMUNERACION	FECHA DE INFORME (dd-mmm-aaaa)

DATOS GENERALES	
APELLIDOS - NOMBRES DEL SERVIDOR	PUESTO
CIUDAD - PROVINCIA DE LA COMISION	NOMBRE DE LA UNIDAD DEL SERVIDOR
SERVIDORES QUE INTEGRAN LA COMISION	

INFORME DE ACTIVIDADES Y PRODUCTOS ALCANZADOS						
ITINERARIO	SALIDA	LLEGADA	NOTA			
FECHA dd-mm-aaa			Estos datos se refieren al tiempo efectivamente utilizado en la Comisión, desde la salida del lugar de residencia o trabajo habituales o del cumplimiento de la licencia según sea el caso, hasta su llegada de estos sitios			
HORA hh:mm						
Hora Inicio de Labores el día de retorno						
TRANSPORTE UTILIZADO			SALIDA		LLEGADA	
TIPO DE TRANSPORTE <small>(Aéreo, terrestre, otros)</small>	NOMBRE DEL TRANSPORTE	RUTA	FECHA dd-mmm-aaaa	HORA hh:mm	FECHA dd-mmm-aaaa	HORA hh:mm

NOTA: En caso de haber utilizado transporte público aéreo o terrestre, se deberá adjuntar obligatoriamente los pasajes a bordo o boletos, de acuerdo a lo que establece el artículo 19 del Reglamento para pago de Viáticos, Subsistencias y Movilización.

FIRMA SERVIDOR COMISIONADO  <hr style="width: 30%; margin-left: auto; margin-right: auto;"/>	RESPONSABLE DE UNIDAD DEL SERVIDOR COMISIONADO  <hr style="width: 30%; margin-left: auto; margin-right: auto;"/>
NOMBRE	NOMBRE NOTA: En caso de que la Licencia se realice un fin de semana o día festivo es necesaria la autorización del Director Ejecutivo

OBSERVACIONES
NOTA El presente informe deberá presentarse dentro del término máximo de 4 días de cumplida la licencia, caso contrario la liquidación se demorará e incluso de no presentarlo tendría que restituir los valores pagados. Cuando la licencia sea superior al número de horas o días autorizados, se deberá adjuntar la autorización por escrito de la Máxima Autoridad o su Delegad

**Tabla 43.-** Formulario de Solicitud de Pago de Profesionales

		<b>SOLICITUD DE PAGO DE CONTRATOS DE SERVICIOS PROFESIONALES</b>		
A: Jefe de la Unidad Financiera		Número de Solicitud :	UFCNE-09-	
FECHA SOLICITUD DE PAGO:		/ /		
ÁREA SOLICITANTE:				
APELLIDOS Y NOMBRES DEL PROFESIONAL CONTRATADO:				
<b>I. INFORMACIÓN DEL CONTRATO</b>				
<b>A.- ASPECTOS GENERALES.-</b>				
1.- Contrato No.		2.- Plazo del Contrato	desde:	hasta:
3.- Honorarios		4.- No. Compromiso Presupuestario:		
5.- Factura No:		6.- Periodo de Pago	desde:	hasta:
<b>B.- INFORME DEL CONTRATO</b>				
Informe de ejecución del contrato:	Si (    ) apruebo el informe    No (    ) apruebo el informe			
<p>En calidad de Administrador del Contrato No. .... y en cumplimiento de la Cláusula ....., me permito solicitar el pago de la factura citada, señalando que el informe presentado por el contratado el señor (sra) (srta) ....., cumple con las obligaciones contractuales correspondientes a satisfacción.</p>				
<p>_____ Nombre y Firma ADMINISTRADOR DEL CONTRATO</p> <p><i>Adjunto: el Informe aprobado correspondiente y la factura</i></p>				

#### 4.2.3.- Caracterización del Proceso Análisis Financiero

	Macroproceso:	GESTIÓN FINANCIERA	Código:	GF3
Caracterización:	Proceso:	ANÁLISIS FINANCIERO	Lugar y fecha de elaboración:	Quito, 30 de diciembre del 2009

#### Objetivo

Financiar el Presupuesto de la Institución mediante el cálculo de contribuciones e intereses por mora a los agentes del Sector Eléctrico.

#### Alcance

El Proceso inicia con el ingreso de información preliminar para el Cálculo de Contribuciones y finaliza con el Cálculo de intereses por mora de Contribuciones.

#### Responsable

Jefe Financiero

Analista Financiero

#### Requisitos Legales

- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley de Régimen del Sector Eléctrico
- Principios del Sistema de Administración Financiera
- Normas de Control Interno
- Resoluciones del Ministerio de Finanzas-Contribuciones
- Manual de Usuario del ESIGEF
- Resoluciones del SRI

## Políticas Internas

- Es obligatorio elaborar estado de cuenta oportunos de las Empresas del Sector Eléctrico para recaudación dentro del plazo establecido por la Ley, para recibir notificaciones.
- Se deberá calcular y establecer la contribución de las Empresas en forma singular para cada generador, el transmisor y el distribuidor.
- Se deberá calcular intereses de mora y elaborar anexo individual de cuentas por cobrar, por cada una de las Empresas del Sector Eléctrico.

## Indicadores

- Cumplimiento de envío de Estados de Cuenta
- Cumplimiento de Elaboración de Anexos de Cuentas por Cobrar

## Registros

**Tabla 44.-** Registros Análisis Financiero

ANÁLISIS FINANCIERO	
Registro	Ubicación
Estados de Cuenta de las Empresas	Programa Excel
Ingreso de información preliminar para el cálculo de Contribuciones	Programa Excel
Anexos de Cuentas por Cobrar	Programa Excel
Comprobantes de Recaudación	Sistema Olympto
Documentación varia	Sistema Sisgesi

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

## Documentos

**Tabla 45.-** Documentos Análisis Financiero

ANÁLISIS FINANCIERO	
Código	Nombre
010	Estado de Cuenta de las Empresas
011	Anexo de Cuentas por Cobrar

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

## Subprocesos

**Tabla 46.-** Subprocesos de Análisis Financiero

<b>Nombre del Subproceso</b>	<b>Periodicidad</b>
Ingreso de información preliminar para cálculo de Contribuciones	Diario
Cálculo de Contribuciones	Anual
Cálculo de Interés de Contribuciones	Mensual

**Elaborado por:** Angela Karina Curco Arrieta

**Fuente:** CONELEC

**Tabla 47.- Estado de Cuenta**

CONSEJO NACIONAL DE ELECTRICIDAD		
ESTADO DE CUENTA CORTADO AL (FECHA AÑO/MES/DÍA)		
INTERESES DE MORA AL (FECHA AÑO/MES/DÍA)		
		OBSERVACIONES
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>		
Contribución año ( Especificar el año )	XXXXX	
Intereses contribución año ( Especificar el año )	XXXXX	
<b>Total adeudado:</b>		<b>\$ XXXXX</b>

**Tabla 48.- Anexo de Cuentas por cobrar**

CONSEJO NACIONAL DE ELECTRICIDAD								
ANEXO DE CUENTAS POR COBRAR : NOMBRE DE LA EMPRESA								
CONTRIBUCION AÑO XXXX								
						COUTA CONVENIO	\$ XXX,XXX,XXX	
			OBLIGACIONES/PAGOS		SALDOS			
FECHA	CONCEPTO	INTERÉS	CONTRIBUCIÓN	INTERESES MORA	SALDO CONTRIBUCIÓN	SALDO INTERESES	DEUDA TOTAL	PAGOS
Día/mes/año	Contribución Año XXXX		Valor contribución		Valor contribución menos el interés por mora		Valor contribución menos el interés por mora	
Día/mes/año	Interés (Fecha año/mes/día)	Tasa de interés convenio		Cálculo de interés por el tiempo de mora	Valor contribución menos el interés por mora	Cálculo de interés por el tiempo de mora más el interés anterior	Valor contribución menos el interés por mora	Cálculo de interés por el tiempo de mora más el Valor de contribución
Día/mes/año	Interés (Fecha año/mes/día)	Tasa de interés convenio		Cálculo de interés por el tiempo de mora	Valor contribución menos el interés por mora	Cálculo de interés por el tiempo de mora más el interés anterior	Valor contribución menos el interés por mora	Cálculo de interés por el tiempo de mora más el Valor de contribución
.....	.....	Tasa de interés convenio		Cálculo de interés por el tiempo de mora	Valor contribución menos el interés por mora	Cálculo de interés por el tiempo de mora más el interés anterior	Valor contribución menos el interés por mora	Cálculo de interés por el tiempo de mora más el Valor de contribución
.....	.....	Tasa de interés convenio		Cálculo de interés por el tiempo de mora	Valor contribución menos el interés por mora	Cálculo de interés por el tiempo de mora más el interés anterior	Valor contribución menos el interés por mora	Cálculo de interés por el tiempo de mora más el Valor de contribución

\*Notas aclaratorias de los cálculos

#### 4.2.4.- Caracterización del Proceso Pagaduría

	Macroproceso:	GESTIÓN FINANCIERA	Código:	GF4
Caracterización:	Proceso:	PAGADURÍA	Lugar y fecha de elaboración:	Quito, 30 de diciembre del 2009

#### Objetivo

Realizar cada uno de los trámites de pago de Obligaciones del CONELEC a tiempo.

#### Alcance

El Proceso inicia con la recepción e ingreso de los Comprobantes Contables y el registro y finaliza con las transferencias bancarias.

#### Responsable

Jefe Financiero

Pagadora (Secretaria Digitadora 1)

#### Requisitos Legales

- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Instructivo para la calificación, custodia y supervisión de la vigencia y ejecución de las garantías.
- Principios del Sistema de Administración Financiera
- Normas de Control Interno
- Resoluciones del Ministerio de Finanzas-Pagaduría
- Manual de Usuario del ESIGEF
- Resoluciones del SRI

## Políticas Internas

- Se realizará un control eficiente de los movimientos bancarios y asignación de cuentas
- Se ejecutará la notificación y entrega de documentos oportuna
- Se llevará un control eficiente de vigencia de garantías

## Indicadores

- Cumplimiento de Tránsferencias bancarias
- Cumplimiento de Registro y Control de garantías

## Registros

**Tabla 49.- Registros Pagaduría**

PAGADURÍA	
Registro	Ubicación
Registro de Garantías	Sistema Olympo
Tránsferencias Bancarias	Sistema Esigef
Despacho de Documentos	Programa Excel

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

## Subprocesos

**Tabla 50.- Subprocesos de Pagaduría**

Nombre del Subproceso	Periodicidad
Tránsferencias bancarias	Diaria
Ingresos	Diaria
Registro y control de garantías	Diaria

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

### 4.3.- Mejoramiento de cada proceso analizado aplicando las herramientas

#### 4.3.1.- Diagramación Mejorada. Proceso: Presupuestos; Subproceso: Programación Presupuestaria

**Tabla 51.- Diagramación Mejorada. Proceso: Presupuestos; Subproceso: Programación Presupuestaria**

CONELEC		DIAGRAMACIÓN MEJORADA				Fecha:	03 de enero del 2010		Código:	2.1				
Nombre del Proceso:		PRESUPUESTO		Nombre del Subproceso:	PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA		Procedimiento	Básico Propuesto						
Objetivo:		Programar la Proforma Presupuestaria Institucional y por áreas, para aprobación del Directorio de la Institución												
Alcance:		Recepción de Oficio del Ministerio de Finanzas												
Ingreso:		Oficio del Ministerio de Economía y Finanzas		Tiempo:	1940,00	Eficiencia tiempo:	51,29%	Frecuencia	Anual	1				
Salida:		Requerimientos consolidados		Costo:	907,15	Eficiencia costo:	51,32%	Volumen						
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo				Observaciones/Propuesta de mejora		
			○	□	→	▽	⊂	AV	NAV	AV	NAV			
1	Profesional 1	Recibir Oficio del Min. Finanzas sobre Programación	x							5,00		2,34		
2	Profesional 1	Revisar Oficio del Min. Finanzas sobre Programación		x							450,00		210,57	
3	Profesional 1	Elaborar memorando indicando inicio de Programación	x							30,00		14,04		
4	Secretaria Digitadora 1	Remitir memorando a cada una de las áreas									5,00		1,72	Remitir a las áreas vía mail
5	Profesional 1	Capacitar a las Direcciones y Unidades sobre el Presupuesto y la elaboración de la Proforma Presupuestaria	x							240,00		112,30		Capacitar a cada una de las Unidades y Direcciones sobre la elaboración de la Proforma Presupuestaria y el Presupuesto.
6	Profesional 1	Recibir los requerimientos y Planes de trabajo de cada una de las Unidades y Direcciones	x								10,00		4,68	Reducción en tiempo, tomando en cuenta el tiempo necesario para envío de requerimientos de las Unidades y Direcciones.
7	Profesional 1	Revisar Presupuestos por áreas									480,00		224,60	Reducción en tiempo, tomando en cuenta el tiempo necesario para revisar el Presupuesto, luego de haber capacitado a las Unidades y Direcciones.
8	Profesional 1	Consolidar requerimientos	x							720,00		336,91		Reducción del tiempo en consolidar requerimientos, tomando en cuenta que estos ya tendrán menos errores por la capacitación.
		<b>Total</b>								<b>995,00</b>	<b>945,00</b>	<b>465,59</b>	<b>441,57</b>	
Cambios		Terminología				Procesos que tienen relación				Formularios				
Mejora	5	<b>Programación Presupuestaria:</b> Fase del Proceso Presupuestario en el Sector Público				Formulación Presupuestaria				Formulario de requerimientos				
Fusión		<b>Consolidación:</b> Unión de la información para establecer la proforma Presupuestaria												
Creación	1													
Eliminación														
Elaborado por:		Supervisado por:				Autorizado por:								
Ángela Karina Curco Arrieta		Econ. Diego García				Econ. Diego García								

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta

Fuente: CONELEC

#### 4.3.1.1.- Hoja de Mejoramiento Proceso: Presupuestos; Subproceso: Programación Presupuestaria

Tabla 52.- Mejoramiento de: Proceso: Presupuestos; Subproceso: Programación Presupuestaria

HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>Proceso</b>	Presupuesto				
<b>Subproceso</b>	Programación Presupuestaria				
<b>Procedimiento</b>					
<b>Ingreso</b>	Recepción de Oficio del Ministerio de Finanzas		<b>Código</b>	2.1	
<b>Salida</b>	Consolidación de requerimientos de las Unidades y Direcciones		<b>Responsable</b>	Jefe Financiero Analista de Presupuesto	
<b>Problemas detectados:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retraso porque las diferentes Áreas y Direcciones no entregan a tiempo sus requerimientos.</li> <li>• Información que entregan las Áreas y Direcciones inconsistente y no depurada.</li> </ul>					
<b>Soluciones propuestas:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para mejorar este problema, se propone enviar vía mail la información y también recibirla por este medio, reduciendo así el tiempo de espera en este proceso.</li> <li>• Para evitar los errores en la información que se entrega por parte de las Unidades y Direcciones, se propone implementar un proceso de capacitación. Permitiendo que la información que se entregue sea consistente y depurada, de esta manera se reducirá el tiempo</li> <li>• Además se propone implementar un proceso de control previo para toda la documentación que ingresa a la Unidad Financiera, de esta manera se reducirá la devolución de trámites.</li> </ul>					
SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen
9615,00	\$ 5.082,84	15,96%	14,13%	Anual	1
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen
1940,00	\$ 907,15	51,29%	51,32%	Anual	1
SITUACIÓN DIFERENCIA					
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen
7675,00	\$ 4.175,69	35,32%	37,19%	Anual	1
BENEFICIO ESPERADO					
Tiempo			Costo		
7675,00	1	7675,00	\$ 4.175,69	1	\$ 4.175,69

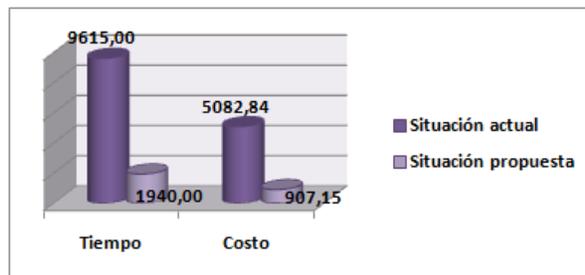
Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

### 4.3.1.2.- Comparativo Programación Presupuestaria

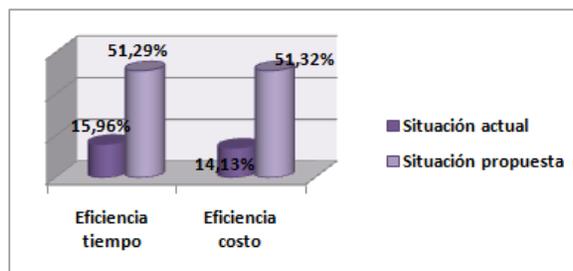
Proceso	PRESUPUESTO									
Subproceso	PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA									
Procedimiento										
Simbología										
Situación Actual					Situación Propuesta					
○	▬	➔	▼	◐	◑	○	▬	➔	▼	◐
X					X					
X					X	◐				
X					X					X@
X					X					
X					X	◐				
X					X					
X					X	◐				

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

CUADRO COMPARATIVO				
	Tiempo	Eficiencia tiempo	Costo	Eficiencia costo
Situación actual	9615,00	15,96%	5082,84	14,13%
Situación propuesta	1940,00	51,29%	907,15	51,32%



Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC



Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

### 4.3.2.- Diagramación Mejorada. Proceso: Presupuestos; Subproceso: Formulación Presupuestaria

Tabla 53.- Diagramación Mejorada. Proceso: Presupuestos; Subproceso: Formulación Presupuestaria

CONELEC		DIAGRAMACIÓN MEJORADA				Fecha:	03 de enero del 2010		Código:	2.2			
Nombre del Proceso:		PRESUPUESTO				Nombre del Subproceso:	FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA		Procedimiento:	Básico Propuesto			
Objetivo:		Clasificar cada uno de los requerimientos de las Unidades y Direcciones en las correspondientes partidas presupuestarias											
Alcance:		Asignación de partidas a los requerimientos de las Unidades y Direcciones											
Desde:		Envío de la Proforma Presupuestaria para aprobación del Directorio											
Hasta:													
Ingreso:	Requerimientos consolidados				Tiempo:	3213,00	Eficiencia tiempo:	80,70%	Frecuencia:	Anual			
Salida:	Proforma Presupuestaria para aprobación de Directorio				Costo:	1518,91	Eficiencia costo:	79,97%	Volumen:	1			
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		AV	NAV	Observaciones/Propuesta de mejora	
			○	■	→	▼	Ⓜ	AV	NAV				
1	Profesional 1	Asignar los requerimientos y Planes de trabajo a las	x						480,00		224,60		
2	Profesional 1	Consolidar información de todas las áreas en Proforma Presupuestaria preliminar	x						480,00		224,60	Reducción del tiempo, tomando en cuenta la capacitación a las Direcciones y Unidades para reducir errores.	
3	Profesional 1	Elaborar informe para firma de Jefe Financiero	x						240,00		112,30	Reducción del tiempo, tomando en cuenta la capacitación a las Direcciones y Unidades para reducir errores.	
4	Secretaria Digitadora 1	Enviar de la Proforma Presupuestaria para firma del Jefe Financiero								5,00	1,72	Envío por mail para reducir tiempo	
5	Jefe Financiero	Firmar Jefe Financiero	x						3,00		1,67	Eliminación de espera por uso de las nuevas firmas electrónicas para reducir tiempo.	
6	Secretaria Digitadora 1	Enviar de la Proforma Presupuestaria para firma del Director Administrativo Financiero								5,00	1,72	Envío por mail para reducir tiempo	
7	Jefe Administrativo Financiero	Firmar de Dirección Administrativa Financiera	x						2,00		1,11	Eliminación de espera por uso de las nuevas firmas electrónicas para reducir tiempo.	
8	Profesional 1	Revisar Dirección Ejecutiva	x						60,00		28,08	Uso de la Intranet para mejorar comunicación con Dirección ejecutiva, y reducir el tiempo de espera.	
9	Profesional 1	Revisar Presupuesto conjuntamente con áreas	x							480,00	224,60	Reducción de l tiempo, tomando en cuenta la previa capacitación a las Direcciones y Unidades.	
10	Profesional 1	Consolidar información en Proforma Presupuestaria definitiva	x						900,00		421,13	Reducción de l tiempo, tomando en cuenta la previa capacitación a las Direcciones y Unidades.	
11	Profesional 1	Modificar Informe	x						240,00		112,30		
12	Jefe Financiero	Firmar Proforma e informe para remitir a Dirección Administrativa Financiera	x						2,00		1,11	Eliminación de espera por uso de las nuevas firmas electrónicas para reducir tiempo.	
13	Secretaria Digitadora 1	Enviar a Dirección Administrativa Financiera								5,00	1,72	Envío por mail para reducir tiempo	
14	Director Administrativo	Firmar de Dirección Administrativa Financiera	x						3,00		1,67	Eliminación de espera por uso de las nuevas firmas electrónicas para reducir tiempo.	
15	Director Ejecutivo	Revisar Proforma por el Director Ejecutivo	x							120,00	72,81	Uso de la Intranet para mejorar comunicación con Dirección Ejecutiva y reducir el tiempo de espera.	
16	Director Ejecutivo	Firmar Proforma por el Director Ejecutivo	x						3,00		1,82	Eliminación de espera por uso de las nuevas firmas electrónicas para reducir tiempo.	
17	Profesional 1	Elaborar Memorando para Comisión de Presupuesto del Directorio, adjunto presupuesto e informe	x						60,00		28,08	Uso de Correo electrónico para mejorar comunicación con los miembros del Directorio y programar las sesiones, reduciendo tiempo de espera.	
18	Profesional 1	Realizar informe de Comisión de Presupuesto	x						120,00		56,15		
19	Secretaria Digitadora 1	Enviar de la Proforma Presupuestaria para aprobación de Directorio								5,00	1,72	Envío por mail para reducir tiempo	
			<b>Total</b>							<b>2593,00</b>	<b>620,00</b>	<b>1214,63</b>	<b>304,28</b>
Cambios		Terminología				Procesos que tienen relación				Formularios			
Mejora	19	Planes de trabajo: Lineamientos a cumplir para la ejecución del Presupuesto				Aprobación Presupuestaria				Formularios de requerimientos			
Fusión		Proforma Presupuestaria: Documento en el que se consolidan los requerimientos											
Creación													
Eliminación	5												
Elaborado por:		Supervisado por:				Autorizado por:							
Ángela Karina Curco Arrieta		Econ. Diego García				Econ. Diego García							

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

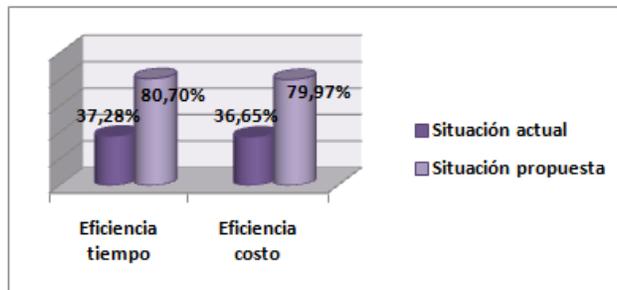
**4.3.2.1.- Hoja de Mejoramiento: Proceso: Presupuestos; Subproceso: Formulación Presupuestaria**

**Tabla 54.-** Mejoramiento de: Proceso: Presupuestos; Subproceso: Formulación Presupuestario

HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>Proceso</b>	Presupuesto				
<b>Subproceso</b>	Formulación Presupuestaria				
<b>Procedimiento</b>					
<b>Ingreso</b>	Requerimientos consolidados			<b>Código</b>	2.2
<b>Salida</b>	Proforma Presupuestaria para aprobación del Directorio			<b>Responsable</b>	Jefe Financiero Analista de Presupuesto
<b>Problemas detectados:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen equivocaciones en la asignación de partida, por información de la Unidades y</li> <li>• El trámite se extiende por la espera en la revisión de la Proforma por las autoridades.</li> <li>• Demora por espera en firmas de aprobación.</li> </ul>					
<b>Soluciones propuestas:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación del proceso de capacitación que también ayudará a reducir errores en la información.</li> <li>• Uso de las nuevas firmas electrónicas para eliminar tiempo de espera de aprobación.</li> <li>• Uso correcto del Internet, para eliminar la espera en revisión.</li> </ul>					
SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen
16805,00	\$ 8.006,48	37,28%	36,65%	Anual	Anual
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen
3213,00	\$ 1.518,91	80,70%	79,97%	Anual	1
SITUACIÓN DIFERENCIA					
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen
13592,00	\$ 6.487,57	43,42%	43,32%	Anual	1
BENEFICIO ESPERADO					
Tiempo			Costo		
13592,00	1	13592,00	\$ 6.487,57	1	\$ 6.487,57

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC





**Elaborado por:** Angela Karina Curco Arrieta  
**Fuente:** CONELEC

### 4.3.3.- Diagramación Mejorada: Proceso: Presupuestos; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de CUR

**Tabla 55.-** Diagramación Mejorada: Proceso: Presupuestos; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de CUR

CONELEC		DIAGRAMACIÓN MEJORADA				Fecha:	03 de enero del 2010		Código:	2.4.1		
Nombre del Proceso:		PRESUPUESTO		Nombre del Subproceso:	EJECUCIÓN		Procedimiento	Elaboración de CUR				
Objetivo		Asignar espacio presupuestario para los trámites de adquisición de bienes y/o servicios que se soliciten										
Alcance		Recepción de documentación habilitante										
		Emisión de Comprobante Único de Registro										
Ingreso:	Comprobante de pago			Tiempo:	32,00	Eficiencia tiempo:	81,25%	Frecuencia	Diaria			
Salida:	Comprobante de ejecución de gastos CUR			Costo:	8,46	Eficiencia costo:	81,92%	Volumen	15			
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo				Observaciones/Propuesta de mejora
			○	■	➔	▼	⬇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Profesional 1	Ingresar Presupuesto aprobado remitido por MEF	X					480,00		224,60		
<b>CUR</b>												
2	Pasante	Recibir documentación	X					5,00		1,27		
3	Pasante	Analizar documentación	X					5,00		1,27		Correcto uso de la Intranet para mejorar comunicación con Unidad Administrativa y reducir el tiempo de análisis, al poder revisar toda la documentación por vía mail.
4	Pasante	Ingresar al Sistema Esigef, Interface de Presupuestos							5,00		1,27	
5	Pasante	Crear cabecera CUR de gastos	X					7,00		1,78		
6	Pasante	Asignar Partida Presupuestaria	X					5,00		1,27		
7	Pasante	Solicitar CUR de gastos	X					3,00		0,76		
8	Jefe Financiero	Aprobar CUR de gastos	X					1,00		0,56		Aprobación de CUR directamente en el Sistema, para reducir materiales, y evitar espera en firma de Jefe Financiero
9	Pasante	Archivar automáticamente en el Sistema							1,00		0,25	Archivo automático en el Sistema, para reducir tiempo y materiales como papel.
<b>Total</b>								<b>26,00</b>	<b>6,00</b>	<b>6,93</b>	<b>1,53</b>	
Cambios		Terminología				Procesos que tienen relación				Formularios		
Mejora	3	<b>Sistema Esigef:</b> Sistema de Gestión Financiera dispuesto por el Ministerio de Finanzas				Liquidación Presupuestaria						
Fusión		CUR: Comprobante Único de Registro										
Creación		Partida Presupuestaria: Nombre que se da a un grupo genérico de gastos										
Eliminación	2											
Elaborado por:		Supervisado por:				Autorizado por:						
Ángela Karina Curco Arrieta		Econ. Diego García				Econ. Diego García						

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta

Fuente: CONELEC

**4.3.3.1.- Hoja de Mejoramiento: Proceso: Presupuestos; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de CUR**

**Tabla 56.-** Mejoramiento de: Proceso: Presupuestos; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de CUR

HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>Proceso</b>	Presupuesto				
<b>Subproceso</b>	Ejecución Presupuestaria				
<b>Procedimiento</b>	Elaboración de CUR				
<b>Ingreso</b>	Comprobante de Pago		<b>Código</b>	2.4.1	
<b>Salida</b>	Comprobante de Ejecución de Gastos CUR		<b>Responsable</b>	Jefe Financiero Analista de Presupuesto	
<b>Problemas detectados:</b>					
• Demora por computador de poca memoria.					
• Retraso por red del Ministerio de Finanzas lenta.					
• Demora en firmas de aprobación.					
<b>Soluciones propuestas:</b>					
• Uso correcto de la Intranet para envío de CUR por mail y eliminar tiempo de espera en firma					
• Archivar directamente en el Sistema, para reducir tiempo de proceso.					
• Compra de una memoria de mayor capacidad para reducir tiempo en proceso					
• Uso de las nuevas firmas electrónicas.					
SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen
49,00	\$ 13,13	44,90%	47,58%	Diaria	15
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen
32,00	\$ 8,46	81,25%	81,92%	Diaria	15
SITUACIÓN DIFERENCIA					
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen
17,00	\$ 4,67	36,35%	34,34%	Diaria	15
BENEFICIO ESPERADO					
Tiempo			Costo		
17,00	15	66300,00	\$ 4,67	15	\$ 18.220,37

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC



**4.3.4.- Diagramación Mejorada. Proceso: Presupuestos; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Certificaciones Presupuestarias**

**Tabla 57.- Diagramación Mejorada. Proceso: Presupuestos; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Certificaciones Presupuestarias**

CONELEC		DIAGRAMACIÓN MEJORADA				Fecha:	03 de enero del 2010		Código:	2.4.2				
Nombre del Proceso:		PRESUPUESTO		Nombre del Subproceso:		EJECUCIÓN		Procedimiento		Elaboración de Certificaciones Presupuestarias				
Objetivo:		Certificar disponibilidad de recursos para los trámites de adquisición de bienes y/o servicios que se soliciten												
Alcance:		Recepción de Solicitud de Disponibilidad Presupuestaria												
		Emisión de Comprobante de Certificación Presupuestaria												
Ingreso:		Solicitud de Disponibilidad Presupuestaria		Tiempo:		42,00		Eficiencia tiempo:		59,52%				
Salida:		Comprobante de Certificación Presupuestaria		Costo:		18,46		Eficiencia costo:		72,42%				
								Frecuencia		Diaria				
								Volumen		7				
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo				Observaciones/Propuesta de mejora		
			○	■	➔	▼	⬇	AV	NAV	AV	NAV			
1	Profesional 1	Recibir solicitud de Disponibilidad Presupuestaria para adquisición de bienes y/o servicios	x						5,00		2,34			
2	Profesional 1	Revisar documentación								5,00		1,72	Uso correcto de la Intranet para mejorar comunicación con las demás Unidades y Direcciones y reducir tiempo de revisión.	
3	Profesional 1	Verificar Disponibilidad Presupuestaria en el Sistema Olympo, Módulo de Presupuesto	x						10,00		4,68		Mejora de la Red Interna de la Institución.	
4	Profesional 1	Emitir la Certificación Presupuestaria	x						7,00		3,275			
5	Secretaria Digitadora 1	Enviar a Jefatura Financiera para firma								5,00		1,72	Envío por vía mail, para reducir tiempo.	
6	Jefe Financiero	Firmar Comprobante por el Jefe Financiero							3,00		1,67		Eliminación de espera por uso de las nuevas firmas electrónicas para reducir tiempo.	
7	Profesional 1	Enviar de Certificación Presupuestaria a Dirección o								3,00	1,40		Envío por vía mail, para reducir tiempo.	
8	Profesional 1	Recibir Certificación Presupuestaria								3,00	1,40		Recepción por vía mail, para reducir tiempo.	
9	Pasante	Archivar								1,00		0,25	Disminución de tiempo por mecanización.	
			<b>Total</b>							<b>25,00</b>	<b>17,00</b>	<b>13,37</b>	<b>5,09</b>	
Cambios		Terminología				Procesos que tienen relación				Formularios				
Mejora	7	<b>Sismo:</b> Sistema de programación y planes de trabajo				Liquidación Presupuestaria				Solicitud de Disponibilidad Presupuestaria				
Fusión		<b>Sistema Olympo:</b> Sistema de Registro Contable y Presupuestario												
Creación		<b>Disponibilidad Presupuestaria:</b> Que si existe espacio disponible en el Presupuesto vigente												
Eliminación	4													
Elaborado por:		Supervisado por:				Autorizado por:								
Ángela Karina Curco Arrieta		Econ. Diego García				Econ. Diego García								

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta

Fuente: CONELEC

**4.3.4.1.- Hoja de Mejoramiento: Proceso: Presupuestos; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Certificaciones Presupuestarias**

**Tabla 58.-** Mejoramiento de: Proceso: Presupuestos; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Certificaciones Presupuestarias

HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>Proceso</b>	Presupuesto				
<b>Subproceso</b>	Ejecución Presupuestaria				
<b>Procedimiento</b>	Elaboración de Certificaciones Presupuestarias				
<b>Ingreso</b>	Solicitud de Disponibilidad Presupuestaria			<b>Código</b>	2.4.2
<b>Salida</b>	Comprobante de Certificación Presupuestaria			<b>Responsable</b>	Jefe Financiero Analista de Presupuesto
<b>Problemas detectados:</b>					
• Retraso por inconsistencia en documentación presentada.					
• Poca planificación de las diferentes Unidades y Direcciones.					
• Demora por espera en firmas de aprobación					
• Demora por revisión de planes de trabajo.					
<b>Soluciones propuestas:</b>					
• Uso correcto y oportuno de la Intranet para mejorar comunicación con las Unidades y Direcciones, para reducir errores en el envío de la información y documentación.					
• Implementar Planificación a todas las Unidades y Direcciones, para fomentar el trabajo en equipo, así se reducirán notablemente los errores en los requerimientos.					
• Uso de las nuevas firmas electrónicas para eliminar tiempo de espera en firmas de aprobación.					
• Utilización oficial del Sistema de Apoyo (SISMO) en todas las Unidades y Direcciones, para reducir tiempo en la verificación de planes de trabajo.					
SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen
82,00	\$ 33,38	30,49%	36,36%	Diaria	7
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen
42,00	\$ 18,46	59,52%	72,42%	Diaria	7
SITUACIÓN DIFERENCIA					
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen
40,00	\$ 14,92	29,04%	36,05%	Diaria	7
BENEFICIO ESPERADO					
Tiempo			Costo		
40,00	7	72800,00	\$ 14,92	7	\$ 27.159,03

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC



#### 4.3.5.- Diagramación Mejorada. Proceso: Presupuestos; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Traspasos Presupuestarios

**Tabla 59.-** Diagramación Mejorada. Proceso: Presupuestos; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Traspasos Presupuestarios

CONELEC		DIAGRAMACIÓN MEJORADA				Fecha:	03 de enero del 2010		Código:	2.4.3		
Nombre del Proceso:		PRESUPUESTO		Nombre del Subproceso:		EJECUCIÓN		Procedimiento		Elaboración de Traspasos Presupuestarios		
Objetivo		Asignar crédito presupuestarios a partidas insuficientes, para cumplir con los trámites de adquisición de bienes y/o servicios que se soliciten										
Alcance		Recepción del Memorando enviado por la Unidad o Dirección solicitante										
		Emisión del Comprobante de Traspaso Presupuestario										
Ingreso:		Memorando de Solicitud de Traspaso presupuestario		Tiempo:	53,00	Eficiencia tiempo:	77,36%	Frecuencia	Semanal			
Salida:		Comprobante de Traspaso Presupuestario		Costo:	16,38	Eficiencia costo:	79,71%	Volumen	3			
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo				Observaciones/Propuesta de mejora
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Pasante	Recibir Memorando, solicitando el Traspaso de Presupuestarios para financiar partidas insuficientes	X					5,00		1,27		Uso de mail para recibir y enviar documentos.
2	Pasante	Revisar documentación			X				5,00		1,27	Uso correcto de la Intranet para mejorar comunicación con las demás Unidades y Direcciones y reducir tiempo de espera.
3	Pasante	Realizar Traspaso Presupuestario en el Sistema Olympo, Módulo de Presupuesto	X					5,00		1,27		Mejora de la Red Interna para un mejor manejo del sistema Olympo y reducir tiempo.
4	Pasante	Emitir el Comprobante de Traspaso Presupuestario Sistema Olympo	X					5,00		1,27		
5	Profesional 1	Firmar Comprobante Olympo	X					5,00		2,34		
6	Pasante	Ingresar al Sistema Esigef			X				3,00		0,76	
7	Pasante	Crear Traspaso Presupuestario (CO2)	X					5,00		1,27		Mejora de la Red Interna para un mejor manejo del sistema Esigef y reducir tiempo.
8	Pasante	Asignar las partidas correspondientes	X					5,00		1,27		Mejora de la Red Interna para un mejor manejo del sistema Esigef y reducir tiempo.
9	Pasante	Emitir CO2 en Sistema Esigef	X					5,00		1,27		Mejora de la impresora para reducir tiempo de impresión.
10	Profesional 1	Firmar Comprobante Esigef	X					3,00		1,40		Uso de las nuevas firmas electrónicas para reducir tiempo.
11	Secretaria Digitadora 1	Enviar a Jefatura para firma				X			3,00		1,03	Envío por vía mail, para reducir tiempo.
13	Jefe Financiero	Firmar Jefe Financiero	X					3,00		1,67		Eliminación de espera por uso de las nuevas firmas electrónicas para reducir tiempo.
14	Pasante	Archivar				X			1,00		0,25	Disminución de tiempo por mecanización.
			<b>Total</b>					<b>41,00</b>	<b>12,00</b>	<b>13,06</b>	<b>3,32</b>	
Cambios		Terminología				Procesos que tienen relación				Formularios		
Mejora	10	<b>Red interna:</b> Intranet de la institución				Liquidación Presupuestaria				Memorando de Traspaso Presupuestario		
Fusión		<b>Sistema Olympo:</b> Sistema de Registro Contable y Presupuestario										
Creación		<b>Sistema Esigef:</b> Sistema de Gestión Financiera dispuesto por el Ministerio de Finanzas										
Eliminación												
Elaborado por:		Supervisado por:				Autorizado por:						
Ángela Karina Curco Arrieta		Econ. Diego García				Econ. Diego García						

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta

Fuente: CONELEC

#### 4.3.5.1.- Hoja de Mejoramiento: Proceso: Presupuestos; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Traspasos Presupuestarios

**Tabla 60.-** Mejoramiento de: Proceso: Presupuestos; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Traspasos Presupuestarios

HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>Proceso</b>	Presupuesto				
<b>Subproceso</b>	Ejecución Presupuestaria				
<b>Procedimiento</b>	Elaboración de Traspasos Presupuestarios				
<b>Ingreso</b>	Memorando de Solicitud de Traspaso Presupuestario		<b>Código</b>	2.4.3	
<b>Salida</b>	Comprobante de Traspaso Presupuestario		<b>Responsable</b>	Jefe Financiero Analista de Presupuesto	
<b>Problemas detectados:</b>					
• Memorandos de pedido de Traspasos mal elaborados por los solicitantes.					
• Inconsistencia de documentos.					
• Demora por espera en firmas de aprobación.					
<b>Soluciones propuestas:</b>					
• Uso de la Intranet para envío de formatos vía mail, eliminando la devolución por mal elaboración de Memorandos.					
• Uso correcto de la Intranet para mejorar comunicación con las demás Unidades y Direcciones para eliminar la inconsistencia en documentación.					
• Uso de las nuevas firmas electrónicas para eliminación de espera aprobación.					
SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen
323,00	\$ 157,55	17,03%	10,25%	Semanal	3
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen
53,00	\$ 16,38	77,36%	79,71%	Semanal	3
SITUACIÓN DIFERENCIA					
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen
270,00	\$ 141,17	60,33%	69,46%	Semanal	3
BENEFICIO ESPERADO					
Tiempo			Costo		
270,00	3	42120,00	\$ 141,17	3	\$ 22.022,78

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC



**4.3.6.- Diagramación Mejorada. Proceso: Presupuestos; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Reformas Presupuestarias**

**Tabla 61.- Diagramación Mejorada. Proceso: Presupuestos; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Reformas Presupuestarias**

CONELEC		DIAGRAMACIÓN MEJORADA				Fecha:	03 de enero del 2010		Código:	2.4.4			
Nombre del Proceso:		PRESUPUESTO		Nombre del Subproceso:		EJECUCIÓN		Procedimiento		Elaboración de Reformas Presupuestarias			
Objetivo:		Registrar en el presupuesto vigente los ingresos adicionales que se generen											
Alcance:		Recepción de Memorando aprobado por la Dirección Ejecutiva											
Hasta:		Emisión de Comprobante de Reforma Presupuestaria											
Ingreso:	Memorando Aprobado por Dirección Ejecutiva			Tiempo:	2452,00	Eficiencia tiempo:	95,68%	Frecuencia	Trimestral				
Salida:	Comprobante de Reforma Presupuestaria			Costo:	1147,06	Eficiencia costo:	95,86%	Volumen	1				
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Observaciones/Propuesta de mejora			
			○	▬	➔	▼	Ⓜ	AV	NAV	AV	NAV		
1	Profesional 1	Recibir los Ingresos de Caja	X						3,00		1,40	28,08	Uso correcto de la Intranet para mejorar comunicación con las Unidades y Direcciones y reducir tiempo de recepción.
2	Profesional 1	Verificar partidas presupuestarias de ingresos		X						60,00			
3	Profesional 1	Consolidar los ingresos	X						180,00		84,23		Mejorar comunicación con Contabilidad para reducir el tiempo en Consolidar Ingresos.
4	Profesional 1	Elaborar el anexo de ingresos en coordinación con Contabilidad	X						120,00		56,15		Mejorar comunicación con Contabilidad para reducir el tiempo en Elaboración de Anexo de Ingresos
5	Profesional 1	Elaborar proyección de gastos	X						240,00		112,30		
6	Profesional 1	Elaborar Reforma Presupuestaria: Ingresos y Gastos (Sistema Olympo)	X						45,00		21,06		Mejora de la Red para reducir tiempo en Ingreso al Sistema Olympo y facilitar el ingreso de información.
7	Profesional 1	Elaborar Informe de Reforma Presupuestaria	X						900,00		421,13		Disminución de tiempo por mecanización.
8	Profesional 1	Revisar Reforma Presupuestaria	X							15,00		7,02	
9	Profesional 1	Firmar Reforma Presupuestaria	X						3,00		1,40		Uso de las nuevas firmas electrónicas para reducir tiempo.
10	Secretaría Digitadora 1	Enviar Proforma Presupuestaria para firma del Jefe Financiero								5,00		1,72	Envío por vía mail, para reducir tiempo.
11	Jefe Financiero	Firmar Reforma Presupuestaria para entregar a Dirección Administrativa Financiera	X						3,00		1,67		Uso de las nuevas firmas electrónicas para reducir tiempo.
12	Secretaría Digitadora 1	Enviar Proforma Presupuestaria para firma del Jefe Administrativo Financiero								5,00		1,72	Envío por vía mail, para reducir tiempo.
13	Director Ejecutivo	Firmar Proforma Presupuestaria	X						3,00		1,82		Uso de las nuevas firmas electrónicas para reducir tiempo.
14	Profesional 1	Elaborar Memorando para Comisión de Presupuesto	X						60,00		28,08		
15	Profesional 1	Elaborar Informe de Comisión de Presupuesto al Directorio	X						240,00		112,30		
16	Directorio	Firmar aprobación de Proforma Presupuestaria	X						3,00		1,82		Uso de las nuevas firmas electrónicas para reducir tiempo.
17	Profesional 1	Ingresar información al sistema contable, Módulo de Presupuesto Olympo	X						240,00		112,30		
18	Profesional 1	Ingresar información al Sistema Esigef	X						240,00		112,30		
19	Profesional 1	Elaborar Oficio al Ministerio de Finanzas indicando que se han	X						60,00		28,08		
20	Profesional 1	Revisar Oficio para enviar a Dirección Administrativa Financiera	X							10,00		4,68	
21	Secretaría Digitadora 1	Enviar Reforma Presupuestaria a Dirección Administrativa Financiera para firma								5,00		1,72	Envío por vía mail, para reducir tiempo.
22	Jefe Administrativo Financiero	Firmar Reforma Presupuestaria	X						3,00		1,67		Uso de las nuevas firmas electrónicas para reducir tiempo.
23	Director Ejecutivo	Firmar Oficio de Reforma Presupuestaria	X						3,00		1,82		Uso de las nuevas firmas electrónicas para reducir tiempo.
24	Profesional 1	Enviar Oficio a Ministerio de Economía y Finanzas	X							5,00		2,34	Envío por vía mail con firma digital, para reducir tiempo
25	Pasante	Archivar	X							1,00		0,25	Disminución de tiempo por mecanización.
				<b>Total</b>				<b>2346,00</b>	<b>106,00</b>	<b>1099,63</b>	<b>47,52</b>		
Cambios		Terminología		Procesos que tienen relación				Formularios					
Mejora	19	Red Interna: Intranet de la institución		Liquidación Presupuestaria				Memorando de Reforma Presupuestaria					
Fusión		Sistema Esigef: Sistema de Gestión Financiera dispuesto por el Ministerio de Finanzas											
Creación		Sistema Olympo: Sistema de Registro Contable y Presupuestario											
Eliminación	6	Firma Electrónica: mecanismo para legalizar documentos reduciendo tiempo											
Elaborado por:		Supervisado por:		Autorizado por:									
Ángela Karina Curco Arrieta		Econ. Diego García		Econ. Diego García									

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

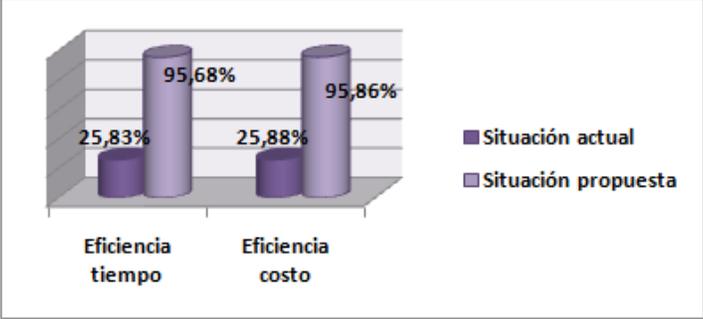
**4.3.6.1.- Hoja de Mejoramiento: Proceso: Presupuestos; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Reformas Presupuestarias**

**Tabla 62.-** Mejoramiento de: Proceso: Presupuestos; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Reformas Presupuestarias

HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>Proceso</b>	Presupuesto				
<b>Subproceso</b>	Ejecución Presupuestaria				
<b>Procedimiento</b>	Elaboración de Reforma Presupuestaria				
<b>Ingreso</b>	Memorando Aprobado por Dirección Ejecutiva		<b>Código</b>	2.4.4	
<b>Salida</b>	Comprobante de Reforma Presupuestaria		<b>Responsable</b>	Jefe Financiero Analista de Presupuesto	
<b>Problemas detectados:</b>					
• Demora por espera a contabilidad.					
• Demora por poca coordinación con las diferentes Unidades y Direcciones.					
• Demora por espera de firmas de aprobación.					
• Poca coordinación en programación de reuniones del Directorio.					
• Demora por repetición de actividades en los dos sistemas de soporte que se utilizan (Esigef y Olympo).					
<b>Soluciones propuestas:</b>					
• Correcto y oportuno uso de la Intranet para coordinar con Contabilidad, para reducir tiempo de proceso.					
• Envío y recepción de información de las Unidades y Direcciones por vía mail, para reducir tiempo de espera.					
• Uso de las nuevas firmas digitales para eliminar tiempo de espera en aprobación.					
• Implementar fechas fijas de reunión de Directorio para agilizar trámites.					
• Mejorar la Red Interna para reducir tiempo de demora, porque los dos sistemas son de gran ayuda y no se puede eliminar ninguno de los dos.					
SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen
9890,00	\$ 4.675,98	25,83%	25,83%	1	Trimestral
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen
2452,00	\$ 1.147,05	95,68%	95,86%	1	Trimestral
SITUACIÓN DIFERENCIA					
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen
7438,00	\$ 3.528,93	69,84%	70,02%	1	Trimestral
BENEFICIO ESPERADO					
Tiempo			Costo		
7438,00	1	29752,00	\$ 3.528,93	1	\$ 14.115,73

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC





Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

### 4.3.7.- Diagramación Mejorada. Proceso: Contabilización; Subproceso: Registro Contable; Procedimiento: Elaboración de Comprobantes de Pago

**Tabla 63.-** Diagramación Mejorada. Proceso: Contabilización; Subproceso: Registro Contable; Procedimiento: Elaboración de Comprobantes de Pago

CONELEC		DIAGRAMACIÓN MEJORADA				Fecha:	03 de enero del 2010		Código:	3.1.2			
									Estatus:	Básico Propuesto			
Nombre del Proceso:		CONTABILIDAD		Nombre del Subproceso:		REGISTRO CONTABLE		Procedimiento		Elaboración de Comprobantes de Pago			
Objetivo:		Pago oportuno a proveedores y funcionarios											
Alcance:		Recepción de documentación habilitante											
Hasta:		Envío de Comprobante de Pago a Presupuesto											
Ingreso:		Documentos de transacción de pago		Tiempo:	41,00	Eficiencia tiempo:	73,17%	Frecuencia	Diaria				
Salida:		Comprobante de Pago enviado a Presupuestos		Costo:	18,19	Eficiencia costo:	77,19%	Volumen	15				
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo				Observaciones/Propuesta de mejora	
								AV	NAV	AV	NAV		
1	Secretaria Digitadora 1	Realizar control previo de la documentación		X						8,00		2,75	Implementar control previo para reducir trámites devueltos.
2	Profesional 1	Recibir tramite de pagos de áreas ordenadores de gasto (Directorio, Director Ejecutivo, Dirección Administrativa Financiera, Jefe Unidad Administrativa, Jefe Unidad)	X							2,00		0,94	Uso correcto de la Intranet para mejorar comunicación con las Unidades y Direcciones y reducir tiempo de recepción.
3	Profesional 1	Registrar en el sistema Olympto, Módulo cartera y contabilizar	X							20,00		9,36	
4	Profesional 1	Emitir comprobantes de pago y de retención	X							5,00		2,34	Mejorar Red Interna para reducir el tiempo de impresión de documentación.
5	Profesional 1	Firmar comprobante de pago	X							3,00		1,40	Uso de las nuevas firmas electrónicas para reducir tiempo.
6	Profesional 1	Enviar a Presupuesto para inicio proceso Esigef			X						3,00	1,40	Envío por vía mail, para reducir tiempo.
<b>Total</b>							<b>30,00</b>	<b>11,00</b>	<b>14,04</b>	<b>4,15</b>			
Cambios		Posesos que tienen relación					Terminología				Formularios		
Mejora	5	<b>Firma Electrónica:</b> mecanismo para legalizar documentos reduciendo tiempo					Conciliación de Cuentas				Solicitud de Licencia con Remuneración		
Fusión		<b>Internet:</b> Sistema de comunicación									Informe de Licencia con Remuneración		
Creación	1	<b>Sistema Olympto:</b> Sistema de Registro Contable y Presupuestario									Memorando de Pago		
Eliminación	1										Formulario de Pago de Profesionales		
Elaborado por:		Supervisado por: <td colspan="6">Autorizado por: </td>					Autorizado por:						
Ángela Karina Curco Arrieta		Econ. Diego García					Econ. Diego García						

Elaborado por: Ángela Karina Curco Arrieta

Fuente: CONELEC

**4.3.7.1.- Hoja de Mejoramiento: Proceso: Contabilización; Subproceso: Registro Contable; Procedimiento: Elaboración de Comprobantes de Pago**

**Tabla 64.-** Mejoramiento de: Proceso: Contabilización; Subproceso: Registro Contable; Procedimiento: Elaboración de Comprobantes de Pago

HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>Proceso</b>	Contabilización				
<b>Subproceso</b>	Registro Presupuestario				
<b>Procedimiento</b>	Elaboración de Comprobantes de Pago				
<b>Ingreso</b>	Documentos de transacción de Pago		<b>Código</b>	3.1.2	
<b>Salida</b>	Comprobante de Pago enviado a Presupuestos		<b>Responsable</b>	Jefe Financiero Contadora	
<b>Problemas detectados:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información entregada por las Unidades y Direcciones inconsistente e incompleta.</li> <li>• Retraso por uso de dos sistemas para registro.</li> </ul>					
<b>Soluciones propuestas:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de un proceso de control previo, para que toda la documentación sea revisada antes de ingresar a la Unidad, y luego remitida para iniciar el trámite pertinente.</li> <li>• Mejora de la Red interna, ya que ninguno de los dos sistemas se puede dejar de lado, ya que el Esigef es el sistema oficial impuesto por el Ministerio de Finanzas, y el sistema Olympos es un medio de soporte que ayuda al registro diario y todas las actividades que se realizan en la Unidad.</li> </ul>					
SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen
60,00	\$ 28,08	33,33%	33,33%	Diaria	15
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen
41,00	\$ 18,19	73,17%	77,19%	Diaria	15
SITUACIÓN DIFERENCIA					
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen
19,00	\$ 9,89	39,84%	43,85%	Diaria	15
BENEFICIO ESPERADO					
Tiempo			costo		
19,00	15	74100,00	\$ 9,89	15	\$ 38.564,87

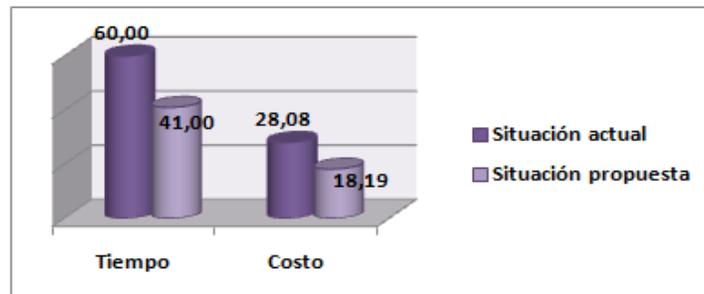
Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

### 4.3.7.2.- Comparativo Elaboración de Comprobantes de Pago

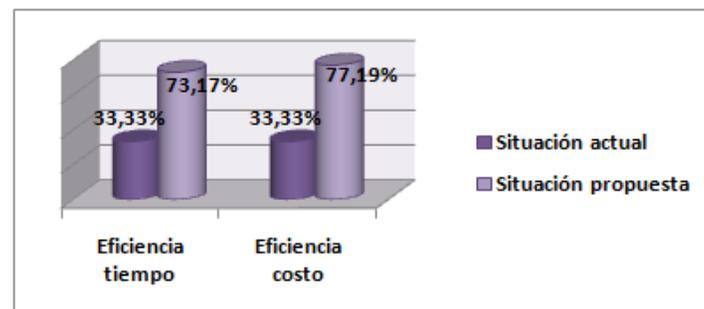
Proceso	CONTABILIDAD									
Subproceso	REGISTRO CONTABLE									
Procedimiento	Elaboración de Comprobantes de Pago									
<b>Simbología</b>										
<b>Situación Actual</b>					<b>Situación Propuesta</b>					
○	▬	➔	▼	◐	◑	○	▬	➔	▼	◐
X						X				
	X					X	X			
X						X	X			
X						X				
X						X				
					X					X@

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

CUADRO COMPARATIVO				
	Tiempo	Eficiencia tiempo	Costo	Eficiencia costo
Situación actual	60,00	33,33%	28,08	33,33%
Situación propuesta	41,00	73,17%	18,19	77,19%



Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC



Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

### 4.3.8.- Diagramación Mejorada. Proceso: Análisis Financiero; Subproceso: Cálculo de Contribuciones

Tabla 65.- Diagramación Mejorada. Proceso: Análisis Financiero; Subproceso: Cálculo de Contribuciones

CONELEC		DIAGRAMACIÓN MEJORADA				Fecha:	03 de enero del 2010	Código:	4.2			
Nombre del Proceso:		ANÁLISIS FINANCIERO	Nombre del Subproceso:		CÁLCULO DE CONTRIBUCIONES	Procedimiento		Estatus: Básico Propuesto				
Objetivo: Financiar el Presupuesto de la Institución												
Alcance: Desde: Elaboración de Oficio Circular solicitando información a las Empresas del Sector Eléctrico												
Hasta: Envío de notificaciones a cada una de las empresas												
Ingreso:		Oficio circular solicitando información financiera	Tiempo:	1799,00	Eficiencia tiempo:	82,21%	Frecuencia:	Anual				
Salida:		Notificación a cada una de las empresas del Sector Público y Oficio Circular	Costo:	764,49	Eficiencia costo:	82,41%	Volumen:	1				
No.	Responsable	Actividad	Simbología				Tiempo				Observaciones/Propuesta de mejora	
			○	▭	➔	▼	⬮	AV	NAV	AV		NAV
1	Analista 1	Elaborar Oficio circular solicitando información financiera a la	X					30,00		12,58		
2	Jefe Financiero	Firmar Oficio Circular	X					3,00		1,67		
3	Analista 1	Elaborar solicitud de información de Ingresos Brutos de todas las	X					120,00		50,34		
4	Secretaria Digitadora 1	Enviar Oficio a las empresa del Sector Eléctrico				X	@		5,00		1,72	
5	Analista 1	Verificar información		X					300,00		125,84	
6	Analista 1	Realizar cálculo y establecimiento de contribuciones individuales	X					120,00		50,34		
7	Analista 1	Elaborar Estado de Cuenta de las Empresas	X					240,00		100,67		
8	Analista 1	Elaborar Anexo de Cuentas por Cobrar de la Empresas	X					720,00		302,02		
9	Analista 1	Elaborar Oficio Circular para envío de Anexo de Cuentas por Cobrar y	X					60,00		25,17		
10	Secretaria Digitadora 1	Enviar de Oficio al Jefe Financiero para firma, adjunto Anexo de Cuentas por Cobrar y Estado de Cuenta de las Empresas				X	@		5,00		1,72	
11	Jefe Financiero	Firmar Oficio Circular, adjunto Anexo de Cuentas por Cobrar y Estado de Cuenta de las Empresas	X					3,00		1,67		
12	Secretaria Digitadora 1	Enviar Oficio al Director Ejecutivo, adjunto Anexo de Cuentas por Cobrar y Estado de Cuenta de las Empresas				X	@		5,00		1,72	
13	Director Ejecutivo	Firmar Director Ejecutivo	X					3,00		1,82		
14	Analista 1	Elaborar notificaciones para enviar a las empresas del Sector	X					180,00		75,51		
15	Secretaria Digitadora 1	Enviar de notificaciones a cada una de las empresas del Sector eléctrico				X	@		5,00		1,72	
			<b>Total</b>						<b>1479,00</b>	<b>320,00</b>	<b>621,78</b>	<b>132,71</b>
Cambios		Terminología				Procesos que tienen relación				Formularios		
Mejora	13	Firma Electrónica: mecanismo para legalizar documentos reduciendo tiempo				Cálculo de Interés de Contribuciones				Estado de Cuenta de las Empresas		
Fusión		Ingresos Brutos: Ingresos que persiben las Empresas menos los gastos								Anexo de Cuentas por Cobrar		
Creación		Contribución: Aporte que deben realizar las Empresas Eléctricas al CONELEC										
Eliminación	4											
Elaborado por:		Supervisado por:				Autorizado por:						
Ángela Karina Curco Arrieta		Econ. Diego García				Econ. Diego García						

Elaborado por: Ángela Karina Curco Arrieta

Fuente: CONELEC

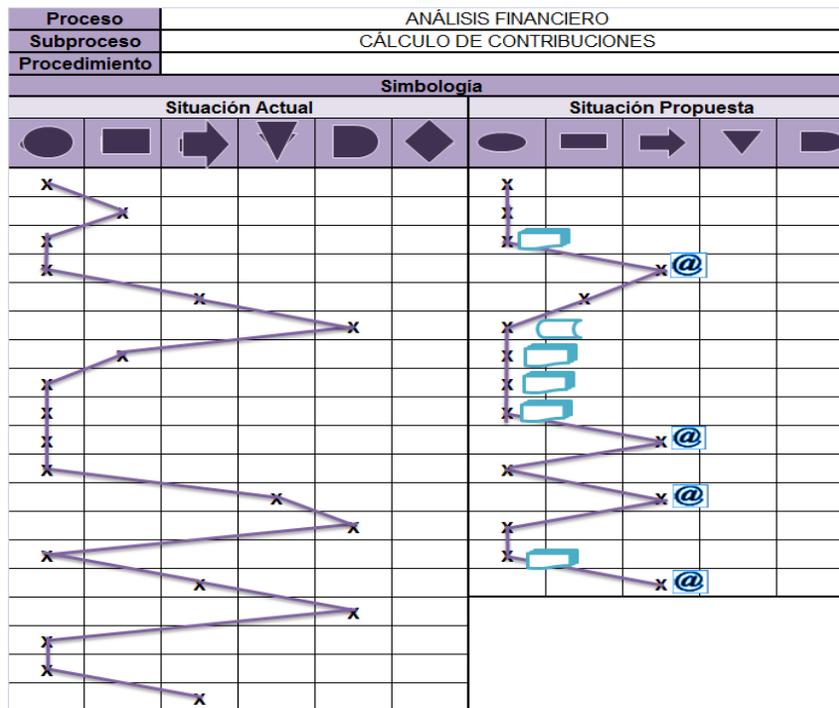
#### 4.3.8.1.- Hoja de Mejoramiento: Proceso: Análisis Financiero; Subproceso: Cálculo de Contribuciones

Tabla 66.- Mejoramiento de: Proceso: Análisis Financiero; Subproceso: Cálculo de Contribuciones

HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>Proceso</b>	Análisis Financiero				
<b>Subproceso</b>	Cálculo de Contribuciones				
<b>Procedimiento</b>					
<b>Ingreso</b>	Oficio Circular solicitando información financiera			<b>Código</b>	4.2
<b>Salida</b>	Notificación a cada una de las empresa del Sector Eléctrico			<b>Responsable</b>	Jefe Financiero Analista Financiero
<b>Problemas detectados:</b>					
• Retraso por espera en firmas de aprobación.					
• Se puede identificar que se produce retraso en el proceso por falta de coordinación entre las empresas y la Institución.					
• Retraso por espera en entrega de información de las empresas.					
<b>Soluciones propuestas:</b>					
• Se propone utilizar las nuevas firmas electrónicas para reducir tiempo en proceso.					
• Uso correcto y oportuno de la Red interna de la Institución para mejorar comunicación con las Empresas y reducir tiempo.					
• Envío de información por vía mail para reducir tiempo.					
SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen
6345,00	\$ 3.060,63	38,46%	33,49%	Anual	1
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen
1799,00	\$ 754,49	82,21%	82,41%	Anual	1
SITUACIÓN DIFERENCIA					
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen
4546,00	\$ 2.306,13	43,76%	48,92%	Anual	1
BENEFICIO ESPERADO					
Tiempo			costo		
4546,00	1	4546,00	\$ 2.306,13	1,00	\$ 2.306,13

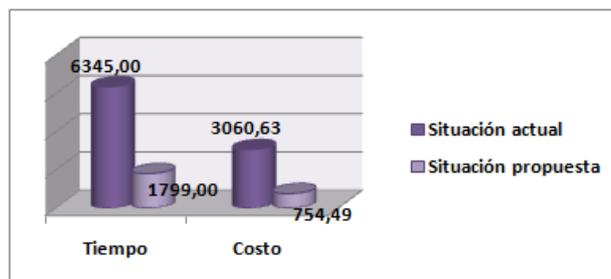
Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

### 4.3.8.2.- Comparativo Cálculo de Contribuciones

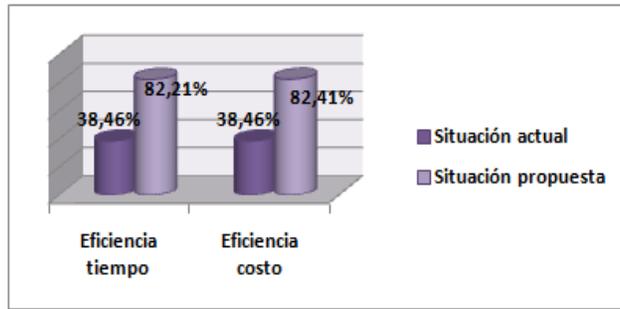


Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

CUADRO COMPARATIVO				
	Tiempo	Eficiencia tiempo	Costo	Eficiencia costo
Situación actual	6345,00	38,46%	3060,63	38,46%
Situación propuesta	1799,00	82,21%	754,49	82,41%



Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC



**Elaborado por:** Angela Karina Curco Arrieta  
**Fuente:** CONELEC

### 4.3.9.- Diagramación Mejorada. Proceso: Pagaduría; Subproceso: Transferencias Bancarias

Tabla 67.- Diagramación Mejorada. Proceso: Pagaduría; Subproceso: Transferencias Bancarias

CONELEC		DIAGRAMACIÓN MEJORADA				Fecha:	03 de enero del 2010	Código:	5.1				
Nombre del Proceso:		PAGADURÍA		Nombre del Subproceso:		TRANSFERENCIAS BANCARIAS		Procedimiento					
Objetivo:		Asignación oportuna de las obligaciones a las cuentas de los beneficiarios y/o funcionarios de la Institución											
Alcance:		Obtención del Estado de Cuenta											
Ingreso:		Envío de recibos de caja proveedores / beneficiario											
Salida:		Recibos de caja para enviar a las empresas y/o beneficiarios											
Tiempo:		177,00	Eficiencia tiempo:		54,80%	Frecuencia		Diaria					
Costo:		61,81	Eficiencia costo:		55,58%	Volumen		1					
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo				Observaciones/Propuesta de mejora	
			○	▭	➔	▼	⬮	AV	NAV	AV	NAV		
1	Secretaria Digitadora 1	Obtener estado de cuenta del sistema de transferencias del Banco Central	X	○					5,00		1,72		
2	Secretaria Digitadora 1	Revisar la cuenta de ingresos del CONELEC			X					5,00		1,72	
3	Secretaria Digitadora 1	Verificar las cuentas bancarias de los proveedores	X						7,00		2,40		Reducción del tiempo establecido, tomando en cuenta la actualización constante de los proveedores
4	Secretaria Digitadora 1	Registrar cuentas de funcionarios y proveedores en el sistema (beneficiarios)	X						15,00		5,15		
5	Secretaria Digitadora 1	Realizar transferencias a través del ESIGEF	X	○					30,00		10,30		Reducción de tiempo tomando en cuenta nuevas actualizaciones del Sistema Esigef
6	Secretaria Digitadora 1	Emitir reportes de pagos	X	○					20,00		6,86		
7	Secretaria Digitadora 1	Ingresar al sistema Olympo, módulo de transferencias bancarias y registrar transferencia	X	○					5,00		1,72		
8	Secretaria Digitadora 1	Revisar documentación y detalle de transferencias			X					60,00		20,59	Reducción de tiempo tomando en cuenta control previo en Contabilidad.
9	Secretaria Digitadora 1	Enviar para Autorización del Jefe Financiero				X	@			5,00		1,72	Envío por vía mail, para reducir tiempo.
10	Jefe Financiero	Autorizar transferencia	X						5,00		2,78		Eliminación de espera por uso de las nuevas firmas electrónicas para reducir tiempo.
11	Secretaria Digitadora 1	Entregar comprobante de retenciones a proveedores y funcionarios			X		@			5,00		1,72	Envío por vía mail, para reducir tiempo.
12	Secretaria Digitadora 1	Realizar recibos de caja de las empresas	X	○					10,00		3,43		
13	Secretaria Digitadora 1	Enviar recibos de caja a las empresas y/o beneficiarios				X	@			5,00		1,72	Envío por vía mail, para reducir tiempo.
				<b>Total</b>					<b>97,00</b>	<b>80,00</b>	<b>34,35</b>	<b>27,46</b>	
Cambios		Terminología				Procesos que tienen relación				Formularios			
Mejora	8	<b>Sistema Olympo:</b> Sistema de Registro Contable y Presupuestario				Registro Contable							
Fusión		<b>Transferencia:</b> Acción de solicitar el pago al Ministerio de Finanzas											
Creación		<b>Reportes de pago:</b> Comprobantes de respaldo de la Transferencia											
Eliminación	2												
Elaborado por:		Supervisado por:				Autorizado por:							
Angela Karina Curco Arrieta		Econ. Diego Garcia				Econ. Diego Garcia							

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

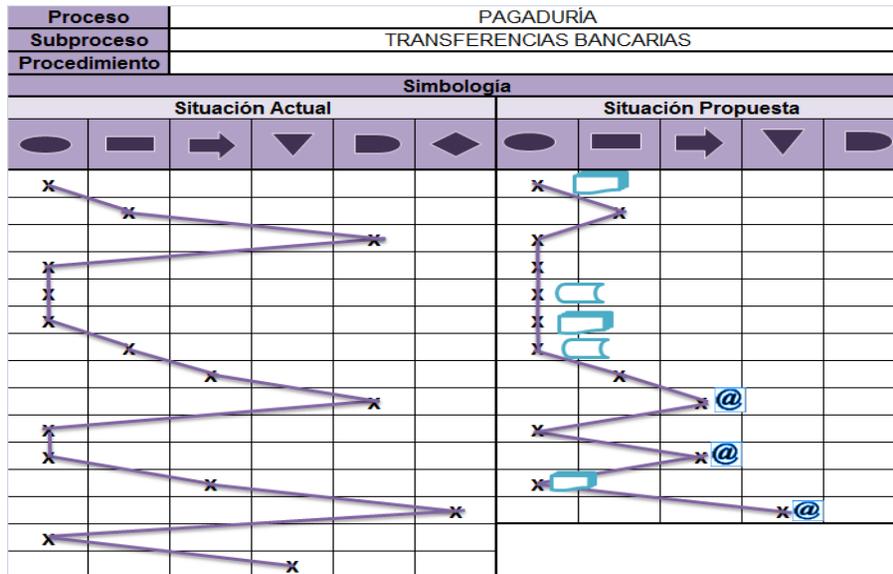
#### 4.3.9.1- Hoja de Mejoramiento: Proceso: Pagaduría; Subproceso: Transferencias Bancarias

Tabla 68.- Mejoramiento de: Proceso: Pagaduría; Subproceso: Transferencias Bancarias

HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>Proceso</b>	Pagaduría				
<b>Subproceso</b>	Transferencias bancarias				
<b>Procedimiento</b>					
<b>Ingreso</b>	Estado de Cuenta del Sistema de Transferencia del Banco Central		<b>Código</b>	5.1	
<b>Salida</b>	Recibos de caja para enviar a la Empresas y/o beneficiarios		<b>Responsable</b>	Jefe Financiero Pagadora	
<b>Problemas detectados:</b>					
• Se puede identificar que el retraso en el proceso se produce por el uso de dos sistemas de registro (Esigef y Olympo).					
• También se retrasa debido a que no existe un módulo en línea del SRI para verificar proveedores.					
• Demora por clasificación de documentación.					
• Demora por la intervención del Banco Central en asignación de transferencias.					
<b>Soluciones propuestas:</b>					
• Reducción del tiempo establecido, tomando en cuenta la actualización constante de los proveedores.					
• Manejo de un archivo automático en el sistema, a excepción de las garantías.					
• Se solicita la participación del Banco Central, en la agilidad del proceso.					
SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen
610,00	\$ 236,98	13,93%	13,21%	Diaria	1
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen
177,00	\$ 61,81	54,80%	55,58%	Diaria	1
SITUACIÓN DIFERENCIA					
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen
433,00	\$ 175,18	40,87%	42,37%	Diaria	1
BENEFICIO ESPERADO					
Tiempo			costo		
433,00	1	112580,00	\$ 175,18	1	\$ 45.545,62

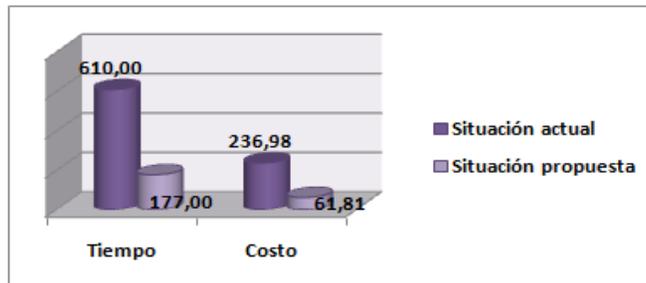
Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

### 4.3.9.2.- Comparativo Transferencias Bancarias

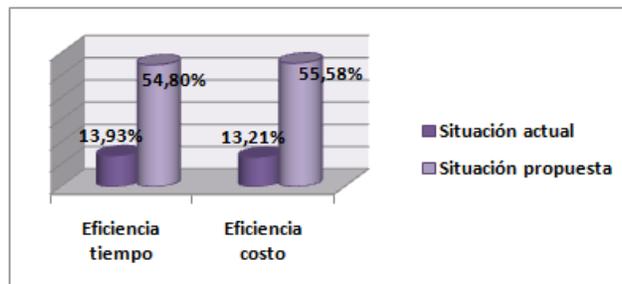


Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

CUADRO COMPARATIVO				
	Tiempo	Eficiencia tiempo	Costo	Eficiencia costo
Situación actual	610,00	13,93%	236,98	13,21%
Situación propuesta	177,00	54,80%	61,81	55,58%



Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC



Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

### 4.3.10.- Diagramación Mejorada. Proceso: Pagaduría; Subproceso: Registro y Control de Garantías

Tabla 69.- Diagramación Mejorada. Proceso: Pagaduría; Subproceso: Registro y Control de Garantías

CONELEC		DIAGRAMACIÓN MEJORADA				Fecha:	03 de enero del 2010		Código:	5.3			
Nombre del Proceso:		PAGADURÍA		Nombre del Subproceso:	REGISTRO Y CONTROL DE GARANTÍAS		Procedimiento						
Objetivo		Registrar, controlar y custodiar las garantías contractuales											
Alcance		Recepción de documentación de los beneficiarios Archivo de documentación de respaldo											
Ingreso:	Garantías y documentación de los beneficiarios			Tiempo:	269,00	Eficiencia tiempo:	84,76%	Frecuencia	Mensual				
Salida:	Documentos de Registro y Control de Garantías			Costo:	93,38	Eficiencia costo:	84,93%	Volumen	2				
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo				Observaciones/Propuesta de mejora	
			○	■	➔	▼	Ⓜ	AV	NAV	AV	NAV		
1	Secretaria Digitadora 1	Recibir garantía y documentación de los beneficiarios de Dirección Ejecutiva, Unidad Administrativa Financiera	X						10,00		3,43		
2	Secretaria Digitadora 1	Verificar y garantías		X						30,00		10,30	
3	Secretaria Digitadora 1	Enviar documentos de registro de garantías a Jefe Financiero			X	@				5,00		1,72	Envío por vía mail, para reducir tiempo.
4	Jefe Financiero	Firmar garantías	X						5,00		2,78		
5	Secretaria Digitadora 1	Buscar información en el sistema del SRI	X						10,00		3,43		Eliminación de espera tomando en cuenta la actualización constante de los proveedores
6	Secretaria Digitadora 1	Registrar datos en el sistema contable módulo de garantías (Olympto)	X	Ⓜ					25,00		8,58		
7	Secretaria Digitadora 1	Elaborar detalle de vencimiento de garantías	X	Ⓜ					120,00		41,18		Disminución de tiempo por mecanización.
8	Secretaria Digitadora 1	Elaborar memorando a los administradores del contrato y a Procuraduría sobre vencimiento de garantías	X	Ⓜ					30,00		10,30		
9	Secretaria Digitadora 1	Ingresar devolución de garantía por renovación o liquidación de contrato	X	Ⓜ					15,00		5,15		
10	Secretaria Digitadora 1	Descargar garantía en el sistema	X	Ⓜ					10,00		3,43		Disminución de tiempo por mecanización.
11	Secretaria Digitadora 1	Emitir documentos de registros de garantías	X	Ⓜ					3,00		1,03		Disminución de tiempo por mecanización.
12	Secretaria Digitadora 1	Enviar documentos de registro de garantías al proveedor			X	@				5,00		1,72	
13	Secretaria Digitadora 1	Archivar los documentos de registro de garantías ordenados alfabéticamente en caja fuerte					X			1,00		0,34	Disminución de tiempo por mecanización.
				<b>Total</b>					<b>228,00</b>	<b>41,00</b>	<b>79,31</b>	<b>14,07</b>	
Cambios		Terminología				Procesos que tienen relación				Formularios			
Mejora	6	SRI: Servicio de Rentas Internas								Registro de Garantías			
Fusión		Sistema Olympto: Sistema de Registro Contable y Presupuestario											
Creación		Módulo de garantías: Aplicación del Sistema Olympto para registrar las Garantías											
Eliminación													
Elaborado por:		Supervisado por:				Autorizado por:							
Ángela Karina Curco Arrieta		Econ. Diego García				Econ. Diego García							

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta

Fuente: CONELEC

#### 4.3.10.1.- Hoja de Mejoramiento: Proceso: Pagaduría; Subproceso: Registro y Control de Garantías

Tabla 70.- Mejoramiento de: Proceso: Pagaduría; Subproceso: Registro y Control de Garantías

HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>Proceso</b>	Pagaduría				
<b>Subproceso</b>	Registro y control de Garantías				
<b>Procedimiento</b>					
<b>Ingreso</b>	Garantías y documentos de los beneficiarios			<b>Código</b>	5.3
<b>Salida</b>	Documentos de registro y Control de Garantías			<b>Responsable</b>	Jefe Financiero Pagadora
<b>Problemas detectados:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede identificar que el proceso se retrasa por la falta de un módulo en línea con el SRI, para verificar proveedores.</li> <li>• También por la demora en entrega de documentación habilitante para registro.</li> <li>• Retraso por red y servidor inconsistentes.</li> <li>• Retraso por uso de dos sistemas (Esigef y Olympos)</li> </ul>					
<b>Soluciones propuestas:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización constante de la base de proveedores para reducir tiempo</li> <li>• Envío de documentación vía mail para reducir tiempo.</li> <li>• Separar las actividades que se manejan en este proceso, para que sean solo ciertas actividades las que se registren en el Esigef y otras en el Olympos, para no repetir las actividades en los dos Sistemas.</li> </ul>					
SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen
390,00	\$ 134,91	67,95%	68,20%	Mensual	2
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen
269,00	\$ 93,38	84,76%	84,93%	Mensual	2
SITUACIÓN DIFERENCIA					
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen
121,00	\$ 41,53	16,81%	16,73%	Mensual	2
BENEFICIO ESPERADO					
Tiempo			costo		
121,00	2	2904,00	\$ 41,53	2	\$ 996,65

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC



#### 4.4.- Matriz de análisis comparativo

Tabla 71.- Matriz de Análisis Comparativo

No	PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL						SITUACIÓN PROPUESTA						SITUACIÓN DIFERENCIA						BENEFICIO ESPERADO	
		Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen	Tiempo	Costo
1	Programación Presupuestaria	9615,00	\$ 5.082,84	15,96%	14,13%	Anual	1	1940,00	\$ 907,15	51,29%	51,32%	Anual	1	7675,00	\$ 4.175,69	35,32%	37,19%	Anual	1	7675,00	\$ 4.175,69
2	Formulación Presupuestaria	16805,00	\$ 8.006,48	37,28%	37,28%	Anual	1	3213,00	\$ 1.518,91	80,70%	79,97%	Anual	1	13592,00	\$ 6.487,57	43,42%	42,69%	Anual	1	13592,00	\$ 6.487,57
3	Elaboración de CUR de gastos	49,00	\$ 13,13	44,90%	44,90%	Diaria	15	32,00	\$ 8,46	81,25%	81,92%	Diaria	15	17,00	\$ 4,67	36,35%	37,02%	Diaria	15	66300,00	\$ 18.220,37
4	Elaboración de Certificaciones Presupuestarias	82,00	\$ 33,38	30,49%	30,49%	Diaria	7	42,00	\$ 18,46	59,52%	72,42%	Diaria	7	40,00	\$ 14,92	29,04%	41,93%	Diaria	7	480,00	\$ 27.159,03
5	Elaboración de Traspasos Presupuestarios	323,00	\$ 157,55	17,03%	17,03%	Semanal	3	53,00	\$ 16,38	77,36%	79,71%	Semanal	3	270,00	\$ 141,17	60,33%	62,68%	Semanal	3	3240,00	\$ 22.022,78
6	Elaboración de Reformas Presupuestarias	9890,00	\$ 4.675,98	25,83%	25,83%	Trimestral	1	2452,00	\$ 1.147,05	95,68%	95,86%	Trimestral	1	7438,00	\$ 3.528,93	69,84%	70,02%	Trimestral	1	29752,00	\$ 14.115,73
7	Elaboración de Comprobantes de Pago	60,00	\$ 28,08	33,33%	33,33%	Diaria	15	41,00	\$ 18,19	73,17%	77,19%	Diaria	15	19,00	\$ 9,89	39,84%	43,85%	Diaria	15	74100,00	\$ 38.564,87
8	Cálculo de Contribuciones	6345,00	\$ 3.060,63	38,46%	38,46%	Anual	1	1799,00	\$ 754,49	82,21%	82,41%	Anual	1	4546,00	\$ 2.306,13	43,76%	43,96%	Anual	1	4546,00	\$ 2.306,13
9	Transferencias bancarias	610,00	\$ 236,98	13,93%	13,21%	Diaria	1	177,00	\$ 61,81	54,80%	55,58%	Diaria	1	433,00	\$ 175,18	40,87%	42,37%	Diaria	1	112580,00	\$ 45.545,62
10	Registro y control de garantías	390,00	\$ 134,91	67,95%	67,95%	Mensual	2	269,00	\$ 93,38	84,76%	84,93%	Mensual	2	121,00	\$ 41,53	16,81%	16,98%	Mensual	2	2904,00	\$ 996,65
<b>TOTAL BENEFICIO</b>		44169,00	\$ 21.429,96					10018,00	\$ 4.544,28					34151,00	\$ 16.885,68					315169,00	\$ 179.594,45
<b>PROMEDIO</b>		4416,90	\$ 2.143,00	32,52%	32,26%			1001,80	\$ 454,43	74,07%	76,13%			3415,10	\$ 1.688,57	41,56%	43,87%			31516,90	\$ 17.959,44

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta

Fuente: CONELEC

#### **4.5.- Informe del beneficio esperado**

La propuesta de mejoramiento ha sido realizada basada en dos herramientas la Hoja de Diagramación Mejorada y la Hoja de Mejoramiento, en la primera se puede apreciar de manera más clara el cambio que ocurre en el flujograma actual y el propuesto, mientras en la Hoja de Mejoramiento se detallan las actividades actuales con las actividades propuestas para la mejora, mostrando en resumen la optimización tanto en tiempo como en costos.

Según la propuesta de mejoramiento en los procesos seleccionados, se proponen actividades realizadas en conjunto por los diferentes involucrados en cada proceso y de esta manera solucionar de manera más rápida y óptima las acciones.

En los diferentes procesos se propone la utilización de herramientas tecnológicas avanzadas, como es el caso de las firmas electrónicas; con estas se logrará agilizar los procesos, obteniendo mejores resultados.

Se propone utilizar la Red interna de la Institución de manera adecuada para mejorar la comunicación entre las diferentes Direcciones y Áreas para agilizar el flujo de documentos, eliminando la espera hasta su llegada. Se ha conseguido mejorar los tiempos de procesos tan imprescindibles como la Programación y Formulación – presupuestaria, así como Procedimientos como la Elaboración de CUR de compromisos, Certificaciones, Traspasos y Reformas Presupuestarias, con herramientas tecnológicas que permiten una mejora notable tanto en tiempo como en costos. Además se propone la creación de procesos como el de Control previo para toda la documentación que ingrese a la Unidad, reduciendo con esto la devolución de trámite y un proceso de capacitación al resto de la Unidades, fomentando el conocimiento de los procesos que se elaboran en la Unidad Financiera e incentivar al trabajo en equipo.

El ahorro total proveniente de la implementación de los procesos asciende a **315169,00** minutos y **\$ 179594,45**

Por lo cual se sugiere:

- Que para reuniones y capacitaciones se utilicen herramientas como la pizarra electrónica la cual permite una mejor y clara exposición de ideas facilitando demostraciones y correcciones.
- Mejores y avanzados métodos de comunicación como es la utilización del Correo electrónico interno de la Institución. Así como la utilización de un software para una comunicación más rápida, como es el caso del Messenger.
- Se sugiere, el fortalecimiento el trabajo en equipo, de esta forma se podrán realizar actividades en conjunto de las cuales resulte un buen aprovechamiento del tiempo de trabajo de los empleados.
- A demás se propone la realización y evaluación de cada uno de los macroprocesos cuantas veces sea necesario de esta forma se podrá llevar un mejor control del resultado de las actividades.

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

#### 5.1.- Mapa de procesos y cadena de valor mejorada

En el presente capítulo se genera una propuesta de mejora en la organización de la Unidad Financiera del Consejo Nacional de Electricidad, utilizando los procesos analizados y mejorados, bajo la premisa de investigación, planificación, organización, ejecución, control y evaluación basándose en los factores de éxito e indicadores de gestión.

La propuesta de organización por procesos para la Unidad Financiera del Consejo Nacional de Electricidad – CONELEC, se basa en la utilización de las siguientes herramientas:

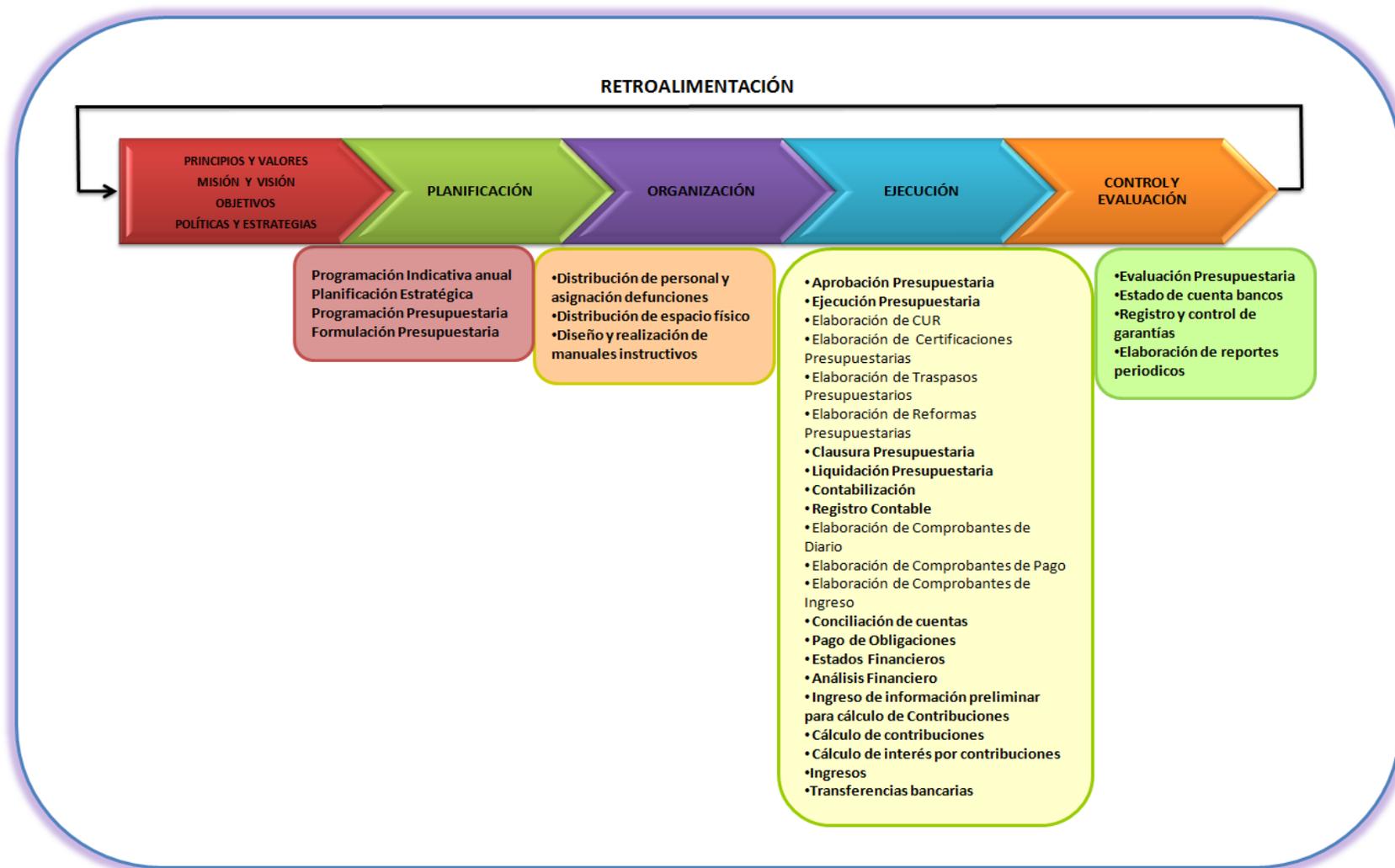
- Cadena de Valor, en base al proceso administrativo
  
- Factores de Éxito que se desean alcanzar
  
- Indicadores de Gestión
  
- Organización por Procesos
  
- Manual de Funciones
  - Funciones de cada una de las áreas
  
  - Responsabilidades y competencias de cada cargo

## **5.2.- Cadena de valor en base al proceso administrativo**

El estudio de los servicios que presta una empresa o institución, a través de la Cadena de Valor permite conocer cuál es el origen y comportamiento de los costos y a su vez definir cuales generan valor o cuales permiten una redefinición, para mejorarlos, eliminarlos; para así garantizar una mayor calidad, productividad y eficiencia.

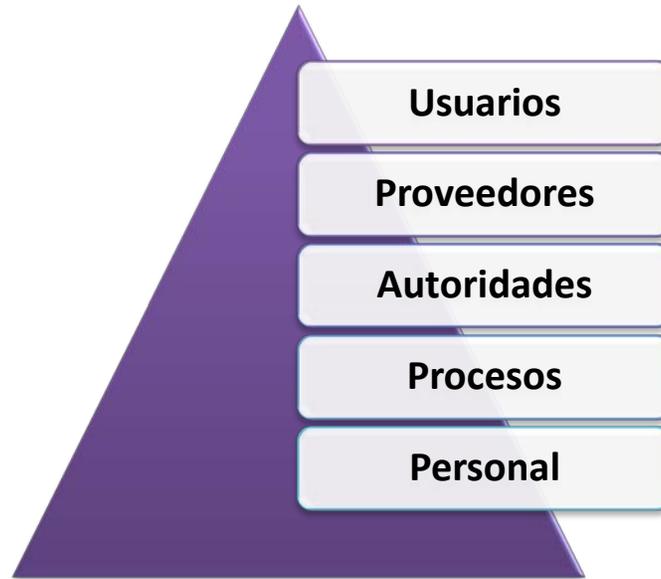
La Cadena de Valor, en base al proceso de la administración utiliza el mismo formato antes definido, esta vez con las diferentes fases del proceso administrativo, ubicando en cada fase los respectivos procesos, a continuación:

## 5.2.1.- Cadena de valor en base al Proceso Administrativo – Unidad Financiera



Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

### 5.3.- Factores de éxito



Para la identificación de los factores de éxito, a nivel de la fase de gestión, es necesario tener en cuenta aspectos como: el análisis de la situación general, la evaluación de la cultura organizacional y la estructura de la Institución.

**Usuarios:** Satisfechos con el servicios, atendidos a tiempo de manera adecuada, considerada y sin ninguna queja ni reclamo.

**Proveedores:** Proveedores puntuales, confiables y que proporcionen servicios y productos de calidad.

**Autoridades:** autoridades con buena imagen de la Unidad Financiera y resultados positivos.

**Procesos:** procesos que sean actualizados, aplicados con buenos resultados en la agilidad y calidad del servicio.

**Personal:** Personal, capacitado, motivado, comprometido y bien remunerado.

#### 5.4.- Indicadores de Gestión

*“Los indicadores de gestión proporcionan información reactiva - sobre el rendimiento pasado (indicadores financieros) e información proactiva (indicadores no financieros) - anticipando el comportamiento futuro de las variables. Su medición es una función fundamental para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales.”<sup>29</sup>*

Se utilizarán para determinar el éxito de la organización, se evaluará el desempeño y resultados de las actividades realizadas por Unidad Financiera del Consejo Nacional de Electricidad – CONELEC.

Los tipos de indicadores a utilizar son los siguientes:

**Eficiencia.-** producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles, Consiente entre la capacidad utilizada y la disponibilidad.

*“la producción máxima de productos en base a una determinada cantidad de insumos o la utilización mínima de recursos para la cantidad y calidad requeridas del servicio prestado”.*<sup>30</sup>

**Eficacia.-** el nivel de logro de los requerimientos u objetivos, Consiente entre producción real y la esperada *“lograr que la organización cumpla las demandas ciudadanas y lograr que un programa o actividad logre sus objetivos o metas”.*

**Productividad.-** busca la mejora constante de lo ya existente. Evalúa la capacidad de producción y la vez el grado en que se aprovechan los recursos utilizados. Consiente entre los valores reales de la producción y los esperados. *“Es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. Es sobre todo una actitud mental.”*<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> <http://www.definicion.org/indicador-de-eficiencia>

<sup>30</sup> [www.regionjunin.gob.pe](http://www.regionjunin.gob.pe)

<sup>31</sup> [http://web.jet.es/amozarrain/gestion\\_indicadores.htm](http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm)

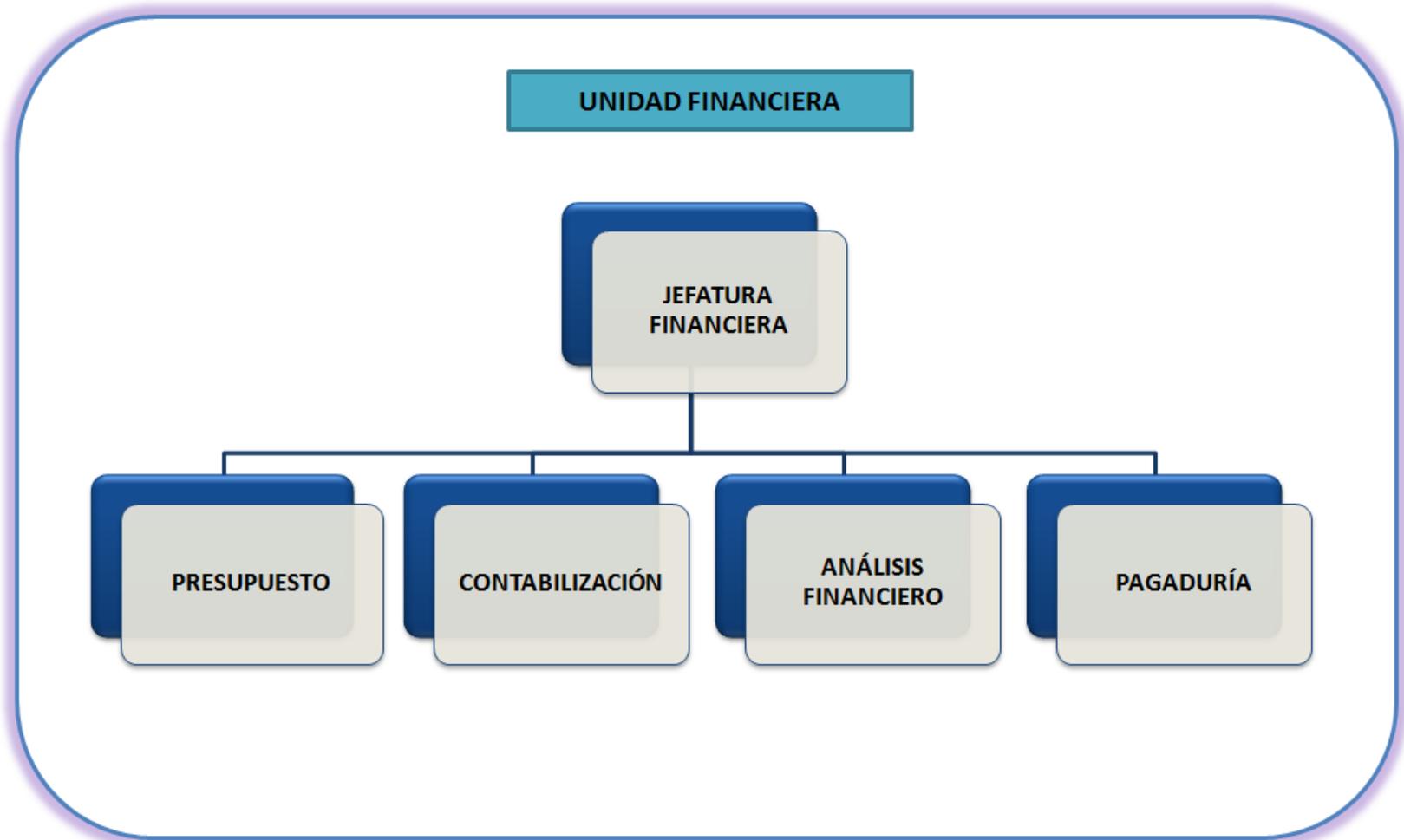
### 5.4.1.- Tabla de indicadores

Tabla 72.- Tabla de Indicadores

No	Proceso	Subproceso	Nombre del Indicador	Fórmula	Explicación	Aplicación de la fórmula	Referente	Resultado		Fuente	Tipo de Indicador	
								+	-			
1	Programación Indicativa anual		Cumplimiento de los Objetivos anuales	$\frac{\text{No de Objetivos Logrados x año}}{\text{No de Objetivos Propuestos x año}} * 100$	Mide el grado de cumplimiento de los objetivos planteados y cumplidos	$\frac{8}{9} * 100$	88,89%	100,00%		-11,11%	Informe documentado	Eficacia
2	Presupuesto	Programación Presupuestaria	Establecimiento de Programación Presupuestaria	$\frac{\text{No de Actividades Presupuestadas x año}}{\text{Total de Actividades Requeridas x año}} * 100$	Mide la eficiencia en la Programación Presupuestaria	$\frac{850}{900} * 100$	94,44%	100,00%		-5,56%	Informe documentado	Eficiencia
3		Formulación Presupuestaria	Asignación de partidas presupuestarias	$\frac{\text{No de Actividades con Asignación Presupuestaria x año}}{\text{Total de Actividades x año}} * 100$	Mide la correcta asignación de partidas presupuestarias a los requerimientos solicitados	$\frac{850}{900} * 100$	94,44%	100,00%		-5,56%	Informe documentado	Eficiencia
4		Elaboración de CUR	Cumplimiento de Elaboración de CUR	$\frac{\text{No Comprobantes de CUR Emitidos x mes}}{\text{No de Comprobantes Pago Recibidos x mes}} * 100$	Mide el grado de cumplimiento de la Elaboración de CUR	$\frac{250}{250} * 100$	100,00%	100,00%		0,00%	Entrevista y Observación	Eficiencia
5		Elaboración de Certificaciones Presupuestarias	Cumplimiento de Elaboración de Certificaciones Presupuestarias	$\frac{\text{No Comprobantes de Certificaciones Presupuestarias Emitidos x mes}}{\text{No de Solicitudes Certificación Presupuestaria Recibidos x mes}} * 100$	Mide el grado de cumplimiento de la Elaboración de Certificaciones Presupuestarias	$\frac{15}{18} * 100$	83,33%	100,00%		-16,67%	Encuesta	Eficiencia
6		Elaboración de Traspasos Presupuestarios	Cumplimiento de Elaboración de Traspasos Presupuestarios	$\frac{\text{No de Comprobantes de Traspasos Presupuestarios Emitidos x año}}{\text{No de Memorandos de Traspaso Presupuestario Recibidos x año}} * 100$	Mide el grado de cumplimiento de la Elaboración de Traspasos Presupuestarios	$\frac{3}{4} * 100$	75,00%	100,00%		-25,00%	Entrevista	Eficiencia
7		Elaboración de Reformas Presupuestarias	Cumplimiento de Elaboración de Reformas Presupuestarias	$\frac{\text{No de Comprobantes de Reformas Presupuestarias Emitidos x año}}{\text{No de Memorandos de Reformas Presupuestarias Recibidos x año}} * 100$	Mide el grado de cumplimiento de la Elaboración de Reformas Presupuestarias	$\frac{4}{4} * 100$	100,00%	100,00%		0,00%	Informe documentado	Eficiencia
8		Contabilización	Elaboración de Comprobantes de Pago	Cumplimiento de pago a los beneficiarios	$\frac{\text{No de Comprobantes de Pago Emitidos x día}}{\text{No de Solicitudes de Pago Recibidos x día}} * 100$	Mide el grado de cumplimiento de pago a los beneficiarios	$\frac{15}{18} * 100$	83,33%	100,00%		-16,67%	Contadora
9	Liquidación de fondos de anticipos		Cumplimiento de liquidación de fondos de anticipos	$\frac{\text{Nodo Liquidaciones Emitidas día}}{\text{Nodo Solicitudes de Liquidación Recibidas día}} * 100$	Mide el grado de cumplimiento de Liquidaciones de fondos de anticipos	$\frac{3}{5} * 100$	60,00%	100,00%		-40,00%	Entrevista a Auxiliar Contable	Eficiencia
10	Elaboración de Anexos Transaccionales		Cumplimiento de Elaboración de Anexos Transaccionales	$\frac{\text{No de Anexos Transaccionales Entregados x tiempo x año}}{\text{No de Anexos Transaccionales Realizados x año}} * 100$	Mide el grado de cumplimiento de Elaboración de Anexos Transaccionales	$\frac{10}{12} * 100$	83,33%	100,00%		-16,67%	Información del SRI	Eficiencia
11	Elaboración de Comprobantes de Pago		Cumplimiento de asignación de viáticos	$\frac{\text{No de Solicitudes de Viáticos Tramitadas}}{\text{No de Solicitudes de Viáticos Recibidas}} * 100$	Mide el grado de cumplimiento de la asignación de viáticos	$\frac{6}{9} * 100$	66,67%	100,00%		-33,33%	Entrevista	Eficiencia
12	Análisis Financiero	Cálculo de Contribuciones	Cumplimiento de envío de Estados de Cuenta	$\frac{\text{No de Notificaciones Recibidas}}{\text{No de Estados de Cuenta Enviados}} * 100$	Mide el grado de cumplimiento de envío de estados de cuenta	$\frac{48}{54} * 100$	88,89%	100,00%		-11,11%	Informe anual Contribuciones	Eficiencia
13		Cálculo de Contribuciones	Cumplimiento de Elaboración de Anexos de Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{No de Anexos de Cuentas por Cobrar}}{\text{No de Empresas del Sector Eléctrico}} * 100$	Mide el cumplimiento de la Elaboración de Anexos de Cuentas por cobrar	$\frac{54}{54} * 100$	100,00%	100,00%		0,00%	Informe anual Contribuciones	Eficiencia
14	Pagaduría	Transferencias Bancarias	Cumplimiento de Transferencias bancarias	$\frac{\text{No de Pagos Solicitados}}{\text{No de Pagos Recibidos}} * 100$	Mide el cumplimiento de Transferencias bancarias	$\frac{15}{15} * 100$	100,00%	100,00%		0,00%	Registro de Transferencias	Eficiencia
15	Pagaduría	Registro y control de Garantía	Cumplimiento de Registro y Control de garantías	$\frac{\text{No de Garantías Actualizadas}}{\text{No de Garantías Registradas}} * 100$	Mide el cumplimiento del Registro y Control de Garantías	$\frac{25}{40} * 100$	62,50%	100,00%		-37,50%	Informe documentado Garantías	Eficiencia

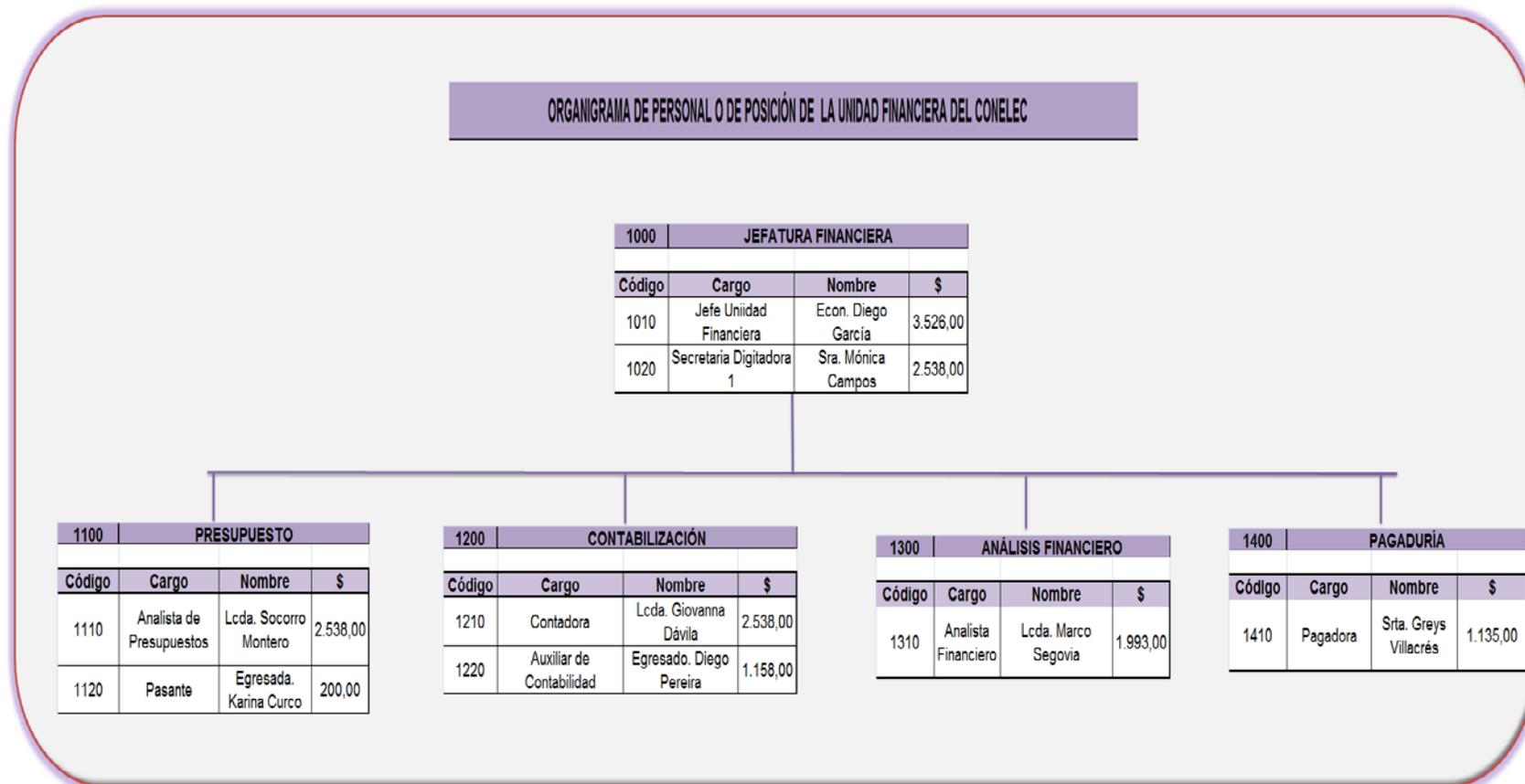
Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

### 5.5.- Organigrama Estructural Propuesto



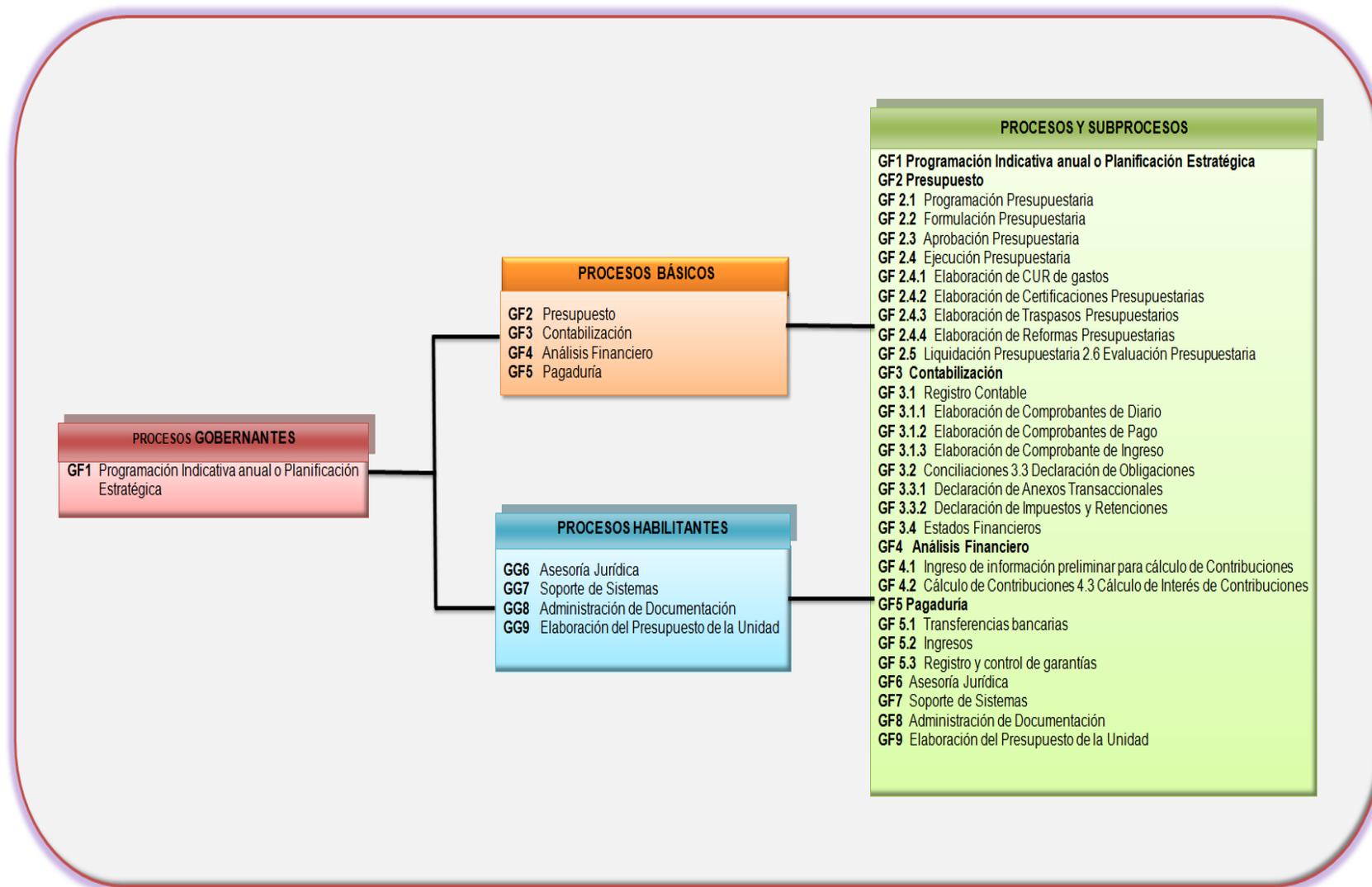
Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

## 5.5.- Organigrama de Personal o de Posición de la Unidad Financiera del CONELEC



Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

## 5.6.- Organización por procesos de la Unidad Financiera del CONELEC



Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

## 5.7.- Responsabilidades y competencias por áreas y por cargos

### 5.7.1.- Hoja de Funciones: Jefe Financiero

Tabla 73.- Hoja de Funciones: Jefe Financiero

<b>JEFE FINANCIERO</b>			
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>			
<b>Unidad de Negocio:</b>	Unidad Financiera	<b>Reporta a:</b>	Jefe Administrativo Financiero
<b>Posición:</b>	Jefe Financiero	<b>Supervisa a:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analista de Presupuesto</li> <li>• Analista Financiero</li> <li>• Contadora</li> <li>• Pagadora</li> <li>• Auxiliar Contable</li> <li>• Secretaria Digitadora 1</li> <li>• Pasante</li> </ul>
<b>RESPONSABILIDAD PPRINCIPAL:</b>			
Recibir, verificar y legalizar cada uno de los trámites que se desarrollan en la Unidad Financiera			
<b>FUNCIONES:</b>			
Planificar actividades de la Unidad Financiera			
Organizar y asignar responsabilidades y tareas			
Analizar documentos y sumillar para trámite pertinente			
Informar y gestionar autorización de donaciones			
Legalizar Actas de Entrega Recepción o Acta de destrucción de bienes			
Legalizar estados Financieros			
Legalizar transferencia			
Verificar garantías y sumillar			
Preparar informe periódico para la Dirección Administrativa Financiera			
<b>FORMACIÓN:</b>			
<b>Nivel de Instrucción</b>			
Superior			
<b>Título requerido</b>			
Ingeniero Comercial o Administración de Empresas			
<b>Áreas de conocimiento</b>			
Administración			
Contabilidad			
Economía			
Leyes y Normativa del Sector Público y Sector Eléctrico			
<b>Conocimientos adicionales</b>			
Leyes Tributarias			
Conocimientos de Sistemas de Registro Contable y Presupuestos			
Conocimiento Intermedio y/o avanzado Office			
<b>HABILIDADES:</b>			
Trabajo bajo presión			
Responsabilidad			
Orientación de servicio			
Trabajo en equipo			
Alto nivel de comunicación			
Honradez y Confiabilidad			
Manejo de personal			
Trabajo- Puntualidad y Dedicación			
<b>EXPERIENCIA</b>			
5 años en cargos similares			

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta

Fuente: CONELEC

## 5.7.2.- Hoja de Funciones: Analista de Presupuesto

Tabla 74.- Hoja de Funciones: Analista de Presupuesto

<b>ANALISTA DE PRESUPUESTO</b>			
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>			
<b>Unidad de Negocio:</b>	Unidad Financiera	<b>Reporta a:</b>	Jefe Financiero
<b>Posición:</b>	Profesional 1 - Analista de Presupuestos	<b>Supervisa a:</b>	Pasante
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:</b>			
Coordinar la utilización óptima de los recursos disponibles de la Institución a través del control presupuestario, flujo de caja e inversiones.			
<b>FUNCIONES:</b>			
Planificar actividades para Presupuestos			
Organizar y delegar actividades y funciones a Pasante			
Organizar agenda de actividades diarias			
Elaborar de la certificación presupuestaria			
Elaborar ajustes presupuestarios mensuales			
Consolidar los ingresos y elaborar del anexo de ingresos.			
Elaborar la Reforma Presupuestaria: Ingresos y Gastos			
Procesar Cédulas de Gastos con índices de ejecución, por áreas.			
Liquidar los compromisos pendientes.			
Elaborar los comprobantes de anulación.			
Registrar la Reforma presupuestaria aprobada en el módulo de presupuesto y elaborar los comprobantes de transacción de ingresos y gastos			
Legalizar - Presupuesto			
Revisar y analizar la documentación			
Revisar y determinar partida presupuestaria			
Revisar compromisos, partidas presupuestarias-Legalizar			
Revisar y analizar las Certificaciones Presupuestarias no ejecutadas.			
Revisar y determinar la partida presupuestaria de ingresos.			
Verificar partidas presupuestarias entre lo comprometido y devengado			
Preparar Informe de Reforma Presupuestaria para Jefe Financiero			
Preparar Informe de Ejecución Presupuestaria para Jefe Financiero			
Preparar Informe de Liquidación y Clausura Presupuestaria para Jefe Financiero			
<b>FORMACIÓN:</b>			
<b>Nivel de Instrucción</b>			
Superior			
<b>Título requerido</b>			
Ingeniero Comercial, Administración de Empresas			
<b>Áreas de conocimiento</b>			
Administración			
Contabilidad			
Economía			
Presupuesto del Sector Público			
<b>Conocimientos adicionales</b>			
Elaboración de presupuestos			
Conocimientos de Sistemas de Transacciones Presupuestarias			
Conocimiento Intermedio y/o avanzado Office			
<b>HABILIDADES</b>			
Trabajo bajo presión			
Responsabilidad			
Orientación de servicio			
Trabajo en equipo			
Alto nivel de comunicación			
<b>EXPERIENCIA:</b>			
3 años en cargos similares			

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

### 5.7.3.- Hoja de Funciones: Contadora

Tabla 75.- Hoja de Funciones: Contador

<b>CONTADOR</b>			
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>			
<b>Unidad de Negocio:</b>	Unidad Financiera	<b>Reporta a:</b>	Jefe Financiero
<b>Posición:</b>	Contadora	<b>Supervisa a:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagadora</li> <li>• Auxiliar Contable</li> </ul>
<b>RESPONSABILIDAD PPRINCIPAL:</b>			
Supervisar la recopilación, análisis y correcto registro contable de las operaciones de la Institución, de acuerdo con las Normas y Principios establecidos			
<b>FUNCIONES:</b>			
Planificar las actividades para Contabilización			
Organizar y delegar funciones y responsabilidades a Auxiliar Contable y Pagadora			
Elaborar, digitar y procesar el movimiento contable para entrega de Balances			
Elaborar el movimiento contable mensual			
Registrar en libros oficiales			
Codifica todos los comprobantes de contabilidad			
Realizar conciliaciones bancarias			
Elaborar y dirige el inventario			
Elaborar certificados financieros que le sean solicitados			
Revisar la nómina con sus deducciones y aportes			
Supervisar y compara los controles manuales con el proceso sistematizado			
Revisar el formulario por pago oportuno de toda clase de impuestos (Retención en la fuente)			
Controlar el cumplimiento de las normas ante las entidades que así lo exijan			
Revisar diariamente plantillas de consignación			
Preparar Informes contables para Jefe Financiero			
Preparar Informe sobre los estados de cartera en fechas determinadas para Jefe Financiero			
Preparar mensualmente Balance de prueba para Jefe Financiero			
Preparar Balance con sus anexos a la Revisoría Fiscal y a la Dirección Administrativa Financiera			
<b>FORMACIÓN:</b>			
<b>Nivel de Instrucción</b>			
Superior			
<b>Título requerido</b>			
Ingeniero en Finanzas, Comercial o Administración de Empresas			
<b>Áreas de conocimiento</b>			
Administración			
Contabilidad			
Economía			
Leyes y Normativa del Sector Público			
<b>Conocimientos adicionales</b>			
Leyes Tributarias			
Conocimientos de Sistemas de Registro Contable			
Conocimiento Intermedio y/o avanzado Office			
<b>HABILIDADES:</b>			
Trabajo bajo presión			
Responsabilidad			
Orientación de servicio			
Trabajo en equipo			
Alto nivel de comunicación			
Honradez y Confiabilidad			
Manejo de personal			
Trabajo- Puntualidad y Dedicación			
<b>EXPERIENCIA:</b>			
3 años en cargos similares			

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta

Fuente: CONELEC

### 5.7.4.- Hoja de Funciones: Analista Financiero

Tabla 76.- Hoja de Funciones: Analista Financiero

<b>ANALISTA FINANCIERO</b>			
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>			
<b>Unidad de Negocio:</b>	Unidad Financiera	<b>Reporta a:</b>	Jefe Financiero
<b>Cargo:</b>	Analista Financiero	<b>Supervisa a:</b>	No aplica
<b>RESPONSABILIDAD PPRINCIPAL:</b>			
Cálculo de contribuciones e intereses por mora; y realizar la administración de la cartera de la Institución por cobro de contribuciones, multas e intereses a los agentes del Sector.			
<b>FUNCIONES:</b>			
Calcular intereses de mora y elaborar anexo individual de cuentas por cobrar			
Señalar los movimientos del libro bancos, con los registros de los estados de cuenta bancarios y viceversa.			
Elaborar estado de cuenta y notificaciones			
Elaborar informe para el registro contable de los intereses de mora			
Calcular y establecer la contribución en forma singular para cada generador, el transmisor y el distribuidor			
Elaborar la conciliación bancaria en hoja electrónica.			
Marcar los registros conciliados en el Sistema Contable			
Elaborar y cerrar la conciliación bancaria en el Sistema Contable.			
Las mismas que el Contador, del Analista de Presupuestos y el Pagador, en ausencia de estos			
<b>RESPONSABILIDADES:</b>			
Reemplazar en Funciones a la Contadora, Analista de Presupuesto y Pagador en ausencia de estos.			
Establecer las contribuciones que deben ser realizadas por los agentes del MEM y calcular los respectivos intereses por mora.			
Elaborar estados de cuentas de los Agentes, realizar notificaciones y control de los pagos efectuados.			
<b>FORMACIÓN</b>			
<b>Nivel de Instrucción</b>			
Superior			
<b>Título requerido</b>			
Ingeniero Comercial, Administración de Empresas			
<b>Áreas de conocimiento</b>			
Administración			
Contabilidad			
Economía			
Sector Eléctrico			
<b>Conocimientos adicionales</b>			
Análisis de Estados Financieros			
Conocimientos en Sistemas Contables.			
Análisis de cuentas.			
Conocimiento Intermedio y/o avanzado Office			
<b>HABILIDADES:</b>			
Pensamiento analítico y conceptual			
Capacidad de análisis			
Trabajo bajo presión			
Resolución de conflictos			
Trabajo en equipo			
Alto nivel de comunicación			
<b>EXPERIENCIA:</b>			
2 años en cargos similares			

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

### 5.7.5.- Hoja de Funciones: Pagadora

Tabla 77.- Hoja de Funciones: Pagadora

<b>PAGADORA</b>			
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>			
<b>Unidad de Negocio:</b>	Unidad Financiera	<b>Reporta a:</b>	Jefe Financiero
<b>Posición:</b>	Pagadora	<b>Supervisa a:</b>	No Aplica
<b>RESPONSABILIDAD PPRINCIPAL:</b>			
Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales procedimientos técnicos y administrativos inherentes a la Tesorería y delegadas por la autoridad competente.			
<b>FUNCIONES:</b>			
Planificar actividades diarias para Pagaduría			
Organizar funciones y tareas			
Manejar la oportuna solicitud de pagos.			
Legalizar transferencias bancarias			
Proceder al pago de proveedores y/o funcionarios			
Recibir los Ingresos de Caja			
Actualizar la base de datos de los beneficiarios			
Actualizar el Registro de Control de Garantías			
Revisar y legalizar Comprobante de pago			
Verificar archivo de Garantías			
Preparar Informe de Transferencias mensualmente para Contadora			
Preparar Informe de Transferencias mensualmente para Jefe Financiero			
<b>FORMACIÓN:</b>			
<b>Nivel de Instrucción</b>			
Superior			
<b>Título requerido</b>			
Ingeniero Comercial o Administración de Empresas			
<b>Áreas de conocimiento</b>			
Administración			
Contabilidad			
Economía			
Leyes y Normativa del Sector Público			
<b>Conocimientos adicionales</b>			
Leyes Tributarias			
Conocimientos de Sistemas de Registro Contable			
Conocimiento Intermedio y/o avanzado Office			
<b>HABILIDADES:</b>			
Trabajo bajo presión			
Responsabilidad			
Orientación de servicio			
Trabajo en equipo			
Alto nivel de comunicación			
Honradez y Confiabilidad			
Manejo de personal			
Trabajo- Puntualidad y Dedicación			
<b>EXPERIENCIA:</b>			
3 años en cargos similares			

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta

Fuente: CONELEC

## 5.7.6.- Hoja de Funciones: Auxiliar Contable

**Tabla 78.-** Hoja de Funciones: Auxiliar Contable

<b>AUXILIAR CONTABLE</b>			
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>			
<b>Unidad de Negocio:</b>	Unidad Financiera	<b>Reporta a:</b>	• Jefe Financiero Contadora •
<b>Posición:</b>	Auxiliar Contable	<b>Supervisa a:</b>	No Aplica
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:</b>			
Brindar apoyo en los diferentes procesos contables que realiza Contabilidad en la Unidad Financiera			
<b>FUNCIONES:</b>			
Planificar actividades para coordinar con Contabilización			
Organizar funciones y tareas			
Brindar apoyo en el proceso contable			
Actualizar listado de beneficiarios			
Elaborar Comprobantes de Liquidación y anticipo de viáticos			
Realizar asientos de ajustes			
Elaborar liquidación de fondos			
Verificar correcta asignación de viáticos			
Revisar comisiones pendientes			
Preparar Informe de Comisiones para Contadora			
Preparar Informa de Comisiones y viáticos para Jefe Financiero			
<b>FORMACIÓN:</b>			
<b>Nivel de Instrucción</b>			
Superior			
<b>Título requerido</b>			
Egresado de Ingeniería Comercial o Administración de Empresas			
<b>Áreas de conocimiento</b>			
Administración			
Contabilidad			
Economía			
Leyes y Normativa del Sector Público y Sector Eléctrico			
<b>Conocimientos adicionales</b>			
Leyes Tributarias			
Conocimientos de Sistemas de Registro Contable y Archivo			
Conocimiento Intermedio y/o avanzado Office			
<b>HABILIDADES:</b>			
Trabajo bajo presión			
Responsabilidad			
Orientación de servicio			
Trabajo en equipo			
Alto nivel de comunicación			
Honradez y Confabilidad			
Manejo de personal			
Trabajo- Puntualidad y Dedicación			
<b>EXPERIENCIA:</b>			
1 año en cargos similares o pasantía			

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

### 5.7.7.- Hoja de Funciones: Secretaria Digitadora 1

**Tabla 79.-** Hoja de Funciones: Secretaria Digitadora 1

<b>SECRETARIA DIGITADORA 1</b>			
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>			
<b>Unidad de Negocio:</b>	Unidad Financiera	<b>Reporta a:</b>	Financiero Jefe
<b>Posición:</b>	Secretaria	<b>Supervisa a:</b>	No Aplica
<b>RESPONSABILIDAD PPRINCIPAL:</b>			
Soporte en tareas administrativas, recepción y envío de información y documentación. Punto de apoyo para la Unidad Financiera, compenetrarse con aquellas acciones que son determinadas en el desempeño exitoso en su diario actuar.			
<b>FUNCIONES:</b>			
Planificar actividades diarias en la Jefatura Financiera			
Organizar agenda diaria del Jefe Financiero			
Contestar el teléfono			
Recibir correspondencia y clasificarla			
Entregar correspondencia a cada uno de los destinatarios			
Coordinar rutas con mensajero en envíos fuera de la Institución			
Elaborar Oficios Memorandos y correspondencia			
Ingresar información en el registro de correspondencia diario			
Preparar Informe diario de cumplimiento de actividades en la Jefatura Financiera			
<b>FORMACIÓN:</b>			
<b>Nivel de Instrucción</b>			
Superior - no indispensable			
<b>Título requerido</b>			
Bachiller en Secretariado			
<b>Áreas de conocimiento</b>			
Administración			
Contabilidad			
Economía			
Leyes y Normativa del Sector Público y Sector Eléctrico			
<b>Conocimientos adicionales</b>			
Relaciones interpersonales			
Soporte en tareas administrativas			
Conocimiento Intermedio y/o avanzado Office			
<b>HABILIDADES:</b>			
Trabajo bajo presión			
Responsabilidad			
Orientación de servicio			
Trabajo en equipo			
Alto nivel de comunicación			
Excelente Ortografía			
Trabajo- Puntualidad y Dedicación			
<b>EXPERIENCIA:</b>			
2 años en cargos similares			

Elaborado por: Angela Karina Curco Arrieta  
Fuente: CONELEC

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1.- Conclusiones

- a) El desarrollo de la presente tesis se la ha logrado con el objetivo de presentar una propuesta de Mejoramiento de Procesos para Unidad Financiera del Consejo Nacional de Electricidad – CONELEC, la cual permita alcanzar objetivos y metas utilizando recursos de manera más eficiente y eficaz, mejorando su funcionamiento e imagen.
- b) Unidad Financiera es una de las Unidades del Consejo Nacional de Electricidad – CONELEC sin fines de lucro, dedicada al manejo y cumplimiento de todos los trámites de presupuesto, registro y pago que se generen en la Institución, llevando el control financiero haciendo cumplir las normas y funciones previamente establecidas en el Organigrama funcional del CONELEC.
- c) La Unidad Financiera del Consejo Nacional de Electricidad – CONELEC, cuenta con un archivo de datos de sus inicios con lo cual ha facilitado el poder determinar cuáles oportunidades y amenazas en cuánto al hábito externo se refiere, han formado parte del ambiente en el que se desarrolla. Se podrá hacer un análisis de de estos factores para determinar la situación actual de la Unidad.
- d) Las áreas que conforman la Unidad Financiera del Consejo Nacional de Electricidad – CONELEC, no cuentan con un sistema de comunicación que permita una retroalimentación y un mayor compromiso por parte de sus participantes.

- e) La Unidad Financiera del Consejo Nacional de Electricidad – CONELEC si cuenta con un Plan Estratégico actualizado pero de forma global para toda la Institución, su Misión y Visión, han sido actualizadas como última vez hace dos años; cuentan con el Organigrama con el que empezaron a trabajar hace 12 años.
- f) El Diagrama Causa – Efecto realizado determinó de manera general algunos de los defectos en los procesos realizados por Unidad Financiera del Consejo Nacional de Electricidad – CONELEC, los cuales se originan por: red interna y servidor sin control e insuficiente, tecnología inadecuada y caduca, espacio físico inadecuado, falta de planificación de las áreas. Dando como efecto la inadecuada utilización de recursos tanto físicos, monetarios, humanos y de tiempo.
- g) La Unidad Financiera del Consejo Nacional de Electricidad – CONELEC tiene como una de sus más grandes fortalezas el desarrollo de una excelente comunicación entre sus funcionarios.
- h) De momento la Unidad Financiera del Consejo Nacional de Electricidad – CONELEC, es la única encargada de todo lo relacionado con el trámite de pagos.
- i) La Unidad Financiera del Consejo Nacional de Electricidad – CONELEC no cuenta con manuales de procedimiento actualizados, por lo tanto sus operaciones y actividades son realizadas de manera mecánica sin el control de materiales ni recursos.
- j) La imagen de la Unidad Financiera del Consejo Nacional de Electricidad – CONELEC es una Debilidad, debido a la demora que esta tiene en los trámites.
- k) La aplicación de la herramienta Hoja de Trabajo FODA, ha permitido determinar las estrategias tomando en cuenta las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, con el desarrollo de la Matriz de Vulnerabilidad se detectan aquellas

debilidades y amenazas más fuertes y con la Matriz de Aprovechabilidad para poder definir oportunidades y fortalezas.

- l) El levantamiento de los procesos de La Unidad Financiera del Consejo Nacional de Electricidad – CONELEC, han permitido definir la Cadena de Valor en la cual se determinan, la entrada principal que en este caso son los requerimientos de los usuarios, los macroprocesos y procesos, la normativa y tecnología con la cual se trabaja y las salidas en este caso los requerimientos satisfechos, los cuales han sido representados gráficamente en el Diagrama IDEF-0.
  
- m) El inventariar los Macroprocesos y procesos es importante para a través de ello, poder realizar las preguntas clave y poder seleccionar los procesos críticos y representarlos en el Mapa de Procesos, en los cuales se basa el desarrollo de la tesis.
  
- n) La hoja de costos permite determinar el costo por minuto de cada uno de los funcionarios para poder definir cada uno de los costos en las diversas actividades que se realizan en los procesos seleccionados.
  
- o) El Levantamiento y análisis de procesos, presenta las actividades, tiempo y costos que se emplean para ser desarrolladas, además de las novedades y problemas a la hora de realizarse. Para esto se determina el costo de realizar este proceso y el tiempo que se utiliza, se calcula la eficiencia en tiempo y costo, la frecuencia el volumen y el responsable, lo cual ayuda a determinar mediante su análisis qué actividades son necesarias y cuáles no.
  
- p) El informe de novedades encontradas permite el registro de todas las novedades tanto cualitativas como cuantitativas que se hallaron en el análisis de procesos.

- q) La utilización de herramientas como la Caracterización de Macroprocesos, la Flujodiagramación Mejorada, Hoja de Mejoramiento, y la Matriz de Análisis Comparativo, permiten detallar la propuesta de Mejoramiento de Procesos y mostrar de manera ilustrativa sus cambios y ahorros.
- r) En la Hoja de mejoramiento se demostrará en forma resumida cada uno de los procesos analizados con sus observaciones y estrategias de mejoramiento, tiempos, costos, eficiencias y frecuencias actuales, propuestas y su diferencia para poder determinar el beneficio esperado anual tanto en tiempo como en costo por cada uno de los procesos.
- s) Se realiza una propuesta de documentos y registros a ser utilizados para un mejor desarrollo y respaldo de los procesos realizados.
- t) El ahorro total proveniente de la implementación de los procesos asciende a **315169,00** minutos y un ahorro de **\$ 179594,45** dólares, los cuales sugieren que es una buena propuesta a ser tomada en cuenta para el correcto cumplimiento de las actividades de esta Unidad.
- u) El Mejoramiento de procesos permite realizar una propuesta de organizacional por procesos, en la cual se desarrolla una nueva y mejorada Cadena de Valor en base al Proceso Administrativo en el cual se apoyan para definir los factores de éxito e indicadores de gestión
- v) Se determina un nuevo y mejorado Organigrama tanto estructural como posicional y de la organización por procesos se logra definir las funciones y responsabilidades por cargo que es indispensable para la Institución.

## 6.2.- Recomendaciones

- a) Aplicar la planificación estratégica que permita el correcto desenvolvimiento de la Unidad Financiera acorde a la Institución.
- b) Es necesario el trabajar con gente comprometida con su labor, para lo cual se recomienda, realizar actividades de integración, que permita involucrarlos con la razón de ser de la Unidad así como los objetivos, políticas y estrategias, para fomentar la participación e interés de los mismos.
- c) Ya que es la encargada de todos lo relacionado con los trámites de pago, es necesario tomar las directrices y estrategias pertinentes para fortalecer sus funciones y facultades, dar una nueva y mejorada imagen hacia los usuarios, mejorando los servicios que se brindan y los tiempos que emplean en éstas.
- d) Este trabajo ha determinado los problemas de la Unidad Financiera del Consejo Nacional de Electricidad – CONELEC, desde su raíz, con la utilización de la herramienta Diagrama de Causa – Efecto, la cual determina el problema general del cual se puede ir identificando sus orígenes en cada departamento o proceso dependiendo el caso.
- e) Es importante realizar una evaluación del cumplimiento de los indicadores por lo menos una vez al año, para poder actualizar y definir las medidas a tomar.
- f) Es necesario realizar un análisis FODA periódico para poder determinar estrategias que ayuden a incrementar la productividad, enfrentar de manera preparada las amenazas y reducir las debilidades.
- g) Es imprescindible el tener conocimiento de las capacidades tanto físicas como de conocimiento de los empleados que se desarrollan en la organización de esta

manera podrán ser mucho mejor utilizadas para su beneficio tanto personal como el propio de la empresa.

- h) Es importante aplicar el Plan de capacitación para los funcionarios, de esta manera mantenerlos motivados y actualizados en cuanto a nuevos conocimientos, herramientas y aplicaciones a su trabajo.
- i) Además se recomienda la implementación de un proceso de capacitación dirigido a cada uno de las Unidades y Direcciones, acerca de conocimientos básicos en Presupuestos, para facilitar el envío correcto de información y requerimientos.
- j) Es necesario el realizar un levantamiento de procesos el cual se caracterice por ser flexible, de fácil análisis y reconocimiento de actividades, de esta manera aplicar la herramienta Diagrama IDEF-0 y darlo a conocer en toda la Unidad Financiera del Consejo Nacional de Electricidad – CONELEC, para que cada uno de los funcionarios se identifique con su aporte al cumplimiento de metas y objetivos.
- k) La selección de procesos los cuales se han analizado en este trabajo de Tesis serán de fácil aplicación a los procesos realizados en la actualidad, por lo tanto se recomienda su aplicación y el desarrollo de mejoramiento de todos los procesos de La Unidad Financiera del Consejo Nacional de Electricidad – CONELEC.
- l) Es necesario el utilizar herramientas como la Caracterización de Procesos, la Flujodiagramación, y la hoja de Mejoramiento, para poder desarrollar cada uno de los procesos acordes a sus exigencias y poder determinar y representar de manera fácil los procedimientos propuestos para mejorar.

- m) En la Hoja de Mejoramiento se detallan las acciones propuestas a ser tomadas en cuenta para optimizar el tiempo y recursos en cada proceso, se recomienda su aplicación en cada una de estas actividades para mejorar su procedimiento.
- n) Se recomienda la aplicación de los documentos para respaldar cada uno de los procesos, de esta forma las actividades de los procesos podrán utilizar formatos predeterminados que mejoren y optimizan su realización.
- o) Es recomendable la aplicación de los Organigramas propuestos, los cuales permitirán llevar una organización mejor planificada, será importante difundir esta información en la Institución para que los funcionarios se sientan identificados y responsables de su función.
- p) Con la reducción de costos obtenida del mejoramiento de procesos, se podrá canalizar a proyectos que beneficien a la Unidad.
- q) Es también recomendable la actualización de equipos de computación, adquisición de hardware que permita desarrollar mejor las funciones de cada uno de los funcionarios y aplicar un sistema de comunicación más avanzado y rápido.
- r) Los procesos deberán ejecutarse de manera consecutiva, sin demoras ni interrupciones, cada empleado deberá estar perfectamente enterado de su función de acuerdo al manual de procedimientos esto permitirá realizar las actividades de manera conjunta e ir avanzando de tal forma para el crecimiento, desarrollo y efectividad de la Unidad.
- s) Para eliminar el tiempo de espera en aprobación de los documentos, se recomienda el uso de las nuevas firmas electrónicas, que facilitarán el trámite y mejorarán el tiempo de proceso.

## Bibliografía

- Archivo - Unidad Financiera del Consejo Nacional de Electricidad – CONELEC
- CÁCERES Ramón. Tesis de Grado, Mejoramiento de Procesos de la Empresa D.Z. Santo Domingo.
- COLUNGA, Dávila Carlos, Administración para la calidad, Panorama Editorial, México, 1995
- DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997
- Estudio FODA - Unidad Financiera del Consejo Nacional de Electricidad – CONELEC
- FERNÁNDEZ Arenas, José Antonio; El Proceso Administrativo, Editorial DIANA, México 1991
- GÓMEZ Guillermo 2002 Organización y Métodos Mc GRAW HILL México, p.287, 288
- ISHIKAWA, Kaoru, ¿Qué es control total de la calidad?, Editorial normal, Colombia, 1986
- JURÁN, Joseph M, Juran y la Planificación de la Calidad, Editorial Díaz de Santos, Madrid, 1990
- PHILIP Kotler, JOHN PHILIP AUTOR KOTLER, Gary Armstrong, Armstrong Gary coaut, Escalona García Roberto Luís tr, Roberto Luis Escalona García, Marcela Benassini, Marketing. Edición 8, Pearson Educación, 2001 – página 600
- REYES, Ponce Agustín, Administración Moderna, Editorial LIMUSA; México, 1992
- SALAZAR Cristian, Tesis de Grado, Mejoramiento de Procesos de la Empresa Multisa
- SALAZAR Francis, (Gestión Estratégica de Negocios, edición 2005, Pág. 42-44)
- SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación estratégica. Edición 1997. Editorial Norma

- Páginas WEB
  - [www.148.202.148.5/cursos/id209/mzaragoza/unidad2/unidad2dos.htm](http://www.148.202.148.5/cursos/id209/mzaragoza/unidad2/unidad2dos.htm)
  - [www.aqa.es/doc/Metodologia](http://www.aqa.es/doc/Metodologia)
  - [www.dinediciones.com](http://www.dinediciones.com)
  - [www.eafit.edu.co/autoevaluacion](http://www.eafit.edu.co/autoevaluacion)
  - [www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com)
  - [www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com), marzo 26 del 2009
  - [www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com), marzo del 2009
  - [www.elcomercio.com.ec](http://www.elcomercio.com.ec)
  - [www.e-mexico.bo.mx](http://www.e-mexico.bo.mx), Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey 2005.
  - [www.emexico.gob.mx/work/Cursos/administracion/artra/proadm/elprocad/procesoadmin.htm](http://www.emexico.gob.mx/work/Cursos/administracion/artra/proadm/elprocad/procesoadmin.htm), D.R. © Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México. 2005
  - [www.fimcp.espol.edu.ec](http://www.fimcp.espol.edu.ec)
  - [www.gerenciadigital.com](http://www.gerenciadigital.com)
  - [www.livingvalues.net/espanol/valores/respeto.htm](http://www.livingvalues.net/espanol/valores/respeto.htm)
  - [www.mistareas.com.ve/GeneralYEspecifico.htm](http://www.mistareas.com.ve/GeneralYEspecifico.htm)
  - [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
  - [www.monografias.com/solidaridad\\_hombre](http://www.monografias.com/solidaridad_hombre)
  - [www.monografias.com/trabajos26/liderazgo-y-equipo/liderazgo-y-equipo.shtml#qtrabajo](http://www.monografias.com/trabajos26/liderazgo-y-equipo/liderazgo-y-equipo.shtml#qtrabajo)
  - [www.nuevomundo.k12.ec/valores%20del%20mes/honestidadhtm.htm](http://www.nuevomundo.k12.ec/valores%20del%20mes/honestidadhtm.htm)
  - [www.nuevomundo.k12.ec/valores%20del%20mes/lealtad.htm](http://www.nuevomundo.k12.ec/valores%20del%20mes/lealtad.htm)
  - [www.redescolar.ilce.edu.mx/](http://www.redescolar.ilce.edu.mx/)
  - [www.regionjunin.gob.pe](http://www.regionjunin.gob.pe)
  - [www.rincondwelvago.com](http://www.rincondwelvago.com)
  - [www.sii.cl](http://www.sii.cl)
  - [www.sinnexus.com/business\\_intelligence/plan\\_operativo\\_anual.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx)

- [www.siteresources.worldbank.org](http://www.siteresources.worldbank.org)
- [www.slideshare.net/ekathy80/direccionamiento-estrategico](http://www.slideshare.net/ekathy80/direccionamiento-estrategico)
- [www.sunwc.cepade.es](http://www.sunwc.cepade.es)
- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
- [www.wordreference.com/definicion/responsabilidad](http://www.wordreference.com/definicion/responsabilidad)