



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MÁSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Propuesta de mejoramiento del proceso de baja de los bienes muebles del
Ministerio de Defensa Nacional y Fuerzas Armadas, año 2015

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Toapanta Molina Ana Ximena

DIRECTORA: Salazar Romero Ángela del Cisne, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO VILLAFLOA

2015



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2015

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magíster

Ángela del Cisne Salazar Romero

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: “Propuesta de mejoramiento del proceso de baja de los bienes muebles del Ministerio de Defensa Nacional y Fuerzas Armadas, año 2015” realizado por Ana Ximena Toapanta Molina, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 18 de mayo de 2015

Mgtr. Ángela del Cisne Salazar Romero

C.I.: 1104029499

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Ana Ximena Toapanta Molina, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Propuesta de mejoramiento del proceso de baja de los bienes muebles del Ministerio de Defensa Nacional y Fuerzas Armadas, año 2015, de la titulación de Máster en Gestión Empresarial, siendo Ángela del Cisne Salazar Romero, Directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos y acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Toapanta Molina Ana Ximena

AUTORA

1714628326

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación le dedico a mi Dios, por convertirme en un ser a su imagen y semejanza, por dotarme de excelentes cualidades, por darme fortaleza suficiente, inspiración infinita e inteligencia para cumplir con los objetivos trazados.

De igual manera el presente trabajo, lo dedico a mis padres por darme la vida, por enseñarme a no rendirme y por guiarme para ser una la excelente persona y mujer profesional gracias a su ejemplo.

A mis hermanos, por sus palabras de aliento, las cuales me animaron y motivaron para culminar con los objetivos trazados.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de convertirme en un ser inteligente, con la capacidad para y estudiar en la Universidad Técnica Particular de Loja, a cuya Institución agradezco el haberme acogido en sus aulas.

Agradezco a mi institución y a mis compañeros de trabajo de la Unidad de Bienes del Ministerio de Defensa Nacional, quienes compartieron sus conocimientos y experiencia, con el objeto de aportar para la elaboración del presente trabajo.

Agradezco a la Mgs. Ángela Salazar Romero, por su paciencia y por compartir sus conocimientos para el desarrollo del presente trabajo de investigación, quien pese a sus actividades particulares tuvo la gentileza de brindarme atención personalizada y asesorarme con su conocimiento para culminar con éxito el presente trabajo.

Agradezco a mis adorados padres, por el ánimo e impulso dado para no desmayar en la elaboración del presente trabajo, por la paciencia e infinito amor y por criarme en este maravilloso hogar lleno de virtudes y valores.

Agradezco a mis hermanos por sus palabras animosas y gestos bromistas las cuales me apuraban para culminar mis tareas, con el fin de poder compartir hermosos momentos.

Al ángel que llevo en mi corazón, quien despertó el sentimiento más sublime dentro de mi ser.

Mi Dios los bendiga siempre y les provea de todo lo mejor en la vida.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

TÍTULO	No. PÁGINA
PORTADA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I: Marco Teórico	5
1.1. Aspectos Generales del Ministerio de Defensa Nacional	6
1.1.1 Visión de la implementación de la propuesta	6
1.2. Definiciones Teóricas del Objeto del Estudio	7
61.2.1. Gestión basada en los Procesos	7
1.2.2. Estructura vertical clásica	8
1.2.3. Estructura horizontal	8
1.2.4. Cadena de Valor	9
1.2.5. Actividades	9
1.2.6. Valor agregado	9
1.2.7. Procesos	10
1.2.8. Modelación de procesos	11
1.2.9. Flujograma	11
1.2.10. Lista de tareas	12
1.2.11. Macroproceso de apoyo	12
1.2.12. Subproceso	12
1.2.13. Inputs (insumo)	12
1.2.14. Insumos, recursos o factores que transforman	12
1.2.15. Flujo real de procesamiento o transformación	12
1.2.16. Outputs (producto / servicio o fusión de ambos)	13
1.2.17. Procedimiento	13
1.2.18. Variables	13
1.2.19. Indicadores	14
1.3. Descripción y Análisis del proceso actual	15
1.3.1. Proceso para la Autorización de Baja de Bienes de Larga Duración	16

1.3.2. Proceso para la Autorización de Baja de Semovientes, Equinos	18
1.3.3. Proceso para la Autorización de Baja de Árboles y Bosques	20
1.3. 4. Proceso para la Autorización de Baja de Bienes por Hurto o Robo	22
1.4. Matriz FODA	24
1.5. Factores críticos de éxito	26
CAPÍTULO II: Metodología de Investigación	27
2.1. Métodos de Investigación	28
2.1.1. Método Deductivo	28
2.2. Técnicas de Investigación (recolección de datos)	28
2.2.1. Entrevista	29
2.2.2. Investigación Bibliográfica	31
2.2.3. Conversación Informal Individual y Grupal	31
2.2.4. Benchmarking	32
2.3. Población y Muestra	33
2.4. Tabulación de los Resultados	34
2.4.1. Tabulación de la Información	34
2.4.2. Gráficas y análisis de la Información	35
2.4.2.1. Periodo de tiempo que trabaja el personal en la Unidad de Bienes	35
2.4.2.2. Uso del Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de bienes del Sector Público actualizado	36
2.4.2.3. Conocimiento sobre el proceso de baja que se debe ejecutar de acuerdo a cada tipo de bien	37
2.4.2.4. Conocimiento sobre actividades para ejecutar un proceso de baja	38
2.4.2.5. Existencia de documento en el cual se halle especificado el proceso de baja	39
2.4.2.6. Inconvenientes para la ejecución del proceso de baja de bienes	40
2.4.2.7. Actividades que demoran el proceso de baja	41
2.4.2.8. Tiempo extra que toma la ejecución de actividades adicionales	42
2.4.2.9. Causas que ocasionan cuellos de botella en el proceso de baja	43
2.4.2.10. Alternativas para optimizar tiempo y recursos durante la ejecución del proceso de baja	44
CAPÍTULO III: Propuesta Operativa	45
3.1. Identificación del proceso	47
3.2. Nombre del responsable del proceso	47
3.3. Levantamiento de matriz de procesos y subprocesos relacionados	48
3.4. Caracterización de procesos	49

3.5. Mapa de procesos mejorados	51
3.5.1. Remate en concurso de ofertas en sobre cerrado	51
3.5.2. Remate al martillo	52
3.5.3. Chatarrización	53
3.5.4. Venta Directa	54
3.5.5. Venta Directa Aeronaves, Naves, Buques, Aparejos	55
3.5.6. Traspaso	56
3.5.7. Transferencia	57
3.5.8. Robo, Hurto o Abigeato	58
3.5.9. Muerte y Descarte	59
3.6. Documentación de procesos	60
3.6.1. Remate en concurso de ofertas en sobre cerrado	60
3.6.2. Remate al martillo	61
3.6.3. Chatarrización	62
3.6.4. Venta Directa	63
3.6.5. Venta Directa Aeronaves, Naves, Buques, Aparejos	65
3.6.6. Traspaso	66
3.6.7. Transferencia	67
3.6.8. Robo, Hurto o Abigeato	68
3.6.9. Muerte y Descarte	69
3.7. Aplicación y Control de los Procesos	70
3.8. Difusión de los Procesos	71
3.9. Mejoramiento Continuo de los Procesos	73
3.10. Propuesta financiera para la socialización	75
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	77
GLOSARIO	78
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	83

ÍNDICE DE GRÁFICOS

TÍTULO	No. PÁGINA
Gráfico No. 1 - Implementación de la mejora de los procesos de baja	7
Gráfico No. 2 - Problemas existentes en la Unidad de Bienes	75
Gráfico No. 3 - Proceso para la autorización de baja de bienes de larga duración	17
Gráfico No. 4 - Proceso para la baja	18
Gráfico No. 5 - Proceso para la autorización de baja de semovientes, equinos	19
Gráfico No. 6 - Proceso para la baja	20
Gráfico No. 7 - Proceso para la autorización de baja de árboles y bosques	21
Gráfico No. 8 - Proceso para la baja	21
Gráfico No. 9 - Proceso para la autorización de baja de bienes por hurto o robo	22
Gráfico No. 10 - Proceso para la baja	23
Gráfico No. 11 - Entrevista para el Personal de la Unidad de Bienes	30
Gráfico No. 12 - Periodo de tiempo que trabaja el personal en la Unidad de Bienes	35
Gráfico No. 13 - Manejo de la normativa legal actualizada	36
Gráfico No. 14 - Conocimiento sobre el proceso de baja para cada tipo de bien	37
Gráfico No. 15 - Conocimiento sobre las actividades inherentes al proceso de baja	38
Gráfico No. 16 - Existencia de documento que detalle los procesos de baja	39
Gráfico No. 17 - Inconvenientes presentados en los procesos de baja	40
Gráfico No. 18 - Actividades que retrasan el proceso de baja	41
Gráfico No. 19 - Tiempo extra que toma la ejecución de actividades adicionales	42
Gráfico No. 20 - Causas que demora el proceso de baja	43
Gráfico No. 21 - Alternativas para optimizar tiempo y recursos	44
Gráfico No. 22 - Ficha para el levantamiento de procesos	47
Gráfico No. 23 - Ficha de descripción de los procesos	49

Gráfico No. 24 - Flujograma de proceso de baja mediante remate en concurso de ofertas en sobre cerrado	51
Gráfico No. 25 - Flujograma de proceso de baja mediante remate al martillo	52
Gráfico No. 26 - Flujograma de proceso de baja mediante chatarrización	53
Gráfico No. 27 - Flujograma de proceso de baja mediante remate al martillo	54
Gráfico No. 28 - Flujograma de proceso de baja mediante venta directa aeronaves, naves, buques y aparejos	55
Gráfico No. 29 - Flujograma de proceso de baja mediante traspaso	56
Gráfico No. 30 - Flujograma del proceso de baja mediante transferencia	57
Gráfico No. 31 - Flujograma de proceso de baja por robo, hurto o abigeato	58
Gráfico No. 32 - Flujograma del proceso de baja por muerte y descarte	59

ÍNDICE DE TABLAS

TÍTULO	No. PÁGINA
Tabla No. 1 – Fortalezas y debilidades de la Unidad de Bienes	24
Tabla No. 2 – Oportunidades y Amenazas de la Unidad de Bienes	24
Tabla No. 3 – Factores críticos de éxito de la propuesta	26
Tabla No. 4 - Muestra para ejecutar la entrevista	33
Tabla No. 5 - Tabulación de la información de la Entrevista	34
Tabla No. 6 - Matriz de procesos	48
Tabla No. 7 - Matriz de caracterización de procesos	50
Tabla No. 8 - Documentación generada durante el proceso de baja mediante remate en concurso de ofertas en sobre cerrado	60
Tabla No. 9 - Documentación generada durante el proceso de baja mediante remate al martillo	61
Tabla No. 10 - Documentación generada durante el proceso de baja mediante chatarrización	62
Tabla No. 11 - Documentación generada durante el proceso de baja mediante venta directa	64
Tabla No. 12 - Documentación generada durante el proceso de baja mediante venta directa de aeronaves, naves, buques, aparejos	65
Tabla No. 13 - Documentación generada durante el proceso de baja mediante traspaso	66
Tabla No. 14 - Documentación generada durante el proceso de baja mediante transferencia	67
Tabla No. 15 - Documentación generada durante el proceso de baja por robo, hurto o abigeato	68
Tabla No. 16 - Documentación generada durante el proceso de baja por muerte y descarte	69
Tabla No. 17 - Indicadores	70
Tabla No. 18 - Plan de socialización	72
Tabla No. 19 - Presupuesto para la socialización de los procesos	75

RESUMEN

El presente trabajo denominado “Propuesta de mejoramiento del proceso de baja de los bienes muebles del Ministerio de Defensa Nacional y Fuerzas Armadas, año 2015”, es una guía que contiene las directrices para ejecutar el proceso de baja de los bienes muebles considerados como activos del Ministerio de Defensa Nacional.

Contar con un documento que establezca a detalle actividades, ámbito de competencia y nivel de responsabilidad de los participantes del proceso, facilita el cumplimiento de las funciones del personal que labora en el área de Activos Fijos de la Unidad de Bienes, reduciría el tiempo de inducción del nuevo personal que se incorpore al equipo de trabajo y evitaría que la Contraloría General del Estado observe y establezca responsabilidades por acción u omisión en la ejecución de dichos procesos.

Con la aplicación de la propuesta de procesos, se optimizará tiempo y recursos, lo cual repercutirá en el nivel de operatividad y porcentaje de ejecución de la Unidad, cuyos resultados se reflejarán en la herramienta gubernamental GPR y se establecerán lineamientos que coadyuven a la ejecución de los procesos de baja.

PALABRAS CLAVES: Gestión de procesos, procesos de baja, optimización tiempo y recursos

ABSTRACT

This paper called "Process improvement proposal low movable property of the Ministry of Defense and Armed Forces, 2015", is a guide that provides guidelines to implement the withdrawal process of movable assets considered Ministry of National Defense.

Having a document setting out in detail activities, scope and level of responsibility of the participants of the process, facilitates the fulfillment of the functions of the personnel working in the area of Fixed Assets Property Unit would reduce the induction time new staff who joins the team and would prevent the General Comptroller observe and establish responsibility for action or omission in the execution of these processes.

With the implementation of the proposed processes, it optimizes time and resources, which will affect the operational level and rate of implementation of the unit, whose results will be reflected in the government GPR tool and guidelines that contribute to the execution be established processes low.

KEY WORDS: process management, process low , optimizing time and resources

INTRODUCCIÓN

El trabajo de titulación “Propuesta de mejoramiento del proceso de baja de los bienes muebles del Ministerio de Defensa Nacional y Fuerzas Armadas, año 2015”, consiste en establecer los procesos para dar de baja los bienes muebles, considerados como activos fijos, que son de propiedad del Ministerio de Defensa Nacional, así como, brindar al personal de las ramas de Fuerzas Armadas, las directrices para ejecutar el proceso de baja de bienes muebles, los cuales que estarán plasmados en el presente documento.

El presente trabajo contiene el capítulo denominado “Marco Teórico”, en el cual se detallan y se desarrollan todos los temas que sustentan el presente documento, este capítulo también contiene las actividades que actualmente se ejecutan dentro del proceso de baja de los bienes muebles considerados activos fijos, que son de propiedad del Ministerio de Defensa Nacional.

En el segundo capítulo “Metodología de la Investigación” se hallan detalladas las técnicas utilizadas para la recolección de datos el análisis en el presente estudio, entre las cuales están: la entrevista, conversación informal con el equipo de trabajo, también se analizó el documento que reposa en el archivo de la Unidad de Bienes como referente para elaborar la representación gráfica de los procesos mejorados.

En el tercer capítulo “Propuesta Operativa” el proceso que se a efectuar para levantar la información y posteriormente elaborar las representaciones gráficas en donde constan todas las actividades y documentos a elaborarse durante la ejecución del proceso. Con el objeto de lograr los objetivos propuestos, se establece un plan de socialización, se fijan indicadores para evaluar cuán efectivo está siendo la ejecución de los procesos de baja de bienes, así como, la implementación de mejora continua, para tomar los correctivos necesarios sobre la marcha, de ser el caso.

Es necesario que el personal que labora en la Unidad de Bienes, con un documento oficial que norme sinérgicamente las actividades que desempeñan dentro del proceso de baja de bienes, ya que la alta rotación de personal y el desconocimiento del personal nuevo, genera demora en la ejecución de los procesos de baja e inclusive puede causar su anulación; la implementación de procesos fortalece a la institución ya que es reflejo de organización, dominio del tema por parte del equipo de trabajo; adicionalmente, la comunidad en general,

tendrá mayor seguridad al participar en los procesos de baja de los bienes a celebrarse con el Ministerio de Defensa Nacional.

Los problemas planteados en el presente trabajo de titulación fueron identificados conjuntamente con el personal que integra el equipo de trabajo de la Unidad de Bienes del Ministerio de Defensa Nacional, con el objeto de que la experticia y experiencia aporten de manera significativa en la elaboración del presente trabajo.

Los objetivos planteados en el presente trabajo se han cumplido, ya que se realizó el análisis del proceso de baja de bienes muebles que se ejecuta actualmente con el fin de efectuar la caracterización y descripción del proceso mejorado; se aplicó la metodología necesaria para realizar la investigación y sobre todo se elaboró la propuesta de mejora del proceso de baja de los bienes muebles del Ministerio de Defensa Nacional y Fuerzas Armadas.

El contar con la anuencia de la Autoridad competente del Ministerio de Defensa Nacional, la predisposición de los compañeros de la Unidad de Bienes, y el trabajo de campo ejecutado, facilitó la obtención de datos relacionados con los procesos de baja de bienes, la cual permitió optimizar tiempo y recursos.

La herramienta utilizada para el desarrollo del presente trabajo es, “Gestión por Procesos”, la aplicación de la citada herramienta permite optimizar tiempo y recursos en la ejecución de las actividades, las cuales coadyuvan al cumplimiento de la misión institucional permite identificar las actividades las actividades y tareas que retrasan la consecución de los objetivos, situación que permite aplicar los correctivos necesarios. El normar los procesos permitirá al personal identificar el grado de responsabilidad y el ámbito de su competencia que tiene dentro del mismo.

CAPÍTULO I: Marco Teórico

1.1. Aspectos Generales del Ministerio de Defensa Nacional

El Ministerio de Defensa Nacional, convertido hoy en una de las Carteras de Estado más importantes del Territorio Nacional se gestó, en Riobamba, el 14 de agosto de 1830, cuando la Primera Asamblea Constituyente del Ecuador, resuelve crear de la Jefatura de lo Interior y lo Exterior, el Ministerio de Hacienda y la Jefatura de Guerra y Marina, que por las atribuciones y las competencias asignadas determinan la base sobre la cual se levantó el Ministerio de Defensa Nacional.

En 1843, la Jefatura de Guerra y Marina acogió el nombre de Ministerio de Guerra y Marina. El 9 de diciembre de 1930, la citada institución tomó el nombre de Ministerio de Guerra, Marina y Aviación, y finalmente, el 26 de septiembre de 1935, la institución toma el nombre de Ministerio de Defensa.

El presidente Eloy Alfaro Delgado, ordenó la construcción de un palacio para realizar una Exposición Internacional de Muestras para conmemorar el centenario del Primer Grito de la Independencia, lugar en el cual actualmente se levantan las construcciones del Ministerio de Defensa Nacional, Fuerza Aérea Ecuatoriana, Fuerza Naval y Fuerza Terrestre. El Palacio de la Exposición, fue construido e inaugurado el 10 de agosto de 1909. El 08 de septiembre de 1909, se realizó una exposición en la que participaron Chile, Colombia, Perú, Francia, Estados Unidos, España, Italia, Japón y Ecuador.

En 1937, la Escuela Militar, convertida ya en Colegio Militar Eloy Alfaro, sale del edificio de la Exposición Nacional y se estableció en las instalaciones de La Pradera y el Palacio de la Exposición fue ocupado por el Ministerio de Defensa Nacional hasta la actualidad. (Ministerio de Defensa Nacional)

1.1.1 Visión de la implementación de la propuesta.

Ser en enero de 2016, una Unidad de Bienes que cuente con personal capacitado, capaz de asesorar a las Unidades de Bienes a nivel nacional sobre los diversos procesos de baja que ejecuta el Ministerio de Defensa Nacional.

La presente propuesta entrará en vigencia a partir de enero de 2016, en razón de que el personal que labora en las Unidades de Bienes o quienes hagan sus veces,

en las Unidades repartidas en todo el territorio nacional, deben conocer y estar familiarizados con la normativa legal vigente así como con la propuesta de mejora de procesos, para lo cual se cumplirá el Plan de Capacitación sobre la normativa legal y la socialización de los procesos mejorados, durante el mes de noviembre y diciembre del año 2015, conforme a lo siguiente:

Implementación de la propuesta de mejora de los procesos de baja

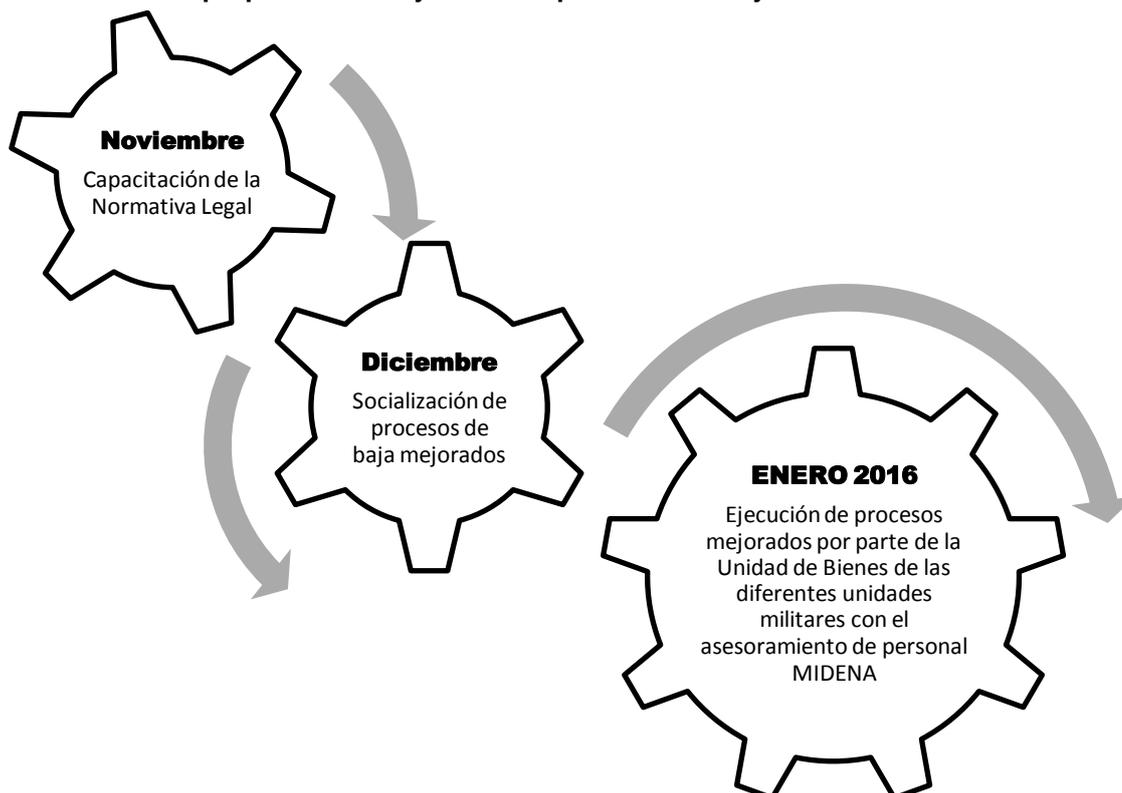


Gráfico No. 1

Elaborado por: Ana Toapanta Molina

Fuente: Ana Toapanta Molina

1.2. Definiciones Teóricas del Objeto del Estudio

1.2.1. Gestión basada en los Procesos.

El “Método Mar para desarrollar procesos 2014” fue desarrollado por el autor Juan Bravo, el cual hace referencia a que la herramienta Gestión basada en los Procesos, es una orientación que concentra todo el esmero y esfuerzo para que la institución logre óptimos resultados en la ejecución de las diligencias, cuyo modelo de aplicación se orienta a ejecutar la misión de la institución. (Bravo, 2014)

Dentro del sector público, la gestión basada en los procesos obedece a la “Norma Técnica de Administración de Procesos”, la cual establece que la administración por procesos es un compendio de tareas efectuadas dentro de una institución, con el objeto de elevar continuamente el nivel de eficacia y eficiencia de su gestión, para brindar bienes y servicios de calidad que cumplan con las expectativas del usuario o cliente.

Toda organización e institución busca la perfección a través de la automatización de los procesos, los cuales serán monitoreados a través de un software, cuya base de datos será alimentada manualmente, el software se busca que arroje información como recorrido, estadísticas, resultado de indicadores, % de ejecución, actividades, tareas, etc..

Dentro de la visión sistémica por procesos, detectar e identificar oportunamente los siguientes aspectos: qué causó el problema, yo hago que las cosas sucedan, integración departamental, trabajo en equipo, compromiso con metas de la institución, orientación hacia el cliente, las reglas son consecuencias de una necesidad.

Dentro del gerenciamiento de procesos se debe considerar que un proceso es efectivo al generar productos o servicios que brindan un nivel de satisfacción del 100%; y, un proceso es eficiente al generar un producto o servicio con la mejor utilización de los recursos.

1.2.2. Estructura vertical clásica.

También el enfoque de Miguel Ángel Mallar realizado en el año 2014, señala que, una organización o institución se asemeja a una serie de procesos entrelazados, en la cual puede primar la estructura vertical clásica eficiente que concierne las funciones que desempeña el personal.

1.1.3. Estructura horizontal.

Cuando la estructura es horizontal, ésta se orientará hacia la ejecución de los procesos. Para mejorar un proceso se efectuará un análisis minucioso con todo el personal que interviene en el mismo, a fin de detectar las falencias desde todos los ámbitos, lo cual repercutirá en la consecución de los resultados esperados. (Mallar, 2014)

1.2.4. Cadena de Valor.

La Cadena de Valor, dentro de la gestión por procesos representa brindar un valor agregado a todas las actividades que ejecuta una organización, las cuales pueden ser de dos tipos, como actividades primarias constituyen y corresponden a las actividades inmersas en la gestación de un producto o servicio, proceso de comercialización y logística para la entrega al cliente así como también implica el servicio de postventa.

La cadena de valor institucional detalla la forma en cómo se va desarrollando todas las actividades dentro de un ente, sea cual fuera su naturaleza, para brindar un adicional al usuario o ciudadano en cumplimiento a su razón de ser. La cadena de valor institucional equivale al conjunto de macroprocesos que establece un límite al área de competencia y acción de cada ente.

1.2.5. Actividades.

Las actividades de apoyo, son las que soportan las actividades primarias, es decir, proporcionan todos los insumos, materiales, equipos para el cabal cumplimiento de las actividades del personal que labora en una institución.

Dentro de un proceso, las actividades cumplen un factor importante en razón de que los procesos serán analizados en torno al valor agregado y consiste en:

Eliminar las actividades de No-Valor Agregado, que es factible ejecutarlo.

Mejorar las actividades restantes de No-Valor Agregado.

Combinar las actividades que no son eliminadas, para que sean ejecutadas eficientemente y/o con el menor costo posible.

1.2.6. Valor agregado.

A través de la ejecución de actividades que entreguen un valor agregado, las instituciones generarán ventaja competitiva frente a la competencia o en el caso de servicios proporciona un plus que diferencia de los demás de su clase, lo cual repercute en el desarrollo de la visión de una institución.

Con el detalle de las actividades contenidas en la representación gráfica identificaremos claramente las áreas que presentan mayores inconvenientes en el

curso de su ejecución y sobre cuyos aspectos, es necesario trabajar de manera prioritaria para dicho inconveniente transformado en un plus.

1.2.7. Procesos.

Los procesos tendrán éxito a través de la ejecución de las actividades, cuyo alcance debe ser establecido, en virtud de que en ocasiones, la no delimitación de actividades o funciones puede ocasionar que personal ejecute trabajos que no corresponden al área de su competencia, además del buen desempeño de las actividades depende el correcto funcionamiento de una organización así como la obtención de los objetivos institucionales. (Levantamiento de procesos)

También los procesos representa un grupo de actividades interrelacionadas que se conectan, las mismas que se convierten en entradas, utilizan materia prima (insumos), adicionan valor y otorgan un bien o servicio a un usuario interno o externo.

Conforme lo establece la Norma Técnica de Administración por procesos, el desempeño de los procesos pueden ser monitorizados y valorados conforme a las siguientes características:

Tiempo de ejecución

Exactitud precisión

Costo y consumo de recursos

% de satisfacción del cliente

Participante con competencias adecuadas a la función que cumplen

Sinergia e integración de todos los procesos

Cumplimiento de normas y estándares

Calidad de las condiciones de trabajo

En el sector público, dentro de la herramienta GPR (Gobierno por Resultados) existe el “catálogo de procesos” que equivale a toda la información relacionada con el proceso como por ejemplo objetivos, evaluación, indicadores, vinculación, alineación, etc..

Dentro de los procesos siempre existirá una actividad o evento denominado “disparador”, cuya actividad es ser el inicio o activación del proceso.

En un proceso existen las “entradas”, que equivale a los insumos que serán modificados mediante una “actividad” para finalmente obtener un producto elaborado que corresponde a la “salida”.

La jerarquía de los procesos es macroprocesos, proceso, subproceso, actividad, tarea.

Los tipos de procesos son los siguientes:

Gobernantes.- son aquellos que emiten políticas, planes estratégicos, para el control y dirección del ente.

Sustantivos.- se enfocan al cumplimiento de la misión de la organización o institución.

Adjetivos.- son aquellos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos.

1.2.8. Modelación de procesos.

Con la modelación de procesos se busca representar los procesos en forma visual y gráfica, lo cual equivale a la pauta para iniciar la gestión por procesos, en este caso se debe determinar cuán complejo es el proceso, de ser el caso, el flujograma deberá realizarse por cada fase o etapa.

1.2.9. Flujograma.

Corresponde a la representación gráfica de todas las actividades que se realizan sinérgicamente dentro de un proceso, actividades que en cierto momento también pueden convertirse en un cuello de botella, que ocasione inconvenientes para alcanzar los resultados proyectados.

El flujograma sirve para identificar el flujo o secuencia de actividades o eventos que un producto o servicio tiene en su proceso.

Con los flujogramas se logra identificar las áreas problema, repeticiones, pasos innecesarios, actividades que agregan o no agregan valor al producto o servicio, en cuyo caso la aplicación de la simplificación y estandarización podrían aportar con una posible mejora. Identifica la fase o el área en donde la información debe ser levantada y analizada. Brinda facilidad para realizar el entrenamiento de las personas involucradas, a través del cual se lo puede hacer a profundidad.

1.2.10. Lista de tareas.

Una vez que se haya modelado los procesos con la aplicación del flujograma, en el cual se describirán todas las actividades. Se deberá efectuar una lista de tareas de todas y cada una de las actividades con el objeto de verificar que las tareas no ocasionen o causen un cuello de botella en la ejecución de las mismas. (Guízar Montúfar, 2013)

1.2.11. Macroproceso de apoyo.

Son procesos que brindan soporte a la gestión en el área de la Tecnología, Contabilidad, Finanzas, Adquisiciones, Talento Humano, áreas que se relacionan indirectamente con la innovación de los productos o servicios, cuyo objetivo es viabilizar los procesos gobernantes y agregadores de valor o sustantivos.

Corresponde a un grupo de procesos interrelacionados que pueden constituirse en grupos para obtener un bien o un servicio.

1.2.12. Subproceso.

Grupo de actividades que mantienen una secuencia lógica con el objeto de cumplir una función dentro de un proceso.

1.2.13. Inputs (insumo).

Es la materia prima a convertir, recursos a procesar, talento humano a educar, datos a analizar, ideas, opiniones a procesar y sistematizar.

1.2.14. Insumos, recursos o factores que transforman.

Se refiere a los agentes que ocasiona la modificación, mismos que pueden ser factores dispositivos, como seres humanos por su capacidad de planificar, organizar, dirigir y controlar los procedimientos; y, factores de apoyo que se refieren a la infraestructura tecnológica como son hardware, software, en sí lo que corresponde a los computadores.

1.1.15. Flujo real de procesamiento o transformación.

Se refiere al grupo de actividades que enfoca el cambio, el cual puede ser físico, ubicación, judicial, reconfiguración, propagación, capacitación, acopio, importación / exportación, hospedaje, médico, psicológico y el cambio puede ser en el estado de ánimo de la persona que recibe el producto o servicio.

1.2.16. Outputs (producto / servicio o fusión de ambos).

Una vez efectuado el proceso de transformación se obtienen los productos los cuales pueden ser tangibles, intangible, mueble o inmueble, reciclable o desechable; o puede darse que un output puede ser la fusión de un producto y servicio, el cual se denomina "serducto".

1.2.17. Procedimiento.

Los procedimientos, corresponden a documentar las actividades en los cuales constan el objeto y el ámbito de competencia de determinada función; en esta fase aparecen las interrogantes cómo qué debe ejecutarse? Quién debe ejecutarlo?; en qué fecha?, en qué lugar? y en qué forma se ejecutará la actividad?; qué insumos, maquinaria y documentación se utilizarán para la ejecución de una actividad?; y, cuáles son los parámetros de control y medición y cuáles serán los registros que se implementarán? (La Administración por Procesos)

1.2.18. Variables.

Son particularidades, atributos, mecanismos de un área, coordinación, dirección de análisis, las cuales pueden cambiar o alterar en el transcurso del tiempo, conforme sea el comportamiento del entorno o de los agentes inmersos en el proceso.

Existen los siguientes tipos de variables.

Independiente: los valores de estas variables no dependen del de otras, se representan en el eje de las abscisas y en las funciones con X.

Dependiente: los valores de estas variables, son determinados por los que adquieran las otras variables. Se representan en el eje de las ordenadas con Y en las funciones.

Cuantitativas: estas variables se expresan por medio de un número, que permite utilizarlas para operaciones aritméticas. Encontramos dos clases:

1. Continua: adquiere valores existentes entre dos números.
2. Discreta: no puede adquirir valores intermedios entre dos números, sino aislados.

Cualitativas: hace alusión a aquellas cualidades que no se las puede medir numéricamente. Existen dos clases:

1. Variable cualitativa ordinal o cuasi cuantitativa: presentan modalidades no numéricas en las que hay un orden.
2. Variable cualitativa ordinal: las modalidades numéricas no pueden ser ordenadas bajo ningún criterio.

Aleatorias: son aquellas funciones que asocian un número real a cada elemento del espacio muestral E. Existen los siguientes tipos:

1. Variable aleatoria discreta: adquirir valores enteros.
2. Variable aleatoria continua: puede adquirir cualquier valor dentro de un intervalo de la recta real.
3. Variable aleatoria binominal: se muestra el número de éxitos que se adquirieron en cada prueba de un experimento. Es como la discreta, que sólo adquiere valores enteros, pero de acuerdo a las pruebas realizadas.

1.2.19. Indicadores.

Son parámetros que se establecen para medir el nivel de eficiencia y eficacia, lo cual se verá reflejado en el cumplimiento de los objetivos de una institución u organización. Los indicadores son objeto de observación y medición con el propósito de implementar correctivos sobre la marcha y para tomar decisiones importantes sobre el curso que lleva una institución o empresa.

Los tipos de indicadores para el área que nos ocupa en el presente trabajo son los indicadores de gestión, que son los siguientes:

Eficacia.- mide el grado de cumplimiento de los objetivos

Eficiencia.- mide la cantidad de insumos o recursos utilizados vs. La cantidad de productos y servicios generados

Efectividad.- relación entre la eficiencia y eficacia

Calidad.- mide atributos, capacidades y características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes o usuarios.

Productividad.- relación que existe entre la producción y recursos empleados.

Economía.- capacidad de un ente para movilizar adecuadamente los recursos financieros para el cumplimiento de los objetivos trazados.

1.3. Análisis situacional del proceso actual

Problemas existentes en la Unidad de Bienes

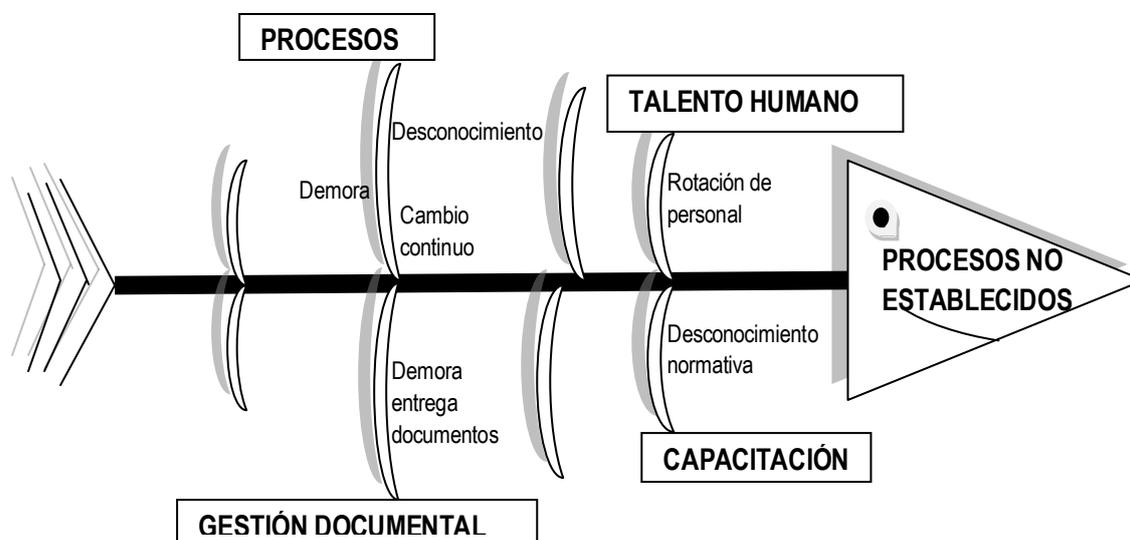


Gráfico No. 2

Elaborado por: Ana Toapanta Molina
Fuente: Información Midená

Del gráfico No. 2, se desprende que existen 04 causas que derivan en la no existencia de un documento que norme los procesos de baja que deben ejecutar todas las Unidades de Bienes de esta cartera de Estado y Fuerzas Armadas que corresponde a Comando Conjunto, Fuerza Aérea, Fuerza Terrestre y Fuerza Naval.

En el Ministerio de Defensa Nacional existe alta rotación de personal en razón de que en su mayoría la constituyen personal militar, quienes están sometidos a pases, por tanto existe dicha rotación.

El personal debe mantenerse capacitado, ya que la normativa legal es cambiante y se requiere actualización permanente con el fin de cumplir los procesos en apego a la ley.

El desconocimiento de los procesos y el cambio continuo causa inconvenientes y dificultades, por tanto, es necesario establecer un documento que norme todos los procesos de baja.

La demora en la entrega de documentación de respaldo ocasiona inconvenientes, ya que el personal necesita documentos físicos para iniciar el trámite, pese que, en el sector público se encuentra ejecutándose la campaña de “cero papeles”.

Respecto del documento que norme los procesos de baja de bienes, actualmente el área de Activos Fijos de la Unidad de Bienes del Ministerio de Defensa Nacional, cuenta con una presentación elaborada en el programa Power Point, en el cual se halla descrito el proceso de dar de baja los bienes muebles de propiedad del Ministerio de Defensa Nacional y Fuerzas Armadas.

Los procesos constantes en el archivo que existe en la Unidad de Bienes del Ministerio de Defensa Nacional, están enfocados únicamente a bienes muebles en razón de que existe la Dirección de Bienes y Catastros que se encarga de lo correspondiente a los bienes inmuebles de la Institución, se analizó el documento, de lo cual, se desprende lo siguiente:

1.3.1. Proceso para la Autorización de Baja de Bienes de Larga Duración.

Como primera modalidad para dar de baja los bienes muebles de propiedad del Ministerio de Defensa y Fuerzas Armadas, se halla el “Proceso para la Autorización de Baja Bienes de Larga Duración”.

Los bienes de larga duración considerados como activos fijos según lo establecido en el “Norma Técnica de Contabilidad aplicable al Sector Público” y el “Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público” (Contraloría General del Estado, 2006) deben cumplir necesariamente las siguientes características: constituyen bienes de propiedad privativa institucional; están destinados a actividades administrativas y/o productivas; su vida útil estimada es mayor a un año; y, su costo de adquisición es igual o mayor a cien dólares (US\$100,00).

El área de Activos Fijos del Ministerio de Defensa Nacional, ha establecido un proceso específicamente para los bienes de larga duración, pese a que en el “Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público” no se establece uno específico para este tipo de bienes muebles, más bien en dicho Reglamento, se establece modalidades diferentes para dar de

baja todo tipo de bienes muebles, dependiendo el tipo de actividad a que se dedica la institución.

Proceso para la autorización de baja de bienes de larga duración

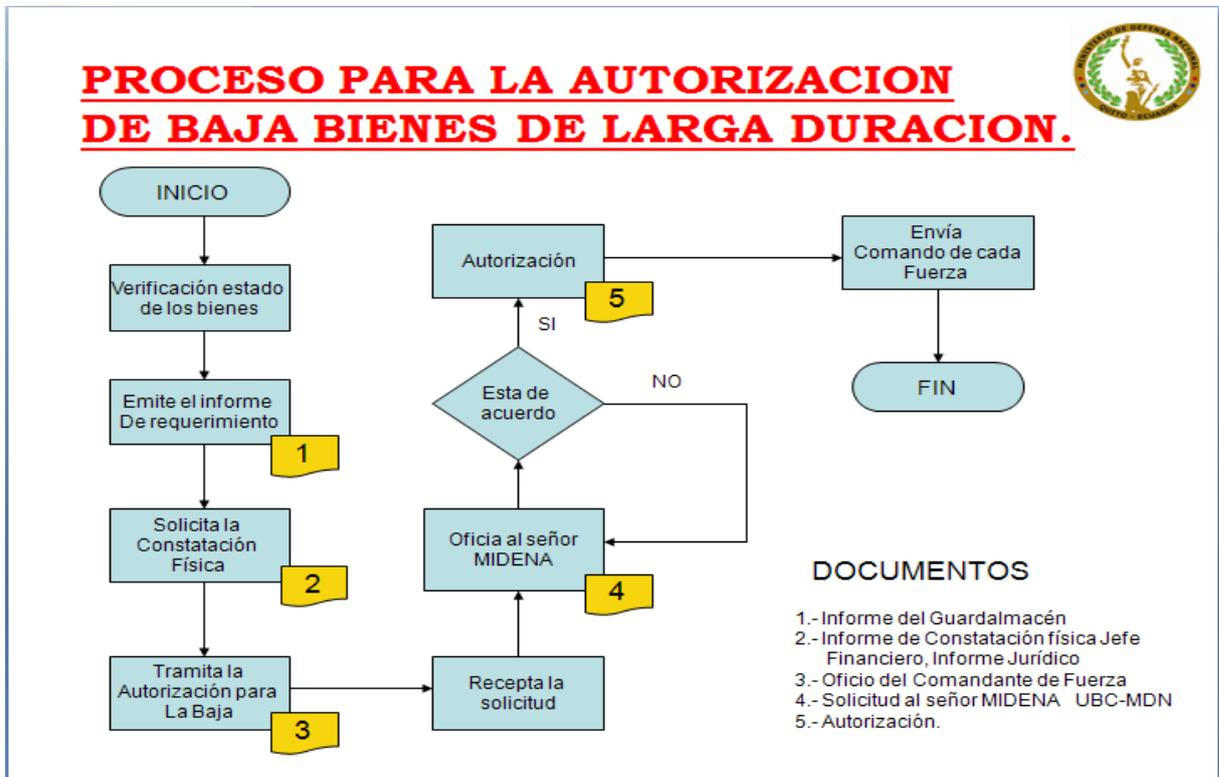


Gráfico No. 3
 Elaborado por: Archivo Unidad de Bienes Midena
 Fuente: Archivo Unidad de Bienes Midena

El proceso descrito es el que actualmente ejecutan las Fuerzas Armadas, que comprende Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, Fuerza Terrestre, Fuerza Naval y Fuerza Aérea Ecuatoriana, quienes solicitan autorización al Ministerio de Defensa Nacional para realizar los procesos de baja de bienes muebles; pese a que se cuenta con un proceso establecido, se evidencia que en el primer hito del proceso “Verificación de los bienes” no consta el área o la persona que tiene bajo su responsabilidad el ejecutar la actividad señalada.

En el hito “Solicita la Constatación Física”, no se determina qué área o quien solicita dicha diligencia, situación que no se relaciona con el Informe de Constatación Física emitido por el Jefe Financiero e Informe Jurídico.

En el hito “Tramita la autorización para la Baja” no se establece quién o qué área realiza esta gestión.

Dentro del proceso graficado, no se detalla la revisión de la resolución de autorización por parte de la Coordinación General de Asesoría Jurídica, cuyo proyecto de resolución fue elaborada por el personal de la Coordinación General Administrativa Financiera; así como tampoco se detalla la numeración y ubicación de fecha a la resolución a ser remitida al Comando de Fuerza.

Proceso para la baja

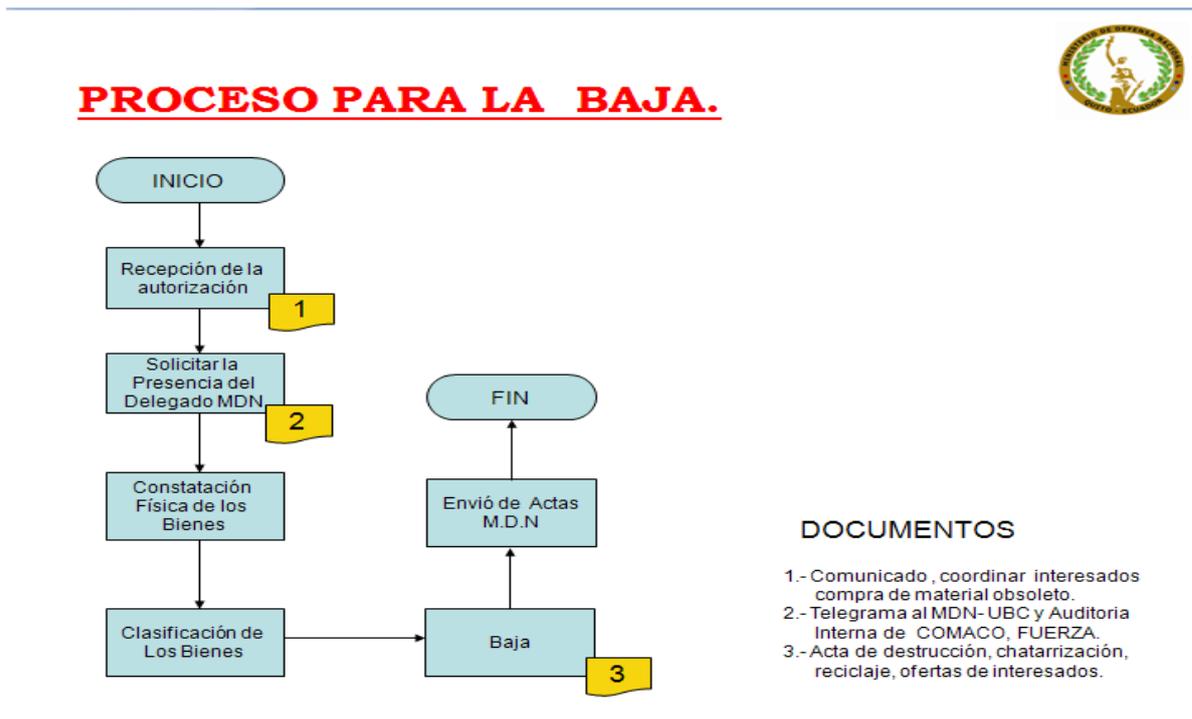


Gráfico No. 4

Elaborado por: Archivo Unidad de Bienes Midená

Fuente: Archivo Unidad de Bienes Midená

El proceso de baja debe ser considerado gráficamente uno solo, concibiéndolo desde que se realiza la inspección de los bienes hasta que se efectúa la baja, que consiste en eliminar los valores correspondientes a los bienes a dar de baja de los estados financieros, así como de los inventarios de la institución. La competencia de la Unidad de Bienes, es eliminar los valores de los bienes muebles dados de baja de los inventarios y el eliminar los valores en los estados financieros corresponde a la Dirección Financiera.

1.3.2. Proceso para la Autorización de Baja de Semovientes, Equinos.

El Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público, establece modalidades para dar de baja los semovientes, sin embargo el proceso de baja se puede ejecutar mediante Venta Directa, Al Martillo,

etc., y en el proceso graficado a continuación únicamente se establece como proceso la obtención de la autorización.

El proceso de baja debe ser graficado íntegramente, a fin de que los participantes del mismo, puedan determinar cuáles son los insumos que se necesitan para ejecutar la baja de los bienes muebles, el trámite a realizarse y los productos que se obtendrán, con el objeto de no omitir pasos y detalles que son establecidos por la Ley.

Proceso para la autorización de baja de semovientes, equinos



Gráfico No. 5

Elaborado por: Archivo Unidad de Bienes Midena

Fuente: Archivo Unidad de Bienes Midena

En el proceso de baja de semovientes, no se establece quienes ejecutan las diligencias, por tanto es necesario dejar establecido de qué área es la competencia, en razón de que el Ministerio de Defensa Nacional (MIDENA), interviene desde que recibe la solicitud para autorización para ejecutar el proceso de baja.

En el proceso de baja de semovientes que se detalla a continuación, se debe especificar la modalidad bajo la cual se va a dar de baja, ya que puede ser mediante resolución por muerte, descarte, remate en sobre cerrado o remate al martillo, este tipo de remate se dará siempre y cuando en cada caso se anexe toda la documentación de respaldo para dar cumplimiento a la resolución emitida por la autoridad competente en el Ministerio de Defensa Nacional. Los semovientes que son dados de baja dentro de la Institución son los caballos, vacas y canes.

Proceso para la baja

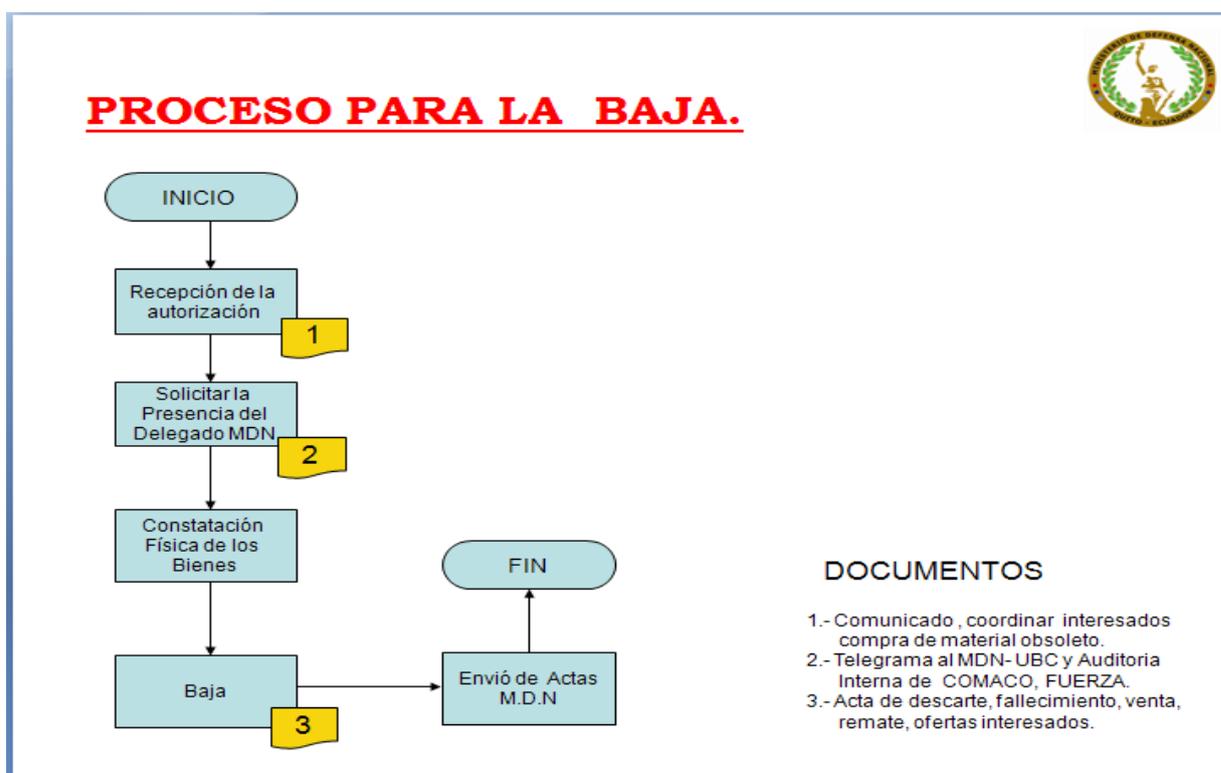


Gráfico No. 6

Elaborado por: Archivo Unidad de Bienes Midena

Fuente: Archivo Unidad de Bienes Midena

1.3.3. Proceso para la Autorización de Baja de Árboles y Bosques.

En el caso de que se vaya a efectuar la baja de árboles y bosques, en primera instancia se debe especificar qué modalidad se va a elegir para dar de baja este tipo de bienes, también se debe considerar, que independientemente la modalidad que se elija para dar de baja los citados bienes, se deberá definir si se va a efectuar el remate por lote o por árbol lo cual debe efectuarse de conformidad con lo que establece el Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público.

Así, mismo, es necesario considerar que cuando se trata de un proceso de baja de árboles y bosques, el personal que tiene a su cargo dicha diligencia, debe efectuar el avalúo por árbol para proceder con la baja, en este tipo de bien se estila efectuar la baja mediante oferta en sobre cerrado y de igual manera se debe cumplir con todos los requisitos necesarios.

Proceso para la autorización de baja de árboles y bosques



Gráfico No. 7

Elaborado por: Archivo Unidad de Bienes Midena
Fuente: Archivo Unidad de Bienes Midena

Proceso para la baja

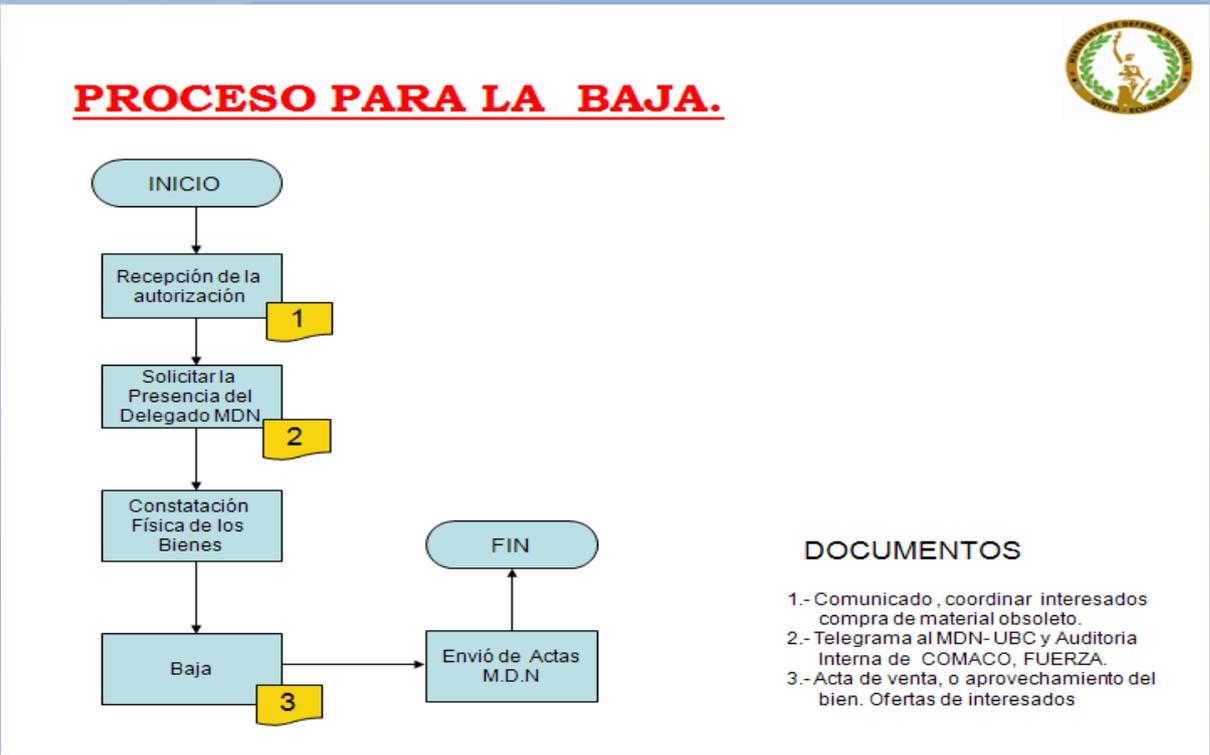


Gráfico No. 8

Elaborado por: Archivo Unidad de Bienes Midena
Fuente: Archivo Unidad de Bienes Midena

En el proceso de baja de árboles y bosques descrito, no se especifica ante quien se debe gestionar la licencia de aprovechamiento, por tanto, el proceso arriba especificado debería ser mayormente detallado para que las personas que realizan la diligencia no omitan pasos o actividades que podrían anular el proceso, se debería efectuar esto en razón de que, en muchas ocasiones existe mucha rotación de personal militar y civil.

1.3.4. Proceso para la Autorización de Baja de Bienes por Hurto o Robo.

En el proceso descrito a continuación, no constan las comunicaciones que el Custodio Directo debe efectuar para elevar a conocimiento de la Máxima Autoridad, Jefe Inmediato y Guardalmacén respecto de la pérdida o robo del bien de manera inmediata, a fin de que el personal del área Jurídica proceda a realizar la denuncia de la sustracción ante la Fiscalía.

De igual manera, no consta, que de ser el caso, una vez que se produzca la desestimación fiscal, cumplido el plazo de la indagación previa se efectuará el archivo del proceso.

Proceso para la autorización de baja de bienes por hurto o robo

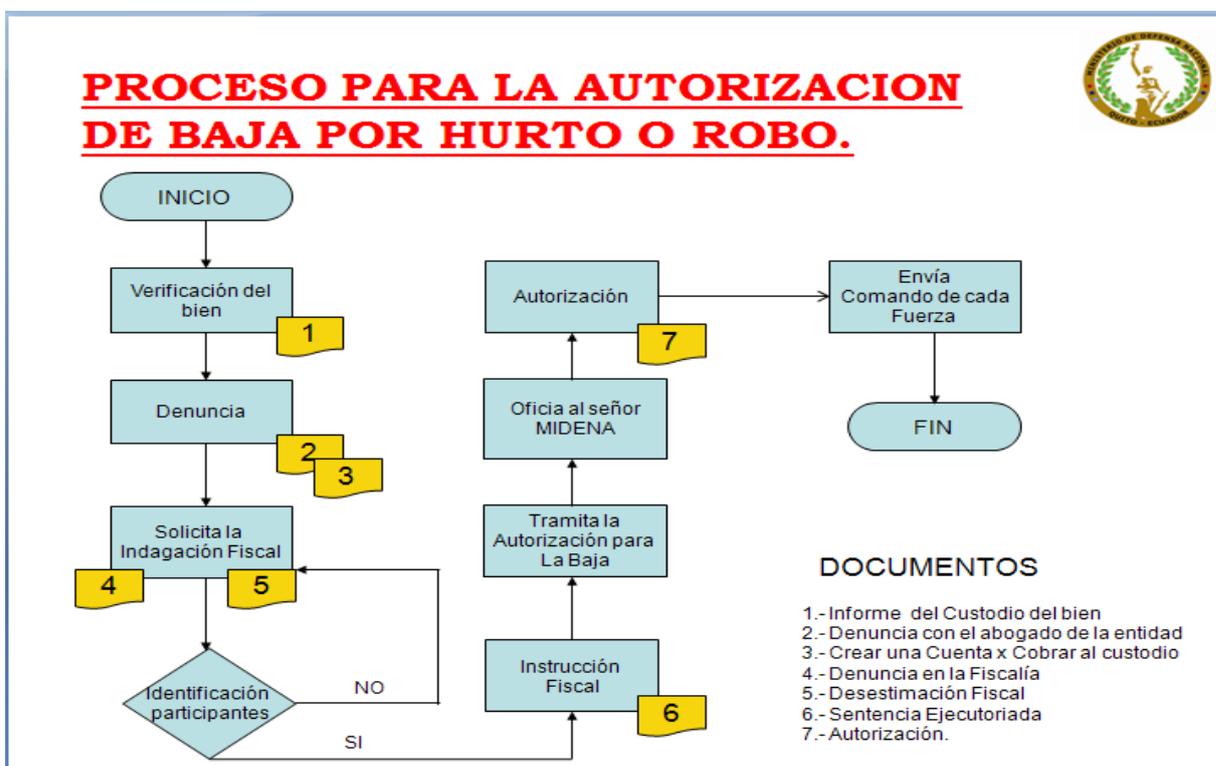


Gráfico No. 9
 Elaborado por: Archivo Unidad de Bienes Midena
 Fuente: Archivo Unidad de Bienes Midena

En el proceso de baja detallado también debería constar el abigeato. Cabe señalar que, la siguiente representación gráfica, no concuerda con el proceso que debería ejecutarse en caso de robo o pérdida conforme lo establece el “Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público”.

En el siguiente flujograma diseñado, no constan varios pasos que obligatoriamente deben cumplirse para dejar evidencia de la inocencia del servidor público que fungía como custodio directo del bien.

Una vez cumplido el proceso e independientemente, antes de que la Fiscalía emita los resultados de la investigación realizada, el servidor público responsable directo del bien perdido o hurtado, deberá reponer un bien de similares o superiores características, con el objeto de que en área Financiera, se genere una cuenta por pagar con la institución.

Proceso para la baja

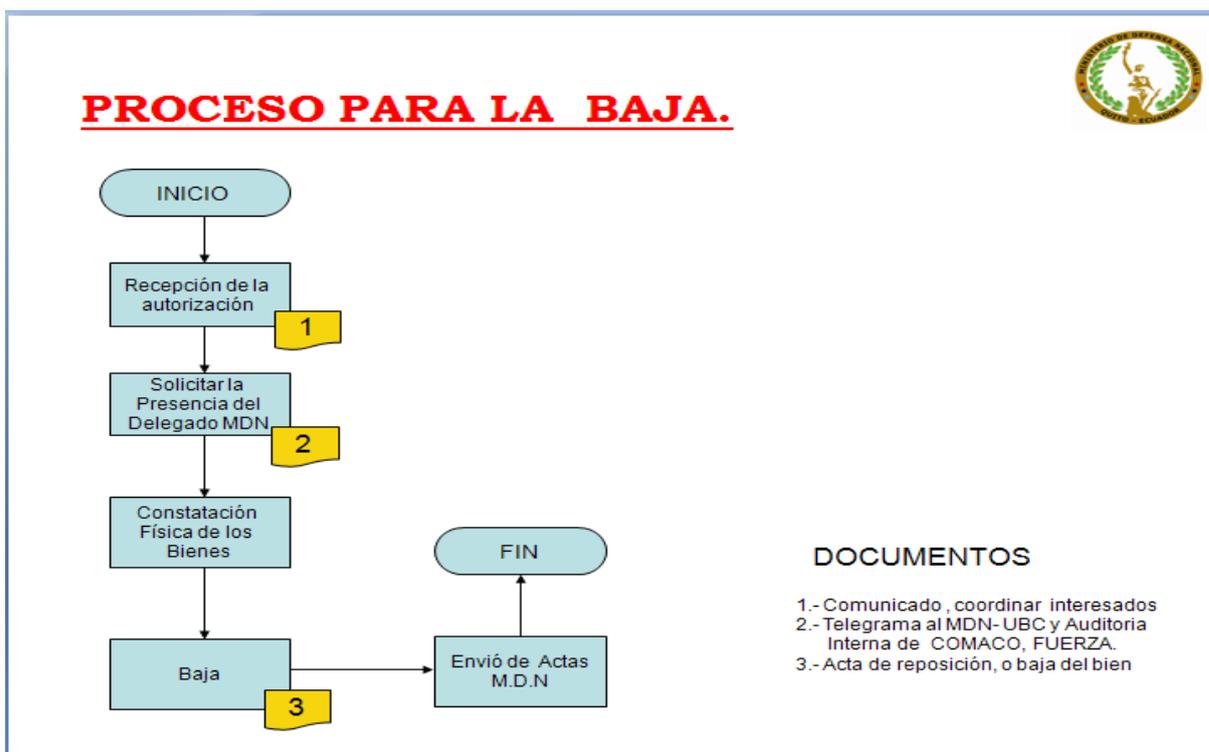


Gráfico No. 10

Elaborado por: Archivo Unidad de Bienes Midena

Fuente: Archivo Unidad de Bienes Midena

1.4. Matriz Foda

Fortalezas y debilidades de la Unidad de Bienes

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo del grupo	*					
Liderazgo paternalista						*
Desconocimiento de las actualizaciones de la normativa legal				*		
Las autoridades continuamente cambian los procesos				*		
Desconocimiento de los procesos				*		
Falta de capacitación				*		
Demora en la entrega de documentación por parte de la Coordinación General Administrativa Financiera					*	
Infraestructura adecuada	*					
Facilidad de disposición de suministros de oficina	*					
No contar con un documento legalizado por la máxima autoridad que norme los procesos de baja				*		

Tabla No. 1

Elaborado por: Ana Toapanta Molina

Fuente: Información Midená

Oportunidades y Amenazas de la Unidad de Bienes

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Autorización para cumplimiento de comisiones	*					
Escasa difusión por parte de la Contraloría General del Estado sobre modificación en la normativa legal				*		
Dificultad de traslado del personal pertenecientes a las Unidades Militares para recibir capacitación					*	
Cursos gratis que brinda la Contraloría General	*					
Buena comunicación con personal civil y militar	*					
Falta de presupuesto para capacitación				*		
Alta rotación del personal militar				*		

Tabla No. 2

Elaborado por: Ana Toapanta Molina

Fuente: Información Midená

Una vez efectuado el taller para determinar las fortalezas y debilidades de la Unidad de Bienes del Ministerio de Defensa Nacional, propondremos las estrategias para convertir las debilidades en fortalezas:

- ✓ El desconocimiento de las actualizaciones de la normativa legal, de los procesos y la falta de capacitación, mermarían realizando un plan de capacitación basado en el plan que emite la Contraloría General del Estado anualmente, mismo que es gratis, para lo cual el Ministerio de Defensa Nacional aportaría con suministros e infraestructura para dicho evento. En virtud de que, el personal de la Unidad de Bienes, cuenta con la facilidad para obtener las autorizaciones para el cumplimiento de comisiones, a través de talleres y reuniones de trabajo de los integrantes del equipo, personal de la Unidad de Bienes se especializaría en el tema de bienes, con el fin de brindar asesoría especializada a los repartos a nivel nacional y evitaría la movilización masiva de gente, caso contrario, se realizaría dicha capacitación en planta central con la participación mínima de delegados de las unidades militares; con esto, tendríamos la fortaleza de contar con personal altamente capacitado a nivel nacional.
- ✓ El no contar con un documento que norme los procesos de baja de bienes y las disposiciones de autoridades transitorias, relacionadas con la modificación de los mismos, ocasiona confusión entre los participantes de las diligencias, por tanto, como se cuenta con buena comunicación con los representantes de los diferentes repartos militares, se lograría un consenso y se solicitaría una reunión de trabajo para definir los procesos, que serían plasmados en un documento legalizado por la máxima autoridad, lo cual respaldaría la gestión de todos los involucrados.
- ✓ El liderazgo paternalista que posee el Jefe de la Unidad, aportaría en la gestión, como un canal de comunicación y conciliación, para alcanzar las citas para ejecutar las reuniones de trabajo y exponer los problemas y planteamientos con el objeto de mermar los inconvenientes que podría involucrar a todos los actores de los procesos.
- ✓ La demora en la entrega de documentación por parte de la Coordinación General Administrativa Financiera la podríamos reducir, utilizando la comunicación para tramitar en el menor tiempo posible los documentos relacionados con los procesos de baja, por otro lado, también se podría adelantar la gestión con los documentos enviados a través del Sistema de Gestión Documental Quipux, de esta manera también se reducen tiempos.

1.5. Factores críticos de éxito

Factores críticos de éxito de la propuesta

Objetivos de la propuesta	Factores de éxito Lista de factores de éxito de los objetivos	Componentes de factores de éxito Qué hacer para conseguir los factores de éxito	Factor crítico de éxito
Normar los procesos a través de un documento legalizado por la máxima autoridad	Normar los procesos a través de un documento legalizado por la máxima autoridad	<p>Elaborar los procesos de baja de bienes</p> <p>Obtener la legalización de la máxima autoridad</p> <p>Formar un grupo de trabajo</p>	<p>Procesos de baja legalizados</p>
Reducir tiempo y recursos		<p>Reducir tiempo y recursos</p>	<p>Plan de capacitación</p>
Conformación de un equipo altamente capacitado capaz de asesorar a los diferentes repartos militares ubicados en todo el territorio nacional		<p>Capacitación permanente del personal</p>	<p>Plan de capacitación</p>
Capacitación permanente del personal		<p>Capacitación permanente del personal</p>	<p>Realizar talleres para retroalimentación de procesos y normativa</p>

Tabla No. 3

Elaborado por: Ana Toapanta Molina

Fuente: Información Mideda

CAPÍTULO II: Metodología de Investigación

2.1. Métodos de Investigación

Los métodos de investigación, son conceptos bajo los cuales van a ser aplicadas las técnicas para la recolección de datos de un universo elegido, para cuya aplicación se obtiene una muestra mediante la realización de varios cálculos, muestra que será analizada y tabulada con el objeto de obtener un resultado que constituye una representación que posteriormente será gráfica del universo objeto del estudio.

A través de los métodos de investigación se busca obtener información sobre varios temas que sean de interés de un grupo de personas. El tipo de información que se obtenga de la recolección de datos, dependerá del tipo de concepto que se aplique, para lo cual podrá utilizarse el método inductivo o deductivo. El método inductivo va de lo específico a lo general, es decir, lo individual será aplicado al conglomerado y el método deductivo, el cual va a ser utilizado en este estudio, se define conforme a lo siguiente:

2.1.1. Método Deductivo.

Modalidad de investigación que va de lo general a lo específico, su punto de partida corresponde a verdades definidas como principios generales los cuales se aplican en casos individuales, lo cual determinó que las suposiciones sobre cierto caso fueron deducidas en base al razonamiento lógico.

2.2. Técnicas de Investigación (recolección de datos)

Para efectuar la recolección de datos se eligió la entrevista, investigación bibliográfica, conversación informal individual y grupal y benchmarking, en razón de que estas herramientas permitirán obtener la información de manera directa y espontánea de las personas que son las encargadas de los bienes, Guardalmacén o quien haga sus veces.

La interrelación informal con las personas que realizan los procesos de baja permite determinar e identificar los inconvenientes durante la ejecución de los procesos los cuales únicamente no se ejecutan en Planta Central, sino a nivel nacional en cada una de las Unidades Militares en las cuales se da de baja los bienes.

2.2.1. Entrevista.

Conforme lo observado durante algunos de los procesos de baja ejecutados, se ha realizado el siguiente cuestionario para obtener información sobre los problemas que se evidencian durante la ejecución de dicho proceso de baja de bienes muebles pertenecientes a las Fuerzas Armadas y Ministerio de Defensa Nacional.

La herramienta para la recolección de datos “Entrevista”, ha sido aplicada a los miembros del equipo de la Unidad de Bienes del Ministerio de Defensa Nacional, a fin de determinar los inconvenientes que se presentan durante la ejecución del proceso de baja, se eligió el citado equipo de trabajo, en razón de que dicho personal ha participado en varios procesos en todo el país y han desarrollado empíricamente una visión sistémica del entorno en que se desarrolla el proceso de baja de bienes muebles.

Las entrevistas se realizaron al señor Jefe de la Unidad de Bienes, Guardalmacén y a 04 servidores públicos que cumplen la función de Asistente de Activos Fijos, en consideración a la experiencia y periodo de trabajo de los citados servidores públicos en dicha Unidad, con el objeto de establecer la necesidad real, buscar alternativas de solución y aplicar las mejores opciones para el cumplimiento de las actividades de los integrantes del equipo de trabajo.

La entrevista planteada ha sido generalizada para determinar la base sobre la cual actúa el personal para ejecutar los procesos de baja de bienes muebles, si bien es cierto existe el Reglamento General Sustitutivo para Administración de Bienes del Sector Público, es necesario contar con un documento en donde consten los pasos, documentos a elaborarse y las instancias que participan en los procesos de baja de bienes muebles, a fin de optimizar tiempo y recursos y de esta manera contribuir con el cumplimiento de la misión institucional.

El líder de la Unidad que tiene a su cargo el equipo que ejecuta los procesos de baja de bienes muebles, tiene la obligación de mantener a su personal actualizado sobre las nuevas regulaciones y cambios que sufren las leyes, con el objeto de evitar posibles glosas o sanciones administrativas por inobservancia de la Ley. Adicionalmente, es necesario socializar los procesos continuamente.

Formato de entrevista para el Personal de la Unidad de Bienes



Ministerio
de **Defensa**
Nacional

ENTREVISTA PARA EL PERSONAL DE LA UNIDAD DE BIENES

Nombre: _____

Cargo: _____

1. Qué tiempo labora en el área de bienes o activos fijos?
2. Tiene la seguridad de que el Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de bienes del Sector Público, que está utilizando, está actualizado?
3. Sabe cuál es exactamente el proceso de baja que se debe ejecutar de acuerdo a cada tipo de bien?
4. Conoce qué actividades no más debe ejecutar dentro del proceso de baja?
5. Cuenta con un documento en el cual se halle especificado el proceso de baja?
6. Que inconvenientes ha tenido en la ejecución del proceso de baja de bienes?
7. Qué actividad demora el proceso de baja en general?
8. Qué tiempo adicional toma realizar la actividad descrita?
9. Por qué cree que se han formado esos cuellos de botella que toma tiempo adicional al proceso?
10. Cuáles creería que son las posibles soluciones para optimizar tiempo y recursos?

Gráfico No. 11

Elaborado por: Ana Toapanta Molina

Fuente: Personal de la Unidad de Bienes Midena

2.2.2. Investigación Bibliográfica.

Para la elaboración y desarrollo del trabajo de investigación fue necesario buscar información de soporte y sustentación en diversos textos, leyes, reglamentos, libros, textos en las páginas web, etc., lo cual también permitió ampliar nuestro conocimiento, a través de la lectura y análisis de los mismos.

Mientras se ejecutaba el trabajo de titulación surgían varias dudas e interrogantes, lo cual obliga a revisar y analizar nuevamente o buscar nuevo material para apoyar y fundamentar los criterios plasmados en el presente documento. Los textos consultados han sido detallados en bibliografía.

2.2.3. Conversación Informal Individual y Grupal.

Durante los procesos de baja ejecutados en las diferentes Unidades a nivel nacional, se han detectado inconvenientes, los cuales han retrasado y entorpecido el proceso, entre los cuales, se citarán los siguientes, los cuales han sido considerados de mayor importancia, los cuales podrían invalidar el proceso o posteriormente generar algún tipo de responsabilidad ante la Contraloría General del Estado:

- ✓ **Desconocimiento sobre el ámbito de competencia**

Durante el proceso de chatarrización de espadines, realizado en la Unidad Militar ubicada en la Provincia de Santa Elena, se detectó que el personal que participó en la citada diligencia no tenía claro cuál era el papel que desempeñaba, esta confusión se realizó entre el Auditor que participó como veedor y el Designado de la máxima autoridad que también participa como veedor, con la diferencia que el Auditor forma parte del proceso y el Designado únicamente realiza la inspección física de los bienes a ser dado de baja para posteriormente emitir el informe respectivo, la inspección física se realiza con el objeto de constatar la existencia y estado de los bienes, mismos que fueron autorizados para llevar a cabo el proceso de baja.

Durante la ejecución del proceso de baja a través de la modalidad de chatarrización, se evidenció que el personal de la citada Unidad desconocía que en dicho proceso se requiere que intervenga el MIPRO, Ministerio de Industrias y Productividad, con el propósito de que la empresa chatarrizadora

que intervenga esté calificada y que el precio sea el del mercado referencial, circunstancia que causó pérdida de tiempo ya que se requería la presencia del personal de la empresa chatarrizadora, en razón de que no fue convocada con la debida antelación.

✓ Desconocimiento sobre el proceso de baja

En el proceso de baja de bienes ejecutados en la Provincia de Sucumbíos, se detectó que el encargado de los activos fijos desconocía que una vez efectuada la inspección física de los bienes a darse de baja, posteriormente, debía continuar con el proceso hasta que el acta de baja sea entregada a la Unidad de Bienes del Ministerio de Defensa Nacional; esta circunstancia se evidenció, en razón de que el citado encargado había sido asignado para cumplir la función hace un par de meses y al momento de formar parte de la Unidad de Bienes no tuvo la inducción suficiente, no se le entregó proceso alguno y tampoco se le entregó el Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público.

✓ Actuar sobre una normativa legal desactualizada

En el proceso de baja de semovientes bajo la modalidad de concurso de ofertas en sobre cerrado realizado en la provincia de Francisco de Orellana, se detectó la falta de difusión de la normativa legal actualizada que rige para este tipo de procesos, situación que demoró el proceso; sin embargo, el mismo se llevó a cabo, con lo cual se evidencia la pérdida del recurso tiempo que ocasiona el hecho de no contar con la normativa legal actualizada.

2.2.4. Benchmarking.

Para el desarrollo de esta herramienta, se ha tomado como base la representación gráfica de la información con que actualmente cuenta la Unidad de Bienes del Ministerio de Defensa Nacional, cuyo trabajo será facilitado y fortalecido con el trabajo de investigación realizado; así como, con el aporte de los integrantes del equipo de trabajo, quienes han contribuido con la narración de las experiencias, de las cuales han sido consideradas las más relevantes.

Las representaciones gráficas, el aporte narrado por parte de los integrantes del equipo de trabajo y la normativa legal vigente, constituyen la base para efectuar el análisis de los cuellos de botella e inconvenientes detectados, lo cual permitirá levantar la propuesta objeto de este trabajo, mismo que se elabora con el fin de alcanzar la optimización de tiempo y recursos. Posteriormente se efectuará la difusión del proceso para alcanzar el cumplimiento de las actividades propias de la función que cada uno desempeña y lograr de mejor manera alcanzar los objetivos planteados.

2.3. Población y Muestra

Población: Conjunto de los individuos, personas o cosas que presentan características comunes, razón por la cual son sometidos a una evaluación y análisis estadístico mediante el muestreo.

Muestra: Se denomina muestra a una parte o porción de la población extraída de un conjunto, a través de la aplicación de métodos que permiten considerarla como parte representativa de la población.

Para llevar a cabo la entrevista se ha tomado como muestra al equipo de trabajo conformado por seis personas quienes pertenecen a la Unidad de Bienes del Ministerio de Defensa Nacional.

Muestra para ejecutar la entrevista

No.	CARGO	No. PERSONAS
1	Jefe de Unidad	1
2	Guardalmacén	1
3	Asistente de Activos Fijos	4
TOTAL		6

Tabla No. 4

Elaborado por: Ana Toapanta Molina

Fuente: Personal de la Unidad de Bienes Midená

2.4. Tabulación de los Resultados

Una vez realizadas las entrevistas, la información será tabulada con el objeto de que los datos recopilados permitan determinar los factores o actividades que podrían ser replanteadas o reestructuradas dentro del proceso.

2.4.1. Tabulación de la Información.

Tabulación de la información de la Entrevista

No.	PREGUNTAS	JEFE	GUARDALMACÉN	ASISTENTE 1	ASISTENTE 2	ASISTENTE 3	ASISTENTE 4
1	Qué tiempo labora en el área de bienes o activos fijos?	10	64 meses	84	48 meses	23 meses	3 meses
2	Tiene la seguridad de que el Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de bienes del Sector Público, que está utilizando, está actualizado?	si	si	si	si	no	si
3	Sabe cuál es exactamente el proceso de baja que se debe ejecutar de acuerdo a cada tipo de bien?	si	si	si	si	si	no
4	Conoce qué actividades no más debe ejecutar dentro del proceso de baja?	si	si	si	si	si	no
5	Cuenta con un documento en el cual se halle especificado el proceso de baja?	no	no	si	no	no	no
6	Que inconvenientes ha tenido en la ejecución del proceso de baja de bienes?	Personal de FF.AA. Desconocer requisitos para dar de baja	Los procesos cambian en forma continua	Demora legalización autorización	Demora legalización autorización	ninguno	ninguno
7	Qué actividad demora el proceso de baja en general?	Falta de definición de procesos	Obtener la autorización	Inspección física previo a la autorización	inspección física previo a la autorización	aprobación documentos	inspección física previo a la autorización
8	Qué tiempo adicional toma realizar la actividad descrita?	07 días	11 días	03 días	04 días	ese trámite es de otra instancia	04 días
9	Por qué cree que se han formado esos cuellos de botella que toma tiempo adicional al proceso?	Gente nueva que desconoce el proceso	Demora en la entrega de documentos a la Unidad de Bienes	Demora en la entrega de documentos a la Unidad de Bienes	Gestión para la firma de autorización	se desconoce corresponde a otra instancia	firma autorización
10	Cuáles creería que son las posibles soluciones para optimizar tiempo y recursos?	Generar un documento que detalle el proceso mismo que debe ser difundido	Que se entregue la documentación directamente en el caso de las Fuerzas Armadas	Aplicar el sistema cero papeles	Realizar Inspección física posterior a la autorización	Agilizar trámites de aprobación	Inspección física antes del proceso de baja

Tabla No. 5

Elaborado por: Ana Toapanta Molina

Fuente: Personal de la Unidad de Bienes Midena

2.4.2. Gráficas y análisis de la Información.

Con el objeto de obtener una representación gráfica que evidencie el panorama de la realidad, los resultados obtenidos del procesamiento de datos se presentarán con la utilización de gráficos, conforme a lo siguiente:

2.4.2.1. Periodo de tiempo que trabaja el personal en la Unidad de Bienes.

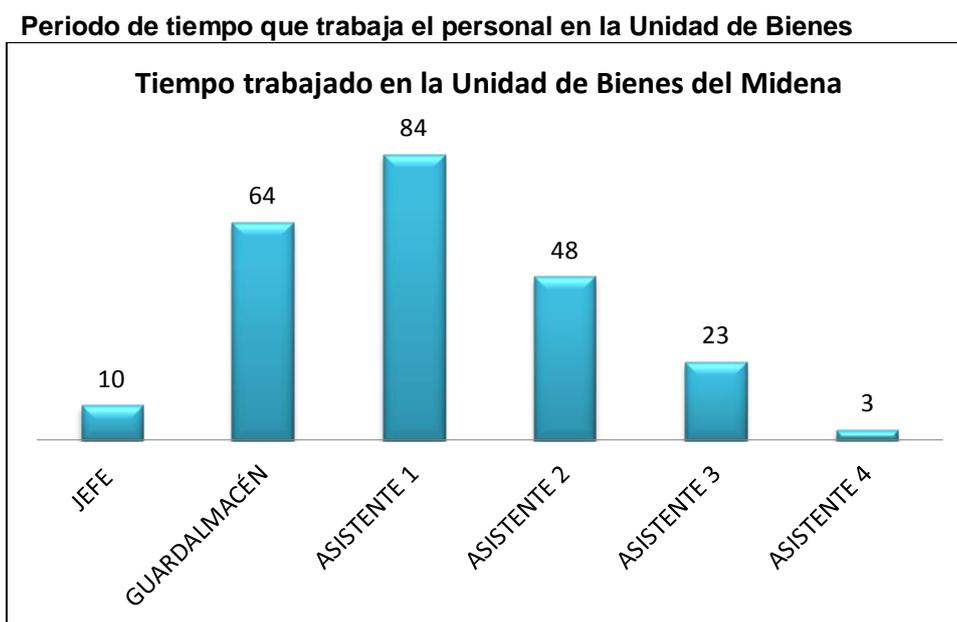


Gráfico No. 12

Elaborado por: Ana Toapanta Molina

Fuente: Personal de la Unidad de Bienes Mideda

Del análisis realizado a la información constante en el gráfico No. 10, se observa que, la persona que labora más tiempo en la Unidad de Bienes del Ministerio de Defensa Nacional es el Asistente de Activos 1 (84 meses) y el que menos tiempo labora en dicha Unidad, es el Asistente de Activos 4 (03 meses), la numeración de los Asistentes está determinada conforme el tiempo que labora.

En razón de que ambos servidores públicos son personal militar y con el Asistente 1 existe la posibilidad de que sea trasladado a otra Unidad, se ha dispuesto que se entrene al Asistente 4 con el propósito de que dicho servidor público remplace al Asistente 1. Adicionalmente, se ha solicitado al Asistente 2 que capacite al Asistente 4 en el nuevo sistema ESBYE.

2.4.2.2. *Uso del Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de bienes del Sector Público actualizado.*

Manejo de normativa legal actualizada

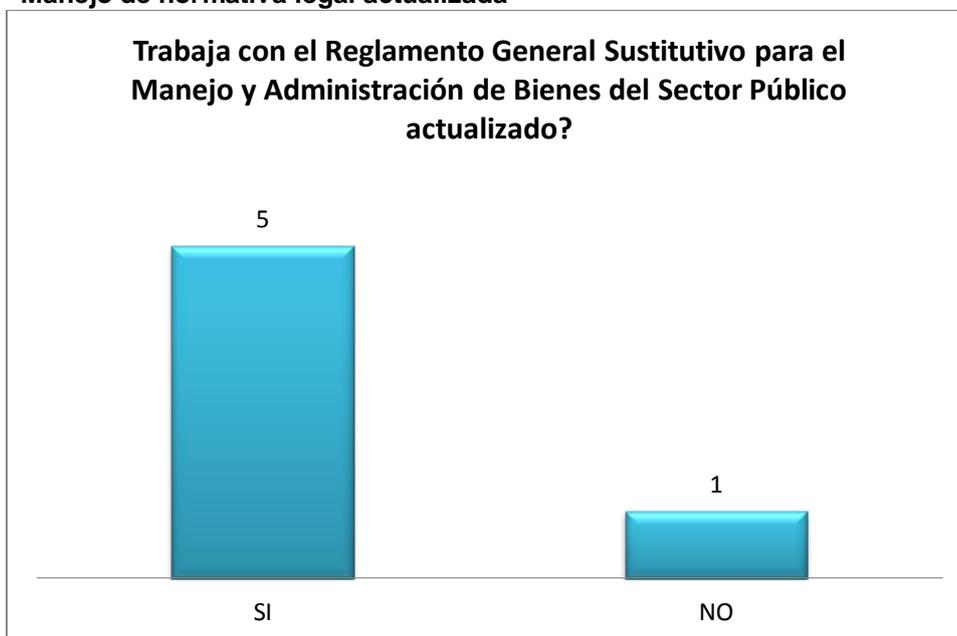


Gráfico No. 13

Elaborado por: Ana Toapanta Molina
Fuente: Personal de la Unidad de Bienes Midená

Al analizar los datos del tráfico No. 11, se deduce que, de los 06 servidores públicos que manejan el área de Activos Fijos, 05 de ellos tiene la certeza de que el Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público está actualizado, sin embargo, es necesario que el líder de la Unidad, fomente reuniones de trabajo con el objeto de socializar posibles actualizaciones a la Ley que emita la Contraloría General del Estado.

Adicionalmente, las reuniones de trabajo quincenales que podrían llevarse a cabo, con el fin de determinar los temas pendientes, elaborar cronogramas de actividades para solventarlos y tomar correctivos sobre algunos temas que no han sido gestionados, a más de fomentar el trabajo en equipo y compañerismo.

2.4.2.3. Conocimiento sobre el proceso de baja que se debe ejecutar de acuerdo a cada tipo de bien.

Conocimiento sobre proceso de baja para cada tipo de bien

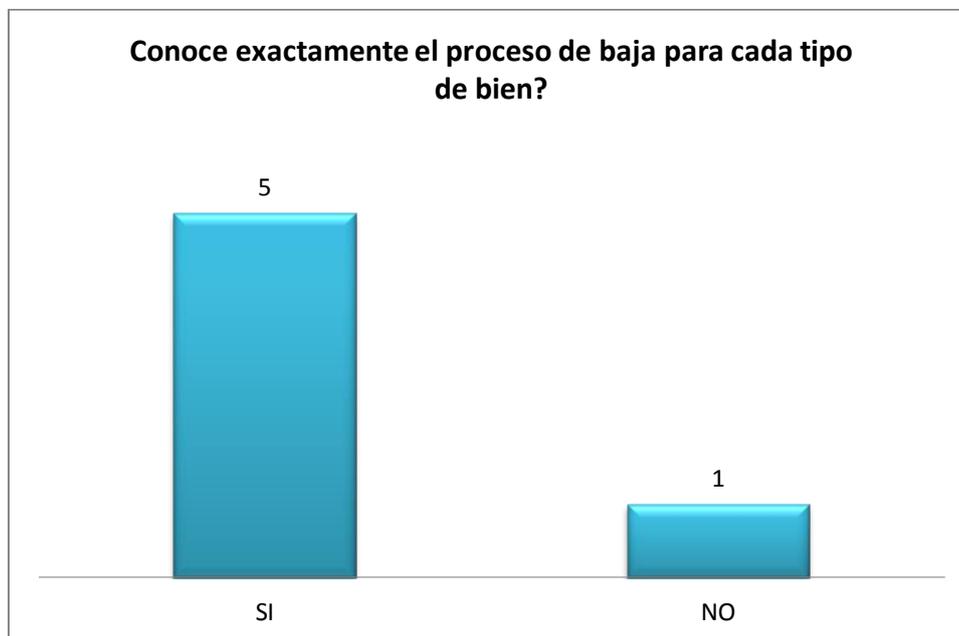


Gráfico No. 14

Elaborado por: Ana Toapanta Molina

Fuente: Personal de la Unidad de Bienes Midená

De los datos que constan en el gráfico No. 12, se desprende que, uno de los seis integrantes del equipo de trabajo del área de Activos Fijos desconoce los procesos de baja que debe ejecutar de acuerdo al tipo de bien, por tanto se evidencia la falta de conocimiento del Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público y la necesidad de un documento que establezca claramente el proceso que se debe ejecutar en cada una de las modalidades para dar de baja los bienes muebles de propiedad del Ministerio de Defensa Nacional y Fuerzas Armadas.

También se evidencia que el personal nuevo que pasa a formar parte del equipo de trabajo del área de Activos Fijos, carece de inducción sobre el puesto y función que va a llevar a cabo.

2.4.2.4. Conocimiento sobre actividades para ejecutar un proceso de baja.

Conocimiento sobre actividades del proceso de baja

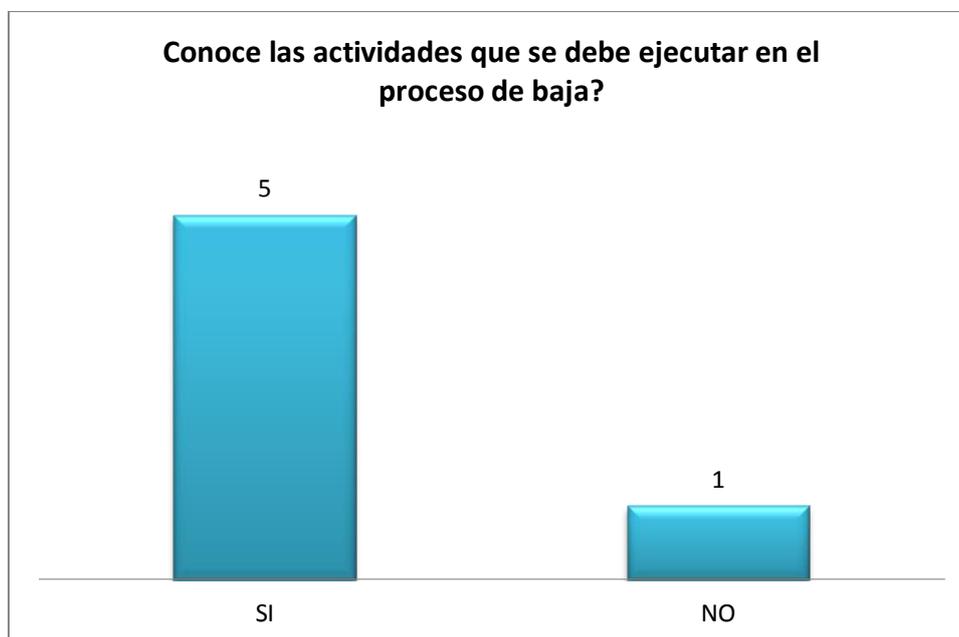


Gráfico No. 15

Elaborado por: Ana Toapanta Molina

Fuente: Personal de la Unidad de Bienes Miden

Del análisis efectuado a la información constante en el gráfico No. 13, se desprende que, de los 06 integrantes del equipo de trabajo del área de Activos Fijos, uno desconoce cuáles son las actividades que se debe cumplir dentro de un proceso de baja de bienes muebles, esto sucede en razón de que el nuevo personal no ha tenido una inducción adecuada al puesto que va a desempeñar o también esto se refleja como descuido del nuevo integrante para conocer qué implica el desempeñar las actividades como Asistente de Activos Fijos.

2.4.2.5. Existencia de documento en el cual se halle especificado el proceso de baja.

Existencia de un documento que detalle los procesos de baja

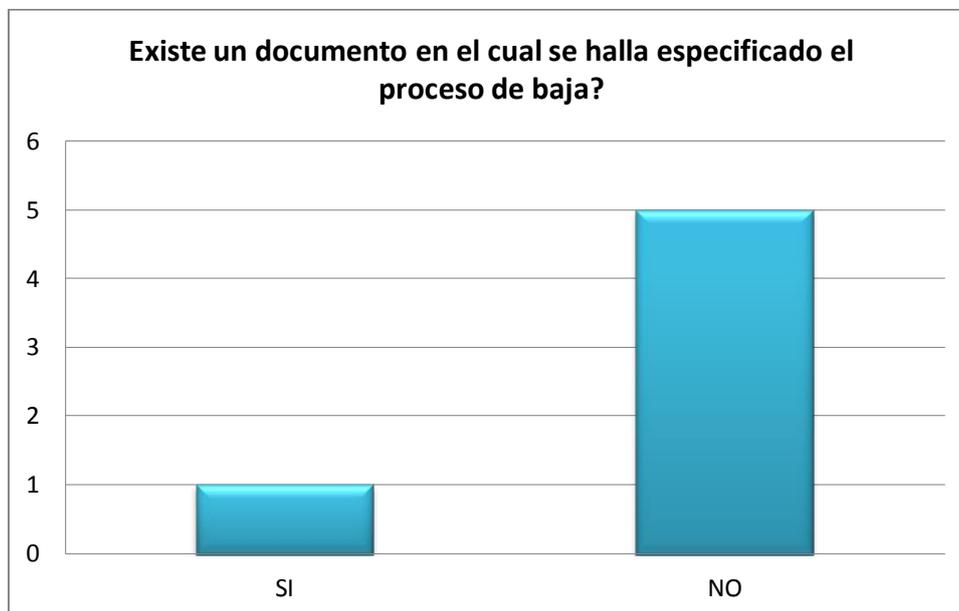


Gráfico No. 16

Elaborado por: Ana Toapanta Molina

Fuente: Personal de la Unidad de Bienes Miden

Respecto del análisis efectuado a la información constante en el gráfico No. 14, se establece que, si bien es cierto uno de los integrantes del equipo de Activos Fijos conoce sobre la presentación que contiene el detalle de los procesos de baja, cinco personas del equipo no tienen conocimiento al respecto, en tal virtud, nuevamente se evidencia la falta de comunicación y socialización de los procesos.

El resultado obtenido de esta pregunta fortalece y justifica la necesidad de generar un documento en el cual consten los procesos de baja detallados, los cuales lo liderarán el personal que forma parte del equipo de Activos Fijos de la Institución.

2.4.2.6. Inconvenientes para la ejecución del proceso de baja de bienes

Inconvenientes presentados en los procesos de baja

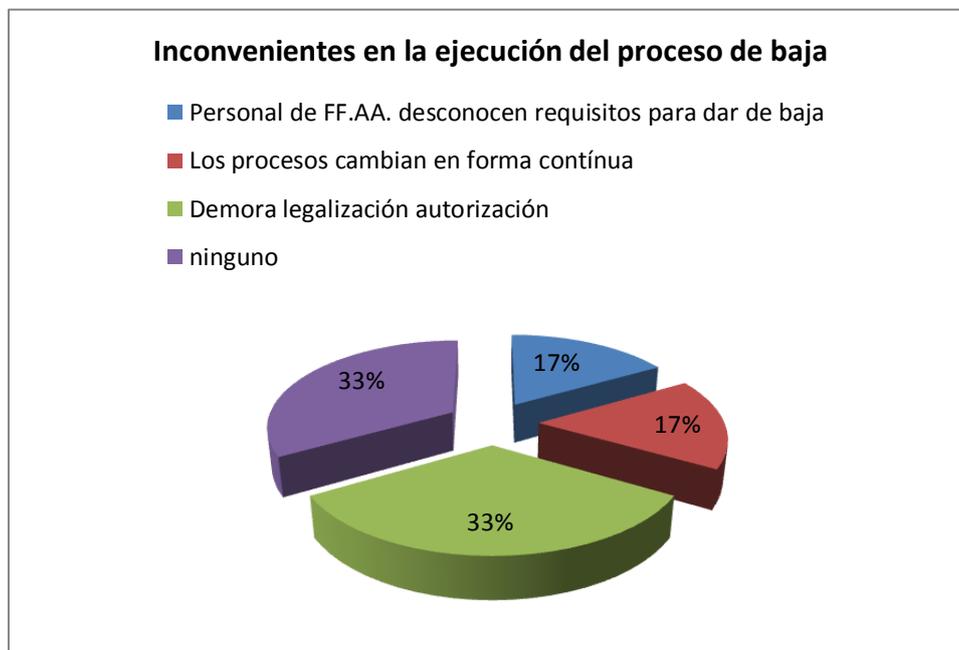


Gráfico No. 17

Elaborado por: Ana Toapanta Molina

Fuente: Personal de la Unidad de Bienes Miden

Del análisis de la información del gráfico No. 15, se desprende que, uno de los inconvenientes que se ha detectado durante la ejecución de los procesos de baja es que el personal de Fuerzas Armadas desconoce los requisitos, documentación habilitante, para dar de baja los bienes de propiedad de las Unidades Militares, esta situación puede omitir ejecutar actividades que estén descritos en la Ley, no con intención sino como un error de buena fe, lo cual puede repercutir en la eventualidad de que Auditoría de la Contraloría General del Estado realice un análisis o un examen especial a los procesos.

Otro de los inconvenientes que se detecta en la ejecución de los procesos de baja es que personal nuevo por desconocimiento realiza cambios en los procesos, lo que muchas veces ocasiona que se omitan actividades o se elaboren otros documentos diferentes a los que están establecidos en el Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público.

2.4.2.7. Actividades que demoran el proceso de baja.

Actividades que retrasan el proceso de baja

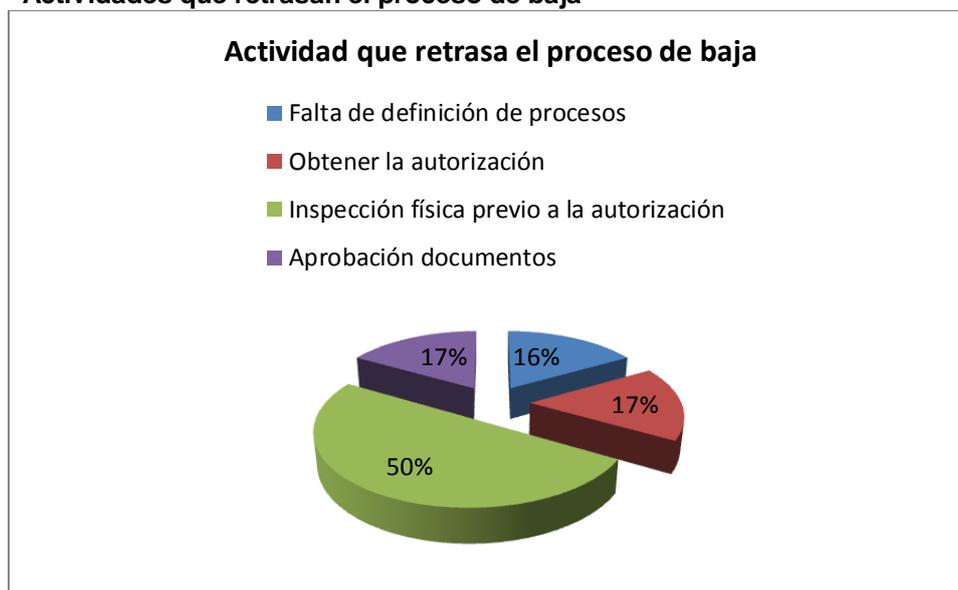


Gráfico No. 18

Elaborado por: Ana Toapanta Molina

Fuente: Personal de la Unidad de Bienes Midená

Del análisis de la información del gráfico No. 16, se deduce que, como los procesos no se hallan establecidos en un documento que oriente al personal que participa dentro de un proceso de baja, ocasiona pérdida de tiempo y recursos, además de confusión en las actividades que deben ejecutarse, por tanto se crea la necesidad de establecer un documento que oriente las actividades a ejecutar. El obtener la autorización demora considerablemente el proceso, por tanto existe la factibilidad de que la máxima Autoridad del Ministerio de Defensa Nacional delegue esta actividad al Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y Comandantes de Fuerza, con lo cual se optimizaría tiempo.

Anteriormente el personal del área de Activos Fijos, ejecutaba la inspección de los bienes a dar de baja, posterior a la emisión de la autorización, a fin de dejar constancia de la existencia de los bienes. De ocurrir lo citado en el párrafo precedente, el personal del área de Activos Fijos del Ministerio de Defensa Nacional, no participaría en la inspección ni en el proceso de baja de los bienes de propiedad del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, Fuerza Terrestre, Fuerza Naval y Fuerza Aérea Ecuatoriana, pero sí participaría en los procesos del Ministerio de Defensa Nacional y la propuesta de mejora de los procesos de baja constantes en el presente documento, serviría al personal del Ministerio de Defensa como al de Fuerzas Armadas.

2.4.2.8. Tiempo extra que toma la ejecución de actividades adicionales

Tiempo extra que toma la ejecución de actividades adicionales

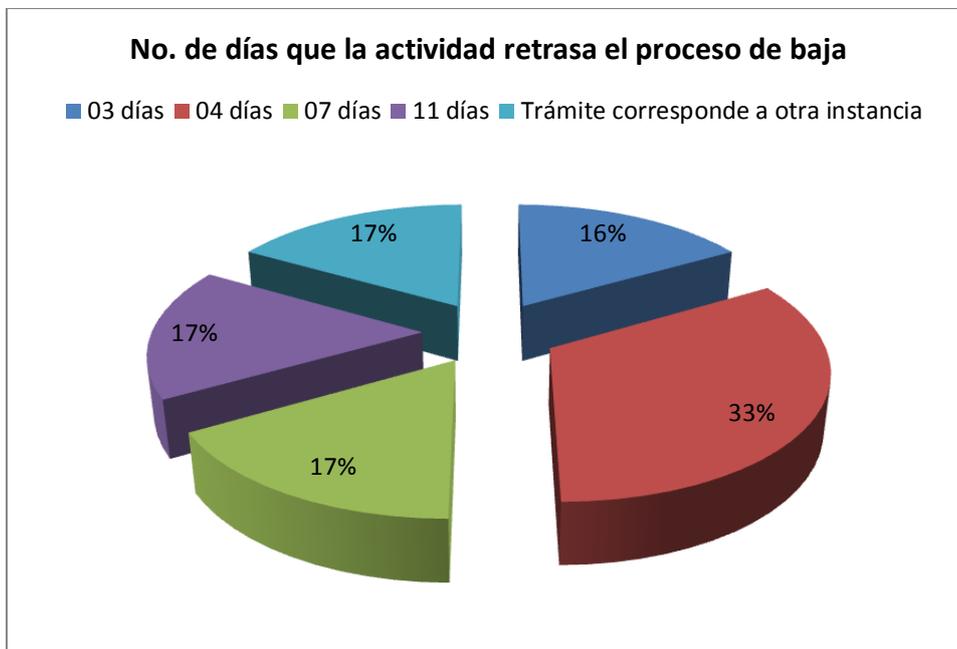


Gráfico No. 19

Elaborado por: Ana Toapanta Molina

Fuente: Personal de la Unidad de Bienes Midenas

Del análisis de la información constante en el gráfico No. 17, se deduce que la falta de definición de procesos, el obtener la autorización y efectuar la inspección posterior a la autorización demora un promedio de 03 a 11 días, lo cual podría ocasionar pérdidas al Ministerio de Defensa Nacional o Comandos de Fuerza ya que en el caso de que se vaya a dar de baja semovientes, éstos podrían sufrir problemas con la salud, podrían morir, lo cual se vería reflejado en términos económicos ya que merma el avalúo del semoviente; y, también podría ocurrir con los demás bienes, por diversas situaciones que se podrían presentar.

2.4.2.9. Causas que ocasionan cuellos de botella en el proceso de baja

Causas que demora el proceso de baja

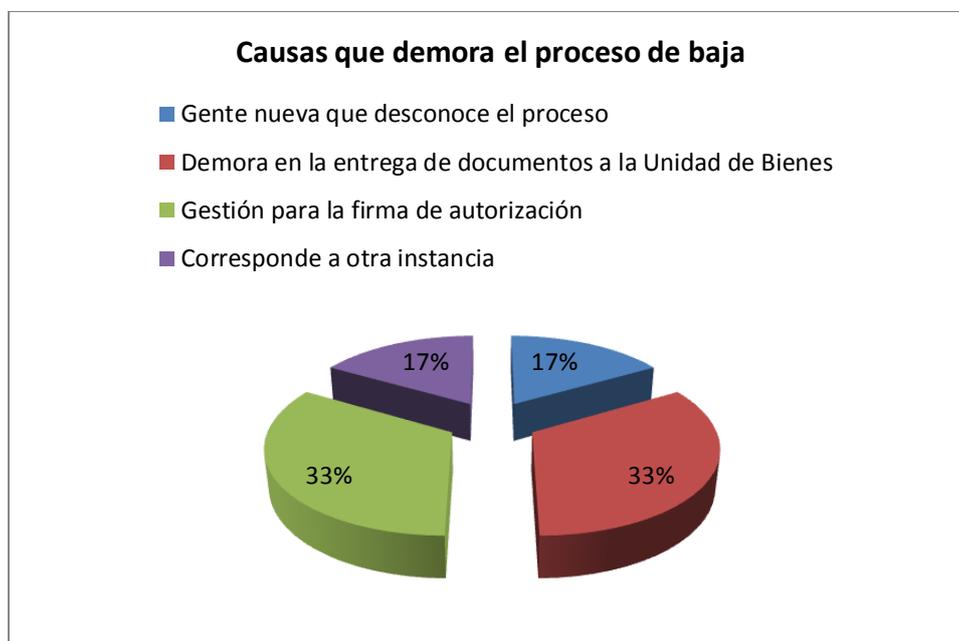


Gráfico No. 20

Elaborado por: Ana Toapanta Molina

Fuente: Personal de la Unidad de Bienes Midená

Respecto del gráfico No. 18, del análisis efectuado se deduce que la pérdida de tiempo que ocasiona demora en los procesos de baja de bienes muebles, se debe a que gente nueva se incorpora a las diferentes Dependencias del Ministerio de Defensa Nacional y Comandos de Fuerza y desconoce los diferentes procesos que se llevan a cabo.

El hecho de que los documentos no lleguen en forma oportuna a la Unidad que genera los trámites para obtener la autorización genera gran pérdida de tiempo, lamentablemente el sistema cero papeles no genera un valor agregado en este caso, en virtud de que el área Jurídica requiere la documentación original para la elaboración de la resolución de autorización.

La obtención de la resolución de autorización demora considerablemente lo cual demora el proceso de baja de bienes, lo cual podría verse afectado en términos económicos.

2.4.2.10. Alternativas para optimizar tiempo y recursos durante la ejecución del proceso de baja

Alternativas para optimizar tiempo y recursos

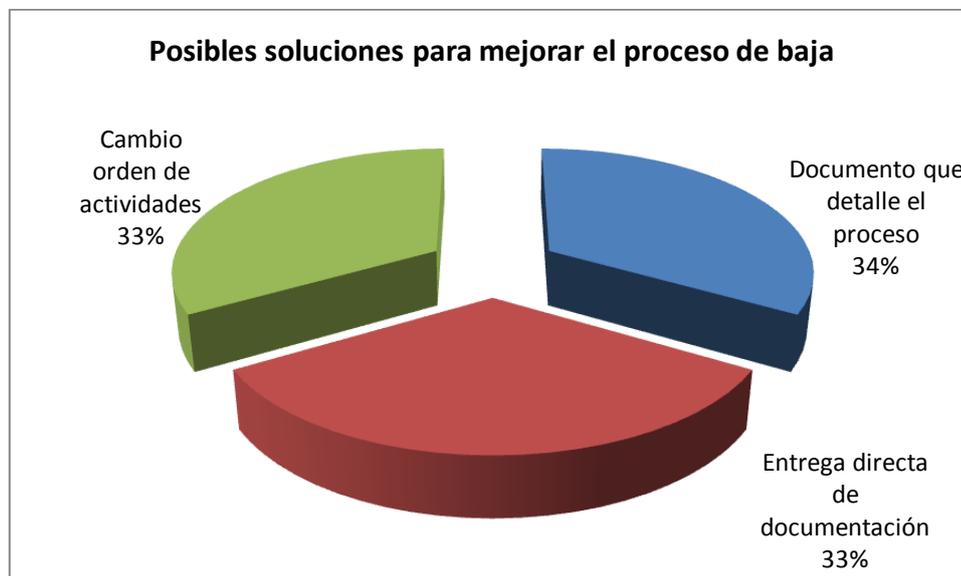


Gráfico No. 21

Elaborado por: Ana Toapanta Molina

Fuente: Personal de la Unidad de Bienes Midená

En torno al Gráfico No. 19 “Alternativas para optimizar tiempo y recursos durante la ejecución del proceso de baja”, se considera que una de las soluciones sería el establecer un documento que detalle el proceso de baja de bienes, lo cual optimizaría tiempo y recursos; y, el personal podría gestionar las actividades asignadas con la seguridad de que no se están omitiendo pasos o diligencias.

Otra alternativa de solución es la entrega directa de la documentación a la Unidad de Bienes, esto acortaría el tiempo, sin embargo, el proceso de entrega de documentación establecida en la Secretaría General no contempla esto, por tanto se tendría que motivar algunas reuniones de trabajo para exponer el valor agregado que se brindaría a nuestros clientes con el afán de brindar un mejor servicio en un tiempo menor.

CAPÍTULO III: Propuesta Operativa

Para el establecimiento de los procesos en lo que se refiere a las bajas de activos fijos de propiedad del Ministerio de Defensa Nacional, se ha planteado ejecutarlo de la siguiente manera:

Asignar un nombre para identificar el proceso que se va a realizar; de igual manera, asignar un responsable, quien será el que verifique, monitoree, efectúe el seguimiento y finalmente realice la evaluación del cumplimiento de los objetivos.

Es necesario, previo a la implementación, efectuar el levantamiento de la matriz de procesos y subprocesos con el objeto de determinar el alcance de las actividades a cumplir, así como, identificar los insumos, actividades a ejecutarse y el producto final.

Para efectuar la caracterización de los procesos, se utilizará una ficha para describir varios factores que influyen en la ejecución del mismo y a la vez servirá para identificar el entorno bajo el cual se llevará a cabo el proceso de baja.

Posteriormente se ha diseñado gráficamente los procesos para un mejor entendimiento del personal que trabaja en la Unidad de Bienes, estos procesos permitirán no solamente al personal del Ministerio de Defensa, optimizar tiempo y recursos, sino también al personal de las ramas de las Fuerzas Armadas, además dicho personal contará con las directrices para ejecutar los procesos de baja sin omitir trámite o paso alguno, lo cual debe ser ejecutado a la par con la normativa legal vigente.

También, se ha detallado los documentos que se generan en cada proceso, de igual forma para evitar omitir alguno y que esto sea objeto de anular el proceso.

Una vez que se haya implementado se debe aplicar los indicadores, lo cual nos permitirá verificar la obtención de los resultados trazados y el cumplimiento de las metas.

Es necesario difundir los procesos para que no se formen cuellos de botella durante la ejecución de los mismos, en tal razón, se ha ejecutado un plan de socialización proyectado a difundirlo entre el personal que pertenece a cada una de las Unidades ubicadas a nivel nacional.

3.1. Identificación del proceso

Proceso de baja de bienes muebles del Ministerio de Defensa Nacional y Fuerzas Armadas.

3.2. Nombre del responsable del proceso

El líder o responsable de velar por la ejecución del proceso de baja será el señor Guardalmacén, quien haga sus veces o su equivalente en las Fuerzas Armadas.

Para determinar el nombre y responsable del proceso se efectuó el siguiente formulario:

Ficha para el levantamiento de procesos



Ministerio
de Defensa
Nacional

Formulario No. 1 FICHA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Nombre de la Institución:

Unidad Organizativa (responsable de la ejecución del proceso):

Ficha para el levantamiento de procesos

Nombre del proceso:

Nombre del producto principal que genera el proceso:

Nombre de los productos o servicios al final del proceso:

Nombre de la unidad administrativa:

Levantado por:

Fecha:

Numeral	Descripción de la actividad	Responsables	Unidad Administrativa	Punto de control	Sugerencias para mejoras
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

Gráfico No. 22

Elaborado por: Ana Toapanta Molina

Fuente: Personal de la Unidad de Bienes Midena

3.3. Levantamiento de matriz de procesos y subprocesos relacionados

Matriz de procesos

MATRIZ DE PROCESOS					
MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS FINALES	
Gestión Administrativa	Baja de Bienes de Larga Duración y Control Interno del Ministerio de Defensa Nacional	Inspección Física de bienes a dar de baja	Guardalmacén verifica estado de los bienes	Informe financiero, Informe Jurídico, Informe de inspección física	
			Guardalmacén emite informe sobre estado de bienes		
			Inspección física de Delegado Financiero y Jurídico		
			Avalúo de los bienes		
			Delegado Financiero y Jurídico emite informe		
			Emisión de informe de inspección física		
		Autorización para ejecutar proceso de baja	Verificación de la documentación	Resolución de autorización de proceso de baja	
			Solicitar la elaboración de la resolución de autorización		
			Solicitar la numeración de la resolución		
			Envío de la resolución firmada y fechada		
		Conformación de la Junta de Remates para remate en sobre cerrado y remate al martillo	Notificar a Contraloría o Mipro	Delegación, acta de conformación junta de remates, publicación	
			Conformación de la Junta de Remates		
			Elaborar acta de conformación de Junta de Remates		
			Elaborar calendario de publicaciones y fijar fecha de remate		
			Contratar publicaciones para prensa y radio de ser el caso		
			Notificar a miembros de Junta de Remates y Auditor		
			Diligencia de Remate		
			Elaboración de Acta		Notificaciones, acta de remate
			Notificar a Unidad de Bienes o su equivalente		
			Notificar a Unidad Financiera o su equivalente		
		Remite acta			
		Baja por Chatarrización	Notificar Contraloría o Mipro	Oficio de Notificación y Acta	
			Acta de venta de Chatarra		
			Remite acta		
		Venta Directa de bienes muebles, Traspaso (misma personería jurídica), Transferencia (entre instituciones sector público), Demolición (edificios), Destrucción (material reservado), Muerte, Descarte	Elaborar autorización	Autorización y oficio	
			Envío de autorización		
		Bienes estratégicos	Elaborar resolución	Resolución de autorización y oficio	
Envío de resolución					
Envío de Acta de Baja a Midena	Acta se incorpora a expediente	Expediente del proceso de baja			
	Expediente se encuaderna				
	Archivo de expediente				

Tabla No. 6

Elaborado por: Ana Toapanta Molina

Fuente: Personal de la Unidad de Bienes Midena

3.4. Caracterización de procesos

Previo a efectuar la matriz de caracterización de procesos, se efectuó la recolección de la información en el siguiente formulario:

Ficha de descripción de los procesos



Formulario No. 2

FICHA DE DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

	Información del proceso
Nombre del proceso:	
Entradas/Insumos necesarios para desarrollar el proceso:	
Principales procedimientos, actividades y tareas, descripción narrativa en orden secuencial:	
Salida / Producto final:	
Usuario del proceso:	
Responsable de ejecutar el proceso:	
Criterios de evaluación del rendimiento del proceso (productividad, volumen, costo, calidad, tiempo). Puntos de control:	
Equipo evaluador	

Gráfico No. 23

Elaborado por: Ana Toapanta Molina

Fuente: Personal de la Unidad de Bienes Midena

Matriz de caracterización de los procesos

PROCESO		RESPONSABLE DEL PROCESO		
Baja de Bienes de Larga Duración y Control Interno del Ministerio de Defensa Nacional		Jefe de la Unidad de Bienes o su equivalente		
OBJETO DEL PROCESO				
Eliminar los bienes obsoletos pertenecientes al Ministerio de Defensa y Fuerzas Armadas con el objeto de liberar espacio físico y dar cumplimiento a lo establecido en el Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público				
PROVEEDORES	EJECUTORES/ACTORES	ACTIVIDADES	CLIENTES	EVENTOS
Comandos Generales de Fuerza	Guardalmacén	Guardalmacén verifica estado de los bienes	Comandantes de Unidades Militares Personal civil beneficiado	Que no se entregue completa la documentación de respaldo Alta rotación de personal Pérdida de documentos
	Jefe Financiero /delegado	Guardalmacén emite informe sobre estado de bienes		
	Jefe Jurídico/ delegado	Inspección física de Delegado Financiero y Jurídico		
	Perito Avaluador	Delegado Financiero y Jurídico emite informe		
	Comandante Fuerza	Elaboración del avalúo		
	Recepcionista Midena	Emisión de informe de inspección física		
	Secretaria CGAF	Solicitud de autorización para la baja de bienes		
	Coordinador General	Verificación de la documentación		
	Administrativo Financiero	Solicitar la elaboración de la resolución de autorización u oficio de autorización		
	Secretaria DA	Solicitar la numeración de la resolución		
	Director Administrativo	Envío de la resolución firmada y fechada u oficio		
	Amanuense Bienes	Conformación de la Junta de Remates		
	Jefe de la Unidad de Bienes	Elaborar acta de conformación de Junta de Remates		
	Analista Jurídico DA	Elaborar calendario de publicaciones y fijar fecha de remate		
	Secretaria CGAJ	Contratar publicaciones para prensa y radio de ser el caso		
	Coordinador General de	Notificar a miembros de Junta de Remates y Auditor		
	Asesoría Jurídica	Diligencia de Remate		
Analista Jurídico	Elaboración de Acta			
Amanuense SG	Notificar a Unidad de Bienes o su equivalente			
Director Secretaria General	Notificar a Unidad Financiera o su equivalente			
MATERIALES/INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO		
Informe de inspección física	Remite acta	Baja de bienes		
Avalúo de los bienes	Notificar Contraloría o Mipro	Inventario depurado		
Informe Financiero	Acta de venta de Chatarra	Expediente de proceso		
Informe Jurídico	Remite acta	Bien vendido		
Carta de Autorización	Acta se incorpora a expediente	Espacio físico libre		
Resolución	Expediente se encuaderna			
	Archivo de expediente			
RECURSOS	DOCUMENTOS DEL PROCESO	REGISTROS		
Recursos humanos	Oficio de autorización	Inventario		
Recursos económicos	Resolución	Estado financiero		
Equipos informáticos	Acta de baja			
Recursos materiales				
REQUISITOS	INDICADORES	CONTROLES		
Reglamento General Sustitutivo para manejo y administración de Bienes para el sector público	% de procesos de baja ejecutados	Llamadas telefónicas, correo electrónico, seguimiento y monitoreo por parte de personal de Unidades y/o Comandancias		
Ley Orgánica del Servicio Público	% de recursos financieros obtenidos de la baja			
Ley de Contabilidad Gubernamental				
Acuerdos, decretos ejecutivos, resoluciones				
TIEMPO	FIRMA DEL RESPONSABLE DEL PROCESO			
Remate en sobre cerrado	40 días	Nombre: No. Cédula:		
Remate al martillo	40 días			
Chatarrización	25 días			
Venta directa de bienes muebles	15 días			
Traspaso (misma personería jurídica)	15 días			
Transferencia (entre instituciones sector	15 días			
Demolición (edificios)	30 días			
Destrucción (material reservado)	40 días			
Muerte	25 días			
Descarte	25 días			
Bienes Estratégicos	30 días			

Tabla No. 7

Elaborado por: Ana Toapanta Molina

Fuente: Personal de la Unidad de Bienes Midena

3.5. Mapa de procesos mejorados

3.5.1. Remate en concurso de ofertas en sobre cerrado.

Flujograma de proceso de baja mediante remate en concurso de ofertas en sobre cerrado

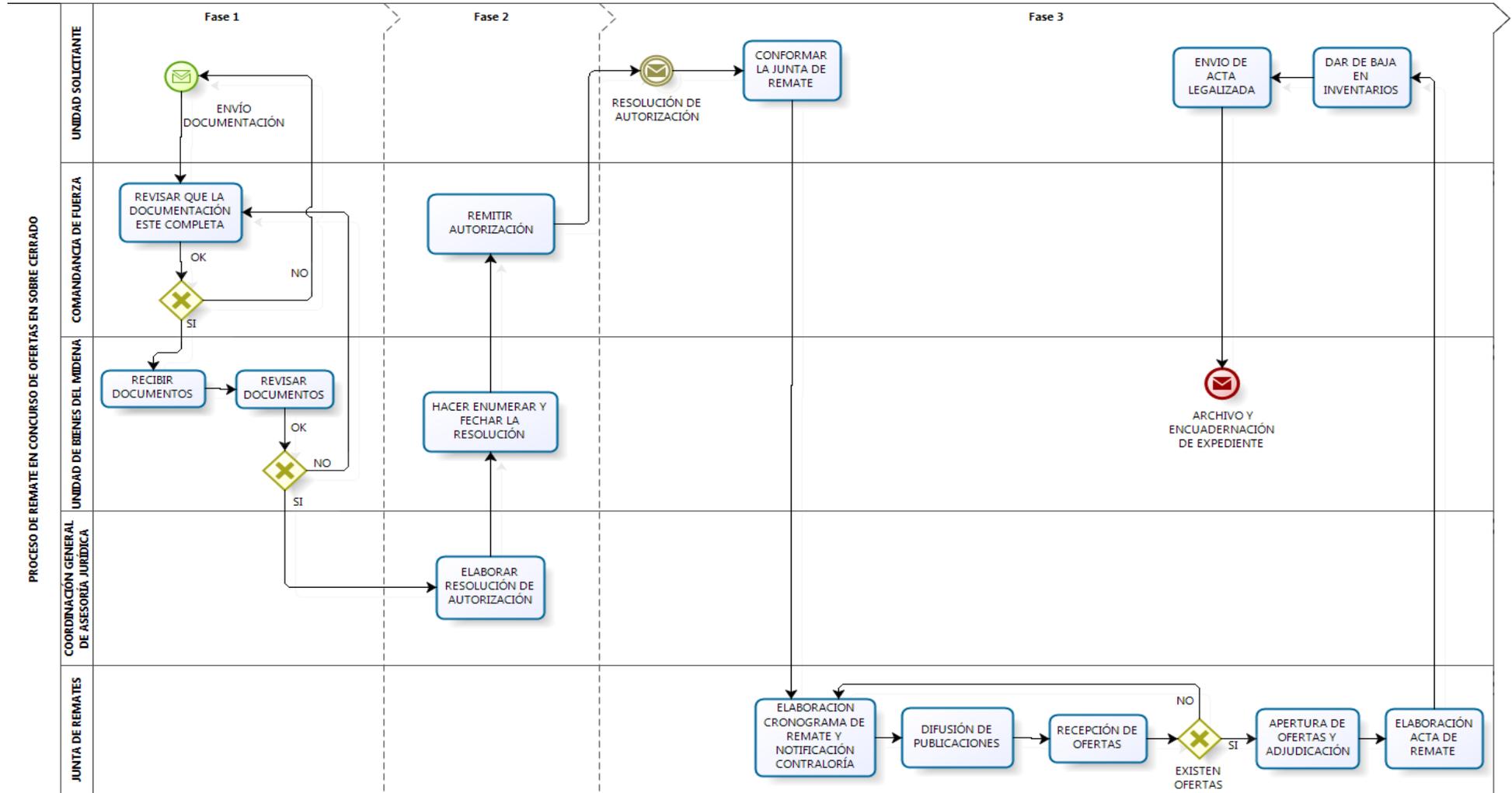


Gráfico No. 24

Elaborado por: Ana Toapanta Molina

Fuente: Información Midena

3.5.2. Remate al martillo.

Flujograma de proceso de baja mediante remate al martillo

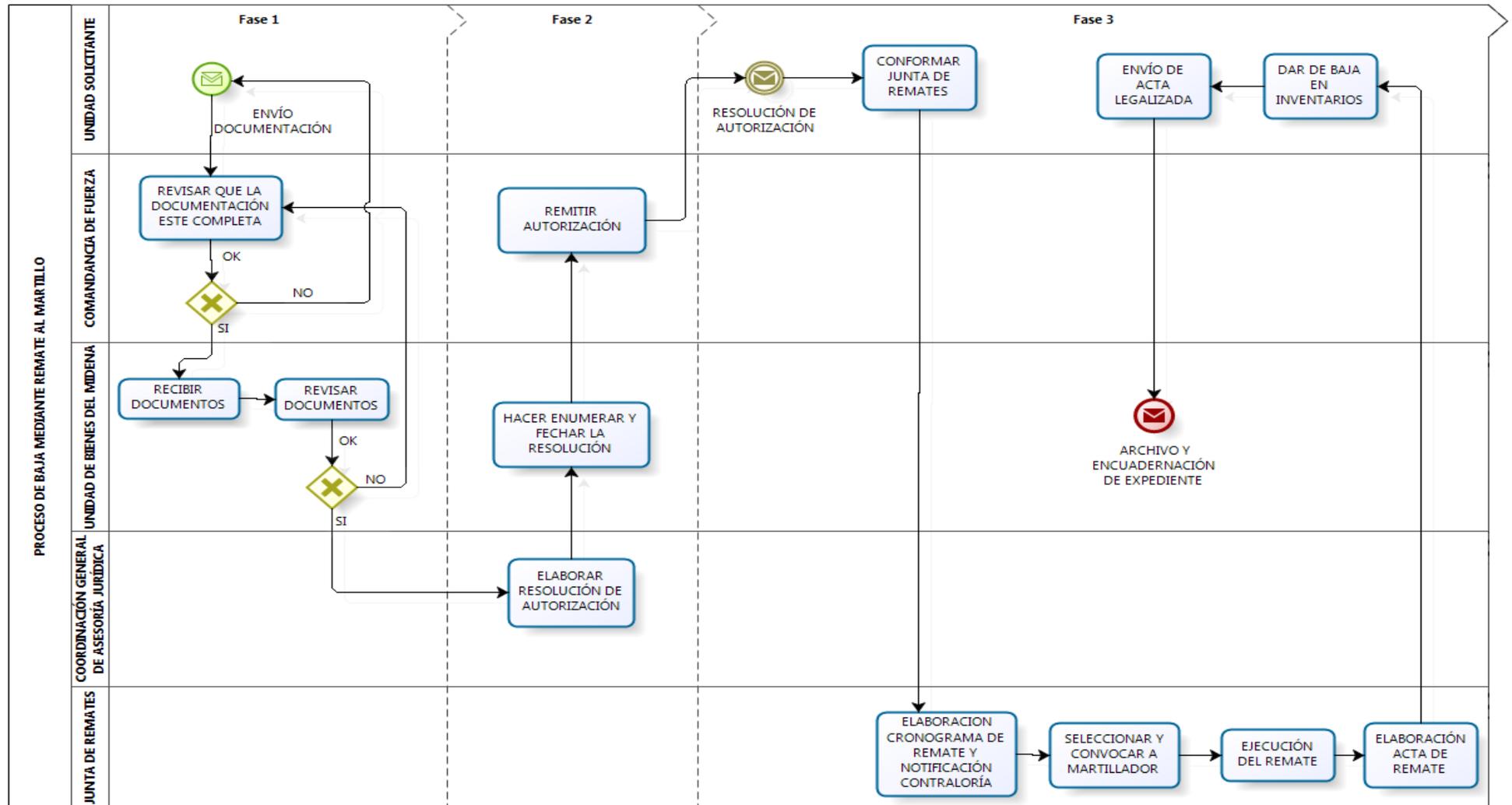


Gráfico No. 25

Elaborado por: Ana Toapanta Molina

Fuente: Información Midena

3.5.3. Chatarrización.

Flujograma de proceso de baja mediante chatarrización

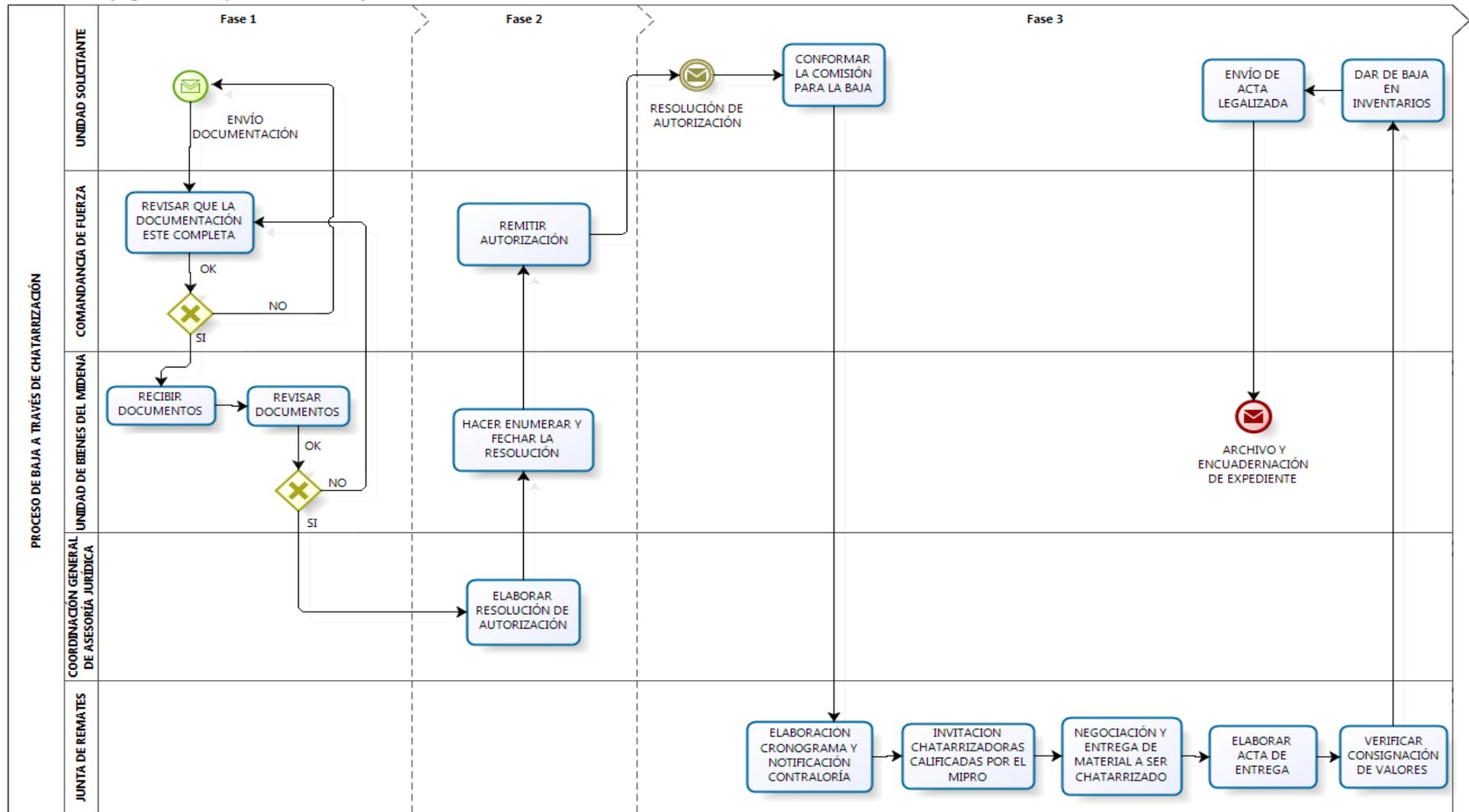


Gráfico No. 26

Elaborado por: Ana Toapanta Molina

Fuente: Información Midená

3.5.4. Venta directa.

Flujograma de proceso de baja mediante venta directa

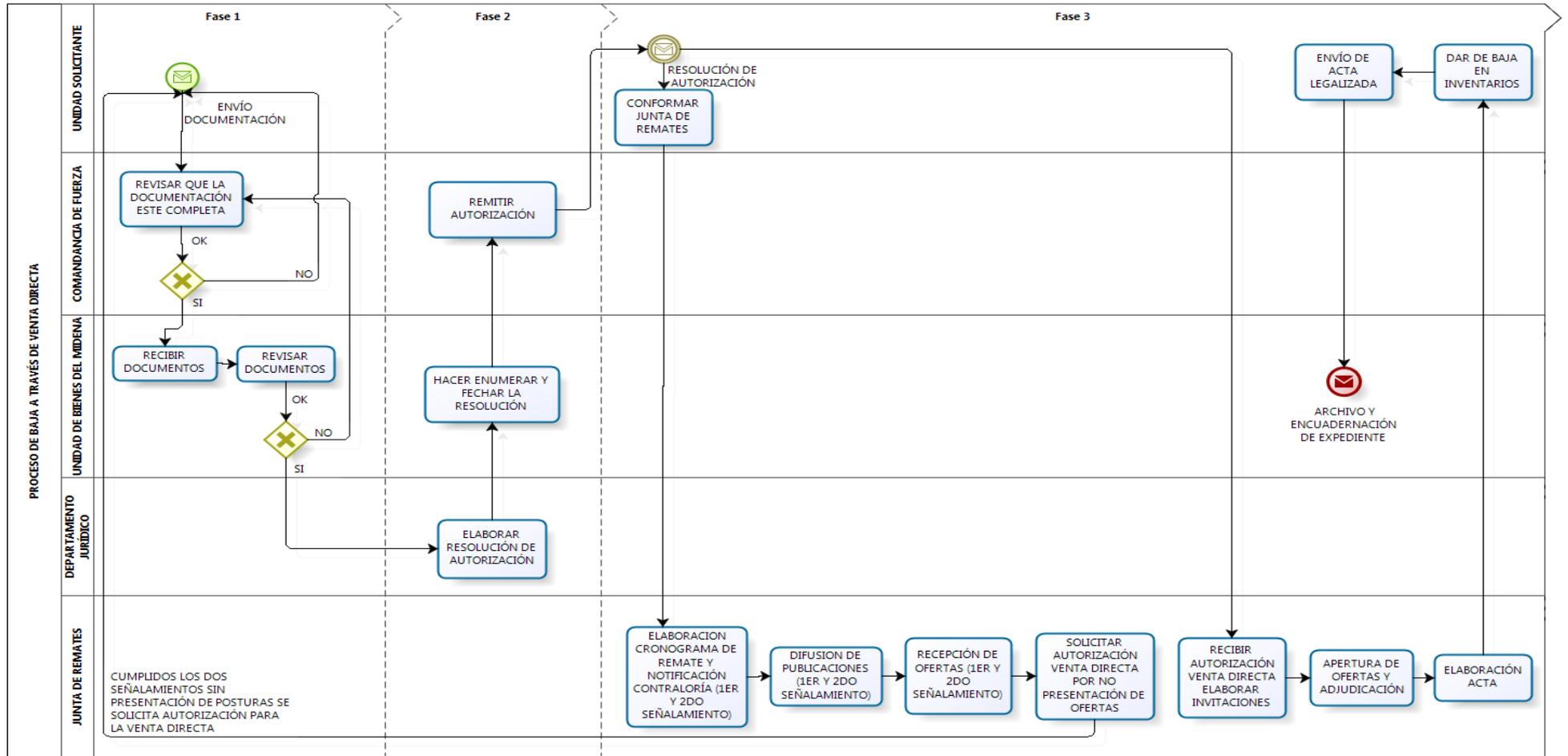


Gráfico No. 27

Elaborado por: Ana Toapanta Molina

Fuente: Información Midena

3.5.5. Venta directa de aeronaves, naves, buques, aparejos.

Flujograma de proceso de baja mediante venta directa de aeronaves, naves, buques y aparejos

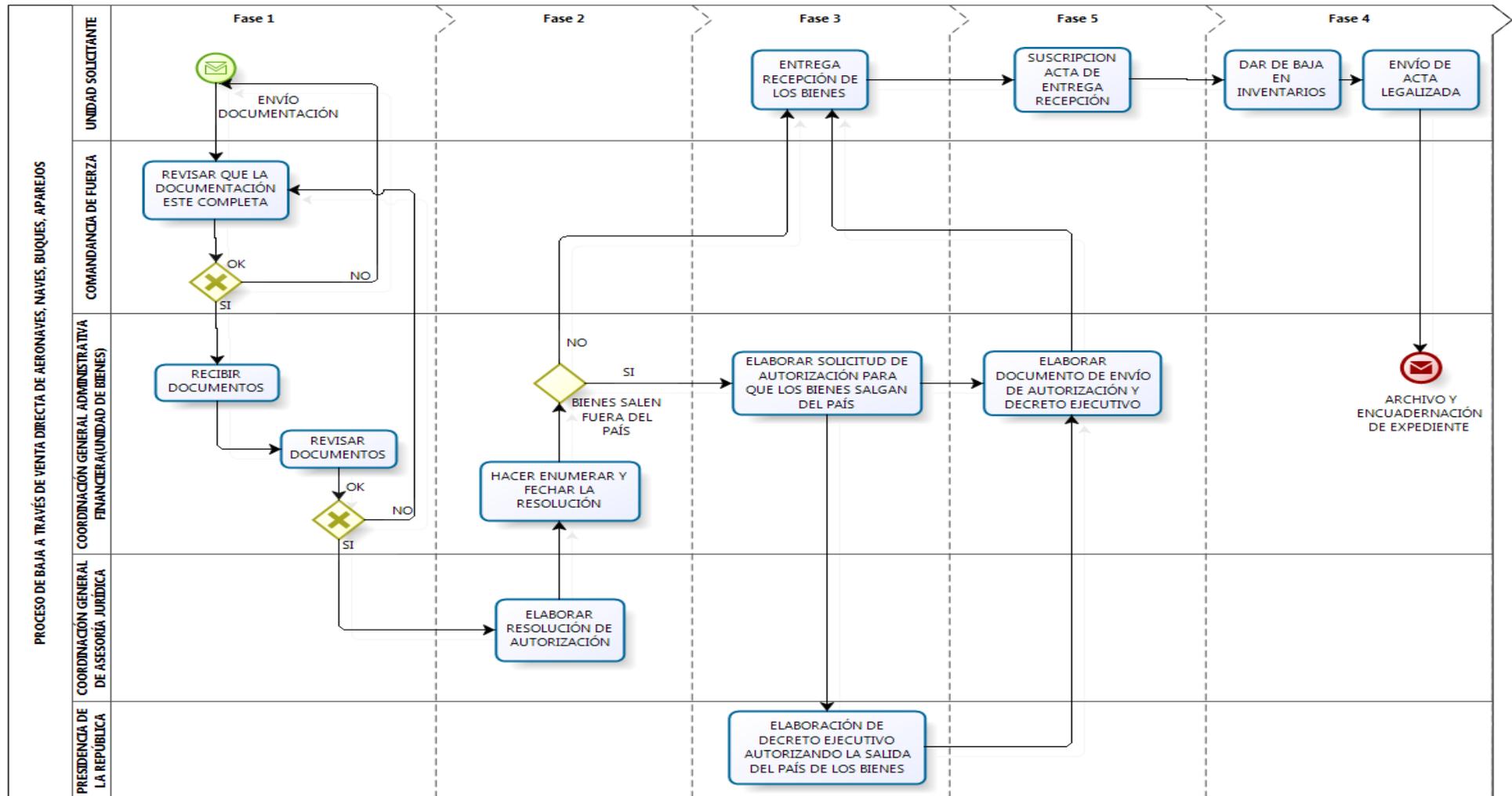


Gráfico No. 28

Elaborado por: Ana Toapanta Molina

Fuente: Información Miden

3.5.6. Traspaso.

Flujograma de baja de bienes mediante traspaso

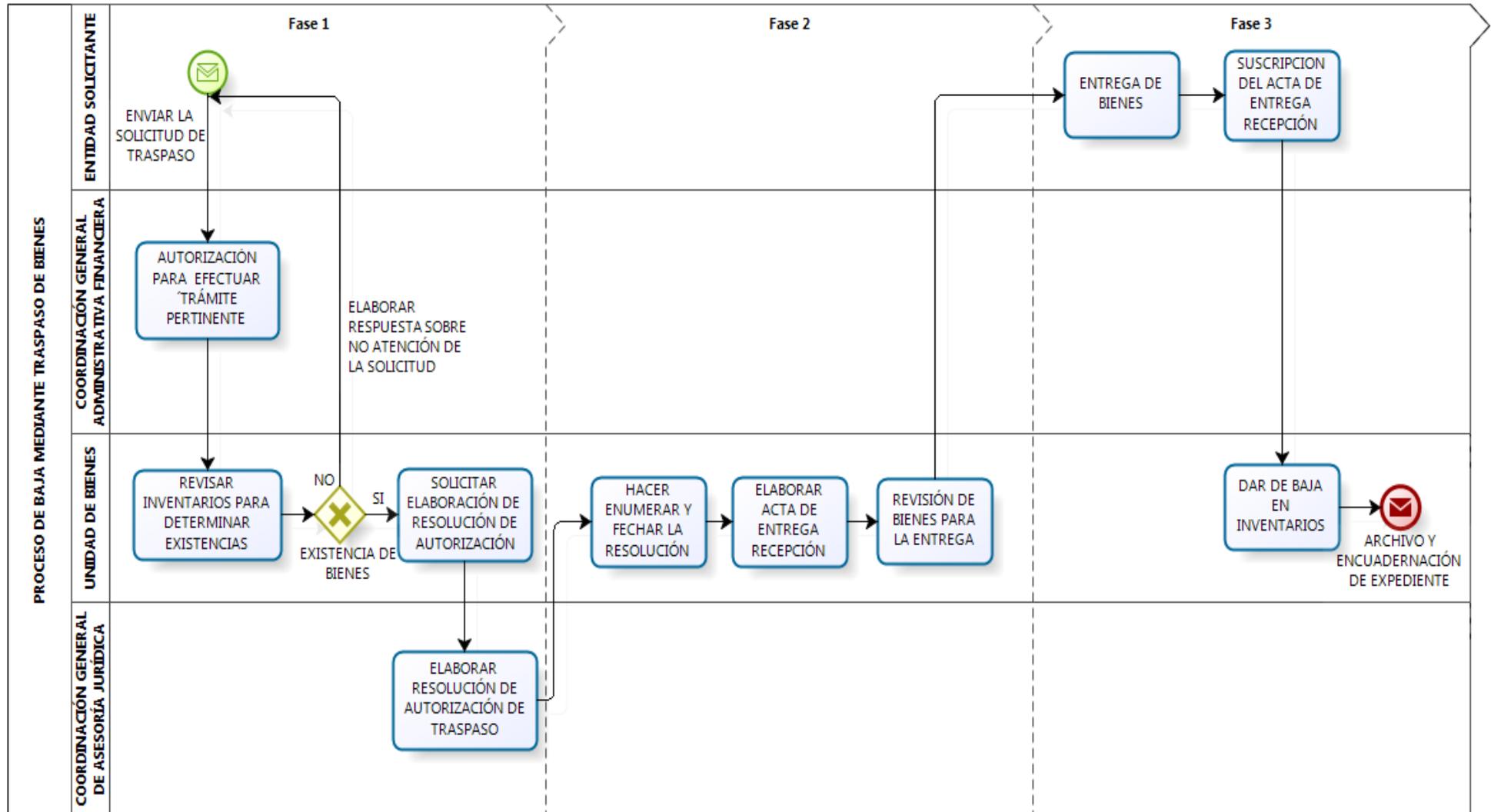


Gráfico No. 29

Elaborado por: Ana Toapanta Molina

Fuente: Información Mideda

3.5.7. Transferencia.

Flujograma de baja mediante transferencia

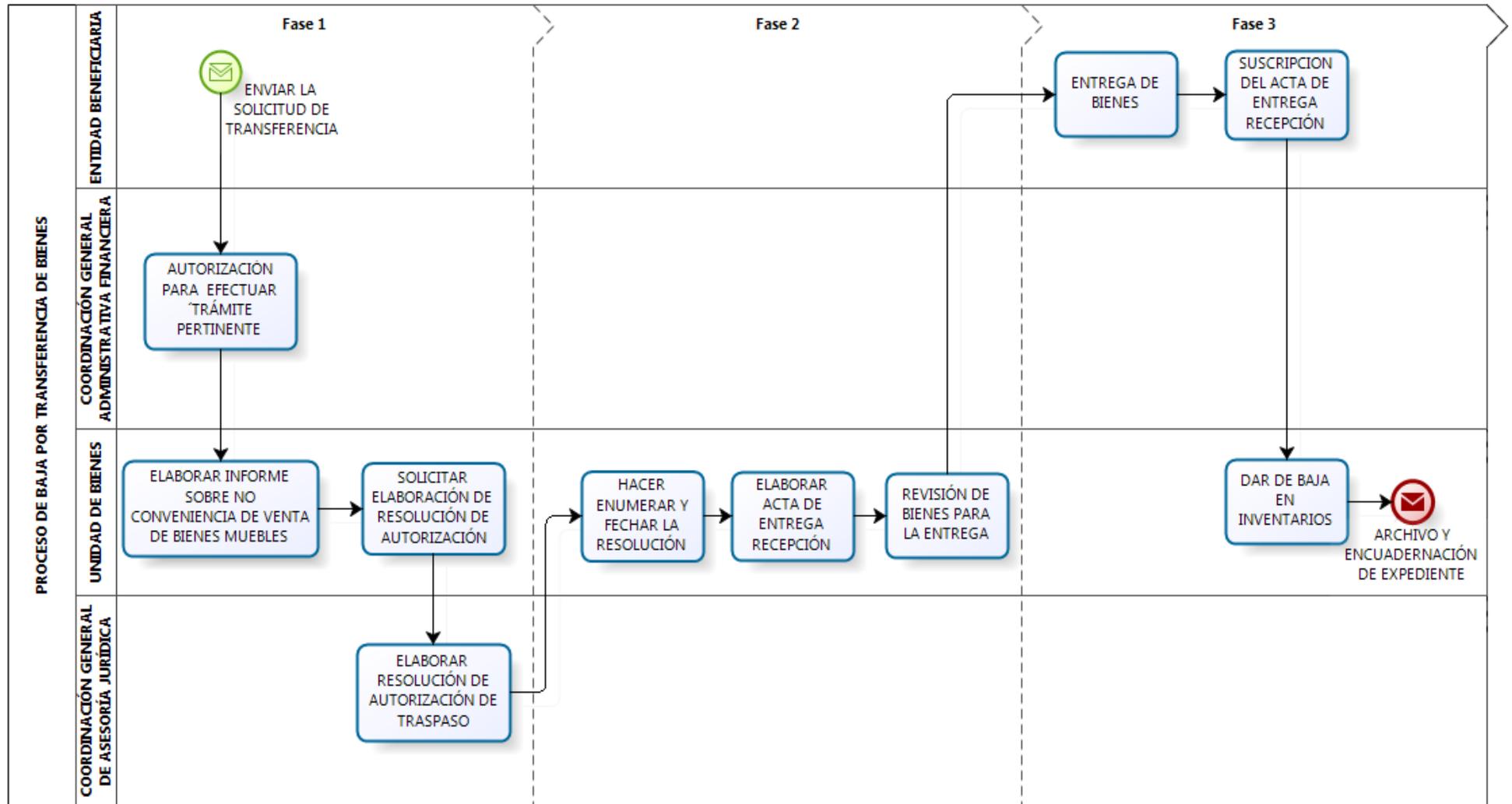


Gráfico No. 30

Elaborado por: Ana Toapanta Molina

Fuente: Información Miden

3.5.8. Robo, hurto o abigeato.

Flujograma de proceso de baja por robo, hurto o abigeato

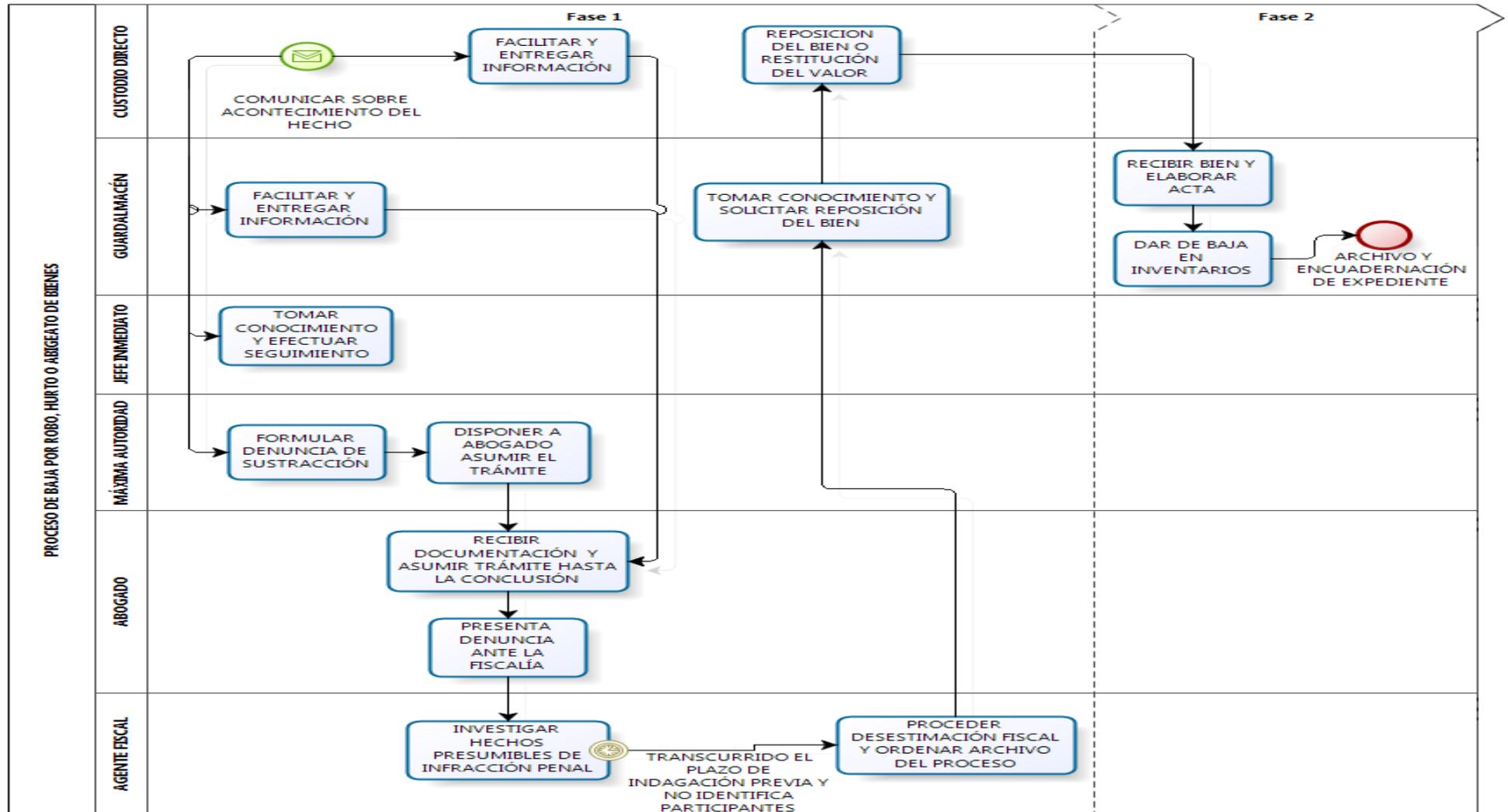


Gráfico No. 31

Elaborado por: Ana Toapanta Molina

Fuente: Información Miedna

3.5.9. Muerte y descarte.

Flujograma de proceso de baja por muerte y descarte

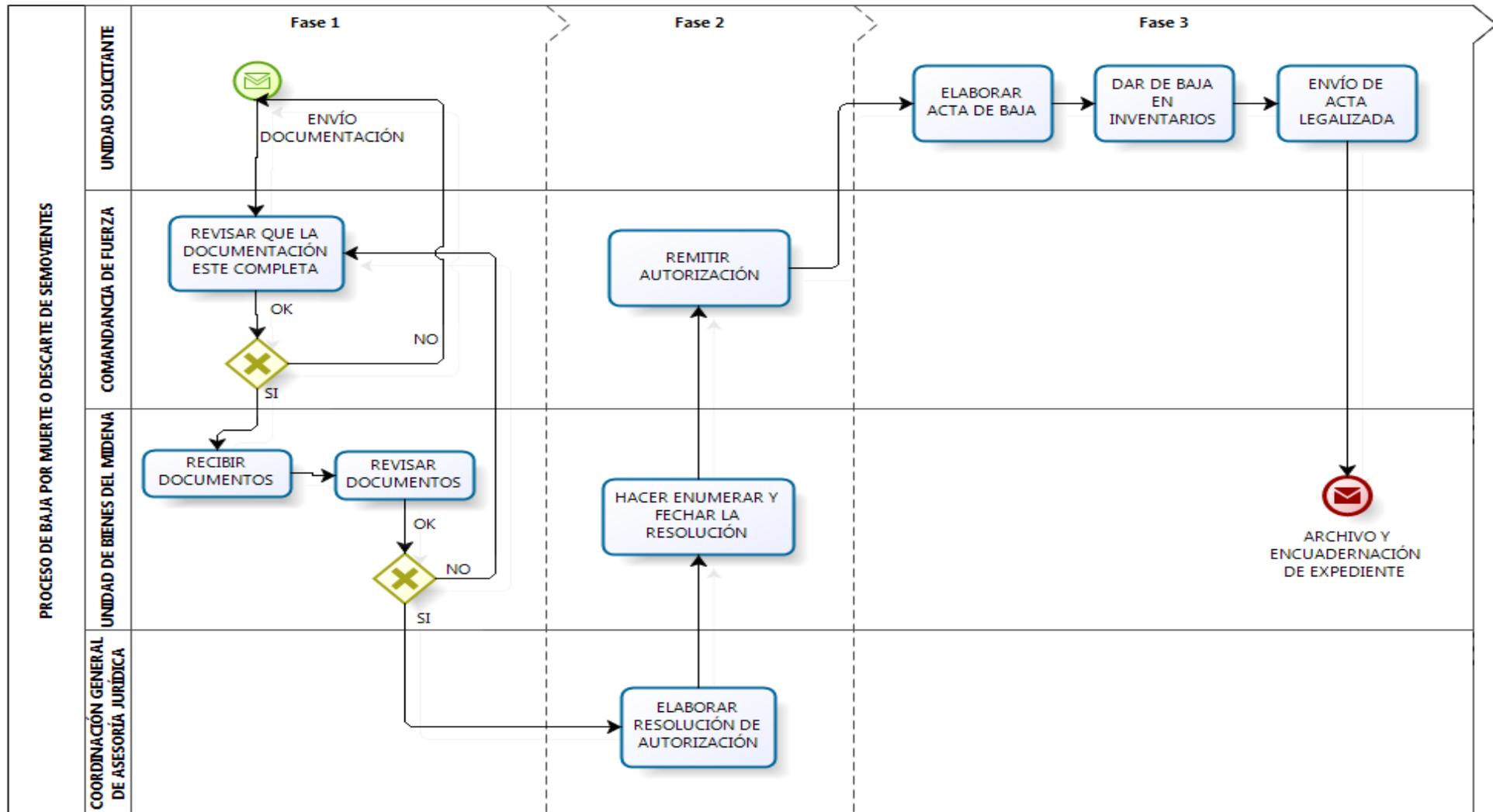


Gráfico No. 32

Elaborado por: Ana Toapanta Molina

Fuente: Información Midena

3.6. Documentación de procesos

En todos los procesos de baja, dependiendo el tipo de bien, se elaboran documentos que sustentan el citado proceso, los cuales constituyen requisitos indispensables para llevar a cabo la diligencia.

3.6.1. Remate en concurso de ofertas en sobre cerrado.

Documentación generada durante el proceso de baja mediante remate en concurso de ofertas en sobre cerrado

No.	ACTOR	DOCUMENTO
1	Guardalmacén	Informe sobre estado de los bienes
2	Perito que realiza los Avalúos	Documento de Avalúo de Bienes
3	Guardalmacén, Delegados Jurídico y Financiero	Informe de inspección previo a la baja
4	Comandante de Unidad	Solicitud de autorización de proceso de baja
5	Comandante de Fuerza o Jefe Comando Conjunto de las FF.AA	Oficio de solicitud de autorización de proceso de baja
6	Ministro de Defensa o Delegado	Resolución de autorización de baja
7	Junta de Remate	Acta de constitución de la Junta de Remate
8	Junta de Remate	Cronograma de ejecución de remate
9	Junta de Remate	Notificación a la Contraloría General del Estado y Auditoría
10	Junta de Remate	Publicación del remate
11	Junta de Remate	Acta de ejecución del remate
12	Junta de Remate	Acta de adjudicación

Tabla No. 8

Elaborado por: Ana Toapanta Molina
Fuente: Información Midena

3.6.2. Remate al martillo.

Documentación generada durante el proceso de baja mediante remate al martillo

No.	ACTOR	DOCUMENTO
1	Guardalmacén	Informe sobre estado de los bienes
2	Perito que realiza los Avalúos	Documento de Avalúo de Bienes
3	Guardalmacén, Delegados Jurídico y Financiero	Informe de inspección previo a la baja
4	Comandante de Unidad	Solicitud de autorización de proceso de baja
5	Comandante de Fuerza o Jefe Comando Conjunto de las FF.AA	Oficio de solicitud de autorización de proceso de baja
6	Ministro de Defensa o Delegado	Resolución de autorización de baja
7	Junta de Remate	Acta de constitución de la Junta de Remate
8	Junta de Remate	Cronograma de ejecución de remate
9	Junta de Remate	Convocatoria al Martillador y Notificación a la Contraloría General del Estado y Auditoría
10	Junta de Remate	Publicación del remate
11	Junta de Remate	Acta de ejecución del remate
12	Junta de Remate	Acta de adjudicación

Tabla No. 9

Elaborado por: Ana Toapanta Molina

Fuente: Información Midená

3.6.3. Chatarrización.

Documentación generada durante el proceso de baja mediante chatarrización

No.	ACTOR	DOCUMENTO
1	Guardalmacén	Informe sobre estado de los bienes
2	Perito que realiza los Avalúos	Documento de Avalúo de Bienes
3	Guardalmacén, Delegados Jurídico y Financiero	Informe de inspección previo a la baja
4	Comandante de Unidad	Solicitud de autorización de proceso de baja
5	Comandante de Fuerza o Jefe Comando Conjunto de las FF.AA	Oficio de solicitud de autorización de proceso de baja
6	Ministro de Defensa o Delegado	Resolución de autorización de baja
7	Comisión para proceso chatarrización	Acta de constitución de la Junta de Remate
8	Comisión para proceso chatarrización	Cronograma de ejecución de proceso de chatarrización
9	Comisión para proceso chatarrización	Invitación a las empresas chatarrizadoras calificadas por el MIPRO y Notificación a la Contraloría General del Estado y Auditoría
10	Guardalmacén	Acta de entrega recepción
11	Comisión para proceso chatarrización	Acta de ejecución de chatarrización

Tabla No. 10

Elaborado por: Ana Toapanta Molina

Fuente: Información Midená

3.6.4. Venta directa.

Documentación generada durante el proceso de baja mediante venta directa

No.	ACTOR	DOCUMENTO
1	Guardalmacén	Informe sobre estado de los bienes
2	Perito que realiza los Avalúos	Documento de Avalúo de Bienes
3	Guardalmacén, Delegados Jurídico y Financiero	Informe de inspección previo a la baja
4	Comandante de Unidad	Solicitud de autorización de proceso de baja
5	Comandante de Fuerza o Jefe Comando Conjunto de las FF.AA	Oficio de solicitud de autorización de proceso de baja
6	Ministro de Defensa o Delegado	Resolución de autorización de baja
7	Junta de Remate	Acta de constitución de la Junta de Remate
8	Junta de Remate	Cronograma de ejecución de remate (primer señalamiento)
9	Junta de Remate	Notificación a la Contraloría General del Estado y Auditoría
10	Junta de Remate	Publicación del remate
11	Junta de Remate	Acta de ejecución del remate declarado desierto (primer señalamiento)
12	Junta de Remate	Cronograma de ejecución de remate (segundo señalamiento)
13	Junta de Remate	Notificación a la Contraloría General del Estado y Auditoría
14	Junta de Remate	Publicación del remate
15	Junta de Remate	Acta de ejecución del remate declarado desierto (segundo señalamiento)
16	Junta de Remate	Acta de ejecución del remate declarado desierto (segundo señalamiento)
17	Jefe Financiero	Informe sobre remate declarado desierto
18	Comandante de Unidad	Solicitud de autorización de proceso de baja por venta directa

19	Comandante de Fuerza o Jefe Comando Conjunto de las FF.AA	Oficio de solicitud de autorización de proceso de baja por venta directa
20	Ministro de Defensa o Delegado	Resolución de autorización de baja por venta directa
21	Junta de Remate	Cronograma de ejecución de remate
22	Junta de Remate	Invitaciones a personas jurídicas como entidades y organismos del sector público, servicios sociales, asociaciones, cooperativas o comisariatos de entidades u organismos del sector público, asociaciones o cooperativas de trabajadores, comunidades campesinas legalmente constituidas
23	Junta de Remate	Notificación a la Contraloría General del Estado y Auditoría
24	Junta de Remate	Acta de ejecución del remate
25	Junta de Remate	Acta de adjudicación

Tabla No. 11

Elaborado por: Ana Toapanta Molina
Fuente: Información Midená

3.6.5. Venta directa de aeronaves, naves, buques, aparejos

Documentación generada durante el proceso de baja mediante venta directa de aeronaves, naves, buques, aparejos

No.	ACTOR	DOCUMENTO
1	Responsable de bienes	Informe sobre estado de los bienes que justifique que operación y mantenimiento son antieconómicos
2	Comandante de Unidad	Solicitud de autorización de proceso de baja
3	Comandante de Fuerza o Jefe Comando Conjunto de las FF.AA	Oficio de solicitud de autorización de proceso de baja
4	Ministro de Defensa o Delegado	Resolución de autorización de baja
5	Presidente de la República	Decreto Ejecutivo para que los bienes salgan fuera del país, si son adquiridos por el propio fabricante o gobierno extranjero

Tabla No. 12

Elaborado por: Ana Toapanta Molina

Fuente: Información Midená

3.6.6. Traspaso

Documentación generada durante el proceso de baja mediante de traspaso

No.	ACTOR	DOCUMENTO
1	Guardalmacén	Informe sobre estado de los bienes
2	Perito que realiza los Avalúos	Documento de Avalúo de Bienes
3	Guardalmacén, Delegados Jurídico y Financiero	Informe de inspección previo al traspaso
4	Entidades con la misma personería jurídica o entidades del sector público	Solicitud de traspaso de bienes
5	Jefe de la Unidad de Bienes	Notificación a la Contraloría General del Estado
6	Ministro de Defensa o Delegado	Resolución de autorización de traspaso de bienes
7	Máximas Autoridades y Guardalmacenes	Acta de traspaso de bienes

Tabla No. 13

Elaborado por: Ana Toapanta Molina
Fuente: Información Mideda

3.6.7. Transferencia

Documentación generada durante el proceso de baja mediante transferencia

No.	ACTOR	DOCUMENTO
1	Guardalmacén	Informe sobre estado de los bienes
2	Perito que realiza los Avalúos	Documento de Avalúo de Bienes
3	Jefe Financiero	Informe de inspección previo a la transferencia
4	Institución de educación, asistencia social o de beneficencia	Solicitud de transferencia de bienes
5	Jefe de la Unidad de Bienes	Notificación a la Contraloría General del Estado
6	Ministro de Defensa o Delegado	Resolución de autorización de traspaso de bienes
7	Guardalmacenes y Jefes Financieros	Acta de transferencia de bienes

Tabla No. 14

Elaborado por: Ana Toapanta Molina

Fuente: Información Midena

3.6.8. Robo, hurto o abigeato

Documentación generada durante el proceso de baja por robo, hurto o abigeato

No.	ACTOR	DOCUMENTO
1	Custodio directo	Informe sobre robo, hurto o abigeato dirigido al Guardalmacén, Jefe Inmediato y máxima Autoridad dentro de dos días
2	Máxima Autoridad	Denuncia de sustracción
3	Abogado de la Entidad	Documentos de sustento que acompañan la denuncia
4	Custodio directo	Reposición del bien
5	Guardalmacén	Acta de entrega recepción de reposición del bien
6	Área Financiera y Guardalmacén	Baja del bien

Tabla No. 15

Elaborado por: Ana Toapanta Molina

Fuente: Información Midená

3.6.9. Muerte y descarte

Documentación generada durante el proceso de baja por muerte y descarte

No.	ACTOR	DOCUMENTO
1	Encargado de la Hacienda	Comunicación sobre deceso o estado de salud de semoviente
2	Veterinario	Informe sobre causas de deceso o estado de salud de semoviente
3	Jefe Financiero	Informe sobre deceso o estado de salud de semoviente
4	Comandante de Unidad	Solicitud de autorización de proceso de baja por muerte o descarte de semoviente
5	Comandante de Fuerza o Jefe Comando Conjunto de las FF.AA	Oficio de solicitud de autorización de proceso de baja por muerte o descarte de semoviente
6	Ministro de Defensa o Delegado	Resolución de autorización de baja
7	Encargado de la Hacienda y Jefe Financiero	Acta de baja por muerte o sacrificio por mal estado de salud de semoviente

Tabla No. 16

Elaborado por: Ana Toapanta Molina

Fuente: Información Midená

3.7. Aplicación y Control de los Procesos

Cuando se aplica la gestión por procesos, es necesario implementar el seguimiento y monitoreo con el objeto de verificar si los objetivos planteados están siendo alcanzados, adicionalmente el seguimiento y su medición constituirían la base para desarrollar y definir nuevas mejoras.

Con el propósito de controlar el comportamiento de los procesos implementados, es necesario el establecimiento de indicadores, lo cual también permitirá medir el nivel de satisfacción, uso de recursos y cumplimiento de actividades planificadas.

Los resultados que podríamos implementar para controlar los resultados que arroja la propuesta de mejora para ejecutar los procesos de baja de bienes muebles en la Institución son los siguientes:

Indicadores

INDICADOR	CALCULO	
Porcentaje de procesos de baja ejecutados al mes	No. De bajas ejecutadas al mes	* 100
	No. De solicitudes de baja requeridos al mes	
INDICADOR	CALCULO	
No. De días utilizado en la ejecución del proceso de baja	No. De días reales utilizados	* 100
	No. De días planificados	

Tabla No. 17

Elaborado por: Ana Toapanta Molina
Fuente: Información Mideda

3.8. Difusión de los Procesos

La difusión de los procesos se realizará en base a la siguiente programación:

Plan de socialización

PLAN DE SOCIALIZACIÓN	ANTECEDENTE: CONVOCATORIA:	Inconvenientes detectados en los procesos de baja de bienes muebles pertenecientes al Ministerio de Defensa Nacional y Fuerzas Armadas
	PERSONA DE CONTACTO:	...
	CARGO:	Guardalmacén – Jefe de la Unidad de Bienes o quien haga sus veces
	TELEFONO:	...
	EXTENSION:	...
	TEMA:	Socialización de los procesos de baja de bienes muebles pertenecientes al Ministerio de Defensa Nacional y Fuerzas Armadas
	CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Normativa legal para la ejecución del proceso de baja ✓ Documentos habilitantes para iniciar el proceso ✓ Fases del proceso de baja ✓ Documentos a elaborarse en las fases del proceso de baja ✓ Instancias que intervienen ✓ Junta de Remates ✓ Baja de bienes
	OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar a conocer a los servidores públicos sobre las fases que pasa el proceso de baja ✓ Dar a conocer a los participantes del proceso de baja sobre la responsabilidad que implica dicha función ✓ Dar a conocer la normativa legal que rige las contrataciones de bienes y servicios

INSTRUCTORES:	...
PARTICIPANTES:	Personal de la Unidad de Bienes y Dirección Financiera
MÉTODO DE CAPACITACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación en clase ✓ Capacitación por computadora (Computer Based training – CBT)
MATERIAL CON EL QUE SE DEBE CONTAR:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Libreta para apuntes ✓ Esferográficos ✓ Expedientes de procesos para análisis ✓ Laptop
MOBILIARIO CON EL QUE SE DEBE CONTAR	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mesas de trabajo para 06 personas ✓ Sillas ✓ Cafetera
CIUDAD:	
LUGAR:	Auditorio del Comando Conjunto de las FF.AA.
FECHA:	...
HORA DE INICIO:	08H00
ITINERARIO:	<u>Primer grupo</u> 08H00 a 10H00 10H00 a 10H15 – Coffe Break 10H15 a 12H00 <u>Segundo grupo</u> 12H30 a 14H30 14H30 a 14H45 – Coffe Break 14H45 a 16H30
HORA DE FINALIZACIÓN:	16H30
DISPONIBILIDAD DE EQUIPOS Y SERVICIOS:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proyector ✓ Micrófono ✓ Puntero ✓ Corta picos ✓ Extensión eléctrica ✓ Internet

Tabla No. 18

Elaborado por: Ana Toapanta Molina
Fuente: Información Midená

3.9. Mejoramiento Continuo de los Procesos

La información obtenida al ejecutar el seguimiento y medición nos permitirán detectar cuán efectivos están resultando los procesos y conocer lo siguiente:

- A) Los procesos que no logran los resultados proyectados.
- B) Qué se puede mejorar en los procesos que se hallan ejecutándose.

Cuando un proceso no alcanza los resultados esperados, es necesario detectar en qué fase del proceso se produce la falencia y tomar los correctivos sobre la marcha, para optimizar tiempo y recursos, lo cual repercutirá en el cumplimiento de la misión institucional.

En ocasiones no solamente será aplicada la mejora a un proceso que presente falencias, sino a procesos que siendo efectivos presente una oportunidad para mejorar y de esta manera rinda mejores resultados y cause mayor impacto.

Las mejoras a aplicarse permitirán aumentar la eficacia y eficiencia reflejándose en la optimización de bienes y recursos.

Un esquema a seguir para la mejora continua es el esquema de Deming, que consta de lo siguiente:

- P** PLANIFICAR, establecimiento de objetivos
- D** HACER, implementación de acciones planificadas
- C** VERIFICAR, cuán efectivas son las actividades ejecutadas
- A** ACTUAR, obtenidos los resultados, determinar las correcciones necesarias para aplicar las mejoras

Una vez realizado el análisis de los procesos se detectará las acciones correctivas y preventivas a ejecutar, en miras a la aplicación de una mejora en los procesos. La aplicación del ciclo PDCA, reflejará lo siguiente:

- P** {
 - Establecimiento de las causas de los problemas
 - Valoración sobre la necesidad de aplicar correctivos
 - Establecimiento de acciones correctivas

- D** { Ejecución de acciones

- C** { Evaluación de la eficacia de las acciones ejecutadas

- A** { Acciones a tomar como consecuencia de la revisión ejecutada

3.10. Propuesta financiera para la socialización

En razón de que la SNAP (Secretaría General de la Administración Pública) dictó las políticas de austeridad y control del gasto público, todas las entidades públicas del Gobierno Central deberán optimizar de mejor manera los recursos, en tal virtud, se dará cumplimiento a dicha disposición.

Para la socialización de los procesos de baja de bienes muebles se ha planificado una reunión de trabajo con el personal de las diferentes Unidades Militares a nivel nacional, dado que el personal del Ministerio de Defensa Nacional no viajará a los diferentes repartos ubicados en todo el territorio ecuatoriano.

Los suministros de oficina serán provistos por la Unidad de Bienes del Ministerio de Defensa Nacional y para dicha actividad se utilizará el siguiente material, para aproximadamente ochenta participantes:

Presupuesto para la socialización de los procesos

No.	Detalle	Cant.	V. Unit.	V. Total
1	Libreta de apuntes	90	0.80	72.00
2	Esferográficos	90	0.30	27.00
3	CD's	90	1.00	90.00
4	Vasos desechables	100	0.05	5.00
5	Cucharillas desechables	100	0.03	3.00
6	Servilletas	200	0.01	2.00
7	Fundas para la basura	10	0.10	1.00
8	Marcadores para pizarra de tiza líquida	5	2.00	10.00
9	Borrador para pizarra de tiza líquida	2	1.50	3.00
10	Botellones de agua	4	1.80	7.20
11	Café instantáneo	1	6.00	6.00
12	Aguas aromáticas * 25	4	1.00	4.00
13	Libras de Azúcar	3	0.50	1.50
14	Galletas Ducales (paquetes)	6	2.00	12.00
			TOTAL	243.70

Tabla No. 19

Elaborado por: Ana Toapanta Molina
Fuente: Información Miden

Como se evidencia el realizar la socialización en la Ciudad de Quito, en el Auditorio del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, representa en términos monetarios más económico que, el equipo de la Unidad de Bienes (dos personas) viajen a los diferentes Repartos Militares a nivel nacional, considerando que a dichas personas se les debe cancelar viáticos y subsistencias, así como, pasajes aéreos o terrestres.

Los gastos del personal militar o civil que participe en la socialización de los procesos de baja de bienes muebles de propiedad del Ministerio de Defensa Nacional y Fuerzas Armadas, correrán a cargo de cada Reparto Militar.

CONCLUSIONES

La aplicación de la propuesta para el mejoramiento del proceso de baja de los bienes muebles del Ministerio de Defensa Nacional y Fuerzas Armadas, permitirá que el equipo que conforma la Unidad de Bienes, ejecute los procesos, evitando omitir actividades que podrían determinar responsabilidades por parte del ente de control.

La caracterización y descripción del proceso de baja de bienes muebles permitió recopilar la información necesaria para efectuar la representación gráfica de los procesos, en los cuales se detallan todas las actividades que se ejecutarán durante la ejecución de los mismos, hechos que repercutirán en la optimización de tiempo y recursos.

La metodología para recopilar la información, fue efectuar entrevistas individuales y grupales, así como, charlas informales, que arrojaron información muy útil para identificar los cuellos de botella que posteriormente fueron analizados, para la implementación de los correctivos necesarios.

El diseño de la propuesta de mejora del proceso de baja de los bienes muebles del Ministerio de Defensa Nacional y Fuerzas Armadas, se efectuó considerando las experiencias vividas por parte de las personas que integran el equipo de la Unidad de Bienes y personal de otras Unidades Militares, insumos que aportaron para la construcción de los flujogramas que serán las directrices de los futuros procesos.

RECOMENDACIONES

Es necesario dejar establecidos los procesos para la baja de bienes muebles de propiedad del Ministerio de Defensa Nacional en un documento que oriente y facilite el llevar a cabo las diligencias del señalado proceso.

Todo el personal que labora en al área de Activos Fijos, Unidad de Bienes o su equivalente en cada uno de los repartos, debe estar actualizado con respecto a la normativa legal que utiliza para los procesos, sea cual fuere.

Los procesos que manejen todas las unidades, direcciones, coordinaciones deben ser socializadas con todo el equipo de trabajo, por tanto, es necesario el implementar la modalidad de reuniones de trabajo quincenales, para fomentar el trabajo en equipo, gestionar los trámites pendientes y sobre todo conocer sobre las actualizaciones de la ley.

GLOSARIO:

A los términos utilizados en el desarrollo del presente trabajo, le corresponde la siguiente definición:

Activos fijos.- Bien permanente, cuya vida útil generalmente es mayor a un año, de valor representativo, no destinado para la venta.

Abigeato.- Hurto o robo de ganado caballar, vacuno, porcino o lanar, cometido en sitios destinados para la conservación, cría o ceba (engorde) de los mismos.

Baja de activos.- Consiste en eliminar los activos de los registros contables y administrativos por varias causas como desecho, donación, venta, permuta (cambio) o sustracción, siempre que se sigan los procedimientos establecidos en la normativa legal.

Bienes.- Son artículos tangibles o intangibles pertenecientes a un ente.

Bien inservible.- Bien que no es útil para su uso o empleo.

Bien obsoleto.- Bien que no es moderno y que no es usado en la actualidad, que se halla fuera de época.

Bienes de larga duración.- (Asamblea Nacional, 2010) Son aquellos bienes muebles o inmuebles, utilizados de manera permanente en la gestión administrativa y que reúnen las siguientes características: Constituyen bienes de propiedad privativa institucional.- Están destinados a actividades administrativas y/o productivas.- Su vida útil estimada es mayor a un año.- Su costo de adquisición es igual o mayor a cien dólares (US\$100,00).

Bienes fungibles.- Aquellos que pueden ser substituidos por otros de la misma especie, calidad y cantidad, tales como el dinero, las mercancías y otros

Bienes no fungibles.- Los que son únicos o poseen individualidad por alguna circunstancia que los distingue de los demás de su clase.

Bienes pertenecientes al Patrimonio Cultural del Estado.- Se observará y acatará lo establecido en la Codificación de la Ley de Patrimonio Cultural y su Reglamento.

Caso fortuito.- Suceso inopinado que no ha podido preverse, o que previsto no ha podido evitarse, por ser extraño a la acción de las personas.

Caución.- Conocido como seguro de garantía, será aquel contrato de seguro a partir del cual el asegurador se obliga a indemnizar a la otra parte, el asegurado, por los perjuicios que sufra éste en caso que el tomador del seguro, que es el contratante, la persona que estipula el contrato de seguro y firma la póliza emitida por la compañía aseguradora, incumpla con las obligaciones, ya sea, legales o contractuales, que mantenga con él.

Constatación física de activos fijos.- Comprobación de la existencia de los bienes de propiedad de la entidad

Custodia.- Obligación que tiene cada servidor público de cuidar, proteger y vigilar los activos que se le han asignado.

Egreso de activos fijos por enajenación y baja.- Son aplicables a todos los egresos de activos de propiedad de la entidad, sean estos muebles, enseres, vehículos, maquinaria, equipo, herramientas mayores y semovientes, excepto para inmuebles.

Egreso de bienes.- Es la salida de bienes de la entidad, mediante la enajenación a través de cualquiera de las modalidades: remate al martillo, remate en sobre cerrado y venta directa, también cuando se produce la baja o transferencia gratuita de los mismos

Enajenar.- Transferir el dominio o propiedad de una cosa.

Falta de posturas.- De no existir ofertas en el primer señalamiento se efectuará el segundo señalamiento, la base para el remate será del 90% del valor del avalúo; y, el segundo señalamiento se efectuará dentro de los treinta días después contados desde la fecha de quiebra del remate por falta de posturas.

Fuerza mayor.- Circunstancia impredecible e inevitable que provoca algo.

Hurto.- Es el acto de apoderarse ilegítimamente de cosa mueble ajena, substrayéndosela a quien la retiene, sin violencia o intimidación en las personas, ni fuerza en las cosas.

Junta de Remates.- (Contraloría General del Estado, 2006) Será integrada por la máxima autoridad o su delegado quien lo presidirá, el Jefe Financiero o quien haga sus veces y un abogado de la entidad a falta de éste el Jefe Administrativo quien actuará como Secretario.

Midena.- Ministerio de Defensa Nacional.

Permuta.- Consiste en el contrato de cambio o trueque de una cosa por otra.

Posturas.- Son utilizadas en el remate al martillo y representa la oferta verbal que se realiza ante el Martillador, postura que debe ser registrada con nombres y apellidos, cantidad ofrecida y bien por el cual se está ofertando.

Quiebra del remate.- Se produce cuando el adjudicatario no cancela el valor dentro del día hábil siguiente de la adjudicación y se puede adjudicar los bienes al postor que sigue en el orden de preferencia.

Remate.- Presentación de ofertas para adjudicar la mejor, misma que se efectuará ocho días después de la publicación del último aviso. Se deben efectuar 03 avisos.

Revisión de Bienes para la Entrega.- Los logotipos, insignias, placas y demás distintivos deberán ser retirados previo a la entrega.

Robo.- Es el acto de apoderarse ilegítimamente de cosa mueble ajena, substrayéndosela a quien la retiene con intimidación en las personas y fuerza en las cosas.

Subasta.- Venta pública de bienes que se hace al mejor postor.

Traspaso de bienes.- Es el cambio de asignación del bien mueble o inmueble que se hubiere vuelto innecesario para una entidad u organismo a favor de otro, dependiente de la misma persona jurídica, que lo requiera para el cumplimiento de sus fines. Cuando intervengan dos personas jurídicas distintas no habrá traspaso sino donación y en este evento, existirá transferencia de dominio que se sujetará a las normas especiales de la donación.

Venta desierta.- Se declara desierta cuando no se presentan posturas dentro del proceso de remate.

BIBLIOGRAFÍA

Asamblea Nacional. (09 de Enero de 2010). Reglamento para Administración y Control de los Bienes de Larga Duración y Bienes sujetos a Control.

Bravo Carrasco, J. (Enero de 2009). Gestión por Procesos (con Responsabilidad Social). Santiago de Chile, Chile.

Bravo, J. C. (2014). *Método MAR para rediseñar procesos 2014*. Recuperado el 23 de Junio de 2014, de www.evolucion.cl

Contraloría General del Estado. (11 de Agosto de 2009). Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. Quito, Pichincha, Ecuador.

Contraloría General del Estado. (14 de Diciembre de 2009). Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos. Quito, Pichincha, Ecuador.

Contraloría General del Estado. (2006 de Octubre de 2006). Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público. Quito, Pichincha, Ecuador.

Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones 4ª Edición*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.

<http://es.slideshare.net/tablerodecomando/clases-de-indicadores-de-gestion>. (s.f.).

<http://es.slideshare.net/tablerodecomando/clases-de-indicadores-de-gestion>. Recuperado el 01 de Octubre de 2015

<http://www.tiposde.org/general/35-tipos-de-variables/>. (s.f.). Recuperado el 01 de Octubre de 2015

La Administración por Procesos. (s.f.). Recuperado el 23 de Junio de 2014, de

<ftp://ftp.espe.edu.ec/GuiasMED/MGP2P/PROCESOS/estudiantes/teoria/LA%20ADMINISTRACION%20POR%20PROCESOS.pdf>

Levantamiento de procesos. (s.f.). Recuperado el 23 de Junio de 2014, de

<http://gestiondeprocesos.bligoo.com/content/view/319001/PARTE-1-LEVANTAMIENTO-DE-PROCESOS.html>

López Rey, S. (2011). *"Sistemas de Calidad" Implantación de diferentes sistemas en la organización*. Bogotá: Ideas Propias Editorial.

Mallar, M. A. (23 de Junio de 2014). *La gestión por procesos: un enfoque eficiente*. Recuperado el 23 de junio de 2014, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082010000100004&script=sci_arttext

Ministerio de Defensa Nacional. (s.f.). <http://www.defensa.gob.ec>. Recuperado el 01 de abril de 2015

Ministerio de Finanzas. (11 de Abril de 1994). Normas Técnicas de Contabilidad aplicables al Sector Público. Quito, Pichincha, Ecuador.

Ortega Vindas, J. (s.f.). *www.mideplan.go.cr*. Recuperado el Marzo01 de 2015

Secretaría Nacional de Administración Pública. (13 de Febrero de 2013). Norma Técnica de Administración de Procesos. Quito, Pichincha, Ecuador.

Soacha, M. (s.f.). Modelo de Gestión por Procesos.

Vergel, M. (s.f.). *http://es.slideshare.net/tablerodecomando/clases-de-indicadores-de-gestion*. Recuperado el 01 de Octubre de 2015

ANEXOS

ANEXO No. 1

FORMATO DE AVISO DE REMATE



AVISO DE REMATE No. **-2015-*******

ENAJENACIÓN DE DE PROPIEDAD DE

PRIMER SEÑALAMIENTO

La Junta de Remates del Ministerio de Defensa Nacional, conformada mediante Acuerdo Ministerial No. de de 2015, invita a las personas naturales y jurídicas interesadas en participar en el CONCURSO DE OFERTAS EN SOBRE CERRADO, para la enajenación de de propiedad del Ministerio de Defensa Nacional, cuyas características se detallan a continuación:

VEHICULOS										
No.	MODELO	MARCA	ANO	MOTOR No.	CHASIS No.	PLACA	COLOR	COMBUSTIBLE	ESTADO	AVALUO
1										
2										
3										
4										
5										
6										

El instructivo del proceso de remate, información adicional, características de los vehículos, avalúos, horarios de inspección, croquis y demás información pertinente lo podrán encontrar en la página web www.midena.gob.ec.

Las condiciones generales para el remate de los ítems singularizados son las siguientes:

- ✓ Los interesados deberán presentar su oferta en sobre cerrado por cada ítem con garantías individuales. Como seriedad de oferta se deberá acompañar un cheque certificado a nombre del Ministerio de Defensa Nacional, por un valor mínimo del 10% del avalúo del bien del cual se oferta;
- ✓ Los interesados en los vehículos materia del presente remate, podrán acercarse a las instalaciones del (calle y Av., Sector -Quito), los días y de de, desde la hasta las en la mañana y desde las hasta las en la tarde.
- ✓ La entrega de ofertas se realizará el de de desde las hasta las, las mismas que se entregaran al Secretario de la Junta (.....) en la Dirección dede la Coordinación (planta alta del).
- ✓ La apertura de las ofertas, la realizará los integrantes de la Junta de Remates en el Teatro del, el de de a las, en presencia de los interesados.
- ✓ Toda oferta debe ser incondicional y no podrá ofrecerse el pago a plazos.

El sobre cerrado con la oferta deberá contener, adicionalmente, al menos:

- ✓ Carta de presentación con la postura exacta y precisa debidamente fechada y suscrita, en la que conste los nombres completos del oferente, número de cédula de ciudadanía o RUC de ser el caso, dirección domiciliaria y teléfono.
- ✓ Copia certificada de cédula de ciudadanía y certificado de votación, nombramiento de representante legal y RUC (en caso de personas jurídicas).
- ✓ Sobre tamaño A4, con cinta adhesiva en los bordes y en el filo de apertura y con identificación de la oferta en el exterior del mismo.

No podrán intervenir en el proceso de remate, por si o por interpuesta persona, los funcionarios, empleado, servidores públicos del, ni sus cónyuges, ni parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad o que se encuentren en unión de hecho legalmente reconocida.

Los vehículos rematados serán entregados en el estado y condiciones que se encuentren; y, realizada la adjudicación no se admitirá reclamo alguno. El oferente deberá declarar que conoce y acepta los términos del proceso de remate.

La Junta de Remates del se reserva el derecho de suspender el proceso, en caso de no convenir a los intereses institucionales.

LA JUNTA DE REMATES

.....

ANEXO No. 2

FORMATO DE ACTA DE LA JUNTA DE REMATES



ACTA No. **-2015 DE LA SESIÓN DE LA JUNTA DE REMATES DE ******
PERTENECIENTES AL *****

En la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, a los días del mes dedel año, a las horas, en las instalaciones de la Unidad de del, se instala la Junta de Remates, presidida por el señor, en su calidad de Delegado de la máxima autoridad del; los señores: en su calidad de delegado de la Dirección Financiera y el, Abogado del Ministerio de Defensa Nacional, en calidad de Secretario. Una vez efectuada la constatación de los miembros de la Junta de Remates y encontrándose presentes, el señor Presidente declara instalada la sesión y pone en consideración el Orden del Día:

ORDEN DEL DÍA:

1. Lectura y Aprobación del orden del día.
2. Posesión de los Integrantes de la Junta de Remate del
3. Conocimiento del memorando No. de, relacionado con la autorización de baja previo el REMATE EN SOBRE CERRADO de de propiedad del
4. Análisis de la documentación de soporte para la enajenación de mediante concurso de ofertas en sobre cerrado.
5. Varios.

RESOLUCIONES:

1. **LECTURA Y APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA.-** Se pone en conocimiento de los integrantes de la Junta de Remates del el orden día, el mismo que es aprobado sin observaciones por unanimidad.
2. **POSESIÓN DE LOS INTEGRANTES DE LA JUNTA DE REMATES.-** El señor Presidente de la Junta de Remates, al amparo de la delegación de la autoridad competente, constante en el memorando No. de, da la bienvenida a los miembros designados y procede a posesionarlos de sus cargos, al y conforme se señala en los memorandos Nos. y, a fin de conocer y tramitar el proceso de enajenación mediante remate en sobre cerrado de de propiedad del, cuyo detalle, avalúo, estado y características, consta en el informe respectivo.
3. **LECTURA DEL MEMORANDO No., DE FECHA, RELACIONADO CON LA AUTORIZACIÓN DE BAJA PREVIO EL REMATE EN SOBRE CERRADO DE DE PROPIEDAD DEL**- Cuyo texto dice: “.....”.
4. **ANÁLISIS DE LA DOCUMENTACIÓN SOPORTE PARA LA ENAJENACIÓN MEDIANTE REMATE EN SOBRE CERRADO DE DE PROPIEDAD DEL**- Una vez efectuada la posesión de los integrantes de la Junta, se analiza y verifica la documentación que respalda el proceso de remate mediante concurso de ofertas en sobre cerrado de los que pertenecen al

En mérito de la documentación disponible, la Junta de Remates, **RESUELVE:**

- ✓ Continuar con el proceso, cuyo procedimiento se realizará a través de concurso de ofertas en SOBRE CERRADO conforme lo establecido en el artículo 17, 30 y siguientes del Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público.
- ✓ Publicar el concurso de ofertas en sobre cerrado, a través del rotativo “El Comercio” durante los días:
- ✓ Los materia del presente remate, serán exhibidos para los interesados, en instalaciones del (calley Av., Sector la-Quito), los días, desde lahasta lasen la mañana y desde lashasta lasen la tarde.

- ✓ La entrega de ofertas con los requisitos previstos en el artículo 30 del Reglamento General Sustitutivo para el Manejo de Bienes del Sector Público, se realizará el desde las hasta las, las mismas que se entregaran al Secretario de la Junta (.....) en la Dirección de de la Coordinación (planta alta del).
- ✓ La apertura de las ofertas, la realizará los integrantes de la Junta de Remates en el Teatro, el a las, en presencia de los interesados, donde se dará lectura a las propuestas calificadas y se adjudicará los bienes (.....) al mejor postor.
- ✓ Consignado el saldo del precio ofrecido, se entregarán los bienes (.....) al adjudicatario con una copia del acta que le servirá como título traslativo de dominio.

5. **VARIOS.-** No hay asuntos que tratar.

Una vez tratados todos los puntos del orden del día, el señor Presidente de la Junta de Remates clausura la sesión, siendo las horas.

En fe y constancia de la diligencia, se suscriben 03 ejemplares de igual tenor.

.....

PRESIDENTE DE LA JUNTA DE REMATES

.....

**INTEGRANTE DE LA JUNTA DE
REMATES**

.....

**SECRETARIO DE LA JUNTA DE
REMATES**