



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Propuesta mejora de proceso para el procesamiento y publicación de la información de la ejecución presupuestaria del presupuesto general del estado realizado por la Subsecretaría de Presupuesto del Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2015

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Gallegos Caiquetán, Flor Inés

DIRECTOR: Flores Flores, José Luis, Msc.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO_CARCELÉN

2016

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Ingeniero.

José Luis Flores Flores

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de fin de titulación titulado “PROPUESTA MEJORA DE PROCESO PARA EL PROCESAMIENTO Y PUBLICACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO REALIZADO POR LA SUBSECRETARÍA DE PRESUPUESTO DEL MINISTERIO DE FINANZAS DEL ECUADOR, 2015”, realizado por Gallegos Caiquetán Flor Inés ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que autorizo su presentación.

Loja, Noviembre 2016

ING. JOSÉ LUIS FLORES FLORES

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Gallegos Caiquetán Flor Inés, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: PROPUESTA MEJORA DE PROCESO PARA EL PROCESAMIENTO Y PUBLICACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO REALIZADO POR LA SUBSECRETARÍA DE PRESUPUESTO DEL MINISTERIO DE FINANZAS DEL ECUADOR, 2015 de la Titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo director el Ing. José Luis Flores del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o 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 Estado 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 o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad".

f.....

Autor: FLOR INÉS GALLEGOS CAIQUETÁN

CI: 1709587305

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de tesis principalmente a Dios, que siempre está presente en mi vida.

A mi niña Domenita, que es el rayito de luz de mi inspiración a seguir adelante, por su amor incondicional y apoyo para cumplir una de las metas propuestas en mi vida profesional, compartiendo alegrías, tristezas y demostrarme que siempre contaré con ella.

A mis padres que son el pilar fundamental y mi familia por su cariño y buenas energías.

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo, agradezco a la Universidad Técnica Particular de Loja por su apoyo y constancia para poder culminar la tesis.

De manera especial al Msc. José Luis Flores, por la dirección del proceso de la tesis, que sin su apoyo, tutoría y tiempo no hubiera sido posible culminar, pero su aporte y paciencia ayudaron a sobresalir con cada una de las actividades desarrolladas.

A todas las personas que han sido parte de este proceso de estudio, les digo un Dios le pague por su cariño, comprensión y ánimos para finalizar con alegría y satisfacción esta meta profesional.

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN.....	xiv
CAPÍTULO I	1
MARCO TEÓRICO	2
1.1. Definición de modelo de gestión	2
1.1.1 Objetivos del modelo de gestión	3
1.1.2 Características del modelo de gestión	8
1.1.3 Como diseña el modelo de gestión	10
1.2. Definición de procesos	12
1.2.1 Gestión por procesos. –	12
1.2.2. Modelos de enfoques basados en procesos en otros países	14
1.2.3. Proceso creativo para determinar mejoras	16
1.2.4 Niveles para mejorar los procesos	17
1.2.5. Clasificación de Procesos.....	19
1.2.5.1. <i>Procesos gobernantes</i>	22
1.2.5.2. <i>Procesos Sustantivos (Críticos)</i>	23
1.2.6. Cadena de Valor.....	24
1.2.7. Definición de Mapa de Procesos	25
1.2.7.1. <i>Características de mapas de procesos</i>	26
1.2.7.2 <i>Tipos de mapas de procesos</i>	28
1.2.7.3. <i>Como se establece un mapa de procesos</i>	29
1.2.8. Caracterización	30

1.2.9. Fichas de procesos	31
1.2.10. Definición de indicadores.....	34
1.2.10.1. <i>Caracterización de los indicadores</i>	35
1.2.10.2. <i>Pasos para la definición de indicadores de procesos</i>	37
1.2.10.3. <i>Ficha de Indicadores</i>	39
1.2.11. <i>Flujogramas</i>	40
1.2.12. Vocabulario de procesos.....	44
CAPÍTULO II	46
2.1. Metodología de la investigación	47
2.2. Tipo de estudio.	48
Descriptivo.....	48
2.3. Método de investigación Inductivo	49
2.3.1. Deductivo.....	49
2.3.2. Analítico.....	49
2.3.3. Observación	50
2.4. Técnicas e instrumentos de investigación.....	52
2.4.1. Encuesta	52
• LA MUESTRA	53
• TAMAÑO DE LA MUESTRA	53
INSTRUMENTOS	54
• LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	54
2.5. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS:.....	56
2.6. ENTREVISTAS A TECNICOS (4 técnicos, anexo 1).....	66
2.6.2. HALLAZGOS RELEVANTES DE LAS ENTREVISTAS.-	68
2.6.3. Funciones de la Subsecretaría de Presupuesto.-.....	68
2.7. INVENTARIO DE PROCESOS DEL MINISTERIO DE FINANZAS	71
2.7.4.1.- Procesos gobernantes:	71
2.7.4.1.1. Despacho del Ministerio de finanzas	71
2.7.4.1.2. Subsecretaría de Presupuesto	71
2.7.4.2. Procesos agregadores de valor.....	71
2.7.4.2.1. Gestión nacional de ingresos	71
2.7.4.2.2. Gestión nacional de egresos permanentes	71
2.7.4.2.3. Gestión nacional de egresos no permanentes.....	71
2.7.4.3. Procesos habilitantes	71

2.7.4.3.1. De asesoría.....	71
2.7.4.3.2. Coordinación general jurídica	71
2.7.4.3.3. Gestión jurídica de administración financiera.....	71
2.7.4.3.4. Gestión jurídica de financiamiento publico	71
2.7.4.4.2. Coordinación general de planificación.....	71
2.7.4.4.2.1. Gestión de planificación e inversión	71
2.7.4.4.2.2. Gestión de información, seguimiento y evaluación.....	71
2.7.4.4.3. Coordinación general de gestión estratégica institucional.	71
2.7.4.4.4. Gestión de procesos y mejora continua	71
2.7.4.4.5 Gestión de tecnologías y comunicación	71
2.7.4.4.6 Gestión de comunicación social	71
2.7.4.4.7. Gestión de auditoria interna.	71
2.7.4.5. De apoyo.....	71
2.7.4.5.1. Gestión de logística institucional.....	71
2.7.4.5.2. Gestión de administración de talento.....	71
2.7.4.5.3. Gestión financiera	71
2.8.1. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.-.....	73
2.9. ANÁLISIS DEL MAPA DE PROCESOS.-	75
CAPÍTULO III	99
PROPUESTA	100
3.1. Hallazgos relevantes	111
Conclusiones-	112
RECOMENDACIONES:	113
Análisis de ahorros de tiempos y económico.-	121
BIBLIOGRAFIA	127
ANEXOS	132
ANEXO 1 FORMATO ENTREVISTAS	133
ANEXO 2 FORMATO ENCUESTAS REALIZADAS.....	139

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Características de un modelo de gestión	8
Tabla 2. Ficha de procesos.....	32
Tabla.3. Ejemplo de ficha de procesos	33
Tabla.4. Ejemplo de ficha de indicadores.....	39
Tabla 5. Simbología ANSI para diagramas de flujo	42
Tabla 6.- Simbología de la norma ISO 9000 para diagramas de flujo	43
Tabla 7. Simbología ASME para diagramas de flujo	44
Tabla N°8.- Encuesta a los clientes	55
Tabla N° 9.- Institución de procedencia	56
Tabla N° 10.- Calidad del servicio	57
Tabla N° 11.- Respuesta a consultas técnicas.....	57
Tabla N° 12.- Plazo de entrega de datos	58
Tabla N° 13.- Errores en los informes.....	59
Tabla N° 14.- Informes por página Web.....	60
Tabla N° 15.- Comprensión de las necesidades	61
Tabla N° 16.- Calificación de la asistencia	62
Tabla N° 17.- Facilidad interpretación de datos.....	62
Tabla N° 18.- Cambio de formato	63
Tabla N° 19.- Respuesta a problemas específicos.....	64
Tabla N° 20.- Calidad asesoría personal	65
Tabla N°21.- Entrevista a los técnicos	66
Tabla N°22.- Funciones de la Subsecretaría de presupuesto	69
Tabla N°23.- Funciones de la Dirección Nacional de consistencia presupuestaria.....	70
Tabla 24.- Proceso para la elaboración de estadísticas presupuestarias consolidadas del Presupuesto General del Estado.....	76
Tabla 25.- Ficha de procesos (actual) para la elaboración de estadísticas presupuestarias consolidadas del PGE	82

Tabla 26.- Procesos para la elaboración de informes de la Dirección de Consistencia Presupuestaria.....	84
Tabla 27.- Procesos para la publicación física de los informes de ejecución presupuestaria del PGE.....	89
Tabla 28.- Ficha de procesos para la publicación del informe de consistencia presupuestaria del PGE.....	91
Tabla 29.- Fichas técnicas de indicadores	93
Tabla 30.- Procesos para la impresión de los informes.....	94
Tabla 31.- Fichas de procesos (propuesto) para la elaboración del informe de ejecución presupuestaria del PGE	102
Tabla 32.- Fichas técnicas de indicadores	103
Tabla 33.- Ficha de los subprocesos para la elaboración del informe	107
Tabla 34.- Deficiencias encontradas.....	108
Tabla 35.- Resumen	109
Tabla 36.- procesos para la publicación física de los informes de ejecución presupuestaria del PGE.....	114
Tabla 37.- Deficiencias encontradas.....	119
Tabla 38.- Fichas técnicas de indicadores	120
Tabla 39.- Tiempos, costos de elaboración de informes	121
Tabla 40.- Tiempos, costos de elaboración de informes	122
Tabla 41.- Tiempos, costos de publicación de los informes	123
Tabla 42.- Tiempos, costos de publicación de los informes	124
Tabla 43.- Resumen costos/tiempos personal	125
Tabla 44.- Diferencias entre lo actual y propuesto	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1.- Institución de procedencia	56
Figuras N° 2- Calidad del servicio	57
Figuras N° 3.- Respuesta a consultas técnicas	58
Figuras N° 4.- Plazo de entrega de datos	59
Figuras N° 5.- Errores en los informes	59
Figuras N° 6.- Informes por página Web	60
Figuras N° 7.- Comprensión de las necesidades	61
Figuras N° 8.- Calificación de la asistencia	62
Figuras N° 9.- Facilidad interpretación de datos-	63
Figuras N° 10.- Cambio de formato.....	64
Figuras N° 11.- Respuesta a problemas específicos.....	65
Figuras N° 12.- Calidad asesoría personal.....	66
Figura 13.- CADENA DE VALOR MINISTERIO DE FINANZAS	72
Figura 14.- MAPA DE PROCESOS	74
Figuras 15.- Procesos estadísticas consolidadas.....	87
Figuras 16.- Procesos estadísticas consolidadas (Responsables).....	88
Figuras N° 17.- Flujograma de procesos adjudicación de impresión reportes.	97
Figura N° 18.- Flujograma de procesos de adjudicación de impresión de reportes. (Responsables).....	98
Figuras 19.- Procesos estadísticas consolidadas.....	105
Figuras 20.- Procesos estadísticas consolidadas (Responsables).....	106
Figuras 21- Procesos para la publicación física del informe de ejecución presupuestaria del PGE.....	117
Figuras 22.- Procesos para la publicación física del informe de ejecución presupuestaria del PGE (Resonsables)	118

RESUMEN

Actualmente el Ministerio de Finanzas del Ecuador, elabora publicaciones de información de ejecución presupuestaria del PGE, con procesos que requieren mejorar su procesamiento.

El presente trabajo de investigación, propone aportar al mejoramiento institucional del proceso para la publicación de información presupuestaria, con lo cual se dispondría de una estructura lógica y ordenada de las actividades que deben efectuarse para satisfacer las recurrentes necesidades de la mayor parte de usuario y por otra parte la disminución de tiempos y costos para el Ministerio de Finanzas.

El proceso de identificación de datos para la publicación, y la estandarización de mejoras para las publicaciones físicas.

Para esta investigación se ha utilizado un conjunto de técnicas, métodos y procedimientos en el desarrollo del proceso de investigación, con un tipo de estudio descriptivo de las personas que requieren datos acerca de la publicación presupuestaria, con las frecuencias de las solicitudes, con un método inductivo, deductivo analítico y de observación, con técnicas de investigación estadística como la entrevista y la encuesta de una muestra.

El resultado de la presente investigación arrojó como resultados:

- Un ahorro del 90% en los costos para el procesamiento y publicación de la información de la Ejecución Presupuestaria del Presupuesto General del Estado, realizado por la Subsecretaría de Presupuesto del Ministerio de Finanzas del Ecuador.
- En lo referente al tiempo se ha determinado que con los procesos sugeridos se ahorra un 67% en la elaboración de los informes y un 75% en la impresión de los mismos.

PALABRAS CLAVES: Modelo de gestión, procesos, cadena de valor, indicadores y flujogramas.

ABSTRACT

Currently the Ministry of Finance of Ecuador, prepares information publications PGE budget execution, improve processes that require processing.

This research work aims to contribute to the institutional improvement of the process for publishing budget information, which would provide a logical and orderly structure of the activities to be carried out to meet the recurrent needs of most users and Moreover decreasing time and costs for the Ministry of Finance.

The identification process for publication, standardization and improvement publications.

This research has used a set of techniques, methods and procedures in the development of the research process, with a type of descriptive study of people who require data about the budget publication, with the frequencies of applications, a method inductive, deductive and analytical observation, statistical research techniques such as interview and survey of a sample.

The result of this research yielded the following results:

- A 90% savings in costs for processing and publication of information of the Budget Execution of the State Budget, conducted by the Undersecretariat of Budget of the Ministry of Finance of Ecuador.
- In terms of time it has been determined that the processes suggested saves 67% in the preparation of reports and 75% in printing them.

KEYWORDS: Management model, processes, value chain, indicators, flowcharts.

INTRODUCCIÓN

La propuesta de mejora de proceso, para el procesamiento y publicación de la información de la ejecución presupuestaria del Presupuesto General de Estado, realizado por la Subsecretaría de Presupuesto del Ministerio de Finanzas del Ecuador, consiste en presentar una propuesta de un nuevo proceso que permita tener mayor eficiencia en el procesamiento de los datos que constan en la publicación y reducir tiempos y costos, para innovar y prestar servicios de calidad con efectividad y eficacia en la entrega a los usuarios de la información.

El objetivo principal de la investigación consiste en la optimización de los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar y obtener mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes, para establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.

El presente trabajo está compuesto por tres capítulos que se explican a continuación:

Capítulo Primero

Contiene el Marco Teórico, considerando que toda organización incluyendo las entidades públicas, necesitan ser eficientes, crear valor y reducir costos, dentro de los cambios globales actuales, se establecen definiciones de modelo de gestión, procesos, se desarrolló la clasificación de procesos, indicadores, fichas de procesos, entre otros conceptos relacionados.

Capítulo Segundo

Analiza la metodología de la investigación aplicada, para el efecto se utilizó el método científico, a fin de conocer la sistemática de la realidad; y para la investigación el método inductivo partiendo del análisis de cada uno de las actividades, lo que llevó a la conclusión de su implementación, para lograr una atención de calidad a los clientes; método de observación, que permitió conocer los hechos particulares, referentes al procesamiento y publicación de la información de la ejecución presupuestaria del Presupuesto General del Estado; método deductivo, ayudó a llegar a conclusiones generales, que permitieron optimizar dichos procesos y determinar cuáles son los procesos que podían mejorarse, para obtener el producto final de calidad, que satisfagan las necesidades de los clientes, se utilizó el método analítico.

Para la recopilación de datos se aplicó una encuesta a 356 personas y se empleó la entrevista a los profesionales dueños de los procesos y los técnicos que procesan la información, para conocer sus criterios sobre puntos específicos acerca de la entrega de datos que solicitan los clientes; con lo cual se realizó la cadena de valor, el mapa de procesos, el análisis FODA, el inventario de procesos, la ficha de procesos, ficha de indicadores y flujogramas de los procesos.

Capítulo Tercero

Se presenta la ficha de procesos de la propuesta para la elaboración del informe de ejecución presupuestaria del PGE, la ficha técnica de indicadores, se propone disponer de un documento explicativo que contemple lineamientos generales que permitan la estandarización del proceso para la generación, procesamiento y análisis, difusión y archivo de las estadísticas presupuestarias consolidadas del Presupuesto General del Estado – PGE en la Dirección Nacional de Consistencia Presupuestaria (DNCP).

Para el efecto, se considera dos instancias en la producción de estadísticas consolidadas del PGE, la primera corresponde a la generación de reportes personalizados que contienen la mayor parte de los registros administrativos y pueden ser usados de acuerdo a las necesidades de información de cada usuario, ésta información se comparte en un repositorio digital (carpeta compartida “Consultas”) a la cual tienen acceso los Directores y Subsecretario de Presupuesto.

La segunda instancia corresponde a utilizar los reportes anteriores como insumo para la elaboración de productos analíticos con una periodicidad definida, en cumplimiento a la normativa legal vigente (reportes de ejecución presupuestaria, informe de ejecución presupuestaria semestral, boletín trimestral, reportes estructurados de acuerdo a los requerimientos ingresados), en la cual, como se menciona, están los informes semestrales de ejecución presupuestaria del PGE, y que son los documentos, que efectúan publicaciones físicas y es, en lo que se concentra el tema de la presente tesis.

Además, se incluye el flujograma del proceso de procedimiento para la elaboración de estadísticas presupuestarias consolidadas del PGE; la ficha de los subprocesos para la elaboración del informe; las deficiencias encontradas, un resumen de los subprocesos, los, hallazgos relevantes. El enfoque del proceso sugerido, en general, está basado en la parte técnica de la elaboración de los diferentes ítems del presupuesto general del Estado en lo que corresponde a la Subsecretaria de Presupuesto.

Se debe solicitar más colaboración a los departamentos de apoyo, para mejorar la atención al cliente, especialmente en la retroalimentación de las inquietudes, las mismas que sirven para rediseñar los procesos y obtener así la satisfacción de los usuarios de los informes emitidos por la Subsecretaria de Presupuesto.

Además, se realizan las conclusiones y recomendaciones del proyecto, en el que se incluye la información bibliográfica, así como los anexos de la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Definición de modelo de gestión

Toda organización actualmente necesita ser eficiente para poder sobrevivir en un mundo competitivo, lo que conlleva a mejorar sus procesos, que no es otra cosa que buscar continuamente aumentar su rentabilidad, produciendo más y bajando sus costos.

“El concepto de modelo de gestión pública, o modelo de agregación de valor público, es una mutación de una eficaz noción de la gestión privada: el modelo de negocio.” (Waissbluth, 2012, págs. 541-542).

Los modelos de gestión “se utilizan para apoyar el desarrollo de una competitividad y mejora sostenida, las Administraciones Públicas y las Empresas, necesitan dotarse de un modelo de gestión adecuado que permita el alineamiento estratégico de los diferentes constituyentes la organización, los procesos, las tecnologías, las políticas y sistemas de dirección de personas, la cultura y el liderazgo y actúe como un marco global e integrador de las distintas actuaciones estratégicas y operativas” (Consultoría de Gestión, 2013).

“El modelo de gestión define el trabajo gerencial en la organización” (Schwartz, 2013)

Las entidades públicas o privadas necesitan visualizar desde sus inicios como la organización (o el Estado) creará valor (público o privado) y lo entregará a sus clientes, usuarios e interesados de carácter político y estratégico, para lo cual es necesario partir de un conjunto de decisiones a las que se denominan modelo de gestión.

Los directivos de una organización definen los objetivos, que trazan el camino hacia la meta fijada por la empresa, pero para cumplirlos, es importante coordinar de una manera eficiente la motivación de esfuerzos, coordinación de actividades y asignación de recursos; en otras palabras, cómo definen el trabajo gerencial, a esto es lo que se denomina modelo de gestión.

El modelo de gestión es la clave de la competitividad, ya que, permite conocer las expectativas de sus empleados, para crear un ambiente laboral basado en la

satisfacción de sus necesidades, que le permitirán tomar una ventaja competitiva en el sector en el cual desarrolla sus actividades.

En el entorno competitivo actual no solamente se deben hacer las cosas bien, sino que se las debe hacer mejor que la competencia. Para esto, es necesario desarrollar una cultura empresarial de creatividad, que le permita estar a la vanguardia de los cambios necesarios. La innovación debe ser vista desde la visión amplia de la empresa y no solamente como un proceso de mejora o desarrollo de un nuevo producto.

En la empresa pública, la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP), conjuntamente con el actual gobierno está trabajando para lograr la eficiencia de las instituciones que pertenecen a este sector. De ahí que, después de los primeros cuatro años de Gobierno y de delinear la política del Plan del Buen Vivir, se han enfocado en acciones concretas, incorporando procedimientos y procesos para mantener políticas y proyectos, que no dependan ni del tiempo ni de tendencias políticas.

El cambio de los paradigmas actuales, es un plan ambicioso de la vigente, administración cuyo principal objetivo, es liderar el desarrollo de políticas para la producción de herramientas digitales de Gobierno, que incluyan a todos los actores. El modelo de gestión del sector público, tiene como fin, la obtención de la transparencia, innovación, conectividad tecnológica y control de calidad en las entidades adscritas a la administración pública.

El Ministerio de Finanzas como una institución que tiene por objetivo el manejo y aprovechamiento de los recursos económicos del país, no puede ignorar la modernización de su sector; por lo tanto, el presente estudio desea aportar de alguna manera con la modernización del sector.

1.1.1 Objetivos del modelo de gestión

“La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa persigue los objetivos siguientes:

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.

- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.
- Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.” (Camejo, 2012).

“El Modelo de Gestión de Documentos y administración de archivos (MGD) para la Red de Transparencia y Acceso a la Información (RTA) recoge de manera sintetizada la información aportada por cada uno de los miembros de la RTA a través de las encuestas remitidas y de las exposiciones realizadas en el marco del Taller de Bogotá, celebrado entre los días 9 y 11 de junio de 2014.” (Espino, 2014).

“La Red de Transparencia y Acceso a la Información (RTA. 2014) busca contribuir a la adecuada implementación de los sistemas de gestión documental y así como generar las condiciones que permitan y faciliten el desarrollo de la gestión documental como uno de los soportes básicos para la implementación de las leyes de transparencia y acceso a la información pública. Y es en este marco, en el que se desarrolla este Modelo de Gestión de Documentos y Administración de Archivos (MGD), cuyo fin es promover la coordinación de políticas sobre gestión documental entre los organismos estatales responsables de mejorar la administración de los archivos.” (Espino, 2014).

El modelo de gestión de una organización, es uno de los factores que determina la calidad de los resultados obtenidos y del funcionamiento de los procesos internos, debido a que las variables que componen el modelo, desarrollan la capacidad gerencial que conlleva al estímulo de las habilidades y competencias del personal en las actividades diarias, motivándoles a utilizar toda su capacidad para el logro de los objetivos.

Lo que permitirá a la organización, cumplir con el principal objetivo que es el de ofrecer un producto y/o servicio para satisfacer necesidades con un plan de negocio viable, y en el caso de las instituciones públicas, satisfacer de manera eficiente las demandas de servicios de los ciudadanos. Busca darles herramientas a los empresarios para prevenir que los negocios sean utilizados para cometer delitos. Adicionalmente,

facilitar la adopción de las medidas preventivas, teniendo en cuenta los avances que en materia de Responsabilidad Social Empresarial y Gobierno Corporativo hayan adelantado las empresas.

En el sector público el camino hacia una gestión eficiente tiene como objetivos:

Transparencia: “la falta de transparencia impide comparar las diferentes formas de gestión”. Los empleados públicos tienen que prestar servicios con calidad, ser capaces profesionalmente, pero sobre todo, deben ser servidores transparentes y honestos.

Innovación: esta característica es vital dentro de las entidades públicas porque es la única manera en la que se puede gestionar el conocimiento. En Ecuador no hay una buena gestión de la información. La falta de bibliotecas, no contar con bases de datos que recopilen la información o con archivos nacionales que guarden la memoria histórica del país, son algunos ejemplos de esta falencia.

La creación de nuevos canales de comunicación con aportes ciudadanos, para administrar las sugerencias y mejorar los procesos, es parte de las soluciones que se están implementando.

Gestión de calidad: aplicar procedimientos con estándares internacionales de calidad en las instituciones públicas, sobre todo en los sectores de Salud, Educación y Servicios, es algo de lo que no se puede prescindir. La idea es adaptarse a sistemas internacionales, que se ajusten a la realidad de Ecuador.

Gobierno electrónico: ahorrar tiempo, dinero y democratizar el acceso al Gobierno desde todos los puntos del país, es otro de los grandes objetivos que persigue la SNAP. Solo con canales electrónicos el ciudadano y las comunidades, con lo cual, no estarían sujetas a realizar trámites personalmente en la entidad pública. Esta sería una gran ventaja para aquellos poblados, que por su geografía y distancia, están limitados de una institución pública.

Descripción del puesto de un cargo público: la modificación de los modelos de gestión y la determinación del tipo de profesionales que se necesita para cada actividad, la capacitación y una eficiente distribución de los puestos estratégicos sería necesaria para el desarrollo y avance del país.

Para lo cual, es necesario contar con personal profesional en administración pública. Es una situación en la que también hay mucho que hacer, pues no hay una institución superior enfocada en administración pública.

Desde la SNAP se reconoce que hay esfuerzos aislados o materias en la academia que complementen la formación de servidores públicos, pero no son especializaciones formales. El Instituto de Altos Estudios Nacionales es uno de los referentes, en los que se brinda capacitación para servidores públicos. No obstante, hacen falta más institutos.

Un trabajo conjunto.- Una gestión eficiente apuesta por una estrategia que rompe con los esquemas tradicionales. Primero, porque para atacar problemas complejos; una de las opciones es fortalecer Alianzas Público-Privadas (APP) para apalancar recursos técnicos y financieros.

Es necesario llegar a alcanzar esa sinergia entre los dos sectores, en la que los empresarios privados son los llamados a proponer y ejecutar proyectos que contribuyan al desarrollo del país. “La empresa privada es un actor clave, porque se convierte en la llamada a proponer acciones concretas”.

1.1.2. Gestión por procesos

“La gestión por procesos en la Administración Pública, supone el paso de una visión “administrativa” a una “gestora” y un cambio cultural radical, que no es ni más ni menos que situar al ciudadano como eje fundamental de la prestación pública. Ello significa entender que dicha prestación como un servicio (o más bien dicho como un conjunto de servicios individuales) a un destinatario final (el ciudadano usuario o no de los servicios), lo que implica contemplar con especial interés el último eslabón o escalón dentro de la relación directa con éste, constituyéndose en verdadero arbitro o juez en la evaluación de la idoneidad del correspondiente proceso desplegado.” (Herrera, 2012, pág. 11).

“Un modelo de gestión integrado debe presentar una visión globalizada y orientada al Cliente tanto interno como externo según postulados de Calidad Total y de ser posible según principios basados en modelos de excelencia empresarial.” (Carrasco, 2011, pág. 10).

La administración pública debe enfocarse en la satisfacción del cliente, pues presta servicios que el ciudadano requiere. Por lo tanto, el modelo de gestión debe estar enfocado a brindar servicios de calidad. Los cambios que se están impulsando desde las altas esferas esperan que la administración de las instituciones públicas se adapte a esta filosofía de servicio.

La tendencia actual, tanto en el sector privado como en el público, es la adopción de modelos de gestión que sirvan de referente y guía en los procesos permanentes de mejora de los productos y servicios que ofrecen.

Un modelo es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, en su caso modificar.

Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa, permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización; así como, determinar las líneas de mejora continua, hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar, para alcanzar la excelencia dentro de una organización.

En las administraciones públicas, el número de procesos suele ser muy elevado. En el Ministerio de Finanzas, por ejemplo, el número de operaciones y transacciones que implica el cumplimiento de su misión es muy grande, incluso más en función del grado en que distintos servicios estén externalizados de una forma u otra. Estos procesos, a su vez, deben contemplar un considerable número de procedimientos jurídico-administrativos. En definitiva, un sistema complejo, muy complejo, que necesita precisamente de una forma de gestión basada en procesos para resultar eficaz y eficiente.

Sin embargo, este enfoque de la gestión no está tan extendido. Es más, se aplica muy poco. Y ello en un contexto, en el que Ecuador, manifiesta crisis en las administraciones públicas, incluidas las locales, ya que enfrentan situaciones de manejo del presupuesto en muchos casos muy graves. La gestión de procesos permite analizar con detalle las actividades de una organización y así estar en condiciones de mejorar la calidad de los resultados y la satisfacción de ciudadanos y ciudadanas, detectar oportunidades de mejora y, no hay que olvidarlo, reducir costes. Y todo ello al mismo tiempo. Habría que añadir que, desde una visión de procesos, es

posible determinar las cargas de trabajo de los procesos y llevar a cabo una consecuente distribución del personal de la institución. En definitiva, gestionar por procesos debe considerarse más que una elección, una obligación.

Corresponde a la Secretaría Nacional de la Administración Pública establecer las políticas, metodologías de gestión institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la eficiencia de la administración pública central.

1.1.2 Características del modelo de gestión

“Los modelos de gestión en las organizaciones están enfocados a lograr un óptimo rendimiento de los recursos de dicha organización” (Consultoría de Gestión, 2013).

Tabla 1.- Características de un modelo de gestión

CARACTERÍSTICAS	MODELO
Proceso decisorio	Descentralizado
Funciones y responsabilidades	Claramente definidas e identificadas
Autoridad	Compatible con las funciones y responsabilidades
Estilo	Participativo (integración)
Postura	Emprendedora
Proceso de gestión	Planeamiento estratégico, operacional, ejecución (formal)
Criterios de evaluación de desempeño	Indicadores claramente definidos

Fuente: Consultoría de Gestión (2013)

“El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000-2015). La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción

de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).” (Peteiro, 2013).

“El gran objetivo de la gestión de procesos es aumentar la productividad en las organizaciones. Productividad considera la eficiencia y agregar valor para el cliente.” (Bravo, 2011, pág. 15).

Los procesos bien gestionados en una organización son evidentes debido a que se observan las siguientes evidencias:

- El cliente es el objetivo de la organización.
- Tienen en cuenta la finalidad, el para qué de su existencia y del esfuerzo de obtener grandes resultados.
- Satisfacen las necesidades de los clientes internos, tales como la dirección, los participantes del proceso y los usuarios.
- Los participantes de los procesos están sensibilizados, comprometidos, entrenados, motivados y empoderados. Ellos son parte del cambio y cooperan en la mejora y el rediseño con la ayuda del área de gestión de procesos. Aportan su creatividad y no requieren que un ejército de consultores les diga lo que tienen que hacer.
- La responsabilidad social está incorporada en el modelo, así como la figura del dueño de proceso de nivel gerencial.
- Han decidido dejar de hacer las cosas mal: reprocesos, reclamos, stocks, papeles, transacciones en reposo y muchos otros —lujos que no corresponden en estos tiempos.
- Han optado por hacer las cosas bien, por la continuidad operacional.
- El rendimiento de los procesos está alineado con la estructura de incentivos de la organización, lo que facilita el cambio y la motivación de las personas.
- La dirección de la organización está comprometida con la gestión de procesos y contempla en su presupuesto la inversión necesaria para el cambio.

Por otra parte, sus procesos son:

- Estables, con resultados repetibles y dentro de los estándares esperados de calidad del producto y de rendimiento.
- Eficientes, eficaces y están controlados mediante indicadores a los cuales se les hace seguimiento.
- Competitivos, comparados en el sentido de lograr niveles de excelencia de clase mundial.

- Diseñados según las mejores prácticas.
- Rediseñados en forma programada.
- Mejorados en forma continua

Uno de los aportes más significativos de la filosofía de la calidad total, es el diseño de los procesos a nivel de las organizaciones, pues están diseñados para enfocarse en el cliente y su satisfacción.

1.1.3 Como diseña el modelo de gestión

“El Modelo de Gestión Administrativa, involucra diversas etapas a desarrollar en la secuencia descrita a continuación:

1. Análisis de la estructura funcional: descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y los flujos de información entre ellas.
2. Análisis de las relaciones con terceros: identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción.
3. Identificación de los procesos de la institución: establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan”. (Carrasco, 2011).

“Esta primera fase requiere una intensa colaboración por parte del personal que interviene en el proceso y permite la identificación de los puntos débiles y de las etapas en que se produce un uso excesivo de recursos. Una de las claves del éxito del Modelo de Gestión Administrativa está en el análisis de la organización y de sus procesos.” (Carrasco, 2011).

Cuando se define y analiza un proceso, es necesario investigar todas las oportunidades de simplificación y mejora del mismo. “Para ello, es conveniente tener presentes los siguientes criterios:” (Franco, 2014, pág. 64).

El diseño de los procesos permite a la empresa u organización optimizar sus recursos, aprovechando los mismos de una manera eficiente y eficaz, para beneficio de los clientes. La competitividad es el motivo principal para que las organizaciones se vean en la necesidad de aprovechar de la mejor manera sus recursos.

- Se deben eliminar todas las actividades superfluas, que no añaden valor.

- Los detalles de los procesos son importantes porque determinan el consumo de recursos, el cumplimiento de especificaciones, en definitiva: la eficiencia de los procesos. La calidad y productividad requieren atención en los detalles.
- No se puede mejorar un proceso sin datos. En consecuencia: son necesarios indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos (al menos para los procesos clave y estratégicos).
- Las causas de los problemas son atribuibles siempre a los procesos, nunca a las personas.
- En la dinámica de mejora de procesos, se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso. La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada. La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia.

Para la elaboración de un modelo por proceso, se debe tener en cuenta varios aspectos, como cuáles son los procesos que influyen directamente en los diferentes productos; además, luego de un análisis, se debe determinar cuáles pueden mejorados o simplificados.

El nuevo modelo de Estado en Ecuador, con estructuras zonales, busca mayor articulación entre los niveles administrativos mediante los gobiernos autónomos descentralizados cuya función es controlar la gestión pública local para alcanzar las metas del Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV). En el contexto de los cambios de la gestión pública actual en Ecuador, se evidencia un divorcio entre la planificación zonal y las necesidades reales de las parroquias, como nivel de territorio más bajo dentro de una zona de planificación, en el proceso de territorialización que se lleva a cabo en el país. Todo lo anterior permite plantear como objetivo general de la investigación: Elaborar un modelo y sus procedimientos de apoyo que permita la alineación de los procesos de planificación y control de la gestión pública de la calidad de vida en Ecuador, para la evaluación y monitoreo de forma integrada y sistemática que sustente científicamente la toma de decisiones a nivel zonal. Como resultados se plantea un modelo conceptual, un procedimiento general, uno específico para la realización del diagnóstico de la gestión pública de la calidad de vida, que puede ser aplicado a otras zonas de planificación del país, un procedimiento específico para el despliegue del control de la gestión pública de la calidad de vida. Se establece un esquema de análisis que permitió definir las 14 Áreas de Resultados Claves (ARC), los

objetivos el PNBV que tributan a esas ARC, las metas claves para dar cumplimiento a esos objetivos derivando en un sistema de indicadores de gestión y de resultados a partir de los cuales, se realiza el control de la gestión pública de la calidad de vida.

1.2. Definición de procesos

Un proceso puede ser definido como “un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido.” (Maldonado, 2012, pág. 94).

Otra definición, complementaria, viene desde la aplicación del análisis, a través de observar los componentes: “Proceso es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes.” (Bravo, 2011, pág. 15).

“Existen diversas formas de definir qué se entiende por proceso, pero a los efectos de estas directrices entendemos por proceso al conjunto de actividades que interactúan de forma secuencial transformando unos objetos y recursos en resultados y generando con ello un valor añadido.” (Espino, 2014, pág. 6).

Se entiende como procesos, un conjunto de actividades que siguen una secuencia para dar valor agregado a las mismas.

Un proceso es un conjunto de actividades planificadas, que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados, para conseguir un objetivo previamente identificado. Se estudia la forma en que el Servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés.

1.2.1 Gestión por procesos. –

“La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos.” (Maldonado, 2012, pág. 2).

“La Gestión por procesos en una organización es una filosofía de administración que aporta una visión distinta de la forma tradicional de concebir

la gestión en las organizaciones. Además, ofrece una serie de herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar los flujos de trabajo dentro de la misma con el objetivo de hacer la organización más eficiente y adaptable a las exigencias de sus usuarios y grupos de interés.” (Desantes, 2014, pág. 10).

En el mundo actual, el desarrollo de la tecnología de la información, permite redefinir los procesos para alcanzar grados de eficiencia y eficacia inimaginables hace algunos años. Las organizaciones que sean capaces de descubrir estas posibilidades e implantarlas correctamente, conseguirán ventajas competitivas, debido a la disminución de costes y el aumento de flexibilidad frente a los requerimientos de los clientes.

En nuestro país, a través del Suplemento del Registro Oficial No. 895 de 20 de febrero de 2013, se emite la “NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS”, bajo la responsabilidad de la Secretaria Nacional de la Administración Pública, SNAP y que en uso de las atribuciones, establece una nueva normativa técnica de administración por procesos; “con el fin de que las instituciones de la Administración Pública Central, instituciones y que dependen de la Función Ejecutiva orienten sus actividades a la administración por procesos en beneficios del ciudadano”.

En este contexto, la Secretaria Nacional de la Administración Pública, se halla empeñada en implementar la denominada: “GESTIÓN DE PROCESOS EN LAS ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CENTRAL E IMPLEMENTACIÓN DE VENTANILLA ÚNICA VIRTUAL”.

Mediante este programa “se pretende modernizar los sistemas de Información, como una base para avanzar hacia una administración electrónica eficiente, útil y cercana a la ciudadanía. Se pretende dotar a las Entidades Participantes de sistemas informáticos que permitan gestionar sus procesos de manera expedita, definiendo los flujos, usuarios y actividades para gobernar completamente los procesos a través de herramientas de software. Significa un cambio radical en el concepto de empresa pública.” (Secretaria Nacional de la Administración Pública , 2015).

El cambio de la Administración Pública, en lo referente a su calidad y eficiencia, es un paso significativo en la organización del Estado, pues el criterio tradicional, dice que es de mala calidad y la atención a los usuarios siempre ha quedado debiendo algo a las personas que necesitan de los servicios públicos. Por esta razón, la aplicación de

procesos es un paso significativo que ayudará a mejorar la atención de los clientes de las entidades estatales.

El modelo organizacional basado en procesos es una herramienta necesaria para imprimir eficiencia y eficacia en la gestión pública, donde las instituciones de la administración pública central, institucional y dependiente de la función ejecutiva tendrán que evolucionar y transformar su actual modelo tradicional jerárquico en un modelo horizontal por objetivos y resultados.

La gestión pública enfocada en un modelo organizacional de procesos y resultados se caracteriza en la generación de bienes y servicios públicos de calidad, ajustados a las exigencias y necesidades de los ciudadanos. De tal manera que, la eficiencia y eficacia de la administración pública se mide por el grado de satisfacción del ciudadano.

La gestión por procesos en la administración pública del Ecuador es un conjunto de actividades sistemáticas que siguen un ciclo de mejora continua, que está compuesto por cinco etapas: definir, medir, analizar, mejorar y controlar.

Los cambios que se puedan producir en los procesos en el sector público, son muy limitados y a menudo relacionados con cambios legales, estructurales o requieren de la disponibilidad de recursos económicos elevados. El compromiso de la máxima autoridad debe incluir la voluntad de gestionar procesos para mejorarlos continuamente, sin importar los cambios que haya que hacer para lograrlo.

La gestión de procesos debe ser un compromiso institucional, encabezado por la máxima autoridad, quien representará la voluntad de institucionalizar la gestión de procesos independientemente de los cambios administrativos que se generen.

1.2.2. Modelos de enfoques basados en procesos en otros países

“El acceso a la información pública es un derecho humano fundamental y es un instrumento básico para la participación ciudadana en un sistema democrático, entre otras cosas porque fortalece la participación, la rendición de cuentas y la confianza en las instituciones públicas. El derecho de acceso a la información pública es un medio para el ejercicio de otros derechos. Ahora bien, ¿a qué llamamos información pública?; ¿cómo se genera?; ¿dónde se encuentra?;

¿cómo se preserva?; ¿de qué manera puede accederse a la misma?” (Nazar, 2014, pág. 2)

La Red de Transparencia y Acceso a la Información (RTA) es una red de intercambio entre organismos y/o entidades públicas que desarrollan supervisión en funciones de Transparencia y el Derecho de Acceso a la Información Pública.

Los países miembros, ya sea en calidad de plenos, asociados o adherentes, que han intervenido en la elaboración de este Modelo de Gestión de Documentos y Administración de Archivos han sido los siguientes: Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Santa Fe (Argentina), Perú y Uruguay.

Mariana Nazar es Historiadora y archivista. Desde 1998 es Asistente técnica en el Departamento Archivo Intermedio del Archivo General de la Nación de Argentina.

En nuestra sociedad cada vez más tecnificada el uso de papel, en muchos casos, ya no es la mejor solución. Individuos y organizaciones optan por la digitalización de documentos como una alternativa rápida, ecológica y eficiente, que además de reducir costos y eliminar fallas, facilita la búsqueda de información, auxilia en la distribución de contenido y coloca los datos directamente en la mano de quien lo necesita.

“Esa es la función de la gestión electrónica de documentos o gestión de documentos electrónicos, conocido bajo el acrónimo GED, que puede ser descrito como un conjunto de tecnologías que permiten a una empresa gestionar sus documentos en forma digital. Estos documentos pueden ser de diferentes orígenes, como el papel, microfilm, imagen, sonido, hojas de cálculo, archivos de texto, etc.” (Quezada, 2013).

“La Administración Pública genera y recibe una considerable cantidad de documentación como consecuencia y reflejo de las actividades necesarias para el cumplimiento de sus fines.” (Tlapelca, 2015, pág. 10).

Estos documentos no tienen únicamente importancia en la esfera interna de la institución, también tienen una dimensión externa, ya que garantizan tanto derechos como deberes, tanto de la administración como de los ciudadanos, y pueden ser objeto de control, verificación y auditoría de las actuaciones desarrolladas por la administración.

1.2.3. Proceso creativo para determinar mejoras

“La planificación de su estrategia es el principal modo de conseguir un salto cualitativo en el servicio que presta a la sociedad. Para ello es necesario realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra. Una vez realizado es relativamente sencillo determinar la estrategia que debe seguirse para que el destinatario de los servicios perciba, de forma significativa, la mejora implantada.” (Asociación Nacional de Evaluación de la calidad y acreditación, 2013, pág. 15).

“Probablemente, el punto más importante en la metodología de la gestión por procesos sea el momento de revisar los procesos y, particularmente, cuando se detectan alteraciones en los resultados de las que se deduce la necesidad de modificar el contenido de un proceso determinado.” (Desantes, 2014, pág. 68).

Apoyarse en las fortalezas para superar las debilidades es, sin duda la mejor opción de cambio. Se debe tomar en cuenta que la planificación estratégica, es la base sobre la cual se tomarán las mejores acciones para iniciar los cambios necesarios hacia un mejoramiento continuo.

La excelencia de una organización viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. La mejora se produce cuando dicha organización aprende de sí misma, y de otras, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan.

Las instituciones de la administración pública central, institucional y dependiente de la función ejecutiva, previo a iniciar la gestión de procesos deben realizar el análisis del catálogo de procesos institucional que se obtiene de la metodología gobierno por resultados, con el propósito de garantizar un análisis completo de los procesos y de identificar los subprocesos y/o si el proceso forma parte de un proceso de nivel superior o macro proceso; por tanto, los procesos del catálogo deben ser completos y no solamente subprocesos o etapas de un proceso.

Para determinar esto, es importante considerar que un proceso es transversal a las unidades funcionales de la institución. El proceso comienza con la primera entrada (disparador) y termina con la última salida (producto o servicio final), y que las salidas (productos o servicios) intermedias son resultado de los subprocesos que conforman al proceso, donde cada salida intermedia de un subproceso puede ser el disparador del siguiente subproceso. Por esta razón se deberá tener cuidado en mejorar la cadena completa de procesos y subprocesos, desde la primera entrada hasta la última salida.

1.2.4 Niveles para mejorar los procesos

“Para evitar tales fracasos se recomienda un método, es decir una forma sistemática de aplicar la reingeniería de procesos. Es preciso un método capaz de proporcionar resultados cuantificables, que ayude a identificar con rapidez las áreas de mejora que repare lo que está descompuesto y que reduzca el desperdicio en el lugar de trabajo.” (Maldonado, 2012, pág. 94).

“No se deben confundir los siete pasos del método MP (mejoramiento de procesos) con los seis pasos básicos del proceso son cosas distintas. Es preciso recordar que los pasos del proceso son operaciones, transporte, demora, inspección, retrabajo y almacenaje.” (Maldonado, Gestion por procesos, 2012).

“Los siete pasos del método MP son diferentes:

1. Definir los límites del proceso.
2. Observar los pasos del proceso.
3. Recolectar los datos relativos al proceso.
4. Analizar los datos recolectados.
5. Identificar las áreas de mejora.
6. Desarrollar mejoras.
7. Implantar y vigilar las mejoras.” (Maldonado, 2012, pág. 94)

“La mejora de los procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes. La mejora de procesos es

un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales” (Murillo, 2002).

“El proceso de Mejora Continua busca alcanzar la excelencia en todos los campos: las capacidades del personal, la eficiencia en el uso de los recursos, las relaciones con los clientes y entre los miembros de la organización, y todo otro aspecto que pueda mejorarse en una organización y que pueda traducirse como una mejora de la calidad del producto o servicio ofrecido.” (Gonzalez, 2012).

Los modelos de gestión por procesos, permiten la optimización en la ejecución de los mismos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión por procesos aplicada al procesamiento y publicación de la información de la ejecución presupuestaria del Presupuesto General del Estado, permitirá una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario.

Una organización tiene sentido si puede satisfacer con sus productos o servicios las necesidades de los clientes. En la organización también hay otros grupos de interés (empleados, proveedores, administración, etc.) a cuyas necesidades y expectativas también hay que dar respuesta.

En base a la gestión de procesos, debemos tener muy claro qué es lo que quieren nuestros clientes y demás grupos de interés, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos.

El mundo contemporáneo se encuentra sometido a constantes cambios y nuevas situaciones que demandan organizaciones con capacidad de adaptarse al contexto rápidamente. Resulta necesario, en consecuencia, introducir cambios en la gestión de las instituciones públicas para permitir que éstas respondan con calidad y efectividad a las nuevas demandas de la sociedad y que tenga una incidencia directa y positiva en la calidad de vida.

En este contexto, la gerencia pública debe profundizar el proceso de modernización que eleva la calidad de su desempeño y se afirma como principal protagonista del proceso de producción de políticas públicas, desde una perspectiva estratégica congruente con el plan nacional, o bien, continúa un proceso de declinación en el que, víctima de fuertes restricciones y demandas sociales crecientes, así como de su propia

ineficacia e ineficiencia, irá perdiendo su rol de conducción del proceso de políticas públicas a manos de otros actores sociales.

La creciente y variada demanda de las necesidades y expectativas de la ciudadanía, obligan a que las Instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente de la Función Ejecutiva enmarquen su acción en el concepto de administración pública establecido en la Constitución de la República, en su artículo 227, dispone que, “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”.

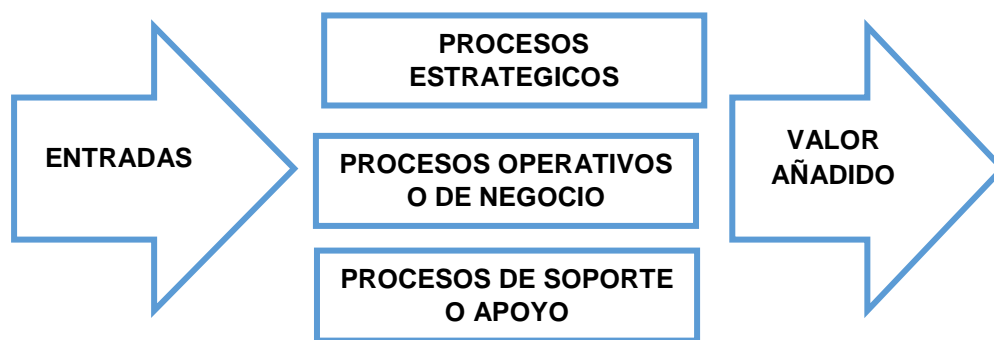
Con el propósito arriba señalado, la Secretaría Nacional de la Administración Pública como órgano encargado de implementar políticas públicas que satisfagan la demanda ciudadana, elaboró la norma técnica de gestión de procesos para que las Instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva puedan gestionar sus procesos de forma eficiente y así puedan cumplir con su responsabilidad de brindar servicios de calidad a la comunidad.

1.2.5. Clasificación de Procesos

“Por norma general, los procesos de cualquier organización se pueden dividir en tres categorías:

1. Procesos estratégicos: son aquellos procesos que sirven para dirigir, orientar y gestionar la organización. Definen las estrategias, la misión, los objetivos y la metodología para tomar decisiones dentro de la organización y también sirven para configurar y gestionar el resto de procesos.
2. Procesos operativos o de negocio: son aquellos procesos que tienen una relación directa con el usuario final y sus resultados son la esencia misma por la que existe la organización. Generalmente, son procesos transversales cuyo desarrollo se realiza a lo largo de diversas unidades administrativas, cruzando la organización de forma horizontal.
3. Procesos de soporte o de apoyo: son aquellos procesos que se encargan de suministrar al resto de la organización todos los recursos necesarios para

poder generar el valor añadido esperado en los respectivos procesos. Se puede decir que sus resultados son los recursos y las entradas de los demás procesos, siendo fundamentales para el adecuado desarrollo de las actividades dentro de la organización. Por norma general, son procesos que están presentes en cualquier organización, tienden a estar muy normalizados y su ejecución se lleva en un número reducido de unidades administrativas básicas (gestión de recursos humanos, gestión económica, gestión de recursos, etc.)". (Franco, 2014, págs. 7 - 8 - 9).



“Clasificación en función del nivel que ocupe el proceso dentro de la organización:

Puede haber procesos que se encuentren a diferentes niveles dentro de la propia organización. En este sentido, distinguimos tres tipos:

1. Procesos de alto nivel o macroprocesos: se trata de grandes bloques de procesos entendidos de la forma más amplia posible, consistentes en la suma de otros procesos similares que transforman sus entradas en un valor añadido común para todos ellos.
2. Procesos propiamente dichos: son los procesos ordinarios en los que se disponen de una serie de actividades o subprocesos para transformar sus entradas en resultados.
3. Subprocesos: son procesos de menor nivel que, aun consistiendo en un conjunto de actividades que generan un valor añadido, encajan perfectamente dentro de otro proceso superior y no tienen sentido si no es dentro de ese proceso superior. Son como una actividad dentro de un proceso, formada por varias actividades, cuyo resultado y valor añadido es ofrecer continuidad al proceso superior.” (Carrión, 2011).

“Clasificación en función de la persona que se beneficia de su resultado: otra clasificación posible de los procesos de una organización puede establecerse en función de los tipos de usuarios que van a recibir el valor añadido que se desarrollan dentro de los procesos. En este sentido, distinguimos dos tipos:

1. Procesos internos: son aquellos procesos cuyo resultado sirve para iniciar otros procesos dentro de la propia organización, siendo los usuarios finales de dichos procesos otras personas o unidades de la organización.
2. Procesos externos: son aquellos procesos cuyo resultado se entrega a personas o entidades ajenas a la organización y cuyo valor añadido sirve para satisfacer demandas externas a la organización. Generalmente, suelen ser los procesos clave o de negocio puesto que las organizaciones se crean para ofrecer un valor añadido a personas ajenas.

Los procesos se pueden clasificar:

a. Según el tipo de flujo del producto

1. En línea
2. Intermitente
3. Por proyecto

b. Según el tipo de servicio al cliente

1. Fabricación para inventarios
2. Fabricación para surtir pedidos

La selección de cada una de estas clasificaciones es estratégica para la empresa, pues unas elevan los costos, otras pueden mejorar la calidad, otras mejoran el servicio rápido al cliente y otras nos permiten atender cambios rápidos de productos” (Retamales, 2012).

En base a la gestión de procesos, debemos tener muy claro qué es lo que quieren nuestros clientes y demás grupos de interés, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos.

Para aplicar de una manera eficiente la gestión por proceso, es importante determinar el tipo de procesos que tiene la organización y dentro de cuál las clasificaciones se encasillan cada uno de los mismos.

La repercusión directa que tienen los procesos de la organización sobre el producto o servicio son los que permiten dividir en clases o tipos:

Existen procesos cuyo mal funcionamiento afecta directamente al producto o servicio, que se denominan Procesos Clave, aunque podrían ser nombrados de cualquier otro modo. Los procesos clave son aquellos que tienen un alto impacto sobre los clientes y su satisfacción y/o conducen a la organización a alcanzar sus objetivos. Producen resultados que son estratégicamente importantes para el éxito de la organización.

Otros procesos, aunque no menos importantes, no tienen esos efectos tan inmediatos o, incluso, su fallo no se haría notar a corto o medio plazo sobre los productos y/o servicios de la organización. A estos últimos se les podría llamar Procesos de Apoyo o secundarios.

1.2.5.1. Procesos gobernantes

“Procesos gobernantes. - Son aquellos que proporcionan directrices, políticas, planes estratégicos para la dirección y control de la institución.” (Secretaría Nacional de la Administración Pública , 2013).

“Procesos Gobernantes: Son los que direccionan la gestión institucional a través de la formulación y expedición de políticas, directrices, normas, instrumentos, planes estratégicos, presupuestos y, en general, son los procesos responsables de la administración y gestión organizacional.” (Consejo de Evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad de la Educación Superior , 2014).

“Son procesos que dirigen la empresa, que la gobiernan, en este tipo de procesos se encuentran las personas que toman decisiones dentro de la organización. Se las conoce también a estas personas como ZAR o dueños del proceso, que son responsables de dirigir los siguientes procesos.” (Barreiros, 2012).

Son gestionados por el directorio y/o las altas autoridades de la institución para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales planteadas. Los procesos

gobernantes, son estándares para todas las instituciones de la administración pública central, institucional y dependiente de la Función Ejecutiva.

Los procesos gobernantes son los aquellos que determinan la ruta a seguir por parte de la organización para llegar a la eficiencia y satisfacción del cliente.

Este tipo de procesos están relacionados de manera directa con la vida de la organización, debido a que están fundamentados en los principios estratégicos.

1.2.5.2. Procesos Sustantivos (Críticos)

“Procesos sustantivos (agregadores de valor). - Son aquellos que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y los productos que ofrece a sus clientes una institución. Los procesos sustantivos se enfocan a cumplir la misión de la institución.” (Diccionario de la Gestión Pública , 2013).

“Los procesos agregadores de valor: Generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a los usuarios, coadyuvando así al cumplimiento de la misión institucional.” (Secretaria Nacional de la Administración Pública , 2013).

“Procesos Agregadores de Valor: Constituyen la esencia o razón de ser de la entidad y permiten cumplir con la naturaleza de la misión institucional. Generan los productos y servicios primarios destinados a cubrir las expectativas de los usuarios externos a la organización” (Consejo de Evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad de la Educación Superior , 2014).

Los procesos sustantivos son los que agregan valor, permiten la generación de productos o servicios que son requeridos por los usuarios. Son aquellos que le dan la razón de ser a la organización.

Los procesos sustantivos son específicos para cada una de las instituciones de la administración pública central, institucional y dependiente de la función ejecutiva, de acuerdo a su ámbito de acción.

1.2.6. Cadena de Valor

“La cadena de valor de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor” (Arturo, 2015).

“La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa o mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.” (Gomez, 2015).

“Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan. (Ronald Chaguala Gonzalez, 2011).

Se denomina cadena de valor, debido a que considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades, que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas.

Según esta herramienta, el desagregar una empresa en estas actividades permite identificar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente en lo que respecta a fuentes potenciales de ventajas competitivas, y costos asociados a cada actividad. Todas las empresas cuentan con una cadena de valor conformada por estas

actividades que van desde el diseño del producto y la obtención de insumos hasta la distribución del producto y los servicios de post venta.

Las compañías crean valor al realizar actividades, a las cuales Porter llama actividades con valor. Las actividades con valor se dividen en dos categorías principales: primarias y de apoyo. Las actividades con valor primarias son aquellas asociadas con la producción y el ofrecimiento a sus clientes de un mayor valor que sus competidores. Se produce valor entregando bienes y servicios a los clientes y proporcionando apoyo después de la venta. Las actividades de manufactura y ventas son buenos ejemplos. Las actividades con valor de apoyo proporcionan las entradas y la infraestructura que permiten realizar las actividades primarias. El departamento de relaciones con accionistas de la compañía, el grupo de investigación de mercados y el departamento de contabilidad son ejemplos de unidades organizacionales que realizan tales actividades de apoyo.

Según esta herramienta también, todas las empresas cuentan con una cadena de valor conformada por estas actividades que van desde el diseño del producto y la obtención de insumos hasta la distribución del producto y los servicios de post venta.

Esta herramienta clasifica las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte:

1.2.7. Definición de Mapa de Procesos

“El mapa de procesos es una representación gráfica que nos ayuda a visualizar todos los procesos que existen en una empresa y su interrelación entre ellos. Antes de realizar el mapa de procesos habrá que identificar todos los procesos.” (Quevedo, 2009).

“El mapa de procesos nos muestra la estructura funcional de la organización en la que nos encontramos, permitiendo situar todos los procesos y sus relaciones entre sí en un único entramado que facilite su comprensión y asimilación por parte de todas las personas que componen la organización” (Franco, 2014, pág. 8).

“El mapa de procesos permite a una organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos, reflejando las interacciones entre los mismos, si bien el mapa no permite saber cómo son “por dentro” y cómo permiten la transformación de entradas en salidas.” (Gonzalez, Enfoque basado en procesos, 2015).

La gestión por procesos, tiene entre sus elementos de desarrollo la creación del mapa de procesos, lo que supone visualizar esquemáticamente todos los procesos desplegados por una organización. Pero un mapa de procesos es algo más que un esquema, ya que puede utilizarse como guía en el desarrollo de iniciativas para mejorar la gestión o como apoyo y consulta, aportando información valiosa a todas las áreas de la organización.

El Mapa de Procesos es la representación gráfica de los procesos que están presentes en una organización, mostrando la relación entre ellos y sus relaciones con el exterior. Es un diagrama de valor; un inventario de figuras de los procesos de una organización.

1.2.7.1. Características de mapas de procesos

“Las características de un mapa de procesos son las siguientes:

- Debe ser claro, entendible y sencillo
- Debe indicar quienes son los responsables de los procesos clave
- Debe permitir conocer el número de personas necesarias para cada proceso
- El número de procedimientos
- El número de actividades
- Reconocer la cadena de valor
- El flujo debe estar enfocado a la satisfacción del cliente” (Castillo, 2013)

“Las características de un mapa de procesos son:

- Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS
- El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.” (Maldonado, 2012, pág. 65).

“El mapa de procesos presenta una visión general del sistema organizacional de su empresa, en donde además se presentan los procesos que lo componen así como sus relaciones principales. Dentro de los procesos cabe destacar la gestión de la organización como planificación estratégica, establecimiento de políticas, procesos de medición, análisis y mejora. Estos últimos incluyen procesos para medir y obtener datos sobre el análisis del desempeño y mejora de la efectividad y eficiencia, pueden incluir la medición, seguimiento y procesos de auditoría, acciones correctivas y preventivas y ser aplicados a todos los procesos de la organización siendo una parte integral en la gestión” (Soluciones SIG, 2012).

“El mapa de procesos proporciona una perspectiva global---local, obligando a “posicionar” cada proceso respecto a la cadena de valor. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje” (Castillo, 2013).

La elaboración del mapa de procesos debe ser realizada tomando en cuenta que es la guía para la aplicación de gestión por procesos

El mapa de procesos es una representación gráfica que ayuda a visualizar todos los procesos que existen en una empresa y su interrelación entre ellos. A través de estos mapas de procesos que son un tipo de gráfica, se puede percatar de tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo. Permite identificar claramente los individuos que intervienen en el proceso, la tarea que realizan, a quién afectan cuando su trabajo no se realiza correctamente y el valor de cada tarea o su contribución al proceso. También permite evaluar cómo se entrelazan las distintas tareas que se requieren para completar el trabajo, si son paralelas o secuenciales.

En los mapas de procesos, se representan cada uno de los procesos que componen un sistema, así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante Figuras en forma de mapas conceptuales, los cuales representan los flujos de información.

El objetivo de realizar los mapas de proceso es de que a través de ellos se tiene la oportunidad de observar el funcionamiento de los procesos, desde cada uno de sus pasos, esto permite ver la secuencia de dicho proceso desde otras perspectivas lo

cual facilita el trabajo de corrección y mejoramiento. Su elaboración se contempla durante la elaboración de su plan estratégico corporativo, con el objetivo de conocer mejor y más profundamente el funcionamiento y el desempeño de los procesos y las actividades en los que se halla involucrada, prestando una atención especial a aquellos aspectos clave de los mismos.

Los mapas de procesos se definen gráficamente, en lo que se conoce como diagramas de valor, combinando la perspectiva global de la compañía con las perspectivas locales del departamento respectivo en el que se inscribe cada proceso. Su desarrollo, por lo tanto, debe tratar de consensuar la posición local y el desempeño concreto de dichos procesos con los propósitos estratégicos corporativos, por lo que resulta imprescindible identificarlos y jerarquizarlos en función de su definición específica.

1.2.7.2 Tipos de mapas de procesos

Con la elaboración del mapa de procesos, se logra reflejar en un mismo esquema, Figuras de todos los procesos de la organización, con mayor o menor nivel de detalles, en función de las capacidades que existan para identificar procesos, subprocesos, actividades o tareas. “En función del grado de detalle, se pueden distinguir dos tipos de mapa de procesos:” (Franco, 2014, pág. 9).

- Mapa de procesos de alto nivel: se centra en representar los procesos junto con la información de sus proveedores, sus relaciones con otros procesos dentro de la organización y sus resultados con el valor añadido que ofrecen.

“Los mapas de procesos pueden ser de los siguientes tipos:

Mapas de procesos cruzados: Contiene los insumos o recursos necesarios, personas, materiales, y productos y los pasos necesarios para transformarlos en el resultado final. Estos se representan mediante símbolos y flecha. Ofrecemos dos alternativas para representar los procesos cruzados; el mapa funcional y el lineal de tiempo.

Mapa funcional: se utiliza mayormente para clarificar la forma en que está organizado el trabajo, paso a paso, a través del proceso y cómo las actividades cruzan los límites de una unidad a otra para que pueda ser completado el proceso.

Mapa de tiempo: éste se construye para representar el ciclo de tiempo a través del proceso. Comúnmente se utiliza cuando se interesa reducir el ciclo de tiempo, esto es, agilizar el proceso.” (Mahecha, 2012).

“Existen distintos tipos de Mapas de Procesos, por ejemplo:

Lineal

Describe las secuencias de cada paso del proceso. Ayuda a identificar las etapas con reprocesos, y los pasos redundantes y/o innecesarios.

Funcional cruzado

Contiene los mismos beneficios del Mapa de proceso lineal, pero además identifica que roles o sectores realizan cada paso del proceso. Ayuda a comprender como cada rol se relaciona con otro.

IDEF Integration Definition for Function Modeling

•Describe los procesos en niveles, describiendo para cada actividad que recursos se utilizan, que ingresa a la actividad, que sale como resultado y que controles/políticas/manuales se utilizan”. (Elistas.net, 2013).

Cada organización debe seleccionar el tipo de mapa de procesos que se adapta a sus necesidades.

1.2.7.3. Como se establece un mapa de procesos

“Para establecer un mapa de procesos se debe seguir los siguientes pasos:

- Formar un equipo de trabajo que se halle compuesto por los representantes de los diferentes departamentos de la institución
- Identificar los procesos actuales de la institución
- Identificar los procesos clave
- Identificar los procesos de apoyo
- Identificar los procesos estratégicos
- Plasmar los datos elaborados en un mapa de proceso.” (Franco, 2014, pág. 8)

“Pasos iniciales para realizar Mapas de Procesos:

- Identificar las personas correctas para desarrollar el Mapeo
- Determinar que se espera del Mapa de Proceso
- Identificar quien y como lo usará
- Definir el nivel de detalles del Mapa de Proceso
- Establecer los límites del Proceso a describir (Sanchez, 2012)

Pasos iniciales para realizar Mapas de Procesos:

- Identificar las personas correctas para desarrollar el Mapeo
- Determinar que se espera del Mapa de Proceso
- Identificar quien y como lo usará
- Definir el nivel de detalles del Mapa de Proceso
- Establecer los límites del Proceso a describir” (Elistas.net, 2013)

El establecimiento de un mapa de procesos requiere de personal especializado que lo pueda realizar y que conozca muy bien los pasos a seguir.

1.2.8. Caracterización

“Una excelente manera de planificar los procesos y de ahí en adelante su gerenciamiento, es mediante la caracterización o descripción de cada uno de ellos. Al caracterizar el proceso, el líder, clientes, proveedores y el personal que participa de la realización de las actividades, adquieren una visión integral, entienden para qué sirve lo que individualmente hace cada uno, por lo tanto, fortalece el trabajo en equipo y la comunicación” (Cordoba, 2008).

“Desde una perspectiva investigativa la caracterización es una fase descriptiva con fines de identificación, entre otros aspectos, de los componentes, acontecimientos (cronología e hitos), actores, procesos y contexto de una experiencia, un hecho o un proceso” (Sánchez Upegui, 2010).

“La Caracterización de Procesos consiste en identificar condiciones y/o elementos que hacen parte del proceso, tales como: ¿quién lo hace?, ¿Para quién o quienes se hace?, ¿Por qué se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Cuándo se hace?, ¿Qué se requiere para hacerlo?” (Carrión, 2011).

La aplicación de los procesos requiere de un involucramiento de todos los actores que participan, por lo tanto es importante el conocimiento de cada uno de los pasos a seguir. Una excelente manera de planificar los procesos y de ahí en adelante su gerenciamiento, es mediante la caracterización o descripción de cada uno de ellos. Al caracterizar el proceso, el líder, clientes, proveedores y el personal que participa de la realización de las actividades, adquieren una visión integral, entienden para qué sirve lo que individualmente hace cada uno; por lo tanto, fortalece el trabajo en equipo y la comunicación. Esto favorece de manera contundente la calidad de los productos y servicios.

La caracterización es la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar; por consiguiente, es la base misma para gerenciarlo.

1.2.9. Fichas de procesos

“Llegados a este punto en el que los procesos necesarios se han identificado, se pasa a determinar algunos de sus elementos como misión, elementos de entrada y de salida, los recursos que necesitan, encargados de llevarlos a cabo, etc.” (Calidad ISO 9001, 2015).

Recogiendo estos datos en las llamadas fichas de proceso se facilita el estudio posterior de los procesos para determinar, entre otras cosas, la relación entre ellos (Waissbluth, 2012, pág. 541.542), qué requisitos han de cumplir las entradas y salidas de cada uno o si los recursos disponibles son o no suficientes.

“Una vez identificados los grandes procesos (macroprocesos), así como los procesos que los componen (subprocesos), interesa describir de forma exhaustiva en especial los procesos clave, es decir aquellos dirigidos directamente a dar servicio a los usuarios y familiares de éstos. Para ello, se va utilizar un formato de ficha normalizada que homogenice y sistematice dicha definición.” (Tom, 2012).

La Norma ISO 9001-2015 obliga que todos los procesos deben ser debidamente documentados. Las fichas de procesos ayudan a cumplir con este requisito, por lo que, estas fichas suelen contener un resumen de los elementos que forman parte de un proceso, así como de su finalidad, y de los controles que se le pueden aplicar para verificar su eficacia.

La definición en detalle de los procesos se debe realizar utilizando unos modelos normalizados de fichas, que incluyen información relativa a los mismos. Las fichas de procesos contienen un resumen de los elementos que forman parte del mismo, así como de su finalidad, y de los controles que se le pueden aplicar para verificar su eficacia. Antes de determinar la secuencia e interacción de los procesos, las fichas de procesos sirven para establecer estas características fácilmente. Tras esta determinación, se usan para recoger en ellas los indicadores de eficacia asignados, y tras esto, para realizar un estudio rápido del proceso y determinar cambios y mejoras. Una vez elaboradas y revisadas resultan de gran ayuda a la hora de documentar los procesos en caso de ser necesario.

Tabla 2. Ficha de procesos

MDP-SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS		FICHA-PROC.	DOCS
FICHAS DE PROCESOS			
FICHA DEL PROCESO		EDICIÓN	FECHA REVISIÓN
GESTIÓN DE DOCUMENTOS		1	07/110/12
MISIÓN DEL PROCESO			
Definir el sistema de elaboración y control de los documentos que forman parte del Sistema de gestión de calidad de empresa S.A. que asegure su correcta gestión			
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO			
Propuesta de creación de documentos Elaboración de borradores Revisión y aprobación de borradores Edición y archivo de originales Modificación lista de documentos en vigor Creación/Derogación de listas de edición de copias controladas.	Entrega de copias controladas Recogida y destrucción de copias obsoletas Archivo de originales obsoletos Gestión de documentos externos Gestión de copias no controladas Codificación de documentos.		
RESPONSABLES DEL PROCESO			
Todo el personal de la empresa y en especial el Responsable de Gestión de Calidad			
ENTRADAS DEL PROCESO		SALIDAS DEL PROCESO	
Propuestas de creación, modificación y derogación de documentos del sistema de gestión de calidad		Documentos actualizados, controlados y dispuestos en sus puntos de uso	
PROCESOS RELACIONADOS.			
En general, están relacionados todos los procesos de los que surgen documentos que es preciso controlar.			
RECURSOS/NECESIDADES			
Procesador de textos Lista de documentos en vigor Lista de distribución de documentos	Archivo para documentos Sello para marcar originales Acceso a internet		
REGISTROS ARCHIVOS			
Documentos originales Lista de documentos en vigor Lista de distribución de documentos.	Archivo REGISTRO-DOCS-01 REGISTRO DOCS-02		
INDICADORES			
Número de incidencias por incorrecta elaboración de documentos Número de incidencias por incorrecta distribución de documentos Número de incidencias por falta de actualización de documentos			

Número de incidencias por uso de documentos obsoletos Número de incidencias relacionadas con el proceso abiertas en auditorías externas Número total de incidencias relacionadas con el proceso abierto en auditorías.	
DOCUMENTOS APLICABLES	
Procedimiento de gestión de documentos	MDP-DOCS

Fuente: (Tom, 2012)

Las fichas de procesos “suelen contener un resumen de los elementos que forman parte de un proceso, así como de su finalidad, y de los controles que se le pueden aplicar para verificar su eficacia.” (Calidad ISO 9001, 2015).

“Antes de determinar la secuencia e interacción de los procesos, las fichas de procesos sirven para establecer estas características fácilmente. Tras esta determinación, se usan para recoger en ellas los indicadores de eficacia asignados, y tras esto, para realizar un estudio rápido del proceso y determinar cambios y mejoras. Una vez elaboradas y revisadas resultan de gran ayuda a la hora de documentar los procesos en caso de ser necesario, como se verá más adelante.” (Castillo, 2013)

Tabla.3. Ejemplo de ficha de procesos

INTENSA	REVISIÓN DE REQUISITOS DEL PRODUCTO	FP.722
PROCESO: REVISIÓN DE LOS REQUISITOS DEL PRODUCTO		PROPIETARIO: DTO COMERCIAL
MISIÓN: Asegurar que los registros aplicables a los productos para los clientes están correctamente definidos en ofertas, pedidos y contratos, aclarados y que se tiene capacidad para cumplirlos.		DOCUMENTACIÓN PC-722
A L . Empieza: Cuando empezamos cualquier relación comercial C A - Incluye: Ofertas, pedidos y contratos, Recogida de información para asegurar la capacidad N C . Termina: Con la elaboración de una oferta, aceptación de su pedido o modificación del mismo. E		
ENTRADAS: A Necesidades del cliente. Información sobre capacidad de producción y stock PROVEEDORES: Cliente, producción, logística.		
SALIDAS: Ofertas, pedidos aceptados. Contratos firmados. Modificaciones a los anteriores. CLIENTES: Cliente externo.		
INSPECCIONES Inspección mensual de las ofertas y pedidos	REGISTROS Reclamaciones, devoluciones, FORM 7221	
VARIABLES DE CONTROL Inmovilizado de producto final Capacidad de producción	INDICADORES 1722.1 = % de ofertas aceptadas	

Plazo de entrega estándar Catálogo de productos Política comercial	1722.2. = %ofertas/pedidos/contratos no conformes 1722.3 = % modificaciones de requisitos por causa propia
--	---

Una vez identificados los grandes procesos (macroprocesos), así como los procesos que los componen (subprocesos), interesa describir de forma exhaustiva en especial los procesos clave, es decir aquellos dirigidos directamente a dar servicio a los usuarios y familiares de éstos. Para ello, se va utilizar un formato de ficha normalizada que homogenice y sistematice dicha definición.

La definición en detalle de los procesos se debe realizar utilizando unos modelos normalizados de fichas, que incluyen información relativa a los mismos. De este modo se intenta dar una homogeneidad a los documentos de toda la organización

La ficha de proceso es un documento donde se recogen los principales componentes del proceso. Ayuda a catalogar todos los procesos que operan en la organización aclarando su papel, otorga la importancia adecuada a los elementos que lo componen evitando posibles omisiones. La comparación entre procesos a partir de las fichas puede permitir descubrir conflictos y áreas de mejora

1.2.10. Definición de indicadores

“Uno de los instrumentos de control de gestión más importantes para cualquier organización son los indicadores, puesto que se encuentra en un momento en que la información y los datos resultan abundantes o incluso excesivos dentro del funcionamiento de las organizaciones, y los indicadores permiten estructurar la información de forma efectiva.” (Franco, 2014, pág. 5)

“Los indicadores de procesos evalúan la forma en que se llevan a cabo las actividades asistenciales.” (Rojas, 2012)

Los indicadores son los instrumentos que permiten medir en cuanto se ha cumplido con los objetivos trazados, por lo que su valor es importante dentro de cualquier organización.

Un sistema adecuado de indicadores debe estar basado en la estrategia de cada organización y garantiza que la información que ofrece es adecuada y relevante para la toma de decisiones.

El control de gestión es un proceso mediante el cual, la organización se asegura de la obtención de recursos, y del empleo eficaz y eficiente de tales recursos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Se conoce como indicador de gestión, a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de las acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Es importante, que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada.

Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos. El líder de la organización es quien suele establecer los indicadores de gestión, que son utilizados de manera frecuente para evaluar el desempeño y sus resultados.

1.2.10.1. Caracterización de los indicadores

“Los indicadores de Gestión se caracterizan por:

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.

- El análisis de los indicadores conlleva a generar alertas sobre la acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan”. (Camejo, 2012).

Características de los indicadores clave de rendimiento

“Aunque los indicadores clave suelen variar según el proceso, tienen unas características comunes entre ellos:

- Son herramientas que ayudan a determinar los resultados de los procesos en relación a los objetivos marcados inicialmente
- Ayudan a la organización a progresar y mejorar sus procesos
- Sirven para reducir costes operativos
- Permiten marcar unos objetivos relacionados con los resultados que se obtienen
- Son comparables en el tiempo y ayudan a marcar tendencias
- La información que proporcionan es fiable
- Es fácil establecer una definición y uso de los KPIs (son las siglas de Key Performance Indicators, ósea, indicadores clave del desempeño.)
- Son cuantificables (Desantes, 2014, pág. 12)

“Los indicadores de gestión son ante todo, información, es decir agregan valor no solo son datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados.” (Beltrán, 2010, pág. 36).

"Lo que no se puede medir no se puede controlar, lo que no se puede controlar no se puede administrar". La métrica es muy importante para el funcionamiento de una organización, dado que esta impacta directamente en la actitud y comportamiento de sus miembros, situándolos en un punto de evaluación respecto a los objetivos planteados y alcanzados. Hoy por hoy, se hacen necesarios métodos de evaluación que permitan la captura de información tanto cuantitativa como cualitativa, dado que los sistemas métricos exclusivamente financieros no permiten determinar con certeza la magnitud y por ende no permiten potenciar las competencias y habilidades que se exigen a las organizaciones actuales, habilidades y competencias tales como logística, mejoramiento continuo e innovación y desarrollo.

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. El establecimiento de indicadores a los distintos procesos permite verificar el logro de los objetivos propuestos para cada uno de ellos, así como su estado, tendencias de evolución y en definitiva, permite la mejora continua de los procesos del sistema de gestión de la calidad.

El sistema de indicadores de gestión, es un elemento de control, conformado por los mecanismos necesarios para la evaluación de la gestión en toda entidad pública. Éstos permiten establecer el grado de logro o el avance de los objetivos trazados y de los resultados esperados del proceso en relación con los bienes o servicios que se generan. En este sentido, los indicadores se constituyen en una herramienta, no sólo para la toma de decisiones, sino también para la formulación de estrategias y acciones para la mejora de los procesos institucionales.

El diseño y cálculo de los indicadores de gestión, además de posibilitar una mayor eficacia en el logro de los objetivos propuestos y una mayor eficiencia en la asignación de los recursos, permite adecuar los procesos internos detectando inconsistencias entre los objetivos de la institución y su quehacer cotidiano, a la vez que ayuda a mejorar la coordinación entre los diferentes niveles administrativos y áreas de trabajo de la institución.

1.2.10.2. Pasos para la definición de indicadores de procesos

Para la construir un indicador de procesos se debe:

1. Analizar el objetivo cuyo avance se desea medir.
2. Seleccionar aspectos relevantes a medir
3. Formular el indicador:
 - Nombre
 - Fórmula de cálculo
4. Establecer los medios de verificación.
5. Validar el indicador.
6. Establecer frecuencia de cálculo, línea base y metas” (Carrión, 2011)

“Cualquier indicador que se vaya a poner en funcionamiento dentro de una organización debe reunir una serie de requisitos para que sea considerado como un instrumento válido de medida para la dirección estratégica y pueda cumplir con sus funciones descriptivas y valorativas de la gestión dentro de la organización:

- Debe ser pertinente y adecuado para medir el objetivo previsto, reflejando la realidad de la organización en ese aspecto en concreto.
- Debe ser objetivo y verificable desde una perspectiva ajena a la organización en caso de que fuera necesario.
- Debe ser rentable de implementar en cuanto a su relación costes-beneficios.
- De ser sencillo de calcular e interpretar.” (Desantes, 2014, pág. 7).

Una vez que los indicadores seleccionados cumplen con estos requisitos, el siguiente paso es fijar una estructura común para todos ellos, de forma que se puedan gestionar adecuadamente.

“Lo más habitual en las empresas es que cada departamento tenga sus indicadores. Dado que son las personas del departamento las que más saben del funcionamiento del mismo, lo más lógico es que sean ellas las que decidan los aspectos clave que se deben de medir para controlar el buen funcionamiento de las actividades.” (Jimeno, 2013).

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización); Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación); Fácil de Comprender y Usar; Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo); Verificable; y, Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

Un indicador bien definido debe ser útil, fácilmente comprensible y se debe medir en periodos de tiempo regulares, para facilitar hacer gráficas que muestren su evolución. Se deben establecer referencias (expectativas, límites u objetivos) para poder obtener conclusiones de si el proceso funciona bien o mal.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

Se requiere de un sistema de medición porque no todos son capaces o desean hacer lo mejor para la organización. El sistema de medición debe evitar los comportamientos indeseables y motivar las acciones deseables.

Los indicadores para un área tienen su base en los procesos en los cuales ella interviene, y tiene que ver con procesos, estructura, desempeño y clientes.

1.2.10.3. Ficha de Indicadores

Las fichas de indicadores “contienen un resumen de los elementos que forman parte de un Indicador, así como de su finalidad, y de los controles que se le pueden aplicar para verificar su eficacia.” (ISO 9000-2015).

Tabla.4. Ejemplo de ficha de indicadores

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE CALIDAD		Código: P-MC
		Versión: 00
		Página: 1 de 28
CÓDIGO DEL INDICADOR	DE-1	
NOMBRE DEL INDICADOR	EFICACIA EN CUMPLIMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Determinar el grado de cumplimiento de los planes de acción presentados por los jefes de los servicios.	
ATRIBUTO DE CALIDAD	Eficacia en logros de objetivos de planes	
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\text{Evaluaciones satisfactorias de planes de acción}}{\text{Total de planes de acción}} \times 100$	
ESTANDAR	Superior al 80%	
FUENTE DE LOS DATOS	Numerador Número de planes de acción calificados de manera satisfactoria o excelente	
	Denominador Es el número total de planes de acción presentados	
PERIODICIDAD DEL INDICADOR	Semestral	
CATEGORIAS DE DISCRIMINACIÓN	Por tipo de funcionario	
CÓDIGO DEL INDICADOR	DE-2	
NOMBRE DEL INDICADOR	TASA DE SATISFACCION GLOBAL	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la satisfacción global y por servicios por los pacientes frente a los servicios ofrecidos por la institución	
ATRIBUTO DE CALIDAD	Eficacia	
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\text{Número total de pacientes que se consideran satisfechos}}{\text{numero total de pacientes encuestados}} \times 100$	
ESTANDAR	Superior a 80%	
	Numerador	

FUENTE DE LOS DATOS	Tabulación de encuestas
	Denominador Total de encuestas por servicio
PERIODICIDAD DEL INDICADOR	Trimestral
CATEGORIAS DE DISCRIMINACIÓN	Por servicio

Fuente: Calidad ISO 9001, 2015

Los indicadores permiten medir el cumplimiento de los procesos diseñados, por lo tanto su medición es importante ya que de acuerdo al refrán “lo que no se puede medir no se puede mejorar”.

1.2.11. Flujogramas

“El flujograma también es conocido como diagrama de flujo y en este sentido, representa de manera gráfica de un proceso que puede responder a diferentes ámbitos: programación informática, procesos dentro de una industria, psicología de la cognición o el conocimiento, economía, entre otros.” (Definición.Mx, 2014)

“Un Flujograma o diagrama de flujo es una herramienta gráfica que te permite visualizar los pasos de un proceso. Los flujogramas son como los planos o mapas de un proceso.” (Vega, 2012)

“Son útiles porque para mejorar cualquier proceso o resolver cualquier problema, es necesario poder ver gráficamente los pasos del proceso para identificar dónde está fallando, dónde hay variación.

El flujograma tiene tres componentes primordiales:

- Acciones
- Decisiones
- Inicio/fin

Para dibujar un flujograma, primero debes describir en palabras el proceso y posteriormente representarlo gráficamente.

Se usa un círculo para el comienzo y el fin, rectángulos para los pasos intermedios (acciones), y diamantes para los puntos de decisión. Es importante mencionar que la información es más clara si se enumera cada paso en un flujograma.” (Definición.Mx, 2014).

“El diagrama de flujo es una de las herramientas más extendidas para el análisis de los procesos. La visión gráfica de un proceso facilita la comprensión integral del mismo y la detección de puntos de mejora. El diagrama de flujo es la representación gráfica del proceso.

Hay una gran bibliografía y normas para la elaboración de los diagramas de flujo.

No obstante, es recomendable utilizar unos conceptos muy simples y que sean fácilmente asimilables por todos los componentes de la Unidad o Servicio.

Una vez elaborado el diagrama de flujo, se puede utilizar para detectar oportunidades de mejora o simples reajustes y, sobre el mismo, realizar una optimización del proceso.” (Castillo, 2013).

Los flujogramas utilizan una variedad de símbolos definidos donde cada uno representa un paso del proceso, y la ejecución de dicho proceso es representado mediante flechas que van conectando entre ellas los pasos que se encuentran entre el punto de inicio (comienzo) y punto de fin del proceso (final). Una característica importante de los diagramas de flujo es que sólo pueden poseer un único punto de inicio o comienzo, y un solo punto final o de fin del proceso.







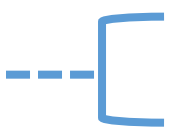
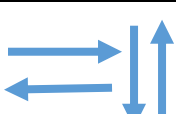

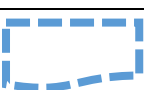

El flujograma también es conocido como diagrama de flujo y en este sentido, representa de manera gráfica de un proceso que puede responder a diferentes ámbitos: programación informática, procesos dentro de una industria, psicología de la cognición o el conocimiento, economía, entre otros.

Los flujogramas utilizan una variedad de símbolos definidos donde cada uno representa un paso del proceso, y la ejecución de dicho proceso es representado mediante flechas que van conectando entre ellas los pasos que se encuentran entre el punto de inicio (comienzo) y punto de fin del proceso (final). Una característica importante de los diagramas de flujo es que sólo pueden poseer un único punto de inicio o comienzo, y un solo punto final o de fin del proceso.

Al momento de diseñar o construir el flujograma, se debe tener en cuenta como principales componentes, precisamente, el punto de inicio y el punto final del proceso, identificar las actividades o sub procesos dentro de cada paso del proceso general, teniendo en cuenta su orden cronológico. Es importante por otra parte, evaluar la exactitud o eficacia del diagrama de flujo, poniéndole a revisión de una persona externa al negocio o proceso para que lo evalúe en cuanto a la calidad de la









información, para asegurarnos que el flujograma describe el proceso de manera eficaz.

Tabla 5. Simbología ANSI para diagramas de flujo

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o término	Señala donde inicia o termina un procedimiento
	Actividad	Representa la ejecución de una o más tareas de un procedimiento
	Decisión	Indica las opciones que se pueden seguir en caso de que sea necesario tomar caminos alternativos
	Conector	Mediante el símbolo se pueden unir, dentro de la misma hoja dos o más tareas, separadas físicamente en el diagrama de flujo, utilizando para su conexión el número arábigo; indicando la tarea con la que se debe continuar.
	Conector de página	Mediante el símbolo se pueden unir, cuando las tareas quedan separadas en diferentes páginas, dentro del símbolo se utilizará un número arábigo que indicará la tarea a la cual continua el diagrama.
	Documento	Representa un documento, formato o cualquier escrito que se recibe, escribe o envía
	Nota	Se utiliza para indicar comentarios o aclaraciones adicionales a una tarea y se puede conectar a cualquier símbolo del diagrama en el lugar donde la anotación sea significativa
	Flujo	Conecta símbolos, señalando la secuencia en que deben realizarse las tareas.
	Actividad opcional	Representa la ejecución opcional de una tarea dentro de la secuencia del procedimiento
	Documento opcional	Representa un documento que dentro del procedimiento puede elaborarse,
	Documento Destruído	Indica la destrucción o eliminación de un documento por no ser necesario



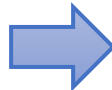



Fuente: Muñoz 2014

Tabla 6.- Simbología de la norma ISO 9000 para diagramas de flujo

SIMBOLOS DE LA NORMA ISO9000 PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO	
SIMBOLO	REPRESENTA
	Operación: Fases del proceso, método o procedimiento
	Inspección y medición: representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y productos.
	Operación e inspección: Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes
	Transportación: Indica el movimiento de personas, material o equipo
	Demora: Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento
	Decisión: Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción
	Entrada de bienes, productos o material que ingresan al proceso
	Almacenamiento, depósito y/o resguardo de información o producto.

Fuente: Normas ISO 9000-2005

Tabla 7. Simbología ASME para diagramas de flujo

DIAGRAMAS DE FLUJO CON SIMBOLOS ASME		
ACTIVIDADES	NOMBRE DE DIAGRAMA	INFORMACIÓN ESPECIFICA
- Operación 	Diagrama de flujo de operaciones	Operaciones, controles, tiempo de cada una, materiales que entran
- Control 		
- Transporte 	Diagrama de flujo de procesos	Todas las actividades, tiempo de cada actividad y total, distancias recorridas.
- Almacenamiento 		
- Demora 	Diagrama de flujo de recorrido	Todas las actividades, tiempo de cada actividad y total, distancias recorridas, lugar de la actividad
- Combinados 		

Fuente: Normas Prieto 2010

En el presente trabajo se utilizó la simbología ANSI.

1.2.12. Vocabulario de procesos

“Toda empresa está en funcionamiento en un mercado por que posee clientes a quien complacer o satisfacer. El fin último de cualquier organización es captar y mantener clientes, en una cantidad mínima que le brinde una razón para continuar ofreciendo productos o servicios que generen beneficios a la organización.” (Peresson, 2007, pág. 8).

“Liderazgo: La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.” (Chiavenato, 2009, pág. 84).

“Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.” (Chiavenato, 2009, pág. 122).

“Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.” (Calidad ISO 9001, 2015).

“Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.” (Calidad ISO 9001, 2015).

“La mejora continua, si se quiere, es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio. Es mayormente aplicada de forma directa en empresas de manufactura, debido en gran parte a la necesidad constante de minimizar costos de producción obteniendo la misma o mejor calidad del producto, porque como sabemos, los recursos económicos son limitados y en un mundo cada vez más competitivo a nivel de costos, es necesario para una empresa manufacturera tener algún sistema que le permita mejorar y optimizar continuamente.” (Arvenson, 2014).

“Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.” (Calidad ISO 9001, 2015).

“Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.” (Calidad ISO 9001, 2015).

CAPÍTULO II

2.1. Metodología de la investigación

“La investigación científica es el estudio sistemático, controlado, reflexivo y crítico de proposiciones hipotéticas sobre las supuestas relaciones que existen entre fenómenos naturales, o que es el proceso sistemático, lógico y organizado para adquirir conocimientos y resolver problemas.” (Salinas, 2013, pág. 2).

“Método es el conjunto de procedimientos lógicos a través de los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajos investigados.” (Sabino, 2002).

La metodología es el instrumento que enlaza el sujeto con el objeto de la investigación. Sin la metodología es casi imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico. (Salinas, 2013).

“La investigación es un proceso riguroso, cuidadoso y sistematizado en el que se busca resolver problemas, bien sea de vacío de conocimiento (investigación científica) o de gerencia, pero en ambos casos es organizado y garantiza la producción de conocimiento o de alternativas de solución viables.” (Ávila, 2012, pág. 24).

En resumen, se puede afirmar que la metodología de la investigación, orienta la manera en que se enfocará una investigación y la forma en que se recolectará, analizará y clasificará los datos, con el objetivo de que los resultados tengan validez y pertinencia, y cumplan con los estándares de exigencia científica.

La metodología de la investigación aplicada en la presente investigación proveerá el uso de una serie de herramientas teórico-prácticas para la propuesta de mejora del proceso para el procesamiento y publicación de la información de ejecución presupuestaria del presupuesto general del estado, realizado por la subsecretaría de presupuesto del Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2015, mediante el método científico. Estos conocimientos representan una actividad de racionalización del entorno académico y profesional, fomentando el desarrollo intelectual a través de la investigación sistemática de la realidad.

La metodología de la investigación permite a las personas adquirir las destrezas necesarias para realizar estudios de investigación científica, en forma lógica y ordenada.

La metodología de la investigación se puede conceptualizar como una disciplina de apoyo a las demás asignaturas que conforman el plan de estudios de las diversas carreras profesionales que ofrecen las instituciones de Educación Superior.

El proceso de investigación científica y tecnológica está directamente asociado con el desarrollo económico nacional, regional y mundial, reflejando un fuerte impacto sobre la sociedad, la cultura, las organizaciones, la industria, el conocimiento, etc.

El presente trabajo permitirá mediante su aplicación elaborar, definir y sistematizar el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos que se deben seguir durante el desarrollo del proceso de investigación, para elaborar la propuesta de mejoras de los procesos para el procesamiento y publicación de la información de la ejecución presupuestaria del Presupuesto General del Estado, realizado por la Subsecretaria del Presupuesto del Ministerio de Finanzas del Ecuador.

2.2. Tipo de estudio.

Descriptivo

“Los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas”. (Sampieri, 2006, pág. 102).

Además, fue necesario conocer cómo se comportan los procesos actuales frente a los requerimientos de los clientes. Medir su grado de conformidad, para de esta manera analizar los procedimientos vigentes.

El estudio de tipo descriptivo se utilizó para efectuar las mediciones sobre la conformidad de las personas que requieren datos acerca de la publicación presupuestaria del Presupuesto General del Estado, de la Subsecretaria de Presupuesto del Ministerio de Finanzas- Ecuador, año 2015. Además, se establecieron las frecuencias de dichas solicitudes utilizando las herramientas estadísticas adecuadas como las entrevistas y las encuestas.

2.3. Método de investigación Inductivo

“La inducción es un modo de razonar que consiste en sacar de los hechos particulares una conclusión general. Es un razonamiento que analiza una porción de un todo, por lo que va de lo particular a lo general” (González, 2003, pág. 55).

En la gestión por procesos el análisis de cada una de las actividades llevó a la conclusión de su implementación para lograr una atención de calidad a los clientes.

Este método permitió mediante la observación de los hechos particulares referentes al procesamiento y publicación de la información de la ejecución presupuestaria del Presupuesto General del Estado. Llegar a conclusiones generales, que permitieron optimizar dichos procesos.

La calificación por parte de los diferentes clientes de los informes de ejecución presupuestaria, llevó a la conclusión de que se debía implementar una gestión por procesos en la Subsecretaría de Presupuesto del Ministerio de Finanzas.

2.3.1. Deductivo

“La deducción es un método de razonamiento que lleva a conclusiones partiendo de lo general, aceptado como válido, hacia aplicaciones particulares. Este método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes y principios de aplicación universal, y mediante la deducción, el razonamiento y las suposiciones, entre otros, se comprueba su validez para aplicarlos en forma particular.” (González, 2003, pág. 55).

La aplicación de este método permitió durante el desarrollo del presente estudio determinar cuáles son los procesos que podían ser mejorados para cumplir con los objetivos del mismo.

La aplicación de la gestión por procesos motivo del presente estudio puede llevar a que el diseño pueda ser aplicado en otros sectores de la Gestión Pública.

2.3.2. Analítico

“El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método

permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.” (Ruiz, 2012).

En la aplicación de la Gestión por Procesos, este método se vuelve indispensable, pues lo que se hace es precisamente desglosar todas las actividades de un proceso, para de esta manera, luego del análisis individual respectivo, conocer cuáles son los correctivos que se deben realizar para obtener un producto final de calidad que satisfaga las necesidades de los clientes.

2.3.3. Observación

“La observación es una técnica utilizada a menudo para la recolección de datos,” (Sampieri, 2006) en el caso de los procesos permite evaluar el comportamiento de los clientes que solicitan la información pertinente en el Ministerio de Finanzas. También proporcionó pautas para conocer cómo se maneja y procesa la información a ser entregada de acuerdo a lo solicitado.

“Los pasos para construir un sistema de observación son:

1. “Definir con precisión el universo de aspectos, eventos o conductas a observar”. (Sampieri, 2006, pág. 212)

Los datos que se generan en la Subsecretaría de Presupuesto del Ministerio de Finanzas, son requeridos por varias personas e instituciones que los utilizan para diferentes fines, el objetivo es brindar este servicio de la forma más eficiente y con la calidad que los demandantes se merecen.

2. “Extraer una muestra representativa de aspectos, eventos o conductas a observar”. En este aspecto se recurrió a realizar encuestas a los clientes del servicio para conocer su conformidad o disconformidad con el mismo. También se utilizará la herramienta de entrevistas a los técnicos y dueños de los procesos a implementarse, para de esta manera conocer los puntos en los cuales son necesarias acciones (procesos) para optimizar los recursos. (Sampieri, 2006, pág. 212).

3. “Establecer y definir las unidades de observación”. Para el presente estudio la Unidad de observación fue la Dirección Nacional de Consistencia de la Subsecretaría de Presupuesto del Ministerio de Finanzas. Los servicios a estudiarse son: Información para entidades financieras, finanzas para todos, gobiernos descentralizados, empresas públicas e instituciones de la Seguridad Social. (Sampieri, 2006, pág. 212)

4. Este paso consiste:

“Establecer o definir categorías y subcategorías de observación”. (Sampieri, 2006, pág. 212).

Política presupuestaria.

- Bases legales
- Lineamientos para la programación y formulación presupuestaria

Avance del estudio

- Obtención de datos para los análisis presupuestarios
- Estudio de datos
- Consolidación y elaboración de los informes
- Difusión de los informes de ejecución presupuestaria

“El quinto paso.- Seleccionar los observadores”

Sexto paso: “elegir el medio de observación

Séptimo paso: “Elaborar las hojas de codificación”

Octavo paso: Proporcionar entrenamiento a observadores

Noveno paso: “Llevar a cabo la codificación por observación que significa llenar las hojas de codificación, anotando en que subcategorías fue ubicada cada unidad de análisis”.

Décimo paso: “Vaciar los datos de las hojas de codificación y obtener totales para cada categoría y subcategoría”.

Undécimo paso: “Realizar los análisis apropiados”. (Sampieri, 2006, pág. 212)

La observación es un proceso cuya función primera e inmediata es recoger información sobre el objeto que se toma en consideración. Esta recogida implica una actividad de codificación: la información bruta seleccionada se traduce mediante un código para ser transmitida a alguien (uno mismo u otros). Los numerosos sistemas de codificación que existen, podrían agruparse en dos categorías: los sistemas de selección, en los que la información se codifica de un modo sistematizado mediante unas cuadrículas o parrillas preestablecidas, y los sistemas de producción, en los que el observador confecciona él mismo su sistema de codificación.

2.4. Técnicas e instrumentos de investigación

“Técnica, es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cuales se efectúa el método y solo se aplica a una ciencia. La diferencia entre método y técnica es que el método es el conjunto de pasos y etapas que debe cumplir una investigación y este se aplica a varias ciencias mientras que técnica es el conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método.” (Ferrer, 2010).

Las técnicas que se utilizaron en la presente investigación son las siguientes:

La técnica documental para la recopilación de la información acerca de las teorías que respaldan la Gestión por Procesos.

La técnica de campo que permite la observación en contacto directo con los actores y las actividades que fueron estudiadas para aplicar la gestión de procesos en el Departamento mencionado.

Para la recopilación de datos se empleó la entrevista que es una conversación profesional que se realizó con los dueños de los procesos y los técnicos que procesan la información, para conocer sus criterios sobre puntos específicos acerca de la entrega de datos que solicitan los clientes tanto de las empresas públicas como privadas.

2.4.1. Encuesta

“Se trata por tanto de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos”. (Sabino, 2002, pág. 109).

Otra de las técnicas que se utilizó, es la de encuestas que se realizaron a los clientes o solicitantes de la información para conocer cuál es su percepción sobre el servicio prestados por parte de los encargados del Ministerio de Finanzas. Para de esta manera determinar el grado de calidad del servicio.

En este contexto, se utilizó la interrogación que comprende escrita, para lo cual se elaboró un cuestionario previamente diseñado con las preguntas que permitieron obtener la información requerida, para ello el encuestador entregó al encuestado, el formulario para que lo llene.

La encuesta se utilizó debido al número de la muestra y a la facilidad de obtener información, además que es la técnica de recolección de información más utilizada al momento de hacer una investigación, debido a las diferentes ventajas que presenta ante otras técnicas, como la entrevista, la observación, la prueba de mercado y el focus group.

- UNIVERSO:

El universo es el conjunto de elementos que poseen una característica en común, la cual es objeto de estudio. En el presente estudio el universo estuvo conformado, por las personas e instituciones que solicitan la información acerca de la ejecución presupuestaria del Presupuesto General del Estado, realizado por la Subsecretaria del Presupuesto del ministerio de Finanzas del Ecuador.

De acuerdo a Reportes del Sistema de Gestión Documental "Quipux", en el año 2014 se atendieron 4816 consultas, que es el universo sobre el cual se calculará el tamaño de la muestra:

- LA MUESTRA

“La muestra es una representación significativa de las características de una población, que bajo, la asunción de un error (generalmente no superior al 5%) estudiamos las características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global” (Edukanda.es, 2013)

En los procesos de investigación es importante determinar el tamaño de la muestra, pues permite cuantificar de una manera técnica este parámetro, para llegar a los objetivos deseados.

En la mayoría de las situaciones de investigación, no es posible estudiar todos los elementos o sujetos a los cuales se refiere el problema, sino que se trabaja con un grupo de ellos para luego generalizar los resultados a la totalidad, en un proceso que se conoce como inferencia estadística.

- TAMAÑO DE LA MUESTRA

Los tamaños de muestra reducen los gastos y el tiempo, permitiendo a los investigadores estimar la información sobre toda una población sin tener que estudiar a cada miembro de la población.

Para el cálculo del tamaño de la muestra, se utilizó la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + z^2 p q}$$

n = Tamaño de la muestra

z = Valor de Z crítico, correspondiente a un valor dado del nivel de confianza del 95% que es igual a 1.96

p = Proporción de éxito en la población = 0.50

e = Error en la proporción de la muestra

q=Máxima diferencia esperada entre la proporción de éxitos en la población p y la proporción de éxitos en la muestra

$$n = \frac{(1.96)^2 * (4816) * (0.50) * (1 - 0.50)}{(0.05)^2 * (4816 - 1) + (1.96)^2 * (0.50) * (1 - 0.50)}$$

N = 356 encuestas

Como se puede ver, el resultado de la aplicación de la formula nos dice que se deben realizar 356 encuestas.

INSTRUMENTOS

- Cuestionario para la encuesta
- Computadora para el procesamiento de los datos
- Programa de Windows Excel.
- LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Para la realización de este instrumento de investigación, se procedió a pedir la colaboración de las personas que solicitan la información a la Subsecretaria de Presupuesto.

PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

“El investigador debe entonces elegir la estrategia apropiada para el análisis de los datos. La estrategia final de análisis de los datos difiere del plan preliminar de análisis, debido a la información y los conocimientos obtenidos desde que se formuló el plan original.” (Malhotra N. , 2008, pág. 317).

El primer paso consiste en verificar que los cuestionarios sean aceptables, seguido por la verificación, codificación y transcripción de los datos. Se depuran los datos y se recomienda un tratamiento para las respuestas faltantes. Con frecuencia, resulta necesario un ajuste estadístico de los datos, para que sean representativos de la población de interés.

Tabla N°8.- Encuesta a los clientes

PARÁMETRO	OBJETIVO	PREGUNTA
Procedencia de los clientes del sistema	Conocer la procedencia de las personas que solicitan información a Subsecretaría de Presupuesto del Ministerio de Finanzas-Ecuador	Primera pregunta
Calidad del servicio	Evaluar la percepción de las personas sobre la calidad de la información recibida en relación a lo solicitado.	Segunda pregunta Cuarta pregunta Séptima pregunta Novena pregunta Décima pregunta Duodécima pregunta
Tiempo de respuesta a los requerimientos	Determinar la satisfacción de los clientes en lo referente a la oportunidad en la entrega de la información	Tercera pregunta Cuarta pregunta Undécima pregunta
Calificación de la atención a los clientes	Evaluar la satisfacción del cliente respecto a la atención recibida.	Quinta pregunta Séptima pregunta Octava pregunta Duodécima pregunta
Apreciación sobre los formatos de los informes	Conocer si el diseño de los formatos facilita a los clientes capturar de manera fácil información requerida o elementos analíticos de utilidad	Sexta pregunta Séptima pregunta Novena pregunta Décima pregunta
Errores en los informes	Veracidad de los informes proporcionados	Quinta pregunta

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Inés Gallegos

2.5. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS:

Primera pregunta- Indique el tipo de institución en la que trabaja.

Tabla N° 9.- Institución de procedencia

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Pública	232	66%
Privada	21	6%
Consultor	25	7%
Estudiante	75	21%
Otros	3	1%
TOTAL	356	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Inés Gallegos

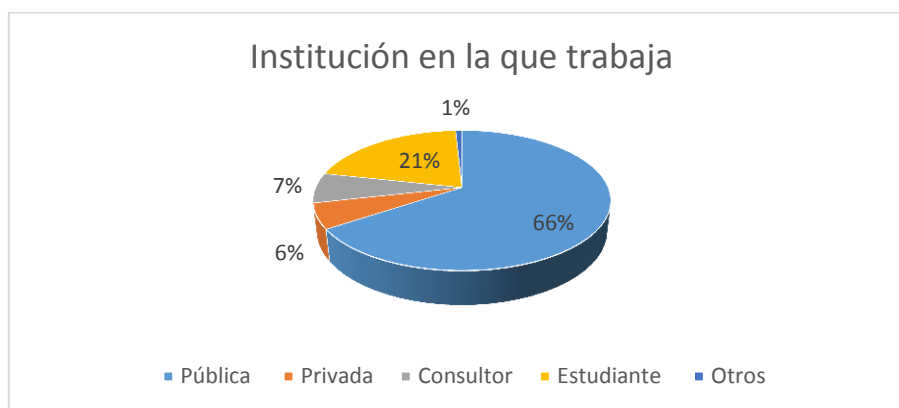


Figura N° 1.- Institución de procedencia

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Inés Gallegos

El 66% de las personas que colaboraron con la presente encuesta pertenecen al sector público (De acuerdo al informe de la Subsecretaría de Presupuesto, Dirección Nacional de Consistencia Presupuestaria, resumen de requerimiento de usuarios internos y externos atendidos, 2015), el 21% a estudiantes.

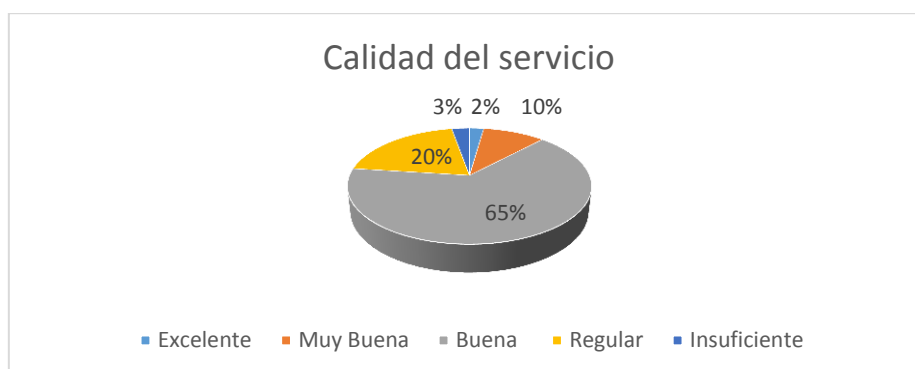
De las personas que pertenecen al sector público, los datos proporcionados son básicos para la planificación de cada una de las instituciones.

Segunda pregunta.- ¿La calidad de la información presupuestaria que provee la Subsecretaría de Presupuesto del Ministerio de Finanzas- Ecuador acerca del Presupuesto General del Estado, es?

Tabla N° 10.- Calidad del servicio

	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Excelente	8	2%
4	Muy Buena	35	10%
3	Buena	231	65%
2	Regular	72	20%
1	Insuficiente	10	3%
	TOTAL	356	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Inés Gallegos



Figuras N° 2- Calidad del servicio

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Inés Gallegos

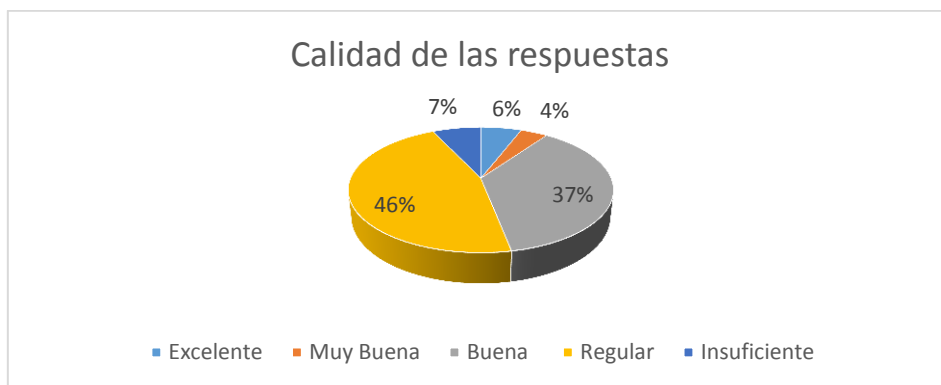
La calidad del servicio ha sido calificada como bueno (65%) y muy buena el (10%), lo que sumado da como resultado un 75%. Pero, hay un 20% que lo califica de regular y un 3% que lo hace como insuficiente. Es importante mejorar la calidad del servicio para alcanzar el mayor porcentaje de clientes satisfechos. Los clientes insatisfechos son el parámetro de la calidad de un producto o servicio, como se puede ver en estos resultados, se debe tomar acciones correctivas enfocadas a cumplir con el objetivo de las organizaciones públicas en la actualidad.

Tercera pregunta.- La respuesta que brinda la Subsecretaria de Presupuesto del Ministerio de Finanzas- Ecuador a sus consultas técnicas es:

Tabla N° 11.- Respuesta a consultas técnicas

	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Excelente	21	6%
4	Muy Buena	14	4%
3	Buena	132	37%
2	Regular	164	46%
1	Insuficiente	25	7%
	TOTAL	356	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Inés Gallegos



Figuras N° 3.- Respuesta a consultas técnicas
 Fuente: Encuestas
 Elaborado por: Inés Gallegos

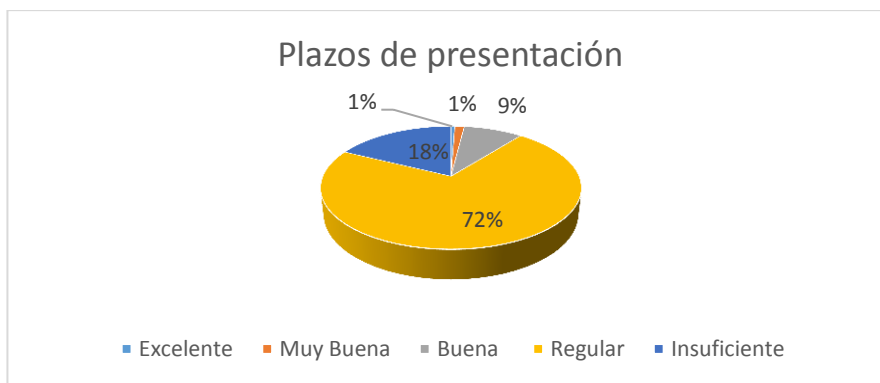
En lo referente a las consultas técnicas un 53% (46% la califican como regular y 7% como insuficiente) de las personas encuestadas no están conformes con el servicio prestado. Este punto es muy digno de tomarse en cuenta, ya que se trata de puntos más específicos que las consultas normales. Se debería coordinar con los estamentos encargados del diseño de los informes para enfocarse en las verdaderas necesidades de los clientes, pues los datos son de mucha importancia para las diferentes instituciones.

Cuarta Pregunta.- ¿Cómo calificaría usted los plazos de presentación de informes sobre asignaciones y/o la entrega de información solicitada?

Tabla N° 12.- Plazo de entrega de datos

	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Excelente	2	1%
4	Muy Buena	5	1%
3	Buena	31	9%
2	Regular	255	72%
1	Insuficiente	63	18%
	TOTAL	356	100%

Fuente: Encuestas
 Elaborado por: Inés Gallegos



Figuras N° 4.- Plazo de entrega de datos
 Fuente: Encuestas
 Elaborado por: Inés Gallegos

Los plazos de entrega de los datos solicitados han sido calificados por un 72% como regular y el 18% como deficiente, esta calificación debe preocupar al departamento respectivo.

El informe semestral nunca está a disposición de los interesados en el plazo establecido y la mayoría de las veces cuando es publicado los datos ya no son necesarios.

Quinta Pregunta.- Ha encontrado errores en la información de las publicaciones del PGE.

Tabla N° 13.- Errores en los informes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	10%
No	324	90%
TOTAL	356	100%

Fuente: Encuestas
 Elaborado por: Inés Gallegos



Figuras N° 5.- Errores en los informes
 Fuente: Encuestas
 Elaborado por: Inés Gallegos

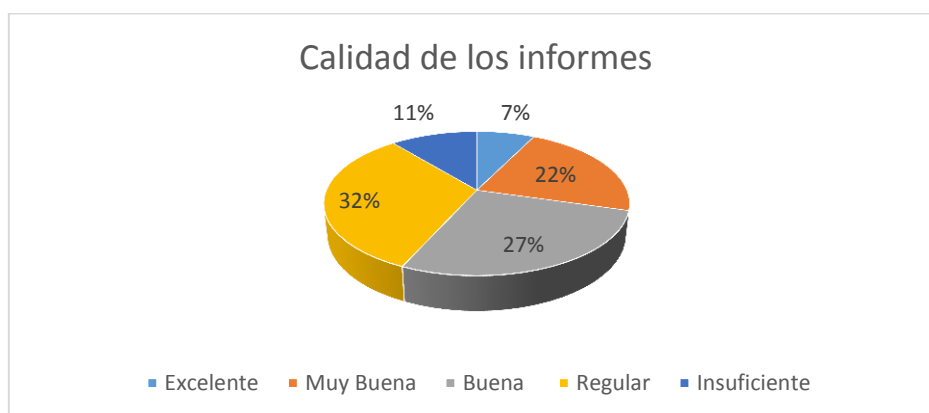
El 90% de los encuestados indican que no han encontrado errores, sin embargo, el 10% opina que ha encontrado errores en algunos de los informes de datos solicitados. Estos errores según los entrevistados más son de forma que de fondo. De todas maneras, es importante revisar los trabajos antes de ser enviados. Se necesita tomar conciencia de que los datos publicados son el resultado de una gestión que pueda ser completamente distorsionada por este tipo de errores. A pesar de todos los controles impuestos en la ley respectiva, los errores no han desaparecido.

Sexta Pregunta.- Desde sus necesidades, el contenido de los informes difundidos a través de la página www.finanzas.gob.ec es:

Tabla N° 14.- Informes por página Web

	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Excelente	26	7%
4	Muy Buena	79	22%
3	Buena	97	27%
2	Regular	115	32%
1	Insuficiente	39	11%
	TOTAL	356	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Inés Gallegos



Figuras N° 6.- Informes por página Web
Fuente: Encuestas
Elaborado por: Inés Gallegos

La calificación acerca del funcionamiento de la página web indica que el 43% es entre regular e insuficiente, mientras que el 29% está entre muy buena y excelente y el 27% buena. Los problemas principales manifestados son: baja velocidad de navegación en determinadas horas del día, no es fácil encontrar la información solicitada, entre otros puntos.

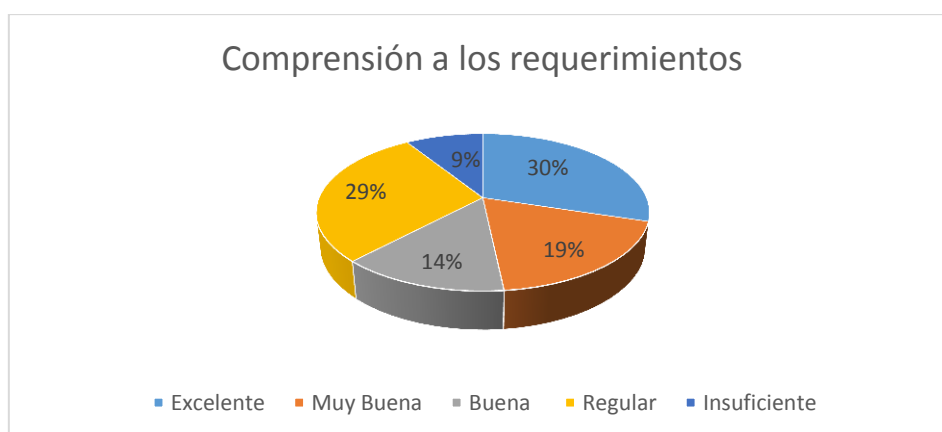
Como ya habían mencionado anteriormente los clientes los informes no son del gusto de los mismos.

Séptima pregunta.- Califique el nivel de comprensión a sus requerimientos de información, por parte de la Subsecretaría de Presupuesto

Tabla N° 15.- Comprensión de las necesidades

	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Excelente	106	30%
4	Muy Buena	66	19%
3	Buena	49	14%
2	Regular	103	29%
1	Insuficiente	32	9%
	TOTAL	356	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Inés Gallegos



Figuras N° 7.- Comprensión de las necesidades
Fuente: Encuestas
Elaborado por: Inés Gallegos

Las necesidades de información no siempre son comprendidas de la forma correcta por parte de la entidad encargada, pues tienen un formato general, el mismo, que en algunos casos no está de acuerdo con los requerimientos solicitados.

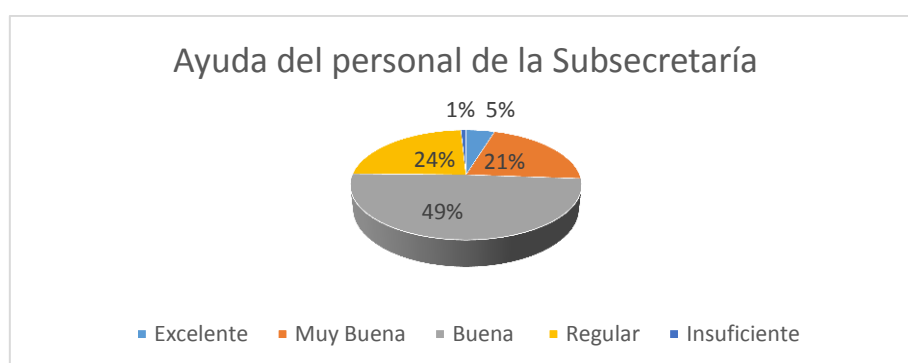
El porcentaje (38%) que suman entre las personas que califican como regular e insuficiente la comprensión de las necesidades de los usuarios, es suficiente para tomar acciones correctivas y mejorar en este punto.

Octava Pregunta.- Si ha requerido asistencia del personal de la Subsecretaria de Presupuesto del Ministerio de finanzas-Ecuador, ¿cómo calificaría el conocimiento de la persona que lo atendió sobre el aspecto relacionado con su requerimiento?

Tabla N° 16.- Calificación de la asistencia

	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Excelente	17	5%
4	Muy Buena	76	21%
3	Buena	175	49%
2	Regular	85	24%
1	Insuficiente	3	1%
	TOTAL	356	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Inés Gallegos



Figuras N° 8.- Calificación de la asistencia
Fuente: Encuestas
Elaborado por: Inés Gallegos

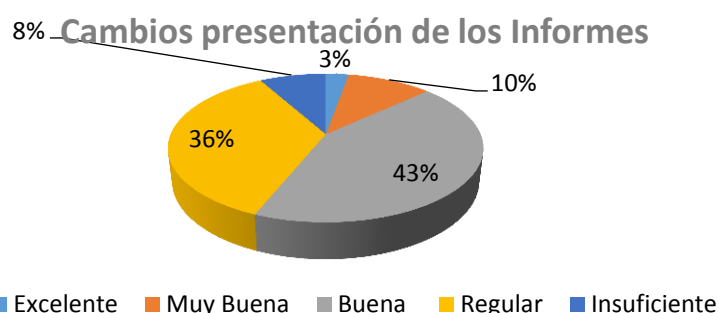
El 49% califica a la ayuda del personal de la Subsecretaría de Presupuesto como buena; se nota una comunicación si bien un 21% lo califica como muy buena, es importante señalar que un 24% lo califica como regular. También es un punto digno de tomarse en cuenta para lograr cumplir con los objetivos de calidad, el cambio primero debe darse en los estamentos de planificación o sea los dueños de los procesos gobernantes.

Novena pregunta.- ¿El formato de los informes solicitados son de fácil interpretación, como lo calificaría usted?

Tabla N° 17.- Facilidad interpretación de datos

	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Excelente	10	3%
4	Muy Buena	37	10%
3	Buena	153	43%
2	Regular	127	36%
1	Insuficiente	29	8%
	TOTAL	356	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Inés Gallegos



Figuras N° 9.- Facilidad interpretación de datos-
 Fuente: Encuestas
 Elaborado por: Inés Gallegos

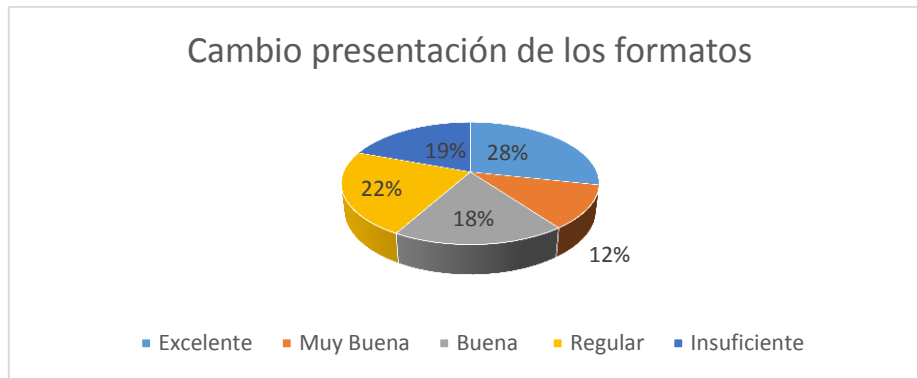
El 43% lo considera buena, sin embargo el 39% lo califican entre regular e insuficiente, lo implica que los informes sobre los datos solicitados no son de fácil interpretación y que en algunas ocasiones se necesita ser un experto para poder entenderlos de la forma correcta. En este caso los procesos de apoyo juegan un papel importante, y se debería solicitar un mayor involucramiento en los proceso de mejora continua. En las publicaciones que se realizan sobre la gestión es más visible este problema.

Décima pregunta.- La sugerencia para cambiar los formatos de presentación de los informes solicitados ¿Cómo la calificaría usted?

Tabla N° 18.- Cambio de formato

	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Excelente	101	28%
4	Muy Buena	41	12%
3	Buena	65	18%
2	Regular	80	22%
1	Insuficiente	69	19%
	TOTAL	356	100%

Fuente: Encuestas
 Elaborado por: Inés Gallegos



Figuras N° 10.- Cambio de formato
 Fuente: Encuestas
 Elaborado por: Inés Gallegos

El cambio de formato es una sugerencia que mediante esta investigación solicitan los clientes. Las personas han manifestado (58%) que la sugerencia para cambiar los formatos es excelente.

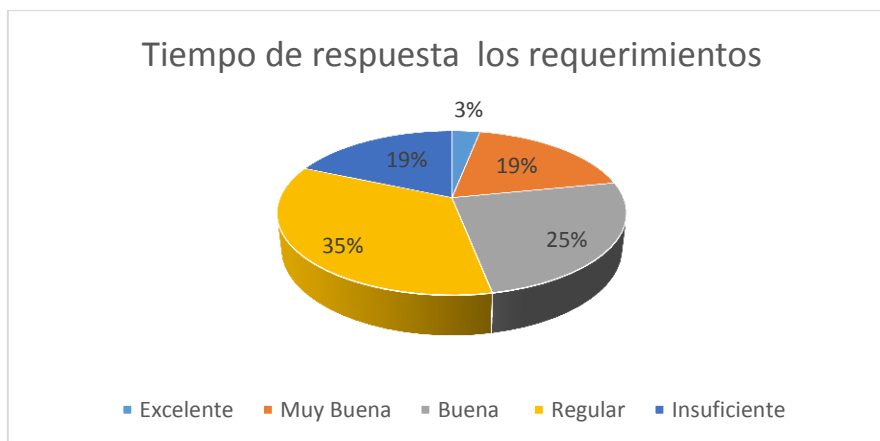
La presentación de un producto o servicio no solo debe ser confiable, sino que además debe ser amigable con el consumidor, pues es la primera impresión que tiene un usuario.

Undécima pregunta.- El tiempo de respuesta por parte de la Subsecretaria de Presupuesto del Ministerio de Finanzas-Ecuador, a sus requerimientos de información, ha sido:

Tabla N° 19.- Respuesta a problemas específicos

	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Excelente	11	3%
4	Muy Buena	67	19%
3	Buena	89	25%
2	Regular	123	35%
1	Insuficiente	66	19%
	TOTAL	356	100%

Fuente: Encuestas
 Elaborado por: Inés Gallegos



Figuras N° 11.- Respuesta a problemas específicos

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Inés Gallegos

Se deben mejorar los canales de respuesta para solicitud de información específica, esto se debe a un 35% opina que es regular y el 19% deficiente.

Este es un punto que no se debe dejar pasar por alto, pues es algo que no puede cumplir, la mayoría de las veces por los procesos de apoyo cuyos plazos de entrega dificultan cumplir con los objetivos trazados.

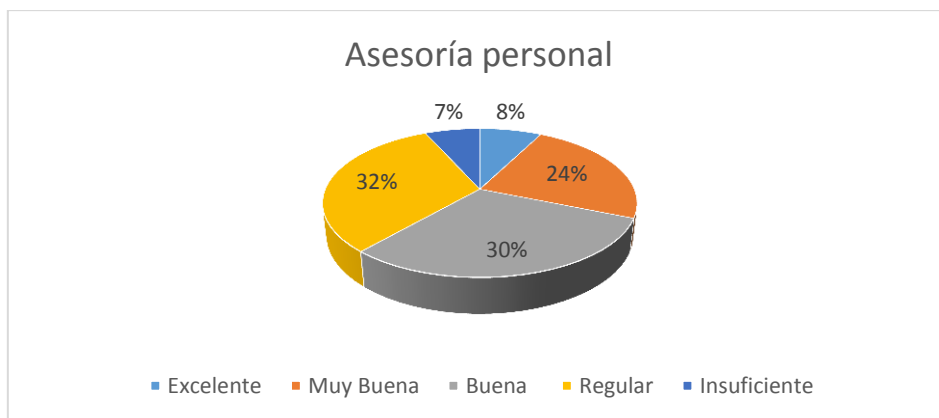
Duodécima pregunta.- ¿Cómo calificaría la atención por parte de la Subsecretaría de Presupuesto del Ministerio de Finanzas-Ecuador, cuándo ha solicitado asesoría personal?

Tabla N° 20.- Calidad asesoría personal

	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Excelente	27	8%
4	Muy Buena	84	24%
3	Buena	108	30%
2	Regular	113	32%
1	Insuficiente	24	7%
	TOTAL	356	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Inés Gallegos



Figuras N° 12.- Calidad asesoría personal

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Inés Gallegos

Cuando las personas buscan asesoría personal en el departamento, no ha sido atendido de la mejor manera (41%), esto demuestra una disconformidad con los procesos actuales en este sentido.

Las personas deben ser entrenadas para brindar este tipo de servicio de una manera eficiente y eficaz, lo que mejorará la imagen del servicio prestado.

2.6. ENTREVISTAS A TECNICOS (4 técnicos, anexo 1)

Tabla N°21.- Entrevista a los técnicos

PARAMETRO	OBJETIVO	PREGUNTA
Atención a los clientes	Conocer si los responsables del proceso creen que se debe mejorar la atención a los clientes	Primera pregunta Segunda pregunta
Implementación de la gestión por procesos en el Departamento	Medir el grado de compromiso que el personal de la Subsecretaría de Presupuesto del Ministerio de finanzas-Ecuador tendría al aplicar la nueva herramienta.	Séptima pregunta Octava pregunta Novena pregunta
Compromiso con el cambio	Evaluar el grado de compromiso del personal para implementar la gestión por procesos	Cuarta pregunta Sexta pregunta Quinta pregunta Tercera pregunta

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Inés Gallegos

Primera pregunta. – ¿Cómo califica usted la comunicación entre los clientes que requieren información presupuestaria y el personal de atención?

Segunda pregunta.- ¿Cree usted que la relación cliente- ministerio puede ser más personalizada?

Tercera pregunta.- ¿Considera que los formatos de los diferentes informes a disposición de las personas o entidades deben ser amigables?

Cuarta pregunta.- ¿Con qué frecuencia se actualizan las series de información presupuestaria para la difusión?

Quinta pregunta.- ¿Por qué cree usted que los usuarios no están satisfechos con la calidad del servicio?

Sexta pregunta.- ¿Se puede revisar el formato de los informes difundidos?

2.6.1. Resumen de las entrevistas.-

De las entrevistas realizadas, cuyas preguntas son las mismas, se ha sintetizado en los siguientes:

PRIMERA PREGUNTA.- ¿Cómo califica usted la comunicación entre los clientes del sistema y el personal de atención?

Las personas entrevistadas manifiestan que la comunicación es buena, pues las mismas deben seguir un protocolo establecido.

SEGUNDA PREGUNTA.- ¿Cree usted que la relación cliente- ministerio puede ser más personalizada?

De acuerdo los técnicos la relación cliente-ministerio está enmarcada en los parámetros de una buena atención al cliente.

TERCERA PREGUNTA.- ¿Considera que los formatos de los diferentes informes a disposición de las personas o entidades deben ser amigables?

El cambio de formatos de acuerdo a las necesidades de los clientes no tiene ninguna objeción por parte de los técnicos, pero solicitan que se les brinde la capacitación necesaria. En caso de llegarse a cambiarlos.

CUARTA PREGUNTA.- ¿Con que frecuencia se actualizan las series de información presupuestaria para la difusión?

Se afirma que la actualización de la información lo realiza de acuerdo a lo programado por la institución

QUINTA PREGUNTA.- ¿Por qué cree usted que los usuarios no están satisfechos con la calidad del servicio?

Los técnicos manifiestan que ponen lo mejor de su parte para satisfacer a los clientes, pero realmente no conocen las verdaderas necesidades de los mismos.

SEXTA PREGUNTA.- ¿Se puede revisar el formato de los informes difundidos?

La respuesta a esta pregunta manifiesta que los formatos están diseñados por el departamento correspondiente.

SÉPTIMA PREGUNTA.- ¿Considera que debe efectuarse un rediseño del proceso para la Publicación Presupuestaria del PGE de la Subsecretaria de Presupuesto del Ministerio de Finanzas- Ecuador, año 2015?

Los entrevistados están de acuerdo en que debe realizar una revisión de los procesos actuales.

OCTAVA PREGUNTA.- ¿Estaría dispuesto a colaborar con el estudio del rediseño del proceso?

El personal del Ministerio de Finanzas que labora en la Subsecretaria de presupuesto está dispuesto a colaborar con el estudio de actualización de los procesos.

2.6.2. HALLAZGOS RELEVANTES DE LAS ENTREVISTAS.-

- Los técnicos entrevistados (4 personas) están conscientes de la necesidad de mejorar la atención al cliente. Además manifestaron que no se ha diseñado un método de calificación en lo que se refiere a este punto, por lo tanto, no se puede medir la satisfacción del cliente.
- Los formatos utilizados para los reportes han sido diseñados de acuerdo al criterio de los técnicos programadores, pero nunca se consultó con los clientes que utilizan el producto.
- En cuanto al rediseño de los procesos los técnicos están conscientes de que se debe realizar dicha actividad, pues se tiene conciencia de que los errores en los informes se producen y son detectados cuando ya ha sido puesto en manos de los usuarios de la información.
- También existe de acuerdo a lo manifestado, la predisposición a colaborar con el estudio y la aplicación del rediseño de los procesos.

2.6.3. Funciones de la Subsecretaria de Presupuesto.-

Tomando en consideración que la propuesta de mejora de proceso, para el procesamiento y publicación de la información de la ejecución del Presupuesto

General del Estado, lo efectúa la Direccional Nacional de Consistencia Presupuestaria que forma parte de la Subsecretaria de Presupuesto, a continuación se presentan las funciones de la Subsecretaria de Presupuesto y de la ante citada unidad.

Tabla N°22.- Funciones de la Subsecretaría de Presupuesto

FUNCIONES DE LA SUBSECRETARIA DE PRESUPUESTO	
Elaborador por: Inés Gallegos	
Fecha: Octubre 2015	
Responsable	SUBSECRETARIO/A DE PRESUPUESTOS
Misión	Administrar el Presupuesto General del Estado con la gestión efectiva del ciclo presupuestario, a fin de fortalecer la sostenibilidad, consistencia, transparencia de las finanzas públicas como principal instrumento de la política fiscal ecuatoriana.
Atribuciones y responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Emitir políticas, directrices, metodologías, procesos y procedimientos presupuestarios para la gestión eficiente de las fases del ciclo presupuestario; 2. Administrar, supervisar, dar seguimiento y evaluar las fases del ciclo presupuestario; 3. Proponer y supervisar la conceptualización y normas en materia de presupuesto, así como las modificaciones en el ámbito presupuestario de la herramienta informática del SINFIP; 4. Dirigir la generación y análisis de escenarios de los ingresos y egresos para la elaboración de las proformas presupuestarias para conocimiento y decisión de las autoridades; 5. Presentar al Ministro la proforma anual del Presupuesto General del Estado y la programación cuatrienal para presentación al Señor; Presidente de la República a fin de remitir a la Asamblea Nacional para su discusión y aprobación 6. Supervisar la incorporación de los ajustes dispuestos por a la Asamblea Nacional en la aprobación del Presupuesto General del Estado; 7. Aprobar los informes de ejecución presupuestaria del PGE de conformidad con la Constitución y leyes; 8. Aprobar los acuerdos de liquidación del PGE de conformidad con la ley; 9. Verificar la consistencia del PGE y el cumplimiento de reglas constitucionales y legales; 10. Coordinar con las Subsecretarias, coordinación y direcciones, en temas de su competencia; 11. Delegar a las direcciones de la subsecretaria temas afines a su competencia; 12. Las demás previstas en las leyes y reglamentos que rigen la materia; y, las que le deleguen la autoridad;

Fuente: Acuerdo 254

Elaborado por: Inés Gallegos

Tabla N°23.- Funciones de la Dirección Nacional de consistencia presupuestaria

FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE CONSISTENCIA PRESUPUESTARIA	
Elaborador por: Inés Gallegos	
Fecha: Octubre 2015	
Responsable	DIRECTOR/A NACIONAL DE CONSISTENCIA PRESUPUESTARIA
Misión	Precautelar por la consistencia de los ingresos y egresos permanentes y no permanentes del Estado durante todas las etapas del ciclo presupuestario a fin de lograr el equilibrio del Presupuesto General del Estado y el cumplimiento de la Política Fiscal
Atribuciones y responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1 Revisar y validar el cumplimiento de la regla fiscal ingresos permanentes con egresos permanentes; 2 Analizar la consistencia del PGE y el cumplimiento de reglas constitucionales y legales periódicamente; 3 Consolidar la proforma presupuestaria y generar los reportes correspondientes; 4 Consolidar y elaborar el justificativo de ingresos y egresos de la proforma presupuestaria y programación cuatrienal; 5 Consolidar y elaborar informe ejecutivo de la presentación de la proforma presupuestaria; 6 Consolidar y elaborar el informe semestral y anual del seguimiento y evaluación del Presupuesto General del Estado; 7 Analizar y elaborar estudios de ejecución presupuestaria de los diferentes sectores que conforman en PGE; 8 Analizar y elaborar estudios de impacto presupuestario de políticas fiscales; 9 Emitir directrices para la clausura del Presupuesto General del Estado en coordinación con las subsecretarías relacionadas; 10 Elaborar el acuerdo de clausura presupuestaria del PGE; 11 Consolidar y elaborar el informe y acuerdo de liquidación presupuestaria del PGE; 12 Las demás previstas en las leyes y reglamentos que rigen la materia; y, las que le deleguen la autoridad;
Productos	<ol style="list-style-type: none"> 1 Informes periódicos de análisis de cumplimiento de reglas fiscales y disposiciones constitucionales; 2 Informes periódicos de consistencia de ingresos y egresos del Presupuesto General del Estado; 3 Proforma presupuestaria anual publicada e informe ejecutivo de presentación; 4 Informes semestrales y anuales de seguimiento y evaluación y resumen ejecutivo; 5 Informes sectoriales periódicos de ejecución presupuestaria; 6 Estudio de impactos presupuestarios; 7 Propuestas de política, mecanismos y normativas presupuestarias; 8 Directrices para la clausura del Presupuesto General del Estado en coordinación con las subsecretarías relacionadas; 9 Acuerdo de clausura presupuestaria del PGE; 10 Acuerdo e informe de liquidación presupuestaria del PGE.

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: Inés Gallegos

2.7. INVENTARIO DE PROCESOS DEL MINISTERIO DE FINANZAS

2.7.4.1.- Procesos gobernantes:

2.7.4.1.1. Despacho del Ministerio de finanzas

2.7.4.1.2. Subsecretaria de Presupuesto

2.7.4.2. Procesos agregadores de valor

2.7.4.2.1. Gestión nacional de ingresos

2.7.4.2.2. Gestión nacional de egresos permanentes

2.7.4.2.3. Gestión nacional de egresos no permanentes

2.7.4.2.4. Gestión nacional de consistencia presupuestaria

2.7.4.3. Procesos habilitantes

2.7.4.3.1. De asesoría

2.7.4.3.2. Coordinación general jurídica

2.7.4.3.3. Gestión jurídica de administración financiera

2.7.4.3.4. Gestión jurídica de financiamiento publico

2.7.4.3.5. Gestión jurídica de patrocinio

2.7.4.4.2. Coordinación general de planificación

2.7.4.4.2.1. Gestión de planificación e inversión

2.7.4.4.2.2. Gestión de información, seguimiento y evaluación

2.7.4.4.3. Coordinación general de gestión estratégica institucional.

2.7.4.4.4. Gestión de procesos y mejora continua

2.7.4.4.5 Gestión de tecnologías y comunicación

2.7.4.4.6 Gestión de comunicación social

2.7.4.4.7. Gestión de auditoria interna.

2.7.4.5. De apoyo

2.7.4.5.1. Gestión de logística institucional

2.7.4.5.2. Gestión de administración de talento

2.7.4.5.3. Gestión financiera

2.7.5.4. Gestión de certificación financiera y documentación.

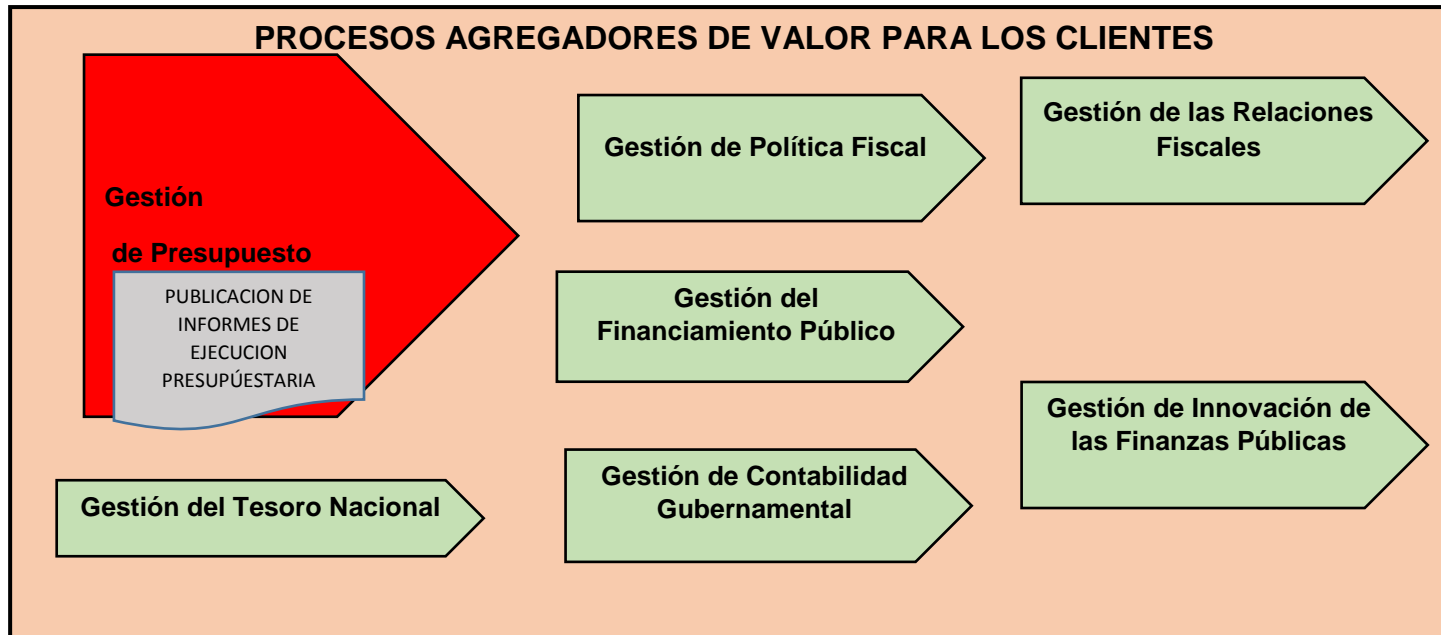


Figura 13.- CADENA DE VALOR MINISTERIO DE FINANZAS
Elaborado por: Inés Gallegos

2.8.1. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.-

El trabajo de Publicación de la Información de Ejecución Presupuestaria, del Ministerio de Finanzas se resume en la aplicación del Código Orgánico de Planificación y Finanza Públicas y su Reglamento, que tiene dos elementos distintivos.

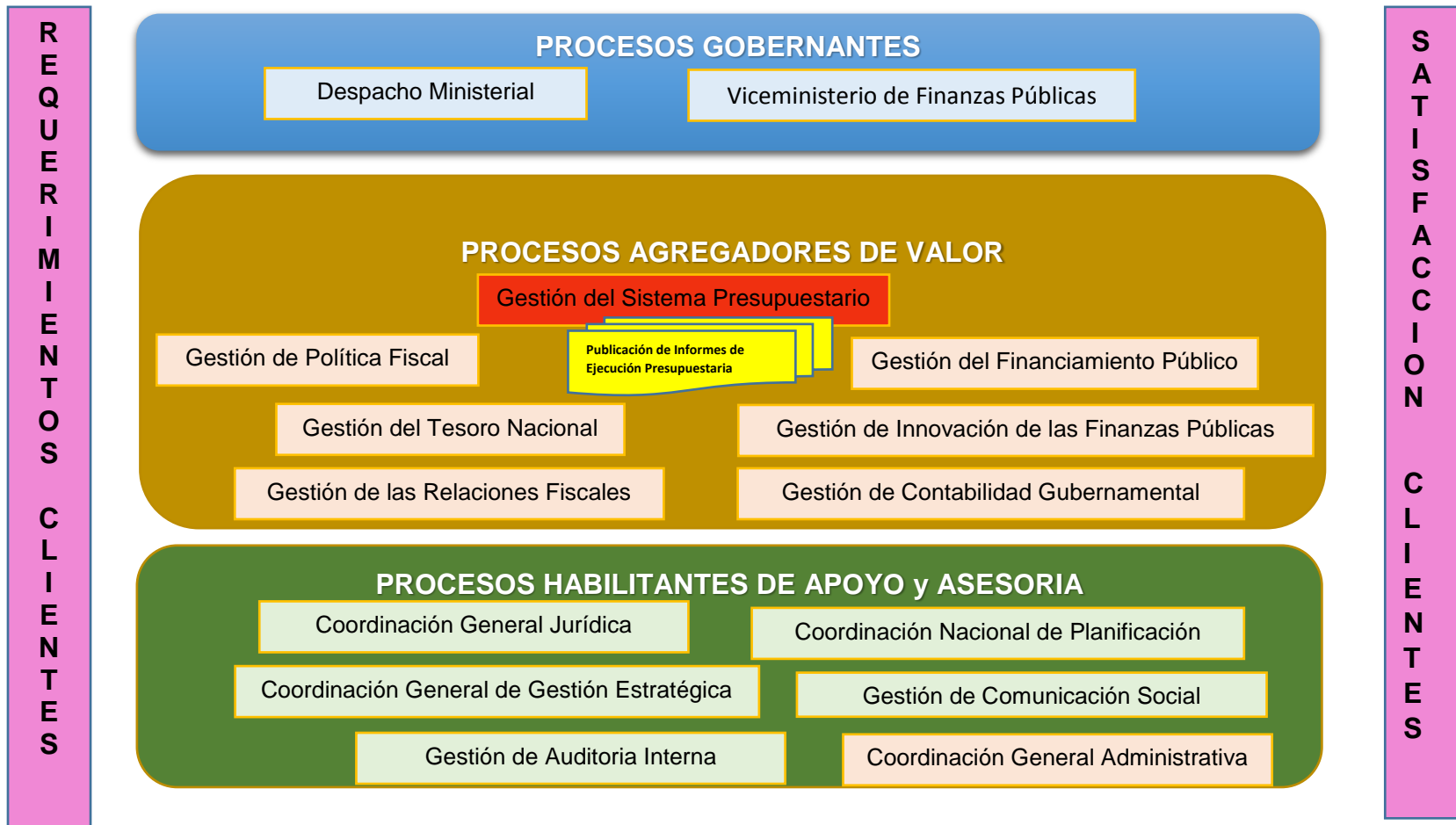
En primer lugar, tiene como fundamento los procesos agregadores de valor, dentro de lo cual se encuentra la gestión presupuestaria, con todas las etapas del ciclo presupuestario esto es: Programación, Formulación, Aprobación, Ejecución, Evaluación y Seguimiento (Art. 96 Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas); caracterizadas por el trabajo conjunto de las diferentes Subsecretarías del Ministerio como son: Presupuestario, Tesorería de la Nación, Contabilidad Gubernamental, Política Fiscal, Relaciones Fiscales, Innovación de la Finanzas Públicas, datos que constituyen eslabones de la cadena y de las organizaciones públicas para análisis que de la información que se difunde con la colaboración del área de Comunicación Social; e incluso de las entidades y organismos del Estado que participación con el registro de la información desde los sistema de información en línea como el eSIGEF y los formulario de evaluación y seguimiento, que dispone el Ministerio de Finanzas.

Y por otra parte, los procesos con los cuales se transparenta la información que se realiza a través de los Informes de Ejecución Presupuestaria que se publican y que es producto del aporte de los procesos de apoyo del Ministerio como son: Jurídica y Administrativa.

Cada uno de los procesos debe estar diseñado para satisfacer las necesidades tanto de los clientes internos como de los externos. Cuando se realiza el análisis de los clientes de los productos generados por la Dirección Nacional de Presupuesto, se puede determinar que la mayoría pertenecen a las instituciones públicas, por lo tanto, en este caso el cliente interno es un factor muy importante a satisfacer.

El informe semestral a elaborarse debe contar con el apoyo incondicional de los procesos de apoyo; ya que, de otra manera el cumplimiento de su objetivo se verá muy difícil de lograr.

Además los procesos de apoyo deben involucrarse de una mejor manera con la Dirección Nacional de Presupuesto para que pueda llevar a cabo con lo dispuesto por la Ley. Esto hace referencia a la segunda parte del proceso. Una vez elaborados los informes se debe proceder a la emisión de los impresos correspondientes.



**Figura 14.- MAPA DE PROCESOS
MINISTERIO DE FINANZAS**

2.9. ANÁLISIS DEL MAPA DE PROCESOS.-

El Ministerio de Finanzas según el Acuerdo Nro. 254 emitido el 23 de Noviembre del 2011 está conformado de la siguiente manera:

Procesos Gobernantes, en el cual están las unidades que dirigen la institución como son los Despachos del Ministro y Viceministro de Finanzas

Procesos Agregadores de Valor, en el cual se encuentra las áreas de Gestión como son: Política Fiscal, Tesoro Nacional, Financiamiento Público, Innovación de las Finanzas Públicas, Contabilidad Gubernamental y el Sistema Presupuestario.

El Sistema de Gestión Presupuestaria, constituye un eje, el cual se efectúa la gestión presupuestaria y es la base principal para el funcionamiento del resto de gestiones que tiene el Ministerio de Finanzas.

Sobre la gestión de la ejecución presupuestaria, la Constitución de la República dispone en el Art. 296, se informe semestralmente a la Asamblea Nacional, sobre el manejo de los recursos al igual que la Ley de Transparencia y Acceso a la Información exige la publicación de la EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO (PGE), el mismo que deberá ser emitido por diferentes medios como el portal web y de folletos informativos.

Para cumplir con este mandato la Dirección Nacional de Consistencia Presupuestaria, debe elaborar el documento tomando como base la información generada en las diferentes áreas del Ministerio de Finanzas como: Direcciones Nacional de: Ingresos, Egresos Permanentes, Egresos No Permanentes y con el aporte de datos de las Subsecretarías de Política Fiscal, Relaciones Fiscales, Tesorería de la Nación, Financiamiento Público, Innovación de las Finanzas Públicas y Contabilidad Gubernamental.

Para la elaboración de cada uno de los informes, las Direcciones Nacionales mencionadas anteriormente, deben cumplir con los procesos descritos en el PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DE ESTADISTICAS PRESUPUESTARIAS CONSOLIDADAS DEL PGE (proceso actual) (Ver: 2.4.5. Proceso para la elaboración de estadísticas presupuestarias consolidadas del Presupuesto General del Estado).

Tabla 24.- Proceso para la elaboración de estadísticas presupuestarias consolidadas del Presupuesto General del Estado

MINISTERIO DE FINANZAS DEL ECUADOR
SUBSECRETARIA DE PRESUPUESTO DIRECCION NACIONAL DE CONSISTENCIA PRESUPUESTARIA
PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DE ESTADISTICAS PRESUPUESTARIAS CONSOLIDADAS DEL PGE (proceso actual)

1.- Objetivo

Elaborar estadística presupuestaria de ingresos y gastos consolidados del Presupuesto General del Estado.

2.- Alcance

Se inicia con la captura de información presupuestaria consolidada del Presupuesto General del Estado del repositorio Business Inteligente (BI) y finaliza con la difusión en las carpetas compartidas de estadísticas presupuestarias consolidadas del Presupuesto General del Estado.

3.- Políticas

En el manejo de los datos de información presupuestaria se detalla a continuación:

3.1. La información capturada del repositorio BI debe tener como mínimo las siguientes validaciones: a nivel de montos iniciales y codificados de ingresos y gastos, sectoriales, consejos sectoriales y fuentes de financiamiento, a nivel de totales.

3.2. La generación de estadísticas presupuestarias deben sustentarse en datos consolidados.

3.3. La generación estadísticas presupuestarias del PGE deben tener una periodicidad trimestral, semestral o anual.

3.4. El tiempo de elaboración de las estadísticas presupuestarias (referente a las bases de información de ingreso, gastos, anticipos), será máximo de tres días, luego de finalizado cada mes, para incorporarse en la carpeta compartida de los directores; de existir inconvenientes se analiza hasta resolver el descuadre y se vuelve a genera la información.

3.5. Previa la difusión de las estadísticas presupuestarias debe ser validada la información por la Dirección Nacional de Consistencia Presupuestaria.

4.- Desarrollo del proceso.-

4.1.- Establecer lineamientos para la generación y publicación de los informes presupuestarios semestrales del PGE

Acorde al proceso "Generación de reportes presupuestarios consolidados del Presupuesto General del Estado en el repositorio BI.

A cargo de: Subsecretaria de Presupuesto del Ministerio de Finanzas.

4.2.- Capturar información presupuestaria consolidada del Presupuesto General del Estado del repositorio BI

Acceder al repositorio BI y descargar el archivo Excel de la información presupuestaria.

En caso de no existir la información se continúa con la actividad 4.3 y 4.4 de lo contrario se continúa con las actividades número 4.5.

A cargo de: Analista de consistencia presupuestaria.

4.3. Mantener la última versión de la información validada.

Conservar la información en la "carpeta compartida del Subsecretario y Directores de la Subsecretaria de Presupuesto" para los fines pertinentes.

A cargo de los Analista de Consistencia Presupuestaria.

4.4. Notificar a la Subsecretaria de Innovación de las Finanzas Públicas

Se informa mediante correo institucional a la Dirección Nacional de Sistemas de Información de las Finanzas Públicas que el archivo no se encontró en el archivo BI o de presentarse algún descuadre.

Continúa con la actividad 4.1.

A cargo de: Analista de Consistencia Presupuestaria

4.5. Verificar la consistencia de la información presupuestaria consolidada del Presupuesto General del Estado de ingresos y gastos

De acuerdo con la Metodología para la elaboración de informes presupuestarios del Presupuesto General del Estado se identifica la consistencia de la información.

- ✓ Se verifica el presupuesto total inicial y codificado de ingresos y gastos; en el cual se debe considerar el monto inicial aprobado por la Asamblea Nacional y las cifras no deben presentar diferencias.
- ✓ Se comprueba el presupuesto inicial y codificado por sectoriales del PGE
- ✓ Se confronta y se cuadra los registros iniciales y codificados por fuente de financiamiento entre ingresos y gastos.
- ✓ Se comprueba que todas las entidades estén asignadas a un sectorial específico.
- ✓ Se comprueba que todas las entidades se encuentren asociadas a los catálogos de consejo Sectorial, funcional, etc.

En caso de que la información no sea consistente se continúa con la actividad 4.6., de lo contrario, se continúa con las actividades número 4.9.

A cargo de los Analistas de consistencia presupuestaria.

4.6. Examinar la información del archivo BI

De presentarse diferencias en alguna de las verificaciones de la actividad 4.7., se debe analizar a menor detalle para notificar las observaciones a las Direcciones de la Subsecretaría de Presupuesto correspondiente.

A cargo de los Analistas de consistencia presupuestaria.

4.7. Coordinar acciones correctivas

La Directora de consistencia Presupuestaria coordina las acciones correctivas necesarias con las demás Direcciones de la Subsecretaría de Presupuesto para que se proceda a rectificar los errores detectados que pueden ser de orden interno.

A cargo de Analistas de consistencia presupuestaria.

4.8. Solicitar nueva generación de reporte

Una vez corregidos los errores (interno o externo), se solicita a la Dirección Nacional de Sistemas de Información de las Finanzas Públicas la generación de un nuevo reporte

Continúa con la actividad 4.1.

A cargo: Dirección Nacional de Consistencia Presupuestaria.

4.9. Personalizar reportes

Al estar consistente la información presupuestaria consolidada del Presupuesto General del Estado se procede a personalizar los reportes (eliminando campos innecesarios).

A cargo de Analistas de consistencia presupuestaria.

4.10. Generar los reportes presupuestarios consolidados del Presupuesto General del Estado

Se generan los siguientes archivos:

- ✓ Ejecución consolidada de ingresos.
- ✓ Ejecución consolidada de gastos.

A cargo de Analistas de consistencia presupuestaria.

4.11. Compartir la Información presupuestaria consolidado del Presupuesto General del Estado.

Se comunica mediante correo electrónico al Subsecretario y Directores de la Subsecretaría de Presupuesto que la información se encuentra disponible en la carpeta compartida.

A cargo de Analistas de consistencia presupuestaria.

4.12. Generar reportes específicos

Se elabora reportes de acuerdo a los requerimientos de los usuarios internos y externos y acorde a la disponibilidad de la información.

A cargo de Analistas de consistencia presupuestaria.

4.13. Analizar la información presupuestaria consolidada del Presupuesto General del Estado

Se analiza la información para la elaboración de productos de la Subsecretaría de Presupuesto.

A cargo de Analistas de Consistencia Presupuestaria.

4.14. Estructurar la información presupuestaria para análisis

Los datos que se disponen para elaborar los análisis y cuadros estadísticos pueden tener diferentes combinaciones utilizando los campos descritos en ingreso y/o gastos.

INGRESOS

SECTORIAL	GRUPO	CONSEJO SECTORIAL
ENTIDAD	FUENTE	
INICIAL	CODIFICADO	RECAUDADO

EGRESOS

SECTORIAL	CONSEJO SECTORIAL	FUNCIONAL	PROGRAMA	PROYECTO
FUNCION	ACTIVIDAD	GRUPO	CODIFICADO	IGUALDAD
UDAF	ITEM	FUENTE	INICIAL	CODIFICADO
DEVENGADO	ANTICIPO			

A cargo de los Analista de Consistencia Presupuestaria

4.15. Elaborar productos

Con el fin de dar cumplimiento a la normativa legal vigente (Constitución de la República del Ecuador, COPLAFIP, Acuerdo Ministerial Nro. 254) se elaboran los siguientes productos con los formatos establecidos para cada uno:

- 1.- Informe de ejecución presupuestaria semestral
- 2.- Boletín trimestral de ejecución presupuestaria
- 3.- Consolidación del justificativo de ingresos y gastos del PGE

- 4.- Reporte de cumplimiento de Regla Fiscal
- 6.- Informes específicos de gasto social, personal, ambiental y de inversión
- 7.- Informe de crecimiento del presupuesto inicial presentado por la Asamblea Nacional
- 8.- Reportes e informes específicos solicitados por usuarios internos y externos.

A cargo de Analistas de Consistencia Presupuestaria

- 9. Validar los productos desarrollados

Revisar y validar los productos de la Dirección de Consistencia Presupuestaria

En caso de que no estén correctos los productos se continúa con la actividad 4.19., de lo contrario se continúa con la actividad 4.20.

- 4.16. Solicitar los cambios respectivos a los productos

Solicitar al analista que realice los cambios necesarios en los productos desarrollados. Continúa la actividad.

A cargo de la Directora Nacional de Consistencia Presupuestaria

- 4.17. Difundir los productos a clientes externos e internos

Los productos se difunden de forma física y en la página institucional a los clientes internos y externos.

A cargo de los Analistas de Consistencia Presupuestaria.

6.- DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

Estadísticas presupuestarias.- Corresponde a la información base utilizada como insumo para la elaboración de productos analíticos.

Consolidada.- Corresponde al proceso que indica la eliminación de dobles registros: otorgante y beneficiario, entre entidades del mismo sector.

Consistencia de la información.- Corresponde a los procesos de verificación y validación de información de negocio.

Equilibrio presupuestario.- Corresponde al validación en totales de ingresos y gastos, los cuales deben ser iguales.

Estructurar la información.- Diseñar y tabular la información.

BI.- Business Intelligence.

PGE.- Presupuesto General del Estado.

7.- Documentos de referencia

Constitución de la República del Ecuador

Ley Orgánica de Servicio Público

Código Orgánico de las Finanzas Públicas.

Acuerdo Ministerial Nro. 254, Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Finanzas

Acuerdo Ministerial 209. Esquema Gubernamental de la Seguridad de la Información del Ministerio de Finanzas.

Decreto ejecutivo 1384. Desarrollo de la interoperabilidad Gubernamental

Tabla 25.- Ficha de procesos (actual) para la elaboración de estadísticas presupuestarias consolidadas del PGE

FICHA DE PROCESOS		
FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
ELABORACIÓN DE ESTADÍSTICAS PRESUPUESTARIAS CONSOLIDADAS DEL PGE	1	01/ENERO/2016
MISIÓN DEL PROCESO		
Poner a disposición de las personas, organismos, entidades y público en general la información de la administración del Presupuesto General del Estado.		
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO		
<ul style="list-style-type: none">• Establecer lineamientos para la generación de información presupuestaria del PGE• Capturar información presupuestaria del Presupuesto General del Estado, del repositorio BI• Comprobar existencia de información• Mantener la última versión de la información validada• Notificar a la Subsecretaría de Innovación de las Finanzas Públicas (en caso de existir novedades)• Notificar a la Subsecretaría de Innovación de las Finanzas Públicas (en caso de presentarse novedades)• Verificar la existencia de la información presupuestaria consolidada del Presupuesto General del Estado de ingresos y gastos• Examinar la información del archivo BI• Coordinar acciones correctivas• Solicitar nueva generación de reporte• Personalizar reportes• Generar los reportes presupuestarios consolidados del Presupuesto General del Estado• Compartir la Información presupuestaria consolidado del Presupuesto General del Estado.• Generar reportes específicos• Analizar la información presupuestaria consolidada del Presupuesto General del Estado• Estructurar la información presupuestaria para análisis• Elaborar productos• Solicitar los cambios respectivos a los productos• Difundir los productos a clientes internos y externos		
RESPONSABLES DEL PROCESO		

Subsecretaría de Presupuesto	
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO
Captura de información presupuestaria consolidada del Presupuesto General del Estado del repositorio BI	Difusión de estadísticas presupuestarias consolidadas del Presupuesto General del Estado.
PROCESOS RELACIONADOS	
Reportes de ingresos permanentes y no permanentes Reportes de egresos permanentes Reportes de egresos no permanentes Reportes de consolidación presupuestaria.	
RECURSOS/NECESIDADES	
Equipos de computación Software Hardware Varios	
REGISTROS/ARCHIVOS	
Documentos originales.	
INDICADORES	
Indicador de eficiencia Indicador de calidad	
DOCUMENTOS APLICABLES	
Procedimiento elaboración de estadísticas presupuestarias consolidadas del PGE	

Tabla 26.- Procesos para la elaboración de informes de la Dirección de Consistencia Presupuestaria

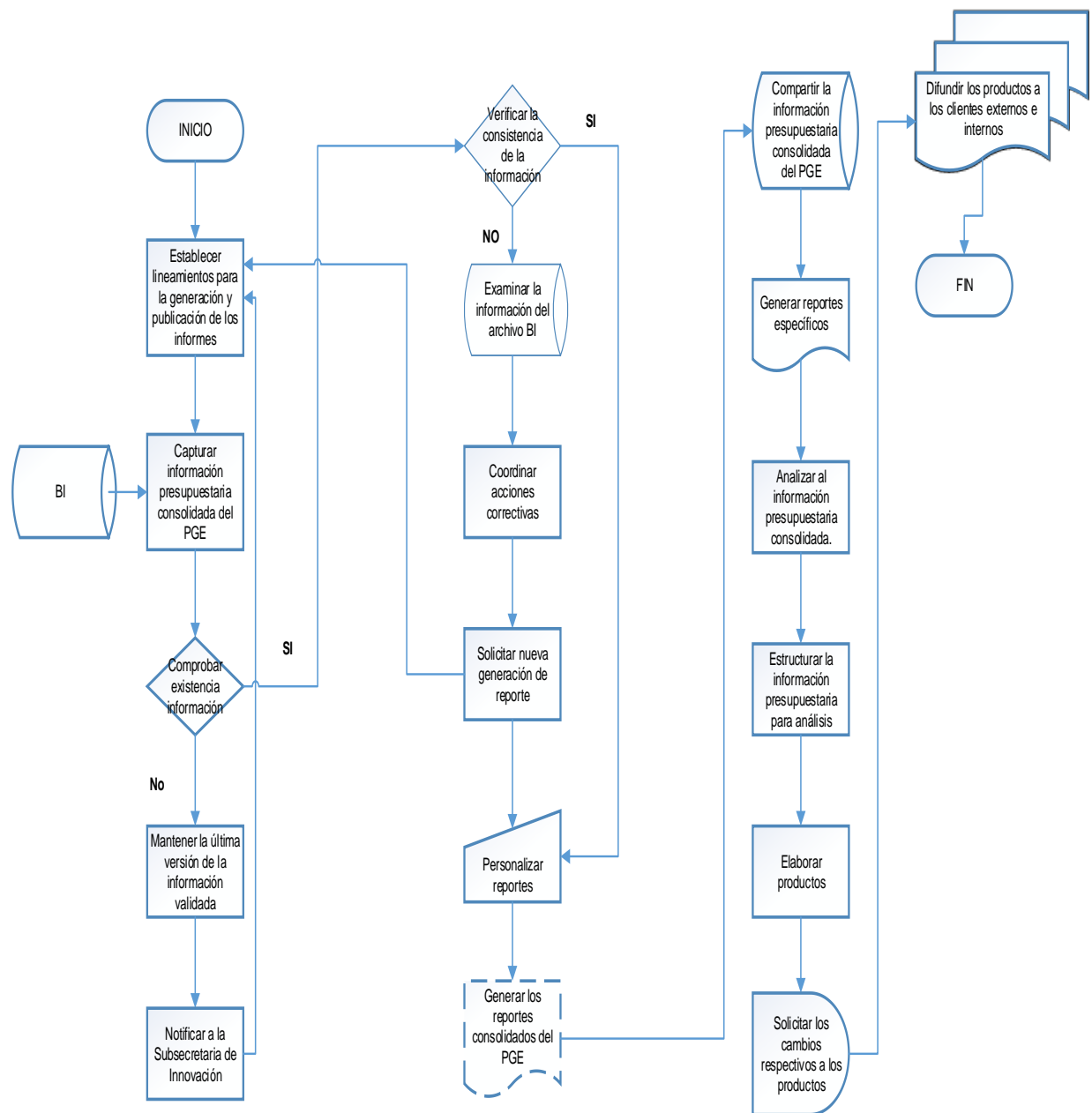
MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTOS	RESULTADOS
1.- Gestión de Presupuesto	1.1. Consistencia Presupuestaria	1.1.1. Informes semestrales y anuales de seguimiento y evaluación y resumen ejecutivo	1.1.1.1. Generación de reportes:	<p>1.1.1.1.1. Establecer lineamientos para la generación de información presupuestaria del PGE</p> <p>1.1.1.1.2. Capturar información presupuestaria consolidada del Presupuesto General del Estado del repositorio BI</p> <p>1.1.1.1.3. Comprobar existencia de información</p> <p>1.1.1.1.4. Mantener la última versión de la información validada</p> <p>1.1.1.1.5. Notificar a la Subsecretaría de Innovación de las Finanzas Públicas (en caso de presentarse novedades)</p> <p>1.1.1.1.6. Verificar la existencia de la información presupuestaria consolidada del Presupuesto General del Estado de ingresos y gastos.</p> <p>1.1.1.1.7. Examinar la información del archivo BI</p> <p>1.1.1.1.8. Coordinar acciones correctivas</p> <p>1.1.1.1.9. Solicitar nueva generación de reporte</p>	<p>Determinar los parámetros y su influencia en los informes elaborados por la subsecretaría de Presupuesto</p> <p>Tomar información que ha sido extraída desde los bancos originales de datos del sistema en línea</p> <p>Abrir los archivos para verificar que existencia de datos</p> <p>En caso de existir problemas en la información se debe tomar como válida la última ingresada</p> <p>Hacer conocer a las instancias pertinentes los problemas que se presentan</p> <p>Ingresar al repositorio BI y abrir los archivos de información presupuestaria del PGE</p> <p>Conocer si la información que reposa en el archivo del BI es fiable, efectuar los análisis respectivos; debe tener como mínimo las siguientes validaciones: a nivel de montos iniciales y codificados, de ingresos y gastos y fuente de financiamiento</p> <p>En caso de que la información no sea confiable se deben tomar las acciones correspondientes</p>

				1.1.1.1.10. Personalizar reportes	Esta acción garantiza la confiabilidad de los datos sobre los cuales se preparan los diferentes informes
				1.1.1.1.11. Generar los reportes presupuestarios consolidados del Presupuesto General del Estado	La información obtenida del BI se pasan a archivos Excel, eliminado y dando formato a las columnas
				1.1.1.1.12. Compartir la Información presupuestaria consolidado del Presupuesto General del Estado	Grabar los archivos asignando nombres de acuerdo con la información obtenida
				1.1.1.1.13. Generar reportes específicos	Poner a disposición de los diferentes departamentos interesados de la información procesada
				1.1.1.1.14. Analizar la información presupuestaria consolidada del Presupuesto General del Estado	Se procede a extraer la información necesaria de las bases Excel
				1.1.1.1.15. Estructurar la información presupuestaria para análisis	Realizar el análisis respectivo de acuerdo con los requerimientos
				1.1.1.1.16. Elaborar productos	Asignar formatos, encabezados, notas aclaratorias sobre el contenido de la información a analizada
				1.1.1.1.17. Solicitar los cambios respectivos a los productos	Dejar listo el informe final
				1.1.1.1.18. Difundir los productos a clientes externos e internos	En caso de ser necesario proceder a los cambios para garantizar el

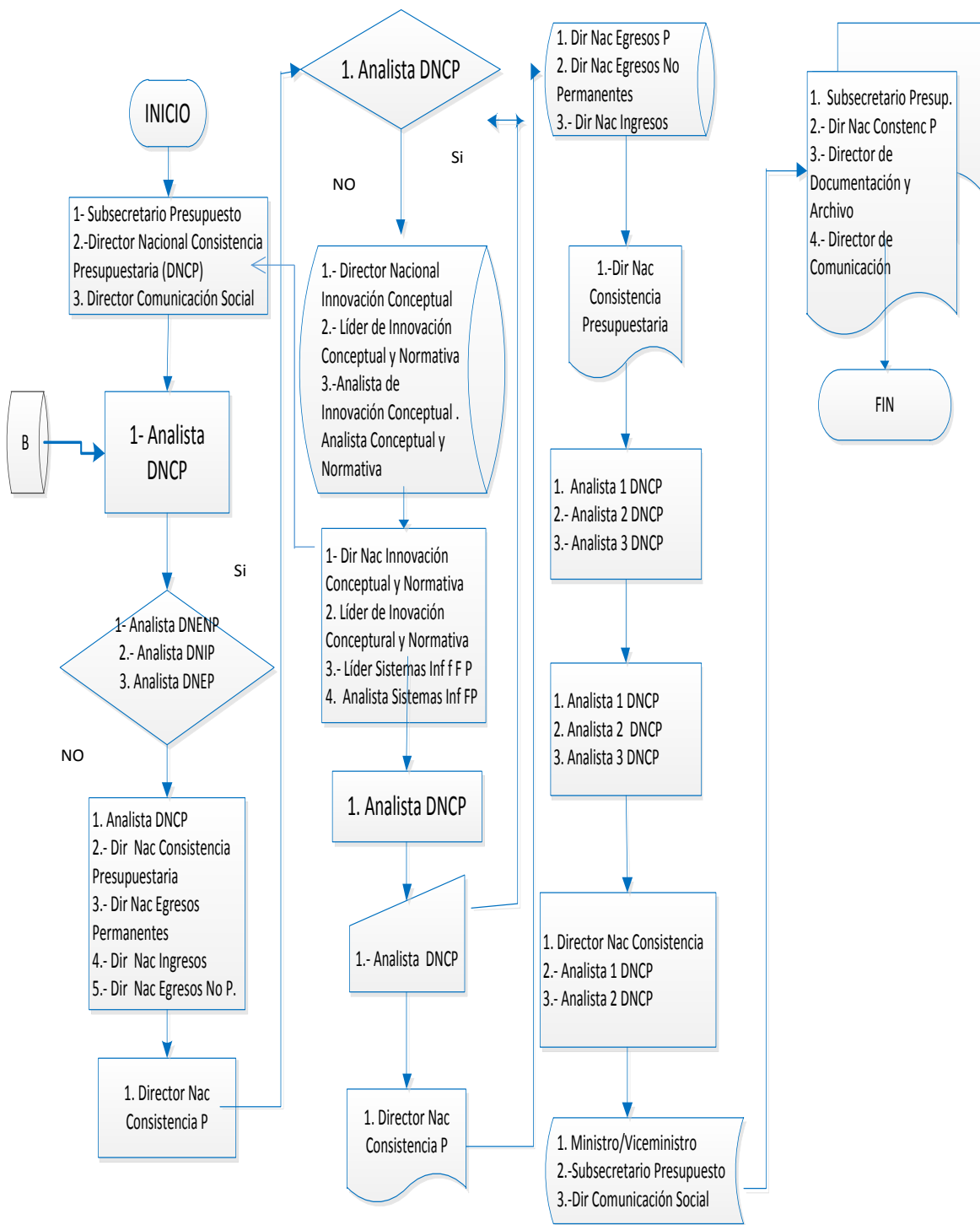
					<p>producto final (revisión de los jefes de área)</p> <p>Cumplir con el mandato constitucional en lo referente a la transparencia de la información del PGE; para los clientes internos se incorpora en una carpeta compartida para la Dirección Nacional de Consistencia Presupuestaria (analistas que elaboran el informes de evaluación presupuestaria); carpeta compartida para los Directores de la Subsecretaría de Presupuesto (que a su vez entregan a sus analistas de acuerdo s las necesidades); y, a la Subsecretaría de Innovación de las Finanzas Públicas (portal web y réplicas de información a diferentes instituciones públicas).</p>
2.- Gestión del Tesoro Nacional					
3.- Gestión de Política Fiscal					
4.- Gestión del Financiamiento Público					
5.-Gestión de Contabilidad Gubernamental					
6.- Gestión de Relaciones Fiscales					
7.- Gestión de Innovación de las Finanzas Públicas					

Elaborado por: Inés Gallegos

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE ESTADÍSTICAS PRESUPUESTARIAS CONSOLIDADAS DEL PGE



Figuras 15.- Procesos estadísticas consolidadas
Elaborado por: Inés Gallegos



Figuras 16.- Procesos estadísticas consolidadas (Responsables)

Elaborado por: Inés Gallegos

Tabla 27.- PROCESOS PARA LA PUBLICACION FISICA DE LOS INFORMES DE EJECUCION PRESUPUESTARIA DEL PGE.

MINISTERIO DE FINANZAS DEL ECUADOR
SUBSECRETARIA DE PRESUPUESTO DIRECCIÓN NACIONAL DE CONSISTENCIA PRESUPUESTARIA
PROCEDIMIENTO PARA LA PUBLICACIÓN FÍSICA DE EJEMPLARES (proceso actual)

Políticas del manejo de información

- a) La generación de estadísticas presupuestarias del PGE, debe sustentarse en datos consolidados.
- b) La generación de estadísticas presupuestarias del PGE debe tener una periodicidad semestral.
- c) El tiempo de elaboración de las estadísticas presupuestarias consolidadas del PGE será, luego de finalizado cada mes.
- d) Previa la difusión de las estadísticas presupuestarias consolidadas del PGE debe ser validada la información por la Dirección Nacional de Consistencia Presupuestaria.

Procedimientos

1. Enviar por parte de la Dirección Nacional de Consistencia Presupuestaria, oficio dirigido a la Dirección de Comunicación Social, referente a la necesidad de la impresión de los informes de ejecución presupuestaria del PGE.
2. Solicitar autorización a la Coordinación General de Planificación, responsable del Plan Operativo Anual de la institución (POA).
3. Esperar visto bueno de la Coordinación General de Planificación.
4. Elaborar los términos de referencia para la contratación de la impresión de los informes de consistencia presupuestaria del PGE.
5. Disponer de tres cotizaciones como mínimo.
6. Solicitar por parte de la Dirección Nacional de Consistencia Presupuestaria la Certificación Presupuestaria de fondos al departamento respectivo.
7. Remitir a través de la Subsecretaria de Presupuesto, los términos de referencia, y las proformas a la Dirección de Comunicación Social.

8. Realizar el requerimiento para la contratación de los servicios de diseño, diagramación e impresión a la Coordinación General Administrativa Financiera, de los informes de ejecución presupuestaria.
9. Organizar una reunión con los departamentos involucrados (Coordinación Administrativa-Financiera, General Jurídica, Comunicación Social, Logística Institucional y la de Presupuestos), para la revisión de los términos de referencia y efectuarse los ajustes en caso de requerirse.
10. Remitir oficialmente los términos de referencia (revisados) y las cotizaciones junto con la certificación presupuestaria a la Coordinación General Administrativa Financiera a través de la Dirección de Consistencia Presupuestaria.
11. Elaborar los pliegos pertinentes por parte de la Dirección de Logística Institucional.
12. Remitir los pliegos para aprobación de la Coordinación General Jurídica.
13. Ingresar los pliegos del requerimiento de servicios en el portal de compras públicas, dependiendo de los montos y procesos de acuerdo a la Ley Orgánica de Contratación Pública, hasta la adjudicación del contrato.
14. Solicitar designación de administradores del contrato, a las áreas responsables, efectúa la Dirección Logística Institucional.
15. Remitir los contratos elaborados a la Coordinación General Jurídica por intermedio de la Dirección de Documentación y Archivo.
16. Los administradores del contrato se encargan de cumplir y hacer cumplir los contratos en base a la metodología establecida en los términos de referencia.
17. Ordenar trabajo a la imprenta.
18. Recibir el trabajo realizado.
19. Entregar a las personas e instituciones autorizadas en base a los términos de referencia y los pliegos de contratación pública.

Tabla 28.- Ficha de procesos para la publicación física de ejemplares

FICHA DE PROCESOS		
FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
PROCEDIMIENTO PARA LA PUBLICACIÓN PRESUPUESTARIA DEL PGE DE LA SUBSECRETARIA DE PRESUPUESTO DEL MINISTERIO DE FINANZAS- ECUADOR, AÑO 2015	1	01/ENERO/2016
MISIÓN DEL PROCESO		
Poner a disposición de las personas, organismos, entidades y público en general los informes de la Ejecución Presupuestaria del Presupuesto General del Estado.		
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Enviar por parte de la Dirección Nacional de Consistencia Presupuestaria, oficio dirigido a la Dirección de Comunicación Social, referente a la necesidad de la impresión de los informes de ejecución presupuestaria del PGE. 2. Solicitar autorización a la Coordinación General de Planificación, responsable del Plan Operativo Anual de la institución (POA). 3. Esperar visto bueno de la Coordinación General de Planificación. 4. Elaborar los términos de referencia para la contratación de la impresión de los informes de consistencia presupuestaria del PGE. 5. Disponer de tres cotizaciones como mínimo. 6. Solicitar por parte de la Dirección Nacional de Consistencia Presupuestaria la Certificación Presupuestaria de fondos al departamento respectivo. 7. Remitir a través de la Subsecretaria de Presupuesto, los términos de referencia, y las proformas a la Dirección de Comunicación Social. 8. Realizar el requerimiento para la contratación de los servicios de diseño, diagramación e impresión a la Coordinación General Administrativa Financiera, de los informes de ejecución presupuestaria. 9. Organizar una reunión con los departamentos involucrados (Coordinación Administrativa-Financiera, General Jurídica, Comunicación Social, Logística Institucional y la de Presupuestos), para la revisión de los términos de referencia y efectuarse los ajustes en caso de requerirse. 10. Remitir oficialmente los términos de referencia (revisados) y las cotizaciones junto con la certificación presupuestaria a la Coordinación General Administrativa Financiera a través de la Dirección de Consistencia Presupuestaria. 11. Elaborar los pliegos pertinentes por parte de la Dirección de Logística Institucional. 12. Remitir los pliegos para aprobación de la Coordinación General Jurídica. 13. Ingresar los pliegos del requerimiento de servicios en el portal de compras públicas, dependiendo de los montos y procesos de acuerdo a la Ley Orgánica de Contratación Pública, hasta la adjudicación del contrato. 14. Solicitar designación de administradores del contrato, a las áreas responsables, efectúa la Dirección Logística Institucional. 15. Remitir los contratos elaborados a la Coordinación General Jurídica por intermedio 		

de la Dirección de Documentación y Archivo.	
16. Los administradores del contrato se encargan de cumplir y hacer cumplir los contratos en base a la metodología establecida en los términos de referencia.	
17. Ordenar trabajo a la imprenta.	
18. Recibir el trabajo realizado.	
19. Entregar a las personas e instituciones autorizadas, en base a los términos de referencia y los pliegos de contratación pública.	
RESPONSABLES DEL PROCESO	
Coordinación general de planificación, Dirección general de consistencia presupuestaria, Dirección Logística institucional, Portal de compras públicas, Dirección de documentación y archivo.	
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO
Informe elaborado por la Subsecretaría de Presupuesto del Ministerio de Finanzas del Ecuador acerca de la información de ejecución presupuestaria en el ámbito del Presupuesto General del Estado	Entrega de la publicación a los clientes.
PROCESOS RELACIONADOS	
Procesos de apoyo .	
RECURSOS/NECESIDADES	
Equipos de computación Varios	
REGISTROS/ARCHIVOS	
Documentos originales.	
INDICADORES	
Indicador de eficiencia Indicador de calidad	
DOCUMENTOS APLICABLES	
Procedimiento para la adjudicación a los oferentes a realizar el trabajo de impresión de la información de ejecución presupuestaria.	

Fuente: Observación directa
Elaborado por: Inés Gallegos

Tabla 29.- Fichas técnicas de indicadores

FICHA TECNICA DE INDICADORES DE CALIDAD		Código: MFDP-1
		Versión: 01
		Página: 1 de 1
CÓDIGO DEL INDICADOR	MFDP-1	
NOMBRE DEL INDICADOR	CALIDAD DEL SERVICIO	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Determinar la calidad del servicio en base a la percepción de los clientes.	
ATRIBUTO DE CALIDAD	Eficacia en la atención a los clientes	
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes atendidos}} \times 100$	
ESTANDAR	Superior al 80%	
FUENTE DE LOS DATOS	Numerador Número de clientes que califica la atención o la información con Excelente. muy buena, buena	
	Denominador Es el número total de clientes atendidos	
PERIODICIDAD DEL INDICADOR	Mensual	
CATEGORIAS DE DISCRIMINACIÓN	Por tipo de funcionario	
CÓDIGO DEL INDICADOR	MFDP-2	
NOMBRE DEL INDICADOR	OPORTUNIDAD DEL SERVICIO	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la satisfacción de los clientes en lo referente a la oportunidad de los datos solicitados	
ATRIBUTO DE CALIDAD	Tiempo de entrega de los datos solicitados	
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\text{Número total de clientes que se consideran satisfechos}}{\text{numero total de clientes encuestados encuestados}} \times 100$	
ESTANDAR	Superior a 80%	
FUENTE DE LOS DATOS	Numerador Tabulación de encuestas	
	Denominador Total de encuestas por servicio	
PERIODICIDAD DEL INDICADOR	Semestral	
CATEGORIAS DE DISCRIMINACIÓN	Por servicio	

Elaborado por: Inés Gallegos

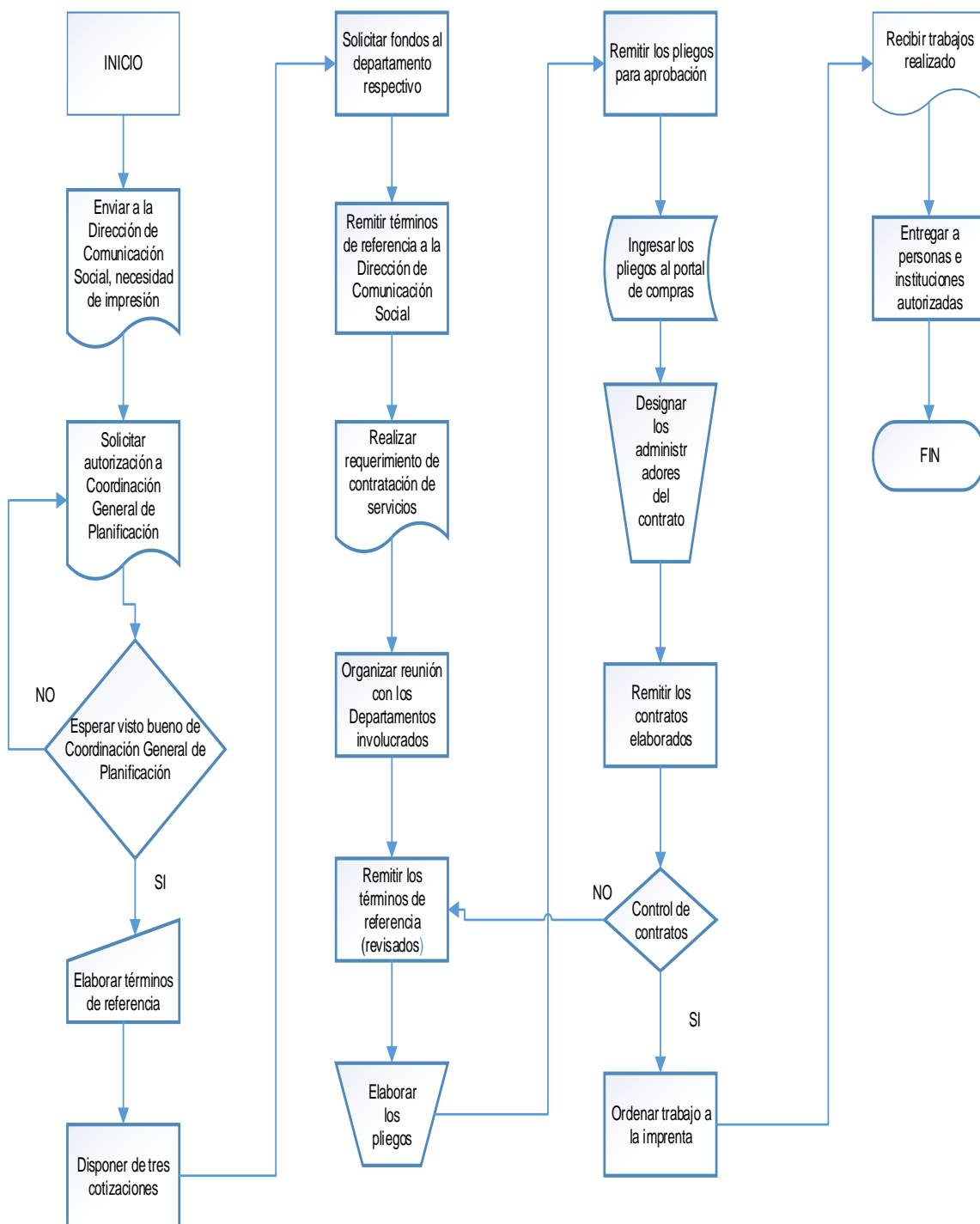
Tabla 30.- Procesos para la publicación física de los Informes de Ejecución Presupuestaria del PGE, (adjudicación de impresión de reportes)

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTOS	RESULTADOS
1.- Gestión de Presupuesto	1.1. Consistencia Presupuestaria	1.2. Elaboración de folletos de Informes anuales de seguimiento y evaluación y resumen ejecutivo	1.2.1. Publicación física de ejemplares	<p>1.2.1.1. Enviar oficio a la Dirección de Comunicación Social, referente a la necesidad de la impresión</p> <p>1.2.1.2. Solicitar autorización a la Coordinación General de Planificación</p> <p>1.2.1.3. Esperar visto bueno de la Coordinación General de Planificación</p> <p>1.2.1.4. Elaborar los términos de referencia para la contratación de la impresión.</p> <p>1.2.1.5. Disponer de tres cotizaciones como mínimo</p> <p>1.2.1.6. Solicitar la certificación presupuestaria de fondos al departamento respectivo</p> <p>1.2.1.7. Remitir los términos de referencia a la Dirección de Comunicación Social</p> <p>1.2.1.8. Realizar el requerimiento para los servicios de diseño, diagramación e impresión.</p> <p>1.2.1.9. Organizar una reunión con los departamentos involucrados</p>	<p>Poner en conocimiento de la Dirección de Comunicación Social la necesidad de iniciar los trámites para la impresión del informe</p> <p>La Coordinación General de Planificación es la instancia que da la autorización respectiva como lo determina el POA</p> <p>Una vez lograda la autorización se procederá a continuar con el procedimiento respectivo.</p> <p>Los términos de referencia son la base sobre los cuales de enmarcará la relación con el proveedor de las impresiones.</p> <p>La legislación vigente obliga a disponer de tres cotizaciones como mínimo para la realización de cualquier trabajo.</p> <p>Se asegura con este paso los fondos necesarios para el pago del trabajo respectivo</p> <p>Los términos de referencia deben ser conocidos por la Dirección de Comunicación Social</p> <p>Los servicios de diagramación, y diseño se los debe contratar a terceras personas.</p> <p>Hacer conocer a los involucrados de los términos de referencia respectivos.</p>

				<p>1.2.1.10. Remitir oficialmente los términos de referencia</p> <p>1.2.1.11. Elaborar los pliegos pertinentes</p> <p>1.2.1.12. Remitir los pliegos para aprobación de la Coordinación General Jurídica.</p> <p>1.2.1.13. Ingresar los pliegos del requerimiento de servicios en el portal de compras públicas.</p> <p>1.2.1.14. Solicitar la designación de los administradores del contrato</p> <p>1.2.1.15. Remitir los contratos elaborados por la Coordinación General Jurídica.</p> <p>1.2.1.16. Los administradores del contrato se encargan de hacer cumplir los contratos.</p> <p>1.2.1.17. Ordenar trabajo a la imprenta</p> <p>1.2.1.18. Recibir el trabajo realizado</p> <p>1.2.1.19. Entregar los informes a las personas e instituciones autorizadas.</p>	<p>Empieza manera oficial los requerimientos</p> <p>Este es un paso necesario para la remisión de los mismos a la Coordinación respectiva.</p> <p>Se obtiene la aprobación correspondiente</p> <p>Quien realiza la asignación del trabajo al proveedor del servicio es el portal de compras públicas.</p> <p>Los administradores del contrato controlan el cumplimiento del mismo.</p> <p>Esto permite la legalidad del contrato</p> <p>Se produce una veeduría para el cumplimiento del contrato</p> <p>La imprenta recibe el visto bueno para realizar el trabajo</p> <p>Se receipta el trabajo ordenado</p> <p>Cumplir con el mandato constitucional en lo referente a la información del PGE</p>
2.- Gestión del Tesoro Nacional					
3.- Gestión de Política					

Fiscal					
4.- Gestión del Financiamiento Público					
5.-Gestión de Contabilidad Gubernamental					
6.- Gestión de Relaciones Fiscales					
7.- Gestión de Innovación de las Finanzas Públicas					

Elaborado por: Inés Gallegos



Figuras N° 17.- Flujograma de procesos para la publicación física de los Informes de Ejecución Presupuestaria del PGE (adjudicación de impresión de reportes).

Fuente: Observación directa
Elaborado por: Inés Gallegos

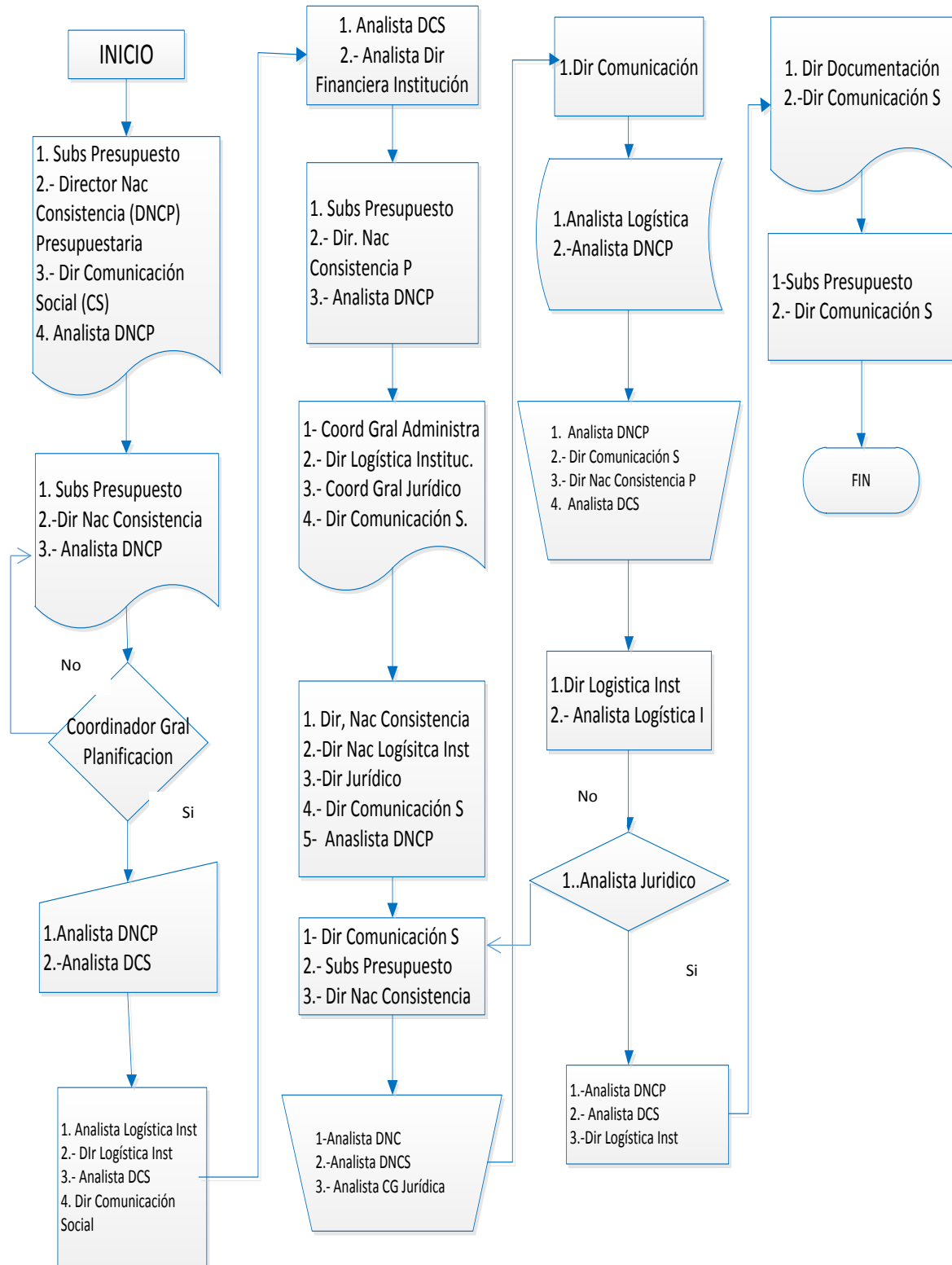


Figura N° 18.- Flujograma de procesos de publicación física del informe de ejecución presupuestaria del PGE (adjudicación de impresión de reportes - Responsables).

Fuente: Observación directa
Elaborado por: Inés Gallegos

CAPÍTULO III

PROPUESTA

Proceso (propuesto) para la elaboración de estadísticas presupuestarias consolidadas del Presupuesto General del Estado

MINISTERIO DE FINANZAS DEL ECUADOR
SUBSECRETARIA DE PRESUPUESTO DIRECCION NACIONAL DE CONSISTENCIA PRESUPUESTARIA
PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DE ESTADISTICAS PRESUPUESTARIAS CONSOLIDADAS DEL PGE (Propuesto)

Políticas del manejo de información

- a. Se debe mantener un registro de los usuarios autorizados con el nivel de acceso a las bases de información presupuestaria.
- b. Deberán tener respaldos de la información, con memorias históricas en medios magnéticos y respaldar los datos presupuestarios en el Registro Nacional de Datos Públicos.
- c. Establecer un plan de contingencias para el manejo de la información presupuestaria.
- d. La generación de estadísticas presupuestarias del PGE, debe sustentarse en mínimo las siguientes validaciones: Cuadre del presupuesto inicial y codificado de ingresos y gastos y cuadro por fuente de financiamiento.
- e. La información de la ejecución presupuestaria a nivel agregada se debe cuadra a nivel global de los montos inicial, codificado y devengado, debe validar se con reportes obtenidos en línea en la herramienta esigef.
- f. La generación de estadísticas presupuestarias del PGE debe sustentarse en datos consolidados.
- g. La generación de estadísticas presupuestarias del PGE debe tener una periodicidad mensual.
- h. El tiempo de elaboración de las estadísticas presupuestarias consolidadas del PGE será máximo de 5 días, luego de finalizado cada mes.
- i. Previa la difusión de las estadísticas presupuestarias consolidadas del PGE, los mismos deben ser validados por la Dirección Nacional de Consistencia Presupuestaria.
- j. El/La Director/a Nacional de Consistencia Presupuestaria, una vez definida la fecha de inicio de reporte de los indicadores, delegará a el/la servidor(a) público (a) responsable de medir el indicador.

- k. El/La Director/a de Nacional de Consistencia Presupuestaria será responsable de hacer el seguimiento y monitoreo de los indicadores conforme con la frecuencia establecida, y comunicar a la Dirección de Procesos y Mejora Continua cuando sea requerido.
- l. El/la Responsable del Proceso deberá supervisar el desempeño del proceso e implementar proyectos de mejora, de ser el caso.

Procedimientos

1. Establecer lineamientos para la generación y publicación de los informes de ejecución presupuestaria.
2. Generar bases de ejecución presupuestaria del e-SIGEF y del BI
3. Validar bases de ejecución.
4. Difundir las bases de información presupuestaria en las carpetas compartidas de la Subsecretaría de Presupuesto.
5. Analizar la consistencia del PGE y el cumplimiento de las reglas constitucionales y legales, caso contrario regresa al punto 1.1.3 del proceso.
6. Actualizar series estadísticas históricas.
7. Analizar formularios e informes de seguimiento y evaluación presupuestaria, caso contrario regresa al punto 1.1.1. del proceso.
8. Investigación sobre aspectos estratégicos de las instituciones (misión, visión, logros alineación con el plan del gobierno).
9. Elaborar el informe de seguimiento y evaluación del PGE.
10. Consolidar el informe de ejecución presupuestaria con el aporte de la Direcciones de la Subsecretaría de Presupuesto y de otras Subsecretarías.
11. Presentar el informe.
12. Difundir el informe de ejecución presupuestaria.

Tabla 31.- Fichas de procesos (propuesto) para la elaboración del informe de ejecución presupuestaria del PGE

FICHA DE PROCESOS		
FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
ELABORACION DE ESTADÍSTICAS PRESUPUESTARIAS CONSOLIDADAS DEL PGE	1	01/ENERO/2016
MISIÓN DEL PROCESO		
Poner a disposición de las personas, organismos, entidades y público en general la información de la administración del Presupuesto General del Estado. (Propuesto)		
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO		
1.1.1. Establecer lineamientos para la generación y publicación de los informes de presupuestarios		
1.1.2. Generar bases de ejecución presupuestaria del e-SIGEF y de BI		
1.1.3. Validar bases de ejecución		
1.1.4. Difundir las bases de información presupuestaria en las carpetas compartidas de la Subsecretaría de Presupuesto		
1.1.5. Analizar la consistencia del PGE y el cumplimiento de las reglas constitucionales		
1.1.6. Actualizar series estadísticas históricas		
1.1.7. Analizar formularios e informes de seguimiento y evaluación presupuestaria		
1.1.8. Investigación sobre aspectos estratégicos de las instituciones (misión, visión, logros, alineación con el plan del gobierno)		
1.1.9. Elaborar el informe de seguimiento y evaluación del PGE		
1.1.10. Consolidar el informe de ejecución presupuestaria con el aporte de la Direcciones de la Subsecretaría de Presupuesto y de otras Subsecretarías		
1.1.11. Presentar el informe semestral de ejecución presupuestaria		
1.1.12. Difundir el informe de ejecución presupuestaria		
RESPONSABLES DEL PROCESO		
Subsecretaria de Presupuesto		
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO	
Captura de información presupuestaria consolidada del Presupuesto General del Estado del repositorio BI	Difusión de estadísticas presupuestarias consolidadas del Presupuesto General del Estado.	
PROCESOS RELACIONADOS		
Reportes de ingresos permanentes y no permanentes Reportes de egresos permanentes Reportes de egresos no permanentes Reportes de consolidación presupuestaria.		
RECURSOS/NECESIDADES		
Equipos de computación Software Hardware y varios		
REGISTROS/ARCHIVOS		
Documentos originales.		
INDICADORES		
Indicador de eficiencia Indicador de calidad		
DOCUMENTOS APLICABLES		
Procedimiento elaboración de estadísticas presupuestarias consolidadas del PGE.		

Fuente: Observación directa
Elaborado por: Inés Gallegos

Tabla 32.- Fichas técnicas de indicadores

FICHA TECNICA DE INDICADORES DE CALIDAD		Código: MFDP-1
		Versión: 01
		Página: 1 de 1
CÓDIGO DEL INDICADOR	MFDP-1	
NOMBRE DEL INDICADOR	CALIDAD DEL SERVICIO	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Determinar la calidad del servicio en base a la percepción de los clientes.	
ATRIBUTO DE CALIDAD	Eficacia en la atención a los clientes	
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes atendidos}} \times 100$	
ESTANDAR	Superior al 80%	
FUENTE DE LOS DATOS	Numerador Número de clientes que califica la atención o la información con Excelente. muy buena, buena	
	Denominador Es el número total de clientes atendidos	
PERIODICIDAD DEL INDICADOR	Mensual	
CATEGORIAS DE DISCRIMINACIÓN	Por tipo de funcionario	
CÓDIGO DEL INDICADOR	MFDP-2	
NOMBRE DEL INDICADOR	OPORTUNIDAD DEL SERVICIO	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la satisfacción de los clientes en lo referente a la oportunidad de los datos solicitados	
ATRIBUTO DE CALIDAD	Tiempo de entrega de los datos solicitados	
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\text{Número total de clientes que se consideran satisfechos}}{\text{numero total de clientes encuestados encuestados}} \times 100$	
ESTANDAR	Superior a 80%	
FUENTE DE LOS DATOS	Numerador Tabulación de encuestas	
	Denominador Total de encuestas por servicio	
PERIODICIDAD DEL INDICADOR	Semestral	
CATEGORIAS DE DISCRIMINACIÓN	Por servicio	

Fuente: Observación directa
Elaborado por: Inés Gallegos

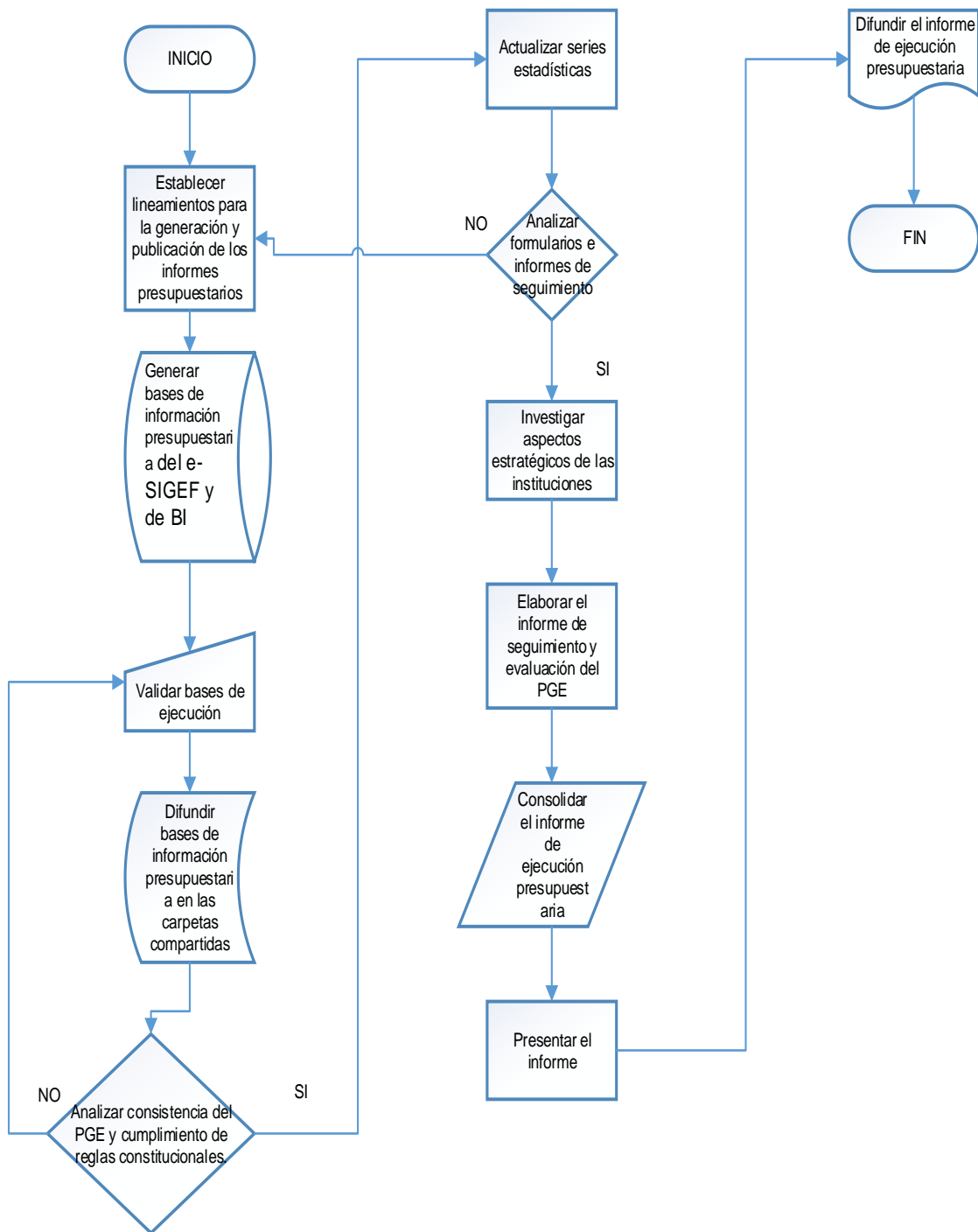
ELABORACION DE ESTADÍSTICAS PRESUPUESTARIAS CONSOLIDADAS DEL PGE

Se propone disponer de un documento explicativo que contemple lineamientos generales que permitan la estandarización del proceso para la generación, procesamiento y análisis, difusión y archivo de las estadísticas presupuestarias consolidadas del Presupuesto General del Estado – PGE en la Dirección Nacional de Consistencia Presupuestaria (DNCP).

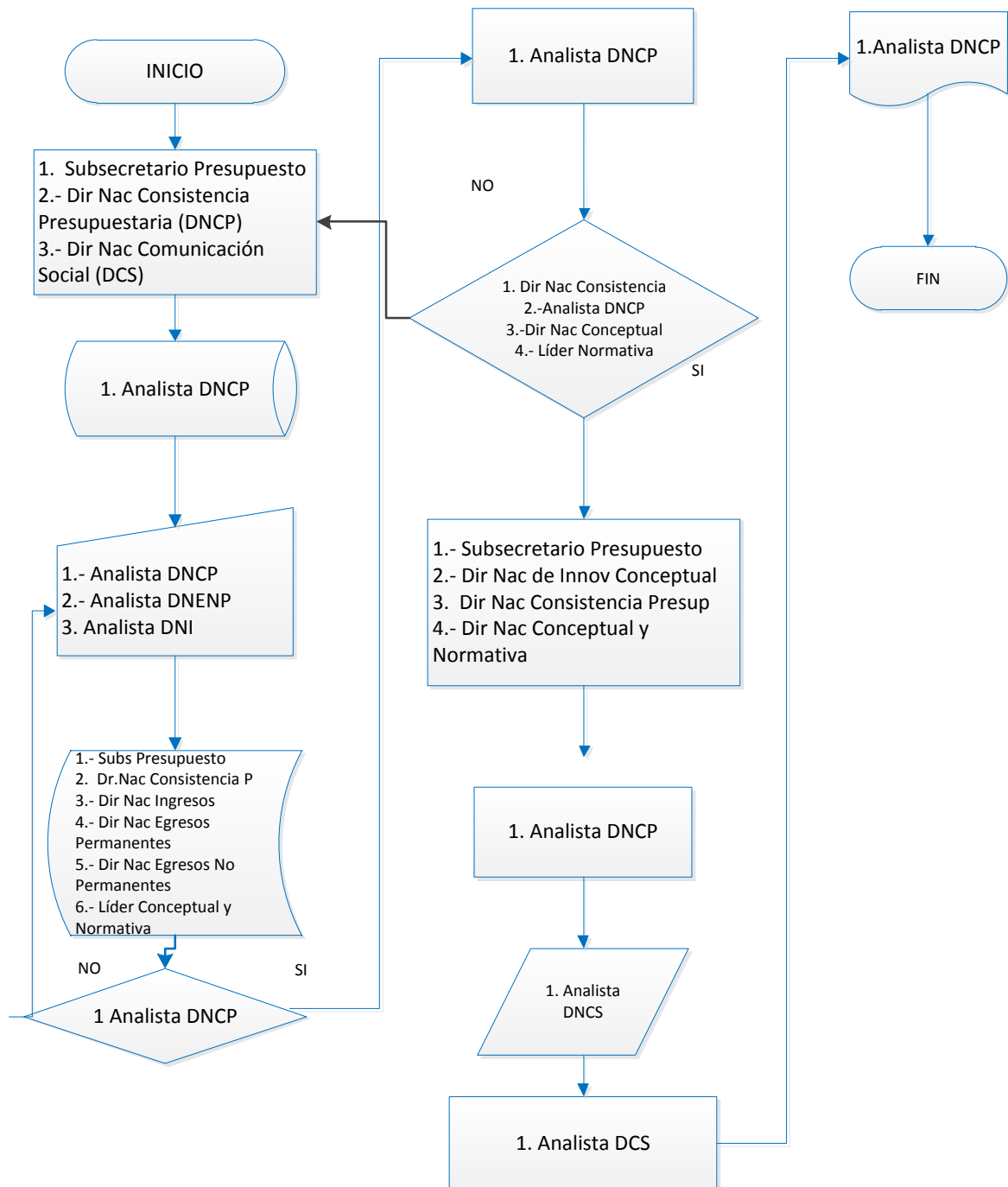
Se considera dos instancias en la producción de estadísticas consolidadas del PGE, la primera corresponde a la generación de reportes personalizados que contienen la mayor parte de los registros administrativos y pueden ser usados de acuerdo a las necesidades de información de cada usuario, ésta información se comparte en repositorios digitales (carpetas compartidas “Consultas”) a la cual tienen acceso los Directores y Subsecretario de Presupuesto y los analistas de la Dirección Nacional de Consistencia Presupuestaria.

La segunda instancia corresponde a utilizar los reportes anteriores como insumo para la elaboración de productos analíticos con una periodicidad definida, en cumplimiento a la normativa legal vigente (reportes de ejecución presupuestaria, informe de ejecución presupuestaria semestral, boletín trimestral, reportes estructurados de acuerdo a los requerimientos ingresados), en la cual como se menciona están los informes semestrales de ejecución presupuestaria del PGE, y que son los documentos, que efectúan publicaciones físicas y es en lo que se concentra el tema de la presente tesis.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE ESTADÍSTICAS PRESUPUESTARIAS CONSOLIDADAS DEL PGE



Figuras 19.- Procesos estadísticas consolidadas
Elaborado por: Inés Gallegos



Figuras 20.- Procesos estadísticas consolidadas (Responsables)
Elaborado por: Inés Gallegos

Tabla 33.- Ficha de los subprocesos para la elaboración del informe

PROCESOS	SUBPROCESOS Y ACTIVIDADES	
EJECUTAR EL REPORTE	Procesar la información	1.- Recopilar la información 2.- Ordenar la información 3.- Clasificar la información 4.- Revisión de la información
COPIAR EL REPORTE EN EL DEPOSITARIO BI	Copiar el reporte generado en el BI	1.- Copiar el reporte en el depositario BI
VERIFICAR LA EXISTENCIA DE LA INFORMACION	Verificación de la información	1.- Verifica el presupuesto total inicial de egresos y gastos 2.- Comprobar el presupuesto inicial y codificado por sectoriales 3.- Confrontar y se cuadra los registros iniciales y codificados por fuente de financiamiento entre egresos y gastos 4.- Comprobar que todas las entidades estén asignadas a un sectorial específico 5.- Comprobar que todas las entidades se encuentren asociadas a los catálogos de consejo Sectorial, funcional, etc.
GENERAR LOS REPORTES PRESUPUESTARIOS CONSOLIDADOS DEL PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO	Generación de reportes	1.- Ejecución agregada de egresos 2.- Ejecución consolidada de egresos 3.-Ejecución agregada de gastos 4.-Ejecución consolidada de gastos.
GENERAR REPORTES ESPECÍFICOS	Generación de reportes específicos	Se elabora reportes de acuerdo a los requerimientos de los usuarios internos y externos
ESTRUCTURAR LA INFORMACIÓN PRESUPUESTARIA	Realizar la estructura de la información presupuestaria	La estructura de los cuadros estadísticos puede tener diferentes combinaciones utilizando los campos descritos en ingreso y/o gastos.
ELABORAR PRODUCTOS	Realización de los productos finales	1.- Informe de ejecución presupuestaria semestral 2.- Boletín trimestral de ejecución presupuestaria 3.- Consolidación del justificativo de egresos y gastos del PGE 4.- Reporte de cumplimiento-regla fiscal 5.- Cuenta ahorro inversión financiamiento 6.- Informes específicos de gasto social, personal, ambiental y de inversión 7.- Informe de crecimiento del presupuesto inicial presentado por la asamblea 8.- Reportes e informes específicos solicitados por usuarios internos y externos. A cargo de Analistas de Consistencia Presupuestaria
DIFUNDIR LOS PRODUCTOS A CLIENTES EXTERNOS	Poner a disposición de los clientes la información:	Los productos se difunden de forma física y en la página institucional a los clientes internos y externos (De acuerdo con las necesidades de los clientes).

Fuente: Observación directa
 Elaborado por: Inés Gallegos

Tabla 34.- Deficiencias encontradas

SUBPROCESOS PARA LA ELABORACION DE LOS INFORMES	Deficiencias detectadas
Notificar la disponibilidad del reporte	Existe un plazo de cinco días a partir de la fecha tope, para poder emitir los informes pertinentes. Por lo tanto, si se cumple con los plazos establecidos este paso se debería obviar. Pues en la fecha prevista la información deberá constar en el sistema.
Capturar información presupuestaria consolidada del Presupuesto General del Estado del repositorio BI	El analista de consistencia presupuestaria en caso de no existir la información debe seguir un trámite para notificar a la Dirección Nacional de Sistemas de Información de las Finanzas Públicas que el archivo no se encontró en el archivo. Esta notificación la debería presentar en un informe final sobre las novedades encontradas al realizar su trabajo.
Verificar la consistencia de la información presupuestaria consolidada del Presupuesto General del Estado de egresos y gastos.	Esta verificación si bien es importante. Pero, los datos existentes en el BI son fruto de un reporte anterior, por lo que no debería tener datos errados. Si esto llegara a suceder el analista de consistencia presupuestaria deberá realizar las acciones necesarias.
Personalizar reportes	En este punto se debe mencionar que los formularios diseñados no han sido consultados con los clientes, sino basados en el criterio de los diseñadores del departamento de sistemas. Es importante tomar en cuenta las sugerencias de las personas que utilizan la información emitida para sus labores empresariales.
Compartir la Información presupuestaria consolidado del Presupuesto General del Estado.	De la misma manera que en uno de los puntos anteriores, la información generada debe constar en el portal en los tiempos previstos.
Incorporar fe de erratas	Ya que se presentan continuos cambios de modelos de gestión en las entidades que hace que cambien de sectores de la economía, sin embargo, al efectuar comparaciones anuales la información puede distorsionar los resultados.
Incorporar glosario de términos técnicos	La mayoría de personas desconocen los términos usuales en la información presupuestaria y puede dar lugar a interpretaciones erradas, que no reflejan lo que las cifras muestran.
Contratar un técnico	Ayudaría a disminuir tiempos contemplados en la Ley de Contratación Pública y permitirá agilidad en la entrega de los informes de ejecución presupuestaria, y oportunidad en las entregas a los clientes de la información.

Fuente: Observación directa
 Elaborado por: Inés Gallegos

Tabla 35.- Resumen

NUMERO	SUBPROCESOS	CORRECCION
1.-	Notificar la disponibilidad del reporte	<p>No notificar si se cumple con los plazos establecidos.</p> <p>El analista de consistencia presupuestaria debe revisar que la información se encuentre disponible en el BI.</p> <p>La notificación supone: tiempo, recurso humano, costo.</p>
2.-	No existe la información en el BI	<p>El analista de consistencia presupuestaria debe corregir el error y luego informar</p> <p>Si al información no existe en el BI, son datos nuevos que la persona debe conocerlo, por lo tanto, se debe elaborar un informe final</p>
3.-	Verificar la consistencia de la información presupuestaria consolidada del Presupuesto General del Estado de egresos y gastos.	<p>Los reporte existentes en el BI deben estar consolidados</p> <p>La consistencia de la información presupuestaria es el producto final, su calidad depende de los subproductos elaborados, para llegar a los informes respectivos,</p>
4.-	Coordinar acciones correctivas	<p>El analista de consistencia presupuestaria debe corregir el error y luego informar.</p> <p>Las correcciones realizadas deben ser automáticamente corregidas en el sistema, esto supone que con el informe final presentado sobre novedades las personas involucradas deberán conocer las anomalías.</p>
5.-	Solicitar nueva generación de reporte	<p>El analista de consistencia presupuestaria debe corregir el error y luego informar.</p> <p>Esta actividad del proceso tiene un costo muy alto debido al tiempo y personal involucrado, si lo realiza el analista de consistencia presupuestaria se garantiza la calidad y se anulan actividades que implican costos adicionales.</p> <p>Es muy importante el análisis de tiempo que lleva esta actividad puesto que retrasaría significativamente el informe final</p>
6.-	Compartir la Información presupuestaria consolidado del Presupuesto General del Estado	<p>No notificar, si se cumple con los plazos establecidos</p> <p>Como se analizó en Pareto, este paso se debería realizarlo, para informar a los usuarios frecuentes</p>
7.-	Analizar la información presupuestaria consolidada del Presupuesto General del Estado	<p>Si existen errores el analista de consistencia presupuestaria debe corregir el error y luego informar.</p> <p>Durante todo el proceso de la</p>

		elaboración del informe final la persona encargada de realizarlo, tiene la obligación de comprobar la veracidad de los datos.
8.-	Validar los productos desarrollados	Si existen errores el analista de consistencia presupuestaria debe corregir el error y luego informar. De cumplirse con las actividades a cabalidad no deberían existir errores en este paso del proceso.

Fuente: Observación directa
Elaborado por: Inés Gallegos

3.1. Hallazgos relevantes

- En el proceso sugerido para la elaboración de las estadísticas presupuestarias consolidadas del Presupuesto General del Estado, se han eliminado los procedimientos, los controles excesivos. La calidad es responsabilidad de las personas que producen no de las que inspeccionan.
- El enfoque del proceso sugerido, en general, está basado en la parte técnica de la elaboración de los diferentes ítems del presupuesto general del Estado en lo que corresponde a la Subsecretaría de Presupuesto.
- Las decisiones deben ser tomadas por el personal que realiza los diferentes informes y no por los jefes. Estos pasos lo único que hacen es demorar la elaboración de los productos por trámites burocráticos.
- En el proceso propuesto las actividades son 12, en el anterior son 16. Pero, las demoras son muy frecuentes en el proceso actual.
- No existen fichas de indicadores de calidad, lo que impide realizar un seguimiento para la aplicación de procesos de mejoramiento continuo.
- No se realizan evaluaciones continuas de la calidad del trabajo de los funcionarios dedicados al trabajo de elaborar los diferentes informes.
- Se debe solicitar más colaboración a los departamentos de apoyo, para mejorar la atención al cliente, especialmente en la retroalimentación de las inquietudes, las mismas que sirven para rediseñar los procesos y obtener así la satisfacción de los usuarios de los informes emitidos por la Subsecretaría de Presupuesto.
- Bajar tiempos y costos en la elaboración de los informes

CONCLUSIONES

- Como se puede observar en los procesos de generación de reportes (actual) existen muchos puntos de control; sin embargo, de acuerdo a la información obtenida en las encuestas los clientes, aún encuentran errores en los productos finales.
- De acuerdo a los procesos descritos, el responsable directo de cualquier problema es el Subsecretario de Presupuesto, puesto que es el funcionario que aprueba cada una de las actividades.(Actual)
- El analista de consistencia presupuestaria es el responsable de la generación y elaboración de la información, por lo tanto, es el responsable del producto final. (Propuesto)
- No se cumplen con los plazos en los cuales la información debería estar en manos de los usuarios; por lo tanto es extemporánea. (actual)
- Se debería realizar un balance entre el tiempo teórico de la entrega de los reportes y la calidad de los mismos. (Actual)

RECOMENDACIONES

- Realizar un estudio del clima laboral de la Subsecretaría de Presupuesto.
 - Elaborar planes de capacitación para el personal de la Subsecretaría, previo un análisis de las necesidades.
 - El punto VALIDAR LOS PRODUCTOS DESARROLLADOS, debería ser el control definitivo de los informes. Se debe aplicar los conceptos de garantía de la calidad, es decir elaborar los informes necesarios para garantizar que los parámetros de calidad hayan sido aplicados de manera correcta durante el proceso; para de esta manera, satisfacer a cabalidad las necesidades de los clientes.
 - Para el cálculo del tiempo estándar en la entrega de los informes se debería utilizar la fórmula: (Rivas, 2014).
- $$\bullet \text{ Tiempo esperado} = \frac{\text{Tiempo optimista} + 4 \text{ tiempos mas probables} + \text{tiempo pesimista}}{6}$$
- Realizar un seguimiento mensual del indicador de eficiencia.
 - Elaborar cuadros de seguimiento por Analista de Consistencia Presupuestaria.
 - Determinar el índice de rotación del personal de Consistencia presupuestaria.
 - La Dirección Nacional de Sistemas de Información de las Finanzas Públicas, tiene como una de sus atribuciones realizar un análisis de satisfacción de los clientes. Por lo tanto, se debe solicitar que implemente un sistema de medición de la satisfacción de los clientes en lo referente a los informes emitidos por la Subsecretaría de Presupuesto, y de igual manera de los informes referentes a ejecución presupuestaria.

Tabla 36.- PROCESOS PARA LA PUBLICACION FISICA DE LOS INFORMES DE EJECUCION PRESUPUESTARIA DEL PGE.

MINISTERIO DE FINANZAS DEL ECUADOR
SUBSECRETARIA DE PRESUPUESTO DIRECCION NACIONAL DE CONSISTENCIA PRESUPUESTARIA
PROCEDIMIENTO PARA LA PUBLICACION FISICA DE EJEMPLARES (proceso propuesto)

Políticas del manejo de información

- a) La información de ejecución presupuestaria debe mantener niveles de seguridad y garantía de acceso apropiado de los datos.
- b) La información previa a su publicación deberá tener las validaciones respectivas en cuanto a fondo y forma.
- c) Se deberá mantener un registro de control de las entregas de publicaciones.
- d) Optimización de las entregas de las publicaciones, para garantizar la transparencia en la gestión.
- e) Promover el adecuado uso adecuado de recursos humanos, materiales y tecnológicos.

Procedimientos

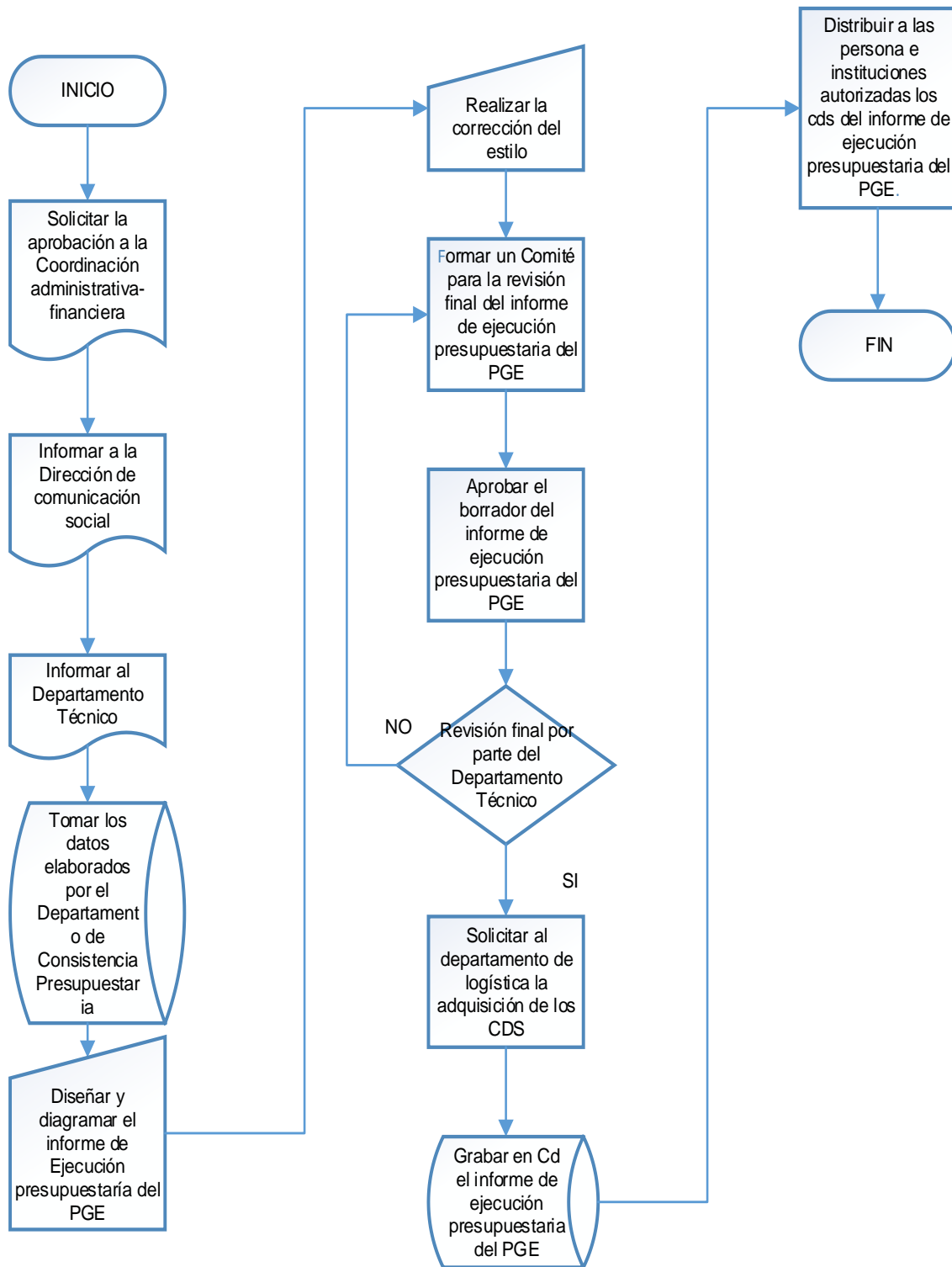
1. Solicitar aprobación para elaborar el Cd con el informe de consistencia presupuestaria a la Coordinación Administrativa – financiera.
2. Informar a la Dirección de Comunicación Social.
3. Informar al departamento técnico (diseño gráfico).
4. Elaborar el borrador del informe de consistencia presupuestaria a cargo de la Subsecretaría de Presupuesto.
5. Diseñar y diagramar el informe de consistencia presupuestaria para su publicación por parte del técnico contratado.
6. Realizar la corrección de estilo.
7. Formar un comité para la revisión final formado por representantes de los

Departamentos de Imagen Corporativa, Dirección de Comunicación Social, Subsecretaría de Innovación, Dirección de tecnología de la información y comunicación, coordinación administrativa.

8. Aprobar el borrador del informe de consistencia administrativa.
9. Revisión final del informe semestral de ejecución presupuestaria.
10. Solicitar Cd's para la grabación del informe de consistencia presupuestaria.
11. Grabar el informe de consistencia presupuestaria en el Cd.
12. Distribuir a las personas e instituciones autorizadas.

FICHA DE PROCESOS		
FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
PROCEDIMIENTO PARA LA PUBLICACIÓN FÍSICA PRESUPUESTARIA DEL PGE DE LA SUBSECRETARIA DE PRESUPUESTO DEL MINISTERIO DE FINANZAS- ECUADOR, AÑO 2015	1	01/ENERO/2016
MISIÓN DEL PROCESO		
Poner a disposición de las personas, organismos, entidades y público en general los informes de la Ejecución Presupuestaria del Presupuesto General del Estado. (Propuesto)		
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar aprobación para elaborar el Cd con el informe de Ejecución Presupuestaria del PGE, a la Coordinación Administrativa – financiera 2. Informar a la Dirección de Comunicación Social 3. Informar al Departamento técnico 4. Tomar los datos del informe de Ejecución Presupuestaria del PGE elaborados por la Dirección Nacional de Consistencia Presupuestaria 5. Diseñar y diagramar el informe de ejecución presupuestaria del PGE para su publicación por parte del técnico contratado 6. Realizar corrección del estilo 7. Formar un comité para la revisión final, formado por representantes de los Departamentos de Imagen Corporativa, Dirección de Comunicación Social, Subsecretaria de Innovación, Dirección de tecnología de la información y comunicación, coordinación administrativa 8. Aprobar el borrador del informe de Ejecución Presupuestaria del PGE, por parte del Comité. 9. Revisión final por parte del Departamento Técnico 10. Solicitar Cd para la grabación del informe de Ejecución Presupuestaria del PGE. 11. Grabar en CD el informe de Ejecución Presupuestaria del PGE 12. Distribuir a las personas e instituciones autorizadas 		
RESPONSABLES DEL PROCESO		
Coordinación general de planificación, Dirección general de consistencia presupuestaria, Dirección Logística institucional, Dirección de documentación y archivo.		
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO	
Informe elaborado por la Subsecretaria de Presupuesto del Ministerio de Finanzas del Ecuador acerca de la información de ejecución presupuestaria en el ámbito del Presupuesto General del Estado	Entrega de la publicación a los clientes.	
PROCESOS RELACIONADOS		
Procesos de apoyo .		
RECURSOS/NECESIDADES		
Equipos de computación Varios		
REGISTROS/ARCHIVOS		
Documentos originales.		
INDICADORES		
Indicador de eficiencia Indicador de calidad		
DOCUMENTOS APLICABLES		
Procedimiento para la adjudicación a los oferentes a realizar el trabajo de impresión de la información de ejecución presupuestaria.		

Fuente: Observación directa
Elaborado por: Inés Gallegos



Figuras 21- Procesos para la publicación física del informe de ejecución presupuestaria del PGE (Propuesto)

Fuente: Observación directa

Elaborado por: Inés Gallegos

Tabla 37.- Deficiencias encontradas

SUBPROCESOS PARA LA ELABORACION DE LOS INFORMES FISICOS	Deficiencias detectadas
Solicitud de aprobaciones	En el proceso actual existen muchos pasos en los cuales se debe solicitar la aprobación por parte de algunos departamentos o subsecretarías esto solo hace más engorroso el proceso. Se debería elaborar una sola solicitud con copia a los demás departamentos para el conocimiento de los mismos.
Disponer de mínimo tres proformas	La administración moderna aconseja disponer de máximo tres proveedores de cualquier bien o servicio, puesto que se basa en que los proveedores deben formar parte de la organización especialmente para cumplir con los objetivos de la planificación estratégica. También lo recomienda Porter.
Calidad sobre costo	Las empresas modernas están enfocadas en ofertar productos o servicios de calidad, para lograr este objetivo es importante que todos los elementos que intervienen en la obtención de un bien final, deben ser de calidad. No es aconsejable sacrificar la calidad en función del costo
Tecnología	La información actual se la maneja más fácilmente si se encuentra como archivos en un cd o disco externo, en la mayoría de los casos el presentarles escritos representan un problema para quien necesita utilizarlos. Además existe la facilidad de poder visualizarlos fácilmente desde una computadora o medio similar.
Costo	El costo de elaborar un cd es definitivamente más bajo que el de elaborar un impreso.
Tiempo	De acuerdo al proceso propuesto el tiempo para elaborar los Cd's con la información de ejecución presupuestaria es más bajo que el de elaborar los impresos. Además se evita el acceso al portal de compras públicas.
Responsabilidad con el medio ambiente	Toda empresa no importa a que sector pertenezca debe ayudar de una manera responsable al cuidado del medio ambiente. Al elaborar los informes en cd evita que se utilice el papel y de esta manera se contribuye responsablemente al cuidado del medio ambiente.
Contratar un técnico	Ayudaría a disminuir tiempos contemplados en la Ley de Contratación Pública y permitirá agilidad en la entrega de los informes de ejecución presupuestaria, y oportunidad en las entregas a los clientes de la información:

Fuente: Observación directa
 Elaborado por: Inés Gallegos

Tabla 38.- Fichas técnicas de indicadores

FICHA TECNICA DE INDICADORES DE CALIDAD	Código: MFDP-1
	Versión: 01
	Página: 1 de 1

CÓDIGO DEL INDICADOR	MFDP-1
NOMBRE DEL INDICADOR	CALIDAD DEL SERVICIO
OBJETIVO DEL INDICADOR	Determinar la calidad del servicio en base a la percepción de los clientes.
ATRIBUTO DE CALIDAD	Eficacia en la atención a los clientes
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes atendidos}} \times 100$
ESTANDAR	Superior al 80%
FUENTE DE LOS DATOS	Numerador Número de clientes que califica la atención o la información con Excelente. muy buena, buena
	Denominador Es el número total de clientes atendidos
PERIODICIDAD DEL INDICADOR	Mensual
CATEGORIAS DE DISCRIMINACIÓN	Por tipo de funcionario
CÓDIGO DEL INDICADOR	MFDP-2
NOMBRE DEL INDICADOR	OPORTUNIDAD DEL SERVICIO
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la satisfacción de los clientes en lo referente a la oportunidad de los datos solicitados
ATRIBUTO DE CALIDAD	Tiempo de entrega de los datos solicitados
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\text{Número total de clientes que se consideran satisfechos}}{\text{numero total de clientes encuestados encuestados}} \times 100$
ESTANDAR	Superior a 80%
FUENTE DE LOS DATOS	Numerador Tabulación de encuestas
	Denominador Total de encuestas por servicio
PERIODICIDAD DEL INDICADOR	Trimestral
CATEGORIAS DE DISCRIMINACIÓN	Por servicio

Fuente: Observación directa
Elaborado por: Inés Gallegos

Análisis de ahorros de tiempos y económico.-

Tabla 39.- Tiempos, costos de elaboración de informes

ELABORACIÓN DE ESTADÍSTICAS PRESUPUESTARIAS CONSOLIDADAS DEL PGE				
TIEMPOS Y COSTOS (Proceso actual)				
Página 1 de 1				
ACTIVIDAD	NUMERO PERSONAS	TIEMPO HORAS	COSTO HORA	TOTAL COSTO
1. Establecer lineamientos para la generación y publicación de los informes	3	48	10,63	1530,72
2. Capturar información presupuestaria del repositorio BI				
3. Mantener última versión de la información validada	1	0,5	10,63	5,32
4. Mantener la última versión de la información validada	3	72	10,63	2296,08
5. Notificar a la Subsecretaría de Innovación de las Finanzas Públicas	5	48	10,63	2551,20
6. Verificar la consistencia de la información presupuestaria	1	5	10,63	53,15
7. Examinar la información del archivo BI	1	0,5	10,63	5,32
8. Coordinar acciones correctivas	4	72	10,63	3061,44
9. Solicitar nueva generación de reporte	4	48	10,63	2040,96
10. Personalizar reportes	1	10	10,63	106,30
11. Generar los reportes presupuestarios consolidados	1	12	10,63	127,56
12. Compartir información presupuestaria	1	8	10,63	85,04
13. Generar reportes específicos				
14. Analizar la información presupuestaria consolidada	3	4	10,63	127,56
15. Estructurar la información presupuestaria	2	16	10,63	340,16
16. Elaborar productos	1	48	10,63	510,24
17. Solicitar los cambios respectivos a los productos	3	72	10,63	2296,08
18. Difundir los productos a clientes externos e internos	4	2	10,63	85,04
TOTAL		466		15222,16

Fuente: Observación directa
Elaborado por: Inés Gallegos

Tabla 40.- Tiempos, costos de elaboración de informes

ELABORACIÓN DE ESTADÍSTICAS PRESUPUESTARIAS CONSOLIDADAS DEL PGE				
TIEMPOS Y COSTOS (Proceso propuesto)				
Página 1 de 1				
ACTIVIDAD	NUMERO PERSONAS	TIEMPO HORAS	COSTO HORA	TOTAL COSTO
1. Establecer lineamientos para la generación y publicación de los informes	3	48	10,63	1530,72
2. Generar bases de ejecución presupuestaria del e-SIGEF y de BI	1	8	10,63	85,04
3. Validar bases de ejecución	2	8	10,63	170,08
4. Difundir las bases de información presupuestaria en las carpetas compartidas	3	8	10,63	255,12
5. Analizar consistencia del PGE	1	4	10,63	42,52
6. Actualizar series estadísticas históricas	4	8	10,63	340,16
7. Analizar formularios e informes de seguimiento y evaluación presupuestaria	2	8	10,63	170,08
8. Investigación sobre aspectos estratégicos de las instituciones	1	16	10,63	170,08
9. Elaborar el informe de seguimiento y evaluación del PGE	1	16	10,63	170,08
10. Consolidar el informe de ejecución presupuestaria	1	8	10,63	85,04
11. Presentar el informe	1	4	10,63	42,52
12. Difundir el informe de ejecución presupuestaria	1	16	10,63	170,08
TOTAL		152		3231,52

Fuente: Observación directa
 Elaborado por: Inés Gallegos

Tabla 41.- Tiempos, costos de publicación de los informes físicos

PROCEDIMIENTO PARA LA PUBLICACION DEL INFORME (Actual)				
TIEMPOS Y COSTOS				
				Página 1 de 1
ACTIVIDAD	NUMERO PERSONAS	TIEMPO HORAS	COSTO HORA	TOTAL COSTO
1. Enviar oficio dirigido a la Dirección de Comunicación Social	4	6	10,63	255,12
2. Solicitar autorización a la Coordinación General de Planificación	3	8	10,63	255,12
3. Esperar Visto bueno de Coordinación General de Planificación	1	24	10,63	255,12
4. Elaborar los términos de referencia para la contratación de la impresión	2	40	10,63	850,4
5. Disponer de tres cotizaciones como mínimo	4	80	10,63	3401,6
6. Solicitar los fondos al departamento respectivo	2	24	10,63	510,24
7. Remitir los términos de referencia	4	12	10,63	510,24
8. Solicitar la Certificación Presupuestaria de fondos al departamento respectivo	2	40	10,63	850,4
9. Remitir los términos de referencia	3	40	10,63	1275,6
10. Realizar el requerimiento para la contratación de los servicios de diseño	4	20	10,63	850,4
11. Organizar una reunión con los departamentos involucrados	5	22	10,63	1169,3
12. Remitir oficialmente los términos de referencia (revisados)	3	31	10,63	988,59
13. Elaborar los pliegos pertinentes por parte de la Dirección de Logística Institucional	3	40	10,63	1275,6
14. Ingresar los pliegos del requerimiento de servicios en el portal de compras públicas	2	12	10,63	255,12
15. Solicitar la designación de los administradores del contrato y las áreas responsables	4	80	10,63	3401,6
16. Remitir los contratos elaborados a la Coordinación Jurídica	2	40	10,63	850,4
17. Ordenar trabajo a la imprenta	1	36	10,63	382,68
18. Recibir el trabajo realizado	3	240	10,63	7653,6
19. Entregar a las personas e instituciones autorizadas	2	20	10,63	425,2
TOTAL	54	815	201,97	25416,33

Fuente: Observación directa
Elaborado por: Inés Gallegos

Tabla 42.- Tiempos, costos de publicación de los informes físicos

PROCEDIMIENTO PARA LA PUBLICACION DEL INFORME (Propuesto)				
TIEMPOS Y COSTOS				
				Página 1 de 1
ACTIVIDAD	NUMERO PERSONAS	TIEMPO HORAS	COSTO HORA	TOTAL COSTO
1. Solicitar aprobación para elaborar el CD con el informe de Ejecución Presupuestaria	2	16	10,63	340,16
2. Informar a la Dirección de Comunicación Social	1	8	10,63	85,04
3. Informar al Departamento técnico	1	16	10,63	170,08
4. Tomar los datos del informe de Ejecución Presupuestaria	1	4	10,63	42,52
5. Diseñar y diagramar el informe de ejecución presupuestaria	2	24	10,63	510,24
6. Realizar corrección del estilo	2	36	10,63	765,36
7. Formar un comité para la revisión final	6	16	10,63	1020,48
8. Aprobar el borrador del informe de Ejecución Presupuestaria	6	12	10,63	765,36
9. Revisión final por parte del Departamento Técnico	2	12	10,63	255,12
10. Solicitar Cd's para la grabación del informe de Ejecución Presupuestaria	1	16	10,63	170,08
11. Grabar en CD el informe de Ejecución Presupuestaria	2	24	10,63	510,24
12. Distribuir a las personas e instituciones autorizadas	1	16	10,63	170,08
TOTAL	27	200	127,56	4804,76

Fuente: Observación directa
 Elaborado por: Inés Gallegos

Tabla 43.- Resumen costos/tiempos personal

Resumen costos/ tiempo personal								
Proceso	Actual		Propuesta		Ahorro		Porcentaje Ahorro	
	Costo Dólares	Tiempo Horas	Costo Dólares	Tiempo Horas	Costo Dólares	Tiempo Horas	Costo Dólares	Tiempo Horas
Elaboración de estadísticas presupuestarias	\$ 15.222,16	466	\$ 3.231,52	152	\$ 11.990,64	314	79%	67%
Publicación presupuestaria	\$ 25.416,33	815	\$ 4.804,76	200	\$ 20.611,57	615	81%	75%

Fuente: Observación directa
Elaborado por: Inés Gallegos

Tabla 44.- Diferencias entre lo actual y propuesto

Resumen costo total publicaciones físicas								
Ítem	Actual			Propuesta			Diferencia	Porcentaje
	Personal	Folletos	Total	Personal	CD's	Total		
Costo publicaciones	\$ 25.416,33	\$ 10.000,00	\$ 35.416,33	\$ 3.231,52	\$ 285,00	\$ 3.516,52	\$ 31.899,81	90%

Fuente: Observación directa
Elaborado por: Inés Gallegos

RESUMEN

Como se puede observar en la tabla 44 la diferencia económica, sumados los costos de tiempo de personal más el costo de 100 folletos es igual a 31.899,81 dólares lo que representa un ahorro del 90%

En lo referente al tiempo en la tabla 43 se ha determinado que con los procesos sugeridos se ahorra un 67% en la elaboración de los informes y un 75% en la impresión de los mismos.

BIBLIOGRAFIA

- Arturo, K. (2015). *Crece Negocios*. Obtenido de La cadena de valor de Porter: <http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>
- Arvenson, P. (12 de 01 de 2014). *Definición de mejora continua* . Obtenido de Definición de mejora continua: <https://www.eoi.es/blogs/mariavictoriaflores/definicion-de-mejora-continua/>
- Arymani, L. (11 de 2010). *La cadena de valor*. Obtenido de La cadena de valor: <http://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>
- Asociación Nacional de Evaluación de la calidad y acreditación. (2013). Plan de Mejoras. En (. N. ANECA, *Herramientas de Trabajo* (pág. 15). Colombia: Universidad de Cúcuta.
- Ávila, H. L. (2012). Metodología de la investigación . En H. L. Ávila, *INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN* (pág. 24). México: McGraw Hill.
- Barreiros, C. A. (2012). *“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA PROMOVER LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA KAWA MOTORS*. Quito: Tesis de grado.
- Beltrán, J. J. (2010). Indicadores de Gestión. En Beltrán Jaramillo Jesús Mauricio, *Indicadores de gestión* (pág. 36). Bogotá: 3R editores.
- Bravo, C. J. (2011). Gestión por procesos. En B. C. Juan, *Gestión de Procesos* (pág. 15). Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- Calidad ISO 9001. (2005). *Las fichas de procesos*. Obtenido de ISO 9001. Calidad. Sistemas de Gestión de Calidad: <http://iso9001calidad.com/las-fichas-de-procesos-121.html>
- Camejo, J. (28 de 11 de 2012). *Gestipolis*. Obtenido de Los indicadores de gestión: <http://www.gestipolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
- Carrasco, J. B. (2011). ¿Que es la Gestión de Procesos? En Bravo Carrasco Juan, *Gestión de Procesos* (pág. 10). Santiago de Chile: EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.
- Carrión, J. (2011). *Curso-Taller para la construcción de indicadores de desempeño*. Obtenido de Como construir un indicador: http://www.cepal.org/ilpes/noticias/noticias/2/37432/presentacion_indicadores_1.pdf
- Castillo, P. A. (2013). *El mapa de procesos y analisis de procesos clave*. Obtenido de Calidad: http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2__Mapa_de_Procesos_1.pdf
- Chiavenato, I. (2009). Liderazgo. En I. Chiavenato, *Comportamiento organizacional* (pág. 84). México: McGraw Hill.
- Consejo de Evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad de la Educación Superior . (02 de 2014). *CEAACES*. Obtenido de descripción del mapa de procesos:

<http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2014/02/Explicacio%CC%81n-del-mapa-de-procesos.-Febrero-2014.pdf>

Consultoria de Gestión. (2013). *Consultoria de Gestión*. Obtenido de Modelos de gestión: <http://www.lks.es/C/AA/CG/CG/Servicios/Modelosdegestion.aspx>

Cordoba, T. C. (12 de 04 de 2008). *Caracterización de los procesos*. Obtenido de Carcaterización de los procesos: <http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/5-5-Characterizacion>

Correa, R. (2014). *VILLALAB*. Obtenido de Indicadores de GEstión: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1309/10/T-ESPE-025308-5.pdf>

Definición de . (2012). *Definición de Modelo de Gestión* . Obtenido de Definición de : <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>

Definición.Mx. (2014). *Definición de flujograma*. Obtenido de Definición.Mx: <http://definicion.mx/flujogramas/>

Desantes, F. B. (2014). En F. B. Desantes, *Directrices –Normalización y análisis de procesos* (pág. 10). Santiago de Chile: Red de Transparencia y Acceso a la Información (RTA).

Diccionario de la Gestión Pública . (20 de 02 de 2013). *Tipos de procesos*. Obtenido de Tipos de procesos: <http://diccionario.administracionpublica.gob.ec/index.php?c=7&categoria=2&articulo=245>

Edukanda.es. (2013). *Edukanda.es*. Obtenido de Técnicas de investigación social : http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/940/page_07.htm

Elistas.net. (2013). *Mapeo de procesos* . Obtenido de Elistas.net: <http://www.elistas.net/cgi-bin/eGruposDMime.cgi?K9D9K9Q8L8xumopxC-qjd-uluCWRSXSUCvthCnoqdy-qlhhyCUXYSQkfb7>

Espiño, B. F. (2014). Modelo de Gestión de Documentos y Administración de Archivos (MGD) para la Red de Transparencia y Acceso a la Información (RTA). En B. F. Espiño, *Directrices – Normalización y análisis de procesos* (pág. 6). México: Prentice Hall.

Ferrer, J. (2010). *blogspot.com/p/tecnicas-de-la-investigacion.html*. Obtenido de Conceptos básicos de la Metodología de la Investigación : <http://metodologia02.blogspot.com/p/tecnicas-de-la-investigacion.html>

Franco, E. B. (2014). Mapa de procesos. En Franco Espiño Beatriz, *Directrices – Normalización y análisis de procesos* (pág. 8). Sanitago de Chile: Red de Transparencia y Acceso a la Información.

- Gomez, A. (13 de 08 de 2015). *Asesor de Calidad* . Obtenido de Identificación y trazabilidad según la ISO 9001:2015: <http://asesordecalidad.blogspot.com/2015/06/identificacion-y-trazabilidad-segun-la.html#.VpcReo-cGUk>
- González, A. R. (2003). Métodos. En A. R. González, *Metodología de la Investigación Científica* (pág. 55). Bogotá Colombia: Pontificai Universida Javeriana.
- Gonzalez, H. (11 de 09 de 2012). *Calidad y Gestión*. Obtenido de La Mejora continua. Diagrama de Pareto : <https://calidadgestion.wordpress.com/tag/diagrama-de-pareto-ejemplo/>
- Gonzalez, H. (11 de 09 de 2012). *ISO 9001:2015. ENFOQUE BASADO EN PROCESOS*. Obtenido de Calidad y Gestión: <https://calidadgestion.wordpress.com/tag/mejora-de-procesos/>
- Gonzalez, H. (30 de 06 de 2015). *Enfoque basado en procesos*. Obtenido de Calidad y Gestión : <https://calidadgestion.wordpress.com/tag/mapa-de-procesos/>
- Herrera, C. J. (2012). Gestión por procesos. En Herrera Campo Juan Vicente, *Gestión por procesos* (pág. 11). España: Avanza.
- <https://www.google.com.ec/#q=definicion+de+cadena+de+valor>. (2011). *La cadena de valor de Porter*. Obtenido de La cadena de valor de Porter: <https://www.google.com.ec/#q=definicion+de+cadena+de+valor>
- Jimeno, B. J. (23 de 05 de 2013). *Gestión de procesos como definir KPI's indicadores y cuadros de mando*. Obtenido de Indicadores de Control: <http://www.pdcahome.com/4501/gestion-de-procesos-como-definir-indicadores-y-cuadros-de-mando/>
- López, H. S. (2006). Servicio al cliente. En H. S. López, *Planeación estratégica* (pág. 138). México: McGraw Hill.
- Mahecha, B. C. (2012). *Mapa de Procesos*. Obtenido de Scrib.com: <http://es.scribd.com/doc/84774712/MAPAS-DE-PROCESOS#scribd>
- Maldonado, J. A. (2012). El método de los siete pasos para el rediseño o la mejora de procesos. En J. A. Maldonado, *Gestión de Procesos* (pág. 94). México: McGraw Hill.
- Maldonado, J. A. (2012). Gestion por procesos. En Maldonado José Angel, *GEstión pro procesos* (pág. 2). México: Prentice Hall.
- Malhotra, N. (2008). Introducción a la Ivestigación de Mercados. En N. Malhotra, *Investigación de mercados*. (pág. 7). Mexico: McGraw Hill.
- Ministerio de Finanzas del Ecuador. (2011). *Subsecretaría de presupuestos*. Obtenido de NORMAS TECNICAS DE PRESUPUESTO ACTUALIZADAS AL: 11/10/2011: <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/Normativa-Presupuestaria-Actualizada-al-11-10-2011.pdf>

- Murillo, F. F. (11 de 09 de 2002). *Gestipolis* . Obtenido de Mejora e innovación de procesos: <http://www.gestipolis.com/mejora-innovacion-procesos/>
- Nazar, M. (2014). Introducción. En Nazar Mariana, *El acceso a los archivos: sistemas de gestión de la información implementados en América Latina* (pág. 2). Buenos Aires: Universidad Autónoma de Buenos Aires.
- Peresson, L. (2007). Atención al cliente. En L. Peresson, *Sistemas de Gestión de la calidad con enfoque al cliente* (pág. 8). Valladolid España : Uniwersidad de Valladolid.
- Peteiro, D. R. (2013). *Sinapsys Business Solutions*. Obtenido de Todo sobre al Gestión por Procesos: <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>
- Quevedo, S. (14 de 07 de 2009). *Calidad y seguridad en la industria alimentaria* . Obtenido de Definición de mapa de procesos: <https://calidadindustriaalimentaria.wordpress.com/2009/07/14/mapa-de-procesos/>
- Quezada, V. (09 de 2013). *Brasil, modelo latinoamericano en la Gestión Electrónica de Documentos*. Obtenido de Brasil, modelo latinoamericano en la Gestión Electrónica de Documentos: <http://searchdatacenter.techtarget.com/es/reporte/Brasil-modelo-latinoamericano-en-la-Gestion-Electronica-de-Documentos>
- Rojas, M. J. (2012). *Eumed.net*. Obtenido de Gestión por procesos: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/269/38.htm>
- Ruiz, R. (2012). *Eumed.net*. Obtenido de Historia y evolución del pensamiento científico: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm>
- Sabino, C. (2002). Tipos de Investigación. En C. Sabino, *El Proceso de investigación* (pág. 109). Buenos Aires: Lumen.
- Salinas, P. J. (2013). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA. En P. J. Salinas, *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA* (pág. 2). Mérida Venezuela : Facultad de Ingeniería .
- Sampieri, R. H. (2006). Estudios descriptivos . En R. H. Sampieri, *Metodología de la Investigación* (pág. 102). México: McGraw Hill.
- Sanchez, J. (2012). *Procesos industriales*. Obtenido de Mapa de procesos: <http://www.elistas.net/cgi-bin/eGruposDMime.cgi?K9D9K9Q8L8xumopxC-qjd-uluCWRXSUCvthCnoqdy-qlhhyCUXYSQkfb7>
- Scribd. (2012). *Clasificación de los procesos productivos* . Obtenido de Clasificación de los procesos productivos : <http://es.scribd.com/doc/81108555/Clasificacion-de-Los-Procesos-Productivos#scribd>

- Secretaría Nacional de la Administración Pública . (20 de 02 de 2013). *Diccionario de la Gestión Pública* . Obtenido de Tipos de procesos: <http://diccionario.administracionpublica.gob.ec/index.php?c=7&categoria=2&articulo=245>
- Soluciones SIG. (2012). *Mapa de Procesos* . Obtenido de Soluciones SIG: <http://www.solucionessig.com/portal/mapa-de-procesos>
- Thompson Iván. (07 de 2014). *Promonegocios.net*. Obtenido de La Satisfacción del Cliente: <http://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>
- Tlapelca, M. J. (2015). Introducción. En Tlapelca Meléndez Jorge, *Modelo de Gestión Documental y Archivo de la Red de Transparencia y Accesos a la información RTA* (pág. 10). New York: OEA.
- Tom, P. (2012). *La ficha de descripción de un proceso*. Obtenido de Guías de apoyo a la calidad: [http://www.femp.es/files/566-269-archivo/P%C3%A1ginas_de_Gu%C3%ADa_6_\(cuarta_parte\).pdf](http://www.femp.es/files/566-269-archivo/P%C3%A1ginas_de_Gu%C3%ADa_6_(cuarta_parte).pdf)
- Vega, P. (2012). *Flujograma de procesos*. Obtenido de Flujograma de proceso: <http://cms.ual.es/idc/groups/public/@serv/@asuntoseconomicos/documents/documento/flujogramasprocesos2013.pdf>
- Waissbluth, M. (2012). Modelos de gestión pública. En Waissbluth Mario, *“Implementación e instrumentación de Políticas Públicas en su Dimensión Regional y Local”* (págs. 541,542). Buenos Aires: Pearson Education.
- Yace, J. (2005). Calidad . En J. Yace, *El poder de los valores en las organizaciones* (pág. 110). México: Ediciones Ruiz.

ANEXOS

ANEXO 1 FORMATO ENTREVISTAS

Las personas a ser entrevistadas son las siguientes:

1. Economista Mónica Herrera. - Jefe del Subsecretaria de Presupuesto del Ministerio de Finanzas.
2. Licenciada Norma Proaño. - Analista de la Subsecretaria de Presupuesto del Ministerio de Finanzas.
3. Ingeniero Tobías Salazar. - Analista de la Subsecretaria de Presupuesto del Ministerio de Finanzas.
4. Economista Ximena Izquierdo. - Analista de la Subsecretaria de Presupuesto del Ministerio de Finanzas.

2. Analista de la Subsecretaria de Presupuesto del Ministerio de Finanzas.

Primera pregunta. – ¿Cómo califica usted la comunicación entre los clientes del sistema de información presupuestaria y el personal de atención?

Nosotros tratamos de que la comunicación sea lo más fluida posible, para que los solicitantes de la información sientan confianza al momento de realizar sus consultas.

Segunda pregunta.- ¿Cree usted que la relación cliente- ministerio puede ser más personalizada?

Claro, en los casos en los cuales es necesario le ayudamos a nuestros clientes de una manera profesional y responsable. Por lo tanto, estoy segura de que la relación es muy buena.

Tercera pregunta.- ¿Considera que los formatos de los diferentes informes a disposición de las personas o entidades deben ser amigables?

Si hay que cambiar los formatos no tenemos ningún problema, pero siempre que se programe la capacitación necesaria.

Cuarta pregunta.- ¿Con qué frecuencia se actualizan las series de información presupuestaria para la difusión?

Tenemos actualizada, nosotros tenemos las bases de información y se actualizan de manera frecuente de acuerdo a las necesidades de los requerimientos no tenemos ninguna autoridad para modificar la información, solamente lo que hacemos es clasificarla de acuerdo los pedidos realizados.

Quinta pregunta.- ¿Por qué cree usted que los usuarios no están satisfechos con la calidad del servicio?

Debido a la temporalidad con que se presentan es demasiado posterior, porque el servicio es malo, cuando las expectativas no se cumplen se califica al servicio como ineficiente, no podemos parcializarnos. No está en el ámbito de nuestras responsabilidades lo concerniente al diseño de los formatos. El usuario califica de acuerdo a su necesidad, es decir puede ser útil para unos y para otros no, los estándares se califican para los informes tratan de dar una marco global de información.

Sexta pregunta.- ¿Se puede revisar el formato de los informes difundidos?

Como ya le contesté en una pregunta anterior los formatos lo han realizado personas que se consideran expertos en el tema; pero si los clientes no están satisfechos con estos, se deberá analizar otras opciones de tal manera de satisfacer sus necesidades.

Séptima pregunta.- ¿Considera que debe efectuarse un rediseño del proceso para la Publicación Presupuestaria del PGE de la Subsecretaria de Presupuesto del Ministerio de Finanzas- Ecuador, año 2015?

De acuerdo a las necesidades podría hacerse un rediseño.

Octava pregunta.- ¿Estaría dispuesto a colaborar con el estudio del rediseño del proceso?

Si claro es una obligación para nosotros colaborar con el mejoramiento de nuestra institución.

3. Analista de la Subsecretaria de Presupuesto del Ministerio de Finanzas.

Primera pregunta. – ¿Cómo califica usted la comunicación entre los clientes del sistema y el personal de atención?

Existen normas y procedimientos que los empleados de esta sección las debemos respetar y además estamos conscientes de que la amabilidad y el respeto es parte fundamental de nuestro trabajo.

Segunda pregunta.- ¿Cree usted que la relación cliente- ministerio puede ser más personalizada?

Las personas que trabajamos en el área de la Subsecretaria de Presupuesto del Ministerio de Finanzas, estamos entrenadas y capacitadas para brindar un servicio óptimo y de calidad, pero siempre estamos dispuestas a mejorar en nuestro trabajo.

Tercera pregunta.- ¿Considera que los formatos de los diferentes informes a disposición de las personas o entidades deben ser amigables?

Los formatos lo deciden los expertos del tema, pero no tenemos ningún reparo en manejar otros formatos que los expertos consideren que son los mejores.

Cuarta pregunta.- ¿Con qué frecuencia se actualizan las series de información presupuestaria para la difusión?

Cada una de las unidades tiene su programación de frecuencia en lo referente a la actualización de los datos, y cada departamento es responsable de cumplir con las normas establecidas

Quinta pregunta.- ¿Por qué cree usted que los usuarios no están satisfechos con la calidad del servicio?

Creo que contiene la información general necesaria, para un requerimiento no muy exigente.

Sexta pregunta.- ¿Se puede revisar el formato de los informes difundidos?

No es nuestra función

Séptima pregunta.- ¿Considera que debe efectuarse un rediseño del proceso para la Publicación Presupuestaria del PGE de la Subsecretaria de Presupuesto del Ministerio de Finanzas- Ecuador, año 2015?

Todo lo que es mejorar en el sentido positivo, hace bien a nuestra institución

Octava pregunta.- ¿Estaría dispuesto a colaborar con el estudio del rediseño del proceso?

Soy parte de un equipo de trabajo que siempre está dispuesto a mejorar.

4. Analista de la Subsecretaria de Presupuesto del Ministerio de Finanzas.

Primera pregunta. – ¿Cómo califica usted la comunicación entre los clientes del sistema y el personal de atención?

Existen normas y procedimientos que los empleados de esta sección las debemos respetar y además estamos conscientes de que la amabilidad y el respeto es parte fundamental de nuestro trabajo.

La comunicación que existe entre las personas que solicitan información y las personas que les atendemos en sus requerimientos pienso que es muy buena.

Segunda pregunta.- ¿Cree usted que la relación cliente- ministerio puede ser más personalizada?

El servicio al cliente es uno de los puntos que generalmente se hace hincapié en las capacitaciones que recibimos continuamente. En lasos en los cuales se necesita personalizar la ayuda siempre lo hacemos y de la mejor manera.

Tercera pregunta.- ¿Considera que los formatos de los diferentes informes a disposición de las personas o entidades deben ser amigables?

Se debería consultar con los usuarios de nuestro portal sobre esta posibilidad.

Cuarta pregunta.- ¿Con qué frecuencia se actualizan las series de información presupuestaria para la difusión?

Existe dentro de la Institución un área que se encarga de actualizar los datos y de revisar continuamente su validez, esa función no es de nuestra incumbencia.

Quinta pregunta.- ¿Por qué cree usted que los usuarios no están satisfechos con la calidad del servicio?

Nosotros tratamos de cumplir nuestro trabajo de la mejor manera posible. Pero muchas veces las personas nos realizan consultas que están fuera de nuestro control, por lo que debemos consultar con otras instancias, esta espera molesta a los señores solicitantes.

Sexta pregunta.- ¿Se puede revisar el formato de los informes difundidos?

No puedo opinar porque quien decide es otro departamento

Séptima pregunta.- ¿Considera que debe efectuarse un rediseño del proceso para la Publicación Presupuestaria del PGE de la Subsecretaria de Presupuesto del Ministerio de Finanzas- Ecuador, año 2015?

Estoy de acuerdo en la utilización de esta herramienta para optimizar nuestro trabajo diario.

Octava pregunta.- ¿Estaría dispuesto a colaborar con el estudio del rediseño del proceso?

Tengo la predisposición para colaborar con este proyecto.

.

ANEXO 2 FORMATO ENCUESTAS REALIZADAS

(Se considera importante su apreciación, con respecto a la información de ejecución presupuestaria que elabora el Ministerio de Finanzas-Ecuador, lo cual será un valioso aporte, para efectuar el proyecto de tesis de la Maestría de Gestión Empresarial, a fin de presentar una propuesta de mejora del procesamiento de las publicaciones; por lo que se agradece llenar la información de la presente).

Primera pregunta- Indique el tipo de institución en la que trabaja

Publica	<input type="checkbox"/>
Privada	<input type="checkbox"/>
Consultor	<input type="checkbox"/>
Estudiante	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

Segunda pregunta.- ¿La calidad de la información presupuestaria que provee la Subsecretaria de Presupuesto del Ministerio de Finanzas-Ecuador acerca del Presupuesto General del Estado, es?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Insuficiente	<input type="checkbox"/>

Tercera pregunta.- La respuesta que brinda La Subsecretaria de Presupuesto del Ministerio de Finanzas- Ecuador a sus consultas técnicas es:

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Insuficiente	<input type="checkbox"/>

Cuarta Pregunta.- ¿Cómo calificaría usted los plazos de presentación de informes y/o la entrega de información solicitada?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Insuficiente	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

Quinta Pregunta.- ¿Ha encontrado errores en la información de las publicaciones del PGE?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Sexta Pregunta.- Desde sus necesidades, el contenido de los informes difundidos a través de la página www.finanzas.gob.ec es:

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Insuficiente	<input type="checkbox"/>

Séptima pregunta.- Califique el nivel de comprensión para sus requerimientos de información, por parte de la Subsecretaría de Presupuesto

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>

Insuficiente

Octava Pregunta.- ¿Si ha requerido ayuda del personal de la Subsecretaría de Presupuesto del Ministerio de Finanzas-Ecuador, ¿cómo calificaría el conocimiento de la persona que lo atendió sobre el aspecto relacionado con su requerimiento?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Insuficiente	<input type="checkbox"/>

Novena pregunta.- ¿El formato de los informes solicitados son de fácil interpretación, como lo calificaría usted?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Insuficiente	<input type="checkbox"/>

Décima pregunta.- La sugerencia para cambiar los formatos de presentación de los informes solicitados. ¿Cómo lo calificaría usted?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Insuficiente	<input type="checkbox"/>

Undécima pregunta.- El tiempo de respuesta por parte de la Subsecretaria de Presupuesto del Ministerio de Finanzas-Ecuador, a sus requerimientos de información específica, ha sido:

Excelente	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>

Muy Buena

Buena

Regular

Insuficiente

Duodécima pregunta.- ¿Cómo calificaría la atención por parte de la Subsecretaria de Presupuesto del Ministerio de Finanzas-Ecuador, cuándo ha solicitado asesoría personal?

Excelente

Muy Buena

Buena

Regular

Insuficiente