



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**“Diseño de un sistema de gestión de la calidad para el departamento financiero
de la Municipalidad de Nabón”**

Tesis de Grado previo la obtención del
título de Magíster en Auditoría de
Gestión de la Calidad

Autor (es): Ec. Hermel Fabian Lalvay Quezada

Director: M.Sc. Mauricio Rodriguez

Centro universitario: Cuenca

2012

M.Cs. Mauricio Rodríguez

DIRECTOR DE LA TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por el estudiante: Hermel Fabian Lalvay Quezada, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Escuela de Contabilidad y Auditoría, Modalidad Abierta y a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Cuenca, 03 de agosto del 2011

f)

M.Cs. Mauricio Rodríguez

ACTA DE DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Hermel Fabian Lalvay Quezada, declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad".

FABIAN LALVAY QUEZADA
C.I: 1716887466

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

.....
FABIAN LALVAY QUEZADA

C.I.: 1716887466

DEDICATORIA

Con cariño, para Abraham, Teresa y Patricia
por su apoyo constante y sincero.

.....
FABIAN LALVAY QUEZADA

AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento a mi director de tesis y demás profesores de la Universidad técnica particular de Loja, que con sus conocimientos, aportes y sugerencias; han contribuido a mejorar éste trabajo.

.....
FABIAN LALVAY QUEZADA

| INDICE | CONTENIDO | PAG. |
|---------------|---|-------------|
| | Certificación del director | I |
| | Autoría | II |
| | Cesión de derechos | III |
| | Agradecimiento | IV |
| | Dedicatoria | V |
| | Contenido | VI |
| | Resumen | 1 |
| | Presentación | 2 |
| 1 | La estructura organizativa de la Municipalidad de Nabon | 3 |
| 1.1 | Estructura organizativa | 3 |
| 1.1.1 | Orgánico Funcional | 3 |
| 1.1.2 | Políticas Institucionales | 3 |
| 1.1.3 | Objetivos Institucionales | 3 |
| 1.1.4 | Niveles de la Estructura Organizacional | 4 |
| 1.1.5 | Funciones y Programas De Gasto | 6 |
| 1.1.6 | Estructura Organizativa del Departamento Financiero | 8 |
| 1.1.6.1 | Estructura Organizativa | 8 |
| 1.1.6.2 | Definición de Objetivos de las Unidades | 9 |
| 2 | Aproximación al diseño del CMI de la Municipalidad de Nabón | 12 |
| 2.1 | Las instituciones públicas y el desarrollo | 12 |
| 2.2 | El cuadro de mando integral en instituciones públicas | 13 |
| 2.3 | Visión de desarrollo del Cantón Nabón | 15 |
| 2.4 | Selección de dimensiones | 15 |
| 2.5 | Selección de criterios | 16 |
| 3 | Diseño del CMI del departamento financiero | 20 |
| 3.1 | Departamento Financiero: CODIGO DE ÉTICA | 20 |
| 3.2 | Departamento Financiero: VISION | 21 |
| 3.3 | Departamento Financiero: MISION | 22 |
| 4 | Diseño del SGC | 26 |
| | Conclusiones y Recomendaciones | 57 |
| | Bibliografía | 60 |
| | Anexos | |

Resumen

La tesis se compone de cuatro capítulos. En el primer capítulo se analiza la estructura organizativa de la Municipalidad de Nabón. El segundo capítulo analiza la relación entre las instituciones públicas y el desarrollo, así como el CMI de las entidades sin fines de lucro; realizándose a su vez, con estos elementos, una aproximación al diseño de un CMI institucional para el GAD de Nabón. En el tercer capítulo se diseñó un CMI para el Departamento Financiero derivado del institucional. Para la construcción de los elementos que lo conforman se llevó a cabo una investigación cualitativa, obteniéndose dentro del departamento: código de ética, misión, visión y las matrices del CMI.

En el CMI departamental se describen como objetivos: el mejoramiento de los procesos, la satisfacción del cliente, mejora continua; entre otros. Todos estos vinculados con los principios de gestión de la calidad. Por esta razón, como cuarto capítulo de esta investigación se diseñó un SGC que ayude en la consecución de los objetivos planteados en el CMI departamental.

Presentación

Para el diseño del SGC del Departamento Financiero de la Municipalidad de Nabón se parte, en el capítulo uno, del análisis de la estructura organizativa de la Entidad y paulatinamente se va concentrando en el análisis más concreto del objeto de estudio.

La investigación plantea una aproximación al Cuadro de Mando Integral del GAD de Nabón. Parte de la premisa de que, el CMI, permite traducir la estrategia en acciones concretas desde cuatro perspectiva: la perspectiva del cliente, financiera, procesos y la del aprendizaje y crecimiento. De éstas cuatro, es preponderante la primera, pues alinea a las demás. Es por esto que se analiza: la relación entre las instituciones públicas y el desarrollo, el CMI en las Entidades sin fines de lucro y el Plan de desarrollo cantonal como insumo para extraer la estrategia de la Municipalidad de Nabón desde la perspectiva del cliente, considerando que éste documento contiene las necesidades priorizadas de la población.

La investigación, plantea un CMI para el Departamento Financiero, derivado del Institucional. Para ello se llevó a cabo un estudio cualitativo mediante talleres con el personal involucrado. Se establece además el código de ética, la misión y la visión departamental. Las matrices y los indicadores propuestos se anexan al final de esta investigación.

Por último; en el CMI departamental se describe como objetivos el mejoramiento de los procesos, la satisfacción del cliente, mejora continua; entre otros. Todos estos vinculados con los principios de gestión de la calidad. Considerando lo anterior, se diseña un SGC departamental, con el fin de conseguir los objetivos antes descritos; trabajo que se presenta en el capítulo cuatro de esta investigación y sus anexos.

CAPITULO I

1. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DE NABON

1.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

1.1.1 ORGANICO FUNCIONAL

En las líneas que siguen, se describe de una manera breve algunas características relevantes de la estructura organizativa de la organización objeto de estudio. Es preciso señalarlas, puesto que determina las obligaciones y responsabilidades de las diferentes unidades y dependencias que conforman la municipalidad; así como también dibujan el mapa operativo de distribución del trabajo.

La Ordenanza que reglamenta la Estructura Orgánica Funcional de la I. Municipalidad del Cantón Nabón, en su capítulo I, establece las políticas y objetivos, de la siguiente manera.

1.1.2 POLITICAS INSTITUCIONALES

La Municipalidad de Nabón como Ente administrador y coordinador del desarrollo cantonal adopta las siguientes políticas¹ de acción:

Concertar con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación ciudadana efectiva.

Hacer respetar el Patrimonio cultural arquitectónico.

Fortalecer institucionalmente a la municipalidad.

Preservar y encausar los intereses municipales y ciudadanos hacia el desarrollo integral del cantón.

Voluntad política de trabajo concertada.

1.1.3 OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Los objetivos institucionales de la Municipalidad de Nabón se encuentran descritos en el Art. 2.- del Orgánico funcional de la siguiente manera:

¹ Política: orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado.

Procurar el bienestar de la colectividad

Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón en sus áreas: urbana y rural.

Acrescentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad

Promover el desarrollo económico, social, medioambiental y cultural

Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas

Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles.

Capacitación de los recursos humanos.

Mejorar y ampliar la cobertura de servicios

1.1.4 NIVELES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El capítulo dos del Orgánico Funcional, establece los niveles de organización y división de trabajo, determinándose cinco niveles de acuerdo al artículo 3 que se anuncia a continuación.

Art. 3.- La estructura organizacional del Municipio de Nabón, estará integrada por los siguientes niveles.

a). *NIVEL LEGISLATIVO NORMATIVO*: cuerpo colegiado que es el encargado de determinar las políticas institucionales para el logro de objetivos y expedir ordenanzas, reglamentos y acuerdos para su administración. A este nivel, a más de la competencia normativa, le corresponde la resolutoria y de fiscalización. Está integrado por El Ilustre Concejo Municipal (Alcalde y Concejales).

b). *NIVEL EJECUTIVO*: es el nivel de mayor jerarquía administrativa que orienta y ejecuta la política trazada por el Nivel Legislativo; le compete tomar las decisiones, impartir las instrucciones que deberán cumplirse. Es el encargado de coordinar y supervisar el cumplimiento eficiente y oportuno de las actividades. Está integrado por el Alcalde.

c). *NIVEL DE SOPORTE ADMINISTRATIVO – ASESORIA Y APOYO*: que corresponde al órgano consultivo de ayuda o de consejo de la municipalidad. Le corresponde prestar soporte técnico-legal a los Niveles Político, Legislativo, Ejecutivo y Operativo. Está integrado por:

- Comisiones Permanentes y Especiales del Concejo
- Secretaría del Concejo Municipal

- Asesoría Jurídica Municipal, y
- Auditoría

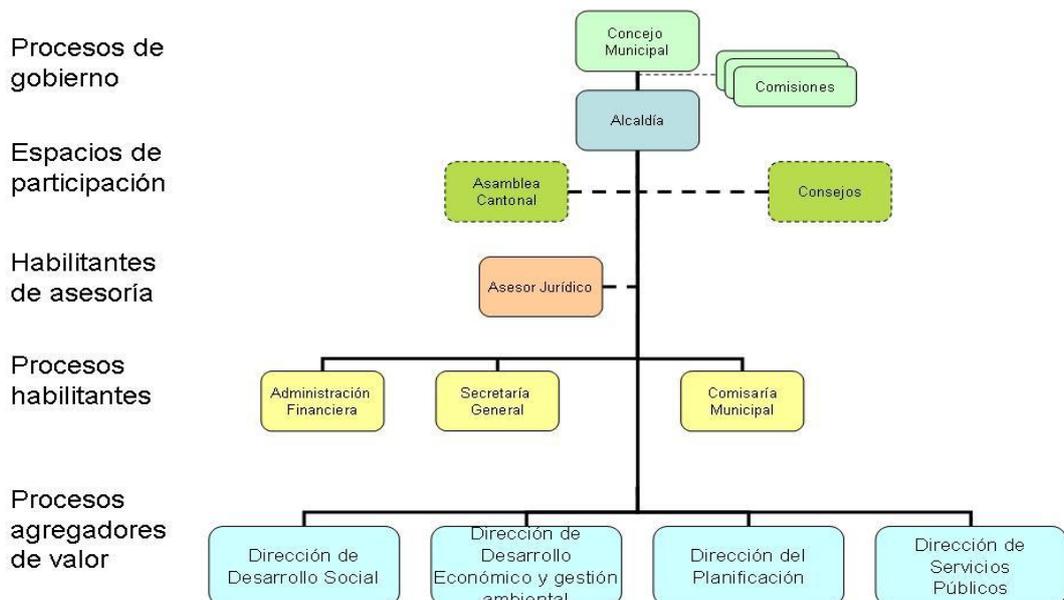
d). **NIVEL DE SOPORTE TECNICO:** es el nivel que presta ayuda a las diferentes dependencias de la municipalidad. Ayuda de tipo complementario, de procedimientos internos y de servicios. Está integrado por:

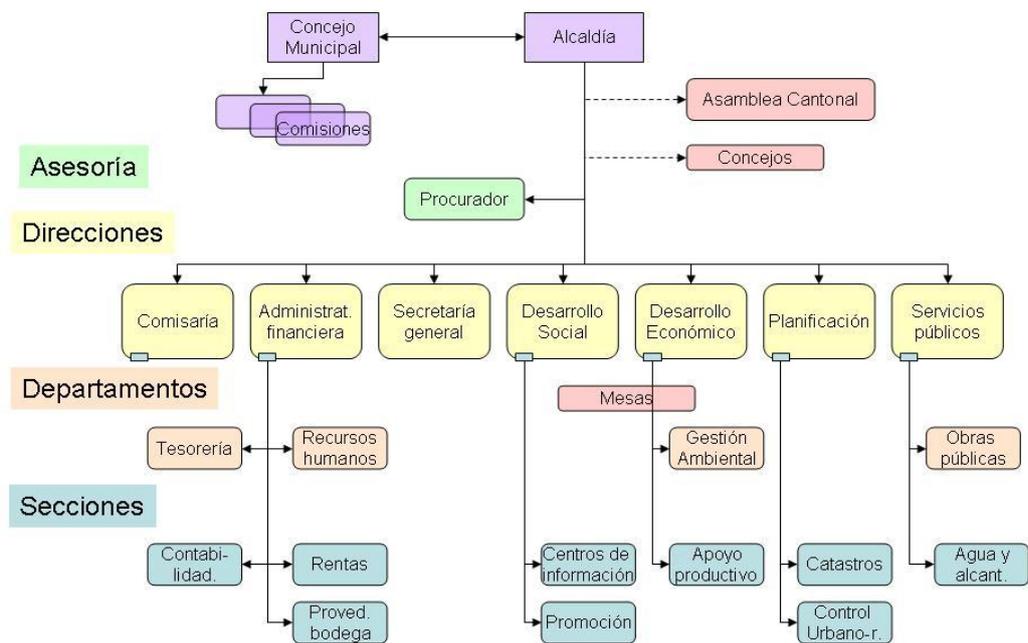
- Dirección Administrativa y Financiera
- Dirección de Planificación y Proyectos
- Dirección de Gestión Social
- Dirección de Desarrollo Económico y Gestión Ambiental
- Dirección de Infraestructura y Servicios Públicos

e). **NIVEL OPERATIVO:** nivel encargado de cumplir e implementar directamente con los objetivos y finalidades de la municipalidad y ejecuta los planes, programas, proyectos y demás políticas y decisiones del nivel Ejecutivo. Le corresponde también actuar como planificador de las actividades a corto y mediano plazo en coordinación con las diferentes dependencias.

ORGANIGRAMA

ESTRUCTURA DE LA MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN NABÓN





1.1.5 FUNCIONES Y PROGRAMAS DE GASTO

El gobierno Municipal de Nabón ha organizado su intervención de acuerdo a la normativa vigente. El art. 222 de la Ley del COOTAD dice: "Los egresos del Fondo General se agruparán en áreas, programas, subprogramas, proyectos y actividades."

El Plan anual de actividades de la Municipalidad, se financia con los ingresos previstos en el presupuesto de cada año. El orden en el cual se agrupan los gastos viene establecido en, el Art. 230 del mismo cuerpo legal, así:

- I.- Servicios generales.
- II.- Servicios sociales.
- III.- Servicios comunales.
- IV.- Servicios económicos.
- V.- Servicios inclasificables.

Es importante señalar las áreas de organización del trabajo, puesto que hablando en términos de calidad, determinan el conjunto de procesos estratégicos, clave y de

apoyo, que existen en la Entidad. Esto es importante para la presente investigación, en la medida en que permite ubicar al Departamento Financiero, en uno de los procesos señalados.

A continuación se da una breve explicación conceptual y operativa de cada una de las Áreas.

El área de servicios generales comprende aquéllos programas que normalmente atienden la administración de asuntos internos de la entidad y el control del cumplimiento de las ordenanzas municipales. En la Municipalidad de Nabón, la función de Servicios Generales se subdivide para su operatividad en dos programas:

Administración general
Administración financiera

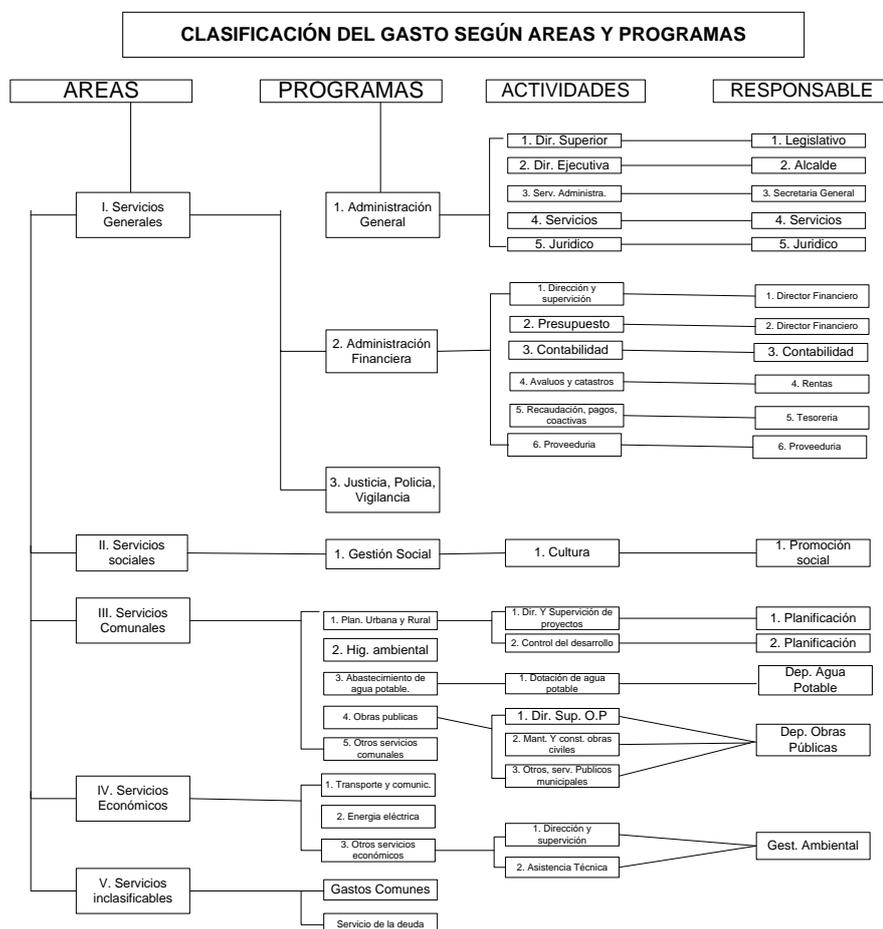
El área de servicios sociales se relaciona con aquellas actividades destinadas a satisfacer necesidades sociales básicas. La Municipalidad de Nabón a través de la unidad de Gestión social, coordina y gestiona varias actividades relacionadas con la cultura, la educación no formal, administra el sistema de organización cantonal, los eventos sociales y la comunicación.

El área de servicios comunales se refiere a las obras y servicios públicos necesarios para elevar la calidad de vida de la comunidad. Los servicios comunales como función III para la Municipalidad del Nabón se subdivide en los siguientes programas de ejecución del gasto y atención a la comunidad:

- 1.- Planificación urbana y rural.
- 2.- Higiene ambiental.
- 3.- Abastecimiento de agua potable.
- 4.- Canalización y alcantarillado.
- 5.- Otros servicios comunales.

Cabe indicar que como parte de esta área se encuentra la unidad de desarrollo económico y gestión ambiental, la unidad de obras públicas y la unidad de agua potable y alcantarillado.

El art. 232 del COOTAD, faculta prescindir o crear nuevas áreas de las que expresamente señala la ley. De esta manera, se instituye una función inclasificable que esta a cargo del departamento financiero, como se indica en el siguiente cuadro.



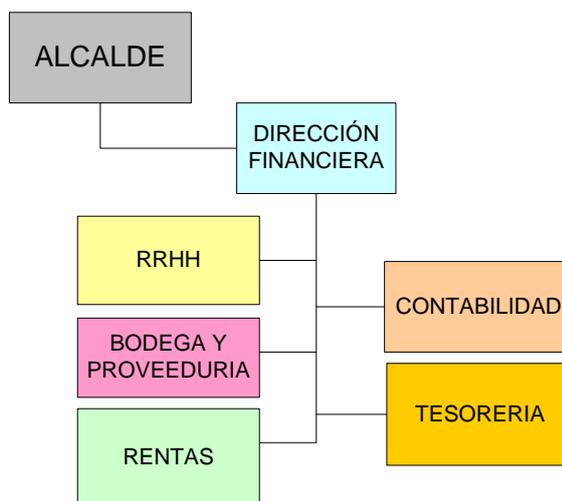
1.1.6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO

1.1.6.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Con lo expuesto líneas arriba, se deduce que el Departamento Financiero se encuentra dentro del “Área de Servicios Generales”, en el programa de gasto denominado “Administración Financiera”. Ubicado como un departamento que brinda soporte técnico – operativo a la Organización. Está conformado por las unidades de: RRHH, Contabilidad, Tesorería, Proveduría y Rentas. Todas ellas dirigidas por el responsable de la Dirección Financiera que a su vez tiene como inmediato superior

al titular de la Alcaldía. Este esquema de jerarquía y de estructura organizativa se puede observar en el siguiente flujograma.

FLUJOGRAMA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO



1.1.6.2 DEFINICION DE OBJETIVOS DE LAS UNIDADES

En el orgánico funcional se establecen los diferentes objetivos y funciones para todas las unidades que conforman la Municipalidad de Nabón. Para fines de este estudio se describirán los objetivos de cada una de las unidades que conforman tan solo el departamento financiero.

La Dirección Administrativa Financiera se encuentra dentro del nivel de soporte técnico operativo. Está subordinado a la Alcaldía. Tiene como unidades dependientes a RRHH, Contabilidad, Bodega, Proveeduría, Tesorería y Rentas.

En el Art. 14 del Orgánico Funcional, se establece el objetivo para la Dirección Administrativa Financiera, que se describe a continuación:

OBJETIVO: Formular, implementar, ejecutar y supervisar esquemas de control Administrativo y Financiero, sujetas a las disposiciones legales, normas técnicas de control interno y reglamentos internos de la municipalidad; prestar

asesoramiento en materia administrativa y financiera a las autoridades y funcionarios de la Institución.

La unidad de RRHH se encuentra dentro del nivel operativo. Está subordinado a la Dirección Administrativa Financiera. No tiene subunidades a su cargo. El Art. 15 del orgánico funcional le asigna el siguiente objetivo.

OBJETIVO: Formular, implementar, ejecutar y supervisar el sistema de recursos humanos, sujeto a las disposiciones legales como la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, el Código de Trabajo, Ordenanza de Servicio Administrativo Municipal y otras normas y reglamentos internos de la municipalidad y prestar asesoramiento en la materia a las autoridades y funcionarios de la Institución.

La unidad de contabilidad, se encuentra en el nivel operativo. Está subordinado a la Dirección Administrativa y Financiera. No tiene subunidades a su cargo. El Art. 16 del orgánico funcional, le asigna el siguiente objetivo:

OBJETIVO: Llevar la contabilidad de la municipalidad a través del sistema integrado de contabilidad, presupuesto y patrimonio; observando las normas contempladas en la Ley y los manuales e instructivos expedidos por la Contraloría General del Estado y más reglamentación y procedimientos de control interno.

La unidad de Tesorería, se encuentra dentro del nivel operativo, subordinado a la Dirección Administrativa Financiera. No tiene subunidades a su cargo. El Art. 17 del Orgánico funcional le asigna el siguiente objetivo:

OBJETIVO: Administrar los fondos y bienes de la municipalidad de acuerdo con las normas legales y recaudar en forma eficiente y oportuna sus recursos financieros.

La unidad de Bodega y Proveeduría, se encuentra en el nivel operativo, subordinado a la Dirección administrativa y financiera. No tiene subunidades a su cargo. El Art. 18 le asigna el siguiente objetivo:

OBJETIVO: Administrar el almacenaje, custodia y distribución de bienes, materiales e insumos de propiedad municipal y encargarse de la distribución de conformidad con las normas internas y con sujeción al Reglamento General de Bienes del Sector Público.

La unidad de **Avalúos, Catastros y Rentas**, se encuentra en el nivel operativo, subordinado en el caso exclusivo de las funciones de rentas a la Dirección Financiera.

No tiene subunidades a su cargo. El art. 23 del Orgánico Funcional, le asigna el siguiente objetivo:

OBJETIVO: Administrar y supervisar las labores de avalúos, catastros, estadísticas e información local; y velar por el cumplimiento de las normas a objeto de determinar los tributos.

CAPITULO II

2. APROXIMACION AL DISEÑO DEL CMI DE LA MUNICIPALIDAD DE NABON

2.1 LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y EL DESARROLLO

El desarrollo es un concepto que involucra el movimiento desde un estado inferior hacia otro estado superior, e implica un mejoramiento de la situación actual. Existen un sin número de teorías del desarrollo que interpretan y conciben el tema de distinta manera y cada uno con un matiz diferente. Por ejemplo desde la perspectiva de la sustentabilidad se define así: “El desarrollo sustentable es aquel desarrollo que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras, de satisfacer sus propias necesidades”.²

MahbubulHaq, manifiesta que el paradigma del Desarrollo Humano se basa en cuatro componentes esenciales: la equidad, en el sentido de que debe haber igual oportunidad para todos; la sustentabilidad, debe asegurar que las futuras generaciones gocen del mismo nivel de bienestar que las presentes; la productividad, invertir en las personas y promover un medioambiente favorable para que estas puedan desarrollar todas sus potencialidades; y el empoderamiento, el desarrollo basado en la participación de las personas y no en asistencialismos, paternalismos o acciones de caridad.³

El postulado básico de la teoría del Desarrollo a Escala Humana manifiesta que el desarrollo no se refiere a los objetos sino a las. Según Max Neef, las necesidades humanas fundamentales son finitas, pocas y clasificables. Son las mismas en todas las culturas y en todos los tiempos. Lo único que cambia son los medios o recursos utilizados para satisfacer esas necesidades.

Como se puede observar, en los conceptos anteriores existen matices distintos de la concepción del desarrollo. El desarrollo es multidimensional y su incidencia también es múltiple. Las instituciones públicas al ser un actor importante de esa incidencia

² HAUWERMEIREN, Saar Van,; 1999; Manual de Economía ecológica; Edit. AbyYala

³ LalvayFabian, “Análisis y propuesta para el monitoreo de la sustentabilidad social, económica y ambiental de la parroquia Nabón” U. de Cuenca, 2006

es preciso que definan las prioridades de su estrategia; considerando las palabras de Michael Porter la estrategia de la Municipalidad constituirá "no sólo lo que la organización intenta hacer, sino también lo que decide no hacer"⁴

2.2 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN INSTITUCIONES PÚBLICAS

El CMI, facilita la descripción de la estrategia destinada a crear valor para las organizaciones ya sean públicas o privadas. El CMI, ayuda a traducir la estrategia en acciones operativas, desde cuatro perspectivas:

La perspectiva financiera

La perspectiva de los clientes

La perspectiva de los procesos y

La perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

Según la organización sea pública o privada, la perspectiva resultado varia, así por ejemplo en el sector privado la perspectiva resultado es la financiera, mientras que en el sector público se prioriza a la perspectiva de los clientes.

Alcanzar el éxito financiero no es el objetivo primordial de las organizaciones del sector público. En consecuencia, la estructura del CMI debe modificarse para colocar a los clientes, beneficiarios o a la sociedad en la parte más de la jerarquía. En una organización pública los indicadores financieros no describen el éxito de la organización sino los indicadores de satisfacción de clientes y de cumplimiento de la misión.

"El marco para la creación de valor en organizaciones del sector público y sin fines de lucro es similar al marco para el sector privado, aunque con varias distinciones importantes. Primero la máxima definición de éxito para las organizaciones públicas y sin fines de lucro es su desempeño en el logro de la misión. Las organizaciones del sector público cubren una amplia variedad de misiones y, por consiguiente, tiene que definir su impacto social, su objetivo de alto nivel, de modo diferente.

⁴ Kaplan Robert S, Como utilizar el CMI, Barcelona 2005, Gestión 2000.

La misión de estas organizaciones, igual que en el modelo del sector privado, se cumple satisfaciendo las necesidades de sus clientes objetivo. Las organizaciones llegan al éxito mediante el desempeño de los procesos internos que tienen el apoyo de sus activos intangibles (aprendizaje y crecimiento) la perspectiva financiera aunque no dominante, refleja los objetivos de un grupo constituyente importante: los contribuyentes o donantes que aportan la financiación. La satisfacción de las partes interesadas, tanto financieras como de los clientes, y en consonancia con la misión crea una arquitectura estratégica de temas de eficiencia y efectividad que refleja los temas de productividad y crecimiento de ingresos usados por las organizaciones del sector privado⁵

MAPAS ESTRATÉGICOS: el modelo sencillo de creación de valor.

Organizaciones del sector público y sin fines de lucro

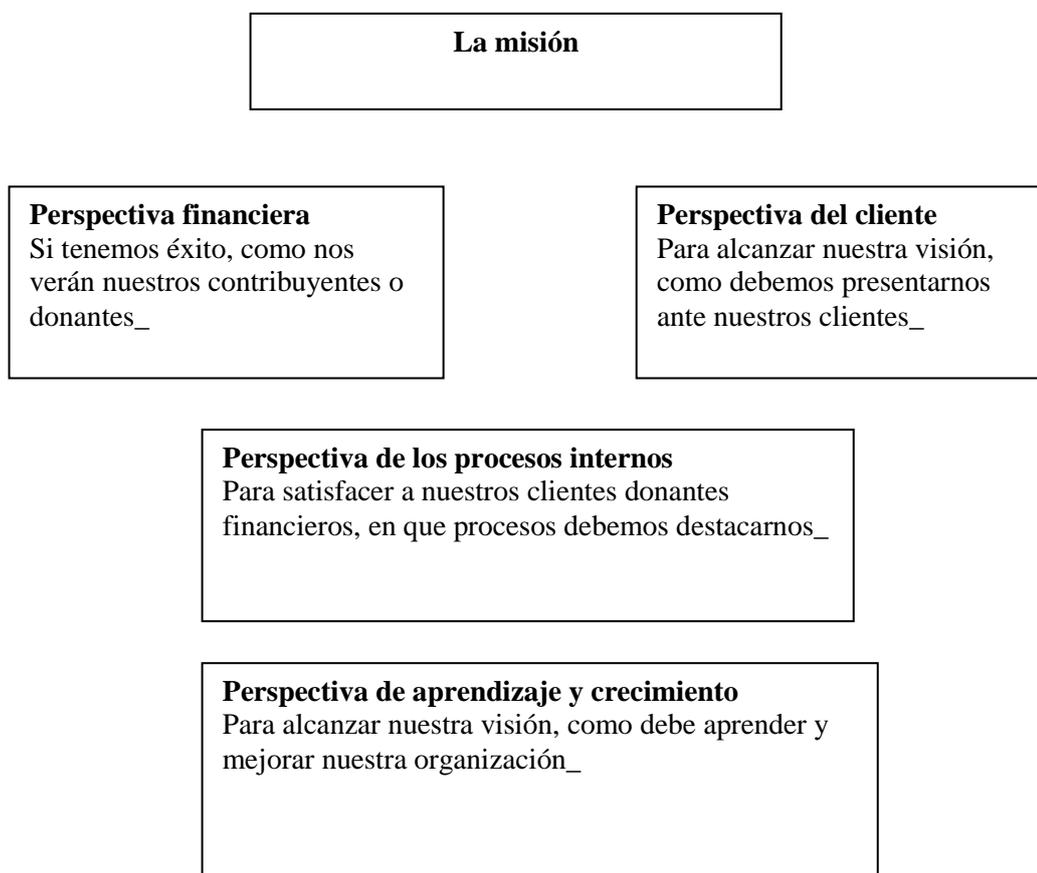


Figura 1: Adaptación del CMI a organizaciones no lucrativas. Robert Kaplan MAPAS ESTRATEGICOS

⁵ Robert Kaplan MAPAS ESTRATEGICOS, 2004, España, Gestión 2000.

2.3 VISION DE DESARROLLO DEL CANTÓN NABÓN

El plan estratégico de desarrollo cantonal de Nabón 2007-2012, define la visión de desarrollo de la siguiente manera:

Nabón pueblo educado y capacitado que difunde su cultura, tradición y artesanías, organizado y participando con igualdad de derechos y obligaciones con vías de comunicación, infraestructura y servicios básicos, con capacidad de producir y generar fuentes de trabajo, amando el medio ambiente y protegiendo la salud.

De la visión cantonal descrita por el plan estratégico de desarrollo se puede extraer seis verbos en participio que muestran ciertos lineamientos de acción a emprender (educado, capacitado, organizado, participando, amando, protegiendo). La visión contempla a la educación y a la capacitación como instrumentos básicos del desarrollo que permiten difundir la cultura, la tradición que permiten acceder a derechos como a una mejor calidad de vida, al empleo y a servicios básicos. La organización y la participación se contemplan también como un requisito indispensable para la planificación conjunta del desarrollo, para ejercer derechos colectivos e individuales y para asumir obligaciones como ciudadanos. Amar el medio ambiente es una condición básica para protegerlo, conservarlo y entregarlo a las futuras generaciones en las mismas o mejores condiciones en las que nos las entregaron. Proteger la salud implica acciones preventivas y curativas que están vinculadas también con el cuidado del medio ambiente, con la dotación de agua potable, con la producción y el consumo de alimentos sanos, con la dotación de la infraestructura y personal de salud adecuado. La visión de desarrollo se deriva en seis dimensiones del accionar local que a continuación se describen.

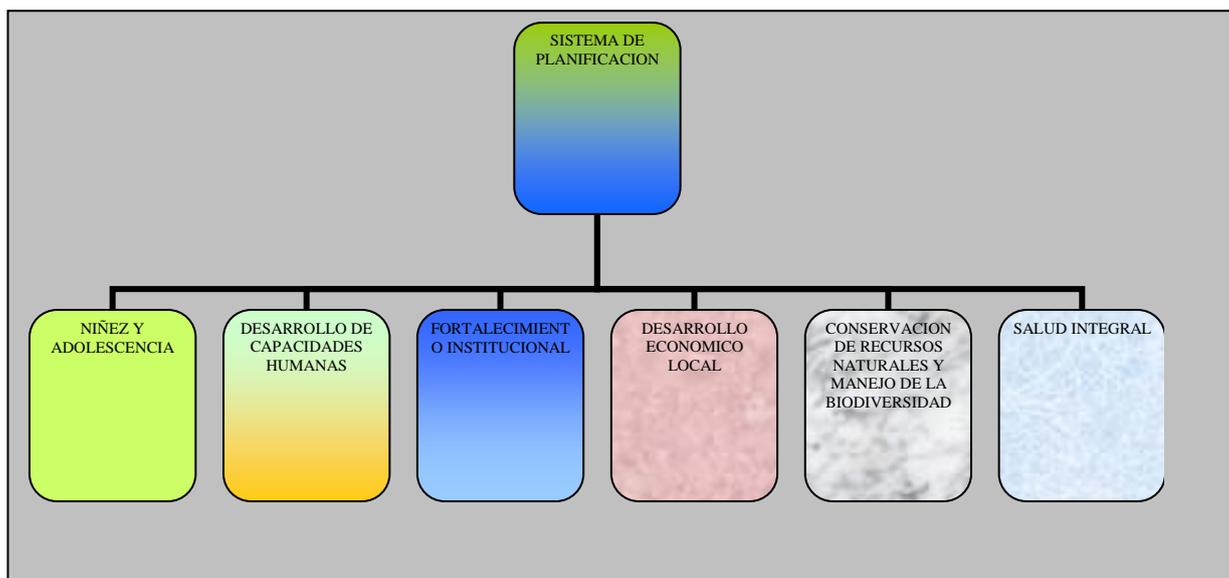
2.4 SELECCIÓN DE DIMENSIONES

Como ya se mencionó en el capítulo uno de esta investigación, el municipio de Nabón interviene en seis ejes fundamentales que constituyen enfoques estratégicos sobre los cuales se construye la propuesta de desarrollo local. Estos ejes componen en la presente investigación, las dimensiones seleccionadas para la aproximación a la creación del cuadro de mando integral municipal, teniendo como perspectiva

cumbre la satisfacción del cliente, a continuación se grafican éstos temas estratégicos.

GRAFICO N.6

DIMENSIONES ESTRATEGICAS DE DESARROLLO DEL CANTON NABON



FUENTE: Plan estratégico de Nabón

ELABORACION: Investigador

Con la intervención en estas seis dimensiones del desarrollo, se gestiona la visión cantonal y la creación de valor para la población beneficiaria de la intervención, constituyen las actividades en las cuales se debe destacar. Es preciso señalar que estas dimensiones están vinculadas con los temas estratégicos del plan nacional de desarrollo y su gestión contribuye a la consecución de los objetivos nacionales de desarrollo.

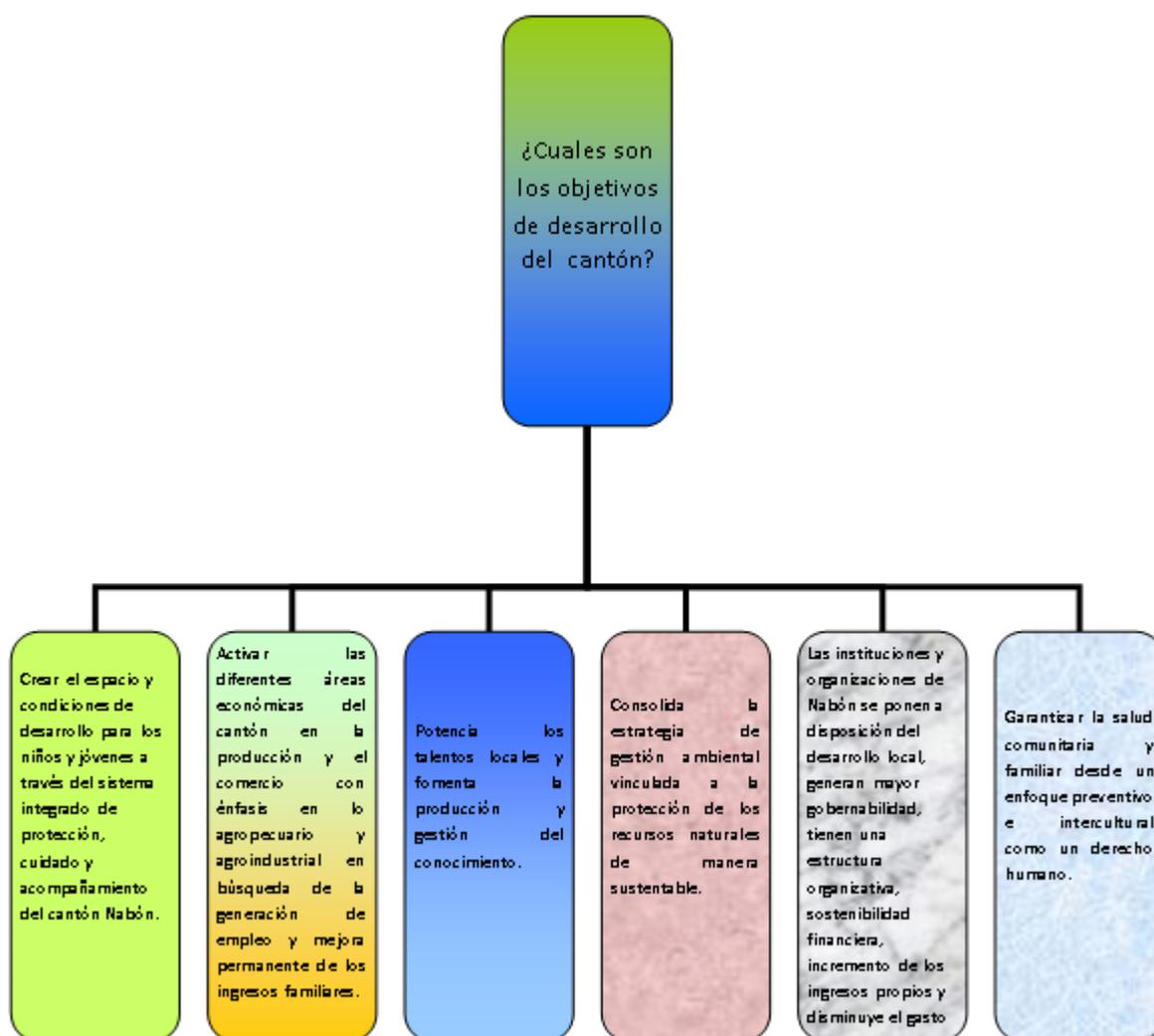
2.5 SELECCIÓN DE CRITERIOS

“ El proceso de creación del cuadro de mando integral se basa en la premisa de la estrategia como hipótesis. La estrategia implica el traslado de una organización de su posición actual a una posición futura pero incierta. Dado que la organización nunca ha estado en esta posición futura, el camino que piensa seguir incluye una serie de hipótesis vinculadas⁶”. En lo descrito por Robert Kaplan, es necesario

⁶ Kaplan Robert S, Como utilizar el CMI, Barcelona 2005, Gestión 2000.

vincular hipótesis que permitan trasladar al cantón desde el estado actual a otro superior deseado. Estas hipótesis en el presente trabajo se han logrado condensar desde las políticas descritas en el plan estratégico de desarrollo cantonal de Nabón, que se describen a continuación.

GRAFICO N 7
OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL CANTON



FUENTE: Plan estratégico de desarrollo de Nabón.

ELABORACIÓN: Investigador

Los objetivos cantonales de desarrollo, constituirán entonces, desde la perspectiva del cliente, los procesos gobernantes de acción, desde los cuales se derivan otras

hipótesis según corresponda a la perspectiva financiera, de procesos y del aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas e hipótesis se vinculan entre si para alcanzar la visión cantonal, que constituye una respuesta a los requerimientos formulados en el plan de desarrollo cantonal por parte de la población. En el cuadro que se presenta a continuación se describe en forma condensada una aproximación al cuadro de mando integral del Municipio de Nabón.

CUADRO N 9

2.6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA MUNICIPALIDAD DE NABON

| Temas estratégicos | Niñez y adolescencia | Desarrollo económico | Desarrollo de capacidades humanas | Conservación de RRNN y manejo de la biodiversidad | Fortalecimiento institucional | Salud integral |
|--|--|---------------------------------------|---|--|---|---|
| CUADRO DE MANDO DE LA INSTITUCIÓN | | | | | | |
| Perspectiva del cliente | Crear el espacio y condiciones de desarrollo para niños y adolescentes | Activar y dinamizar la economía local | Potenciar los talentos locales | Proteger los RRNN de manera sustentable | Generar mayor gobernabilidad | Garantizar la salud comunitaria y familiar |
| Perspectiva financiera | Aumentar los ingresos propios | Aumentar los ingresos de autogestión | Alcanzar calificación A | Minimizar costos y maximizar beneficios sociales | | |
| Perspectiva de los procesos | Simplificar procesos vinculados con los clientes | Mejorar la productividad | Generar información confiable | Asegurar la consecución de los objetivos institucionales | Aumentar la efectividad y eficiencia de las operaciones | Cumplir las leyes y regulaciones aplicables |
| Perspectiva del aprendizaje | Alcanzar un clima laboral positivo | Cerrar la brecha de competencias | Intensificar la gestión de la información | | | |

FUENTE: Plan estratégico de desarrollo de Nabón, Marco lógico.

ELABORACIÓN: Investigador

CAPITULO III

3. DISEÑO DEL CMI DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO

3.1 DEPARTAMENTO FINANCIERO: CODIGO DE ÉTICA

Los valores organizacionales esencialmente son cualidades de la cultura de las organizaciones, que son jerarquizados o asumidos de preferencia porque son percibidos (en mayor o menor grado de conciencia), como elementos indispensables para alcanzar logros colectivos.⁷

Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.)⁸

En definitiva, lo que se conoce como cultura organizacional es básicamente un concepto constituido por el conjunto de creencias, valores y patrones de comportamiento que identifican a una organización. Los valores compartidos constituyen el cimiento de toda organización.

Aplicando los conceptos antes señalados, el departamento financiero de la Municipalidad de Nabón ha identificado cinco valores importantes que tienden a alinear el desempeño de las personas que laboran en el departamento, con el fin de crear una cultura organizacional y actuar bajo un código de ética. Esto es:

- Responsabilidad
- Honestidad
- Respeto
- Confianza

A continuación se describe el código de ética redactado en un taller con los miembros del departamento.

⁷<http://www.monografias.com/trabajos15/valores-organizacionales/valores-organizacionales.shtml>

CODIGO DE ETICA

Somos un grupo humano que trabaja en equipo, con *responsabilidad*, demostrando *honestidad* y *respeto* a nuestros compañeros y a la población por la cual trabajamos. Creando *confianza*, característica fundamental sobre la cual se desarrollan todas nuestras actividades. Convencidos de que nuestro compromiso con el trabajo se refleja en el aporte al desarrollo de nuestro cantón.

FUENTE: Taller de trabajo

ELABORACION: Personal del departamento financiero

3.2 DEPARTAMENTO FINANCIERO: VISION

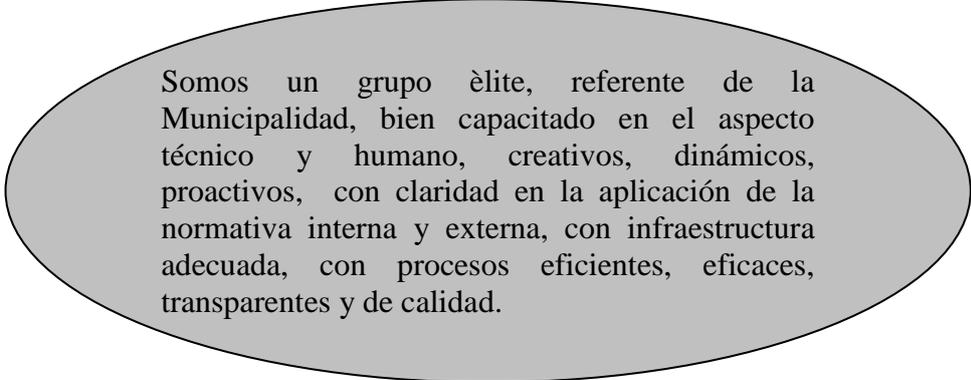
Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.⁹

En términos más sencillos la visión es la declaración escrita de una visualización a largo plazo de los resultados de una organización.

El departamento financiero, para el 2015 ha planteado su futuro posible de la siguiente manera:

⁹<http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

VISION



Somos un grupo èlite, referente de la Municipalidad, bien capacitado en el aspecto técnico y humano, creativos, dinámicos, proactivos, con claridad en la aplicación de la normativa interna y externa, con infraestructura adecuada, con procesos eficientes, eficaces, transparentes y de calidad.

FUENTE: Taller de trabajo

ELABORACION: Personal del departamento financiero

Se puede extraer para el análisis, dos elementos que contiene la visión del departamento financiero. La primera se relaciona con el planteamiento del futuro posible respecto al talento humano; lo que se espera lograr es personal con aptitud y actitud, bien capacitado, creativos dinámicos y proactivos. Lo segundo se refiere a lograr procesos internos mas eficientes, eficaces, transparentes y de calidad; lo cual se relaciona con el trabajo que realiza cada persona en su área; se refiere a mejorar continuamente los productos que como departamento entregamos a otros departamentos o a clientes externos.

3.3 DEPARTAMENTO FINANCIERO: MISION

Según Rafael Muñiz Gonzáles, "la misión es la razón de existir de una organización, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas, a su criterio, "sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica." La misión sirve para enlazar lo posible con lo deseado.

Aplicando el concepto anterior, en un taller realizado con el departamento financiero se ha logrado sintetizar la misión departamental de la siguiente manera:

MISION

Administrar, controlar y gestionar los recursos materiales, económicos, financieros y tecnológicos de la institución, con criterios de eficiencia, eficacia y calidad a través del talento humano del departamento y su formación integral, aportando al desarrollo del cantón.

FUENTE: Taller de trabajo

ELABORACION: Personal del departamento financiero

En el análisis de la Misión antes descrita, el departamento financiero trasciende, los límites institucionales y también se involucra en el aporte al desarrollo del cantón, si bien es cierto que sus funciones básicas son administrar, controlar y gestionar los recursos municipales, así también estos esfuerzos se dirigen a una razón de ser superior que es el desarrollo del cantón y como departamento financiero se contribuye a ese fin. Es importante también extraer para el análisis el hecho de que el personal es considerado como talento humano y no como recurso, que necesita formación constante y que solo así puede realizar de mejor manera su trabajo.

3.3.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO

| Temas estratégicos | Niñez y adolescencia | Desarrollo económico | Desarrollo de capacidades humanas | Conservación de RRNN y manejo de la biodiversidad | Fortalecimiento institucional | Salud integral |
|-----------------------------|--|--|--|---|-------------------------------|----------------|
| Perspectiva del cliente | Generar información financiera confiable y oportuna para la toma de decisiones | Cumplir las leyes y regulaciones aplicables | Satisfacción del cliente interno | Satisfacción del cliente externo | | |
| Perspectiva financiera | | Aumentar los ingresos propios | Alcanzar calificación A en calificación de riesgo, mediante el manejo adecuado de las finanzas | | | |
| Perspectiva de los procesos | | Simplificar procesos vinculados con los clientes | Aumentar la efectividad y eficiencia de las operaciones | Diseñar los procesos de manera coherente con las leyes y regulaciones aplicables | | |
| Perspectiva del aprendizaje | | Alcanzar un clima laboral positivo | Cerrar la brecha de competencias | Convertir al departamento financiero en el mejor sitio para trabajar y desarrollarse profesionalmente | | |

FUENTE: Plan de desarrollo cantonal

ELABORACIÓN: Investigador

MAPA ESTRATEGICO: CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO

Temas Estratégicos

Niñez y adolescencia

Desarrollo económico

Desarrollo de capacidades humanas

Conservación de RRNN y manejo de la biodiversidad

Fortalecimiento institucional

Salud integral

Perspectiva del cliente

Generar información financiera confiable y oportuna para la toma de decisiones

Cumplir las leyes y regulaciones aplicables

Satisfacción del cliente interno

Satisfacción del cliente externo

Perspectiva Financiera

Aumentar los ingresos propios

Alcanzar calificación A en calificación de riesgo, mediante el manejo adecuado de las finanzas

Perspectiva de los procesos

Simplificar procesos vinculados con los clientes

Aumentar la efectividad y eficiencia de las operaciones

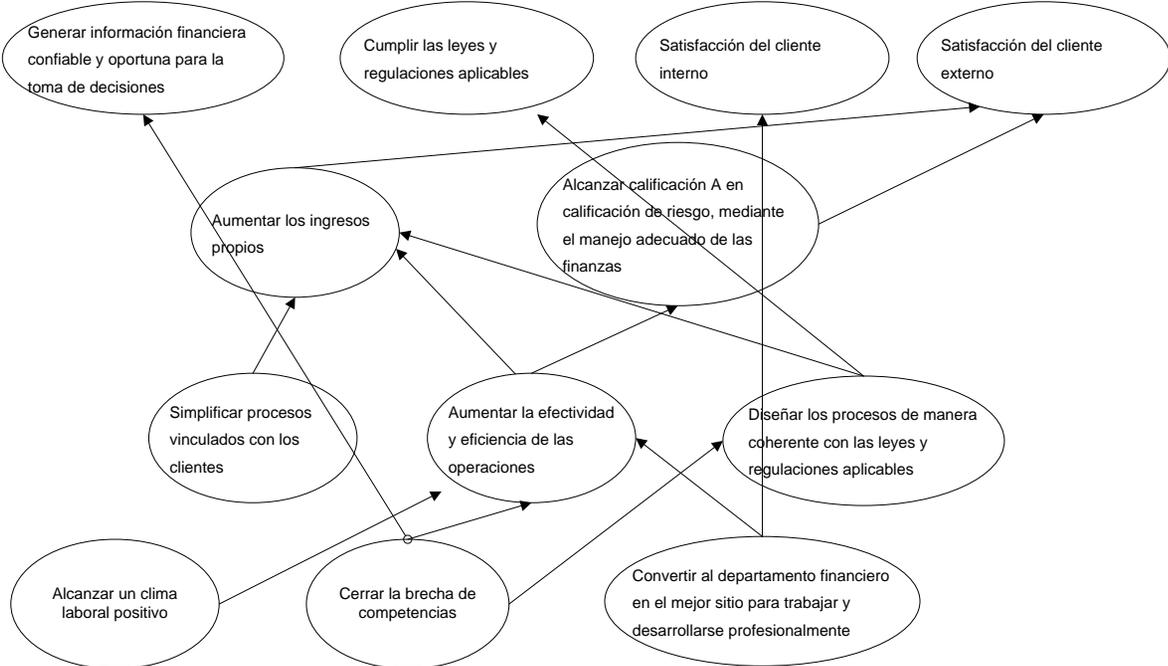
Diseñar los procesos de manera coherente con las leyes y regulaciones aplicables

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Alcanzar un clima laboral positivo

Cerrar la brecha de competencias

Convertir al departamento financiero en el mejor sitio para trabajar y desarrollarse profesionalmente



CAPITULO IV

4. DISEÑO DEL SGC PARA EL DEPARTAMENTO FINANCIERO

4.1 EL CMI Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Se define al SGC como un sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

“El sistema de gestión de la calidad es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación a los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda. Los objetivos de la calidad complementan otros objetivos de la organización, tales relacionados con el crecimiento, los recursos financieros, la rentabilidad, el medio ambiente, y la seguridad y salud ocupacional. Las diferentes partes del sistema de gestión de una organización pueden integrarse conjuntamente con el sistema de gestión de la calidad, dentro de un sistema de gestión único, utilizando elementos comunes. Esto puede facilitar la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de objetivos complementarios, y la evaluación de la eficacia global de la organización. El sistema de gestión de la organización puede evaluarse comparándolo con los requisitos del sistema de gestión de la organización.” ISO 9001:2008

En consideración a lo anterior podríamos concluir que el SGC, está íntimamente relacionado con la planificación estratégica de la Entidad. En sí mismo la gestión de la calidad es una decisión estratégica y una de las herramientas que ayuda a gestionar la calidad es el CMI. En consideración a ello, en la presente investigación se plantea el CMI como una herramienta íntimamente ligada al SGC.

4.2 FUNDAMENTOS DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

A continuación se describe de manera resumida y de forma general los fundamentos del SGC según la norma ISO 9000:2005, que serán adecuados a nuestro objeto de estudio, mas adelante:

- El SGC tiene una base racional, en la medida en la que ayudan a las organizaciones a tener un marco de referencia para la mejora continua, con el fin de aumentar la satisfacción de sus clientes internos, externos y de otras partes interesadas.
- Es necesario establecer los requisitos de los productos que provienen de las especificaciones de los clientes, especificaciones de las organizaciones y de especificaciones legales y reglamentarias.
- Los requisitos para el SGC se especifican en la norma ISO 9001
- El enfoque basado en procesos ayuda a las organizaciones a gestionar los procesos utilizados por la organización de forma sistemática y en particular a las interacciones.
- La política y los objetivos de la calidad proporcionan un marco de referencia para dirigir una organización. La política ayuda a determinar los objetivos; y los objetivos son coherentes con la política.
- La alta dirección juega un papel fundamental en la medida en que involucre al personal y ayude al SGC a funcionar eficazmente.
- La documentación del SGC no es un fin en sí mismo sino una actividad que genera valor.
- Los SGC están sujetos a procesos de evaluación periódica mediante auditoría, revisiones y autoevaluaciones.

4.3 DOCUMENTACIÓN

La documentación permite la comunicación del propósito y la coherencia de la acción. Su utilización contribuye a:

- a) Lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad;
- b) Proveer la información apropiada
- c) La repetitibilidad y trazabilidad
- d) Proporcionar evidencia objetiva y
- e) Evaluar la eficacia y la adecuación continua del SGC

4.4 ELEMENTOS DEL SGC Y SU CERTIFICACION

Para la valoración y certificación de los SGC es necesario considerar estos cuatro elementos:

- a) Elemento documentación.- La norma ISO 9001:2008, requiere que la documentación del SGC contenga como mínimo cuatro tipos de documentos; estos son: El manual de la calidad, Procedimientos, Instructivos de trabajo, y Registros.

- b) Elemento implementación.- Para el mejoramiento del desempeño de la organización es necesario la implementación del SGC fundamentado en la aplicación de los ocho principios de la calidad, esto son: Enfoque al cliente, Liderazgo, Participación del personal, Enfoque basado en procesos, Enfoque de sistema para la gestión, Mejora continua, Toma de decisiones basada en hechos, Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.

La implementación del SGC deberá considerar los procesos de acuerdo a la situación manifiesta, situación asumida, situación existente y la situación requerida. Lo ideal es que las cuatro situaciones descritas sean lo más próximas unas a otras.

- c) Elemento evaluación.- Es la valoración de los resultados obtenidos de la puesta en práctica de la documentación y de la implementación del SGC.

- d) Elemento certificación.- El certificado lo concede la compañía que lleva a cabo la valoración de cumplimiento.

**4.5 SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD: CUMPLIMIENTO DE
LA CLÁUSULA 4, ISO 9001:2008**

0. INTRODUCCIÓN

El presente Manual es un instrumento para gestionar la calidad en el Departamento Financiero (DF) y así contribuir a satisfacer las necesidades de nuestros clientes externos e internos.

El DF pretende demostrar la capacidad para proporcionar servicios que contribuyan a la satisfacción de los requisitos del cliente a través de la aplicación eficaz del SGC; esto incluye los procesos para la mejora continua del SGC y asegurar la conformidad con la normativa vigente.

El DF mediante su personal, mantiene documentado su SGC de acuerdo a lo descrito en este Manual.

El Manual es usado como instrumento para establecer los lineamientos internos bajo los cuales es controlada la prestación de nuestros servicios, bajo los requerimientos de la norma ISO 9001: 2008. El manual ayuda a documentar el SGC del DF para el cumplimiento de la norma ISO 9001:2008. El documento original es reguardado por el director del departamento financiero, en consecuencia cualquier duplicación constituye copia no controlada. La revisión del manual, así como cualquier corrección o modificación se realiza de acuerdo al Procedimiento de Control de Documentos PG01-02, en la sección correspondiente a cambios o mejoras a documentos existentes.

1. INFORMACION GENERAL

1.1 Antecedentes Políticos

Poco tiempo después de la Batalla de Pichincha que selló la independencia de Ecuador, Nabón se elevó a la categoría de cantón; sin embargo debido a una nueva ley de división territorial dictada por el Congreso de Colombia regresa a la categoría de parroquia, donde paso a formar parte de Girón en 1852. En 1869 se adhiere a Cuenca y en 1884 es nuevamente territorio de Girón.

Debido a la desatención gubernamental y al deseo de progreso, un grupo de nabonences residentes en el cantón y otros que tuvieron que emigrar, lograron que el 7 de julio de 1987, el Congreso Nacional proclame a Nabón como el octavo cantón del Azuay, resolución publicada en el registro oficial del 7 de agosto de ese mismo año.

1.2 Visión

Nabon pueblo educado y capacitado que difunde su cultura, tradición y artesanías, organizado y participando con igualdad de derechos y obligaciones con vías de comunicación, infraestructura y servicios básicos, con capacidad para producir y generar fuentes de trabajo, amando el medio ambiente y protegiendo la salud.

1.3 Antecedentes institucionales para el diseño del SGC

Desde la cantonización de Nabon hasta la fecha se han realizado dos planes de desarrollo, el último de los cuales tiene vigencia desde el 2007. Dentro de este documento se establece como un instrumento de planificación el plan de fortalecimiento institucional; que en su contenido hace énfasis en la mejora de los procesos internos. Con este fin se diseña el Sistema de Gestión de la Calidad contenido en este manual.

1.4 Objetivo y Alcance del Sistema de Gestión de Calidad

1.4.1 Objeto

El SGC en el Departamento Financiero de la Municipalidad de Nabón tiene por objetivo lograr la satisfacción de los clientes internos y externos, mediante la provisión de servicios que satisfagan los requisitos del clientes, los legales y reglamentarios aplicables.

1.4.2 Alcance

El SGC en el Departamento Financiero de la Municipalidad de Nabón se aplica a los procesos identificados en las dependencias de Contabilidad, Tesorería, Recaudación, Proveduría, RRHH, Rentas y Presupuesto.

1.4.3 Política y Objetivos de Calidad

La Dirección Financiera de la Municipalidad de Nabón con el propósito de lograr sus objetivos estratégicos decide adoptar un Sistema de Gestión de la Calidad acorde a la Normativa Internacional ISO 9001:2008 mediante el cual pueda:

- Incrementar la recaudación de recursos financieros propios para la Municipalidad
- Generar información financiera confiable y oportuna para la toma de decisiones.
- Satisfacción plena de las partes interesadas
- Convertir al departamento financiero en el mejor sitio para trabajar y desarrollarse profesionalmente

Para el logro de los propósitos del Departamento Financiero se buscará analizar la satisfacción del cliente, tanto interno como externo, orientando las acciones de mejora hacia esa satisfacción.

Se tomará las medidas necesarias para que los proveedores y empresas colaboradoras del Departamento Financiero se integren en la organización y se comprometan con el logro de resultados de manera solidaria. En este sentido se dará a los demás departamentos la orientación necesaria para que puedan implantar su propio sistema de gestión de la calidad, lo que permitirá mejorar la eficiencia y eficacia de toda la organización.

La política de la calidad será la referencia para orientar todos los objetivos hacia el logro del desarrollo institucional abarcando las diferentes áreas y departamentos de la Municipalidad.

Con el propósito de informar adecuadamente al personal e integrarlo en el movimiento de gestión de la calidad, se establecerán los canales de comunicación necesarios, facilitando el entendimiento de los objetivos, políticas, estrategias y propósitos del departamento.

Para asegurarse de que se cumple la política de la calidad y sus objetivos, la Dirección Financiera fijará una revisión anual del sistema que incluye todos los datos objetivos sobre resultados, satisfacción de los clientes, análisis del clima laboral, motivación del personal, fallos, mejoras, rediseño de los procesos, e iniciativas del personal. Desde esta forma se establece un control sobre el sistema de gestión de la calidad desde la Alta dirección.

La Dirección Financiera de la Municipalidad de Nabón, basándose en los principios de la norma internacional, se compromete a implantar un proceso de gestión de la calidad que:

- Oriente el departamento a sus clientes y partes interesadas
- Forme a directivos y mandos para unificar criterios de liderazgo.
- Fomente la participación del personal y aumente la motivación del equipo mediante la formación y tratamiento tanto de las competencias como del conocimiento.
- Identifique y mejore los procesos de gestión.
- Implante la mejora continua tomando decisiones en base a datos objetivos
- Fomente la integración de los proveedores y el planteamiento de un frente común comprometido con la satisfacción del cliente.

2. REFERENCIAS NORMATIVAS Y EXCLUSIONES

2.1 Referencias Normativas:

- a) Registro oficial de creación del Municipio de Nabón

- b) Constitución, 2008
- c) Código del trabajo
- d) Código Tributario
- e) Código Orgánico de ordenamiento territorial autonomías y descentralización.
- f) Ley orgánica del sistema nacional de contratación pública.
- g) Ley orgánica de la contraloría general del estado.
- h) Ley de equidad tributaria.
- i) Ley de servicio público.
- j) Reglamento a la Ley orgánica del sistema nacional de contratación pública
- k) Reglamento a la Ley de equidad tributaria.
- l) Decretos
- m) Ordenanzas
- n) Norma ISO 9000: 2005
- ñ) Norma ISO 9001: 2008

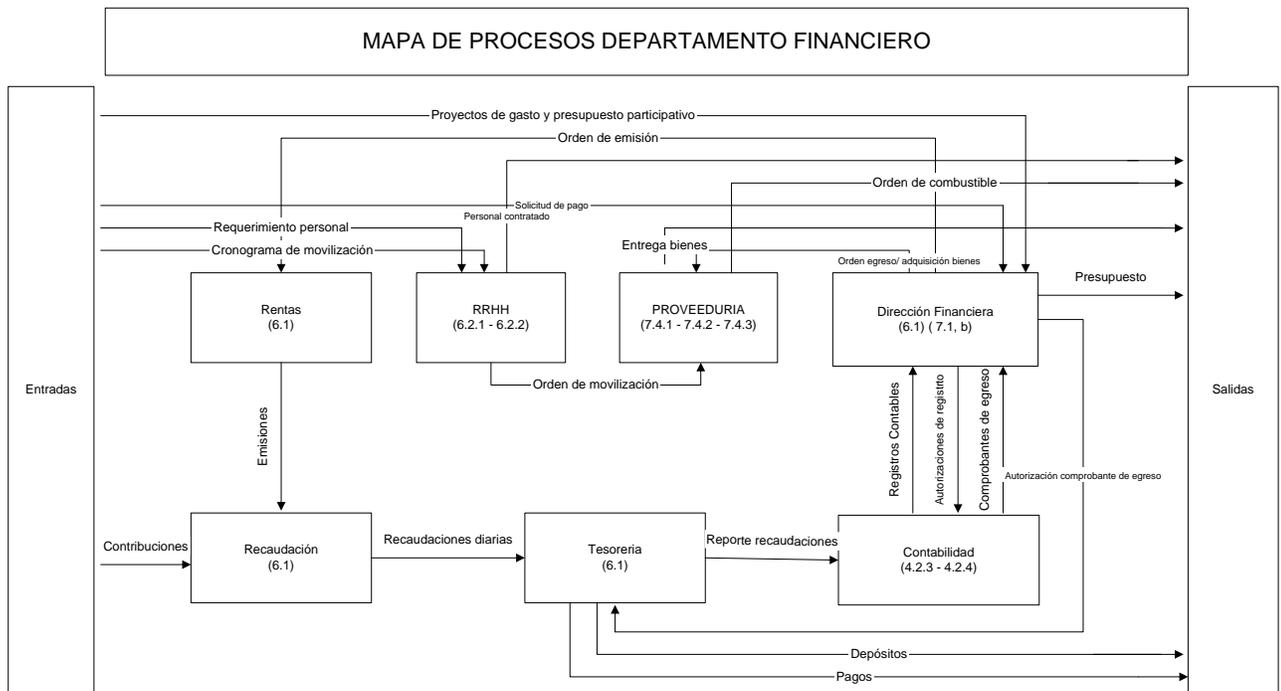
2.2 Exclusiones:

El Departamento Financiero de la Municipalidad de Nabón es una unidad técnico operativa de apoyo; su naturaleza excluye el cumplimiento de las cláusulas no contempladas en este manual y establecidas como requisito en la norma internacional ISO 9001: 2008.

3. MODELO DE OPERACIONES DEL SGC

El mapa de procesos del DF muestra el modelo de operación del SGC con un enfoque basado en procesos; los mismos que se identifican documentan y determina su secuencia e interacción.

3.1 Mapa de procesos del DF



El mapa de procesos describe 3 dimensiones de análisis:

- Las entradas;
- La siguiente dimensión, integra como procesos relevantes a la Dirección Financiera y, como procesos de apoyo a Contabilidad, RRHH, Proveduría, Tesorería y Rentas. Todos se presentan en rectángulos, unidos por líneas y flechas, para dar idea del trayecto que sigue la interacción de los procesos;
- Las salidas.

Como se puede observar existen varias interrelaciones entre las unidades del DF. Las entradas generan la dinámica interna departamental. El desarrollo de esas actividades transforma los requisitos de los clientes internos y externos en productos de salida como se presenta en el gráfico.

3.2 Términos y Definiciones

Para el desarrollo del SGC son aplicables los términos y definiciones dados en la Norma ISO 9000. Sin embargo para mayor claridad se establecen las siguientes definiciones adicionales:

Subprocesos: Es un subconjunto de actividades de un proceso.

Mapa de procesos: representación gráfica que muestra la interrelación y el flujo que siguen los procesos que se realizan en la organización.

Departamento: Conjunto de unidades administrativas y operativas que comparten características comunes.

Unidad: unidad operativa que se dedica a cumplir actividades específicas en la organización.

3.3 Siglas utilizadas en el SGC

| SIGLAS | SIGNIFICADO |
|---------------|---|
| ISO | Organización Internacional de Normalización |
| DF | Departamento Financiero |
| POA | Plan Operativo Anual |
| DEP | Departamento |
| U | Unidad |
| PHVA | Ciclo de Deming: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar |
| MC | Manual de Calidad |
| IT | Instructivo |
| PE | Procedimiento Especifico |
| PG | Procedimiento General |
| FO | Formulario |
| CMI | Cuadro de mando integral |
| RRHH | Recursos Humanos |

4 SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD SGC

4.1 Generalidades

Las unidades para las cuales se ha diseñado el SGC documentan e implementan acciones para mantener el sistema, encaminado a mejorar continuamente la eficacia, considerando las necesidades de los clientes o usuarios, con base en lo establecido en la norma: Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisito ISO 9001:2008.

Para este propósito se ha diseñado el Cuadro de mando integral del DF. Es una herramienta que ayuda a monitorear y medir el cumplimiento de objetivos y metas.

Considerando el análisis y evaluación de los resultados se plantea criterios y métodos correctivos y preventivos necesarios para asegurarse de la operación eficaz de los procesos.

4.2 Requisitos de la documentación

4.2.1 Generalidades

El DF mantiene un SGC documentado como, medio de asegurar que los servicios proporcionados por las unidades que conforman el alcance del sistema, cumplan con los requisitos especificados. La documentación del SGC incluye:

- Declaración documentada de la política de calidad y objetivos de calidad en la sección 1.4.3 de este MC.
- Un MC en el cual se presentan de manera documentada la Política de la Calidad, los Objetivos de la Calidad, el alcance del SGC y referencias a los procesos, procedimientos generales, procedimientos específicos, instructivos y formularios requeridos por el DF y por la norma Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos ISO 9001, 2008.
- Los procedimientos del SGC requeridos por la Norma ISO 9001:2008:

| NOMBRE | CODIGO |
|---|---------------|
| Procedimiento General para llevar a cabo el control de documentos | PG01.01 |
| Procedimiento General para llevar a cabo la elaboración de procedimientos | PG01.02 |
| Procedimiento para llevar a cabo acciones correctivas | PG01-03 |
| Procedimiento para llevar a cabo acciones preventivas | PG01-04 |
| Procedimiento para llevar a cabo auditorías internas | PG01-05 |
| Procedimiento para llevar a cabo el control de servicios no conforme | PG01-06 |
| Procedimiento para llevar a cabo el control de registros | PG01-07 |

- Los documentos que el DF determina que son necesarios para asegurar la eficaz planeación, operación y control de los procesos. En cada uno de estos procedimientos se señalan los documentos internos y registros de calidad requeridos por el SGC del DF y por la norma ISO 9001: 2008

Procedimientos Específicos

| NOMBRE PE | CODIGO |
|--|---------------|
| PRODECIMIENTO DE PROVEEDURIAADQUISICION DE BIENES | PE01-01 |
| PRODECIMIENTO DE FINANCIERO EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO | PE02-01 |
| PRODECIMIENTO DE FINANCIERO ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO | PE03-01 |
| PRODECIMIENTO DE FINANCIERO PAGOS | PE04-01 |
| PRODECIMIENTO DE FINANCIERO RECAUDACIONES | PE05-01 |
| PRODECIMIENTO DE FINANCIERO SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL | PE06-01 |

| | |
|---|---------|
| PRODECIMIENTO DE FINANCIERO GESTIÓN DE PERSONAL | PE07-01 |
| PRODECIMIENTO DE FINANCIERO CONTROL DE DOCUMENTOS EN CUSTODIA | PE08-01 |

Instructivos

IT-01-PE04-01 INSTRUCTIVO DE CONTABILIDAD ARCHIVO

IT-02-PE04-01 INSTRUCTIVO DE CONTABILIDAD CONTABILIDAD DE PROYECTOS

IT-03-PE04-01 INSTRUCTIVO DE CONTABILIDAD DECLARACION DE IVA Y RENTA

IT-04-PE04-01 INSTRUCTIVO DE CONTABILIDAD DEVOLUCION DE IVA

IT-05-PE04-01 INSTRUCTIVO DE CONTABILIDAD PUBLICACION DE FACTURAS

IT-06-PE01-01 INSTRUCTIVO DE PROVEEDURIA BODEGA

IT-07-PE01-01 INSTRUCTIVO DE PROVEEDURIA COTIZACIONES

IT-08-PE01-01 INSTRUCTIVO DE PROVEEDURIA ENTREGA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN

IT-09-PE01-01 INSTRUCTIVO DE PROVEEDURIA ENTREGA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN

IT-09-PE01-01 INSTRUCTIVO DE PROVEEDURIA RECEPCION DE BIENES

IT-10-PE01-01 INSTRUCTIVO DE PROVEEDURIA TRANSFERENCIA DE BIENES

IT-11-PE05-01 INSTRUCTIVO DE RECAUDACIÓN CIERRE DE CAJA

IT-12-PE05-01 INSTRUCTIVO DE RECAUDACIÓN RECAUDACIÓN

IT-14-PE05-01 INSTRUCTIVO DE RENTAS BAJA DE TITULOS

IT-15-PE05-01 INSTRUCTIVO DE RENTAS EMISIÓN DE CONSUMO DE AGUA

IT-16-PE05-01 INSTRUCTIVO DE RENTAS EMISION DE ARRIENDO DE PUESTOS EN EL MERCADO

IT-17-PE05-01 INSTRUCTIVO DE RENTAS EXONERACIÓN DE IMPUESTOS

IT-18-PE05-01 INSTRUCTIVO DE RENTAS EMISION DE CONTRIBUCIÓN ESPECIAL DE MEJORAS

IT-19-PE05-01 INSTRUCTIVO DE RENTAS EMISIÓN DE NOTAS DE CREDITO

IT-20-PE05-01 INSTRUCTIVO DE RENTAS EMISIÓN DE PATENTES

IT-21-PE05-01 INSTRUCTIVO DE RENTAS EMISIÓN RUSTICO INDIVIDUAL

IT-22-PE05-01 INSTRUCTIVO DE RENTAS EMISIÓN RUSTICO BLOBAL

IT-23-PE07-01 INSTRUCTIVO DE RRHH ACCION DE PERSONAL

IT-24-PE04-01 INSTRUCTIVO DE RRHH APORTE PATRONAL

IT-25-PE07-01 INSTRUCTIVO DE RRHH CONTRATOS

IT-26-PE07-02 INSTRUCTIVO DE RRHH CONTROL DE PERSONAL

IT-27-PE07-01 INSTRUCTIVO DE RRHH DIETAS Y SUBROGACIONES

IT-28-PE07-01 INSTRUCTIVO DE RRHH HORAS EXTRAS

IT-29-PE07-01 INSTRUCTIVO DE RRHH MATRICULA DE VEHICULOS

IT-30-PE04-01 INSTRUCTIVO DE RRHH PAGO DE NOMINA

IT-31-PE07-01 INSTRUCTIVO DE RRHH PLAN DE CAPACITACION

IT-32-PE07-02 INSTRUCTIVO DE RRHH PLAN DE MOVILIAZACIÓN

IT-33-PE07-01 INSTRUCTIVO DE RRHH TRATAMIENTO DE QUEJAS

IT-34-PE04-01 INSTRUCTIVO DE RRHH REPORTES AL IESS

IT-35-PE07-01 INSTRUCTIVO DE RRHH VACACIONES

IT-36-PE04-01 INSTRUCTIVO DE RRHH VIÁTICOS

IT-37-PE04-01 INSTRUCTIVO DE TESORERIA ACREDITACIONES

IT-38-PE05-01 INSTRUCTIVO DE TESORERIA ACTAS

IT-39-PE05-01 INSTRUCTIVO DE TESORERIA DEPOSITOS

IT-40-PE05-01 INSTRUCTIVO DE TESORERIA ESPECIES VALORADAS

IT-41-PE05-01 INSTRUCTIVO DE TESORERIA INFORME DE DEPÓSITOS

IT-42-PE04-01 INSTRUCTIVO DE TESORERIA PAGO DE SERVICIOS

IT-43-PE08-01 INSTRUCTIVO DE TESORERIA REIMPRESIÓN DE CARTAS DE PAGO

IT-44-PE08-01 INSTRUCTIVO DE TESORERIA RENOVACION DE POLIZAS

IT-45-PE04-01 INSTRUCTIVO DE TESORERIA ELABORACIÓN DE RETENCIONES

Formulários

FO-01-IT-07-PE01-01

FO-02-IT-14-PE05-01

FO-03-IT-23-PE07-01

FO-04-IT-25-PE07-01

FO-05-IT-28-PE04-01

FO-06-IT-30-PE04-01

FO-07-IT-30-PE04-01

FO-08-IT-32-PE07-01

FO-09-IT-33-PE07-01

FO-10-IT-41-PE05-01

4.2.2 Manual de Calidad

El DF ha redactado este Manual Calidad MC-01 que incluye:

- a) La Política y los Objetivos de Calidad del DF y de los procesos que forman parte del alcance del SGC, establecido en 1.4.3 de este manual.
- b) El alcance del SGC, establecido en la sección 1.4.2 de este manual.
- c) La justificación de la exclusión de las cláusulas de la Norma ISO 9001:2008 que no se aplican, establecido en la sección 2.2 y en cada una de las secciones correspondientes.
- d) La referencia a los procedimientos documentados que aseguran la conformidad de los servicios con los requisitos especificados por el SGC del DF.

- e) La descripción de la interacción entre los procesos y procedimientos del SGC, a través del Mapa de Proceso establecido en la sección 3.1 de este manual.

4.2.3 Control de Documentos

El DF cuenta con el Procedimiento el Control de Documentos PG01.02 para controlar los documentos requeridos por el SGC y los relacionados con los requerimientos de la Norma ISO 9001:2008; de otro lado define el mecanismo de control para documentos externos. Los registros se controlan de acuerdo con los requisitos citados en la sección 4.2.4 de este manual.

En el procedimiento documentado para el Control de Documentos se establecen los controles para:

- Aprobar los documentos pertenecientes al SGC previos a su emisión.
- Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente.
- Identificar los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos.
- Asegurar que los documentos del SGC se encuentren disponibles en los puntos de uso
- Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables.
- Identificar y controlar la distribución de los documentos de origen externo.
- Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

4.2.4 Control de registros

El DF ha establecido un procedimiento documentado PG01-03 para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros, con el fin de proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos de la norma ISO 9001: 2008; así como de la operación eficaz del sistema. El control de registros asegura que los mismos permanecen legibles, fácilmente identificables y recuperables.

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.1 Compromiso de la alta dirección

La Alta Dirección evidencia su compromiso con el desarrollo e implementación del SGC, así como la mejora continua de su eficacia:

- a) Comunicando al personal - la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente, como los legales y reglamentarios, mediante procesos de comunicación interna definidos en el punto 5.5.3 de este MC. Es responsabilidad de la Dirección Financiera asegurar que el personal a su cargo este informado.
- b) Estableciendo la Política de Calidad
- c) Asegurando que se establecen y se cumplan los objetivos de calidad descritos en 1.4.3 de este MC.
- d) Llevando a cabo las revisiones por la dirección en conjunto con el personal involucrado en los procesos
- e) Asegurando la disponibilidad de recursos, asignando cada año partidas presupuestarias de gasto.

5.2 Enfoque al cliente

La Alta Dirección, para asegurar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos, dispone la recolección de información por medio de encuestas semestrales. De otro lado asegura el cumplimiento de las normas y políticas a las que están sujeta la DF.

5.3 Política de la calidad

La Política de Calidad del DF presentada en la sección 1.4.3 de este MC, ha sido declarada por el Director Financiero para que sea aplicada por los integrantes del DF. El Director Financiero asume el compromiso de asegurar que la Política de Calidad sea conocida, entendida, implementada y mantenida en todas las dependencias del DF.

La Política de Calidad ha sido revisada por la Dirección Financiera para asegurarse de que:

- a) Es adecuada para los propósitos de la DF.
- b) Incluye el compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del SGC.
- c) Proporciona un marco de referencia adecuado para establecer y revisar los objetivos de calidad.
- d) Es comunicada y comprendida por el personal de la DF.
- e) Es revisada para su continua adecuación.

5.4 Planificación

5.4.1 Objetivos de la calidad

El personal que forma parte del alcance del SGC aseguran de que los objetivos de calidad, documentados en la sección 1.4.3. de este MC, se establecen en las funciones y niveles pertinentes. Los objetivos de calidad son medibles y coherentes con la Política de Calidad y su logro se mide a través de los indicadores del CMI establecido para el monitoreo del SGC.

5.4.2 Planificación del SGC

La Dirección Financiera se asegura de que:

- La planificación del SGC se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado 4.1 de este manual, así como con los objetivos de la calidad.
- Se mantiene la integridad del SGC cuando se planifican e implementan cambios en éste.

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.1 Responsabilidad y autoridad

El Director Financiero asegura que las responsabilidades y el nivel de autoridad del personal que ejecuta y verifica las actividades que afectan a la calidad de los servicios suministrados, sean definidas y comunicadas mediante el perfil de puestos y procedimientos documentados.

El personal involucrado en los procesos que forman parte del alcance del SGC, tienen la responsabilidad y autoridad delegada para:

- Iniciar acciones para prevenir la ocurrencia de no conformidades relacionadas con el servicio, el proceso y el SGC.
- Identificar y registrar cualquier no conformidad relacionada con la entrega del servicio, el proceso y el SGC.
- Verificar la implementación de acciones correctivas y preventivas.
- Controlar el proceso posterior hasta que la no conformidad se haya corregido.
- Designar al Coordinador de Calidad, con sus respectivas funciones y perfil requerido.

5.5.2 Representante de la dirección

La alta dirección designa al Director Financiero como su representante de la calidad en el DF, quien tiene la responsabilidad y autoridad para:

- Asegurarse de que se establecen, implemente y mantienen los procesos necesarios para el SGC.
- Informar a la alta dirección sobre el desempeño del SGC y de cualquier necesidad y mejora.
- Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en las dependencias del DF.

5.5.3 Comunicación interna

La Dirección Financiera, ha establecido procesos de comunicación interna para asegurarse de la eficaz planeación, operación y control de los procesos del SGC y el logro de los Objetivos de Calidad. Los mecanismos utilizados son:

- Reuniones de trabajo
- Revisión del CMI
- Oficios
- Memorándums
- Circulares

5.6 revisión por parte de la dirección

5.6.1 Generalidades

Para asegurar la conveniencia, adecuación y mejora continua del SGC del DF, se llevan a cabo revisiones programadas con el equipo que forma parte del alcance del SGC. Las reuniones de revisión son convocadas por el Director Financiero, con el propósito de obtener una retroalimentación óptima y representativa de todas las áreas involucradas, incluye la evaluación de oportunidades de mejora y, en su caso, la necesidad de efectuar cambios al SGC. Los resultados y acuerdos derivados de estas reuniones de revisión son registrados en actas disponibles en el archivo: actas del DF.

5.6.2 Información de entrada para la revisión

La información de entrada para llevar a cabo las reuniones de revisión incluye:

- a) Los resultados de las auditorías internas y externas.
- b) Los registros de retroalimentación del cliente.
- c) El desempeño de los procesos y conformidad del servicio.
- d) El estado de las acciones correctivas y preventivas
- e) El seguimiento de acciones y acuerdos de revisiones previas.
- f) Los cambios sugeridos, que puedan afectar al SGC.
- g) Las recomendaciones para la mejora.

5.6.3 Resultados de la revisión

Los resultados de la revisión por la Dirección Financiera incluyen todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) La mejora de la eficacia del SGC y sus procesos.
- b) La mejora del servicio en relación con los requisitos del cliente.
- c) Las necesidades de recursos.

6. GESTION DE LOS RECURSOS

6.1 Provisión de recursos

La Entidad determina y proporciona los recursos necesarios para implementar y mantener el SGC y mejorar continuamente su eficacia. A fin de contar con los recursos necesarios para el logro de los objetivos propuestos, el cumplimiento de los requisitos y aumentar la satisfacción de los clientes, asigna recursos en el presupuesto para su ejecución a través del POA departamental.

6.2 Recursos humanos

6.2.1 Generalidades

La jefatura de RRHH con base en el análisis del perfil del puesto, determina si el personal a su cargo es competente; en caso de que no lo sea, solicitan a las instancias correspondientes, se lleve cabo la capacitación o acciones que permitan cubrir las competencias del personal.

6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación

La jefatura de RRHH detecta las necesidades de capacitación y realiza las acciones de formación pertinentes; así como verifica la eficacia del impacto de la capacitación. Para esto realiza la aplicación de los cuestionarios del seguimiento del personal capacitado y otras herramientas que se consideren adecuadas. El director financiero se asegura de que su personal, conoce la pertinencia e importancia de sus actividades y la forma en que contribuyen al logro de los objetivos de la calidad del DF. Para ello emplea los

mecanismos de comunicación interna descritos en el 5.5.3 de este MC. La jefatura de Recursos Humanos mantiene los registros de la formación, habilidades y experiencia del personal que realice trabajos que impacten en la calidad del servicio.

6.3 Infraestructura

El DF considerando sus necesidades determina la infraestructura necesaria y asegura la asignación Presupuestaria correspondiente. La adquisición y el mantenimiento de la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con el producto, se realiza en función del cumplimiento del POA.

6.4 Ambiente de trabajo

Las unidades del DF establecen, evalúan y propician la mejora del ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los servicios. El ambiente de trabajo combina los factores humanos y físicos necesarios. Además de lo anterior es necesario considerar lo siguiente:

- a. Personal alegre, creativo, positivo y con carisma.
- b. Mobiliario, hardware y software necesario.
- c. Lugares de trabajo adecuado.
- d. La iluminación, ventilación y limpieza necesaria.
- e. Medición de la satisfacción del cliente interno.

7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

7.1 Planificación de la realización del producto

Durante la planificación de la realización de los servicios, las dependencias del DF involucradas en los procesos que forman parte del alcance del SGC determinan:

- Los objetivos de calidad y los requisitos para el servicio.
- La necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto.

- Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición e inspección específicas para el servicio, así como los criterios para la aceptación del mismo, señalados en cada procedimiento.
- Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos cumplen con los requisitos.

7.2 Procesos relacionados con el cliente

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el servicio

Las dependencias involucradas en los procesos que forman parte del alcance del SGC determinan:

- Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma.
- Los requisitos no establecidos para los clientes, pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido.
- Los requisitos legales y reglamentarios aplicables al servicio
- Cualquier requisito adicional que la organización considere necesario

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el servicio

Los requisitos relacionados con los servicios, se establecen en cada uno de los procedimientos, los cuales se revisan antes de que las dependencias del DF proporcionen el servicio al cliente y se aseguran de que:

- a) Se definen los requisitos del servicio.
- a) Se resuelven las diferencias existentes entre los requisitos del cliente y las normas aplicables.
- b) Se tienen documentados y definidos los requisitos a cumplir.

7.2.3 Comunicación con el cliente

El DF ha elaborado e implantado instrumentos para conocer la satisfacción del cliente, los cuales se aplicarán semestralmente, como una disposición eficaz para la comunicación con los clientes respecto a:

- La información sobre el servicio que ofrece.
- Las consultas del cliente respecto al servicio.
- La retroalimentación del cliente sobre la percepción del servicio, incluyendo sus observaciones o quejas.

7.3 Diseño y desarrollo

Debido a la naturaleza de los servicios ofrecidos por el DF esta cláusula no aplica.

7.4 Compras

7.4.1 Proceso de compras

La dependencia de Proveeduría es responsable de las compras conforme al procedimiento establecido. Esta dependencia asegura que los productos adquiridos, cumplan con los requisitos especificados.

7.4.2 Información de compras

Las solicitudes de compras de bienes o materiales las realizan las dependencias del DF, aplicando el formato (FT-CO-05). La Dependencia de proveeduría se asegura de que los requisitos de compra son los adecuados.

7.4.3 Verificación de los productos comprados

Proveeduría verifica que los productos comprados cumplan con los requisitos de compra y especificaciones establecidos en los requerimientos y contratos, así como la oportunidad

en la entrega. Cuando se identifique que el proveedor no cumple con lo estipulado, no se recibe el producto y se procede de acuerdo en el procedimiento correspondiente.

7.5 Producción y prestación del servicio

7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio

Las dependencias del DF planifican y llevan a cabo la prestación de los servicios bajo condiciones controladas, considerando la normativa legal vigente cuando sea aplicable.

Las condiciones controladas incluyen, en los casos que sea aplicable:

- La disponibilidad de información que describa las características del producto.
- La disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario
- El uso del equipo apropiado
- La disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición
- La implementación del seguimiento y la medición
- La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto.

7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio (no aplica)

Debido a que en los procesos se llevan a cabo actividades de seguimiento y medición, no es necesario realizar la validación de los servicios una vez que son entregados al usuario final.

7.5.3 Identificación y trazabilidad

Las dependencias del DF que forman parte del alcance del SGC identifican los servicios prestados mediante la asignación de códigos que son utilizados en los registros y formatos preestablecidos. Identifican el estado del producto con respecto a los requisitos del servicio.

7.5.4 Propiedad del cliente

Las dependencias del DF que intervienen en los procesos que forman parte del alcance del SGC cuidan los bienes que son propiedad del cliente, como es su documentación original, mientras esté bajo su control o esté siendo utilizada. En el caso de que se pierda, deteriore o que de algún otro modo se considere inadecuado para su uso debe ser registrado y comunicado al cliente.

7.5.5 Preservación del producto

Las dependencias involucradas en los procesos que forman parte del alcance del SGC conservan la conformidad del servicio durante el proceso interno y la entrega del servicio al destino previsto, identificando, almacenando y protegiendo los servicios generados.

7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición (no aplica)

Los servicios prestados por el DF no requieren de dispositivos de seguimiento y medición, por lo que este requisito no es aplicable.

8 MEDICIÓN ANÁLISIS Y MEJORA

8.1 Generalidades

Las dependencias que conforman el DF y que forman parte del alcance del SGC planifican e implementan procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a) Demostrar la conformidad con los requisitos del servicio.
- b) Asegurarse de la conformidad del SGC.
- c) Mejorar continuamente la eficacia del SGC.

8.2 Seguimiento y medición

8.2.1 Satisfacción del cliente

De acuerdo a lo estipulado en el punto 7.2.3 el seguimiento a la percepción de los clientes respecto al cumplimiento de los requisitos, se lleva a cabo mediante la aplicación de encuestas y por medio de la recolección de quejas y sugerencias que existen en cada una de las áreas de atención al público.

8.2.2 Auditoria interna

El DF lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el SGC:

- Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 y con los requisitos legales y reglamentarios.
- Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

El Auditor líder toma en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas por auditar, así como los resultados de auditorías previas. En las reuniones de apertura de la auditoria se dan a conocer los criterios y el alcance de la misma. En el procedimiento para llevar a cabo auditorías internas se definen las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de auditorías, así como los criterios para informar los resultados y mantener los registros.

La dirección financiera se asegura de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

La DF aplica métodos de seguimiento y medición de los procesos del SGC. Estos métodos demuestran la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando sea apropiado se deben llevar a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.

8.2.4 Seguimiento y medición del servicio

El DF hace un seguimiento de las características del servicio para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esta verificación la efectúa en las etapas apropiadas al proceso de realización del servicio de acuerdo con las disposiciones planificadas. Mantiene evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.

La liberación y prestación del servicio se lleva a cabo cuando se hayan aplicado las disposiciones planificadas, a menos que la Alta Dirección apruebe ó dispense alguna de ellas y, cuando corresponda, por el cliente.

8.3 Control de servicio no conforme

Las dependencias del DF aseguran de que el servicio que no sea conforme con los requisitos, se identifique y se controle para prevenir su uso o entrega no intencional. Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del servicio no conforme están definidos en el procedimiento para el control del servicio no conforme. Cuando se presenta un servicio no conforme, se toman acciones inmediatas para eliminar las no conformidades detectadas.

Los responsables de cada proceso mantienen los registros de la naturaleza de las no conformidades y de las acciones tomadas al respecto, asimismo se asegura de la posibilidad de demostrar su conformidad con los requisitos.

Cuando se corrige un servicio o producto no conforme, el dueño del proceso realiza una nueva verificación para demostrar la conformidad con los requisitos.

8.4 Análisis de datos

Los responsables de procesos del SGC determinan, recopilan y analizan los datos apropiados para demostrar la idoneidad y eficacia del sistema y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del SGC.

El análisis de datos proporciona información sobre:

- La satisfacción del cliente.
- La conformidad con los requisitos del servicio.
- Las características y tendencias de los procesos y servicios, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.
- Los proveedores.

8.5 Mejora

8.5.1 Mejora continua

La DF y los responsables de las dependencias que lo conforman mejoran continuamente la eficacia del SGC. Para ello utiliza la política de calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas realizadas y la revisión de la dirección.

8.5.2 Acción correctiva

Los responsables de las dependencias que forman parte del alcance del SGC toman acciones para eliminar la causa de no conformidad con objeto de prevenir que no vuelva a ocurrir. Las acciones correctivas son apropiadas para contrarrestar los efectos de las no conformidades encontradas. El procedimiento para llevar a cabo acciones correctivas y preventivas define los requisitos para:

- Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes).
- Determinar las causas de las no conformidades.
- Adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- Determinar e implementar las acciones necesarias.
- Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

8.5.3 Acción preventiva

Los círculos de calidad que se conformen analizan y determinan las causas de las no conformidades potenciales, con la finalidad de prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

El procedimiento para llevar a cabo acciones correctivas y preventiva define los requisitos para:

- Determinar las no conformidades potenciales y sus causas.
- Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- Determinar e implementar las acciones necesarias.
- Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- Revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

En base al trabajo realizado se presentan a continuación algunas conclusiones en el ámbito de los resultados alcanzados.

1. La estructura organizativa en la Municipalidad de Nabón, no tiene un enfoque por procesos. Como resultado, se forman cuellos de botella que impiden alcanzar niveles aceptables de eficacia, a nivel de Entidad. El desconocimiento de las especificaciones legales; así como también la falta de un documento que las integre, y que gestione el trabajo como procesos, generan conflictos internos, trabajo repetitivo, desperdicio de tiempo productivo; entre otros. En este sentido, la presente investigación podrá servir tan solo como el inicio de la implementación a nivel de organización de un SGC, que permita alcanzar niveles aceptables de eficiencia, eficacia y calidad.
2. Tanto el diseño como la implantación del SGC, requiere el apoyo del líder de la organización y de todo el personal colaborador. El diseño de un SGC por sí solo, no garantiza la calidad; éste hay que gestionarlo; en ello, tiene un papel preponderante el talento humano, que es lo que en definitiva genera la calidad en una Entidad.
3. La estructura documental del SGC del Departamento Financiero define los lineamientos generales para gestionar la calidad. El departamento financiero controla los procesos relacionados; sin embargo quedan fuera procesos, que afectan a la calidad de la Entidad en su conjunto; en tal sentido, es sumamente necesario instaurar a nivel de Entidad un SGC que garantice la calidad de los servicios. El diseño e implantación de un SGC tan solo en una parte de la organización, no genera impactos significativos en el cliente externo.
4. El CMI, es una herramienta que permite traducir la estrategia en acciones muy concretas y medibles. Sin embargo, existen indicadores que dependen de acciones concretas de procesos que el departamento financiero no puede controlar, pero que inciden de alguna manera en el resultado y comportamiento de

esos indicadores. En este sentido, los indicadores propuestos en el CMI del DF reflejan también los resultados alcanzados por otros departamentos.

5. Con la implementación del SGC diseñado se prevé ciertos beneficios potenciales como: el incremento de la productividad dentro del departamento al evitar el trabajo repetitivo, incrementar la satisfacción del cliente interno y externo, evitar el error en la aplicación de la leyes y reglamentos, aumentar los ingresos propios de la Municipalidad y la mejora en la calificación de riesgo que hace el BEDE.

RECOMENDACIONES

1. Con el fin de alcanzar altos niveles de eficiencia, eficacia y calidad; es necesario que la entidad emprenda un proceso de diseño e implementación de un SGC a nivel de toda la organización. Esto con el fin de alcanzar altos niveles de eficiencia, eficacia y calidad en la organización y de esta manera lograr impactos significativos para el cliente interno, externo y demás partes interesadas.
2. Existe la necesidad de implementar planes de capacitación en las diferentes áreas en las que se desempeña el talento humano de la organización; pero sobre todo a los mandos en temas relacionados con la gestión de la calidad. De otro lado también se hace necesario institucionalizar un comité de calidad que puede llevar adelante la implantación del SGC, así como también proponer proyectos de mejora continua y otras actividades relacionadas.
3. El CMI debe ser ampliado a toda la Organización y de esta manera establecer niveles de indicadores que permitan gestionar el logro de objetivos estratégicos institucionales relacionados con el desarrollo territorial del cantón. Estos indicadores deberán considerar las prioridades establecidas en el plan de desarrollo cantonal; así como también las restricciones en la capacidad de intervención establecidas en el COOTAD.
4. Las metas establecidas por la SENPLADES e información social que se obtuviere como resultado del último censo poblacional deberá también considerarse al

determinar los diferentes niveles de indicadores que conformen el CMI institucional.

5. La implementación con éxito del sistema de gestión de la calidad diseñado pasa por el apoyo que la máxima autoridad pueda brindar a este proceso. El involucramiento del personal también es relativo al liderazgo que pueda ejercer el director del departamento financiero; pero sobre todo es necesario un proceso de capacitación.

Aunque en instituciones públicas los incentivos económicos no están previstos por la ley, creo que es posible pensar en otro tipo de reconocimientos al logro de resultados, como por ejemplo: diplomas, pasantías, especializaciones, etc.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- COSO, Control interno informe COSO, ECOEDICIONES, 2005.
- BORJA Germania, Indicadores sociales, Atopos, 2006.
- INEN, Sistemas de gestión de la calidad, INEN, 2005
- MICHEL R, Estrategia pura y simple, México, 2000
- MORA Manuel y autores; Medición y construcción de índices; Edit. Nueva Visión SAIC; 1971
- PYDLOS; Distribución del presupuesto participativo de Nabón; S/Fecha
- RICO Ruben Roberto, Calidad estratégica total, Ediciones MACCHI, 2001
- SAENZ , Álvaro y autores, Estándares Parta Un Proceso De Desarrollo Local,
 - AME 2003.
- SENLLE Andres, Calidad y excelencia, Edit. Gestión 2000, Barcelona 2001.
- SIISE, Sistema integrado de indicadores sociales del Ecuador, versión digital 3.5
- UNDA Rene, Experiencia del presupuesto participativo en el cantón Nabón,
- UNDA Rene, Del clientelismo político a la participación ciudadana, Nabón, Municipio de Nabón, 2009
- UTPL, Introducción al diseño de indicadores, Loja, Edit.UTPL, 2009.
- UTPL, Los sistemas de gestión de la calidad, Loja Edit UTPL, 2009.
- UTPL, La familia de las normas ISO y su relación con el proceso de auditoria, Loja Edit. UTPL, 2009.
- Kaplan R (2005): **Como utilizar el cuadro de mando integral**. Barcelona. Editorial Gestión 2000

DOCUMENTOS

- Municipio de Nabón; Plan de desarrollo cantonal 2006-2012
- Municipio de Nabón; Orgánico Funcional.

TESIS

- LALVAY, Fabian; 2006; Análisis y propuesta para el monitoreo de la sustentabilidad económica, social y ambiental de la parroquia Nabón

INTERNET

<http://www.cervantesvirtual.com/servlet/sirveobras/7781126119>

http://www.cervantesvirtual.com/servlet/sirveobras/778112619273342621765646/606458_5pdf?marca=construccion%20de%20indices

ANEXO1

Documentación

| | | |
|---|-------------------------------|---------|
|  | PROCEDIMIENTO GENERAL | PORTADA |
| | Elaboración de procedimientos | PG01-01 |
| | | Rev. 0 |

PG01.01: ELABORACION DE PROCEDIMIENTOS

COPIA CONTROLADA N.

NO CONTROLADA.....

DESTINATARIO: FECHA DE ENTREGA:
/...../.....

| | | |
|----------------|----------------------------------|------------------------------|
| Elaborado: Por | Revisado: Responsable de calidad | Aprobado: Gerencia/Dirección |
| | | |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: |

| | | |
|---|-------------------------------|-----------|
|  | PROCEDIMIENTO GENERAL | Pág.: 2/4 |
| | Elaboración de procedimientos | PG01-01 |
| | | Rev. 0 |

INDICE

1. OBJETO
2. ALCANCE
 - 2.1 Clasificación
3. RESPONSABILIDADES
 - 3.1 Procedimiento General
 - 3.2 Procedimiento específico
 - 3.3 Instructivos
4. DEFINICIONES
5. DESARROLLO
 - 5.1 Estructura
 - 5.2 Formato
 - 5.2.1 Identificación
 - 5.2.2 Anexos
 - 5.2.3 Registros
 - 5.3 Instrucciones de trabajo
6. REFERENCIAS
7. ANEXOS
 - 7.1 Registros
 - 7.2 Varios

| | | |
|---|-------------------------------|----------|
|  | PROCEDIMIENTO GENERAL | Pág. 3/4 |
| | Elaboración de procedimientos | PG01-01 |
| | | Rev. 0 |

1. OBJETO

El presente procedimiento tiene por objeto establecer una metodología para asegurar que la elaboración de procedimientos se efectúa de una forma sistemática, concreta y concisa.

2. ALCANCE

Se aplica a las actividades del Departamento Financiero que tiene incidencia en su Sistema de Gestión de Calidad.

2.1 Clasificación:

Los procedimientos del departamento financiero están divididos en los siguientes grupos:

- Procedimientos generales
- Procedimientos específicos

3. RESPONSABILIDADES

La responsabilidad de la elaboración, revisión y aprobación de los procedimientos recae sobre la persona encargada de la calidad.

4. DESARROLLO

4.1 Estructura

El contenido de los procedimientos se estructura de la siguiente forma:

1.- Objeto: Descripción de los objetivos que se pretenden lograr

2.- Alcance: Define el campo o área de aplicación y en que medida se aplica el procedimiento. Si procede se mencionarán sus limitaciones de uso.

3.- Responsabilidades: Delimita las actividades de responsabilidad para cada actividad descrita en el procedimiento.

4.- Desarrollo: Describe por orden cronológico las actividades necesarias para cumplir con los objetivos del procedimiento.

La descripción deberá contestar a las preguntas: Que hacer, como hacerlo, cuando hacerlo y quien lo hace.

5.- Anexos: Se relacionan e identifican los anexos que sean necesarios para la utilización del procedimiento.

6.- Registros: Se indican los registros que recogen al realizar el procedimiento.

4.2 Formato

Los procedimientos se elaboran en formato A4 times new roman, mecanografiado por una sola cara.

| | | |
|---|-------------------------------|----------|
|  | PROCEDIMIENTO GENERAL | Pág. 4/4 |
| | Elaboración de procedimientos | PG01-01 |
| | | Rev. 0 |

Se incorpora una portada que indica el tipo, título y código del procedimiento

4.2.1 Identificación

Los procedimientos quedan perfectamente identificados mediante un código del documento y el número de revisión.

4.2.2 Anexos

Los anexos se incluyen al final del documento formando parte del mismo, quedando identificados por su nombre y su número de anexo.

5.3. Instrucciones de trabajo

Las instrucciones de trabajo no tienen un formato específico. Contienen la identificación del documento, su estado en vigor, el número de copia controlada y las firmas de revisión y aprobación del documento.

5. **Referencias:** En los casos en los que sea aplicable, se citan documentos o normas aplicables como otros procedimientos o instructivos, normas internas, normas externas y documentación que no esté incluida en los capítulos anexos o registros.

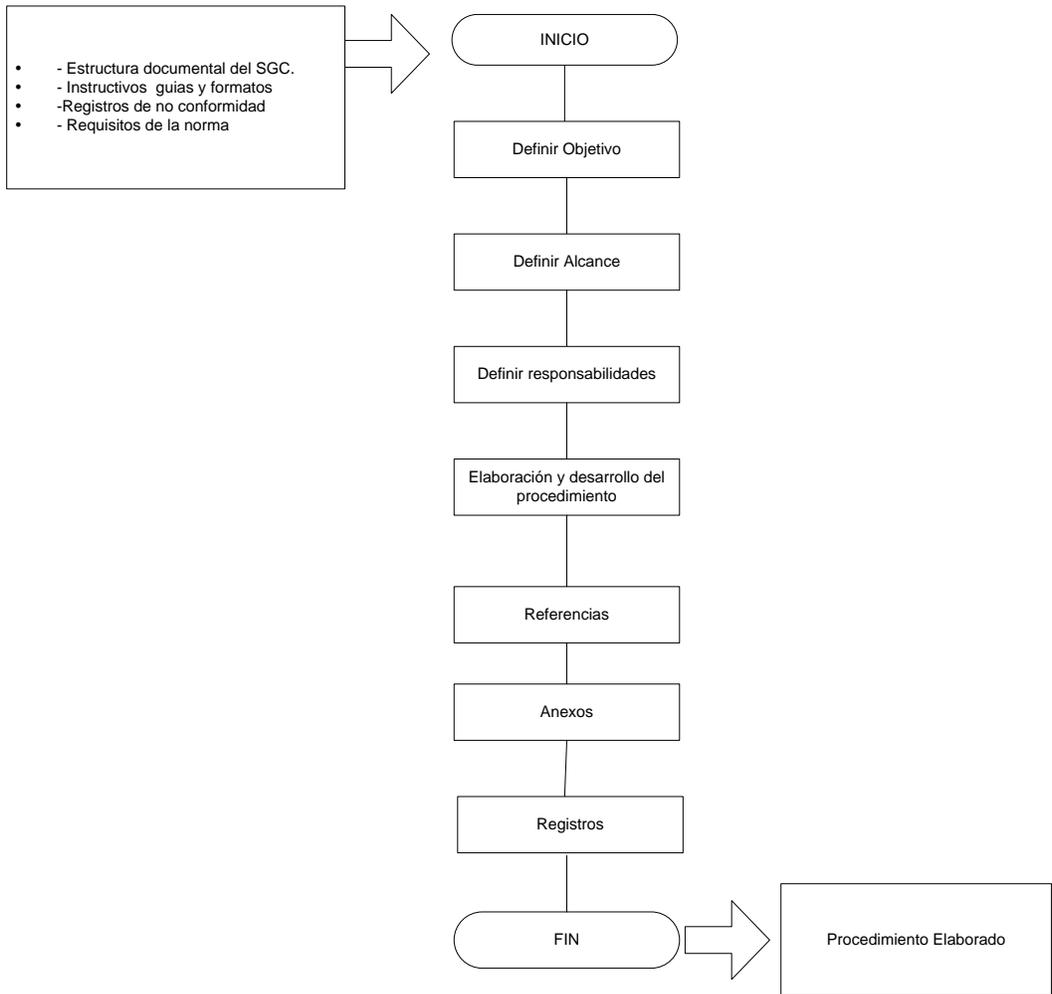
6. **Anexos**

Sin aplicación.

FLUJO DE PROCESO

| | | |
|---|--|-------------------|
|  | ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS PE01-10 | Fecha: 20/04/2011 |
| | Requisitos de la norma 4.2.2 | Versión: 00 |
| | | Pagina 1/1 |

| | | |
|---------|-------|--------|
| ENTRADA | FLUJO | SALIDA |
|---------|-------|--------|



| | | |
|---|-----------------------------|---------|
|  | PROCEDIMIENTO GENERAL | PORTADA |
| | Control de la documentación | PG01-02 |
| | | Rev. 0 |

PG01.02: Control de la Documentación

COPIA CONTROLADA N.

NO CONTROLADA.....

DESTINATARIO: FECHA DE ENTREGA:/...../....

| | | |
|----------------|----------------------------------|------------------------------|
| Elaborado: Por | Revisado: Responsable de calidad | Aprobado: Gerencia/Dirección |
| | | |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: |

| | | |
|---|-----------------------------|----------|
|  | PROCEDIMIENTO GENERAL | Pág: 2/7 |
| | Control de la documentación | PG01-02 |
| | | Rev. 0 |

INDICE

- 8. OBJETO
- 9. ALCANCE
- 10. RESPONSABILIDADES
- 11. DEFINICIONES
 - 11.1 Definiciones generales
- 12. DESARROLLO
 - 12.1 Identificación
 - 12.1.1 Manual de calidad
 - 12.1.2 Procedimientos generales
 - 12.1.3 Procedimientos específicos
 - 12.1.4 Procesos
 - 12.1.5 Instrucciones de trabajo
 - 12.2 Criterio de emisión de un procedimiento
 - 12.3 Fases de lanzamiento
 - 12.4 Aprobación
 - 12.5 Registro y archivo
 - 12.6 Distribución
 - 12.7 Cambios
 - 12.7.1 Aprobación y registro
 - 12.8 Control de firmas
 - 12.9 Documentación de origen externo
- 13. Flujo de proceso**

| | | |
|---|-----------------------------|----------|
|  | PROCEDIMIENTO GENERAL | Pág. 3/7 |
| | Control de la documentación | PG01-02 |
| | | Rev. 0 |

7. OBJETO

El presente procedimiento tiene por objeto establecer el sistema para la actualización, la distribución y el control de todos los documentos del Sistema de Calidad del Departamento Financiero.

8. ALCALNCE

El control de la documentación se hace extensible a todo el Departamento Financiero, a todas sus unidades que la integran

Se distinguen tres niveles básicos de documentación

- Documentación de nivel 1: Manual de calidad
- Documentación de nivel 2: Procedimientos generales
- Documentación de nivel 3: Procedimientos específicos
- Documentación nivel 4: Instructivos de trabajo

Al mismo tiempo afecta a todos los documentos de origen externo que puedan ser remitidos al departamento.

9. RESPONSABILIDADES

Las responsabilidades de la elaboración, revisión y aprobación de la documentación y del sistema documental, se encuentra en el Director del Departamento Financiero.

Los responsables de controlar la documentación de origen externo son los responsables de cada unidad.

10. DEFINICIONES

Sin aplicaciones

11. DESARROLLO

11.1 Identificación

5.1.1 Manual de calidad

El manual de calidad se identifica por el número de edición, fecha y leyenda de la cabecera del mismo. Le precede una portada donde se indica el nombre del documento "MANUAL DE LA

| | | |
|---|-----------------------------|----------|
|  | PROCEDIMIENTO GENERAL | Pág. 4/7 |
| | | PG01-02 |
| | Control de la documentación | Rev. 0 |

CALIDAD” y, para el caso de distribuciones de copias controladas, a quien se asigna la copia, el número de la copia y la fecha de entrega.

5.1.2 Procedimientos Generales

Se identifican por el código del documento y el número de revisión.

El código del documento se indica con las letras “PG” seguido de un número correlativo relacionado con el capítulo del manual de calidad que amplía.

5.1.3 Procedimientos Específicos

Se identifican por el código del documento y el número de revisión.

El código del documento se indica con las letras “PE” seguido de un número que corresponde al Procedimiento General que amplía y seguido de un número correlativo empezando desde el 01.

5.1.4 Instrucciones de trabajo

Se identifican por el código del documento y el número de revisión.

El código del documento se indica con las letras “IT” seguido de un número correlativo empezando desde el 01 entre guiones y seguido del código del procedimiento general o específico que amplía.

Las instrucciones de trabajo pueden indicar las operaciones de procesos.

11.2 Criterio de emisión de un procedimiento

Se elaboran los procedimientos generales necesarios que apoyen a cada uno de los capítulos del manual de calidad.

Se elaboran procedimientos específicos de todas aquellas actividades que inciden en el sistema de calidad y que amplían los procedimientos generales explicando como se llevan a cabo las tareas.

| | | |
|---|-----------------------------|----------|
|  | PROCEDIMIENTO GENERAL | Pág. 5/7 |
| | | PG01-02 |
| | Control de la documentación | Rev. 0 |

11.3 Fases de Lanzamiento

Una vez realizado el primer borrador, todo procedimiento está sometido a una fase de lanzamiento en la que se consulta a todo el personal afectado, pudiendo este sugerir modificaciones para mejorar o aclarar el contenido inicial.

La fase de lanzamiento termina con la realización de la redacción definitiva, en base al borrador y las sugerencias recibidas, y la revisión del procedimiento, reflejando firma y fecha en las casillas preparadas para ello.

11.4 Aprobación

Todos los documentos sometidos a control, antes de proceder a su distribución son aprobados, reflejando en la firma y fecha de acuerdo a las responsabilidades establecidas en el capítulo tres de este procedimiento.

5.5 Registro y Archivo

El Director del Departamento Financiero mantiene los archivos originales del Manual de calidad, Procedimientos Generales y Procedimientos Específicos.

También es responsable de mantener actualizado el listado de los documentos en vigor que debe estar firmado y fechado en cada emisión.

5.6 Distribución

El Manual de Calidad, los Procedimientos Generales, los Procedimientos Específicos y los Instructivos los distribuye la persona encargada de la Calidad, mediante copias controladas.

Se distribuyen copias controladas a los responsables de cada unidad.

En el registro de “Distribución de Copias Controladas” se registra el nombre de la persona, el departamento y/o la empresa a la que pertenece, el número de revisión y el número de copia, la fecha de entrega, la fecha de retirada del documento y su motivo, anulación o sustitución.

| | | |
|---|-----------------------------|----------|
|  | PROCEDIMIENTO GENERAL | Pág. 6/7 |
| | Control de la documentación | PG01-02 |
| | | Rev. 0 |

El registro de “Distribución de copias controladas” lo completa, lo mantiene en custodia y vigor la persona encargada de la calidad.

5.7 Cambios

Cualquier persona del departamento que utilice un documento o documentos y que detecte la necesidad de modificarlos, lo puede comunicar al responsable de la calidad, quien evaluará y estudiará el cambio a realizar.

5.7.1 Aprobación y registros

Las modificaciones de los documentos se aprueban por el responsable de aprobar la versión inicial.

Los cambios se marcan en todos los documentos mediante una línea vertical en el margen izquierdo donde se han producido los cambios.

Esto facilita la asimilación y control de las modificaciones a los usuarios de dichos documentos y permite una fácil reconstrucción de la historia del documento.

Un procedimiento o una especificación se anula porque desaparece la actividad o el producto o servicio que describía. Se registra su pérdida en vigor y su fecha de anulación.

Los documentos obsoletos se eliminan, excepto los originales, que los archiva la persona encargada de la calidad por un periodo de cinco años. Se archiva en una carpeta aparte y se indica su estado en la portada de los mismos.

5.8 Control de Firmas

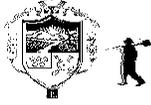
Todas las firmas de las personas pertenecientes al Municipio de Nabón, que tienen algún tipo de responsabilidad sobre la documentación controlada se registran en la “HOJA DE VALIDACION DE FIRMAS”, en la que también se indica el cargo que ocupa.

5.9 Documentación de origen externo

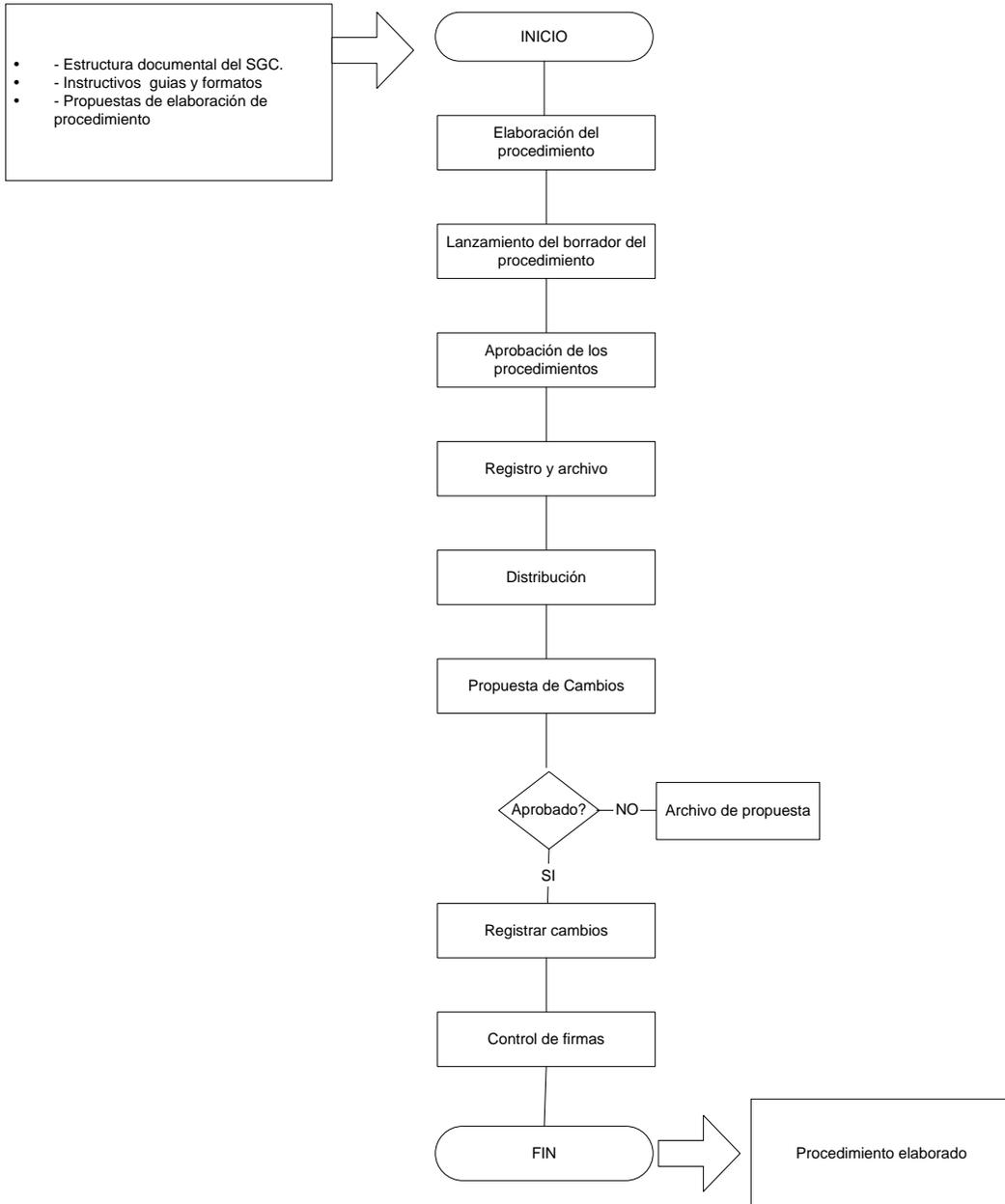
| | | |
|---|-----------------------------|----------|
|  | PROCEDIMIENTO GENERAL | Pág. 7/7 |
| | Control de la documentación | PG01-02 |
| | | Rev. 0 |

Cada responsable de las unidades mantendrá actualizada la documentación de origen externo propia de su departamento y comunicará a los otros responsables del departamento la existencia o modificación en el caso de que considere que les puede afectar. El listado de la documentación externa en vigor contempla la documentación vigente para cada documentación.

12. FLUJO DE PROCESO

| | | |
|---|--|-------------------|
|  | CONTROL DE LA DOCUMENTACION PE01-07 | Fecha: 20/04/2011 |
| | | Versión: 00 |
| | Requisitos de la norma 4.2.3 | Página 1/1 |

| ENTRADA | FLUJO | SALIDA |
|---------|-------|--------|
|---------|-------|--------|



7.- ANEXOS

| | | |
|---|------------------------------------|--------------|
|  | FORMULARIO | PORTADA |
| | Distribución de copias controladas | FO11-PG01-02 |
| | | Rev. 0 |

| |
|---|
| <p>FORMULARIO</p> <p>DISTRIBUCIÓN DE COPIAS CONTROLADAS</p> |
|---|

| | | |
|----------------|----------------------------------|------------------------------|
| Elaborado: Por | Revisado: Responsable de calidad | Aprobado: Gerencia/Dirección |
| | | |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: |

| | | |
|---|------------------------------------|--------------|
|  | FORMULARIO | Pág. 2/2 |
| | Distribución de copias controladas | FO11-PG01-02 |
| | | Rev. 0 |

DOCUMENTO

| COPIA N. | REV. | UNIDAD | FECHA | ACUSE RECIBIDO | CIERRE | NOTAS |
|----------|------|--------|-------|----------------|--------|-------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

| | | |
|---|------------------------------|--------------|
|  | FORMULARIO | PORTADA |
| | Lista de documentos en vigor | FO12-PG01-02 |
| | | Rev. 0 |

FORMULARIO

LISTA DE DOCUMENTOS EN VIGOR

| | | |
|----------------|----------------------------------|------------------------------|
| Elaborado: Por | Revisado: Responsable de calidad | Aprobado: Gerencia/Dirección |
| | | |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: |



PROCEDIMIENTO GENERAL

Pág. 2/2

FO12-PG01-02

Documentos en vigor

Rev. 0

| DENOMINACION | DOC. | REVISION | | | | | VIGENCIA |
|--------------|------|----------|--|--|--|--|----------|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

| | | |
|---|----------------------|--------------|
|  | FORMULARIO | PORTADA |
| | Validación de firmas | FO13-PG01-02 |
| | | Rev. 0 |

| |
|--|
| <p>FORMULARIO</p> <p>Validación de firmas</p> |
|--|

| | | |
|----------------|----------------------------------|------------------------------|
| Elaborado: Por | Revisado: Responsable de calidad | Aprobado: Gerencia/Dirección |
| | | |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: |

| | | |
|---|----------------------|--------------|
|  | FORMULARIO | 2/2 |
| | Validación de firmas | FO13-PG01-02 |
| | | Rev. 0 |

| PERSONA | CARGO | DEPARTAMENTO | FIRMA |
|---------|-------|--------------|-------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| | | |
|---|--|--------------|
|  | FORMULARIO | PORTADA |
| | REGISTROS DE REVISIONES POR LA DIRECCION | FO16-PG01-02 |
| | | Rev. 0 |

| |
|--|
| <p>FORMULARIO</p> <p>REGISTRO DE REVISIONES POR LA DIRECCIÓN</p> |
|--|

| | | |
|----------------|----------------------------------|------------------------------|
| Elaborado: Por | Revisado: Responsable de calidad | Aprobado: Gerencia/Dirección |
| | | |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: |

| | | |
|---|---|--------------|
|  | REGISTROS DE REVISIONES POR LA DIRECCION | PAGINA 1 |
| | | FO16-PG01-02 |
| | | Rev. 0 |

N. Registro:

Periodo objeto de revisión:

Asistentes:

.....

.....

.....

.....

Puntos a tratar:

| ORD | FECHA | RESPONSABLE | DOCUMENTO DEL SGC QUE SE EVALUA | CLAUSULA | SUBCLAUSULA |
|-----|-------|-------------|---------------------------------|----------|-------------|
| | | | | | |

Marque con una X. La evaluación realizada determina:

| | |
|-------------------|-----------------------|
| CAMBIOS EN EL SGC | OPORTUNIDAD DE MEJORA |
| | |

| |
|----------------------------|
| ACCIONES DERIVADAS: |
| |

| | | |
|---|--|--------------|
|  | FORMULARIO | PORTADA |
| | REGISTRO DE LOS PROCESOS DE REALIZACION Y DEL PRODUCTO | FO18-PG01-02 |
| | | Rev. 0 |

REGISTROS DE LOS PROCESOS DE REALIZACION Y DEL PRODUCTO

| | | |
|----------------|----------------------------------|------------------------------|
| Elaborado: Por | Revisado: Responsable de calidad | Aprobado: Gerencia/Dirección |
| | | |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: |

| | | |
|---|---|--------------|
|  | FORMULARIO | PORTADA |
| | REGISTRO DE LOS PROCESOS DE REALIZACION Y DEL PRODUCTO | FO18-PG01-02 |
| | | Rev. 0 |

| | |
|---------------------------------|--|
| Nombre del Proceso: | |
| Entrada: | |
| Recursos: | |
| Transformaciones y operaciones: | |
| Procedimientos: | |
| Verificación: | |
| Salida: | |
| Feedback de salida: | |
| Feedback de partes interesadas: | |

| | | |
|---|-----------------------|---------|
|  | PROCEDIMIENTO GENERAL | PORTADA |
| | Acciones correctivas | PG01-03 |
| | | Rev. 0 |

PG01.03: Acciones correctivas

COPIA CONTROLADA N.

NO CONTROLADA.....

DESTINATARIO: FECHA DE ENTREGA:/...../....

| | | |
|----------------|----------------------------------|------------------------------|
| Elaborado: Por | Revisado: Responsable de calidad | Aprobado: Gerencia/Dirección |
| | | |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: |

| | | |
|---|--------------------------|-----------|
|  | PROCEDIMIENTO GENERAL | Pág.: 2/4 |
| | Control de los registros | PG01-03 |
| | | Rev. 0 |

INDICE

14. OBJETO

15. ALCANCE

16. RESPONSABILIDADES

17. DESARROLLO

17.1 Identificación de las no conformidades

17.2 Identificación de las causas

17.3 Registro del resultado de la investigación

17.4 Evaluación de las posibles soluciones

17.5 Implantación de los planes de acción

17.6 Registro de las acciones tomadas

17.7 Evaluación de las acciones tomadas

17.8 Actualizar los reportes de acciones correctivas y los reportes de control de no conformidades

17.9 Formato y registros de calidad

17.10 Anexos

| | | |
|---|-----------------------|----------|
|  | PROCEDIMIENTO GENERAL | Pág. 3/4 |
| | Acciones correctivas | PG01-03 |
| | | Rev. 0 |

13. OBJETO

El presente procedimiento tiene por objeto definir los lineamientos para identificar, definir, registrar, controlar, desarrollar, implantar y dar seguimiento a las acciones correctivas que eliminen las no conformidades reales y potenciales, y sus causas.

14. ALCANCE

Se aplica a las actividades del Departamento Financiero que tiene incidencia en su Sistema de Gestión de Calidad.

15. RESPONSABILIDADES

La responsabilidad de identificar las no conformidades y sus causas, así como eliminarlas; corresponde a los dueños de los procesos.

16. DESARROLLO

- 16.1 **Identificación de las no conformidades.-** Las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes) de los servicios o de los procesos que producen los servicios se identifican y registran de acuerdo al procedimiento "Control de registros". El líder del proceso analiza, evalúa y determina el tipo de acción correctiva.
- 16.2 **Identificación de las causas.-** Para identificar las causas de las no conformidades se utilizan los diagramas de Ishikawa, Pareto, o diagrama de árbol; según convenga. Estas acciones se documentan. Esta tarea, está a cargo del líder del proceso o del equipo de trabajo que éste designe.
- 16.3 **Registro del resultado de la investigación:** El líder del proceso registra la acción con el fin de formalizarlas
- 16.4 **Evaluación de las posibles soluciones.-** Las posibles soluciones se evalúan mediante el diagrama de Ishikawa, con la participación del personal involucrado.
- 16.5 **Implantación de los planes de acción.-** Una vez consensuado las posibles soluciones, se elabora e implanta el plan de acción correspondiente para eliminar las causas de los no conformidades y evitar de que vuelvan a ocurrir.

16.6 Registro de las acciones tomadas.- La implementación de las actividades del plan de acción son registradas, según la columna estado inserta en el plan de acción respectivo.

16.7 Evaluación de las acciones tomadas.- La eficacia de los planes de acción implementados son evaluados y constituye una herramienta para reiniciar el ciclo de la mejora continua de los procesos.

16.8 Actualizar los reportes de acciones correctivas y los reportes de control de no conformidades.- El líder de implantación actualiza los reportes de acciones y de no conformidades. El líder del proceso realiza ajustes y retroalimenta los proyectos de mejora.

16.9 Formato y registros de calidad

Los procedimientos se elaboran en formato DIN A4, mecanografiado por una sola cara. Se incorpora una portada que indica el tipo, título y código del procedimiento.

Se utiliza el formato para el registro de acción correctivas FO- 11

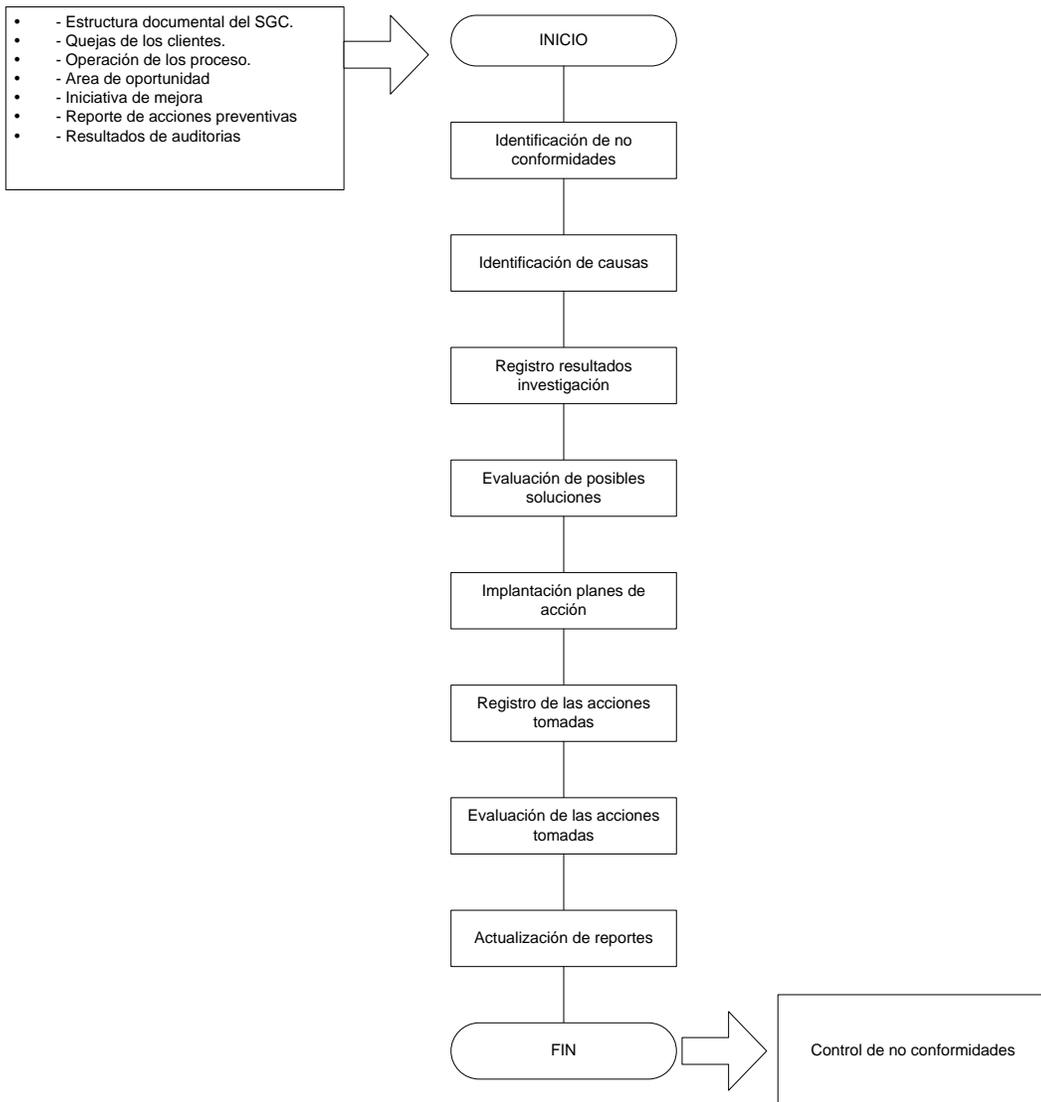
16.10 Anexos

Los anexos se incluyen al final del documento formando parte del mismo, quedando identificados por su nombre y su número de anexo.

5.- FLUJO DE PROCESO: Ver la siguiente página

| | | |
|---|--|-------------------|
|  | PRODECIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS PE01-04 | Fecha: 20/04/2011 |
| | | Versión: 00 |
| | Requisitos de la norma 8.5.2 | Pagina 1/1 |

| ENTRADA | FLUJO | SALIDA |
|---------|-------|--------|
|---------|-------|--------|



6.- ANEXO 1: Registro de acciones correctivas

| | | |
|---|--------------------------------|--------------|
|  | FORMULARIO | PORTADA |
| | Solicitud de Acción Correctiva | FO14-PG01-03 |
| | | Rev. 0 |

| |
|---|
| <p>FORMULARIO</p> <p>SOLICITUD DE ACCIÓN CORRECTIVA</p> |
|---|

| | | |
|----------------|----------------------------------|------------------------------|
| Elaborado: Por | Revisado: Responsable de calidad | Aprobado: Gerencia/Dirección |
| | | |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: |

| | | | |
|---|--------------------------------|-------------------------------------|--------------|
|  | FORMULARIO | | PORTADA |
| | Solicitud de Acción Correctiva | | FO14-PG01-03 |
| | | | Rev. 0 |
| DEP. AUDITADO: | REQUISITOS DEL SISTEMA | REF. NORMA (APARTADO) | |
| | | | |
| RESPONSABLE DPTO: | | REF SISTEMA (DOCUM REVISION) | |
| | | | |
| AUDITOR JEFE: | AUDITOR - OBSERVADOR: | FECHA: | |
| | | | |
| DESCRIPCION DE LA NO CONFORMIDAD: | | | |
| | | | |

| | |
|--|-------------------------------------|
| | |
| FECHA: | FIRMA DEL AUDITOR: |
| ACCION CORRECTORA COMPRENDIDA | |
| FECHA: | FIRMA REPRESENTANTE EMPRESA: |
| COMPROBACIÓN DE LA EFICACIA DE LA ACCION: | |
| FECHA: | FIRMA AUDITOR: |

| | | |
|---|---|--------------|
|  | FORMULARIO | PORTADA |
| | REGISTRO DE LA NATURALEZA DE LAS NO CONFORMIDADES Y DE LAS ACCIONES TOMADAS | FO22-PG01-03 |
| | | Rev. 0 |

REGISTRO DE LA NATURALEZA DE LAS NO CONFORMIDADES Y DE LAS ACCIONES TOMADAS

| | | |
|----------------|----------------------------------|------------------------------|
| Elaborado: Por | Revisado: Responsable de calidad | Aprobado: Gerencia/Dirección |
| | | |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: |

| | | |
|---|-----------------------|---------|
|  | PROCEDIMIENTO GENERAL | PORTADA |
| | Acciones preventivas | PG01-04 |
| | | Rev. 0 |

PG01.04: Acciones preventivas

COPIA CONTROLADA N.

NO CONTROLADA.....

DESTINATARIO: FECHA DE ENTREGA:/...../....

| | | |
|----------------|----------------------------------|------------------------------|
| Elaborado: Por | Revisado: Responsable de calidad | Aprobado: Gerencia/Dirección |
| | | |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: |

| | | |
|---|--------------------------|-----------|
|  | PROCEDIMIENTO GENERAL | Pág.: 2/4 |
| | Control de los registros | PG01-04 |
| | | Rev. 0 |

INDICE

18. OBJETO

19. ALCANCE

20. RESPONSABILIDADES

21. DESARROLLO

21.1 Identificación de las no conformidades potenciales

21.2 Identificación de las causas

21.3 Registro de los resultados de la investigación

21.4 Evaluar la necesidad de actuar

21.5 Evaluación de las posibles soluciones

21.6 Implantación de los planes de acción

21.7 Registro de los resultados de las acciones tomadas

21.8 Evaluación de las acciones tomadas

21.9 Formato

21.10 Anexos

22. FLUJO DEL PROCESO

| | | |
|---|-----------------------|----------|
|  | PROCEDIMIENTO GENERAL | Pág. 3/4 |
| | Acciones preventivas | PG01-04 |
| | | Rev. 0 |

17. OBJETO

El presente procedimiento tiene por objeto definir las acciones necesarias para eliminar las causas de las no conformidades potenciales, con el fin de prevenir su ocurrencia.

18. ALCANCE

Se aplica a las actividades del Departamento Financiero que tiene incidencia en su Sistema de Gestión de Calidad.

19. RESPONSABILIDADES

La responsabilidad de identificar las causas de las no conformidades potenciales, eliminarlas y prevenir su ocurrencia; corresponde a los dueños de los procesos.

20. DESARROLLO

- 20.1 Identificación de las no conformidades potenciales.-** Las no conformidades potenciales de los procesos y servicios proporcionados por el DF se identifican y registran de acuerdo al procedimiento "Control de registros"
- 20.2 Identificación de las causas.-** Para identificar las causas de las no conformidades se utilizan los diagramas de Ishikawa, Pareto, o diagrama de árbol; según convenga.
- 20.3 Registro de los resultados de la investigación.-** Los resultados de la investigación se registrarán en los formatos establecidos para el efecto. El registro de los resultados de la investigación es responsabilidad de los dueños de los procesos.
- 20.4 Evaluar la necesidad de actuar.-** Con el fin de prevenir la ocurrencia de no conformidades potenciales, los dueños de los procesos evalúan la necesidad de actuar. Para ello utilizan procesos de mejoramiento. Ello implica la elaboración de proyectos de mejoramiento continuo, en los que se analiza y evidencia la factibilidad social y económica.
- 20.5 Evaluación de las posibles soluciones.-** Las posibles soluciones se evalúan mediante el diagrama de Ishikawa, con la participación del personal involucrado.
- 20.6 Implantación de los planes de acción.-** Una vez consensuado las posibles soluciones, se elabora e implanta el plan de acción correspondiente para eliminar las causas de los no conformidades y evitar de que vuelvan a ocurrir.

20.7 Registro de los resultados de las acciones tomadas.- Los resultados de la implementación de las actividades del plan de acción son registrados de acuerdo a los formatos que se establecen para el efecto.

20.8 Evaluación de las acciones tomadas.- La eficacia de las acciones preventivas tomadas son evaluadas y constituye una herramienta para reiniciar el ciclo de la mejora continua de los procesos.

20.9 Formato

Los procedimientos se elaboran en formato DIN A4, mecanografiado por una sola cara. Se incorpora una portada que indica el tipo, título y código del procedimiento

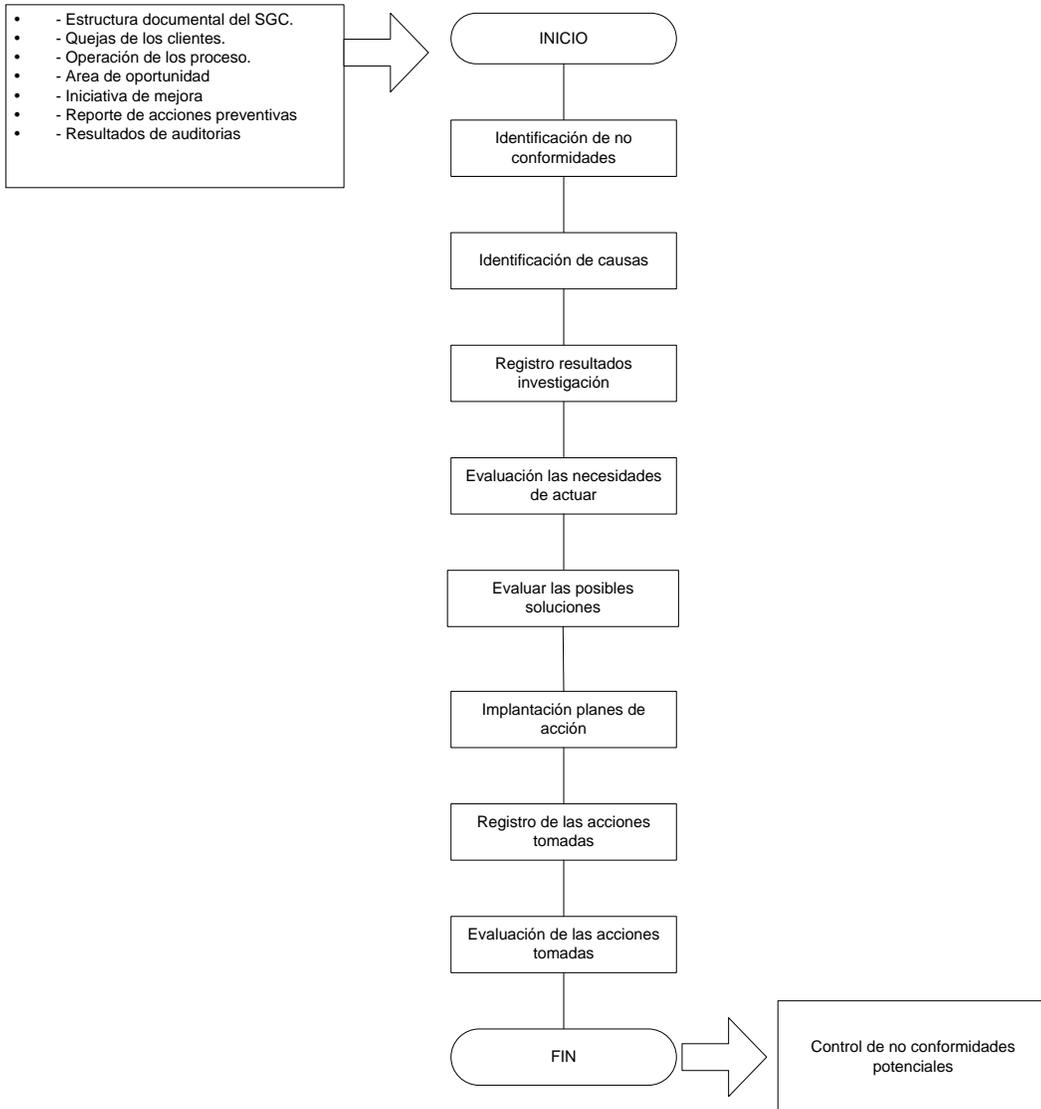
20.10 Anexos

Los anexos se incluyen al final del documento formando parte del mismo, quedando identificados por su nombre y su número de anexo.

21. FLUJO DE PROCESO

| | | |
|---|--|-------------------|
|  | PRODECIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS PE01-05 | Fecha: 20/04/2011 |
| | | Versión: 00 |
| | Requisitos de la norma 8.5.2 | Página 1/1 |

| ENTRADA | FLUJO | SALIDA |
|---------|-------|--------|
|---------|-------|--------|



| | | |
|---|--------------------------------|--------------|
|  | FORMULARIO | PORTADA |
| | Solicitud de acción Preventiva | FO15-PG01-04 |
| | | Rev. 0 |

FORMULARIO
SOLICITUD DE ACCIÓN PREVENTIVA

| | | |
|----------------|----------------------------------|------------------------------|
| Elaborado: Por | Revisado: Responsable de calidad | Aprobado: Gerencia/Dirección |
| | | |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: |

| | | | |
|---|--------------------------------|-------------------------------------|--------------|
|  | PROCEDIMIENTO GENERAL | | PORTADA |
| | Solicitud de Acción Preventiva | | FO15-PG01-04 |
| | | | Rev. 0 |
| DEP. AUDITADO: | REQUISITOS DEL SISTEMA | REF. NORMA (APARTADO) | |
| | | | |
| RESPONSABLE DPTO: | | REF SISTEMA (DOCUM REVISION) | |
| | | | |
| AUDITOR JEFE: | AUDITOR - OBSERVADOR: | FECHA: | |
| | | | |
| DESCRIPCION DE LA NO CONFORMIDAD: | | | |
| | | | |

| | |
|--|-------------------------------------|
| | |
| FECHA: | FIRMA DEL AUDITOR: |
| ACCION CORRECTORA COMPRENDIDA | |
| | |
| FECHA: | FIRMA REPRESENTANTE EMPRESA: |
| COMPROBACIÓN DE LA EFICACIA DE LA ACCION: | |
| | |
| FECHA: | FIRMA AUDITOR: |

| | | |
|---|-----------------------|---------|
|  | PROCEDIMIENTO GENERAL | PORTADA |
| | Auditorías internas | PG01-05 |
| | | Rev. 0 |

PG01.05: Auditorías internas

| | |
|------------------------|------------------------------------|
| COPIA CONTROLADA | N. |
| NO CONTROLADA..... | |
| DESTINATARIO: | FECHA DE ENTREGA:/...../.... |

| | | |
|----------------|----------------------------------|------------------------------|
| Elaborado: Por | Revisado: Responsable de calidad | Aprobado: Gerencia/Dirección |
| | | |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: |

| | | |
|---|-----------------------|-----------|
|  | PROCEDIMIENTO GENERAL | Pág.: 2/4 |
| | Auditoria interna | PG01-05 |
| | | Rev. 0 |

INDICE

23. OBJETO

24. ALCANCE

25. RESPONSABILIDADES

26. DESARROLLO

26.1 Planificar las auditorías

26.2 Formalizar y difundir el programa y el plan de auditoria interna

26.3 Elaborar las listas de verificación y las herramientas para la auditoria interna

26.4 Reunión de apertura

26.5 Ejecución de auditorías

26.6 Recopilar, verificar y registrar información

26.7 Elaborar hallazgos y conclusiones

26.8 Reunión de cierre

26.9 Solicitar planes de acción

26.10 Elaborar, presentar y distribuir el informe de auditoría

26.11 Anexos

| | | |
|---|-----------------------|-------------------|
|  | PROCEDIMIENTO GENERAL | Pág. 3/4 |
| | Auditorías internas | PG01-05 Rev. 0 |

22. OBJETO

El presente procedimiento tiene por objeto definir las responsabilidades y los requisitos para planificar, ejecutar y dar seguimiento a las auditorías y a los programas y planes de auditorías de calidad; así como informar de los resultados.

23. ALCANCE

Se aplica a las actividades del Departamento Financiero que tiene incidencia en su Sistema de Gestión de Calidad.

24. RESPONSABILIDADES

La responsabilidad de contratar externamente las auditorías es del Director Financiero.

25. DESARROLLO

- 25.1 **Planificar las auditorías.-** Las auditorías se planifican considerando el estado y la importancia de los procesos y de las áreas, así como los resultados de auditorías previas. El auditor líder establece, elabora y/o actualiza los programas y planes de auditoría interna.
- 25.2 **Formalizar y difundir el programa y el plan de auditoría interna.-** El equipo de auditoría formaliza y difunde los programas y los planes de auditoría a todos los involucrados.
- 25.3 **Elaborar las listas de verificación y las herramientas para la auditoría interna.-** El equipo auditor coordinados por el líder de auditoría, revisan, establecen y actualizan, preparan y elaboran las listas de verificación, herramientas y documentación de auditoría interna; así como designa responsabilidades a cada miembro del equipo auditor.
- 25.4 **Reunión de apertura.-** Con la finalidad de comunicar la auditoría a ser realizada se realiza una reunión de apertura, en la cual se comunica su alcance, objetivos, personal involucrado y las necesidades de colaboración.
- 25.5 **Ejecución de auditorías.-** Con apego a lo establecido en la norma ISO 19011 y con la ayuda de las herramientas y técnicas de auditoría el equipo auditor ejecuta la auditoría. El auditor y la auditoría considera la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría.
- 25.6 **Recopilar, verificar y registrar información.-** El equipo de auditoría interna es responsable de recopilar, verificar, registrar toda evidencia objetiva que demuestre el apego a los requisitos de calidad; así como la aplicación de la estructura documental.

25.7 Elaborar hallazgos y conclusiones.- El equipo auditor elaborar los hallazgos encontrados durante el proceso de auditoria interna.

25.8 Reunión de cierre.- El equipo auditor realiza las reuniones de cierre con las áreas involucradas y retroalimenta a sus responsables.

25.9 Solicitar planes de acción.- El auditor líder solicita de manera formal a los responsables de las áreas auditadas la elaboración de planes de acción, determinado acciones correctivas y preventivas que permitan dar solución a las desviaciones detectadas.

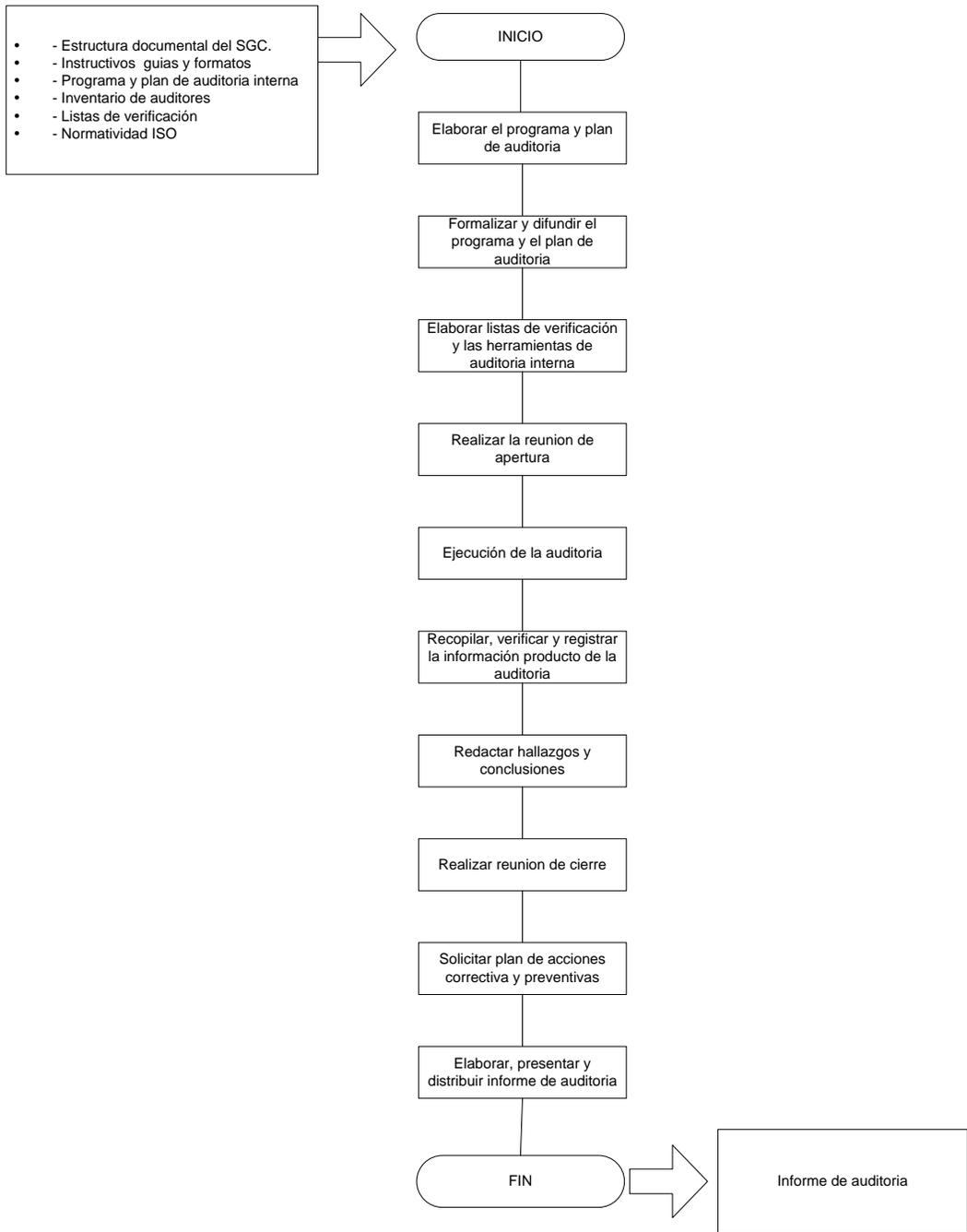
25.10 Elaborar, presentar y distribuir el informe de auditoría.- El líder del equipo auditor conjuntamente con el equipo de auditoria elaboran, presentan y distribuyen el informe de auditoría a las áreas involucradas, gerencia y el equipo de calidad de la entidad.

25.11 Anexos

Los anexos se incluyen al final del documento formando parte del mismo, quedando identificados por su nombre y su número de anexo.

| | | |
|---|---|-------------------|
|  | PRODECIMIENTO DE AUDITORIAS INTERNAS PE01-06 | Fecha: 20/04/2011 |
| | | Versión: 00 |
| Requisitos de la norma 8.2.2 | | Página 1/1 |

| | | |
|---------|-------|--------|
| ENTRADA | FLUJO | SALIDA |
|---------|-------|--------|



| | | |
|---|---|--------------|
|  | FORMULARIO | PORTADA |
| | REGISTROS DE AUDITORIAS Y DE SUS RESULTADOS | FO20-PG01-05 |
| | | Rev. 0 |

REGISTROS DE AUDITORIAS Y DE SUS RESULTADOS

| | | |
|----------------|----------------------------------|------------------------------|
| Elaborado: Por | Revisado: Responsable de calidad | Aprobado: Gerencia/Dirección |
| | | |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: |

| | | |
|---|---|--------------|
|  | FORMULARIO | PORTADA |
| | REGISTROS DE AUDITORIAS Y DE SUS RESULTADOS | FO20-PG01-05 |
| | | Rev. 0 |

N. Documento:

Fecha:.....

Duración de la auditoria:.....

Clase de auditoria:.....

Norma utilizada:.....

| |
|-----------------|
| EQUIPO AUDITOR: |
| |

| ORD | N. AUDITORIA | FECHA | REGISTRO NO CONFORMIDAD | OBSERVACION | N. PLAN DE ACCION |
|-----|--------------|-------|-------------------------|-------------|-------------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

| | | |
|---|---|--------------|
|  | FORMULARIO | PORTADA |
| | REGISTROS DE LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICION | FO21-PG01-05 |
| | | Rev. 0 |

REGISTROS DE LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICION

| | | |
|----------------|----------------------------------|------------------------------|
| Elaborado: Por | Revisado: Responsable de calidad | Aprobado: Gerencia/Dirección |
| | | |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: |

| | | |
|---|---------------------------------|---------|
|  | PROCEDIMIENTO GENERAL | PORTADA |
| | Control de producto no conforme | PG01-06 |
| | | Rev. 0 |

PG01.06: Control de producto no conforme

COPIA CONTROLADA N.

NO CONTROLADA.....

DESTINATARIO: FECHA DE ENTREGA:
/...../.....

| | | |
|----------------|----------------------------------|------------------------------|
| Elaborado: Por | Revisado: Responsable de calidad | Aprobado: Gerencia/Dirección |
| | | |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: |

| | | |
|---|---------------------------------|-----------|
|  | PROCEDIMIENTO GENERAL | Pág.: 2/4 |
| | Control de producto no conforme | PG01-06 |
| | | Rev. 0 |

INDICE

- 27. OBJETO
- 28. ALCANCE
- 29. RESPONSABILIDADES
- 30. DESARROLLO
 - 4.1 Identificación del servicio no conforme
 - 4.2 Documentación y registro del servicio no conforme
 - 4.3 Segregación del bien o servicio no conforme
 - 4.4 Disposición final del producto no conforme
- 5. FLUJO DE PROCESO

| | | |
|---|---------------------------------|----------|
|  | PROCEDIMIENTO GENERAL | Pág. 3/4 |
| | Control de producto no conforme | PG01-06 |
| | | Rev. 0 |

26. OBJETIVO

El presente procedimiento tiene por objeto definir los controles necesarios para identificar documentar, evaluar, segregar, disponer y notificar el servicio o producto no conforme, con el fin de que no sea usado inadvertidamente.

27. ALCANCE

Se aplica a las actividades del Departamento Financiero que tiene incidencia en su Sistema de Gestión de Calidad.

28. RESPONSABILIDADES

La responsabilidad de definir los controles necesarios para tratar el producto no conforme corresponde al director del DF. La implantación de esos controles corresponde a los dueños de los procesos.

29. DESARROLLO

4.1 Identificación del servicio no conforme.- La identificación de servicio no conforme se realiza mediante los registros de revisión, inspección y pruebas aplicables cuando sea conveniente.

Cuando sea aplicable se identificarán con marcas especiales los registros del servicio no conforme.

Los dueños de los procesos deben identificar en los registros correspondientes las actividades del proceso no conformes. También identificarán los bienes y servicios no conformes adquiridos para utilizarlos en el proceso y posteriormente los registrará.

4.2 Documentación y registro del servicio no conforme.- Los dueños de los procesos documentan y registran las actividades del proceso que resulten no conformes en el formato "Control de servicio no conforme".

4.3 Segregación del bien o servicio no conforme.- Los bienes o servicios no conformes deben segregarse en lugares adecuados con el fin de que no sea usado inadvertidamente.

4.4 Disposición final del producto no conforme.- Los dueños de los procesos deben evaluar las actividades de los procesos no conformes. Se debe notificar los productos y servicios no conformes al personal y áreas involucradas mediante medios convenientes para ello.

La disposición final del producto o servicio puede ser:

- Hacer las correcciones necesarias para cumplir las especificaciones del servicio

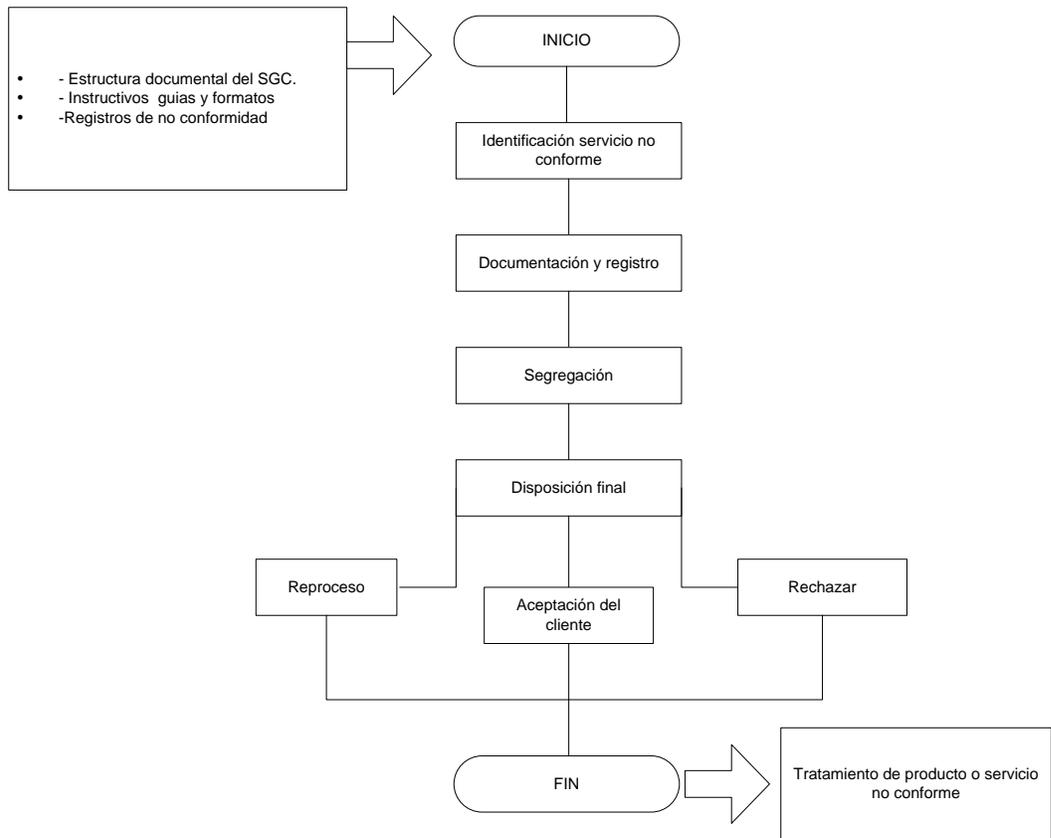
- Aceptación del cliente
- Rechazar

30. FLUJO DE PROCESO

FLUJO DE PROCESO

| | | |
|---|--|-------------------|
|  | PROCEDIMIENTO CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME PE01-08 | Fecha: 20/04/2011 |
| | | Versión: 00 |
| | Requisitos de la norma 8.3 | Pagina 1/1 |

| ENTRADA | FLUJO | SALIDA |
|---------|-------|--------|
|---------|-------|--------|



| | | |
|---|--------------------------|---------|
|  | PROCEDIMIENTO GENERAL | PORTADA |
| | Control de los registros | PG01-07 |
| | | Rev. 0 |

PG01.07: Control de los registros

COPIA CONTROLADA N.

NO CONTROLADA.....

DESTINATARIO: FECHA DE ENTREGA:/...../....

| | | |
|----------------|----------------------------------|------------------------------|
| Elaborado: Por | Revisado: Responsable de calidad | Aprobado: Gerencia/Dirección |
| | | |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: |

| | | |
|---|--------------------------|-----------|
|  | PROCEDIMIENTO GENERAL | Pág.: 2/4 |
| | Control de los registros | PG01-07 |
| | | Rev. 0 |

INDICE

- 31. OBJETO
- 32. ALCANCE
- 33. RESPONSABILIDADES
- 34. DESARROLLO
 - 1. Identificación
 - 2. Almacenamiento
 - 3. Protección y conservación
 - 4. Permanencia
 - 5. Papel
 - 6. Tiempo de disposición y retención final
 - 7. Anexos
- 35. FLUJO DE PROCESO

| | | |
|---|--------------------------|-------------------|
|  | PROCEDIMIENTO GENERAL | Pág. 3/4 |
| | Control de los registros | PG01-07 Rev. 0 |

31. OBJETO

El presente procedimiento tiene por objeto definir los lineamientos generales para la identificación, el almacenamiento, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.

32. ALCANCE

Se aplica a las actividades del Departamento Financiero que tiene incidencia en su Sistema de Gestión de Calidad.

33. RESPONSABILIDADES

La responsabilidad de identificar, almacenar, recuperar, retener y la disposición de los registros; recae sobre los dueños de los procesos.

34. DESARROLLO

34.1 **Identificación.-** Los dueños de los procesos identifican los registros con un código y número correlativo. El código corresponde a las primeras tres letras con las que empieza el nombre del registro. El número correlativo corresponde a un número secuencial único relacionado con el orden de elaboración de los registros. Además se deberá tener en cuenta el nombre del documento, versión y fecha.

34.2 **Almacenamiento.-** Los dueños de los procesos almacenan los registros agrupándolos de acuerdo al código de identificación. Los registros físicos son almacenados en un folder codificado único. Se recupera los registros desde el folder codificado. Los registros magnéticos se almacenan en los discos duros destinados para el efecto.

34.3 **Protección y conservación.-** Los registros se retienen y se disponen en un lugar ventilado, evitando la exposición al sol, con el fin de que se mantengan legibles. Con el fin de conservar los registros físicos se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos en su elaboración:

Permanencia: que los documentos no puedan ser borrados o modificados sin dejar evidencia de cualquier cambio. No se aceptan tachones, borrones, enmendaduras, ni letras sobrepuestas en los documentos. Las firmas de un documento deben ser realizadas con esfero de tinta azul.

Papel: A4, tamaño oficio, 75 gramos, color blanco.

Tintas: Color negro y poseer estabilidad química. Los Fax deben fotocoparse para mantener su permanencia y legibilidad.

El registro de documentos magnéticos es responsabilidad del técnico informático.

34.4 **Recuperación:** Para la recuperación rápida se utilizará las tablas de retención para cada tipo de documento.

Cualquier persona dentro de la organización o parte interesada deberá solicitar cualquier documento que lo requiera al dueño del proceso que lo elaboró teniendo en cuenta si se encuentran en medio físico o magnético.

34.5 **Tiempo de retención y disposición final:** El tiempo de disposición de la documentación es de seis años para los documentos de sustento, mientras que para los del SGC es de máximo tres años luego de su modificación. La disposición final de los documentos que conforman el SGC, luego de que ha transcurrido su ciclo de vida será sometido a un análisis para determinar si amerita su conservación o eliminación.

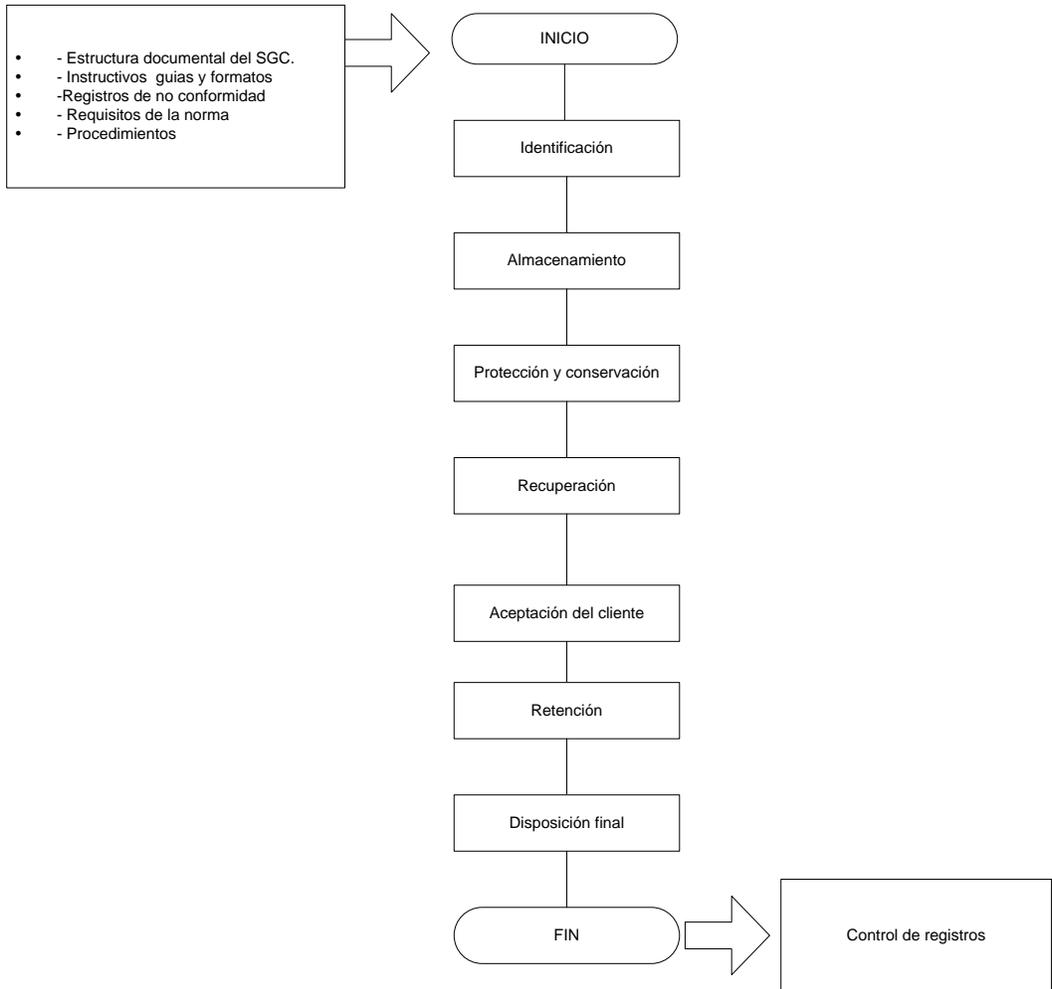
34.6 Anexos

Los anexos se incluyen al final del documento formando parte del mismo, quedando identificados por su nombre y su número de anexo.

35. FLUJO DE PROCESO

| | | |
|---|---|-------------------|
|  | PROCEDIMIENTO CONTROL DE REGISTROS PE01-09 | Fecha: 20/04/2011 |
| | | Versión: 00 |
| | Requisitos de la norma 4.2.4 | Página 1/1 |

| | | |
|---------|-------|--------|
| ENTRADA | FLUJO | SALIDA |
|---------|-------|--------|



| | | |
|---|--------------------------|---------|
|  | PROCEDIMIENTO ESPECIFICO | PORTADA |
| | Adquisición de bienes | PE01-01 |
| | | Rev. 0 |

**PRODECIMIENTO DE PROVEEDURIA
 ADQUISICION DE BIENES
 PE01-01**

COPIA CONTROLADA N.

NO CONTROLADA.....

DESTINATARIO: FECHA DE ENTREGA:
/...../.....

| | | |
|----------------|----------------------------------|------------------------------|
| Elaborado: Por | Revisado: Responsable de calidad | Aprobado: Gerencia/Dirección |
| | | |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: |

| | | |
|---|--------------------------|-----------|
|  | PROCEDIMIENTO ESPECIFICO | Pág.: 2/4 |
| | Adquisición de bienes | PE01-01 |
| | | Rev. 0 |

INDICE

36. OBJETO

37. ALCANCE

38. RESPONSABILIDADES

39. DESARROLLO

39.1 Recepción de requerimiento

39.2 Aplicación de procedimiento

39.3 Recepción

39.4 Ingreso a bodega

40. REFERENCIAS

41. ANEXOS

41.1 Registros

41.2 Varios

| | | |
|---|-----------------------|----------|
|  | PROCEDIMIENTO GENERAL | Pág. 3/4 |
| | Adquisición de bienes | PE01-01 |
| | | Rev. 0 |

36. OBJETIVO: El presente procedimiento tiene por objetivo determinar el proceso mediante el cual se adquieren bienes para la Municipalidad de Nabón.

37. ALCANCE

Se aplica a las actividades de la unidad de proveeduría con incidencia en el Sistema de Gestión de Calidad.

38. RESPONSABILIDADES

La responsabilidad de la elaboración, revisión, actualización y aprobación de este procedimiento recae sobre el dueño del proceso y de la persona encargada de la calidad.

39. DESARROLLO

39.1 Recepción de requerimiento.- Los Jefes departamentales deberán extender una orden de requerimiento y realizar las especificaciones de los bienes a ser adquiridos. Los Jefes departamentales deberán constatar que tipo de bien es el que se va a adquirir. Si el bien consta dentro del catálogo electrónico, se deberá adquirir por este procedimiento de contratación.

39.2 Aplicación de procedimiento.- Si el bien que se va a adquirir no consta en el catálogo electrónico, se deberá adquirir por cualquiera de los siguientes procedimientos, en su orden: subasta inversa, menor cuantía y cotización. En cualquiera de los casos señalados, se deberá realizar el proceso precontractual y finalmente el proceso contractual; según lo determina la Ley orgánica del sistema nacional de contratación pública y su reglamento. Para adquirir por ínfima cuantía, se deberá obtener tres proformas. Para realizar la adquisición por este procedimiento se considerará lo dispuesto en la resolución INCOP-043-10.

39.3 Recepción.- El guardalmacen procederá a verificar los bienes recibidos comparándolos con las especificaciones técnicas. Si existe alguna diferencia deberá ser comunicada a la Alcaldesa.

39.4 Ingreso a bodega.- Los bienes que cumplan con las especificaciones deberán ingresar a bodega para su almacenaje e inventario. De esta diligencia el Guardalmacen dejará constancia con la impresión del ingreso a bodega.

40. Referencias:

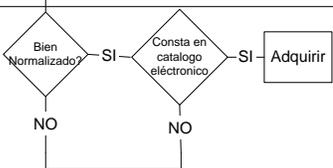
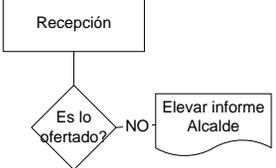
- Este procedimiento
- Ley de contratación pública
- Reglamento de contratación publica
- Ordenanzas

41. Anexos

1. Flujo de proceso
2. Instructivo para la obtención de cotizaciones
3. Instructivo para la recepción de bienes
4. Instructivo para bodegaje
5. Instructivo para la entrega de materiales de construcción
6. Instructivo para la transferencia de bienes
7. Formulario para la cotización de bienes

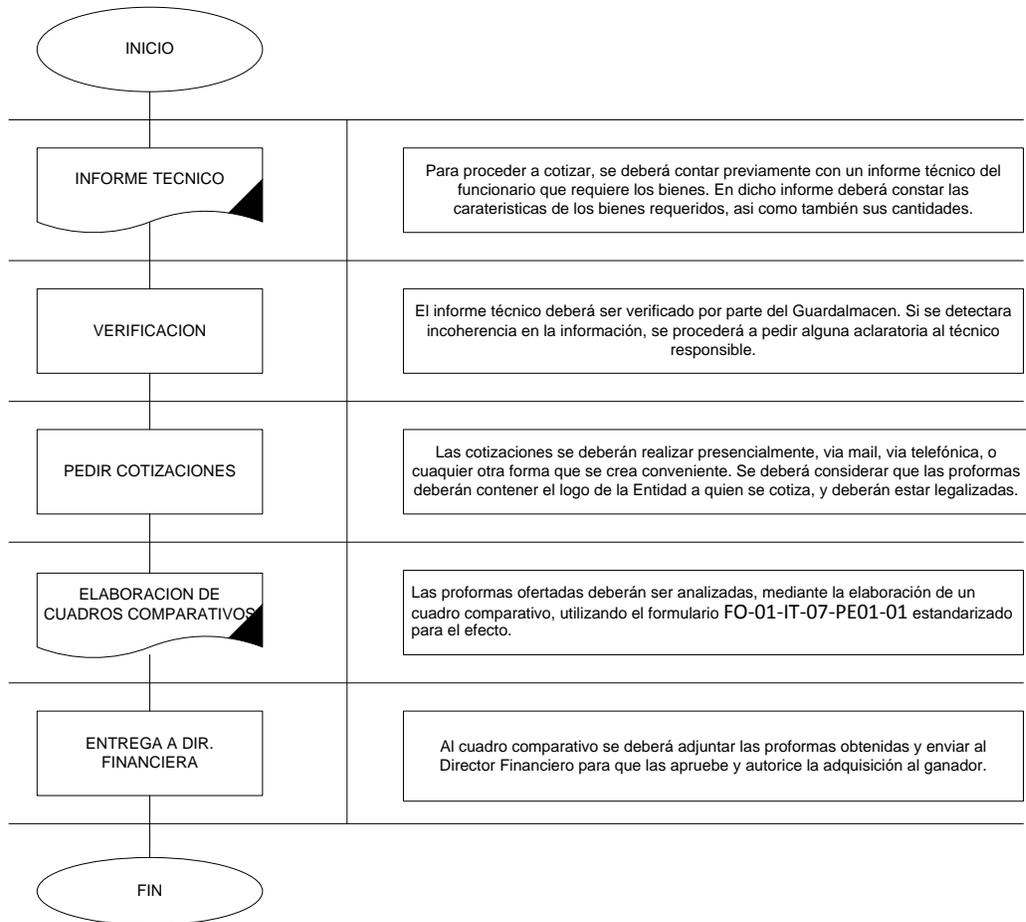
ANEXO 1: FLUJO DE PROCESO

| | | |
|---|---|-------------------|
|  | PRODECIMIENTO DE PROVEEDURIA ADQUISICION DE BIENES PE01-01 | Fecha: 20/04/2011 |
| | Requisitos de la norma 7.4.1 - 7.4.2 - 7.4.3 | Versión: 00 |
| | | Pagina 1/1 |

| FLUJO | RESPONSABLE | DESCRIPCION |
|---|---|---|
|  | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">JEFES DEPARTAMENTALES</div> | Los Jefes departamentales deberán extender una orden de requerimiento y realizar las especificaciones de los bienes a ser adquiridos. |
|  | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">JEFES DEPARTAMENTALES</div> | Los Jefes departamentales deberán constatar que tipo de bien es el que se va a adquirir. Si el bien consta dentro del catálogo electrónico, se deberá adquirir por este procedimiento de contratación. |
|  | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">JEFES DEPARTAMENTALES</div> | Si el bien que se va a adquirir no consta en el catálogo electrónico, se deberá adquirir por cualquiera de los siguientes procedimientos, en su orden: subasta inversa, menor cuantía y cotización. En cualquiera de los casos señalados, se deberá realizar el proceso precontractual y finalmente el proceso contractual, según lo determina la Ley orgánica del sistema nacional de contratación pública y su reglamento. Para adquirir por infima cuantía, se deberá obtener tres proformas. Para realizar la adquisición por este procedimiento se considerará lo dispuesto en la resolución INCOP-043-10 |
|  | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">Guardalmacen</div> | El guardalmacen procederá a verificar los bienes recibidos comparandolos con las especificaciones técnicas. Si existe alguna diferencia deberá ser comunicada a la Alcaldesa. |
|  | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">Guardalmacen</div> | Los bienes que cumplan con las especificaciones deberán ingresar a bodega para su almacenaje e inventario. De esta diligencia el Guardalmacen dejará constancia con la impresión del ingreso a bodega. |
|  | | |

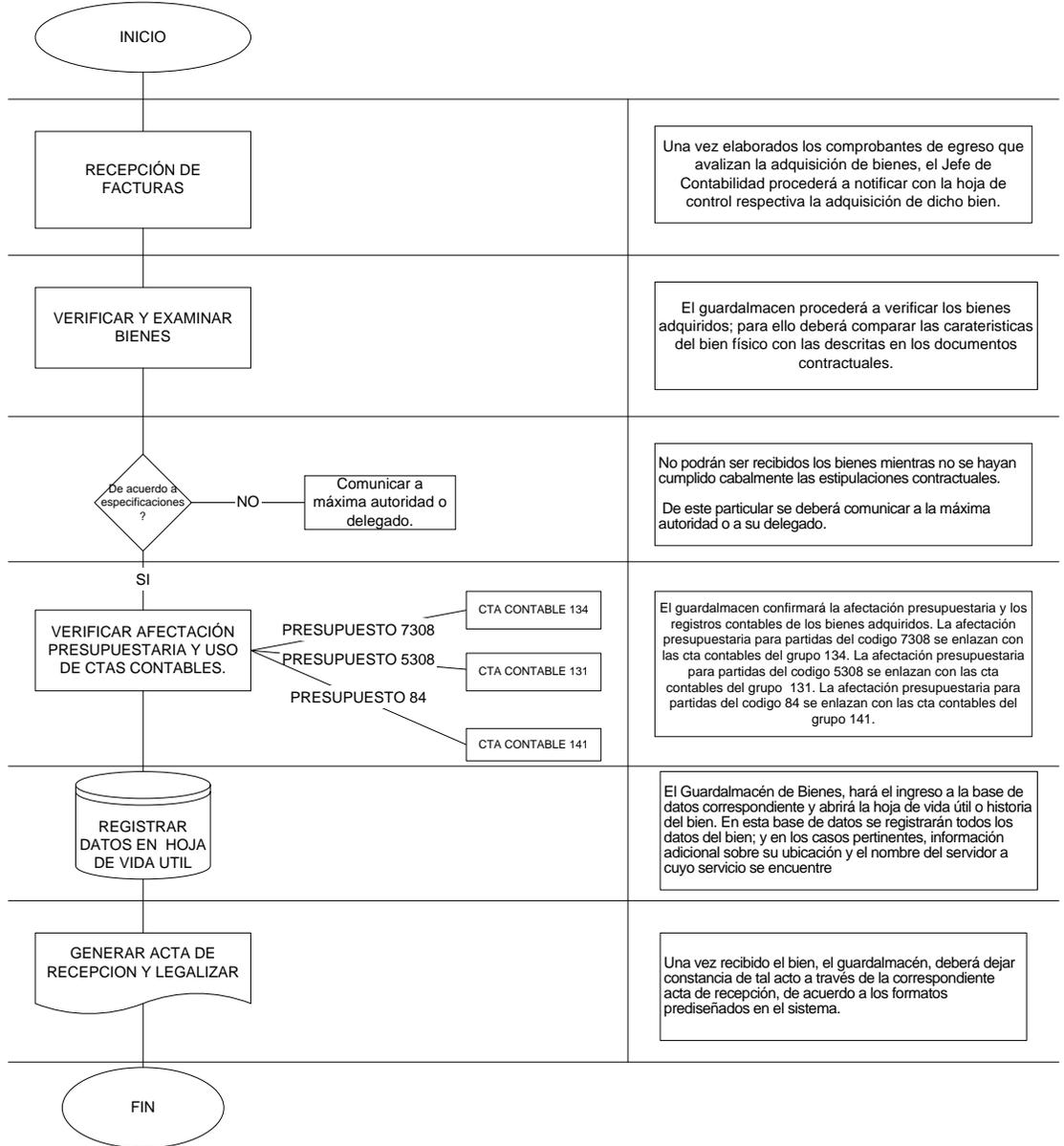
ANEXO 2: Instructivo para la obtención de cotizaciones

| | | |
|---|---|-------------------------------|
|  | INSTRUCTIVO DE PROVEEDURIA COTIZACIONES IT-07-PE01-01 | Fecha: 20/08/2010 |
| | Requisitos de la norma 4.2.1 - 4.2.2 - 4.2.3 | Versión: 00 Pagina 1/1 |
| FLUJO | DESCRIPCIÓN | |



ANEXO 3: Instructivo para la recepción de bienes

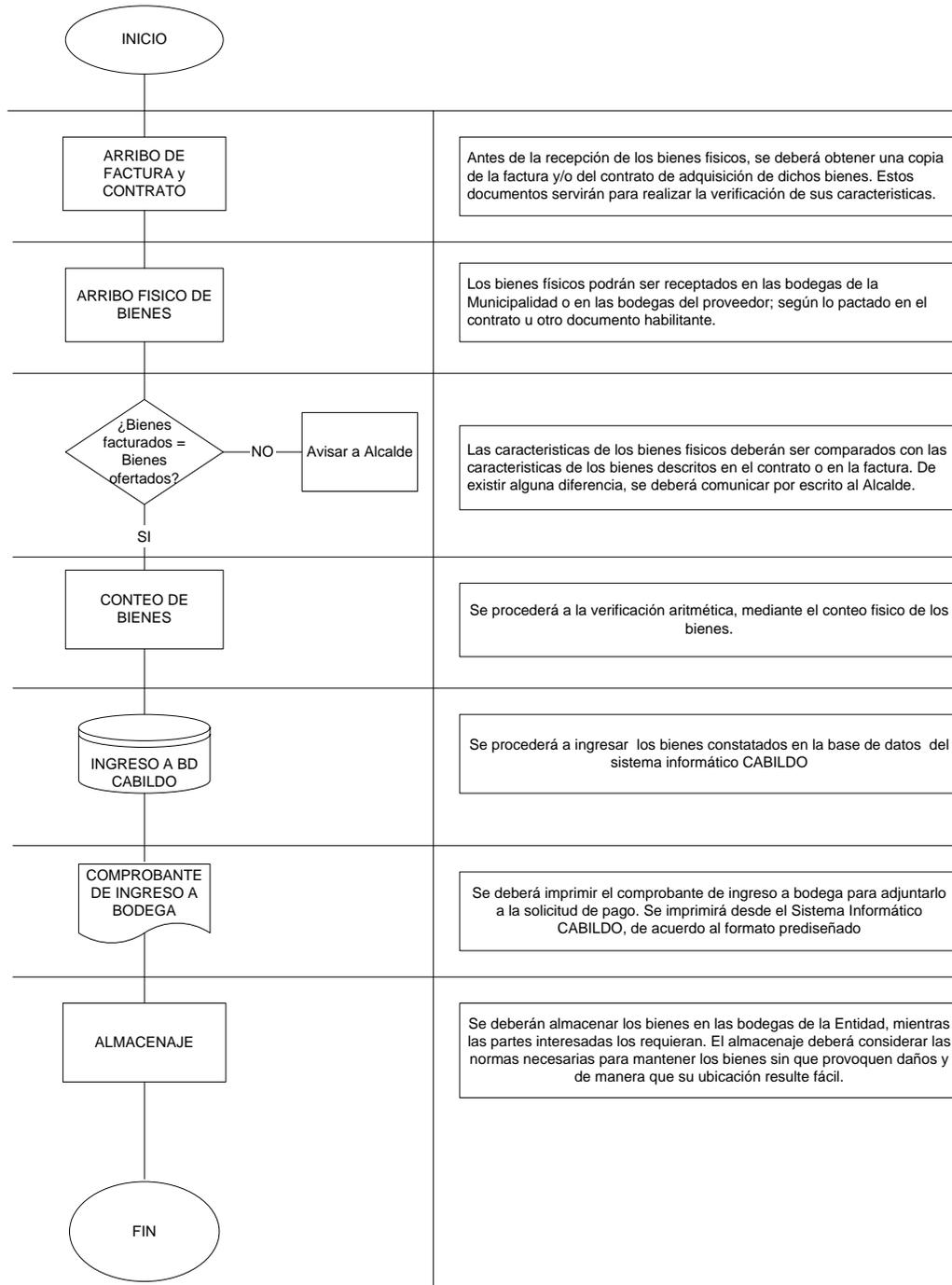
| | | |
|---|--|----------------------------------|
|  | INSTRUCTIVO DE PROVEEDURIA RECEPCION DE BIENES IT-09-PE01-01 | Fecha: 20/08/2010 Versión: 00 |
| | Requisitos de la norma 4.2.1 - 4.2.2 - 4.2.3 | Pagina 1/1 |
| FLUJO | DESCRIPCIÓN | |



ANEXO 4: Instructivo para bodegaje

| | | |
|---|---|-------------------|
|  | INSTRUCTIVO DE PROVEEDURIA BODEGA IT-06-PE01-01 | Fecha: 20/08/2010 |
| | Requisitos de la norma 4.2.1 - 4.2.2 - 4.2.3 | Versión: 00 |
| | | Pagina 1/1 |

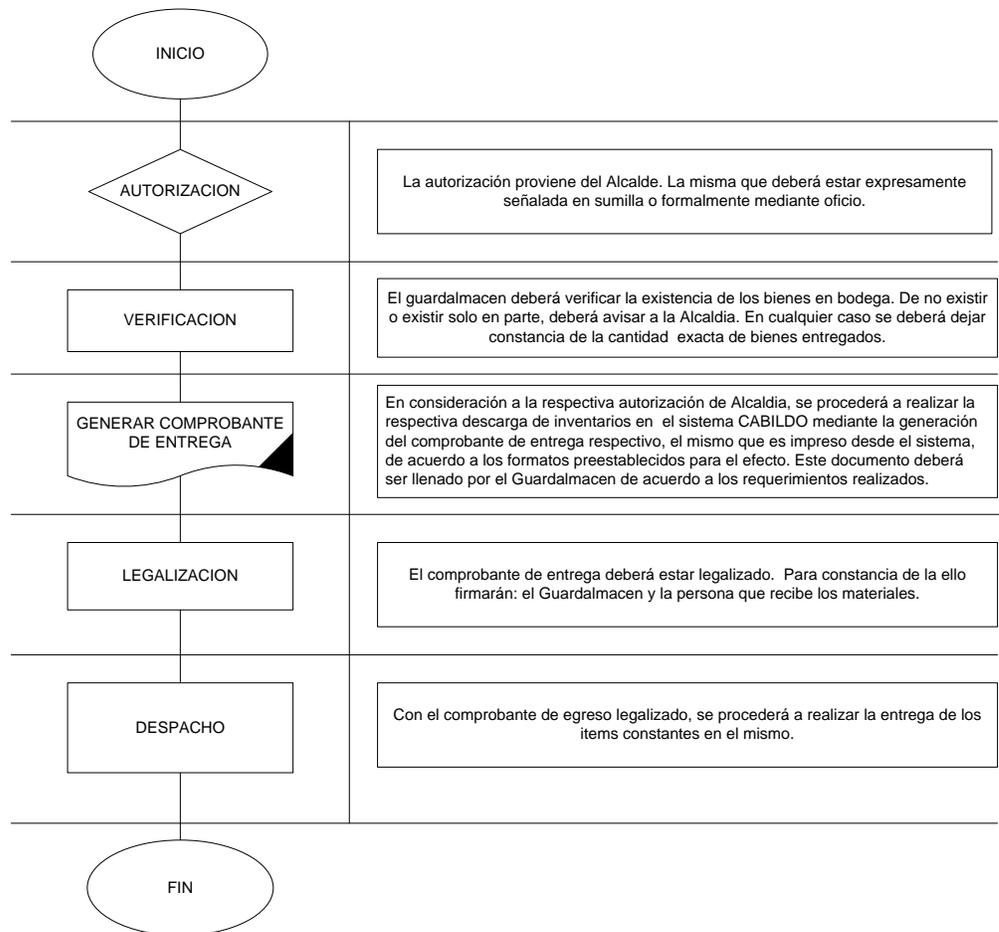
| FLUJO | DESCRIPCIÓN |
|-------|-------------|
|-------|-------------|



ANEXO 5: Instructivo para la entrega de materiales

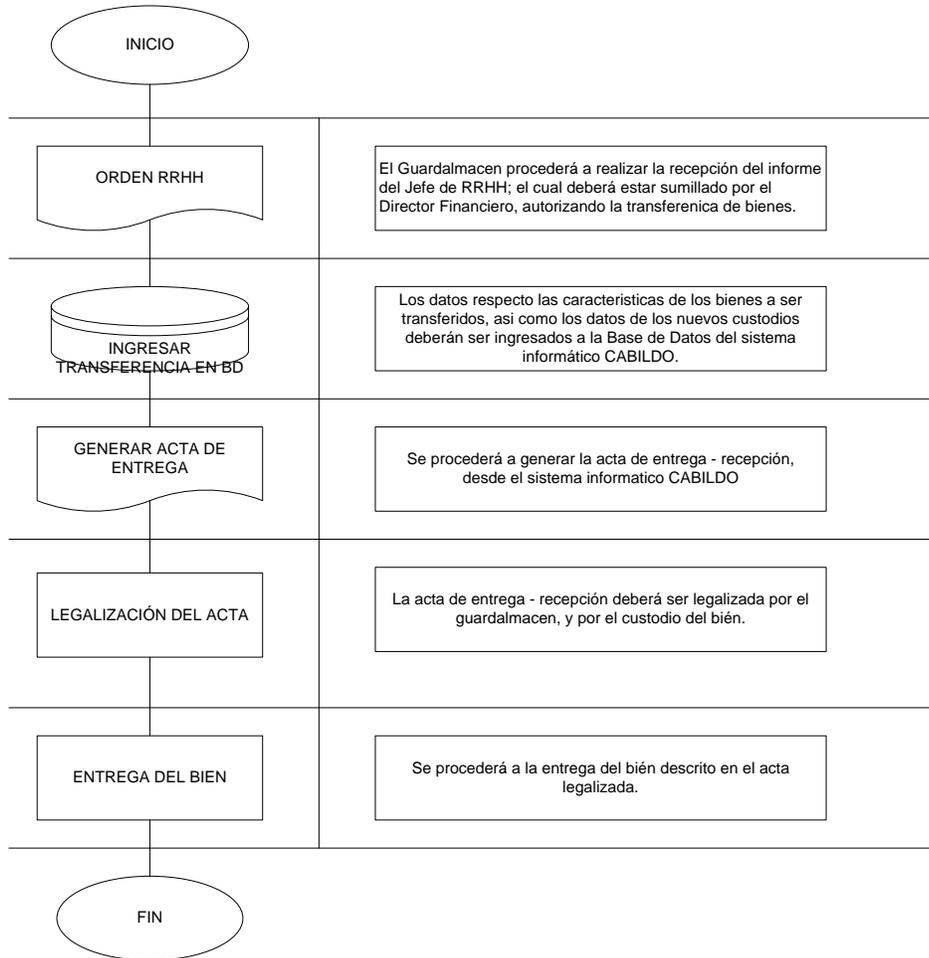
| | | |
|---|--|-------------------|
|  | INSTRUCTIVO DE PROVEEDURIA ENTREGA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN IT-08-PE01-01 | Fecha: 20/08/2010 |
| | | Versión: 00 |
| | Requisitos de la norma 4.2.1 - 4.2.2 - 4.2.3 | Pagina 1/1 |

| FLUJO | DESCRIPCIÓN |
|-------|-------------|
|-------|-------------|



ANEXO 6: Instructivo para la transferencia de bienes

| | | |
|---|--|-------------------------------|
|  | INSTRUCTIVO DE PROVEEDURIA TRANSFERENCIA DE BIENES IT-10-PE01-01 | Fecha: 20/08/2010 |
| | Requisitos de la norma 4.2.1 - 4.2.2 - 4.2.3 | Versión: 00 Pagina 1/1 |
| FLUJO | DESCRIPCIÓN | |



| ANEXO 7: Formulario para la cotización de bienesMUNICIPALIDAD DE NABON | | | | | | | |
|---|--------------------|--------------------|-----------------|--------------------|-----------------|--------------------|-----------------|
| CUADRO COMPARATIVO | | | | | | | |
| CANT. | DESCRIPCIÓN | PRECIOS | | | | | |
| | | OFERTA 1 | | OFERTA 2 | | OFERTA 3 | |
| | | V. UNITARIO | V. TOTAL | V. UNITARIO | V. TOTAL | V. UNITARIO | V. TOTAL |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | TOTAL | | | | | | |

| | | |
|---|---|--------------|
|  | FORMULARIO | PORTADA |
| | REGISTRO DE LA EVALUACION A PROVEEDORES Y DE LAS ACCIONES TOMADAS | FO19-PE01-01 |
| | | Rev. 0 |

REGISTRO DE LA EVALUACION A PROVEEDORES Y DE LAS ACCIONES TOMADAS

| | | |
|----------------|----------------------------------|------------------------------|
| Elaborado: Por | Revisado: Responsable de calidad | Aprobado: Gerencia/Dirección |
| | | |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: |

| | | |
|---|---|------------------------|
|  | FORMULARIO | PORTADA |
| | REGISTRO DE LA EVALUACION A PROVEEDORES Y DE LAS ACCIONES TOMADAS | FO19-PE01-01 Rev. 0 |

| | |
|--------------------------|--|
| N. EVALUACION: | |
| FECHA: | |
| EVALUADO: | |
| FECHA EVALUACION: | |

| CARACTERISTICAS A EVALUAR | NOTAS | OBSERVACIONES |
|---|-------|---------------|
| Cumple con los plazos establecidos | | |
| Cumple con la calidad requerida | | |
| Cumplimiento de los compromisos asumidos | | |
| Tiene conocimiento total de las actividades a cumplir | | |

| |
|-------------------------------------|
| OBSERVACIONES O SUGERENCIAS: |
| |

| | | |
|--|--|--|
| PROMEDIO CALIFICACION OBTENIDA | | |
| Los criterios de calificación pueden tomar valores de 1 a 4, de acuerdo a la siguiente escala. | | |

| ESCALA DE EVALUACION | |
|----------------------|-----------|
| 1 | REGULAR |
| 2 | BUENA |
| 3 | MUY BUENA |
| 4 | EXCELENTE |

| | | |
|---|--------------------------|---------|
|  | PROCEDIMIENTO ESPECIFICO | PORTADA |
| | Ejecución de presupuesto | PE02-01 |
| | | Rev. 0 |

PRODECIMIENTO DE FINANCIERO
EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO
 PE02-01

COPIA CONTROLADA N.
 NO CONTROLADA.....
 DESTINATARIO: FECHA DE ENTREGA:
/...../.....

| | | |
|----------------|----------------------------------|------------------------------|
| Elaborado: Por | Revisado: Responsable de calidad | Aprobado: Gerencia/Dirección |
| | | |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: |

| | | |
|---|--------------------------|-----------|
|  | PROCEDIMIENTO ESPECIFICO | Pág.: 2/4 |
| | Ejecución de presupuesto | PE02-01 |
| | | Rev. 0 |

INDICE

42. OBJETO

43. ALCANCE

44. RESPONSABILIDADES

45. DESARROLLO

45.1 *Aprobación del presupuesto*

45.2 *Programación de actividades*

45.3 Poner en consideración de la asamblea

45.4 Fijar cupos de gastos

45.5 Ejecución

45.6 Liquidación

46. REFERENCIAS

47. ANEXOS

47.1 Registros

47.2 Varios

| | | |
|---|--------------------------|----------|
|  | PROCEDIMIENTO GENERAL | Pág. 3/4 |
| | Ejecución de presupuesto | PE02-01 |
| | | Rev. 0 |

42. OBJETIVO: El presente procedimiento tiene por objetivo determinar el proceso mediante el cual se ejecuta el presupuesto anual de la Municipalidad de Nabón.

43. ALCANCE

Se aplica a todos los departamentos de la Municipalidad de Nabón con incidencia en el Sistema de Gestión de Calidad.

44. RESPONSABILIDADES

La responsabilidad de la elaboración, revisión, actualización y aprobación de este procedimiento recae sobre el Director Financiero.

45. DESARROLLO

45.1 **Aprobación del presupuesto:** El presupuesto aprobado entrará en ejecución desde el 01 de enero al 31 de diciembre de cada año.

45.2 **Programación de actividades:** Los responsables de los programas, subprogramas o proyectos elaborarán con las unidades de planificación y financiera la programación de actividades de los gobiernos autónomos descentralizados y someterán a consideración del ejecutivo. El ejecutivo podrá considerar ciertas modificaciones. Art. 250 COOTAD

45.3 **Poner en consideración de la asamblea:** Se conocerá en el seno de la asamblea territorial o del organismo que en cada gobierno autónomo descentralizado se establezca como máxima instancia de participación. Esta programación guardará coherencia con el plan de desarrollo y de ordenamiento territorial. ART. 250 COOTAD

45.4 **Fijar cupos de gastos:** Corresponderá a la persona responsable de la unidad financiera o a quien haga sus veces, fijar los primeros ocho días de cada mes, los cupos de gasto por partidas en relación con los cupos de disponibilidad. ART. 251 COOTAD Los cupos de gasto deberán ser conocidos por el Tesorero y demás unidades departamentales. ART. 251 COOTAD

45.5 **Ejecución:** Se deberá ejecutar el gasto, conforme lo programado. De proponerse reformas presupuestarias, estas deberán ser consultadas la disponibilidad a los directores departamentales. Los traspasos de crédito entre partidas de una misma area deberán ser autorizadas por la Alcadesa,

mientras que el traspaso entre áreas, suplementos y reducciones, deberán ser autorizados por el el Concejo. El gasto de las partidas que han sido afectadas por la reforma, deberán tener su calendario de ejecución.

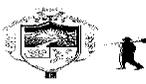
45.6 **Liquidación:** El cierre de las cuentas y la clausura definitiva del presupuesto se efectuará al 31 de diciembre de cada año. ART 263 COOTAD

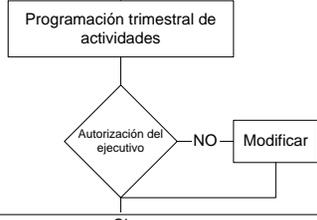
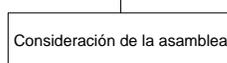
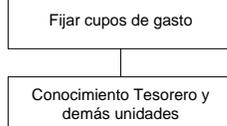
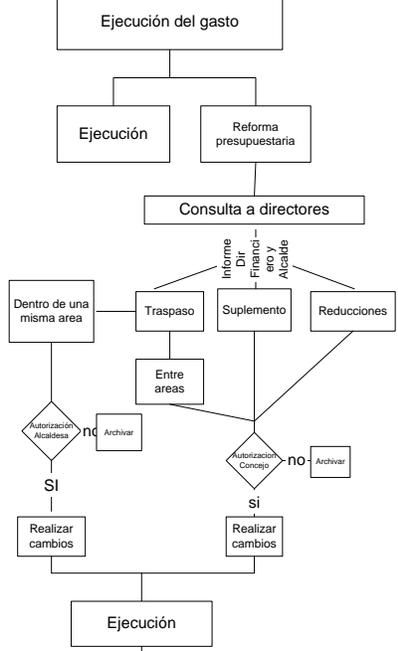
46. Referencias:

- Este procedimiento
- Ley de contratación pública
- Reglamento de contratación publica
- Ordenanzas
- COOTAD

47. Anexos

8. Flujo de proceso

| | | |
|---|---|-------------------|
|  | PRODECIMIENTO DE FINANCIERO EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO PE02-01 | Fecha: 20/04/2011 |
| | Requisitos de la norma 6.1 | Versión: 00 |
| | | Pagina 1/1 |

| FLUJO | RESPONSABLE | DESCRIPCIÓN |
|---|--|--|
|  | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">DIR. FINANCIERO</div> | <p>El presupuesto aprobado entrará en ejecución desde el 01 de enero al 31 de diciembre de cada año.</p> |
|  | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">Planificación, Financiero, Jefes Departamentales</div> | <p>Los responsables de los programas, subprogramas o proyectos elaborarán con las unidades de planificación y financiera la programación de actividades de los gobiernos autónomos descentralizados y someterán a consideración del ejecutivo. El ejecutivo podrá considerar ciertas modificaciones. Art. 250 COOTAD</p> |
|  | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">Planificación</div> | <p>Se conocerá en el seno de la asamblea territorial o del organismo que en cada gobierno autónomo descentralizado se establezca como máxima instancia de participación. Esta programación guardará coherencia con el plan de desarrollo y de ordenamiento territorial. ART. 250 COOTAD</p> |
|  | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">Financiero</div> | <p>Corresponderá a la persona responsable de la unidad financiera o a quien haga sus veces, fijar los primeros ocho días de cada mes, los cupos de gasto por partidas en relación con los cupos de disponibilidad. ART. 251 COOTAD Los cupos de gasto deberán ser conocidos por el Tesorero y demás unidades departamentales. ART. 251 COOTAD</p> |
|  | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">Jefes Departamentales y Financiero</div> | <p>Se deberá ejecutar el gasto, conforme lo programado.</p> <p>De proponerse reformas presupuestarias, estas deberán ser consultadas la disponibilidad a los directores departamentales. Los trasposos de crédito entre partidas de una misma area deberán ser autorizadas por la Alcadesa, mientras que el traspaso entre areas, suplementos y reducciones, deberán ser autorizados por el el Concejo.</p> <p>El gasto de las partidas que han sido afectadas por la reforma, deberán tener su calendario de ejecución.</p> |
|  | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">Financiero</div> | <p>El cierre de las cuentas y la clausura definitiva del presupuesto se efectuará al 31 de diciembre de cada año. ART 263 COOTAD</p> |

ANEXO 2: Formulario de Solicitud de certificación presupuestaria

| | | |
|---|--|----------------|
|  | FORMULARIO DE RRHH SOLICITUD DE CERTIFICACIÓN PRESUPUESTARIA FO-04-IT-25-PE07-01 | Lugar / Fecha: |
| | | Versión: 00 |
| | | N. Oficio |

| | |
|---------------|------------------------------|
| PARA: | |
| DE: | |
| ASUNTO: | Certificación Presupuestaria |
| N. PARTIDA: | |
| DENOMINACIÓN: | |
| VALOR: | |

| |
|--|
| JUSTIFICACIÓN |
| |

| | |
|--|--|
| SOLICITANTE | DIR. FINANCIERO |
| | |

| | | |
|---|----------------------------|---------|
|  | PROCEDIMIENTO ESPECIFICO | PORTADA |
| | Elaboración de presupuesto | PE03-01 |
| | | Rev. 0 |

**PRODECIMIENTO DE FINANCIERO
ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO
PE03-01**

COPIA CONTROLADA N.

NO CONTROLADA.....

DESTINATARIO: FECHA DE ENTREGA:
...../...../.....

| | | |
|----------------|----------------------------------|------------------------------|
| Elaborado: Por | Revisado: Responsable de calidad | Aprobado: Gerencia/Dirección |
| | | |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: |

| | | |
|---|----------------------------|-----------|
|  | PROCEDIMIENTO ESPECIFICO | Pág.: 2/4 |
| | Elaboración de presupuesto | PE03-01 |
| | | Rev. 0 |

INDICE

48. OBJETO

49. ALCANCE

50. RESPONSABILIDADES

51. DESARROLLO

51.1 Estimación de ingresos

51.2 Cálculo definitivo de ingresos

51.3 Asignación de gastos

51.4 Recepción de programas de gasto

51.5 Anteproyecto de presupuesto

51.6 Presentación del anteproyecto a la asamblea

51.7 Presentación de proyecto definitivo a Concejo

51.8 Análisis comisión de presupuesto

51.9 Conocimiento Legislativo

4.10 Aprobación y sanción

52. REFERENCIAS

53. ANEXOS

53.1 Registros

53.2 Varios

| | | |
|---|----------------------------|----------|
|  | PROCEDIMIENTO GENERAL | Pág. 3/4 |
| | Elaboración de presupuesto | PE03-01 |
| | | Rev. 0 |

48. OBJETIVO: El presente procedimiento tiene por objetivo determinar el proceso mediante el cual se elabora el presupuesto anual de la Municipalidad de Nabón.

49. ALCANCE

Se aplica a las actividades de la Dirección Financiera con incidencia en el Sistema de Gestión de Calidad.

50. RESPONSABILIDADES

La responsabilidad de la elaboración, revisión, actualización y aprobación de este procedimiento recae sobre el Director Financiero.

51. DESARROLLO

4.9 Estimación de ingresos: Corresponderá a la dirección financiera o a quien haga sus veces, efectuar antes del 30 de julio, una estimación provisional de los ingresos para el próximo ejercicio financiero. ART 235 COOTAD

4.10 Cálculo definitivo de ingresos: Dirección financiera, establecerá el cálculo definitivo de los ingresos hasta el 15 de agosto, ART 237 COOTAD

4.11 Asignación de gastos: El ejecutivo local, con la asesoría del jefe de la dirección financiera, señalará a cada dependencia o servicio hasta el 15 de agosto, los límites del gasto a los cuales deberán ceñirse en la formulación de sus respectivos proyectos de presupuesto.

4.12 Recepción de programas de gasto: Los programas, subprogramas y proyectos de presupuesto de las dependencias y servicios de los gobiernos autónomos descentralizados deberán ser presentados a la unidad financiera o a quien haga sus veces, hasta el 30 de septiembre, debidamente justificados, con las observaciones que creyeren del caso ART 239 Importante considerar ART 238 COOTAD

4.13 Anteproyecto de presupuesto: La Dir. Financiera preparará el anteproyecto de presupuesto y lo presentará a consideración del Ejecutivo local hasta el 20 de octubre.

4.14 Presentación del anteproyecto a la asamblea: El anteproyecto de presupuesto será conocido por la asamblea local. ART. 241

4.15 Presentación de proyecto definitivo a Concejo: El anteproyecto de presupuesto será conocido por la asamblea local. ART. 241

4.16 Análisis comisión de presupuesto: La comisión respectiva del legislativo local estudiará el proyecto de presupuesto y sus antecedentes y emitirá su informe hasta el 20 de noviembre de cada año. Si no presenta ningún informe, entrará a conocimiento del legislativo, sin el informe. ART. 244

4.17 Conocimiento Legislativo: El legislativo estudiará el proyecto de presupuesto, por programas y subprogramas y lo aprobará en dos sesiones hasta el 10 de diciembre de cada año. Si no se aprueba en el plazo entrará en vigencia. ART 245 COOTAD

4.18 El ejecutivo del gobierno autónomo descentralizado conocerá el proyecto aprobado por el legislativo y podrá oponer su veto hasta el 15 de diciembre, cuando encuentre que las modificaciones introducidas en el proyecto por el legislativo local son ilegales o inconvenientes. ART. 247 COOTAD

4.19 Aprobación y sanción: El órgano legislativo del gobierno autónomo descentralizado deberá pronunciarse sobre el veto del ejecutivo al proyecto de presupuesto, hasta el 20 de diciembre. Si a la expiración del plazo indicado en el inciso anterior el legislativo del gobierno autónomo descentralizado no se hubiere pronunciado sobre las observaciones de la máxima autoridad ejecutiva, éstas se entenderán aprobadas. ART 247 COOTAD

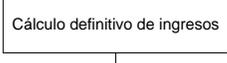
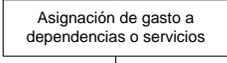
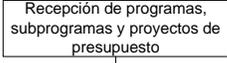
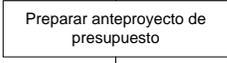
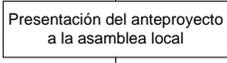
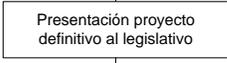
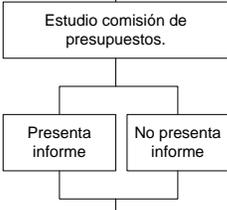
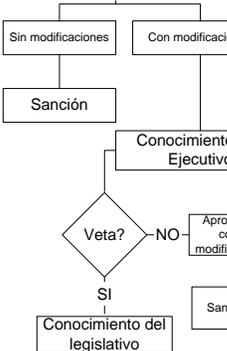
4 Referencias:

- Este procedimiento
- Ley de contratación pública
- Reglamento de contratación publica
- Ordenanzas
- COOTAD

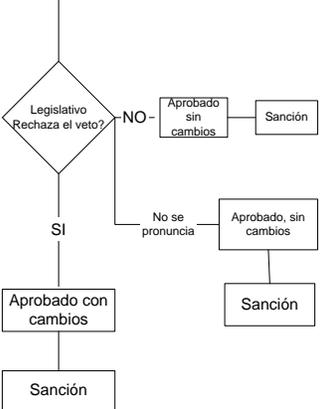
5 Anexos

9. Flujo de proceso

| | | |
|---|---|-------------------|
|  | PRODECIMIENTO DE FINANCIERO ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO PE03-01 | Fecha: 20/04/2011 |
| | Requisitos de la norma 6.1 | Versión: 00 |
| | | Pagina 1/2 |

| FLUJO | RESPONSABLE | DESCRIPCIÓN |
|---|--------------------------|---|
|  | FINANCIERO | Corresponderá a la dirección financiera o a quien haga sus veces, efectuar antes del 30 de julio, una estimación provisional de los ingresos para el próximo ejercicio financiero. ART 235 COOTAD |
|  | FINANCIERO | Dirección financiera, establecerá el cálculo definitivo de los ingresos hasta el 15 de agosto, ART 237 COOTAD |
|  | FINANCIERO, ALCALDESA | El ejecutivo local, con la asesoría del jefe de la dirección financiera, señalará a cada dependencia o servicio hasta el 15 de agosto, los límites del gasto a los cuales deberán ceñirse en la formulación de sus respectivos proyectos de presupuesto. |
|  | JEFES DEPARTAMENTALES | Los programas, subprogramas y proyectos de presupuesto de las dependencias y servicios de los gobiernos autónomos descentralizados deberán ser presentados a la unidad financiera o a quien haga sus veces, hasta el 30 de septiembre, debidamente justificados, con las observaciones que creyeren del caso ART 239 Importante considerar ART 238 COOTAD |
|  | FINANCIERO | La Dir. Financiera preparará el anteproyecto de presupuesto y lo presentará a consideración del Ejecutivo local hasta el 20 de octubre. |
|  | FINANCIERO | El anteproyecto de presupuesto será conocido por la asamblea local. ART. 241 |
|  | FINANCIERO, ALCALDE | El Ejecutivo y el Dir Financiero, presentará al órgano legislativo local el proyecto definitivo del presupuesto hasta el 31 de octubre. ART 242 |
|  | COMISION DE PRESUPUESTOS | La comisión respectiva del legislativo local estudiará el proyecto de presupuesto y sus antecedentes y emitirá su informe hasta el 20 de noviembre de cada año. Si no presenta ningún informe, entrará a conocimiento del legislativo, sin el informe. ART. 244 |
|  | LEGISLATIVO | El legislativo estudiará el proyecto de presupuesto, por programas y subprogramas y lo aprobará en dos sesiones hasta el 10 de diciembre de cada año. Si no se aprueba en el plazo entrará en vigencia. ART 245 COOTAD |
|  | EJECUTIVO, LEGISLATIVO | El ejecutivo del gobierno autónomo descentralizado conocerá el proyecto aprobado por el legislativo y podrá oponer su veto hasta el 15 de diciembre, cuando encuentre que las modificaciones introducidas en el proyecto por el legislativo local son ilegales o inconvenientes. ART. 247 COOTAD |

| | | |
|---|--|---------------------------|
|  | PRODECIMIENTO DE FINANCIERO ELABORACION DE PRESUPUESTO PE03-01 | Fecha: 20/04/2011 |
| | Requisitos de la norma 6.1 | Versión: 00 Pagina 2/2 |

| FLUJO | RESPONSABLE | DESCRIPCIÓN |
|--|--|---|
|  <pre> graph TD A{Legislativo Rechaza el veto?} -- SI --> B[Aprobado con cambios] B --> C[Sanción] A -- NO --> D[Aprobado sin cambios] D --> E[Sanción] A -- No se pronuncia --> F[Aprobado, sin cambios] F --> G[Sanción] </pre> | <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> LEGISLATIVO </div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p>El órgano legislativo del gobierno autónomo descentralizado deberá pronunciarse sobre el veto del ejecutivo al proyecto de presupuesto, hasta el 20 de diciembre.</p> <p>Si a la expiración del plazo indicado en el inciso anterior el legislativo del gobierno autónomo descentralizado no se hubiere pronunciado sobre las observaciones de la máxima autoridad ejecutiva, éstas se entenderán aprobadas. ART 247 COOTAD</p> </div> |

| | | |
|---|--------------------------|---------|
|  | PROCEDIMIENTO ESPECIFICO | PORTADA |
| | Pagos | PE04-01 |
| | | Rev. 0 |

**PRODECIMIENTO DE FINANCIERO
PAGOS
PE04-01**

COPIA CONTROLADA N.

NO CONTROLADA.....

DESTINATARIO: FECHA DE ENTREGA:
...../...../.....

| | | |
|----------------|----------------------------------|------------------------------|
| Elaborado: Por | Revisado: Responsable de calidad | Aprobado: Gerencia/Dirección |
| | | |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: |

| | | |
|---|--------------------------|-----------|
|  | PROCEDIMIENTO ESPECIFICO | Pág.: 2/4 |
| | Pagos | PE04-01 |
| | | Rev. 0 |

INDICE

- 54. OBJETO
- 55. ALCANCE
- 56. RESPONSABILIDADES
- 57. DESARROLLO
 - 57.1 Recepción de solicitud de pago
 - 57.2 Autorización de alcaldía
 - 57.3 Revisión de la Dirección Financiera
 - 57.4 Autorización de registro
 - 57.5 Registro Contable
 - 57.6 Autorización de pago
 - 57.7 Elaboración de SPI y pago
- 5 REFERENCIAS
- 6 ANEXOS
 - 4.1 Registros
 - 4.2 Varios

| | | |
|---|-----------------------|----------|
|  | PROCEDIMIENTO GENERAL | Pág. 3/4 |
| | Pagos | PE04-01 |
| | | Rev. 0 |

52. OBJETIVO: El presente procedimiento tiene por objetivo determinar el proceso mediante el cual se gestiona, controla, autoriza y acredita los pagos que la Municipalidad de Nabón realiza a sus proveedores, producto de la contratación de bienes o servicios.

53. ALCANCE

Se aplica a las actividades de los departamentos de la Municipalidad que actúan como ordenadores y autorizadores de gastos, con incidencia en el Sistema de Gestión de Calidad.

54. RESPONSABILIDADES

La responsabilidad de la elaboración, revisión, actualización y aprobación de este procedimiento recae sobre el Director Financiero y los directores de las distintas dependencias de la Municipalidad.

55. DESARROLLO

55.1 Recepción de solicitud de pago: Las diferentes direcciones, deberán presentar sus informes al Ejecutivo, en donde se solicitará el pago pertinente por la adquisición de bienes y servicios o la contratación de obras, cuyo valor supere los 500 dólares.

55.2 Autorización de alcaldía: El ejecutivo deberá autorizar u objetar el pago si lo cree conveniente. En el caso de planillas de obra, estas deberán ser firmadas por el Ejecutivo.

55.3 Revisión de la Dirección Financiera: El Director Financiero deberá revisar las solicitudes de pago y los documentos sustentatorios. Si se encuentra que existe inconsistencia en cuanto a los justificativos o se encontraren incompletos los informes, se deberá objetar el pago.

55.4 Autorización de registro: Los registros de los pagos son autorizados por el Director Financiero

55.5 Registro Contable: La contabilidad presupuestaria se realizará con base a la normativa vigente de las finanzas públicas. ART. 252 COOTAD

55.6 Autorización de pago: El Dir. Financiero, revisará los registros contables y autorizará el pago a tesorería, verificando que la afectación presupuestaria

y el uso de cuentas sea correcto. Si se encuentra que hay inconsistencia, se solicitará la rectificación del registro contable.

55.7 Elaboración de SPI y pago: La Tesorería verificará: la legalidad del pago y si guarda coherencia con el presupuesto. Si se encuentra alguna inconsistencia se objetará dentro de las 24 horas siguientes de recibido el pago. ART. 345 COOTAD

6 Referencias:

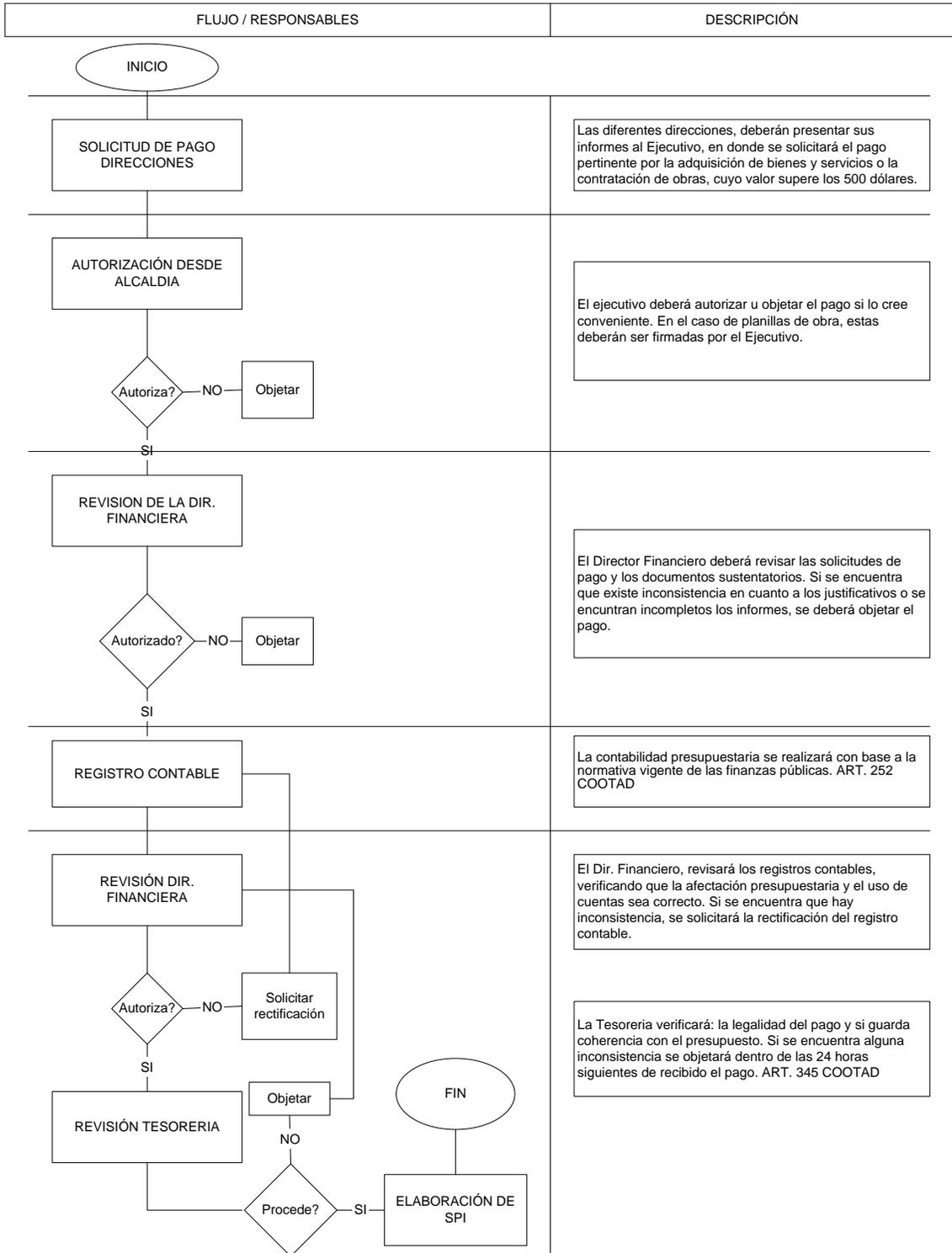
- Este procedimiento
- Ley de contratación pública
- Reglamento de contratación pública
- Ordenanzas
- COOTAD
- Ley de servicio público

7 Anexos

10. Flujo de proceso
11. Instructivo para la Elaboración de retenciones
12. Instructivo para el pago de servicios
13. Instructivo para realizar acreditaciones a proveedores

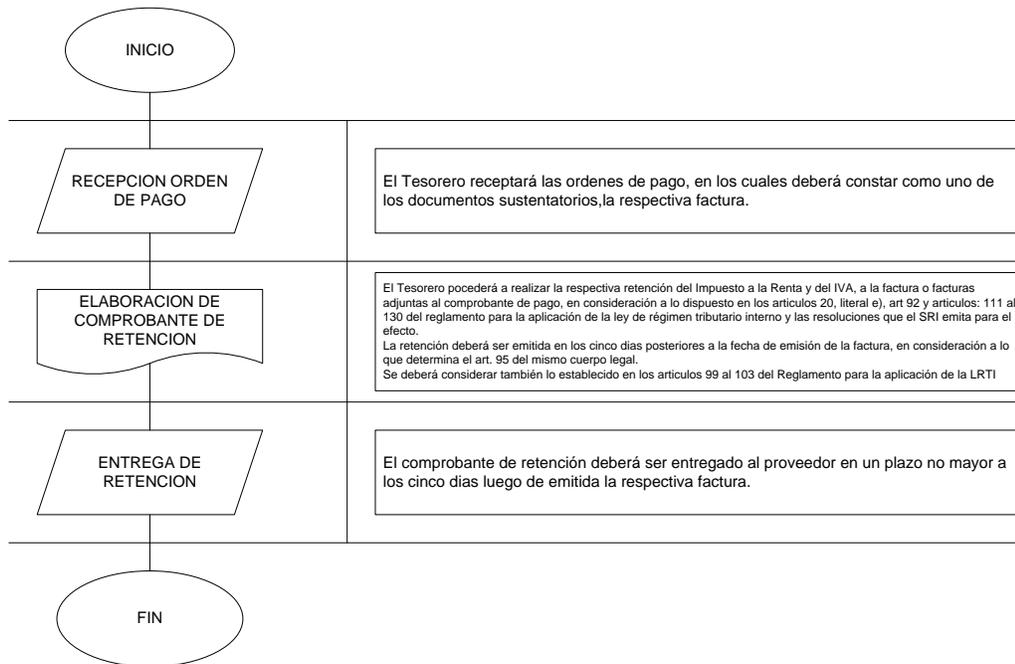
ANEXO 1: FLUJO DE PROCESO

| | | |
|---|--|-------------------|
|  | PRODECIMIENTO DE FINANCIERO PAGOS PE04-01 | Fecha: 20/04/2011 |
| | Requisitos de la norma 5.5.1 | Versión: 00 |
| | | Página 1/1 |



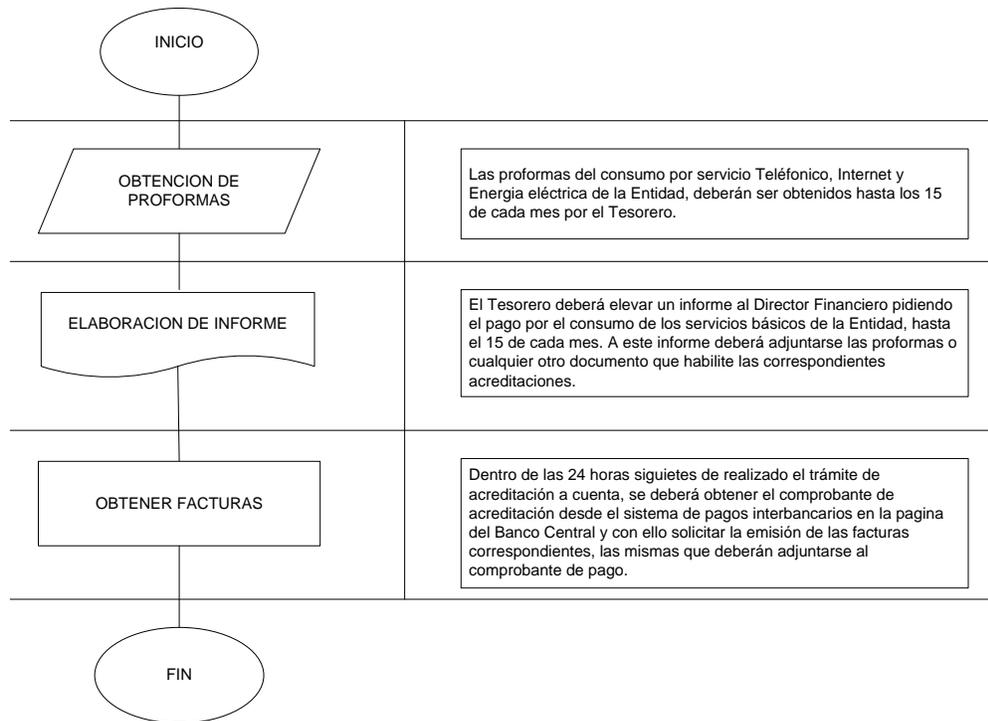
ANEXO 2: Instructivo para la Elaboración de retenciones

| | | |
|---|---|-------------------|
|  | INSTRUCTIVO DE TESORERIA ELABORACIÓN DE RETENCIONES IT-45-PE04-01 | Fecha: 20/08/2010 |
| | Requisitos de la norma 4.2.1 - 4.2.2 - 4.2.3 | Versión: 00 |
| | | Pagina 1/1 |
| FLUJO | DESCRIPCIÓN | |



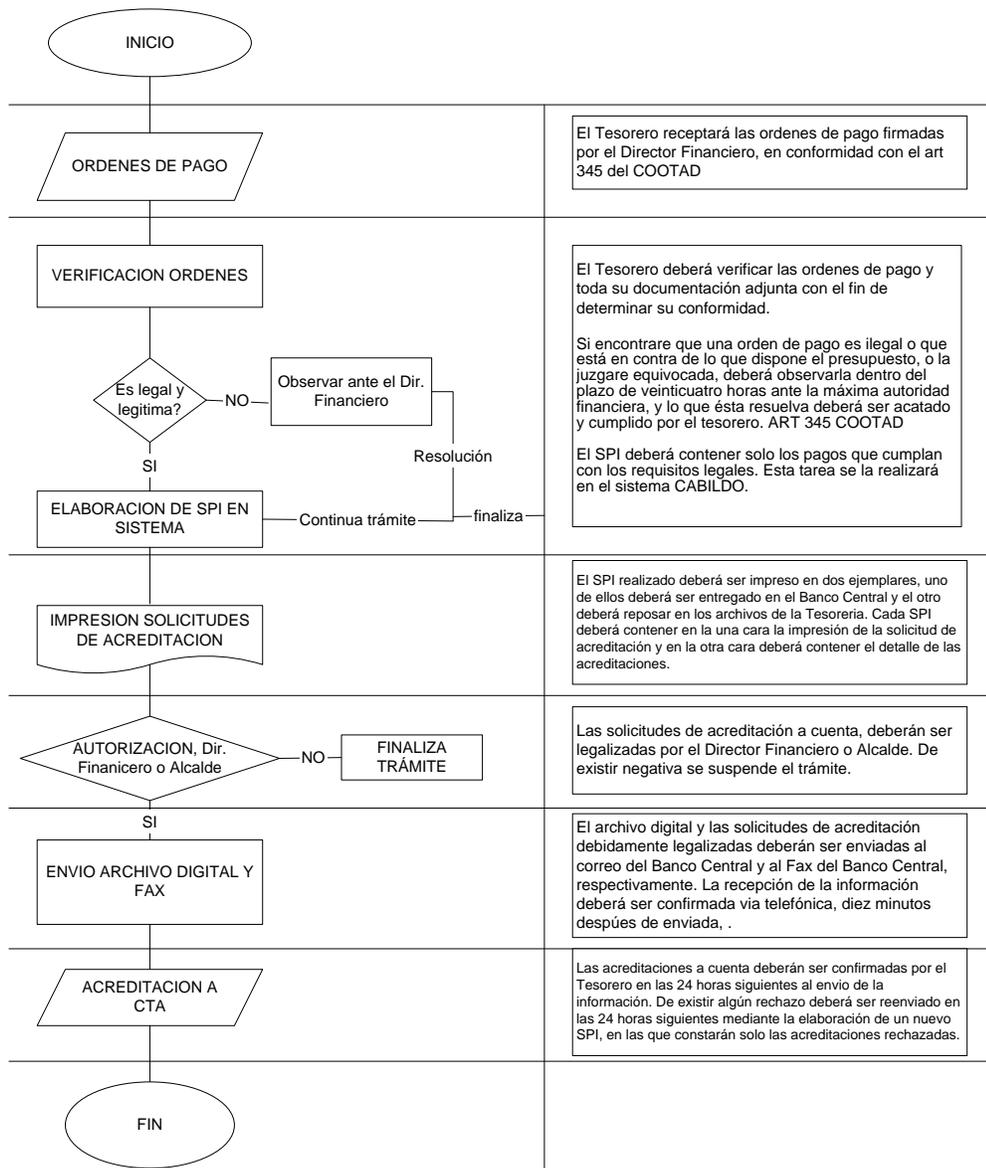
ANEXO 3: Instructivo para el pago se servicios

| | | |
|---|--|-------------------|
|  | INSTRUCTIVO DE TESORERIA PAGO DE SERVICIOS IT-42-PE04-01 | Fecha: 20/08/2010 |
| | Requisitos de la norma 4.2.1 - 4.2.2 - 4.2.3 | Versión: 00 |
| | | Página 1/1 |
| FLUJO | DESCRIPCIÓN | |



ANEXO 4: Instructivo para realizar acreditaciones a proveedores

|  | INSTRUCTIVO DE TESORERIA ACREDITACIONES IT-37-PE04-01 | Fecha: 20/08/2010 |
|---|---|-------------------|
| | Requisitos de la norma 4.2.1 - 4.2.2 - 4.2.3 | Versión: 00 |
| | | Pagina 1/1 |
| FLUJO | DESCRIPCIÓN | |



| | | |
|---|--------------------------|---------|
|  | PROCEDIMIENTO ESPECIFICO | PORTADA |
| | Recaudaciones | PE05-01 |
| | | Rev. 0 |

**PRODECIMIENTO DE FINANCIERO
RECAUDACIONES
PE05-01**

COPIA CONTROLADA N.

NO CONTROLADA.....

DESTINATARIO: FECHA DE ENTREGA:
...../...../.....

| | | |
|----------------|----------------------------------|------------------------------|
| Elaborado: Por | Revisado: Responsable de calidad | Aprobado: Gerencia/Dirección |
| | | |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: |

| | | |
|---|--------------------------|-----------|
|  | PROCEDIMIENTO ESPECIFICO | Pág.: 2/4 |
| | Recaudaciones | PE05-01 |
| | | Rev. 0 |

INDICE

- 58. OBJETO
- 59. ALCANCE
- 60. RESPONSABILIDADES
- 61. DESARROLLO
 - 61.1 Notificación actualización catastral
 - 61.2 Actualización catastral
 - 61.3 Notificación
 - 61.4 Revisión.
 - 61.5 Actualización de impuestos
 - 61.6 Emisión de catastros.
 - 61.7 Recaudación.
 - 61.8 Depósitos.
 - 61.9 Informe de depósitos
- 4.10 Registro
- 7 REFERENCIAS
- 8 ANEXOS
 - 4.3 Registros
 - 4.4 Varios

| | | |
|---|-----------------------|----------|
|  | PROCEDIMIENTO GENERAL | Pág. 3/4 |
| | Recaudaciones | PE05-01 |
| | | Rev. 0 |

56. OBJETIVO: El presente procedimiento tiene por objetivo determinar el proceso mediante el cual se gestiona, controla y autoriza la emisión y recaudación de títulos de crédito.

57. ALCANCE

Se aplica a las actividades del Departamento Financiero y demás departamentos de la Municipalidad que tienen incidencia en el Sistema de Gestión de Calidad.

58. RESPONSABILIDADES

La responsabilidad de la elaboración, revisión, actualización y aprobación de este procedimiento recae sobre el Director Financiero

59. DESARROLLO

59.1 Notificación actualización catastral: La dirección financiera notificará por la prensa a los propietarios, haciéndoles conocer que se va a realizar la actualización catastral. ART 496 COOTAD

59.2 Actualización catastral: Las municipalidades y distritos metropolitanos realizarán, en forma obligatoria, actualizaciones generales de catastros y de la valoración de la propiedad urbana y rural cada bienio. ART. 496 COOTAD. Para el avalúo de los predios se estará a lo que determina el ART. 495 COOTAD

59.3 Notificación: La dirección financiera notificará por la prensa a la ciudadanía, para que los interesados puedan acercarse a la entidad o acceder por medios digitales al conocimiento de la nueva valoración

59.4 Revisión: Encontrándose en desacuerdo el contribuyente podrá presentar el correspondiente reclamo administrativo.

59.5 Actualización de impuestos: Una vez realizada la actualización de los avalúos, será revisado el monto de los impuestos prediales urbano y rural que regirán para el bienio; la revisión la hará el concejo, observando los principios básicos de igualdad, proporcionalidad, progresividad y generalidad que sustentan el sistema tributario nacional-

59.6 Emisión de catastros: En base a todas las modificaciones operadas en los catastros hasta el 31 de diciembre de cada año, se emitirán los catastros anualmente.

59.7 **Recaudación:** Los impuestos estarán listos para su cobro a partir del 1 de enero de cada año. Los descuentos y recargos estarán a lo que dispone el ART. 512 del COOTAD.

59.8 **Depósitos:** En consideración al tercer inciso del ART 348 del COOTAD, el Tesorero de la Entidad depositará las recaudaciones de manera semanal en la cuenta rotativa que la entidad tiene en el Banco del Pacífico.

59.9 **Informe de depósitos:** El Tesorero de acuerdo al correspondiente instructivo, informará a contabilidad el depósito realizado.

59.10 **Registro:** Los registros contables se realizará con base a la normativa vigente de las finanzas públicas. ART. 252 COOTAD

8 Referencias:

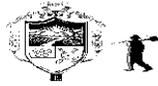
- Este procedimiento
- Ley de contratación pública
- Reglamento de contratación pública
- Ordenanzas
- COOTAD
- Ley de servicio público
- Ley de régimen tributario
- Código tributario

9 Anexos

14. Flujo de proceso
15. Instructivo para la baja de títulos
16. Instructivo para la emisión de títulos de crédito de consumo de agua potable
17. Instructivo para la emisión de títulos de crédito de arriendo de puestos en el mercado
18. Instructivo para la exoneración de impuestos
19. Instructivo para la emisión de títulos de crédito de contribución especial de mejoras
20. Instructivo para la emisión de notas de crédito
21. Instructivo para la emisión de títulos de crédito de patentes
22. Instructivo para la emisión de títulos de crédito de rustico individual
23. Instructivo para la emisión de títulos de crédito de rustico global
24. Instructivo para la emisión de títulos de crédito de Alcabala
25. Instructivo para la recaudación de títulos de crédito
26. Instructivo para el cierre de caja
27. Instructivo para la reimpresión de cartas de pago
28. Instructivo para recaudación de especies valoradas pre impresas
29. Instructivo para realizar depósitos
30. Instructivo para el informe de recaudaciones a contabilidad

31. Formulario para la baja de títulos de crédito

ANEXO 1: FLUJO DE PROCESO



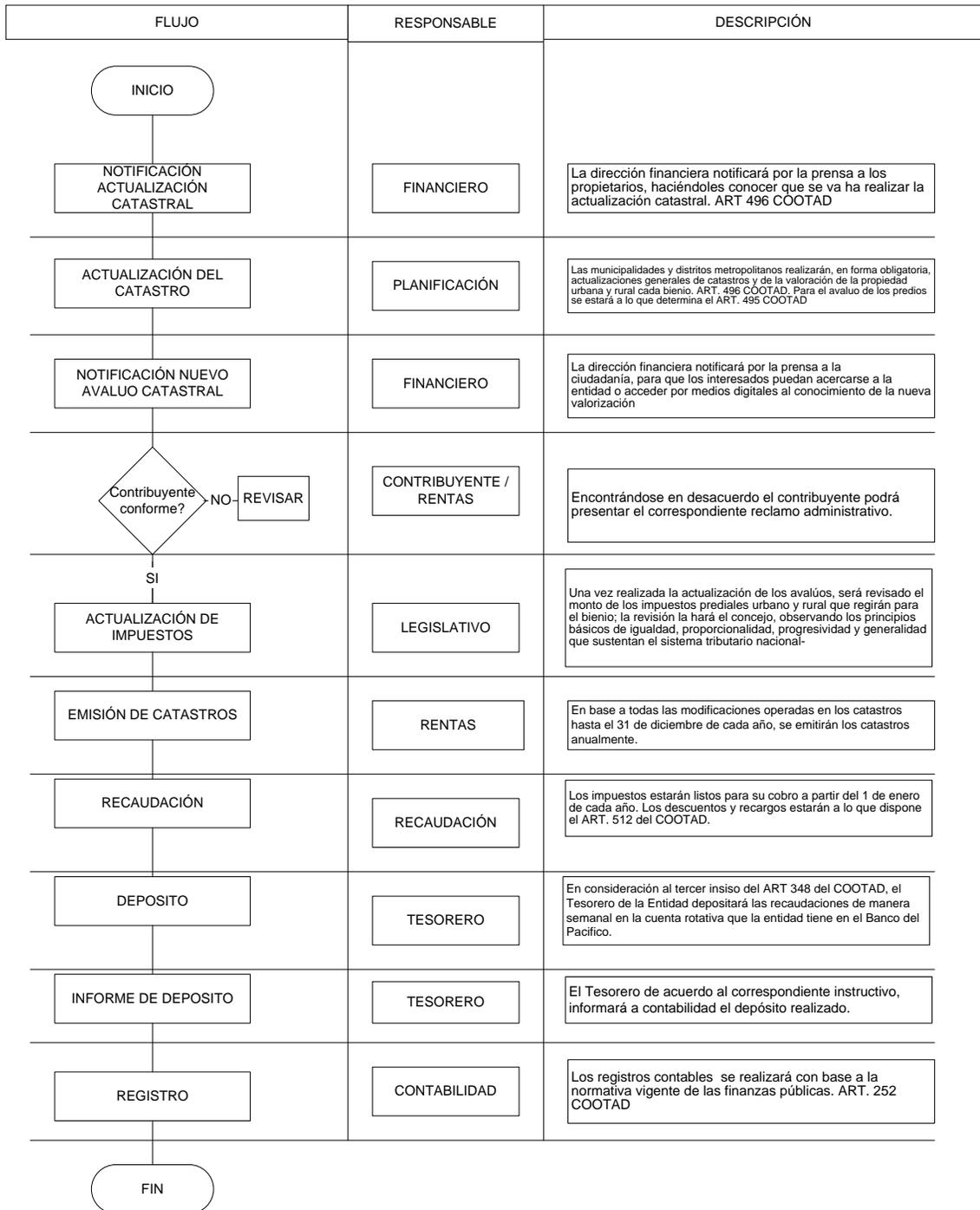
PRODECIMIENTO DE FINANCIERO
RECAUDACIONES
PE05-01

Fecha: 20/04/2011

Versión: 00

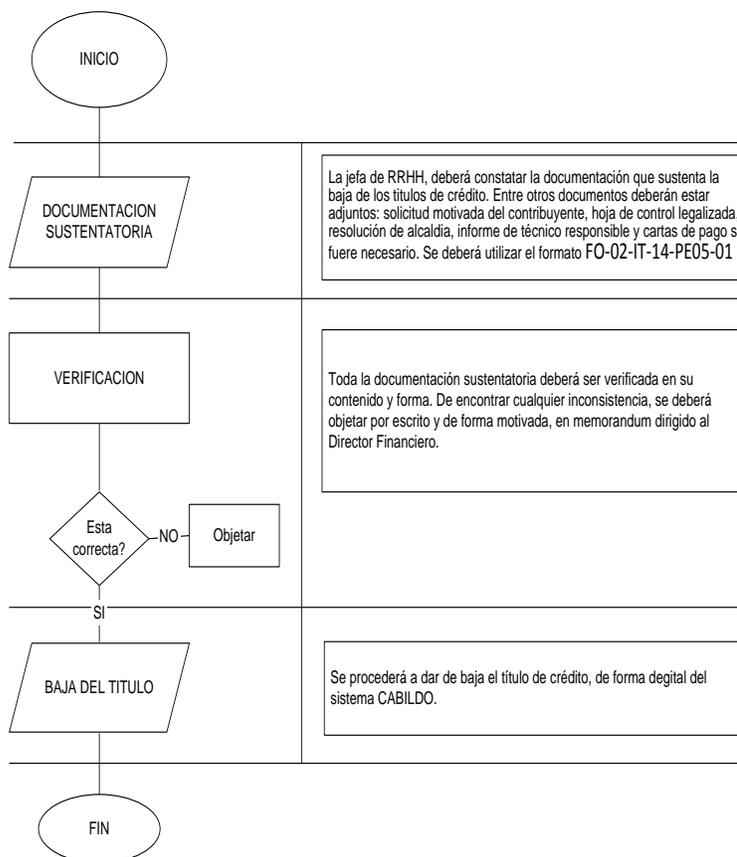
Requisitos de la norma 6.1

Página 1/1

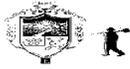


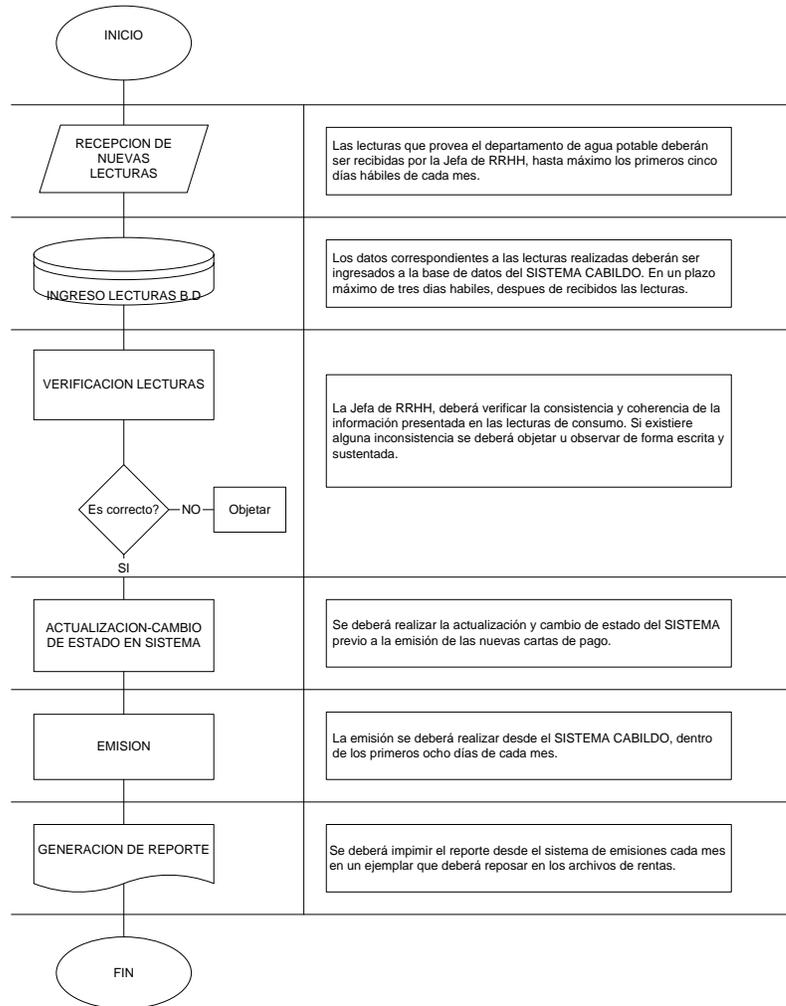
ANEXO 2: Instructivo para la baja de títulos

| | | |
|---|---|-------------------|
|  | INSTRUCTIVO DE RENTAS BAJA DE TITULOS IT-14-PE05-01 | Fecha: 20/08/2010 |
| | | Versión: 00 |
| | Requisitos de la norma 4.2.1 - 4.2.2 - 4.2.3 | Página 1/1 |
| FLUJO | | DESCRIPCIÓN |

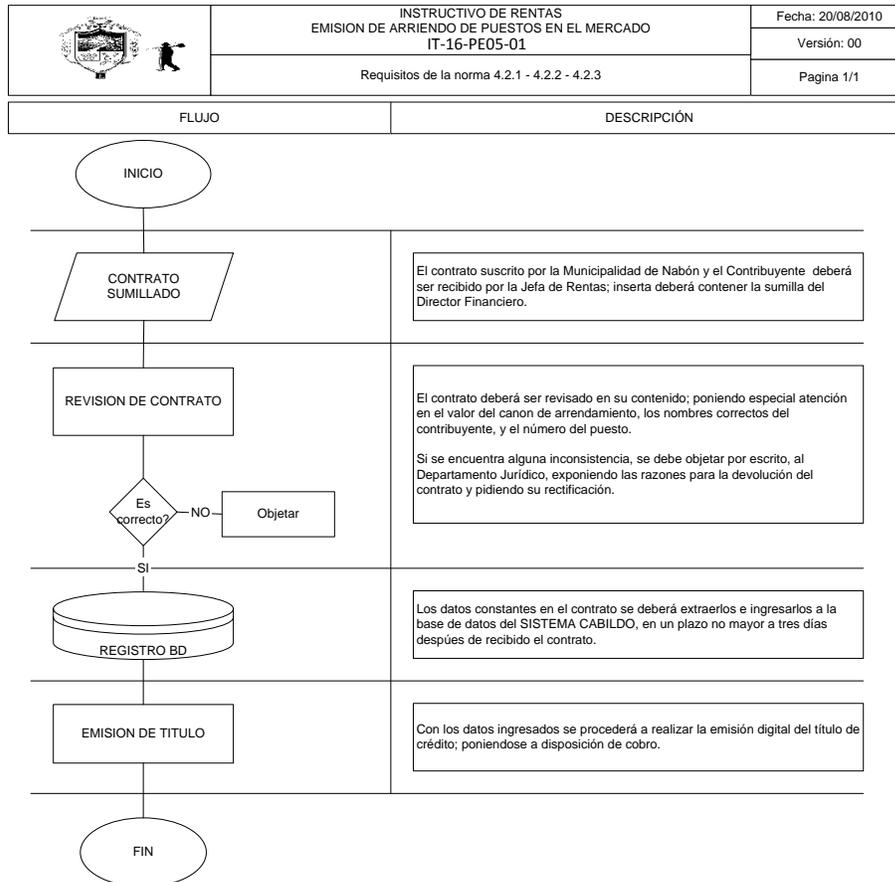


ANEXO 3: Instructivo para la emisión de títulos de crédito de consumo de agua potable

| | | |
|---|--|----------------------------------|
|  | INSTRUCTIVO DE RENTAS EMISIÓN DE CONSUMO DE AGUA IT-15-PE05-01 | Fecha: 20/08/2010 Versión: 00 |
| | Requisitos de la norma 4.2.1 - 4.2.2 - 4.2.3 | Pagina 1/1 |
| FLUJO | DESCRIPCIÓN | |

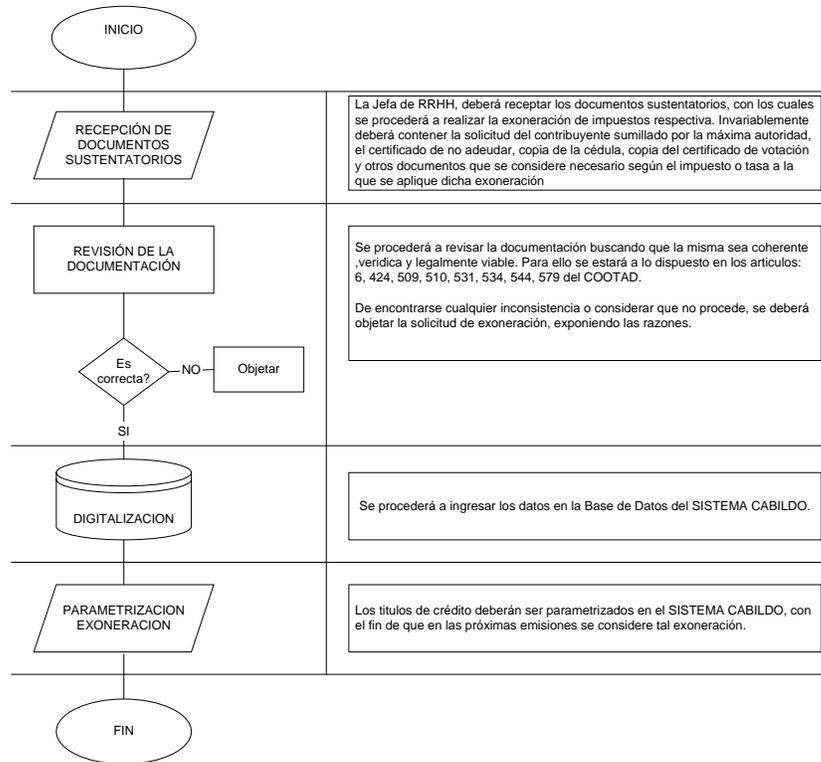


ANEXO 4: Instructivo para la emisión de títulos de crédito de arriendo de puestos en el mercado



ANEXO 5: Instructivo para la exoneración de impuestos

| | | |
|---|--|----------------------------------|
|  | INSTRUCTIVO DE RENTAS EXONERACIÓN DE IMPUESTOS IT-17-PE05-01 | Fecha: 20/08/2010 Versión: 00 |
| | Requisitos de la norma 4.2.1 - 4.2.2 - 4.2.3 | Pagina 1/1 |
| FLUJO | | DESCRIPCIÓN |



La Jefa de RRHH, deberá recibir los documentos sustentatorios, con los cuales se procederá a realizar la exoneración de impuestos respectiva. Invariablemente deberá contener la solicitud del contribuyente sumillado por la máxima autoridad, el certificado de no adeudar, copia de la cédula, copia del certificado de votación y otros documentos que se considere necesario según el impuesto o tasa a la que se aplique dicha exoneración

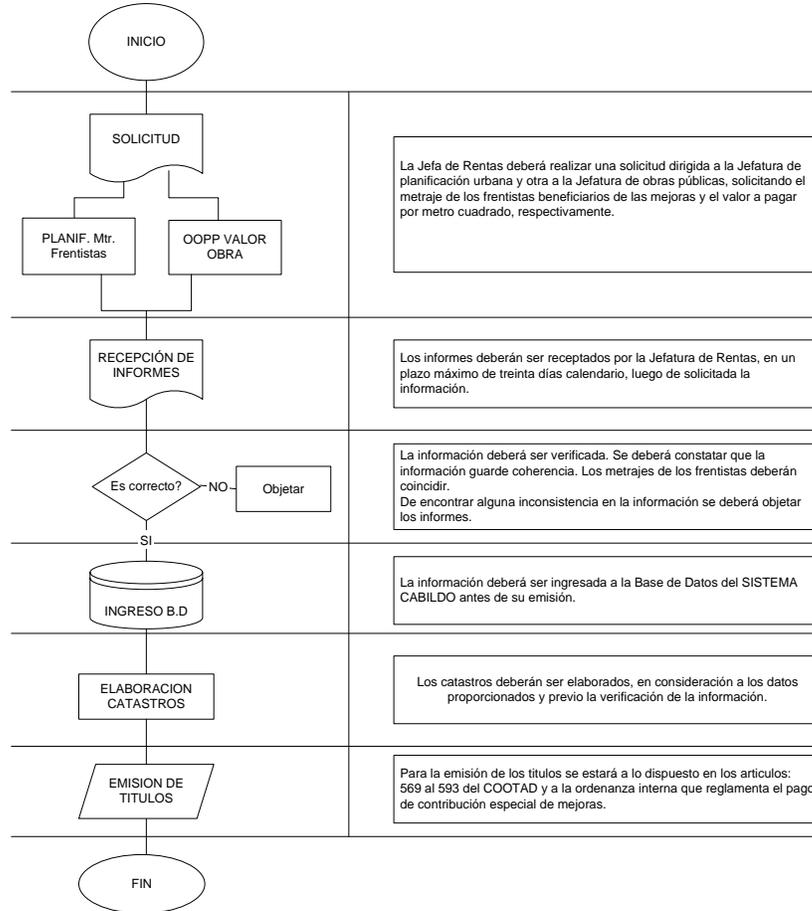
Se procederá a revisar la documentación buscando que la misma sea coherente ,verdica y legalmente viable. Para ello se estará a lo dispuesto en los articulos: 6, 424, 509, 510, 531, 534, 544, 579 del COOTAD.
De encontrarse cualquier inconsistencia o considerar que no procede, se deberá objetar la solicitud de exoneración, exponiendo las razones.

Se procederá a ingresar los datos en la Base de Datos del SISTEMA CABILDO.

Los titulos de crédito deberán ser parametrizados en el SISTEMA CABILDO, con el fin de que en las próximas emisiones se considere tal exoneración.

ANEXO 6: Instructivo para la emisión de títulos de crédito de contribución especial de mejoras

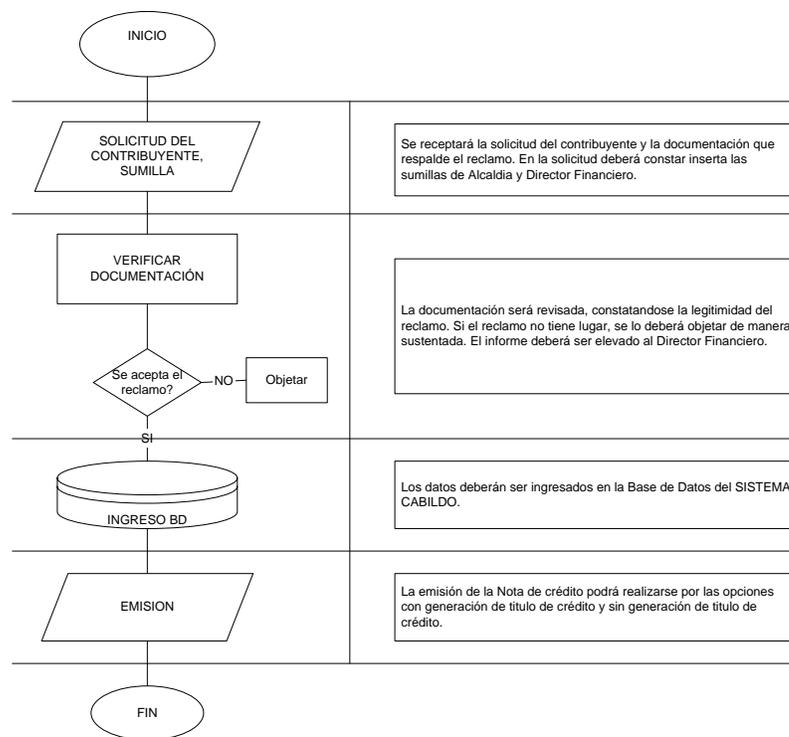
| | | |
|---|---|---------------------------|
|  | INSTRUCTIVO DE RENTAS EMISION DE CONTRIBUCIÓN ESPECIAL DE MEJORAS IT-18-PE05-01 | Fecha: 20/08/2010 |
| | Requisitos de la norma 4.2.1 - 4.2.2 - 4.2.3 | Versión: 00 Pagina 1/1 |
| FLUJO | DESCRIPCIÓN | |



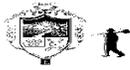
ANEXO 7: Instructivo para la emisión de notas de crédito

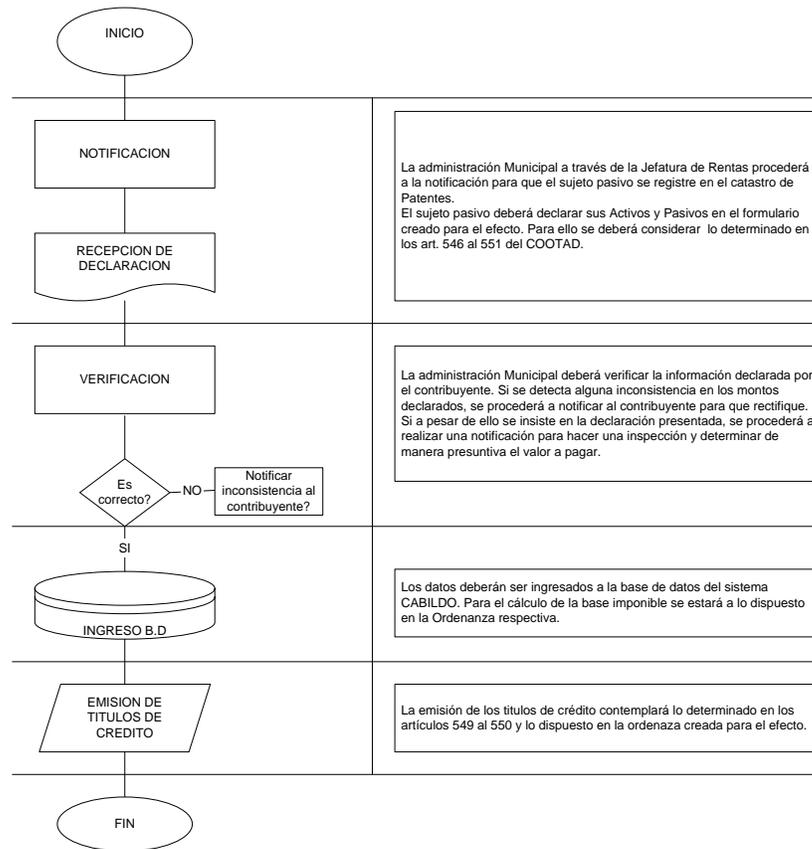
| | | |
|---|---|-------------------|
|  | INSTRUCTIVO DE RENTAS EMISIÓN DE NOTAS DE CREDITO IT-19-PE05-01 | Fecha: 20/08/2010 |
| | | Versión: 00 |
| | Requisitos de la norma 4.2.1 - 4.2.2 - 4.2.3 | Página 1/1 |

| FLUJO | DESCRIPCIÓN |
|-------|-------------|
|-------|-------------|

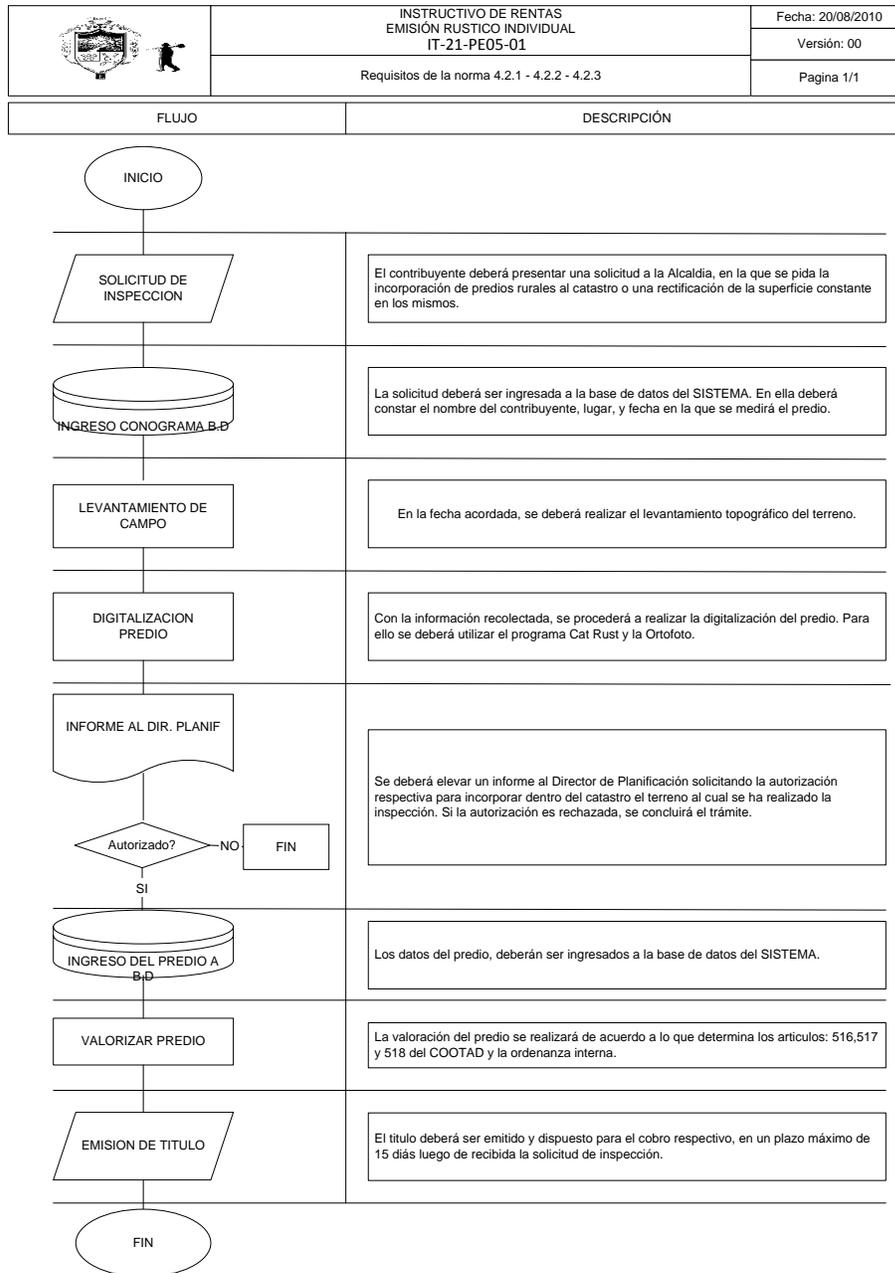


ANEXO 8: Instructivo para la emisión de títulos de crédito de patentes

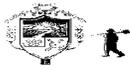
| | | |
|---|---|----------------------------------|
|  | INSTRUCTIVO DE RENTAS EMISION DE PATENTES IT-20-PE05-01 | Fecha: 20/08/2010 Versión: 00 |
| | Requisitos de la norma 4.2.1 - 4.2.2 - 4.2.3 | Pagina 1/1 |
| FLUJO | DESCRIPCIÓN | |

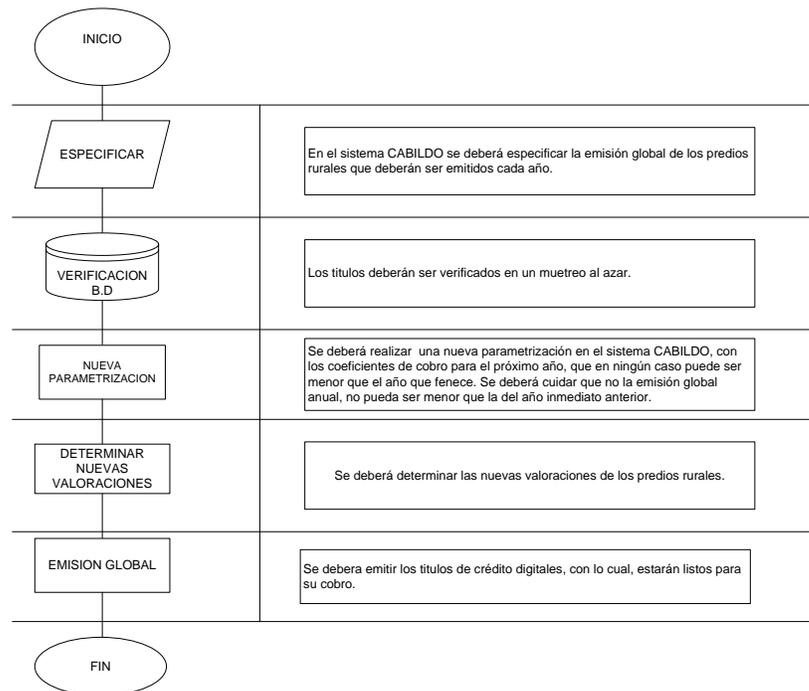


ANEXO 9: Instructivo para la emisión de títulos de crédito de rustico individual



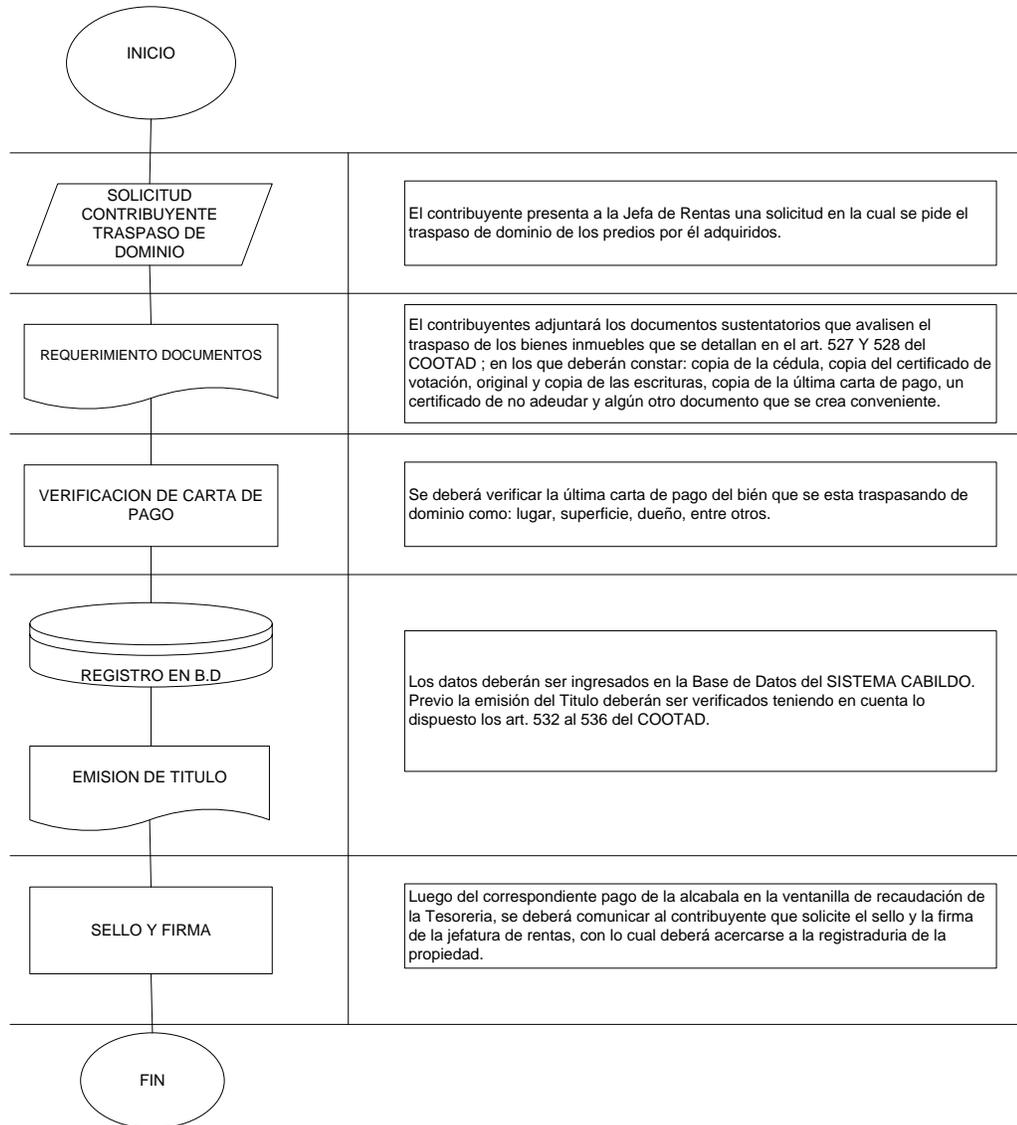
ANEXO 10: Instructivo para la emisión de títulos de crédito de rustico global

| | | |
|---|--|----------------------------------|
|  | INSTRUCTIVO DE RENTAS EMISIÓN RUSTICO BLOBAL IT-22-PE05-01 | Fecha: 20/08/2010 Versión: 00 |
| | Requisitos de la norma 4.2.1 - 4.2.2 - 4.2.3 | Pagina 1/1 |
| FLUJO | DESCRIPCIÓN | |



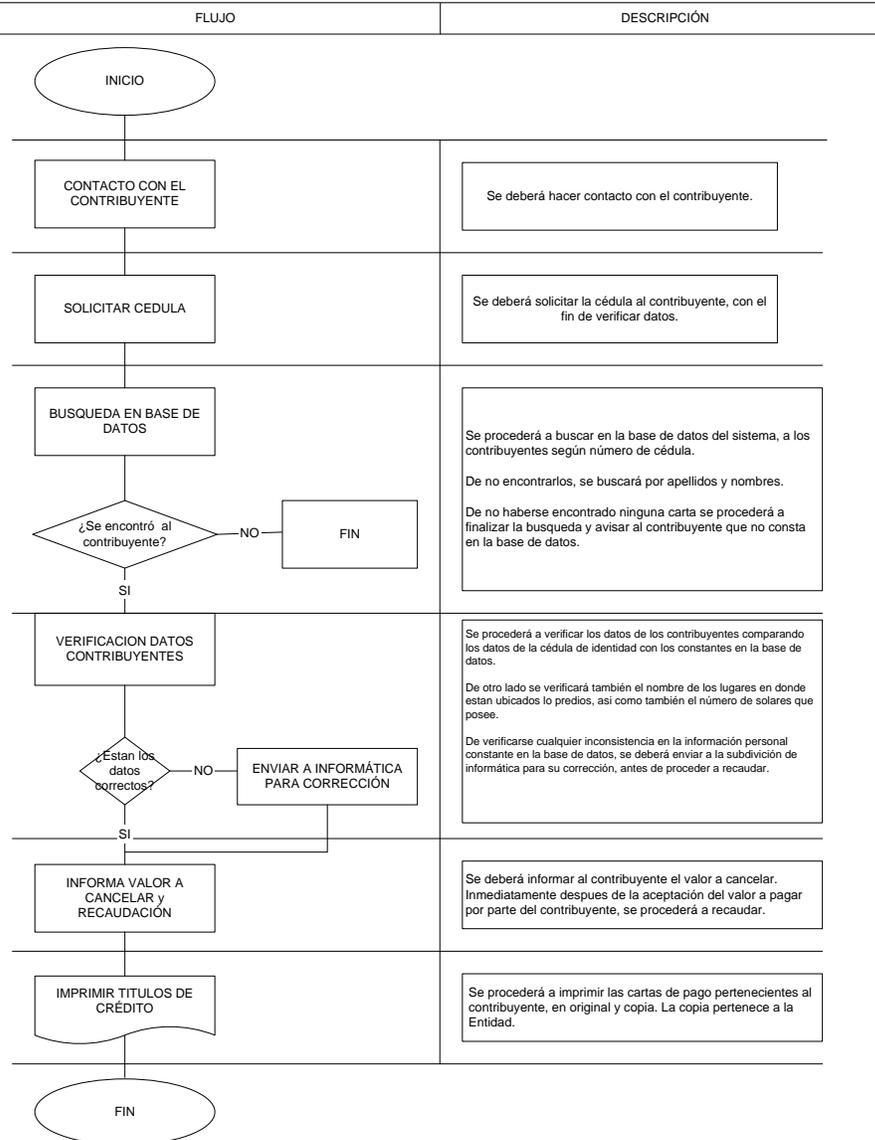
ANEXO 11: Instructivo para la emisión de títulos de crédito de Alcabala

| | | |
|---|---|-------------------|
|  | INSTRUCTIVO DE RENTAS EMISION DE ALCABALA IT-13-PE05-01 | Fecha: 20/08/2010 |
| | Requisitos de la norma 4.2.1 - 4.2.2 - 4.2.3 | Versión: 00 |
| | | Pagina 1/1 |
| FLUJO | DESCRIPCIÓN | |

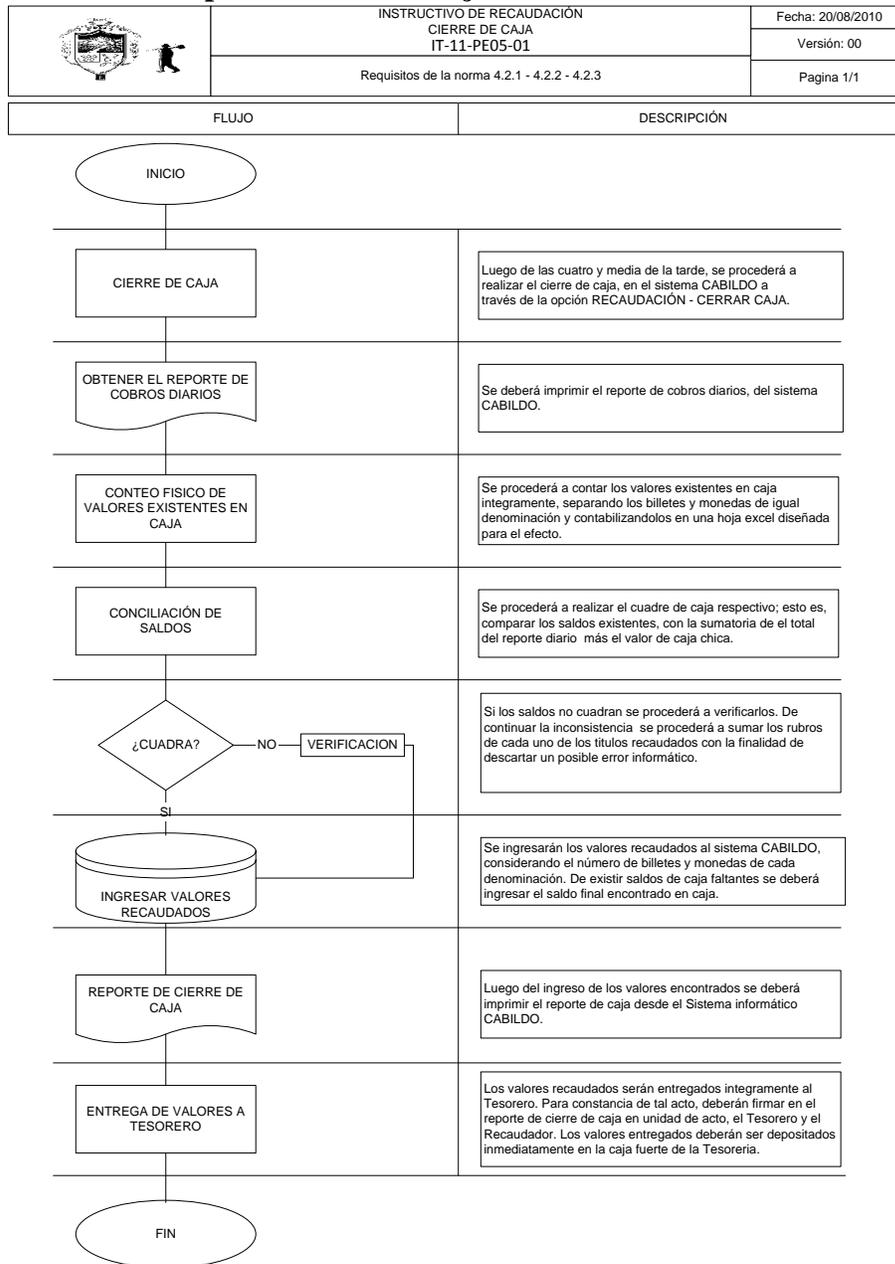


ANEXO 12: Instructivo para la recaudación de títulos de crédito

| | | |
|---|--|----------------------------------|
|  | INSTRUCTIVO DE RECAUDACIÓN RECAUDACIÓN IT-12-PE05-01 | Fecha: 20/08/2010 Versión: 00 |
| | Requisitos de la norma 4.2.1 - 4.2.2 - 4.2.3 | Pagina 1/1 |

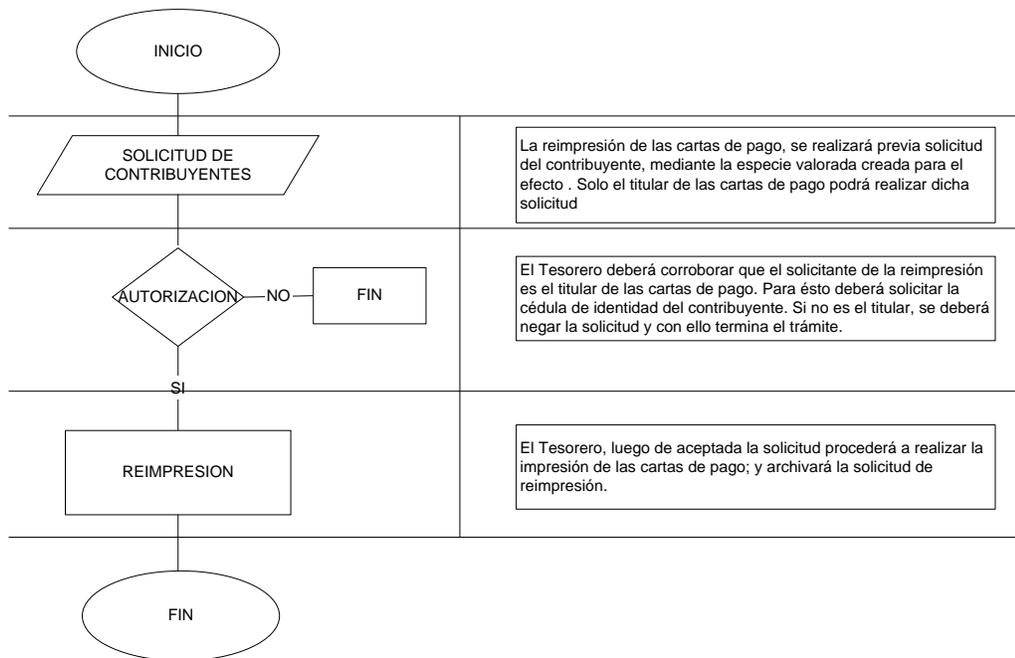


ANEXO 13: Instructivo para el cierre de caja



ANEXO 14: Instructivo para la reimpresión de cartas de pago

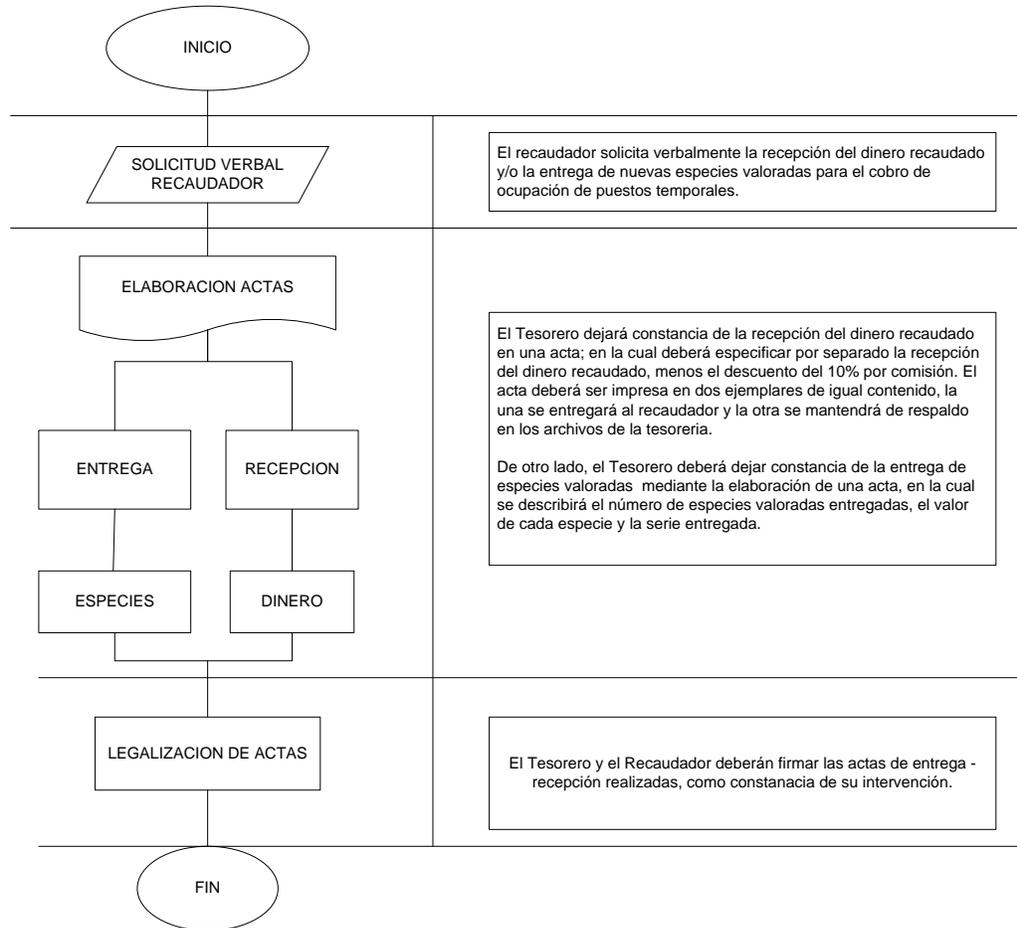
| | | |
|---|--|-------------------|
|  | INSTRUCTIVO DE TESORERIA REIMPRESIÓN DE CARTAS DE PAGO IT-43-PE08-01 | Fecha: 20/08/2010 |
| | Requisitos de la norma 4.2.1 - 4.2.2 - 4.2.3 | Versión: 00 |
| | | Pagina 1/1 |
| FLUJO | | DESCRIPCIÓN |



ANEXO 15: Instructivo para recaudación de especies valoradas pre impresas

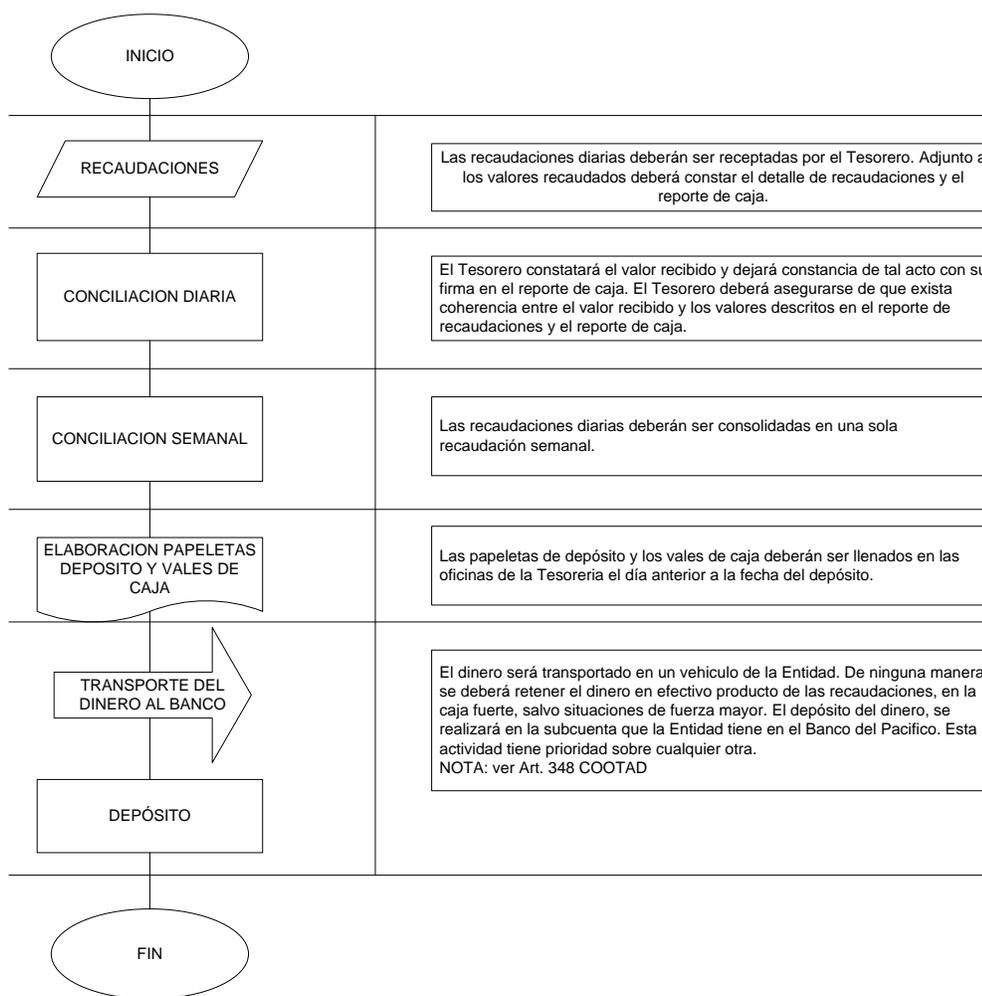
| | |
|---|---|
|  | INSTRUCTIVO DE TESORERIA ESPECIES VALORADAS IT-40-PE05-01 |
| | Requisitos de la norma 4.2.1 - 4.2.2 - 4.2.3 |

FLUJO



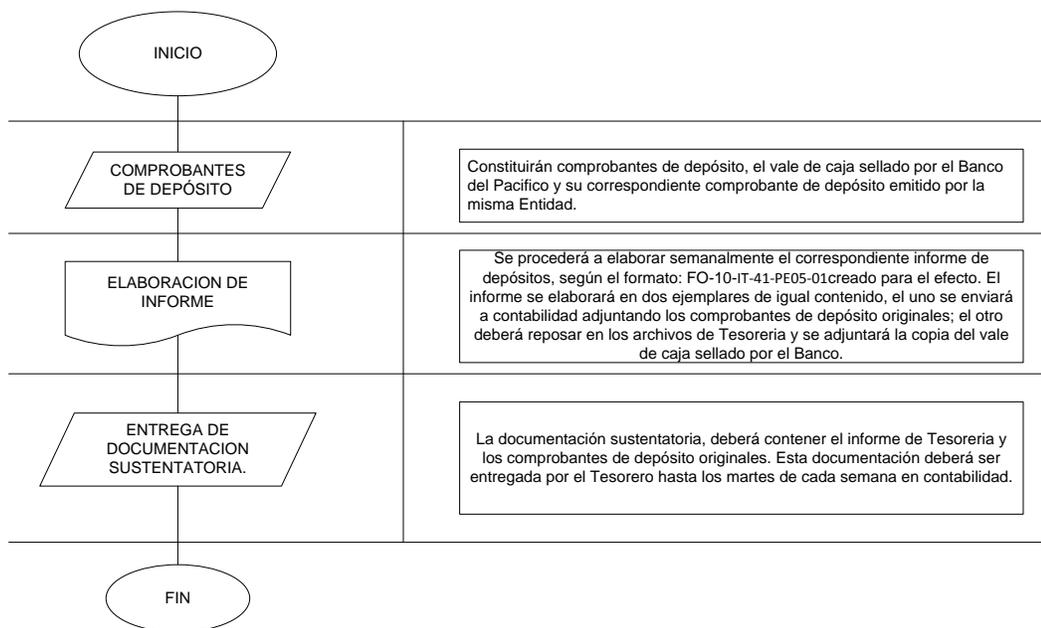
ANEXO 16: Instructivo para realizar depósitos

|  | INSTRUCTIVO DE TESORERIA DEPOSITOS IT-39-PE05-01 | Fecha: 20/08/2010 |
|---|--|-------------------|
| | Requisitos de la norma 4.2.1 - 4.2.2 - 4.2.3 | Versión: 00 |
| | | Pagina 1/1 |
| FLUJO | DESCRIPCIÓN | |



ANEXO 17: Instructivo para el informe de recaudaciones a contabilidad

| | | |
|---|---|-------------------------------|
|  | INSTRUCTIVO DE TESORERIA INFORME DE DEPÓSITOS IT-41-PE05-01 | Fecha: 20/08/2010 |
| | Requisitos de la norma 4.2.1 - 4.2.2 - 4.2.3 | Versión: 00 Pagina 1/1 |
| FLUJO | DESCRIPCIÓN | |



ANEXO 18: Formulario para la baja de títulos de crédito



FORMULARIO DE RENTAS- TESORERIA
BAJA DE TITULOS
FO-02-IT-14-PE05-01

Fecha: 20/08/2010

Versión: 00

Página 1/1

HOJA DE CONTROL PARA LA BAJA DE TITULOS DE CREDITO

| DETALLE DE TITULO A DARCE DE BAJA | | |
|--|------------------|------------------|
| NÚMERO | | |
| SERIE | | |
| VALOR | | |
| NOMBRE DEL DEUDOR | | |
| FECHA EMISION | | |
| CONCEPTO DE EMISION | | |
| FIRMA TESORERO | | OBSERVACION |
| INFORME TÉCNICO RESPONSABLE | | |
| DEPARTAMENTO | | |
| TECNICO RESPONSABLE | | |
| MOTIVO PARA LA BAJA: | | |
| FIRMA DEL TÉCNICO RESPONSABLE | | OBSERVACION |
| NOTA: en el casillero de "MOTIVO PARA LA BAJA" se hará referencia al número de oficio que se adjunte por el técnico responsable. | | |
| RESOLUCIÓN PARA LA BAJA DEL TITULO (orden) | | |
| NÚMERO DE RESOLUCIÓN | | |
| FECHA DE RESOLUCIÓN | | |
| En virtud del art. 69, numeral 39, de la LORM, se ordena la baja del titulo descrito en el presente documento. | | |
| FIRMA ALCALDE (SA) | | OBSERVACION |
| NOTA: la resolución de la alcalde (sa) debera constar como anexo original | | |
| AUTORIZACION PARA LA BAJA DEL TITULO | | |
| En virtud del art. 445 de la LORM, se autoriza la baja del titulo descrito en el presente documento. | | |
| FIRMA DIRECTOR FINANCIERO | | OBSERVACION |
| IMPRESIÓN DEL TITULO FISICO, BAJA DEL TITULO Y REGISTRO CONTABLE DEL TITULO | | |
| RECAUDADOR | ASISTENTE RENTAS | CONTADORA |
| IMPRESO POR | BAJA | REGISTRO DE BAJA |

ANEXO 19: Formulario para el informe de depósitos

| | | |
|---|---|-------------|
|  | FORMATO DE TESORERIA INFORME DE DEPÓSITOS FO-10-IT-41-PE05-01 | Fecha: |
| | | Versión: 00 |
| | | N. |

| | |
|----------------|--|
| PARA: | |
| DE: | |
| ASUNTO: | |

| | |
|--------------------------------|--|
| PERIODO DE RECAUDACIÓN: | |
|--------------------------------|--|

| DETALLE | VALOR |
|--------------------------------|-------|
| Recaudación en ventanilla | |
| Recaudación especies valoradas | |
| Aportes comunidades | |
| Aportes convenios | |
| Otros | |
| TOTAL | |

| |
|---------------------|
| OBSERVACIÓN: |
|---------------------|

ATENTAMENTE:

TESORERO

| | | |
|---|--------------------------|---------|
|  | PROCEDIMIENTO ESPECIFICO | PORTADA |
| | Contratación de personal | PE06-01 |
| | | Rev. 0 |

**PRODECIMIENTO DE FINANCIERO
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL
PE06-01**

COPIA CONTROLADA N.

NO CONTROLADA.....

DESTINATARIO: FECHA DE ENTREGA:
...../...../.....

| | | |
|----------------|----------------------------------|------------------------------|
| Elaborado: Por | Revisado: Responsable de calidad | Aprobado: Gerencia/Dirección |
| | | |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: |

| | | |
|---|--------------------------|-----------|
|  | PROCEDIMIENTO ESPECIFICO | Pág.: 2/4 |
| | Contratación de personal | PE06-01 |
| | | Rev. 0 |

INDICE

- 62. OBJETO
- 63. ALCANCE
- 64. RESPONSABILIDADES
- 65. DESARROLLO
 - 65.1 Requisición de personal
 - 65.2 Aprobación de requerimiento
 - 65.3 Descriptivo de cargo
 - 65.4 Análisis de curriculum
 - 65.5 Entrevista preliminar
 - 65.6 Pruebas
 - 65.7 Contratación
- 9 REFERENCIAS
- 10 ANEXOS
 - 4.5 Registros
 - 4.6 Varios

| | | |
|---|--------------------------|----------|
|  | PROCEDIMIENTO GENERAL | Pág. 3/4 |
| | Contratación de personal | PE06-01 |
| | | Rev. 0 |

60. OBJETIVO: El presente procedimiento tiene por objetivo determinar el proceso mediante el cual se selecciona y contrata al talento humano para la Municipalidad de Nabón.

61. ALCANCE

Se aplica a las actividades de la Jefatura de RRHH y demás departamentos de la Municipalidad que tienen incidencia en el Sistema de Gestión de Calidad.

62. RESPONSABILIDADES

La responsabilidad de la elaboración, revisión, actualización y aprobación de este procedimiento recae sobre el Director Financiero, conjuntamente con la persona encargada de la Jefatura de RRHH.

63. DESARROLLO

63.1 Requisición de personal: Se solicitará la selección de personal para un cargo vacante., mediante el formulario creado para el efecto.

63.2 Aprobación de requerimiento: El formulario, será revisado por el Jefe de RRHH, para comprobar que se encuentre dentro de los requerimientos de la Entidad y el presupuesto.

63.3 Descriptivo de cargo:Se inicia el reclutamiento del personal interno o externo. Para ello se comunicará por medios de información interna y medios de difusión externa.

63.4 Análisis de curriculum: La hoja de vida de los participantes deberán ser analizados para ver si cumple con el perfil requerido; de lo contrario pasan a formar parte de la base de datos.

63.5 Entrevista preliminar: El personal que cumple el perfil requerido en un gran porcentaje, deberá ser entrevistado, si no cumple la prueba, pasa a la base de datos.

63.6 Pruebas:Los precandidatos elegidos, deberán ser evaluados mediante una prueba psicológica, previa la selección definitiva del personal

63.7 Contratación: Luego de haber pasado el proceso de selección, se procede a la contratación de la persona seleccionada.

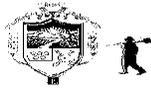
10 Referencias:

- Este procedimiento
- Ley de contratación pública
- Reglamento de contratación pública
- Ordenanzas
- COOTAD
- Ley de servicio público
- Ley de régimen tributario
- Código tributario

11 Anexos

32. Flujo de proceso
33. Instructivo para la elaboración de contratos

ANEXO 1: FLUJO DE PROCESO



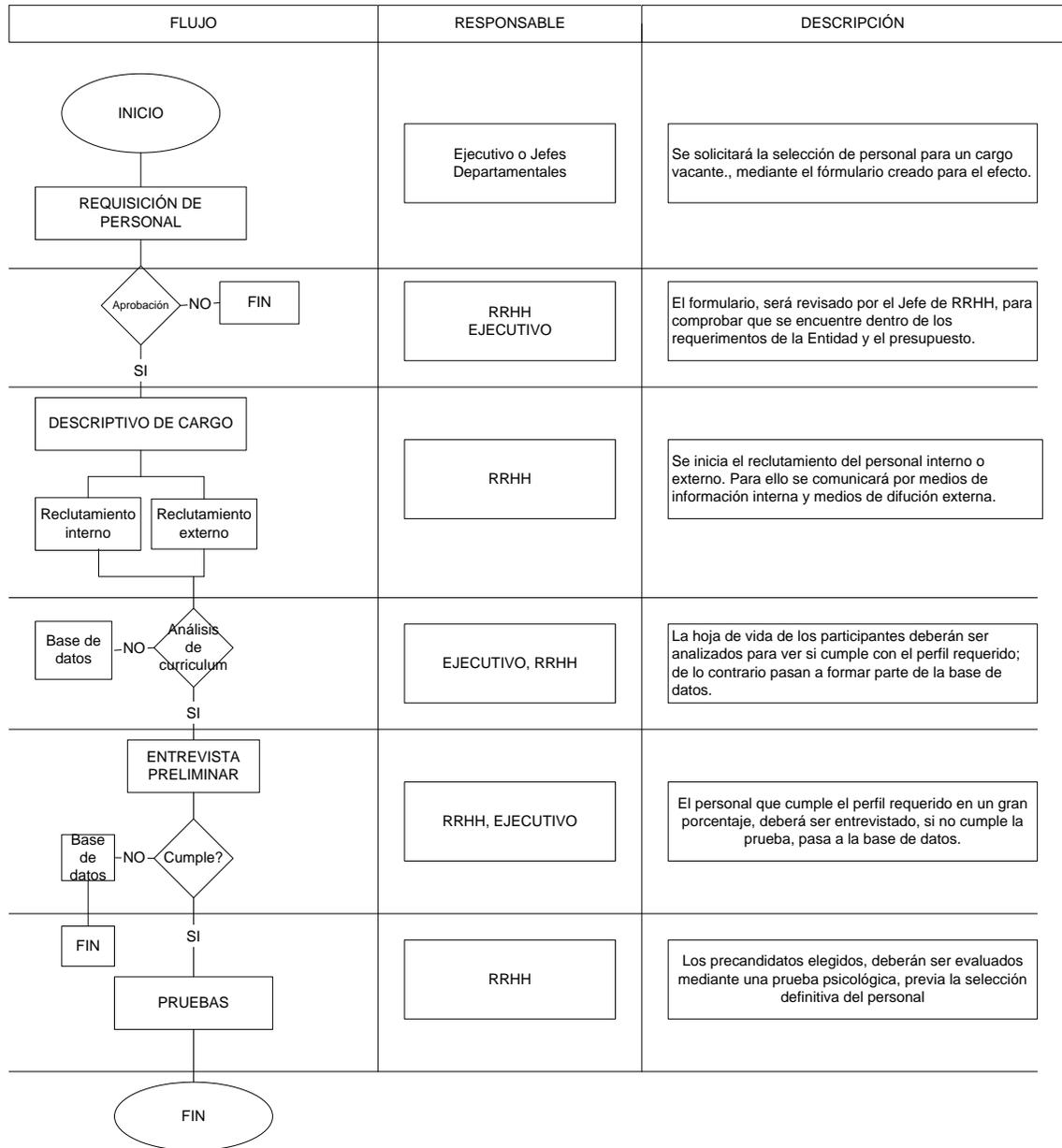
PRODECIMIENTO DE FINANCIERO
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL
PE06-01

Fecha: 20/04/2011

Versión: 00

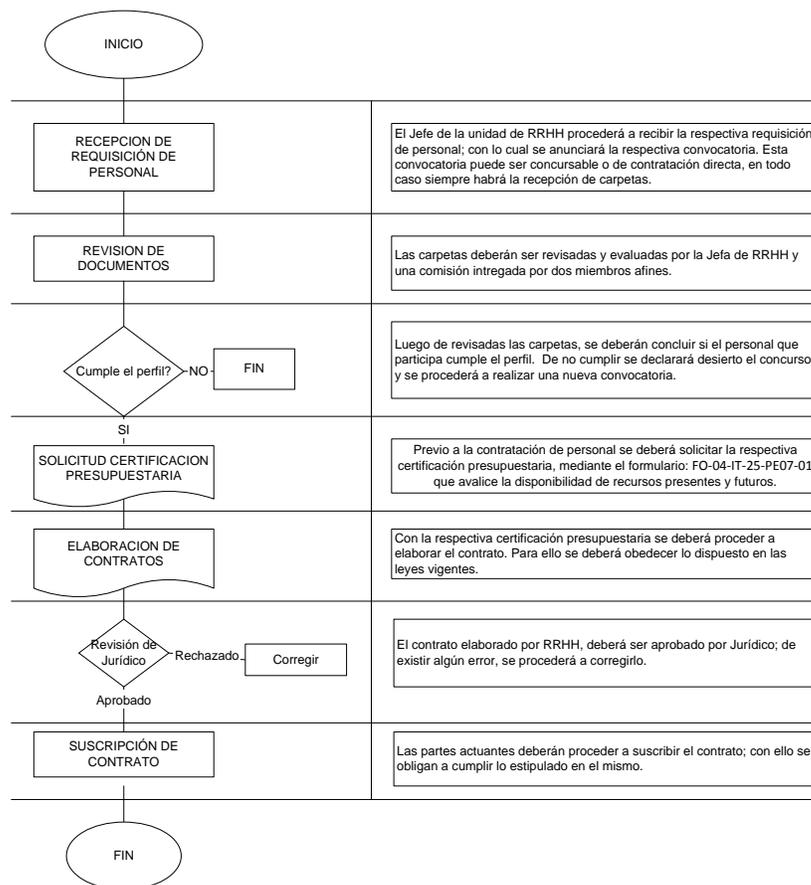
Requisitos de la norma 6.2.1 - 6.2.2

Página 1/2



ANEXO 2: Instructivo para la elaboración de contratos

|  | INSTRUCTIVO DE RRHH CONTRATOS IT-25-PE07-01 | Fecha: 20/08/2010 |
|---|---|-------------------|
| | Requisitos de la norma 4.2.1 - 4.2.2 - 4.2.3 | Versión: 00 |
| | | Página 1/1 |
| FLUJO | DESCRIPCIÓN | |



| | | |
|---|--------------------------|---------|
|  | PROCEDIMIENTO ESPECIFICO | PORTADA |
| | Gestión de personal | PE07-01 |
| | | Rev. 0 |

PRODECIMIENTO DE FINANCIERO
GESTIÓN DE PERSONAL
 PE07-01

COPIA CONTROLADA N.
 NO CONTROLADA.....
 DESTINATARIO: FECHA DE ENTREGA:
/...../.....

| | | |
|----------------|----------------------------------|------------------------------|
| Elaborado: Por | Revisado: Responsable de calidad | Aprobado: Gerencia/Dirección |
| | | |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: |

| | | |
|---|--------------------------|-----------|
|  | PROCEDIMIENTO ESPECIFICO | Pág.: 2/4 |
| | Gestión de personal | PE07-01 |
| | | Rev. 0 |

INDICE

- 66. OBJETO
- 67. ALCANCE
- 68. RESPONSABILIDADES
- 1. DESARROLLO
 - 4.7 Recepción de requerimientos
 - 4.8 Análisis de requerimientos
 - 4.9 Elaborar acción de personal
 - 4.10 Ingreso a Base de Datos
- 5 REFERENCIAS
- 6 ANEXOS
 - 6.1 Registros
 - 6.2 Varios

| | | |
|---|-----------------------|---------------------|
|  | PROCEDIMIENTO GENERAL | Pág. 3/4 PE07-01 |
| | Gestión de personal | Rev. 0 |

64. OBJETIVO: El presente procedimiento tiene por objetivo determinar el proceso mediante el cual se gestiona las prestaciones sociales al talento humano de la Municipalidad de Nabón.

65. ALCANCE

Se aplica a las actividades de la Jefatura de RRHH con incidencia en el Sistema de Gestión de Calidad.

66. RESPONSABILIDADES

La responsabilidad de la elaboración, revisión, actualización y aprobación de este procedimiento recae sobre el Director Financiero conjuntamente con el responsable de la Jefatura de RRHH.

67. DESARROLLO

67.1 Recepción de requerimientos: El presente Procedimiento rige para: acciones de personal, contratos, control de personal, capacitación, plan de movilización, seguimiento de quejas y vacaciones. Para los trámites mencionados la Jefa de RRHH, receptorá los documentos referentes a las prestaciones sociales para el personal.

67.2 Análisis de requerimientos: La Jefa de RRHH, procederá a analizar los requerimientos de las partes interesadas. Posteriormente procederá a dar paso o a negar las solicitudes. Si hay objeciones, se tendrán que explicar por escrito.

67.3 Elaborar acción de personal: Se procederá a realizar la elaboración del documento de control correspondiente, de acuerdo a los formatos establecidos para el efecto.

67.4 Ingreso a Base de Datos: Se procederá a ingresar en la base de datos correspondiente los datos de los formatos que se han llenado, con el fin de tener información digitalizada.

12 Referencias:

- Este procedimiento
- Ley de contratación pública

- Reglamento de contratación pública
- Ordenanzas
- COOTAD
- Ley de servicio público

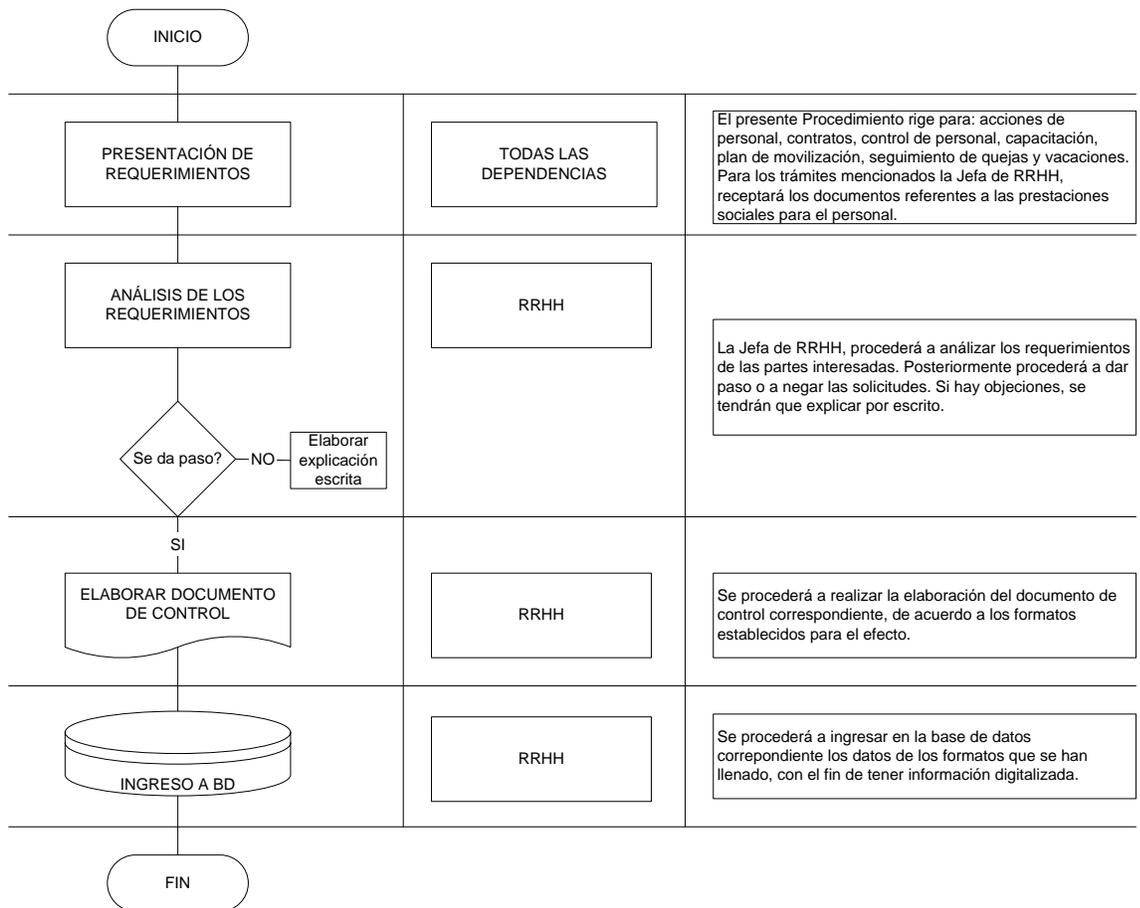
13 Anexos

34. Flujo de proceso
35. Emisión de acciones de personal
36. Instructivo para el cálculo de aporte patronal
37. Instructivo para el cálculo de dietas y subrogaciones
38. Instructivo para el cálculo de horas extras
39. Instructivo para el pago de nomina
40. Instructivo para ejecución del plan de capacitación
41. Instructivo para el tratamiento de quejas
42. Instructivo para el cálculo de aportes al IESS
43. Instructivo para emisión de acciones de personal para vacaciones
44. Instructivo para el cálculo de viáticos
45. Instructivo para la elaboración del plan de movilización
46. Instructivo para la matrícula de vehículos
47. Instructivos para realizar rutina de control de personal
48. Formularios de RRHH

ANEXO 1: FLUJO DE PROCESO

| | | |
|---|---|-------------------|
|  | PROCEDIMIENTO DE FINANCIERO GESTIÓN DE PERSONAL PE07-01 | Fecha: 20/04/2011 |
| | Requisitos de la norma 6.2.1 - 6.2.2 | Versión: 00 |
| | | Página 1/1 |

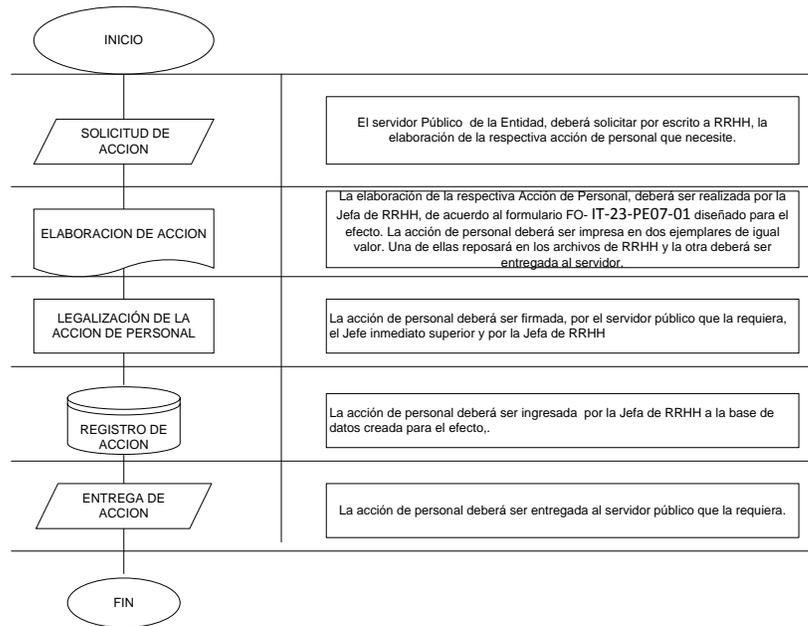
| FLUJO | RESPONSABLE | DESCRIPCIÓN |
|-------|-------------|-------------|
|-------|-------------|-------------|



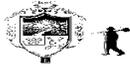
ANEXO 2: Instructivo de Emisión de acciones de personal

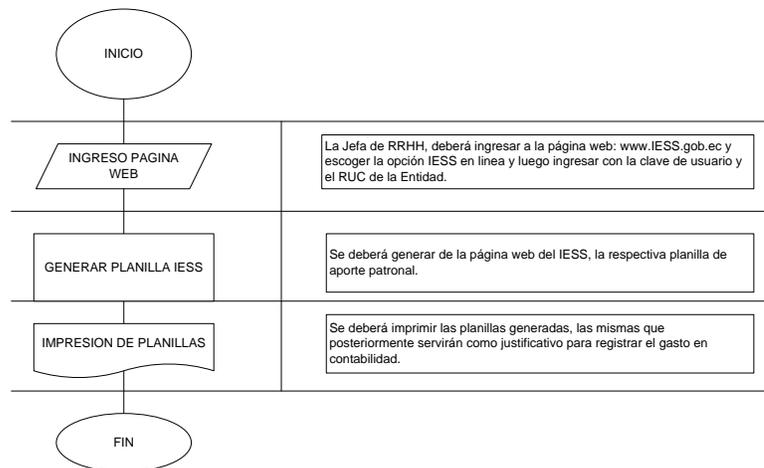
| | | |
|---|--|-------------------|
|  | INSTRUCTIVO DE RRHH ACCION DE PERSONAL IT-23-PE07-01 | Fecha: 20/08/2010 |
| | Requisitos de la norma 4.2.1 - 4.2.2 - 4.2.3 | Versión: 00 |
| | | Página 1/1 |

| FLUJO | DESCRIPCIÓN |
|-------|-------------|
|-------|-------------|



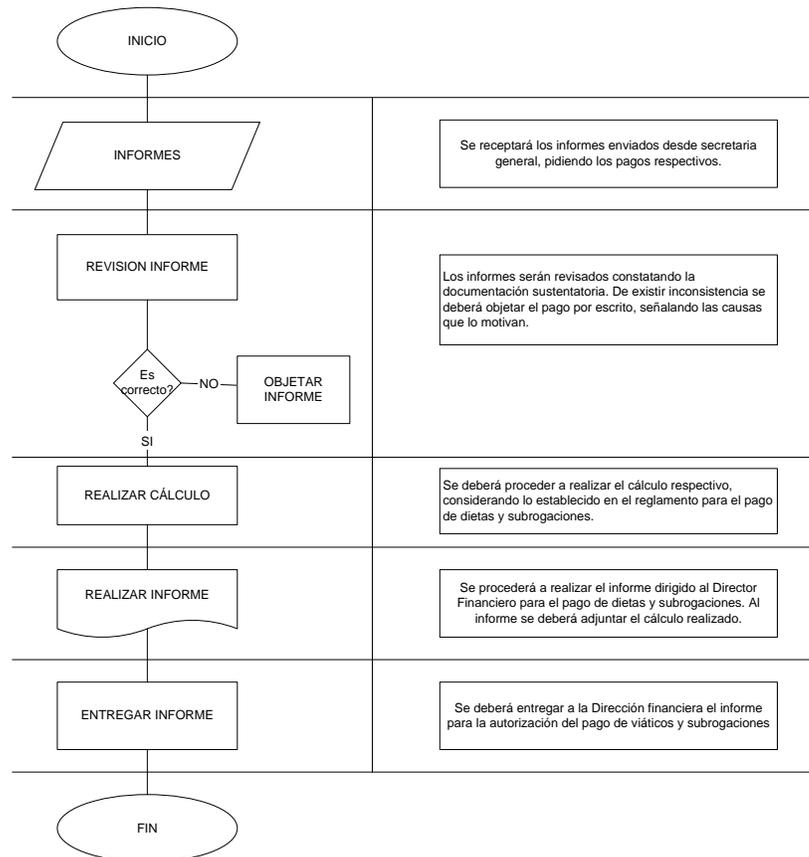
ANEXO 3: Instructivo para el cálculo de aporte patronal

| | | |
|---|--|---------------------------|
|  | INSTRUCTIVO DE RRHH APOORTE PATRONAL IT-24-PE04-01 | Fecha: 20/08/2010 |
| | Requisitos de la norma 4.2.1 - 4.2.2 - 4.2.3 | Versión: 00 Pagina 1/1 |
| FLUJO | DESCRIPCIÓN | |



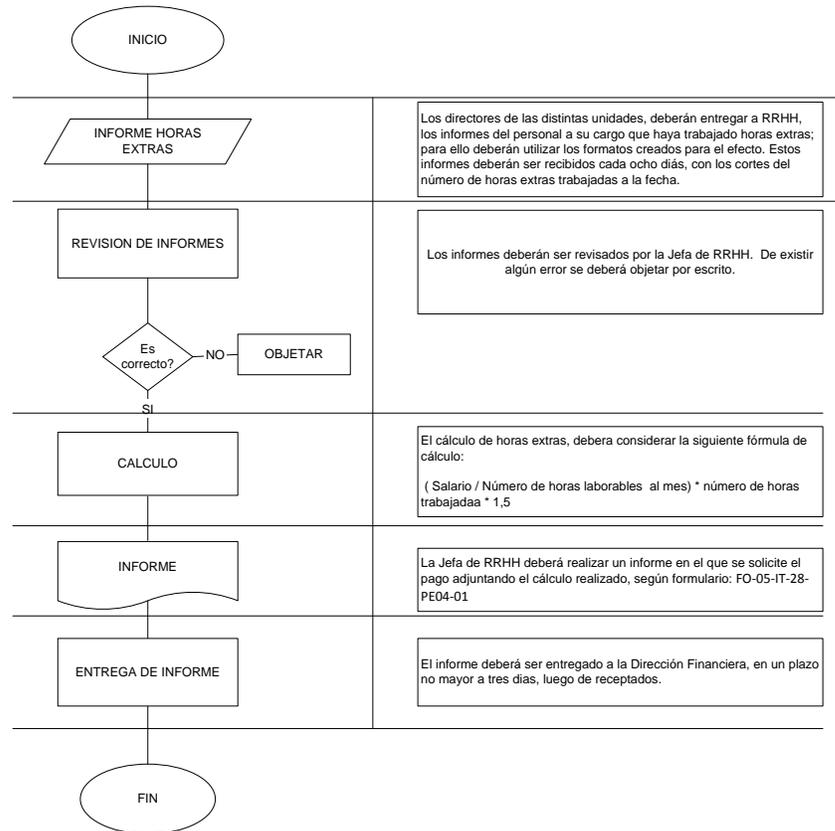
ANEXO 4: Instructivo para el cálculo de dietas y subrogaciones

| | | |
|---|--|----------------------------------|
|  | INSTRUCTIVO DE RRHH DIETAS Y SUBROGACIONES IT-27-PE07-01 | Fecha: 20/08/2010 Versión: 00 |
| | Requisitos de la norma 4.2.1 - 4.2.2 - 4.2.3 | Pagina 1/1 |
| FLUJO | DESCRIPCIÓN | |



ANEXO 5: Instructivo para el cálculo de horas extras

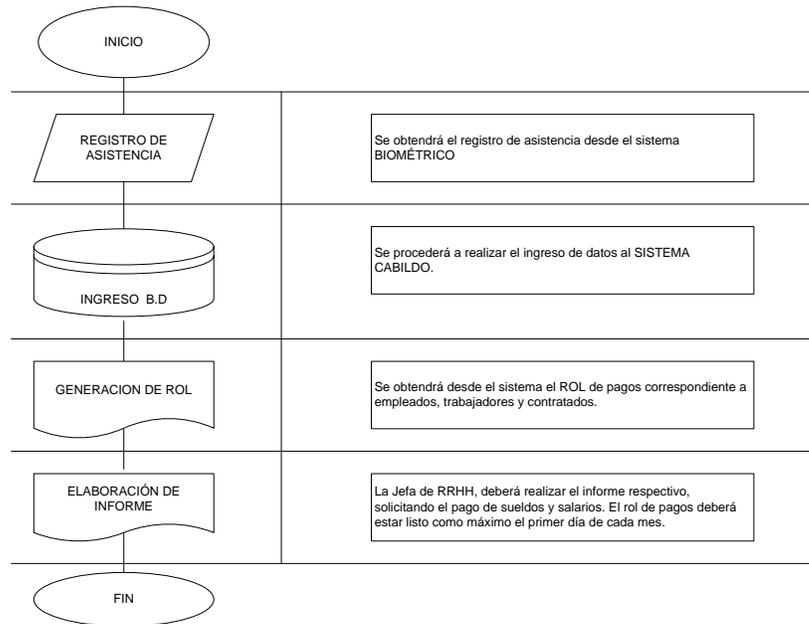
| | | |
|---|--|----------------------------------|
|  | INSTRUCTIVO DE RRHH HORAS EXTRAS IT-28-PE07-01 | Fecha: 20/08/2010 Versión: 00 |
| | Requisitos de la norma 4.2.1 - 4.2.2 - 4.2.3 | Pagina 1/1 |
| FLUJO | DESCRIPCIÓN | |



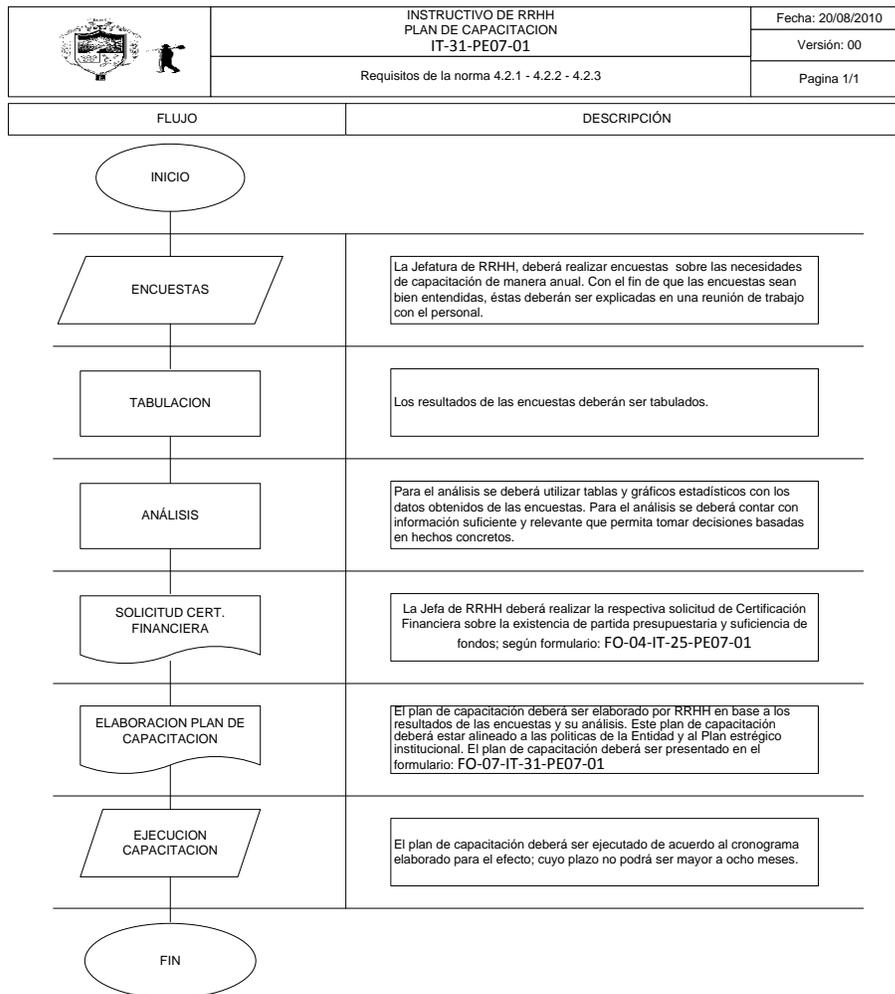
ANEXO 6: Instructivo para el pago de nomina

| | | |
|---|--|-------------------|
|  | INSTRUCTIVO DE RRHH PAGO DE NOMINA IT-30-PE04-01 | Fecha: 20/08/2010 |
| | | Versión: 00 |
| | Requisitos de la norma 4.2.1 - 4.2.2 - 4.2.3 | Pagina 1/1 |

| FLUJO | DESCRIPCIÓN |
|-------|-------------|
|-------|-------------|

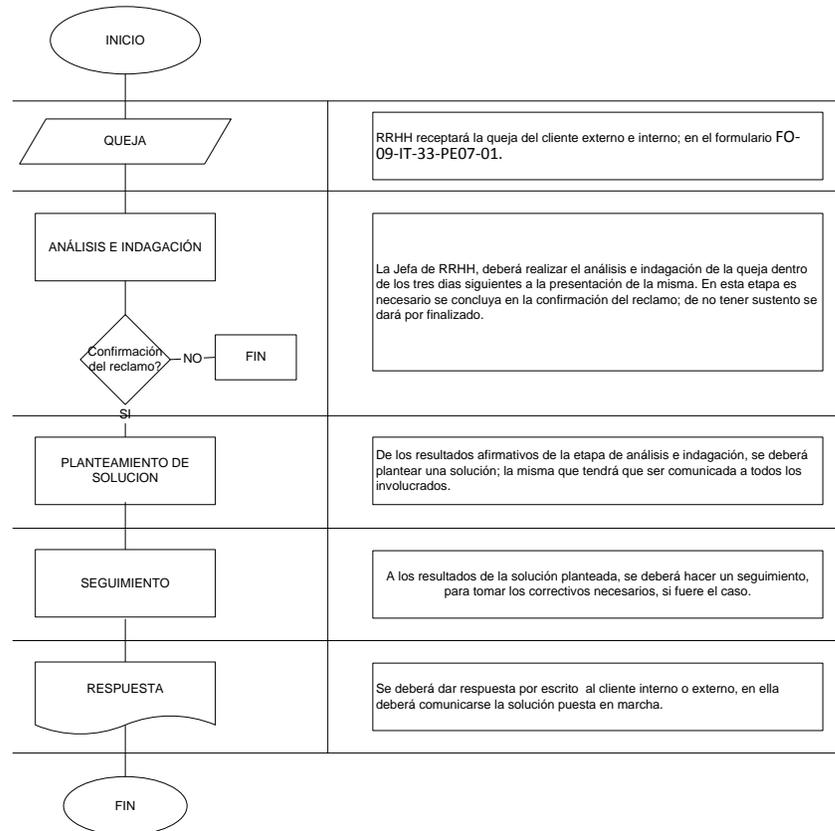


ANEXO 7: Instructivo para ejecución del plan de capacitación

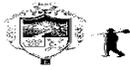


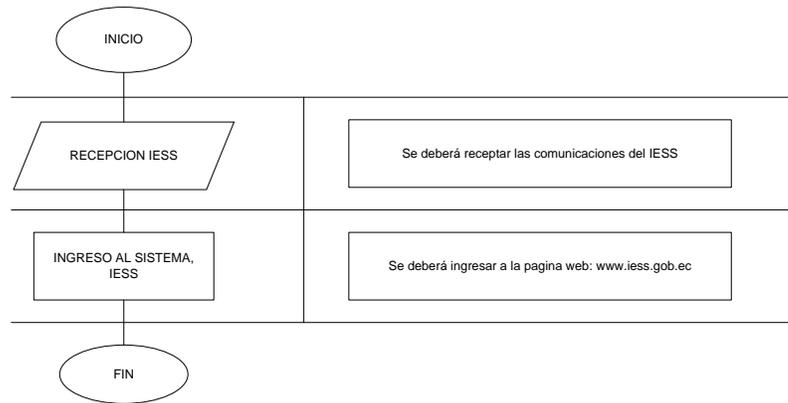
ANEXO 8: Instructivo para el tratamiento de quejas

| | | |
|---|---|----------------------------------|
|  | INSTRUCTIVO DE RRHH TRATAMIENTO DE QUEJAS IT-33-PE07-01 | Fecha: 20/08/2010 Versión: 00 |
| | Requisitos de la norma 4.2.1 - 4.2.2 - 4.2.3 | Pagina 1/1 |
| FLUJO | DESCRIPCIÓN | |

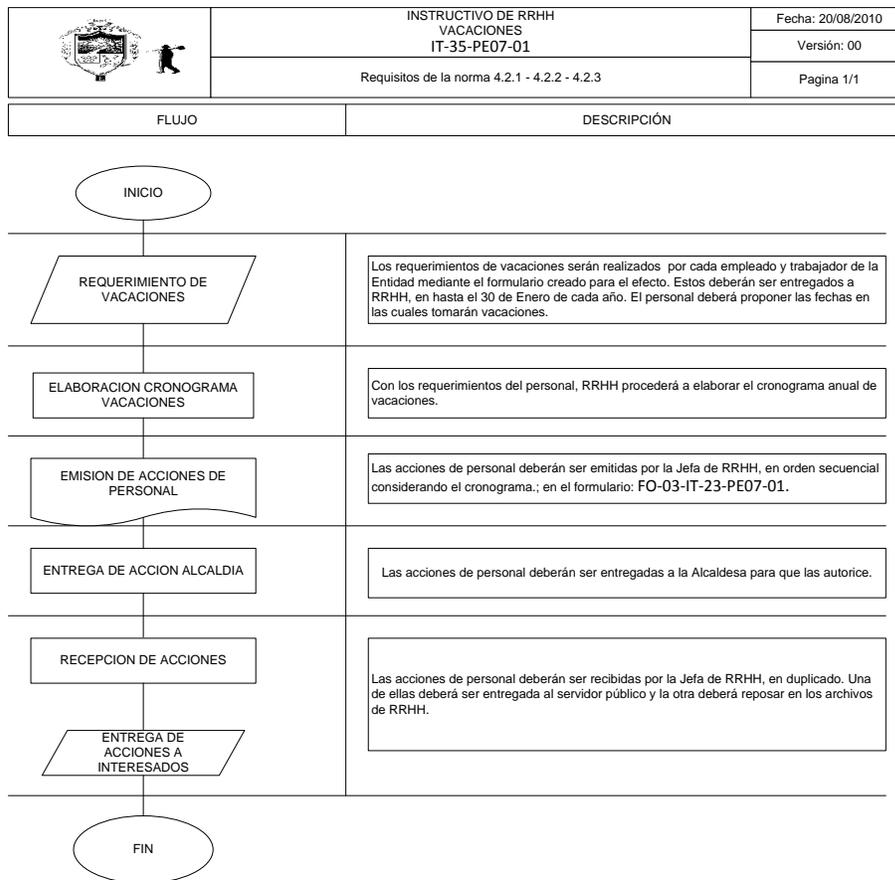


ANEXO 9: Instructivo para el cálculo de aportes al IESS

| | | |
|---|--|---------------------------|
|  | INSTRUCTIVO DE RRHH REPORTES AL IESS IT-34-PE04-01 | Fecha: 20/08/2010 |
| | Requisitos de la norma 4.2.1 - 4.2.2 - 4.2.3 | Versión: 00 Pagina 1/1 |
| FLUJO | DESCRIPCIÓN | |

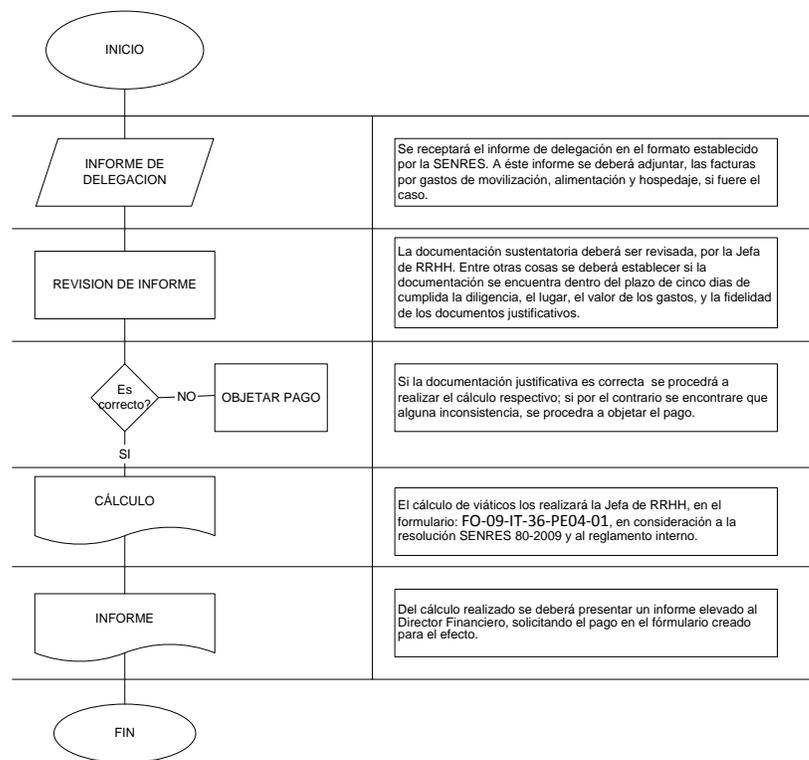


ANEXO 10: Instructivo para emisión de acciones de personal para vacaciones

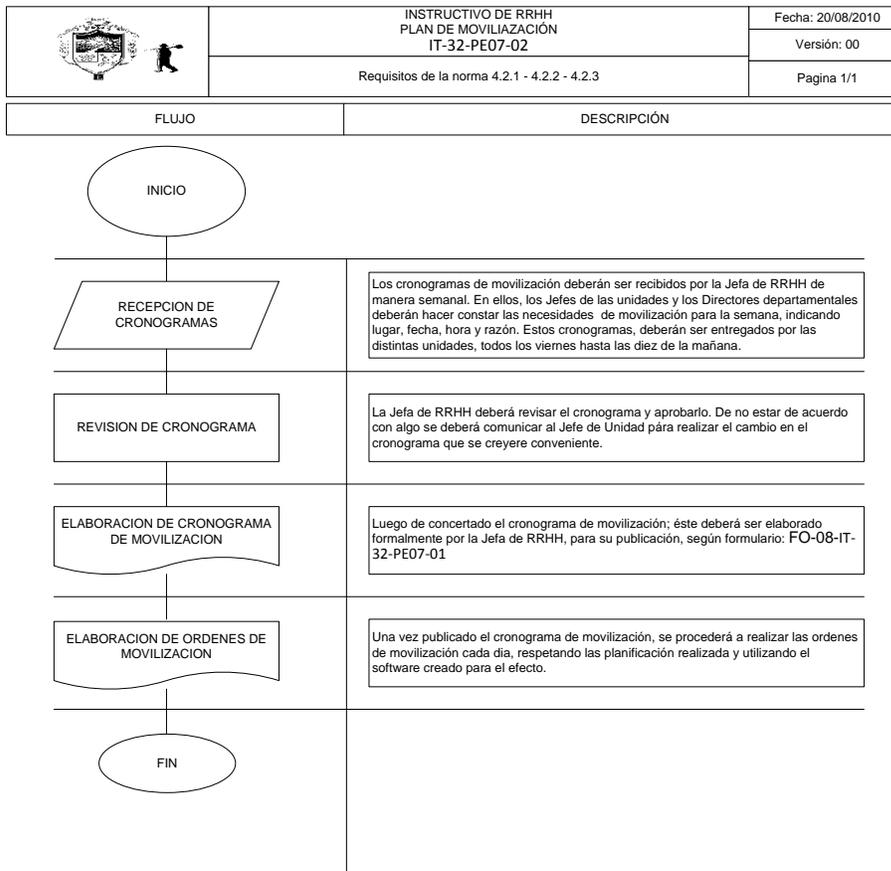


ANEXO 11: Instructivo para el cálculo de viáticos

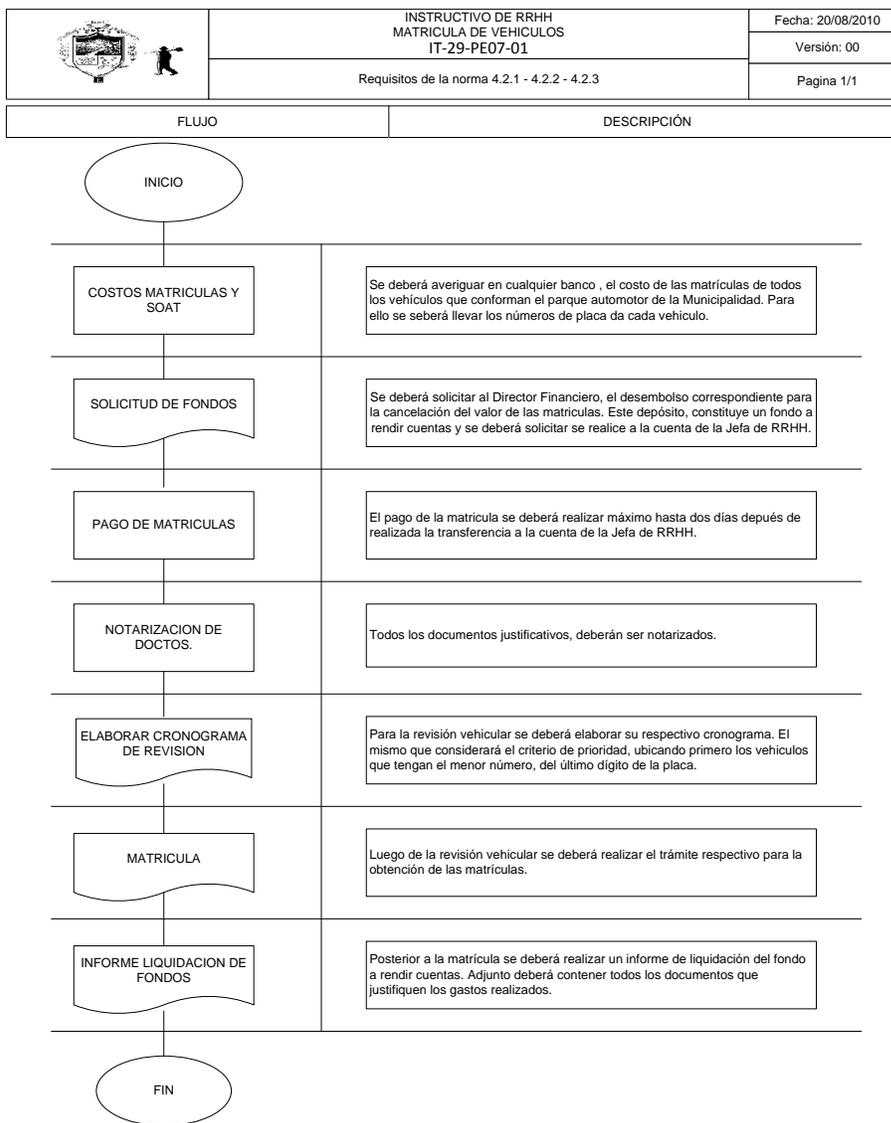
| | | |
|---|--|-------------------|
|  | INSTRUCTIVO DE RRHH VIÁTICOS IT-36-PE04-01 | Fecha: 20/08/2010 |
| | Requisitos de la norma 4.2.1 - 4.2.2 - 4.2.3 | Versión: 00 |
| | | Página 1/1 |
| FLUJO | DESCRIPCIÓN | |



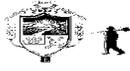
ANEXO 12: Instructivo para la elaboración del plan de movilización

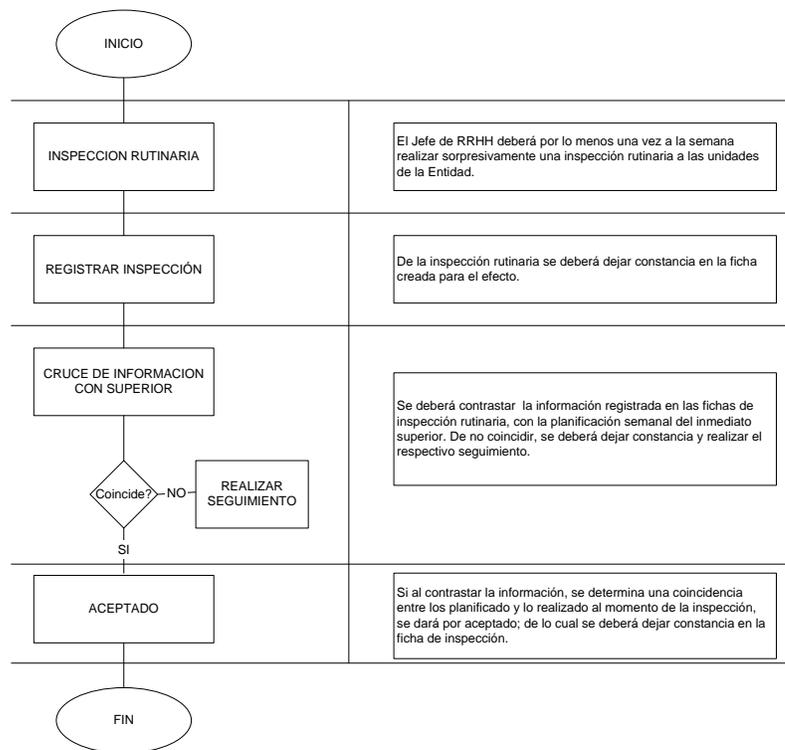


ANEXO 13: Instructivo para la matrícula de vehículos



ANEXO 14: Instructivos para realizar rutina de control de personal

| | | |
|---|---|-------------------|
|  | INSTRUCTIVO DE RRHH CONTROL DE PERSONAL IT-26-PE07-02 | Fecha: 20/08/2010 |
| | Requisitos de la norma 4.2.1 - 4.2.2 - 4.2.3 | Versión: 00 |
| | | Página 1/1 |
| FLUJO | DESCRIPCIÓN | |



ANEXO 15: Formulario de acción de personal

| | | |
|---|--|---|
| NOMBRE DEL SERVIDOR: | N. CEDULA: | PUESTO: |
| N. PUESTO: | RIGE A PARTIR DE: | FECHA SOLICITUD: |
| Nombramiento Ascenso Traslado | Vacaciones Permiso con salario Permiso sin salario | Renuncia Suspensión Despido |

| |
|---------------------|
| EXPLICACIÓN: |
|---------------------|

| | | |
|---------------------------|---------------------|----------------|
| INMEDIATO SUPERIOR | JEFA DE RRHH | ALCALDE |
|---------------------------|---------------------|----------------|

| | | |
|---|--|----------------|
|  | FORMULARIO DE RRHH CÁLCULO DE NOMINA FO-06-IT-30-PE04-01 | Lugar / Fecha: |
| | | Versión: 00 |
| | | N. Oficio |

| N. | NOMBRES | CARGO | REM. UNIFICADAS | APOORTE PATRONAL | APOORTE PERSONAL | FONDO DE RESERVA | XIII | XIV | VACACIONES | TOTAL ANUAL |
|----|---------|-------|--------------------|---------------------|---------------------|------------------------|------|-----|------------|----------------|
| | | | | | | | | | | |

| | |
|--------------|---------------------|
| JEFA DE RRHH | DIRECTOR FINANCIERO |
|--------------|---------------------|



FORMULARIO DE RRHH
PLAN DE MOVILIZACIÓN
FO-08-IT-32-PE07-01

Lugar / Fecha:

Versión: 00

COD. INCIDENCIA/

DATOS PERSONALES

NOMBRES:

DIR. DOMICILIO:

TELF/MAIL:

Indique el medio por el cual desea recibir
respuesta respecto a su queja

DATOS DE LA UNIDAD EN DONDE SE PRODUJO LA INCIDENCIA

UNIDAD

FECHA

HORA

MOTIVO DE LA QUEJA / SUGERENCIA

| | | | |
|---|---|--|----------------|
|  | FORMULARIO DE RRHH CÁLCULO DE HORAS EXTRAS FO-05-IT-28-PE04-01 | | Lugar / Fecha: |
| | | | Versión: 00 |
| | | | N. Oficio |

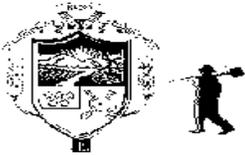
| N. | NOMBRE | SUELDO | N.HORAS MES | N. HORAS EXTRAS TRABAJADAS | V. HORAS | RECARGO | TOTAL | FIRMA TRABAJADOR |
|----|--------|--------|----------------|----------------------------------|----------|---------|-------|------------------|
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

| | | |
|---|---|----------------|
|  | FORMULARIO DE RRHH PLAN DE CAPACITACIÓN FO-07-IT-31-PE07-01 | Lugar / Fecha: |
| | | Versión: 00 |

MATRIZ PLAN DE CAPACITACION

| N. | ACTIVIDADES | RESPONSABLES | PLAZOS | RECURSOS | RESULTADOS ESPERADOS | MEDIOS DE VERIFICACIÓN |
|----|-------------|--------------|--------|----------|----------------------|------------------------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |

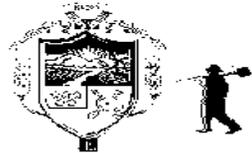
| | |
|---------------------|----------------------------|
| JEFA DE RRHH | DIRECTOR FINANCIERO |
|---------------------|----------------------------|

| | | |
|---|---|----------------|
|  | FORMULARIO DE RRHH PLAN DE MOVILIZACIÓN FO-08-IT-32-PE07-01 | Lugar / Fecha: |
| | | Versión: 00 |
| | | N. |

PLAN DE MOVILIZACIÓN

| N. | USUARIO | RECURSO | FECHA | HORARIO | LUGAR | OBSERVACIÓN |
|----|---------|---------|-------|---------|-------|-------------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |

| | |
|--------------|---------------------|
| JEFA DE RRHH | DIRECTOR FINANCIERO |
|--------------|---------------------|



FORMULARIO DE RRHH
VIATICOS
FO-09-IT-36-PE04-01

Lugar / Fecha:

Versión: 00

N.

FORMULARIO PARA EL CÁLCULO DE VIATICOS

| SERVIDOR | VIATICOS | | | | | | | | SUBSISTENCIA | | | | | | | | ALIMENTACION | | | | | | | | TRANSPOR MOVILIZAC ALIMENTA |
|----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------------------------|
| | ZONA A | | | | ZONA B | | | | ZONA A | | | | ZONA B | | | | ZONA A | | | | ZONA B | | | | |
| | N. 1 | N. 2 | N. 3 | N. 4 | N. 1 | N. 2 | N. 3 | N. 4 | N. 1 | N. 2 | N. 3 | N. 4 | N. 1 | N. 2 | N. 3 | N. 4 | N. 1 | N. 2 | N. 3 | N. 4 | N. 1 | N. 2 | N. 3 | N. 4 | |
| | 130 | 100 | 80 | 60 | 100 | 75 | 70 | 55 | 130 | 100 | 80 | 60 | 100 | 75 | 70 | 55 | 130 | 100 | 80 | 60 | 100 | 75 | 70 | 55 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

JEFA DE RRHH

DIRECTOR FINANCIERO

| | | |
|---|----------------------------------|--------------|
|  | FORMULARIO | PORTADA |
| | REGISTRO DE APTITUD DEL PERSONAL | FO17-PE07-01 |
| | | Rev. 0 |

REGISTRO DE APTITUD DEL PERSONAL

| | | |
|----------------|----------------------------------|------------------------------|
| Elaborado: Por | Revisado: Responsable de calidad | Aprobado: Gerencia/Dirección |
| | | |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: |

| | | |
|---|----------------------------------|--------------|
|  | FORMULARIO | PORTADA |
| | REGISTRO DE APTITUD DEL PERSONAL | FO17-PE07-01 |
| | | Rev. 0 |

DATOS DE IDENTIFICACION:

| | |
|-----------------------|--|
| NOMBRES: | |
| ESTADO CIVIL: | |
| CARGO: | |
| NIVEL DE INSTRUCCION: | |

EXPERIENCIA:

| F. INICIO | F. SALIDA | ENTIDAD | CARGO |
|-----------|-----------|---------|-------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

CURSOS Y TALLERES

| FECHA | DURACION | LUGAR | DENOMINACION | AVAL |
|-------|----------|-------|--------------|------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

| | | |
|---|-----------------------------------|---------|
|  | PROCEDIMIENTO ESPECIFICO | PORTADA |
| | Control de documentos en custodia | PE08-01 |
| | | Rev. 0 |

PRODECIMIENTO DE FINANCIERO
CONTROL DE DOCUMENTOS EN CUSTODIA
PE08-01

COPIA CONTROLADA N.
 NO CONTROLADA.....
 DESTINATARIO: FECHA DE ENTREGA:
/...../.....

| | | |
|----------------|----------------------------------|------------------------------|
| Elaborado: Por | Revisado: Responsable de calidad | Aprobado: Gerencia/Dirección |
| | | |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: |
| | | |
| | | |

| | | |
|--|-----------------------------------|---------|
| | | |
| | | PE08-01 |
| | Control de documentos en custodia | Rev. 0 |

INDICE

- 69. OBJETO
- 70. ALCANCE
- 71. RESPONSABILIDADES
- 72. DESARROLLO
 - 72.1 Solicitar emisión de documentos
 - 72.2 Analizar Solicitud

4.3 Emisión de documentos

- 73. REFERENCIAS
- 74. ANEXOS
 - 74.1 Registros
 - 74.2 Varios

| | | |
|---|-----------------------------------|----------|
|  | PROCEDIMIENTO GENERAL | Pág. 3/4 |
| | Control de documentos en custodia | PE08-01 |
| | | Rev. 0 |

68. OBJETIVO: El presente procedimiento tiene por objetivo determinar el proceso mediante el cual se extienden copias de los documentos en custodia de la tesorería.

69. ALCANCE

Se aplica a las actividades de la unidad de Tesorería con incidencia en el Sistema de Gestión de Calidad.

70. RESPONSABILIDADES

La responsabilidad de la elaboración, revisión, actualización y aprobación de este procedimiento recae sobre el dueño del proceso y de la persona encargada de la calidad.

71. DESARROLLO

71.1 **Solicitar emisión de documentos:** Este procedimiento rige para la emisión de copias de títulos de crédito y para el proceso de renovación de pólizas. Los contribuyentes o Jefes departamentales podrán solicitar a Tesorería la reimpresión de títulos de crédito o la renovación/efectivización de garantías

71.2 **Analizar Solicitud:** El Tesorero procederá a analizar las solicitudes y basado en los instructivos creados para el efecto determinará la procedencia. Si no procede, se objetará por escrito.

71.3 **Emisión de documentos:** Se emitirá o se solicitará la emisión de los títulos de crédito o pólizas respectivamente. Los mismos se imprimirán en dos copias. Una de ellas deberá ser entregado al solicitante.

72. Referencias:

- Este procedimiento
- Ley de contratación pública
- Reglamento de contratación pública
- Ordenanzas

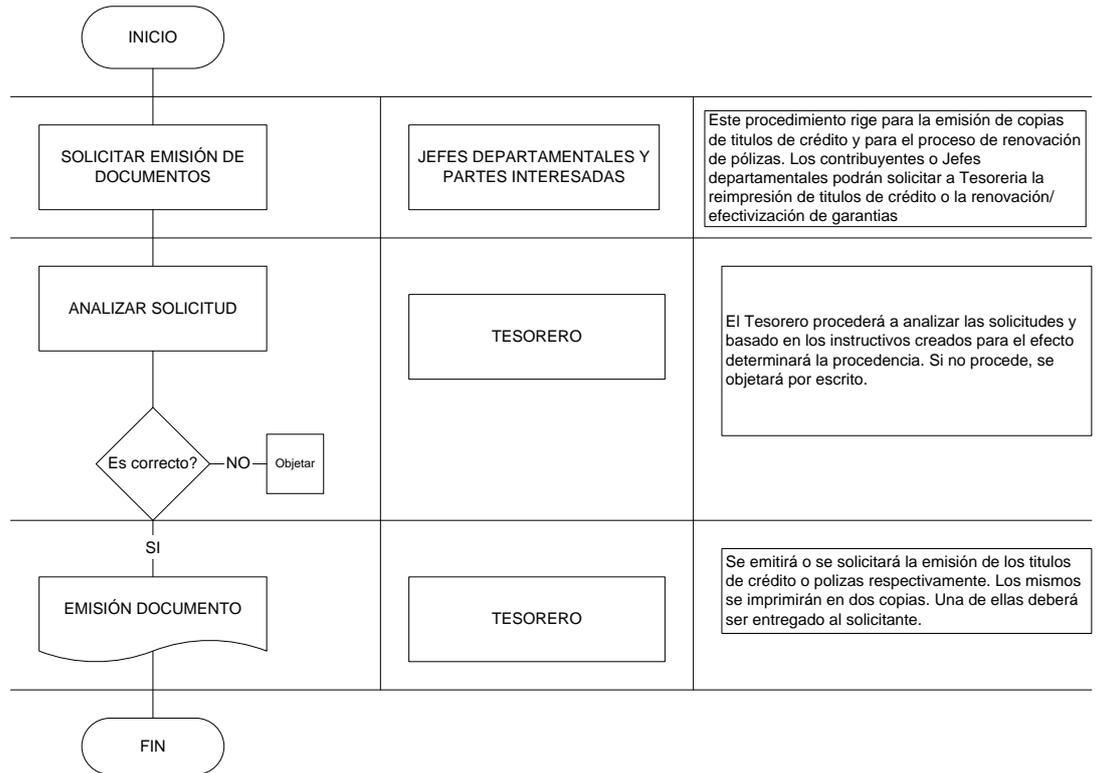
73. Anexos

- 49. Flujo de proceso
- 50. Instructivo para el registro de actas de recepción de bienes
- 51. Instructivo para la renovación de pólizas

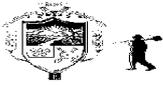
ANEXO 1: FLUJO DE PROCESO

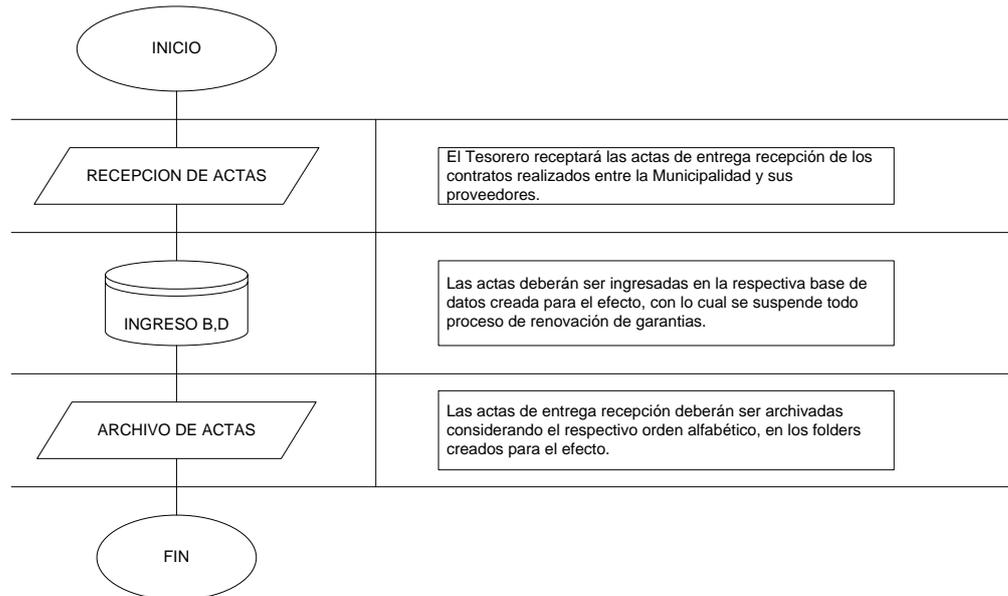
| | | |
|---|---|---------------------------|
|  | PROCEDIMIENTO DE FINANCIERO CONTROL DE DOCUMENTOS EN CUSTODIA PE08-01 | Fecha: 20/04/2011 |
| | Requisitos de la norma 4.2.2 - 4.2.3 | Versión: 00 Pagina 2/2 |

| FLUJO | RESPONSABLE | DESCRIPCIÓN |
|-------|-------------|-------------|
|-------|-------------|-------------|

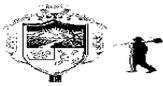


ANEXO 2: Instructivo para el registro de actas de recepción de bienes

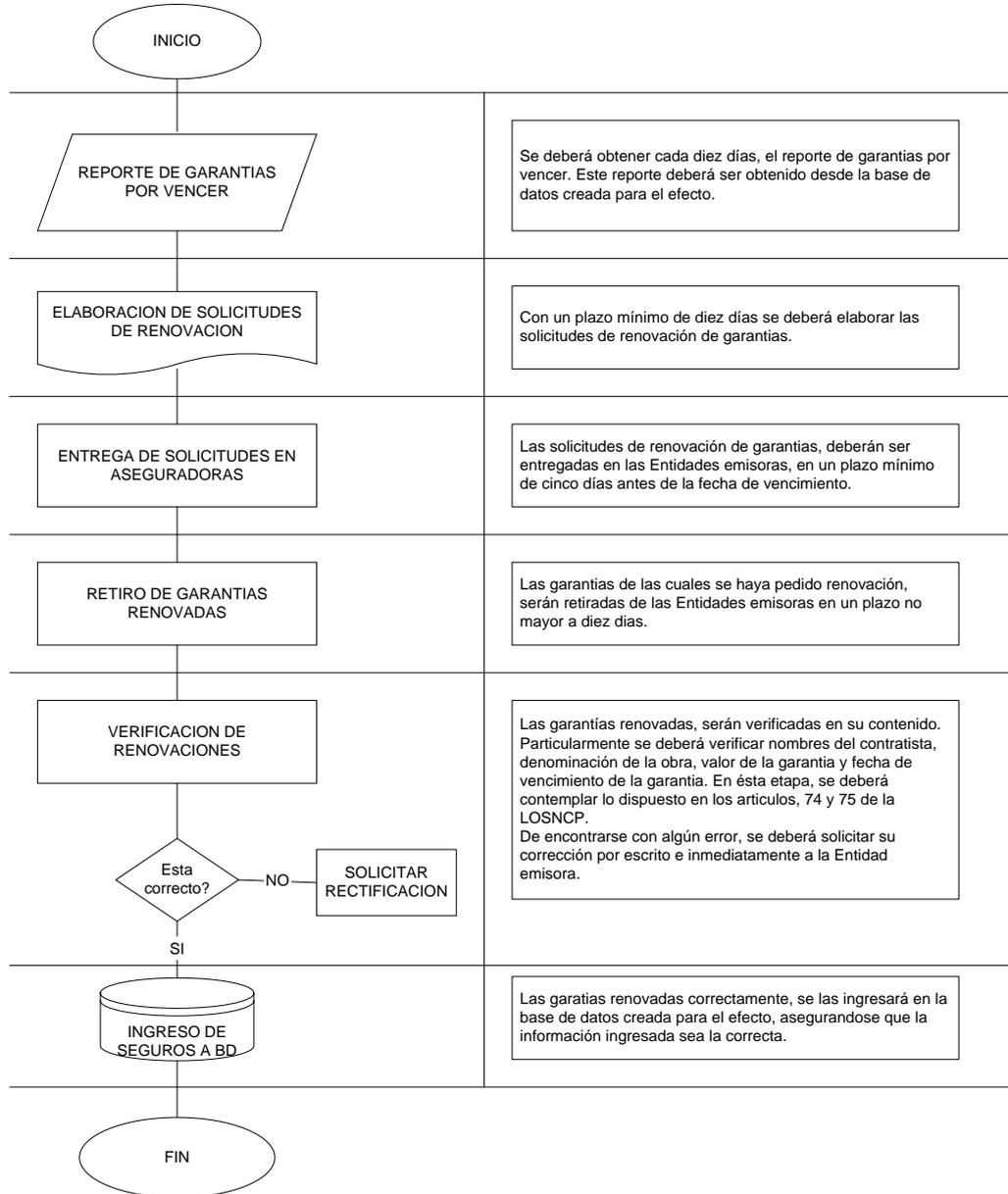
| | | |
|---|--|-------------------------------|
|  | INSTRUCTIVO DE TESORERIA ACTAS IT-38-PE05-01 | Fecha: 20/08/2010 |
| | Requisitos de la norma 4.2.1 - 4.2.2 - 4.2.3 | Versión: 00 Pagina 1/1 |
| FLUJO | | DESCRIPCIÓN |



ANEXO 3: Instructivo para la renovación de pólizas

| | | |
|---|---|-------------------|
|  | INSTRUCTIVO DE TESORERIA RENOVACION DE POLIZAS IT-44-PE08-01 | Fecha: 20/08/2010 |
| | | Versión: 00 |
| | Requisitos de la norma 4.2.1 - 4.2.2 - 4.2.3 | Pagina 1/1 |

| FLUJO | DESCRIPCIÓN |
|-------|-------------|
|-------|-------------|



ANEXO 2

CMI DEPARTAMENTO FINANCIERO

ANEXO 2

3.2 RELACION ENTRE OBJETIVOS PERSPECTIVAS E INDICADORES DEL DEPARTAMENTO

| RELACION ENTRE OBJETIVOS PERSPECTIVAS E INDICADORES DEL DEPARTAMENTO | | | | |
|---|---|---------------------|-------------|--|
| Cod. | OBJETIVOS | PERSPECTIVAS | Cod. | INDICADOR |
| 1 | Satisfacción del cliente interno | CLIENTE | 1,1 | Índice de aceptación interna ponderado del departamento |
| 2 | Satisfacción del cliente externo | CLIENTE | 2,1 | Índice de aceptación externa ponderado del departamento |
| 3 | Incrementar el ahorro en compras de bienes y servicios | FINANCIERA | 3,1 | Porcentaje de adquisiciones realizadas x portal compras públicas |
| | | | 3,2 | Indicador de ahorro en procesos de contratación pública. |
| | | | 3,3 | Índice de ahorro en procesos de contratación pública. |
| 4 | Aumentar los ingresos propios | FINANCIERA | 4,1 | Porcentaje de Incremento en número de contribuyentes |
| | | | 4,2 | Porcentaje de Incremento de las recaudaciones cartera emitida |
| | | | 4,3 | Porcentaje de Incremento de las recaudaciones cartera vencida |
| 5 | Alcanzar calificación "A" de riesgo por parte del BEDE | FINANCIERA | 5,1 | Autosuficiencia mínima |
| | | | 5,2 | Autosuficiencia Financiera |
| | | | 5,3 | Liquidez |
| | | | 5,4 | Dependencia |
| | | | 5,5 | Incidencia gasto recurrente |
| | | | 5,6 | Apalancamiento |
| | | | 5,7 | Eficiencia en obras |
| | | | 5,8 | Capacidad de pago |
| | | | 5,9 | Stock de deuda |
| 6 | Simplificar procesos vinculados con los clientes externos | PROCESOS | 6,1 | Porcentaje de disminución de número de demoras en procesos. |

RELACION ENTRE OBJETIVOS PERSPECTIVAS E INDICADORES DEL DEPARTAMENTO

| Cod. | OBJETIVOS | PERSPECTIVAS | Cod. | INDICADOR |
|-------------|---|---------------------|-------------|---|
| 7 | Reducir el tiempo de respuesta en trámites ciudadanos y servicios municipales | PROCESOS | 7,1 | Porcentaje de disminución de la duración de los trámites |
| | | | | |
| | | | | |
| 8 | Elaboración de tarjetas auxiliares de gastos por servicios municipales | PROCESOS | 8,1 | Número de tarjetas auxiliares de gastos creadas |
| | | | | |
| | | | | |
| 9 | Transformar la organización, los procesos y la tecnología de información, de acuerdo con los nuevos desafíos institucionales. | PROCESOS | 9,1 | Porcentaje de procesos departamentales analizados |
| | | | 9,2 | Porcentaje de procesos departamentales establecidos |
| | | | 9,3 | Porcentaje de nuevos programas informáticos funcionando de acuerdo a necesidades. |
| | | | | |
| 10 | Convertir al departamento en el mejor sitio para trabajar y desarrollarse profesionalmente dentro del sector público. | APRENDIZAJE | 10,1 | Índice de satisfacción laboral de los miembros del departamento |
| | | | 10,2 | Porcentaje de capacitaciones realizadas de acuerdo a brecha de competencias |
| | | | | |
| 11 | Cerrar la brecha de competencias | APRENDIZAJE | 11,1 | Número de capacitaciones planificadas |
| | | | 11,2 | Número de capacitaciones realizadas |
| | | | 11,3 | Número de competencias por desarrollar |
| | | | | |

3.3.4 INDICADORES DEPARTAMENTAL

| | | |
|--------------------------|---|---|
| OBJETIVO (Obj 1): | | Satisfacción del cliente interno |
| Cod. | Indicador | Fórmula de cálculo |
| 1,1 | Índice de aceptación interna ponderado del departamento | $\frac{\text{Nivel de aceptación interna ponderado} * 100}{\text{ponderación total}}$ |

| | | |
|--------------------------|---|---|
| OBJETIVO (Obj 2): | | Satisfacción de cliente externo |
| | | |
| 2,1 | Índice de aceptación externa ponderado del departamento | $\frac{\text{Nivel de aceptación externa ponderado} * 100}{\text{ponderación total}}$ |

| | | |
|--------------------------|--|--|
| OBJETIVO (Obj 3): | | Incrementar el ahorro en compras de bienes y servicios |
| 3,1 | Porcentaje de adquisiciones realizadas x portal compras públicas | Nivel de adquisiciones en compras públicas *100 ----- total de adquisiciones |
| 3,2 | Indicador de ahorro en procesos de contratación pública. | (Presupuesto referencial total - Presupuesto Comprometido) |
| 3,3 | Índice de ahorro en procesos de contratación pública. | Presupuesto referencial total - Presupuesto Comprometido * 100 ----- Presupuesto referencial |

| | | |
|--------------------------|---|--|
| OBJETIVO (Obj 4): | | Aumentar los ingresos propios |
| 4,1 | Porcentaje de Incremento en número de contribuyentes | (Número de contribuyentes catastrados P1 -Número de contribuyentes catastrados P0) ----- Numero de contribuyentes catastrados P0 |
| 4,2 | Porcentaje de Incremento de las recaudaciones cartera emitida | Nivel de recaudación P1 - Nivel de recaudación P0 * 100 ----- Nivel de recaudación P0 |
| 4,3 | Porcentaje de Incremento de las recaudaciones cartera vencida | Nivel de recaudación P1 - Nivel de recaudación P0 * 100 ----- Nivel de recaudación P0 |

| OBJETIVO (Obj 5): | | Alcanzar calificación A en riesgo por parte del BEDE |
|--------------------------|-----------------------------|---|
| 5,1 | Autosuficiencia mínima | Ingresos Propios * 100 ----- Remuneraciones |
| 5,2 | Autosuficiencia Financiera | Ingresos Propios * 100 ----- Gasto Corriente |
| 5,3 | Liquidez | Ingresos corrientes * 100 ----- Gastos corrientes |
| 5,4 | Dependencia | (Transferencias Corrientes + Transferencias de K) * 100 ----- Ingreso Total - Fuentes de financiamiento |
| 5,5 | Incidencia gasto recurrente | Gasto de inversión recurrente *100 ----- Gasto de inversión |
| 5,6 | Apalancamiento | Gasto de Inversión * 100 ----- (Ingreso Total - Fuentes de financiamiento - Gasto de corriente - Gto de k - Amortización- pasiv circulante) |
| 5,7 | Eficiencia en obras | Gasto de k + Gasto de Inversión * 100 ----- Ingreso de k |
| 5,8 | Capacidad de pago | (Servicio de la deuda + Deuda Flotante) * 100 ----- (Ingreso total - Fuente de financiamiento) |
| 5,9 | Stock de deuda | Pasivo total * 100 ----- Ingreso total - Fuente financiamiento |

| | | |
|--------------------------|---|---|
| OBJETIVO (Obj 6): | | Simplificar procesos vinculados con los clientes externos |
| 6,1 | Porcentaje de disminución de número de demoras en procesos. | $\frac{\text{Número de demoras en procesos P0} - \text{Número de demoras en procesos P1} * 100}{\text{Número de demoras en procesos P0}}$ |

| | | |
|--------------------------|--|---|
| OBJETIVO (Obj 7): | | Reducir tiempo de respuesta en trámites municipales y servicios municipales. |
| 7,1 | Porcentaje de disminución de la duración de los trámites | $\frac{\text{Tiempo de demoras en trámites P0} - \text{Tiempo de demoras en trámites P1} * 100}{\text{Tiempo de demoras en trámites P0}}$ |

| | | |
|--------------------------|---|--|
| OBJETIVO (Obj 8): | | Elaboración de tarjetas auxiliares de gastos por servicios municipales. |
| 8,1 | Número de tarjetas auxiliares de gastos creadas | Número de tarjetas auxiliares de gastos creadas |

| | | |
|--------------------------|---|--|
| OBJETIVO (Obj 9): | | Transformar la organización, los procesos y la tecnología de información, de acuerdo a los nuevos desafíos institucionales. |
| 9,1 | Porcentaje de procesos departamentales analizados | Número de procesos analizados *100 ----- Número de procesos departamentales |
| 9,2 | Porcentaje de procesos departamentales establecidos | Número de procesos establecidos *100 ----- Número de procesos departamentales |
| 9,3 | Porcentaje de nuevos programas informáticos funcionando de acuerdo a necesidades. | Número de nuevos programas creados funcionando * 100 ----- Número de nuevos programas demandados por departamentos |

| | | |
|---------------------------|---|---|
| OBJETIVO (Obj 10): | | Convertir al departamento en el mejor sitio para trabajar y desarrollarse profesionalmente en el sector público. |
| 10,1 | Índice de satisfacción laboral de los miembros del departamento | $\frac{\text{Nivel de satisfacción laboral departamental ponderada} * 100}{\text{ponderación total}}$ |
| 10,2 | Porcentaje de capacitaciones realizadas de acuerdo a brecha de competencias | $\frac{\text{Número de capacitaciones aplicadas a miembros del departamento} * 100}{\text{Número de capacitaciones necesarias para cerrar brecha de competencias}}$ |

| | | |
|---------------------------|--|---|
| OBJETIVO (Obj 11): | | Cerrar la brecha de competencias |
| 11,1 | Número de capacitaciones planificadas | Número de capacitaciones planificadas |
| 11,2 | Número de capacitaciones realizadas | Número de capacitaciones realizadas |
| 11,3 | Número de competencias por desarrollar | Número de competencias por desarrollar |

3.3.5 OBJETIVOS: EXPLICACIONES y CONCLUSION FINAL

OBJETIVOS: EXPLICACIONES y CONCLUSION FINAL

| PERSPECTIVA: CLIENTE | | | |
|-----------------------------|----------------------------------|--|---|
| Cod. | OBJETIVOS | EXPLICACIONES | CONCLUSION FINAL |
| 1 | Satisfacción del cliente interno | La satisfacción del cliente interno es el nivel en el cual el departamento ha cumplido con los requerimientos del cliente. Básicamente este objetivo esta relacionado con los servicios brindados desde el departamento a los clientes internos. | La satisfacción del cliente, se vincula directamente con la perspectiva del cliente. En instituciones públicas el fin último es el éxito en la atención de las necesidades y requerimientos de un territorio. |
| 2 | Satisfacción de cliente externo | La satisfacción del cliente externo es el nivel en el cual, el departamento ha cumplido con los requerimientos del cliente. Básicamente este objetivo esta relacionado con los servicios municipales que brinda el departamento. | |

OBJETIVOS: EXPLICACIONES y CONCLUSION FINAL

PERSPECTIVA FINANCIERA

| COD | OBJETIVOS | EXPLICACIONES | CONCLUSION FINAL |
|------------|--|---|---|
| 3 | Incrementar el ahorro en compras de bienes y servicios | En la medida de su capacidad, el departamento financiero iniciará un proceso de ahorro en la adquisición de bienes y servicios sin que ello implique disminución de la calidad. Esto genera mayor capacidad de inversión. | Los tres objetivos descritos se vinculan con la perspectiva financiera. Cabe señalar que algunos de estos, no solo serian responsabilidad del departamento financiero sino también de las decisiones que tomen otros departamentos de la Municipalidad. |
| 4 | Aumentar los ingresos propios | Los ingresos propios son aquellos que generan por gestión de la propia entidad. Es importante que estos cubran por lo menos los gastos ocasionados por pago de remuneraciones, con el fin de enfrentar posibles shocks externos. | |
| 5 | Alcanzar calificación A en riesgo por parte del BEDE | El riesgo de crédito es la posible pérdida que asume un agente económico como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales que incumben a las contrapartes con las que se relaciona. Es importante destacar el manejo adecuado de este objetivo debido a que mientras mas bajo sea el riesgo, mayores posibilidades existente de que se conceda un crédito a la Municipalidad por parte del BEDE | |

OBJETIVOS: EXPLICACIONES y CONCLUSION FINAL**PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS**

| COD | OBJETIVOS | EXPLICACIONES | CONCLUSION FINAL |
|------------|---|--|--|
| 6 | Simplificar procesos vinculados con los clientes externos | Simplificar un proceso significa reducir en el mayor grado posible o eliminar todas aquellas actividades que no agregan valor a los procesos. Es importante pues, simplificar los procesos para volverlos mas eficientes y mejorar la satisfacción de los clientes externos. | Los cuatro objetivos descritos tienen una relación directa con la perspectiva de los procesos. Responden a la necesidad de mejorar los procesos para en última instancia responder a los requerimientos del cliente. |
| 7 | Reducir tiempo de respuesta en trámites municipales y servicios municipales. | Uno de los aspectos fundamentales en la satisfacción o insatisfacción de los consumidores es el tiempo de respuesta y como se organiza el proceso de atención de los clientes. En consecuencia es preciso gestionar el tiempo de espera de los clientes en la búsqueda de mejorar la eficiencia. | |
| 8 | Elaboración de tarjetas auxiliares de gastos por servicios municipales. | Es importante conocer cuanto cuesta a la Municipalidad brindar un servicio, con el fin de tomar las acciones correctivas necesarias. La elaboración de tarjetas auxiliares brinda justamente esta posibilidad, de ahí su importancia. | |
| 9 | Transformar la organización, los procesos y la tecnología de información, de acuerdo a los nuevos desafíos institucionales. | La realidad esta en constante cambio. Es preciso que las instituciones sean preactivas para enfrentar los cambios antes de que ocurran. Este objetivo esta relacionado íntimamente con los procesos de mejora continua. Estos procesos están relacionados con trámites, automatización de procesos, reducción de tiempos de demora, etc. | |

OBJETIVOS: EXPLICACIONES y CONCLUSION FINAL**PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

| COD | OBJETIVOS | EXPLICACIONES | CONCLUSION FINAL |
|------------|--|--|--|
| 10 | Convertir al departamento en el mejor sitio para trabajar y desarrollarse profesionalmente en el sector público. | El departamento busca el crecimiento profesional para todas las personas que laboran en el departamento pero además que el clima laboral sea el mejor. Clima laboral entendido como la calidad del relacionamiento interno con las personas en la institución. Clima laboral entendido como sentirse bien. | Los dos objetivos descritos se vinculan con la perspectiva del aprendizaje y crecimiento. Mediante el fortalecimiento técnico y humano del personal mejoramos los procesos y actividades que realizan las personas dueñas de los procesos, que a su responde de mejorar manera a los requerimientos de los clientes. |
| 11 | Cerrar la brecha de competencias | La competencia se entiende como la capacidad de una persona para aplicar conocimientos y habilidades. La brecha de competencias determina el nivel de capacitación que falta implementar en el personal relacionando lo que el cargo requiere como competencia y el nivel de competencia actual. | |

MUNICIPIO DE NABON
DEPARTAMENTO FINANCIERO

Satisfacer al cliente interno

OBJETIVO:
FUNDAMENTO:

La satisfacción del cliente interno es el nivel en el cual el departamento ha cumplido con los requerimientos del cliente. Básicamente este objetivo esta relacionado con los servicios brindados desde el departamento a los clientes internos.

| | | |
|---------------------|---|----------------------|
| PERSPECTIVA: | Cliente | |
| INDICADOR: | Índice de aceptación interna ponderado del departamento | |
| UNIDAD: | PERSONAS | |
| RESPONSABLE: | RRHH | |
| FRECUENCIA: | TRIMESTRAL | |
| ACTUAL: | | META: 100,00% |

DEFINICION:

El índice de aceptación interna ponderado del departamento es una medida que resume las diversas dimensiones de aceptación del departamento. Estimada mediante el proceso estadístico de ponderación de componentes principales. Este índice puede ser interpretado como un promedio ponderado de las diversas variables que lo integran, según la encuesta de satisfacción del cliente interno.

CRITERIO:

Se considera aceptación alta cuando el valor del índice se encuentra entre 91 y 100. Se considera mediana aceptación cuando el índice esta entre 80 y 90. Se considera baja aceptación cuando el índice es menor a 80.

FORMULA:

$$\frac{\text{Nivel de aceptación interna ponderado} * 100}{\text{ponderación total}}$$

DEPARTAMENTO FINANCIERO

OBJETIVO: Satisfacer al cliente externo

MUNICIPIO DE NABON

La satisfacción del cliente externo es el nivel en el cual, el departamento ha cumplido con los requerimientos del cliente. Básicamente este objetivo esta relacionado con los servicios municipales que brinda el departamento.

PERSPECTIVA: Cliente

INDICADOR: Índice de aceptación externa ponderado del departamento

UNIDAD: PERSONAS

RESPONSABLE: RRHH

FRECUENCIA: TRIMESTRAL

ACTUAL: **META:** 100,00%

DEFINICION:

El índice de aceptación externa ponderado del departamento es una medida que resume las diversas dimensiones de aceptación del departamento. Estimada mediante el proceso estadístico de ponderación de componentes principales. Este índice puede ser interpretado como un promedio ponderado de las diversas variables que lo integran, según la encuesta de satisfacción del cliente interno.

CRITERIO:

Se considera aceptación alta cuando el valor del índice se encuentra entre 0,91 y 1. Se considera mediana aceptación cuando el índice esta entre 0,80 y 0,90. Se considera baja aceptación cuando el índice es menor a 0,80.

FORMULA:

Nivel de aceptación externa ponderado *100

ponderación total

MUNICIPIO DE NABON
DEPARTAMENTO FINANCIERO

OBJETIVO: Incrementar el ahorro en compras de bienes y servicios

FUNDAMENTO:

En la medida de su capacidad, el departamento financiero iniciará un proceso de ahorro en la adquisición de bienes y servicios sin que ello implique disminución de la calidad. Esto genera mayor capacidad de inversión.

PERSPECTIVA: Financiera

Porcentaje de adquisiciones realizadas x portal compras públicas

INDICADOR:

UNIDAD:

DOLARES

RESPONSABLE:

CONTABILIDAD

FRECUENCIA:

TRIMESTRAL

ACTUAL:

META:

100,00%

DEFINICION:

Es un indicador que muestra el valor en dólares de las adquisiciones realizadas por el departamento expresado como porcentaje del total de compras realizadas.

CRITERIO:

Un valor de 100% significa que todas las adquisiciones se realizan por el portal de compras públicas. Un valor de 0% significa que ninguna de las adquisiciones se realizan por el portal de compras públicas. Mientras mas alto sea este indicador, es mejor, debido al nivel de ahorro que ello implica.

FORMULA:

Nivel de adquisiciones en compras públicas *100

total de adquisiciones

MUNICIPIO DE NABON
DEPARTAMENTO FINANCIERO

OBJETIVO: Incrementar el ahorro en compras de bienes y servicios

FUNDAMENTO:

En la medida de su capacidad, el departamento financiero iniciará un proceso de ahorro en la adquisición de bienes y servicios sin que ello implique disminución de la calidad. Esto genera mayor capacidad de inversión.

PERSPECTIVA: Financiera

INDICADOR: Indicador de ahorro en procesos de contratación pública.

UNIDAD: DOLARES

RESPONSABLE: CONTABILIDAD

FRECUENCIA: TRIMESTRAL

ACTUAL: **META:** 3.000,00

DEFINICION:

Es un indicador que muestra el valor ahorrado en dólares de las adquisiciones realizadas por el departamento.

CRITERIO:

Mientras mas alto sea el valor significa que ha habido mayor ahorro. Mide la magnitud del ahorro.

FORMULA:

(Presupuesto referencial total - Presupuesto Comprometido)

MUNICIPIO DE NABON
DEPARTAMENTO FINANCIERO

OBJETIVO: Incrementar el ahorro en compras de bienes y servicios

FUNDAMENTO:

En la medida de su capacidad, el departamento financiero iniciará un proceso de ahorro en la adquisición de bienes y servicios sin que ello implique disminución de la calidad. Esto genera mayor capacidad de inversión.

PERSPECTIVA: Financiera

INDICADOR: Índice de ahorro en procesos de contratación pública.

UNIDAD: DOLARES

RESPONSABLE: CONTABILIDAD

FRECUENCIA: TRIMESTRAL

ACTUAL: **META:** 10,00%

DEFINICION:

Es un indicador que muestra el valor en dólares del ahorro generado por el departamento en procesos de contratación pública expresado como porcentaje del presupuesto referencial.

CRITERIO:

Mientras mas alto sea el valor, es mejor porque significa que ha existido mayor ahorro.

FORMULA:

Presupuesto referencial total - Presupuesto Comprometido * 100

Presupuesto referencial

MUNICIPIO DE NABON
DEPARTAMENTO FINANCIERO

OBJETIVO: Aumentar los ingresos propios

FUNDAMENTO:

Los ingresos propios son aquellos que generan por gestión de la propia entidad. Es importante que estos cubran por lo menos los gastos ocasionados por pago de remuneraciones, con el fin de enfrentar posibles shocks externos.

PERSPECTIVA: Financiera

INDICADOR: Porcentaje de Incremento en número de contribuyentes

UNIDAD: CONTRIBUYENTES

RESPONSABLE: RENTAS

FRECUENCIA: TRIMESTRAL

ACTUAL: **META:** 30,00%

DEFINICION:

Es un indicador que muestra el número de nuevos contribuyentes que ingresan al catastro en el periodo P1, expresado como porcentaje del total de número de contribuyentes catastrados en el periodo P0.

CRITERIO:

Mientras mas alto sea el valor, es mejor porque significa que ha existido mayor ingreso de contribuyentes al catastro y por tanto mayores recursos para la entidad.

FORMULA:

(Número de contribuyentes catastrados P1 -Número de contribuyentes catastrados P0)

Número de contribuyentes catastrados P0

MUNICIPIO DE NABON
DEPARTAMENTO FINANCIERO

OBJETIVO: Aumentar los ingresos propios

FUNDAMENTO:

Los ingresos propios son aquellos que generan por gestión de la propia entidad. Es importante que estos cubran por lo menos los gastos ocasionados por pago de remuneraciones, con el fin de enfrentar posibles shocks externos.

PERSPECTIVA: Financiera
Porcentaje de Incremento de las recaudaciones

INDICADOR: cartera emitida

UNIDAD: DOLARES

RESPONSABLE: TESORERIA

FRECUENCIA: TRIMESTRAL

ACTUAL: **META:** 30,00%

DEFINICION:

Es un indicador que muestra el valor en dólares del incremento de las recaudaciones de la cartera emitida en el periodo actual P1, expresado como porcentaje del total de recaudaciones realizadas en el periodo P0.

CRITERIO:

Mientras mas alto sea el valor, es mejor porque significa que ha mejorado la recaudación en relación al periodo de comparación.

FORMULA:

$$\frac{\text{Nivel de recaudación P1} - \text{Nivel de recaudación P0}}{\text{Nivel de recaudación P0}} * 100$$

MUNICIPIO DE NABON
DEPARTAMENTO FINANCIERO

OBJETIVO: Aumentar los ingresos propios

FUNDAMENTO:

Los ingresos propios son aquellos que generan por gestión de la propia entidad. Es importante que estos cubran por lo menos los gastos ocasionados por pago de remuneraciones, con el fin de enfrentar posibles shocks externos.

PERSPECTIVA: Financiera
Porcentaje de Incremento de las recaudaciones

INDICADOR: cartera vencida

UNIDAD: DOLARES

RESPONSABLE: TESORERIA

FRECUENCIA: TRIMESTRAL

ACTUAL: **META:** 30,00%

DEFINICION:

Es un indicador que muestra el valor en dólares del incremento de las recaudaciones de la cartera vencida, expresado como porcentaje del total de recaudaciones realizadas en el periodo P0.

CRITERIO:

Mientras mas alto sea el valor, es mejor porque significa que ha mejorado la recuperación de cartera vencida de la entidad.

FORMULA:

$$\frac{\text{Nivel de recaudación P1} - \text{Nivel de recaudación P0}}{\text{Nivel de recaudación P0}} * 100$$

MUNICIPIO DE NABON
DEPARTAMENTO FINANCIERO

OBJETIVO: Alcanzar calificación "A" de riesgo por parte del BEDE

FUNDAMENTO:

El riesgo de crédito es la posible pérdida que asume un agente económico como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales que incumben a las contrapartes con las que se relaciona. Es importante destacar el manejo adecuado de este objetivo debido a que mientras mas bajo sea el riesgo, mayores posibilidades existente de que se conceda un crédito a la Municipalidad por parte del BEDE

PERSPECTIVA: Financiera

INDICADOR: Autosuficiencia mínima

UNIDAD: DOLARES

RESPONSABLE: FINANCIERO

FRECUENCIA: TRIMESTRAL

ACTUAL: **META:** 100,00%

DEFINICION:

Es un indicador que expresa la relación entre los ingresos propios municipales y los gastos por remuneraciones pagadas. Se expresa como el valor porcentual de los ingresos propios por cada cien dólares de gastos por remuneraciones. Es un indicador que permite analizar cuanto de las remuneraciones se financian con ingresos propios.

CRITERIO:

Si el indicador es mayor que 100% refleja que la entidad puede cubrir el gasto de remuneraciones con sus ingresos propios. Si el resultado de la relación es inferior al 100% indica que la entidad no puede cubrir las remuneraciones con su ingreso propio y depende de otros recursos.

FORMULA:

$$\frac{\text{Ingresos Propios} * 100}{\text{Remuneraciones}}$$

MUNICIPIO DE NABON
DEPARTAMENTO FINANCIERO

OBJETIVO: Alcanzar calificación "A" de riesgo por parte del BEDE

FUNDAMENTO:

El riesgo de crédito es la posible pérdida que asume un agente económico como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales que incumben a las contrapartes con las que se relaciona. Es importante destacar el manejo adecuado de este objetivo debido a que mientras mas bajo sea el riesgo, mayores posibilidades existente de que se conceda un crédito a la Municipalidad por parte del BEDE

PERSPECTIVA: Financiera

INDICADOR: Autosuficiencia Financiera

UNIDAD: DOLARES

RESPONSABLE: FINANCIERO

FRECUENCIA: TRIMESTRAL

ACTUAL: **META:** 100,00%

DEFINICION:

Es un indicador que expresa la relación entre los ingresos propios municipales y los gastos corrientes. Se expresa como el valor porcentual de los ingresos propios por cada cien dólares de gastos corriente. Este indicador nos permite analizar cuanto del gasto corriente es financiado con ingresos propios.

CRITERIO:

Si el indicador es mayor que 100%, significa que la entidad puede cubrir su gasto corriente con ingresos propios, si es menor significará lo contrario.

FORMULA:

$$\frac{\text{Ingresos Propios} * 100}{\text{Gasto Corriente}}$$

MUNICIPIO DE NABON
DEPARTAMENTO FINANCIERO

OBJETIVO: Alcanzar calificación "A" de riesgo por parte del BEDE

FUNDAMENTO:

El riesgo de crédito es la posible pérdida que asume un agente económico como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales que incumben a las contrapartes con las que se relaciona. Es importante destacar el manejo adecuado de este objetivo debido a que mientras mas bajo sea el riesgo, mayores posibilidades existente de que se conceda un crédito a la Municipalidad por parte del BEDE

PERSPECTIVA: Financiera

INDICADOR: Liquidez

UNIDAD: DOLARES

RESPONSABLE: FINANCIERO

FRECUENCIA: TRIMESTRAL

ACTUAL: **META:** 100,00%

DEFINICION:

Es un indicador que muestra el valor en dólares de los ingresos corrientes expresado como porcentaje de los gastos corrientes. Se expresa como el valor porcentual de los ingresos corrientes por cada cien dólares de gastos corriente. Este índice indica la capacidad de la entidad para cubrir los gastos corrientes con ingresos corrientes.

CRITERIO:

Un valor igual o superior al 100% significa que la entidad puede cubrir su gasto corriente con sus ingresos corrientes.

FORMULA:

$$\frac{\text{Ingresos corrientes} * 100}{\text{Gastos corrientes}}$$

MUNICIPIO DE NABON
DEPARTAMENTO FINANCIERO

OBJETIVO: Alcanzar calificación "A" de riesgo por parte del BEDE

FUNDAMENTO:

El riesgo de crédito es la posible pérdida que asume un agente económico como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales que incumben a las contrapartes con las que se relaciona. Es importante destacar el manejo adecuado de este objetivo debido a que mientras mas bajo sea el riesgo, mayores posibilidades existente de que se conceda un crédito a la Municipalidad por parte del BEDE

PERSPECTIVA: Financiera

INDICADOR: Dependencia

UNIDAD: DOLARES

RESPONSABLE: FINANCIERO

FRECUENCIA: TRIMESTRAL

ACTUAL: **META:** 100,00%

DEFINICION:

El índice de dependencia muestra la relación porcentual entre las transferencias totales recibidas por el gobierno central, en relación con el ingreso total sin considerar fuentes de financiamiento. Mide la magnitud de la dependencia económica, respecto a los fondos provenientes del gobierno central por cada cien dólares de ingreso. Mide el peso relativo de los ingresos por transferencias corrientes y de capital sobre el total de los ingresos sin fuentes de financiamiento.

CRITERIO:

Un valor igual a 100% significa dependencia total de las transferencias corrientes y de capital, un valor igual a cero significa independencia total de las transferencias. Este indicador mientras tienda a cero es mejor.

FORMULA:

$$\frac{(\text{Transferencias Corrientes} + \text{Transferencias de K}) * 100}{\text{Ingreso Total - Fuentes de financiamiento}}$$

Ingreso Total - Fuentes de financiamiento

MUNICIPIO DE NABON
DEPARTAMENTO FINANCIERO

OBJETIVO: Alcanzar calificación "A" de riesgo por parte del BEDE

FUNDAMENTO:

El riesgo de crédito es la posible pérdida que asume un agente económico como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales que incumben a las contrapartes con las que se relaciona. Es importante destacar el manejo adecuado de este objetivo debido a que mientras mas bajo sea el riesgo, mayores posibilidades existente de que se conceda un crédito a la Municipalidad por parte del BEDE

PERSPECTIVA: Financiera

INDICADOR: Incidencia gasto recurrente

UNIDAD: DOLARES

RESPONSABLE: FINANCIERO

FRECUENCIA: TRIMESTRAL

ACTUAL: **META:** 100,00%

DEFINICION:

Este indicador mide el peso del gasto de inversión recurrente con respecto al gasto total de inversión. El gasto de inversión recurrente esta conformado por los recursos destinados al gasto de personal de bienes y servicios para inversión.

CRITERIO:

No existe un resultado óptimo para este indicador, pues dependerá de la necesidad local y de su realidad. Sin embargo mientras mas bajo sea es mejor.

FORMULA:

$$\frac{\text{Gasto de inversión recurrente} * 100}{\text{Gasto de inversión}}$$

MUNICIPIO DE NABON
DEPARTAMENTO FINANCIERO

OBJETIVO: Alcanzar calificación "A" de riesgo por parte del BEDE

FUNDAMENTO:

El riesgo de crédito es la posible pérdida que asume un agente económico como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales que incumben a las contrapartes con las que se relaciona. Es importante destacar el manejo adecuado de este objetivo debido a que mientras mas bajo sea el riesgo, mayores posibilidades existente de que se conceda un crédito a la Municipalidad por parte del BEDE

PERSPECTIVA: Financiera

INDICADOR: Apalancamiento

UNIDAD: DOLARES

RESPONSABLE: FINANCIERO

FRECUENCIA: TRIMESTRAL

ACTUAL: **META:** 100,00%

DEFINICION:

Este indicador mide el peso de la inversión total realizada por la entidad con respecto a los ingresos disponibles para la inversión, exceptuando los ingresos provenientes de endeudamiento.

CRITERIO:

Si el indicador llega a 100% o mas, significa que existe eficiencia en la disponibilidad de inversión. Valores menores al 100% significan que no existe disponibilidad de inversión.

FORMULA:

$$\frac{\text{Gasto de Inversión}}{\text{Ingreso Total - Fuentes de financiamiento - Gasto de corriente - Gto de k - Amortización- pasiv circulante}} * 100$$

(Ingreso Total - Fuentes de financiamiento - Gasto de corriente - Gto de k - Amortización- pasiv circulante)

MUNICIPIO DE NABON
DEPARTAMENTO FINANCIERO

OBJETIVO: Alcanzar calificación "A" de riesgo por parte del BEDE

FUNDAMENTO:

El riesgo de crédito es la posible pérdida que asume un agente económico como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales que incumben a las contrapartes con las que se relaciona. Es importante destacar el manejo adecuado de este objetivo debido a que mientras mas bajo sea el riesgo, mayores posibilidades existente de que se conceda un crédito a la Municipalidad por parte del BEDE

PERSPECTIVA: Financiera

INDICADOR: Eficiencia en obras

UNIDAD: DOLARES

RESPONSABLE: FINANCIERO

FRECUENCIA: TRIMESTRAL

ACTUAL: **META:** 100,00%

DEFINICION:

Este indicador mide el peso del gasto de capital e inversión respecto a los ingresos de capital.

CRITERIO:

Si el valor es igual o menor que 100% significa que los ingresos de capital fueron suficientes para cubrir los gastos de capital e inversión. Si el valor es mayor que 100% significa que la entidad requirió de otros recursos para financiar sus gastos de inversión y de capital.

FORMULA:

$$\frac{\text{Gasto de k} + \text{Gasto de Inversión} * 100}{\text{Ingreso de k}}$$

MUNICIPIO DE NABON
DEPARTAMENTO FINANCIERO

OBJETIVO: Alcanzar calificación "A" de riesgo por parte del BEDE

FUNDAMENTO:

El riesgo de crédito es la posible pérdida que asume un agente económico como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales que incumben a las contrapartes con las que se relaciona. Es importante destacar el manejo adecuado de este objetivo debido a que mientras mas bajo sea el riesgo, mayores posibilidades existente de que se conceda un crédito a la Municipalidad por parte del BEDE

PERSPECTIVA: Financiera

INDICADOR: Capacidad de pago

UNIDAD: DOLARES

RESPONSABLE: FINANCIERO

FRECUENCIA: TRIMESTRAL

ACTUAL: **META:** 0,00%

DEFINICION:

Este índice muestra la capacidad de ahorro de la entidad y cuan fácil o difícil se le hace pagar las obligaciones.

CRITERIO:

Mientras mas bajo sea este indicador y tienda a 0% significa que la entidad tiene mayor capacidad de tomar créditos.

FORMULA:

(Servicio de la deuda + Deuda Flotante) * 100

(Ingreso total - Fuente de financiamiento)

MUNICIPIO DE NABON
DEPARTAMENTO FINANCIERO

OBJETIVO: Alcanzar calificación "A" de riesgo por parte del BEDE

FUNDAMENTO:

El riesgo de crédito es la posible pérdida que asume un agente económico como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales que incumben a las contrapartes con las que se relaciona. Es importante destacar el manejo adecuado de este objetivo debido a que mientras mas bajo sea el riesgo, mayores posibilidades existente de que se conceda un crédito a la Municipalidad por parte del BEDE

PERSPECTIVA: Financiera

INDICADOR: Stock de deuda

UNIDAD: DOLARES

RESPONSABLE: FINANCIERO

FRECUENCIA: TRIMESTRAL

ACTUAL: **META:** 100%

DEFINICION:

Este indicador mide el peso del pasivo total con respecto al Ingreso Total sin fuentes de financiamiento. El pasivo total incluye el pasivo a largo plazo y a corto plazo, que se reporta en los saldos del Balance de situación financiera de la entidad al final del ejercicio fiscal.

CRITERIO:

Este indicador debe ser igual o menor al 100% para que sea manejable.

FORMULA:

Pasivo total * 100

Ingreso total - Fuente financiamiento

MUNICIPIO DE NABON
DEPARTAMENTO FINANCIERO

OBJETIVO: Simplificar procesos vinculados con los clientes externos

FUNDAMENTO:

Simplificar un proceso significa reducir en el mayor grado posible o eliminar todas aquellas actividades que no agregan valor a los procesos. Es importante pues, simplificar los procesos para volverlos mas eficientes y mejorar la satisfacción de los clientes externos.

PERSPECTIVA: Procesos
Porcentaje de disminución de número de demoras en procesos.

INDICADOR:

UNIDAD: DEMORAS

RESPONSABLE: TODOS

FRECUENCIA: TRIMESTRAL

ACTUAL: **META:** 100%

DEFINICION:

Es un índice que mide el cambio (disminución) en el número de demoras de los procesos internos del departamento, ocurridos durante el periodo P1, en relación al número total de demoras detectadas en el periodo P0.

CRITERIO:

Un valor igual a 100% significa que ha existido una reducción del 100% en el número de demoras en los procesos. Un porcentaje igual a 0% significa que no ha existido eliminación del número de demoras en los procesos. Este índice se considera mejor mientras tienda al 100%.

FORMULA:

Número de demoras en procesos P0 - Número de demoras en procesos P1 * 100

Número de demoras en procesos P0

MUNICIPIO DE NABON

DEPARTAMENTO FINANCIERO

Reducir el tiempo de respuesta en trámites ciudadanos y servicios municipales

OBJETIVO:

FUNDAMENTO:

Uno de los aspectos fundamentales en la satisfacción o insatisfacción de los consumidores es el tiempo de respuesta y como se organiza el proceso de atención de los clientes. En consecuencia es preciso gestionar el tiempo de espera de los clientes en la búsqueda de mejorar la eficiencia.

PERSPECTIVA:

Procesos

INDICADOR:

Porcentaje de disminución de la duración de los trámites

UNIDAD:

TIEMPO

RESPONSABLE:

TODOS

FRECUENCIA:

TRIMESTRAL

ACTUAL:

META:

100,00%

DEFINICION:

Es un índice que mide el cambio (disminución) en el tiempo en el que demoran los trámites internos del departamento, ocurridos durante el periodo P1, en relación al tiempo total de demora ocurridos en el periodo P0.

CRITERIO:

Un valor igual a 100% significa que ha existido una reducción del 100% en el tiempo de demoras en los trámites. Un porcentaje igual a 0% significa que no ha existido eliminación del tiempo de demoras en los trámites. Este índice se considera mejor mientras tienda al 100%.

FORMULA:

Tiempo de demoras en trámites P0 - Tiempo de demoras en trámites P1 * 100

Tiempo de demoras en trámites P0

MUNICIPIO DE NABON
DEPARTAMENTO FINANCIERO

Elaboración de tarjetas auxiliares de los servicios
municipales

OBJETIVO:

FUNDAMENTO:

Es importante conocer cuanto cuesta a la Municipalidad brindar un servicio, con el fin de tomar las acciones correctivas necesarias. La elaboración de tarjetas auxiliares brinda justamente esta posibilidad, de allí su importancia.

PERSPECTIVA:

Procesos

INDICADOR:

Número de tarjetas auxiliares de gastos creadas

UNIDAD:

TARJETAS

RESPONSABLE:

CONTABILIDAD

FRECUENCIA:

TRIMESTRAL

ACTUAL:

META:

10

DEFINICION:

Número total de tarjetas auxiliares de gasto creadas durante un determinado periodo (P1)

CRITERIO:

Es óptimo cuando se ha logrado cubrir el total de tarjetas auxiliares de costos que se relacionan con servicios municipales.

FORMULA:

Número de tarjetas auxiliares de gastos creadas

MUNICIPIO DE NABON

DEPARTAMENTO FINANCIERO

Transformar la organización, los procesos y la tecnología de información de acuerdo a los nuevos desafíos institucionales

OBJETIVO:

FUNDAMENTO:

La realidad esta en constante cambio. Es preciso que las instituciones sean proactivas para enfrentar los cambios antes de que ocurran. Este objetivo esta relacionado íntimamente con los procesos de mejora continúa. Estos procesos están relacionados con trámites, automatización de procesos, reducción de tiempos de demora, etc.

PERSPECTIVA:

Procesos

INDICADOR:

Porcentaje de procesos departamentales analizados

UNIDAD:

PROCESOS

RESPONSABLE:

TODOS

FRECUENCIA:

TRIMESTRAL

ACTUAL:

META:

100,00%

DEFINICION:

Es un índice que muestra la relación entre el número de procesos analizados y el número total de procesos del departamento. Se expresa como el valor porcentual de los procesos analizados sobre los procesos existentes.

CRITERIO:

Lo óptimo es llegar al análisis del 100% de los procesos

FORMULA:

Número de procesos analizados *100

Número de procesos departamentales

MUNICIPIO DE NABON

DEPARTAMENTO FINANCIERO

OBJETIVO: Transformar la organización, los procesos y la tecnología de información de acuerdo a los nuevos desafíos institucionales

FUNDAMENTO:
La realidad esta en constante cambio. Es preciso que las instituciones sean proactivas para enfrentar los cambios antes de que ocurran. Este objetivo esta relacionado íntimamente con los procesos de mejora continúa. Estos procesos están relacionados con trámites, automatización de procesos, reducción de tiempos de demora, etc.

PERSPECTIVA: Procesos
INDICADOR: Porcentaje de procesos departamentales establecidos
UNIDAD: PROCESOS
RESPONSABLE: TODOS
FRECUENCIA: TRIMESTRAL
ACTUAL: **META:** 100,00%

DEFINICION:
Es un índice que muestra la relación entre el número de procesos establecidos y el número total de procesos del departamento. Se expresa como el valor porcentual de los procesos establecidos sobre los procesos existentes.

CRITERIO:
Lo óptimo es llegar al análisis del 100% de los procesos

FORMULA:

$$\frac{\text{Número de procesos establecidos} * 100}{\text{Número de procesos departamentales}}$$

MUNICIPIO DE NABON

DEPARTAMENTO FINANCIERO

Transformar la organización, los procesos y la tecnología de información de acuerdo a los nuevos desafíos institucionales

OBJETIVO:

FUNDAMENTO:

La realidad esta en constante cambio. Es preciso que las instituciones sean proactivas para enfrentar los cambios antes de que ocurran. Este objetivo esta relacionado íntimamente con los procesos de mejora continúa. Estos procesos están relacionados con trámites, automatización de procesos, reducción de tiempos de demora, etc.

PERSPECTIVA:

Procesos

Porcentaje de nuevos programas informáticos funcionando de acuerdo a necesidades.

INDICADOR:

UNIDAD:

PROGRAMAS

RESPONSABLE:

INFORMATICA

FRECUENCIA:

TRIMESTRAL

ACTUAL:

META:

100,00%

DEFINICION:

Es un índice que muestra la relación entre el número de programas informáticos funcionando y el número de programas informáticos demandados por los departamentos. Se expresa como el valor porcentual del número de nuevos programas creados y el número de nuevos programas demandados.

CRITERIO:

Lo óptimo es llegar al análisis del 100% de los procesos

FORMULA:

Número de nuevos programas creados funcionando * 100

Número de nuevos programas demandados por departamentos

MUNICIPIO DE NABON

DEPARTAMENTO FINANCIERO

Convertir al departamento en el mejor sitio para trabajar y desarrollarse profesionalmente dentro del sector público

OBJETIVO:

FUNDAMENTO:

El departamento busca el crecimiento profesional para todas las personas que laboran en el departamento pero además que el clima laboral sea el mejor. Clima laboral entendido como la calidad del relacionamiento interno con las personas en la institución. Clima laboral entendido como sentirse bien.

PERSPECTIVA: Procesos

INDICADOR: Índice de satisfacción laboral de los miembros del departamento

UNIDAD: PERSONAS

RESPONSABLE: RRHH

FRECUENCIA: TRIMESTRAL

ACTUAL: **META:** 100,00%

DEFINICION:

El índice de aceptación externa ponderado del departamento es una medida que resume las diversas dimensiones del clima laboral del departamento. Estimada mediante el proceso estadístico de ponderación de componentes principales. Este índice puede ser interpretado como un promedio ponderado de las diversas variables que lo integran, según la encuesta de satisfacción laboral de los miembros del departamento.

CRITERIO:

Se considera satisfacción alta cuando el valor del índice se encuentra entre 91 y 100. Se considera mediana satisfacción cuando el índice esta entre 80 y 90. Se considera baja aceptación cuando el índice es menor a 80.

FORMULA:

Nivel de satisfacción laboral departamental ponderada * 100

ponderación total

MUNICIPIO DE NABON

DEPARTAMENTO FINANCIERO

Convertir al departamento en el mejor sitio para trabajar y desarrollarse profesionalmente dentro del sector público

OBJETIVO:

FUNDAMENTO:

El departamento busca el crecimiento profesional para todas las personas que laboran en el departamento pero además que el clima laboral sea el mejor. Clima laboral entendido como la calidad del relacionamiento interno con las personas en la institución. Clima laboral entendido como sentirse bien.

PERSPECTIVA:

Procesos

Porcentaje de capacitaciones realizadas de acuerdo a brecha de

INDICADOR:

competencias

UNIDAD:

CAPACITACIONES

RESPONSABLE:

RRHH

FRECUENCIA:

TRIMESTRAL

ACTUAL:

META:

100,00%

DEFINICION:

Es un índice que muestra la relación entre el número capacitaciones aplicadas a miembros del departamento y el número total de capacitaciones necesarias para cerrar la brecha de competencias. Se expresa como el valor porcentual del número de capacitaciones realizadas en relación al número de capacitaciones necesarias.

CRITERIO:

Mientras el índice tienda a 100% es mejor porque se esta cerrando la brecha de competencias.

FORMULA:

Número de capacitaciones aplicadas a miembros del departamento * 100

Número de capacitaciones necesarias para cerrar brecha de competencias

MUNICIPIO DE NABON
DEPARTAMENTO FINANCIERO

OBJETIVO: Cerrar la brecha de competencias

FUNDAMENTO:

La competencia se entiende como la capacidad de una persona para aplicar conocimientos y habilidades. La brecha de competencias determina el nivel de capacitación que falta implementar en el personal relacionando lo que el cargo requiere como competencia y el nivel de competencia actual.

PERSPECTIVA: Procesos

INDICADOR: Número de capacitaciones planificadas

UNIDAD: CAPACITACIONES

RESPONSABLE: RRHH

FRECUENCIA: TRIMESTRAL

ACTUAL: **META:** 20

DEFINICION:

Número total de capacitaciones planificadas para un periodo de tiempo determinado (P1)

CRITERIO:

Depende de la necesidad de la entidad, por lo cual no tiene un valor óptimo determinado.

FORMULA:

Número de capacitaciones planificadas

MUNICIPIO DE NABON
DEPARTAMENTO FINANCIERO

OBJETIVO: Cerrar la brecha de competencias

FUNDAMENTO:

La competencia se entiende como la capacidad de una persona para aplicar conocimientos y habilidades. La brecha de competencias determina el nivel de capacitación que falta implementar en el personal relacionando lo que el cargo requiere como competencia y el nivel de competencia actual.

PERSPECTIVA: Procesos

INDICADOR: Número de capacitaciones realizadas

UNIDAD: CAPACITACIONES

RESPONSABLE: RRHH

FRECUENCIA: TRIMESTRAL

ACTUAL: **META:** 20

DEFINICION:

Número total de capacitaciones realizadas para un periodo de tiempo determinado (P1)

CRITERIO:

Depende de la necesidad de la entidad, por lo cual no tiene un valor óptimo determinado.

FORMULA:

Número de capacitaciones realizadas

MUNICIPIO DE NABON
DEPARTAMENTO FINANCIERO

OBJETIVO: Cerrar la brecha de competencias

FUNDAMENTO:

La competencia se entiende como la capacidad de una persona para aplicar conocimientos y habilidades. La brecha de competencias determina el nivel de capacitación que falta implementar en el personal relacionando lo que el cargo requiere como competencia y el nivel de competencia actual.

PERSPECTIVA: Procesos

INDICADOR: Número de competencias por desarrollar

UNIDAD: PERSONAS

RESPONSABLE: RRHH

FRECUENCIA: TRIMESTRAL

ACTUAL: **META:** 0

DEFINICION:

Número total de competencias por desarrollar según análisis de competencias internas del personal del departamento en el periodo P0

CRITERIO:

Mientras el indicador tienda a cero es mejor porque significa que se esta cerrando la brecha de competencias.

FORMULA:

Número de competencias por desarrollar