



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE

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

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
FINANZAS Y AUDITORÍA CPA**

INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITOR C.P.A

**TEMA: “REDISEÑO Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA
UNIDAD DE PRESUPUESTOS DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL RUMIÑAHUI”**

AUTORES: ALEXANDRA MARISOL UTRERAS COLLAGUAZO

GABRIELA SOLEDAD AYO SIMBAÑA

**DIRECTOR: ING. OSCAR MORENO
CODIRECTOR: ECO. RAFAEL BELTRÁN**

SANGOLQUÍ, JUNIO 2014

Certificado de tutoría

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICADO

Ing. Oscar Moreno y Econ. Rafael Beltrán

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado *Rediseño y Mejoramiento de los procesos de la Unidad de Presupuestos de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Rumiñahui* realizado por *Alexandra Marisol Utreras Collaguazo* y *Gabriela Soledad Ayo Simbaña*, han sido guiadas y revisadas periódicamente y cumplen normas estatutarias establecidas por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE.

Debido a que se constituye en un trabajo que cumple con las normas establecidas por la universidad en cuanto a una investigación y aplicación práctica de conocimientos, por lo que se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de [un] documento empastado y [un] disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a *Alexandra Marisol Utreras Collaguazo* y *Gabriela Soledad Ayo Simbaña* que lo entreguen al *Ing. Oscar Moreno Villagómez*, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Junio del 2014

Ing. Oscar Moreno Villagómez

DIRECTOR

Eco. Rafael Beltrán Sinchiguano

CODIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

ALEXANDRA MARISOL UTRERAS COLLAGUAZO

GABRIELA SOLEDAD AYO SIMBAÑA

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de grado denominado Rediseño y Mejoramiento de procesos de la Unidad de Presupuestos de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Rumiñahui, 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 nuestra autoría.

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

Sangolquí, Junio del 2014

Alexandra Utreras Collaguazo

Gabriela Ayo Simbaña

Autorización de publicación

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Nosotros, Alexandra Marisol Utreras Collaguazo y Gabriela Soledad Ayo Simbaña.

Autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo *Rediseño y Mejoramiento de procesos de la Unidad de Presupuestos de la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Rumiñahui*, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Junio del 2014

Alexandra Utreras Collaguazo

Gabriela Ayo Simbaña

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis a mi Dios por mostrarme día a día que con humildad, paciencia y sabiduría todo es posible en esta vida.

A toda mi familia, en especial a mis padres y hermanos quienes con su amor, apoyo y comprensión incondicional estuvieron siempre a mi lado a lo largo de mi vida universitaria; a ellos que siempre tuvieron una palabra de aliento en los momentos difíciles y que han sido ejemplo de constancia y lucha.

A mis queridos amigos, que han sabido estar conmigo ante todas las adversidades y que con su carisma y amistad hemos podido salir adelante.

ALEXANDRA UTRERAS

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres quienes son lo más importante y valioso en mi vida, por ser el pilar fundamental en mi formación personal y profesional, por su apoyo incondicional y enseñarme a no rendirme jamás, ni desfallecer ante nada y siempre perseverar para alcanzar las metas propuestas.

A Dios nuestro padre celestial por guiarme en el buen camino y bendecirnos cada día que transcurre en la vida diaria.

GABRIELA AYO

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por dejarme recorrer un camino iluminado de enseñanzas y alegrías en mi vida universitaria, por permitirme aprender de todos mis errores; para que sea más fuerte y no desvanezca ante los obstáculos que se me presenten día a día.

También agradezco a toda mi familia, en especial a mis padres que supieron guiarme, darme su apoyo y cariño incondicional en todo momento y enseñarme que todo sacrificio tiene su recompensa, además doy gracias a mis hermanas que con su comprensión y consejos me han permitido seguir adelante en el logro de mis metas.

A mis amigos que han sabido ayudarme y apoyarme en mis momentos difíciles, y que con una sonrisa y palabras de aliento han sabido ganarse mi confianza y cariño.

Agradezco a la Universidad de las Fuerzas Armadas-Espe, por haberme acogido en sus aulas y poner su granito de arena para que pudiera ser una buena profesional.

Alexandra Útreras

AGRADECIMIENTO

A dios por haberme permitido llegar a este momento y culminar una etapa más de mi vida.

A mi madre Berthita por su gran entrega y apoyarme en cada nuevo sueño, brindándome la confianza suficiente para llevarlos a cabo.

A mi padre Segundo que con su gran ejemplo ha sabido guiarme y educarme con inmenso amor, logrando ganarse mi respeto y profunda admiración.

A mi angelito que siempre va conmigo y nunca me suelta de la mano a ese bebe tan chiquitito que se fue de mi lado este logro se lo dedico a él.

A nuestro director Ing. Oscar Moreno y codirector Eco. Rafael Beltrán que con sus conocimientos, enseñanzas y paciencia nos ayudaron a culminar nuestro trabajo con éxito.

Gabriela Ayo

INDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I.....	1
GENERALIDADES	1
1.1 La Institución	1
1.1.1 Reseña Histórica.....	1
1.1.2 Ubicación Del Municipio De Rumiñahui.	3
1.1.3 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal De Rumiñahui.....	5
1.1.4 Organigrama Estructural del Municipio De Rumiñahui.	14
1.1.5. MARCO LEGAL.....	15
1.2 Principales Atribuciones Y Responsabilidades De La Dirección Financiera del GADMUR	23
1.2.1 Productos De La Dirección Financiera.	25
1.3 EXPLICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA.....	31
1.3.1 DIAGRAMA DE ISHIKAWA DE LA PROBLEMÁTICA DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA	34
1.4 Marco Teórico.....	35
1.4.1 Conceptualizaciones.....	35
1.4.2 Cadena De Valor.	39
1.4.3 GESTIÓN DE PROCESOS	41
1.4.4 Definición De Procesos.....	44
1.4.5. Diseño De Procesos.	51
Características de los diagramas	53
1.4.6. Mejoramiento De Procesos.	57
1.4.7 Medición Y Monitoreo De Procesos.....	58
1.4.8 Modelo BPM.....	61

CAPITULO II	70
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	70
2.1 Diagnóstico Situacional	70
2.1.1. Análisis Interno.	70
2.1.2. Análisis Externo.	87
2.1.3 Síntesis Foda.	113
CAPÍTULO III.....	117
LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.....	117
3.1 Metodología a aplicar.....	117
3.2 Cadena de valor y mapa de procesos	118
3.2.1 Cadena de Valor.....	118
3.2.2 Mapa de procesos.....	119
3.3 Jerarquización de Procesos de la Unidad de Presupuestos	122
3.4 Análisis de los procesos de Presupuestos.....	123
3.5 Hoja de costos de personal y de operación	124
3.5.1 Hoja de costos de operación.....	125
3.6 Levantamiento de actividades y análisis	126
Análisis.....	131
3.7 Diagramación del flujo funcional.....	131
CAPITULO IV.....	160
PROPUESTA DE MEJORA	160
4.1 Introducción	160
4.2 Requisitos para una mejora Continua de procesos.....	161
4.3 Flujo diagramación.....	162
4.4 Hoja de mejoramiento	164
4.5 Caracterización de procesos	165

4.6 Cuadros comparativos.....	166
CAPÍTULO 5.....	192
PROPUESTA ORGANIZACIONAL.....	192
5.1 Introducción.....	192
5.2 Diagrama IDEF.....	193
5.3 Factores de éxito que se desean alcanzar.....	199
Empatía.....	200
Relación con los demás.....	200
Comunicación.....	201
Solución de problemas.....	202
Planeación.....	203
Trabajo en equipo y Delegación.....	204
Conducta ética.....	205
5.4 Indicadores de gestión.....	208
5.4.1 Características De Los Indicadores De Gestión.....	209
5.4.2 Objetivos De Los Indicadores De Gestión.....	210
5.4.3 Pasos A Seguir Para Diseñar Indicadores.....	211
5.4.5 Importancia De Los Indicadores De Gestión.....	212
5.4.6 Indicadores de la Unidad de Presupuestos.....	213
5.5 Responsabilidades.....	218
CAPITULO VI.....	222
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	222
6.1 Conclusiones.....	222
6.2 Recomendaciones.....	225
6.3 Bibliografía.....	227

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 División Política de Rumiñahui	4
Tabla 2 Inflación Anual de los últimos dos años	90
Tabla 3 Inflación mensual de los últimos dos años	91
Tabla 4 PIB de los últimos dos años	93
Tabla 5 Población por parroquias según sexo	101
Tabla 6 Población cantonal por grupos de edad	101
Tabla 7 Población en edad de trabajar por sexo	102
Tabla 8 Once principales actividades económicas según censos	104
Tabla 9 Matriz de costos del personal	124
Tabla 10 Número de trabajadores del GADMUR	125
Tabla 11 Costo de Operación por minuto de la Dirección Financiera	125
Tabla 12 Instrucciones Aclaratorias de la Ejecución Presupuestaria	151
Tabla 13 Instrucciones Aclaratorias de la Clausura y Liquidación Presupuestaria	157
Tabla 14 Indicadores de Gestión del Subproceso Programación del Presupuesto	213
Tabla 15 Indicadores de Gestión del Subproceso Formulación y Aprobación del Presupuesto	214
Tabla 16 Indicadores de Gestión del Subproceso Ejecución del Presupuesto	215
Tabla 17 Indicadores de Gestión del Subproceso Seguimiento y Evaluación de la Ejecución Presupuestaria	216
Tabla 18 Indicadores de Gestión del Subproceso Clausura y Liquidación del Presupuesto	217

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Límites de Rumiñahui	4
Cuadro 2 Comparación entre funciones y procesos.....	42
Cuadro 3 Simbología para procesos.....	55
Cuadro 4 Problemas del sistema económico-Grupos de atención prioritaria y generacionales 2011 y 2012.....	99
Cuadro 5 Problemas del sistema económico-Parroquias urbanas y rurales 2011 y 2012	100
Cuadro 6 Leyes que cumple el GADMUR.....	112
Cuadro 7 Fortalezas de la Unidad de Presupuestos.....	113
Cuadro 8 Debilidades de la Unidad de Presupuestos.....	114
Cuadro 9 Oportunidades de la Unidad de Presupuestos	115
Cuadro 10 Amenazas de la Unidad de Presupuestos	116
Cuadro 11 Inventario de procesos de la Unidad de Presupuestos del GADMUR	123
Cuadro 12 Simbología para levantamiento de procesos.....	130
Cuadro 13 Diagramación del Subproceso Programación Presupuestaria ...	132
Cuadro 14 Hoja de novedades de la Programación Presupuestaria.....	135
Cuadro 15 Diagramación del Subproceso Formulación y Aprobación Presupuestaria	145
Cuadro 16 Hoja de novedades de la Formulación y Aprobación Presupuestaria	148
Cuadro 17 Diagramación del Subproceso Ejecución Presupuestaria.....	149
Cuadro 18 Hoja de Novedades de la Ejecución Presupuestaria.....	152
Cuadro 19 Diagramación del Subproceso Seguimiento y Evaluación de la Ejecución Presupuestaria	153
Cuadro 20 Hoja de novedades de la Evaluación y Seguimiento de la Ejecución Presupuestaria	155
Cuadro 21 Diagramación de Subproceso Clausura y Liquidación Presupuestaria	156
Cuadro 22 Hoja de Novedades de la Clausura y Liquidación Presupuestaria.....	158

Cuadro 23 Matriz de Análisis Resumida	159
Cuadro 24 Diagramación mejorada del subproceso Programación del Presupuesto	167
Cuadro 25 Hoja de Mejoramiento del subproceso Programación del Presupuesto	169
Cuadro 26 Hoja de Caracterización del subproceso Programación del Presupuesto	170
Cuadro 27 Diagramación mejorada del subproceso Formulación y Aprobación del Presupuesto	171
Cuadro 28 Hoja de mejoramiento del subproceso Formulación y Aprobación del Presupuesto	173
Cuadro 29 Hoja de Caracterización del subproceso Formulación y Aprobación del Presupuesto	174
Cuadro 30 Diagramación mejorada del Subproceso Ejecución del Presupuesto	175
Cuadro 31 Hoja de Mejoramiento del Subproceso Ejecución del Presupuesto	179
Cuadro 32 Hoja de Caracterización del subproceso Ejecución del Presupuesto	180
Cuadro 33 Diagramación mejorada del subproceso Seguimiento y Evaluación de la Ejecución del Presupuesto	181
Cuadro 34 Hoja de Mejoramiento del subproceso Seguimiento y Evaluación de la Ejecución Presupuestaria	182
Cuadro 35 Hoja de Caracterización del subproceso Seguimiento y Evaluación de la Ejecución del Presupuesto	183
Cuadro 36 Diagramación mejorada del subproceso Clausura y Liquidación del Presupuesto	184
Cuadro 37 Hoja de Caracterización del subproceso Clausura y Liquidación del Presupuesto	186

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapa Político del Cantón Rumiñahui.....	5
Figura 2 Estructura Orgánica por procesos del Municipio de Rumiñahui.....	14
Figura 3 Estructura de la Dirección Financiera	15
Figura 4 Diagrama de Ishikawa de la Problemática de la Dirección Financiera	34
Figura 5 Cadena de Valor del GADMUR.....	40
Figura 6 Jerarquía de Procesos.....	48
Figura 7 Procesos de la Dirección Financiera	57
Figura 8 Inflación Anual de los últimos 2 años	89
Figura 9 Inflación Mensual de los últimos 2 años	90
Figura 10 PIB de los últimos dos años	92
Figura 11 Artesanos por ramas de actividad (Población Masculina).....	95
Figura 12 Porcentaje de mujeres por actividades artesanales.....	95
Figura 13 Porcentaje de hombres por actividades artesanales.....	96
Figura 14 Establecimientos económicos del Cantón Rumiñahui.....	97
Figura 15 Industrias del Cantón Rumiñahui.....	98
Figura 16 PEA Censos 1990, 2001, 2010.....	103
Figura 17 Etapas de la Metodología a aplicar	118
Figura 18 Cadena de Valor del GADMUR	119
Figura 19 Mapa de Procesos del GADMUR.....	121
Figura 20 Jerarquización de la Unidad de Presupuestos	122
Figura 21 Formato de diagrama de flujo funcional	127
Figura 22 Formato para la diagramación de procesos.....	128
Figura 23 Hoja de Novedades.....	129
Figura 24 Formato de Diagramación Mejorada.....	163
Figura 25 Formato Hoja de Mejoramiento.....	164
Figura 26 Hoja de Caracterización de Procesos.....	165
Figura 27 Cuadros Comparativos	166

Figura 28Cuadro comparativo del subproceso Programación del Presupuesto.....	187
Figura 29Cuadro comparativo del subproceso de Formulación y Aprobación del Presupuesto	188
Figura 30Cuadro comparativo del subproceso Ejecución del Presupuesto	189
Figura 31Cuadro comparativo del subproceso Seguimiento y Evaluación de la Ejecución del Presupuesto.....	190
Figura 32Cuadro comparativo del subproceso Clausura y Liquidación del Presupuesto.....	191
Figura33Elementos del Diagrama Idef	194
Figura 34Metodología Idef.....	195
Figura 35Estructura de un modelo	195
Figura 36Modelo Idef de la Dirección Financiera y la Unidad de Presupuestos.....	197
Figura 37Modelo Idef de la Unidad de Presupuestos	198
Figura 38Metodología de análisis y mejora de procesos	208
Figura 39Descripción del puesto del Analista de Presupuestos	220
Figura 40Descripción del puesto del Jefe de Presupuestos	221

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis propone un manual de procesos al Gobierno Autónomo Descentralizado de Rumiñahui, que ayude a describir los subprocesos de la Unidad de Presupuestos; especificando los procedimientos que lo conforman, estableciendo políticas y lineamientos generales. Se menciona los aspectos generales del Municipio de Rumiñahui, como su historia, los servicios y productos que genera cada dependencia, base legal, conceptualizaciones de procesos y la problemática que atraviesa la Unidad de Presupuestos. También se analiza un diagnóstico situacional del Municipio, tanto factores externos como internos que lo rodean y se realiza un análisis de los aspectos positivos y negativos de la Unidad de Presupuestos mediante la matriz FODA. Se realiza el levantamiento de todos los subprocesos de la Unidad de Presupuestos con su respectivo tiempo y costo, y las novedades encontradas en cada uno de ellos. Posteriormente se desarrolla la propuesta de mejora para todos los subprocesos levantados, proponiendo medidas que mejorarán el tiempo y costo de todas las actividades y, la manera que deben realizarse con su respectivo responsable. Además se presenta la propuesta organizacional en base a lo analizado en los capítulos anteriores, y se detalla en forma gráfica el mejoramiento de todos los subprocesos de la Unidad de Presupuestos mediante el diagrama IDEF con las responsabilidades correspondientes. Por último, se plantea las respectivas conclusiones y recomendaciones después de haber realizado la presente tesis.

Palabras clave: MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI, CUADRO ASME, MEJORAMIENTO PROCESOS, FLUJOGRAMAS DE PROCESOS, CARACTERIZACIÓN.

EXECUTIVE SUMMARY

This thesis proposes a manual process to Rumiñahui Autonomous Decentralized Government that helps to describe the threads of the Budget Unit; specifying procedures that comprise establishing general policies and guidelines. General aspects Rumiñahui Township, as its history, services and products generated by each unit, legal base, conceptualizations of processes and issues spanning Unit Budgets mentioned. A situational analysis of the Municipality, both external and internal factors that surround it and an analysis of the positive and negative aspects of the Budget Unit by SWOT matrix is performed is also analyzed. Lifting all threads in the Budget Unit with its own time and cost, and the innovations found in each of them is performed. Subsequently the proposed improvements for all threads develops raised, proposing measures to improve the time and cost of all activities and the way they should be done with their respective responsibility. Besides the organizational proposal is presented based on the analysis in the previous chapters, and graphically detailed in improving all threads in the Budget Unit by IDEF diagram with the corresponding responsibilities. Finally, the respective conclusions and recommendations after completing this thesis arises.

Keywords: RUMIÑAHUI TOWNSHIP, ASME BOX, IMPROVING PROCESSES, PROCESS FLOW DIAGRAMS, CHARACTERIZATION.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 La Institución

1.1.1 Reseña Histórica.

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

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

Los primeros pobladores del actual Valle de los Chillos se establecieron en la zona de El Inga, que comprendía el actual cerro Ilaló, hasta la parroquia de Tolóntag; sus habitantes se dedicaban a la recolección y la cacería, tiempo más tarde la zona se fue poblando por varias migraciones de indígenas, desarrollando la agricultura y la cerámica como actividades principales.

Origen del nombre Sangolquí

Procede del término quechua sango que significa "manjar de los dioses" y aquí que significa "abundancia". Unidos los dos términos se forma "manjar

de los dioses en abundancia "o "abundancia del manjar de los dioses". Pero como se refiere a un lugar determinado y haciendo una abstracción, estas dos palabras que darían "Tierra del manjar de los dioses".

Cantonización

Existen hechos que marcan la vida de los pueblos: algunos de tipo internacional como la conquista de un nuevo continente o una Guerra Mundial; otros de orden nacional como la Independencia de una nación o el cambio de sistema dominante como con la Revolución Liberal; y también notamos hechos de orden local como la Cantonización de una parroquia: momento que coloca al pueblo en una nueva vida política, promueve el desarrollo urbano, puede hacerse de una planificación propia, rescatar su cultura y sus tradiciones. Un suceso que promueve el bienestar de su pueblo.

Anteriormente el mundo se encontraba sumergido en una gran crisis económica, se habían impulsado programas que incentivarán las economías mundiales, el apareamiento de nuevos ideales dentro del orden ideológico, el surgimiento del socialismo y el comunismo como contrapartida al sistema dominante. Había sido el Dr. Velasco Ibarra designado presidente de la República el 1 de septiembre de 1934 hasta el 21 de agosto de 1935. Sube al poder Federico Páez, oprimiendo a los velasquistas y ofreciendo entregar al poder a quien, por decisión del pueblo, haya sido designado Presidente de la República. La demora fue notoria, gobernó de interino hasta el 22 de octubre de 1973, siendo depuesto por su Ministro de Defensa el General Alberto Enríquez Gallo.(Salazar)

En Sangolquí parroquia rural de Quito en ese entonces, se venían fraguando las ideas de intentar se elevado a Cantón.

El momento coyuntural, es decir, la dictadura de Enríquez Gallo y el ímpetu que generó la conversación y apoyo de Teodoro Arrieta en la consecución del objetivo de cantonizar a Sangolquí, se vio conjugado con el apoyo que tuvieron muchas personas del pueblo.

El General Alberto Enríquez Gallo, mediante Decreto N. 169, del 31 de Mayo de 1938, elevó a la categoría de Cantón, a la Parroquia de Sangolquí con el nombre del heroico indígena Rumiñahui.

A fin de alcanzar la cantonización, un grupo de ciudadanos integró la Junta Cívica, que impulsó la creación del nuevo cantón. La idea se esparció por toda la población de Sangolquí y sus alrededores, hasta que llegó a constituirse el Comité Pro-cantonización, presidido por Alonso Báez.(Rumiñahui)

1.1.2 Ubicación Del Municipio De Rumiñahui.

El cantón Rumiñahui ubicado al sureste de la provincia de Pichincha con 134.15 kilómetros cuadrados de extensión, es quizás el cantón que mejores servicios ofrece a la comunidad que se asienta en el que fue el “granero de Quito”.

Límites

Cuadro 1 Límites de Rumiñahui

NORTE	Cantón Quito, urbanización la Armenia.
SUR	Monte Pas Ochoa y Cantón Mejía
ESTE	Cantón Quito
OESTE	Cantón Quito, Río San Pedro de Cuenda
NOR OESTE	San Pedro del Tingo.

División política

Tabla 1 División Política de Rumiñahui

Parroquias	Extensión
San Rafael	2 Km ²
San Pedro de	4 km ²
Taboada	
Sangolquí	49 Km ²
Cotogchoa	34 Km ²
Rumipamba	40 Km ²

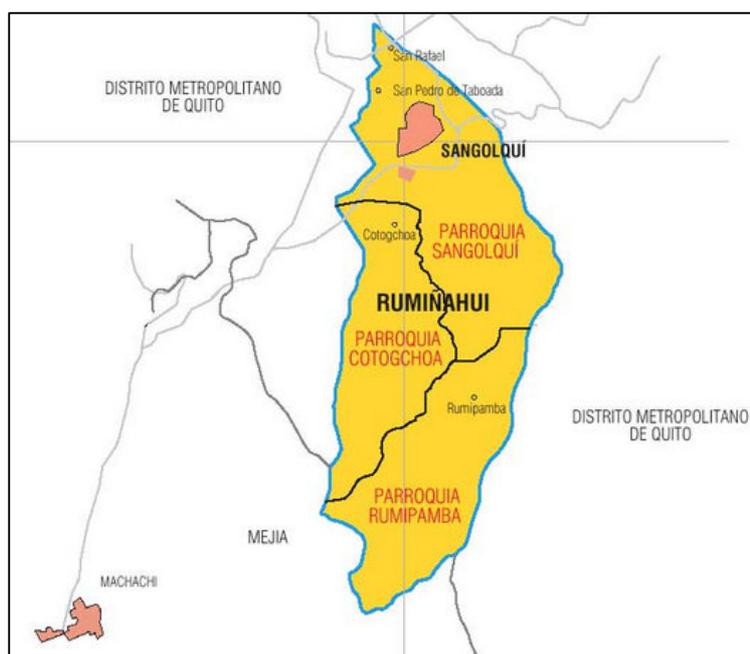


Figura 1 Mapa Político del Cantón Rumiñahui

Fuente: “Viverumiñahui”

1.1.3 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal De Rumiñahui.

Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.

La sede del gobierno autónomo descentralizado municipal será la cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón(Descentralizados, 2012).

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

Funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal

Las siguientes funciones se presentan a continuación:

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- b) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- c) Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales;

- d) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal;
- e) Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;
- f) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, sub-sidiariedad, participación y equidad;
- g) Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados, promoviendo especialmente la creación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias de turismo;

- h) Promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción, poniendo una atención especial en el sector de la economía social y solidaria, para lo cual coordinará con los otros niveles de gobierno;
- i) Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal;
- j) Implementar los sistemas de protección integral del cantón que aseguren el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales, lo cual incluirá la conformación de los consejos cantonales, juntas cantonales y redes de protección de derechos de los grupos de atención prioritaria. Para la atención en las zonas rurales coordinará con los gobiernos autónomos parroquiales y provinciales;
- k) Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal de manera articulada con las políticas ambientales nacionales;
- l) Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto de los que no exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobierno, así como la elaboración, manejo y expendio de víveres; servicios de faenamiento, plazas de mercado y cementerios;

- m) Regular y controlar el uso del espacio público cantonal y de manera particular, el ejercicio de todo tipo de actividad que se desarrolle en él, la colocación de publicidad, redes o señalización;
- n) Crear y coordinar los consejos de seguridad ciudadana municipal, con la participación de la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, los cuales formularán y ejecutarán políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana;
- o) Regular y controlar las construcciones en la circunscripción cantonal, con especial atención a las normas de control y prevención de riesgos y desastres;
- p) Regular, fomentar, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales o profesionales, que se desarrollen en locales ubicados en la circunscripción territorial cantonal con el objeto de precautelar los derechos de la colectividad;
- q) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón;

- r) Crear las condiciones materiales para la aplicación de políticas integrales y participativas en torno a la regulación del manejo responsable de la fauna urbana; y,
- s) Las demás establecidas en la ley(Descentralizados, 2012).

Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipal

Los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

- a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;
- b) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;
- c) Planificar, construir y mantener la vialidad urbana;
- d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos,

actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley;

- e) Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras;
- f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;
- g) Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley;
- h) Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines;
- i) Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales;
- j) Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley;

- k) Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas;
- l) Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras;
- m) Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios; y,
- n) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias(Descentralizados, 2012).

Misión

Somos una organización de gobierno y servicio público local que promueve el desarrollo integral de la comunidad de manera eficiente, honesta y responsable, involucrando la participación ciudadana en pro del bienestar común(GADMUR, Resolución Administrativa, 2013).

Visión 2020

Constituirse para el año 2020 en un Gobierno Autónomo Descentralizado con un modelo de gestión administrativa, técnica, participativa y operativa que fundamente su accionar en el bienestar de la comunidad, a través de

unproceso de mejoramiento continuo de la calidad y eficacia de los servicios, que potencie la productividad constituyéndose en una población apta para invertir y vivir en armonía(GADMUR, Resolución Administrativa, 2013).

Política de calidad

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

1.1.4 Organigrama Estructural del Municipio De Rumiñahui.

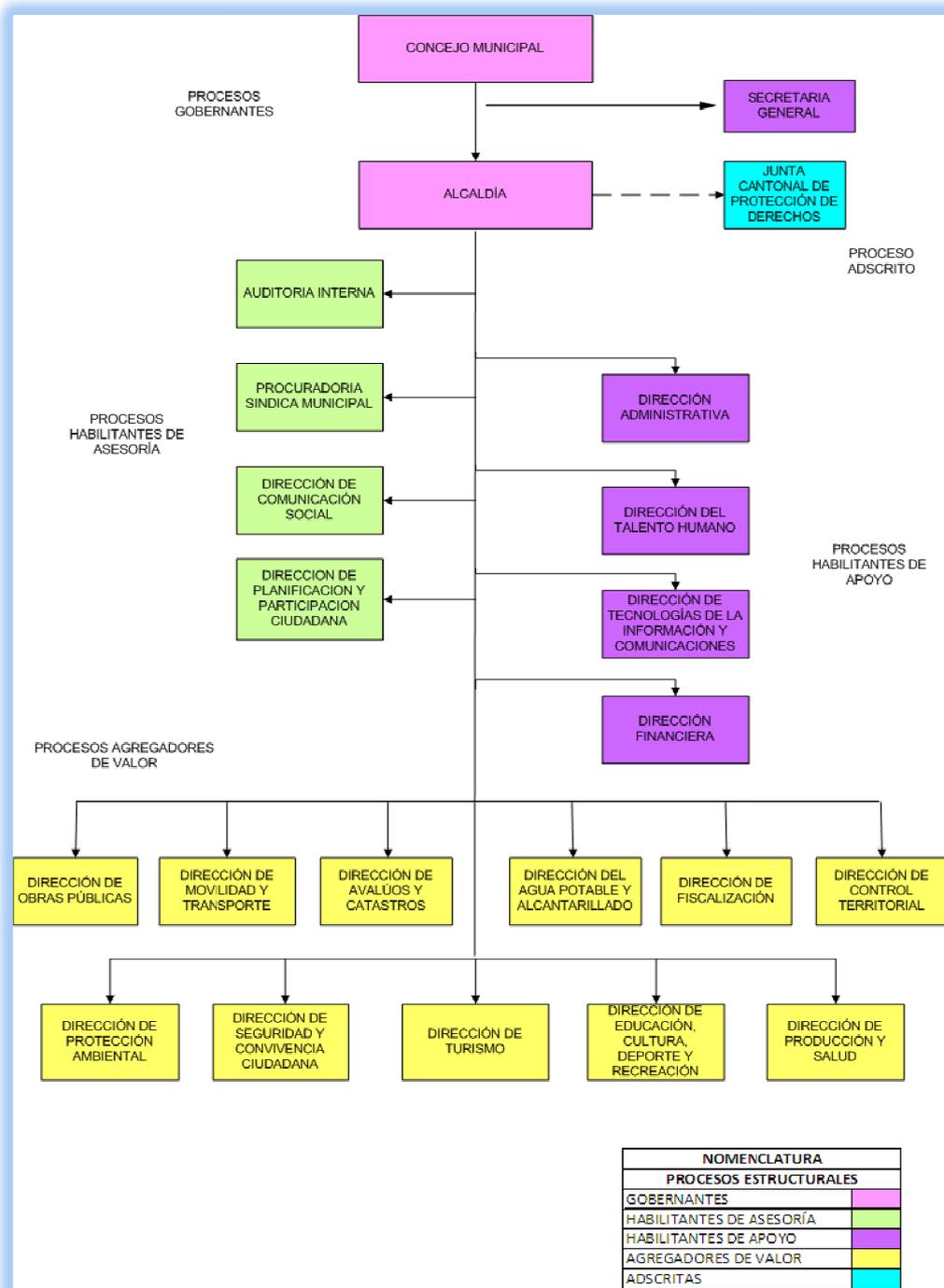


Figura 2 Estructura Orgánica por procesos del Municipio de Rumiñahui

Fuente: Resolución Administrativa No. 066-2013 del GADMUR

1.1.4.1 Organigrama de la Dirección Financiera.

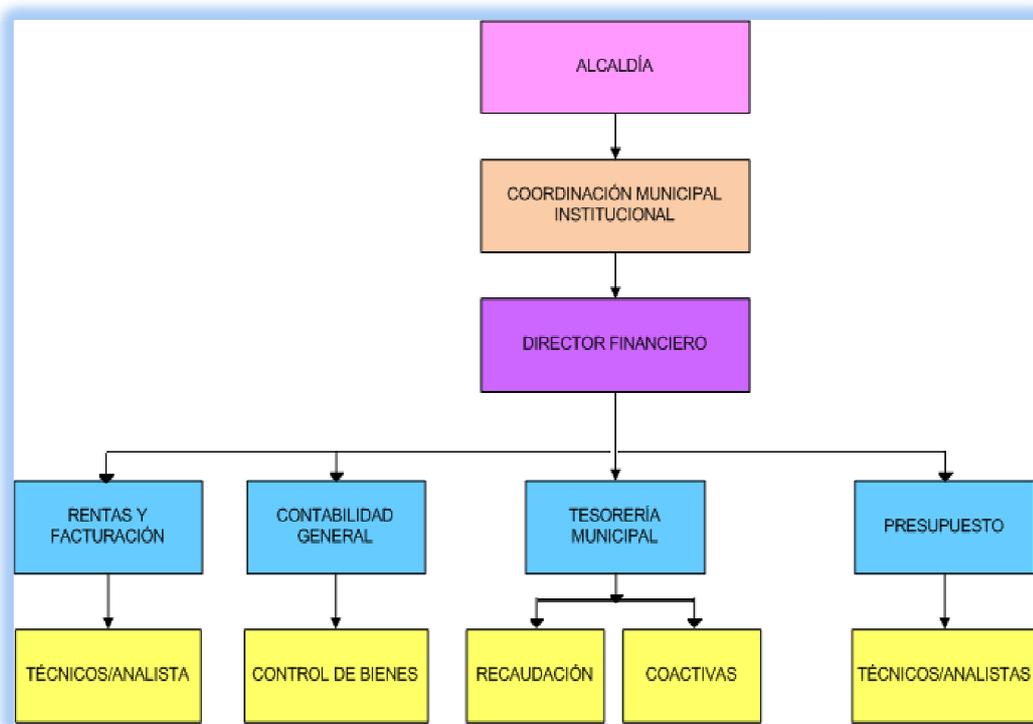


Figura 3 Estructura de la Dirección Financiera

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Rumiñahui

1.1.5. MARCO LEGAL

1.1.5.1 LEYES

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

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

Ley Orgánica De Régimen Municipal.

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

Art. 11.- A la municipalidad le corresponde, cumpliendo con los fines que le son esenciales, satisfacer las necesidades colectivas del vecindario, especialmente las derivadas de la convivencia urbana cuya atención no compete a otros organismos gubernativos.

Los fines esenciales del municipio, de conformidad con esta Ley, son los siguientes:

1. Procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales;
2. Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas y rurales;

3. Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los asociados, para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la Nación; y,
4. Promover el desarrollo económico, social, medio ambiental y cultural dentro de su jurisdicción.

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

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

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

- f) Los demás municipios de la región amazónica ecuatoriana y de la provincia de Galápagos, cinco concejales.

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

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

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

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

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

municipalidad, expresados en términos de los resultados que se pretende alcanzar y de los recursos necesarios para lograrlos.

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

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

Este Código establece la organización político-administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio, en el cuál destacan los siguientes artículos:

Artículo 152.- Responsables del fortalecimiento institucional.- El diseño del proceso de fortalecimiento institucional corresponderá al Consejo Nacional de Competencias, en coordinación con las entidades asociativas de los gobiernos autónomos descentralizados correspondientes. Para su ejecución podrá establecer convenios con el organismo público encargado de la formación de los servidores públicos, las asociaciones de gobiernos autónomos descentralizados, universidades, institutos de capacitación de los gobiernos autónomos descentralizados, organizaciones no gubernamentales, los cuales conformarán la red de formación y capacitación. Para el efecto el Consejo Nacional de Competencias deberá:

a) Definir y articular las políticas, estrategias, planes y programas encaminados a la capacitación, formación, apoyo y profesionalización del conjunto de talentos humanos de los gobiernos autónomos descentralizados;

b) Establecer mecanismos de investigación y monitoreo de la gestión de competencias y servicios para la toma oportuna de decisiones en el ámbito de la capacitación, formación y apoyo a los gobiernos autónomos descentralizados; y,

c) Articular las demandas locales con los servicios de capacitación ofrecidos por la escuela de gobierno de la administración pública, las asociaciones de los gobiernos autónomos descentralizados y la red de formación y capacitación de los servidores públicos.

1.1.5.2 REGLAMENTOS

Reglamento Para El Funcionamiento Del Comité Cantonal De Gestión Y Participación Ciudadana.

Art. 1.- Constitución del Comité Cantonal de Gestión y Participación Ciudadana leyes y preceptos.

Art. 2.- Conformación del Comité Cantonal de Gestión y Participación Ciudadana.

Art. 3.- Modalidad de elección.

Art. 4.- Competencias y prohibiciones del Comité y su Directorio.

Art. 5.- De las funciones y derechos del coordinador general de gestión y participación.

Art. 6.- De los derechos y obligaciones de los vocales del comité gestión y participación ciudad.

Art. 7.- De las faltas y sanciones.

Art. 8.- De los fondos de la Asamblea Cantonal y Comité de Gestión y Participación Ciudadano.(GADMUR, 2012)

Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

Art. 1.- El control.- La Contraloría General del Estado, acorde con las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias realizará el control, mediante las técnicas y las modalidades de la auditoría, con el fin de examinar, verificar y evaluar las gestiones administrativa, financiera, operativa y, cuando corresponda, la gestión medio ambiental de las instituciones y organismos sujetos a su control, comparando el modelo o referente jurídico o técnico, establecido por imperio de las normas jurídicas, los conocimientos científicos y las normas técnicas pertinentes, con la realidad o hecho originado en la acción de las personas, con el objeto de presentar comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la legalidad, efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y programas evaluados.

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

Ordenanza para el otorgamiento par el permiso de funcionamiento para establecimientos y locales

Art.1.- Ámbito de aplicación.- Se aplicará en el territorio del cantón Rumiñahui, tanto para personas naturales y jurídicas, cualquiera fuese su actividad económica.

Art. 2.-Permiso de Funcionamiento.- Siendo este el documento que va a habilitar tanto a las personas naturales y jurídicas para realizar su actividad económica. Es otro de los de las ordenanzas que está obligado el municipio a dar el respectivo servicio.

Art. 3.- Competencia.- El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Rumiñahui tiene como competencia otorgar, suspender, modificar o revocar los permisos de funcionamiento, así como regular la ubicación y condiciones de funcionamiento de los establecimientos obligados a la obtención del permiso municipal correspondiente.(GADMUR, 2012)

1.2 Principales Atribuciones Y Responsabilidades De La Dirección Financiera del GADMUR

DIRECCIÓN FINANCIERA

- a) Coordinar y ejecutar el plan operativo anual de la Dirección
- b) Dirigir, controlar y gestionar las actividades financieras, presupuestarias, contables y de rentas de la entidad.
- c) Supervisar y Coordinar las actividades que desarrollan las diferentes unidades administrativas de la Dirección.
- d) Establecer procedimientos de control interno previo y concurrente.
- e) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y normas de control interno.
- f) Presentar informes financieros a las Autoridades Internas de acuerdo con normas legales.
- g) Establecer los pagos y su respectivo financiamiento.
- h) Actuar como ordenador de pagos.
- i) Garantizar y asegurar la correcta y oportuna utilización de los recursos financiero de la institución.
- j) Coordinar con la Dirección de Planificación, la elaboración del presupuesto para la adecuada ejecución de los proyectos y la gestión institucional.
- k) Administrar y procesar la Determinación y Verificación de los tributos municipales que son la competencia de los gobiernos seccionales.

- l) Ejecutar y aplicar políticas, normas, planes y programas de materia tributaria, conducentes a optimizar la recaudación tributaria de conformidad con normas legales vigentes.
- m) Administrar los procesos de emisión de títulos.
- n) Resolver solicitudes, reclamos e impugnaciones de índole tributaria y administrativa de su competencia.
- o) Emitir resoluciones en asuntos de su competencia.
- p) Coordinar y /o reformar ordenanzas Manuales m instructivas y demás instrumentos normativos necesarios para gestión en temas tributarios.
- q) Coordinar con la Dirección de sistemas en el diseño de las herramientas informáticas y programas, que permitan desarrollar el proceso de la Gestión de Rentas Municipales.
- r) Asesorar a las autoridades y otros órganos municipales en materia de rentas.
- s) Mantener coordinación con todas las instancias administrativas municipales dentro del ámbito de su competencia.
- t) Programar y supervisar la gestión de recuperación de valor adeudados a la municipalidad.
- u) Preparar informes y análisis del comportamiento de la gestión financiera y tributaria a fin de tomar las acciones correctivas que correspondan.
- v) Asesorar a la Alcaldía en lo relacionado con aspectos financieros y tributarios de la entidad.

- w) Evaluar el desempeño del personal de la unidad, a base de los procedimientos establecidos por la Dirección de Talento Humano.
- x) Cumplir con las demás disposiciones que le sean asignada por la Alcaldía(GADMUR, Resolución Administrativa, 2013).

1.2.1 Productos De La Dirección Financiera.

1.2.1.1 Presupuestos.

- a) Plan de Gestión Presupuestaria
- b) Proforma y Reforma Presupuestaria
- c) Informe de Evaluación presupuestaria
- d) Informe de Ejecución presupuestaria
- e) Liquidaciones Presupuestarias
- f) Informe de modificaciones presupuestarias
- g) Reportes presupuestarios para organismos de control
- h) Informe de análisis de Ingresos Municipales

1.2.1.2 Contabilidad.

- a. Plan de Gestión Contable
- b. Cronograma Anual de Pagos de las remuneraciones del personal
- c. Registros Contables
- d. Inventarios de Bienes valorado
- e. Registro de control de Bienes

- f. Control interno Contable
- g. Registro de la Recaudación diaria
- h. Informe de Recaudación
- i. Informe de la ejecución presupuestaria en etapa de devengo
- j. Registro de pagos por remuneraciones
- k. Estados Financieros conciliados y consolidados
- l. Conciliación Contable
- m. Informes de evaluación del presupuesto devengado
- n. Informes económicos y contables por proyecto
- o. Informe viáticos.

1.2.1.3 Tesorería Municipal.

- a. Plan de Gestión de Tesorería
- b. Informe de Control Interno
- c. Informe de desembolso
- d. Reporte de los valores recaudados diariamente
- e. Registro de movimientos de las cuentas bancarias
- f. Registro de recepción y custodia, de los valores, papeles fiduciarios, documentos de inversión, rentas y garantía.
- g. Informe de manejo de valores recaudados
- h. Informe flujo de caja
- i. Informe manejo caja chica tesorería
- j. Registro de documentación de pago
- k. Declaraciones Tributarias

- l. Registro de Comprobantes de Ingreso y Egreso
- m. Conciliaciones bancarias
- n. Formulario de especies valoradas
- o. Registro de baja de títulos
- p. Informe sobre el control de recursos en función de las fuentes de financiamiento
- q. Reporte diario de depósitos de los valores recaudados.
- r. Notificaciones y citaciones a contribuyentes sobre obligaciones pendientes de pago.
- s. Providencias
- t. Registros actualizados de notificaciones, citaciones, autos de pago, publicaciones y embargos.
- u. Informes de análisis y recuperación de cartera vencida
- v. Autos de Pago
- w. Embargos
- x. Informes de supervisión a abogados externos
- y. Reporte de cartera recuperada y pagada.
- z. Informes para depuración de catastros

1.2.1.4 Rentas Municipales.

- a. Plan de Gestión de Rentas
- b. Impuesto predial urbano y rustico
- c. Patentes
- d. Impuestos Espectáculos Públicos

- e. Impuesto Vehículos
- f. Emisión de especia Valoradas y títulos de crédito
- g. Registro de predios y personas exoneradas
- h. Resoluciones a reclamos
- i. Determinación Tributaria
- j. Ordenanzas Tributarias para mejorar los ingresos de la Municipalidad
- k. Informes de Inspecciones de actividades económicas
- l. Informe de la recaudación y control de ingresos tributarios
- m. Informe de evaluación de la gestión tributaria
- n. Registro de las recaudaciones por tributos
- o. Títulos de arrendamiento de propiedad inmobiliaria
- p. Licencia de funcionamiento para actividades económicas
- q. Convenios de Pago
- r. Registro de inquilinato de los contratos de arrendamiento privado

PRODUCTOS TRANSVERSALES DE APOYO

1.2.1.5 Dirección Catastro Urbano Y Rural.

- a) Informe de Avalúo para ventas directas, remate, permutas, comodato, expropiaciones, donaciones, rebajas y exoneraciones, alcabalas y registros.
- b) Certificado de bienes raíces, cambios de nombre, modificaciones de Avalúos por inconsistencias.

- c) Certificados datos de Fichas catastrales
- d) Informe de inspección de nuevas construcciones
- e) Catastro Urbano y Rural
- f) Informe de Avalúo para emisión de títulos para el impuesto predial
tasas
- g) Informe para bajas de títulos.
- h) Informes técnicos de afectaciones , y prescripciones adquisitivas de
dominio
- i) Informe de procedimiento técnico para definir el valor del metro
cuadrado del suelo y la construcción.
- j) Informe de multa por solar no edificado.
- k) Catastros de bienes inmuebles municipales e instituciones públicas.
- l) Certificaciones de avalúos de inmuebles
- m) Planos temáticos para la valoración de predio urbanos
- n) Catastro de predios beneficiados por la construcción de obras por
obras ejecutadas
- o) Informe de avalúos por subdivisión de predios urbanos
- p) Informe de avalúos de predios para tramites de declaratoria de
propiedad horizontal
- q) Informes de inspecciones de los catastros urbanos y rurales del
cantón
- r) Cortes de cartografía urbana y rural
- s) Informes de procesamiento y determinación de información predial
(GPS)

- t) Informe de áreas rurales solicitadas por instituciones públicas o privadas para proyectos especiales.
- u) Informe de actualización de las tablas de valor del suelo rural y elementos valorizables.
- v) Informes de actualización de predios y construcciones.
- w) Levantamiento de planos y fichas catastrales.

1.2.1.6 Productos Avalúos.

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

1.2.1.7 Mediación De Arrendamientos.

- a. Registro de arrendamiento de los predios urbanos.
- b. Notificación a dueños de inmuebles.
- c. Certificados de inscripción de predios arrendados.
- d. Planes y programas de registro y arrendamiento.
- e. Informe de Estudios de arrendamiento(GADMUR, Resolución Administrativa, 2013).

1.3 EXPLICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA

La problemática es un producto o servicio insatisfecho de una institución pública, empresa o grupo de personas. El bienestar se puede medir mediante el conjunto de bienes o servicios que una institución puede consumir, dependiendo de sus preferencias y su nivel de ingresos entre otras variables.(Medina, 2007)

Según Medina los productos o servicios debe ser satisfechos para que exista un bienestar, así pues la presente propuesta está encaminada a resolver las necesidades o falencias que presenta la Dirección Financiera en cuanto a procesos se trata, a continuación se presentara gráficamente la problemática usando el Diagrama de Causa-Efecto, para determinar los principales problemas se ha utilizado las técnicas de investigación: observación directa y entrevista a los Jefes departamentales de la Dirección Financiera.

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

Espacio e Infraestructura.-El espacio de trabajo es el principal escenario para el cumplimiento de actividades del funcionario y en especial donde se organiza el material de trabajo diario, siendo este un aspecto importante para el desempeño laboral, en las actuales circunstancias la Dirección Financiera y sus departamentos manejan un espacio reducido que repercute directamente en la eficiencia del personal; y esto hace que se retarde ciertos procesos financieros ya que dificulta la búsqueda de la documentación dentro del departamento.

Personal.- El personal de la Dirección Financiera al ser una de las más importantes con manejo de información para los trámites de la ciudadanía no muestra un conocimiento completo referente a los procesos y procedimientos para los distintos departamentos que se encuentran ligados a dicha dirección financiera , cayendo así en ciertos momentos en contradicción. Además se presenta una falta de personal de apoyo para la ejecución de ciertas actividades siendo estas contables, presupuestarias o de algún otro tipo dentro de la mencionada dirección.

Servicio.-Los servicios ,por estar destinados a la satisfacción de necesidades de carácter general , vienen a ser actividades también muy importantes , las que , tratándose de servicios públicos propiamente dichos ,están atribuidas a la administración pública ,quien las puede realizar

directamente , o de manera indirecta por medio de particulares , bajo un régimen jurídico especial exorbitante del derecho privado .

Comunicación Interna.-Parte del éxito de todo proceso es la comunicación ágil y oportuna para que la información pueda ser de utilidad al usuario interno que responde de alguna manera a un trámite, en este caso la problemática está centrada en la comunicación a destiempo de tareas finalizadas entre departamentos, haciendo que el trámite del ciudadano demore más tiempo del previsto. Una de las causas para que la comunicación no sea efectiva es por limitación en los canales de comunicación haciendo que el personal no cuente con las herramientas para notificar adecuadamente información en el momento preciso.

Tecnología.-Las nuevas tecnologías al ser herramientas de ayuda en especial de recursos y trámites que se presentan en la Dirección Financiera permiten procesar con total eficacia la importante carga de información generada diariamente. El adecuado análisis de este factor le permitirá al Municipio de Rumiñahui, tomar decisiones que le ayuden a encontrar ventajas competitivas permitiéndole de esta manera prestar un óptimo servicio a la comunidad del Cantón Rumiñahui, mejorando los procesos de eficiencia, eficacia y efectividad, a través de la automatización de los procesos y disponibilidad de tecnología.

1.3.1 DIAGRAMA DE ISHIKAWA DE LA PROBLEMÁTICA DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA

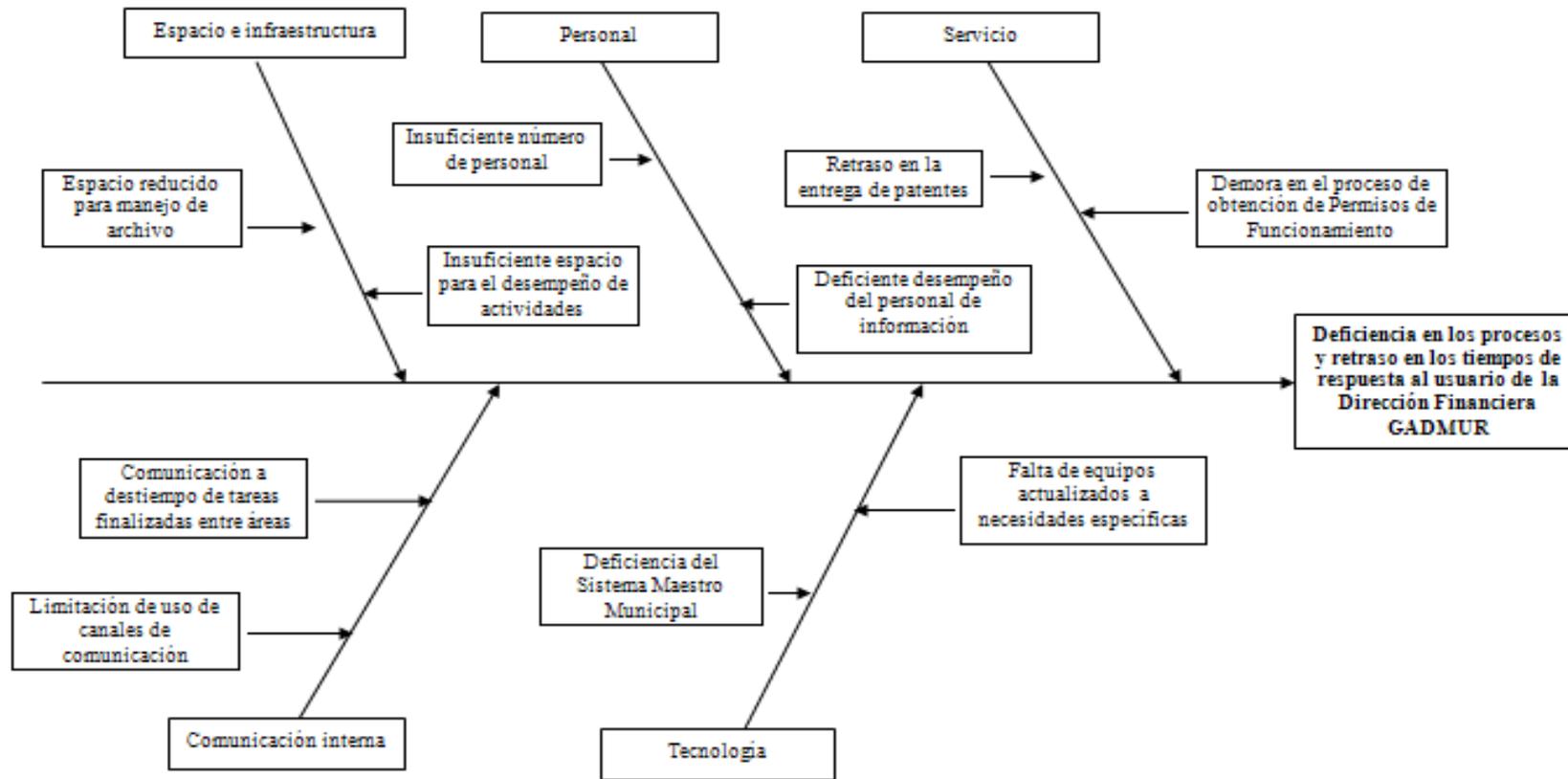


Figura 4 Diagrama de Ishikawa de la Problemática de la Dirección Financiera

1.4 Marco Teórico

Los procesos de la institución pública nacen en primer lugar como resultado de la necesidad de realizar una determinada tarea institucional. En muchas instituciones del servicio público, los procesos se desarrollaron rápidamente para afrontar la necesidad inmediata de servir, a una reducida población interna y una base de clientes. Después de ese comienzo modesto, se les descuidó e ignoró. Estos procesos no se actualizaron para mantener el ritmo de la atmósfera institucional.

Es así como el proceso administrativo financiero se basa en las principales funciones de administración vistas como proceso en el cual se interrelacionan, la planeación, organización, ejecución y el control.

En consecuencia los procesos se hicieron ineficaces, obsoletos, excesivamente complicados, cargados de burocracia y de trabajo intensivo; demandaban exceso de tiempo e irritaba por igual a la gerencia y a los empleados. Mientras la mayor parte de las organizaciones aceptaba éstos procesos como un mal necesario, estos se habían convertido en la piedra del molino atada al cuello de la organización cada vez más obstaculizada la capacidad de la organización para competir.(Harrington, 1993)

1.4.1 Conceptualizaciones.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nombre del proceso: Descripción breve y representativa del cometido de un proceso.

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

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

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

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

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

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

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

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

Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales.

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

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

Valor agregado del proceso: El análisis del valor agregado o conocido como el valor añadido es el análisis detallado de cada fase de un proceso para determinar si contribuye a las necesidades o requisitos de los grupos de interés de una empresa. (Gerencia Universidad Politécnica de Valencia, 2011)

1.4.2 Cadena De Valor.

Es la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él, al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial, mediante la cual descomponemos a la institución en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor, de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una institución está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado, y por los márgenes que éstas aportan.

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

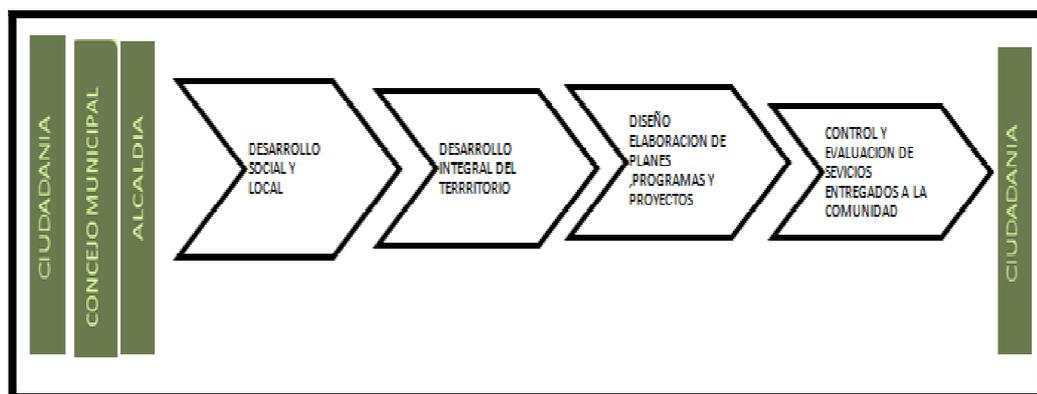


Figura 5 Cadena de Valor del GADMUR

Fuente: Documentación confidencial “GADMUR”

MARGEN

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

ACTIVIDADES DE VALOR

Son las distintas actividades que realiza la institución municipal. Se dividen en dos amplios tipos:

ACTIVIDADES PRIMARIAS

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

ACTIVIDADES DE APOYO

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

1.4.3 GESTIÓN DE PROCESOS

Actualmente es un hecho innegable que las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados, por esta razón el nuevo enfoque primordial al que se inclina la organización es el cliente. Al parecer en un inicio se pensaba que esto no era aplicable al ámbito gubernamental, por la marcada diferencia que existe en las organizaciones privadas y públicas. Los fines de lucro que persiguen las empresas privadas, hacen que las técnicas aplicables en estas, no sean sencillas de adaptar al sector público, cuyos objetivos son de índole social. Dichos objetivos se pueden resumir en crear condiciones indispensables que garanticen el bienestar de los ciudadanos, en este caso el enfoque sería orientado al ciudadano del Municipio del Cantón Rumiñahui. Por ello se debe dejar de pensar en la estructura organizacional y empezar a centrarse en los procesos que controlan estas interacciones con el usuario. A continuación se

presenta un cuadro de diferencias entre el enfoque funcional y el enfoque por procesos:

Cuadro 2 Comparación entre funciones y procesos

CENTRADO EN LAS FUNCIONES	CENTRADO EN LOS PROCESOS
Los empleados son el problema	El proceso es el problema
Empleados	Personas
Hacer mi trabajo	Ayudar a que se hagan las cosas
Comprender mi trabajo	Qué lugar ocupa mi trabajo dentro del proceso
Evaluar a los individuos	Evaluar el proceso
Cambiar a la persona	Cambiar el proceso
Siempre se puede encontrar un mejor empleado	Siempre se puede mejorar el proceso
Motivar a las personas	Eliminar barreras
Controlar a los empleados	Desarrollo a las personas
No confiar en nadie	Todos estamos en esto conjuntamente
¿Quién cometió el error?	¿Qué permitió que el error se cometiera?
Corregir errores	Reducir la variación
Orientado al jefe	Orientado al cliente

Fuente: HARRINGTON, H. James. - Mejoramiento de procesos de la empresa.

¿Por qué enfocarse en los procesos?

“Porque le permite a la organización centrarse en el cliente, predecir y controlar el cambio, mejorar el uso de los recursos, previene posibles errores, ayuda a conocer cómo se convierten los insumos en productos, suministra una medida de su Cuadro de Mando Integral (CMC), permite saber cómo ocurren los errores y la manera de corregirlos.” Es decir que cuando una organización desea mejorar la calidad de sus productos y/o servicios, el punto de partida son los procesos.

La metodología de gestión por procesos, aporta una forma estructurada de identificar los destinatarios de cada proceso, conocer sus expectativas, definir objetivos e indicadores para el proceso y coordinar diferentes departamentos funcionales que intervengan en el proceso. Los pasos para adoptar una metodología basada en procesos son los siguientes:

1. Identificación y Secuencia de los Procesos: El primer paso es identificar qué procesos deben aparecer en el “Mapa de Procesos”, el cual, es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

2. Descripción de cada uno de los procesos (Diagrama de Flujo): Los diagramas facilitan el entendimiento de la secuencia e interrelación de las actividades y de cómo éstas aportan valor y contribuyen a los resultados.

3. Seguimiento y Medición: La medición de los procesos utilizando indicadores, es un factor clave en la gestión de los procesos, ya que para

gestionar se debe controlar y para controlar se debe medir y/o analizar los proceso, para que los mismos puedan ser administrados.

4. Mejora de los Procesos en base al Seguimiento y Medición: La medición de los procesos utilizando indicadores, es un factor clave en la gestión de los procesos, ya que para gestionar se debe controlar y para controlar se debe medir y/o analizar los proceso, para que los mismos puedan ser administrados.(Palacios, 2009)

1.4.4 Definición De Procesos.

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

- a) Define al proceso como “cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto o servicio a un cliente externo o interno.”
- b) Un proceso “es el conjunto de actividades interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores y tareas particulares que implican valor añadido con miras a obtener ciertos resultados.

- c) Procesos es un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. ISO 9000:2000

1.4.4.1 Proceso.

Partiendo de estas definiciones podemos concluir que un proceso es una serie de actividades relacionadas que requieren insumos para pasar por un proceso de transformación, el cual debe agregar valor dando como resultado un servicio, el cual deberá ser más útil y efectivo para el usuario del Municipio del Cantón Rumiñahui.

1.4.4.2 Clasificación de procesos.

Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, Clave, de Apoyo.

Procesos gobernantes o de dirección: Se denomina a los procesos gerenciales de Planificación y Control, entre estos tenemos por ejemplo a los procesos de:

Planificación estratégica

Desdoblamiento de la estrategia

Procesos operativos, de operación o institucionales: Sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos.

- a) Desarrollo de productos
- b) Servicio al cliente
- c) Formación profesional

Procesos de Apoyo, Staff o adjetivos: Tiene como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos. Así que incluyen los procesos:

- a) Administrativo
- b) Financiero
- c) De gestión de recursos humanos
- d) De mantenimiento etc.

Por la complejidad se dividen en:

Macro proceso

Proceso

Subproceso(Zapata, 2007)

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

Procesos gobernantes: orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos, para el cumplimiento de la visión institucional.

Procesos agregadores de valor: generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a clientes externos, permiten cumplir con la misión institucional, denotan la especialización consagrada en la Ordenanza, constituyen la razón de ser de la institución.

Procesos habilitantes: están encaminados a generar productos y servicios de soporte para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismo, viabilizando la gestión institucional.(Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, 2012)

1.4.4.4 Jerarquía de procesos.

Es imprescindible una formulación del proceso que facilite su correcto desarrollo en su aplicación por tal motivo es necesario es mostrar la jerarquía de proceso. Esta jerarquía muestra cinco niveles: macro proceso, proceso, subproceso, actividades y de tareas específicas a realizar en un proceso concreto.

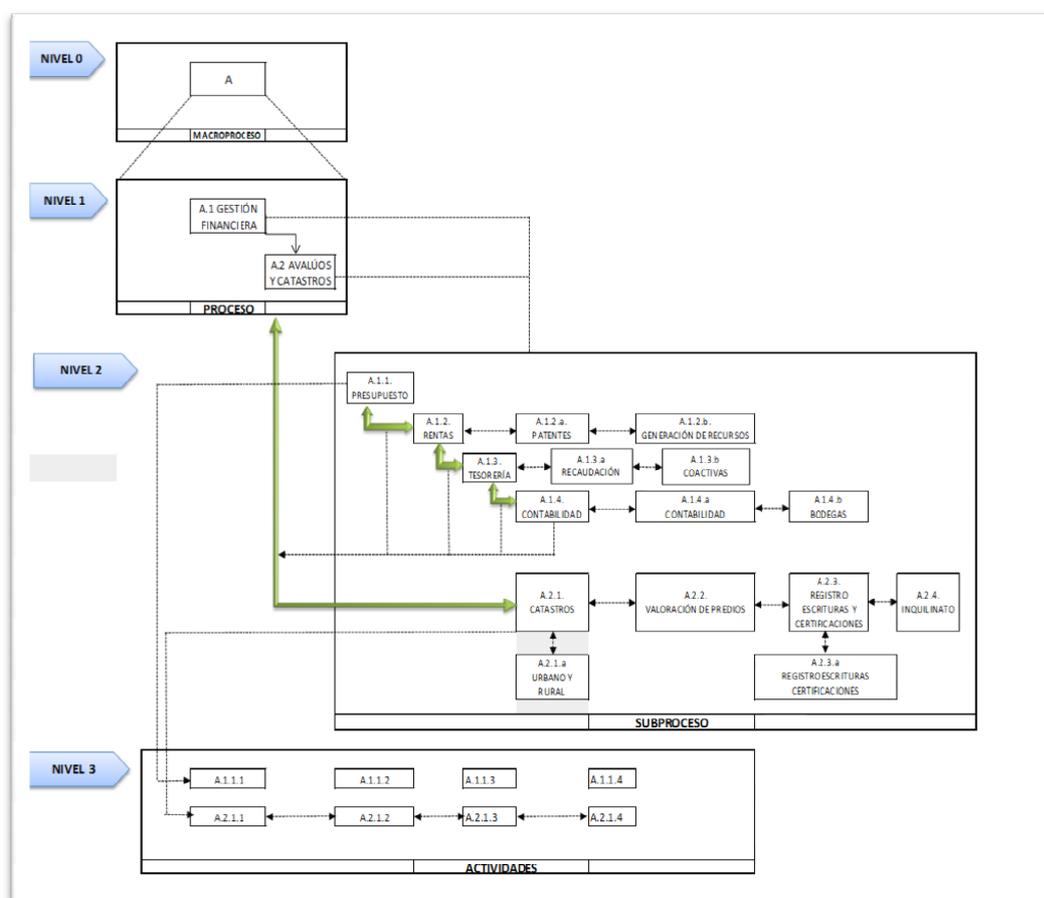


Figura 6 Jerarquía de Procesos

Fuente: Aplicación de Dr. H. J. Harrington. Mejoramiento de Procesos.

Jerarquía Nivel Macro proceso

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

Jerarquía Nivel Proceso.

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

Jerarquía Nivel Subprocesos

Partes definidas dentro de un proceso.

Jerarquía Nivel Actividad.

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

1.4.4.5. Mapa de procesos.

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

El principal objetivo consiste en garantizar que la institución tenga procesos que:

1. Eliminen errores
2. Minimicen demoras

3. Maximicen el uso de los activos
4. Promuevan el entendimiento
5. Sean fáciles de emplear
6. Sean amistosos con el cliente
7. Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes
8. Proporcionen a la organización una ventaja competitiva
9. Reduzcan el exceso del personal (Harrington, 1993)

De esta manera el mapa procesos se define como la representación gráfica de la interacción de los procesos que intervienen en la gestión institucional Municipio del Cantón Rumiñahui, responsables de la generación de productos y servicios que demandan los clientes internos y externos.

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

1.4.4.6. Inventario de procesos.

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

1.4.5. Diseño De Procesos.

El diseño de procesos que producen y ofrecen bienes y servicios tiene impacto significativo en el costo (y por tanto, en la rentabilidad), flexibilidad (la capacidad de producir el tipo y la cantidad apropiada de productos conforme cambian la demanda y las preferencias del cliente) y calidad de producción. El objetivo del diseño de procesos es desarrollar un procedimiento eficiente para satisfacer los requisitos de los clientes internos y externos.

1.4.5.1 Levantamiento De La Información

El levantamiento de información se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar un cierto proyecto, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos. Todos estos instrumentos se aplicarán en un momento en particular, con la finalidad de buscar información que será útil a una investigación en común. (GESTION DEL TALENTO HUMANO)

El tipo de información a levantar está directamente vinculado a la finalidad del estudio.

- Organización estructural
- Distribución del trabajo en un órgano
- Procedimientos de trabajo
- Sistema de información

Importancia y necesidad del levantamiento de información.

La razón que determina la necesidad de levantar información es que con ella se recogen los elementos que permitirán deducir si es correcto el diagnóstico de la situación que se arribe y si son acertadas las recomendaciones o sugerencias de solución que se propongan. La obtención de información no es un fin en sí mismo, sino un medio para la formulación de conclusiones y recomendaciones.

Para lograr la información en la cantidad y calidad requeridas, debe evitarse aceptar declaraciones de tipo general que pueden llevar a falsas interpretaciones y tener en cuenta la importancia de obtener la información de fuentes originales y autorizadas.

1.4.5.2. Diagrama de flujo

Los diagramas de flujo son una representación gráfica de las actividades que conforman un proceso, donde se muestran las unidades administrativas (procedimientos generales), o los puestos que intervienen (procedimiento

detallado), en cada operación descrita. Además suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso.

Los diagramas presentados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto es aconsejable el empleo de símbolos y / o gráficos simplificados.

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

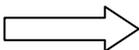
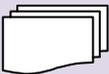
Características de los diagramas

- **Sintética:** La representación que se haga de un sistema o un proceso deberá quedar resumido en pocas hojas, de preferencia en una sola. Los diagramas extensivos dificultan su comprensión y asimilación, por tanto dejan de ser prácticos.
- **Simbolizada:** La aplicación de la simbología adecuada a los diagramas de sistemas y procedimientos evita a los analistas anotaciones excesivas, repetitivas y confusas en su interpretación.

- **De forma visible a un sistema o un proceso:** Los diagramas nos permiten observar todos los pasos de un sistema o proceso sin necesidad de leer notas extensas. (Gómez, 1997)

1.4.5.3. Simbología.

Cuadro 3 Simbología para procesos

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	<u>Operación</u> Identifica cualquier tipo de actividad.
	<u>Movimiento y transporte</u> Indica el movimiento del output
	<u>Decisión</u> El output del proceso tiene dos alternativas (SI o NO)
	<u>Inspección</u> Representa la revisión por otra persona así como una firma.
	<u>Documentación</u> El output de una actividad incluye información en papel (escritos, cartas, informes)
	<u>Espera</u> Cuando un ítem o persona debe esperar.
	<u>Almacenamiento</u> El output se encuentra almacenado.
	<u>Notación</u> Registra información adicional como persona responsable, documento o número de página.
	<u>Dirección</u> Describe el orden y dirección de los pasos del proceso.
	<u>Transmisión</u> Significa el paso inmediato de información a través de fax, internet, vía telefónica.
	<u>Conector</u> Indica que el output de un paso servirá como un input para otro, o cuando no existe espacio para dibujar otro.
	<u>Inicio</u> Indica el inicio y fin de un proceso

Fuente: Harrington H. James (1993), Mejoramiento de los procesos de la empresa, McGraw-Hill, Colombia, Pág.106-109.

1.4.5.4. Diagramación De Flujo Funcional.

Dentro de los tipos de diagrama de flujo se encuentra el diagrama de flujo funcional el cual identifica cómo los departamentos funcionales, verticalmente orientados, afectan a un proceso que fluye horizontalmente a través de una organización. Si un proceso siempre se mantuviese dentro de un solo departamento y no se cruzara con otros territorios, la vida del gerente sería mucho más fácil.(Harrigton, 1997)

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

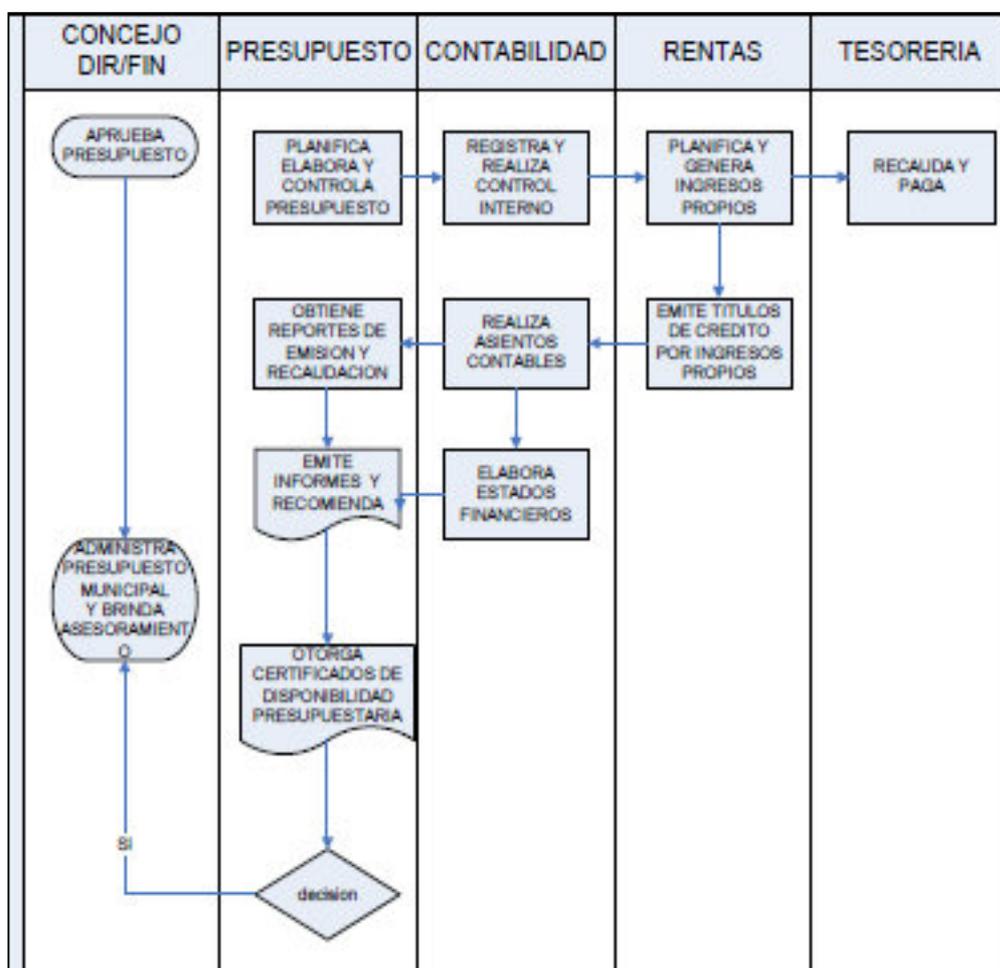


Figura7Procesos de la Dirección Financiera

Fuente: Gobierno Autónomo del Cantón Rumiñahui

1.4.6. Mejoramiento De Procesos.

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

que sean adaptables a las necesidades cambiantes de las organizaciones y de los clientes, para ser competitivos.

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

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

1.4.7 Medición Y Monitoreo De Procesos.

1.4.7.1 Formas de generar indicadores de procesos.

En todas las Instituciones la generación de indicadores es un punto clave para la medición y evaluación de procesos y actividades, enfocados siempre en base a la eficiencia y eficacia de sus procesos. Si los procesos son identificados claramente y sobre una base de información confiable se puede generar indicadores que permitan mejorar los mismos. Cabe recalcar que los

procesos no son miden no se los puede controlar y por tanto tampoco mejorar.

Beneficios de las mediciones

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

Tipos de indicadores

De efectividad: Las medidas de efectividad son los resultados que se obtienen de los recursos empleados. Con frecuencia están relacionados directamente con los clientes.

Dependiendo de las necesidades del usuario se establecen parámetros como:

1. Exactitud
2. Puntualidad
3. Confiabilidad
4. Servicio de atención

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

Existen medidas comunes de eficiencia, pero cada proceso y subproceso debe tener un mínimo de dos requerimientos de eficiencia establecidos. (HARRINGTON, 1993)

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

Medición del tiempo.

Medidas de adaptabilidad

Las medidas de adaptabilidad reflejan cuán bien reaccionan el proceso y las personas frente a peticiones específicas del cliente o a la atmósfera cambiante.

Existen varias formas de medir la adaptabilidad y entre ellas están:

Tiempo promedio entre procesos de solicitud especial o proceso estándar

Porcentaje de solicitudes especiales procesadas

Elaboración de indicadores

Las técnicas para elaborar medidores e indicadores son simples. El proceso sugerido para hacerlo es el siguiente:

- **Definir los atributos importantes:** Mediante la lluvia de ideas, se debe obtener el mayor número de sugerencias a cerca de medidores e indicadores que puedan utilizarse para medir las actividades o resultados de los mismos, la eficacia y eficiencia según sea el caso.

- **Evaluación de los medidores e indicadores propuestos:** con base en la selección anterior el equipo de mejoramiento del proceso evalúa los medidores e indicadores propuestos en el paso con base en la validez y practicidad de los mismos.

Las dos características esenciales de un buen indicador son: la validez y la practicidad y se pueden expresar en tres criterios de evaluación secuenciales:

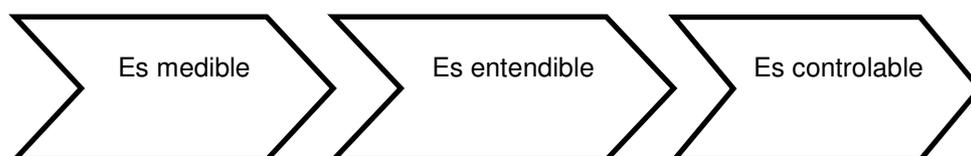


Figura 7: Criterios de Evaluación para Medidores e Indicadores

Fuente: Aplicación de Dr.H.J.Harrington Mejoramamiento de Procesos

1.4.8 Modelo BPM

Business Process Management (BPM) es un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales. BPM es un enfoque centrado en los procesos para mejorar el rendimiento que combina las tecnologías de la información con metodologías de proceso y gobierno. BPM es una colaboración entre personas de negocio y tecnólogos para fomentar procesos de negocio efectivos, ágiles y transparentes.

BPM combina métodos ya probados y establecidos de gestión de procesos con una nueva clase de herramientas de software empresarial. Ha posibilitado adelantos muy importantes en cuanto a la velocidad y agilidad con que las organizaciones mejoran el rendimiento de negocio. Con BPM:

1. Los directores de negocio pueden, de forma más directa, medir, controlar y responder a todos los aspectos y elementos de sus procesos operacionales.
2. Los directores de tecnologías de la información pueden aplicar sus habilidades y recursos de forma más directa en las operaciones de negocio.
3. La dirección y los empleados de la organización pueden alinear mejor sus esfuerzos y mejorar la productividad y el rendimiento personal.
4. La empresa, como un todo, puede responder de forma más rápida a cambios y desafíos a la hora de cumplir sus fines y objetivos.

1.4.8.1 Funciones Del BPM

- a. **Centrado en los procesos:** BPM unifica las actividades de negocio y de TI y coordina las acciones y comportamientos de personas y sistemas alrededor del contexto común de los procesos de negocio. Utilizando las convenciones y notaciones que conforman los procesos estándar, un director de operaciones.

- b. **Alineación negocio/TI:** BPM facilita la colaboración directa y la responsabilidad conjunta de los profesionales de la empresa y de TI en el desarrollo, implementación y optimización de los procesos de negocio operacionales.

- c. **Mejora continua de los procesos:** BPM implementa los métodos y herramientas de gestión y de comportamiento de la mejora continua de procesos (CPI).

- d. **Composición de soluciones:** BPM facilita el diseño, ensamblaje e implementación rápidos de procesos de negocio completos. Un desarrollador incorpora sistemas y servicios de TI al mismo modelo de procesos diseñado por el analista de negocio. Un completo conjunto de conectores y herramientas sin código hace el desarrollo de soluciones incluso más rápido.

- e. **Transparencia:** BPM proporciona visibilidad funcional cruzada en tiempo real de los procesos operacionales y una comprensión común de las actividades para todos los participantes. Un director de operaciones, por ejemplo, puede ver los procesos de negocio en ejecución y sus métricas empresariales en tiempo real, mientras que un director de TI puede ver la disponibilidad y rendimiento de los sistemas de apoyo.

- f. **Aprovechar lo existente y hacer uso de lo nuevo (enfoque “leave and layer”)**: BPM incorpora de forma directa sistemas de información y activos existentes y coordina su uso en una “capa” de procesos accesible para los directores de negocio. Un conjunto completo de adaptadores de sistemas y herramientas B2B (“businesstobusiness”) le permiten reutilizar cualquiera de sus aplicaciones de TI existentes. Los usuarios ven una sola interfaz delante de muchos sistemas. Y el panel de BPM presenta una fachada uniforme a los usuarios de negocio.

1.4.8.2 Ventajas Del BPM.

- a. **Automatización**: Mayor productividad, coherencia, reducción de errores, mayor satisfacción del cliente y conformidad.
- b. **Agilidad**: Tiempos más rápidos de respuesta a los problemas, tiempos más rápidos para desarrollar soluciones y para responder de forma inmediata.
- c. **Flexibilidad**: Combinación de escala, alcance y capacidad de los sistemas de información tradicionales con la agilidad, flexibilidad e innovación de las modernas tecnologías como Web 2.0; y mejora de una plataforma de información con las herramientas y técnicas

de CPI, indicadores de desempeño (BalancedScorecards), metodología, gobierno, entornos de trabajo y metadatos.

- d. **Visibilidad:** Realizar el seguimiento de transacciones empresariales individuales (incluso en tiempo real) por todo el proceso, penetrando en los subprocesos, acercándose a los procesos principales, y viendo el proceso desde la perspectiva de un rol en particular.
- e. **Colaboración:** Alineamiento y participación, especialmente entre TI y el negocio.
- f. **Gobierno:** Un modelo fuerte de control y cambio de la gestión que crea confianza en los clientes, socios, proveedores, reguladores y accionistas. BPM garantiza el seguimiento de las políticas de utilización y reutilización, y proporciona supervisión de las tareas y del flujo de trabajo

1.4.8.3 Elementos del BPM.

- a. Una herramienta para dar forma a los procesos que permite crear un modelo de los procesos comerciales de la empresa a través del uso de una interfaz gráfica.

- b. Herramientas que ayudan a la implementación, es decir, interfaces (API) y conectores que posibilitan la integración de la solución BPM al sistema de información.
- c. Un motor de ejecución (motor de workflow) a cargo de ilustrar el proceso y de almacenar el contexto y sus estados en una base de datos relacional.
- d. Herramientas de puesta a prueba y presentación de informes que se basan en indicadores precisos y pertinentes para crear tablas de bordes que permitan tomar decisiones apropiadas rápidamente. El término BAM (monitoreo de actividades comerciales) se refiere al concepto de monitorear paso a paso los procesos de una empresa(Kioskea, 2012).

1.4.8.4 Metodologías De Procesos.

Para construir los entornos de procesos y alinear los procesos en la arquitectura de procesos, debe seguir una metodología. Una metodología de procesos es un anteproyecto que sirve tanto para caracterizar como para optimizar los procesos de negocio. A las metodologías de procesos a menudo se las conoce como metodologías de mejora de procesos porque la mejora del rendimiento de procesos es muy popular, además de deseable.

Pero las metodologías de procesos como SCOR, Lean y Six Sigma hacen más: no sólo establecen las bases para definir y mejorar los procesos,

sino que también proporcionan el enfoque completo para asociar el rendimiento de personas, procesos y tecnología con la creación de valor. Las metodologías de procesos no son todas iguales, y no son de un único tipo. La selección de una metodología de procesos para acompañar su iniciativa BPM es una tarea de importancia crítica. Debe adaptar la metodología al tipo, tamaño, condición y elementos culturales de su empresa.

1.4.8.5 El Ciclo De Vida De Los Procesos.

El objetivo de cualquier proceso es que sea estable y que se mantenga siempre en un estado de rendimiento alto. Para llegar allí y seguir allí los directores de procesos se embarcan en proyectos que llevan los procesos por fases de análisis y mejoras. Los estados de cambio por los que pasa un proceso desde una condición de rendimiento a la siguiente se conocen como ciclo de vida del proceso.

1.4.8.6 Gestión De Proyectos De BPM.

Un proyecto BPM es un nuevo tipo de proyecto empresarial. Es en parte proceso y en parte tecnología. A veces es un proyecto de mejora, y a veces un completo rediseño. El alcance puede ser tan corto como un único proceso o tan largo como un flujo entero de valor. Un proyecto BPM es rápido, pero no impreciso. A diferencia de un programa empresarial o un proyecto de desarrollo de software típico, los proyectos BPM se implementan de forma frecuente, en cortos ciclos de tiempo.

Planificación

La planificación de un proyecto BPM requiere que siga una metodología de procesos como Lean, Six Sigma o SCOR. Los objetivos del proyecto, el personal, el alcance, los hitos y lo que resulta vienen entonces dados por la metodología. Los proyectos BPM típicos pueden tardar tan poco como unos días o tanto como varios meses.

Análisis y diseño

Una vez conocido el alcance, los proyectos BPM empiezan caracterizando la línea de base del proceso tal cual. Se mide y se valida el estado actual del proceso, y se crean las condiciones de líneas de base contra las que se van a comparar los progresos y mejoras. El equipo diseña e implementa no lo que considera el estado ideal, sino el siguiente estado futuro, lo siguiente mejor. Este enfoque constituye una distinción crítica y una desviación del desarrollo clásico, que busca construir el estado ideal. De esta forma, la agilidad y la plataforma de BPM hacen posible la mejora continua.

El diseño de los procesos es una actividad facilitada, que comprende todas las clases de participantes en el proceso en sesiones que pueden consumir hasta un tercio del calendario del proyecto. Para optimizar el diseño, puede que considere necesario analizar los modelos de procesos mediante simulación. La simulación de procesos es una disciplina avanzada que BPM simplifica.

Composición e implementación

El desarrollo de procesos de negocio automatizados requiere de la composición de servicios que realizan las funciones y simulan las acciones que van a llevar a cabo personas y sistemas en función del modelo de procesos. Esta composición no tiene nada que ver con el desarrollo de aplicaciones en el pasado. El calendario es más corto, los ciclos de revisión son más rápidos y la documentación se genera automáticamente. Las reglas que gobiernan las acciones empresariales en un proceso en ejecución se “exteriorizan” del motor de ejecución de procesos hacia lo que se conoce como motor de reglas. Estas reglas están accesibles en todo momento para los directores de negocio que las pueden modificar sin cambiar la lógica empresarial(konradlorenz).

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 Diagnóstico Situacional

El análisis situacional es un informe detallado sobre el medio ambiente, las actividades específicas y el sistema interno de una institución.

2.1.1. Análisis Interno.

Cierta parte primordial del análisis situacional, es el conocimiento de la situación interna de una institución, en la cual se observara como se realizan los procesos y la secuencia que existe entre ellos, a continuación describiremos los procesos financieros de la Unidad de Presupuestos del Municipio de Rumiñahui "GADMUR".

Área de Presupuesto

Esta Unidad Administrativa se encuentra conformada por: tres personas, las cuales son las encargadas de la elaboración del presupuesto, que contiene el plan anual operativo preparado en conformidad a los planes de mediano y largo plazo, que indica el origen y monto de los recursos que se espera recaudar y el consto de las funciones, programas y subprogramas de la municipalidad, expresados en términos de los resultados que se pretende alcanzar y de los recursos necesarios para lograrlos.

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización “COOTAD” en el artículo 216 establece que el ejercicio financiero de los gobiernos autónomos descentralizados se iniciara el 1ro de enero y terminara el 31 de diciembre de cada año, y para ese periodo se aprueba y rige el presupuesto.

Estructura del Presupuesto

El Presupuesto Municipal consta de las siguientes partes:

A. Ingresos

El clasificador presupuestario, expedido con Acuerdo Ministerial No. 204 publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 273 del 07 de septiembre del 2010, y actualmente vigente. Clasifica los Ingresos, de acuerdo a los siguientes grupos:

a. Ingresos Corrientes.- Corresponden a los Ingresos Corrientes:

1. Impuestos
2. Seguridad Social
3. Tasas y Contribuciones
4. Venta de Bienes y Servicios
5. Rentas de Inversiones y Multas
6. Transferencias y Donaciones Corrientes
7. Otros Ingresos

b. Ingresos de Capital.- Los Ingresos de Capital se clasifican de la siguiente manera:

1. Venta de Activos no Financieros
2. Recuperación de Inversiones
3. Transferencias y Donaciones de Capital e Inversión

c. Ingresos de Financiamiento.- Son Ingresos de Financiamiento, los siguientes:

1. Financiamiento al Publico
2. Saldos Disponibles
3. Cuentas Pendientes por Cobrar
4. Ventas Anticipadas

B. Egresos

El Clasificador Presupuestario, clasifica los Egresos, de acuerdo a los siguientes grupos:

a. Gasto Corriente.- Entre los Gastos Corrientes tenemos los siguientes:

1. Gastos en Personal
2. Prestaciones de la Seguridad Social

3. Bienes y Servicios de Consumo
4. Gastos Financieros
5. Otros Gastos Corrientes
6. Transferencias y Donaciones Corrientes

b. Gastos de Producción.- Son Gastos de Producción:

1. Bienes y Servicios para Producción
2. Otros Gastos de Producción

c. Gastos de Inversión.- Los Gastos de Inversión se clasifican en:

1. Gastos en Personal para Inversión
2. Bienes y Servicios para Inversión
3. Obras Públicas
4. Otros Gastos de Inversión

d. Gastos de Capital.- Los Gastos de Capital son:

1. Bienes de Larga Duración
2. Inversiones Financieras
3. Transferencias y Donaciones de Capital

e. Aplicación de Financiamiento.- La Aplicación de Financiamiento se clasifica de la siguiente manera:

- a. Amortización de la Deuda Interna
- b. Pasivo Circulante

Todos los gastos que realicen las dependencias y servicios de los gobiernos autónomos descentralizados tienen que incluirse en una unidad de asignación. Serán unidades de asignación los programas, subprogramas, proyectos y actividades.

El Presupuesto de Gastos, comprende de cinco principales áreas:

- a. AREA I SERVICIOS GENERALES
- b. AREA II SERVICIOS SOCIALES
- c. AREA III SERVICIOS COMUNALES
- d. AREA IV SERVICIOS ECONÓMICOS
- e. AREA V SERVICIOS INCLASIFICABLES

a. AREA I - SERVICIOS GENERALES.- La Función de Servicios Generales, abarca los siguientes programas:

Programa 1.- Administración General

Programa 2.- Administración Financiera

Programa 3.- Justicia, Policía y Vigilancia

b. AREA II - SERVICIOS SOCIALES.- La Función de Servicios Sociales, comprende los siguientes programas:

Programa 1.- Educación y Cultura

Programa 2.- Salud Pública

Programa 3.- Otros Servicios Sociales

c. AREA III - SERVICIOS COMUNALES.- La Función de Servicios Comunales, está conformada por los siguientes programas:

Programa 1.- Planificación Urbana y Rural

Programa 2.- Higiene Ambiental

Programa 3.- Abastecimiento de Agua Potable

Programa 4.- Canalización y Alcantarillado

Programa 5.- Urbanización y Ornato

Programa 6.- Otros Servicios Comunales

d. AREA IV - SERVICIOS ECONÓMICOS.- La Función de Servicios Económicos, abarca los siguientes programas:

Programa 1.- Transporte y Comunicaciones

Programa 2.- Turismo

e. FUNCIÓN V - SERVICIOS INCLASIFICABLES.- La Función de Servicios

Económicos, comprende el siguiente programa:

Programa 1.- Gastos Comunes de la Entidad

EL CICLO PRESUPUESTARIO

El Ciclo Presupuestario, se encuentra dividido en los siguientes subprocesos:

- A.** Programación Presupuestaria
- B.** Formulación Presupuestaria
- C.** Aprobación Presupuestaria
- D.** Ejecución Presupuestaria
- E.** Control y Evaluación Presupuestaria
- F.** Reformas Presupuestarias
- G.** Clausura y Liquidación

A. Programación Presupuestaria

Se define como la fase del ciclo presupuestario en la que, en base de los objetivos determinados por la planificación y las disponibilidades presupuestarias coherentes con el escenario fiscal esperado, se definen los programas, proyectos y actividades a incorporar en el presupuesto, con la identificación de las metas, los recursos necesarios, los impactos o resultados esperados de su entrega a la sociedad; y los plazos para su ejecución.

La Programación Presupuestaria consiste en determinar y preparar técnicamente los programas, actividades y proyectos, que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui pretende ejecutar en el año fiscal.

La Dirección Financiera, debe efectuar antes del 30 de Julio, una estimación provisional de los Ingresos para el próximo Ejercicio Financiero.

La Dirección Financiera a través de la Unidad Administrativa de Presupuesto, realiza la solicitud de todos los requerimientos de bienes y servicios a todas las

Direcciones y Unidades de la Municipalidad, que debe ser entregada hasta el 10 de Septiembre de cada año.

Una vez recibida la información solicitada, la Unidad de Presupuesto realiza un informe consolidado de todas las necesidades de las diferentes Direcciones de la Municipalidad, que es entregado en la Dirección Financiera, y el Director convoca a una reunión de trabajo con todos los demás Directores, para priorizar las necesidades de bienes, obras y servicios.

B. Formulación Presupuestaria

Es la fase del ciclo presupuestario que consiste en la elaboración de las proformas que expresan los resultados de la programación presupuestaria, bajo una presentación estandarizada según los catálogos y clasificadores presupuestarios, con el objeto de facilitar su exposición, posibilitar su fácil manejo, su comprensión y permitir la agregación y consolidación.

En base a la estimación provisional de ingresos, el Alcalde con la asesoría de Director Financiero, establece el cálculo definitivo de los ingresos y señala a cada Dirección, hasta el 15 de Agosto, los límites del gasto a los cuales deben ceñirse en la formulación de sus respectivos proyectos de Presupuesto.

Sobre la base del cálculo de ingresos y de las previsiones de gastos de las Direcciones de la Municipalidad, el Director Financiero debe preparar el

anteproyecto de presupuesto y lo presentarlo a consideración del Alcalde hasta el 20 de Octubre.

El Alcalde con la asesoría del Director Financiero, debe elaborar y presentar al Concejo el Proyecto Definitivo del Presupuesto hasta el 31 de Octubre.

Para la Formulación Presupuestaria, se deben tomar en cuenta los siguientes Instrumentos:

- a) Plan Operativo Anual.
- b) Clasificadores Presupuestarios de Ingresos y Gastos.
- c) Directrices Presupuestarias dispuestas por el Alcalde.
- d) Base legal de Ingresos y Gastos.
- e) Plan de Inversiones.
- f) Resultado de la Ejecución Presupuestaria (Liquidación).

En esta etapa, la Unidad de Presupuesto, va realizando los justificativos de los bienes, obras y servicios que se van a realizar, con los respectivos montos que son aprobados en concejo.

En el presupuesto, la verificación de la consistencia de fuentes de financiamiento de los ingresos con los gastos se hace para el conjunto de recursos fiscales; esto es, aporte fiscal, autogestión y pre asignaciones.

La clasificación por concepto de ingresos y por objeto del gasto se lo realiza para la identificar los ingresos y gastos contenidos en el presupuesto. El clasificador de ingresos organiza los recursos según su origen y su naturaleza corriente, de capital y de financiamiento; el clasificador por objeto del gasto identifica los recursos según su destino específico y su naturaleza corriente, de capital y de aplicación del financiamiento.

C. Aprobación Presupuestaria

La Comisión de Finanzas del Concejo estudia el Proyecto de Presupuesto y sus antecedentes y emite su informe hasta el 20 de Noviembre de cada año.

El Concejo estudia el proyecto de Presupuesto, lo dictamina y lo aprueba por programas y subprogramas hasta el 10 de Diciembre.

Una vez aprobado el Proyecto de Presupuesto por el Concejo, el Alcalde lo sanciona, dentro del plazo de tres días y entra en vigencia, infaliblemente a partir del 1º de Enero.

D. Ejecución Presupuestaria

La ejecución presupuestaria se fundamenta en un conjunto de normas y procedimientos técnicos, legales y administrativos que, partiendo del

presupuesto aprobado se aplican para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en el plan operativo anual de la Institución.

Es importante realizar una adecuada programación financiera del gasto, de esa manera se prevé de forma periódica los requerimientos financieros dispuestos para cubrir las obligaciones derivadas del uso de los recursos necesarios para obtener los productos finales en términos de bienes y servicios, para el efecto se debe realizar las siguientes actividades:

a. Compromiso

El compromiso de gasto es el acto administrativo por el que la autoridad competente decide su realización, momento en el cual se genera una reserva parcial o total de la asignación presupuestaria. El compromiso se materializa en el momento en que se conviene o contrata formalmente con un tercero la realización de obras, provisión de bienes, prestación de servicios, transferencias o subvenciones.

A efectos de la aplicación del compromiso se considera una fase previa, o de reserva de compromiso, y una de materialización del compromiso.

El compromiso existe hasta que las obras se realicen, los bienes de entreguen o los servicios se presten.

Para reservar y generar compromisos se requiere la existencia de la asignación presupuestaria respectiva y el saldo disponible suficiente. En tanto no sean afectados definitivamente por el reconocimiento de una obligación, los compromisos se pueden anular total o parcialmente por la misma Autoridad que los contrajo, es decir por cualquiera de la Direcciones Ordenadoras del Gasto, que son la Dirección Administrativa y Recursos Humanos, Dirección de Agua Potable y Alcantarillado o por la Dirección de Obras Públicas.

b. Reserva de compromiso

En cuanto la autoridad competente dispone la realización de un gasto con cargo a la asignación del presupuesto, la Unidad de Presupuesto es la responsable de la ejecución presupuestaria, procede a efectuar una reserva de compromiso, por la totalidad o una parte de la asignación, en el equivalente del monto estimado del gasto a comprometer; para el efecto se emite la certificación correspondiente. Se exceptúan los casos en que el compromiso y obligación se reconocen de manera simultánea.

Una reserva de compromiso puede ampliarse o anularse; en este último caso significa que la decisión de gasto que la respaldaba ha quedado sin efecto.

c. Reconocimiento del compromiso

El compromiso de gasto se reconoce con la formalización del acto administrativo por el que la autoridad competente, es decir las Direcciones Ordenadoras del Gasto: la Dirección Administrativa y Recursos Humanos, Dirección de Agua Potable y Alcantarillado o la Dirección de Obras Públicas, conviene o contrata la provisión de bienes y servicios con terceros y se produce la afectación de la asignación presupuestaria por el monto del compromiso que se estime, y de esta manera se materializa la obligación durante el ejercicio fiscal vigente. En ese sentido, si todo o una parte del compromiso se concreta en períodos subsiguientes no causa efecto en la asignación presupuestaria de ese año.

d. Reconocimiento de la obligación o devengado

Es el acto administrativo por el que la autoridad competente reconoce una obligación a un tercero como consecuencia de la recepción de los bienes y servicios previamente convenidos o contratados. Una obligación puede generarse sin la existencia de compromiso previo en cuyo caso procede a su registro de manera simultánea. La obligación causa la afectación definitiva de la asignación presupuestaria y del compromiso en el mismo monto.

Una vez sancionada la ordenanza presupuestaria los Jefes de las Dependencias y Servicios Municipales, someten a consideración del Alcalde

un calendario de ejecución y desarrollo de sus actividades detalladas por trimestres.

E. Control y Evaluación Presupuestaria

Esta fase es la verificación de los resultados parciales, que se van obteniendo en el período de la Ejecución, a través de Cédulas Presupuestarias, tanto de ingresos como de gastos.

Se lo realiza mediante un análisis mensual – porcentual, en el que se compara la Asignación Codificada frente al Compromiso y Devengado, lo que permite detectar las posibles desviaciones en la Ejecución y en caso de ser necesario se aplica medidas correctivas en forma oportuna.

F. Reformas Presupuestarias

Una vez aprobado el presupuesto solo podrá ser reformado por alguno de los siguientes medios: trasposos, suplementos y reducciones de créditos. Estas operaciones se efectuarán de conformidad con lo previsto en las siguientes secciones del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización “COOTAD”.

Las modificaciones se realizan sobre los saldos disponibles no comprometidos de las asignaciones. En ningún caso se puede efectuar

reformas que impliquen traspasar recursos destinados a inversión o capital para cubrir gastos corrientes.

El Presupuesto únicamente puede ser reformado mediante:

a. Traspasos (cambio del origen y destino del gasto).- Durante el segundo semestre, el Alcalde puede autorizar Traspasos de crédito dentro de una misma función, programa o subprograma. Los traspasos de una función a otra son autorizados por el Concejo a petición del Alcalde, previo informe de la Dirección Financiera.

b. Suplementos (ingresos extra-presupuestarios que no se consideraron dentro del presupuesto inicial).- Los suplementos se clasifican en:

Créditos adicionales para servicios.-Considerados en el Presupuesto.

Créditos para nuevos servicios.-No considerados en el Presupuesto.

Los suplementos son solicitados al Concejo por el Alcalde, en el segundo semestre del Ejercicio Presupuestario, salvo situación de emergencia previo informe del Director Financiero.

c. Reducciones de Crédito (Ingresos efectivos, que tienden a ser inferiores a las cantidades asignadas en el Presupuesto).- Si en el curso del ejercicio financiero se comprueba la reducción de los ingresos efectivos frente a las estimaciones, el Concejo a petición del Alcalde y previo informe del

Director Financiero puede resolver la reducción de las partidas de egresos que se estime conveniente, para mantener el equilibrio presupuestario.

El Alcalde debe consultar a los responsables de la Ejecución de los programas o subprogramas afectados con esta medida, con las partidas que afecten lo menos posible el desarrollo de las actividades programadas.

G. Clausura y Liquidación

El cierre de las cuentas y la clausura definitiva del presupuesto se efectúa al 31 de Diciembre de cada año. Los ingresos que se recauden después de esa fecha se consideran como del Presupuesto Vigente.

Después del 31 de Diciembre no se pueden contraer compromisos u obligaciones que afecten el Presupuesto del año anterior.

La Dirección Financiera procede a la liquidación del presupuesto del ejercicio anterior, hasta el 31 de Enero, concluyendo con el siguiente resultado:

El déficit o superávit provenientes de la ejecución del presupuesto, y se lo determina por la relación entre las rentas efectivas y los gastos devengados.

Forman parte de la Liquidación Presupuestaria los siguientes documentos:

- a) Detalle de la Ejecución de ingresos por Partida Presupuestaria.
- b) Resumen de la Ejecución de Gastos por Grupo.
- c) Estados Financieros.
- d) Detalle de la Ejecución de Gastos a nivel de Partida.

2.1.2. Análisis Externo.

El análisis externo, permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle al Municipio de Rumiñahui, puesto que este no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera del entorno que le rodea.

Se cree necesaria la elaboración de este tipo de estudio, ya que existen varios factores y condiciones que experimentan comportamientos positivos y negativos, que pueden afectar de diferente manera y magnitud al Municipio de Rumiñahui.

Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con el Municipio de Rumiñahui. Estos pueden ser:

- a) De Carácter Económico
- b) De Carácter Social
- c) De Carácter Tecnológicos
- d) De Carácter Político
- e) De Carácter Legal

2.1.2.1 Factor Económico.

La economía de Ecuador, desaceleró su ritmo de crecimiento en el primer trimestre del 2013 y se expandió un 3,5% interanual impulsada por el sector no petrolero, señaló el Banco Central del Ecuador.

En el primer trimestre del 2012, la economía se expandió un 6% interanual. Con respecto al cuarto trimestre del 2012, el PIB creció un 0,2% en el periodo analizado, gracias el crecimiento del sector no petrolero.

Entre los sectores que más crecieron entre enero y marzo del 2013 aparecen el de la construcción, con un 7,8%; y el sector de correos y comunicación, en un 16,8%, según los datos del Banco Central del Ecuador.

Aunque no hay cifras oficiales de la Tasa de Crecimiento de la economía ecuatoriana, al cierre del 2013, las estimaciones son satisfactorias; de ahí,

que superan a la expectativa promedio de América Latina y el Caribe, que para el 2013 se prevé crezca al 3%. Tendencia que conlleva a que varios Entes, e incluso el Primer Mandatario, realicen estimaciones halagadoras para nuestro país, que oscilan entre 4% y 5.1%(Univero, 2013)(S.A., 2014).

Inflación.

La inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo estable. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular(Ecovictor, 2008).

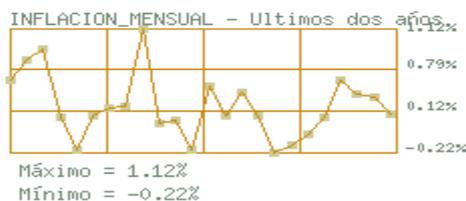


Figura 8 Inflación Anual de los últimos 2 años
Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 2 Inflación Anual de los últimos dos años

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2013	2.70%
Noviembre-30-2013	2.30%
Octubre-31-2013	2.04%
Septiembre-30-2013	1.71%
Agosto-31-2013	2.27%
Julio-31-2013	2.39%
Junio-30-2013	2.68%
Mayo-31-2013	3.01%
Abril-30-2013	3.03%
Marzo-31-2013	3.01%
Febrero-28-2013	3.48%
Enero-31-2013	4.10%
Diciembre-31-2012	4.16%
Noviembre-30-2012	4.77%
Octubre-31-2012	4.94%
Septiembre-30-2012	5.22%
Agosto-31-2012	4.88%
Julio-31-2012	5.09%
Junio-30-2012	5.00%
Mayo-31-2012	4.85%
Abril-30-2012	5.42%
Marzo-31-2012	6.12%
Febrero-29-2012	5.53%
Enero-31-2012	5.29%

Fuente: Banco Central del Ecuador

**Figura 9** Inflación Mensual de los últimos 2 años

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 3 Inflación mensual de los últimos dos años

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2013	0.20%
Noviembre-30-2013	0.39%
Octubre-31-2013	0.41%
Septiembre-30-2013	0.57%
Agosto-31-2013	0.17%
Julio-31-2013	-0.02%
Junio-30-2013	-0.14%
Mayo-31-2013	-0.22%
Abril-30-2013	0.18%
Marzo-31-2013	0.44%
Febrero-28-2013	0.18%
Enero-31-2013	0.50%
Diciembre-31-2012	-0.19%
Noviembre-30-2012	0.14%
Octubre-31-2012	0.09%
Septiembre-30-2012	1.12%
Agosto-31-2012	0.29%
Julio-31-2012	0.26%
Junio-30-2012	0.18%
Mayo-31-2012	-0.19%
Abril-30-2012	0.16%
Marzo-31-2012	0.90%
Febrero-29-2012	0.78%
Enero-31-2012	0.57%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Mediante el cuadro obtenido por el Banco Central del Ecuador observamos que por la creación de los nuevos aranceles que se dio a las bebidas alcohólicas como la cerveza y el aguardiente, los cigarrillos dieron como resultado un alza en los precios de los mismos; en varias provincias como Ambato, Machala, Quito, Loja, Manta, Cuenca y Esmeraldas.

Con respecto al mes de Septiembre del 2013 la inflación fue provocada por el inicio de clases de la región sierra. Precisamente el sector de

educación fue el que más se incrementó en el mencionado mes, seguido por alimentos y bebidas no alcohólicas.

En prendas de vestir y calzado, debido a la falta de materia prima como es el algodón se produjoun incremento en los precios mensuales, afectando más en Machala, Loja, Cuenca y Esmeraldas.

Para el año 2013, la canasta básica se ubicó en 612,05 dólares, mientras el ingreso familiar mensual con 1,6 perceptores es de 593,60 dólares.

Producto Interno Bruto

Es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas(Planeta).



Figura 10 PIB de los últimos dos años

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 4 PIB de los últimos dos años

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2013	13.90%
Agosto-31-2013	13.90%
Julio-31-2013	13.90%
Junio-30-2013	13.90%
Mayo-31-2013	13.70%
Abril-30-2013	13.60%
Marzo-31-2013	13.70%
Febrero-28-2013	13.60%
Enero-31-2013	12.10%
Diciembre-31-2012	12.80%
Noviembre-30-2012	12.70%
Octubre-31-2012	12.60%
Septiembre-30-2012	12.60%
Agosto-31-2012	11.80%
Julio-31-2012	11.80%
Junio-30-2012	11.80%
Mayo-31-2012	11.90%
Abril-30-2012	11.90%
Marzo-31-2012	12.00%
Febrero-29-2012	11.90%
Enero-31-2012	11.70%
Diciembre-31-2011	12.90%
Noviembre-30-2011	12.70%
Octubre-31-2011	12.80%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Este indicador es muy importante para el Municipio de Rumiñahui ya que el Estado entrega de manera directa las participaciones o asignaciones que corresponden a municipalidades, como también los respectivos recursos para la ejecución de obras públicas, prestación de servicios, entre otros.

COMPONENTE ARTESANAL – MANUFACTURA

Según el Censo Económico 2010 del INEC en Rumiñahui desempeñan actividades artesanales un total de 3822 artesanos, de los cuales 597 personas se encuentran afiliados a algún gremio, por su parte el Ministerio de la Producción MIPRO señala que de ese total todos es decir 597 artesanos pertenecen a seis organizaciones artesanales, gremios o asociaciones y por ende registrados en esa cartera de estado; sin embargo hasta Octubre del 2011 el MIPRO no había recibido de las instituciones interesadas los documentos de respaldo que permitan legalizar su situación. Rumiñahui no cuenta con una organización fuerte que agremie a todos los artesanos, existe el Gremio de Mecánicos Automotrices que representa a 150 afiliados y a 151 artesanos calificados que no están registrados como afiliados a esa agrupación artesanal, existe la Asociación de Artesanos Interprofesionales de Rumiñahui que mantiene en sus archivos registrados 170 socios.

De la información proporcionada por la Municipalidad 780 artesanos presentan al momento título profesional constituyéndose el capital humano más importante de la actividad artesanal del cantón, las ramas de Mecánica Automotriz, Belleza con el 38% y Belleza y Peluquería con el 15%, Metalmecánica y Otros en los que incluyen los artesanos autónomos. Aunque no es competencia de la Municipalidad es importante la capacitación, el intercambio de experiencias y el desarrollo de microcréditos

productivos, las mismas que son una debilidad que ha limitado el desarrollo del sector, en este sentido no ha habido acercamientos efectivos con el Gobierno Provincial de Pichincha.

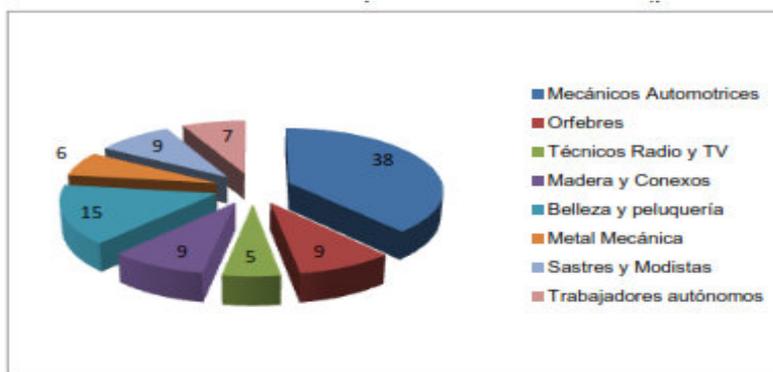


Figura 11 Artesanos por ramas de actividad (Población Masculina)

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Rumiñahui.

Por otra parte, las mujeres presentan 10 ocupaciones artesanales de estas las tres principales actividades artesanales en donde la mujer se encuentra ocupada corresponde al 54% modistas, 19% artesanas y panificadoras 7%.

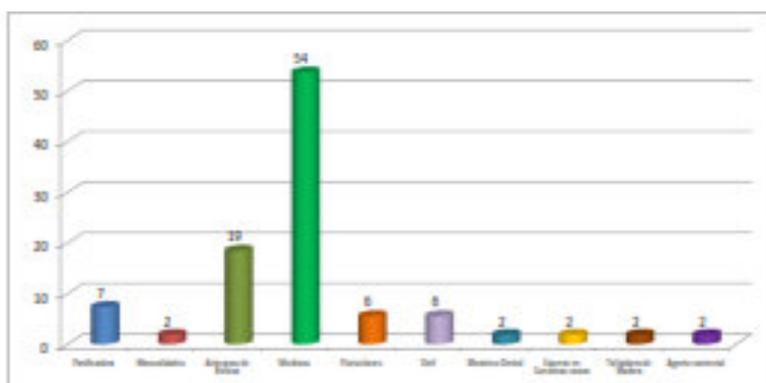


Figura 12 Porcentaje de mujeres por actividades artesanales

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Rumiñahui.

De las ocupaciones artesanales que se tienen en los hombres de las diez primeras las tres más importantes son: manualidades. Relojeros – joyeros y maestros constructor con el 13% respectivamente: en segunda instancia el 8% son sastres y 6% zapateros.

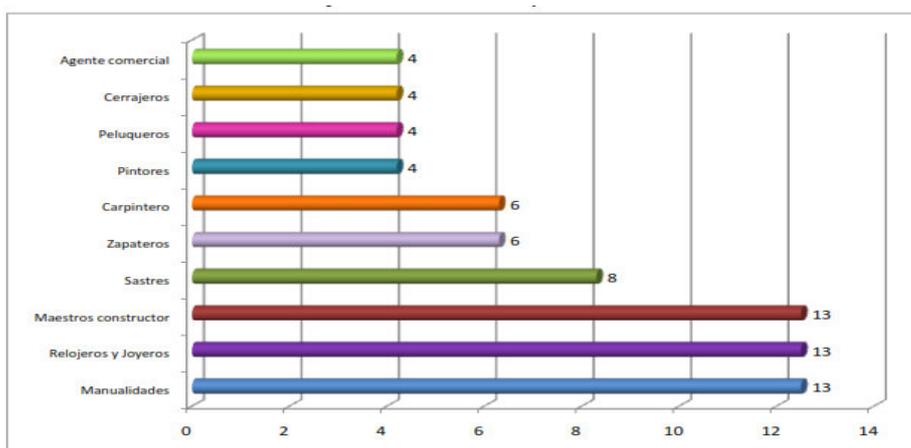


Figura 13 Porcentaje de hombres por actividades artesanales

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Rumiñahui.

Censo Nacional Económico 2009, señala que existen en el cantón Rumiñahui 4287 industrias grandes, medianas y PYMES, al comparar con el total de Pichincha el cantón participa con apenas el 4,37%. Estas industrias asentadas en el cantón desempeñan actividades diversas desde la fabricación de productos alimenticios hasta grifería sanitaria.

El censo de población del INEC 2010 señala que la PEA ocupada en la industria representa el 15,7% de la población total, mientras que en el año 1990 representaba el 22,07%, se podría explicar por cierre de pequeños emprendimientos muchos de los cuales han pasado a formar pequeños comercios.

El Censo Nacional Económico 2009 registra además que el cantón Rumiñahui el funcionamiento de 513 establecimientos económicos categorizados como industriales entendiéndose como industria a toda actividad que utiliza agua potable en alguna fase de la elaboración de un producto. Del total industrial únicamente 43 industrias se consideran las más representativas especializadas en la fabricación de medicina y productos para la salud humana, sanitarios, cerámica, jugos naturales, plásticos y vidrios, derivados de madera, hilos y textiles, productos químicos, aceites comestibles, papel e industria alimenticia (embutidos, quesos, mantequilla, pan, empaquetado de productos agrícolas).

El Municipio de Rumiñahui mantiene en sus archivos registrados actualizados del funcionamiento de 853 establecimientos de tipo industrial emprendimientos grandes y pequeños en donde la gran industria constituye el 16,3 % del total y que se han especializado en la fabricación de griferías hasta textiles.

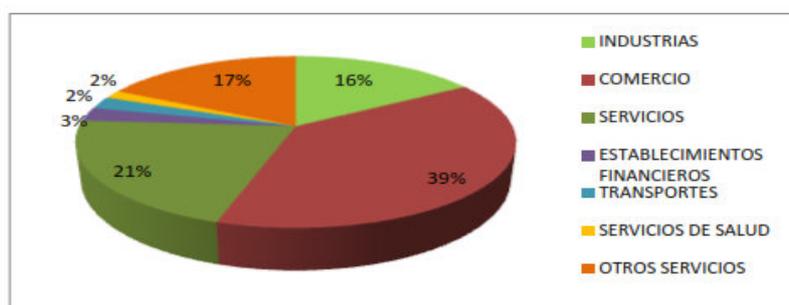


Figura14 Establecimientos económicos del Cantón Rumiñahui

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Rumiñahui.

En el cantón Rumiñahui se encuentran 19 predios ubicados al interior del área considerada como parque industrial en donde funcionan no todas las industrias. Según el Censo de Población del INEC 2010 la industria emplea a 6.638 personas de los cuales el 64,7% son hombres y 35,3% son mujeres. En promedio los salarios nominales para el año 2010 bordearon los 510 dólares americanos. El 15.7% de la PEA cantonal se ocupa además en pequeñas factorías o industrias pequeñas.

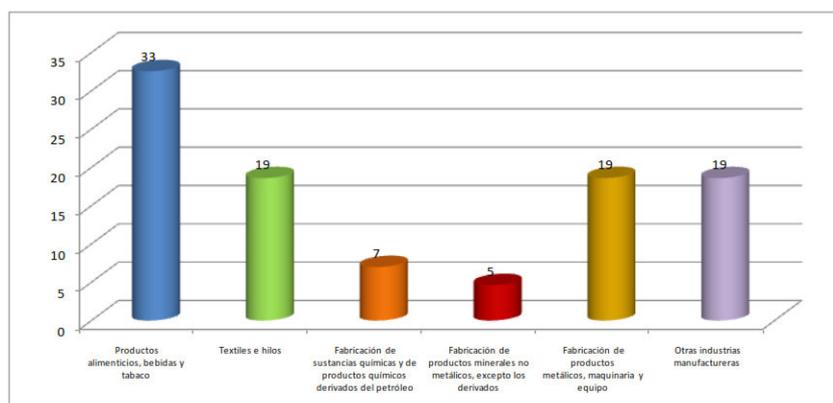


Figura15 Industrias del Cantón Rumiñahui

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Rumiñahui.

Para el año 2011 en el cantón Rumiñahui se han identifican industrias de varios tipos que producen diversos bienes que utilizan materias primas de origen primario y que generan gran cantidad de residuos industriales peligrosos y no peligrosos además de desechos sólidos; especialmente los generados por la Bodega de procesamiento de productos agrícolas de la empresa La Favorita, DANEC, FV y el Shopping San Luis en parte esta situación se estaría explicándose debido a las características de esos

emprendimientos como al área construida que ocupan. En otras industrias los desechos sólidos son almacenados en tachos estacionarios, cada industria tiene sus tachos de acuerdo a sus necesidades.

PROBLEMAS DEL SISTEMA ECONÓMICO

Cuadro 4 Problemas del sistema económico-Grupos de atención prioritaria y generacionales 2011 y 2012

NIÑEZ	ADOLESCENTES Y NIÑOS
Padres /madres de familia sin empleo	Jóvenes no tienen oportunidades de empleo al egresar de las universidades
Niños trabajan en las calles	El gobierno no apoya al desarrollo de proyectos
Desempleo y carencia de iniciativas productivas	Jóvenes desempleados trabajan en las calles
Precios altos de los alimentos y productos	Desorden en los mercados y ferias libres
PERSONAS CON DISCAPACIDAD	MUJERES
Desconocimiento e inaplicabilidad de la Ley por parte de las instituciones públicas y privadas en cuanto a los derechos de las personas con discapacidad	Escasez de trabajo para mujeres
Personas con discapacidad para conformar emprendimientos	Dificultad para acceder a créditos
Familias sin capacitación para conformar emprendimientos	Discriminación en empresas privadas y públicas a hombres y mujeres: raza, condición física, edad, gestación, estado civil, raza.
ADULTOS MAYORES	Poca explotación de circuitos y atractivos turísticos
Migración de madres y padres de familia por trabajo	No definida la zona rural del cantón y pocos incentivos para agricultores.
Carencia de alternativas para acceder al crédito	Poca capacitación a artesanos.
Adultos carecen de ocupaciones o empleos	Escaso conocimiento de las mujeres del cantón para iniciar nuevos proyectos y actividades económicas
Escasa señalización en las áreas turísticas del cantón	

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Rumiñahui.

Cuadro 5 Problemas del sistema económico-Parroquias urbanas y rurales 2011 y 2012

SANGOLQUI	SAN RAFAEL
Poco desarrollo, conocimiento y difusión de atractivos turísticos	Pocas fuentes de empleo e escaso apoyo a iniciativas productivas
Pocas alternativas de acceso a créditos	Impuestos a pequeños comercios (permisos)
Poca capacitación a pequeños y medianos emprendimientos.	Carencia de cooperativismo para la producción.
Carencia de un centro de gestión artesanal	SAN PEDRO DE TABOADA
Desinterés por insertarse en Cámaras y organismos que los representan (medianas y pequeñas)	Escases de productos alimenticios naturales y minerales, poco control en mercados
Escasa atención a sectores de menores ingresos	No se tiene sitio de expendio y comercio de productos,
Desinterés general por promover el uso de recursos públicos (crédito migrantes, cajas comunales)	No se tienen microempresas.
COTOGCHOA	RUMIPAMBA
Industrias asentadas en el cantón no dan trabajo.	Escasa capacitación y asistencia técnica en agricultura y ganadería.
Productos que se obtienen no tienen valor agregado.	Poca comercialización de productos-falta de estudios de mercado
Carencia de un espacio para feria de animales menores y mayores	Tierra en pocas manos
Poco apoyo a las microempresas	Deficiente infraestructura y distribución del agua de riego.
Desinterés de actores públicos y privados por emprender nuevas iniciativas conjuntas.	Inseguridad-Robo de ganado
Mala distribución del agua de riego y falta de canales de riego - haciendas captan el agua de riego en su mayoría.	Poca infraestructura turística y promoción
Dificultad para acceder a créditos para la producción agrícola y ganadera.	Dificultad para acceder a créditos para la producción agrícola y ganadera
Producción agrícola y ganadera con pocos excedentes para la comercialización.	Falta de estudios de mercado poco apoyo de los ministerios que les compete.
Falta de apoyo a la implementación de políticas para el mejoramiento de la producción agrícola y ganadera.	No se cuenta con infraestructura productiva para mejorar la comercialización (centros de acoplo, transformación)
Deficitaria infraestructura turística, escaso apoyo del ministerio de turismo.	Poco apoyo de las autoridades locales y ministerios.

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Rumiñahui.

2.1.2.2 Factor Social.

Población

En el cantón se tienen 85852 habitantes de los cuales 81140 se encuentran en el área urbana y 4712 en el área rural:

Tabla 5 Población por parroquias según sexo

PARROQUIAS/CANTON	POBLACION		
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Parroquia Matriz Sangolquí Area Rural	3043	3017	6060
Parroquia Matriz Sangolquí Area Urbano	25425	26769	52194
Parroquia Matriz Sangolquí Total	28468	29786	58254
Parroquia Urbana San Rafael	3186	3513	6699
Parroquia Urbana San Pedro de Taboada	7915	8272	16187
SANGOLQUI URBANO TOTAL	36526	38554	75080
SANGOLQUI RURAL TOTAL	3043	3017	6060
TOTAL PARROQUIAS URBANAS	39569	41571	81140
COTOGCHOA	1949	1988	3937
RUMIPAMBA	399	376	775
TOTAL PARROQUIAS RURALES	2348	2364	4712
CANTON TOTAL	41917	43935	85852

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Rumiñahui.

Tabla 6 Población cantonal por grupos de edad

POBLACION CANTONAL POR GRUPOS DE EDAD				
GRUPOS DE EDAD	HOMBRE	MUJER	TOTAL	%
NIÑOS/AS (0 - 11 AÑOS)	9259	8935	18194	21,19
ADOLESCENTES (12 - 17 AÑOS)	4758	4570	9328	10,87
JOVENES (18 - -28 AÑOS)	8497	8789	17286	20,13
ADULTOS/AS (29 - 64 AÑOS)	16807	18523	32330	41,15
ADULTOS/AS MAYORES (85 Y más)	2596	3118	5714	6,66
TOTAL	41917	43935	85852	100

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Rumiñahui.

Población en edad de trabajar

La población en edad a trabajar en el cantón corresponde a 78456 personas que se encuentran en edad de trabajar, es decir mayores de 10 años de edad.

Tabla 7 Población en edad de trabajar por sexo

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

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Rumiñahui.

Población económicamente activa cantonal

El mayor número de empleos son informales como comercio y el sector agropecuario que registra una menor tasa de participación menor respecto del censo anterior, la industria tiene menos plazas de trabajado que hace diez años y su participación en el mercado de trabajo es menor. El incremento en la PEA cantonal en el comercio explica el proceso emigratorio pues un mayor número de personas sale del campo a la ciudad y por ende un abandona la agricultura.

Mientras que el Censo de 1990 estableció que en Sangolquí trabajan en la agricultura 1362 personas en el año 2010 participaban en esta actividad 1236 personas es decir la PEA ocupada en este sector se redujo en el

9.25%. En la parroquia Cotogchoa si en 1990 trabajan 377 personas, en el 2010 participan en estos trabajos 273 personas descendiendo en el 28%. En la parroquia Rumipamba se registra un ligero incremento en el personal ocupado agrícola pues de 143 personas en el primer período pasa a 187 en el año 2010, comportamiento que estaría respondiendo al crecimiento natural de la población total y no a que hay más personas que trabajaban en otra actividad trabajan hoy en la agricultura.

En la parroquia urbana Sangolquí, según el Censo INEC 2010, el mayor número de personas trabajan en comercio, industria, construcción y en el servicio público, en menor porcentaje participa en actividades agropecuarias. En el área rural de Sangolquí entre las actividades que más se ocupa a la población económicamente activa Industria, la agricultura, y el comercio.

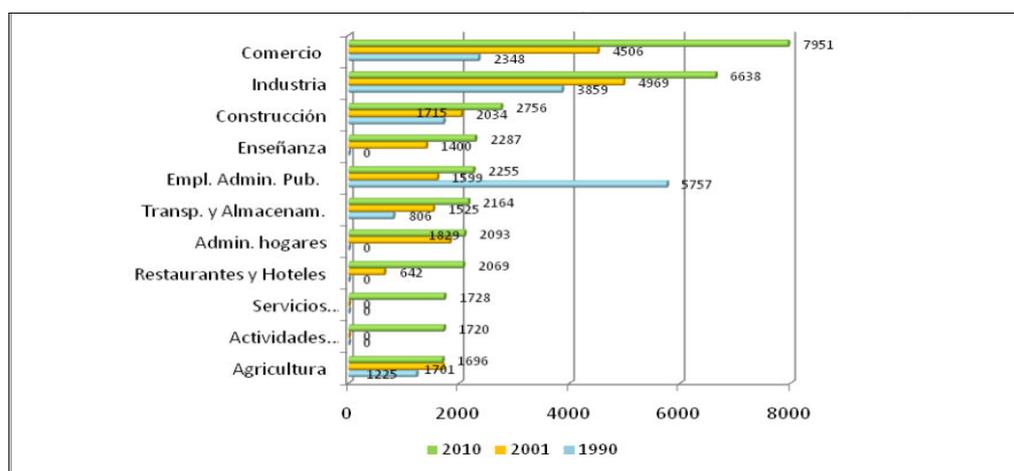


Figura 16PEA Censos 1990, 2001, 2010

Fuente:Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Rumiñahui.

En referencia a los censos 1990, 2001 y 2010 las principales actividades económicas son comercio al por mayor y menor, industria manufacturera, enseñanza, administración pública. Se tiene una considerable baja en el censo 2001 en defensa, transporte y almacenamiento.

Tabla 8 Once principales actividades económicas según censos

RAMA DE ACTIVIDAD	1990	2001	2010
Comercio al por mayor y menor	2348	4506	7951
Industria manufacturera	3859	4969	6638
Construcción	1715	2034	2756
Enseñanza	0	1400	2287
Empl. Admin. Pub	5757	1599	2255
Transp.y Almacenam.	806	1525	2164
Admin. Hogares	0	1829	2093
Restaurantes y Hoteles	0	642	2069
Servicios Administrativos	0	0	1728
Actividades Profesionales	0	0	1720
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	1225	1701	1696
TOTAL	15710	20205	33357

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Rumiñahui.

2.1.2.3 Factor Tecnológico.

Sistema de Pagos Interbancarios

Es un servicio que presta el Banco Central del Ecuador, a través de las instituciones del sistema financiero. Permite que clientes de una institución financiera transfieran, en forma electrónica, recursos de su cuenta a un cliente de otra entidad del sistema financiero.

Técnicamente, el Sistema de Pagos Interbancario es una cámara de compensación de transferencias electrónicas de fondos, donde las instituciones participantes presentan al Banco Central del Ecuador, las

órdenes de pago que sus clientes han dispuesto a favor de clientes en otras instituciones participantes para la correspondiente compensación y liquidación en sus cuentas.

El Banco Central del Ecuador actúa en calidad de regulador, administrador, operador y liquidador de sistema. Con este servicio el BCE introduce un nuevo medio de pago, alternativo al cheque y al efectivo(Ecuador).

El Sistema de Pagos Interbancario que el Banco Central del Ecuador pone a disposición del sistema financiero, puede ser usado por toda institución financiera del sector público o privado que mantenga una cuenta corriente en el Banco Central, y que a su vez preste los servicios de depósitos a la vista en la forma de cuentas corrientes o de ahorros, a favor de personas naturales o jurídicas. Este mecanismo de pago se basa en un proceso de compensación o neteo de órdenes de pago interbancario, transmitidas a través de medios electrónicos al Banco Central del Ecuador por las instituciones participantes.

Las posiciones netas multilaterales, resultantes del proceso de compensación de las órdenes de pago interbancario, serán liquidadas mediante débitos o créditos en las cuentas corrientes que las instituciones participantes del SPI mantienen en el Banco Central del Ecuador, siempre y cuando las instituciones ordenantes cuenten con la disponibilidad inmediata y suficiente de fondos para liquidar sus órdenes de pago

interbancario(Ecuador).

Las instituciones y/o entidades del sector público mantendrán cuentas en el Banco Central del Ecuador y utilizarán sus servicios para realizar directamente cobros, pagos y transferencias monetarias(Ecuador).

Nuevas Tecnologías de Información.

Archivador Digital.

El Registro de la Propiedad y Mercantil de Rumiñahui, se convierte en la primera y única entidad de esta naturaleza que cuenta con un archivo cien por ciento digital.

En el registro se encuentran las actas que recogen de las escrituras públicas, transferencia de dominio y constitución de gravámenes, entre otros documentos relacionados con las propiedades del Cantón, desde noviembre de 1938, año en el que Sangolquí fue elevado a cantón, con el nombre de Rumiñahui.

Las actas referidas se encuentran dentro de un libro denominado “repertorio”, a las que la ciudadanía del Cantón y el país pueden acceder, en primera instancia, al ingresar sus datos en una pantalla ubicada en las oficinas del Registro de la Propiedad en el “Centro Comercial RiverMall”. En una segunda etapa, se prevé la entrega de certificados en línea, con firma electrónica.

Actualmente una persona puede obtener un certificado en un tiempo máximo de quince minutos, frente hasta 2 o 3 días, que se tardaba anteriormente, porque no existía un adecuado sistema de archivo.

Este archivo digital se convierte en una fuente de información histórica y confiable, que permanecerá en el tiempo y el espacio al servicio de las actuales y futuras generaciones.

El levantamiento, organización y consolidación del registro de todas las propiedades del Cantón se logró con recursos propios. Cuenta con tecnología de punta y toda la información tiene los respaldos necesarios, que garantizan su permanencia(GADMUR, Rumiñahui).

Transferencia de Tecnología.

En el mes de Junio del 2013 se firmó un convenio entre, el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias, INIAP, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui y el Patronato de Promoción Social, que beneficiará de 12 a 15 mil agricultores pertenecientes a las parroquias rurales de Cotogchoa, Rumipamba y otras Zonas de Intervención, que se definirán durante el proceso, con acciones de transferencia y difusión de innovaciones tecnológicas agropecuarias, bajo la responsabilidad del Núcleo de Transferencia y Comunicación de la Estación Experimental Santa Catalina.

El INIAP a través del Sistema Nacional de Transferencia de Tecnología se compromete, a desarrollar sus acciones por lo menos con cinco grupos

de interés, para que se formen como Promotores Agropecuarios Campesinos quienes serán los encargados de multiplicar y difundir las tecnologías y prácticas para la producción limpia de alimentos en las zonas de intervención (INIAP, 2011).

Este proyecto ayudará a disminuir el uso de agroquímicos, conservar el medio ambiente, diversificar la oferta de productos, afrontar la variabilidad de precios de un producto y mejorar la alimentación de las familias.

2.1.2.4 FACTOR POLÍTICO.

En las últimas elecciones electorales del Ecuador, se vio que el movimiento Alianza País ganó la mayoría de votos, quedando como Presidente de la República; el Economista Rafael Correa Delgado con su nueva propuesta de cambio denominada “Revolución Ciudadana”.

Con esta propuesta el Presidente de la República ha realizado varias mejoras como aplicar una buena política fiscal permitiendo que no haya más evasión tributaria, el desmantelamiento de la base de Manta y enfrentamientos contra la partidocracia, bancocracia y transnacionales.

En este período, el cantón Rumiñahui cuenta con un Alcalde reelegido por segunda vez que es el Ing. Héctor Jácome Mantilla del partido Alianza Movimiento Rumiñahui. El Concejo Municipal está conformado por el Sr. Pablo Almeida, Srta. Tania Guayasamín, Dra. Libia Martínez, Ing. Efraín Puga, Msc. Rosa Salazar, y el Sr. César Vallejo.

El Alcalde Jácome ha realizado varias obras municipales como el adoquinado de la calle San Fernando Enkador, adoquinado en el Colibrí, adoquinado en la Urbina Jado, esfaltado en el sector de Curipungo, adoquinado en la Av. Mariana de Jesús, Construcción del puente Luis Cordero, Restauración de la iglesia de Sangolquí, entre otros.

En el mes de febrero del presente año se eligió nuevas autoridades municipales que está distribuido de la siguiente manera:

- a. 1 Alcaldesa o Alcalde
- b. 6 Concejales/les Urbanos
- c. 1 Concejales/les Rurales
- d. 10 Miembros de las Juntas Parroquiales (5 Vocales por cada una de las Juntas Parroquiales Rurales)

Para el 14 de Mayo de este año comenzarán los postulantes elegidos con sus nuevas actividades. La ciudadanía del cantón esperará que realicen sus funciones con eficiencia y eficacia para el progreso de la comunidad rumiñahuense.

2.1.2.5 FACTOR LEGAL.

El Municipio de Rumiñahui se rige a la siguiente normativa legal:

Ley Orgánica de Régimen Municipal

Esta Ley rige a todos los Municipios del país, basada con opiniones de la Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME).

El Municipio de Rumiñahui al ser una sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del Estado, cuya finalidad es el bien común local y, dentro de éste y en forma primordial, la atención de las necesidades de la ciudad, del área metropolitana y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción, se sujetará a las disposiciones de esta Ley.

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

El Municipio de Rumiñahui se sujeta a las disposiciones de esta ley, en la que determina los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, que realicen:

- a) Los organismos y dependencias de las Funciones del Estado;
- b) Los organismos electorales;
- c) Los organismos de control y regulación;
- d) Las compañías mercantiles cualquiera hubiere sido o fuere su origen, creación o constitución

- e) Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado;
- f) Las personas jurídicas creadas por acto legislativo seccional para la prestación de servicios públicos;
- g) Las corporaciones, fundaciones o sociedades civiles
- h) Las compañías mercantiles cualquiera hubiere sido o fuere su origen, creación o constitución

De acuerdo a esta Ley, las entidades contratantes tienen la obligación de presentar y subir al portal de COMPRAS PUBLICAS, el Plan Anual de Contrataciones (PAC).

Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA)

Regula el desarrollo profesional y personal de los servidores públicos, en búsqueda de lograr permanentemente el mejoramiento de la eficiencia, eficacia y productividad del Estado y sus instituciones, mediante el establecimiento, funcionamiento y desarrollo de un sistema técnico de administración de recursos humanos.

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

El Municipio de Rumiñahui está sujeta al cumplimiento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOGGE), ya que la Contraloría General del Estado tiene el derecho de Controlar, Fiscalizar y Auditar el funcionamiento de la entidad pública con la finalidad de examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de las instituciones del Estado y la utilización de recursos, administración así como la custodia de bienes públicos.

Cuadro 6 Leyes que cumple el GADMUR

CONSTITUCION 2008 (ARTICULOS)	LEY PARTICIPACIÓN CIUDADANA (ARTICULOS)	CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN COOTAD (COOTAD)	CÓDIGO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS
3. Numeral 5. deber primordial del estado es planificar	48. Consejo Nacional de Planificación	41 (c), 54 (c,e), 65 Competencias GAD's	17. GAD's e instructivos metodológicos
95. Participación protagónica en la planificación	49. Numeral 3 y 6. Asamblea Ciudadana Plurinacional e intercultural	195. Cálculo de asignación presupuestaria para GAD's Literal d	18. Sistema nacional descentralizado de planificación participativa
100. Numeral 1. Elaboración de planes y políticas	55. Planificación participativa intersectorial	295-297 GAD's y ciudadanía planificarán el desarrollo PDOT contenidos y objetivos	21. Conformación SNDPP
241. La planificación garantizará el ordenamiento territorial y será obligatoria en todos los GAD's	64. Numeral 1. Participación y planificación	298. Diretrizes de planificación	28. Integración Consejos de Planificación GAD's
242. El Estado se organiza territorialmente en regiones, provincias, cantones y parroquias rurales		299. Coordinación PND y Planes locales	29. Funciones Consejos planificación
261. Competencia exclusiva del estado central es la planificación nacional		300, 301 Consejos de planificación	34-40 PND. Máxima directriz
262 al 267. Competencias GAD's y planificación		302 Participación y planificación	
272. La distribución de los recursos entre los GAD's Numeral 1,2,3 (Metas del PND)		304. Literal b. Participar en planificación	
275. El estado planeará el desarrollo del país.		467. Ejecución del PDOT	
277. Numeral 2. Dirigir y planificar el desarrollo			

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Rumiñahui.

2.1.3 Síntesis Foda.

Cuadro 7 Fortalezas de la Unidad de Presupuestos

DIRECCIÓN FINANCIERA		
UNIDAD/ÁREA: PRESUPUESTOS		
ANÁLISIS INTERNO		
	FORTALEZAS	JUSTIFICACIÓN/ OBSERVACIONES
F1	Personal altamente calificado.	Agilita los tramites y ayuda a tener un análisis más crítico.
F2	Elaborar el presupuesto oportunamente para su aprobación.	Se elabora de una manera correcta para que no haya falencias y sea aprobado con la rectitud correspondiente por la comisión encargada.
F3	Preparar a tiempo las reformas presupuestarias.	Estas reformas ayudan a agilizar con los traspasos, suplementos y reducciones de crédito.
F4	Liquidar el presupuesto oportunamente.	Se liquida el presupuesto en la fecha correspondiente según la ley del COOTAD.
F5	Mantener buen sistema de comunicación con el personal del área y de otras dependencias.	Esto ayuda que se agilite los procesos.

Cuadro 8 Debilidades de la Unidad de Presupuestos

	DEBILIDADES	JUSTIFICACIÓN/ OBSERVACIONES
D1	Trámites demasiado largos y engorrosos.	Por lo general no todos los proyectos son aprobados como rige la ley ya que muchas de las dependencias no son muy concretas y esto hace que un trámite se haga más largo.
D2	No disponer de una estructura orgánica por procesos.	Los procesos no reflejan la realidad del trabajo realizado.
D3	Falta de planes operativos anuales de la direcciones.	Cuando el POA de una dirección no es presentado a tiempo puede suceder que existan reacciones de tercer nivel como por ejemplo que no se llegue a ejecutarse el POA de esa dirección por incumplimiento de reglamentos.
D4	Partidas presupuestarias que se vencen antes del primer semestre.	Cuando una partida presupuestaria se vence antes de la fecha indica se la debe anular para que se vuelva a elaborar nuevamente caso contrario esa partida no será ejecutara.

Cuadro 9 Oportunidades de la Unidad de Presupuestos

ANALISIS EXTERNO		
	OPORTUNIDADES	JUSTIFICACIÓN/ OBSERVACIONES
O01	Nuevo sistema de trabajo.	Esto ayudaría que la unidad presupuestaria agilite sus trámites y se acorte el tiempo de procesos y proyectos.
O02	Apoyo de autoridades de turno.	La autoridad de turno debe saber tomar decisiones concretas y rápidas para que sean ejecutadas con la mayor rapidez del caso.
O03	Elaborar distributivos de sueldos para toda la municipalidad.	Con esta actividad ayudaría a que el departamento de recursos humanos no se encargue de elaborar la partida de sueldos ya que esto provoca ciertos retardos.
O04	Autonomía del gobierno seccional para el cobro de atributos.	Al ser un gobierno independiente ayuda a regirse a sus propios reglamentos esto hace que implante propios porcentajes de atributos.
O05	Asesoramiento y apoyo por parte de la Asociación de Municipalidades del Ecuador.	La toma de decisiones sería mejor y más analítica y rigiéndose a mas reglamentos.

Cuadro 10 Amenazas de la Unidad de Presupuestos

	AMENAZAS	JUSTIFICACIÓN/OBSERVACIONES
A1	Inestabilidad política del país, para la recaudación de tributos.	La recaudación de atributos debería realizarse en base a algún reglamento o alguna ley para que no exista alteración de porcentajes de impuestos.
A2	No disponer de un sistema informático integrado para toda la municipalidad.	Esto hace que los procesos y trámites se retrasen y no sean entregados a tiempo y cierta clase de información no llegue completa.
A3	Falta de recursos necesarios para atender requerimientos de diferentes sectores.	El presupuesto del gobierno de turno no ayuda a cubrir todas las necesidades de los diferentes sectores.
A4	Resoluciones del concejo que no están contemplados en el presupuesto.	No todas las decisiones que se toma en el consejo van hacer regidas a la ley del COOTAD por lo que no son meramente de tema presupuestario por lo tanto no están contempladas en el presupuesto muchas de estas prioridades.
A5	Cambios de tecnología, y la adaptación a nuevos sistemas.	El cambio de sistema municipal implicaría enviar a los empleados a capacitación y sería una inversión más del gasto.

CAPÍTULO III

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

3.1 Metodología a aplicar

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

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

3.1.1 Etapas de la metodología a aplicar:

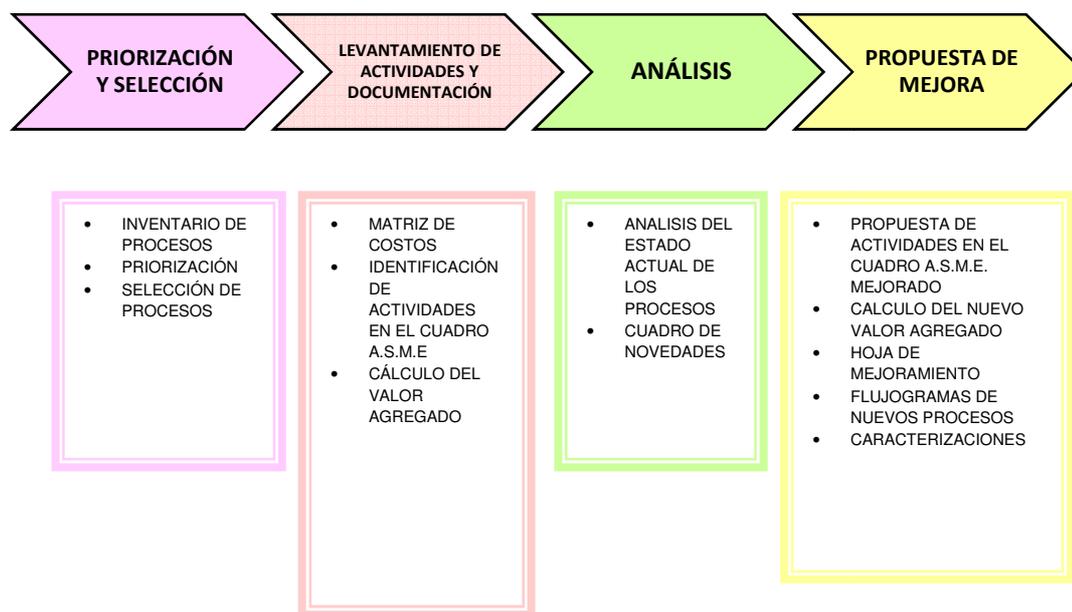


Figura 17 Etapas de la Metodología a aplicar

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

3.2 Cadena de valor y mapa de procesos

3.2.1 Cadena de Valor.

Michael Porter propuso la cadena de valor como la herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan.

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo, porque cada una de las actividades que se realizan dentro de ella puede contribuir a la posición de costo relativo y crear base para la diferenciación.

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan es la Cadena de Valor.

Con esta herramienta, se desgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales.

A continuación se indica la Cadena de Valor del GADMUR:



Figura 18 Cadena de Valor del GADMUR

3.2.2 Mapa de procesos.

El mapa de procesos contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad, de una forma distinta a la que ordinariamente lo conocemos.

A través de este tipo de gráfica podemos percatarnos de tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que sin embargo afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo.

Los mapas de procesos nos permite identificar claramente los individuos que interviene en el mismo, la tarea que realizan, a quién afectan cuando su trabajo no se realiza correctamente y el valor de cada tarea o su contribución al proceso. Además nos permite evaluar cómo se entrelazan las distintas tareas que se requieren para completar una actividad, si son paralelas o secuenciales.

Los mapas de procesos se representan uno y cada uno de los procesos que componen un sistema así como sus relaciones principales.

A continuación se indica el mapa de procesos del GADMUR:

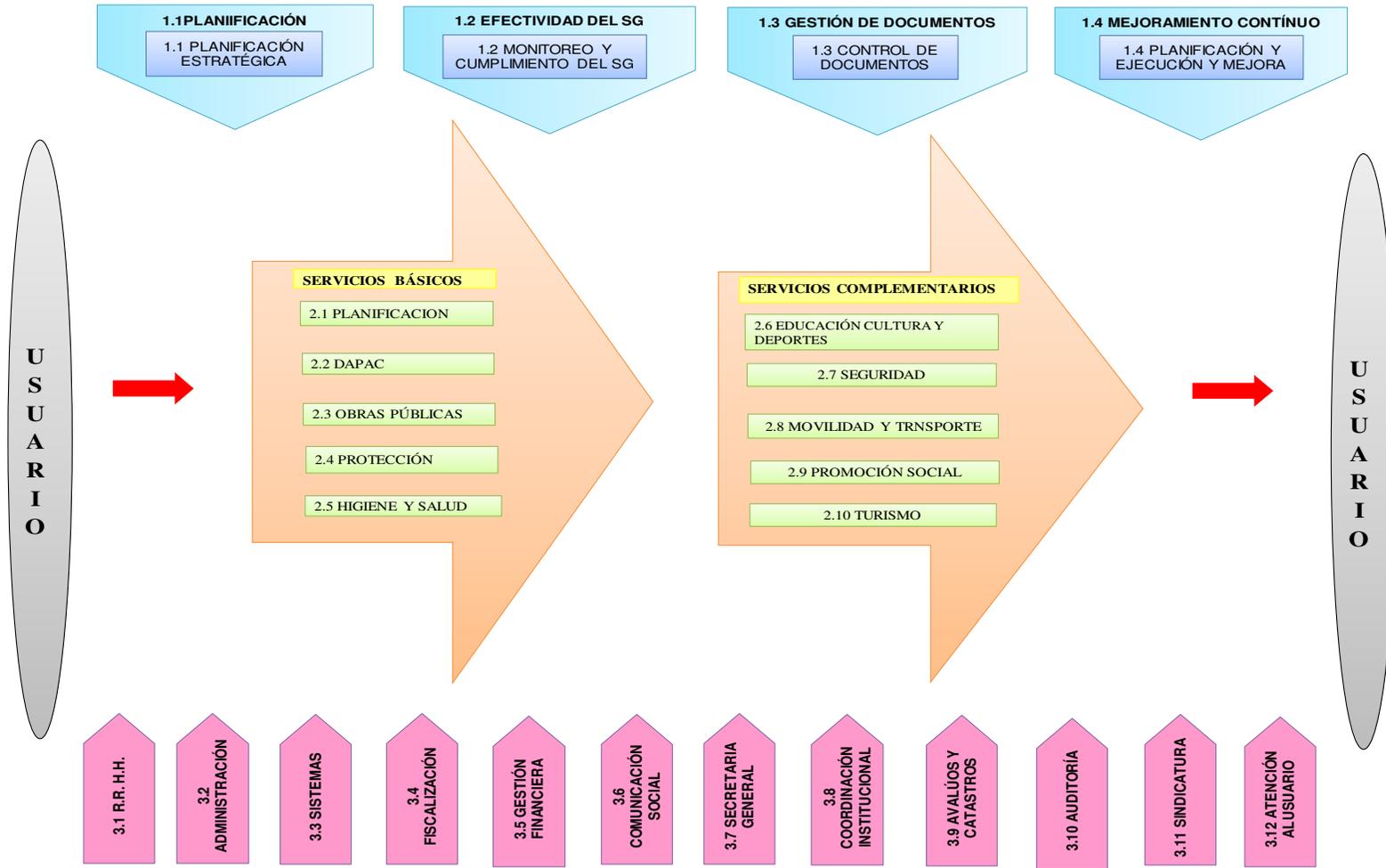


Figura 19 Mapa de Procesos del GADMUR

3.3 Jerarquización de Procesos de la Unidad de Presupuestos

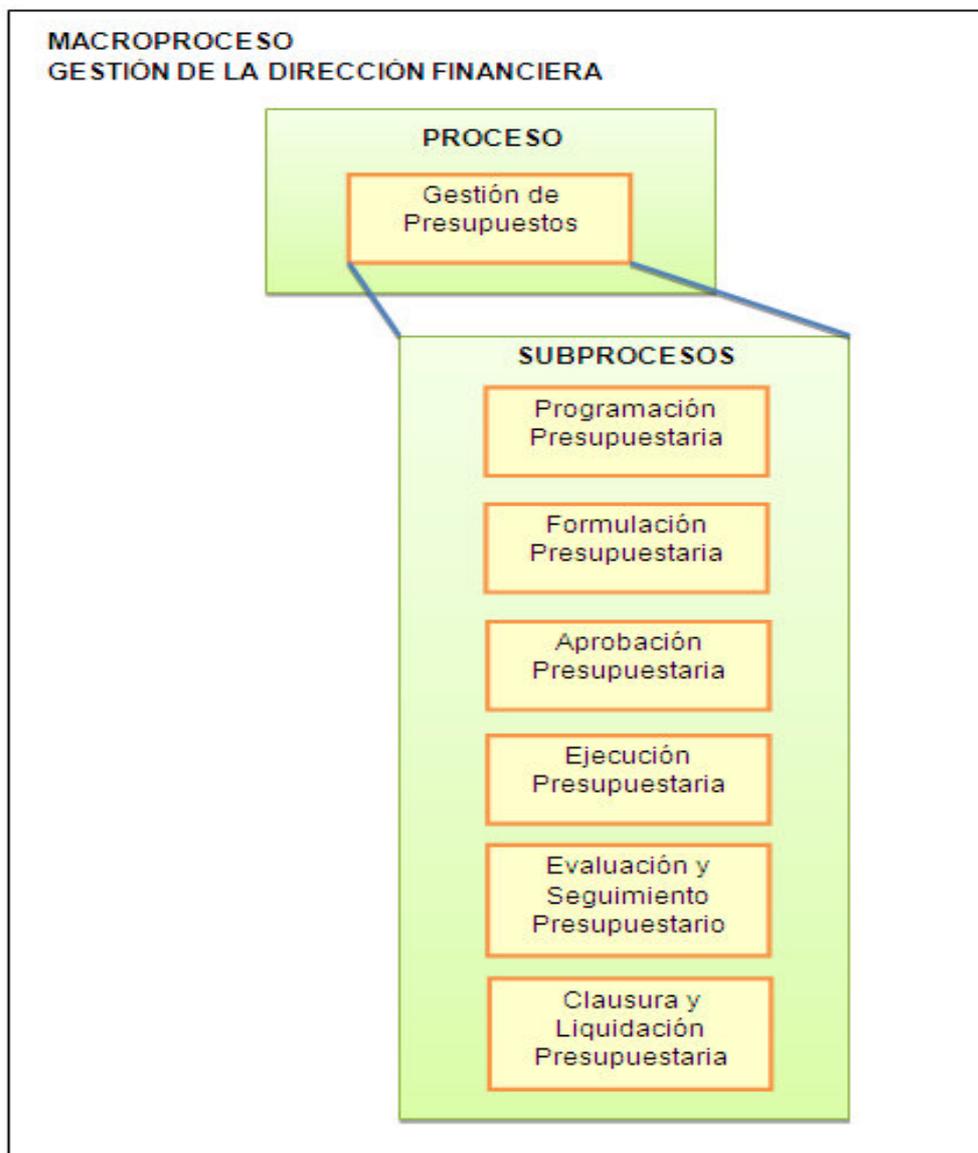


Figura 20 Jerarquización de la Unidad de Presupuestos

Inventario de procesos

A continuación se presenta el inventario de procesos de la Unidad de Presupuestos, para ello es preciso realizar el levantamiento de actividades mediante una previa jerarquización del proceso: macro proceso, procesos y subprocesos, lo que permitirá conocer el orden secuencial de cada actividad desde su origen hasta su finalización.

Cuadro 11 Inventario de procesos de la Unidad de Presupuestos del GADMUR

Proceso	Código	Tipo de proceso		
		Gobernante	Productivo	Apoyo
GESTIÓN DE PRESUPUESTOS	P.1			X
Programación Presupuestaria	P.1.1			
Formulación y Aprobación Presupuestaria	P.1.2			
Ejecución Presupuestaria	P.1.3			
Seguimiento y Evaluación de la Ejecución Presupuestaria	P.1.4			
Clausura y Liquidación Presupuestaria	P.1.5			

3.4 Análisis de los procesos de Presupuestos

Después de haber elaborado el inventario de procesos se procede a realizar el levantamiento de actividades de los mismos, debido a que los 5 subprocesos de la Unidad de Presupuestos son primordiales para la Dirección Financiera del GADMUR.

3.5 Hoja de costos de personal y de operación

Tabla 9 Matriz de costos del personal

N.	Empleado	Nombres	Sueldo	Horas Extras *	Total Ingresos Mensual	Total Ingresos Anual	Decimo Tercero	Decimo Cuarto	Fondos de Reserva	Aporte Patronal	Vacaciones	Total Anual	Costo Personal por Min.	Costo Operación por Min.	Costo Total por Min.
PRESUPUESTOS															
1	Jefe de Presupuestos	Sanguano Jaro Luis Eduardo	1412.00	0.00	1412.00	16944.00	1412.00	318.00	1412.00	1923.14	706.00	20792.00	0.1203	0.03	0.15
2	Técnico de Financiero	Cadena Jimenez Omar Franklin	733.00	288.62	1021.62	12259.44	1021.62	318.00	1021.62	1391.45	510.81	15131.49	0.0876	0.03	0.12
3	Asistente Financiero	Andrade Gallegos Ana Lucia	901.00	186.67	1087.67	13052.04	1087.67	318.00	1087.67	1481.41	543.84	16089.22	0.0931	0.03	0.12
4	Técnico de Financiero	Burbano Perugachi Veronica del Rocío	733.00	0.00	733.00	8796.00	733.00	318.00	733.00	998.35	366.50	10946.50	0.0633	0.03	0.09
PLANIFICACIÓN															
5	Director de Planificación	Jorge Sosa	2546.00	0.00	2546.00	30552.00	2546.00	318.00	2546.00	3467.65	1273.00	37235.00	0.2155	0.03	0.25
CONCEJO MUNICIPAL															
6	Concejal		2783.00	0.00	2783.00	33396.00	2783.00	318.00	2783.00	3790.45	1391.50	40671.50	0.2354	0.03	0.27
7	Concejal	Pablo Almeida	2783.00	0.00	2783.00	33396.00	2783.00	318.00	2783.00	3790.45	1391.50	40671.50	0.2354	0.03	0.27
8	Concejal	Tania Guayasamin	2783.00	0.00	2783.00	33396.00	2783.00	318.00	2783.00	3790.45	1391.50	40671.50	0.2354	0.03	0.27
9	Concejal	Libia Martínez	2783.00	0.00	2783.00	33396.00	2783.00	318.00	2783.00	3790.45	1391.50	40671.50	0.2354	0.03	0.27
10	Concejal	César Vallejo	2783.00	0.00	2783.00	33396.00	2783.00	318.00	2783.00	3790.45	1391.50	40671.50	0.2354	0.03	0.27
11	Concejal	Rosa Salazar	2783.00	0.00	2783.00	33396.00	2783.00	318.00	2783.00	3790.45	1391.50	40671.50	0.2354	0.03	0.27
12	Concejal	Efraín Puga	2783.00	0.00	2783.00	33396.00	2783.00	318.00	2783.00	3790.45	1391.50	40671.50	0.2354	0.03	0.27
DIRECCIÓN FINANCIERO															
13	Director Financiero	Nieto Villavicencio Carlos Renan	2546.00	0.00	2546.00	30552.00	2546.00	318.00	2546.00	3467.65	1273.00	37235.00	0.2155	0.03	0.25
ALCALDÍA															
14	Alcalde	Héctor Saúl Jácome Mantilla	5566.00	0.00	5566.00	66792.00	5566.00	318.00	5566.00	7580.89	2783.00	81025.00	0.4689	0.03	0.50
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA															
15	Director Administrativo	Luis Bedoya	2546.00	0.00	2546.00	30552.00	2546.00	318.00	2546.00	3467.65	1273.00	37235.00	0.2155	0.03	0.25
PROCURADURÍA SÍNDICA															
16	Procuradora Síndica	Sofía Camacho	2546.00	0.00	2546.00	30552.00	2546.00	318.00	2546.00	3467.65	1273.00	37235.00	0.2155	0.03	0.25

3.5.1 Hoja de costos de operación

Tabla 10 Número de trabajadores del GADMUR

DIRECCIÓN/ÁREA	Nº de personal
Dirección Financiera	2
Presupuesto	4
Contabilidad	6
Tesorería	10
Rentas	7
Coactivas	6
Total	35

Tabla 11 Costo de Operación por minuto de la Dirección Financiera

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

3.6 Levantamiento de actividades y análisis

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

A continuación se inicia la investigación en sitio, las consultas a los líderes, al personal y la verificación de documentación, a fin de lograr toda la información necesaria para el Cuadro A.S.M.E. de levantamiento de actividades. Es necesario al final incorporar los valores de costos, calcular y registrar además los tiempos promedios de ciclo de cada actividad, a fin de poder calcular las eficiencias en tiempo y costos de cada actividad, resultados que servirán para la mejora de procesos. (Análisis situacional, 2010)

A continuación se presentan los formatos que se utilizarán en el levantamiento y análisis de los procesos.

Formato de diagrama de flujo funcional

MACROPROCESO: PROCESO: SUBPROCESO:		CÓDIGO: HOJA

Figura 21 Formato de diagrama de flujo funcional

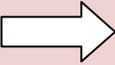
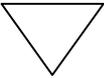
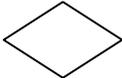
G A D M U R "Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui" Dirección Financiera – UNIDAD DE PRESUPUESTOS			
INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS			
PARA:			
DE:			
ASUNTO:			
LUGAR Y FECHA:			
NOVEDADES CUANTITATIVAS			
ENTRADA:		TIEMPO:	
SALIDA:		COSTO:	
FRECUENCIA:		EFICIENCIA(Tiempo):	
VOLUMEN:		EFICIENCIA(Costo):	
NOVEDADES CUALITATIVAS			

Figura 23 Hoja de Novedades

Simbología

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

Cuadro 12 Simbología para levantamiento de procesos

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

Fórmulas

Para el cálculo del valor agregado se considera las siguientes siglas AV (agrega valor), NAV (no agrega valor) y se emplea las siguientes fórmulas de eficiencia en tiempo y eficiencia en costos. Las actividades que AV consideramos

aquellas que permitan darle función al proceso y NAV serán aquellas que no adiciona valor al proceso y al usuario.

Tiempo total	Costo total	Eficiencia en tiempo	Eficacia del costo
TT= suma tiempo AV+ suma tiempo NAV	CT= Suma costo AV+ Suma costo NAV	$ET = \frac{\text{SumatiempoAV}}{TT}$	$EC = \frac{\text{SumadecostoAV}}{CT}$

Análisis

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

3.7 Diagramación del flujo funcional

Se utilizará el diagrama de flujo ya que permite diagramar un proceso en el cual intervienen los responsables de cada actividad. **(VER ANEXOS)**

Cuadro 13 Diagramación del Subproceso Programación Presupuestaria

DIAGRAMACIÓN DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE PRESUPUESTOS													
NOMBRE DEL SUBPROCESO: PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA													
Ingresa: Clasificadores y catálogos del Ministerio de Economía			Frecuencia: Anual			Tiempo de Proceso: 37920 minutos			Eficiencia en tiempo: 45.57%				
Resultado: Informe Legal			Volumen: Un informe anual			Costo de proceso: \$ 33585.60			Eficiencia en costo: 38.52%				
Nº	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (Min)		Costo (\$)		Problemas o Novedades Detectadas
			○	□	⇒	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe de Presupuestos	Analizar las cuentas presupuestarias de acuerdo a los clasificadores de gastos e ingresos emitidos por el Ministerio de Finanzas								960		144.00	Actividad Manual. Las Directrices da el Alcalde al Departamento Financiero y al Departamento de Planificación y Participación Ciudadana
2	Analistas de Presupuestos	Revisar las Ordenanzas que tengan el carácter de tributario de acuerdo a publicación de gaceta municipal								960		201.60	Actividad Manual. Cada gaceta sale cada 3 meses.
3	Director de cada Dirección	Solicitar las proyecciones de ingresos de cada Dirección								3840		10560.00	Actividad Manual. No todas las Direcciones generadoras de ingresos envían la información solicitada rápidamente
4	Director Financiero, Jefe de Presupuestos y el Alcalde	Analizar toda la información recibida por las distintas áreas para realizar la estimación provisional de ingresos								4800		4320.00	Actividad Manual. En esta actividad toca esperarle al Alcalde porque no dispone de un tiempo fijo para realizar la misma. Esta actividad se basa de acuerdo al Art. 235 de la COOTAD.
5	Director Financiero, Jefe de Presupuestos	Analizar y elaborar un reporte de recaudación de todos los ingresos que recibió el GADMUR en los últimos 3 años para obtener la base de la estimación.								1440		576.00	Actividad Manual. Esta actividad se basa de acuerdo al Art. 236 de la COOTAD
6	Jefe de Presupuestos y Analistas	Analizar y elaborar el cálculo definitivo de los ingresos presupuestarios en base a la estimación provisional de acuerdo al COOTAD								480		360.00	Actividad Manual. Esta actividad se basa de acuerdo al Art. 237 de la COOTAD
7	Alcalde y Director Financiero	Comunicar a cada Dirección los límites del gasto corriente y de inversión que deben regirse en la formulación de sus proyectos de presupuesto								480		360.00	Actividad Manual

Continúa...

DIAGRAMACIÓN DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE PRESUPUESTOS													
NOMBRE DEL SUBPROCESO: PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA													
Ingresa: Clasificadores y catálogos del Ministerio de Economía			Frecuencia: Anual			Tiempo de Proceso: 37920 minutos			Eficiencia en tiempo: 45.57%				
Resultado: Informe Legal			Volumen: Un informe anual			Costo de proceso: \$ 33585.60			Eficiencia en costo: 38.52%				
Nº	Responsable	Actividades	Simbología					Tiempo (Min)		Costo (\$)		Problemas o Novedades Detectadas	
			○	□	⇒	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
7	Alcalde y Director Financiero	Comunicar a cada Dirección los límites del gasto corriente y de inversión que deben regirse en la formulación de sus proyectos de presupuesto											
8	Director de Planificación y Director Administrativo	Solicitar por escrito a las Direcciones remitir los requerimientos presupuestarios de gasto corriente y de inversión de las unidades bajo su responsabilidad								480		360,00	Actividad Manual
9	Director de Planificación	Consolidar el plan de inversión								7200		4464,00	Actividad Manual
10	Directores de cada Dirección y el Alcalde	Definir prioridades anuales de inversión en función a lo que establece el Plan de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial								2400		600,00	Actividad Manual
11	Directores de cada Dirección y el Alcalde	Definir prioridades anuales de inversión en función a lo que establece el Plan de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial								2880		9360,00	Actividad Manual
11	Director de Planificación y Director Administrativo	Realizar el Informe Técnico de Gastos de Inversión y Corriente								1920		960,00	Actividad Manual
12	Jefe de Presupuestos	Preparar el Anteproyecto del Presupuesto con los valores correspondientes a cada área, programa, subprograma, proyecto y actividad								9600		1440,00	Actividad Manual
13	Procuraduría Sindica	Realizar un Informe Legal previo para legalizar la información enviada del Presupuesto por el Alcalde								960		240,00	Actividad Manual
SUMAN:							17280	20640	12936,00	20649,60			
TOTALES:							37920		33585,60				
EFICIENCIA:							45,57%		38,52%				

Cálculo del valor agregado

$$**Eficienciaent** = \frac{\text{Suma Tiempo AV}}{\text{Tiempo Total}} = \frac{17280}{37920} = 0,4557 = 45,57\%$$

$$**Eficienciaencosto** = \frac{\text{Suma Costo AV}}{\text{Costo Total}} = \frac{12936.00}{33585.60} = 0,3852 = 38,52\%$$

Cuadro 14 Hoja de novedades de la Programación Presupuestaria

G A D M U R "Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui" Dirección Financiera – UNIDAD DE PRESUPUESTOS			
INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS			
PARA:	Ing. Luis Eduardo Sanguano JEFE DE PRESUPUESTOS		
DE:	Alexandra Utreras y Gabriela Ayo TESISTAS ESPE		
ASUNTO:	Análisis del subproceso de Programación Presupuestaria perteneciente al proceso de Gestión de Presupuestos		
LUGAR Y FECHA:	Sangolquí, Viernes 29 de Noviembre del 2013		
De mis consideraciones, Luego del análisis efectuado en el subproceso mencionado, se obtuvieron las siguientes novedades.			
NOVEDADES CUANTITATIVAS			
ENTRADA:	Clasificadores y catálogos presupuestarios	TIEMPO:	37920 minutos
SALIDA:	Informe Técnico	COSTO:	\$ 33585.60
FRECUENCIA:	Semanal	EFICIENCIA(Tiempo):	45,57%
VOLUMEN:	Informe Semanal	EFICIENCIA(Costo):	38,52%
El tiempo de este proceso es de 37920 minutos, de los cuales 17280 minutos agregan valor y 20640 no agregan valor, con una eficiencia en tiempo de 45,57%, el costo es de \$ 33585.60 de los cuales \$ 12936.00 agregan valor y \$ 20649.60 no agregan valor generando una eficiencia en costo de 38,52 %.			
NOVEDADES CUALITATIVAS			
*Todas las actividades son manuales en esta fase. *El tiempo que dispone el Sr. Alcalde para las reuniones correspondientes a nuestra área es muy variado, y no tiene un calendario para atender las mismas; haciendo que el proceso mencionado tarde en finalizar.			

Cuadro 15 Diagramación del Subproceso Formulación y Aprobación Presupuestaria

DIAGRAMACIÓN DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE PRESUPUESTOS													
NOMBRE DEL SUBPROCESO: FORMULACIÓN Y APROBACIÓN PRESUPUESTARIA													
Ingresa: POAS remitidos por la Dirección Administrativa			Frecuencia: Anual			Tiempo de Proceso: 25020 minutos			Eficiencia en tiempo: 72.90				
Resultado: Presupuesto Aprobado			Volumen: Un informe anual			Costo de proceso: \$ 32328			Eficiencia en costo: 81.51%				
Nº	Responsable	Actividades	Simbología					Tiempo (Min)		Costo (\$)		Problemas o Novedades Detectadas	
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV		NAV
1	Jefe de Presupuestos y Analistas	Analizar y consolidar los POAS remitidos por la Dirección Administrativa del GADMUR								1440		691.20	Actividad Manual
2	Director Financiero y Jefe de Presupuestos	Coordinar con la Dirección Financiera el cálculo de los distributivos de sueldos y salarios remitidos por la Dirección de Talento Humano de funcionarios, empleados y trabajadores fijos y a contrato tanto de gasto corriente como de inversión								960		384.00	Actividad Manual
3	Jefe de Presupuestos, Director de Planificación y Administrativo	Analizar y proceder a distribuir los gastos en las áreas, programas, subprogramas, proyectos y actividades correspondientes de acuerdo a los POAS de gasto corriente, capital, inversión y aplicación de financiamiento.								3840		2496.00	Actividad Manual
4	Jefe de Presupuestos	Formular el anteproyecto de presupuesto de acuerdo a las normas legales							2400		360.00		Actividad Manual

Continúa...

DIAGRAMACIÓN DE ANÁLISIS DE PROCESOS															
NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN DE PRESUPUESTOS															
NOMBRE DEL SUBPROCESO: FORMULACIÓN Y APROBACIÓN PRESUPUESTARIA															
Ingresa: POAS remitidos por la Dirección Administrativa			Frecuencia: Anual		Tiempo de Proceso: 25020 minutos				Eficiencia en tiempo: 72.90						
Resultado: Presupuesto Aprobado			Volumen: Un informe anual		Costo de proceso: \$ 32328				Eficiencia en costo: 81.51%						
Nº	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (Min)		Costo (\$)		Problemas o Novedades Detectadas		
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV			
5	Jefe de Presupuestos	Entregar al Director Financiero el anteproyecto de presupuesto para su análisis y verificación			X						60		9.00	Actividad Manual	
6	Director Financiero	Entregar al Alcalde el anteproyecto del presupuesto con toda la información			X					480		120.00		Actividad Manual	
7	Alcalde y todos los Directores de cada Dirección	Realizar una sesión de trabajo para revisar la información por Dirección.	X							960		3120.00		Actividad Manual	
8	Alcalde y Concejales	El Alcalde entrega al Concejo toda la información para conocimiento y recomendaciones			X						480		1132.80	Actividad Manual	
9	Miembros de la Comisión de Presupuesto	El Concejo remite a la Comisión de Presupuesto para su análisis y las respectivas recomendaciones.	X							7200		5760.00		Actividad Manual	
10	Alcalde y Concejales	La Comisión de Presupuesto entrega al Concejo para su aprobación final.	X							7200		16992.00		Actividad Manual	
SUMAN:									18240	6780	26352.00	5976.00			
TOTALES:									25020		32328.00				
EFICIENCIA:									72.90%		81.51%				

Cálculo del valor agregado

$$**Eficienciaent** = \frac{\text{Suma Tiempo AV}}{\text{Tiempo Total}} = \frac{18240}{25020} = 0,7290 = 72,90\%$$

$$**Eficienciaencosto** = \frac{\text{Suma Costo AV}}{\text{Costo Total}} = \frac{26352.00}{32328.00} = 0,8151 = 81,51\%$$

Cuadro 16 Hoja de novedades de la Formulación y Aprobación
Presupuestaria

G A D M U R "Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui" Dirección Financiera – UNIDAD DE PRESUPUESTOS			
INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS			
PARA:	Ing. Luis Eduardo Sanguano JEFE DE PRESUPUESTOS		
DE:	Alexandra Utreras y Gabriela Ayo TESISTAS ESPE		
ASUNTO:	Análisis del subproceso de Formulación y Aprobación Presupuestaria perteneciente al proceso de Gestión de Presupuestos		
LUGAR Y FECHA:	Sangolquí, Lunes 9 de Diciembre del 2013		
De mis consideraciones, Luego del análisis efectuado en el subproceso mencionado, se obtuvieron las siguientes novedades.			
NOVEDADES CUANTITATIVAS			
ENTRADA:	POAS remitidos por la Dirección Financiera	TIEMPO:	25020 minutos
SALIDA:	Presupuesto Aprobado	COSTO:	\$ 32328.00
FRECUENCIA:	Semanal	EFICIENCIA(Tiempo):	72,90%
VOLUMEN:	Informe Semanal	EFICIENCIA(Costo):	81,51%
El tiempo de este proceso es de 25020 minutos, de los cuales 18240 minutos agregan valor y 6780 no agregan valor, con una eficiencia en tiempo de 72.90%, el costo es de \$ 32328.00 de los cuales \$ 26352.00 agregan valor y \$ 5976.00 no agregan valor generando un eficiencia en costo de 81.51 %.			
NOVEDADES CUALITATIVAS			
* Todas las actividades son manuales en esta fase. * El tiempo que dispone el Sr. Alcalde, el Comité de Presupuestos y Consejo Cantonal para las reuniones correspondientes a nuestra área es muy variado, y no tiene un calendario para atender las mismas; haciendo que el proceso mencionado tarde en finalizar.			

Cuadro 17 Diagramación del Subproceso Ejecución Presupuestaria

DIAGRAMACIÓN DE ANÁLISIS DE PROCESOS														
NOMBRE DEL PROCESO: Gestión de Presupuestos														
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Ejecución del Presupuesto														
Ingresa: Proforma Aprobada			Frecuencia: Anual			Tiempo de Proceso: 83640			Eficiencia en tiempo: 87.23%					
Resultado: Proyecto de Reformas Presupuestarias			Volumen: un informe Anual			Costo de proceso: 35246.4			Eficiencia en costo: 71.69%					
N°	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (Min)		Costo (\$)		Problemas o Novedades Detectados	
			○	□	⇒	▽	▷	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe de Presupuestos y Director Financiero	Coordinar ,analizar y remitir a cada Dirección un reporte de los proyectos de inversión aprobados en el presupuesto y que debe ejecutarlo al POA , de donde se detalla el nombre del proyecto la actividad ,partida presupuestaria ,financiamiento y monto.	X							1440		576		La dirección de planificación institucional es la que consolidan los proyectos. Actividad Manual.
2	Jefe de Presupuesto y Analistas	Analizar y remitir a la Sindicatura Municipal los proyectos y actividades de inversión , donde se detalla el nombre del proyecto la actividad ,partida presupuestaria ,financiamiento y monto para la elaboración del PAC.	X						480		187.2		La Sindicatura Municipal es la encargada de subir el PAC al portal y al mismo tiempo ayuda con la reforma presupuestaria siguiendo reglamentos del COOTAD. Actividad Manual.	
3	Director de Planificación , Jefe de Presupuestos y Director Financiero	Analizar y remitir a la Dirección de Planificación los proyectos y actividades de inversión , donde se detallan el nombre del proyecto la actividad , partida presupuestaria , financiamiento y monto para la evaluación física de los proyectos y actividades.	X						480		312		Actividad Manual.	
4	Director Financiero , Jefe de Presupuestos y Analistas	Analizar y elaborar las certificaciones de disponibilidad presupuestaria de gasto de inversión , de gasto corriente , capital y aplicación de financiamiento del GADMUR.	X						14400		9216		Una certificación es el pedido que se lo realiza mediante oficio al Director Financiero donde se detalla el proyecto a ejecutarse ,el monto a pedir y el numero de partida . Actividad Manual.	
5	Jefe de Presupuestos y Analistas	Analizar y legalizar los comprobantes de egresos presupuestarios cotejando a la transacción presupuestaria con la certificación de disponibilidad presupuestaria y las certificaciones de compromiso .	X						28800		11232		Actividad Manual.	

Continúa...

DIAGRAMACIÓN DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
NOMBRE DEL PROCESO: Gestión de Presupuestos													
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Ejecución del Presupuesto													
Ingresa: Proforma Aprobada			Frecuencia: Anual			Tiempo de Proceso: 83640			Eficiencia en tiempo: 87.23%				
Resultado: Proyecto de Reformas Presupuestarias			Volumen: un informe Anual			Costo de proceso: 35246.4			Eficiencia en costo: 71.69%				
N°	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (Min)		Costo (\$)		Problemas o Novedades Detectados
			○	□	⇒	▽	▷	◇	AV	NAV	AV	NAV	
6	Analista de Presupuesto	Analizar mensualmente de cédulas presupuestarias de ingresos y gastos que son remitidas a la Dirección Financiera.	X							120		14.4	El análisis mensual se lo realiza para saber que partidas están por reformarse ya que el sistema del departamento financiero es demasiado deficiente y siempre presenta errores. Actividad Manual.
7	Jefe de presupuestos y Analista	Elaborar y enviar mensualmente la información presupuestaria de ingresos y gastos al ministerio de Finanzas a través del internet al sitio e-SIGEF INTEGRADOR WEB.	X							480		187.2	Actividad Sistematizada
8	Director Financiero , Jefe de Presupuesto y Analistas	Elaborar y enviar de la información presupuestaria trimestral de ingresos y gastos en medio físico y digital al Ministerio de Economía y Finanzas y SEMPLADES.	X							960		614.4	Se realiza el análisis trimestral porque la ley lo determina así en sus reglamentos. Actividad Sistematizada.
9	Director Financiero , Jefe de Presupuestos y Analistas	Elaborar y enviar de la información presupuestaria trimestral de ingresos y gastos en medio físico y digital a la pagina web del GADMUR.	X							480		307.2	Actividad Sistematizada
10	Jefe de Presupuestos	Asesorar y Coordinar temas presupuestarios con las diferentes direcciones y dependencias municipales que lo requieran.	X						28800		4320		Actividad Manual.
11	Jefe de Presupuestos ,Director Financiero ,Director de Planificación , Alcalde	Coordinar y elaborar el proyecto de reformas presupuestarias con la Dirección Financiera y la Dirección de Planificación , para someter a consideración del Alcalde y posterior aprobación del Consejo Municipal.	X							7200		8280	Actividad Manual.
SUMA									72960	10680	25267.2	9979.2	
TOTAL									83640		35246.4		
EFICIENCIA									87.23%		71.69%		

Tabla 12 Instrucciones Aclaratorias de la Ejecución Presupuestaria

INSTRUCCIONES ACLARATORIAS	
Actividad	
Actividad 1	El departamento que selecciona los proyectos es el de Planificación Institucional.
Actividad 2	La Sindicatura Municipal es la encargada de subir el PAC al sistema y al mismo tiempo ayuda con la reforma presupuestaria siguiendo reglamentos del COOTAD.
Actividad 4	Una certificación es el pedido que se lo realiza mediante oficio al Director Financiero donde se detalla el proyecto, el monto a pedir y el número de partida.
Actividad 6	El análisis mensual se lo realiza para saber qué partidas están por reformarse ya que el sistema del departamento financiero es demasiado deficiente y siempre presenta errores.
Actividad 8	Se realiza el análisis trimestral porque la ley lo determina así en sus reglamentos.

Cálculo del valor agregado

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\text{Suma Tiempo AV}}{\text{Tiempo Total}} = \frac{72960}{83640} = 0,8723 = 87,23\%$$

$$\text{Eficiencia en costo} = \frac{\text{Suma Costo AV}}{\text{Costo Total}} = \frac{25267.20}{35246.40} = 0,7168 = 71,69\%$$

Cuadro 18 Hoja de Novedades de la Ejecución Presupuestaria

G A D M U R "Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui" Dirección Financiera –UNIDAD DE PRESUPUESTOS			
INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS			
PARA:	Ing. Sanguano Luis Eduardo JEFE DE PRESUPUESTOS		
DE:	Gabriela Ayo y Alexandra Utreras TESISTAS ESPE		
ASUNTO:	Análisis del subproceso Ejecución Presupuestaria perteneciente al proceso de Gestión de Presupuestos		
LUGAR Y FECHA:	Sangolquí, martes 10 de Diciembre 2013		
De mis consideraciones, Luego del análisis efectuado en el subproceso mencionado, se obtuvieron las siguientes novedades.			
NOVEDADES CUANTITATIVAS			
ENTRADA:	Reporte de Proyectos de Inversión	TIEMPO:	83640 minutos
SALIDA:	Proyecto de Reformas Presupuestarias	COSTO:	\$ 35246,40
FRECUENCIA:	Anual	EFICIENCIA(Tiempo):	87,23%
VOLUMEN:	Un Informe anual	EFICIENCIA(Costo):	71,69%
El tiempo de este proceso es de 83640 minutos, de los cuales 72960 minutos agregan valor y 10680 no agregan valor, con una eficiencia en tiempo de 87,23 %, el costo es de \$35246,40 de los cuales \$25267,20 agregan valor y \$9979,20 no agregan valor generando un eficiencia en costo de 71,69 %.			
NOVEDADES CUALITATIVAS			
<ul style="list-style-type: none"> • No existen certificaciones de compromiso solo es un denominativo que se da a las mismas certificaciones dentro del sistema. • La Sindicatura Municipal es la que ayuda con la reforma presupuestaria y al mismo tiempo sube el PAC al sistema. • Toda partida presupuestaria debe ser analizada y esto se lo debe realizar mensualmente. 			

Cuadro 19 Diagramación del Subproceso Seguimiento y Evaluación de la Ejecución Presupuestaria

DIAGRAMACIÓN DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
NOMBRE DEL PROCESO: Gestión de Presupuestos													
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Seguimiento y Evaluación de la Ejecución Presupuestaria													
Ingresa: Evaluación Presupuestaria Mensual de Gastos			Frecuencia: Anual			Tiempo de Proceso: 4800			Eficiencia en tiempo: 80.00 %				
Resultado: Evaluación presupuestaria Mensual de Ingresos			Volumen: Un Informe anual			Costo de proceso: 1872			Eficiencia en costo: 80.00%				
N°	Responsable	Actividades	Simbología					Tiempo (Min)		Costo (\$)		Problemas o Novedades Detectados	
			○	□	⇒	▽	◐	◇	AV	NAV	AV		NAV
1	Jefe de Presupuestos y Analistas	Analizar y evaluar mensualmente los gastos comprometidos y devengados ; y de los ingresos cobrados con indicadores porcentuales , de acuerdo a la clasificación económica funcional del Presupuesto , con sus respectivas recomendaciones , que son remitidas a la Dirección Financiera.	X						960		374.4		Esta actividad se la realiza manualmente.
2	Jefe de Presupuestos y Analistas	Analizar y evaluar mensualmente los Proyectos ejecutados y no ejecutados del presupuesto del presente año por Direcciones , con indicadores porcentuales de acuerdo al Plan Operativo Anual del Presupuesto de Inversión , con sus respectivas recomendaciones , que son remitidas a la Dirección Financiera.	X						960		374.4		Esta actividad se la realiza manualmente .
3	Jefe de Presupuestos y Analistas	Analizar y evaluar mensualmente los Proyectos ejecutados y no ejecutados de obras de arrastre , con indicadores porcentuales de acuerdo al Plan Operativo Anual del Presupuesto de inversión , con sus respectivas recomendaciones , que son remitidas a la Dirección Financiera.	X						960		374.4		Esta actividad se la realiza manualmente

Continúa...

DIAGRAMACIÓN DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
NOMBRE DEL PROCESO: Gestión de Presupuestos													
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Seguimiento y Evaluación de la Ejecución Presupuestaria													
Ingresa: Evaluación Presupuestaria Mensual de Gastos			Frecuencia: Anual			Tiempo de Proceso: 4800			Eficiencia en tiempo: 80.00 %				
Resultado: Evaluación presupuestaria Mensual de Ingresos			Volumen: Un Informe anual			Costo de proceso: 1872			Eficiencia en costo: 80.00%				
N*	Responsable	Actividades	Simbología					Tiempo (Min)		Costo (\$)		Problemas o Novedades Detectados	
			○	□	→	▽	◐	◇	AV	NAV	AV		NAV
4	Jefe de Presupuestos y Analistas	Analizar y evaluar mensualmente los Proyectos ejecutados y no ejecutados del presupuesto participativo , con indicadores porcentuales de acuerdo al Plan Operativo Anual del Presupuesto de Inversión , con sus respectivas recomendaciones que son remitidas a la Dirección Financiera.	X						960		374.4		Esta actividad se la realiza manualmente .
5	Jefe de Presupuestos y Analistas	Analizar y evaluar mensualmente el gasto corriente de varios rubros ,con indicadores porcentuales , con sus respectivas recomendaciones , que son remitidas a la Dirección Financiera.	X							480		187.2	Esta actividad se la realiza manualmente .
6	Jefe de Presupuestos y Analistas	Analizar y evaluar mensualmente los ingresos presupuestarios ,elaboración y recomendación con políticas para mejorar la recaudación.	X							480		187.2	Esta actividad se la realiza manualmente .
SUMA									3840	960	1497.6	374.4	
TOTAL									4800		1872		
EFICIENCIA									80.00%		80.00%		

Cálculo del valor agregado

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{\text{Suma Tiempo AV}}{\text{Tiempo Total}} = \frac{3840}{4800} = 0,80 = 80,00\%$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTO} = \frac{\text{Suma Costo AV}}{\text{Costo Total}} = \frac{1497,6}{1872} = 0,80 = 80,00\%$$

Cuadro 20 Hoja de novedades de la Evaluación y Seguimiento de la Ejecución Presupuestaria

G A D M U R "Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui" Dirección Financiera –UNIDAD DE PRESUPUESTOS			
INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS			
PARA:	Ing. Sanguano Luis Eduardo JEFE DE PRESUPUESTOS		
DE:	Gabriela A yo y Alexandra Utreras TESISTAS ESPE		
ASUNTO:	Análisis del subproceso Seguimiento y Evaluación de la Ejecución Presupuestaria perteneciente al proceso de Gestión de Presupuestos.		
LUGAR Y FECHA:	Sangolquí, Jueves 12 de Diciembre 2013		
De mis consideraciones, Luego del análisis efectuado en el subproceso mencionado, se obtuvieron las siguientes novedades.			
NOVEDADES CUANTITATIVAS			
ENTRADA:	Evaluación Presupuestaria Mensual de Gastos	TIEMPO:	4800 minutos
SALIDA:	Evaluación presupuestaria Mensual de Ingresos	COSTO:	\$ 1872
FRECUENCIA:	Anual	EFICIENCIA(Tiempo):	80,00 %
VOLUMEN:	Un Informe Anual	EFICIENCIA(Costo):	80,00%
El tiempo de este proceso es de 4800 minutos, de los cuales 3840 minutos agregan valor y 960 no agregan valor, con una eficiencia en tiempo de 80,00%, el costo es de \$1872 de los cuales \$1497,60 agregan valor y \$374,40 no agregan valor generando un eficiencia en costo de 80,00 %.			
NOVEDADES CUALITATIVAS			
La Dirección Financiera debe remitir a las demás dependencias bien detalladas los análisis y evaluaciones que se hicieron en la unidad de presupuesto.			

Cuadro 21 Diagramación de Subproceso Clausura y Liquidación Presupuestaria

DIAGRAMACIÓN DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
NOMBRE DEL PROCESO: Gestión de Prepuestos													
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Clausura y Liquidación del Presupuesto													
Ingresa: Liquidación Presupuestaria Anual de Gastos Comprometidos			Frecuencia: Semestral		Tiempo de Proceso: 5760				Eficiencia en tiempo: 83.33%				
Resultado: Elaboración y Envío de información Presupuestaria			Volumen: Un Informe semestral		Costo de proceso: 3206.4				Eficiencia en costo: 88.32%				
N°	Responsable	Actividades	Simbología					Tiempo (Min)		Costo (\$)		Problemas o Novedades Detectados	
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV		NAV
1	Jefe de Presupuesto , Analistas, Director Financiero	Analizar ,evaluar y formular la liquidación presupuestaria anual de gastos devengados con indicadores porcentuales , de acuerdo a la clasificación económica funcional del presupuesto con sus respectivas recomendaciones , que son remitidas a la Dirección Financiera , para conocimiento y aprobación del órgano legislativo .	X						1920		1228.8		La evaluación anual del presupuesto institucional se efectúa en base a la información de los avances financieros y de metas presupuestarias ,situación financiera y de cumplimiento de los objetivos y metas institucionales , al cierre del periodo presupuestario
2	Jefe de Presupuesto , Analistas, Director Financiero	Analizar , evaluar y formular la liquidación presupuestaria semestral de gastos devengados ; y de los ingresos cobrados con indicadores porcentuales , de acuerdo a la clasificación económica funcional del Presupuesto , con sus respectivas recomendaciones , que son remitidas a la Dirección Financiera , para conocimiento y aprobación del órgano legislativo.	X						1920		1228.8		La evaluación presupuestaria al primer semestre se efectúa sobre la base de la información correspondiente al avance financiero y los avances de las metas físicas al 30 de junio del año fiscal
3	Jefe de Presupuesto y Analistas	Elaborar e interpretar los indicadores de gestión financiera .			X					960		374.4	Esta actividad se la realiza manualmente .
4	Jefe de Presupuesto y un Analista	Elaborar y enviar la liquidación Presupuestaria de ingresos y gastos en medio físico y digital a la pagina web del GADMUR.	X						480		187.2		Esta actividad se la realiza sistemáticamente .
5	Jefe de Presupuesto y un Analista	Elaborar y enviar la información presupuestaria anual de ingresos y gastos en medio físico y digital al Ministerio de Economía y Finanzas y a la SEMPLADES.	X						480		187.2		Esta actividad se la realiza sistemáticamente.
SUMA									4800	960	2832	374.4	
TOTAL									5760		3206.4		
EFICIENCIA									83.33%		88.32%		

Tabla 13 Instrucciones Aclaratorias de la Clausura y Liquidación Presupuestaria

INSTRUCCIONES ACLARATORIAS	
Actividad	
Actividad 1	La evaluación anual del presupuesto institucional se efectúa en base a la información de los avances financieros y de metas presupuestarias ,situación financiera y de cumplimiento de los objetivos y metas institucionales , al cierre del periodo presupuestario
Actividad 2	La evaluación presupuestaria al primer semestre se efectúa sobre la base de la información correspondiente al avance financiero y los avances de las metas físicas al 30 de junio del año fiscal

Cálculo del valor agregado

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{\text{Suma Tiempo AV}}{\text{Tiempo Total}} = \frac{4800}{5760} = 0,833 = 83,33\%$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTO} = \frac{\text{Suma Costo AV}}{\text{Costo Total}} = \frac{2832}{3206,40} = 0,8832 = 88,32\%$$

Cuadro 22 Hoja de Novedades de la Clausura y Liquidación Presupuestaria

G A D M U R "Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui" Dirección Financiera –UNIDAD DE PRESUPUESTOS			
INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS			
PARA:	Ing. Sanguano Luis Eduardo JEFE DE PRESUPUESTOS		
DE:	Gabriela A yo y Alexandra Utreras TESISTAS ESPE		
ASUNTO:	Análisis del subproceso de la Clausura y Liquidación Presupuestaria perteneciente al proceso de Gestión de Presupuestos.		
LUGAR Y FECHA:	Sangolquí, Lunes 16 de Diciembre 2013		
De mis consideraciones, Luego del análisis efectuado en el subproceso mencionado, se obtuvieron las siguientes novedades.			
NOVEDADES CUANTITATIVAS			
ENTRADA:	Liquidación Presupuestaria Anual de Gastos Comprometidos	TIEMPO:	5760 minutos
SALIDA:	Elaboración y Envío de información Presupuestaria	COSTO:	\$ 3206,40
FRECUENCIA:	Semestral	EFICIENCIA(Tiempo):	83,33 %
VOLUMEN:	Un informe Semestral	EFICIENCIA(Costo):	88,32 %
El tiempo de este proceso es de 5760 minutos, de los cuales 4800 minutos agregan valor y 960 no agregan valor, con una eficiencia en tiempo de 83,33 %, el costo es de \$3206,40 de los cuales \$2832 agregan valor y \$374,40 no agregan valor generando un eficiencia en costo de 88,32 %.			

Matriz de análisis resumida

Cuadro 23 Matriz de Análisis Resumida

Nº	PROCESO	SUBPROCESOS	TIEMPOS				COSTOS				FRECUENCIA	VOLUMEN	NOVEDADES DETECTADAS
			AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA EN TIEMPO	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA EN COSTOS			
1	GESTIÓN DE PRESUPUESTOS	Programación Presupuestaria	17280	20640	37920	45.57%	\$12,936.00	\$20,649.60	\$33,585.60	38.52%	Anual	1	El tiempo que dispone el Sr. Alcalde para las reuniones correspondientes a nuestra área es muy variado, y no tiene un calendario para atender las mismas.
		Formulación y Aprobación Presupuestaria	18240	6780	25020	72.90%	\$26,352.00	\$5,976.00	\$32,328.00	81.51%	Anual	1	Tanto el Consejo Cantonal como el Comité de Presupuestos no dispone del tiempo suficiente para realizar las reuniones, y las hacen en varias fechas hasta finalizar el con lo tratado.
		Ejecución Presupuestaria	72960	10680	83640	87.23%	\$ 25,267.20	\$ 9,979.20	\$ 35,246.40	71.69%	Anual	1	Toda partida presupuestaria debe ser analizada y esto se lo debe realizar mensualmente, por lo tanto se lo realiza durante todo el año.
		Seguimiento y Evaluación de la Ejecución Presupuestaria	3840	960	4800	80.00%	\$1,497.60	\$374.40	\$1,872.00	80.00%	Anual	1	La Dirección Financiera debe remitir a las demás dependencias bien detalladas los análisis y evaluaciones que se hicieron en la unidad de presupuesto
		Clausura y Liquidación Presupuestaria	4800	960	5760	83.33%	\$2,832.00	\$374.40	\$3,206.40	88.32%	Semestral	2	El proceso se lo realiza eficientemente .

CAPITULO IV

PROPUESTA DE MEJORA

4.1 Introducción

El esfuerzo de mejora continua, es un ciclo interrumpido, a través del cual identificamos un área de mejora, planeamos como realizarla, la implementamos, verificamos los resultados y actuamos de acuerdo con ellos, ya sea para corregir desviaciones o para proponer otra meta más retadora.

Este ciclo permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes de nuestro entorno, para dar un mejor servicio o producto a nuestros clientes o usuarios.

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

Cabe recalcar que el proceso de Clausura y Liquidación Presupuestaria no requería mejora, debido a que su eficiencia tanto en tiempo como en costos eran altos, o sus actividades no presentaban demoras para el desarrollo eficiente del proceso.

4.2 Requisitos para una mejora Continua de procesos

- Apoyo en la gestión.
- Retroalimentación y revisión de los pasos en cada proceso.
- Claridad en la responsabilidad de cada acto realizado.
- Forma tangible de realizar las mediciones de los resultados de cada proceso.

La mejora continua puede llevarse a cabo como resultado de un escalamiento en los servicios o como una actividad proactiva por parte de alguien que lleva a cabo un proceso.

Es muy recomendable que la mejora continua sea vista como una actividad sostenible en el tiempo y regular y no como un arreglo rápido frente a un problema puntual

Para la mejora de cualquier proceso se deben dar varias circunstancias:

- El proceso original debe estar bien definido y documentado.
- Debe haber varios ejemplos de procesos parecidos.
- Los responsables del proceso deben poder participar en cualquier discusión de mejora.
- Un ambiente de transparencia favorece que fluyan las recomendaciones para la mejora.
- Cualquier proceso debe ser acordado, documentado, comunicado y medido en un marco temporal que asegure su éxito.

Generalmente se puede conseguir una mejora continua reduciendo la complejidad y los puntos potenciales de fracaso mejorando la comunicación para proteger la calidad en un proceso.

4.3 Flujo diagramación

A continuación se presentan los formatos de las herramientas que se emplearán en la propuesta de mejora: **(VER ANEXOS)**

4.4 Hoja de mejoramiento

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

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

Figura 25 Formato Hoja de Mejoramiento

4.5 Caracterización de procesos

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

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
NOMBRE DEL PROCESO:		CODIFICACIÓN:		FECHA:
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		PROPIETARIO DEL PROCESO:		
ALCANCE				
RECURSOS				
FISICOS Y TECNICOS:	ECONÓMICOS:			
	RECURSOS HUMANOS:			
PROVEEDORES	↓	PROCESO	↓	CLIENTES
↓				↑
ENTRADAS	→	OBJETIVO	→	SALIDAS
INDICADORES		↑	↑	REGISTROS - ANEXOS
		CONTOLES		

Figura 26 Hoja de Caracterización de Procesos

Cuadro 24 Diagramación mejorada del subproceso Programación del Presupuesto

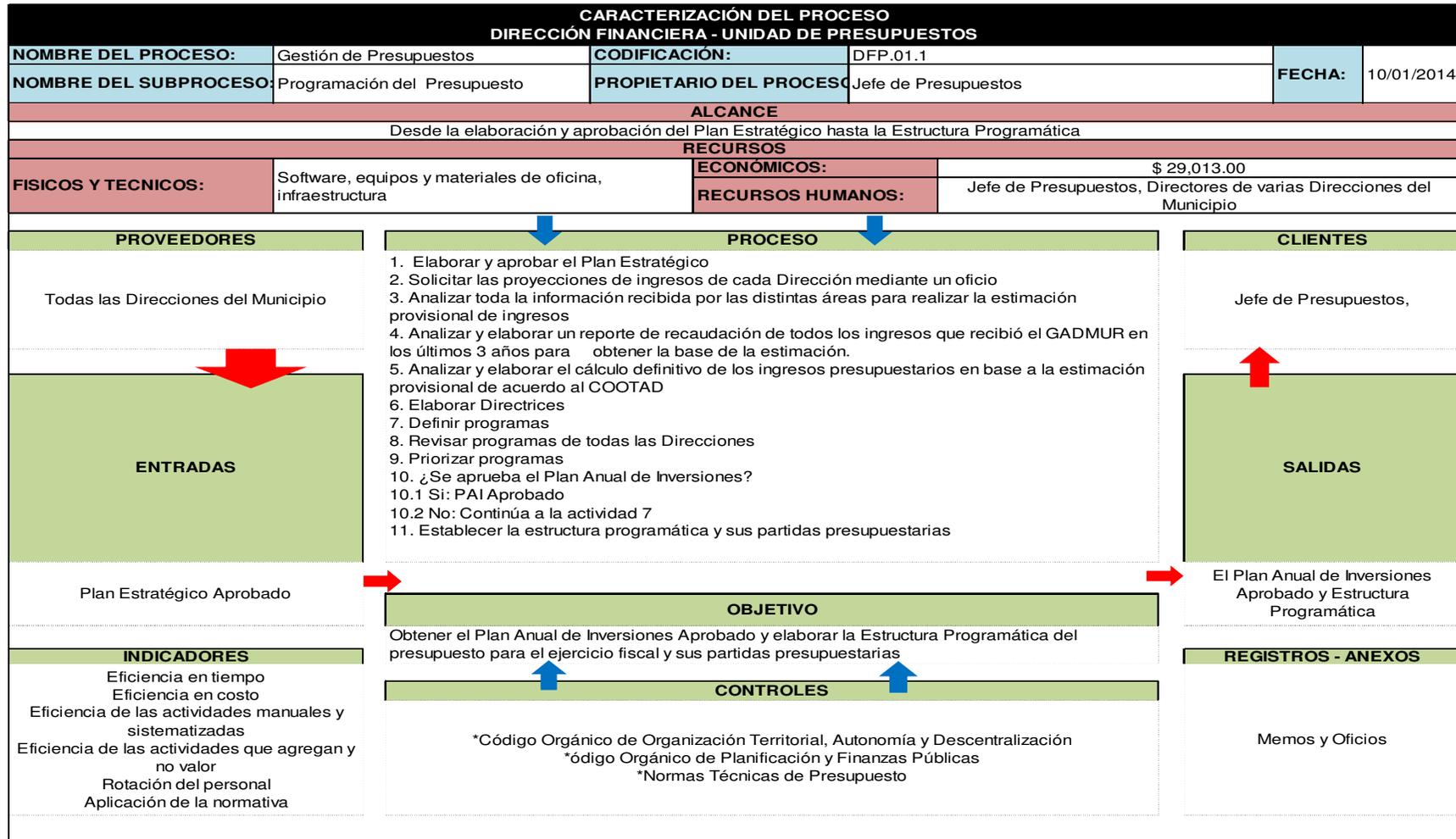
DIAGRAMACIÓN DE MEJORA DE PROCESOS DIRECCIÓN FINANCIERA - UNIDAD DE PRESUPUESTOS													
NOMBRE DEL PROCESO:		Gestión de Presupuestos											
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		Programación del Presupuesto											
Objetivo		Realizar la Proforma Presupuestaria en el mejor tiempo posible											
Alcance:		Desde: Elaborar y aprobar el Plan Estratégico Hasta: La estructura programática											
Ingresar:		Plan Estratégico	Lugar y fecha: Sangolqui, Viernes 10 de Enero del 2014			Frecuencia: Anual		Volumen: Un informe anual					
Resultado:		PAI Aprobado y Estructura Programática	Tiempo de Proceso: 29820 minutos			Eficiencia en tiempo: 75.86%		Costo de proceso: \$ 29,013.00					
			Costo de proceso: \$ 29,013.00			Eficiencia en costo: 83.87%							
N°	Responsable	Actividades	Simbología					Tiempo (Min)		Costo (\$)		PROPUESTA DE MEJORA	
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV		NAV
			INICIO										
1	Director de Planificación	Elaborar y aprobar el Plan Estratégico	x								0	0.00	Todas las actividades ya deberán ser automatizadas dentro del Sistema Integrado Financiero (SIF) permitiendo mejorar la agilidad y eficiencia de cada una de éstas.
2	Jefe de Presupuestos	Solicitar las proyecciones de ingresos de cada Dirección mediante un oficio	x							2400		360.00	
3	Director Financiero, Jefe de Presupuestos y el Alcalde	Analizar toda la información recibida por las distintas áreas para realizar la estimación provisional de ingresos		x						4800		4320.00	
4	Director Financiero y Jefe de Presupuestos	Analizar y elaborar un reporte de recaudación de todos los ingresos que recibió el GADMUR en los últimos 3 años para obtener la base de la estimación.	x							960		384.00	
5	Director Financiero y Jefe de Presupuestos	Analizar y elaborar el cálculo definitivo de los ingresos presupuestarios en base a la estimación provisional de acuerdo al COOTAD	x							360		144.00	
6	Jefe de Presupuestos	Elaborar Directrices	x							2400		360.00	
			FIN										
FORMULARIOS		TERMINOLOGÍA					SUBTOTAL:		ELABORADO POR:				
Memos y Oficios, el Plan Anual de Inversiones y la Estructura Programática							TOTAL:		Alexandra Utreras y Gabriela Ayo				
							EFICIENCIA:		SUPERVISADO POR:				
ACCIONES							OBSERVACION DE ACCIONES		Ing. Eduardo Sanguano				
Mejora:		Fusión:					* La primera actividad fue creada * La actividad 6 se crea.		AUTORIZADO POR:				
Creación:		2 Eliminación:									Lcdo. Renán Nieto		

Continúa...

Cuadro 25 Hoja de Mejoramiento del subproceso Programación del Presupuesto

HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESO												
NOMBRE DEL PROCESO:	Gestión de Presupuestos											
NOMBRE DEL SUBPROCESO:	Programación del Presupuesto											
Objetivo	Elaborar la Estructura Programática del presupuesto para el ejercicio fiscal											
Alcance:	Desde	Elaborar y aprobar el Plan Estratégico										
	Hasta	Estructura Programática del Presupuesto										
SITUACIÓN ACTUAL - PROBLEMAS DETECTADOS												
<p>En la solicitud de proyecciones de ingresos a los distintos departamentos generadores de los mismos, el proceso era demasiado demorado; ocasionando de esta manera que la información no llegue de manera rápida a la Unidad de Presupuestos. Como también la información correspondiente a Gastos y a los techos presupuestarios. Todas las actividades que se realizan en la Unidad de Presupuestos son manuales.</p>												
SITUACIÓN PROPUESTA SOLUCIONES												
<p>Se recomienda que se realice y apruebe un Plan Estratégico para la Dirección Financiera permitiendo que sepan todos los servidores públicos de ésta área a donde se quiere llegar y como se lo quiere hacer. Como también se recomienda que se adquiera un nuevo software que ayude a ésta área con la consolidación de información como las proyecciones de Ingresos de todas las dependencias generadoras de las mismas y ciertos requerimientos que se necesitan para la elaboración del Presupuesto. Se indica también que en esta fase se debe desarrollar y aprobar el Plan Anual de Inversiones que servirá como herramienta para la estructura programática y la elaboración de las partidas presupuestarias para el año veinte del Presupuesto.</p>												
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA				
Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo	
37,920.00	33585.60	45.57%	38.52%	29820.00	29013.00	75.86%	83.87%	-8,100.00	\$ 4,572.60	30.29%	45.35%	
BENEFICIOS ESPERADOS ANUAL EN TIEMPO												
Beneficio anual esperado en tiempo:		Diferencia en tiempo * Volumen * Frecuencia					Volumen:	1				
Beneficio anual esperado en tiempo:		-2916000.00					Frecuencia:	Anual				
BENEFICIOS ESPERADOS ANUAL EN COSTOS												
Beneficio anual esperado en Costo:		Diferencia en costo * Volumen * Frecuencia					Volumen:	1				
Beneficio anual esperado en Costo:		\$ 1,646,136.00					Frecuencia:	Anual				

Cuadro 26 Hoja de Caracterización del subproceso Programación del Presupuesto

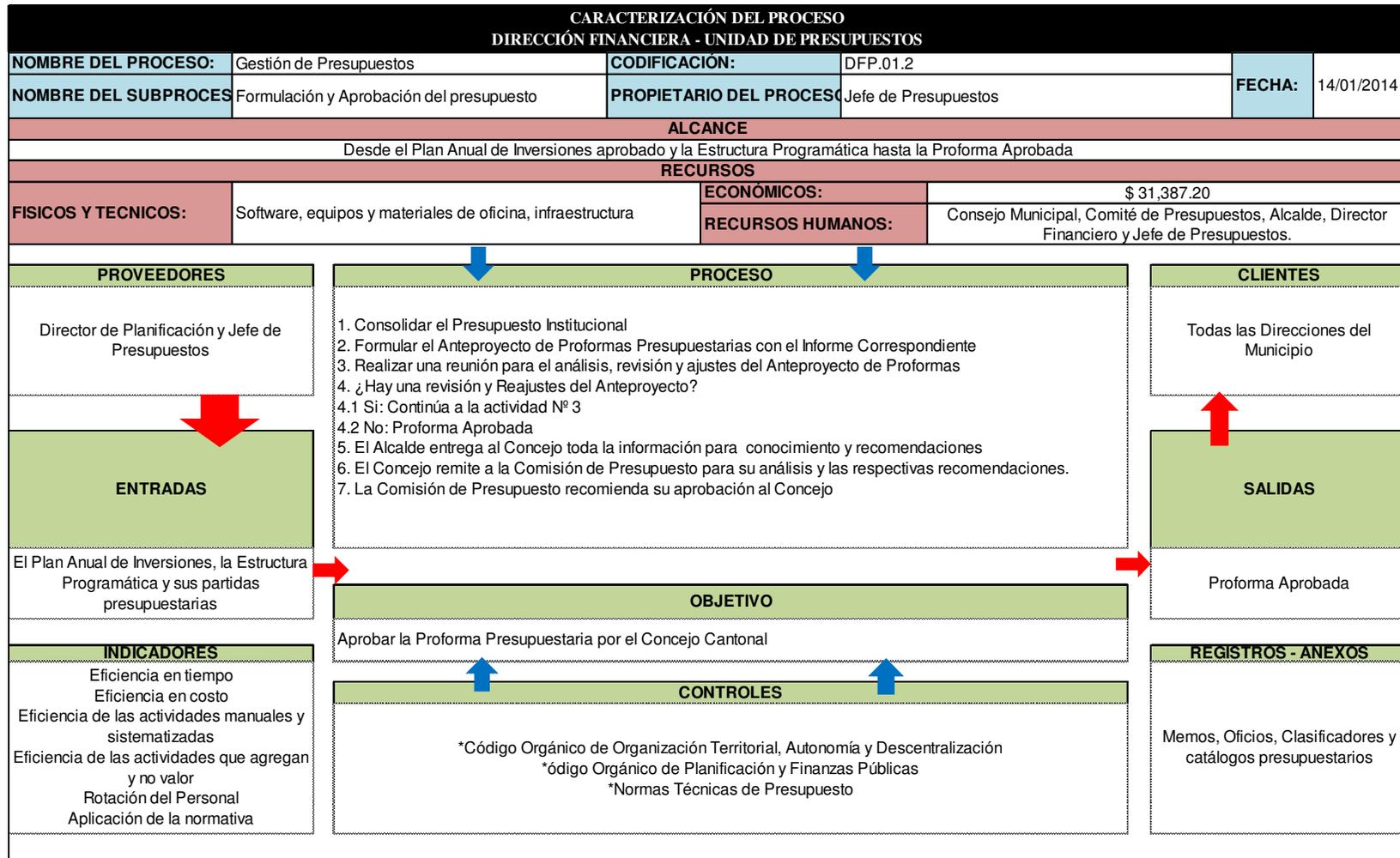


DIAGRAMACIÓN DE MEJORA DE PROCESOS DIRECCIÓN FINANCIERA - UNIDAD DE PRESUPUESTOS													
NOMBRE DEL PROCESO:		Gestión de Presupuestos											
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		Formulación y Aprobación del Presupuesto											
Objetivo		Obtener la Proforma Aprobada con sus respectivas recomendaciones											
Alcance:		Desde	El Plan Anual de Inversiones aprobado y la Estructura Programática					Hasta			La Proforma Aprobada		
Ingresa:		PAI Aprobado y Estructura Programática		Lugar y fecha	Sangolquí, Martes 14 de Enero del 2014			Frecuencia:	Anual	Volumen:	Un informe anual		
Resultado:		Proforma Aprobada		Tiempo de Proceso:	20880 minutos			Eficiencia en tiempo:	88.51%				
				Costo de proceso:	\$ 31,387.20			Eficiencia en costo:	76.46%				
N*	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (Min)		Costo (\$)		PROPUESTA DE MEJORA
			○	□	→	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
			INICIO										
4.1	Alcalde y Directores de varias Direcciones	Si: Continúa a la actividad 3								960		3120.00	Actividad Manual
4.2	Alcalde	No: Proforma Aprobada						480		240			Actividad Manual
5	Alcalde y Concejales	El Alcalde entrega al Concejo toda la información para conocimiento y recomendaciones								480		1147.2	Actividad Manual
6	Miembros de la Comisión de Presupuesto	El Concejo remite a la Comisión de Presupuesto para su análisis y las respectivas recomendaciones.						7200			5760		Actividad Manual
7	Alcalde y Concejales	La Comisión de Presupuesto recomienda su aprobación al Concejo						7200			17208		Actividad Manual
			FIN										
FORMULARIOS		TERMINOLOGIA						SUBTOTAL:	18480	2400	24000.00	7387.20	ELABORADO POR:
La estructura programática, los clasificadores y catálogos presupuestarios y la Proforma Aprobada								TOTAL:	20880		31387.20		Alexandra Utreras y Gabriela Ayo
								EFICIENCIA:	88.51%		76.46%		SUPERVISADO POR:
ACCIONES								OBSERVACION DE ACCIONES				Ing. Eduardo Sanguano	
Mejora:		0 Fusión:						Se organizó mejor las actividades, colocando la actividad correspondiente tanto para la fase de Programación como para la de Formulación Presupuestaria.				AUTORIZADO POR:	
Creación:		Eliminación:										Lcdo. Renán Nieto	

Cuadro 28 Hoja de mejoramiento del subproceso Formulación y Aprobación del Presupuesto

HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESO												
NOMBRE DEL PROCESO:		Gestión de Presupuestos										
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		Formulación y Aprobación del Presupuesto										
Objetivo:		Obtener la Proforma Aprobada con sus respectivas recomendaciones										
Alcance:		Desde		El Plan Anual de Inversiones Aprobado y la Estructura Programática								
		Hasta		La Proforma Aprobada								
SITUACIÓN ACTUAL - PROBLEMAS DETECTADOS												
En la fase de Formulación y Aprobación Presupuestaria se desarrollaban actividades que debieron estar dentro de la fase de Programación Presupuestaria, haciendo que el tiempo que se requiere para cada actividad no sea el correcto, como el análisis y consolidación de los POAS, los cálculos respectivos para la distribución de sueldos y salarios y la estructura programática.												
SITUACIÓN PROPUESTA SOLUCIONES												
Se recomienda que se realice las actividades anteriormente mencionadas en la fase de Programación Presupuestaria, permitiendo que el tiempo de cada actividad sea el necesario y justo para la entrega de información en las fechas que establece la normativa vigente y que a través de la adquisición de un nuevo software ayude a la agilidad y veracidad de la misma.												
SITUACION ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA				
Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo	
25,020.00	32328.00	72.90%	81.51%	20880.00	31387.20	88.51%	76.46%	-4,140.00	\$ 940.80	15.61%	-5.05%	
BENEFICIOS ESPERADOS ANUAL EN TIEMPO												
Beneficio anual esperado en tiempo:				Diferencia en tiempo * Volumen * Frecuencia				Volumen:	1			
Beneficio anual esperado en tiempo:				-1490400.00				Frecuencia:	Anual			
BENEFICIOS ESPERADOS ANUAL EN COSTOS												
Beneficio anual esperado en Costo:				Diferencia en costo * Volumen * Frecuencia				Volumen:	1			
Beneficio anual esperado en Costo:				\$ 338,688.00				Frecuencia:	Anual			

Cuadro 29 Hoja de Caracterización del subproceso Formulación y Aprobación del Presupuesto



Cuadro 30 Diagramación mejorada del Subproceso Ejecución del Presupuesto

DIAGRAMACIÓN DE MEJORA DE PROCESOS DIRECCIÓN FINANCIERA - UNIDAD DE PRESUPUESTOS													
NOMBRE DEL PROCESO:		Gestión de Presupuesto											
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		Ejecución del Presupuesto											
Objetivo		Utilización óptima del talento humano y los recursos materiales , financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes ,servicios y obras en la cantidad ,calidad y oportunidad.											
Alcance:		Desde	Certificaciones Presupuestarias					Hasta			Aprobación de Reformas		
Ingresar:		Certificaciones Presupuestarias		Lugar y fecha	Sangolqui, Jueves 16 de Enero del 2014			Volumen:	1				
Resultado:		Informe de Reformas Aprobadas		Frecuencia:	Anual			Eficiencia en tiempo:	91.05%				
				Tiempo de Proceso:	5865.00			Eficiencia en costo:	97.42%				
				Costo de proceso:	\$ 6,243.15								
N*	Responsable	Actividades	Simbología					Tiempo (Min)		Costo (\$)		PROPUESTA DE MEJORA	
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
		CERTIFICACIONES Y COMPROMISO											
1	Jefe de Presupuestos y Analistas	Realizar el pedido de las certificaciones presupuestarias a las diferentes dependencias.	X						30.00			11.70	Se propone que todas las actividades ya sean automatizadas dentro del Sistema Integrado Financiero (SIF) ,ya que permitirán tener agilidad en cada una de ellas.
2	Jefe de Presupuestos y Analistas	Receptar la documentación mediante , oficio u memo.	X						60.00			23.40	
3	Jefe de Presupuestos y Analistas	Analizar la revisión presupuestaria.			X			480.00		187.20			
4		¿Hay disponibilidad presupuestaria? No hay disponibilidad: Continúa en actividad N° 5 Existe disponibilidad: continúa en actividad N° 6						0.00	0.00	0.00	0.00		
5	Jefe de Presupuestos y Analistas	Comunicar a través de oficio que no hay presupuesto.	X						60.00			23.40	

Continúa...

DIAGRAMACIÓN DE MEJORA DE PROCESOS DIRECCIÓN FINANCIERA - UNIDAD DE PRESUPUESTOS													
NOMBRE DEL PROCESO:		Gestión de Presupuesto											
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		Ejecución del Presupuesto											
Objetivo		Utilización óptima del talento humano y los recursos materiales, financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes, servicios y obras en la cantidad, calidad y oportunidad.											
Alcance:		Desde	Certificaciones Presupuestarias										
		Hasta	Aprobación de Reformas										
Ingresar:		Certificaciones Presupuestarias	Lugar y fecha	Sangolqui, Jueves 16 de Enero del 2014				Volumen:	1				
Resultado:		Informe de Reformas Aprobadas	Frecuencia:	Anual			Eficiencia en tiempo:	91.05%					
			Tiempo de Proceso:	5865.00			Eficiencia en costo:	97.42%					
			Costo de proceso:	\$ 6,243.15									
N°	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (Min)		Costo (\$)		PROPUESTA DE MEJORA
			○	□	➔	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
INICIO													
6	Analista de Presupuesto	Asignar el presupuesto a través del sistema.	X							120.00		28.80	Se propone que todas las actividades ya sean automatizadas dentro del Sistema Integrado Financiero (SIF), ya que permitirán tener agilidad en cada una de ellas.
7	Jefe de Presupuestos	Solicitar el compromiso presupuestario a las diferentes dependencias.	X							30.00		4.50	
8	Jefe de Presupuestos y Analistas	Analizar mediante la normativa el compromiso solicitado por las diferentes direcciones.		X					480.00		187.20		
9		¿Cumple con la normativa? No cumple con la normativa: continúa actividad N° 10 Cumple con la normativa: continúa actividad N° 11							0.00	0.00	0.00	0.00	
10	Jefe de Presupuestos y Analistas	Comunicar mediante oficio que no es factible.	X							30.00		11.70	

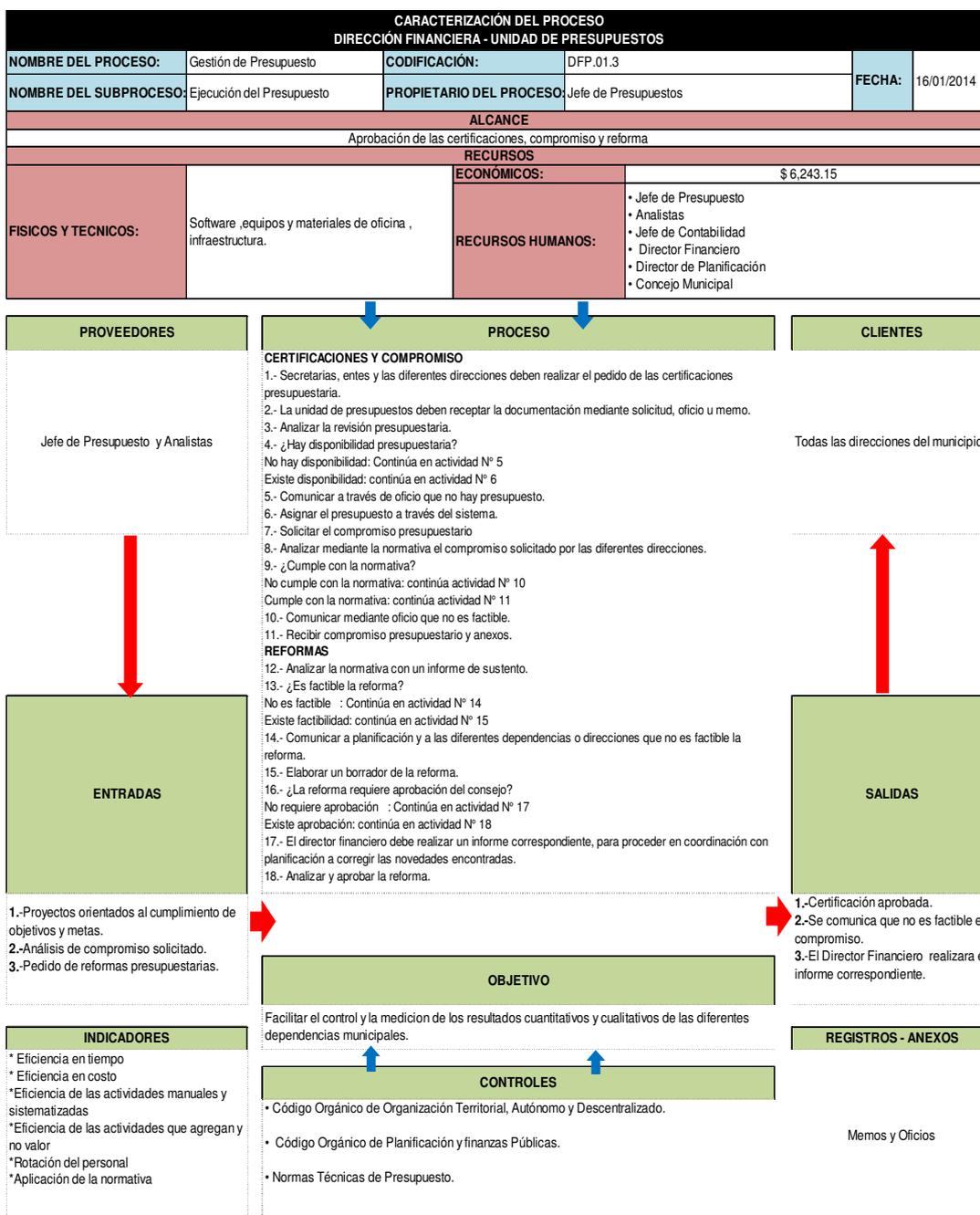
Continúa...

Cuadro 31 Hoja de Mejoramiento del Subproceso Ejecución del Presupuesto

HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESO											
NOMBRE DEL PROCESO:	Gestión de Presupuesto										
NOMBRE DEL SUBPROCESO:	Ejecución del Presupuesto										
Objetivo	Utilización óptima del talento humano y los recursos materiales , financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes ,servicios y obras en la cantidad ,calidad y oportunidad.										
Alcance:	Desde	Certificaciones Presupuestarias									
	Hasta	Aprobación de Reformas									
SITUACIÓN ACTUAL - PROBLEMAS DETECTADOS											
Como hemos podido observar en esta etapa se debe asegurar las acciones administrativas que se ajusten a procedimientos y metodos que se aseguren a su legalidad y eficiencia ,lo cual mediante los analisis realizados se pudo evidenciar que esta fase la estaban realizando de una manera incorrecta y desordenada .											
SITUACIÓN PROPUESTA SOLUCIONES											
La coordinacion de la ejecucion presupuestaria implicara lo siguiente : 1.-Llevara un proceso de programacion y de adoptacion de medidas ,previas a la ejecucion , logrando a la vez la maxima racionalidad posible en el empleo de los recursos reales y financieros. 2.- Implicara prever los problemas que se presenten durante la ejecucion y a los cuales debe darseles soluciones adecuadas y oportunas ,teniendo siempre presente el logro de los objetivo originalmente programados ,con un minimo de alteraciones o posibilitando los cambios cuando situaciones de tipo eventual ,asi lo ameriten.											
SITUACION ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia	
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo
83,640.00	35246.40	87.23%	71.69%	5865.00	6243.15	91.05%	97.42%	-77,775.00	\$ 29,003.25	3.82%	25.73%
BENEFICIOS ESPERADOS ANUAL EN TIEMPO											
Beneficio anual esperado en tiempo:		Diferencia en tiempo * Volumen * Frecuencia				Volumen:	1				
Beneficio anual esperado en tiempo:		-27999000.00				Frecuencia:	Anual				
BENEFICIOS ESPERADOS ANUAL EN COSTOS											
Beneficio anual esperado en Costo:		Diferencia en costo * Volumen * Frecuencia				Volumen:	1				
Beneficio anual esperado en Costo:		\$ 10,441,170.00				Frecuencia:	Anual				



Cuadro 32 Hoja de Caracterización del subproceso Ejecución del Presupuesto



Cuadro 33 Diagramación mejorada del subproceso Seguimiento y Evaluación de la Ejecución del Presupuesto

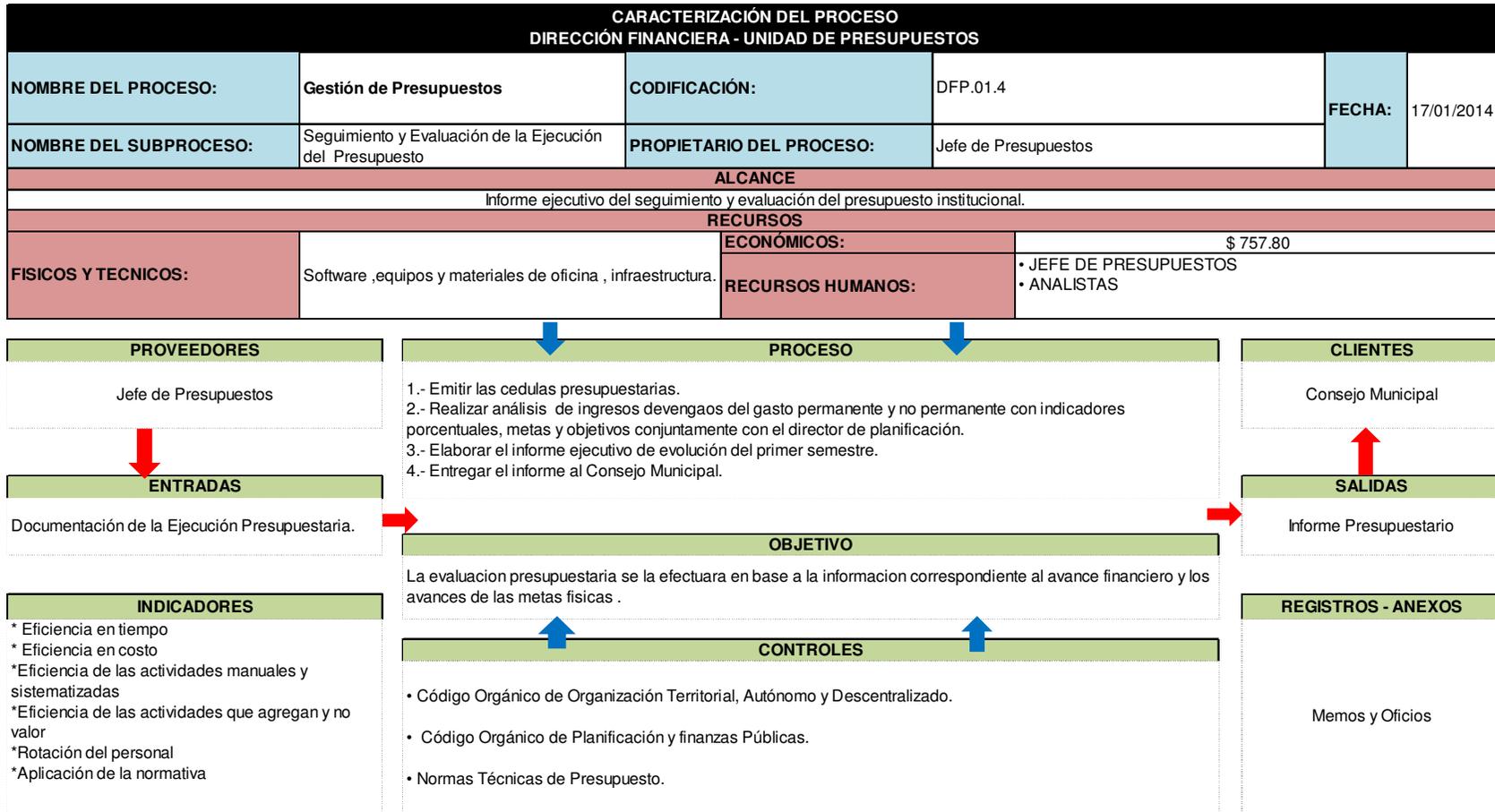
DIAGRAMACIÓN DE MEJORA DE PROCESOS													
DIRECCIÓN FINANCIERA - UNIDAD DE PRESUPUESTO													
NOMBRE DEL PROCESO:		Gestión de Presupuestos											
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		Seguimiento y Evaluación de la Ejecución del Presupuesto											
Objetivo		Medición de los resultados físicos, financieros obtenidos y los efectos producidos, el análisis de las variaciones observadas, con la determinación de sus causas y la recomendación de medidas correctivas.											
Alcance:		Desde		Emisión de cédulas presupuestarias.									
		Hasta		Informe para el consejo municipal.									
Ingresa:		Lugar y fecha		Sangolquí, Viernes 17 de Enero del 2014									
		Frecuencia:		Anual		Volumen:		1					
Resultado:		Tiempo de Proceso:		1980.00		Eficiencia en tiempo:		96.97%					
		Costo de proceso:		\$ 757.80		Eficiencia en costo:		98.81%					
N*	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (Min)		Costo (\$)		PROPUESTA DE MEJORA
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
			INICIO										
1	Jefe de Presupuestos y analistas	Emitir las cédulas presupuestarias.							960.00		374.40		Se propone que todas las actividades ya sean automatizadas dentro del Sistema Integrado Financiero (SIF), ya que permitirán tener agilidad en cada una de ellas.
2	Jefe de Presupuestos y analistas	Realizar análisis de ingresos devengaos del gasto permanente y no permanente con indicadores porcentuales, metas y objetivos conjuntamente con el director de planificación.							480.00		187.20		
3	Jefe de Presupuestos y analistas	Elaborar el informe ejecutivo de evaluación del primer semestre.							480.00		187.20		
4	Jefe de presupuestos	Entregar el informe al Concejo Municipal.								60.00	9.00	Actividad Manual	
			FIN										
FORMULARIOS		TERMINOLOGÍA			SUBTOTAL:		1920.00	60.00	748.80	9.00	ELABORADO POR:		
					TOTAL:		1980.00		757.80		Gabriela Ayo Alexandra Utreras		
					EFICIENCIA:		96.97%		98.81%		SUPERVISADO POR:		
ACCIONES		OBSERVACION DE ACCIONES										Ing. Eduardo Sanguano	
Mejora:	1	Fusión:	0						La actividad que se mejoro es la N.-2, se la sintetizo y se la iso mas analítica.				AUTORIZADO POR:
Creación:	3	Eliminación:	2										Lcdo. Renán Nieto



Cuadro 34 Hoja de Mejoramiento del subproceso Seguimiento y Evaluación de la Ejecución Presupuestaria

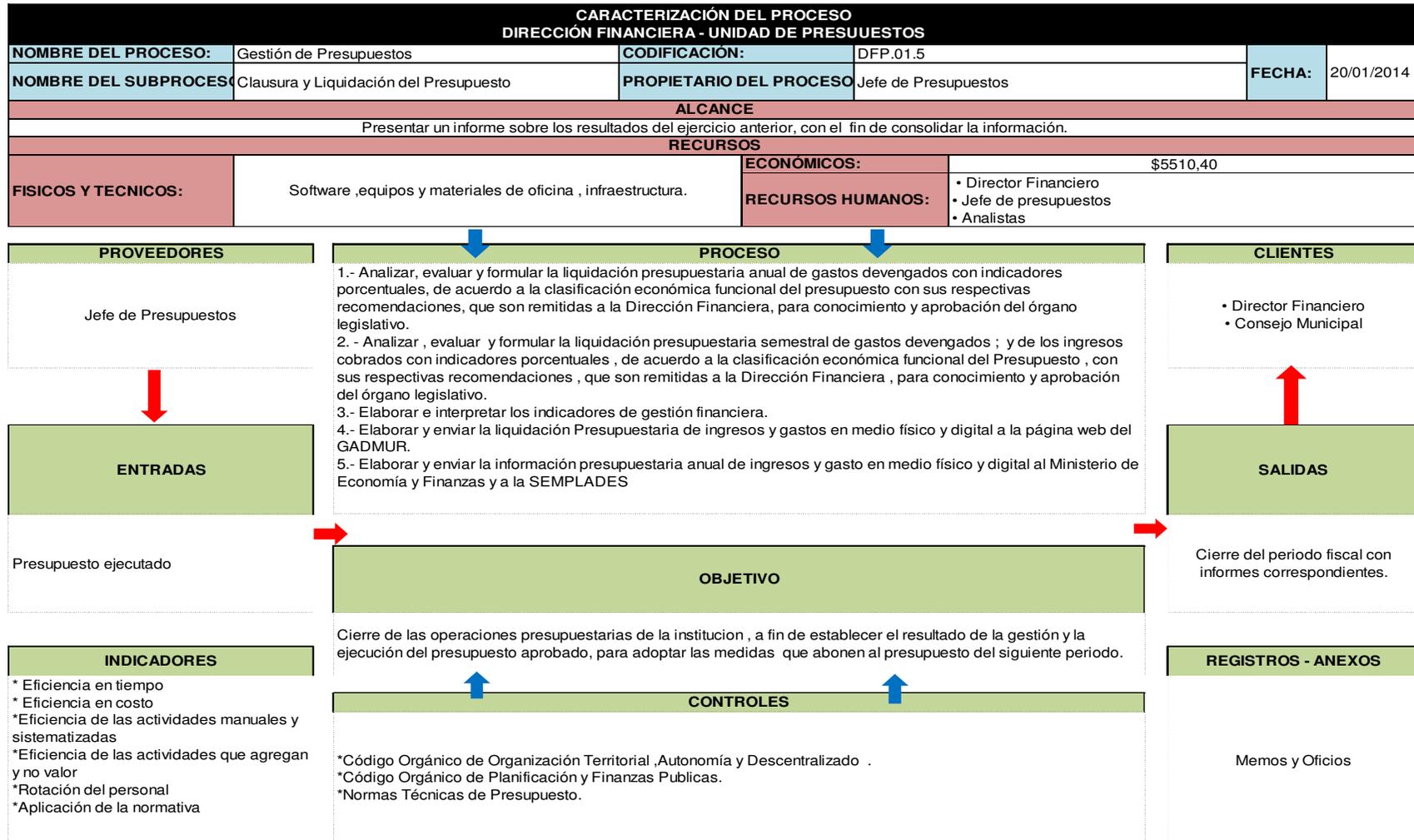
HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESO											
NOMBRE DEL PROCESO:	Gestión de Presupuestos										
NOMBRE DEL SUBPROCESO:	Seguimiento y Evaluación de la Ejecución del Presupuesto										
Objetivo	Medición de los resultados físicos , financieros obtenidos y los efectos producidos ,el análisis de las variaciones observadas ,con la determinación de sus causas y la recomendación de medidas correctivas.										
Alcance:	Desde Emisión de cédulas presupuestarias. Hasta Informe para el consejo municipal.										
SITUACIÓN ACTUAL - PROBLEMAS DETECTADOS											
Mediante un analisis realizado a este proceso se pudo evidenciar que esta fase no adopta las acciones necesarias para que le permita ejecutar su presupuesto en el marco de racionalidad ,disciplina ,eficiencia , eficacia y transparencia.											
SITUACIÓN PROPUESTA SOLUCIONES											
Se propone que esta fase debe ser realizada mediante un analisis sistematico de resultados ,que se orienten a determinar en que medida se estan alcanzando los objetivos propuestos y cuales son los factores que podrian explicar las diferencias entre los resultados obtenidos y los resultados propuestos. Asi mismo para que ayude a identificar si la asignacion de recursos humanos ,materiales y financieros es adecuada ,si las intervenciones realizadas son eficientes y efectivas y por lo tanto medir los resultados obtenidos con su ejecucion .											
SITUACION ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia	
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo
4,800.00	1872.00	80.00%	80.00%	1980.00	757.80	96.97%	98.81%	-2,820.00	\$ 1,114.20	16.97%	18.81%
BENEFICIOS ESPERADOS ANUAL EN TIEMPO											
Beneficio anual esperado en tiempo:				Diferencia en tiempo * Volumen * Frecuencia				Volumen: 10			
Beneficio anual esperado en tiempo:				-10152000.00				Frecuencia: Diaria			
BENEFICIOS ESPERADOS ANUAL EN COSTOS											
Beneficio anual esperado en Costo:				Diferencia en costo * Volumen * Frecuencia				Volumen: 10			
Beneficio anual esperado en Costo:				\$ 4,011,120.00				Frecuencia: Diaria			

Cuadro 35 Hoja de Caracterización del subproceso Seguimiento y Evaluación de la Ejecución del Presupuesto



DIAGRAMACIÓN DE MEJORA DE PROCESOS														
DIRECCIÓN FINANCIERA - UNIDAD DE PRESUPUESTOS														
NOMBRE DEL PROCESO:		Gestión de Presupuestos												
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		Clausura y Liquidación del Presupuesto												
Objetivo		Ciclo presupuestario que corresponde a la consolidación de la información de la ejecución presupuestaria de un ejercicio fiscal.												
Alcance:		Desde		Análisis y evaluación de la liquidación presupuestaria										
		Hasta		Envío de información del cierre del período a entidades reguladoras										
Ingres:		Presupuesto Ejecutado	Lugar y fecha		Sangolquí, Lunes 20 de Enero del 2014									
				Frecuencia:			Semestral	Volumen:		2				
Resultado:		Cierre del Proceso Fiscal	Tiempo de Proceso:		5760.00			Eficiencia en tiempo:		83.33%				
				Costo de proceso:			\$ 3,206.40	Eficiencia en costo:		88.32%				
N*	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo (Min)		Costo (\$)		PROPUESTA DE MEJORA	
			○	□	➔	▽	◇	◇	AV	NAV	AV	NAV		
			INICIO											
4	Jefe de Presupuesto y un Analista	Elaborar y enviar la liquidación Presupuestaria de ingresos y gastos en medio físico y digital a la pagina web del GADMUR.	X							480		187.2		Se propone que todas las actividades ya sean automatizadas dentro del Sistema Integrado Financiero (SIF) ,ya que permitirán tener agilidad en cada una de ellas.
5	Jefe de Presupuesto y un Analista	Elaborar y enviar la información presupuestaria anual de ingresos y gastos en medio físico y digital al Ministerio de Economía y Finanzas y a la SEMPLADES.	X							480		187.2		
			FIN											
FORMULARIOS		TERMINOLOGÍA				SUBTOTAL:		4800.00	960.00	2832.00	374.40	ELABORADO POR:		
						TOTAL:		5760.00		3206.40		Gabriela Ayo Alexandra Utreras		
						EFICIENCIA:		83.33%		88.32%		SUPERVISADO POR:		
ACCIONES						OBSERVACION DE ACCIONES				Ing. Eduardo Sanguano				
Mejora:		0	Fusión:		0				La fase de CLAUSURA Y LIQUIDACION esta siendo bien ejecutada por lo que no se propone ninguna mejora dentro de lo que es actividades pero si debe ser automatizada para mayor agilidad del proceso.				AUTORIZADO POR:	
Creación:		0	Eliminación:		0								Lcdo. Renán Nieto	

Cuadro 37 Hoja de Caracterización del subproceso Clausura y Liquidación del Presupuesto



Cuadros comparativos

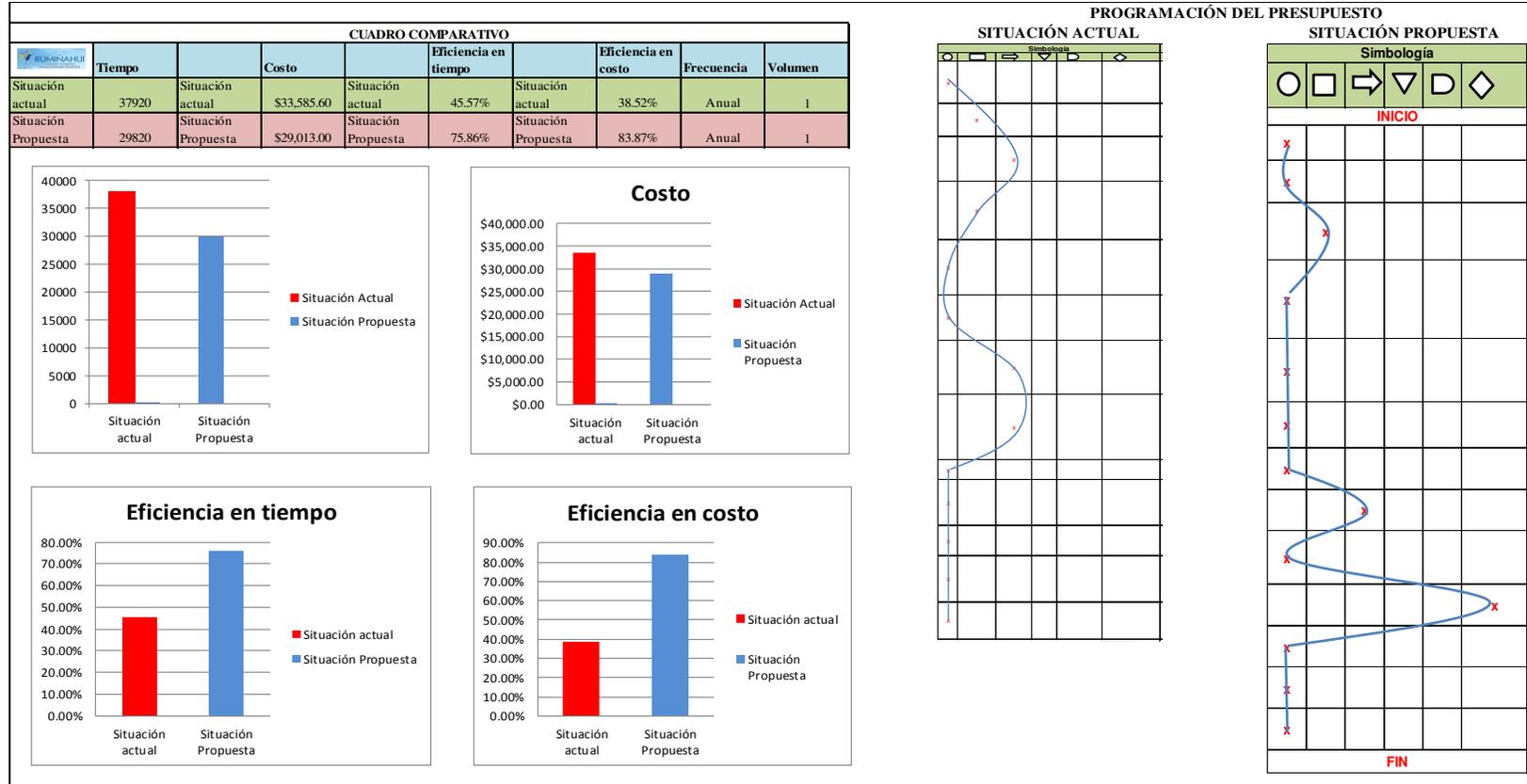


Figura 28 Cuadro comparativo del subproceso Programación del Presupuesto

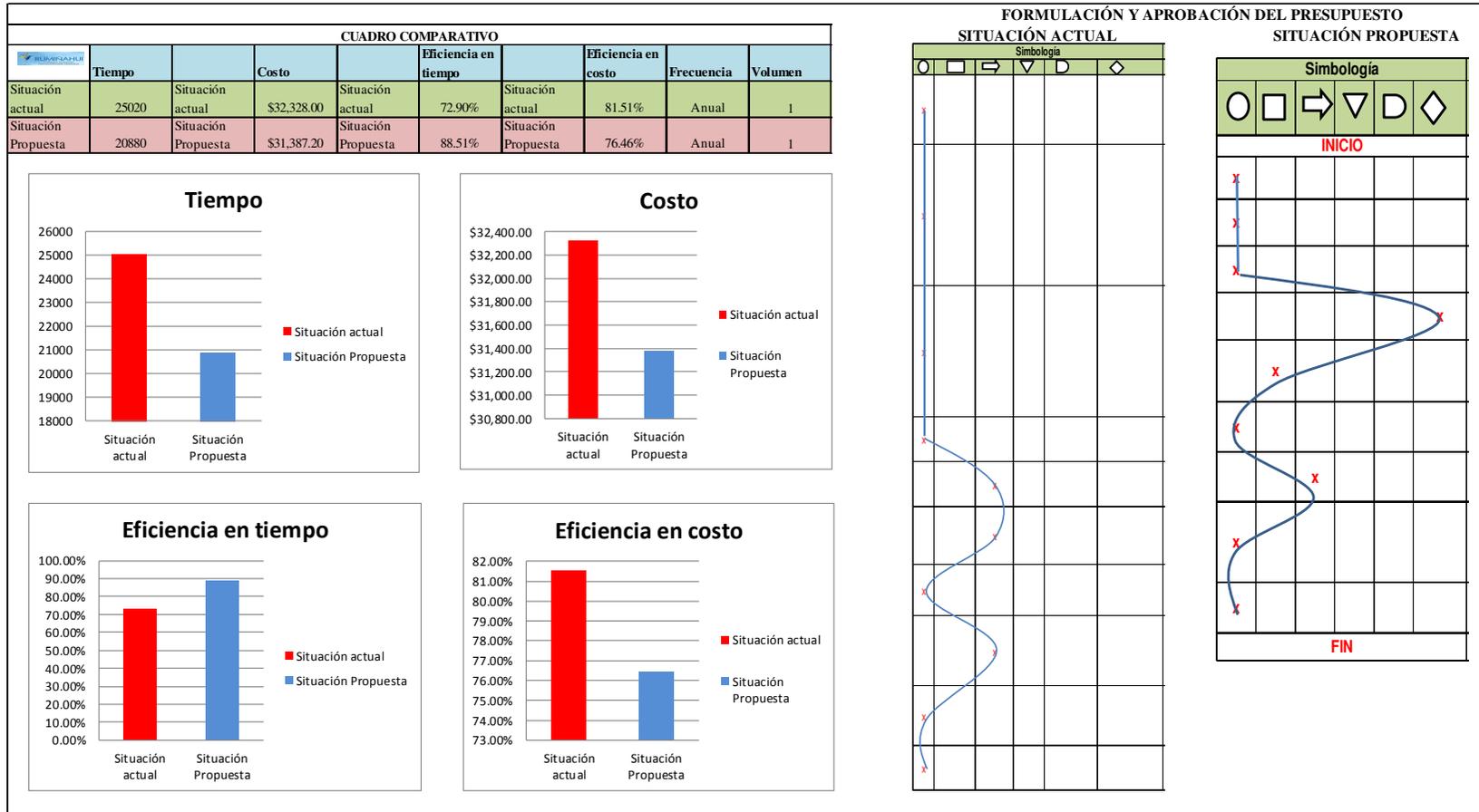


Figura 29 Cuadro comparativo del subproceso de Formulación y Aprobación del Presupuesto

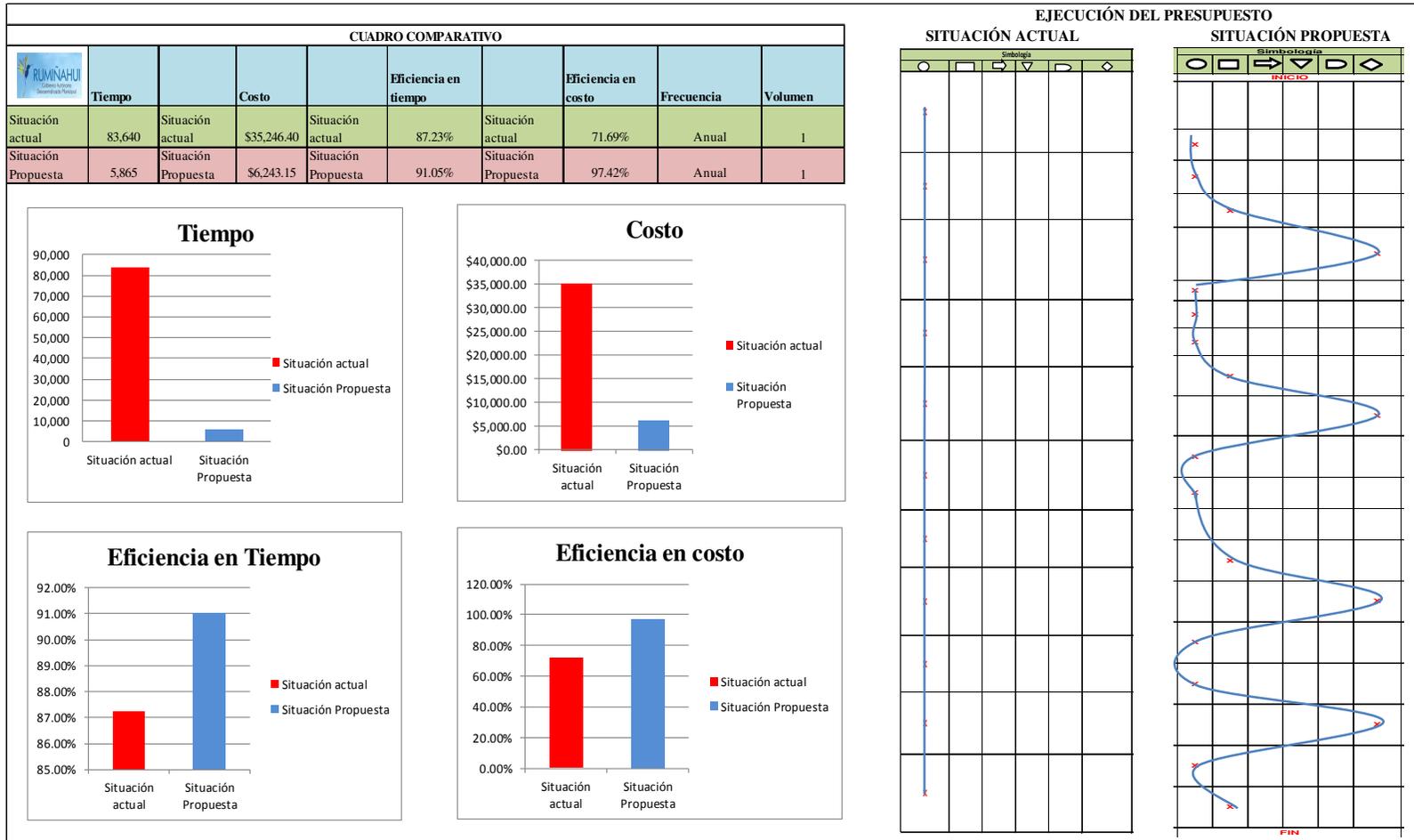


Figura 30 Cuadro comparativo del subproceso Ejecución del Presupuesto

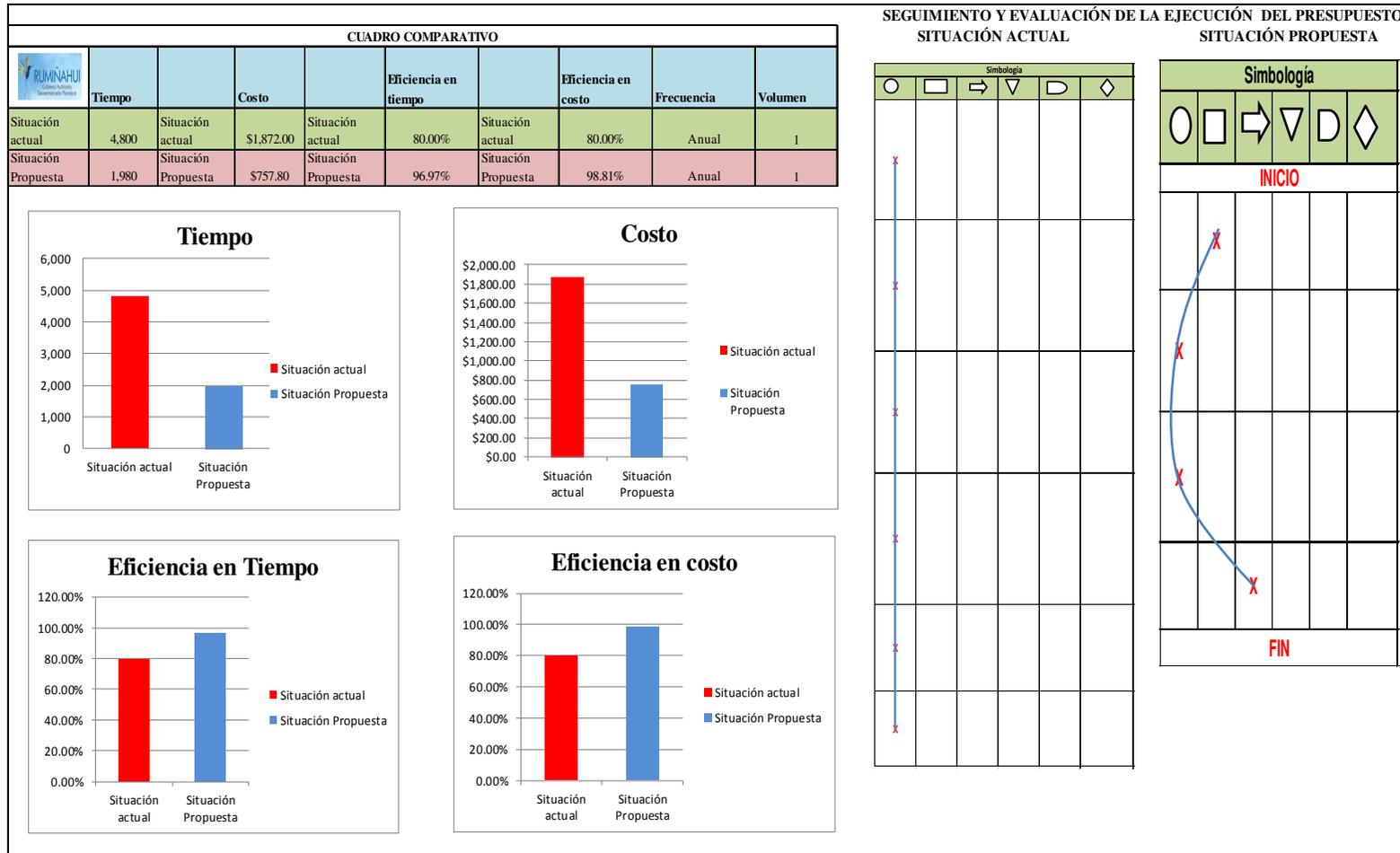


Figura 31 Cuadro comparativo del subproceso Seguimiento y Evaluación de la Ejecución del Presupuesto

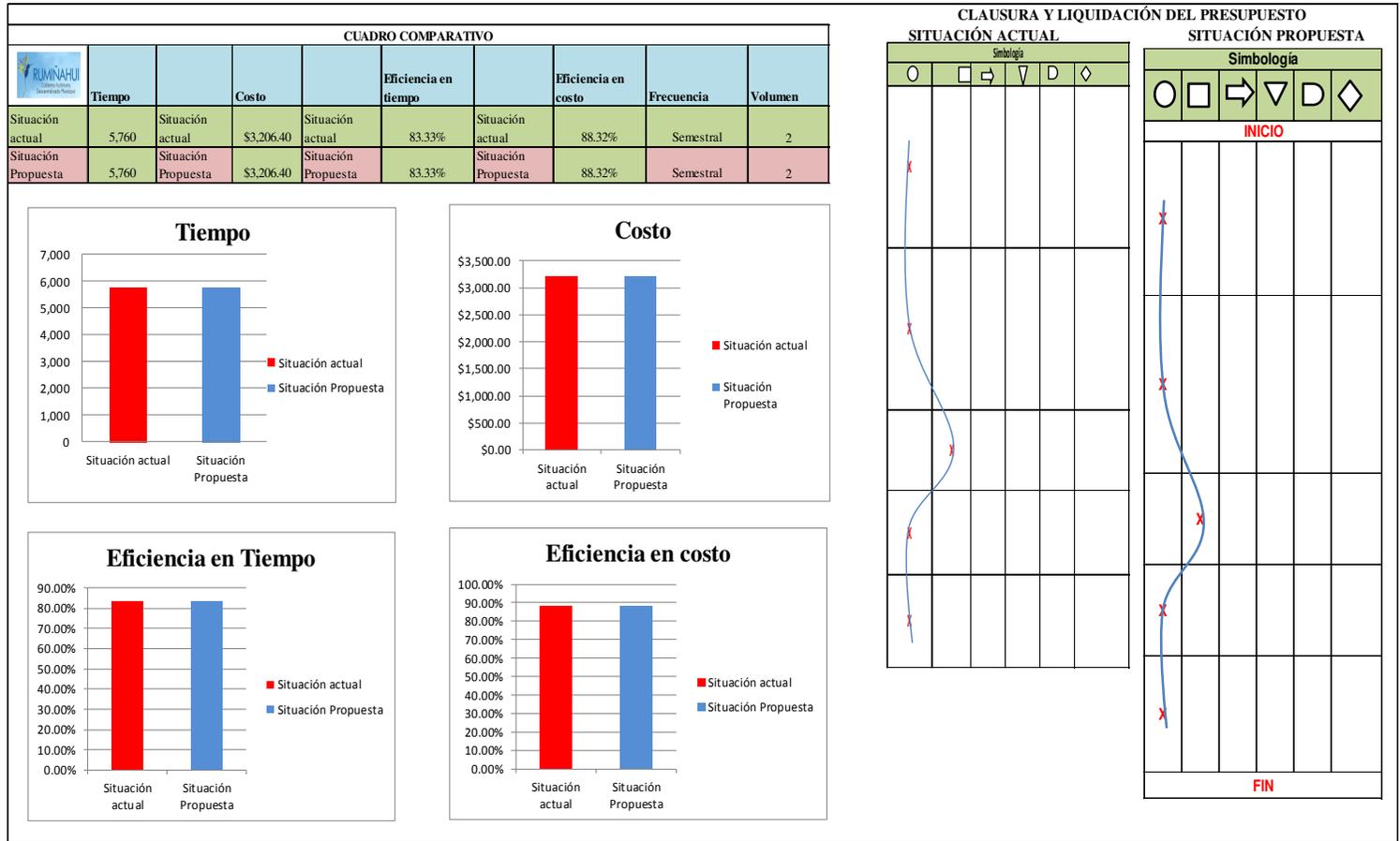


Figura 32 Cuadro comparativo del subproceso Clausura y Liquidación del Presupuesto

CAPÍTULO 5

PROPUESTA ORGANIZACIONAL

5.1 Introducción

La estructura organizacional es un conjunto de funciones y relaciones que determinan las actividades que cada área debe cumplir y el modo de comunicarse entre cada una de éstas. Es una herramienta importante para el desarrollo de la misma, a través de ella se puede establecer un mecanismo que permita que se cumpla de manera correcta y eficiente los planes que una empresa tiene. Una empresa está compuesta por un conjunto de personas que trabajan con un objetivo en común y para llevar a cabo ese objetivo cada una de ellas tiene una función.

La estructura organizacional nos ayuda a definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo. La estructura es una de las bases de la organización (o de la desorganización) de las actividades de una empresa. Una buena estructura permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de una empresa. Al estar mejor organizados se logrará un mejor aprovechamiento de los recursos lo que a la larga puede hacer una empresa más eficiente(Tareas, 2010).

Mediante la propuesta organizacional se integrará todas las funciones de la Unidad de Presupuestos con el resto de dependencias del Municipio de Rumiñahui. Además permitirá aprovechar al máximo y lograr una mejor

asignación de los recursos que posee la Unidad mencionada. Como también mejorar la comunicación tanto interna como externa de la dependencia con las diferentes áreas que le rodean.

La propuesta está basada en la utilización de las siguientes herramientas que ayudaran al mejoramiento de toda la empresa.

- 1) Cadena de valor, y Mapa de Procesos
- 2) Factores de éxito que se desean alcanzar.
- 3) Indicadores de gestión.
- 4) Responsables de los procesos.

5.2 Diagrama IDEF

La traducción literal de las siglas IDEF es IntegrationDefinitionforFunctionModeling (Definición de la integración para la modelización de las funciones). IDEF consiste en una serie de normas que definen la metodología para la representación de funciones modelizadas.

Estos modelos consisten en una serie de diagramas jerárquicos junto con unos textos y referencias cruzadas entre ambos que se representan mediante unos rectángulos o cajas y una serie de flechas. Uno de los aspectos de IDEF más importantes es que como concepto de modelización va introduciendo gradualmente más y más niveles de detalle a través de la estructura del modelo. De esta manera, la comunicación se produce dando a

lector un tema bien definido con una cantidad de información detallada disponible para profundizar en el modelo.

El método IDEF es describir cada proceso (o actividad) como una combinación de procesos, entradas, controles y mecanismos, como se muestra en la figura.

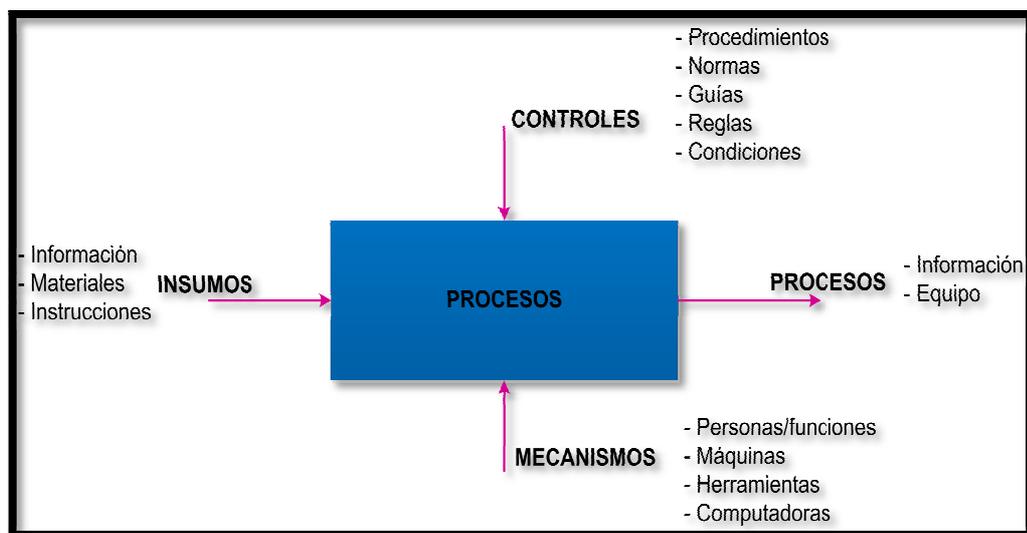


Figura33Elementos del Diagrama Idef

Fuente: Gerencia Integral

- Las actividades son agrupadas en diagramas.
- La relación entre actividades es indicada por su posición y flechas.

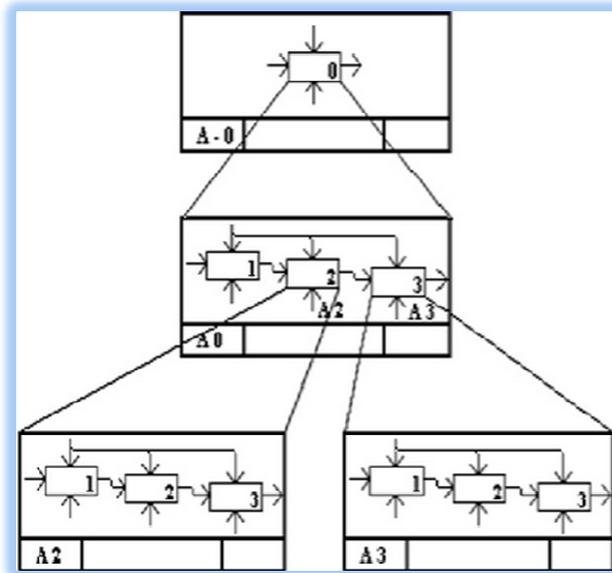


Figura 34 Metodología Idef

Fuente: Gerencia Integral

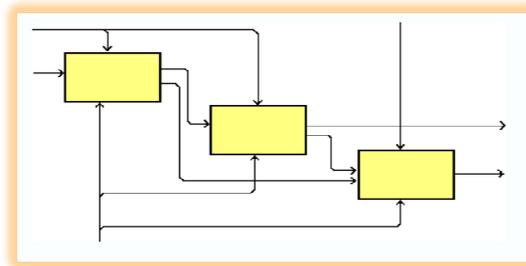


Figura 35 Estructura de un modelo

Fuente: Espe-Fuentes de modelado Idefo e Idef3

Así vemos que las principales ventajas que presenta este sistema son estas:

Es una forma unificada de representar funciones o sistemas

Su lenguaje es simple pero riguroso y preciso

Permite establecer unos límites de representación de detalle establecido universalmente.

Puede ser representada con diversos paquetes informáticos como es el iGraffProccess.

La estructura jerárquica facilita el "trazo rápido del mapa" a un nivel alto; muy importante cuando se busca un cambio radical.

Si se trabaja hacia atrás a lo largo de la cadena de salidas y entradas, se puede eliminar mucho trabajo que no agrega valor, datos y limitaciones.

Para tener una mejor noción de los procesos que se realizan en la Unidad de Presupuestos, mediante diagramas IDEF se observa claramente el proceso que se realiza en esta área y que la mejora fue enfocada a las actividades y no a los subprocesos.

A continuación se analiza la metodología del diagrama IDEF(Anónimo)(Johansson, 1995):

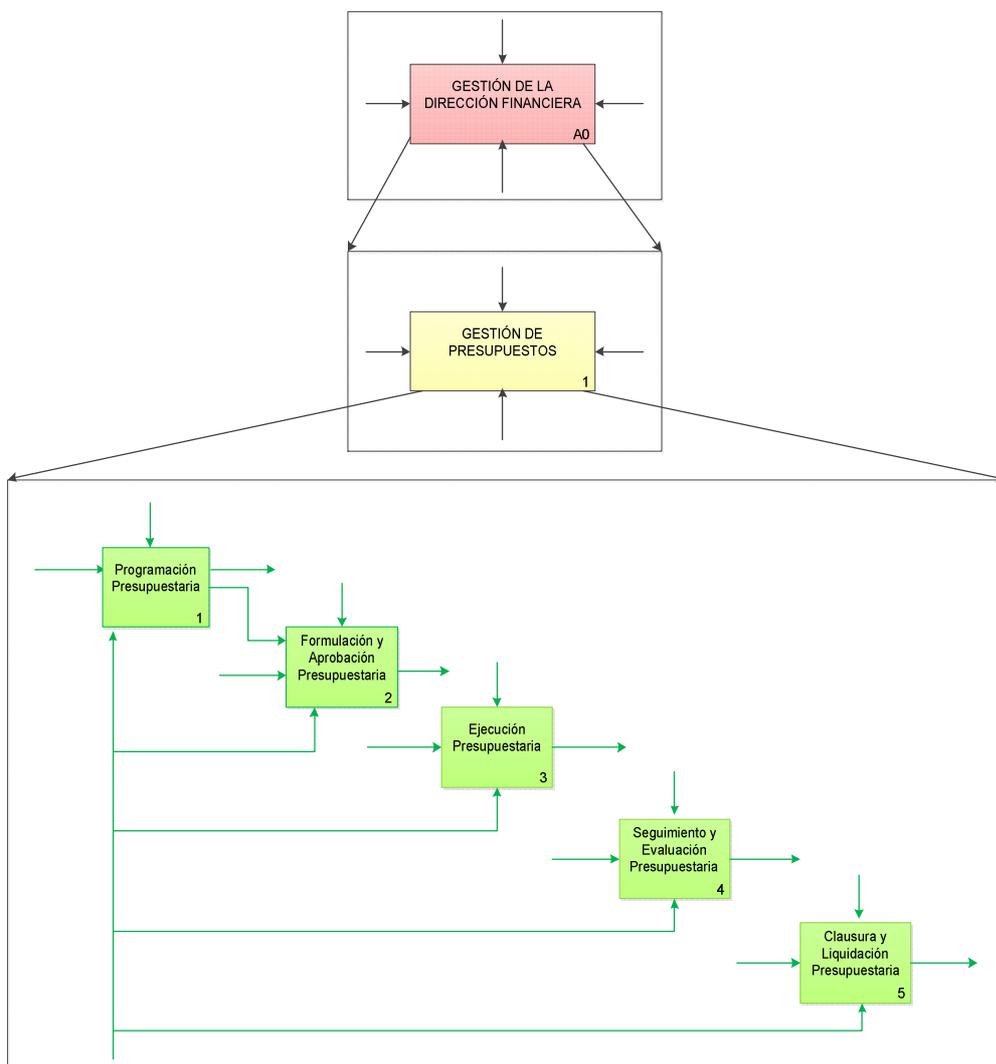


Figura 36 Modelo Idef de la Dirección Financiera y la Unidad de Presupuestos

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización
 Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
 Ordenanzas Municipales

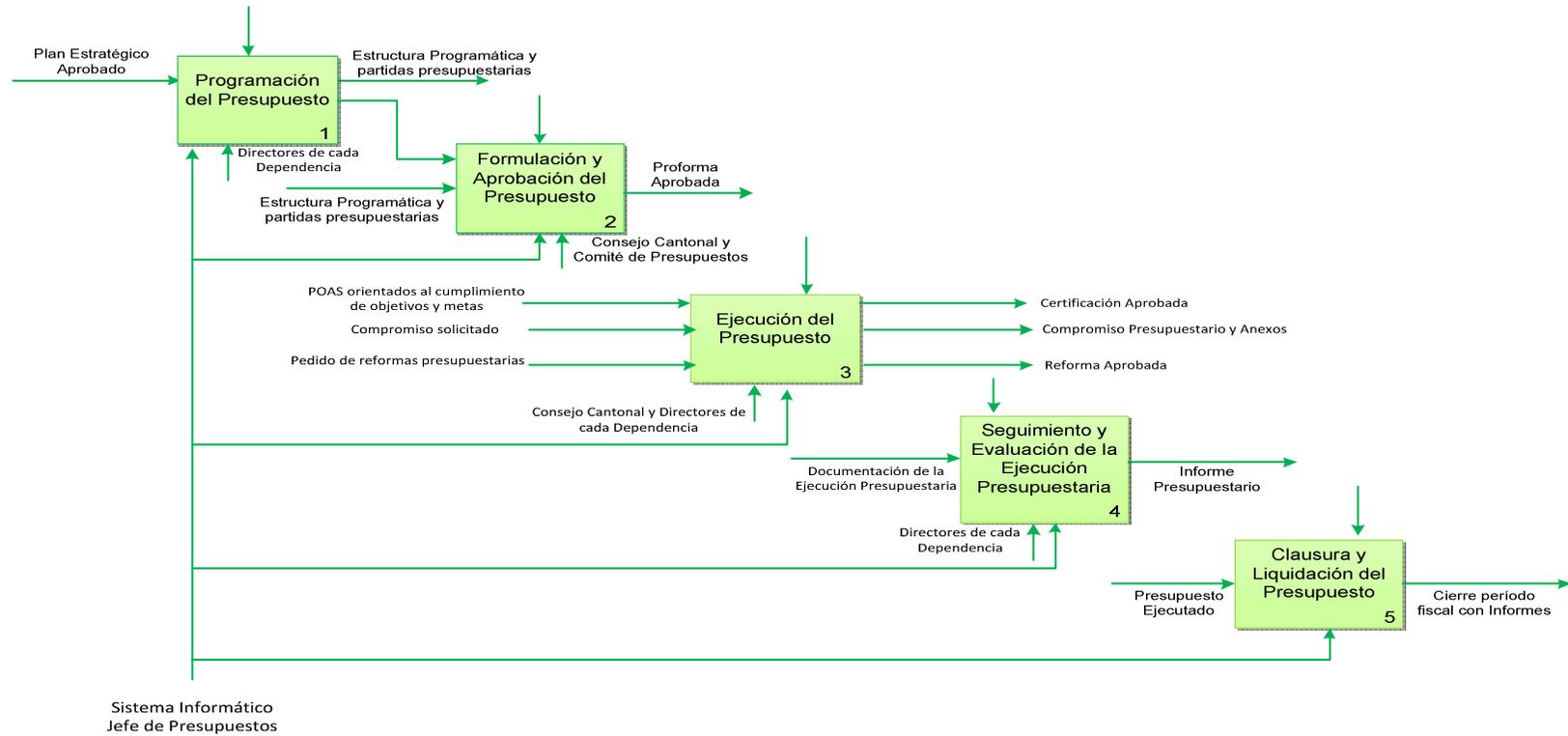


Figura 37 Modelo Idef de la Unidad de Presupuestos

5.3 Factores de éxito que se desean alcanzar



Motivación

Es necesario que todos los individuos estén compenetrados con los objetivos propuestos, por lo tanto la alta gerencia siempre incentiva a los empleados a bien sea con motivaciones extrínsecas, premios, bonos, o intrínsecas consiguiendo que se casen con la idea.

Un individuo desarrolla motivación cuando siente identificado con el fin, y a mayor motivación, mayor tensión y por lo tanto mayor esfuerzo y desarrollo de competencias. Un individuo motivado explota todas las capacidades y crea una necesidad de perfeccionismo.

La motivación de un individuo depende de lo acorde que este el proyecto con las metas que se trace la persona, si el proyecto

satisface el cumplimiento de estas metas o es un paso más para alcanzarlas, la capacidad de involucramiento será mayor.

Empatía

Esta competencia es la capacidad de inferir las necesidades de otros individuos, experimentando la realidad subjetiva de otro individuo sin perder de perspectiva el propio marco de la realidad, con la finalidad de generar relaciones interpersonales sostenibles.

No se debe solo sentir los mismos estados emocionales (simpatía) sino comprenderlas, por lo tanto genera la capacidad de entender las emociones, deseos y necesidades de los individuos, inclinándolos a llevar una gestión eficiente de adaptación de procesos y proyectos para el desarrollo organizacional.

Relación con los demás

Es la base de nuestras interacciones sociales y la capacidad de obtener resultados a través de estructuras creadas como resultado de dichas interacciones.

Las relaciones con los demás proyectadas a largo plazo deben estar soportadas en estereotipos de comportamiento socialmente aceptados y en entorno equitativo que permita el desarrollo de los individuos que interactúan.

Esta competencia es la base social de los trabajos en equipo y de una sinergia eficiente al momento de tomar decisiones y de generar y gestionar proyectos organizacionales.

Sin embargo es necesario desarrollar un alto nivel en las competencias anteriores debido a que factores como la autoestima y el conocimiento de nosotros mismo, permite desarrollar relaciones solididad con otros individuos.

Comunicación.

Es la capacidad de expresar y entender ideas, emociones y percepciones de manera acertada. La comunicación es la base de la interacción humana a nivel organizacional porque permite posicionar objetivos, estrategias, planes, programas y los proyectos diseñados a través del establecimiento de objetivos.

La comunicación permite establecer claramente los acuerdos y objetivos propuestos y suprime parte de la percepción selectiva que se da cuando los individuos infieren basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes lo que no permite que se perciba la realidad y en su lugar se interprete subjetivamente.

Solución de problemas.

Continuamente nos enfrentamos a diferentes situaciones que requieren medidas emergentes para desarrollar procesos sostenibles y eficientes que optimicen la obtención de los objetivos.

La solución de problemas está directamente relacionada con la capacidad de tomar decisiones correctas en momentos oportunos.

Como en todo proceso existe una serie de logaritmos que son necesarios para generar cambios verosímiles en cualquier situación.

1- Formulación del problema y Determinación de Hechos.

Busca examinar mediante este paso de la manera más creativa, profunda y sistemática, los diferentes hechos y circunstancias que directa o indirectamente inciden en el problema.

2-Determinación de ideas.

En esta fase se establecerán de manera creativa todas las posibles alternativas de solución y combinación de las soluciones.

3-Determinación de la solución.

Una vez estructuradas las ideas solución se realizará una evaluación creativa, se adoptará la solución apropiada y se someterá a las pruebas de resistencia al cambio.

Esta serie de pasos se adaptan a múltiples situaciones y me han brindado una base estructural para tomar decisiones a nivel profesional, personal y espiritual.

En un entorno cada vez más dinámico, es necesario que estemos innovando continuamente los procesos y recursos, para asegurar una eficiencia sostenible.

Planeación.

La importancia de esta competencia radica en la proyección que genera a largo plazo y la estructura que permite establecer metas, objetivos, estrategias, tácticas y planes de acción así como parámetros, para llevar a cabo toda una gestión humana.

La planeación estratégica a nivel organizacional es el proceso de seleccionar las metas de la organización, determinando las políticas y programas requeridos para alcanzar los objetivos específicos que conducirán hacia las metas, y estableciendo los métodos necesarios para garantizar que las políticas y programas estratégicos se ejecuten.

La planeación es un proceso arduo que requiere un completo análisis del entorno para establecer la situación actual, incluido tanto análisis de agentes externos e internos como los recursos reales con los que se cuenta (fortalezas y debilidades).

Esta herramienta nos permite identificar oportunidades y establecer una visión real aterrizada que puede ser convertida en objetivos y metas sostenibles. Todo esto permitirá diseñar y ejecutar estrategias eficientes para optimizar situaciones actuales.

Como también para la edificación de un individuo integral puesto que asegura un mayor porcentaje de certinidad al momento de tomar decisiones y de establecer objetivos.

Trabajo en equipo y Delegación.

Es parte de una filosofía social donde diferentes individuos trabajan interdependientemente e involucrados con el fin para alcanzar determinados objetivos.

La capacidad de compenetrarse con el desarrollo y el concepto de un grupo depende de dos factores, actitud y aptitud. La actitud permite al individuo generar una relación con el objetivo común, y así asumir una responsabilidad directa. El individuo debe comprometerse con la idea. Eso generalmente ocurre cuando el individuo, es precursor de este trabajo, o la idea ha sido comunicada y aceptada totalmente por todos los miembros del equipo, y posee

ciertas características de interés para el individuo. El individuo cree que su participación ayudara a su crecimiento personal y profesional.

Conducta ética.

La conducta ética es considerada como un mecanismo organizativo para regular las acciones humanas, basados en los valores morales.

Esta competencia busca generar un entorno correcto donde se beneficie a todos los integrantes y permita un estado de ganar-ganar.

La conducta ética aplica a un proceso racional debido a que si con nuestros actos afectamos el desarrollo de otro individuo o ente, en algún punto el entorno decaerá y se reducirán cualesquiera que sean nuestras opciones rentables.

Esta conducta es parte de una serie de virtudes y de regulaciones morales que son consideradas socialmente como aceptables y que estructuran el ideal del deber y querer ser.

Estas múltiples competencias brindan al individuo la principal herramienta para su desarrollo integral como papel activo de la sociedad.

Este proceso de desarrollo de competencias durara toda la vida y tal vez nunca terminemos de explotarla sin embargo todas nos

trazan una directriz segura hacia la consecución de un líder ideal(Moreno).

Organización.

Cada empresa es muy importante que posee una correcta organización de todos sus procesos a través de varios mecanismos de acuerdo a sus necesidades, una de estas maneras puede ser utilizando una buena metodología de análisis de procesos que es un conjunto de diferentes técnicas que se utilizan en las distintas etapas del análisis.

Es fundamental la coordinación de todo el proceso, haciendo un seguimiento de las diferentes etapas.

Para la selección de las técnicas a utilizar se deben considerar los siguientes atributos:

- a) Que faciliten la comunicación a través de un lenguaje fácil de entender y sobre todo, utilizando sistemas gráficos.
- b) Que incentiven al grupo a pensar en términos del problema y no de la solución. La solución debe ser un resultado.
- c) Que permitan alternativas contrapuestas, alertando al grupo sobre su existencia.

- d) Que promuevan que los participantes puedan modificar sus paradigmas, sus modos de pensar y ampliar sus conocimientos.

El tener los procesos documentados, facilita el trabajo. También puede realizarse el análisis y la mejora de procesos que aún no se han documentado, aprovechando esta instancia para recién luego, documentarlos con la mejora. A continuación, a través de un diagrama de flujo se indica una serie de pasos a seguir en la metodología de análisis y mejora de procesos.

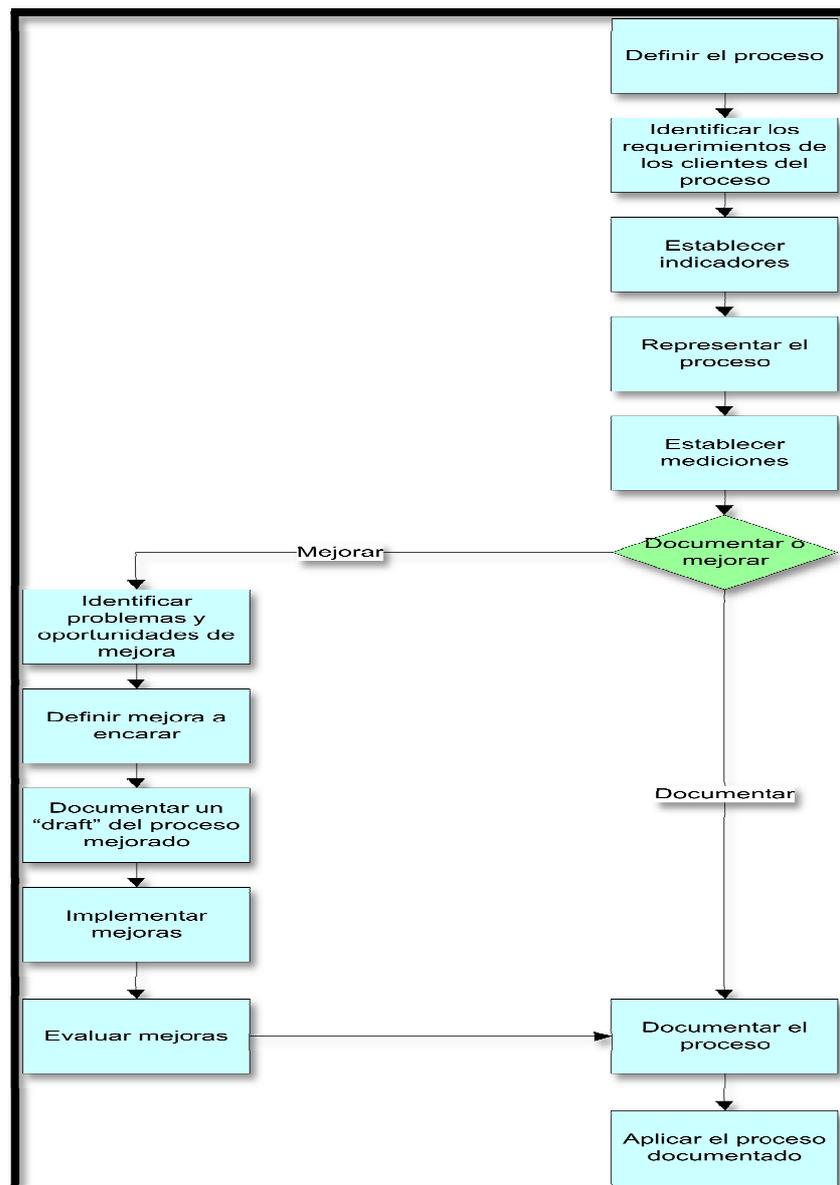


Figura 38 Metodología de análisis y mejora de procesos

Fuente: Revista Electrónica FCE

5.4 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad o persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de

referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicio o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada(Anónimo, Indicadores de Gestión).

5.4.1 Características De Los Indicadores De Gestión.

Las características principales de los indicadores son:

- a) Concretan los objetivos de los indicadores de modo que estos sean coherentes con los objetivos estratégicos.
- b) Establecen la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y el despliegue que se está llevando a cabo.
- c) Permiten establecer comparaciones y relaciones con actividades de benchmarking y/o actividades de aprendizaje y/o actividades de reingeniería.
- d) Guardan por lo menos los datos de los cinco últimos años para poder evidenciar las tendencias de los mismos.
- e) Establecen un panel de indicadores estratégicos y establecen prioridades.

5.4.2 Objetivos De Los Indicadores De Gestión.

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

5.4.3 Pasos A Seguir Para Diseñar Indicadores.

1. Establecer qué se desea medir (Proceso, objetivo, actividad).
2. Identificar los factores claves de éxito o resultados.
3. Establecer las variables que forman parte de los factores.
4. Definir la relación de las variables a través de una fórmula.
5. Dar un nombre al indicador.
6. Elaborar la interpretación del indicador.
7. Definir el responsable del cálculo del indicador.
8. Establecer la frecuencia de cálculo.
9. Determinar el estándar que debe tomar el indicador (rango de gestión).
10. Definir el responsable del análisis del indicador y del control del proceso.

5.4.4 ¿Porqué Medir Indicadores De Gestión?

La evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño, conlleva el compromiso de todos los involucrados en la generación de servicio o "producto" que ofrece su respectiva organización o unidad, y permite detectar inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios, induce adecuaciones en los procesos internos y aporta mayor transparencia a la gestión pública y privada.

Un sistema que entregue información regular sobre la calidad de la gestión posibilitara mayor eficiencia en la asignación de recursos físicos, humanos y financieros, proporcionará una base de seguridad y confianza en su desempeño al conjunto de los funcionarios implicados en su implementación en la medida que delimita mejor el campo de sus atribuciones y deberes, incrementará la autonomía y responsabilidad de los directivos en tanto cuenten con bases sustentables de información para la toma de decisiones (Anónimo, Estrategias Gerenciales).

5.4.5 Importancia De Los Indicadores De Gestión

Los indicadores son importantes porque:

- Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo. Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
- Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
- Son instrumentos valiosos para orientarnos cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

5.4.6 Indicadores de la Unidad de Presupuestos.

SUBPROCESO: PROGRAMACIÓN DEL PRESUPUESTO

Tabla 14 Indicadores de Gestión del Subproceso Programación del Presupuesto

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	CÁLCULO		RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
			Levantamiento	Mejoramiento				
Eficiencia de las actividades manuales	Porcentaje de las actividades manuales que representan en el proceso	Número de actividades manuales/Total de actividades	100.00%	0.00%	Jefe de Presupuestos	Mensual	100%	Director Financiero
Eficiencia de las actividades sistematizadas	Porcentaje de las actividades sistematizadas que representan en el proceso	Número de actividades sistematizadas/Total de actividades	0.00%	100.00%	Jefe de Presupuestos	Mensual	100%	Director Financiero y Director de Tecnología
Eficiencia de las actividades que agregan valor	Porcentaje de las actividades que agregan valor en el proceso	Número de actividades que agregan valor/Total de actividades	46.15%	81.82%	Jefe de Presupuestos	Mensual	100%	Director Financiero
Eficiencia de las actividades que no agregan valor	Porcentaje de las actividades que no agregan valor en el proceso	Número de actividades que no agregan valor/Total de actividades	53.85%	18.18%	Jefe de Presupuestos	Mensual	100%	Director Financiero
Rotación del personal	Porcentaje de rotación del personal en el área	Movimientos de personal/Total de personal	8.33%	0.00%	Jefe de Presupuestos	Anual	100%	Director de Talento Humano
Aplicación de la normativa	Porcentaje de actividades que se rigen a la normativa vigente	Actividades que aplican la normativa/Total de actividades	100.00%	100.00%	Jefe de Presupuestos	Mensual	100%	Director Financiero

SUBPROCESO: FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PRESUPUESTO

Tabla 15 Indicadores de Gestión del Subproceso Formulación y Aprobación del Presupuesto

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	CÁLCULO		RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
Levantamiento Mejoramiento								
Eficiencia de las actividades manuales	Porcentaje de las actividades manuales que representan en el proceso	Número de actividades manuales/Total de actividades	100.00%	75.00%	Jefe de Presupuestos	Mensual	100%	Director Financiero
Eficiencia de las actividades sistematizadas	Porcentaje de las actividades sistematizadas que representan en el proceso	Número de actividades sistematizadas/Total de actividades	0.00%	25.00%	Jefe de Presupuestos	Mensual	100%	Director Financiero y Director de Tecnología
Eficiencia de las actividades que agregan valor	Porcentaje de las actividades que agregan valor en el proceso	Número de actividades que agregan valor/Total de actividades	50.00%	62.50%	Jefe de Presupuestos	Mensual	100%	Director Financiero
Eficiencia de las actividades que no agregan valor	Porcentaje de las actividades que no agregan valor en el proceso	Número de actividades que no agregan valor/Total de actividades	50.00%	37.50%	Jefe de Presupuestos	Mensual	100%	Director Financiero
Rotación del personal	Porcentaje de rotación del personal en el área	Movimientos de personal/Total de personal	8.33%	0.00%	Jefe de Presupuestos	Mensual	100%	Director de Talento Humano
Aplicación de la normativa	Porcentaje de actividades que se rigen a la normativa vigente	Actividades que aplican la normativa/Total de actividades	100.00%	100.00%	Jefe de Presupuestos	Mensual	100%	Director Financiero

SUBPROCESO: EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO

Tabla 16 Indicadores de Gestión del Subproceso Ejecución del Presupuesto

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	CÁLCULO		RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
			Levantamiento	Mejoramiento				
Eficiencia de las actividades manuales	Porcentaje de las actividades manuales que representan en el proceso	Número de actividades manuales/Total de actividades	72.72%	78.57%	Jefe de Presupuestos	Mensual	100%	Director Financiero
Eficiencia de las actividades sistematizadas	Porcentaje de las actividades sistematizadas que representan en el proceso	Número de actividades sistematizadas/Total de actividades	27.27%	21.42%	Jefe de Presupuestos	Mensual	100%	Director Financiero
Eficiencia de las actividades que agregan valor	Porcentaje de las actividades que agregan valor en el proceso	Número de actividades que agregan valor/Total de actividades	45.45%	35.71%	Jefe de Presupuestos	Mensual	100%	Director Financiero
Eficiencia de las actividades que no agregan valor	Porcentaje de las actividades que no agregan valor en el proceso	Número de actividades que no agregan valor/Total de actividades	54.54%	64.29%	Jefe de Presupuestos	Mensual	100%	Director Financiero
Rotación del personal	Porcentaje de rotación del personal en el área	Movimientos de personal/Total de personal	8.33%	0.00%	Jefe de Presupuestos	Anual	100%	Director de Talento Humano
Aplicación de la normativa	Porcentaje de actividades que se rigen a la normativa vigente	Actividades que aplican la normativa/Total de actividades	100.00%	100.00%	Jefe de Presupuestos	Mensual	100%	Director Financiero

SUBPROCESO: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Tabla 17 Indicadores de Gestión del Subproceso Seguimiento y Evaluación de la Ejecución Presupuestaria

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	CÁLCULO		RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
			Levantamiento	Mejoramiento				
Eficiencia de las actividades manuales	Porcentaje de las actividades manuales que representan en el proceso	Número de actividades manuales/Total de actividades	100.00%	25.00%	Jefe de Presupuestos	Mensual	100%	Director Financiero
Eficiencia de las actividades sistematizadas	Porcentaje de las actividades sistematizadas que representan en el proceso	Número de actividades sistematizadas/Total de actividades	0.00%	75.00%	Jefe de Presupuestos	Mensual	100%	Director Financiero
Eficiencia de las actividades que agregan valor	Porcentaje de las actividades que agregan valor en el proceso	Número de actividades que agregan valor/Total de actividades	66.67%	75.00%	Jefe de Presupuestos	Mensual	100%	Director Financiero
Eficiencia de las actividades que no agregan valor	Porcentaje de las actividades que no agregan valor en el proceso	Número de actividades que no agregan valor/Total de actividades	33.33%	25.00%	Jefe de Presupuestos	Mensual	100%	Director Financiero
Rotación del personal	Porcentaje de rotación del personal en el área	Movimientos de personal/Total de personal	8.33%	0.00%	Jefe de Presupuestos	Anual	100%	Director de Talento Humano
Aplicación de la normativa	Porcentaje de actividades que se rigen a la normativa vigente	Actividades que aplican la normativa/Total de actividades	100.00%	100.00%	Jefe de Presupuestos	Mensual	100%	Director Financiero

SUBPROCESO: CLAUSURA Y LIQUIDACIÓN DEL PRESUPUESTO

Tabla 18 Indicadores de Gestión del Subproceso Clausura y Liquidación del Presupuesto

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CÁLCULO	CÁLCULO		RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
			Levantamiento	Mejoramiento				
Eficiencia de las actividades manuales	Porcentaje de las actividades manuales que representan en el proceso	Número de actividades manuales/Total de actividades	60.00%	60.00%	Jefe de Presupuestos	Semestral	100%	Director Financiero
Eficiencia de las actividades sistematizadas	Porcentaje de las actividades sistematizadas que representan en el proceso	Número de actividades sistematizadas/Total de actividades	40.00%	40.00%	Jefe de Presupuestos	Semestral	100%	Director Financiero
Eficiencia de las actividades que agregan valor	Porcentaje de las actividades que agregan valor en el proceso	Número de actividades que agregan valor/Total de actividades	80.00%	80.00%	Jefe de Presupuestos	Semestral	100%	Director Financiero
Eficiencia de las actividades que no agregan valor	Porcentaje de las actividades que no agregan valor en el proceso	Número de actividades que no agregan valor/Total de actividades	20.00%	20.00%	Jefe de Presupuestos	Semestral	100%	Director Financiero
Rotación del personal	Porcentaje de rotación del personal en el área	Movimientos de personal/Total de personal	8.33%	0.00%	Jefe de Presupuestos	Anual	100%	Director de Talento Humano
Aplicación de la normativa	Porcentaje de actividades que se rigen a la normativa vigente	Actividades que aplican la normativa/Total de actividades	100.00%	100.00%	Jefe de Presupuestos	Semestral	100%	Director Financiero

5.5 Responsabilidades

Los empleados que recién ingresan al trabajo tienen cierta responsabilidad hacia la empresa y sociedad en general. Por lo tanto los empleados aparte de los requisitos requeridos por el puesto deben contar también con integridad, compromiso, ética y trabajo en equipo.

Responsabilidades de los empleados

1. Conocer su puesto y tareas asignadas: Cada empleado es responsable de conocer sus funciones y tareas asignadas pero también el jefe o responsable debe asegurarse de que el trabajador haya llegado a dominar las habilidades necesarias para realizar la tarea por completo.

Si el empleado no está seguro de cómo manejar el trabajo asignado debe comunicar a sus superiores para obtener sugerencias y orientaciones en el cumplimiento de la labor, esto ayudara en la construcción de buenas relaciones no solo con sus superiores sino también con sus colegas.

2. Tener un plan de trabajo: Tener un plan de trabajo o calendario permite a los empleados gestionar mejor su tiempo y cumplir con los plazos asignados para sus tareas.

3. Utilizar los recursos disponibles y asumir responsabilidades: Los empleados deben tener sentido de responsabilidad hacia los recursos de la

Organización. Como parte de la Organización cada empleado es igualmente responsable de los recursos existentes en ella tanto en uso como cuidado.

4. **Participación:** La escucha activa y la participación permite a los empleados trabajar en equipo, al mismo tiempo los superiores deben aprovechar esto para comunicar los objetivos de la empresa y como conseguirlos trabajando ambas partes. Si esto se desarrolla de manera satisfactoria los empleados deben tomar la iniciativa cuando se presenta una nueva tarea en lugar de tratar de evitarla.

5. **Ser puntual y evitar faltar:** La principal responsabilidad de todo empleado es la puntualidad y asistencia ya que las faltas y tardanzas originan muchos problemas a las empresas sobre todo por el trabajo que no se realiza o que se cumple en forma tardía.

6. **Ahorro de materiales:** Los empleados deben desarrollar el hábito del ahorro y evitar gastar materia prima o insumos otorgados por la empresa, esto permitirá ahorrar dinero que puede ser aprovechado en otros sectores de la empresa.

7. **Pensamiento Crítico y Sugerencias:** El trabajador siempre debe estar dispuesto a mostrar sus sugerencias y críticas respecto a alguna actividad de la empresa, tanto los empleados como superiores deben

trabajar en conjunto para incrementar la eficiencia del trabajo y desarrollo organizacional.

A continuación se detalla las funciones y responsabilidades de los servidores públicos que trabajan en la Unidad de Presupuestos:

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
Denominación del puesto:	Analista Presupuesto
Unidad Administrativa:	Presupuestos
1. Misión del puesto	
Dar soporte analítico en la elaboración de informes y consolidados de toda la información presupuestaria. Realizar un control y análisis de la información que ingresa a la dirección financiera de las otras direcciones referente a los ingresos y gastos generados y su cumplimiento con el presupuesto establecido.	
2. Principales responsabilidades del puesto	
1.- Enviar solicitud de los requerimientos de bienes y servicios a todas las direcciones y unidades del municipio con esta información realiza el consolidado de todos los proyectos remitidos por las direcciones para poder priorizar según los techos presupuestarios.	
2.-Cuantificar los distributivos de empleados y trabajadores remitidos por la Dirección Administrativa y de Recursos Humanos, para incluir en el presupuesto.	
3.-Realizar el control presupuestario de acuerdo al pedido de las direcciones municipales, revisa que la documentación este completa y cumpla con los requerimientos necesarios.	
4.-Enviar las certificaciones de Disponibilidad Presupuestaria debidamente legalizadas.	
5.-Desglosar los programas y subprogramas por cuentas de mayor con la cedula presupuestaria de gasto y elabora el resumen de gasto consolidado.	
6.-Elaborar varia información presupuestaria solicitada por el Director Financiero como son: cedula presupuestaria de ingresos y gastos, análisis de ingresos y gastos presupuestarios, información presupuestaria para los organismos de control.	
7.-Controlar y analizar varios documentos como son: comprobantes de egreso, partidas de disponibilidad presupuestaria emitidas y no ejecutadas, plan de inversiones, saldo caja –bancos, Ley del 15% FONGAL, planillas de telecomunicaciones y otros.	
8.-Realizar los justificativos de las reformas presupuestarias.	
3. Instrucción formal y experiencia requerida	
Nivel de Instrucción	Superior completo
Áreas de conocimiento	A fines en áreas financieras
Años de experiencia	Al menos 4 años
4. Competencias conductuales requeridas para el puesto	
Denominación de la competencia	Definición
Calidad de las decisiones	Analiza una situación con sentido común, utilizar la experiencia, buen juicio y conocimiento técnico para tomar decisiones de calidad y oportunas aun sin contar con toda la información, sobre todo, cuando hay plazos que cumplir y altos niveles de presión.
Establece prioridades	Es la capacidad de cumplir eficazmente con los plazos y acciones comprendidos a pesar de posibles dificultades. Utiliza eficientemente los recursos asignados en función de las metas y prioridades del área o proyecto. Tiene la capacidad de mantener la calma y el auto – control en situaciones difíciles, de mucha presión o inesperadas.
Habilidad de Informar	Proporciona información de forma oportuna y para que sus compañeros, equipo o lider requiere para responder a los requerimientos del trabajo, busca la mejor forma de informar a través de mecanismos que aportan al desarrollo de la organización y del cumplimiento de las funciones, responsabilidades de una posición de un área de trabajo.
Solución de problemas	Posee la capacidad de comprender u problema, descomponerlo en sus partes y encontrar alternativas eficaces de solución.
5. Competencias Técnicas para el puesto	
Denominación de la competencia	Definición
Sistema de trabajo total	Es efectivo en su trabajo y conoce correctamente como cumplir con las funciones, responsabilidades y procesos en su área de gestión, administrativa correctamente los recursos bajo su responsabilidad.
Conocimiento y aplicación de normas	Conoce y aplica normas y /o ordenanzas vigentes en los procesos administrativos y / o técnicos que le corresponden desempeñar.
Paquetes utilitarios automatizados	Ejecuta paquetes informáticos y /o utilitarios en las labores cotidianas de trabajo y de acuerdo a la demanda de su posición.
Pensamiento Analítico	Es capaz de analizar, entender, descomponer en sus partes para resolver un problema y reconocer las causas y consecuencias que lo producen.

Figura 39 Descripción del puesto del Analista de Presupuestos

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
Denominación del puesto:	Jefe de Presupuesto
Unidad Administrativa:	Presupuestos
1. Misión del puesto	
Elaborar el presupuesto municipal que constituye un plan de trabajo y un instrumento de realizaciones de los proyectos así como analizar, controlar y remitir información sobre la programación, formulación, aprobación, evaluación y liquidación del presupuesto; y de esta forma sugerir medidas correctivas para evitar desviaciones en los programas del trabajo.	
2. Principales responsabilidades del puesto	
1.-Cumplir con las políticas, ordenanzas y regulaciones establecidas en su área de gestión y de esta forma responde a los requerimientos de su área de trabajo.	
2.-Elaborar el presupuesto municipal anual, determinando montos por función y programas, para incluir dentro del Plan de Inversiones de acuerdo a las políticas y directrices municipales.	
3.-Realizar el desglose de los proyectos aprobados por el Concejo mediante resolución y ordenanza en las funciones, programas, subprogramas y actividades correspondientes.	
4.-Realizar el control presupuestario, mediante análisis y comparación mensual cuenta por cuenta con relación al presupuesto establecido y propone recomendaciones para mejorar la recaudación y mejorar la calidad el gasto.	
5.-Analizar los resultados parciales, que se van obteniendo en el periodo de la ejecución, a través de cédulas presupuestarias tanto de ingresos como de gastos.	
6.-Legalizar el informe de las Partidas de Disponibilidad Presupuestaria emitidas y no ejecutadas con sus respectivas recomendaciones.	
7.-Elaborar reformas presupuestarias tanto de ingresos como de gastos del presupuesto municipal	
8. Realizar el análisis y exposición al Concejo de la liquidación presupuestaria, de acuerdo al Art.63 Numeral 28 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal.	
3. Instrucción formal y experiencia requerida	
Nivel de instrucción	Superior completo
Áreas de conocimiento	A fines en áreas financieras
Años de experiencia	Al menos 5 años
4. Competencias conductuales requeridas para el puesto	
Denominación de la competencia	Definición
Calidad de las decisiones	Analizar una situación con sentido común, utilizar la experiencia, buen juicio y conocimiento técnico para tomar decisiones de calidad y oportunas aun sin contar con todas la información sobre todo, cuando hay plazos que cumplir y altos niveles de presión.
Establece prioridades	Es la capacidad de cumplir eficazmente con los plazos y acciones comprometidos, a pesar de posibles dificultades. Utiliza eficientemente los recursos asignados en función de las metas y prioridades del área o proyecto. Tiene la capacidad de mantener la calma y el auto-control en situaciones difíciles, de mucha presión o inesperables.
Habilidad de informar	Proporciona información de forma oportuna y para que sus compañeros, equipo o líder requiere para responder a los requerimientos del trabajo , busca la mejor forma de informar a través de mecanismos que aportan al desarrollo de la organización y del cumplimiento de las funciones ,responsabilidades de una posición de una área del trabajo.
Solución de problemas	Posee la capacidad de comprender un problema, descomponerlo en sus partes y encontrar alternativas eficaces de solución.
5. Competencias Técnicas para el puesto	
Denominación de la competencia	Definición
Pensamiento Analítico	Es capaz de analizar, entender, descomponer en sus partes para resolver un problema y reconocer las causas y consecuencias que lo producen.
Ajilidad Organizativa	Está bien informado acerca del funcionamiento del Municipio, sabe obtener resultados y cumplir sus metas sin descuidar el cumplimiento de las ordenanzas y políticas internas de la institución pero también es ágil y logra los resultados esperados.
Solución de problemas	Posee la capacidad de comprender un problema, descomponerlo en sus partes y encontrar alternativas eficaces de solución.

Figura 40 Descripción del puesto del Jefe de Presupuestos

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. Al efectuar el levantamiento de procesos de la Unidad de Presupuestos del Municipio de Rumiñahui se pudo determinar deficiencias en los mismos, lo cual permitió tomar medidas correctivas para mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad en el desarrollo de las actividades y operaciones.
2. Todas las actividades de las fases del ciclo presupuestario cumplen y cumplen con la normativa legal vigente, permitiendo un control claro de todo lo que se realiza en cada una de éstas.
3. En las fases del ciclo presupuestario como son la Programación, Formulación y Aprobación Presupuestaria, se encontró que las actividades en donde intervienen el Alcalde, Concejo Cantonal y Comité de Presupuestos; no se cumplen en el tiempo establecido, y se las realizan cuando los Directivos tenga la disponibilidad suficiente para hacerlo.
4. En la Programación, Formulación y Aprobación Presupuestaria se evidenció, que algunas actividades no estaban colocadas en la

fase correcta, haciendo que el tiempo requerido para el resto de actividades no se las haga en el tiempo estimado.

5. Se encontró que la información que se recibe de otras dependencias del Municipio de Rumiñahui no la entregan en el tiempo que indica el Jefe de Presupuestos, retrasando las actividades que necesitan de ésta información.
6. Uno de los problemas que atraviesa la Unidad de Presupuestos, es el sistema que tienen para la elaboración de todos los reportes y registro de transacciones, ya que el Jefe de Presupuestos nos supo informar que el sistema no funciona correctamente y que todo se lo realiza manualmente, como también no hay personas capacitadas para el asesoramiento y mantenimiento de ese software; ocasionando que el tiempo aumente en la terminación de cada una de estas actividades.
7. La falta de procedimientos de control interno en las fases de ejecución y evaluación presupuestaria por parte del Director Financiero y de Planificación, no permitió proporcionar información oportuna al resto de direcciones, con el fin de establecer los correctivos necesarios para el cumplimiento de objetivos y metas planteadas por la administración municipal en el POA vigente.

8. La elaboración de este proyecto ha permitido reforzar los conocimientos aprendidos durante la carrera universitaria en la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, y de ésta manera ponerlos en práctica. Además de permitirnos crecer profesionalmente, motivándonos a la investigación y actualización continúa.

6.2 Recomendaciones

1. Con la finalidad de mejorar los procesos de la Unidad de Presupuestos, sería apropiado que se implementen las recomendaciones dadas en la presente tesis.
2. Es importante que todas las actividades que se realizan para cada una de las fases del ciclo presupuestario se sigan rigiendo a la normativa vigente, para que posteriormente no haya conflictos con la información que se tenga en ese momento para la toma de decisiones.
3. Se recomienda que al Alcalde, Consejo Cantonal y Comité de Presupuestos se les designe una persona que realice un cronograma de actividades, para que cumplan los mismos con mayor rapidez.
4. Es necesario que se conozca con claridad que actividades pertenecen a cada fase, haciendo que el tiempo que se necesite para cada una de ellas, sea el suficiente para su análisis y revisión.
5. Todas las dependencias del municipio deben tener un cronograma de entrega de información a la Unidad de Presupuestos, que se lo deberá cumplir a cabalidad; permitiendo que no haya inconvenientes entre las partes, y de esta forma el Jefe de

Presupuestos realice con tiempo los reportes correspondientes a cada uno de éstos.

6. Es necesario que se adquiriera un nuevo software, que permita que toda la información se la tenga en forma digital; ayudando a que ya no se lo haga manualmente y que se mejore el tiempo de elaboración y terminación de la misma y se disponga de información financiera oportuna y confiable.
7. Es importante que la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, promueva e incentive a los estudiantes para que realicen proyectos de investigación, que les permitan reforzar sus conocimientos a través de este tipo de proyectos.
8. Se recomienda que el Alcalde disponga a los directores de Planificación y Financiero, que en coordinación con los demás Directores de la Institución, evalúe mensualmente la ejecución del presupuesto en relación a los proyectos que se planificaron ejecutar, los informes correspondientes serán remitidos a la máxima autoridad, con el objeto de definir medidas oportunas que permitan la consecución de objetivos y metas programadas en el POA.

6.3 Bibliografía

6.3.1 Libros

Descentralizados, M. d. (2012). Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. *COOTAD*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Ecovictor. (14 de 01 de 2008). La Inflación.

Franklin, B. (2002). Organización y métodos. Mc-Graw Hill.

Gestion del talento humano. (s.f.). Gestion. Recuperado el octubre de 2013, de gestion del talento humano

Gómez, G. (1997). Planificación y organizaciòn de empresas. Mc-Graw Hill.

Harrigton, J. (1997). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Santa Fé: McGraw-Hill.

Harrington, h. J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Santafe, colombia: mcgraw-hill,inc.

Johansson, M. P. (1995). Reingeniería de Procesos de Negocios. México: Noriega Editores.

Lincango, m. A. Ingeniería de procesos.

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

6.3.2 Sitios Web

Analisis situacional. (2010). Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1905/4/T-ESPE-027418-2.pdf>

Anónimo. (s.f.). Estrategias Gerenciales. Recuperado el 03 de 2014.
Obtenido de
<http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf>

Anónimo. (s.f.). Indicadores de Gestión. Recuperado el 03 de 2014.
Obtenido de
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/3/CAPITULO%202.pdf>

Anónimo. (s.f.). Resumen Metodología Idef0. Obtenido de
<http://www.aqa.es/doc/Metodologia%20%20IDEF0%20Resumen.pdf>

Ecuador, B. C. (s.f.). Sistema de Pagos. Obtenido de
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/ServiciosBCentral/SistemaPagos/EsquemaSPI.pdf>

ESTADO, C. D. (26 de octubre de 2013). Contraloría de Estado. Recuperado el 26 de octubre de 2013. Obtenido de www.contraloria.gob.ec:
www.contraloria.gob.ec

GADMUR. (s.f.). Rumiñahui. Recuperado el 10 de 11 de 2013, Obtenido de
<http://www.ruminahui.gob.ec/?q=municipio>

Gerencia Universidad Politécnica de Valencia. (31 de Octubre de 2011).
Recuperado el Octubre de 2013. Obtenido de
http://www.upv.es/orgpeg/web/manual_gestion_procesos.pdf

INIAP. (2011). INIAP. Obtenido de
http://www.iniap.gob.ec/nsite/index.php?option=com_content&view=article&id=643:iniap-firmo-un-convenio-con-el-municipio-del-canton-ruminahui-para-realizar-proceso-de-transferencia-de-tecnologia&catid=97:noticias&Itemid=208

Kioskea. (05 de 2012). BPM:gestión de procesos comerciales. Recuperado el 15 de 11 de 2013, de <http://es.kioskea.net/contents/195-bpm-gestion-de-procesos-comerciales>

konradlorenz. (s.f.). BPM (Gerencia de Procesos de Negocio). Recuperado el 08 de 11 de 2013, de http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_digital_sistemas/bpm.pdf

Moreno, F. (s.f.). Monografías. Recuperado el 03 de 2014, de Desarrollar estrategias y técnicas para optimizar resultados y procesos que cumplan los objetivos. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos76/desarrollar-estrategias-optimizar-resultados-objetivos/desarrollar-estrategias-optimizar-resultados-objetivos2.shtml>

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

Planeta, C. (s.f.). Club Planeta. Obtenido de Producto Interno Bruto. Obtenido de http://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm

Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. (2012). Recuperado el 10 de 2013. Obtenido de <http://www.registrodelapropiedadruminahui.com/Documentos/Resoluciones/Resolucion%20No%20RMPPMG-GADMUR-2012-0010%20Reglamento%20por%20procesos.pdf>

Rumiñahui, M. d. (s.f.). Gobierno Autónomo Descentralizado de Rumiñahui. Recuperado el 16 de 02 de 2014. Obtenido de <http://www.ruminahui.gob.ec/sites/default/files/PROPUESTA%20PDY OT.pdf>

S.A., F. S. (27 de 05 de 2014). El Financiero Digital. Obtenido de <http://www.elfinanciero.com/economia/economia.html>

Salazar, D. (s.f.). Rumiñahui on the net. Recuperado el 10 de 10 de 2013. Obtenido de <http://www.sangolquilenios.com/Home/informacion-de-ruminahui/historia-de-cantonizacion-de-ruminahui>

Tareas, B. (09 de 2010). Buenas Tareas. Obtenido de Importancia de la estructura organizacional en una empresa. Obtenido de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Importancia-De-La-Estructura-Organizacional-En/711603.html>

Universo, E. (16 de 08 de 2013). Economía de Ecuador creció 3,5% hasta marzo. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/08/06/nota/1253071/economia-ecuador-crecio-35-hasta-marzo>

Zapata, A. (2007). Repositorio Escuela Politécnica Nacional. Recuperado el 10 de 2010. Obtenido de www.bibdigital.epn.edu.ec

6.3.3 Varios

GADMUR. (2012). Municipio de Rumiñahui. ORDENANZAS . PICHINCHA, ECUADOR.

GADMUR. (15 de 02 de 2013). Resolución Administrativa. Resolución Administrativa No. 066-2013 . Sangolquí, Pichincha, Ecuador.

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