



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Modelo de Gestión por Procesos del Cuerpo de Bomberos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo (CB-GADM-SD), año 2014.

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTORA: Cedeño Barreiro, María Katherine

DIRECTOR: Tutillo Carrillo, Marcelo Eduardo, Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO SANTO DOMINGO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magister

Marcelo Eduardo Tutillo Carrillo

DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

De mi consideración:

Que el presente trabajo de fin de maestría, denominado: “Modelo de Gestión por Procesos del Cuerpo de Bomberos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo (CB-GADM-SD), año 2014”, realizado por la profesional en formación María Katherine Cedeño Barreiro, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, septiembre 2014

Mg. Marcelo Eduardo Tutillo Carrillo

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“ Yo María Katherine Cedeño Barreiro declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: Modelo de Gestión por Procesos del Cuerpo de Bomberos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo (CB-GADM-SD), año 2014, de la titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo Mg. Marcelo Eduardo Tutillo Carrillo director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente 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.”

f).....

Autor: María Katherine Cedeño Barreiro

Cédula: 171335523-6

DEDICATORIA

Dedicada a Dios, mi fortaleza en cada paso de mi vida; y a mi familia, mi apoyo incondicional de amor y ayuda.

Katherine

AGRADECIMIENTO

A mi familia y amigos, que siempre están presentes con palabras de aliento y de consejo para que yo pueda seguir adelante.

A mi tutor, Mg. Marcelo Tutillo Carrillo, por su paciencia, enseñanza y conducción brindada a lo largo de la realización de este trabajo.

A La Universidad Técnica Particular de Loja, que a través de sus docentes ha aportado y refrescado conocimientos útiles para la formación profesional.

Muchas gracias

Katherine

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	4
1. EL PROBLEMA.....	4
1.1. Planteamiento del problema.....	5
1.2. Justificación.....	8
1.3. Objetivos.....	10
1.3.1. Objetivo general.....	10
1.3.2. Objetivos específicos.....	10
1.4. Hipótesis.....	10
1.5. Delimitación y alcance.....	11
CAPÍTULO II.....	13
2. MARCO TEÓRICO Y MARCO CONCEPTUAL.....	13
2.1. Marco teórico.....	14
2.2. Marco conceptual.....	17
CAPÍTULO III.....	20
3. MARCO METODOLÓGICO.....	20
3.1. Nivel de investigación.....	21
3.2. Tipo de investigación.....	21
3.3. Métodos de investigación.....	22
CAPÍTULO IV.....	23

4. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA INSTITUCIÓN.....	23
4.1. La institución.....	24
4.1.1. Historia.....	24
4.1.2. Marco legal.....	25
4.1.3. Logotipo.....	26
4.1.4. Filosofía corporativa.....	27
4.1.4.1. Misión.....	27
4.1.4.2. Visión.....	27
4.1.4.3. Objetivos institucionales.....	27
4.1.4.4. Valores.....	28
4.1.4.5. Principios institucionales.....	28
4.1.5. Estructura organizacional.....	29
4.2. Procesos de la gestión administrativa.....	30
4.2.1. Procesos del área administrativa financiera.....	30
4.2.1.1. Requerimientos de bienes y servicios en general.....	30
4.2.1.2. Reposición de caja chica.....	34
4.2.1.3. Compras con caja chica.....	35
4.2.1.4. Denuncias por pérdidas de bienes.....	36
4.2.1.5. Mantenimiento de vehículos, equipos, edificios.....	37
4.2.1.6. Pago de servicios básicos.....	39
4.2.2. Procesos del área del talento humano.....	40
4.2.2.1. Anticipo de remuneraciones.....	40
4.2.2.2. Capacitaciones.....	42

4.2.2.3.	Roles de pago.....	43
4.2.2.4.	Solicitud de vacaciones.....	44
4.2.2.5.	Liquidación de haberes.....	45
4.2.2.6.	Sanciones disciplinarias.....	46
4.2.2.7.	Contratación de personal.....	47
4.3.	Procesos de la gestión operativa.....	47
4.3.1.	Atención de emergencias.....	48
4.3.2.	Área de prevención.....	50
CAPÍTULO V.....		51
5.	GESTIÓN POR PROCESOS DEL CB-GADM-SD.....	51
5.1.	Direccionamiento estratégico basado en la gestión por procesos.....	52
5.1.1.	Misión.....	52
5.1.2.	Visión.....	52
5.1.3.	Valores.....	53
5.1.4.	Políticas.....	53
5.2.	Identificación y propuesta de los procesos.....	54
5.2.1.	El mapa de procesos.....	54
5.3.	Descripción de los procesos del CB-GADM-SD.....	55
5.3.1.	Procesos del área administrativa financiera.....	55
5.3.1.1.	Requerimientos de bienes y servicios en general.....	55
5.3.1.2.	Reposición de caja chica.....	68
5.3.1.3.	Compras con caja chica.....	71
5.3.1.4.	Denuncia por pérdida de bienes.....	74

5.3.1.5.	Mantenimiento de vehículos, equipos, edificios.....	77
5.3.1.6.	Pago de servicios básicos.....	80
5.3.2.	Procesos del área del talento humano.....	83
5.3.2.1.	Anticipo de remuneraciones.....	83
5.3.2.2.	Capacitaciones.....	86
5.3.2.3.	Roles de pago.....	89
5.3.2.4.	Solicitud de vacaciones.....	92
5.3.2.5.	Liquidación de haberes.....	95
5.3.2.6.	Sanciones disciplinarias.....	99
5.3.2.7.	Contratación de personal.....	102
5.3.3.	Procesos del área operativa.....	105
5.3.3.1.	Atención de emergencias.....	105
5.3.3.2.	Emisión de permisos de funcionamiento en general.....	118
5.3.3.3.	Emisión de permisos para transporte de GLP.....	121
5.4.	Mejoramiento continuo a largo plazo.....	123
CAPÍTULO VI.....		124
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		124
6.1.	Conclusiones.....	125
6.2.	Recomendaciones.....	126
REFERENCIAS.....		127
ANEXOS.....		128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Proceso: Requerimiento de bienes y servicios en general 1era parte.....	31
Tabla N° 2. Proceso: Requerimiento de bienes y servicios en general 2da parte.....	33
Tabla N° 3. Proceso: Reposición de caja chica.....	34
Tabla N° 4. Proceso: Compras con caja chica.....	35
Tabla N° 5. Proceso: Denuncias por pérdida de bienes.....	36
Tabla N° 6. Proceso: Mantenimiento de vehículos, equipos, edificios.....	38
Tabla N° 7. Proceso: Pago de servicios básicos.....	39
Tabla N° 8. Proceso: Anticipo de remuneraciones.....	41
Tabla N° 9. Proceso: Capacitaciones.....	42
Tabla N° 10. Proceso: Roles de pago.....	43
Tabla N° 11. Proceso: Solicitud de vacaciones.....	44
Tabla N° 12. Proceso: Liquidación de haberes.....	45
Tabla N° 13. Proceso: Sanciones disciplinarias.....	46
Tabla N° 14. Proceso: Contratación de personal por servicios ocasionales.....	47
Tabla N° 15. Proceso: Atención de emergencias.....	49
Tabla N° 16. Proceso: Emisión de permisos de funcionamiento.....	50
Tabla N° 17. Tiempos propuestos para Requerimientos de bienes y servicios en general. Parte I	58
Tabla N° 18. Tiempos propuestos para Requerimientos de bienes y servicios en general. Parte II	60
Tabla N° 19. Tiempos propuestos para Requerimientos de bienes y servicios en general. Parte III	65
Tabla N° 20. Tiempos propuestos para Requerimientos de bienes y servicios en general. Parte IV	67

Tabla N° 21. Tiempos propuestos para Reposición de caja chica.....	70
Tabla N° 22. Tiempos propuestos para Compras con caja chica.....	73
Tabla N° 23. Tiempos propuestos para Denuncias por pérdida de bienes.....	76
Tabla N° 24. Tiempos propuestos para Mantenimiento de vehículos, equipos, edificios.....	79
Tabla N° 25. Tiempos propuestos para Pago de servicios básicos.....	82
Tabla N° 26. Tiempos propuestos para Anticipo de remuneraciones.....	85
Tabla N° 27. Tiempos propuestos para Capacitaciones.....	88
Tabla N° 28. Tiempos propuestos para Roles de pago.....	91
Tabla N° 29. Tiempos propuestos para Solicitud de vacaciones.....	93
Tabla N° 30. Tiempos propuestos para Liquidación de haberes.....	98
Tabla N° 31. Tiempos propuestos para Sanciones disciplinarias.....	100
Tabla N° 32. Tiempos propuestos para Contratación de personal.....	104

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Logotipo del CB-GADM-SD.....	26
Gráfico N° 2. Estructura organizacional del CB-GADM-SD.....	29
Gráfico N° 3. Mapa de procesos.....	54
Gráfico N° 4. Flujograma de Requerimiento de bienes y servicios. Parte I.....	56
Gráfico N° 5. Flujograma de Requerimiento de bienes y servicios. Parte I (a).....	57
Gráfico N° 6. Flujograma de Requerimiento de bienes y servicios. Parte II.....	59
Gráfico N° 7. Flujograma de Requerimiento de bienes y servicios. Parte III.....	61
Gráfico N° 8. Flujograma de Requerimiento de bienes y servicios. Parte III (a).....	62
Gráfico N° 9. Flujograma de Requerimiento de bienes y servicios. Parte III (b).....	63
Gráfico N° 10. Flujograma de Requerimiento de bienes y servicios. Parte III (c).....	64
Gráfico N° 11. Flujograma de Requerimiento de bienes y servicios. Parte IV.....	66
Gráfico N° 12. Flujograma de Reposición de caja chica.....	69
Gráfico N° 13. Flujograma de Compras con caja chica.....	72
Gráfico N° 14. Flujograma de Denuncias por pérdida de bienes.....	75
Gráfico N° 15. Flujograma de Mantenimiento de vehículos, equipos, edificios.....	78
Gráfico N° 16. Flujograma de Pago de servicios básicos.....	81
Gráfico N° 17. Flujograma de Anticipo de remuneraciones.....	84
Gráfico N° 18. Flujograma de Capacitaciones.....	87
Gráfico N° 19. Flujograma de Roles de pago.....	90
Gráfico N° 20. Flujograma de Solicitud de vacaciones.....	93
Gráfico N° 21. Flujograma de Liquidación de haberes. Parte A.....	96
Gráfico N° 22. Flujograma de Liquidación de haberes. Parte B.....	97

Gráfico N° 23. Flujograma de Sanciones disciplinarias.....	100
Gráfico N° 24. Flujograma de Contratación de personal.....	103
Gráfico N° 25. Flujograma de Atención de emergencias – Atención prehospitalaria.....	106
Gráfico N° 26. Flujograma de Atención de emergencias – Control y combate de incendios estructurales.....	107
Gráfico N° 27. Flujograma de Atención de emergencias – Combate de incendio por fuga de gas.....	108
Gráfico N° 28. Flujograma de Atención de emergencias – Combate de incendio vehicular.....	109
Gráfico N° 29. Flujograma de Atención de emergencias – Primera respuesta en emergencias por materiales peligrosos.....	110
Gráfico N° 30. Flujograma de Atención de emergencias – Recepción de llamadas de emergencias.....	111
Gráfico N° 31. Flujograma de Atención de emergencias – Rescate en espacios confinados.....	112
Gráfico N° 32. Flujograma de Atención de emergencias – Rescate en estructuras colapsadas.....	113
Gráfico N° 33. Flujograma de Atención de emergencias – Rescate vehicular.....	114
Gráfico N° 34. Flujograma de Atención de emergencias – Rescate vertical.....	115
Gráfico N° 35. Flujograma de Atención de emergencias – Uso torre de entrenamiento.....	116
Gráfico N° 36. Flujograma de Prevención – Emisión de permisos de funcionamiento en general. Parte (a).....	119
Gráfico N° 37. Flujograma de Prevención – Emisión de permisos de funcionamiento en general. Parte (b).....	120
Gráfico N° 38. Flujograma de Prevención – Emisión de permisos para transporte de GLP.....	122

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Formulario del proceso: Requerimiento de bienes y servicios en general.....	55
Cuadro N° 2. Comparación de tiempos por proceso: Requerimiento de bienes y servicios.....	67
Cuadro N° 3. Indicadores propuestos para proceso: Requerimiento de bienes y servicios en general.....	67
Cuadro N° 4. Formulario del proceso: Reposición de caja chica.....	68
Cuadro N° 5. Comparación de tiempos por proceso: Reposición de caja chica.....	70
Cuadro N° 6. Indicadores propuestos para proceso: Reposición de caja chica.....	70
Cuadro N° 7. Formulario del proceso: Compras con caja chica.....	71
Cuadro N° 8. Comparación de tiempos por proceso: Compras con caja chica.....	73
Cuadro N° 9. Indicadores propuestos para proceso: Compras con caja chica.....	73
Cuadro N° 10. Formulario del proceso: Denuncias por pérdida de bienes.....	74
Cuadro N° 11. Comparación de tiempos por proceso: Denuncias por pérdida de bienes.....	76
Cuadro N° 12. Indicadores propuestos para proceso: Denuncias por pérdida de bienes.....	76
Cuadro N° 13. Formulario del proceso: Mantenimiento de vehículos, equipos, edificios.....	77
Cuadro N° 14. Comparación de tiempos por proceso: Mantenimiento de vehículos, equipos, edificios.....	79
Cuadro N° 15. Indicadores propuestos para proceso: Mantenimiento de vehículos, equipos, edificios.....	79

Cuadro N° 16. Formulario del proceso: Pago de servicios básicos.....	80
Cuadro N° 17. Comparación de tiempos por proceso: Pago de servicios básicos.....	82
Cuadro N° 18. Indicadores propuestos para proceso: Pago de servicios básicos.....	82
Cuadro N° 19. Formulario del proceso: Anticipo de remuneraciones.....	83
Cuadro N° 20. Comparación de tiempos por proceso: Anticipo de remuneraciones.....	85
Cuadro N° 21. Indicadores propuestos para proceso: Anticipo de remuneraciones.....	85
Cuadro N° 22. Formulario del proceso: Capacitaciones.....	86
Cuadro N° 23. Comparación de tiempos por proceso: Capacitaciones.....	88
Cuadro N° 24. Indicadores propuestos para proceso: Capacitaciones.....	88
Cuadro N° 25. Formulario del proceso: Roles de pago.....	89
Cuadro N° 26. Comparación de tiempos por proceso: Roles de pago.....	91
Cuadro N° 27. Indicadores propuestos para proceso: Roles de pago.....	91
Cuadro N° 28. Formulario del proceso: Solicitud de vacaciones.....	92
Cuadro N° 29. Comparación de tiempos por proceso: Solicitud de vacaciones.....	94
Cuadro N° 30. Indicadores propuestos para proceso: Solicitud de vacaciones.....	94
Cuadro N° 31. Formulario del proceso: Liquidación de haberes.....	95
Cuadro N° 32. Comparación de tiempos por proceso: Liquidación de haberes.....	98
Cuadro N° 33. Indicadores propuestos para proceso: Liquidación de haberes.....	98
Cuadro N° 34. Formulario del proceso: Sanciones disciplinarias.....	99

Cuadro N° 35. Comparación de tiempos por proceso: Sanciones disciplinarias.....	101
Cuadro N° 36. Indicadores propuestos para proceso: Sanciones disciplinarias.....	101
Cuadro N° 37. Formulario del proceso: Contratación de personal por servicios ocasionales.....	102
Cuadro N° 38. Comparación de tiempos por proceso: Contratación de personal por servicios ocasionales.....	104
Cuadro N° 39. Indicadores propuestos para proceso: Contratación de personal por servicios ocasionales.....	104
Cuadro N° 40. Formulario del proceso: Atención de emergencias.....	105
Cuadro N° 41. Comparación de tiempos por proceso: Atención de emergencias.....	117
Cuadro N° 42. Indicadores propuestos para proceso: Atención de emergencias.....	117
Cuadro N° 43. Formulario del proceso: Emisión de permisos de funcionamiento en general.....	118
Cuadro N° 44. Comparación de tiempos por proceso: Emisión de permisos de funcionamiento.....	120
Cuadro N° 45. Indicadores propuestos para proceso: Emisión de permisos de funcionamiento en general.....	120
Cuadro N° 46. Formulario del proceso: Emisión de permisos para transporte de GLP.....	121
Cuadro N° 47. Indicadores propuestos para proceso: Emisión de permisos para transporte de GLP.....	123

RESUMEN

El CB-GADM-SD es una Institución Pública orientada al servicio de la ciudadanía de Santo Domingo de los Tsáchilas con profesionalismo y calidad a través de una estructura de gestión por procesos, que no cuenta con procesos institucionales identificados y formalizados hasta la presente fecha; para lo cual la presente propuesta busca fortalecer y optimizar los recursos materiales y de tiempo para que el servicio brindado sea de calidad.

La propuesta planteada delimita cada proceso del área administrativa financiera, talento humano, atención de emergencias y área de prevención, con el establecimiento de tiempos en cada paso de los mismos e indicadores para la debida evaluación y control de la gestión por procesos para el mejoramiento continuo. Con lo cual se cumplen los objetivos propuestos y se brinda una solución asequible para la solución del problema.

PLABRAS CLAVES: Proceso, Fortalecer, Optimizar, Gestión por Procesos, Mejoramiento continuo.

ABSTRACT

The CB-GADM-SD is a public institution aiming to serve the citizens of Santo Domingo de los Tsáchilas with professionalism and quality by means of a process management structure, which to date has no identified or formalized institutional processes; for which reason, the present proposal seeks to strengthen and optimized material resources and time management in order to ensure that the service provided is one of quality.

The proposal presented defines each process in the areas of finance, human resources, emergency assistance and prevention, with the establishment of time periods for each step of these processes, alongside indicators which allow the proper evaluation and control of process management for continuous improvement. In this way the proposed objectives are met and an achievable solution for the problem is provided.

KEY WORDS: Process, Strengthening, Optimize, Process management, Continuous improvement.

INTRODUCCIÓN

En el sector público las instituciones se administran en base a Leyes y Normas emitidas por las entidades de Control que establecen pasos que se deben seguir operativamente para el logro de los objetivos, considerando la implementación de un sistema de gestión que permita el correcto funcionamiento institucional e instituya controles en sus actividades.

De esta manera, el CB-GADM-SD tiene previsto un sistema de gestión por procesos, al que la presente propuesta aporta la identificación y formalización de los procesos institucionales para satisfacer las necesidades del cliente interno y externo del Cuerpo de Bomberos, fortalecer y optimizar los recursos materiales y de tiempo del mismo.

Para lo cual, se ha contado con todas las facilidades por parte del CB-GADM-SD para el levantamiento de información y desarrollo de este trabajo.

En este propósito se ha elaborado en los capítulos 1,2 y 3 se delimita el problema, los objetivos y los marcos teórico, conceptual y metodológico. En el capítulo 4 se realiza el diagnóstico de la realidad institucional y en el capítulo 5 se realiza la propuesta de procesos, tiempos e indicadores.

Con estos antecedentes y la propuesta realizada se asegura información adecuada y veraz, eficiencia y eficacia para los clientes internos y externos del CB-GADM-SD.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Las instituciones del sector público funcionan y se administran en base a Leyes y Normas emitidas por las entidades de control como la Contraloría General del Estado, Ministerio de Relaciones Laborales, Ministerio de Finanzas, entre otros, citadas para que en el marco legal amplio, las personas servidoras puedan dar y alcanzar con su conocimiento y destreza, el logro de objetivos.

El CB-GADM-SD se administra mediante la aplicación de leyes y normas tales como: Ley orgánica del servicio público y su reglamento, la Constitución, las Normas de control Interno, Ley de la contraloría general del estado y su reglamento. En cada una de estas normas se expresa la necesidad de implementar un sistema de gestión que permita el correcto funcionamiento de la institución, los controles necesarios en sus actividades, así como los procedimientos a llevarse a cabo para cada proceso administrativo, financiero y de talento humano; de igual manera, hacen énfasis en la calidad y oportunidad del servicio brindado a los usuarios.

Es así que los siguientes artículos de la Constitución política expresan el deber de las instituciones y de los servidores públicos de ofrecer servicios de calidad, mantener controles de los procedimientos corporativos, entre otros:

- Art. 53.- *“Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación...”*.
- Art. 66.- *“Se reconoce y garantizará a las personas:”*
 - ...25.- *“El derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.”*
- Art. 227.- *“La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”*.

En estos capítulos se observa que la Constitución garantiza a las personas información adecuada y veraz, eficiencia y eficacia, mismas que las instituciones públicas pueden ofrecer cuando manejan un sistema de gestión acorde a sus necesidades.

En este sentido, en las normas de control interno de la contraloría general del estado, se pone de manifiesto la necesidad de la definición de los procedimientos institucionales para todas las áreas en los numerales:

- 100-04 párrafo primero.- *“La máxima autoridad, los directivos y demás servidoras y servidores, según sus competencias, dispondrán y ejecutarán un proceso periódico, formal y oportuno de rendición de cuentas sobre el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales y de los resultados esperados.”*
- 100-04 párrafo segundo.- *“...Es un proceso continuo que incluye la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de responsabilidades y un sistema de información y comunicación adecuado”.*
- 200-05 párrafo segundo.- *“La delegación de funciones o tareas debe conllevar, no sólo la exigencia de la responsabilidad por el cumplimiento de los procesos y actividades correspondientes, sino también la asignación de la autoridad necesaria, a fin de que los servidores puedan emprender las acciones más oportunas para ejecutar su cometido de manera expedita y eficaz”.*
- 300 párrafo segundo.- *“...La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos”.*
- 401-02 párrafo primero.- *“La máxima autoridad, establecerá por escrito o por medio de sistemas electrónicos, procedimientos de autorización que aseguren la ejecución de los procesos y el control de las operaciones administrativas y financieras, a fin de garantizar que sólo se efectúen operaciones y actos administrativos válidos”.*
- 402-01 párrafo primero.- *“La máxima autoridad de una entidad, u organismo del sector público, dispondrá a los responsables de las unidades inherentes a la materia, el diseño de los controles que se aplicarán para asegurar el cumplimiento de las fases del ciclo presupuestario en base de las disposiciones legales, reglamentarias y*

políticas gubernamentales, sectoriales e institucionales, que regulan las actividades del presupuesto y alcanzar los resultados previstos”.

Además, en las normas de control interno de la contraloría general del estado se establece el control interno efectivo indispensable como parte de la gestión institucional para corroborar la eficiencia y eficacia de los procesos llevados a cabo y el cumplimiento de los objetivos propuestos en los numerales:

- 200-02 párrafo primero.- *“Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional”.*
- 400 párrafo segundo.- *“Las actividades de control se dan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una diversidad de acciones de control de detección y prevención, tales como: separación de funciones incompatibles, procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades de autorización, ejecución, registro y comprobación de transacciones, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos”.*

De esta manera se observa que la normativa legal ecuatoriana para el sector público solicita y obliga el establecimiento de un sistema de gestión con puestos, perfiles y actividades definidas, así como cada uno de los procesos inherentes a su actividad institucional.

Es así que, el CB-GADM-SD, a pesar de llevar operando desde marzo de 2012, todavía no cuenta con procesos y procedimientos establecidos, que permitan la agilidad en sus actividades diarias y que aseguren un buen servicio prestado tanto a los usuarios internos como externos.

Esta falta de procesos claros y definidos se manifiesta en el quehacer de las cosas de manera lenta e incorrecta como por ejemplo: la demora en casi todas las actividades de adquisiciones de bienes y servicios, así como en las actividades de mantenimientos preventivos y correctivos, e incluso pagos y autorizaciones; ya que las actividades para realizar un mantenimiento de vehículos, equipos o edificio se demora, en promedio, como

mínimo dos semanas en iniciar el proceso. Lo mismo ocurre en los procesos de adquisición en el Portal de compras públicas, ya que los documentos van y vienen de área en área solicitando información de poco en poco.

A este antecedente, se suma el hecho de no tener definidas las funciones de cada puesto para llevar a cabo de manera eficiente los procesos, ya que las personas necesitan de un marco diseñado y elaborado para que haya una transformación fundamental.

Así mismo, en el área de talento humano no tienen claros los procesos para adquisiciones, pagos y la documentación respectiva requerida en el área administrativa financiera para iniciar con los diferentes procesos solicitados por el área de talento humano; lo que provoca que existan devoluciones continuas de los procesos para que completen la documentación que corresponde, situación que genera inconvenientes por la pérdida de recursos materiales y humanos, así como de tiempo.

En este sentido, el alcance de este estudio es establecer una gestión por procesos definidos con sus respectivos indicadores de gestión y tiempos de atención de requerimientos y emergencias.

Como consecuencia se realiza la formulación del problema:

- ¿Cuáles son los factores por los que en el CB-GADM-SD se demoran en atender los requerimientos?
- ¿El CB-GADM-SD cuenta con funciones de puestos y procesos definidos?
- ¿Qué tiempo es el óptimo para atender los requerimientos del CB-GADM-SD?
- ¿El CB-GADM-SD tiene identificada su cadena de valor?
- ¿El CB-GADM-SD maneja o evalúa sus acciones mediante indicadores?

1.2. Justificación

En Ecuador, así como en el mundo en general se prioriza y se manejan sistemas de gestión para que las instituciones aseguren sus metas y objetivos en el corto y largo plazo para que su existencia mantenga un sentido. Estos sistemas de gestión son conceptualizados como esquemas de procesos y procedimientos para garantizar que la organización alcance sus

objetivos cumpliendo todas las tareas necesarias, según lo conceptualizan Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor (2009).

De esta manera, los sistemas de gestión suponen un alineamiento, que se traduce en que todas las áreas de la organización avancen por un mismo camino y con los mismo objetivos trazados, para lograr una sinergia institucional que cree valores adicionales resultando en que la suma del todo en general sea más valioso que la suma de las partes, es decir, que la suma de las unidades de negocio por individual, como lo describen Kaplan y Norton (2006).

El CB-GADM-SD es una institución con una misión particular, en base de lo que consta en el Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos del CB-GADM-SD (2013), la cual manifiesta lo siguiente:

Proteger la vida, los bienes y el medio ambiente en el contexto local con calidad de servicio, mediante la prevención, mitigación y protección contra incendios, rescate y salvamento, atención pre hospitalaria en caso de emergencias, socorro en catástrofes o siniestros, incidentes con materiales considerados peligrosos, así como en capacitación a la ciudadanía para prevenir toda clase de siniestros y flagelos.

Misión que necesita contar con el establecimiento de procesos y funciones para lograr cumplirla con la calidad pretendida y que es preciso alcanzar porque es vital para el salvamento de vidas.

Es así que, el CB-GADM-SD precisa enfocar y aplicar de manera adecuada y definida su sistema de gestión para lograr esa sinergia dentro y fuera de la institución, inclusive para lograr una mayor interacción con la comunidad para generar una empatía del buen vivir, forjar una cultura de prevención en la ciudadanía para que la misma tenga conocimiento pleno de las áreas de acción bomberiles y, que se entienda los protocolos de emergencias, la Ley y las limitaciones naturales de los servidores y de la Institución; así como la responsabilidad, el apoyo y el aporte que cada ciudadano debe hacer para colaborar a proteger su vida, sus bienes y el medio ambiente en general.

Puede observarse, por lo tanto, que es de vital importancia el tener definidos los procesos bomberiles y administrativos para equipar de manera rápida el área operativa para el desarrollo de los procesos de atención de emergencias y asegurar un servicio óptimo con

los equipos técnicos necesarios, ya que los procesos regularmente demoran de dos a tres semanas para obtener la autorización respectiva y proseguir con el paso siguiente para la adquisición de bienes.

En este propósito, se evalúan beneficios de contar con un servicio que se brinde a tiempo por el hecho de contar con el talento humano conforme a los perfiles idóneos y las funciones de cada puesto establecidas claramente, además de gestionar los procesos administrativos y operativos en búsqueda de reducir los tiempos de atención de los distintos requerimientos institucionales.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General.

Proponer el establecimiento y mejora de procesos del CB-GADM-SD para optimizar el servicio a la comunidad.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Identificar las funciones de cada puesto, el mapa de procesos, indicadores de gestión y la cadena de valor del CB-GADM-SD.
- Identificar los tiempos óptimos para la atención de los requerimientos en el CB-GADM-SD.
- Desarrollar un plan de seguimiento de los procesos del CB-GADM-SD y el control de resultados.
- Proponer un plan de mejora de procesos del CB-GADM-SD.

1.4. Hipótesis

El establecimiento y mejora de procesos optimiza el servicio a la comunidad.

1.5. Delimitación y alcance

Para el tema propuesto se considera la acción del CB-GADM-SD en Santo Domingo, con un diagnóstico de la situación actual de la Institución internamente y con la atención a sus usuarios, para establecer propuestas de manuales y trabajos específicos que permitan mejorar los procesos del CB-GADM-SD y brindar un servicio óptimo al usuario con los principios que rigen la Institución, para dar cumplimiento a su Misión y Visión Institucional y las normas mínimas de servicio a la comunidad.

Se analizará la gestión del Talento Humano, la gestión Administrativa y la gestión Operativa del CB-GADM-SD para el desarrollo del tema propuesto.

No se analizará la gestión Financiera, ya que no tiene deficiencias y cuenta con el presupuesto necesario para realizar las inversiones planificadas según los objetivos establecidos.

Para la delimitación de este tema se han considerado temas de tesis, en el Ecuador, sobre Cuerpos de Bomberos; en el que se ha obtenido información acerca de temas como: “Diseño del sistema de clasificación y valoración de puestos para el personal operativo del Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito”, “Un modelo de gestión en el Cuerpo de Bomberos del Cantón Paute, del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010”, “Planificación estratégica de tecnologías de información para el Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito”, “Elaboración de una auditoría administrativa para el Cuerpo de Bomberos del Cantón Latacunga provincia de Cotopaxi”, “Los procesos administrativos en la gestión institucional del Cuerpo de Bomberos de Cayambe, provincia de Pichincha en el año 2010”, “Plan para la implementación de un sistema integrado de gestión de la calidad, el ambiente y la seguridad ocupacional para el Benemérito Cuerpo de Bomberos de la ciudad de Cuenca”.

Trabajos de tesis de los que se ha podido extraer propuestas que son diferentes del alcance que se pretende lograr en el presente trabajo de tesis, ya que dichas propuestas se refieren al diseño de un sistema de clasificación y valoración de puestos, la implementación de un sistema de gestión básico en vista de que no manejaban ni siquiera el Plan Operativo Anual - POA, desarrollo de la planificación de tecnología de la información para alinearla con los objetivos de la institución, realización de una auditoría que evidenció falta de comunicación en el personal y falta de definición de funciones, elaboración de un manual de

procedimientos básico, elaboración de un plan de gestión de la calidad y seguridad y salud ocupacional básico.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO Y MARCO CONCEPTUAL

2.1. Marco teórico

Abril, Enríquez & Sánchez (s/a) definen los conceptos de los sistemas de gestión y la organización empresarial atribuyendo beneficios y consideraciones primordiales a la hora de su establecimiento:

- Los sistemas de gestión son una herramienta que contribuye a optimizar la gestión de la empresa y ayuda a la toma de decisiones, así como facilita el cumplimiento estructurado de cualquier legislación (p.11);
- La organización empresarial es el sistema de actividades coordinadas de dos o más personas, que intentan alcanzar unos objetivos comunes. Esto lo hacen en tres etapas: determinación de funciones, selección de personas para esas funciones, y establecimiento de un orden jerárquico entre las personas (p.13).

Con este antecedente, se supone que las empresas en general necesiten de sistemas de gestión para llevar a cabo sus actividades de manera ordenada, con prioridades establecidas y aún un orden de autoridades definidas para que el normal funcionamiento de las empresas y la consecución de su misión y visión establecidas se generen sin inconvenientes mayores. Existen algunos modelos de sistemas de gestión, dentro de los que se ha escogido es la gestión por procesos.

La gestión por procesos es un tema que se encuentra vigente en el ámbito empresarial público y privado, ya que es un modelo de gestión que permite alcanzar niveles de optimización de recursos y de aumento de productividad, debido a que amplía la visualización, descripción y entendimiento de entradas que resultan en salidas con valor agregado que conllevan al logro de los objetivos institucionales.

La implementación de este sistema de gestión implica un cambio, un tiempo de reflexión, y provoca preguntas como: Porque? Para qué? Cómo?, como lo inscribe Bravo, J. (2011). Porqué permitir un cambio? Para qué cambiar? Cómo se lleva a cabo?. Esta gestión por procesos logra correlacionar el “sistema” la “gestión” y los “procesos” que provoca un resultado más allá de la suma de las partes, una gestión creativa y la definición de cómo se hacen las cosas para reducir el tiempo de entrega del servicio en la búsqueda de no continuar teniendo procesos represados, acumulación de documentos, entre otros (Bravo, J., 2011), como es el caso del CB-GADM-SD.

Bravo, J. (2011), enlista beneficios de la implementación de la gestión por procesos, de entre los cuales, para el CB-GADM-SD son de utilidad para conocer lo que se hace y cómo se lo hace para tener presente las fortalezas y debilidades; para conseguir una mejora por el hecho de escribir y tener representado el flujo de los procesos; y, para fortalecer el conocimiento formal institucional.

En este sentido cabe señalar los conceptos de sistemas de gestión y sistemas de gestión por procesos:

- Beltrán, et al. (2009, p. 15) define a un sistema de gestión como *“esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos”*
- Bravo, J. (2011, p. 9) a su vez, afirma que la gestión por procesos *“es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente...”*.

Por lo que se concuerda en que la gestión por procesos permite a la organización identificar y formalizar cada tarea y orden de pasos a seguir para lograr los objetivos y metas trazadas.

En la actualidad se habla de procesos completos, no de procesos por áreas, ya que cada proceso pasa por varias áreas funcionales dentro de la institución, en las que cada integrante asume su responsabilidad y aporta a que el proceso se lleve a cabo con buenos resultados, sin omitir esfuerzo y conocimiento (Bravo, J., 2011, p. 10).

En la gestión por procesos se consideran cuatro ciclos que incluyen 9 fases, conforme se señala a continuación: (Bravo, J., 2011, p. 18)

- Ciclo 1: desde la estrategia
 - o Fase 1: incorporar la gestión por procesos
- Ciclo 2: modelamiento visual
 - o Fase 2: diseñar mapa de procesos
 - o Fase 3: representar procesos
- Ciclo 3: intervenir procesos
 - o Fase 4: gestión estratégica de procesos
 - o Fase 5: mejorar procesos

- Fase 6: rediseñar procesos
- Fase 7: formalizar procesos
- Ciclo 4: durante la vida útil
 - Fase 8: controlar procesos
 - Fase 9: mejora continua de procesos

En el caso del presente trabajo de tesis se van a identificar los procesos, mejorarlos y formalizarlos.

En referencia a la representación visual de los procesos se enumeran algunos de los beneficios que consiguen con la misma, basados en lo que detalla Bravo, J. (2011, pp. 25,26):

1. ...tener una guía práctica y real a los integrantes del proceso
2. ...facilitar su actuación
3. ...mejorar el control de gestión y la auditoría de procedimientos
4. ...trabajar en equipo y reducir los motivos de conflicto y aumentar la motivación
5. ...saber cuándo eliminar un documento, dónde archivar, etc.

Dentro de la gestión por procesos, en lo referente al control de la gestión y la evaluación de resultados, Sanín Héctor (1999) ,se refiere a este tema que va a ser citado en adelante, en el que pone de manifiesto que las instituciones públicas deben contar con un plan de acción que oriente las funciones y actividades de la misma. Plan de acción que debe contener como mínimo lo siguiente: (p. 46)

- Objetivos estratégicos (resultados por áreas)
- Objetivos ejecutivos (metas de los procesos)
- Objetivos para la definición de procesos básicos (sustentación de objetivos institucionales)
- Objetivos para la formulación de proyectos necesarios (activar, perfeccionar, fortalecer los procesos)
- Objetivos de obtención de los recursos necesarios (operación de procesos y proyectos)
- Objetivos para la verificación de la capacidad institucional (asumir el plan de acción)
- Objetivos para la definición del sistema básico de información (control de gestión y evaluación de resultados)

Sanín (1999) afirma:

Los procesos son el eje de la realización empresarial. A través de los procesos la empresa cumple sus objetivos, satisface la demanda de sus clientes, y realiza su misión, su razón de ser... Por eso el control gerencial debe preocuparse fundamentalmente por el cumplimiento de las metas de los procesos, en primer lugar, y de los proyectos, en segundo lugar. (pp. 46, 47)

Ya que los procesos tienen clientes internos y externos se debe prestar especial atención en todos, debido a que si internamente las cosas fluyen y son oportunas en tiempo y recursos, los usuarios externos van a ser partícipes de un servicio de calidad.

Por lo tanto, se deben establecer los procesos cardinales y los subsidiarios para dar la prioridad debida en atención y recursos; para lo cual es necesario atender a dos preguntas importantes: (Sanín, H., 1999, p. 47)

- ¿Para qué estamos haciendo esto?
- ¿Es ésta la mejor forma de hacer lo que necesitamos hacer?

La primera pregunta permite desechar los procesos que no agregan valor, y la segunda pregunta permite hacer más productivos los procesos.

En este sentido, el control debe exteriorizar datos, a través de indicadores, que permitan realizar el análisis de evaluación. Estos indicadores, según la experiencia de Sanín H. (1999), se pueden distribuir en dos categorías:

- Los de cumplimiento de la programación (eficacia): calidad (satisfacción), cobertura (volumen), oportunidad (entrega).
- Los de eficiencia (rendimiento y maximización) (p. 48)

2.2. Marco conceptual

Es de importancia precisar la definición de los términos más relevantes que atañen al presente trabajo de Tesis, para que se maneje un mismo concepto de los mismos en el entendimiento y desarrollo de cada capítulo y de la propuesta que se va a realizar.

Se despliegan de manera seguida las definiciones siguientes:

- Proceso

Beltrán, et al. (2009), lo define como: “secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones” Modelo EFQM. (p. 20)

- Alineamiento

Kaplan y Norton (2006) lo explican de la siguiente manera:

Cuando la organización alinea las actividades de sus diferentes unidades de negocio y de soporte, crea fuentes de valor adicionales, y a esto le hemos denominado *valor derivado de la organización*. (p. 18).

Este alineamiento implica colocar a cada área organizacional bajo la misma estrategia de acción, e incluirla a cada una de ellas en cada modificación o mejoramiento que se realice en la más alta dirección, que la que encargada de imprimir la visión y el camino para lograr los objetivos.

- Gestión de procesos

Bravo (2011) define a la gestión de procesos como: “...una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente”. (p. 9)

- Indicadores

Según Beltrán, et al. (2009), los indicadores “permiten establecer, en el marco de un proceso (o de un conjunto de procesos), qué es necesario medir para conocer la capacidad y la eficacia del mismo, todo ello alineado con su misión”. (p.52)

- Control de procesos

Bravo (2011) puntualiza que el control de procesos busca “asegurarse que el rendimiento del proceso se mantenga dentro del estándar de cumplimiento, medido según los indicadores... El monitoreo y las acciones correspondientes están bajo la dirección del dueño del proceso”. (p.36)

- Calidad

El término calidad ha evolucionado en el tiempo y en la actualidad se manejan conceptos de gestión de la calidad, entendida para lograr la satisfacción del cliente y de todos los grupos de interés de la empresa, gestión en la cual “el objetivo es gestionar la calidad del proceso, centrada en el cliente...De la calidad del producto se pasa a perseguir la calidad del cliente...” (p. 39)

- Cadena de valor

La cadena valor considera, como lo señala Dess, Lumpkin & Eisner (2011), “a la organización como un proceso secuencial de actividades que crean valor, y su planteamiento es útil para comprender los bloques que construyen la ventaja competitiva”. (p. 80)

- Flujograma

Para Bravo (2011) un flujograma “describe un proceso. Si éste tiene divisiones en su interior, se elabora un flujograma de información por cada etapa o versión”. (p. 15)

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Nivel de investigación

En base a lo que señalan Hernández, Fernández & Baptista (2010), no se debe considerar a lo que se denomina niveles de investigación como tales, sino más bien como alcances que tiene una investigación según se va desarrollando, ya que puede generarse una secuencia de los mismos a medida que la investigación avanza y va generando información que provoca una necesidad distinta a la inicial.

Por esta razón, el nivel de investigación a utilizarse en el desarrollo del presente trabajo es una composición entre los tres niveles de investigación existentes:

- Exploratoria, debido a que es la primera vez que se realiza un levantamiento de información para la definición de los procesos institucionales.
- Descriptiva, porque se pretende describir y analizar el comportamiento de los indicadores de control.
- Explicativa, en vista de que se establecerá la causa – efecto de la definición de los procesos institucionales.

En este sentido, Hernández, et al. (2010) definen cada estudio de la siguiente manera:

- Exploratorio: "...sirven para preparar el terreno, y por lo común anteceden a investigaciones con alcances descriptivos..." (p. 78)
- Descriptivo: "-por lo general- son la base de investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos..." (p. 78)
- Explicativo: "...generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados." (p. 78)

3.2. Tipo de investigación

Para el desarrollo de la presente propuesta de Tesis se realizará una investigación de campo para definir cómo se lleva a cabo en la actualidad los procesos en la institución, y a

partir de esto continuar con la propuesta respectiva, así mismo para el empleo de la propuesta que se realice.

Además, se complementará con una investigación documental, para la fase de la realización de la propuesta, ya que se tomará guía en libros especializados en el tema de gestión por procesos.

3.3. Métodos de investigación

El método a utilizarse es el deductivo en atención a que se va a observar la realidad institucional y a concluir las razones del porqué se dan los resultados observados.

La fuente para la recolección de información va a ser la primaria, ya que a través del contacto directo con la institución se va a obtener la información respectiva.

En el procesamiento de la información se tabularán y analizarán los datos de tiempos de entrega, recepción, respuesta, análisis, entre otros.

CAPÍTULO IV
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA INSTITUCIÓN

4.1. La Institución

4.1.1. Historia.

El Cuerpo de Bomberos de Santo Domingo tuvo sus inicios en el año 1954 en el cual se creó un comité pro cuerpo de bomberos ante la necesidad imperiosa de tener un conjunto de personas dedicadas a la extinción de incendios, ya que hasta ese entonces no se hallaba nadie especializado en la materia ni dedicado a estas acciones.

Para el año 1975 se expidió la Ley de Defensa contra Incendios en la que estipula en su artículo 1: “El servicio de defensa contra incendios lo hará el Ministerio de Bienestar Social, a través de los, cuerpos de bomberos, de acuerdo con esta Ley y su Reglamento General”. De esta manera los Cuerpos de Bomberos estaban sujetos en todos sus ámbitos al actual Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), así como su patrimonio pasaba a formar parte del patrimonio del MIES.

Posteriormente, mediante Acuerdo Ministerial N° 2002 del año 2001, el Ministerio de Bienestar Social transfiere, al Gobierno Municipal de Santo Domingo, las atribuciones que le fueron concedidas a través de la Ley de Defensa contra Incendios respecto de los Cuerpos de Bomberos.

En abril de 2009, mediante decreto ejecutivo N° 1670, se le asigna a la Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos las competencias, atribuciones, funciones, representaciones y delegaciones que la Ley de Defensa contra Incendios establece para el Ministerio de Inclusión Económica y Social, sin perjuicio de la transferencia de competencias, antes efectuadas, a los diferentes municipios del país.

En este sentido, cabe recalcar que al Gobierno Municipal de Santo Domingo le fueron transferidas las competencias del Cuerpo de Bomberos del cantón Santo Domingo, mas no las competencias de los Cuerpos de Bomberos parroquiales.

Luego de esto, en marzo del año 2012 se expide la Ordenanza de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo N° M-018-VZC, en la que se establece la autonomía administrativa, financiera y operativa

del Cuerpo de Bomberos respecto del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo (GADM SD), pasando a ser una entidad adscrita al mismo.

Por último, mediante circular N° SNGR-SRES-2012-0004-C, atendiendo a Acuerdo N° SNGR-022-2011, se dispone la transferencia de los Cuerpos de Bomberos Parroquiales a los Cuerpos de Bomberos Cantonales; acción que se realizó en enero de 2013, en el caso del CB-GADM-SD.

Para cual, en la actualidad el CB-GADM-SD, siendo una institución pública, mantiene su autonomía administrativa, financiera y operativa; y, cuenta con cinco estaciones: 2 urbanas y 3 rurales, ubicadas de la siguiente manera:

- Santo Domingo, Av. Abraham Calazacón y Río Baba
- Santo Domingo, sector Santa Martha, Av. Jacinto Cortez
- Parroquia San Jacinto
- Parroquia Puerto Limón
- Parroquia Luz de América

4.1.2. Marco legal.

El CB-GADM-SD es una institución pública que mantiene su Estación Principal, a la presente fecha, en la Av. Abraham Calazacón y Río Baba esq. Con RUC # 2360003540001. Inició sus actividades en calidad de Institución adscrita al GAD Municipal, con autonomía administrativa, financiera y operativa a través de la expedición de:

- Ordenanza de funcionamiento N° M-018-VZC, de marzo de 2012.
- Estatuto Orgánico de gestión por procesos, emitido en abril de 2012.

Realiza sus acciones sujeto a las siguientes leyes que regulan las acciones del sector público, entre las primordiales:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley de Defensa contra Incendios, y su Reglamento.
- Ley Orgánica de Servicio Público, y su Reglamento.
- Ley de Seguridad Social.

- Código de trabajo.
- Código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, y su Reglamento.
- Reglamento de utilización, mantenimiento, movilización, control y determinación de responsabilidades, de los vehículos del sector público y de las entidades de derecho privado que disponen de recursos públicos.
- Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.
- Reglamento general sustitutivo para el manejo y administración de bienes del sector público.
- Ley orgánica del sistema nacional de contratación pública, y su Reglamento.
- Ley de régimen tributario interno, y su Reglamento.
- Instrumento andino N° 584, y su Reglamento N° 957.
- Reglamento de Seguridad y Salud para trabajadores mediante Decreto Ejecutivo N° 2393.
- Resolución N° CD 390 del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Resolución SART N° 333 del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

4.1.3. Logotipo.

El logotipo del CB-GADM-SD, en la actualidad, es el siguiente:

Gráfico N° 1. Logotipo del CB-GADM-SD



Fuente: Cuerpo de Bomberos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo.

4.1.4. Filosofía Corporativa.

4.1.4.1. Misión.

La misión del CB-GADM-SD, tomada del Estatuto Orgánico por procesos, es:

Proteger la vida, los bienes, y el medio ambiente en el contexto local con calidad de servicio, mediante la prevención, mitigación y protección contra incendios, rescate y salvamento, atención prehospitalaria en caso de emergencias, socorro en catástrofes o siniestros, incidentes con materiales considerados peligrosos, así como en capacitación a la ciudadanía para prevenir toda clase de siniestros y flagelos. (p.2)

4.1.4.2. Visión.

El estatuto orgánico de gestión por procesos detalla la visión de la siguiente manera:

El CB-GADM-SD se constituirá, en el 2017, en una entidad de excelencia y calidad en los servicios que brinda, mediante el mejoramiento continuo de sus procesos, para lo cual contará con talento humano altamente capacitado, infraestructura funcional y tecnología de primera, alcanzando la satisfacción de las necesidades de los usuarios e implementando la gestión de riesgos dentro de su zona de influencia. (p.3)

4.1.4.3. Objetivos Institucionales.

De la misma manera, el Estatuto de gestión por procesos traza los objetivos institucionales del CB-GADM-SD, los cuales se detallan a continuación:

- Proteger la vida, los bienes y el medio ambiente en el contexto local con los más altos niveles de calidad.
- Prevenir toda clase de siniestros o flagelos a través de la capacitación ciudadana.

- Mitigar incendios con atención oportuna, personal y equipos especializados.
- Salvar a víctimas en riesgo por catástrofe natural o antrópica.
- Intervenir y evacuar en eventos de riesgo con materiales considerados como peligrosos.
- Brindar atención prehospitalaria a lesionados víctimas de accidentes o por crisis de enfermedad. (p.3).

4.1.4.4. Valores.

Los valores descritos en el Estatuto de gestión por procesos son:

- Disciplina
- Trabajo en equipo
- Profesionalismo y eficiencia
- Respeto
- Compromiso (pp. 3-4).

4.1.4.5. Principios Institucionales.

El detalle de los principios institucionales, según el Estatuto de gestión por procesos se enlistan a continuación:

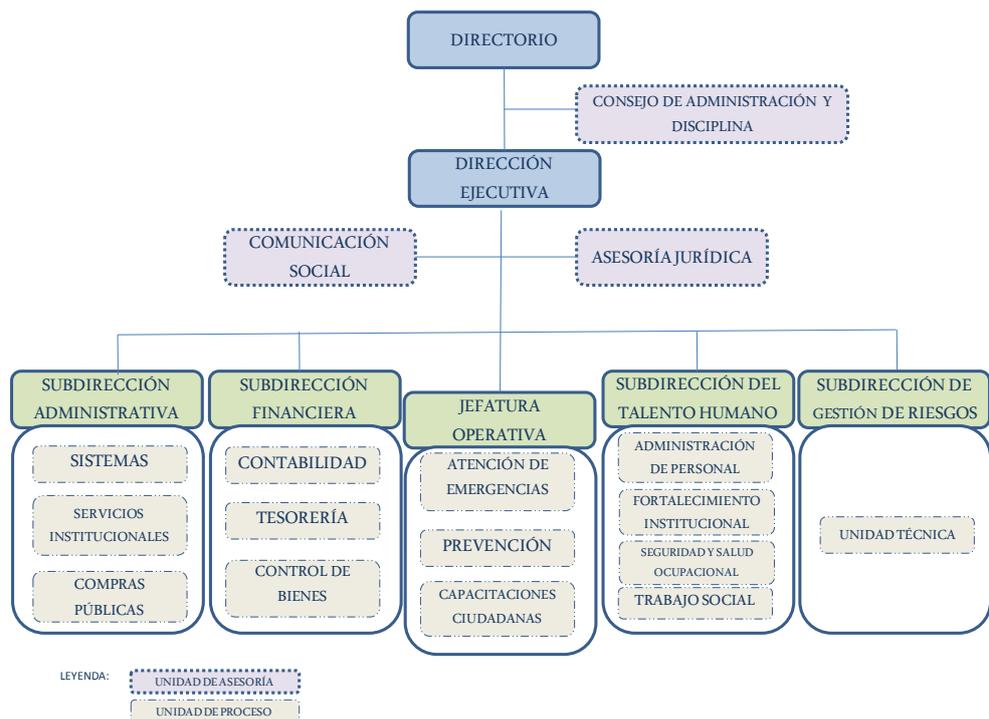
- Intervenir oportunamente para salvaguardar la vida y bienes de la comunidad ante el riesgo de incendio y cualquier otro evento catastrófico, producto de fenómenos naturales o acciones antrópicas.
- Contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y el buen vivir (sumak kawsay) de la población del cantón Santo Domingo.
- Proteger el patrimonio natural y garantizar a los habitantes calidad integral.
- Coadyuvar al desarrollo sustentable, integral, descentralizado y desconcentrado del Estado, y de las actividades económicas asumidas por éste.

- Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad y responsabilidad en la prestación de sus servicios. (p. 4).

4.1.5. Estructura Organizacional.

La estructura organizacional propuesta en el Estatuto Orgánica de Gestión por Procesos del CB-GADM-SD (p. 26) se aprecia en el siguiente cuadro:

Gráfico N° 2. Estructura organizacional del CB-GADM-SD



Fuente: Estatuto de gestión por procesos del Cuerpo de Bomberos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo.

4.2. Procesos de la Gestión Administrativa

En la actualidad los procesos de la gestión administrativa en general, se realizan conforme se ha ido evidenciando la necesidad o se ha presentado el conflicto, y se ha ido dando solución a una situación específica. Por lo que, los procesos en todas las áreas institucionales: Administrativa - Financiera, Talento Humano y Operativa se encuentran de la siguiente manera:

4.2.1. Procesos Área Administrativa Financiera.

El área administrativa financiera se en carga de llevar a cabo todas las adquisiciones de bienes y servicios que sean requeridos por cualquier área del CB-GADM-SD, con la debida autorización de la Dirección Ejecutiva. Además, es la encargada de emitir Certificaciones de Disponibilidad de Fondos para cualquier proyecto o necesidad de contratación.

De igual manera administra el control de los bienes institucionales, así como de los vehículos. En esta área se encuentra el área de sistemas y compras públicas.

El área jurídica y el área de comunicación social dependen de la Dirección Ejecutiva, por lo cual la mayoría de los procesos de autorizaciones, adquisiciones, mantenimientos y pagos se centran en el área administrativa financiera.

En los siguientes apartados se pone de manifiesto cada proceso que corresponde a ésta área, en base a lo que se realiza actualmente, en función de la información que se ha levantado durante el presente trabajo de tesis, ya que la Institución no tiene identificados los procesos al detalle y por consecuencia no los tiene documentados.

4.2.1.1. *Requerimientos en general.*

En la tabla N°1 se aprecia el tiempo que conlleva este proceso y sus inconvenientes durante la realización del mismo.

Tabla N°1. Proceso: Requerimientos de bienes y servicios en general 1era. parte.

REQUERIMIENTOS DE BIENES Y SERVICIOS EN GENERAL			
	TRÁMITE	TIEMPO POR TRÁMITE (días)	TIEMPO ACUMULADO DEL PROCESO (días)
1	Requiriente entrega memorando con pedido del bien o del servicio con información generalizada a Subdirección administrativa financiera.	2	2
2	Subdirección administrativa financiera revisa e informa verbalmente o por escrito que la solicitud se encuentra incompleta y que, a quien debe ir dirigida la solicitud debe ser a Dirección Ejecutiva.	2	4
3	En vista de esta circunstancia, se presentan dos situaciones: primero, el requiriente no vuleve a presentar la solicitud; y segundo, si lo presenta, lo presenta dos semanas más tarde, o más, a Dirección Ejecutiva sin que se encuentre la solicitud con toda la información completa.	15	19
4	Dirección ejecutiva remite la solicitud a Subdirección administrativa financiera para que atienda el requerimiento.	2	21
5	Subdirección administrativa financiera realiza devolución de solicitud porque no existe la justificación debida ni la información del bien o del servicio se encuentra completa.	2	23
6	Después de algún tiempo, presentan nuevamente la solicitud a Subdirección administrativa financiera.	15	38
7	Subdirección administrativa financiera solicita autorización a Dirección ejecutiva para atender requerimiento.	2	40
8	Dirección ejecutiva autoriza.	2	42
9	Subdirección Administrativa Financiera envía memorando a Compras Públicas para que atienda requerimiento.	2	44
10	Compras Públicas verifica proceso por monto y/o concepto y decide proceso a seguir.	10	54
11	**SI ES INFIMA CUANTIA busca 3 proformas, y junto con análisis comparativo de precios envía a Subdirección Administrativa Financiera para adjudicación.	15	69
12	Subdirección Administrativa Financiera aprueba una proforma y envía a Dirección Ejecutiva solicitando adjudicación.	2	71
13	Dirección Ejecutiva recibe y reenvía a Subdirección Administrativa Financiera con adjudicación.	2	73
14	Subdirección Administrativa Financiera envía memorando a compras públicas para que continúe con proceso de compra adjuntando la certificación presupuestaria.	2	75
15	Compras públicas emite orden de compra al proveedor.	3	78
16	Proveedor entrega productos.	15	93
17	Control de bienes se niega a recibir porque él no ha tenido conocimiento del proceso y esos bienes los tiene en existencias en bodega.	1	94
18	Luego de dar alguna explicación y solución, Control de bienes recibe bienes y factura.	1	95
19	Control de bienes registra los bienes en el sistema y solicita pago a Subdirección administrativa financiera.	3	98
20	Subdirección administrativa financiera remite a Contabilidad para realizar control previo.	2	100
21	Contabilidad realiza control previo y emite hoja de devolución porque la factura está con fecha incorrecta, no existe un recibido a satisfacción, no están los documentos del SRI del proveedor, ni el certificado bancario, o la justificación de la solicitud no es la debida.	2	102
22	Se completa la información y los documentos solicitados.	3	105
23	Contabilidad realiza control previo y emite hoja de control previo a Subdirección administrativa financiera junto con el compromiso.	2	107
24	Subdirección administrativa financiera emite memorando a Dirección Ejecutiva por orden de gasto.	2	109
25	Dirección Ejecutiva emite orden de gasto y envía a Subdirección administrativa financiera.	2	111
26	Subdirección administrativa financiera emite orden de pago y envía a contabilidad.	2	113
27	Contabilidad emite hoja de evaluación de documentos, realiza el registro contable y envía a tesorería.	2	115
28	Tesorería emite hoja de evaluación de documentos, comprobante de pago y sube archivo de documentos al archivo de pago al BCE.	2	117
29	Subdirección administrativa financiera aprueba pago.	2	119
30	Pasado un tiempo, el requiriente presenta su queja en Dirección ejecutiva porque no se ha atendido la solicitud de los bienes realizada por él.	15	134
31	Subdirección administrativa financiera informa que se adquirió el bien hace un mes.	1	135
32	En ese momento Control de bienes entrega bienes a requiriente. Si hay mucha urgencia sólo se entregan los bienes sin firmar el acta de entrega recepción.	1	136

Elaborado por: Katherine Cedeño

PROBLEMA:

En esta comunicación se presentan diferencias de criterios y pérdida de tiempo porque el requirente tiene apuro de que le entreguen los bienes o los servicios solicitados y no quiere perder el tiempo repitiendo el documento, mucho menos mejorándolo y peor elaborando un proyecto. Además, Control de bienes no realiza la entrega de los bienes inmediatamente, sino cuando se genera el inconveniente y sin dejar documentación de respaldo.

Esto genera problemas con los bienes institucionales, ya que según la Ley cada custodio es responsable por lo bienes que utiliza, y cuando se presentan daños o pérdidas, Control de bienes no tiene el descargo de la entrega y no se puede realizar el descuento del valor del bien al custodio que lo utilizaba en vista de que no hay documentación que sustente la custodia.

Todo esto representa una pérdida de recursos materiales y de tiempo, así como de la prestación de un servicio negligente y no oportuno.

Tabla N°2. Proceso: Requerimientos de bienes y servicios en general 2da. parte.

REQUERIMIENTOS DE BIENES Y SERVICIOS EN GENERAL				
	TRÁMITE	TIEMPO POR TRÁMITE (días)	TIEMPO ACUMULADO DEL PROCESO (días)	OBSERVACIONES
1	SI ES SUBASTA INVERSA			
2	Compras públicas define procesos: es normalizado o no normalizado.	10	10	
3	Si no es normalizado se hace invitación directa.	0	10	
4	Si es normalizado compras públicas realiza 1 proforma para obtener precio referencial.	8	18	
5	Compras públicas solicita certificación presupuestaria.	2	20	
6	Subdirección administrativa financiera revisa si existe disponibilidad presupuestaria. Si no hay, hace devolución de proceso a requiriente informando que no existe disponibilidad. Para este momento ya ha pasado de dos a tres semanas desde el inicio de la solicitud.	15	35	
7	Si existe disponibilidad, emite certificación presupuestaria a compras públicas.	2	37	
8	Compras públicas hace pliego.	15	52	
9	Compras públicas, luego de dos semanas, pide a Subdirección administrativa financiera aprobación de los pliegos.	2	54	
10	Subdirección administrativa financiera remite a Dirección ejecutiva para la respectiva aprobación.	2	56	
11	Dirección ejecutiva envía a Jurídico para que elabore resolución de aprobación.	2	58	
12	Jurídico emite resolución y devuelve a Dirección ejecutiva.	2	60	
13	Dirección ejecutiva remite a Subdirección administrativa financiera.	2	62	
14	Subdirección administrativa financiera pasa a Compras públicas para subir resolución	2	64	
15	Compras públicas sube a portal y sigue cronograma	3	67	
16	En casos específicos el requiriente contesta preguntas	4	71	depende del cronograma que permita el portal de compras públicas
17	Las ofertas ingresan en Dirección ejecutiva.	4	75	depende del cronograma que permita el portal de compras públicas
18	Dirección ejecutiva remite oferta de Subdirección administrativa financiera y nombra a comisión técnica.	0	75	
19	Subdirección administrativa financiera apertura ofertas con comisión técnica de ser el caso.	2	77	depende del cronograma que permita el portal de compras públicas
20	Subdirección administrativa financiera y comisión técnica evalúan ofertas, y emiten acta de apertura y calificación de ofertas.	0	77	
21	Compras públicas sube a portal de compras públicas las actas.	0	77	
22	Una vez realizado el proceso en el portal de compras públicas, Compras públicas pone en conocimiento y solicita adjudicación.	3	80	depende del cronograma que permita el portal de compras públicas
23	Subdirección administrativa financiera remite todo el proceso a Dirección ejecutiva.	2	82	
24	Dirección ejecutiva valida adjudicación mediante resolución y remite a Jurídico para que realice la resolución.	2	84	
25	Jurídico realiza resolución y envía a Dirección ejecutiva.	2	86	
26	Dirección ejecutiva envía a Subdirección administrativa financiera.	2	88	
27	Subdirección administrativa financiera sumilla atender a Compras públicas.	2	90	
28	Compras públicas sube a portal de compras públicas y termina la etapa precontractual.	2	92	
29	Compras públicas devuelve expediente a Subdirección administrativa financiera.	1	93	
30	Subdirección administrativa financiera envía a Dirección ejecutiva para elaborar contrato.	2	95	
31	Dirección ejecutiva remite a Jurídico para elaborar contrato.	2	97	
32	Jurídico devuelve trámite firmado a Dirección ejecutiva.	1	98	
33	Dirección ejecutiva envía a Subdirección administrativa financiera.	2	100	
34	Subdirección administrativa financiera envía a compras públicas.	2	102	
35	Compras públicas devuelve expediente a Subdirección administrativa financiera.	2	104	
36	Subdirección administrativa financiera envía a Contabilidad para otorgar anticipo si es un proceso que requiere anticipo.	5	109	

Elaborado por: Katherine Cedeño

PROBLEMA:

A más de lo señalado en la primera parte de este proceso, Compras públicas no sube a al portal de compras públicas el contrato elaborado, ni designa usuario y clave al administrador del contrato; y, tampoco Dirección ejecutiva notifica al administrador del contrato oportunamente, sino un mes después.

4.2.1.2. Reposición de caja chica.

En la tabla N°3 se observa cómo lleva a cabo este proceso y sus inconvenientes durante la realización del mismo.

Tabla N°3. Proceso: Reposición de caja chica

REPOSICIÓN DE CAJA CHICA			
	TRÁMITE	TIEMPO POR TRÁMITE (días)	TIEMPO ACUMULADO DEL PROCESO (días)
1	Encargada de caja chica llena vale de caja chica y hoja de control previo, una vez que Contabilidad le haga solicitud verbalmente.	8	8
2	Emite informe mensual y memorando a Subdirección administrativa financiera solicitando reposición de caja chica adjuntando facturas, vale de caja chica.	3	11
3	Subdirección administrativa financiera sumilla a contabilidad para control previo.	2	13
4	Contabilidad realiza devolución de la documentación porque no se encuentra adjunto la papeleta de depósito correspondiente.	2	15
5	Luego de una semana, responsable de caja chica realiza correcciones y remite a contabilidad.	8	23
6	Contabilidad realiza control previo y envía a Subdirección administrativa financiera.	2	25
7	Subdirección administrativa financiera solicita a de orden de gasto.	2	27
8	Dirección ejecutiva emite orden de gasto a Subdirección administrativa financiera.	2	29
9	Subdirección administrativa financiera emite orden de pago y envía a contabilidad.	2	31
10	Contabilidad emite hoja de evaluación de documentos, realiza el registro contable y envía a tesorería.	3	34
11	Tesorería emite hoja de evaluación de documentos, comprobante de pago y sube archivo de documentos al archivo de pago al BCE.	2	36
12	Subdirección administrativa financiera aprueba pago.	2	38

Elaborado por: Katherine Cedeño

PROBLEMA

En este proceso, se presentan inconvenientes ya que la reposición de caja chica se debe presentar cada mes, a fin de mes, para el debido registro contable de las facturas y retenciones, pero la persona encargada presenta la reposición a mediados del siguiente mes y de manera incompleta; lo cual forja retrasos en Contabilidad y Tesorería por cierre de mes y declaraciones al SRI.

4.2.1.3. *Compras con caja chica.*

La secuencia de este proceso en la actualidad se observa en la tabla N° 4.

Tabla N°4. Proceso: Compras con caja chica

COMPRAS CON CAJA CHICA			
	TRÁMITE	TIEMPO POR TRÁMITE (días)	TIEMPO ACUMULADO DEL PROCESO (días)
1	Requiriente analiza urgencia de compra.	2	2
2	Requiriente realiza compra.	1	3
3	Requiriente solicita autorización de compra de manera verbal.	2	5
4	Subdirección administrativa financiera analiza que la urgencia y la naturaleza de la compra no se justifica para realizar el egreso por caja chica.	1	6
5	En otros casos, Subdirección administrativa financiera autoriza egreso por caja chica.	0	6
6	Requiriente va con autorizado y factura a encargada de caja chica para que realice devolución.	2	8
7	Encargada de caja chica no entrega dinero porque no se encuentra llena de manera correcta la factura y no tiene retención.	2	10
8	Luego de dos semanas, se realiza la corrección.	15	25
9	Encargada de caja chica hace devolución de dinero.	2	27

Elaborado por: Katherine Cedeño

PROBLEMA:

En este caso, por no tener claro el procedimiento a seguir muchas veces el requirente pierde dinero porque no se puede hacer la devolución del dinero por la naturaleza de la compra. Así mismo, el encargado de caja chica no hace firmar la documentación respectiva y en el momento que va a hacer la reposición de caja chica empieza a buscar uno por uno para legalizar los documentos, y al momento de la legalización los documentos por lo general presentan alguna irregularidad por errores.

4.2.1.4. Denuncias por pérdidas.

La tabla N° 5 refleja el proceso actual:

Tabla N°5. Proceso: Denuncias por pérdida de bienes.

DENUNCIAS POR PÉRDIDA DE BIENES			
	TRÁMITE	TIEMPO POR TRÁMITE (días)	TIEMPO ACUMULADO DEL PROCESO (días)
1	Por lo general, los servidores no informan sobre los acontecimientos que suscitan con los bienes a su custodia.		
2	En el caso de informar, lo hacen a Subdirección administrativa financiera, en unos casos. En otros casos, lo informan a Jurídico, y otros, lo informan a Dirección ejecutiva pero fuera del tiempo que permite la Ley, esto es, pasadas las 48 horas laborables de suscitado el inconveniente.	4	4
3	Cuando informan del hecho lo hacen de manera verbal o lo hacen sin dar los detalles necesarios para la investigación.	0	4
4	Cuando informan del hecho a Dirección ejecutiva, la misma remite a Subdirección administrativa financiera para informe.	2	6
5	Subdirección administrativa financiera envía a Control de bienes para informe del bien.	2	8
6	Control de bienes informa acerca de custodia y valor del bien, y envía a Subdirección administrativa financiera.	1	9
7	Subdirección administrativa financiera envía a Dirección ejecutiva.	2	11
8	Dirección ejecutiva envía a Jurídico para denuncia en fiscalía.	2	13
9	Jurídico solicita a Subdirección administrativa financiera se remita copias de factura del bien.	2	15
10	Subdirección administrativa financiera remite documentación solicitada.	3	18
11	Jurídico realiza denuncia en Fiscalía.	1	19

Elaborado por: Katherine Cedeño

PROBLEMA:

En este proceso existen algunas omisiones importantes, entre ellas:

- administrativo financiero no informa a la aseguradora sobre acontecimientos;
- los servidores a veces creen que ellos pueden poner la denuncia directamente en la Fiscalía, lo cual no lo prevé la Ley;
- a administrativo financiero le es solicitada la documentación de poco en poco ya que no se tiene conocimiento de toda la documentación que tiene que enviar desde un inicio;
- administrativo financiero no envía información a Contabilidad para que realice la creación de la cuenta por cobrar al servidor, según lo estipula la Ley;

Estas omisiones ocasionan inconvenientes para el servidor custodio del bien y para la institución en general, ya que transcurre mínimo una semana hasta que Jurídico tenga la documentación completa para realizar la denuncia, y se pierde la oportunidad de que la aseguradora reponga el bien como consta en la póliza respectiva.

4.2.1.5. Mantenimiento de vehículos, equipos y edificios.

El procedimiento de mantenimiento de vehículos, equipos y edificios se plasma en la tabla N°6.

Tabla N°6. Proceso: Mantenimiento de vehículos, equipos, edificios.

MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS, EQUIPOS, EDIFICIOS			
TRÁMITE		TIEMPO POR TRÁMITE (días)	TIEMPO ACUMULADO DEL PROCESO (días)
1	Área operativa informa a Subdirección administrativa financiera sobre mantenimiento preventivo o correctivo.	5	
2	Subdirección administrativa financiera remite a Auxiliar de servicios institucionales para mantenimiento.	2	2
3	Auxiliar de servicios institucionales -luego de una semana como mínimo-, a veces después de un mes, informa verbalmente a Subdirección administrativa financiera sobre daño y posible solución.	8	10
4	Luego de insistir por una semana más, que informe por escrito y solicite autorización de mantenimiento, según sea el caso, Auxiliar de servicios institucionales informa por escrito.	8	18
5	Subdirección administrativa financiera autoriza mantenimiento.	1	19
6	Auxiliar de servicios institucionales solicita pago a Subdirección administrativa financiera.	20	39
7	Subdirección administrativa financiera remite a Contabilidad para control previo.	2	41
8	Contabilidad hace devolución de proceso porque el proceso de mantenimiento debía ser realizado a través de compras públicas.	2	43
9	Si se da el caso de una solución al problema, Contabilidad emite hoja de control previo a Subdirección administrativa financiera.	2	45
10	Subdirección administrativa financiera solicita emisión de orden de gasto a Dirección ejecutiva.	2	47
11	Dirección ejecutiva emite orden de gasto.	2	49
12	Subdirección administrativa financiera emite orden de pago y remite a Contabilidad.	2	51
13	Contabilidad realiza registro contable y emite hoja de evaluación de documentos, y remita a Tesorería.	2	53
14	Tesorería emite hoja de evaluación de documentos y sube archivo de pago a BCE.	2	55
15	Subdirección administrativa autoriza pago.	2	57

Elaborado por: Katherine Cedeño

PROBLEMA:

Las consecuencias derivadas por el no conocimiento de los procesos a seguir, ocasiona retraso en el mantenimiento de vehículos, que son todos de emergencia; equipos que también son de atención de emergencias; y, edificios. Lo cual ocasiona que como Institución que no se de una buena atención de emergencias a la ciudadanía.

4.2.1.6. Pagos de servicios básicos.

En la tabla N° 7 se refleja la forma en que se acciona este proceso.

Tabla N°7. Proceso: Pago de servicios básicos.

PAGO DE SERVICIOS BÁSICOS			
TRÁMITE		TIEMPO POR TRÁMITE (días)	TIEMPO ACUMULADO DEL PROCESO (días)
1	Auxiliar de servicios institucionales es el encargado de mantener al día los servicios básicos de la institución. Para esto debe tener presente las fechas máximas de pago de cada uno de ellos.		
2	Auxiliar de servicios institucionales debe solicitar por escrito con facturas adjuntas, el pago correspondiente a Subdirección administrativa financiera con el tiempo suficiente, mínimo 2 semanas; lo cual realiza 4 días antes del vencimiento de pago.	2	2
3	Subdirección administrativa financiera remite a Contabilidad para control previo.	2	4
4	Contabilidad emite hoja de control previo a Subdirección administrativa financiera.	2	6
5	Subdirección administrativa financiera solicita a Dirección ejecutiva emisión de orden de gasto.	2	8
6	Dirección ejecutiva emite orden de gasto y remite la misma a Subdirección administrativa financiera.	2	10
7	Subdirección administrativa financiera emite orden de pago y remite a Contabilidad.	2	12
8	Contabilidad realiza registro contable y emite hoja de evaluación de documentos y remite a Tesorería.	2	14
9	Tesorería emite hoja de evaluación de documentos y sube archivo de pago a BCE.	2	16
10	Subdirección administrativa financiera autoriza pago.	2	18

Elaborado por: Katherine Cedeño

PROBLEMA:

La falta de tiempo para realizar el proceso debido, en vista de que ingresan la solicitan con 4 días de anticipación al vencimiento de pago, genera cada mes que sean cortados los servicios básicos.

Adicional a este hecho, no sólo el pago retrasado genera esta consecuencia, sino que el proceso debe ser que Tesorería y Auxiliar de servicios institucionales, coordinadamente, emitan el comprobante de pago y soliciten el mismo, respectivamente; para que Auxiliar de servicios institucionales ingrese en la Institución correspondiente el pago realizado para que ellos den de baja a esa cuenta por cobrar. Situación que no se da, y si se da, es muy tarde.

4.2.2 Procesos Área del Talento Humano.

El área de talento humano es encargada de la elaboración de roles de pago, anticipo de remuneraciones y su descuento, vacaciones, licencias con remuneración y sin remuneración, entre otras que le asigna la Ley Orgánica de Servicio Público y su Reglamento.

Los procesos que se gestionan en ésta área se detallan en los numerales subsiguientes, tal como se han estado llevando a cabo.

4.2.2.1 Anticipo de remuneraciones.

El proceso anticipo de remuneraciones se presenta en la siguiente tabla N° 8.

Tabla N°8. Proceso: Anticipo de remuneraciones.

ANTICIPO DE REMUNERACIONES			
TRÁMITE		TIEMPO POR TRÁMITE (días)	TIEMPO ACUMULADO DEL PROCESO (días)
1	Requiriente solicita a Dirección ejecutiva por escrito.	1	
2	Dirección ejecutiva solicita informe a Talento humano.	2	2
3	Talento humano informa a Dirección ejecutiva sobre capacidad de pago del requiriente y pide autorización.	4	6
4	Dirección ejecutiva autoriza y envía a Talento humano.	2	8
5	Talento humano envía a Jurídico para firma de letra de cambio.	2	10
6	Jurídico remite a Talento humano con documentos.	8	18
7	Talento humano envía a Subdirección administrativa financiera con documentos para acreditación.	2	20
8	Subdirección administrativa financiera envía a Contabilidad para control previo	2	22
9	Contabilidad devuelve documentos porque no se especifica el tiempo del anticipo solicitado y no consta mes del primer descuento.	2	24
10	Talento humano realiza correcciones y remite a Contabilidad.	2	26
11	Contabilidad devuelve nuevamente porque, luego de revisión, el requiriente no recibe cada mes mínimo el 40% de su remuneración.	2	28
12	Talento humano coordina con requiriente monto, y en otros casos se desiste de la solicitud.	2	30
13	En el caso que continúe, Talento humano remite nuevamente documentos a Contabilidad.	2	32
14	Contabilidad emite hoja de control previo a Subdirección administrativa financiera.	2	34
15	Subdirección administrativa financiera emite orden de pago y envía a Contabilidad.	2	36
16	Contabilidad remite a Tesorería para pago y a Talento humano para registro en roles de pago.	2	38
17	Tesorería emite hoja de evaluación de documentos y sube archivo de pago a BCE.	2	40
18	Subdirección administrativa financiera autoriza pago.	2	42

Elaborado por: Katherine Cedeño

PROBLEMA:

La demora en este proceso se encuentra en que la documentación va y viene de Talento humano, porque se solicita información o se hacen observaciones de poco en poco. Y la falta de claridad e identificación de los procesos provoca demora de igual manera.

4.2.2.2 Capacitaciones.

En la tabla N° 9 se aprecia los pasos que se siguen en la actualidad.

Tabla N°9. Proceso: Capacitaciones.

CAPACITACIONES			
TRÁMITE		TIEMPO POR TRÁMITE (días)	TIEMPO ACUMULADO DEL PROCESO (días)
1	Talento humano envía memorando, solicitando autorización, a Dirección ejecutiva con justificativo de la necesidad indicando número de personas y temas.	3	
2	Dirección ejecutiva consulta si hay disponibilidad de fondos.	2	2
3	Talento humano consulta verbalmente a Subdirección administrativa financiera si existe disponibilidad presupuestaria.	2	4
4	Subdirección administrativa financiera informa que deben solicitar por escrito la certificación presupuestaria con justificativo respectivo y número de personas.	2	6
5	Dirección ejecutiva devuelve solicitud a Talento humano.	2	8
6	Talento humano solicita certificación a Subdirección administrativa financiera.	2	10
7	Subdirección administrativa financiera devuelve porque solicitud no contiene la información necesaria para emitir la certificación presupuestaria, además se debe solicitar disponibilidad para viáticos y subsistencias, lo cual no consta.	2	12
8	Talento humano remite nuevamente a Subdirección administrativa financiera con un poco más de información, pero sin ningún sustento ni nombres de los asistentes al curso.	3	15
9	Subdirección administrativa financiera nuevamente devuelve a Talento humano.	2	17
10	Luego de procurar aclarar el proceso y el porqué de cada solicitud, Subdirección administrativa financiera emite certificación de disponibilidad presupuestaria.	3	20
11	Talento humano solicita autorización a Dirección ejecutiva para asistencia a curso.	2	22
12	Dirección ejecutiva autoriza.	2	24

Elaborado por: Katherine Cedeño

PROBLEMA:

Nuevamente la falta de identificación de las necesidades que implican los procesos para llevar a cabo las solicitudes y poder emitir certificaciones de pago y realizar pagos luego de cumplidas las capacitaciones, dificulta el desenvolvimiento de las labores diarias institucionales.

4.2.2.3 Roles de pago.

La elaboración de los roles de pago se muestra en la tabla N° 10.

Tabla N° 10. Proceso: Roles de pago.

ROLES DE PAGO			
TRÁMITE		TIEMPO POR TRÁMITE (días)	TIEMPO ACUMULADO DEL PROCESO (días)
1	Talento humano ingresa valores correspondiente al sistema contable financiero para elaborar el rol de pagos mensual.	3	3
2	Talento humano verifica valores por retenciones judiciales; descuentos por biométrico; impresión de planillas préstamos quirografarios, hipotecarios, derecho y acumulación fondos de reserva; consumos de comisariato, farmacia, ADESEM. Calcula y revisa subrogaciones y encargos, honorarios, impuesto a la renta.	15	18
3	Talento humano solicita verbalmente a Contabilidad una revisión previa.	2	20
4	Contabilidad revisa, se corrigen errores.	2	22
5	Talento humano pasa a histórico el rol de pago en el sistema contable financiero.	3	25
6	Contabilidad realiza registro y pasa a Tesorería.	2	27
7	Tesorería sube archivo de pago a BCE.	2	29
8	Subdirección administrativa financiera autoriza pago.	2	31
9	Luego de una semana se firman los documentos de roles de pago, momento en el cual se verifica que faltan documentos, justificaciones, faltan descuentos, remuneraciones erróneas, pagos de más.	10	41

Elaborado por: Katherine Cedeño

PROBLEMA:

Se han generado muchos problemas por no realizar el proceso como corresponde, en el que primero se revisen y firmen documentos, para con esta constancia realizar el pago. Se ha incurrido en descuentos a los responsables de la elaboración del rol de pago porque se han hecho pagos de más porque no se hizo constar la terminación de un contrato de servicios ocasionales, entre otros.

4.2.2.4 Solicitud de vacaciones.

La tabla N° 11 muestra los pasos que se siguen en este proceso.

Tabla N°11. Proceso: Solicitud de vacaciones.

SOLICITUD DE VACACIONES			
TRÁMITE		TIEMPO POR TRÁMITE (días)	TIEMPO ACUMULADO DEL PROCESO (días)
1	Talento humano realiza calendario de vacaciones en base a actividades anuales institucionales.	8	8
2	Llegada la fecha, el servidor coordina con Talento humano la cantidad de días de vacaciones y fechas de salida y retorno con dos días de anticipación.	2	10
3	Servidor presenta solicitud de vacaciones a Dirección ejecutiva. para su autorización.	2	12
4	Dirección ejecutiva autoriza verbalmente.	1	13
5	Servidor se va de vacaciones.	0	13
6	Jefe inmediato se entera y presenta su queja por no haber sido consultado porque tenía previstas actividades en función del personal que tenía a cargo.	4	17
7	Talento humano no realizó la acción de personal que corresponde antes de la salida de vacaciones porque memorando de autorización no llega todavía.	0	17

Elaborado por: Katherine Cedeño

PROBLEMA:

Se presenta una falta de coordinación total, ya que la atención de emergencias se dificulta por la falta de personal. Y Talento humano no queda con el respaldo debido de vacaciones si se presentara una circunstancia adversa.

4.2.2.5 Liquidación de haberes.

Se puede observar en la tabla N° 12 la forma de realizar las liquidaciones de haberes.

Tabla N° 12. Proceso: Liquidación de haberes.

LIQUIDACIÓN DE HABERES			
TRÁMITE		TIEMPO POR TRÁMITE (días)	TIEMPO ACUMULADO DEL PROCESO (días)
1	Servidor presenta renuncia a Dirección ejecutiva.	2	2
2	Dirección ejecutiva informa a talento humano sobre aceptación de renuncia.	4	6
3	Talento humano procede a realizar aviso de salida en IESS.	3	9
4	Talento humano solicita verbalmente a ex servidor la declaración juramentada de fin de gestión respectiva.	2	11
5	Talento humano solicita verbalmente a Administrativo financiero el acta de bienes.	4	15
6	Talento humano con documentación completa calcula liquidación de haberes y envía a Subdirección administrativa financiera para pago.	5	20
7	Subdirección administrativa financiera sumilla a Contabilidad para control previo.	2	22
8	Contabilidad emite hoja de control de previo y compromiso y envía a Subdirección administrativa financiera para orden de gasto.	4	26
9	Subdirección administrativa financiera envía a Dirección ejecutiva para orden de gasto.	2	28
10	Dirección ejecutiva emite orden de gasto.	2	30
11	Subdirección administrativa financiera emite orden de pago y envía a Contabilidad para registro contable.	2	32
12	Contabilidad realiza registro contable y envía a Tesorería.	2	34
13	Tesorería emite hoja de evaluación de documentos, comprobante de pago y sube archivo de documentos al archivo de pago al BCE.	2	36
14	Subdirección administrativa financiera aprueba pago.	2	38

Elaborado por: Katherine Cedeño

PROBLEMA:

En este proceso no se suscitan muchos inconvenientes. Son inconvenientes más de cálculo o demora en la presentación de la declaración juramentada de fin de gestión por parte del servidor, y demora en la firma del acta de bienes también por parte del servidor.

4.2.2.6 Sanciones disciplinarias.

La tabla N° 13 ejemplifica el proceso que se lleva a cabo actualmente.

Tabla N°13. Proceso: Sanciones disciplinarias.

SANCIONES DISCIPLINARIAS			
TRÁMITE		TIEMPO POR TRÁMITE (días)	TIEMPO ACUMULADO DEL PROCESO (días)
1	Dirección ejecutiva recibe denuncia y remite a Talento humano solicitando informar.	2	2
2	Talento humano realiza proceso investigativo solicitando versiones a cada involucrado con respaldos.	20	22
3	Talento humano emite informe de hechos a Dirección ejecutiva.	3	25
4	Dirección ejecutiva devuelve a Talento humano porque no consta análisis de sanción disciplinaria.	5	30
5	Talento humano realiza análisis y da sugerencia de aplicación.	4	34
6	Dirección ejecutiva autoriza sanción disciplinaria y envía a Talento humano.	3	37
7	Talento humano notifica a servidor.	3	40
8	En otras ocasiones, luego del paso 1, Talento humano devuelve a Dirección ejecutiva informe con el mismo contenido de la denuncia, sin realizar ninguna investigación.	3	43
9	Así mismo, otras veces, luego de paso 1, Talento humano repite palabras de la denuncia y remite a Dirección ejecutiva.	2	45
10	Luego de esto, Dirección ejecutiva remite a Subdirección administrativa financiera para que investigue y justifique el hecho.	2	47
11	Subdirección administrativa financiera devuelve documentos por no ser competencia de la misma.	2	49

Elaborado por: Katherine Cedeño

PROBLEMA:

En este caso, transcurre hasta un mes, si no es más tiempo, para realizar y notificar la sanción disciplinaria. Si no, la sanción disciplinaria nunca se lleva a cabo, porque no se realiza ningún seguimiento.

4.2.2.7 Contratación de personal.

La contratación de personal se realiza con los pasos que se indican en la tabla N° 14.

Tabla N°14. Proceso: Contratación de personal por servicios ocasionales.

CONTRATACIÓN DE PERSONAL POR SERVICIOS OCASIONALES			
TRÁMITE		TIEMPO POR TRÁMITE (días)	TIEMPO ACUMULADO DEL PROCESO (días)
1	Requiriente (jefe inmediato) emite necesidad a Dirección ejecutiva.	5	5
2	Dirección ejecutiva envía a Talento humano para contratación.	2	7
3	Talento humano realiza reclutamiento y selección.	20	27
4	Talento humano solicita autorización de contratación a Dirección ejecutiva.	3	30
5	Dirección ejecutiva emite autorización de contratación.	2	32
6	Talento humano solicita requisitos a persona seleccionada.	2	34
7	Talento humano solicita la elaboración de contrato a Jurídico.	3	37
8	Jurídico remite contrato elaborado.	2	39
9	Luego de pasado unas semanas, cuando Subdirección administrativa financiera se pone en conocimiento de la contratación recién verifica la disponibilidad presupuestaria.	15	54

Elaborado por: Katherine Cedeño

PROBLEMA:

Por el hecho de no tener conocimiento pleno de que nada se puede contratar sin que exista la debida disponibilidad presupuestaria, se presentan inconvenientes.

4.3 Procesos de la Gestión Operativa

En el área operativa básicamente se atienden las distintas emergencias que se suscitan, ya que aún sus requerimientos de bienes y servicios son atendidos en el área administrativa en general, y ya se encuentran detallados en los apartados anteriores a éste.

A continuación se especificarán los procesos en la atención de emergencias y de prevención.

4.3.1 Atención de emergencias.

La atención de emergencias incluye los diferentes tipos de emergencias que se atienden en el CB-GADM-SD, que por su naturaleza específica no se detalla cada tipo por separado ya que lo que difiere son las técnicas que se utilizan en cada una, pero que los pasos a seguir, atendiendo la emergencia deberían ser los mismos.

La tabla N° 15 manifiesta los pasos que siguen.

Tabla N° 15. Proceso: Atención de emergencias.

ATENCIÓN DE EMERGENCIAS			
TRÁMITE		TIEMPO POR TRÁMITE (minutos)	TIEMPO ACUMULADO DEL PROCESO (minutos)
1	Servidor de guardia recibe aviso de emergencia por parte del ECU-911. Activa la alarma respectiva.	3	3
2	Oficial de guardia designa grupo que debe salir a atender la emergencia.	3	6
3	Grupo recoge sus equipos y se dirigen a la escena.	3	9
4	Algunas veces, se demoran en llegar ya sea porque han demorado en salir por recoger sus equipos, otras por tráfico y otras porque la baliza o la sirena no funcionan y los demás carros no ceden el paso.	7	16
5	En la escena la persona al mando distribuye trabajo, pero no todo el grupo cuenta con equipos de protección personal.	4	20
6	En el caso de atención de emergencias por accidente de tránsito, por no señalar el espacio de trabajo, por no contar con la cinta de seguridad, y porque la Policía no siempre restringe el paso de vehículos, han tenido ocasiones que han estado a punto de que se produzca un accidente entre los vehículos que continúan circulando, con el grupo que se encuentra atendiendo la emergencia.	0	20
7	Hay veces en que no todas las personas que integran el grupo tienen conocimiento de las seguridades que deben mantener para cada uno y para el grupo en general, lo cual provoca que incurran en estas faltas poniendo en peligro sus vidas y la del grupo, aún la de las víctimas que se encuentran rescatando.	0	20
8	El grupo no siempre tiene claro quién es la persona encargada de la seguridad y no siempre tienen el personal suficiente o apto para que esté pendiente del relevo por deshidratación, cansancio, entre otros.	10	30
9	Una vez atendida la emergencia, regresan a la estación bomberil y apenas llegan, cada uno realiza la actividad que cree más conveniente, y no se realiza ningún reporte en conjunto, ni se verifica el estado de los equipos.	0	30
10	Hay veces que ni siquiera tienen la precaución de revisar el tanque de combustible para que quede listo para atender la siguiente emergencia de manera oportuna. Y de la misma manera no se revisan los equipos que necesitan ser recargados con el suministro correspondiente.	0	30

Elaborado por: Katherine Cedeño

PROBLEMA:

Esta situación ocasiona que las emergencias sean atendidas con un tiempo promedio elevado sin los equipos y materiales necesarios, lo cual genera molestias en la comunidad.

4.3.2 Área de prevención.

La tabla N° 16 revela los acontecimientos que provoca este proceso en la actualidad.

Tabla N°16. Proceso: Emisión de permisos de funcionamiento.

EMISIÓN DE PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO			
TRÁMITE		TIEMPO POR TRÁMITE (minutos)	TIEMPO ACUMULADO DEL PROCESO (minutos)
1	Usuario se acerca a las instalaciones del CB-GADM-SD para solicitar el permiso de funcionamiento anual.		0
2	En vista de que no se encuentra ninguna señalización, preguntan a alguna persona que se lo permita, ésta persona le dice que le ayudan en Dirección ejecutiva.	3	3
3	Cuando llega a Dirección ejecutiva, le dicen que disculpe que no es ahí donde le atienden para ese tema, que por favor se dirija a la parte de afuera que en prevención le ayudan.	5	8
4	Como no encuentran la oficina de prevención, se acercan a la oficina de Talento humano, aquí le indican que ahí no le ayudan, que para ese trámite le atienden en Jefatura operativa.	5	13
5	Cuando llegan a Jefatura operativa, le informan que por favor se acerque a Prevención.	7	20
6	Cansado el usuario de que nadie le da la información ni la solución requerida presenta su queja en Talento humano.	7	27
7	Cuando llega a Prevención, le indican que el encargado no se encuentra.	5	32
8	En el momento en que lo atiende el encargado le indica que debe llevar el extintor para poder emitir el permiso de funcionamiento. Lo cual genera molestia.	10	42
9	El usuario regresa con el extintor y le manifiestan que 3 semanas puede retirar su permiso de funcionamiento.	0	42
10	En el caso de que el usuario llevare su extintor, porque ya sabe que el año anterior se lo solicitaron, el encargado le indica que no tiene que llevar el extintor, que ahora necesitan hacerle una inspección. Para esto el usuario debe ingresar sus documentos y esperar unas dos semanas hasta que le hagan la inspección.	30	72

Elaborado por: Katherine Cedeño

PROBLEMA:

Este proceso, que no se encuentra identificado como corresponde concibe un malestar exagerado en los usuarios, ya que con la debida razón pierden su tiempo.

CAPÍTULO V
GESTIÓN POR PROCESOS DEL CB-GADM-SD

5.1. Direccionamiento estratégico basado en la Gestión por Procesos

Una vez realizado el análisis respectivo se precisa que en la última modificación al Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos realizada mediante Resolución N° CB-GADM-SD-34-2013, se acoge de manera adecuada la filosofía corporativa de la Institución; ya que la Misión, Visión, Valores y Políticas se ajustan a la realidad institucional.

Por lo expuesto, en los siguientes apartados se cita textualmente la Misión, Visión, Valores y Políticas enunciadas en la mencionada Resolución.

5.1.1. Misión.

La misión del CB-GADM-SD es:

La misión del CB-GADM-SD, tomada del Estatuto Orgánico por procesos, es:
Proteger la vida, los bienes, y el medio ambiente en el contexto local con calidad de servicio, mediante la prevención, mitigación y protección contra incendios, rescate y salvamento, atención prehospitalaria en caso de emergencias, socorro en catástrofes o siniestros, incidentes con materiales considerados peligrosos, así como en capacitación a la ciudadanía para prevenir toda clase de siniestros y flagelos. (p. 2).

5.1.2. Visión.

La visión del CB-GADM-SD es:

El CB-GADM-SD se constituirá, en el 2017, en una entidad de excelencia y calidad en los servicios que brinda, mediante el mejoramiento continuo de sus procesos, para lo cual contará con talento humano altamente capacitado, infraestructura funcional y tecnología de primera, alcanzando la satisfacción de las necesidades de los usuarios e implementando la gestión de riesgos dentro de su zona de influencia. (p. 3).

5.1.3. Valores.

Los valores del CB-GADM-SD son:

- Disciplina
- Trabajo en equipo
- Profesionalismo y eficiencia
- Respeto
- Compromiso (pp. 3-4)

5.1.4. Políticas.

Las políticas del CB-GADM-SD son:

- a) El Cuerpo de Bomberos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo CB-GADM-SD, asume el sistema de gestión por procesos para crear su estructura organizacional, con el fin de garantizar un servicio de calidad y atención oportuna de emergencias o siniestros.
- b) El CB-GADM-SD, en base al sistema de gestión por procesos se permitirá mejorar la atención y el servicio de gestión de riesgos a los ciudadanos.
- c) El CB-GADM-SD se fortalecerá y desarrollará un óptimo aprovechamiento del talento humano potenciando sus capacidades y conocimientos mediante capacitación continua.
- d) El CB-GADM-SD optimizará los recursos financieros y económicos disponibles, manteniendo un lineamiento discrecional del gasto e inversiones.
- e) El CB-GADM-SD está comprometido a garantizar la mejora continua de los estándares de Seguridad y Salud en el Trabajo, en cada uno de los puestos de trabajo, realizando la promoción constante de la salud de todos los servidores de la Institución mediante la prevención.

- f) El CB-GADM-SD alcanzará sus objetivos institucionales ejecutando procesos sujetos a la normativa legal vigente, dentro de sus competencias. (p.5).

5.2. Identificación y propuesta de los procesos

El CB-GADM-SD ha venido desempeñando su labor con un Estatuto de Gestión por Procesos en su filosofía, pero que en la práctica no se tienen identificados, definidos y plasmados formalmente los procesos ni se ha realizado ninguna gestión a los mismos, por lo tanto sin poder realizar una evaluación a los procesos.

Con este antecedente, el presente trabajo delimita los procesos institucionales tanto administrativos como operativos.

5.2.1. El mapa de procesos.

Gráfico N° 3. Mapa de Procesos.



Elaborado por: Katherine Cedeño

5.3. Descripción de los procesos del CB-GADM-SD

En el presente apartado se describe la propuesta para cada uno de los procesos institucionales identificados con el respectivo formulario, flujograma e indicadores para realizar la evaluación y seguimiento.

5.3.1. Procesos del área administrativa financiera.

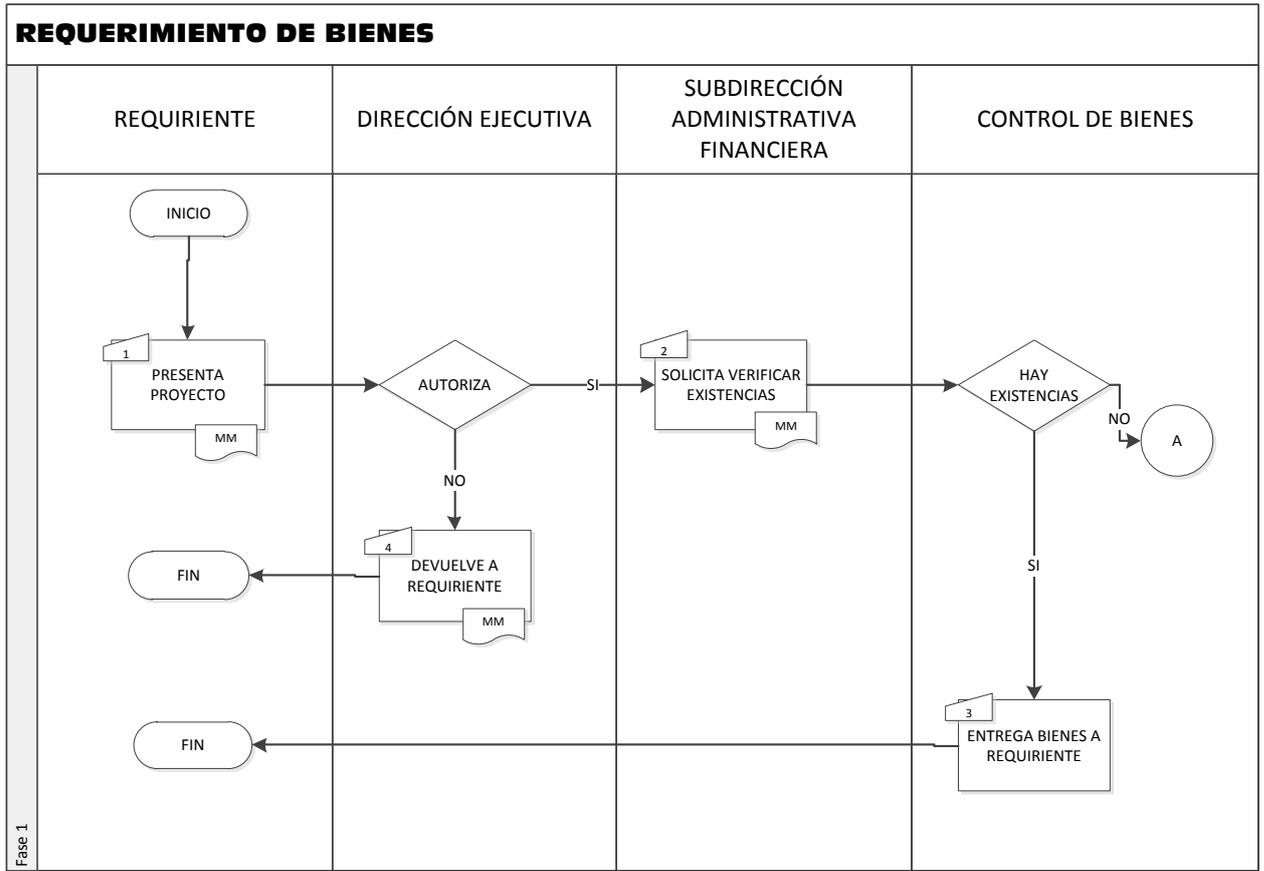
5.3.1.1. Proceso: *Requerimiento de bienes y servicios en general.*

Cuadro N° 1. Formulario del proceso: Requerimientos de bienes y servicios en general.

PROCESO	REQUERIMIENTOS DE BIENES Y SERVICIOS EN GENERAL		
DUEÑO DEL PROCESO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO		
FECHA DE LA VERSIÓN	SEPTIEMBRE DE 2014		
OBJETIVO	ATENDER DE MANERA RÁPIDA Y OPORTUNA LAS ADQUISICIONES DE BIENES Y CONTRATACIONES DE SERVICIOS DEL CB-GADM-SD		
CLIENTE	CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DEL CB-GADM-SD		
ACTIVADOR	REQUIRIENTE DE CUALQUIER ÁREA		
PRODUCTO	ADQUISICIÓN DE BIENES Y CONTRATACIÓN DE SERVICIOS EN GENERAL, SEGÚN NECESIDADES		
PARTICIPANTES	REQUIRIENTE, DIRECCIÓN EJECUTIVA, SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA, COMPRAS PÚBLICAS, CONTROL DE BIENES, CONTABILIDAD, TESORERÍA, ASESORÍA JURÍDICA, ADMINISTRADOR DEL CONTRATO, COMISIÓN TÉCNICA, PROVEEDOR		
DESCRIPCIÓN DEL FLUJO	REQUIRIENTE PONE EN CONOCIMIENTO LA NECESIDAD A DIRECCIÓN EJECUTIVA/ DIRECCIÓN EJECUTIVA AUTORIZA ADQUISICIÓN O CONTRATACIÓN./ SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA ATIENDE CON COMPRAS PÚBLICAS./ COMISIÓN TÉCNICA CALIFICA OFERTAS./ ASESORÍA JURÍDICA ELABORA RESOLUCIONES Y CONTRATOS./ ADMINISTRADOR DEL CONTRATO VELA POR EL CUMPLIMIENTO DEL CONTRATO./ PROVEEDOR ENTREGA BIENES Y SERVICIOS.		
CONTINGENCIAS PRINCIPALES	CAÍDA DE PROCESOS EN PORTAL DE COMPRAS PÚBLICAS POR ERRORES INSTITUCIONALES O DE LOS PROVEEDORES		
TECNOLOGÍAS DE APOYO	COMPUTADORAS, INTERNET		
DOCUMENTOS DE APOYO	MEMORANDOS, RESOLUCIONES		
INDICADORES PRINCIPALES	TIEMPO PROMEDIO DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS./ PORCENTAJE DE REQUERIMIENTOS ATENDIDOS AL 100%		
RIESGO OPERACIONAL	ERRORES DE COMPRAS PÚBLICAS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL PORTAL, ERRORES DE LA COMISIÓN TÉCNICA EN LAS CALIFICACIONES DE OFERTAS.		
PUNTOS DE CONTROL	SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA, DIRECCIÓN EJECUTIVA, ASESORÍA JURÍDICA		
OBSERVACIONES			
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR	
FIRMA	FIRMA	FIRMA	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Elaborado por: Katherine Cedeño.

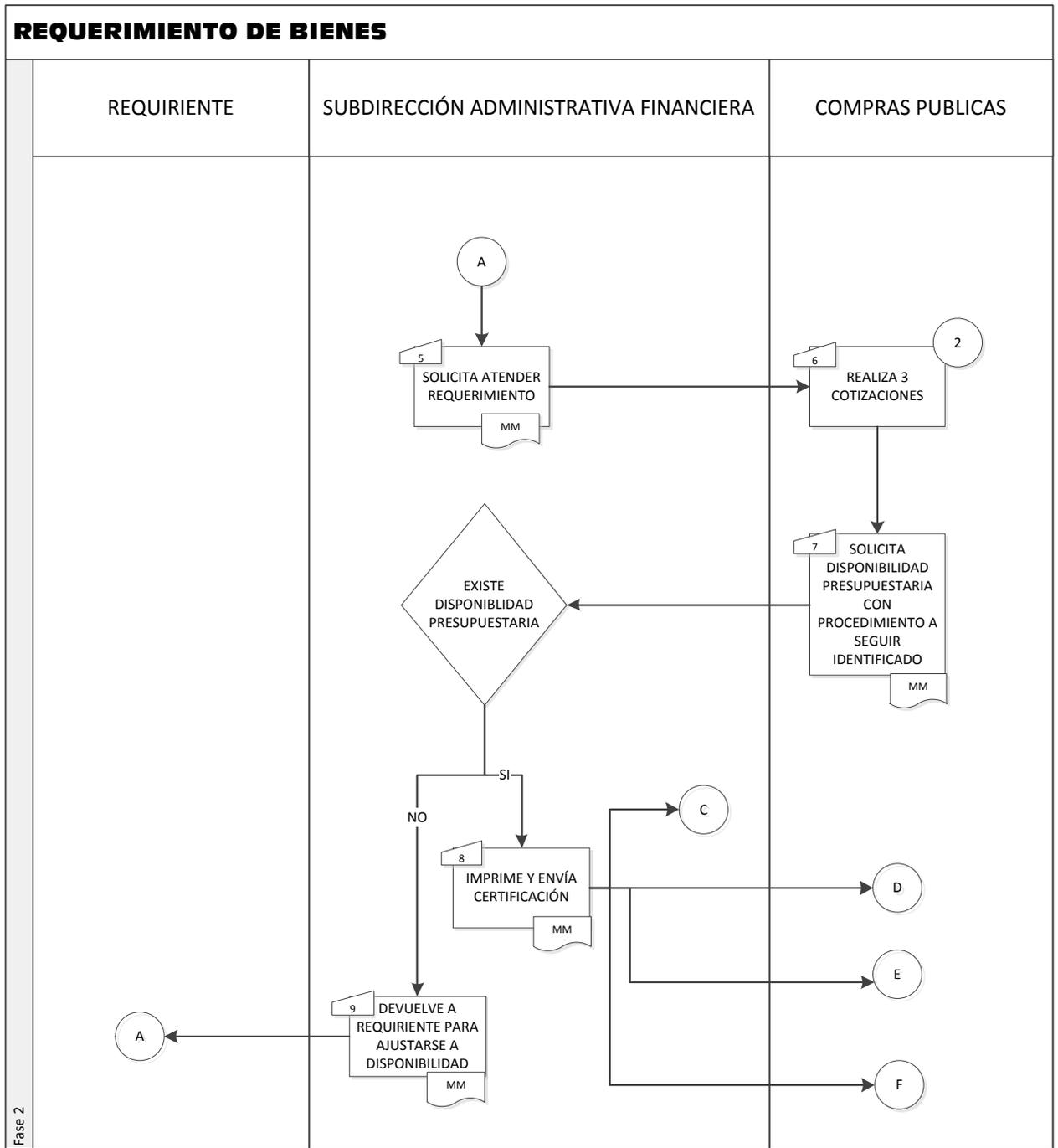
Gráfico N° 4. Flujograma de requerimiento de bienes y servicios. Parte I.



MM: Memorando

Elaborado por: Katherine Cedeño

Gráfico N° 5. Flujograma de requerimiento de bienes y servicios. Parte I (a).



MM: Memorando

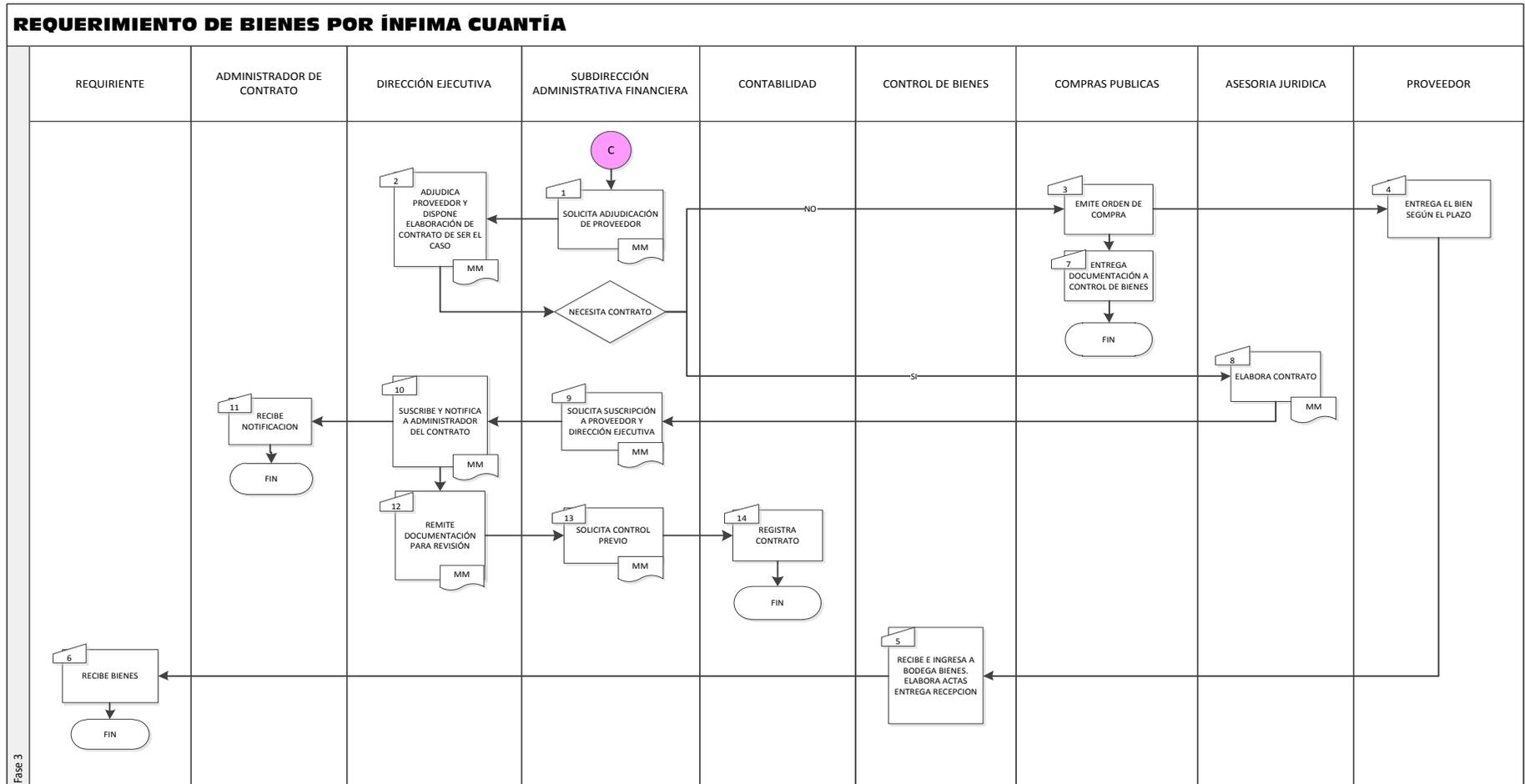
Elaborado por: Katherine Cedeño

Tabla N° 17. Tiempos propuestos para Requerimientos de bienes y servicios. Parte I.

TIEMPOS PROPUESTOS POR PROCESOS			
<i>REQUERIMIENTO DE BIENES Y SERVICIOS</i>			
ACTIVIDAD	TIEMPO PROPUESTO (días)	TIEMPO ACUMULADO PROPUESTO (días)	OBSERVACIONES
1	1	1	
2	1	2	
3	0	2	
4	0	2	
5	1	3	
6	1	4	
7	1	5	
8	0	5	
9	0	5	

Elaborado por: Katherine Cedeño

Gráfico N° 6. Flujograma de requerimiento de bienes y servicios. Parte II.



MM: Memorando

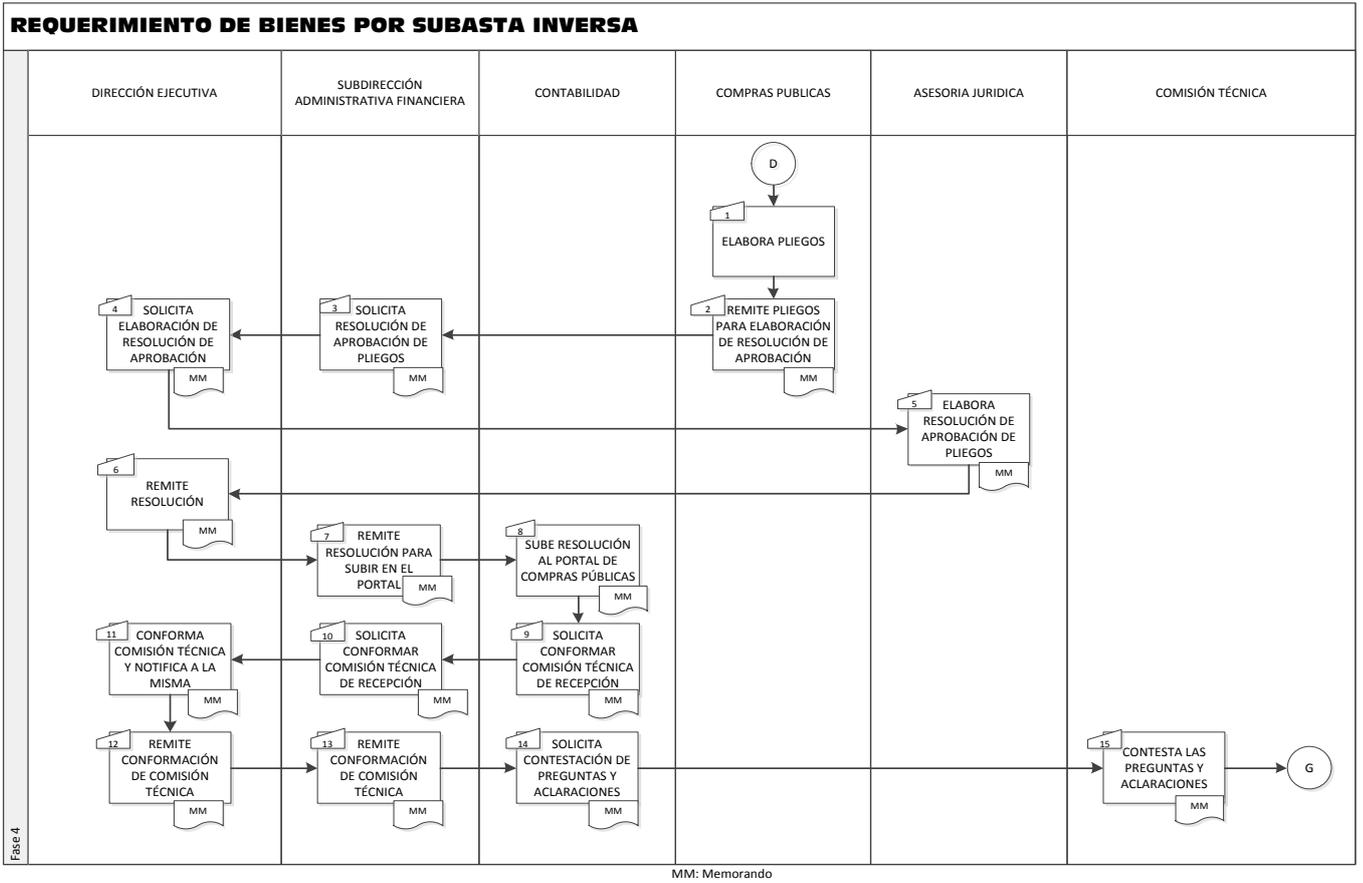
Elaborado por: Katherine Cedeño

Tabla N° 18. Tiempos propuestos para Requerimientos de bienes y servicios. Parte II.

TIEMPOS PROPUESTOS POR PROCESOS			
<i>INFIMA CUANTÍA</i>			
ACTIVIDAD	TIEMPO PROPUESTO (días)	TIEMPO ACUMULADO PROPUESTO (días)	OBSERVACIONES
	5	5	DÍAS DEL INICIO DEL REQUERIMIENTO
1	0	5	
2	1	6	
3	0	6	
4	0	6	
5	1	7	
6	1	8	
7	0	8	
8	1	9	
9	1	10	
10	0	10	
11	0	10	
12	0	10	
13	1	11	
14	1	12	

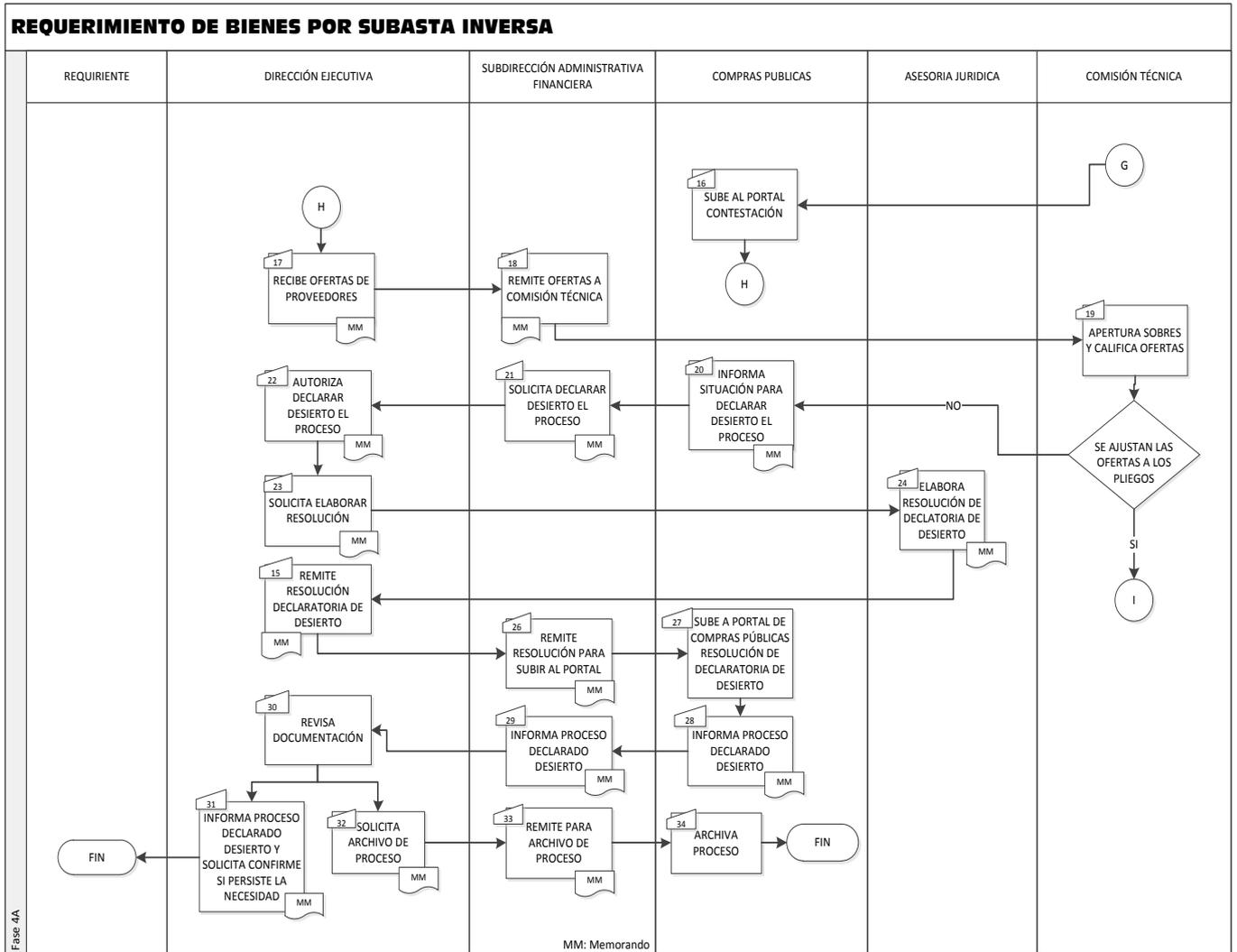
Elaborado por: Katherine Cedeño

Gráfico N° 7. Flujograma de requerimiento de bienes y servicios. Parte III.



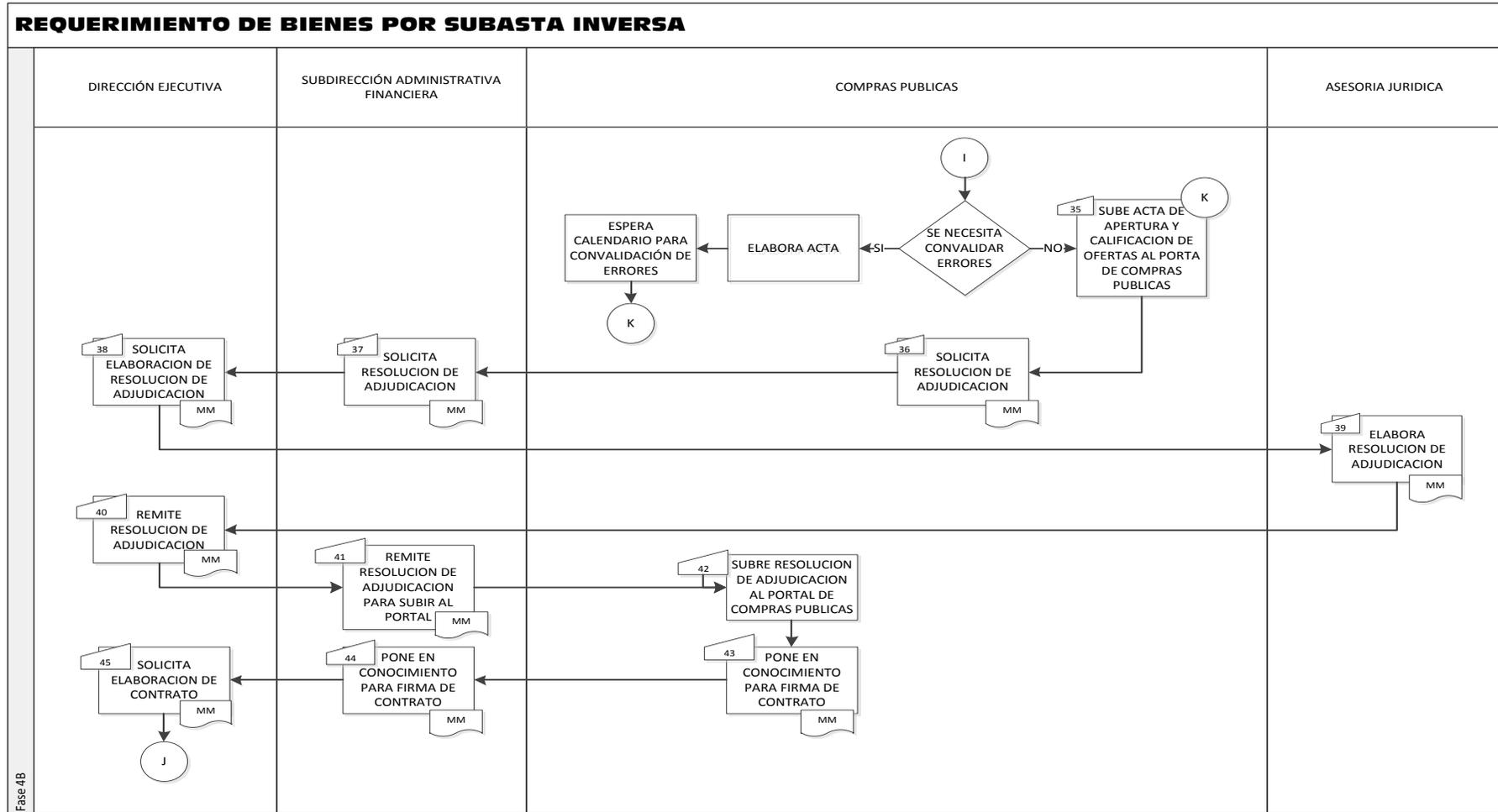
Elaborado por: Katherine Cedeño

Gráfico N° 8. Flujograma de requerimiento de bienes y servicios. Parte III (a).



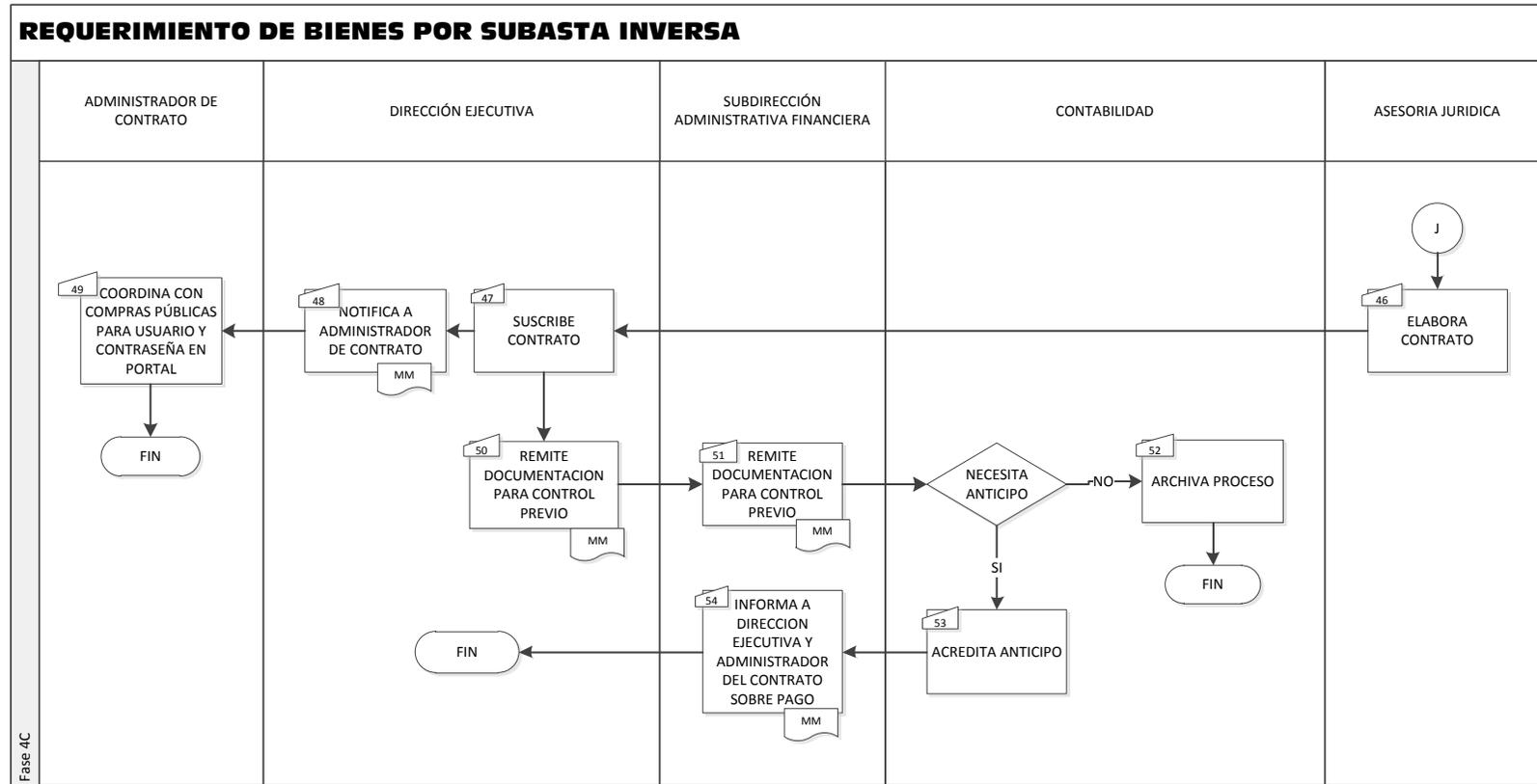
Elaborado por: Katherine Cedeño

Gráfico N° 9. Flujograma de requerimiento de bienes y servicios. Parte III (b).



Elaborado por: Katherine Cedeño

Gráfico N° 10. Flujograma de requerimiento de bienes y servicios. Parte III (c).



MM: Memorando

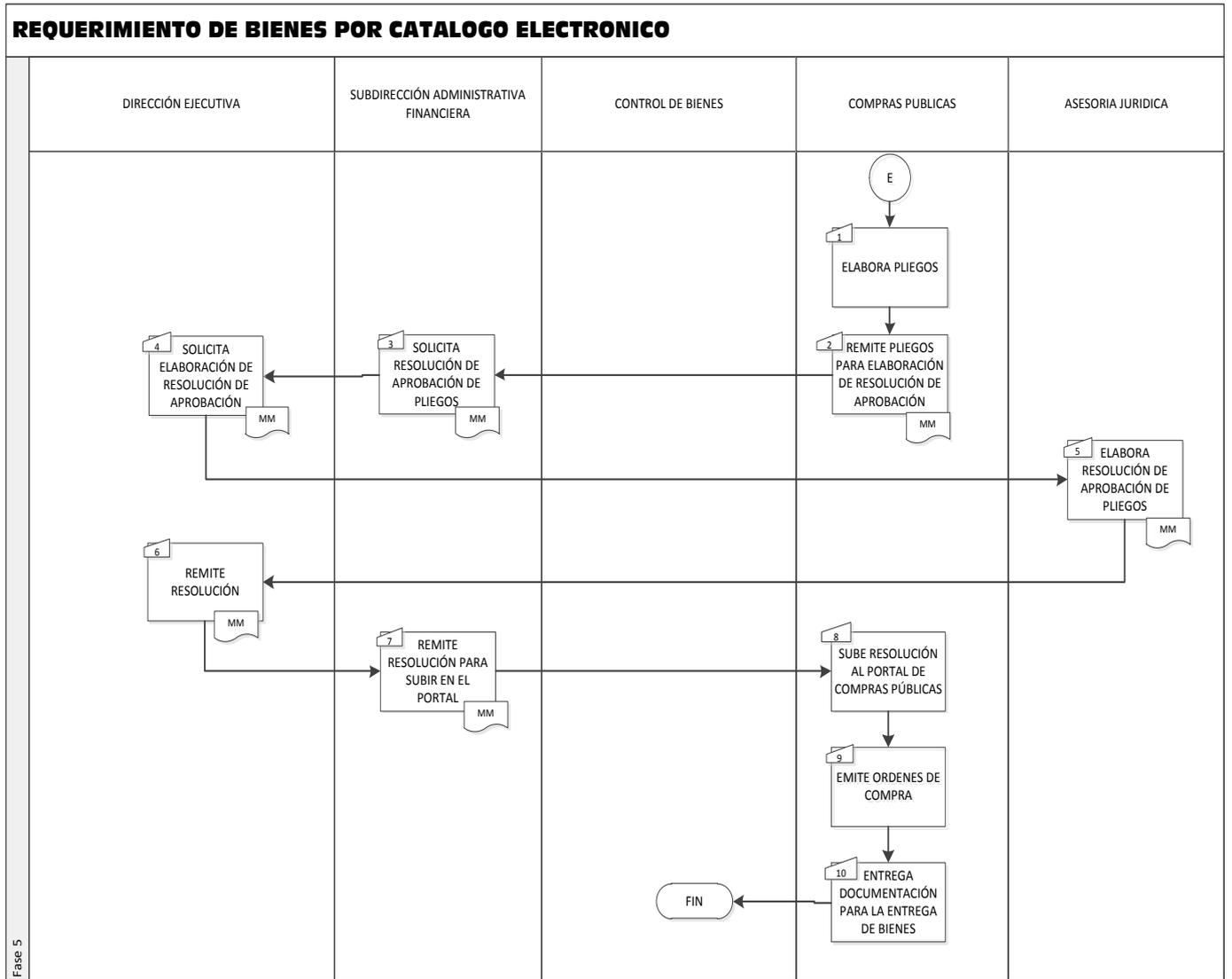
Elaborado por: Katherine Cedeño

Tabla N° 19. Tiempos propuestos para Requerimientos de bienes y servicios. Parte III.

TIEMPOS PROPUESTOS POR PROCESOS			
<i>SUBASTA INVERSA</i>			
ACTIVIDAD	TIEMPO PROPUESTO (días)	TIEMPO ACUMULADO PROPUESTO (días)	OBSERVACIONES
	5	5	DÍAS DEL INICIO DEL REQUERIMIENTO
1	2	7	
2	0	7	
3	1	8	
4	0	8	
5	1	9	
6	0	9	
7	0	9	
8	1	10	
9	0	10	
10	0	10	
11	0	10	
12	0	10	
13	0	10	
14	1	11	
15	0	11	
16	1	12	DEPENDIENDO DEL CRONOGRAMA EN EL PORTAL DE COMPRAS PÚBLICAS
17	1	13	DEPENDIENDO DEL CRONOGRAMA EN EL PORTAL DE COMPRAS PÚBLICAS
18	0	13	
19	0	13	
20	0	13	
21	0	13	
22	0	13	
23	0	13	
24	1	14	
25	0	14	
26	0	14	
27	0	14	
28	1	15	
29	0	15	
30	1	16	
31	0	16	
32	0	16	
33	0	16	
34	1	17	
35	0	17	
36	0	17	
37	0	17	
38	0	17	
39	1	18	
40	0	18	
41	0	18	
42	1	19	
43	0	19	
44	0	19	
45	1	20	
46	1	21	
47	1	22	
48	0	22	
49	1	23	
50	0	23	
51	1	24	
52	0	24	
53	1	25	
54	1	26	

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Gráfico N° 11. Flujoograma de requerimiento de bienes y servicios. Parte IV.



Elaborado por: Katherine Cedeño.

Tabla N° 20. Tiempos propuestos para Requerimientos de bienes y servicios. Parte IV.

TIEMPOS PROPUESTOS POR PROCESOS			
CATÁLOGO ELECTRÓNICO			
ACTIVIDAD	TIEMPO PROPUESTO (días)	TIEMPO ACUMULADO PROPUESTO (días)	OBSERVACIONES
	5	5	DÍAS DEL INICIO DEL REQUERIMIENTO
1	2	7	
2	0	7	
3	0	7	
4	0	7	
5	1	8	
6	0	8	
7	0	8	
8	1	9	
9	1	10	
10	0	10	

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Cuadro N°2. Comparación de tiempos por proceso: Requerimiento de bienes y servicios.

COMPARACIÓN DE TIEMPOS POR PROCESO						
PROCESO	TIEMPO ACTUAL (días)	OBSERVACIONES	TIEMPO PROPUESTO (días)	OBSERVACIONES	RESULTADOS / MEJORAS	
REQUERIMIENTOS DE BIENES Y SERVICIOS EN GENERAL	245	CONSIDERADO INFIMA CUANTIA Y SUBASTA INVERSA	53	CONSIDERADO EL REQUERIMIENTO, INFIMA CUANTIA, SUBASTA INVERSA, CATÁLOGO ELECTRÓNICO	78,36 % DE AHORRO EN TIEMPO	AHORRO MATERIALES COMO HOJAS, TONER POR LA REDUCCIÓN DE DEVOLUCIONES DE PROCESOS

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Cuadro N°3. Indicadores propuestos para proceso: Requerimiento de bienes y servicios en general.

PROCESO	INDICADOR	FÓRMULA
REQUERIMIENTOS DE BIENES Y SERVICIOS EN GENERAL	TIEMPO PROMEDIO DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	TIEMPO TOTAL DE TODOS LOS PROCESOS ATENDIDOS / NÚMERO DE PROCESOS ATENDIDOS
	PORCENTAJE DE REQUERIMIENTOS ATENDIDOS AL 100%	(NÚMERO DE REQUERIMIENTOS ATENDIDOS / NÚMERO DE REQUERIMIENTOS SOLICITADOS) * 100

Elaborado por: Katherine Cedeño.

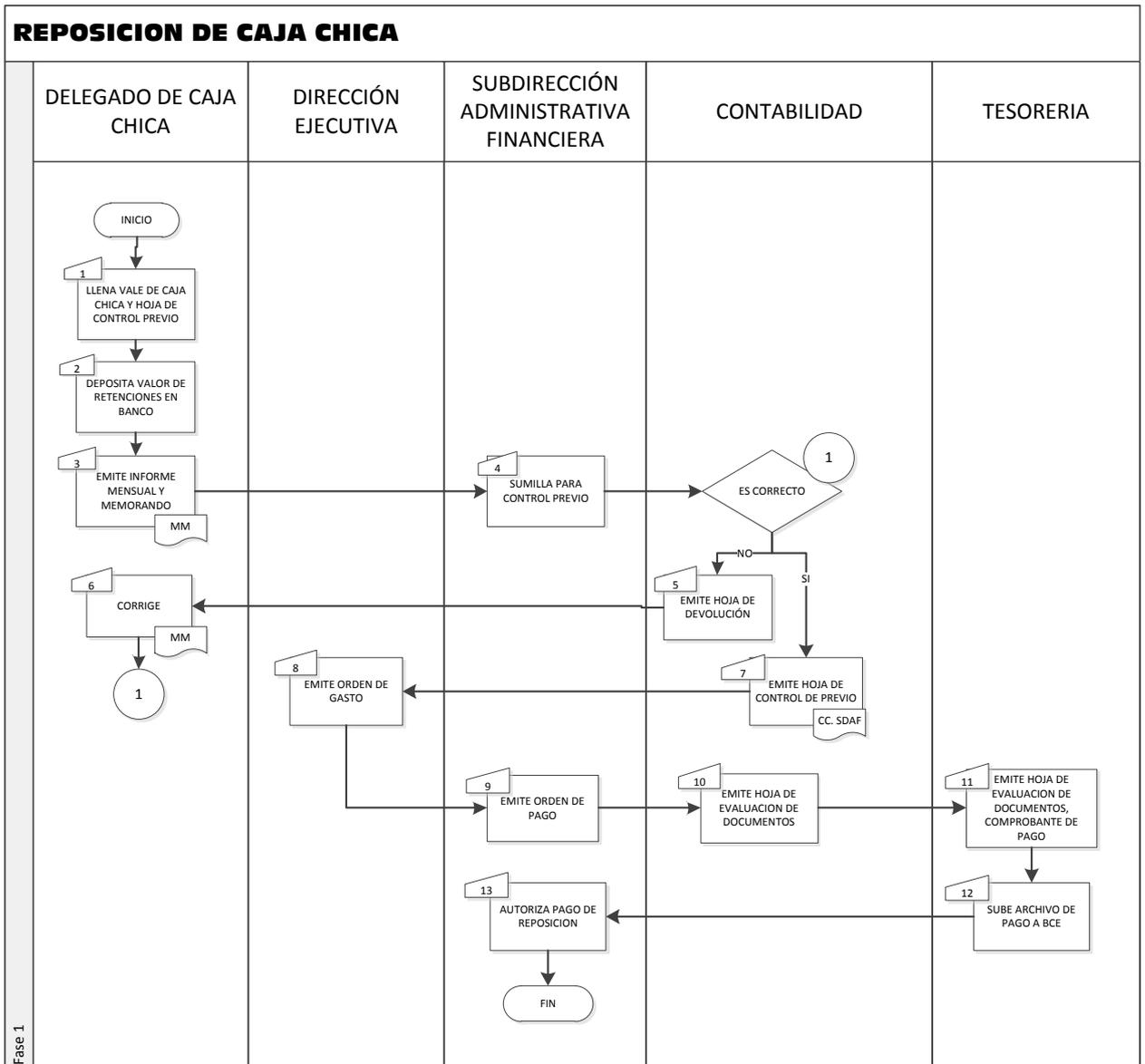
5.3.1.2. Reposición de caja chica.

Cuadro N°4. Formulario del proceso: Reposición de caja chica.

PROCESO	REPOSICIÓN DE CAJA CHICA	
DUEÑO DEL PROCESO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	
FECHA DE LA VERSIÓN	SEPTIEMBRE DE 2014	
OBJETIVO	REALIZAR LA REPOSICIÓN DE CAJA CHICA EN EL PLAZO ESTABLECIDO SEGÚN LEY	
CLIENTE	CLIENTES INTERNOS DEL CB-GADM-SD	
ACTIVADOR	REQUIRIENTE DE CUALQUIER ÁREA	
PRODUCTO	REPOSICIÓN DEL FONDO DE CAJA CHICA	
PARTICIPANTES	DELEGADO DE CAJA CHICA, SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA, CONTABILIDAD, TESORERÍA, DIRECCIÓN	
DESCRIPCIÓN DEL FLUJO	ENCARGADO DE CAJA CHICA SOLICITA REPOSICIÓN DEL FONDO/ CONTABILIDAD VERIFICA DOCUMENTOS Y GASTOS REALIZADOS / DIRECCIÓN EJECUTIVA EMITE ORDEN DE GASTO/ SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA EMITE ORDEN DE PAGO/ TESORERÍA VERIFICA DOCUMENTACIÓN/ SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA REALIZA PAGO.	
CONTINGENCIAS PRINCIPALES	DEMORA EN LA REPOSICIÓN POR ERRORES EN LA SOLICITUD, VALORES, FACTURAS	
TECNOLOGÍAS DE APOYO	COMPUTADORAS, INTERNET	
DOCUMENTOS DE APOYO	MEMORANDOS, FORMULARIO DE CAJA CHICA, HOJA DE CONTROL PREVIO Y EVALUACIÓN DE DOCUMENTOS	
INDICADORES PRINCIPALES	PORCENTAJE DE REPOSICIONES SIN RETRASO.// TIEMPO PROMEDIO DE REPOSICIONES EFECTIVAS	
RIESGO OPERACIONAL	ERROR DEL ENCARGADO DE LA CAJA CHICA POR CÁLCULO DE VALORES, Y POR NO SOLICITAR LA DOCUMENTACIÓN NECESARIA	
PUNTOS DE CONTROL	CONTABILIDAD, TESORERÍA	
OBSERVACIONES		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
FIRMA	FIRMA	FIRMA
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Gráfico N° 12. Flujograma de Reposición de caja chica.



Elaborado por: Katherine Cedeño

Tabla N° 21. Tiempos propuestos para Reposición de caja chica.

TIEMPOS PROPUESTOS POR PROCESOS			
<i>REPOSICIÓN DE CAJA CHICA</i>			
ACTIVIDAD	TIEMPO PROPUESTO (días)	TIEMPO ACUMULADO PROPUESTO (días)	OBSERVACIONES
1	2	2	
2	0	2	
3	1	3	
4	0	3	
5	1	4	
6	1	5	
7	0	5	
8	1	6	
9	1	7	
10	0	7	
11	1	8	
12	0	8	
13	2	10	

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Cuadro N°5. Comparación de tiempos por proceso: Reposición de caja chica.

COMPARACIÓN DE TIEMPOS POR PROCESO						
PROCESO	TIEMPO ACTUAL (días)	OBSERVACIONES	TIEMPO PROPUESTO (días)	OBSERVACIONES	RESULTADOS / MEJORAS	
REPOSICIÓN CAJA CHICA	38		10		73,68 % DE AHORRO EN TIEMPO	AHORRO MATERIALES COMO HOJAS, TONER POR LA REDUCCIÓN DE DEVOLUCIONES DE PROCESOS

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Cuadro N°6. Indicadores propuestos para proceso: Reposición de caja chica.

PROCESO	INDICADOR	FÓRMULA
REPOSICIÓN DE CAJA CHICA	PORCENTAJE DE REPOSICIONES SIN RETRASO	$(\text{NÚMERO DE SOLICITUDES DE REPOSICIÓN SIN RETRASO} / \text{TOTAL DE SOLICITUDES DE REPOSICIÓN}) * 100$
	TIEMPO PROMEDIO DE REPOSICIONES EFECTIVAS	$\text{TOTAL TIEMPO EN QUE SE HACEN EFECTIVAS LAS REPOSICIONES} / \text{TOTAL DE SOLICITUDES DE REPOSICIÓN ATENDIDAS}$

Elaborado por: Katherine Cedeño.

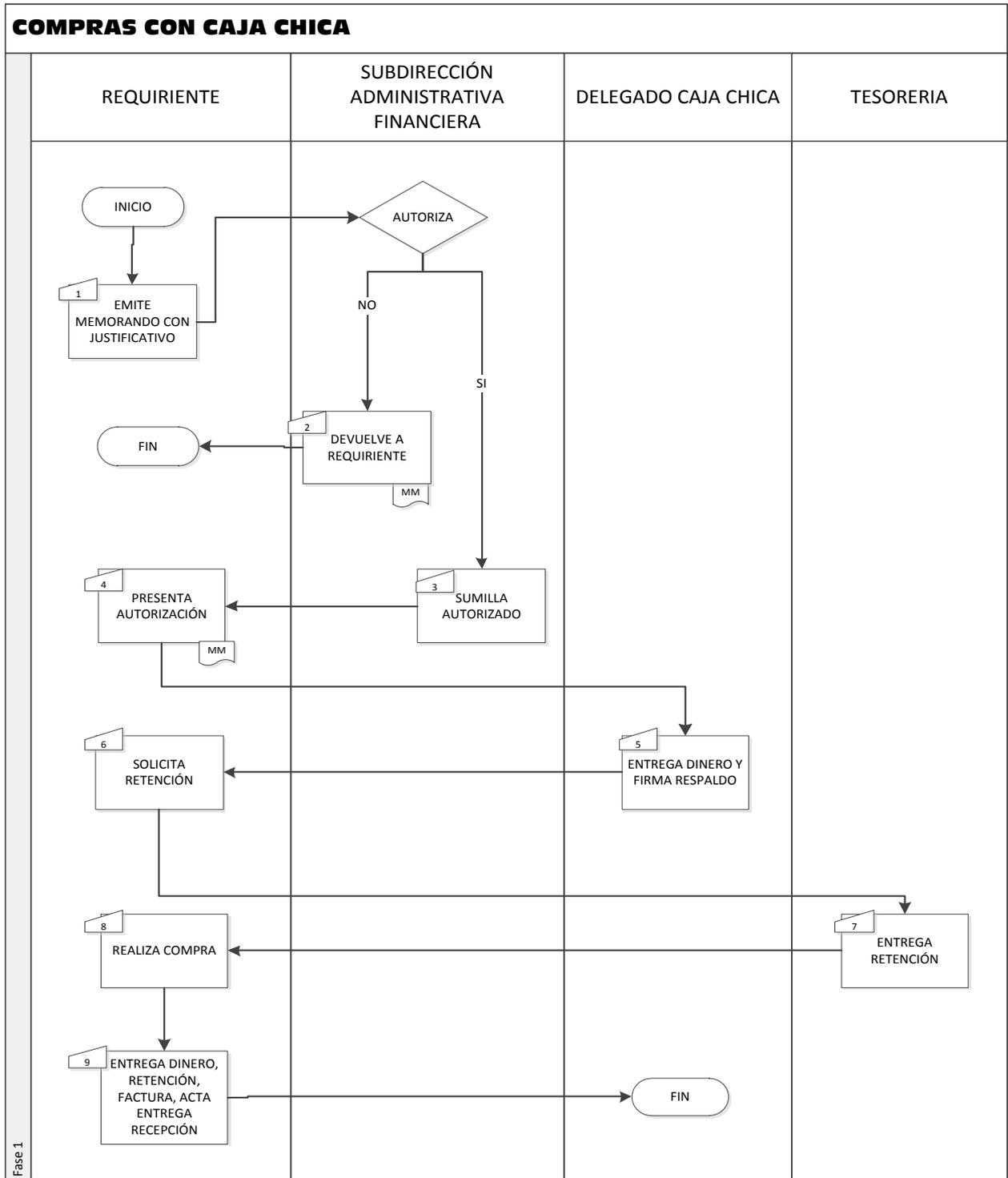
5.3.1.3. Compras con caja chica.

Cuadro N°7. Formulario del proceso: Compras con caja chica.

PROCESO	COMPRAS CON CAJA CHICA	
DUEÑO DEL PROCESO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	
FECHA DE LA VERSIÓN	SEPTIEMBRE DE 2014	
OBJETIVO	ATENDER DE MANERA RÁPIDA Y OPORTUNA LAS ADQUISICIONES DE BIENES PARA NECESIDADES URGENTES	
CLIENTE	CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DEL CB-GADM-SD	
ACTIVADOR	REQUIRIENTE DE CUALQUIER ÁREA	
PRODUCTO	ADQUISICIÓN DE BIENES CON VALOR MENOR O IGUAL A 50 DÓLARES POR NECESIDAD URGENTE	
PARTICIPANTES	REQUIRIENTE, SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA, DELEGADO DE CAJA CHICA, TESORERÍA	
DESCRIPCIÓN DEL FLUJO	REQUIRIENTE PONE EN CONOCIMIENTO NECESIDAD PARA AUTORIZACIÓN/ SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA AUTORIZA/ DELEGADO DE CAJA CHICA ENTREGA DINERO/ TESORERÍA ENTREGA RETENCIÓN.	
CONTINGENCIAS PRINCIPALES	FACTURAS Y RETENCIONES LLENADAS DE MANERA INCORRECTA	
TECNOLOGÍAS DE APOYO		
DOCUMENTOS DE APOYO	MEMORANDOS, FACTURAS, RETENCIONES	
INDICADORES PRINCIPALES	PORCENTAJE DE REQUERIMIENTOS URGENTES ATENDIDOS./ TIEMPO PROMEDIO DE ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS	
RIESGO OPERACIONAL	ERROR EN LLENADO DE FACTURA Y RETENCIÓN, REQUIRIENTE NO SOLICITE AUTORIZACIÓN ANTES DE REALIZAR LA COMPRA.	
PUNTOS DE CONTROL	DELEGADA DE CAJA CHICA, CONTABILIDAD	
OBSERVACIONES		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
FIRMA	FIRMA	FIRMA
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Gráfico N° 13. Flujoograma de Compras con caja chica.



Elaborado por: Katherine Cedeño.

Tabla N° 22. Tiempos propuestos para Compras con caja chica.

TIEMPOS PROPUESTOS POR PROCESOS			
COMPRAS CON CAJA CHICA			
ACTIVIDAD	TIEMPO PROPUESTO (días)	TIEMPO ACUMULADO PROPUESTO (días)	OBSERVACIONES
1	1	1	
2	0	1	
3	0	1	
4	1	2	
5	0	2	
6	0	2	
7	0	2	
8	1	3	
9	1	4	

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Cuadro N°8. Comparación de tiempos por proceso: Compras con caja chica.

COMPARACIÓN DE TIEMPOS POR PROCESO						
PROCESO	TIEMPO ACTUAL (días)	OBSERVACIONES	TIEMPO PROPUESTO (días)	OBSERVACIONES	RESULTADOS / MEJORAS	
COMPRAS CON CAJA CHICA	27		4		85,19 % DE AHORRO EN TIEMPO	AHORRO MATERIALES COMO HOJAS, TONER POR LA REDUCCIÓN DE DEVOLUCIONES DE PROCESOS

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Cuadro N°9. Indicadores propuestos para proceso: Compras con caja chica.

PROCESO	INDICADOR	FÓRMULA
COMPRAS CON CAJA CHICA	PORCENTAJE DE REQUERIMIENTOS URGENTES ATENDIDOS	(NÚMERO DE REQUERIMIENTOS ATENDIDOS / TOTAL DE REQUERIMIENTOS REALIZADOS) * 100
	TIEMPO PROMEDIO DE ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS	TOTAL TIEMPO DE ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS EFECTIVOS / NÚMERO DE REQUERIMIENTOS ATENDIDOS

Elaborado por: Katherine Cedeño.

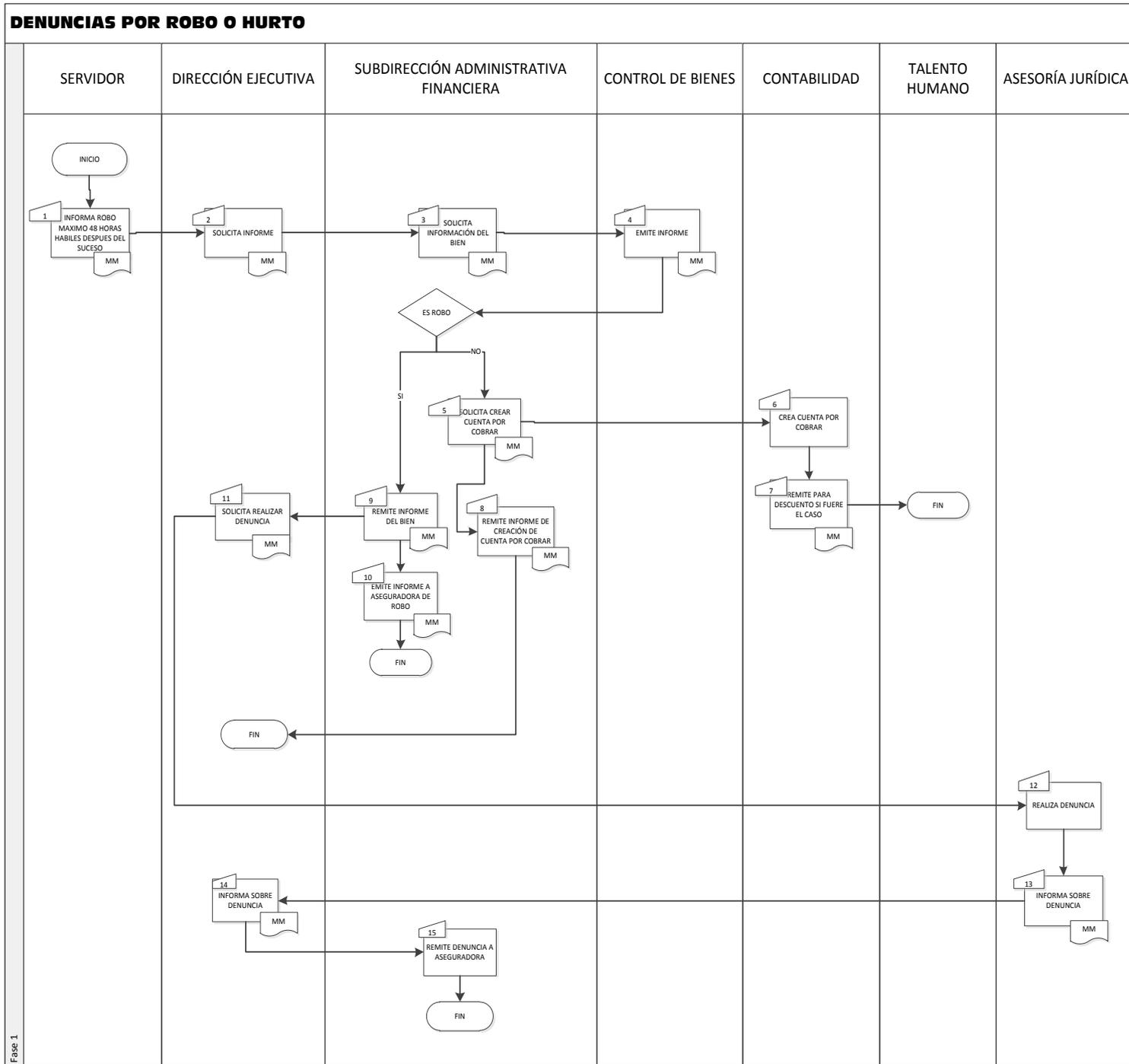
5.3.1.4. Denuncia por pérdida de bienes.

Cuadro N°10. Formulario del proceso: Denuncias por pérdida de bienes.

PROCESO		DENUNCIAS POR PÉRDIDA DE BIENES		
DUEÑO DEL PROCESO		ADMINISTRATIVO FINANCIERO		
FECHA DE LA VERSIÓN		SEPTIEMBRE DE 2014		
OBJETIVO	DENUNCIAR DE MANERA OPORTUNA LA PÉRDIDA DE BIENES PARA LOS DESCARGOS RESPECTIVOS			
CLIENTE	SERVIDORES DEL CB-GADM-SD			
ACTIVADOR	SERVIDOR			
PRODUCTO	DENUNCIA DE LA PÉRDIDA DEL BIEN			
PARTICIPANTES	SERVIDOR, DIRECCIÓN EJECUTIVA, SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA, CONTROL DE BIENES, CONTABILIDAD, TALENTO HUMANO.			
DESCRIPCIÓN DEL FLUJO	SERVIDOR INFORMA SOBRE ACONTECIMIENTO A DIRECCIÓN EJECUTIVA / SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA INFORMA SOBRE DATOS DEL BIEN / ASESORÍA JURÍDICA REALIZA DENUNCIA.			
CONTINGENCIAS PRINCIPALES	QUE LOS SERVIDORES NO INFORMEN DE LA PÉRDIDA EN EL TIEMPO QUE DETERMINA LA LEY			
TECNOLOGÍAS DE APOYO	COMPUTADORAS, INTERNET, SISTEMA OLYMPO			
DOCUMENTOS DE APOYO	MEMORANDOS, FACTURAS, REPORTE SISTEMA OLYMPO, DENUNCIA			
INDICADORES PRINCIPALES	PORCENTAJE DE PÉRDIDAS REPORTADAS. // PORCENTAJE DE PÉRDIDAS CON CUENTA POR COBRAR. // PORCENTAJE DE PÉRDIDAS CON DENUNCIA EN FISCALÍA			
RIESGO OPERACIONAL	QUE LOS SERVIDORES NO DENUNCIEN LA PÉRDIDA			
PUNTOS DE CONTROL	SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA, DIRECCIÓN EJECUTIVA, ASESORÍA JURÍDICA, CONTABILIDAD, CONTROL DE BIENES			
OBSERVACIONES				
ELABORADO POR		REVISADO POR		APROBADO POR
FIRMA		FIRMA		FIRMA
Fecha:		Fecha:		Fecha:

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Gráfico N° 14. Flujograma de Denuncias por robo o hurto.



Elaborado por: Katherine Cedeño.

Tabla N° 23. Tiempos propuestos para Denuncias por pérdidas.

TIEMPOS PROPUESTOS POR PROCESOS			
<i>DENUNCIAS POR PÉRDIDAS</i>			
ACTIVIDAD	TIEMPO PROPUESTO (días)	TIEMPO ACUMULADO PROPUESTO (días)	OBSERVACIONES
1	2	2	
2	0	2	
3	1	3	
4	0	3	
5	1	4	
6	1	5	
7	0	5	
8	0	5	
9	0	5	
10	1	6	
11	1	7	
12	2	9	
13	0	9	
14	0	9	
15	1	10	

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Cuadro N°11. Comparación de tiempos por proceso: Denuncias por pérdida de bienes.

COMPARACIÓN DE TIEMPOS POR PROCESO						
PROCESO	TIEMPO ACTUAL (días)	OBSERVACIONES	TIEMPO PROPUESTO (días)	OBSERVACIONES	RESULTADOS / MEJORAS	
DENUNCIAS POR PÉRDIDAS	19		10		47,37% DE AHORRO EN TIEMPO	AHORRO MATERIALES COMO HOJAS, TONER POR LA REDUCCIÓN DE DEVOLUCIONES DE PROCESOS + AHORRO PARA LOS SERVIDORES POR REDUCCIÓN DE CUENTAS POR COBRAR.

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Cuadro N°12. Indicadores propuestos para el proceso: Denuncias por pérdida de bienes.

^E PROCESO	INDICADOR	FÓRMULA
DENUNCIAS POR PÉRDIDA DE BIENES	PORCENTAJE DE PÉRDIDAS REPORTADAS	$(\text{NÚMERO DE REPORTES REALIZADOS} / \text{NÚMERO DE PÉRDIDAS}) * 100$
	PORCENTAJE DE PÉRDIDAS CON CUENTA POR COBRAR	$(\text{NÚMERO DE REPORTES CON RESULTADO DE CUENTA POR COBRAR} / \text{NÚMERO DE REPORTES REALIZADOS}) * 100$
	PORCENTAJE DE PÉRDIDAS CON DENUNCIA EN FISCALÍA	$(\text{NÚMERO DE REPORTES CON DENUNCIA EN LA FISCALÍA} / \text{NÚMERO DE REPORTES REALIZADOS}) * 100$

Elaborado por: Katherine Cedeño.

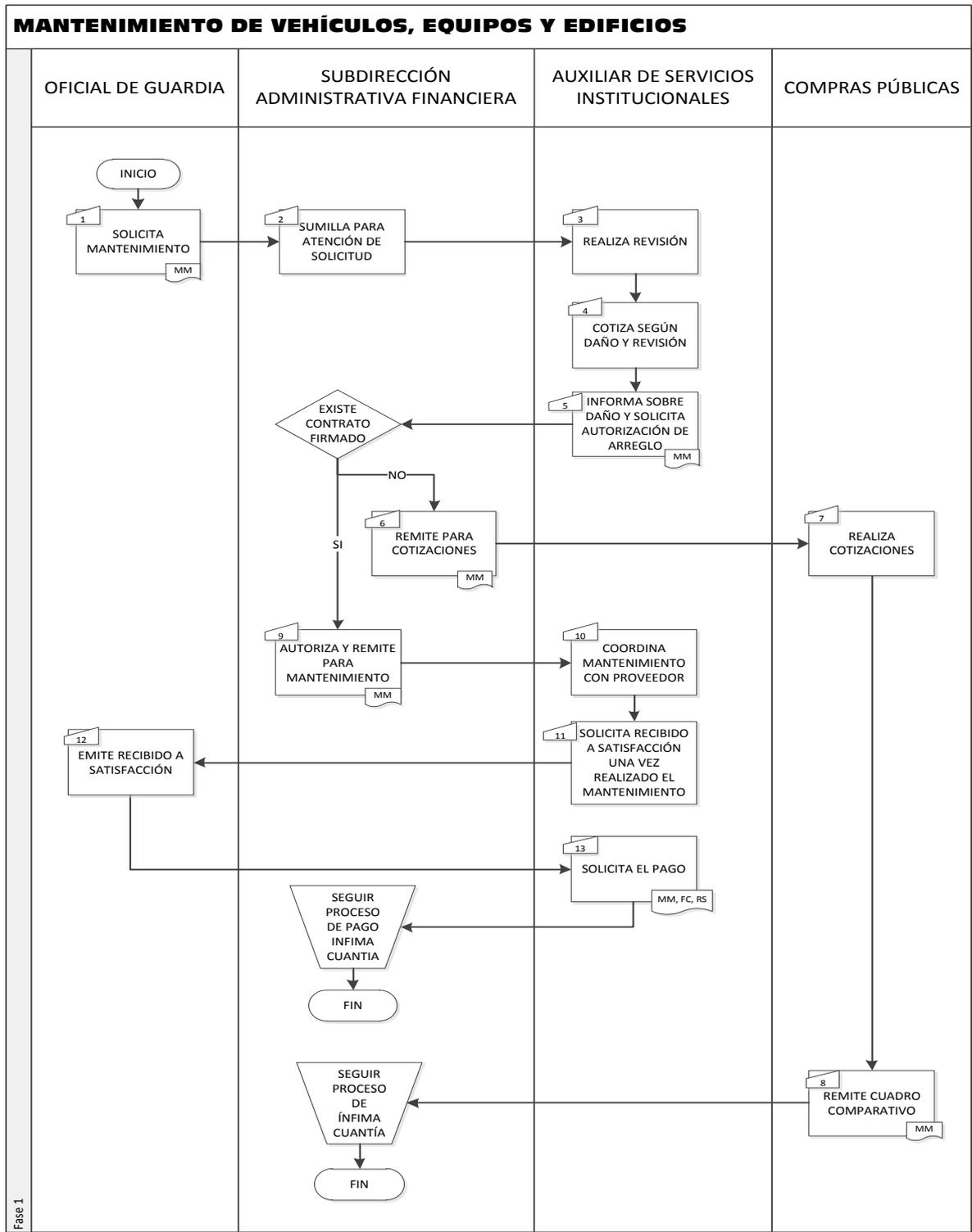
5.3.1.5. Mantenimiento de vehículos, equipos y edificios.

Cuadro N°13. Formulario del proceso: Mantenimiento de vehículos, equipos, edificios.

PROCESO	MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS, EQUIPOS, EDIFICIOS	
DUEÑO DEL PROCESO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	
FECHA DE LA VERSIÓN	SEPTIEMBRE DE 2014	
OBJETIVO	REALIZAR EL MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LOS VEHÍCULOS, EQUIPOS Y EDIFICIOS DEL CB-GADM-SD A TIEMPO	
CLIENTE	CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DEL CB-GADM-SD	
ACTIVADOR	OFICIAL DE GUARDIA	
PRODUCTO	VEHÍCULOS, EQUIPOS Y EDIFICIOS EN BUEN ESTADO	
PARTICIPANTES	SERVICIOS INSTITUCIONALES, JEFES DE TRANSPORTE, OFICIALES DE GUARDIA, SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA, DIRECCIÓN EJECUTIVA, CONTABILIDAD, TESORERÍA, COMPRAS PÚBLICAS	
DESCRIPCIÓN DEL FLUJO	OFICIALES DE GUARDIA INFORMAN SOBRE NECESIDAD DE MANTENIMIENTO / SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA SOLICITA A SERVICIOS INSTITUCIONALES ATENDER / SERVICIOS INSTITUCIONALES ATIENDE Y SOLICITA PAGO.	
CONTINGENCIAS PRINCIPALES	QUE SERVICIOS INSTITUCIONALES NO ATIENDA DE MANERA RAPIDA LA NECESIDAD DE MANTENIMIENTO	
TECNOLOGÍAS DE APOYO	COMPUTADORA, INTERNET, TELÉFONO	
DOCUMENTOS DE APOYO	MEMORANDOS, ORDEN DE MANTENIMIENTO, RECIBIDO A SATISFACCIÓN, FACTURAS	
INDICADORES PRINCIPALES	PORCENTAJE DE VEHÍCULOS ACTIVOS SIN DAÑOS. / TIEMPO PROMEDIO DE ATENCIÓN DE MANTENIMIENTOS. / PORCENTAJE DE REQUERIMIENTOS DE MANTENIMIENTO ATENDIDOS	
RIESGO OPERACIONAL	QUE OFICIAL DE GUARDIA NO PRESENTE SOLICITUD INMEDIATAMENTE, QUE SERVICIOS INSTITUCIONALES SE OLVIDE DE MANTENIMIENTO	
PUNTOS DE CONTROL	SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA, CONTABILIDAD, TESORERÍA, JEFES DE TRANSPORTE	
OBSERVACIONES		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
FIRMA	FIRMA	FIRMA
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Gráfico N° 15. Flujograma de Mantenimiento de vehículos, equipos y edificios.



Elaborado por: Katherine Cedeño.

Tabla N° 24. Tiempos propuestos para Mantenimiento de vehículos, equipos, edificios.

TIEMPOS PROPUESTOS POR PROCESOS			
MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS, EQUIPOS, EDIFICIOS			
ACTIVIDAD	TIEMPO PROPUESTO (días)	TIEMPO ACUMULADO PROPUESTO (días)	OBSERVACIONES
1	1	1	
2	0	1	
3	0	1	
4	0	1	
5	1	2	
6	0	2	
7	1	3	
8	0	3	
9	0	3	
10	0	3	
11	1	4	
12	0	4	
13	1	5	

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Cuadro N° 14. Comparación de tiempos por proceso: Mantenimiento de vehículos, equipos, edificios.

COMPARACIÓN DE TIEMPOS POR PROCESO						
PROCESO	TIEMPO ACTUAL (días)	OBSERVACIONES	TIEMPO PROPUESTO (días)	OBSERVACIONES	RESULTADOS / MEJORAS	
MANTENIMIENTO DE VEHICULOS, EQUIPOS, EDIFICIOS	57		5		91,23 % DE AHORRO EN TIEMPO	AHORRO MATERIALES COMO HOJAS, TONER POR LA REDUCCIÓN DE DEVOLUCIONES DE PROCESOS + AUMENTO DE EFICIENCIA PARA LA ATENCIÓN DE EMERGENCIAS

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Cuadro N° 15. Indicadores propuestos para proceso: Mantenimiento de vehículos, equipos, edificios.

PROCESO	INDICADOR	FÓRMULA
MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS, EQUIPOS, EDIFICIOS	PORCENTAJE DE VEHÍCULOS ACTIVOS SIN DAÑOS	$(\text{NÚMERO DE VEHÍCULO ACTIVOS (SIN DAÑO)} / \text{NÚMERO TOTAL DE VEHÍCULOS}) * 100$
	TIEMPO PROMEDIO DE ATENCIÓN A REQUERIMIENTOS DE MANTENIMIENTOS	$\text{TIEMPO TOTAL DE ATENCIÓN DE MANTENIMIENTO} / \text{NÚMERO DE REQUERIMIENTOS DE MANTENIMIENTO ATENDIDOS}$
	PORCENTAJE DE REQUERIMIENTOS DE MANTENIMIENTOS ATENDIDOS	$\text{NÚMERO DE REQUERIMIENTOS ATENDIDOS} / \text{TOTAL REQUERIMIENTOS REALIZADO} * 100$

Elaborado por: Katherine Cedeño.

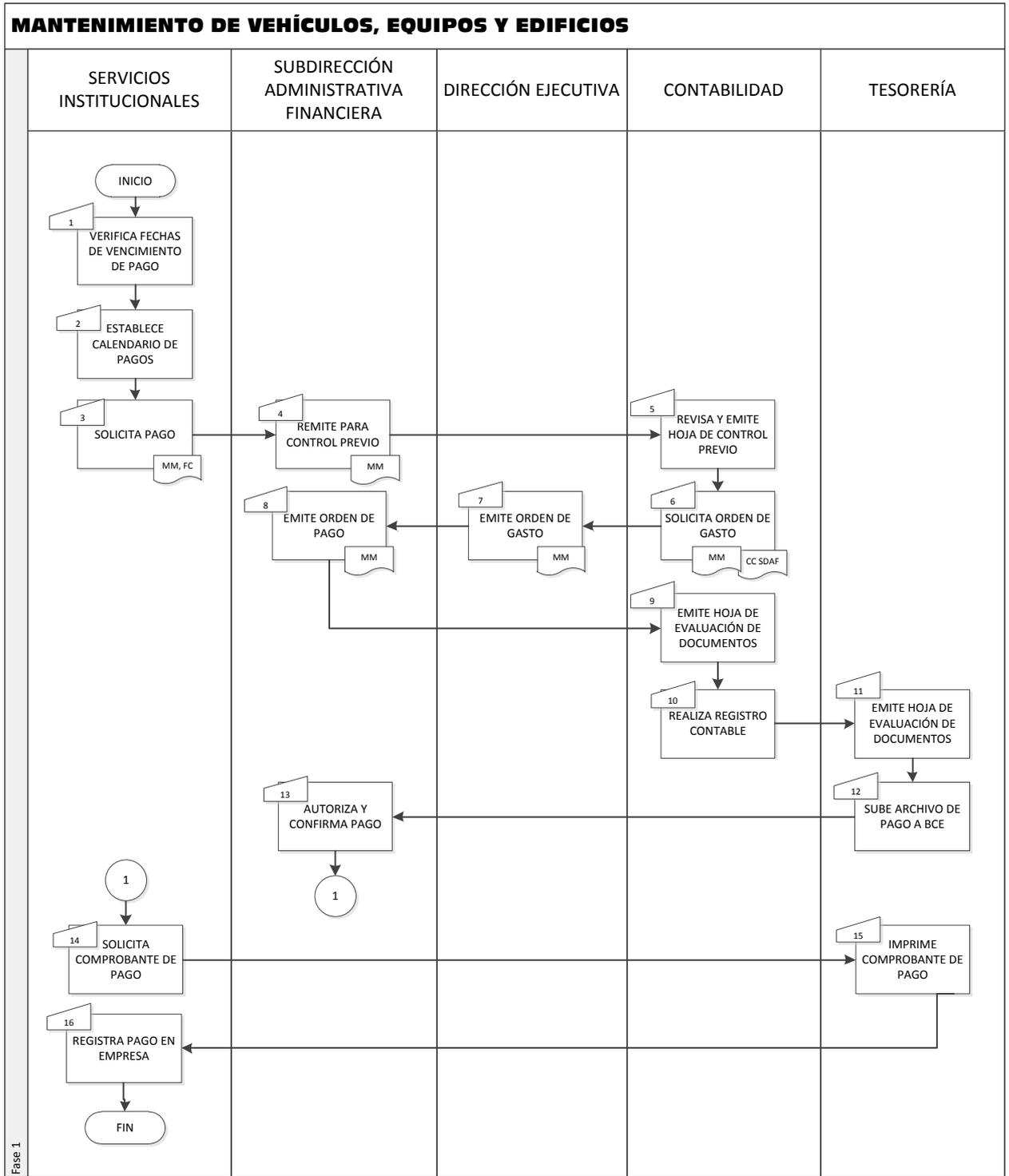
5.3.1.6. Pago de servicios básicos.

Cuadro N° 16. Formulario del proceso: Pago de servicios básicos.

PROCESO	PAGO DE SERVICIOS BÁSICOS	
DUEÑO DEL PROCESO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	
FECHA DE LA VERSIÓN	SEPTIEMBRE DE 2014	
OBJETIVO	PAGAR LOS SERVICIOS BÁSICOS ANTES DEL VENCIMIENTO PARA NO TENER CORTES DEL SERVICIO	
CLIENTE	CLIENTES INTERNOS DEL CB-GADM-SD	
ACTIVADOR	SERVICIOS INSTITUCIONALES	
PRODUCTO	SERVICIOS BÁSICOS AL DÍA	
PARTICIPANTES	SERVICIOS INSTITUCIONALES, SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA, DIRECCIÓN EJECUTIVA, CONTABILIDAD, TESORERÍA	
DESCRIPCIÓN DEL FLUJO	SERVICIOS INSTITUCIONALES SOLICITA PAGO/ CONTABILIDAD REvisa Y REALIZA REGISTRO./ DIRECCIÓN EJECUTIVA EMITE ORDEN DE GASTO/ SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA EMITE ORDEN DE PAGO./ TESORERÍA Y SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA REALIZAN PAGO/ SERVICIOS INSTITUCIONALES REGISTRA PAGO EN CNT	
CONTINGENCIAS PRINCIPALES	SERVICIOS INSTITUCIONALES NO SOLICITE EL PAGO CON EL TIEMPO NECESARIO Y QUE NO REGISTRE EL PAGO EN CNT	
TECNOLOGÍAS DE APOYO	COMPUTADORAS, INTERNET	
DOCUMENTOS DE APOYO	MEMORANDOS, FACTURAS, COMPROBANTES DE PAGO	
INDICADORES PRINCIPALES	PORCENTAJE DE SERVICIOS BASICOS QUE HAN SUFRIDO CORTE./ PORCENTAJE DE RETRASO EN REGISTRO DE PAGO	
RIESGO OPERACIONAL	DEMORA EN EL REGISTRO DEL PAGO	
PUNTOS DE CONTROL	SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA, CONTABILIDAD, SERVICIOS INSTITUCIONALES	
OBSERVACIONES		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
FIRMA	FIRMA	FIRMA
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Gráfico N° 16. Flujoograma de Pago de servicios básicos.



MM: Memorandos; FC: Factura; CC: Con copia; SDAF: Subdirección administrativa financiera

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Tabla N° 25. Tiempos propuestos para Pago de servicios básicos.

TIEMPOS PROPUESTOS POR PROCESOS			
<i>PAGO DE SERVICIOS BÁSICOS</i>			
ACTIVIDAD	TIEMPO PROPUESTO (días)	TIEMPO ACUMULADO PROPUESTO (días)	OBSERVACIONES
1	0	0	
2	0	0	
3	1	1	
4	0	1	
5	1	2	
6	0	2	
7	1	3	
8	1	4	
9	1	5	
10	0	5	
11	1	6	
12	0	6	
13	2	8	
14	1	9	
15	0	9	
16	0	9	

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Cuadro N° 17. Comparación de tiempos por proceso: Pago de servicios básicos.

COMPARACIÓN DE TIEMPOS POR PROCESO						
PROCESO	TIEMPO ACTUAL (días)	OBSERVACIONES	TIEMPO PROPUESTO (días)	OBSERVACIONES	RESULTADOS / MEJORAS	
PAGO DE SERVICIOS BÁSICOS	18		9		50% DE AHORRO EN TIEMPO	AHORRO MATERIALES COMO HOJAS, TONER POR LA REDUCCIÓN DE DEVOLUCIONES DE PROCESOS + DISMINUCIÓN DE CORTE DE SERVICIOS BÁSICOS

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Cuadro N° 18. Indicadores propuestos para el proceso: Pago de servicios básicos.

PROCESO	INDICADOR	FÓRMULA
PAGO DE SERVICIOS BÁSICOS	PORCENTAJE DE SERVICIOS BASICOS QUE HAN SUFRIDO CORTE	$\frac{\text{(NÚMERO DE SERVICIOS BÁSICOS QUE HAN SUFRIDO CORTE)}}{\text{TOTAL DE SERVICIOS BÁSICOS}} * 100$
	PORCENTAJE DE RETRASO EN REGISTRO DE PAGO	$\frac{\text{(TOTAL DE REGISTRO DE PAGO CON RETRASO)}}{\text{TOTAL DE REGISTRO DE PAGO}} * 100$

Elaborado por: Katherine Cedeño.

5.3.2. Procesos del área del talento humano.

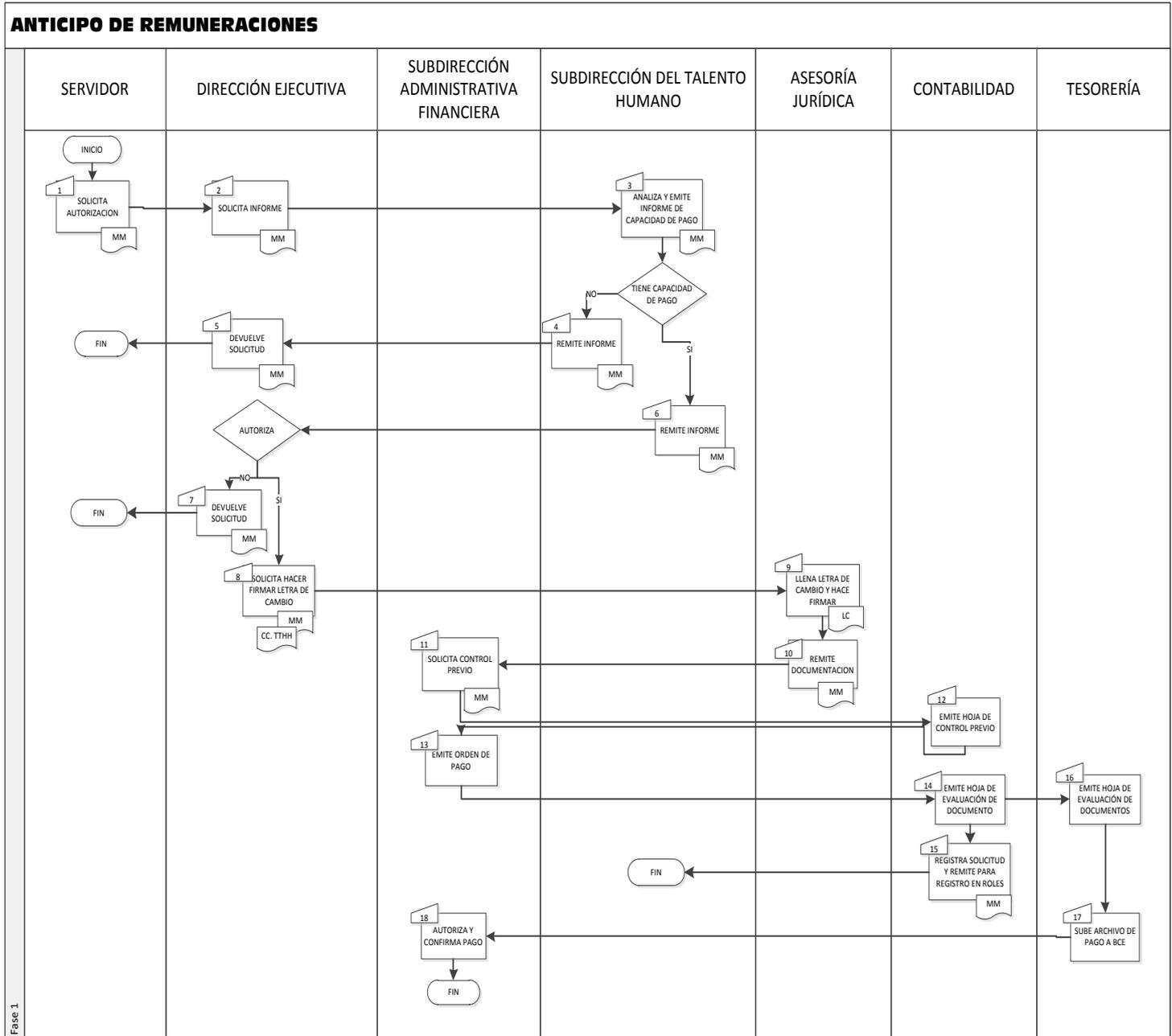
5.3.2.1. Anticipo de remuneraciones.

Cuadro N° 19. Formulario del proceso Anticipo de remuneraciones.

PROCESO		ANTICIPO DE REMUNERACIONES			
DUEÑO DEL PROCESO		ADMINISTRATIVO FINANCIERO			
FECHA DE LA VERSIÓN		SEPTIEMBRE DE 2014			
OBJETIVO	ACREDITAR EL ANTICIPO SOLICITADO POR NECESIDAD PERSONAL, SIN RETRASO				
CLIENTE	SERVIDORES DEL CB-GADM-SD				
ACTIVADOR	SERVIDOR				
PRODUCTO	ANTICIPO ACREDITADO				
PARTICIPANTES	SERVIDOR, DIRECCIÓN EJECUTIVA, SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA, SUBDIRECCIÓN TALENTO HUMANO, CONTABILIDAD, TESORERÍA, ASESORÍA JURÍDICA				
DESCRIPCIÓN DEL FLUJO	SERVIDOR PRESENTA NECESIDAD A DIRECCIÓN EJECUTIVA / TALENTO HUMANO REALIZA INFORME RESPECTIVO / ASESORÍA JURÍDICA HACE FIRMAR LETRA DE CAMBIO / SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA REALIZA PAGO				
CONTINGENCIAS PRINCIPALES	QUE EL SERVIDOR NO TENGA CAPACIDAD DE PAGO, QUE NO SE REALICE LA ACREDITACIÓN				
TECNOLOGÍAS DE APOYO	COMPUTADORAS, INTERNET				
DOCUMENTOS DE APOYO	MEMORANDOS, ORDEN DE GASTO, ORDEN DE PAGO, LETRA DE CAMBIO				
INDICADORES PRINCIPALES	TIEMPO PROMEDIO DE ACREDITACIÓN DEL ANTICIPO				
RIESGO OPERACIONAL	ERROR EN LA ACREDITACIÓN A CUENTA EQUIVOCADA				
PUNTOS DE CONTROL	SUBDIRECCIÓN TALENTO HUMANO, CONTABILIDAD, TESORERÍA				
OBSERVACIONES					
ELABORADO POR		REVISADO POR		APROBADO POR	
FIRMA		FIRMA		FIRMA	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Gráfico N° 17. Flujoograma de Anticipo de remuneraciones.



MM: Memorando, LC: Letra de cambio, CC: Copia, TTHH: Talento humano

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Tabla N° 26. Tiempos propuestos para Anticipo de remuneraciones.

TIEMPOS PROPUESTOS POR PROCESOS			
<i>ANTICIPO DE REMUNERACIONES</i>			
ACTIVIDAD	TIEMPO PROPUESTO (días)	TIEMPO ACUMULADO PROPUESTO (días)	OBSERVACIONES
1	1	1	
2	0	1	
3	1	2	
4	0	2	
5	1	3	
6	0	3	
7	0	3	
8	1	4	
9	1	5	DEPENDE DE QUE EL SERVIDOR SE ACERQUE A FIRMAR
10	0	5	
11	1	6	
12	1	7	
13	1	8	
14	1	9	
15	1	10	
16	1	11	
17	0	11	
18	2	13	

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Cuadro N° 20. Comparación de tiempos por proceso: Anticipo de remuneraciones.

COMPARACIÓN DE TIEMPOS POR PROCESO						
PROCESO	TIEMPO ACTUAL (días)	OBSERVACIONES	TIEMPO PROPUESTO (días)	OBSERVACIONES	RESULTADOS / MEJORAS	
ANTICIPO DE REMUNERACIONES	42		13		69,05 % DE AHORRO EN TIEMPO	AHORRO MATERIALES COMO HOJAS, TONER POR LA REDUCCIÓN DE DEVOLUCIONES DE PROCESOS

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Cuadro N° 21. Indicadores propuestos para proceso: Anticipo de remuneraciones.

PROCESO	INDICADOR	FÓRMULA
ANTICIPO DE REMUNERACIONES	TIEMPO PROMEDIO DE ACREDITACIÓN DEL ANTICIPO SOLICITADO	TIEMPO TOTAL DE ACREDITACIÓN DE ANTICIPOS / NÚMERO DE ANTICIPOS ACREDITADOS

Elaborado por: Katherine Cedeño.

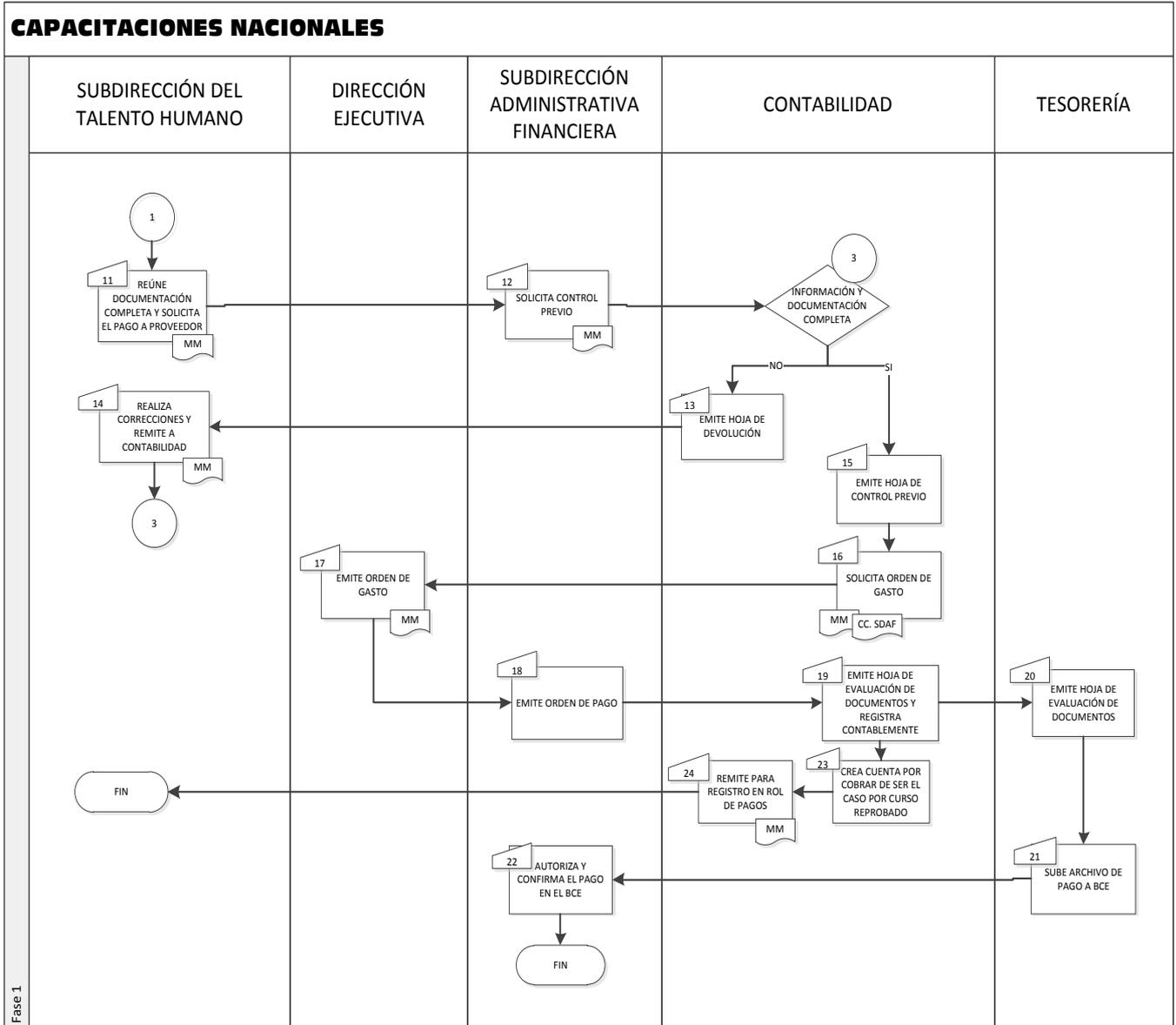
5.3.2.2. Capacitaciones.

Cuadro N° 22. Formulario del proceso: Capacitaciones.

PROCESO	CAPACITACIONES	
DUEÑO DEL PROCESO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	
FECHA DE LA VERSIÓN	SEPTIEMBRE DE 2014	
OBJETIVO	CAPACITAR A LOS SERVIDORES DEL CB-GADM-SD CONTINUAMENTE SIN QUE SE PRESENTEN PROBLEMAS DE PAGO	
CLIENTE	SERVIDORES DEL CB-GADM-SD	
ACTIVADOR	TALENTO HUMANO	
PRODUCTO	SERVIDORES CAPACITADOS Y CAPACITACIONES PAGADAS	
PARTICIPANTES	SUBDIRECCIÓN TALENTO HUMANO, DIRECCIÓN EJECUTIVA, SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA, COMPRAS PÚBLICAS, CONTABILIDAD, TESORERÍA	
DESCRIPCIÓN DEL FLUJO	SUBDIRECCIÓN TALENTO HUMANO SOLICITA CERTIFICACIÓN DE FONDOS Y LUEGO AUTORIZACIÓN A DIRECCIÓN EJECUTIVA / SI SOBREPASA EL MONTO MÁXIMO DE LA ÍNFIMA CUANTÍA ATIENDE CONTRATACIÓN COMPRAS PÚBLICAS / SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA REALIZA PAGO	
CONTINGENCIAS PRINCIPALES	TALENTO HUMANO NO SOLICITE AUTORIZACIÓN CON LA DEBIDA ANTICIPACIÓN, Y/O QUE NO PRESENTEN LA DOCUMENTACIÓN COMPLETA PARA EL PAGO Y QUE EL PAGO SE DEMORE	
TECNOLOGÍAS DE APOYO	COMPUTADORAS, INTERNET	
DOCUMENTOS DE APOYO	MEMORANDOS, FACTURAS, CERTIFICADOS	
INDICADORES PRINCIPALES	PORCENTAJE DE PROCESOS DEVUELTOS	
RIESGO OPERACIONAL	ERROR EN VALORES	
PUNTOS DE CONTROL	SUBDIRECCIÓN TALENTO HUMANO, CONTABILIDAD, TESORERÍA	
OBSERVACIONES		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
FIRMA	FIRMA	FIRMA
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Gráfico N° 18. Flujograma de Capacitaciones.



Fase 1

MM: Memorando, CC: Copia, TTHH: Talento humano

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Tabla N° 27. Tiempos propuestos para Capacitaciones.

TIEMPOS PROPUESTOS POR PROCESOS			
<i>CAPACITACIONES</i>			
ACTIVIDAD	TIEMPO PROPUESTO (días)	TIEMPO ACUMULADO PROPUESTO (días)	OBSERVACIONES
1	1	1	
2	0	1	
3	0	1	
4	0	1	
5	1	2	
6	0	2	
7	0	2	
8	1	3	
9	0	3	
10	1	4	
11	2	6	
12	0	6	
13	2	8	
14	2	10	
15	0	10	
16	0	10	
17	1	11	
18	1	12	
19	1	13	
20	1	14	
21	0	14	
22	2	16	
23	0	16	
24	1	17	

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Cuadro N° 23. Comparación de tiempos por proceso: Capacitaciones.

COMPARACIÓN DE TIEMPOS POR PROCESO						
PROCESO	TIEMPO ACTUAL (días)	OBSERVACIONES	TIEMPO PROPUESTO (días)	OBSERVACIONES	RESULTADOS / MEJORAS	
CAPACITACIONES	24	CONSIDERADO HASTA AUTORIZACIÓN DE MÁXIMA AUTORIDAD	17	CONSIDERADO PROCESO COMPLETO	29,17 % DE AHORRO EN TIEMPO	AHORRO MATERIALES COMO HOJAS, TONER POR LA REDUCCIÓN DE DEVOLUCIONES DE PROCESOS

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Cuadro N° 24. Indicadores propuestos para proceso: Capacitaciones.

PROCESO	INDICADOR	FÓRMULA
CAPACITACIONES	PORCENTAJE DE PROCESOS DEVUELTOS	(TOTAL DE SOLICITUDES DEVUELTAS / TOTAL DE SOLICITUDES INGRESADAS) * 100

Elaborado por: Katherine Cedeño.

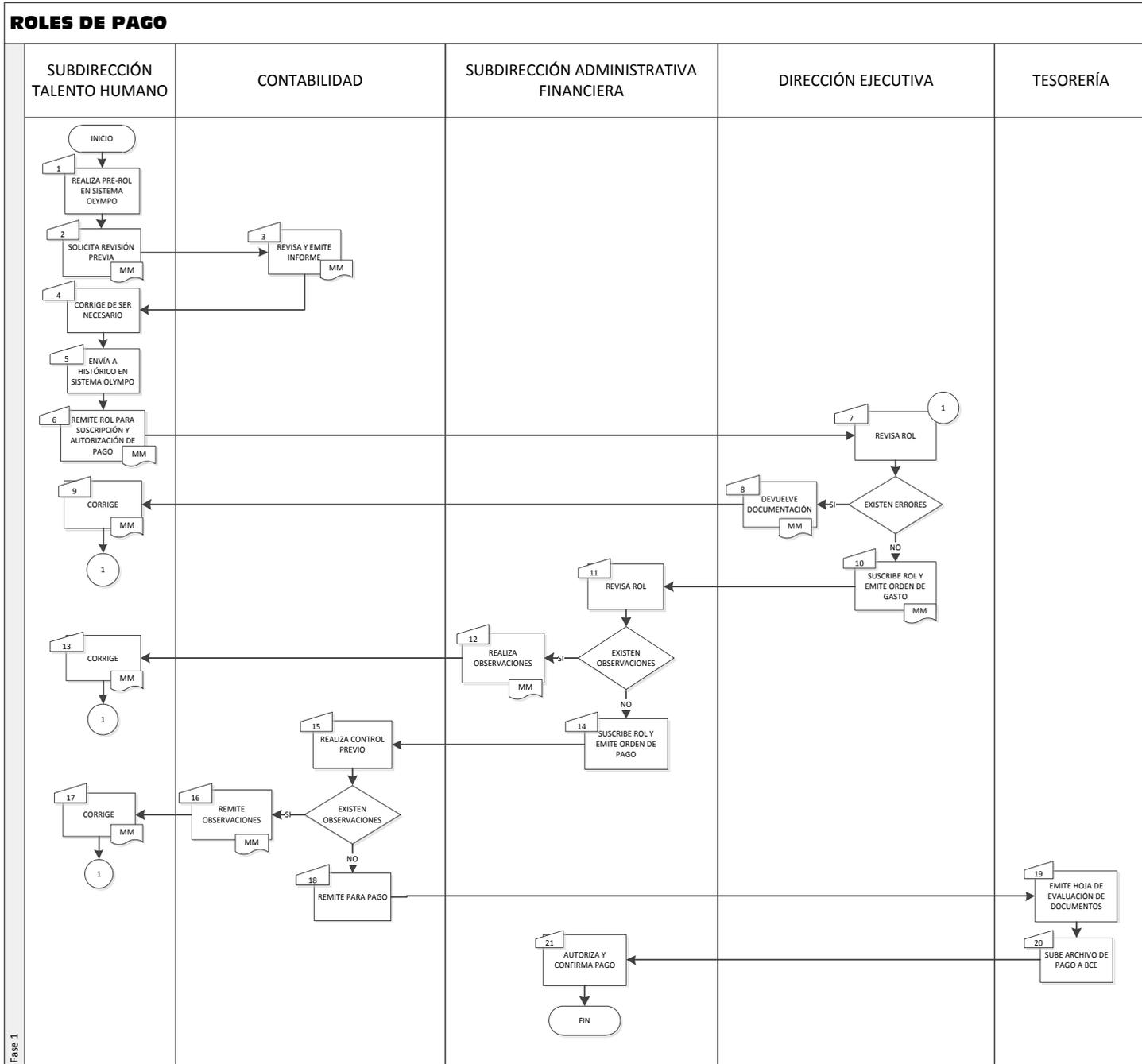
5.3.2.3. Roles de pago.

Cuadro N° 25. Formulario del proceso: Roles de pago.

PROCESO		ROLES DE PAGO	
DUEÑO DEL PROCESO		ADMINISTRATIVO FINANCIERO	
FECHA DE LA VERSIÓN		SEPTIEMBRE DE 2014	
OBJETIVO	REALIZAR EL PAGO DE REMUNERACIONES EL 28 DE CADA MES		
CLIENTE	SERVIDORES DEL CB-GADM-SD		
ACTIVADOR	TALENTO HUMANO		
PRODUCTO	ROLES DE PAGO ACREDITADOS		
PARTICIPANTES	SUBDIRECCIÓN TALENTO HUMANO, DIRECCIÓN EJECUTIVA, SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA, CONTABILIDAD, TESORERÍA		
DESCRIPCIÓN DEL FLUJO	TALENTO HUMANO REGISTRA VALORES PARA ROLES DE PAGO EN SISTEMA CONTABLE-FINANCIERO./ CONTABILIDAD REVISAJ/ TALENTO HUMANO EMITE ROLES DE PAGO Y FIRMA DIRECCIÓN EJECUTIVA Y SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA		
CONTINGENCIAS PRINCIPALES	RETRASO EN EL REGISTRO DEL ROL		
TECNOLOGÍAS DE APOYO	COMPUTADORAS, INTERNET		
DOCUMENTOS DE APOYO	MEMORANDOS, ROL, RETENCIONES JUDICIALES, REPORTES BIOMÉTRICO, PLANILLAS IESS PRESTAMOS, PLANILLA FONDOS DE RESERVA, CONSUMOS COMISARIATO Y FARMACIA, INFORME ADESEM		
INDICADORES PRINCIPALES	PORCENTAJE DE ROLES DE PAGO ACREDITADOS EL 28 DE CADA MES		
RIESGO OPERACIONAL	ERROR EN VALORES		
PUNTOS DE CONTROL	CONTABILIDAD, TESORERÍA, SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA, SUBDIRECCIÓN TALENTO HUMANO, DIRECCIÓN EJECUTIVA		
OBSERVACIONES			
ELABORADO POR		REVISADO POR	
FIRMA		FIRMA	
Fecha:		Fecha:	

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Gráfico N° 19. Flujoograma de Roles de pago.



Fase 1

MM: Memorando

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Tabla N° 28. Tiempos propuestos para Roles de pago.

TIEMPOS PROPUESTOS POR PROCESOS			
ROLES DE PAGO			
ACTIVIDAD	TIEMPO PROPUESTO (días)	TIEMPO ACUMULADO PROPUESTO (días)	OBSERVACIONES
1	5	5	
2	1	6	
3	1	7	
4	1	8	
5	0	8	
6	1	9	
7	0	9	
8	0	9	
9	1	10	
10	1	11	
11	1	12	
12	0	12	
13	1	13	
14	1	14	
15	1	15	
16	0	15	
17	1	16	
18	0	16	
19	1	17	
20	0	17	
21	2	19	

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Cuadro N° 26. Comparación de tiempos por proceso: Roles de pago.

COMPARACIÓN DE TIEMPOS POR PROCESO						
PROCESO	TIEMPO ACTUAL (días)	OBSERVACIONES	TIEMPO PROPUESTO (días)	OBSERVACIONES	RESULTADOS / MEJORAS	
ROLES DE PAGO	41		19		53,66% DE AHORRO EN TIEMPO	AHORRO MATERIALES COMO HOJAS, TONER POR LA REDUCCIÓN DE DEVOLUCIONES DE PROCESOS + DINERO ACREDITADO A FIN DE MES.

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Cuadro N° 27. Indicadores propuestos para proceso: Roles de pago.

PROCESO	INDICADOR	FÓRMULA
ROLES DE PAGO	PORCENTAJE DE ROLES DE PAGO ACREDITADOS EL 28 DE CADA MES	(TOTAL DE ROLES ACREDITADOS EL 28 DE CADA MES / TOTAL DE ROLES ACREDITADOS) * 100

Elaborado por: Katherine Cedeño.

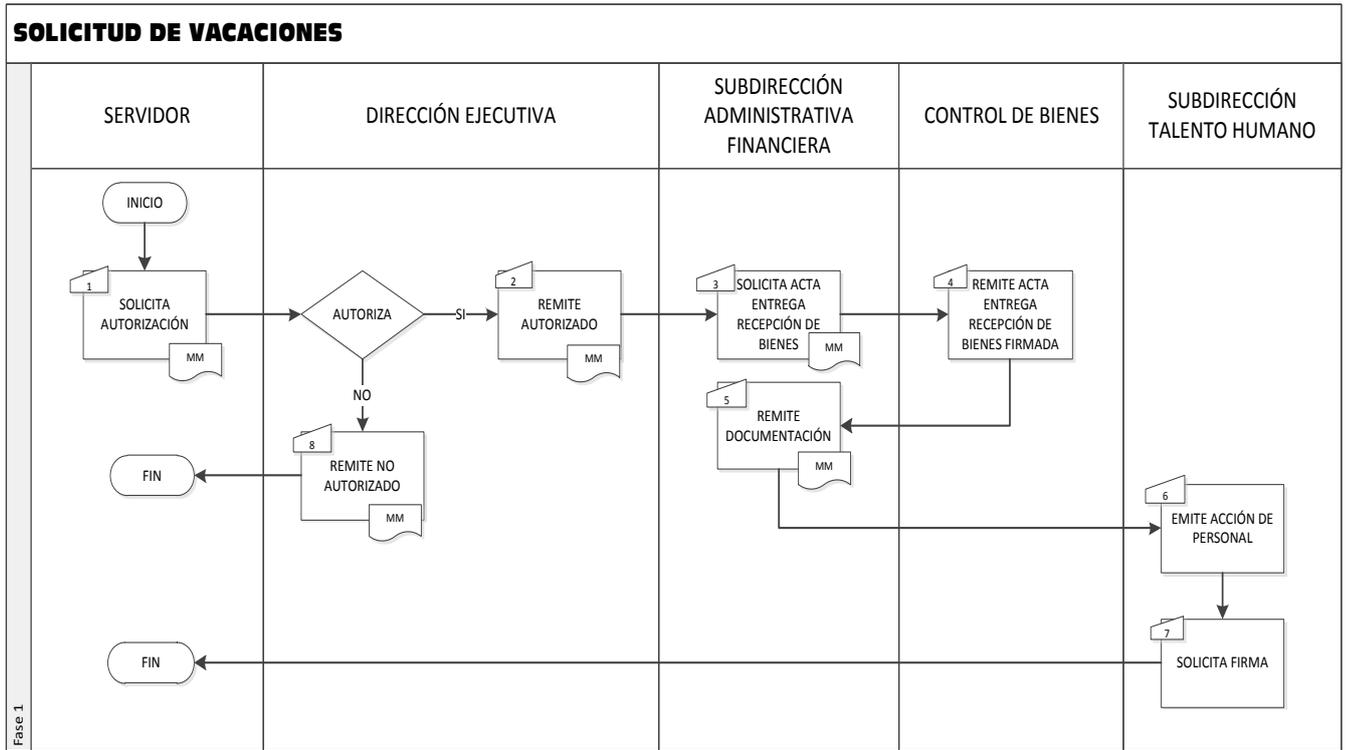
5.3.2.4. Solicitud de vacaciones.

Cuadro N° 28. Formulario para proceso: Solicitud de vacaciones.

PROCESO	SOLICITUD DE VACACIONES	
DUEÑO DEL PROCESO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	
FECHA DE LA VERSIÓN	SEPTIEMBRE DE 2014	
OBJETIVO	ESTABLECER UN ORDEN PARA LA SALIDA A VACACIONES DE LOS SERVIDORES	
CLIENTE	SERVIDORES DEL CB-GADM-SD	
ACTIVADOR	SERVIDOR	
PRODUCTO	SALIDA A VACACIONES EN ORDEN	
PARTICIPANTES	SERVIDOR, DIRECCIÓN EJECUTIVA, SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA, CONTROL DE BIENES, SUBDIRECCIÓN TALENTO HUMANO	
DESCRIPCIÓN DEL FLUJO	SERVIDOR SOLICITA AUTORIZACIÓN DE VACACIONES / CONTROL DE BIENES REALIZA ACTA DE ENTREGA RECEPCIÓN DE BIENES / SUBDIRECCIÓN TALENTO HUMANO EMITE ACCIÓN DE PERSONAL	
CONTINGENCIAS PRINCIPALES	SALIDA A VACACIONES SIN TENER LA DOCUMENTACIÓN COMPLETA	
TECNOLOGÍAS DE APOYO	COMPUTADORAS, INTERNET	
DOCUMENTOS DE APOYO	MEMORANDOS, ACTA ENTREGA RECEPCIÓN, ACCIÓN DE PERSONAL	
INDICADORES PRINCIPALES	PORCENTAJE DE SERVIDORES QUE HAN SALIDO DE VACACIONES CON DOCUMENTACIÓN COMPLETA	
RIESGO OPERACIONAL	SALIDA DE VACACIONES CON DÍAS DE MÁS	
PUNTOS DE CONTROL	SUBDIRECCIÓN TALENTO HUMANO, CONTROL DE BIENES	
OBSERVACIONES		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
FIRMA	FIRMA	FIRMA
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Gráfico N° 20. Flujograma de Solicitud de vacaciones.



Elaborado por: Katherine Cedeño.

Tabla N° 29. Tiempos propuestos para Solicitud de vacaciones.

TIEMPOS PROPUESTOS POR PROCESOS			
SOLICITUD DE VACACIONES			
ACTIVIDAD	TIEMPO PROPUESTO (días)	TIEMPO ACUMULADO PROPUESTO (días)	OBSERVACIONES
1	1	1	
2	0	1	
3	1	2	
4	1	3	
5	0	3	
6	1	4	
7	0	4	
8	0	4	

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Cuadro N° 29. Comparación de tiempos por proceso: Solicitud de vacaciones.

COMPARACIÓN DE TIEMPOS POR PROCESO						
PROCESO	TIEMPO ACTUAL (días)	OBSERVACIONES	TIEMPO PROPUESTO (días)	OBSERVACIONES	RESULTADOS / MEJORAS	
SOLICITUD DE VACACIONES	17	CONSIDERADO HASTA SALIDA SIN LA DOCUMENTACIÓN REQUERIDA	4	CONSIDERADO CON DOCUMENTACIÓN COMPLETA	76,47% DE AHORRO EN TIEMPO	AHORRO MATERIALES COMO HOJAS, TONER POR LA REDUCCIÓN DE DEVOLUCIONES DE PROCESOS + AHORRO DE PROBLEMAS PARA CADA JEFE INMEDIATO

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Cuadro N° 30. Indicadores propuestos para proceso: Solicitud de vacaciones.

PROCESO	INDICADOR	FÓRMULA
SOLICITUD DE VACACIONES	PORCENTAJE DE SERVIDORES QUE HAN SALIDO DE VACACIONES CON DOCUMENTACIÓN COMPLETA	$\frac{\text{(TOTAL DE SERVIDORES CON DOCUMENTACIÓN COMPLETA / TOTAL DE SERVIDORES DE VACACIONES)} * 100}{}$

Elaborado por: Katherine Cedeño.

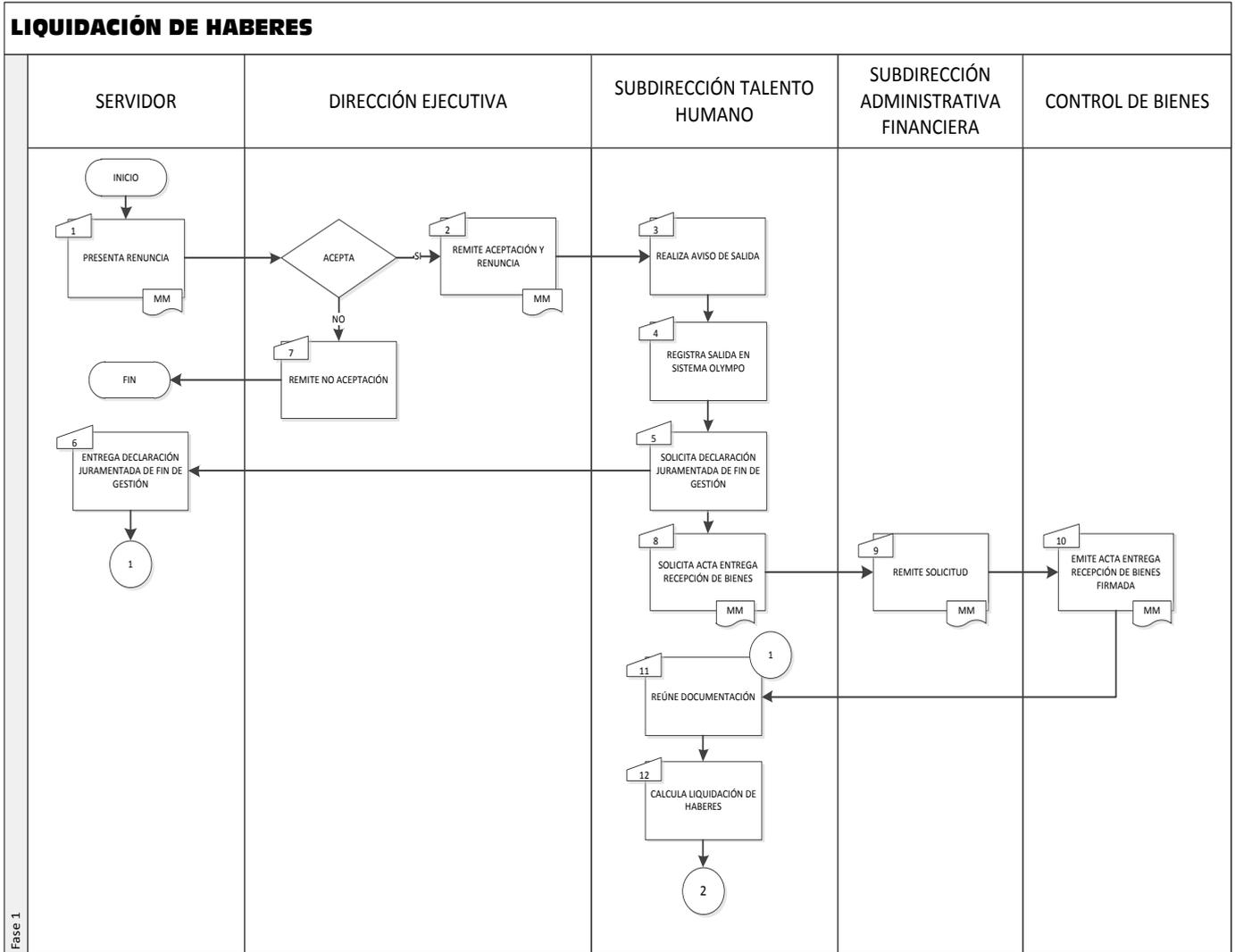
5.3.2.5. Liquidación de haberes.

Cuadro N° 31. Formulario del proceso: Liquidación de haberes.

PROCESO	LIQUIDACIÓN DE HABERES	
DUEÑO DEL PROCESO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	
FECHA DE LA VERSIÓN	SEPTIEMBRE DE 2014	
OBJETIVO	ESTABLECER UN ORDEN PARA LAS ELABORAR LAS LIQUIDACIONES DE HABERES	
CLIENTE	SERVIDORES DEL CB-GADM-SD	
ACTIVADOR	SERVIDOR	
PRODUCTO	LIQUIDACIÓN DE HABERES EN ORDEN	
PARTICIPANTES	SERVIDOR, SUBDIRECCIÓN TALENTO HUMANO, CONTROL DE BIENES, CONTABILIDAD, TESORERÍA, DIRECCIÓN EJECUTIVA	
DESCRIPCIÓN DEL FLUJO	SERVIDOR PRESENTA RENUNCIA/ DIRECCIÓN EJECUTIVA ACEPTA RENUNCIA/ TALENTO HUMANO CALCULA LIQUIDACIÓN/ SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA REALIZA PAGO	
CONTINGENCIAS PRINCIPALES	SERVIDOR NO PRESENTE LA DECLARACIÓN JURAMENTADA DENTRO DEL PLAZO DE LEY	
TECNOLOGÍAS DE APOYO	COMPUTADORAS, INTERNET	
DOCUMENTOS DE APOYO	MEMORANDOS, DECLARACIÓN JURAMENTADA DE FIN DE GESTIÓN, ACTA ENTREGA RECEPCIÓN DE BIENES, HOJA DE CONTROL PREVIO, HOJA DE EVALUACIÓN DE DOCUMENTOS	
INDICADORES PRINCIPALES	PORCENTAJE DE LIQUIDACIONES DE HABERES PRESENTADAS CON DOCUMENTOS COMPLETOS	
RIESGO OPERACIONAL	PAGAR LIQUIDACIÓN SIN DOCUMENTACIÓN COMPLETA	
PUNTOS DE CONTROL	SUBDIRECCIÓN TALENTO HUMANO, CONTROL DE BIENES, CONTABILIDAD, TESORERÍA	
OBSERVACIONES		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
FIRMA	FIRMA	FIRMA
Fecha:	Fecha:	Fecha:

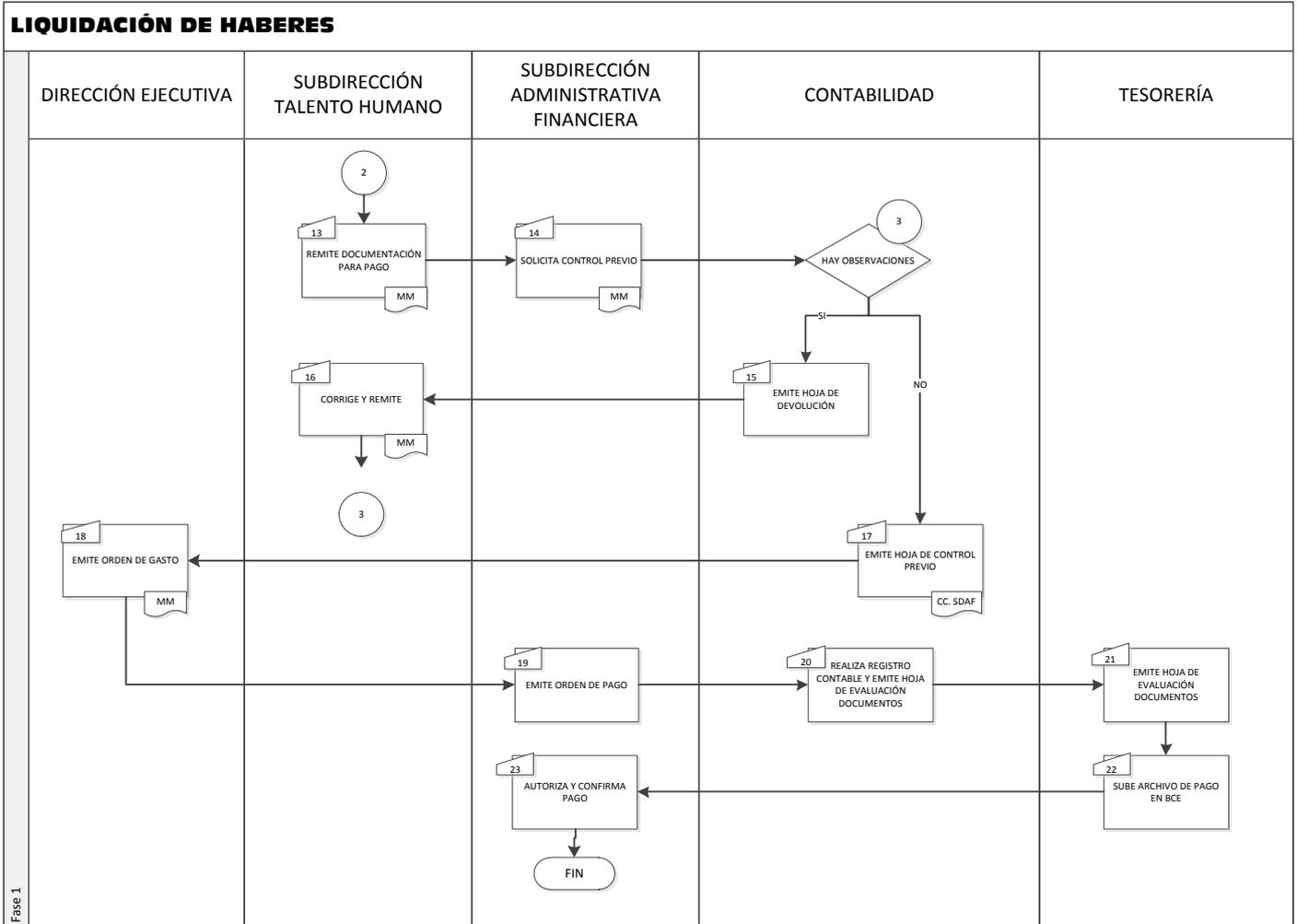
Elaborado por: Katherine Cedeño.

Gráfico N° 21. Flujograma de Liquidación de haberes. Parte A.



Elaborado por: Katherine Cedeño.

Gráfico N° 22. Flujograma de Liquidación de haberes. Parte B.



MM: Memorando, CC: Copia, SDAF: Subdirección administrativa financiera

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Tabla N° 30. Tiempos propuestos para Liquidación de haberes.

TIEMPOS PROPUESTOS POR PROCESOS			
<i>LIQUIDACIÓN DE HABERES</i>			
ACTIVIDAD	TIEMPO PROPUESTO (días)	TIEMPO ACUMULADO PROPUESTO (días)	OBSERVACIONES
1	1	1	
2	0	1	
3	1	2	
4	0	2	
5	0	2	
6	0	2	
7	0	2	
8	0	2	TIENE PLAZO 15 DIAS SEGÚN LEY
9	1	3	
10	0	3	DEPENDE DE QUE EL SERVIDOR SE ACERQUE A FIRMAR
11	1	4	
12	1	5	
13	1	6	
14	2	8	
15	0	8	
16	2	10	
17	1	11	
18	1	12	
19	1	13	
20	1	14	
21	1	15	
22	0	15	
23	2	17	

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Cuadro N° 32. Comparación de tiempos por proceso: Liquidación de haberes.

COMPARACIÓN DE TIEMPOS POR PROCESO						
PROCESO	TIEMPO ACTUAL (días)	OBSERVACIONES	TIEMPO PROPUESTO (días)	OBSERVACIONES	RESULTADOS / MEJORAS	
LIQUIDACIÓN DE HABERES	38		17		55,26 % DE AHORRO EN TIEMPO	AHORRO MATERIALES COMO HOJAS, TONER POR LA REDUCCIÓN DE DEVOLUCIONES DE PROCESOS

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Cuadro N° 33. Indicadores propuestos para proceso: Liquidación de haberes.

PROCESO	INDICADOR	FÓRMULA
LIQUIDACIÓN DE HABERES	PORCENTAJE DE LIQUIDACIONES DE HABERES PRESENTADAS CON DOCUMENTOS COMPLETOS	(TOTAL DE LIQUIDACIONES CON DOCUMENTOS COMPLETOS / TOTAL DE LIQUIDACIONES PRESENTADAS) * 100

Elaborado por: Katherine Cedeño.

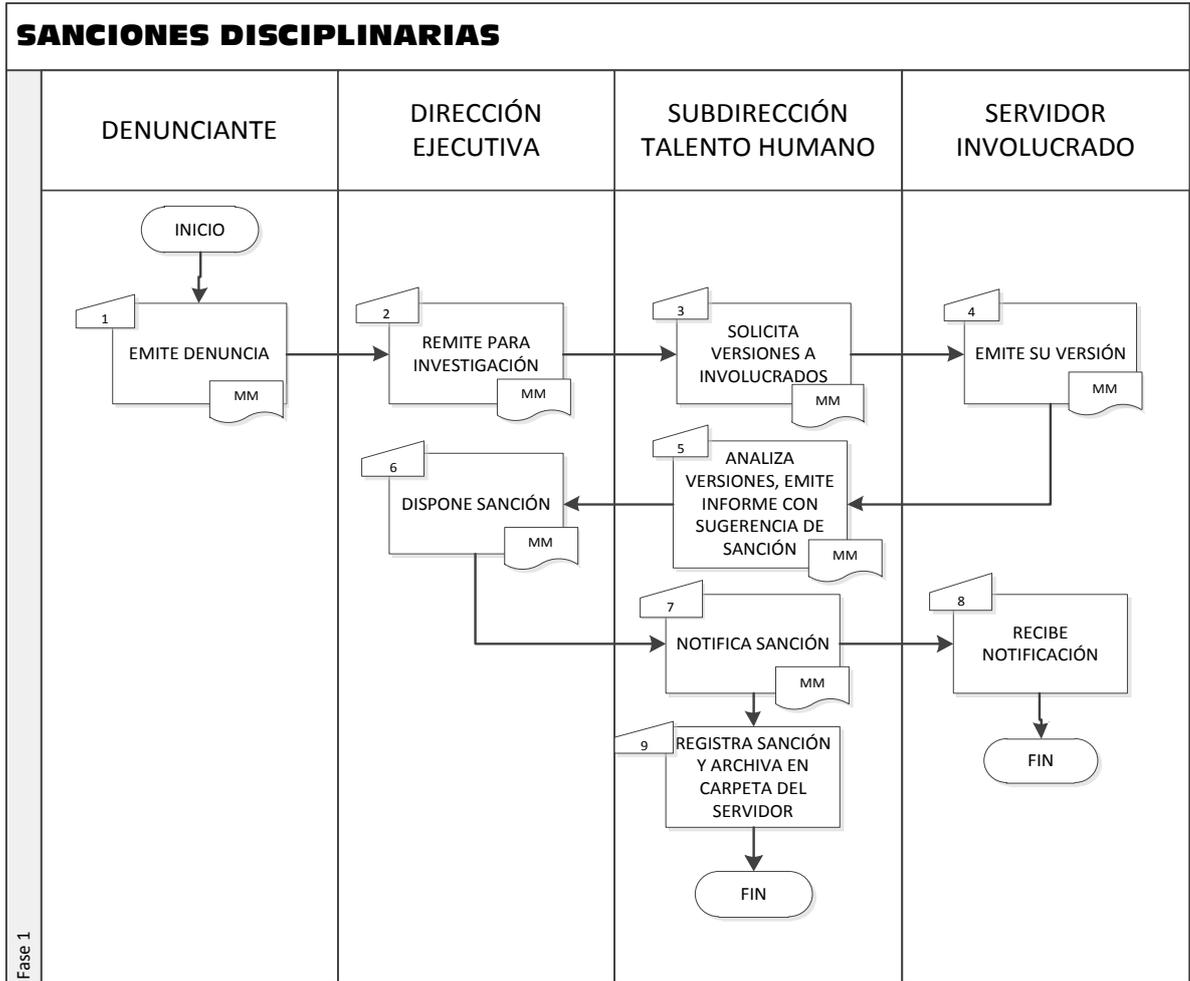
5.3.2.6. Sanciones disciplinarias.

Cuadro N° 34. Formulario del proceso: Sanciones disciplinarias.

PROCESO		SANCIONES DISCIPLINARIAS	
DUEÑO DEL PROCESO		ADMINISTRATIVO FINANCIERO	
FECHA DE LA VERSIÓN		SEPTIEMBRE DE 2014	
OBJETIVO	ESTABLECER LOS PASOS A SEGUIR EN LAS SANCIONES DISCIPLINARIAS PARA QUE NO QUEDEN DENUNCIAS SIN EL PROCESO RESPECTIVO		
CLIENTE	CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DEL CB-GADM-SD		
ACTIVADOR	DENUNCIANTE		
PRODUCTO	FALTAS LEVES Y GRAVES SANCIONADAS SEGÚN LA LEY		
PARTICIPANTES	DENUNCIANTE, DIRECCIÓN EJECUTIVA, SUBDIRECCIÓN TALENTO HUMANO, SERVIDOR INVOLUCRADO		
DESCRIPCIÓN DEL FLUJO	DENUNCIANTE PONE DENUNCIA EN DIRECCIÓN EJECUTIVA/ TALENTO HUMANO REALIZA INVESTIGACIÓN Y SUGIERE SANCIÓN SEGÚN LA FALTA/ DIRECCIÓN EJECUTIVA SANCIONA/ TALENTO HUMANO NOTIFICA SANCIÓN A SERVIDOR INVOLUCRADO		
CONTINGENCIAS PRINCIPALES			
TECNOLOGÍAS DE APOYO	COMPUTADORAS, INTERNET		
DOCUMENTOS DE APOYO	MEMORANDOS		
INDICADORES PRINCIPALES	PORCENTAJE DE DENUNCIAS CON SEGUIMIENTO COMPLETO		
RIESGO OPERACIONAL	NO SEGUIR PROCESO SEGÚN LA LEY, QUE NO CONFIRME SU VERSIÓN EL DENUNCIANTE, QUE TALENTO HUMANO NO REALICE INVESTIGACIÓN		
PUNTOS DE CONTROL	DIRECCIÓN EJECUTIVA, SUBDIRECCIÓN TALENTO HUMANO		
OBSERVACIONES			
ELABORADO POR		REVISADO POR	
FIRMA		FIRMA	
Fecha:		Fecha:	

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Gráfico N° 23. Flujoograma de Sanciones disciplinarias.



Elaborado por: Katherine Cedeño.

Tabla N° 31. Tiempos propuestos para Sanciones disciplinarias.

TIEMPOS PROPUESTOS POR PROCESOS			
<i>SANCIONES DISCIPLINARIAS</i>			
ACTIVIDAD	TIEMPO PROPUESTO (días)	TIEMPO ACUMULADO PROPUESTO (días)	OBSERVACIONES
1	1	1	
2	0	1	
3	1	2	
4	2	4	
5	1	5	
6	0	5	
7	1	6	
8	1	7	
9	0	7	

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Cuadro N° 35. Comparación de tiempos por proceso: Sanciones disciplinarias.

COMPARACIÓN DE TIEMPOS POR PROCESO						
PROCESO	TIEMPO ACTUAL (días)	OBSERVACIONES	TIEMPO PROPUESTO (días)	OBSERVACIONES	RESULTADOS / MEJORAS	
SANCIÓNES DISCIPLINARIAS	49	CONSIDERADO SIN EL INFORME RESPECTIVO NI LA SANCIÓN CORRESPONDIENTE	7	CONSIDERADO PROCESO COMPLETO	85,71 % DE AHORRO EN TIEMPO	AHORRO MATERIALES COMO HOJAS, TONER POR LA REDUCCIÓN DE DEVOLUCIONES DE PROCESOS

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Cuadro N° 36. Indicadores propuestos para proceso: Sanciones disciplinarias.

PROCESO	INDICADOR	FÓRMULA
SANCIÓNES DISCIPLINARIAS	PORCENTAJE DE DENUNCIAS CON SEGUIMIENTO COMPLETO	$(\text{TOTAL DE DENUNCIAS CON SANCIÓN DISCIPLINARIA O CON INFORME FAVORABLE} / \text{TOTAL DE DENUNCIAS PRESENTADAS}) * 100$

Elaborado por: Katherine Cedeño.

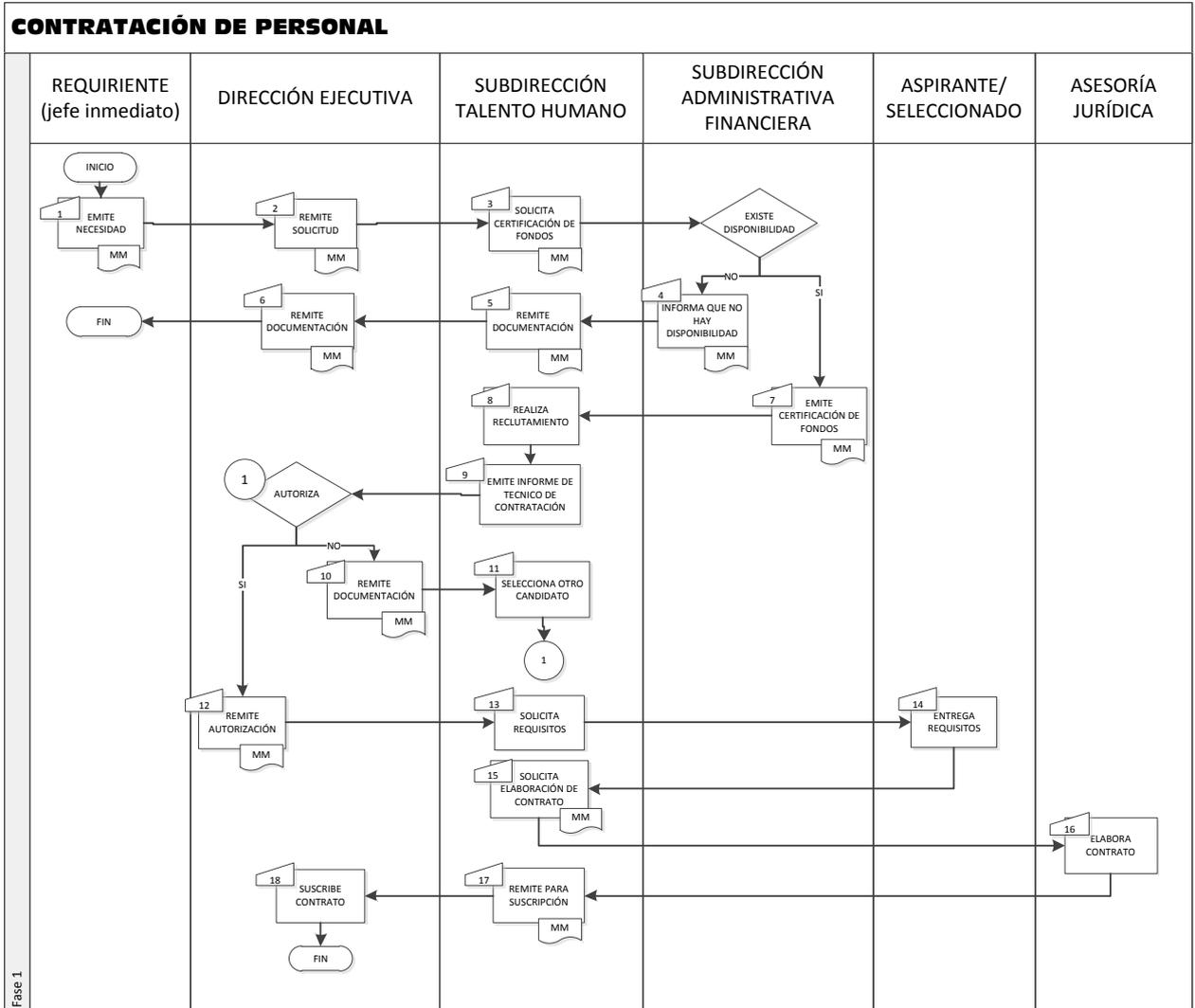
5.3.2.7. Contratación de personal por servicios ocasionales.

Cuadro N° 37. Formulario del proceso: Contratación de personal por servicios ocasionales.

PROCESO		CONTRATACIÓN DE PERSONAL POR SERVICIOS OCASIONALES		
DUEÑO DEL PROCESO		ADMINISTRATIVO FINANCIERO		
FECHA DE LA VERSIÓN		SEPTIEMBRE DE 2014		
OBJETIVO	ESTABLECER LOS PASOS PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL POR SERVICIOS OCASIONALES			
CLIENTE	CLIENTES INTERNOS DEL CB-GADM-SD			
ACTIVADOR	REQUIRIENTE DE CUALQUIER ÁREA			
PRODUCTO	CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN ORDEN			
PARTICIPANTES	REQUIRIENTE (jefe inmediato), DIRECCIÓN EJECUTIVA, SUBDIRECCIÓN TALENTO HUMANO, SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA, ASESORÍA JURÍDICA			
DESCRIPCIÓN DEL FLUJO	REQUIRIENTE INFORMA NECESIDAD DE PERSONAL / DIRECCIÓN EJECUTIVA SOLICITA ATENDER A TALENTO HUMANO / TALENTO HUMANO REALIZA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN / DIRECCIÓN EJECUTIVA APRUEBA SELECCIÓN / ASESORÍA JURÍDICA ELABORA CONTRATO			
CONTINGENCIAS PRINCIPALES				
TECNOLOGÍAS DE APOYO	COMPUTADORAS, INTERNET			
DOCUMENTOS DE APOYO	MEMORANDOS, DECLARACIÓN JURAMENTADA DE INICIO DE GESTIÓN, OTROS REQUISITOS PARA EL INGRESO, CERTIFICACIÓN PRESUPUESTARIA, CONTRATO			
INDICADORES PRINCIPALES	PORCENTAJE DE CONTRATACIONES DE PERSONAL QUE HAN SEGUIDO LOS PASOS DEL PROCESO			
RIESGO OPERACIONAL	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN NO REALIZADO TÉCNICAMENTE			
PUNTOS DE CONTROL	SUBDIRECCIÓN TALENTO HUMANO, DIRECCIÓN EJECUTIVA			
OBSERVACIONES				
ELABORADO POR		REVISADO POR		APROBADO POR
FIRMA		FIRMA		FIRMA
Fecha:		Fecha:		Fecha:

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Gráfico N° 24. Flujograma de Contratación de personal.



MM: Memorando

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Tabla N° 32. Tiempos propuestos para Contratación de personal.

TIEMPOS PROPUESTOS POR PROCESOS			
<i>CONTRATACIÓN DE PERSONAL</i>			
ACTIVIDAD	TIEMPO PROPUESTO (días)	TIEMPO ACUMULADO PROPUESTO (días)	OBSERVACIONES
1	1	1	
2	0	1	
3	1	2	
4	0	2	
5	0	2	
6	0	2	
7	0	2	
8	0	2	DEPENDE EL TIEMPO QUE TOMEN EN EL RECLUTAMIENTO
9	1	3	
10	1	4	
11	0	4	DEPENDE DE QUE ESTÉ DISPONIBLE OTRO CANDIDATO
12	0	4	
13	1	5	
14	0	5	DEPENDE DEL TIEMPO QUE TOMEN EL SELECCIONADO EN ENTREGAR LA DOCUMENTACIÓN
15	1	6	
16	1	7	
17	0	7	
18	1	8	

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Cuadro N° 38. Comparación de tiempos por proceso: Contratación de personal por servicios ocasionales.

COMPARACIÓN DE TIEMPOS POR PROCESO						
PROCESO	TIEMPO ACTUAL (días)	OBSERVACIONES	TIEMPO PROPUESTO (días)	OBSERVACIONES	RESULTADOS / MEJORAS	
CONTRATACIÓN DE PERSONAL POR SERVICIOS OCASIONALES	54		8		85,19 % DE AHORRO EN TIEMPO	EFICIENCIA EN CONTRATACIÓN

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Cuadro N° 39. Indicadores propuestos para proceso: Contratación de personal por servicios ocasionales.

PROCESO	INDICADOR	FÓRMULA
CONTRATACIÓN DE PERSONAL POR SERVICIOS OCASIONALES	PORCENTAJE DE CONTRATACIONES DE PERSONAL QUE HAN SEGUIDO LOS PASOS DEL PROCESO	(TOTAL DE CONTRATACIONES QUE HAN SEGUIDO LOS PASOS DEL PROCESO / TOTAL DE CONTRATACIONES) * 100

Elaborado por: Katherine Cedeño.

5.3.3. Procesos del área operativa.

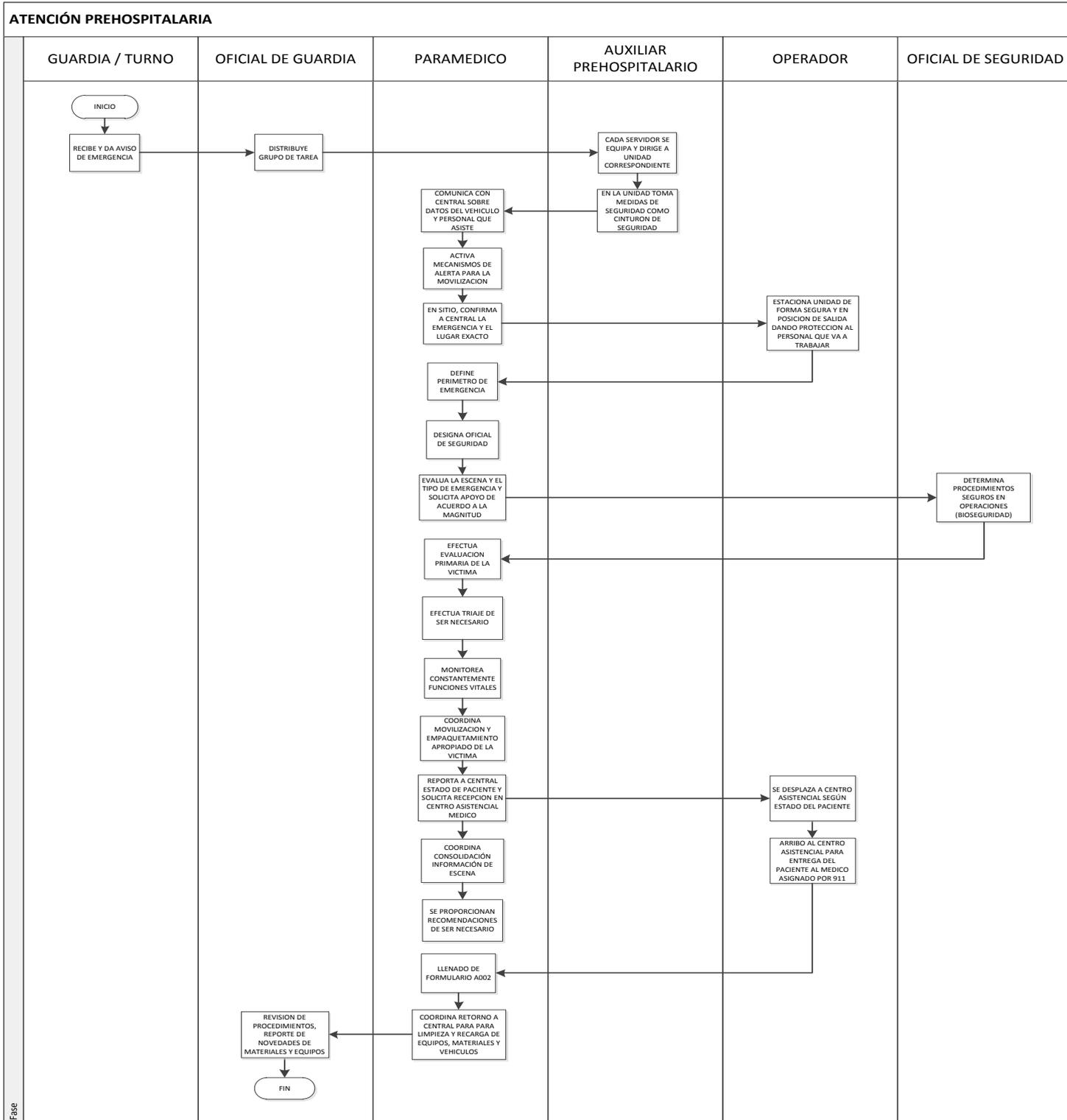
5.3.3.1. Atención de emergencias.

Cuadro N° 40. Formulario del proceso: Atención de emergencias.

PROCESO		ATENCIÓN DE EMERGENCIAS	
DUEÑO DEL PROCESO		ADMINISTRATIVO FINANCIERO	
FECHA DE LA VERSIÓN		SEPTIEMBRE DE 2014	
OBJETIVO	ESTABLECER LOS PROCEDIMIENTOS DE ATENCIÓN DE EMERGENCIAS ATENDIENDO TIEMPOS MÍNIMOS Y SEGURIDAD OCUPACIONAL		
CLIENTE	CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DEL CB-GADM-SD		
ACTIVADOR	AVISO DE EMERGENCIA		
PRODUCTO	EMERGENCIA ATENDIDA CON MEDIDAS DE SEGURIDAD		
PARTICIPANTES	PERSONAL BOMBERIL, GUARDIA/TURNO, OFICIAL DE GUARDIA, OFICIAL AL MANDO, PARAMÉDICO, OPERADOR, OFICIAL DE SEGURIDAD, VÍCTIMA, SOLICITANTE		
DESCRIPCIÓN DEL FLUJO	SOLICITANTE DA AVISO DE EMERGENCIA / GUARDIA/TURNO RECIBE SOLICITUD Y DA AVISO AL PERSONAL DE TURNO / OFICIAL DE GUARDIA DETERMINA GRUPO DE ATENCIÓN / OFICIAL AL MANDO DIRIGE LA ATENCIÓN DE LA EMERGENCIA / OPERADOR CONDUCE EL VEHÍCULO DE EMERGENCIA ATENDIENDO LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD Y DE TRÁNSITO / PERSONAL BOMBERIL REALIZA LAS ACCIONES DE ATENCIÓN DE EMERGENCIA SEGÚN EL TIPO DE EMERGENCIA APLICANDO LAS TÉCNICAS SEGÚN SEA EL CASO / DE REGRESO EN LA ESTACIÓN BOMBERIL SE REALIZA LA INSPECCIÓN DE LOS EQUIPOS Y LA EVALUACIÓN RESPECTIVA		
CONTINGENCIAS PRINCIPALES			
TECNOLOGÍAS DE APOYO	TELÉFONO, RADIOCOMUNICACIÓN, SIRENAS Y BALIZAS		
DOCUMENTOS DE APOYO	PARTE, LIBRO DE NOVEDADES		
INDICADORES PRINCIPALES	TIEMPO PROMEDIO DE ATENCIÓN DE EMERGENCIAS. // PORCENTAJE DE EMERGENCIAS ATENDIDAS CON MEDIDAS DE SEGURIDAD OCUPACIONAL. // PORCENTAJE DE PÉRDIDAS DE EQUIPOS MENORES.		
RIESGO OPERACIONAL	NO TOMAR EN CUENTA LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD CORRESPONDIENTES		
PUNTOS DE CONTROL	OFICIAL DE GUARDIA, OFICIAL AL MANDO, OFICIAL DE SEGURIDAD		
OBSERVACIONES			
ELABORADO POR		REVISADO POR	APROBADO POR
FIRMA		FIRMA	FIRMA
Fecha:		Fecha:	Fecha:

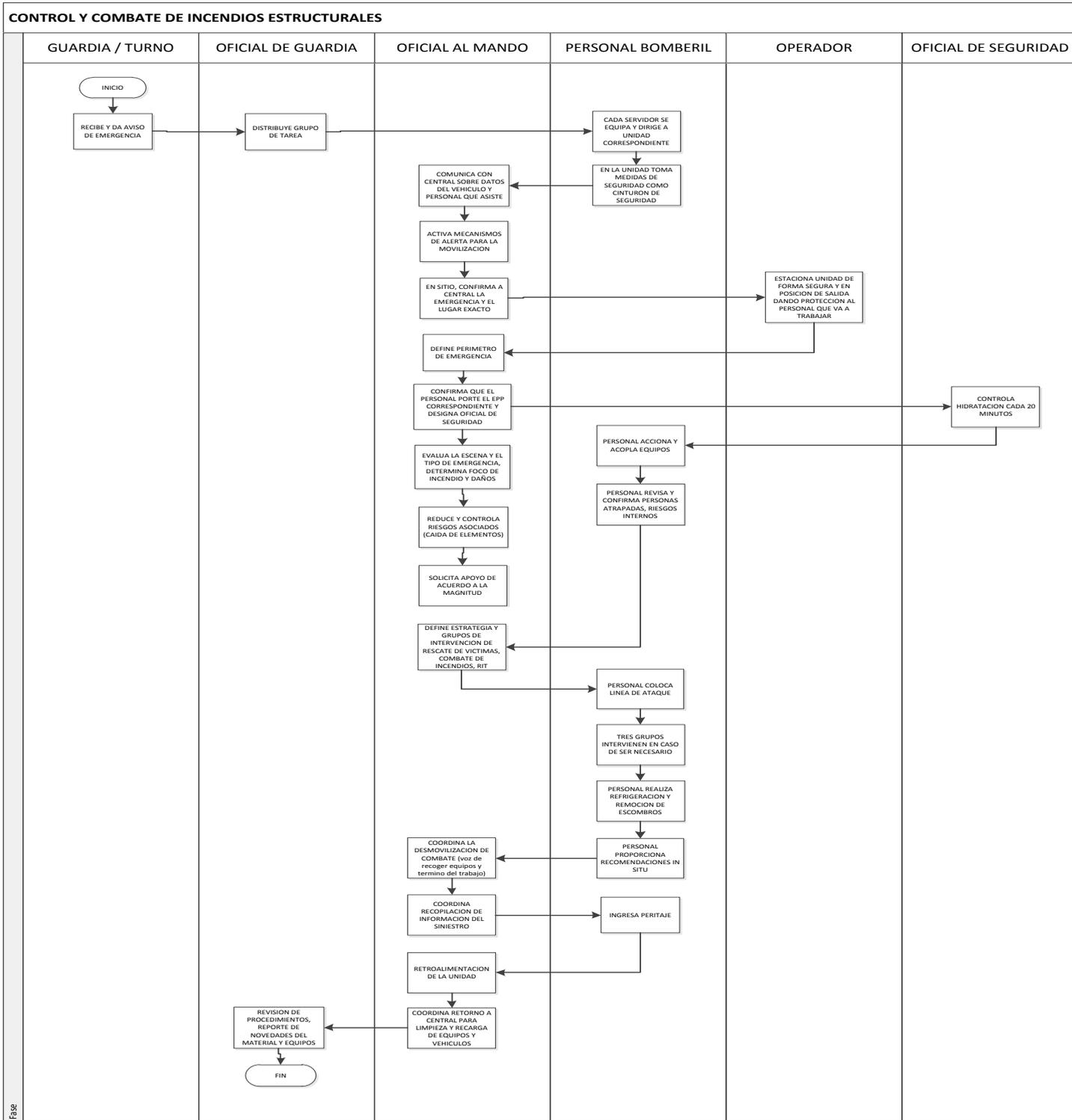
Elaborado por: Katherine Cedeño.

Gráfico N° 25. Flujograma de Atención de emergencias – Atención prehospitalaria.



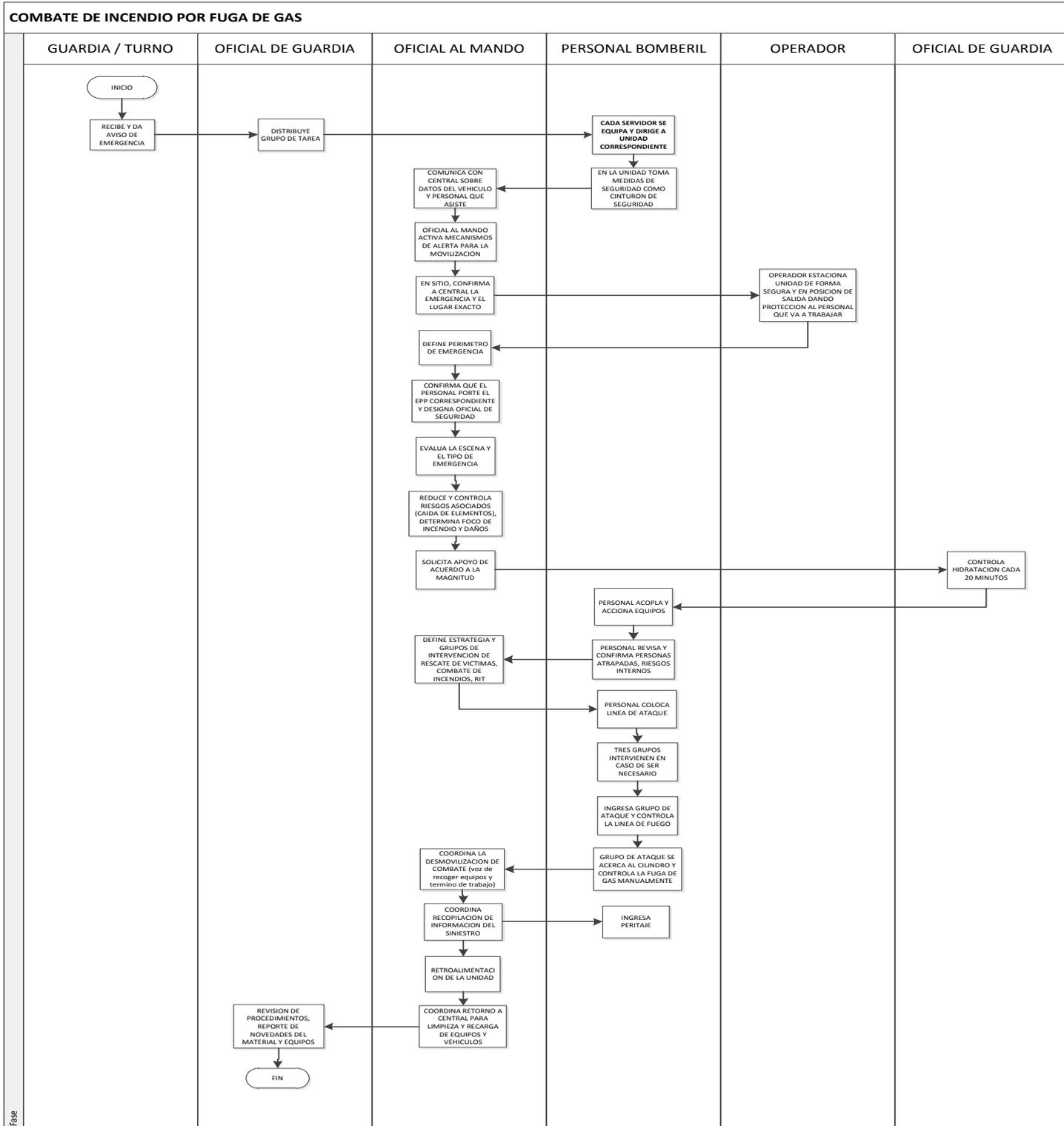
Elaborado por: Katherine Cedeño.

Gráfico N° 26. Flujograma de Atención de emergencias – Control y combate de incendios estructurales.



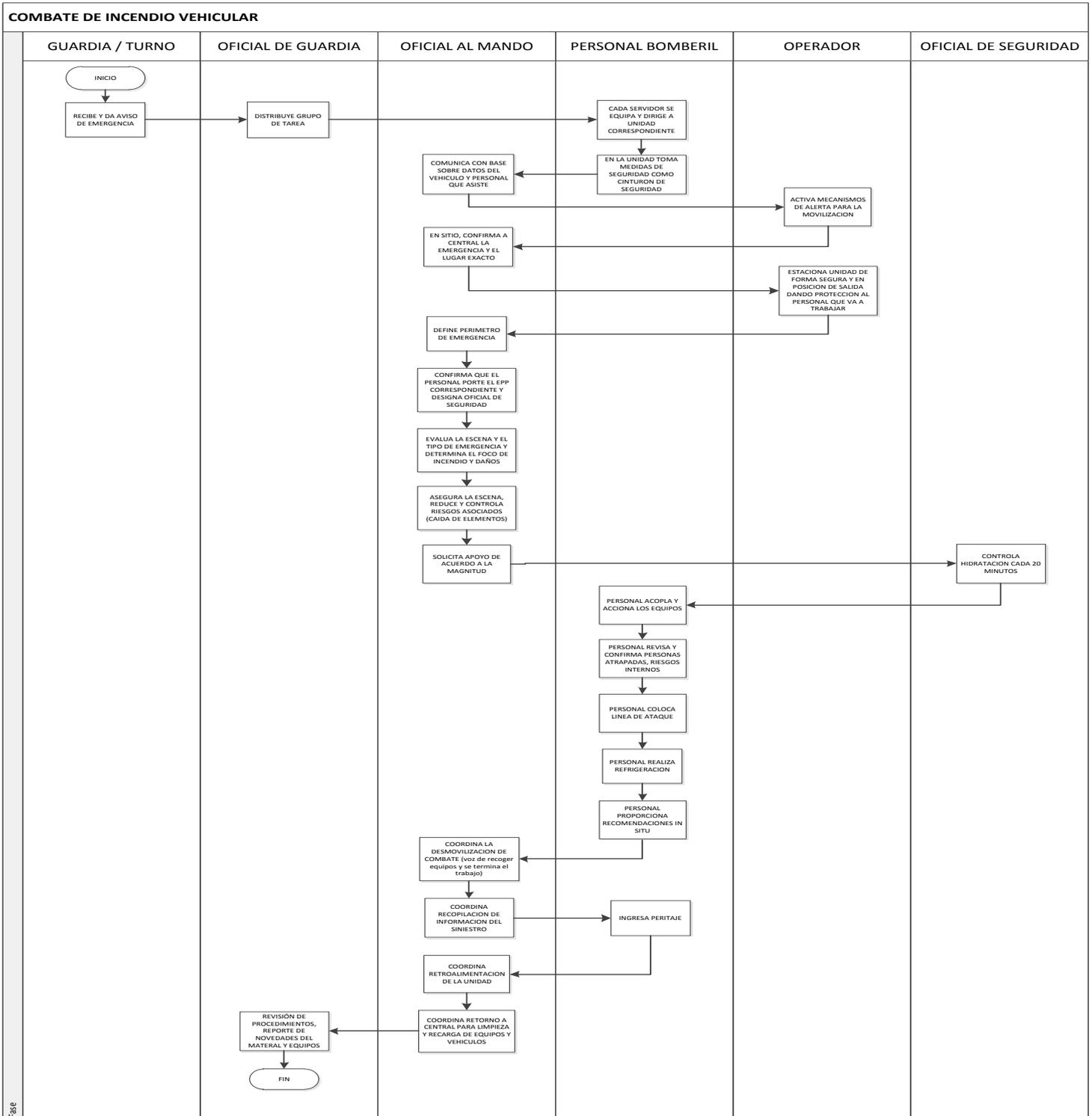
Elaborado por: Katherine Cedeño.

Gráfico N° 27. Flujoograma de Atención de emergencias – Combate de incendio por fuga de gas.



Elaborado por: Katherine Cedeño.

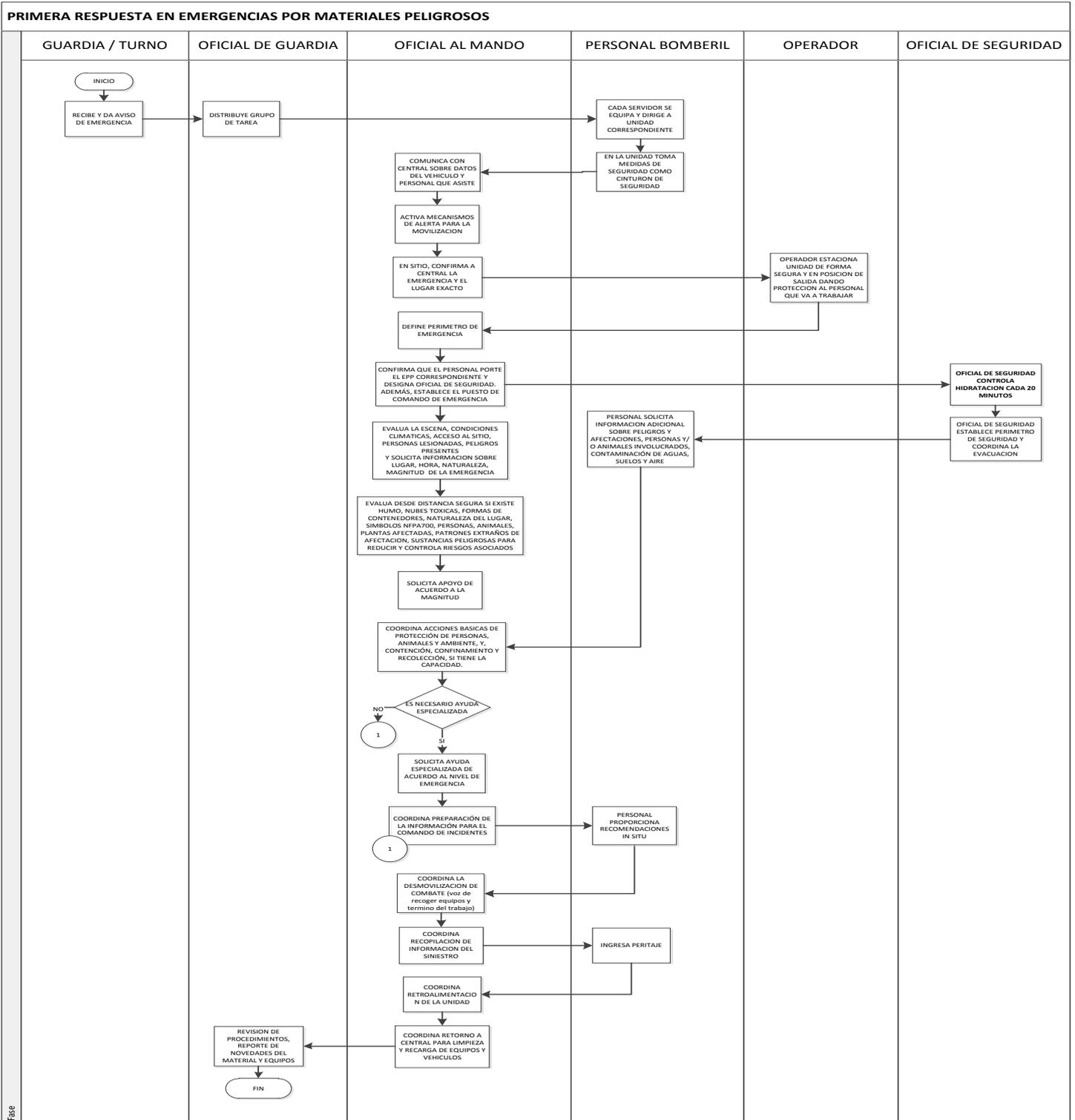
Gráfico N° 28. Flujograma de Atención de emergencias – Combate de incendio vehicular.



F83c

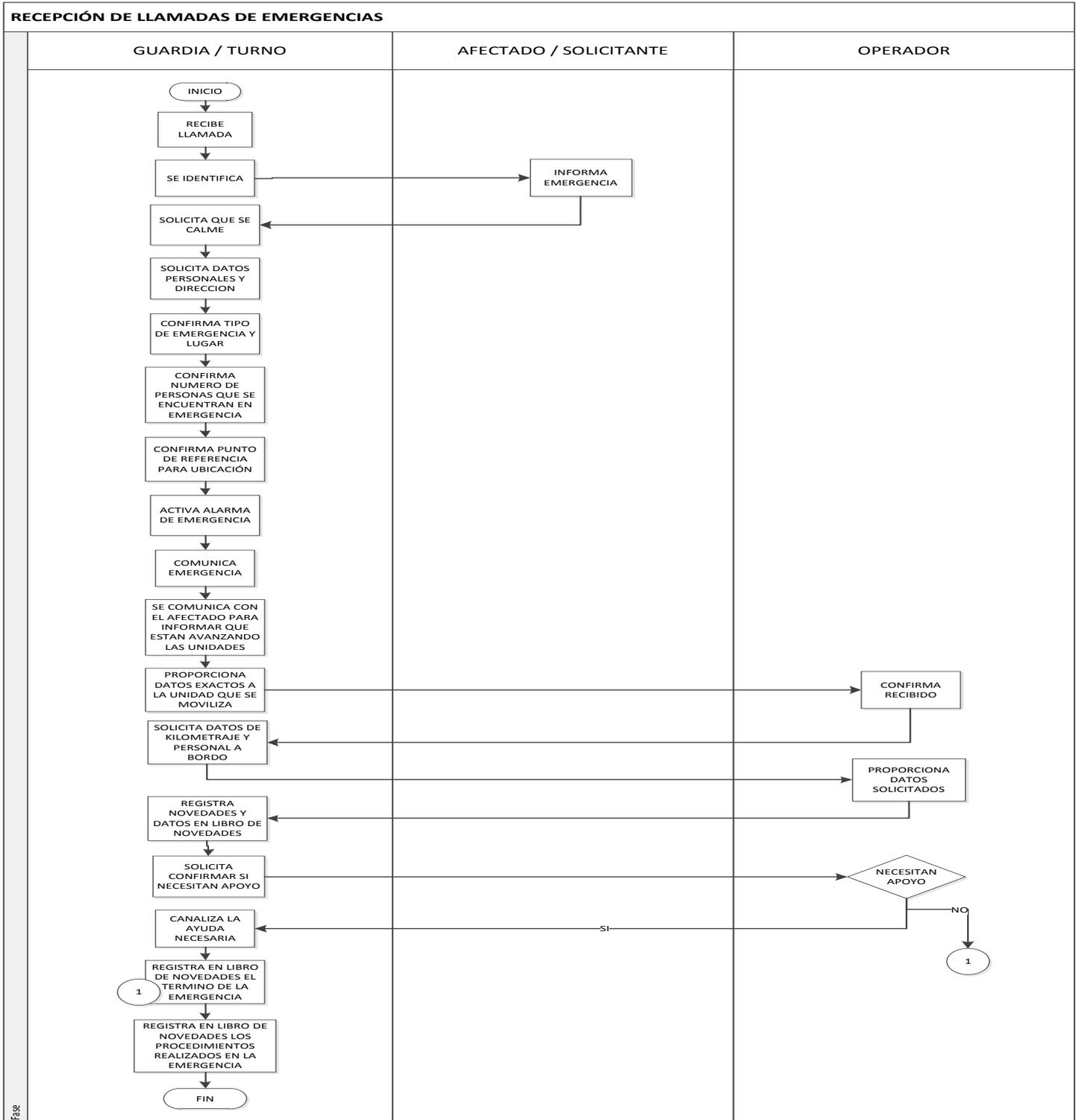
Elaborado por: Katherine Cedeño.

Gráfico N° 29. Flujograma de Atención de emergencias – Primera respuesta en emergencias por materiales peligrosos.



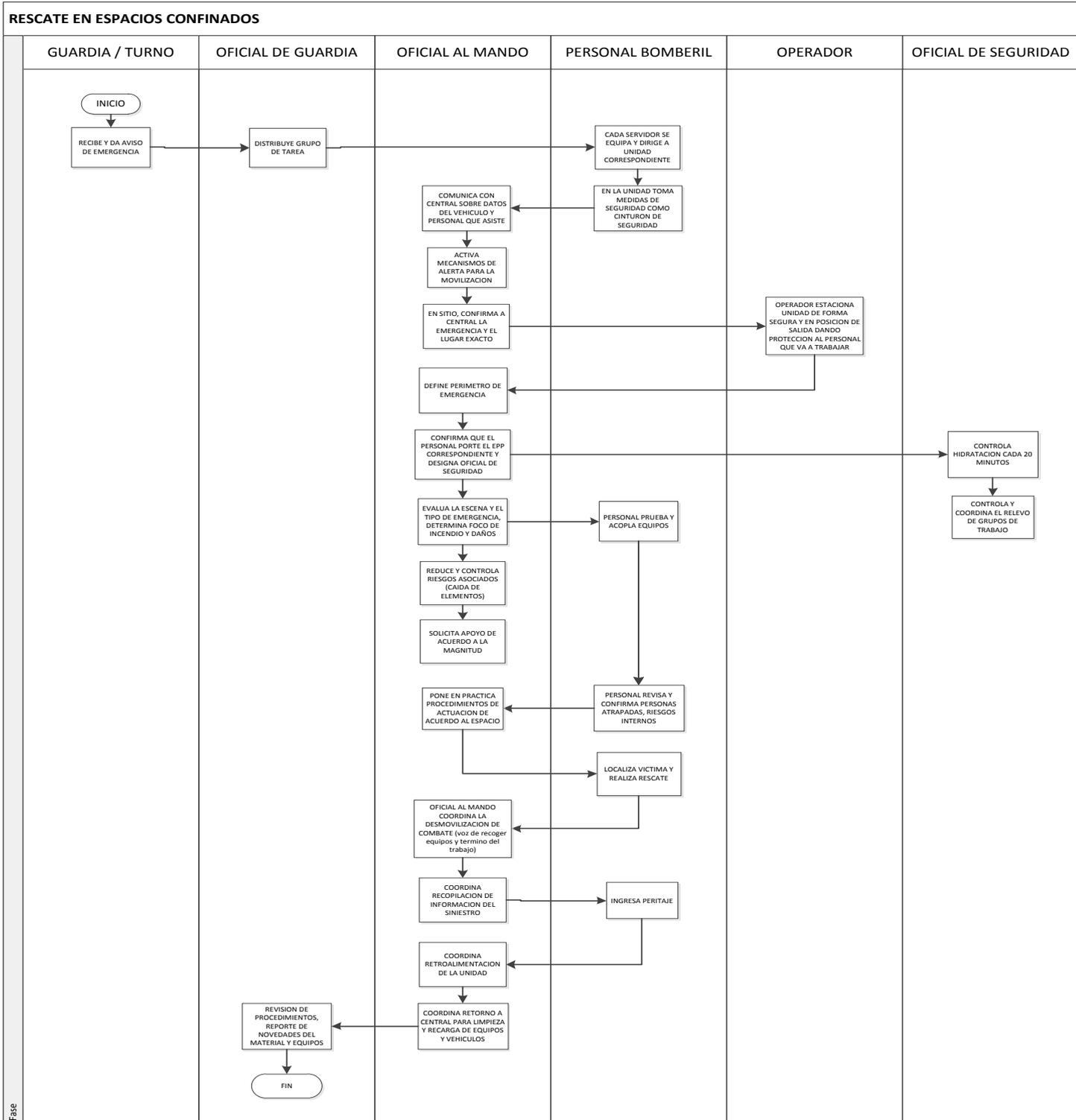
Elaborado por: Katherine Cedeño.

Gráfico N° 30. Flujoograma de Atención de emergencias – Recepción de llamadas de emergencias.



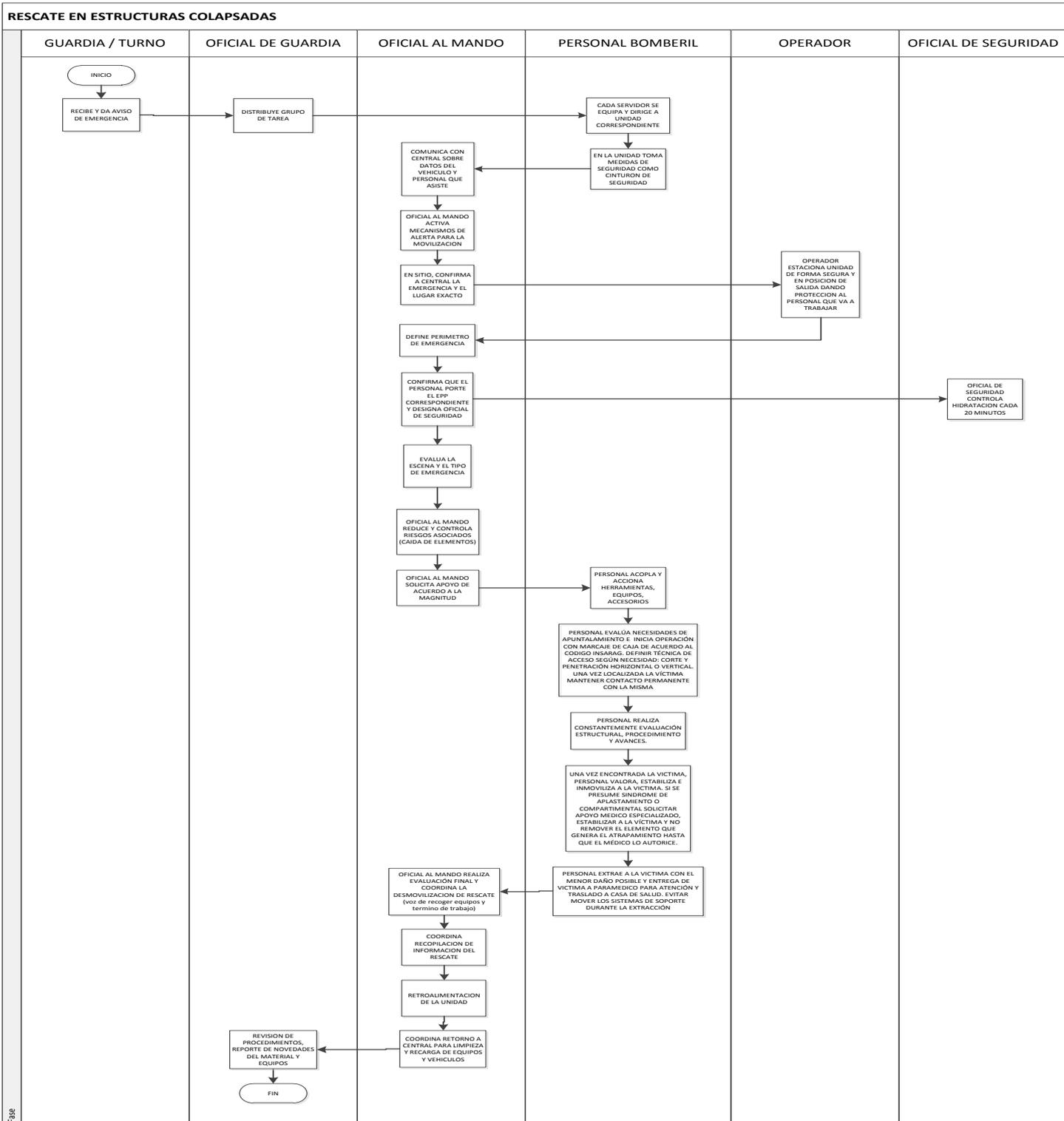
Elaborado por: Katherine Cedeño.

Gráfico N° 31. Flujograma de Atención de emergencias – Rescate en espacios confinados.



Elaborado por: Katherine Cedeño.

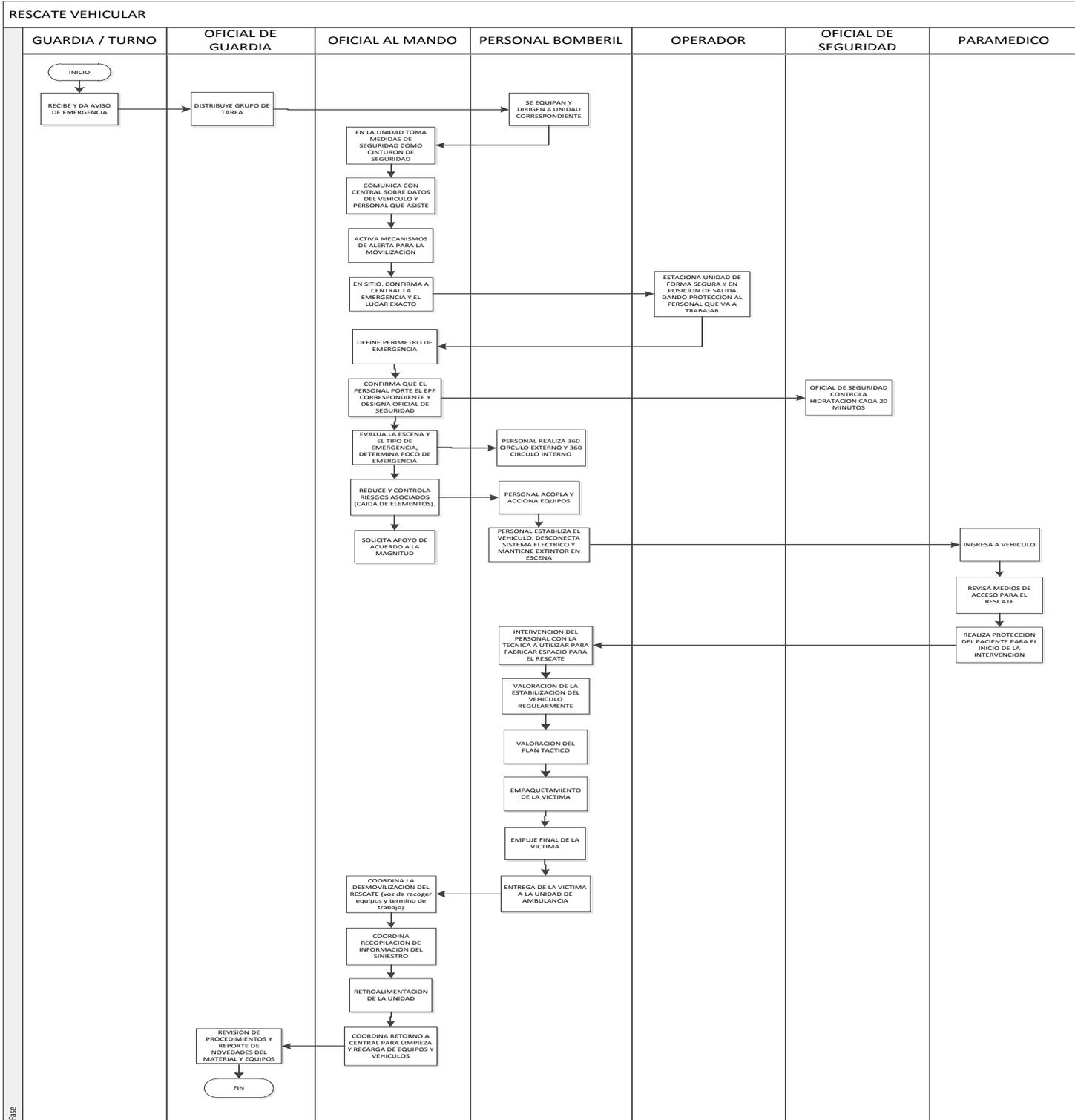
Gráfico N° 32. Flujograma de Atención de emergencias – Rescate en estructuras colapsadas.



738E

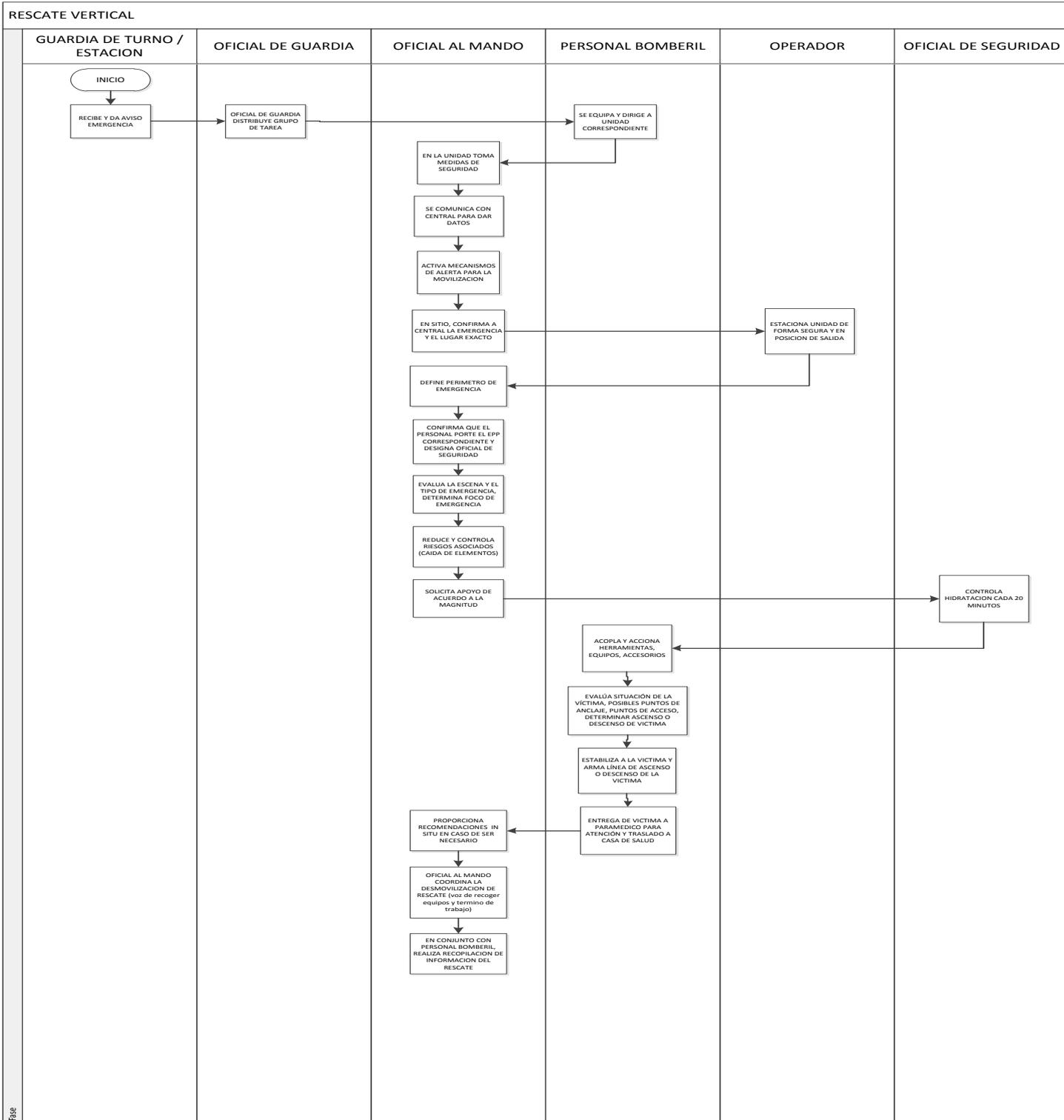
Elaborado por: Katherine Cedeño.

Gráfico N° 33. Flujograma de Atención de emergencias – Rescate vehicular.



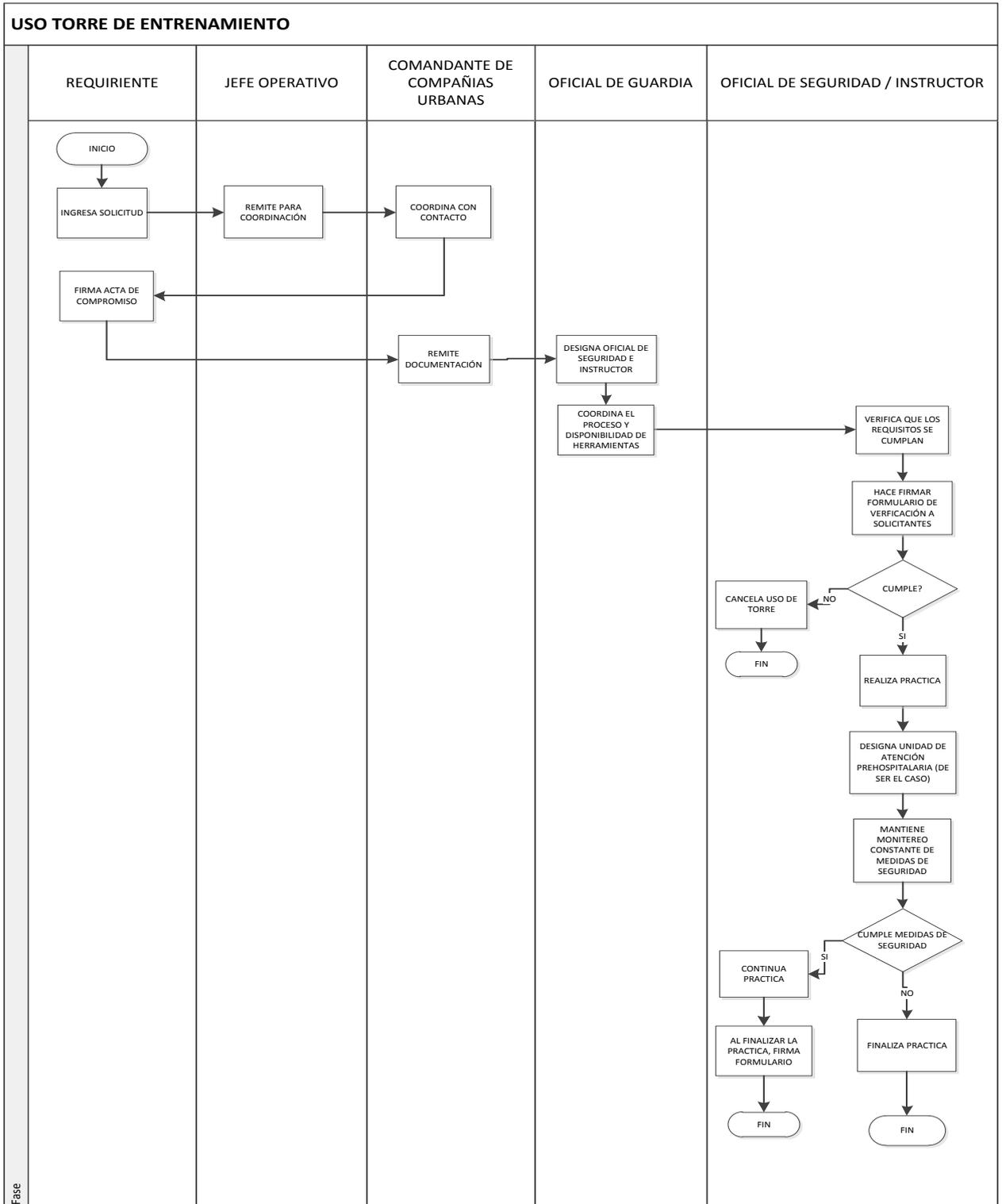
Elaborado por: Katherine Cedeño.

Gráfico N° 34. Flujograma de Atención de emergencias – Rescate vertical.



Elaborado por: Katherine Cedeño.

Gráfico N° 35. Flujograma de Atención de emergencias – Uso torre de entrenamiento.



Fase

Elaborado por: Katherine Cedeño.

En la atención de emergencias no es posible determinar tiempos en el desarrollo de cada paso, ya que se depende de varios factores externos que varían según el tipo de emergencia que se atiende. Por esta razón no se ha establecido un tiempo fijo y/o limitado.

En consecuencia se propone establecer un tiempo promedio de llegada a la escena de la emergencia, desde el aviso de la misma hasta el punto de llegada, de 10 minutos.

Cuadro N° 41. Comparación de tiempos por proceso: Atención de emergencias.

COMPARACIÓN DE TIEMPOS POR PROCESO						
PROCESO	TIEMPO ACTUAL (minutos)	OBSERVACIONES	TIEMPO PROPUESTO (minutos)	OBSERVACIONES	RESULTADOS / MEJORAS	
ATENCIÓN DE EMERGENCIAS	30MIN		10MIN	EN CADA ATENCIÓN DE EMERGENCIAS NO ES POSIBLE DETERMINAR CON EXACTITUD EL TIEMPO, PERO EL TIEMPO PROPUESTO ES EL TIEMPO ÓPTIMO.	66,67 % DE AHORRO EN TIEMPO	EFICIENCIA EN ATENCIÓN DE EMERGENCIAS

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Cuadro N° 42. Indicadores propuestos para proceso: Atención de emergencias.

PROCESO	INDICADOR	FÓRMULA
ATENCIÓN DE EMERGENCIAS	TIEMPO PROMEDIO DE ATENCIÓN DE EMERGENCIAS	$\frac{\text{TIEMPO TOTAL DE ATENCIÓN DE EMERGENCIAS}}{\text{NÚMERO DE EMERGENCIAS ATENDIDAS}}$
	PORCENTAJE DE EMERGENCIAS ATENDIDAS CON MEDIDAS DE SEGURIDAD OCUPACIONAL	$\frac{(\text{NÚMERO DE EMERGENCIAS ATENDIDAS SIN ACCIDENTES OCUPACIONALES})}{\text{TOTAL DE EMERGENCIAS ATENDIDAS}} * 100$
	PORCENTAJE DE PERDIDA DE EQUIPOS MENORES	$\frac{(\text{NÚMERO DE PÉRDIDAS DE EQUIPOS MENORES})}{\text{TOTAL DE EMERGENCIAS ATENDIDAS}} * 100$

Elaborado por: Katherine Cedeño.

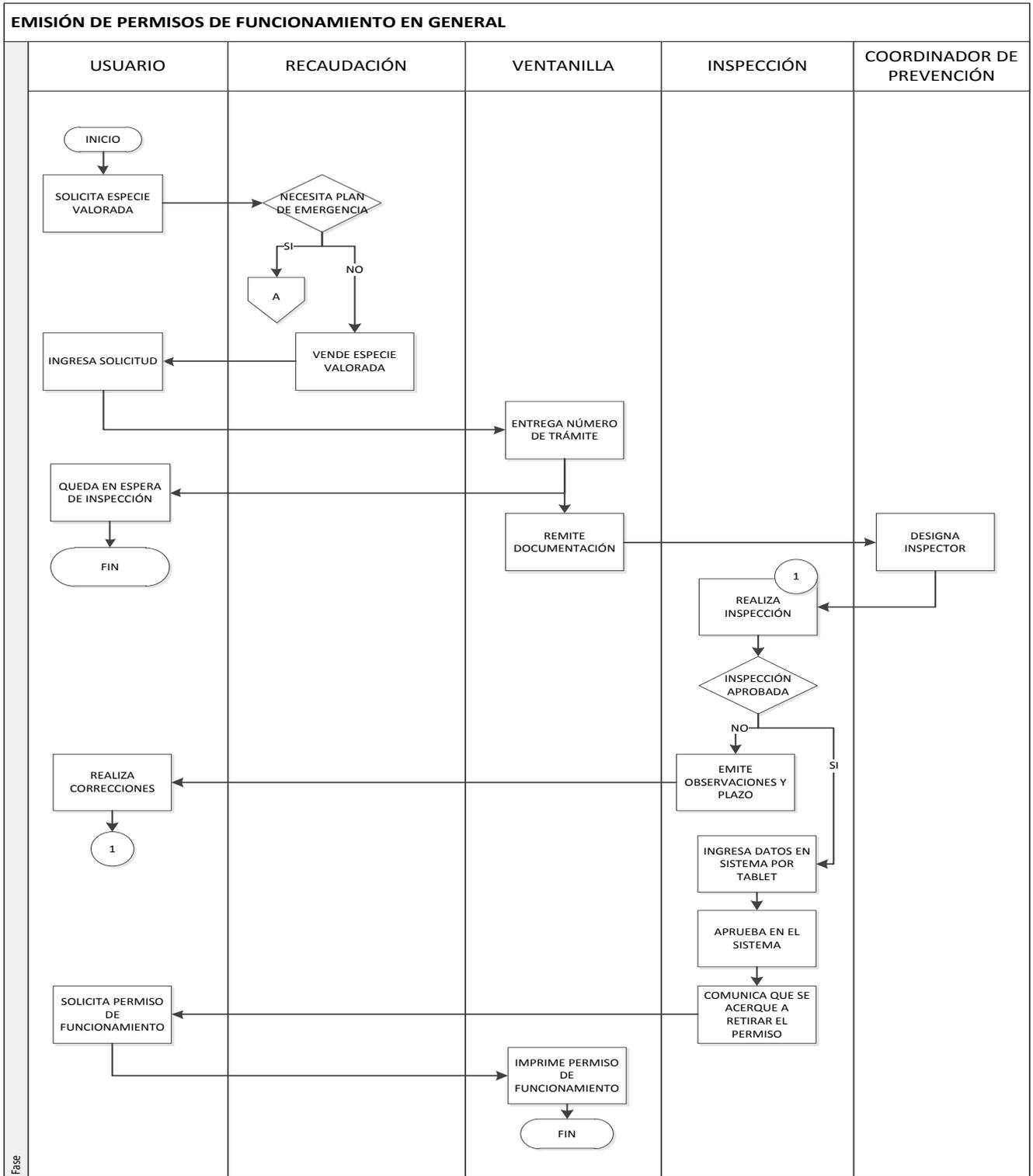
5.3.3.2. Emisión de permisos de funcionamiento en general.

Cuadro N° 43. Formulario del proceso: Emisión de permisos de funcionamiento en general.

PROCESO		EMISIÓN DE PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO EN GENERAL		
DUEÑO DEL PROCESO		ADMINISTRATIVO FINANCIERO		
FECHA DE LA VERSIÓN		SEPTIEMBRE DE 2014		
OBJETIVO	ESTABLECER LOS PASOS A SEGUIR PARA LA EMISIÓN DE PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO EN GENERAL PARA EMITIR EL MISMO EN EL MENOR TIEMPO POSIBLE			
CLIENTE	CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DEL CB-GADM-SD			
ACTIVADOR	USUARIO			
PRODUCTO	PERMISO DE FUNCIONAMIENTO EMITIDO			
PARTICIPANTES	USUARIO, INSPECCIÓN, RECAUDACIÓN, VENTANILLA, JEFATURA OPERATIVA, COORDINADOR DE PREVENCIÓN, GESTIÓN DE RIESGOS			
DESCRIPCIÓN DEL FLUJO	USUARIO SE ACERCA ADQUIERE ESPECIE VALORADA. / RECAUDACIÓN CONFIRMA SI NECESITA PLAN DE EMERGENCIA. / SI NO NECESITA, SE REALIZA INSPECCIÓN Y LUEGO SE EMITE PERMISO DE FUNCIONAMIENTO. / SI NECESITA PLAN DE EMERGENCIA, PRESENTA PLAN, SE REVISAS, SE GENERA ORDEN DE COBRO, SE CANCELA, SE IMPRIME PERMISO DE FUNCIONAMIENTO			
CONTINGENCIAS PRINCIPALES				
TECNOLOGÍAS DE APOYO	COMPUTADORAS, INTERNET, TABLETS			
DOCUMENTOS DE APOYO	ESPECIE VALORADA, FACTURA, PLAN DE EMERGENCIA O CONTINGENCIA, CÉDULA DE CIUDADANÍA, RUC			
INDICADORES PRINCIPALES	NÚMERO PROMEDIO DE DÍAS EN QUE SE EMITE CADA PERMISO DE FUNCIONAMIENTO. // NÚMERO DE VECES QUE EL USUARIO REGRESA POR EL MISMO TRÁMITE.			
RIESGO OPERACIONAL	DEMORA EN LA EMISIÓN POR RETRASO EN LA INSPECCIÓN			
PUNTOS DE CONTROL	COORDINADOR DE PREVENCIÓN, JEFE OPERATIVO			
OBSERVACIONES				
ELABORADO POR		REVISADO POR		APROBADO POR
FIRMA		FIRMA		FIRMA
Fecha:		Fecha:		Fecha:

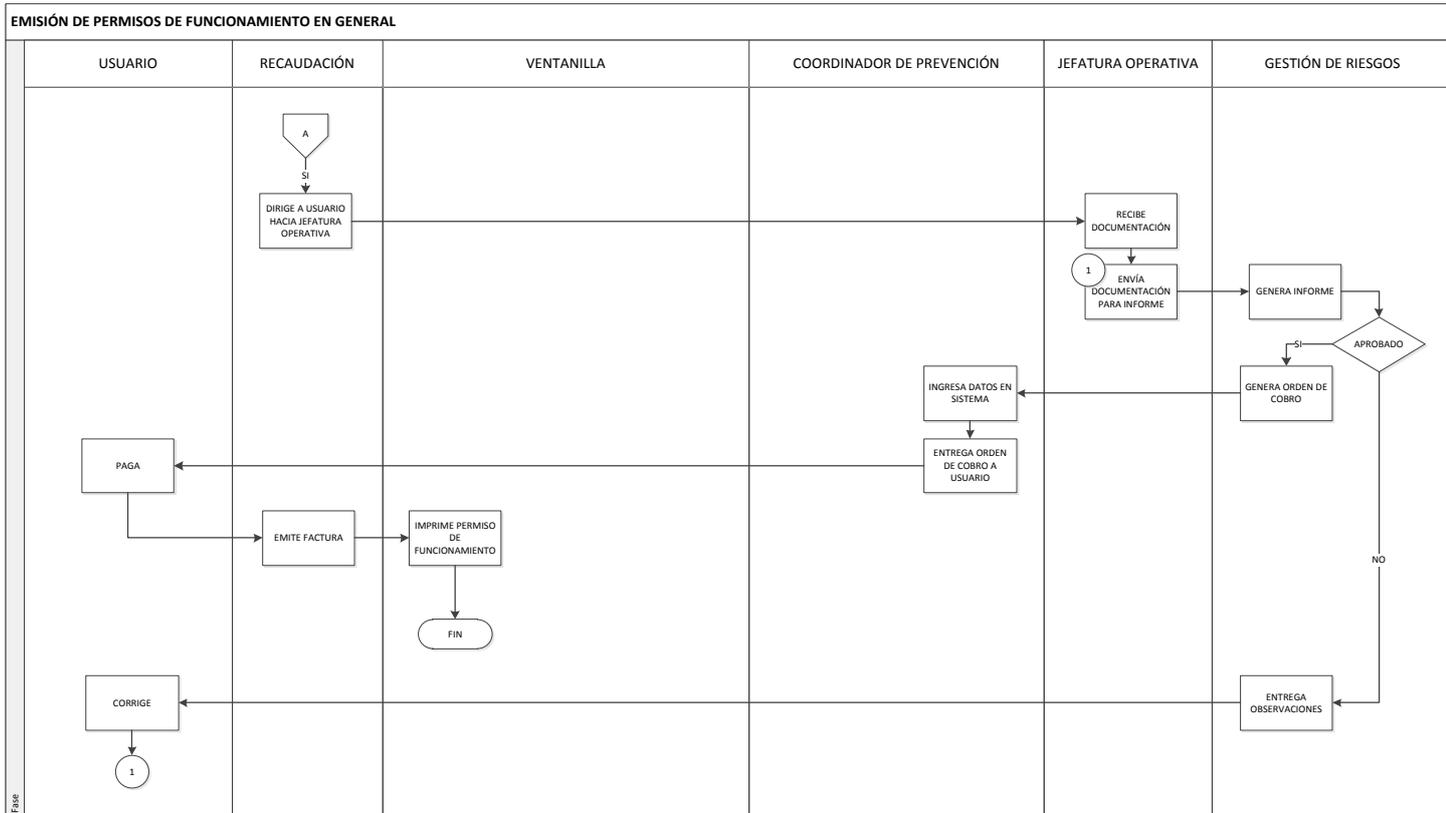
Elaborado por: Katherine Cedeño.

Gráfico N° 36. Flujograma de Prevención – Emisión de permisos de funcionamiento en general. Parte (a)



Elaborado por: Katherine Cedeño.

Gráfico N° 37. Flujograma de Prevención – Emisión de permisos de funcionamiento en general. Parte (b)



Elaborado por: Katherine Cedeño.

Cuadro N° 44. Comparación de tiempos por proceso: Emisión de permisos de funcionamiento.

COMPARACIÓN DE TIEMPOS POR PROCESO					
PROCESO	TIEMPO ACTUAL (minutos)	OBSERVACIONES	TIEMPO PROPUESTO (minutos)	OBSERVACIONES	RESULTADOS / MEJORAS
EMISIÓN DE PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO	72MIN	CONSIDERADO SÓLO LA SOLICITUD DE INSPECCIÓN, SIN LA INSPECCIÓN CORRESPONDIENTE NI LA EMISIÓN DEL PERMISO	3 DÍAS	CONSIDERADO PROCESO COMPLETO CON LA INSPECCIÓN Y EMISIÓN DEL PERMISO	86,11 % DE AHORRO EN TIEMPO EN LA SOLICITUD DE INSPECCIÓN EFICIENCIA EN EMISIÓN DE PERMISOS Y ATENCIÓN AL USUARIO

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Cuadro N° 45. Indicadores propuestos para proceso: Emisión de permisos de funcionamiento en general.

PROCESO	INDICADOR	FÓRMULA
EMISIÓN DE PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO EN GENERAL	NÚMERO PROMEDIO DE DÍAS EN QUE SE EMITE CADA PERMISO DE FUNCIONAMIENTO	TIEMPO TOTAL DE EMISIÓN DE PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO / TOTAL DE SOLICITUDES DE PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO

Elaborado por: Katherine Cedeño.

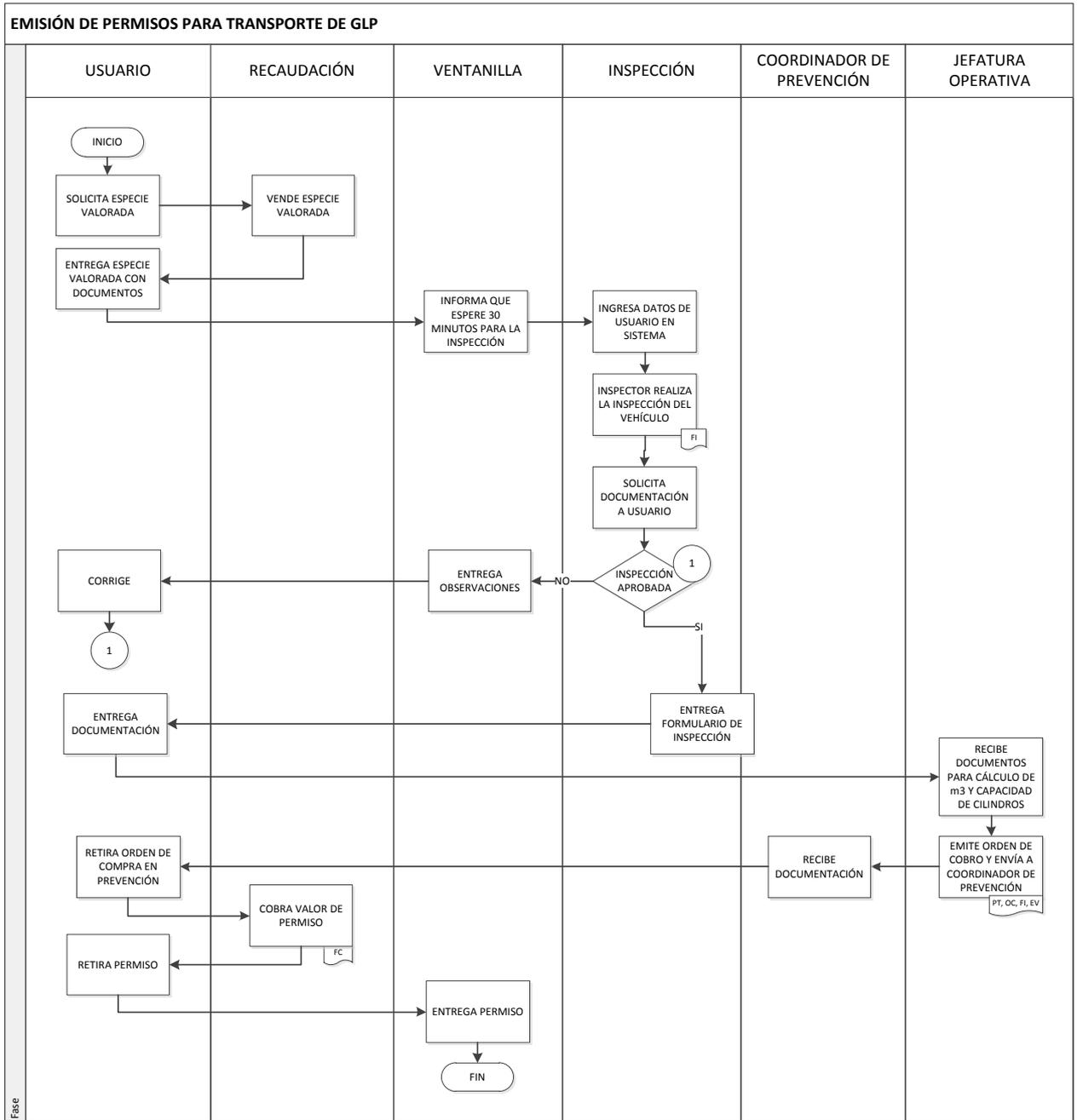
5.3.3.3. Emisión de permisos para transporte de GLP.

Cuadro N° 46. Formulario del proceso: Emisión de permisos para transporte de GLP.

PROCESO		EMISIÓN DE PERMISOS PARA TRANSPORTE DE GLP	
DUEÑO DEL PROCESO		ADMINISTRATIVO FINANCIERO	
FECHA DE LA VERSIÓN		SEPTIEMBRE DE 2014	
OBJETIVO	ESTABLECER LOS PASOS A SEGUIR PARA LA EMISIÓN DE PERMISOS PARA TRANSPORTE DE GLP PARA EMITIRLOS EN EL TIEMPO MÍNIMO		
CLIENTE	CLIENTES INTERNOS EXTERNOS DEL CB-GADM-SD		
ACTIVADOR	USUARIO		
PRODUCTO	PERMISO PARA TRANSPORTE DE GLP EMITIDO		
PARTICIPANTES	USUARIO, RECAUDACIÓN, COORDINACIÓN DE PREVENCIÓN, JEFE OPERATIVO, INSPECCIÓN		
DESCRIPCIÓN DEL FLUJO	USUARIO COMPRA ESPECIE VALORADA EN RECAUDACIÓN Y LA ENTREGA EN VENTANILLA / INSPECTOR REALIZA INSPECCIÓN / USUARIO SE ACERCA A JEFATURA OPERATIVA CON DOCUMENTACIÓN / JEFATURA OPERATIVA CALCULA VALOR A PAGAR Y EMITE ORDEN DE COBRO / USUARIO SE ACERCA A RECAUDACIÓN A PAGAR / USUARIO RETIRA PERMISO DE FUNCIONAMIENTO EN VENTANILLA		
CONTINGENCIAS PRINCIPALES			
TECNOLOGÍAS DE APOYO	COMPUTADORAS, INTERNET, TABLETS		
DOCUMENTOS DE APOYO	ESPECIE VALORADA, FORMULARIO DE INSPECCIÓN, ORDEN DE COBRO, FACTURA, PERMISO DE FUNCIONAMIENTO		
INDICADORES PRINCIPALES	TIEMPO PROMEDIO EN QUE SE EMITE EL PERMISO PARA TRANSPORTE DE GLP		
RIESGO OPERACIONAL	DEMORA EN LA INSPECCIÓN Y LA EMISIÓN DEL PERMISO DE FUNCIONAMIENTO		
PUNTOS DE CONTROL	COORDINACIÓN DE PREVENCIÓN, JEFATURA OPERATIVA		
OBSERVACIONES			
ELABORADO POR		REVISADO POR	APROBADO POR
FIRMA		FIRMA	FIRMA
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Elaborado por: Katherine Cedeño.

Gráfico N° 38. Flujograma de Prevención – Emisión de permisos para transporte de GLP.



Elaborado por: Katherine Cedeño.

Cuadro N° 47. Indicadores propuestos para Emisión de permisos para transporte de GLP.

PROCESO	INDICADOR	FÓRMULA
EMISIÓN DE PERMISOS PARA TRANSPORTE DE GLP	TIEMPO PROMEDIO EN QUE SE EMITE EL PERMISO PARA TRANSPORTE DE GLP	TIEMPO TOTAL DE EMISIÓN DEL PERMISO PARA TRANSPORTE DE GLP / NÚMERO DE PERMISOS EMITIDOS PARA TRANSPORTE DE GLP

Elaborado por: Katherine Cedeño.

5.4. Mejoramiento continuo a largo plazo

El mejoramiento continuo es imprescindible para que la institución renueve y optimice recursos valiosos para la misma y para el cliente externo que es su razón de ser. Por lo cual, es necesario que se implemente el control continuo mediante la aplicación de los indicadores propuestos para lograr una evaluación constante y su correspondiente mejoramiento continuo.

Cada indicador está direccionado para realizar una revisión y un registro de la evaluación del proceso, tanto de tiempos como de eficacia, para la valoración respectiva de la gestión.

La aplicación de los procesos, tiempos e indicadores propuestos reforzará la gestión institucional y dará sentido al Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos que actualmente mantiene vigente el CB-GADM-SD.

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- La base teórica, conceptual y de definición del problema sentaron las bases para la comprensión efectiva de la realidad institucional para llevar a cabo la propuesta realizada, enmarcada en la Ley y en el contexto local.
- El diagnóstico de los procesos permitió evidenciar las dificultades que se venían presentando en el normal funcionamiento institucional, para lograr con ello la identificación y el establecimiento de pasos, procedimientos y procesos.
- Con la propuesta realizada se busca optimizar recursos materiales y humanos para reforzar el servicio al cliente interno y externo y brindarlo con valor agregado y sin contratiempos; para esto se perfila lograr un ahorro de tiempo promedio del 68,87% con la definición de procesos.
- La propuesta de procesos realizada en el área administrativa financiera busca disminuir los tiempos de atención de mantenimientos de equipos, vehículos y edificios, pagos a proveedores y procesos de contratación pública, como los más importantes dentro de ésta área.
- En el área del talento humano, se consigue, en cambio, a más de la disminución de tiempos en la atención de estos procesos específicos, la disminución de devoluciones de procesos por falta de documentos; y, una mejor identificación de la información necesaria para las autorizaciones que se requieren.
- En cuanto al área operativa, la identificación de procesos permite que la atención de emergencias sea óptima y se disminuyan errores de protocolo y seguridad y salud ocupacional.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda aplicar la presente propuesta para lograr los objetivos establecidos, brindar un servicio de calidad para la ciudadanía, y optimizar los recursos materiales y de tiempo.
- Es adecuado realizar las evaluaciones periódicas a los procesos para corregir imperfecciones, según la realidad institucional va cambiando.
- De igual manera, se sugiere llevar a cabo una revisión a este documento conforme las necesidades institucionales van tomando un rumbo diferente debido al entorno cambiante en el que nos desenvolvemos.

REFERENCIAS

- Abril Sánchez, C., Enríquez Palomino, A., & Sánchez Rivero, J.M. (2012). *Guía para la integración de sistemas de gestión. Calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo (2da. ed.)* Madrid: Fundación Confemetal.
- Beltrán Sanz, J., Carmona Calvo, M., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M., & Tejedor Panchón, F. (2009). *Guía para una gestión basada en Procesos. (actualización)*. Sevilla: Instituto Andaluz de Tecnología.
- Bravo Carrasco, J. (2011). *Resumen libro Gestión por procesos (versión resumida 4ta. ed.)*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la administración. Tendencias y estrategias. Los nuevos paradigmas (5ta. ed.)*. México: McGraw Hill.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T., & Eisner, A. B. (2011). *Administración Estratégica. Textos y casos (5ta. ed.)*. México: McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación (5ta. ed.)*. México D.F.: McGraw Hill.
- Kaplan, R.S., & Norton, D. P. *Alignment. (2006) Incrementando los resultados mediante el alineamiento estratégico en toda la organización*. Barcelona: Gestión 2000.
- Pérez, J. F., & Veiga C. (2008). *Control de la gestión empresarial. Textos y casos. (7ma. ed.)*. España: Esic.
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicaciones (3era. ed.)*. México: Pearson Educación.
- Sanín Ángel, H. (1999). *Control de Gestión y Evaluación de resultados en la gerencia pública, Metaevaluación – Mesoevaluación*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social –ILPES.

ANEXOS

Anexo 1

Ordenanza de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos del Gobierno Autónomo
Descentralizado Municipal de Santo Domingo N° M-018-VZC.

Anexo 2

Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos del Cuerpo de Bomberos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo.