



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Evaluación y propuesta de mejoramiento del proceso de pagos de la
Dirección Administrativa Financiera del Instituto Nacional de Eficiencia
Energética y Energías Renovables, INER, Año 2014**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Orellana Villarreal María Elena

DIRECTOR: Flores Flores José Luis, MBA.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO - CARCELEN

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Ingeniero

José Luis Flores Flores, MBA.

DOCENTE DE LA TITULACION

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: "Evaluación y propuesta de mejoramiento del proceso de pagos de la Dirección Administrativa Financiera del Instituto Nacional de Eficiencia Energética y Energías Renovables, INER, Año 2014"; realizado por María Elena Orellana Villarreal, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 20 de noviembre de 2014

f).....

Ing. José Luis Flores Flores, MBA.

DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, María Elena Orellana Villarreal declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: Evaluación y propuesta de mejoramiento del proceso de pagos de la Dirección Administrativa Financiera del Instituto Nacional de Eficiencia Energética y Energías Renovables, INER, Año 2014, de la Titulación de Magíster en Gestión Empresarial, siendo el Ing. José Luis Flores Flores, 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, conceptos, 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”

Ing. María Elena Orellana Villarreal

C.I. 0401106877

DEDICATORIA

Mi dedicatoria en primer lugar a Dios, por acompañarme siempre a lo largo de mi vida, dándome siempre fortaleza y fe, para seguir adelante.

A mis padres, quienes principalmente con su apoyo moral, han hecho posible que llegue a culminar este gran objetivo. Gracias por estar ahí siempre.

A mis hijos, que han sido siempre mi motivación y mi inspiración para mejorar y superarme. Son la razón de mi vida.

A mis hermanos, quienes me han apoyado constantemente y hemos estado unidos siempre en los momentos difíciles, así como en los momentos de grandes satisfacciones.

María Elena Orellana Villarreal

AGRADECIMIENTO

A mi Director de Tesis, Ing. José Luis Flores Flores, quien desde la designación como director hasta la culminación de este proyecto, me ha sabido guiar con sus experiencias y conocimientos.

Al Instituto Nacional de Eficiencia Energética y Energías Renovables, INER, por permitirme realizar la investigación para el desarrollo de mi Tesis.

A mis padres, quienes me han inculcado responsabilidad, perseverancia y empeño; valores que he aplicado en mi vida y he podido afrontar las adversidades con esperanza, hasta alcanzar mis objetivos.

Gracias a mis hijos, Sebastián y Santiago, porque supieron entender la ausencia que implicaba estudiar y el sacrificio de no entregarles todo el tiempo que necesitaban, ya que debía cumplir mis obligaciones como maestrante. Gracias porque han sido el principal motivo para culminar mi Maestría.

María Elena Orellana Villarreal

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	6
1.1 Introducción	7
1.2 Enfoque basado en procesos.....	8
1.2.1 Proceso	8
1.3 Cómo enfocar a procesos un sistema de gestión.....	11
1.3.1 Identificación y secuencia de procesos	11
1.3.2 Mapa de procesos.....	12
1.4 Descripción de procesos	16
1.4.1 Descripción de las actividades del proceso (Diagrama de proceso).....	16
1.4.2 Descripción de las características (Ficha de proceso).....	17
1.5 El seguimiento y medición de procesos.....	22
1.6 La mejora de procesos	24
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	27
2.1 Metodología de la investigación	28
2.2 Tabulación, análisis e interpretación de los resultados	30
2.3 Análisis de la situación actual de los procesos del INER	35
2.3.1 Antecedentes	35
2.3.2 Objetivo institucional	36
2.3.3 Servicios.....	36
2.4 Justificación e importancia del proyecto de mejora	37
2.5 Estructura organizacional, misión y visión del INER	38

2.5.1 Misión	39
2.5.2 Visión.....	39
2.6 Definir el proceso de la cadena de valor y establecer su propósito	39
2.6.1 Procesos gobernantes:	40
2.6.2 Procesos agregadores de valor:	40
2.6.3 Procesos habilitantes de asesoría y de apoyo:.....	40
2.7 Cadena de valor:	41
2.8 Mapa de macroprocesos:	41
2.9 Inventario de procesos	42
2.10 Procesos de la Dirección Administrativa Financiera.....	43
2.10.1 Estructura organizacional de la Dirección Administrativa Financiera	43
2.11 Formular las estrategias de mejora de los procesos	44
2.12 Determinar el alcance del proceso de pagos.....	44
2.13 Desarrollar una visión de nivel superior: ENTRADAS, SALIDAS, CLIENTES	44
2.14 Levantamiento de procesos actuales.....	46
2.15 Descubrir el flujo actual del proceso	50
2.16 Levantar indicadores de gestión actuales del proceso: Costo, tiempo, errores, etc. .	54
2.17 Identificar las debilidades y fortalezas del proceso existente.....	57
2.18 Evaluar la tecnología actual	57
2.19 Determinar los problemas y satisfacciones de los clientes internos	59
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MEJORA.....	60
3.1 Propuesta de mejoramiento del proceso de pagos de evaluar las estrategias de negocio existentes para direccionar el proceso de pagos de la Dirección Administrativa Financiera INER.....	61
3.1.1 Introducción.....	61
3.1.2 Objetivo de la propuesta	62
3.1.3 Justificación.....	62
3.2 Tecnología que soporte el cambio	62
3.3 Objetivos del desempeño e indicadores de gestión para la propuesta.....	63
3.4 Diseño de soluciones.....	64
3.4.1 Cadena de valor propuesta:	64
3.4.2 Mapa de procesos propuesto:	64
3.5 Proceso rediseñado completo	65
3.5.1 Gráfico de procesos y subprocesos de pagos propuestos	65
3.5.2 Fichas de los procesos de pagos propuestos	67
3.5.3 Diagramas de flujo de los procesos de pagos propuestos	71

3.5.4 Fichas de indicadores de los procesos de pagos propuestos	74
3.6 Evaluación financiera de la propuesta	77
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES	81
BIBLIOGRAFÍA Y NETGRAFÍA	82
ANEXOS	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Jerarquía de procesos.....	9
Figura 2. Elementos de un proceso.....	10
Figura 3. Mapa de procesos.....	12
Figura 4. Modelo de Benchmarking.....	25
Figura 5: Gráfico de cuestionario: Pregunta 1.....	31
Figura 6: Gráfico de cuestionario: Pregunta 2.....	31
Figura 7: Gráfico de cuestionario: Pregunta 3.....	32
Figura 8: Gráfico de cuestionario: Pregunta 4.....	32
Figura 9: Gráfico de cuestionario: Pregunta 5.....	33
Figura 10: Gráfico de cuestionario: Pregunta 6.....	33
Figura 11: Gráfico de cuestionario: Pregunta 7.....	34
Figura 12: Gráfico de cuestionario: Pregunta 8.....	34
Figura 13: Organigrama del INER.....	38
Figura 14: Cadena de valor del INER.....	41
Figura 15: Mapa de macroprocesos del INER.....	42
Figura 16: Organigrama de la Dirección Administrativa Financiera del INER.....	43
Figura 17: Gráfico de proceso de pago.....	45
Figura 18: Gráfico de subproceso de pagos a proveedores.....	45
Figura 19: Gráfico de subproceso de pagos de nóminas.....	46
Figura 20: Gráfico de subproceso de pagos de liquidación de viáticos.....	46
Figura 21: Diagrama de flujo de pagos a proveedores.....	51
Figura 22: Diagrama de flujo de pagos de nóminas.....	52
Figura 23: Diagrama de flujo de pagos de liquidaciones de viáticos.....	53
Figura 24: Cadena de valor del INER propuesta.....	64
Figura 25: Mapa de macroprocesos del INER propuesta.....	65
Figura 26: Gráfico de proceso de pago mejorado.....	66
Figura 27: Gráfico de subproceso de pagos a proveedores mejorado.....	66
Figura 28: Gráfico de subproceso de pagos de nóminas mejorado.....	67
Figura 29: Gráfico de subproceso de pagos de liquidación de viáticos mejorado.....	67
Figura 30: Diagrama de flujo de pagos a proveedores mejorado.....	71
Figura 31: Diagrama de flujo de pagos de nóminas mejorado.....	72
Figura 32: Diagrama de flujo de pagos de liquidaciones de viáticos mejorado.....	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ficha de procesos.....	20
Tabla 2: Inventario de procesos de la Dirección Administrativa Financiera.....	42
Tabla 3: Ficha de procesos de pagos a proveedores.....	47
Tabla 4: Ficha de procesos de pagos de nóminas.....	48
Tabla 5: Ficha de procesos de pagos de liquidación de viáticos.....	49
Tabla 6: Ficha de indicadores de pagos a proveedores.....	54
Tabla 7: Ficha de indicadores de pagos de nóminas.....	55
Tabla 8: Ficha de indicadores de pagos a liquidación de viáticos.....	56
Tabla 9: Ficha de procesos de pagos a proveedores mejorado.....	68
Tabla 10: Ficha de procesos de pagos de nóminas mejorado.....	69
Tabla 11: Ficha de procesos de pagos de liquidaciones de viáticos mejorado.....	70
Tabla 12: Ficha de indicadores de pagos a proveedores mejorado.....	74
Tabla 13: Ficha de indicadores de pagos de nóminas mejorado.....	75
Tabla 14: Ficha de indicadores de pagos de liquidación de viáticos mejorado.....	76
Tabla 15: Evaluación financiera de la propuesta.....	77
Tabla 16: Flujo de caja de la propuesta.....	78

RESUMEN

El Instituto Nacional de Eficiencia Energética y Energías Renovables, INER, fue creado por Decreto Ejecutivo No. 1048 del 10 de febrero del 2012, como una institución pública adscrita al Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.

En el mes de Julio del 2012, el directorio consideró que era una necesidad para el INER, definir su estructura organizativa, establecer sus procesos institucionales y determinar los responsables de su gestión, por lo que aprobó el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos.

Sin embargo, no se han levantado los procesos de cada área y específicamente me refiero a los procesos de pagos de la Dirección Administrativa Financiera del INER.

Se determinó como objetivo de la investigación realizar una evaluación y presentar una propuesta de mejoramiento del proceso de pagos.

De esta manera se realizó el levantamiento del proceso, debido a que no se contaba con un manual para el desarrollo de actividades que realizan lo que dificulta el buen servicio que se debe brindar al usuario.

Se realizó el análisis de los procesos existentes y se planteó una propuesta de mejora de los mismos.

PALABRAS CLAVES: Gestión, financiero, procesos, pagos, gestión por procesos, usuario.

ABSTRACT

The National Institute for Energy Efficiency and Renewable Energies – INER, was created by Executive Decree No. 1048 on February 10th, 2012 as a public institution, under the Ministry of Electricity and Renewable Energy.

On July 2012 the board, considered that it was a necessity for the National Institute for Energy Efficiency and Renewable Energy to define its organizational structure, to establish its business processes, and identify those responsible for its management. The Organic Statute was approved for processes on Organizational Management.

Although had not lifted the processes of each area and I refer specifically to the process of payment of Administrative Financial INER.

It was determined as research objective an assessment and present a proposal to improve the payment process.

Thus the lifting process payments, because there wasn't a manual for the development of activities carried out, which is sometimes difficult for the good service should provide users.

The analysis of the existing processes was developed, as well as, a proposal for their improvement.

KEY WORDS: Management, financial, processes, payments, process management, user.

INTRODUCCIÓN

Para desarrollar el presente trabajo de investigación se realizó el levantamiento de los procesos de pagos a fin de determinar la situación actual de la Dirección Administrativa Financiera del INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGÉTICA Y ENERGÍAS RENOVABLES, INER, mediante la toma de información detallada, la descripción de los datos, un análisis de los mismos, comparando los procesos actuales con los procesos mejorados.

El problema de investigación se ocasiona porque los procesos no habían sido identificados, por lo cual no se cumplían correctamente con los pagos a proveedores, lo cual generaba demoras en los trámites y quejas por parte de los clientes internos y externos a nivel nacional, causando malestar dentro de la institución y fuera de ella. Los funcionarios de la institución no presentaban los trámites completos debido a la falta de información escrita de los requisitos para los pagos y las áreas requirentes en algunas ocasiones presentaban las solicitudes sin cumplir la normativa legal, por lo que era necesario realizar devoluciones de los mismos.

Con estos antecedentes, se determinó que es importante realizar un mejoramiento continuo mediante la administración por procesos; por lo que se consideró necesario evaluar la atención, elaboración, diseño y estandarización de procesos que contribuyan a las actividades que se realizan en el cumplimiento de obligaciones, para brindar servicios que garanticen calidad y calidez al usuario y en lo posible aplicar a las demás áreas, en un futuro próximo.

El objetivo general que se planteó fue realizar una evaluación y presentar una propuesta de mejoramiento del proceso de pagos de la Dirección Administrativa Financiera del Instituto Nacional de Eficiencia Energética y Energías Renovables.

Los objetivos específicos fueron los siguientes:

1. Realizar la caracterización de la institución
2. Realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos de las áreas mencionadas
3. Levantar los procesos actuales de los pagos de la Dirección Administrativa Financiera, con el fin de mapear y analizar los procesos existentes y establecer los que realmente generan valor para la institución y para el cliente.

4. Diseñar una propuesta de mejoramiento de los procesos

La hipótesis que se deseaba demostrar es que la carencia de procesos estandarizados de pagos de la Dirección Administrativa Financiera, generan demoras en los pagos, devoluciones de trámites e incumplimiento de la normativa legal vigente.

Los resultados esperados fueron los siguientes:

1. Analizar las debilidades y fortalezas de los procesos actuales de las áreas objeto de la investigación
2. Estandarizar los procesos y realizar la cadena de valor
3. Tener un modelo de gestión por procesos de estas áreas

Mediante el proceso de investigación, se conoció a la institución y se realizó un estudio más detallado de sus áreas de trabajo, esto se refiere al levantamiento de la información de procesos de pagos mediante las fichas de procesos y la elaboración de los diagramas de flujo de cada uno de ellos, donde se ilustra la forma que opera dicho proceso y así detectar problemas en cada actividad que se realiza en el proceso; esta información es de mucha importancia para tomar como base y elaborar una propuesta de mejoramiento de los procesos en estudio, dando como sugerencia a seguir un manual de procesos donde incluye nuevos diagramas de flujo, caracterización de procesos, descripción del proceso, y descripción de sus actividades. Finalmente, se realizó una evaluación financiera de la propuesta.

Una vez concluida la investigación fue posible tener un modelo del sistema de gestión por procesos de pagos de la Dirección Administrativa Financiera del Instituto Nacional de Eficiencia Energética y Energías Renovables; diseñar una propuesta para solucionar los problemas de estas áreas, tomando en cuenta el cumplimiento de la normativa legal como las leyes, normativas y reglamentos de control establecidos por el gobierno ecuatoriano.

El capítulo I contiene el marco teórico de la Gestión Basada en Procesos; mediante el estudio del enfoque basado en procesos a un sistema de gestión, la descripción de procesos, el seguimiento y medición y la mejora de procesos.

En el capítulo II se desarrolló la metodología de la investigación y se expone la situación actual de los procesos, se analizó la justificación e importancia del proyecto de mejora, se estudia la estructura organizacional detallando para el efecto su visión y misión; se realiza la

cadena de valor, el mapa de macroprocesos, se formula las estrategias de mejora, el alcance de los procesos. Luego de estudiar los procesos existentes se realiza una selección de procesos y se diseña un diagrama de flujo de cada uno de ellos donde se ilustra la forma que opera dicho proceso y así detectar problemas desarrollando un análisis del valor agregado que genera cada actividad que se realiza en el proceso.

En el capítulo III se realizó la propuesta de mejora, tomando como base la información de los capítulos anteriores, mediante un manual de procesos donde se modelan los procesos rediseñados y se evalúa la factibilidad.

Con esta investigación se logró alcanzar el objetivo general mediante el cumplimiento de los objetivos específicos al realizar la caracterización de la institución y un diagnóstico de la situación actual de los procesos de las áreas mencionadas, levantar los procesos actuales de pagos, con el fin de mapear y analizar los procesos existentes y establecer los que realmente generan valor para la institución y para el cliente y por último diseñar una propuesta de mejoramiento de los procesos.

Para desarrollar la investigación se contó en primer lugar con el apoyo de la institución, la cual permitió acceso total a la información relacionada con los procesos, así como la colaboración de los funcionarios de la misma.

El método utilizado fue el inductivo y el tipo de estudio aplicado fue la investigación descriptiva, ya que se llegó a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas; mediante el levantamiento de los procesos de pagos, recopilando una información detallada de los mismos a fin de determinar los procesos actuales y elaborar la propuesta de mejora.

Con la presente investigación se confirmó que la hipótesis planteada es verdadera, ya que la carencia de procesos estandarizados de pagos de la Dirección Administrativa Financiera, sí generan demoras en los pagos, devoluciones de trámites e incumplimiento de la normativa legal vigente en los trámites que solicitan las áreas requirentes.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción

Actualmente con la presencia de la globalización, es muy importante que las organizaciones para poder subsistir y desenvolverse en un mercado altamente competitivo, realicen una gestión eficiente a fin de alcanzar sus objetivos institucionales.

Es necesario que las organizaciones realicen actividades que favorezcan a la consecución de buenos resultados, como es la correcta utilización de recursos que permitan alcanzar las metas empresariales y orientarlos a lograr estos objetivos; es decir determinar un sistema de gestión que ayude a desarrollar métodos, responsabilidades, recursos, actividades, estrategias, etc.

En las organizaciones la administración da mucha importancia a los recursos humanos, la materia prima, la infraestructura, los recursos financieros, las tecnologías informáticas, etc., pero no toma en cuenta los procesos que deben existir, sin aprovechar esta ventaja competitiva para la organización.

La gestión organizacional tradicional tiene muchas limitaciones relacionadas a este tema, a diferencia del enfoque basado en procesos, el cual permite lograr los objetivos institucionales, ya que concibe a la organización como un sistema que interrelaciona a varios subsistemas que son los procesos que la conforman, con lo cual es posible identificar los procesos y analizarlos; para de esta manera realizar una mejora de procesos y garantizar un desempeño eficaz y eficiente.

La empresa debe tener en cuenta que lo importante es trabajar en función de los requerimientos de los clientes para lograr la satisfacción de sus necesidades, así como lograr un buen ambiente laboral en donde exista trabajo en equipo.

La gestión basada en procesos hace posible mejorar el desempeño integral del trabajo, la productividad, la calidad, la reducción de los costos y otros elementos importantes de la organización, que se pueden medir mediante indicadores.

Como conclusión, se puede manifestar que hay que dar una verdadera importancia al enfoque y la gestión basada en los procesos, mediante acciones para el desarrollo de la organización, la necesidad del cambio y la concientización de una nueva cultura de trabajo.

1.2 Enfoque basado en procesos

Un enfoque basado en procesos se puede determinar con la aplicación de un sistema de procesos en una organización, mediante la gestión y la interacción de los mismos.

Este enfoque es importante porque permite determinar los procesos que aporten valor; obtener resultados del desempeño y de la eficacia del proceso y la mejora continua en la empresa.

El enfoque basado en procesos puede hacer que una organización mejore su desempeño y por lo tanto obtenga mejores resultados y el cumplimiento de sus objetivos.

1.2.1 Proceso

“Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.
(Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor, 2009, p. 14).

Un proceso es un conjunto de actividades que realiza una organización y utiliza elementos de entrada, como por ejemplo los recursos, los cuales se transforman en elementos de salida, es decir los resultados que se obtienen.

Todas las actividades que forman parte de un proceso, transforman las entradas como es la materia prima, en productos o servicios que son las salidas, utilizando mecanismos o recursos y tomando en cuenta controles o requisitos, con los cuales se agrega valor.

Para que se pueda determinar que es un proceso, es necesario que estas actividades se realicen en forma secuencial, para obtener el producto o servicio deseado.

Por ejemplo tenemos:

Diseño de Productos, Servicios Financieros, Compras, Logística y Distribución, Despacho de pedidos, etc.

1.2.1.1 Jerarquía de los procesos

Los procesos pueden ir de menor a mayor, empezando por el sistema que debe existir en toda organización, luego se divide en procesos y estos en subprocesos, estos a su vez en actividades, las mismas que están formadas por un conjunto de tareas.

La jerarquía de los procesos se presenta en la figura 1:

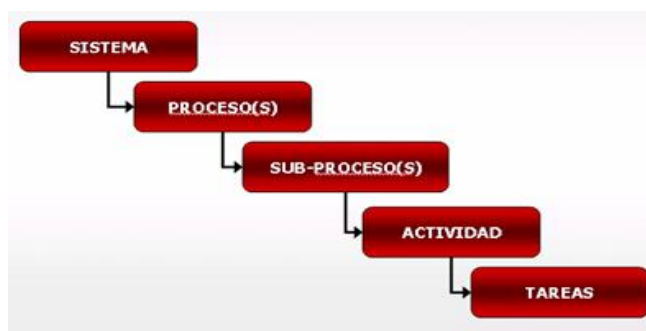


Figura 1. Jerarquía de procesos

Fuente: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap4-2-3.htm>

1.2.1.2 Elementos de un proceso

En todo proceso existen una serie de elementos o componentes fundamentales, no hay proceso que no cuente con alguno de estos elementos.

Los elementos que intervienen en un proceso se presentan en la **Figura 2**:

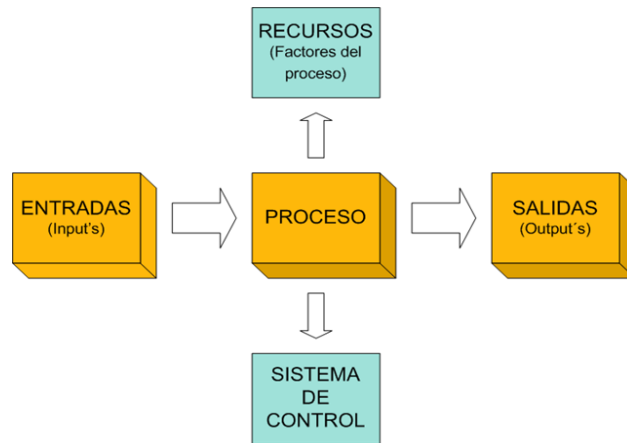


Figura 2. Elementos de un proceso

Fuente: <http://www.arpcalidad.com/wp-content/uploads/2010/05/image.png>

Entradas

Pueden ser los resultados de otros procesos y pueden ser tangibles o intangibles, por ejemplo tenemos: insumos, requerimientos, suministros, etc. Estas entradas sufren transformaciones, las cuales son actividades y tareas, que agregan valor a estos insumos convirtiéndolos en servicios o productos para el cliente interno o externo.

Salidas

Es el producto o servicio final destinado al cliente interno o externo, el cual es generado por un proceso que ha sido añadido un valor agregado. Es importante que este cumpla con la calidad exigida por el cliente, para que satisfaga sus necesidades.

Controles

Están formados por los indicadores a fin de analizar el desempeño. Son importantes para evaluar la marcha del proceso, corregir deficiencias y mejorar continuamente. Se pueden utilizar los indicadores de gestión que permiten determinar la eficiencia y la eficacia o regulaciones.

Recursos

Existen recursos humanos, materiales, infraestructura, métodos, tecnología, entre otros, los cuales se utilizan para realizar un proceso de acuerdo a los requerimientos del mismo.

Límites de Proceso

Son los que permiten determinar el tamaño y complejidad de los procesos, las actividades y responsabilidades deben estar perfectamente definidas y relacionadas.

1.2.1.3 Responsables del proceso

El responsable del proceso es la persona o unidad que realiza actividades relacionadas directamente con el proceso, la cual tiene a cargo de la gestión del proceso y su mejoramiento continuo. El responsable es el que conoce completamente el proceso, busca el compromiso y la participación de todos quienes intervienen en el desarrollo del mismo, controla y mejora el proceso, para garantizar el producto final que será entregado al cliente.

1.3 Cómo enfocar a procesos un sistema de gestión

1.3.1 Identificación y secuencia de procesos

Para aplicar un enfoque basado en procesos a un sistema de gestión, en primer lugar es necesario analizar que procesos deben ser parte de este sistema.

Por lo tanto, es necesario revisar que procesos ya existen en una organización y lo importante es identificarlos y gestionarlos correctamente, a fin de determinar los procesos que son significativos y a que detalle, los cuales deben formar parte del sistema de gestión.

Hay que considerar que los principales factores para la identificación y selección de los procesos son como estos influyen en la satisfacción del cliente, los efectos en la calidad del producto o servicio, la influencia en Factores Clave de Éxito, la influencia en la misión y estrategia de la empresa, el cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios, los riesgos económicos y de insatisfacción, la utilización intensiva de recursos.

Para ello, es importante reflexionar que actividades se realizan en la organización y como estas permiten la consecución de los objetivos; que se puede lograr mediante herramientas de gestión como son lluvia de Ideas, dinámica de equipos de trabajo, etc. El liderazgo influye también en el logro de los objetivos, ya que es la forma de direccionar las actividades para determinar los procesos en un sistema de gestión.

1.3.2 Mapa de procesos

“El mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.” (Beltrán, et ál. 2009, p. 20.)

El mapa de procesos se puede apreciar en la figura 3.



Figura 3. Mapa de procesos

Fuente: <http://www.contaduria.gov.co/wps/portal/internetes/home/internet/contaduria/sistema-gestion-de-calidad/mapa-de-procesos/politica>

Después de realizar la identificación y la selección de procesos, es necesario representar la estructura que permita interpretar la relación que existe entre los ellos.

La estructura de procesos de un sistema de gestión se puede representar gráficamente con un mapa de procesos.

A fin de facilitar la interpretación del mapa de procesos, se debe analizar las posibles agrupaciones que pueden tener los procesos identificados.

No existen reglas específicas para establecer las agrupaciones, pues estas dependen de cada organización y el tipo de agrupación que considere más adecuado; sin embargo existen dos tipos de agrupaciones:

Agrupación 1:

Procesos estratégicos o gobernantes

Procesos Operativos

Procesos de Apoyo

Agrupación 2:

Procesos de planificación

Procesos de gestión de recursos

Procesos de realización del producto

Procesos de medición, análisis y mejora

Para la institución pública, en donde se va a realizar el proyecto de tesis, se considera aplicable la agrupación en procesos gobernantes, operativos y de apoyo.

1.3.1.2 Procesos estratégicos o gobernantes

“Procesos estratégicos como aquellos procesos que estén vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección. Se refieren

fundamentalmente a procesos de planificación y a otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.” (Beltrán, et ál. 2009, p. 20.)

Este tipo de procesos son aquellos que definen las metas de la institución, así como sus objetivos, políticas y estrategias; pertenecen a actividades de responsabilidad gerencial y planeación estratégica. Son aquellos procesos que dirigen el rumbo organizacional.

Ejemplo:

Planeación Estratégica, Control Presupuestario, Manejo de Alianzas Estratégicas

1.3.1.3 Procesos agregadores de valor u operativos

“Procesos operativos como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación de servicios. Son los procesos de línea” (Beltrán, et ál. 2009, p. 22.)

Son aquellos relacionados con la visión de la empresa, que es la razón de ser de la institución. Son procesos claves o creadores de valor, que se realizan para la satisfacción de los requerimientos del cliente. Son procesos donde se transforman las materias primas en productos o servicios.

Ejemplo:

Producción de lácteos. Servicios hospitalarios.

1.3.1.4 Procesos de apoyo

“Procesos de apoyo como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con la gestión de los recursos y de las actividades de seguimiento y medición.” (Beltrán, et ál. 2009, p. 22).

Estos procesos son de soporte o apoyo, necesarios para que los procesos agregadores de valor operen de manera eficiente y eficaz. Estos procesos tienen poco contacto con el cliente externo.

Ejemplo:

Mantenimiento del sistema de gestión de calidad, recursos humanos, informática.

Se pueden considerar las siguientes etapas de los procesos, las cuales están relacionadas con tamaño de la organización y la complejidad de las actividades:

Macro-procesos

Procesos

Sub-procesos

Actividades

Tareas

Procedimientos

Ejemplo:

Macro-proceso: Control administrativo financiero

Proceso: Gestión de tesorería

Sub Proceso: Pago a proveedores

Actividad: Registro de facturas

Tarea: Comprobación de facturas con pedidos

Procedimiento: Normativa de arqueo de fondos

El nivel de detalle de los procesos dependerá del tamaño de la propia organización y de la complejidad de sus actividades.

1.4 Descripción de procesos

La descripción de procesos nos permite determinar, que métodos deben realizarse para asegurar que las actividades se realicen de manera eficaz y con el control respectivo, por ello la descripción se basa en las actividades y características más importantes para la gestión del proceso.

1.4.1 Descripción de las actividades del proceso (Diagrama de proceso)

Para realizar la descripción de las actividades de un proceso se puede representar mediante diagramas, de manera gráfica y con las relaciones que existen entre sí.

Mediante los diagramas del proceso es posible interpretar las actividades en su conjunto, ya que facilitan una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, graficando las entradas y salidas y los límites del proceso.

De igual manera es posible determinar mediante los diagramas de proceso o de flujo, quienes son los responsables de su ejecución y la relación con todos los actores que intervengan en el mismo.

1.4.1.1 Diagrama de flujo

Es una herramienta para comprender el funcionamiento interno en una organización y las relaciones entre los procesos y áreas funcionales de la institución. Un diagrama de flujo vale más que mil procedimientos.

Existen símbolos que nos permiten realizar una representación de los procesos, los cuales utilizan un lenguaje común y facilitan la interpretación de los mismos.

Según la Norma ANSI, los siguientes son símbolos estándares para el diagrama de flujo:



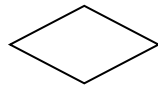
Inicio o fin de un proceso: Representa el origen de la entrada y destino de una salida. Indica el comienzo o fin de un conjunto de actividades.



Actividad: Dentro del diagrama representa una actividad o un conjunto de actividades



Documento: Se utiliza para representar un documento importante.



Decisión: Representa una decisión entre dos o más alternativas



Archivo: Es el almacenamiento permanente de un documento



Conector: Continuidad del diagrama dentro de la misma página



Conector de Página: Continuidad del diagrama con otra página

1.4.2 Descripción de las características (Ficha de proceso)

”Una ficha de proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso.” (Beltrán, et ál. 2009, p. 28).

La empresa puede decidir qué información es la más relevante y la que desea incluir en la ficha de proceso, la cual al menos debe ser la necesaria para permitir la gestión del mismo; pero puede ser más detallada de acuerdo a lo que requiera la organización.

Esta ficha puede incluir la identificación del proceso e información relevante para el control documental, como por ejemplo la misión del proceso, el alcance, las interrelaciones, las entradas y salidas, los indicadores y variables de control, etc.

Beltrán, et ál. (2009) encontró lo siguiente:

Información para una Ficha de Proceso

Misión: Es el propósito del proceso. Hay que preguntarse ¿Cuál es la razón da ser del proceso? ¿Para qué existe el proceso? La misión u objeto debe inspirar los indicadores y la tipología da resultados que interesa conocer.

Propietario del proceso: Es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y, en concreto, da que éste obtenga los resultados esperados. Es necesario que tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen.

Límites del proceso: Los límites del proceso están marcados por las entradas y las salidas, así como por los proveedores (quienes dan las entradas) y los clientes (quienes reciben las salidas). Esto permite reforzar las interrelaciones con el resto de procesos, y es necesario asegurarse de la coherencia con lo definido en el diagrama de proceso y en el propio mapa de procesos. La exhaustividad en la definición de las entradas y salidas dependerá de la importancia de conocer los requisitos para su cumplimiento.

Alcance del proceso: Aunque debe estar definido por el propio diagrama de proceso, el alcance pretende establecer la primera actividad (inicio) y la última

actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha.

Indicadores del proceso: Son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.

VARIABLES DE CONTROL: Se refieren a aquellos parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso (es decir que el propietario o los actores del proceso pueden modificar) y que pueden alterar el funcionamiento o comportamiento del proceso, y por tanto de los indicadores establecidos. Permiten conocer a priori dónde se puede "tocar" en el proceso para controlarlo.

Inspecciones: Se refieren a las inspecciones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso con fines de control del mismo. Pueden ser inspecciones finales o inspecciones en el propio proceso.

Documentos y/o registros: Se pueden referenciar en la ficha de proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso, En concreto, los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.

Recursos: Se pueden también reflejar en la ficha (aunque la organización pueda optar en describirlo en otro soporte) los recursos humanos, la

infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso. (p. 29)

Un ejemplo de ficha de procesos se puede apreciar en la tabla 1:


 INER <small>Instituto Nacional de Eficiencia Energética y Energías Renovables</small>	MANUAL DE PROCESOS						Código:
	Descripción de procesos						Revisión:
	Elaborado por:	Revisado por:		Aprobado por:		Fecha:	
MACROPROCESO:							
PROCESO:							
SUBPROCESO:							
OBJETIVO:							
ALCANCE:							
#	Actividad	Descripción	Tiempo de ciclo (horas)	Insumos	Productos	Responsable	Observaciones

Tabla 1. Ficha de procesos
 Elaborado por: **María Elena Orellana.** Agosto 2014

Dentro de la información de la ficha, es importante analizar la misión del proceso, la cual es el propósito, la razón de ser y determina los resultados que se quieren alcanzar con dicho proceso, el cual debe estar alineado con la misión y la estrategia general de la organización.

También es necesario analizar el alcance del mismo y las interrelaciones con otros procesos, mediante las entradas y salidas.

El alcance de un proceso se determina mediante la extensión de las actividades que lo componen, para lo cual es necesario caracterizar mínimo la primera y la última actividad, a fin de determinar de manera explícita qué actividades están dentro del ámbito del proceso. Se debe garantizar la correcta realización de actividades consideradas en el diagrama de proceso y limitar el mismo, mediante la identificación de sus entradas y proveedores, y de sus salidas y clientes.

Se debe analizar el nivel de detalle necesario para la descripción de las entradas y salidas, las cuales podrán recogerse en la propia ficha de proceso y/o mediante el uso de otro soporte adicional. Las inspecciones que se llevan a cabo en el ámbito de un proceso se establecen con el fin de comprobar el cumplimiento de estos requisitos, generalmente en las salidas del proceso; si bien también se pueden establecer sobre las entradas o en fases intermedias del mismo.

El proceso debe cumplir los requisitos indispensables para que la salida o producto obtenga resultados reales, para analizar si el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión.

Estos resultados reales es posible medirlos a través de indicadores, los mismos que se deben determinar y formular de manera que permitan el aporte de información del proceso relacionado con el cumplimiento de su misión.

Esta responsabilidad de que un proceso consiga su misión es del propietario del mismo, quien debe liderarlo, asegurando que se actúa cuando es necesario, sobre las variables de control que le permitan alcanzar la misión del proceso. Estas variables de control son los grados de libertad que influyen de manera previsible en el valor de los indicadores. Las variables de control estarán constituidas, principalmente, por aquellos parámetros sobre los que el propietario del proceso tiene capacidad de actuación.

1.4.3 Proceso versus procedimiento

Como se había mencionado el proceso es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, que transforman entradas en salidas, mediante mecanismos y con controles necesarios.

Los procedimientos en cambio, son los que sirven para establecer la manera de llevar a cabo una actividad o un conjunto de actividades, detallando la forma en la que se debe hacer una determinada tarea. Un procedimiento puede estar o no puede estar documentado.

La diferencia entre proceso y procedimiento, es que el procedimiento se basa en la realización de una actividad o un conjunto de actividades, mientras que un proceso se centra en la consecución de un resultado.

1.5 El seguimiento y medición de procesos

Como se ha mencionado anteriormente el enfoque basado en procesos de los sistemas de gestión, es importante ya que permite realizar un seguimiento y medición de los mismos con el objetivo de conocer los resultados.

Si la institución se preocupa de realizar el mapa de procesos, los diagramas de flujo y las fichas de procesos, pero no por conocer los resultados; no existe una buena aplicación de un sistema de gestión con enfoque basado en procesos.

Por lo tanto, el seguimiento y la medición es la base para conocer cuáles son los resultados obtenidos y una orientación para realizar las mejoras necesarias.

“Un indicador es un soporte de información (habitualmente expresión numérica) que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación (variables de control) asociados.” (Beltrán, et ál. 2009, p. 35).

Un indicador de gestión es aquel que nos permite medir el cumplimiento de la misión y los objetivos de un proceso, con lo cual es posible mejorar. Son herramientas que utiliza una organización a fin de realizar un mejoramiento continuo, las cuales sirven para tomar decisiones y poder ofrecer a los clientes productos y/o servicios de mejor calidad.

Los indicadores deben ser objetivos, cuantificables, verificables y controlados, a fin de que den un valor agregado al proceso.

Para elaborar indicadores, es necesario un nombre, un objetivo, un proceso, quien realiza el proceso, niveles de referencia, responsabilidad, puntos de lectura y frecuencia con que se realiza.

Los pasos generales para el establecimiento de indicadores son los siguientes:

1. Analizar cuál es la misión del proceso
2. Establecer el tipo de resultados que se requieren y magnitudes a medir
3. Determinar los indicadores más representativos de las magnitudes a medir
4. Determinar los resultados que se quiere alcanzar para cada indicador
5. Formalizar los indicadores con los resultados que se obtengan

Los indicadores permiten determinar que es necesario medir para conocer la capacidad y eficacia del proceso, alineado a la misión de la institución.

“Capacidad: Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto.

Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.” (Beltrán, et ál. 2009, p. 34).

Es posible definir entonces a la capacidad de un proceso, como la aptitud para cumplir con requisitos determinados, como por ejemplo: el proceso de compras, tiene una capacidad de entrega del 80% de cumplimiento en menos de 48 horas. La eficacia del proceso se relaciona si los resultados que obtiene el proceso son suficientes para alcanzar lo planificado, por ejemplo: El proceso de compras no es eficiente ya que alcanza un 80% de cumplimiento en menos de 48 horas, si lo planificado es un 90%.

La eficacia es entonces la comparación entre los resultados obtenidos con los resultados planificados.

Una organización debe asegurar que sus procesos tengan la capacidad suficiente para permitir que los resultados que obtienen, cubran los resultados planificados, para ello se

debe basar en datos objetivos y estos datos deben surgir de la realización de una medición y seguimiento confiables.

Es importante también, que la organización se preocupe también por alcanzar los resultados deseados con la optimización de recursos, lo cual significa que utilizan la eficiencia en los procesos.

Los indicadores que se lleguen a utilizar deben analizar los recursos como costos, horas-hombre utilizadas, tiempo, etc., ya que mientras menos cueste un proceso para obtener los mismos resultados, más eficiente es el proceso.

Debemos tener en cuenta que la falta de medición, es un obstáculo para el mejoramiento.

Los indicadores deben mantener las siguientes características: Relevante, Preciso, Oportuno, Confiable, Medible y Alcanzable

1.6 La mejora de procesos

Beltrán (2009), menciona lo siguiente:

Los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos.

De este análisis de datos se puede obtener la información relevante para conocer:

1. Qué procesos no alcanzan los resultados planificados.
2. Dónde existen oportunidades de mejora.

Mejora continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir requisitos. (p. 45)

Con la mejora continua, es posible visualizar a la empresa de una manera más amplia y poder orientar a los directivos de una organización, a fin de lograr una mayor competitividad,

disminuir los costos, encaminar los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. También permite que los empresarios sean verdaderos líderes de una organización, debido a que asegura la participación de todos los involucrados con los procesos de la cadena productiva.

En el caso de que un proceso no alcance sus objetivos, los responsables del mismo deben establecer acciones correctivas necesarias para asegurar que las salidas del proceso estén de acuerdo a los resultados planificados.

A pesar que un proceso esté alcanzando los resultados planificados, pero se detecta una oportunidad de mejora en dicho proceso se puede aplicar porque permite una mayor importancia, relevancia o impacto en la mejora global de la organización.

Beltrán et ál. (2009), señala que esto puede aplicarse siguiendo una serie de pasos que permitan llevar a cabo la mejora buscada, siguiendo el clásico ciclo de mejora continua de Deming.

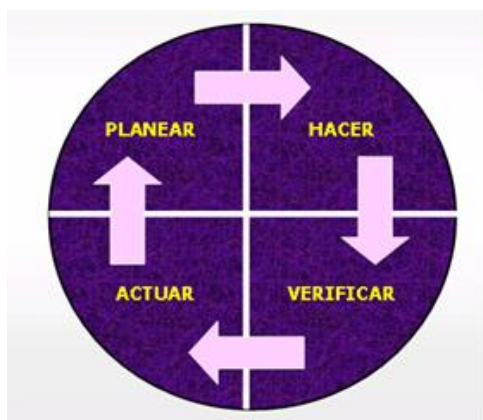


Figura 4. Modelo de Benchmarking

Fuente: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap4-2-3.htm>

Para aplicar este modelo es necesario realizar la identificación de clientes potenciales, determinar los factores críticos de éxito del cliente y evaluar su desempeño. Luego identificar los procesos básicos más adecuados, comunicar los hallazgos y actualizar un comité de trabajo.

Este modelo tiene cuatro pasos: Planear, hacer, verificar y actuar.

P. Planear: Establece los objetivos y planifica las acciones para alcanzarlos, es tener una visión globalizada de lo que se quiere realizar dentro de la organización.

D. Hacer: Es llevar a cabo la implantación de las acciones planificadas de la etapa anterior. El proceso de hacer lo que se planeó se centra en la recopilación de datos.

C. Verificar: Controla la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar los objetivos. El proceso de verificación es el análisis de datos recopilados.

A. Actuar: La fase de actuación enfatiza en los mejoramientos. De acuerdo a los resultados de la etapa anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias lo cual son las mejoras alcanzadas para ejecutar el proceso.

Existen diferentes herramientas con las que puede contar una institución, estas son conocidas como herramientas de calidad, las cuales deben ser las más adecuadas para llevar a cabo acciones de mejora y con las que es posible implementar este ciclo de mejora continua.

El mejoramiento continuo, también llamado Kaizen, es una herramienta para lograr mayor competitividad dentro del mercado. La palabra Kaizen proviene de vocablos japoneses: kai que significa cambio y zen que significa mejorar, por lo tanto Kaizen es un cambio para mejorar.

Es importante que una institución establezca una propuesta de mejoramiento de procesos, a fin de poder realizar una ejecución de un plan de mejora que logre eficiencia en el trabajo y por ende la consecución de los objetivos.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Metodología de la investigación

En el desarrollo de la presente investigación, el tipo de estudio que se utilizó es el descriptivo.

“El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.” (Bernal, C. 2006, p. 145).

Se aplicó este tipo de investigación ya que se realizó el levantamiento de la situación actual del proceso de pagos de la Dirección Administrativa Financiera del INER, la toma de información detallada de estos procesos, mediante la descripción de los datos y luego se procedió a realizar un análisis de los mismos, mediante una comparación de procesos actuales y procesos mejorados.

Se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de información:

1. Encuesta al usuario interno, con la cual es posible tener una perspectiva del nivel de satisfacción del servicio que brinda el área financiera en el proceso de pagos.
2. Observación, la cual se realizó en forma directa de las áreas involucradas en el proceso de pagos.

Los instrumentos que se usaron fueron:

1. Ficha técnica de procesos. ANEXO 1.
2. El cuestionario. ANEXO 2

Métodos de investigación:

El desarrollo de la investigación se realizara mediante el método inductivo el cual se define a continuación:

“Método inductivo:

Con este método se valida el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.” (Bernal, C. 2006, p. 56)

Se utilizó el método inductivo ya que se realizó el procedimiento de encuestas, partiendo de los resultados individuales de los encuestados hacia los resultados en general de la institución.

Las fuentes utilizadas son las primarias, con el personal y la institución y las secundarias mediante libros, internet, documentos escritos

Población:

“De acuerdo con Fracica, población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo.” (Bernal, C. 2006, p. 164)

La población total del INER son 120 funcionarios que laboran en la institución.

Muestra:

“Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuaran la medición y la observación de las variables objeto de estudio.” (Bernal, C. 2006, p. 165)

En el INER se realizó una encuesta al personal en general de todas las áreas requerentes.

Tamaño de la muestra:

Para estimar el tamaño de la muestra mediante el sistema de muestreo aleatorio simple, se aplicó la siguiente fórmula, debido a que se conoce el tamaño de la población del personal del INER:

$$n = \frac{S^2}{\frac{\varepsilon^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$$

n = Tamaño necesario de la muestra

N = Tamaño de la población

Z = Margen de confiabilidad o número de unidades de desviación estándar, para un nivel de confianza de 95% la desviación estándar es 1.96

S = Desviación estándar de la población

E = Error

N = 120

Z = 1,96

S = 0,4

E = 5%

$$n = \frac{(0,4)^2}{\frac{(0,05)^2}{(1,96)^2} + \frac{(0,4)^2}{120}} = \frac{0,16}{\frac{0,0025}{3,8416} + \frac{0,16}{120}} = \frac{0,16}{0,00065 + 0,00133} = \frac{0,16}{0,00198} = 80,64094$$

El tamaño de la muestra es de 80 encuestas a los funcionarios

2.2 Tabulación, análisis e interpretación de los resultados

La tabulación de datos es el recuento de las respuestas de la encuesta realizada en la institución, mediante el conteo numérico de las alternativas de las preguntas a fin de generar los resultados que se muestran en la representación gráfica de datos.

De acuerdo al tamaño de muestra obtenido se realizó una encuesta a 80 funcionarios del INER, para lo cual se expresan los datos en términos cuantitativos de acuerdo a la tabulación de las encuestas cuyos resultados podemos observar a continuación:

Capacitación

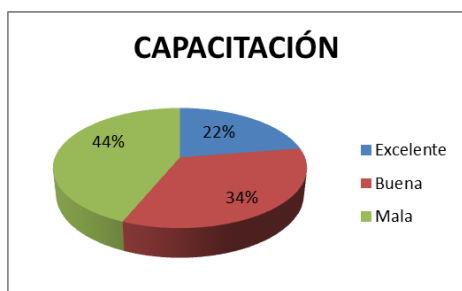


Figura 5: Gráfico de cuestionario: Pregunta 1

Elaborado por: María Elena Orellana. Agosto 2014.

Se puede observar que la capacitación de los funcionarios de estas áreas es considerada mala, ya que el 44% opinan por la poca disponibilidad de tiempo, los empleados del área financiera no pueden ser capacitados adecuadamente.

Experiencia



Figura 6: Gráfico de cuestionario: Pregunta 2

Elaborado por: María Elena Orellana. Agosto 2014.

En cuanto a la experiencia de los 80 funcionarios encuestados el 48% opinan que el personal de las áreas tiene una excelente experiencia debido a que tienen varios años de experiencia tanto en el sector privado como público.

Por lo mencionado anteriormente se puede determinar que una de las satisfacciones del cliente interno es que el personal del área financiera tiene una excelente experiencia en sus funciones y en el sector público.

Respuesta de los trámites de pagos

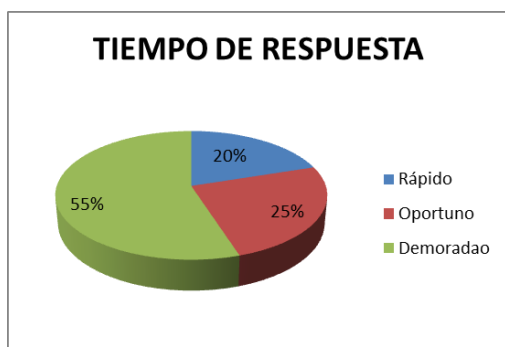


Figura 7: Gráfico de cuestionario: Preguntar 3

Elaborado por: María Elena Orellana. Agosto 2014.

En relación al tiempo de respuesta de los trámites de pagos de los 80 funcionarios encuestados, el 55% respondieron que el tiempo de respuesta es demorado, ya que consideran que los pagos se tardan más de una semana en ser tramitados.

Tecnología

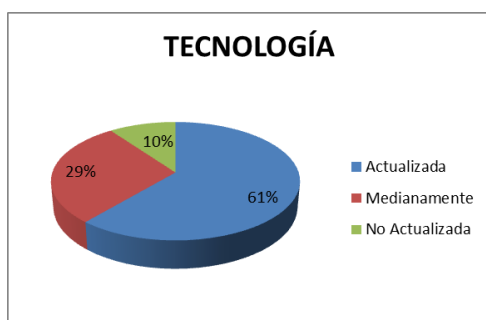


Figura 8: Gráfico de cuestionario: Preguntar 4

Elaborado por: María Elena Orellana. Agosto 2014.

De los 80 funcionarios el 61% consideran que la tecnología es actualizada porque se cuenta con herramientas informáticas y programas vigentes.

Por lo mencionado se determina que una el cliente interno opina que la tecnología es muy buena de acuerdo a los requerimientos de la institución.

Calidad del servicio de atención al cliente interno



Figura 9: Gráfico de cuestionario: Pregunta 5

Elaborado por: María Elena Orellana. Agosto 2014.

De los 80 funcionarios encuestados, el 46% opinan que la calidad del servicio de atención al cliente interno es mala, ya que el personal no puede atender correctamente a los funcionarios por la cantidad de trabajo que tienen.

Porcentaje de devoluciones de trámites de pagos por falta de documentos

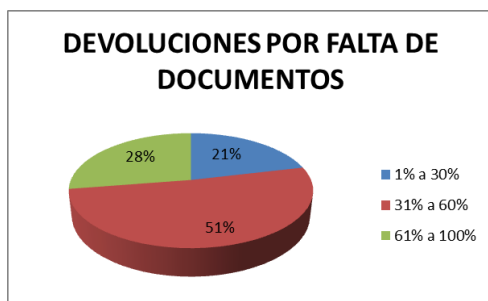


Figura 10: Gráfico de cuestionario: Pregunta 6

Elaborado por: María Elena Orellana. Agosto 2014.

En cuanto a las devoluciones de trámites de pagos por falta de documentos el 51% han tenido devoluciones entre 31% y 60%, rango que es el más alto; lo cual se ocasiona por falta de requisitos para los pagos.

Porcentaje de devoluciones de trámites de pagos por errores en la documentación

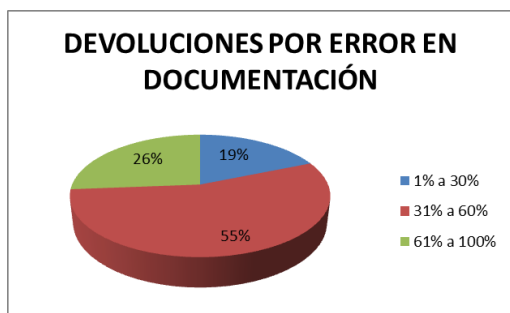


Figura 11: Gráfico de cuestionario: Pregunta 7

Elaborado por: María Elena Orellana. Agosto 2014.

En relación a las devoluciones de trámites de pagos por errores en la documentación el 55% han tenido devoluciones entre 31% y 60%, con lo cual podemos determinar que no existen procedimientos a seguir.

Existencia del personal suficiente

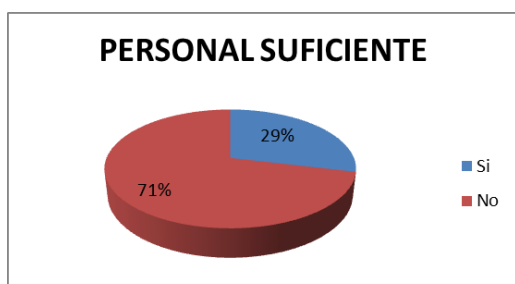


Figura 12: Gráfico de cuestionario: Pregunta 8

Elaborado por: María Elena Orellana. Agosto 2014.

De los 80 encuestados el 71% de empleados opinan que no existe personal suficiente en la Dirección Financiera por la cantidad de procesos que se atienden en el área.

Con los resultados obtenidos de la tabulación de la encuesta, posteriormente se definen los problemas y satisfacciones del cliente interno del INER.

2.3 Análisis de la situación actual de los procesos del INER

En el presente capítulo se realiza el análisis actual del INER, visión, misión, objetivo general, estructura organizacional; así como la estructura de la Dirección Administrativa Financiera, referente al área financiera, la cual es el objeto de esta investigación.

2.3.1 Antecedentes

Según el modelo de gestión del INER del año 2012; se puede resumir lo siguiente:

El gobierno actual ha considerado que es necesario realizar una planificación estratégica del sector energético en el Ecuador, debido al crecimiento que este ha tenido en las últimas décadas, el desarrollo de la industria y el avance de la tecnología, ha permitido que la población también evolucione.

Es importante utilizar de manera eficiente los recursos a fin de estimular las energías renovables a corto y largo plazo, con el fin de satisfacer las generaciones del presente y el futuro.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, vio la necesidad de implantar grandes proyectos, para orientar el sistema energético hacia la conservación del medio ambiente; por lo cual es importante realizar estudios de factibilidad, análisis y alternativas.

El Ecuador ha promovido la producción de enseñanza y conocimiento, así como la investigación científica y tecnológica, para de esta manera mejorar el buen vivir, a través del uso eficiente de la energía, mediante el aprovechamiento de las energías renovables.

Esto nos ha permitido mejorar el medio ambiente, mediante la disminución del déficit energético y el uso de energías contaminantes; lo cual también ha aportado al desarrollo económico del país, las actividades económicas y tecnológicas, creando nuevas fuentes de trabajo.

El INER, realiza procesos en sus áreas, los cuales están regidos por normas y leyes de control.

2.3.2 Objetivo institucional

En el Estatuto Orgánico INER 2012-07-24, página 2, se puede observar que el objetivo institucional es el siguiente:

“Según el artículo 2 del Decreto Ejecutivo No. 1048, el INER, tiene por objeto fomentar: La investigación científica y tecnológica; la innovación y formación científica; la difusión del conocimiento; la eficiencia energética; el desarrollo y uso de prácticas tecnológicas no contaminantes, de bajo impacto; la diversificación de la matriz energética nacional, promoviendo la eficiencia; y, una mayor participación de las energías renovables sostenibles.”

El objetivo general de la institución está directamente relacionado con la misión, visión y razón de ser del instituto.

2.3.3 Servicios

En la página web del INER, es posible observar que este tiene los siguientes servicios de investigación:

- “Generar proyectos de investigación aplicada basados en la combinación I+D+I+N (Investigación, Desarrollo, Innovación y Negocios).
- Fomentar la formación de doctores.
- Crear redes de expertos nacionales e internacionales, al igual que grupos de investigación para el desarrollo investigativo.”

Actualmente se encuentra desarrollando los siguientes proyectos en ejecución:

“En eficiencia energética:

- Estudio para edificaciones de bajo consume energético en Yachay.
- Evaluación del ciclo de vida de la electricidad.
- Levantamiento de una línea base para investigación en eficiencia energética en el sector transporte.

En energías renovables:

- Uso de energías alternativas en el transporte marítimo de pasajeros en Galápagos.
- Análisis del comportamiento de un parque eólico en condiciones extremas.
- Plan para líneas de investigación para el desarrollo de la geotermia.
- Estudio para uso de suelo como sumidero de calor para reemplazo de torres de enfriamiento y enfriadores evaporativos.
- Métodos para el control de calidad y complementación de datos en parámetros meteorológicos relacionados con la utilización de energías renovables.
- Modelo cinético e implementación de reactor piloto para cogasificación de residuos sólidos y carbón vegetal para la producción de combustibles”

También existen los siguientes proyectos nuevos:

“En eficiencia energética:

- Estudio sobre menaje para cocinas de inducción eléctrica y requerimientos de la red para incorporación masiva de cocción eficiente.
- Caracterización térmica de materiales y elementos constructivos para edificaciones sostenibles, mediante implementación de laboratorios.
- Evaluación de la eficiencia energética en alumbrado público, mediante la implementación de laboratorios.

En Energías renovables:

- Estudio del Alternativas Para el Aprovechamiento Energético de Biomasa Residual del Proyecto “Piñón para Galápagos”

El objetivo institucional y los servicios han sido recuperados de la página web del INER, <http://www.iner.gob.ec>, consultado el 07 de Julio / 2014.

2.4 Justificación e importancia del proyecto de mejora

El INER a más de que cumpla con su objetivo institucional, mencionado anteriormente, es necesario que cumpla con los objetivos estratégicos del gobierno a través de la Secretaría

Nacional de la Administración Pública, y uno de ellos es incrementar el enfoque estratégico de las instituciones mediante la estrategia de implementar mejores prácticas de gestión y planificación (GPR), Gobierno por Resultados.

A fin de que la institución pueda alcanzar estos objetivos, es necesario realizar la evaluación y propuesta de mejoramiento del proceso de pagos de la Dirección Administrativa Financiera, lo que ayudará a la entidad a establecer metodologías, responsabilidades y actividades que aportarán para la consecución de las metas establecidas.

Con estos antecedentes, es de trascendental importancia que se proceda a realizar un mejoramiento continuo mediante la administración por procesos; para lo cual se deberá evaluar la elaboración, diseño y estandarización de procesos, a fin de que contribuyan a analizar las actividades que realizan, con el objetivo de brindar servicios que garanticen calidad y calidez al usuario.

2.5 Estructura organizacional, misión y visión del INER

La estructura del Instituto Nacional de Eficiencia Energética y Energías Renovables, se puede observar en la siguiente figura:

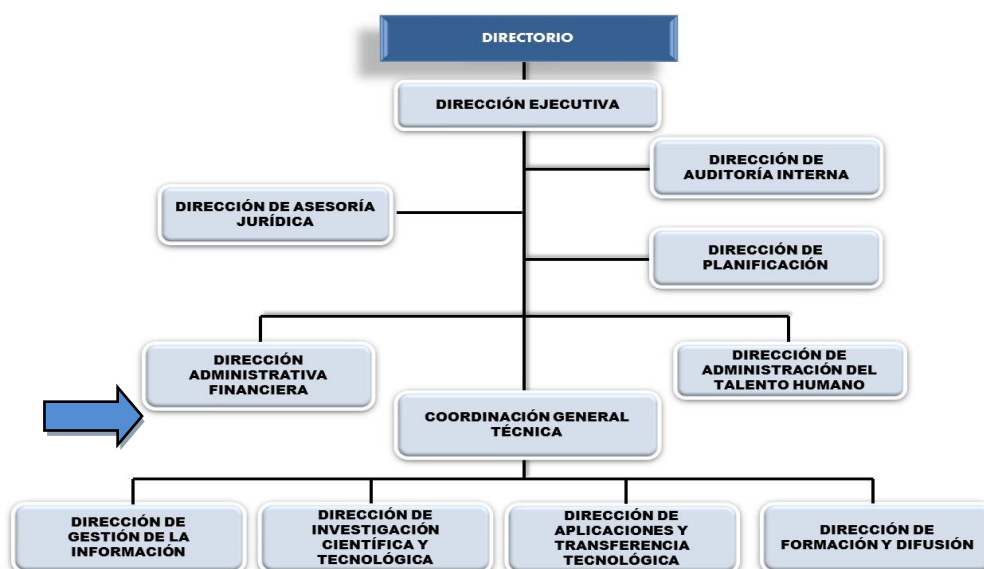


Figura 13: Organigrama del INER

Fuente: Página web INER <http://www.iner.gob.ec/organigrama-del-iner/> Agosto 2014

La misión y visión del INER es posible observarla en la Página Web del Instituto, www.iner.gob.ec y se nombra a continuación:

2.5.1 Misión

“Contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad ecuatoriana, a través de la investigación científica y tecnológica, brindando insumos que faciliten la masificación de las mejores prácticas y la implementación de políticas y proyectos, en el campo de la eficiencia energética y las energías renovables”.

La misión está directamente relacionada con el objetivo de la institución, la cual es promover la investigación en el país, con el fin de entregar servicios de calidad que mejoren la eficiencia energética y energía renovable.

2.5.2 Visión

“Ser el Instituto de referencia regional en investigación, desarrollo, innovación y transferencia de tecnología y conocimiento en eficiencia energética y energías renovables”.

La visión del INER, es la razón de ser de este instituto, sin embargo, se debería determinar hasta qué año se desea lograr esta visión, ya que la misma no menciona esta información.

La misión y visión han sido recuperadas de la página web del INER, <http://www.iner.gob.ec>, consultado el 07 de Julio / 2014.

2.6 Definir el proceso de la cadena de valor y establecer su propósito

En la Estructura Organizacional de Gestión por Procesos, se han establecido los procesos del INER:

2.6.1 Procesos gobernantes:

Son aquellos que orientan la gestión institucional a través de la formulación y la expedición de políticas, normas e instrumentos para poner en funcionamiento al Instituto. Estos son:

Direccionamiento estratégico para la Investigación en Eficiencia Energética y Energías Renovables

Gestión estratégica para la Investigación en Eficiencia Energética y Energías Renovables

2.6.2 Procesos agregadores de valor:

Son la razón de ser de la institución y son aquellos que generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a los usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional. Son procesos de especialización. En el INER existen los siguientes procesos que agregan valor:

Gestión técnica para la Investigación en Eficiencia Energética y Energías Renovables

Gestión de la Información

Gestión de Investigación Científica y Tecnológica

Gestión de Aplicaciones y Transferencia Tecnológica

Gestión de Formación y Difusión

Gestión de Investigación

2.6.3 Procesos habilitantes de asesoría y de apoyo:

Son los que están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes.

Habilitantes de asesoría:

1. Gestión de Asesoría Jurídica
2. Gestión de Planificación

Habilitantes de apoyo:

1. Gestión Administrativa
2. Gestión Financiera
3. Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación
4. Gestión de Administración del Talento Humano

El proceso de apoyo de la cadena de valor es el proceso de Gestión Financiera que está a cargo de la Dirección Administrativa Financiera, en donde están involucradas las áreas de presupuesto, contabilidad y tesorería, ya que a pesar que existe una Estructura Organizacional de Gestión por Procesos, actualmente no se han levantado los procesos de pagos y no cuentan con un manual para el desarrollo de actividades.

2.7 Cadena de valor:

La cadena de valor del INER, se puede observar en la siguiente figura:



Figura 14: Cadena de valor del INER

Fuente: Modelo de Gestión INER, 2012

2.8 Mapa de macroprocesos:

El Mapa de macroprocesos del INER, ofrece una visión general del sistema de gestión

institucional, el mismo que es posible observar en la siguiente figura:

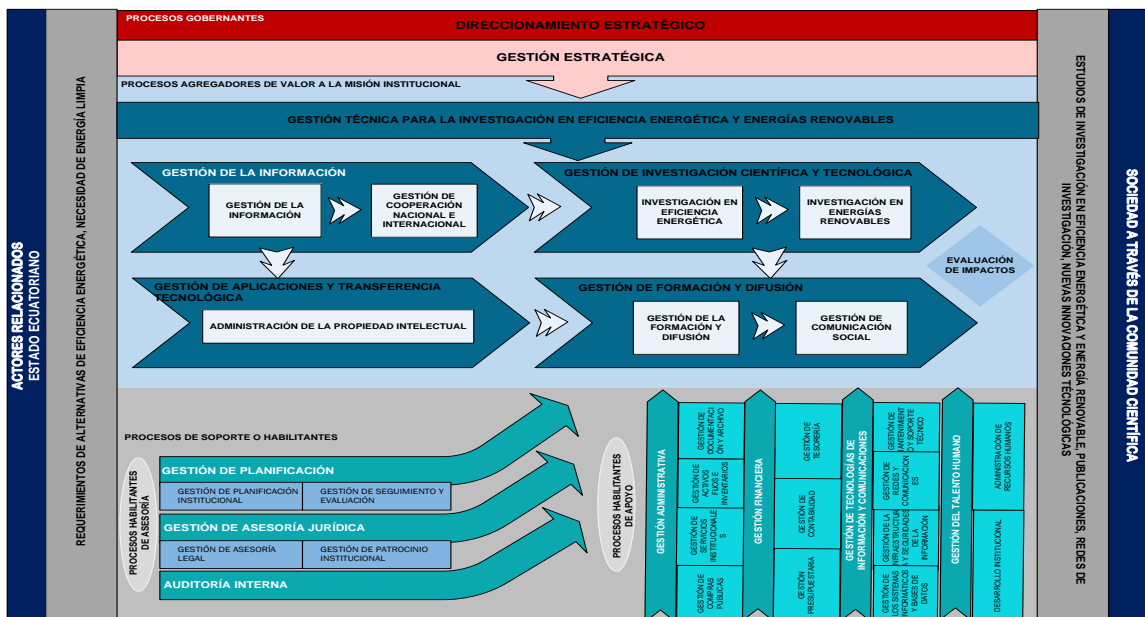


Figura 15: Mapa de macroprocesos del INER

Fuente: Modelo de gestión INER, 2012

2.9 Inventario de procesos

DIRECCIÓN	TIPO	MACROPROCESOS	PROCESOS
Dirección Administrativa Financiera	Apoyo	Gestión Administrativa Financiera	Proceso de Gestión de Compras Públicas
			Proceso de Gestión Presupuestaria
			Proceso de Gestión Contabilidad
			Proceso de Gestión de Tesorería
			Proceso de Gestión de Activos fijos e inventarios
			Proceso de Soporte y Asistencia Técnica
			Proceso de Administración de la Infraestructura Tecnológica
			Proceso de Estructuración y reestructuración institucional
			Proceso de Planificación del talento humano
			Proceso de Clasificación de puestos
			Proceso de Optimización y racionalización del TTHH
			Proceso de Reclutamiento y selección
			Proceso de Formación y capacitación
			Proceso de Evaluación de desempeño
			Proceso de Seguridad y salud ocupacional
Proceso de Movimientos de personal			
Proceso de Administración del régimen de remuneraciones			
Proceso de Administración del régimen disciplinario			

Tabla 2: Inventario de procesos de la Dirección Administrativa Financiera

Elaborado por: María Elena Orellana. Agosto 2014

Como se puede observar en la Tabla 2, los procesos de la Gestión Administrativa Financiera incluyen el proceso de gestión presupuestaria, gestión de tesorería y gestión de contabilidad. Estas áreas son las responsables del proceso de pagos en la institución.

2.10 Procesos de la Dirección Administrativa Financiera

La Dirección Administrativa Financiera es un área de apoyo y por lo tanto realiza este tipo de procesos, para lo cual de acuerdo al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del INER, página 17, mencionaremos la misión de esta dirección, el responsable y el detalle de la gestión por áreas.

“Misión: Asesorar, apoyar y gestionar el cumplimiento de políticas y objetivos institucionales, a través de la administración de los recursos financieros, de servicios administrativos y de tecnologías de la información y comunicaciones; utilizando los mecanismos idóneos para hacer llegar los bienes y servicios de manera oportuna, confiable y de calidad, acorde a los requerimientos generados y fortaleciendo el desarrollo institucional.”

El responsable es el director administrativo financiero.

2.10.1 Estructura organizacional de la Dirección Administrativa Financiera

A continuación se puede observar el organigrama de la Dirección Administrativa del INER, en la figura 16:

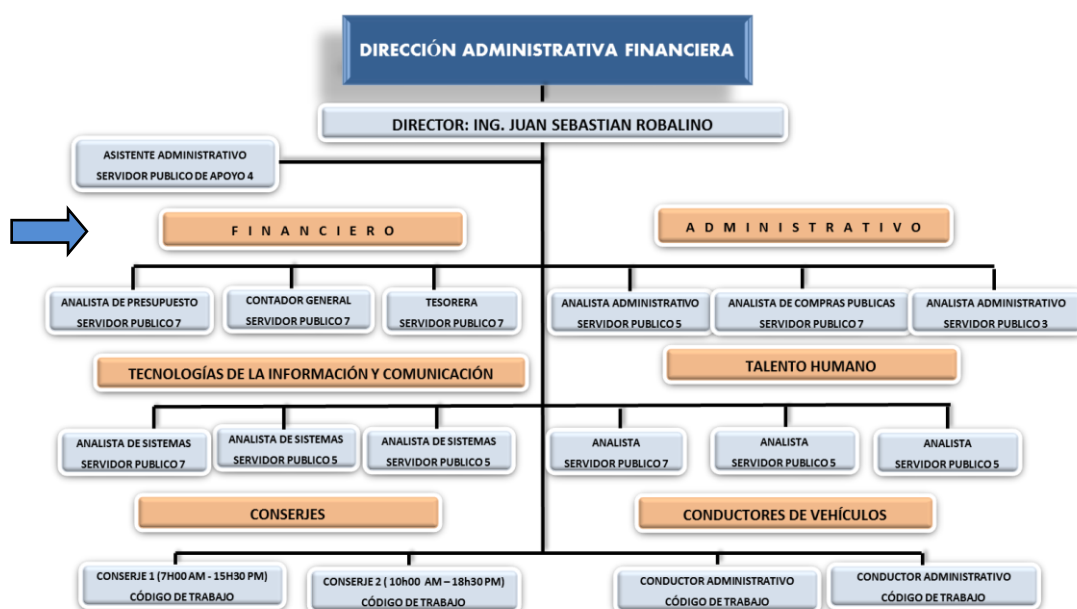


Figura 16: Organigrama de la Dirección Administrativa Financiera del INER

Elaborado por: María Elena Orellana. Julio 2014

2.11 Formular las estrategias de mejora de los procesos

Se establecerán estrategias de mejora mediante el diseño y estandarización de procesos de pagos para contribuir a que las actividades de estas áreas se desarrollen con eficiencia y eficacia, para de esta manera brindar servicios de calidad a sus clientes internos y externos.

Estas estrategias son las siguientes:

1. Establecimiento los procesos actuales de pagos, con el fin de mapear y analizar los procesos existentes
2. Diseño un diagrama de flujo donde se ilustra la forma que opera dicho proceso y así detectar problemas desarrollando un análisis del valor agregado que genera cada actividad que se realiza en el proceso.
3. Realización una descripción de los procesos mejorados mediante comentarios y mencionando los mejoramientos que se realizaron a cada proceso.
4. Aplicación el sistema de gestión por procesos diseñando una propuesta para solucionar los problemas de estas áreas, tomando en cuenta el cumplimiento de la normativa legal como son las leyes, normativas y reglamentos de control establecidos por el gobierno ecuatoriano, en los cuales se deben basar cada uno de los procesos que realice el INER.

2.12 Determinar el alcance del proceso de pagos

El proceso inicia desde la recepción y análisis de los requerimientos de pagos de las áreas del INER, hasta el desarrollo y ejecución de los pagos para satisfacción de los clientes internos y externos.

2.13 Desarrollar una visión de nivel superior: ENTRADAS, SALIDAS, CLIENTES

A continuación se realiza el gráfico del proceso de pagos de la Dirección Administrativa Financiera:

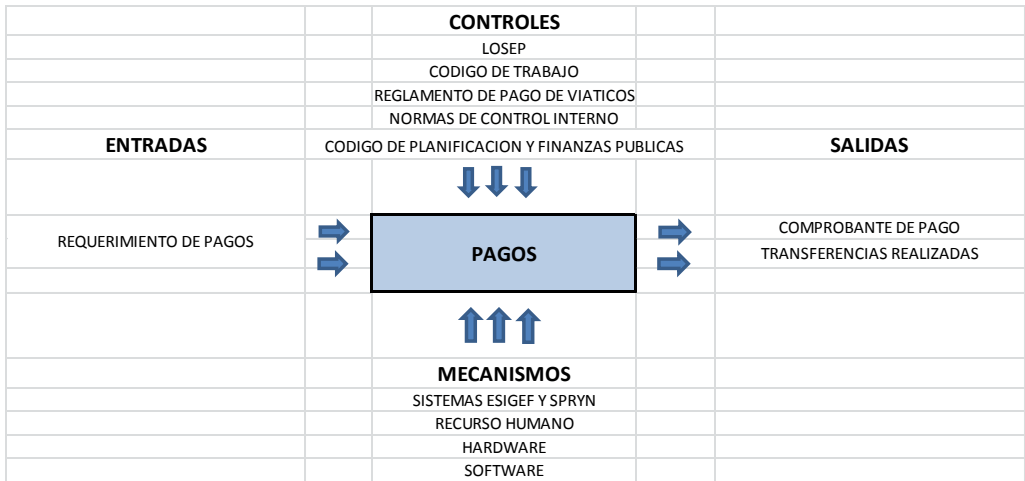


Figura 17: Proceso de pagos

Elaborado por: María Elena Orellana. Agosto 2014.

Se puede observar el proceso de pagos con las entradas y salidas, así como los controles y los mecanismos necesarios para el mismo.

En la figura No. 18 se describe el subproceso de pagos a proveedores en donde se desglosa las entradas y salidas:

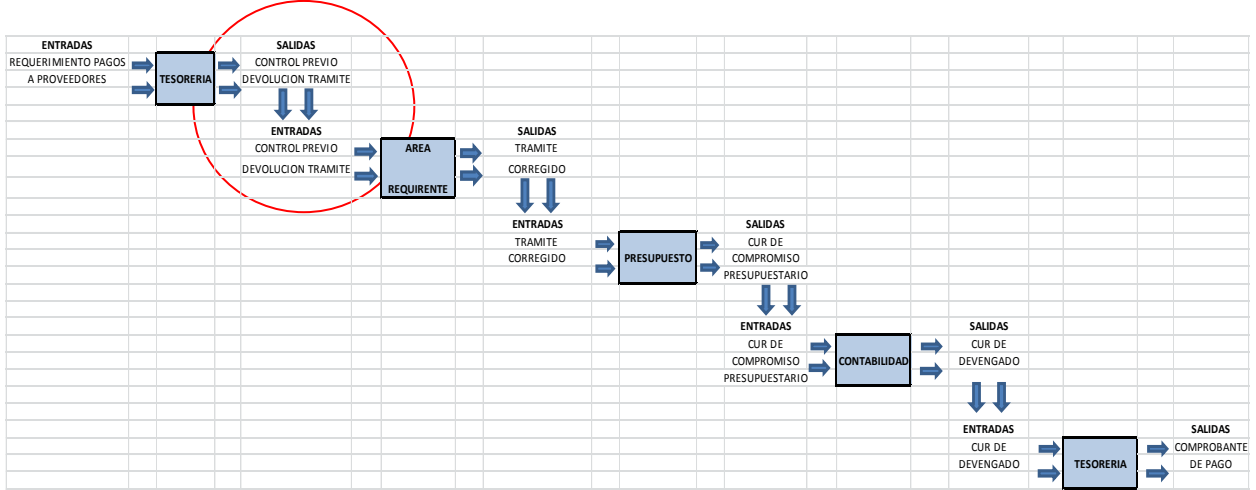


Figura 18: Subproceso de pagos a proveedores

Elaborado por: María Elena Orellana. Agosto 2014.

En la figura No. 19 se describe el subproceso de pagos de nóminas en donde se puede observar las entradas y salidas:

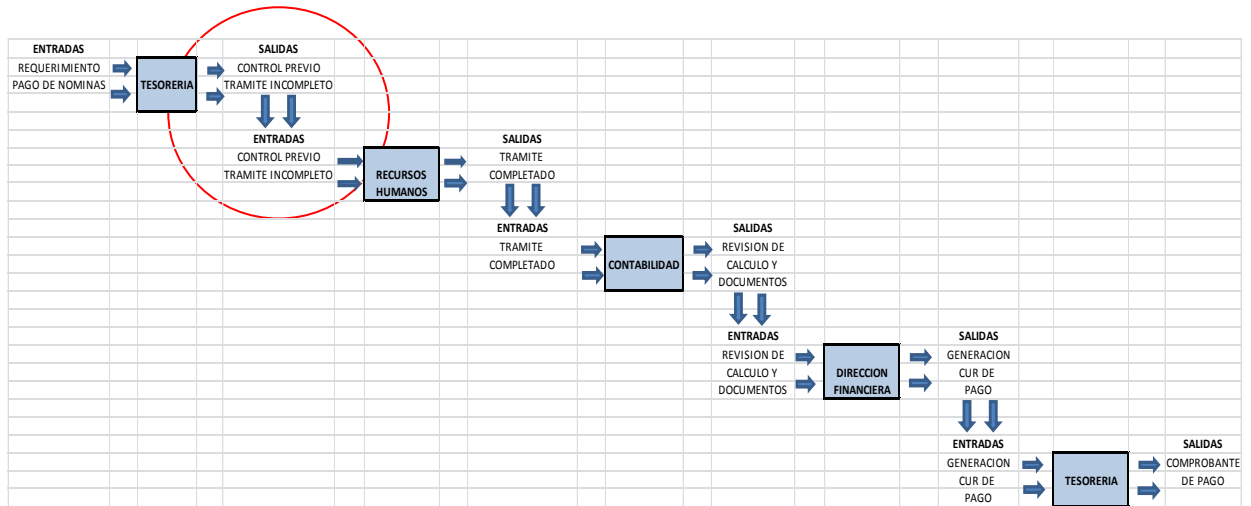


Figura 19: Subproceso de pagos de nóminas

Elaborado por: María Elena Orellana. Agosto 2014.

En la figura No. 20 se describe el subproceso de pagos de liquidación de viáticos donde se pueden observar las áreas involucradas en el mismo:

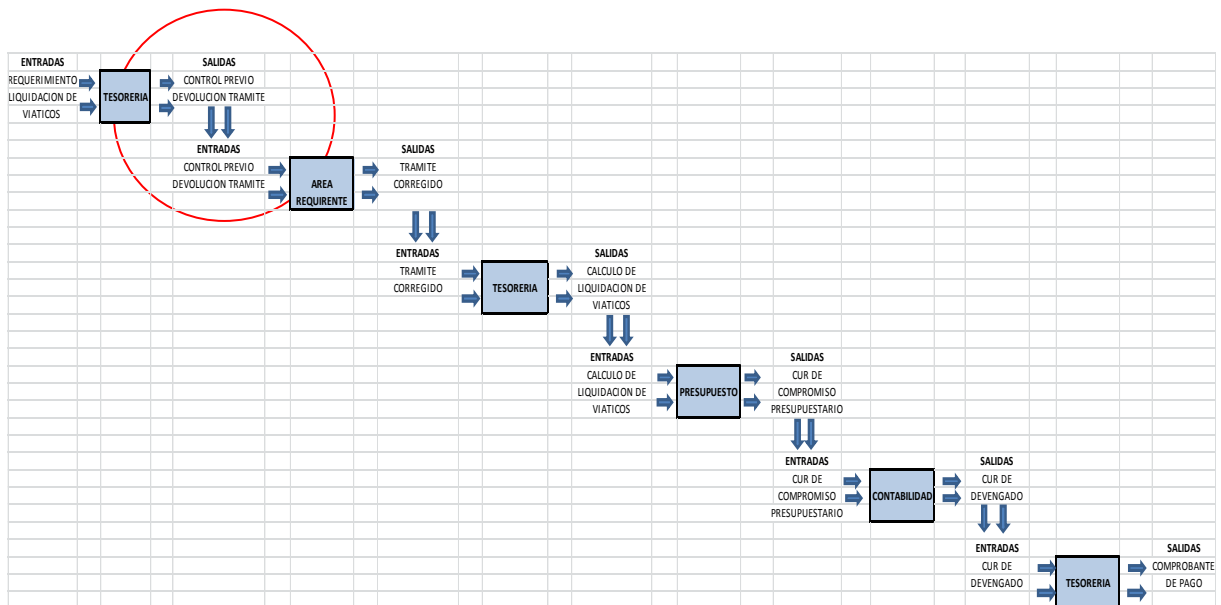


Figura 20: Subproceso de pagos de liquidación de viáticos

Elaborado por: María Elena Orellana. Agosto 2014.

2.14 Levantamiento de procesos actuales

Para el levantamiento de los procesos se han utilizado las siguientes fichas de procesos que se detallan a continuación:

Pagos a proveedores:


	MANUAL DE PROCESOS			Código:			
	Descripción de procesos			Revisión: 01			
	Elaborado por: María Elena Orellana	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha: 2014-08-21			
MACROPROCESO:	Gestión de Tesorería						
PROCESO:	Pago a Proveedores						
SUBPROCESO:	Pago a Proveedores y Reclasificación de Rechazos						
OBJETIVO:	Establecer los lineamientos generales del subproceso de pago a proveedores y reclasificación de Rechazos						
ALCANCE:	Autorizar el Pago a Proveedores y Rechazos en el ESIGEF						
#	Actividad	Descripción	Tiempo de ciclo (horas)	Insumos	Productos	Responsable	Observaciones
1	Presentar el requerimiento de pago a Proveedores	El Responsable del Area requirente presentará el memorando de pago a proveedores	0,5	Necesidad de Pago	Memorando de Pago	Área requirente	
2	Registrar el requerimiento de pago	La Asistente Ejecutiva registrará el requerimiento de pago adjuntando los respaldos	1	Memorando de Pago y respaldos	Registro en Control de Documentación	Asistente Ejecutiva	
3	Entregar el requerimiento de pago	La Asistente Ejecutiva entregará el requerimiento de pago	1	Registro en Control de Documentación	Memorando de Pago y respaldos	Asistente Ejecutiva	
4	Realizar el control previo al pago	La Tesorera realizará el control previo al pago, revisando si la documentación esta correcta y completa	0,5	Memorando de Pago y respaldos	Memorando de Pago y respaldos	Tesorería	
5	El pago está correcto y completo?	La Tesorera sumillará el pago y entregará a la Analista de Presupuesto para continuar con el proceso	1	Memorando de Pago y respaldos	Memorando de Pago y respaldos	Tesorería	
6	Elaboración del CUR de Compromiso COM	La Analista de Presupuesto realiza el control previo y elabora el CUR de Compromiso COM	2	Memorando de Pago y respaldos	CUR COM	Analista de Presupuesto	
7	Entrega del CUR de Compromiso COM	La Analista de Presupuesto entrega al Contador el CUR de Compromiso COM	1	CUR COM	CUR COM	Analista de Presupuesto	
8	Elaboración del CUR de Devengado DEV	El Contador realiza el control previo y la elaboración del CUR de Devengado DEV	2	CUR COM	CUR DEV	Contador	
9	Entrega del CUR de Devengado DEV	El Contador entrega el CUR de Devengado DEV	0,5	CUR DEV	CUR DEV	Contador	
10	Revisar y sumilla CUR COM Y CUR DEV	El Director Administrativo Financiero revisa y firma los CUR COM Y CUR DEV	2	CUR COM, CUR DEV	CUR COM, CUR DEV	Director Administrativo Financiero	
11	Autorizar Pago	La Tesorera revisa el pago y autoriza en ESIGEF	0,5	CUR COM, CUR DEV	CUR COM, CUR DEV	Tesorería	
12	Archivar Pago	La Tesorera archiva el pago en orden secuencial de CUR DEV	0,5	CUR COM, CUR DEV	Carpeta de archivo de CUR	Tesorería	
13	El pago está confirmado?	La Tesorera debe revisar en 48 horas esi el pago fue confirmado o rechazado en el ESIGEF	0,5	CUR COM, CUR DEV	Reporte de ESIGEF		Ministerio de Finanzas
14	Impresión del Comprobante de pago	Si el pago está confirmado se imprime el cur y se archiva	0,5	CUR COM, CUR DEV	Comprobante de Pago	Tesorería	
15	El pago no está confirmado?	Si el pago está rechazado se realiza la corrección de cuenta bancaria en el ESIGEF	0,5	CUR COM, CUR DEV	Reporte de Rechazos	Tesorería	
16	Reclasificar el Rechazo	Una vez corregido se reclasifica el rechazo en el ESIGEF	1	Reporte de Rechazos	Cur Reclasificado	Tesorería	
17	Revisión del anticipo y Autorización Previo al Pago	El Director Administrativo Financiero realizará la revisión del rechazo y Autorización Previo al Pago en ESIGEF	1	Cur Reclasificado	Cur Contable	Director Administrativo Financiero	
18	Autorización de pago de CUR Contable	La Tesorera autoriza el pago del CUR Contable en ESIGEF	0,5	CUR Contable	Autorización de Pago	Tesorería	
TOTAL HORAS			16,5				

Tabla 3: Ficha de procesos de pagos a proveedores

Elaborado por: María Elena Orellana. Agosto 2014

Pagos de nóminas:


		MANUAL DE PROCESOS			Código:		
		Descripción de procesos			Revisión:		
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:		Fecha:		
María Elena Orellana					2014-08-21		
MACROPROCESO:		Gestión de Tesorería					
PROCESO:		Nóminas					
SUBPROCESO:		Pago de Nóminas					
OBJETIVO:		Establecer los lineamientos generales del subproceso de pago de nóminas					
ALCANCE:		Autorizar el Pago de Nóminas en el SPRYN					
#	Actividad	Descripción	Tiempo de ciclo (horas)	Insumos	Productos	Responsable	Observaciones
1	Presentar la solicitud de pago de nóminas	El Responsable de Recursos Humanos debe realizar el memorando solicitando el pago de nóminas al personal con el cálculo respectivo	0,5	Necesidad de pago	Solicitud de pago de Nóminas al Personal	Área requirente	
2	Registrar la solicitud de pago de Nóminas	La Asistente Ejecutiva registrará la solicitud de pago de Nóminas	0,5	Solicitud de pago de Nóminas al Personal	Registro en Control de Documentación	Asistente Ejecutiva	
3	Entregar la solicitud de pago de Nóminas	La Asistente Ejecutiva entregará la solicitud de pago de nóminas	1	Registro en Control de Documentación	Solicitud de pago de Nóminas al Personal	Asistente Ejecutiva	
4	El cálculo está correcto y el trámite completo?	La Tesorera revisará que el cálculo esté correcto y completo para continuar con el proceso	0,5	Solicitud de pago de Nóminas al Personal	Devolución del trámite	Tesorería	
5	El cálculo no está correcto y el trámite completo?	La Tesorera devolverá el trámite	0,5	Solicitud de pago de Nóminas al Personal	Solicitud de pago de Nóminas al Personal	Tesorería	
6	El cálculo no está correcto y el trámite completo?	El Responsable de Recursos Humanos corregirá los errores	2	Solicitud de pago de Nóminas al Personal	Solicitud de pago de Nóminas al Personal	Recursos Humanos	
7	El cálculo está correcto y el trámite completo?	La Tesorera realizará cálculo en excel	0,5	Solicitud de pago de Nóminas al Personal	Cálculo de nómina en excel	Tesorería	
8	El cálculo está correcto y el trámite completo?	El Contador revisará cálculo en excel	4	Solicitud de pago de Nóminas al Personal	Cálculo de nómina en excel	Contador	
9	Generación de Nómina en SPRYN	La Tesorera realizará la nómina en el SPRYN	1	Solicitud de pago de Nóminas al Personal, Cálculo	Reporte de Nómina SPRYN	Tesorería	
10	Validar la Nómina	La Tesorera validará la Nómina en el Sistema SPRYN	0,5	CUR CyD (Compromiso y Devengado)	CUR CyD (Compromiso y Devengado)	Tesorería	
11	Aprobar la Nómina	La Tesorera validará la Nómina en el Sistema SPRYN	0,5	CUR CyD (Compromiso y Devengado)	CUR CyD (Compromiso y Devengado)	Tesorería	
12	La nómina está correcta?	El Director Administrativo Financiero generará el CUR de la Nómina en el Sistema SPRYN	2	CUR CyD (Compromiso y Devengado)	CUR CyD (Compromiso y Devengado)	Director Administrativo Financiero	
13	La nómina no está correcta?	El Director Administrativo Financiero devolverá el CUR de la Nómina en el Sistema SPRYN	0,5	CUR CyD (Compromiso y Devengado)	CUR CyD (Compromiso y Devengado)	Director Administrativo Financiero	
14	La nómina no está correcta?	La Tesorera realizará la corrección de Nómina en SPRYN	0,5	Solicitud de pago de Nóminas al Personal, Cálculo	Reporte de Nómina SPRYN	Tesorería	
15	La nómina está correcta?	La Tesorera imprimirá el CUR Y realizará el memorando en QUIPUX para la autorización de pago de la nómina	0,5	Solicitud de pago de Nóminas al Personal, Cálculo	Reporte de Nómina SPRYN	Tesorería	
16	Registrar el memorando de autorización de pago	La Asistente Ejecutiva registrará el memorando de autorización de pago	1	Registro en Control de Documentación	Memorando, Cuadro de Disponibilidad y Certificación Presupuestaria	Asistente Ejecutiva	
17	Entregar el requerimiento	La Asistente Ejecutiva entregará el requerimiento	0,5	Registro en Control de Documentación	Memorando, Cuadro de Disponibilidad y Certificación Presupuestaria	Asistente Ejecutiva	
18	Sumillar el memorando de autorización de pago	El Director Administrativo Financiero aprobará el pago sumillando en el memorando	2	Memorando, Cuadro de Disponibilidad y Certificación Presupuestaria	Memorando, Cuadro de Disponibilidad y Certificación Presupuestaria	Director Administrativo Financiero	
19	Autorizar el pago de la nómina	La Tesorera autorizará el pago de la nómina en el ESIGEF	1	Memorando, Cuadro de Disponibilidad y Certificación Presupuestaria	Memorando, Cuadro de Disponibilidad y Certificación Presupuestaria	Tesorería	
20	Archivar Pago	La Tesorera archiva el pago en orden secuencial de CUR C Y D	0,5	CUR CyD (Compromiso y Devengado)	Carpeta de archivo de CUR	Tesorería	
21	Control de Aportes al IESS	La Tesorera realizará un control de aportes al IESS con las nóminas generadas a fin de cumplir con obligaciones patronales	1	CUR CyD (Compromiso y Devengado)	Reporte de IESS validado	Tesorería	
TOTAL HORAS			19				

Tabla 4: Ficha de procesos de pagos de nóminas

Elaborado por: María Elena Orellana. Agosto 2014

Pagos de liquidación de viáticos:


		MANUAL DE PROCESOS					Código:
		Descripción de procesos					Revisión: 01
		Elaborado por: María Elena Orellana	Revisado por:	Aprobado por:			Fecha: 2014-08-21
MACROPROCESO:		Gestión de Tesorería					
PROCESO:		Liquidación de Viáticos, Subsistencias y/o Alimentación					
SUBPROCESO:		Liquidación de Viáticos, Subsistencias y/o Alimentación al Interior					
OBJETIVO:		Establecer los lineamientos generales del subproceso de liquidación de viáticos, subsistencias y/o alimentación al interior					
ALCANCE:		Realizar la liquidación al personal del INER					
#	Actividad	Descripción	Tiempo de ciclo (horas)	Insumos	Productos	Responsable	Observaciones
1	Presentar el informe de Servicios Institucionales	El funcionario presentará el informe de Servicios Institucionales adjuntando la solicitud debidamente autorizada y los respaldos	1	Solicitud de servicios institucionales	Informe de servicios institucionales, facturas, boletos, pase a bordo, etc	Área requirente	
2	Registrar el informe de Servicios Institucionales	La Asistente Ejecutiva registrará el informe de Servicios Institucionales adjuntando la solicitud y los respaldos	0,5	Informe de servicios institucionales, solicitud, facturas, boletos, pase a bordo, etc	Registro en Control de Documentación	Asistente Ejecutiva	
3	Entregar el informe de Servicios Institucionales	La Asistente Ejecutiva entregará el informe de Servicios Institucionales a fin de realizar la liquidación de viáticos, subsistencias y/o alimentación	1	Registro en Control de Documentación	Informe de servicios institucionales	Tesorería	
4	Realizar el cálculo de liquidación	La Tesorera realizará el cálculo de liquidación de viáticos de acuerdo al informe y los respaldos presentados	4	Informe de servicios institucionales	Cálculo de liquidación en Excel	Tesorería	
5	Revisión del cálculo de liquidación	El Contador realizará la revisión del cálculo de liquidación de viáticos de acuerdo al informe y los respaldos presentados	4	Cálculo de liquidación e informe de servicios institucionales	Aprobación del cálculo	Contador	
6	¿No está correcto?	La Tesorera realiza la corrección y entrega el trámite de la liquidación de viáticos a Presupuesto	0,5	Trámite de liquidación de viáticos	Trámite de liquidación de viáticos	Tesorería	
7	¿Está correcto?	La Tesorera entrega el trámite de la liquidación de viáticos a Presupuesto	0,5	Trámite de liquidación de viáticos	Trámite de liquidación de viáticos	Tesorería	
8	Realizar el CUR de compromiso COM	La Analista de Presupuesto realiza el CUR de compromiso presupuestario COM	1	Trámite de liquidación de viáticos	CUR COM	Analista de Presupuesto	
9	Realizar el CUR de devengado DEV	El Contador realiza el CUR de devengado DEV	1	Trámite de liquidación de viáticos, CUR COM	CUR DEV	Contador	
10	Entrega CUR de devengado DEV	El Contador entrega el trámite completo al Director Administrativo Financiero	0,5	Trámite de liquidación de viáticos, CUR COM, CUR DEV	Trámite de liquidación de viáticos, CUR COM, CUR DEV	Contador	
11	Revisar y sumilla Liquidación de Viáticos, CUR COM Y CUR DEV	El Director Administrativo Financiero revisa y firma Liquidación de Viáticos, CUR COM Y CUR DEV	1	Trámite de liquidación de viáticos, CUR COM, CUR DEV	Trámite de liquidación de viáticos, CUR COM, CUR DEV	Director Administrativo Financiero	
12	Autorizar Pago	La Tesorera revisa el pago y autoriza en ESIGEF	0,5	Trámite de liquidación de viáticos, CUR COM, CUR DEV	Comprobante de Pago	Tesorería	
13	Archivar Pago	La Tesorera archiva el pago en orden secuencial de CUR DEV	0,5	Comprobante de Pago	Carpeta de archivo de CUR	Tesorería	
TOTAL HORAS			16				

Tabla 5: Ficha de procesos de pagos de liquidación de viáticos

Elaborado por: María Elena Orellana. Agosto 2014

En el levantamiento realizado se determina que el tiempo de demora en el proceso de pagos

es muy alto, ya que existen responsables que demandan de algunas horas para realizar las actividades.

Además las áreas requirentes no envían la documentación completa o envían con errores, por tal motivo se realiza devoluciones de los trámites lo cual genera aumento en el tiempo de trámite.

En el caso de pago a proveedores, no adjuntan la certificación presupuestaria que debe ser solicitada con anterioridad, el acta entrega recepción a satisfacción y el informe favorable en el caso de ser contratos.

En las solicitudes de nóminas, el área requirente no adjunta la certificación presupuestaria correcta, ya que para cada tipo de nómina se requiere una certificación de una partida presupuestaria diferente y el cuadro de disponibilidad respectivo, el cual debe contener las firmas de responsabilidad de la emisión y aprobación y generalmente no tiene estas firmas o está mal elaborada. Además el cuadro de liquidaciones del personal por ejemplo, tiene errores de cálculo y no contiene las firmas de responsabilidad.

En las liquidaciones de viáticos por lo general los funcionarios llenan el formulario con errores de datos personales y de las fechas y horas de la comisión de servicios institucionales. No adjuntan los documentos de respaldos necesarios o adjuntan facturas con las que no se puede justificar los viáticos, ya que estos están destinados únicamente para alimentación y hospedaje. Hay ocasiones en que los empleados adjuntan comprobantes de venta mal emitidos, con tachones o enmendaduras, que no son válidos para justificar los gastos.

2.15 Descubrir el flujo actual del proceso

A continuación se adjunta los flujogramas del proceso de pagos para lo cual se utilizó el Modelador de procesos Bizzagi, en los cuales se puede ver el pago a proveedores, el pago de nóminas y la liquidación de viáticos.

En la figura 22 se realizó el diagrama de flujo del proceso de pagos a proveedores:

Pagos a proveedores:

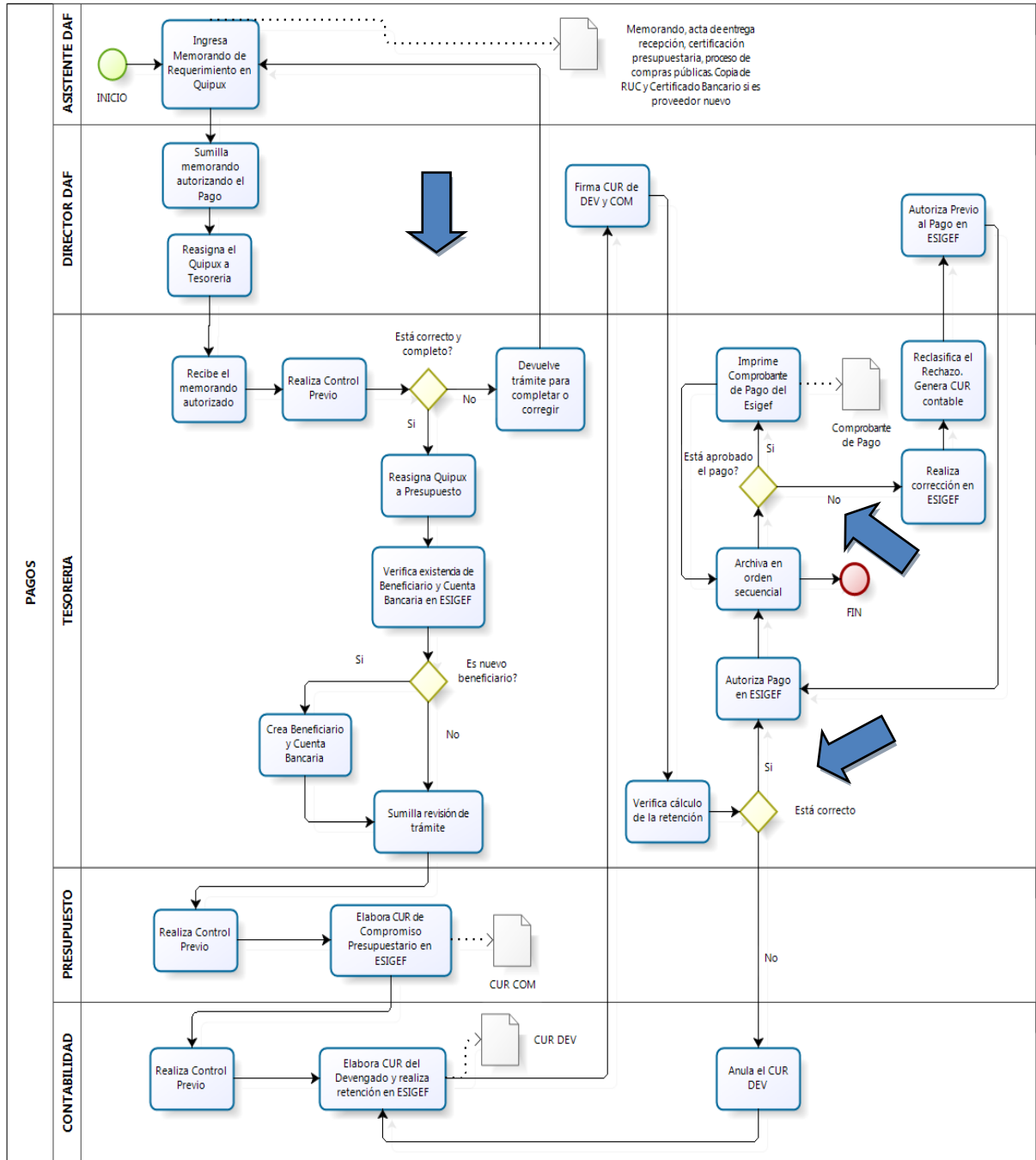


Figura 21: Diagrama de flujo de pagos a proveedores

Elaborado por: María Elena Orellana. Agosto 2014.

Pagos de nóminas:

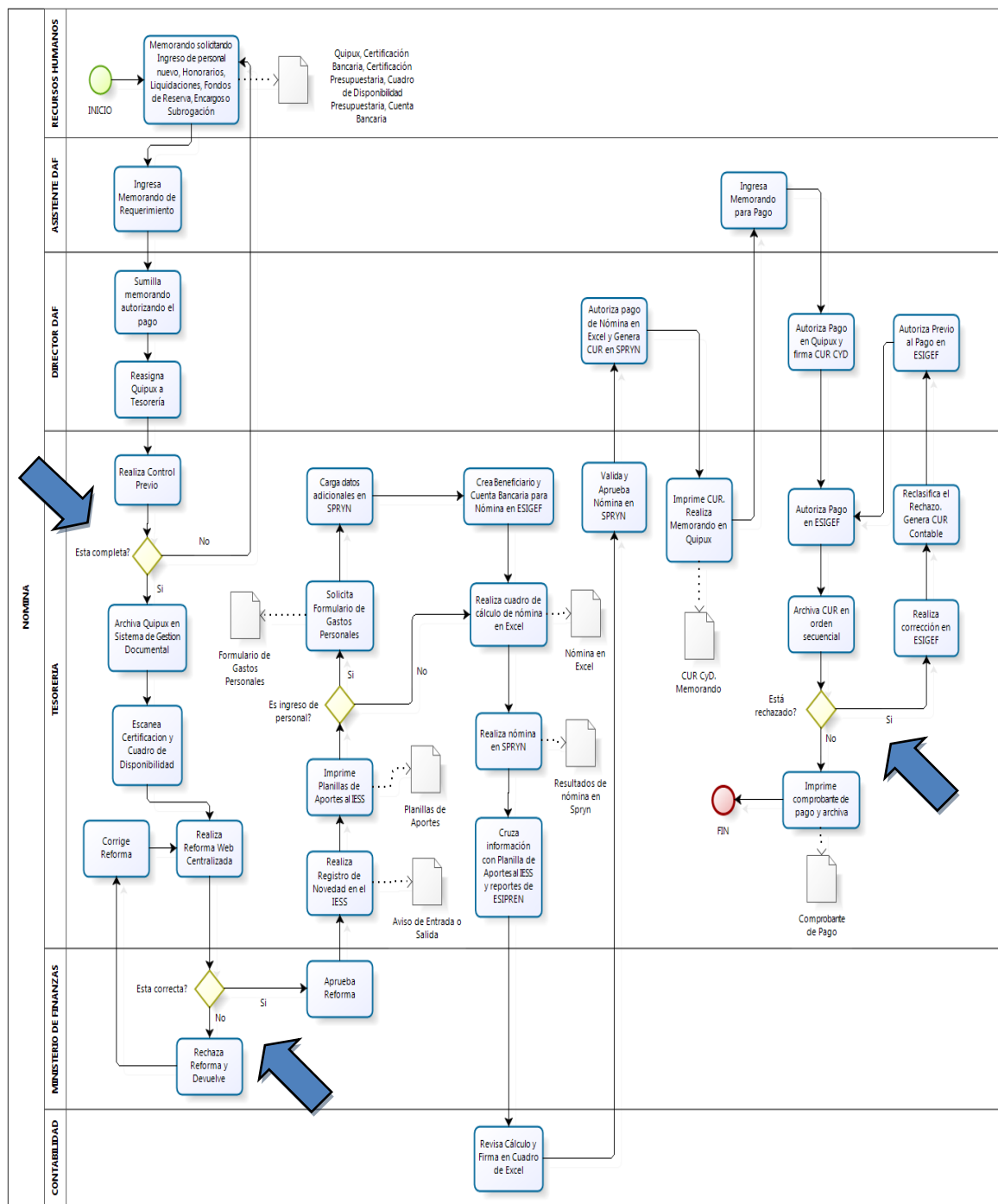


Figura 22: Diagrama de flujo de pagos de nóminas

Elaborado por: María Elena Orellana. Agosto 2014.

Pagos de liquidaciones de viáticos:

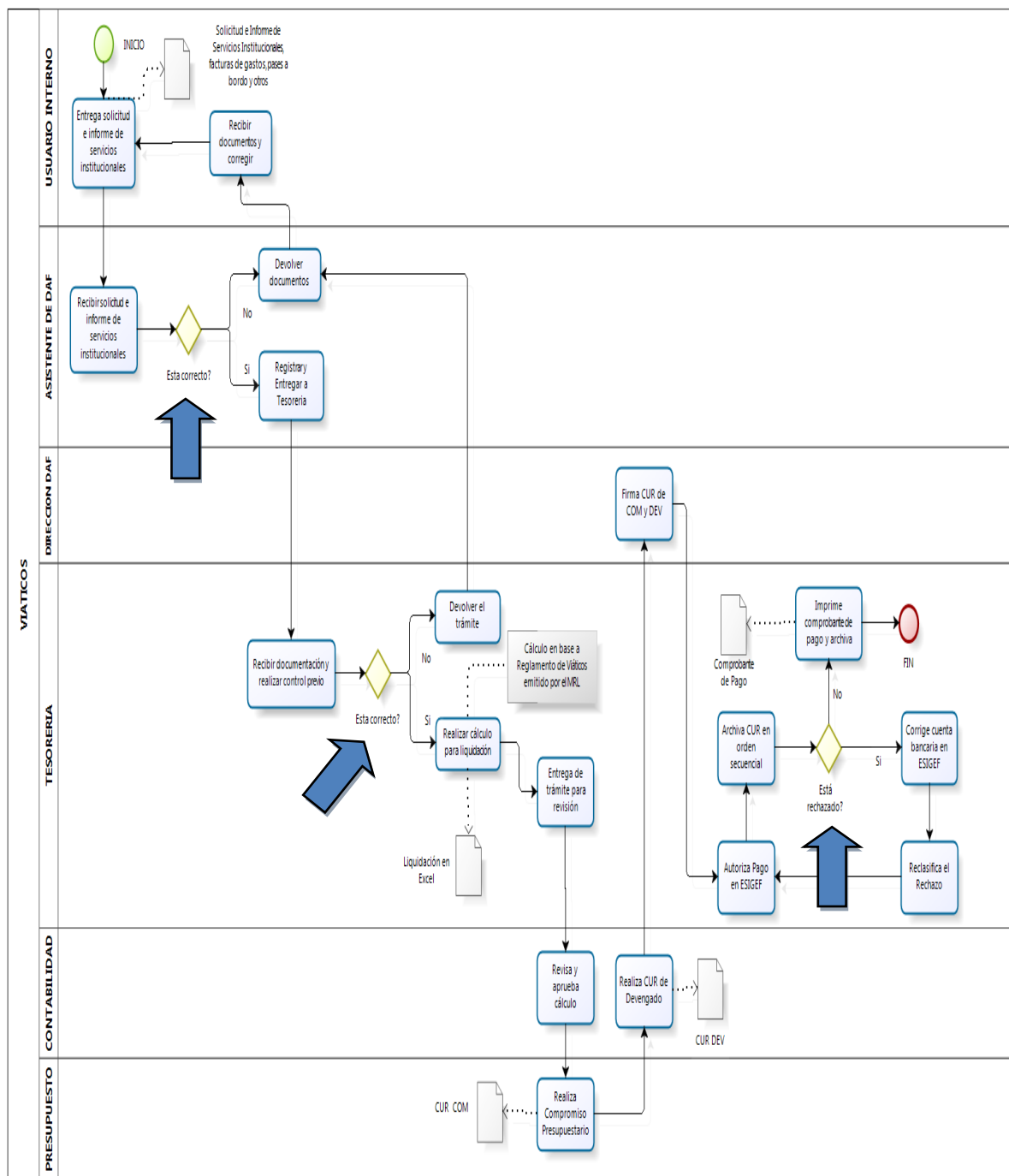


Figura 23: Diagrama de flujo de pagos de liquidaciones de viáticos

Elaborado por: María Elena Orellana. Agosto 2014.

2.16 Levantar indicadores de gestión actuales del proceso: Costo, tiempo, errores, etc.

Se realizó el levantamiento de procesos con indicadores siguientes:

Pagos a proveedores:

		MANUAL DE PROCESOS			Código:		
		Caracterización de procesos			Revisión: 01		
Elaborado por: María Elena Orellana		Revisado por:		Aprobado por:	Fecha: 2014-08-21		
MACROPROCESO:	Gestión de Tesorería		CONTROLES		RECURSOS		
PROCESO:	Pago a Proveedores		Marco legal:	Normas de Control Interno: 403-09 Pagos a Beneficiarios, 403-08 Control Previo al Pago, 403-13 Transferencia de Fondos por medios electrónicos	Personal:	Tesorera, Director Administrativo Financiero, Contador, Analista de Presupuesto, Asistente Ejecutiva	
SUBPROCESO:	Pago a Proveedores y Reclasificación de Rechazos						
OBJETIVO:	Establecer los lineamientos generales del subproceso de pago a proveedores y reclasificación de Rechazos		Registros:	Requerimiento de pago, Control de Documentación, CUR COM Y DEV, Comprobante de Pago	Infraestructura:	Puestos de trabajo	
ALCANCE:	Autorizar el Pago a Proveedores y Rechazos en el ESIGEF		Indicadores:	Porcentaje de pagos a proveedores efectivamente pagados respecto del total de pagos solicitados.	Tecnológicos:	Computadoras	
LÍDER DEL PROCESO:	Tesorera		Requisitos:		Económicos:	NA	
El proceso inicia desde:	Presentar el requerimiento de pago a Proveedores						
El proceso llega hasta:	Archivo de documentación						
N°	PROVEEDOR		INSUMO / ENTRADA	ACTIVIDADES	PRODUCTO / SALIDA	CLIENTE	
	Interno	Externo				Interno	Externo
1	Área requirente		Necesidad de Pago	Presentar el requerimiento de pago a Proveedores	Memorando de Pago	Asistente Ejecutiva	
2	Asistente Ejecutiva		Memorando de Pago y respaldos	Registrar el requerimiento de pago	Registro en Control de Documentación	Asistente Ejecutiva	
3	Asistente Ejecutiva		Registro en Control de Documentación	Entregar el requerimiento de pago	Memorando de Pago y respaldos	Tesorería	
4	Tesorería		Memorando de Pago y respaldos	Realizar el control previo al pago	Memorando de Pago y respaldos	Tesorería	
5	Tesorería		Memorando de Pago y respaldos	El pago está correcto y completo?	Memorando de Pago y respaldos	Analista de Presupuesto	
6	Analista de Presupuesto		Memorando de Pago y respaldos	Elaboración del CUR de Compromiso COM	CUR COM	Analista de Presupuesto	
7	Analista de Presupuesto		CUR COM	Entrega del CUR de Compromiso COM	CUR COM	Contador	
8	Contador		CUR COM	Elaboración del CUR de Devengado DEV	CUR DEV	Contador	
9	Contador		CUR DEV	Entrega del CUR de Devengado DEV	CUR DEV	Director Administrativo Financiero	
10	Director Administrativo Financiero		CUR COM, CUR DEV	Revisar y sumilla CUR COM Y CUR DEV	CUR COM, CUR DEV	Tesorería	
11	Tesorería		CUR COM, CUR DEV	Autorizar Pago	CUR COM, CUR DEV	Tesorería	
12	Tesorería		CUR COM, CUR DEV	Archivar Pago	Carpeta de archivo de CUR	Tesorería	
13		Ministerio de Finanzas	CUR COM, CUR DEV	El pago está confirmado?	Reporte de ESIGEF		Ministerio de Finanzas
14	Tesorería		CUR COM, CUR DEV	Impresión del Comprobante de pago	Comprobante de Pago	Tesorería	
15	Tesorería		CUR COM, CUR DEV	El pago no está confirmado?	Reporte de Rechazos	Tesorería	
16	Tesorería		Reporte de Rechazos	Reclasificar el Rechazo	Cur Reclasificado	Tesorería	
17	Director Administrativo Financiero		Cur Reclasificado	Revisión del anticipo y Autorización Previo al Pago	Cur Contable	Tesorería	
18	Tesorería		CUR Contable	Autorización de pago de CUR Contable	Autorización de Pago	Tesorería	

Tabla 6: Ficha de indicadores de pagos a proveedores

Elaborado por: María Elena Orellana. Agosto 2014

Pagos de nóminas:


		MANUAL DE PROCESOS			Código:		
		Caracterización de procesos			Revisión:		
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:		Fecha:	
María Elena Orellana						2014-08-21	
MACROPROCESO:	Gestión de Tesorería		CONTROLES		RECURSOS		
PROCESO:	Nóminas		Marco legal:	Normas de Control Interno: 403-09 Pagos a Beneficiarios, 403-13 Transferencia de Fondos por medios electrónicos. LOSEP, CODIGO DE TRABAJO	Personal:	Tesorera, Director Administrativo Financiero, Contador, Asistente Ejecutiva	
SUBPROCESO:	Pago de Nóminas						
OBJETIVO:	Establecer los lineamientos generales del subproceso de pago de nóminas		Registros:	Control de Documentación	Infraestructura:	Puestos de trabajo	
ALCANCE:	Autorizar el Pago de Nóminas en el SPRYN		Indicadores:	Porcentaje de pagos de nóminas pagadas respecto del total de pagos solicitados de nóminas	Tecnológicos:	Computadoras	
LÍDER DEL PROCESO:	Tesorera		Requisitos:	Memorando, cálculos, reporte de nómina	Económicos:	NA	
El proceso inicia desde:	Necesidad de pago						
El proceso llega hasta:	Autorización de Pago						
N°	PROVEEDOR		INSUMO / ENTRADA	ACTIVIDADES	PRODUCTO / SALIDA	CLIENTE	
	Interno	Externo				Interno	Externo
1	Área requirente		Necesidad de pago	Presentar la solicitud de pago de nóminas	Solicitud de pago de Nóminas al Personal	Asistente Ejecutiva	
2	Asistente Ejecutiva		Solicitud de pago de Nóminas al Personal	Registrar la solicitud de pago de Nóminas	Registro en Control de Documentación	Asistente Ejecutiva	
3	Asistente Ejecutiva		Registro en Control de Documentación	Entregar la solicitud de pago de Nóminas	Solicitud de pago de Nóminas al Personal	Tesorería	
4	Tesorería		Solicitud de pago de Nóminas al Personal	El cálculo está correcto y el trámite completo?	Devolución del trámite	Tesorería	
5	Tesorería		Solicitud de pago de Nóminas al Personal	El cálculo no está correcto y el trámite completo?	Solicitud de pago de Nóminas al Personal	Recursos Humanos	
6	Recursos Humanos		Solicitud de pago de Nóminas al Personal	El cálculo no está correcto y el trámite completo?	Solicitud de pago de Nóminas al Personal	Recursos Humanos	
7	Tesorería		Solicitud de pago de Nóminas al Personal	El cálculo está correcto y el trámite completo?	Solicitud de pago de Nóminas al Personal	Tesorería	
8	Contador		Solicitud de pago de Nóminas al Personal	El cálculo está correcto y el trámite completo?	Cálculo de nómina en excel	Tesorería	
9	Tesorería		Solicitud de pago de Nóminas al Personal, Cálculo	Generación de Nómina en SPRYN	Reporte de Nómina SPRYN	Tesorería	
10	Tesorería		CUR CyD (Compromiso y Devengado)	Validar la Nómina	CUR CyD (Compromiso y Devengado)	Tesorería	
11	Tesorería		CUR CyD (Compromiso y Devengado)	Aprobar la Nómina	CUR CyD (Compromiso y Devengado)	Director Administrativo Financiero	
12	Director Administrativo Financiero		CUR CyD (Compromiso y Devengado)	La nómina está correcta?	CUR CyD (Compromiso y Devengado)	Director Administrativo Financiero	
13	Director Administrativo Financiero		CUR CyD (Compromiso y Devengado)	La nómina no está correcta?	CUR CyD (Compromiso y Devengado)	Reporte de Nómina SPRYN	
14	Tesorería		Solicitud de pago de Nóminas al Personal, Cálculo	La nómina no está correcta?	Reporte de Nómina SPRYN	Tesorería	
15	Tesorería		Solicitud de pago de Nóminas al Personal, Cálculo	La nómina está correcta?	Reporte de Nómina SPRYN	Tesorería	
16	Asistente Ejecutiva		Registro en Control de Documentación	Registrar el memorando de autorización de pago	Memorando, Cuadro de Disponibilidad y Certificación Presupuestaria	Tesorería	
17	Asistente Ejecutiva		Registro en Control de Documentación	Entregar el requerimiento	Memorando, Cuadro de Disponibilidad y Certificación Presupuestaria	Tesorería	
18	Director Administrativo Financiero		Memorando, Cuadro de Disponibilidad y Certificación Presupuestaria	Sumillar el memorando de autorización de pago	Memorando, Cuadro de Disponibilidad y Certificación Presupuestaria	Tesorería	
19	Tesorería		Memorando, Cuadro de Disponibilidad y Certificación Presupuestaria	Autorizar el pago de la nómina	Memorando, Cuadro de Disponibilidad y Certificación Presupuestaria	Tesorería	
20	Tesorería		CUR CyD (Compromiso y Devengado)	Archivar Pago	Carpeta de archivo de CUR	Tesorería	
21	Tesorería		CUR CyD (Compromiso y Devengado)	Control de Aportes al IESS	Reporte de IESS validado	Tesorería	

Tabla 7: Ficha de indicadores de nóminas

Elaborado por: María Elena Orellana. Agosto 2014

Pagos de liquidación de viáticos:

		MANUAL DE PROCESOS			Código:		
		Caracterización de procesos			Revisión:		
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:			
María Elena Orellana							
				01			
				Fecha: 2014-08-21			
MACROPROCESO:	Gestión de Tesorería		CONTROLES		RECURSOS		
PROCESO:	Liquidación de Viáticos, Subsistencias y/o Alimentación		Marco legal:	Reglamento de Viáticos, Subsistencias y/o Alimentación	Personal:	Tesorera, Director Administrativo Financiero, Contador, Analista de Presupuesto, Asistente Ejecutiva	
SUBPROCESO:	Liquidación de Viáticos, Subsistencias y/o Alimentación al Interior						
OBJETIVO:	Establecer los lineamientos generales del subproceso de liquidación de viáticos, subsistencias y/o alimentación al interior		Registros:	Informe y solicitud de informe de servicios institucionales, Control de Documentación	Infraestructura:	Puestos de trabajo	
ALCANCE:	Realizar la liquidación al personal del INER		Indicadores:	Porcentaje de liquidaciones de viáticos pagadas respecto del total de liquidaciones de viáticos solicitados	Tecnológicos:	Computadoras	
LÍDER DEL PROCESO:	Tesorera		Requisitos:	Informe y solicitud de informe de servicios institucionales	Económicos:	NA	
El proceso inicia desde:	Presentación de informe de Servicios Institucionales						
El proceso llega hasta:	Archivo de documentación						
N°	PROVEEDOR		INSUMO / ENTRADA	ACTIVIDADES	PRODUCTO / SALIDA	CLIENTE	
	Interno	Externo				Interno	Externo
1	Área requirente		Solicitud de servicios institucionales	Presentar el informe de Servicios Institucionales	Informe de servicios institucionales, facturas, boletos, pase a bordo, etc	Asistente Ejecutiva	
2	Asistente Ejecutiva		Informe de servicios institucionales, solicitud, facturas, boletos, pase a bordo, etc	Registrar el informe de Servicios Institucionales	Registro en Control de Documentación	Tesorería	
3	Tesorería		Registro en Control de Documentación	Entregar el informe de Servicios Institucionales	Informe de servicios institucionales	Tesorería	
4	Tesorería		Informe de servicios institucionales	Realizar el cálculo de liquidación	Cálculo de liquidación en Excel	Contador	
5	Contador		Cálculo de liquidación e informe de servicios institucionales	Revisión del cálculo de liquidación	Aprobación del cálculo	Tesorería	
6	Tesorería		Trámite de liquidación de viáticos	¿No está correcto?	Trámite de liquidación de viáticos	Tesorería	
7	Tesorería		Trámite de liquidación de viáticos	¿Está correcto?	Trámite de liquidación de viáticos	Analista de Presupuesto	
8	Analista de Presupuesto		Trámite de liquidación de viáticos	Realizar el CUR de compromiso COM	CUR COM	Contador	
9	Contador		Trámite de liquidación de viáticos, CUR COM	Realizar el CUR de devengado DEV	CUR DEV	Contador	
10	Contador		Trámite de liquidación de viáticos, CUR COM, CUR DEV	Entrega CUR de devengado DEV	Trámite de liquidación de viáticos, CUR COM, CUR DEV	Director Administrativo Financiero	
11	Director Administrativo Financiero		Trámite de liquidación de viáticos, CUR COM, CUR DEV	Revisar y sumilla Liquidación de Viáticos, CUR COM Y CUR DEV	Trámite de liquidación de viáticos, CUR COM, CUR DEV	Tesorería	
12	Tesorería		Trámite de liquidación de viáticos, CUR COM, CUR DEV	Autorizar Pago	Comprobante de Pago	Tesorería	
13	Tesorería		Comprobante de Pago	Archivar Pago	Carpeta de archivo de CUR	Tesorería	

Tabla 8: Ficha de indicadores de liquidación de viáticos

Elaborado por: María Elena Orellana. Agosto 2014

En el levantamiento realizado se determinan los indicadores que se aplican para cada subproceso de pagos.

2.17 Identificar las debilidades y fortalezas del proceso existente

De acuerdo a los resultados de la investigación mediante las encuestas, se concluye que las fortalezas que se pueden observar son las siguientes:

- La experiencia que tiene el personal de la Dirección Financiera es excelente.
- La tecnología con la que cuenta la Dirección Administrativa Financiera del INER es altamente actualizada.

Las debilidades que se pueden observar son las siguientes:

- El personal de la Dirección Financiera no están suficientemente capacitados.
- El tiempo de respuesta de los trámites de pagos que ingresan a la Dirección Administrativa Financiera del INER es demorado.
- La calidad del servicio de atención al cliente interno que le proporciona el personal es mala.
- Existe un alto porcentaje de devoluciones de trámites de pagos por falta de documentos.
- Existe un alto porcentaje de devoluciones de trámites de pagos por errores en la documentación.
- El personal de la Dirección Financiera que se requiere para que atienda los trámites de pago es insuficiente.

2.18 Evaluar la tecnología actual

La tecnología utilizada por la institución cumple con la Norma de Control Interno de Tesorería que dice:

“403-13 Transferencia de fondos por medios electrónicos Toda transferencia de fondos por medios electrónicos, estará sustentada en documentos que aseguren su validez y confiabilidad.”

El INER para pago a proveedores utiliza el Sistema de Gestión Financiera (eSigef), un software de uso del Ministerio de Finanzas para asignar recursos a las unidades de costo,

tiene seguridades que incluyen un sistema biométrico, la clave personal, un toque codificado y un sistema IP.

El eSigef permite al estado hacer transferencias de pagos al sector público y cuenta con seguridades y métodos de acceso para que las instituciones públicas puedan realizar transferencias de pagos de obligaciones a proveedores.

El INER para el pago de nóminas utiliza el Subsistema Presupuestario de Remuneraciones y Nómina, SPRYN, el cual es el único medio de pago de gastos de personal para las entidades del PGE y usuarias del eSigef.

Este sistema permite un control por parte del Ente Rector sobre la forma de cálculo de los diferentes rubros de ingresos, aportes patronales y descuentos de Ley, en las entidades operativas desconcentradas.

Así como la integración del distributivo para la generación del rol de pagos o nómina en las entidades del PGE; la parametrización establecida por parte del Ente Rector correspondiente, es decir el Ministerio de Finanzas, a la aplicación de los ítems presupuestarios sobre los conceptos de ingresos y aportes, cuya parametrización de las partidas presupuestarias estará a cargo de las entidades; el control en entrega y recuperación de anticipos de remuneraciones y la integración con el Sistema de Gestión Financiera, eSigef; el Sistema Informático Integrado de Talento Humano (Ministerio de Relaciones Laborales), del Registro Civil, de Títulos Académicos (SENESCYT), de bono de desarrollo (Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social) y la utilización de la réplica de información del Sistema de Historia Laboral (IESS).

El objetivo del SPRYN, es proporcionar a las entidades, instituciones y organismos del Sector Público la base normativa, conceptual y procedimental que permita operar, armonizar y estandarizar los puestos asignados, a través de los distributivos de remuneraciones mensuales unificadas y sus reformas como la fuente de estimación de gastos en personal, su evaluación y seguimiento por medio del pago de la nómina institucional, a través de la herramienta de gestión desarrollada que es el Subsistema Presupuestario de Remuneraciones y Nómina.

2.19 Determinar los problemas y satisfacciones de los clientes internos

Mediante el resultado de la investigación se puede determinar que los problemas de los clientes internos se deben, a que estos no tienen calidad en el servicio de atención al cliente, porque no existe suficiente personal de apoyo en las áreas y porque el personal no está correctamente capacitado, por falta de tiempo para la asistencia a cursos o seminarios.

Por la falta de procesos definidos, existe un alto porcentaje de devoluciones de trámites de pagos por falta de documentos y por errores en la documentación de respaldo, ya que las áreas requirentes continuamente entregan documentación incompleta o con errores, lo cual genera un atraso de los trámites. Las devoluciones se realizan sin un registro que permita realizar el seguimiento del trámite y sin que se informe el motivo y fecha de devolución.

No existe suficiente personal de la Dirección Financiera que se requiere para que atienda los trámites de pago lo cual genera demoras en el tiempo de respuesta de los mismos.

Las satisfacciones de los clientes internos son que la experiencia que tiene el personal de la Dirección Financiera es excelente ya que cuentan con años de experiencia en el sector público. La tecnología que utiliza es altamente actualizada la cual es una fortaleza con la que cuentan las áreas.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MEJORA

3.1 Propuesta de mejoramiento del proceso de pagos de evaluar las estrategias de negocio existentes para direccionar el proceso de pagos de la Dirección Administrativa Financiera INER

En este capítulo se desarrollará la propuesta del proceso de pagos a fin de incrementar de la calidad en el servicio de atención que brinda el área financiera, para realizar los pagos en forma oportuna y con el objetivo de lograr la satisfacción de las necesidades de los usuarios del INER.

Se han utilizado las siguientes herramientas que se detallan a continuación:

1. Diagramas de flujo de procesos mejorados
2. Fichas de procesos mejorados
3. Evaluación financiera de la propuesta

3.1.1 Introducción

De acuerdo al análisis de la situación actual de la institución se considera necesario realizar una propuesta de mejoramiento de procesos, ya que es importante mejorar la comunicación entre las áreas involucradas, lograr una mayor eficiencia y eficacia y optimizar los recursos con los que cuenta la Dirección Administrativa Financiera para realizar los pagos.

Al presentar una propuesta de mejoramiento del proceso de pagos, mediante el análisis del diagnóstico encontrado, de la situación actual de los procesos de las áreas mencionadas y el levantamiento de los procesos de los pagos que se han realizado, a fin de mapear y analizar los procesos existentes y establecer los que realmente generan valor.

Es importante eliminar la burocracia mediante la eliminación de actividades y papeleos innecesarios y la simplificación del proceso, reduciendo la complejidad del mismo; reducir el tiempo del proceso mediante los instructivos de pagos para

satisfacer las necesidades del cliente interno, estandarizar los procesos de pagos mediante la aplicación de actividades del personal involucrado en el mismo.

3.1.2 Objetivo de la propuesta

Buscar la satisfacción de las necesidades del cliente interno y externo, y estandarizar los procesos de pagos, que permita disminuir costos y tiempos, optimizar recursos y dar un servicio de calidad a las áreas requirentes.

3.1.3 Justificación

Es importante realizar la propuesta ya que esta permitirá direccionar el proceso de pago con el objetivo de proporcionar al cliente interno una atención de calidad, que permita satisfacer sus necesidades pero cumpliendo siempre la normativa vigente y procurando el buen uso de los recursos públicos.

Al realizar una propuesta de mejora se debe considerar la capacitación al personal del área financiera, con lo cual se logrará incrementar el conocimiento y actualizar la información existente de acuerdo a las nuevas normas y leyes vigentes.

La emisión de la información correcta de los requisitos para los trámites, hará posible evitar las devoluciones de los pagos y retrasos en el cumplimiento de las obligaciones.

3.2 Tecnología que soporte el cambio

Como se ha mencionado en el capítulo anterior una de las fortalezas con las que cuenta el área financiera, es que tienen una tecnología muy actualizada la cual es respaldada con el personal que labora el área de tecnología de información y comunicación.

La tecnología utilizada por el INER cumple con las disposiciones de las normas legales, la cual se realiza por medio de medios electrónicos, que está sustentada en documentos válidos y confiables.

El cumplimiento de obligaciones se realiza por medio de sistemas que tienen seguridades en caso de fraude, mediante la aplicación de un sistema biométrico por medio de huella digital del funcionario a cargo, así como claves personales que permitan su confiabilidad.

Para el cumplimiento de obligaciones el INER utiliza la herramienta del Sistema de Gestión Financiera (eSigef), un software de uso del Ministerio de Finanzas para asignar recursos a las unidades de costo, tiene seguridades que incluyen un sistema biométrico, la clave personal, un toque codificado y un sistema IP.

Para el pago de nóminas utiliza el Subsistema Presupuestario de Remuneraciones y Nómina, SPRYN, emitido por el Ministerio de Finanzas.

3.3 Objetivos del desempeño e indicadores de gestión para la propuesta

Los objetivos de desempeño son herramientas de gestión que otorgan un valor de referencia que se establece con la comparación de las metas planeadas y el desempeño logrado. Estos indicadores son cuantitativos y describen la gestión del área financiera, informando el costo y nivel de calidad.

El objetivo principal de desempeño analizar la gestión del proceso de pagos comparando el tiempo de demora planificado con el tiempo de demora real que se puede obtener en las fichas de procesos levantadas del proceso actual y del proceso de mejora.

Dentro de los indicadores se puede nombrar a los siguientes:

- Reducir el tiempo de respuesta de las obligaciones contraídas y evitar reprocesos en los pagos.
- Reducir el número de devoluciones de trámites de pagos por falta de documentación o errores en ella, a un mínimo porcentaje que puede ser manejable.
- Capacitar al personal del área financiera a fin de que obtenga conocimientos actualizados y aplique a su trabajo diario para mejorar su desempeño.
- Porcentaje de pagos a proveedores efectivamente pagados respecto del total de pagos solicitados.
- Porcentaje de pagos de nóminas pagadas respecto del total de pagos solicitados de nóminas.

- Porcentaje de liquidaciones de viáticos pagadas respecto del total de liquidaciones de viáticos solicitados.

3.4 Diseño de soluciones

Se ha diseñado de la cadena de valor y el mapa de procesos propuestos los cuales se presentan a continuación.

3.4.1 Cadena de valor propuesta:

La cadena de valor que se propone para el INER, se puede observar en la siguiente figura:

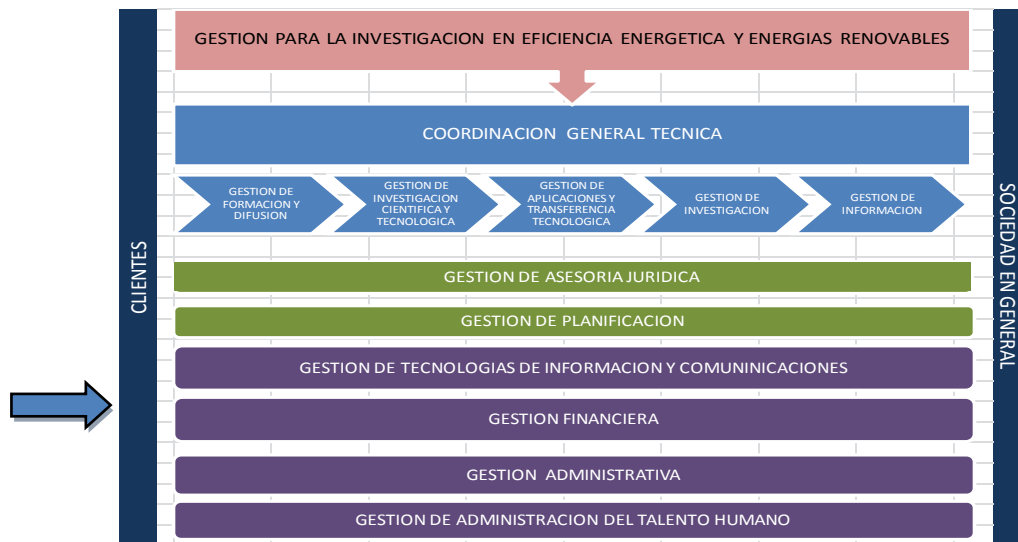


Figura 24: Cadena de valor del INER

Fuente: Modelo de Gestión INER, 2012

3.4.2 Mapa de procesos propuesto:

El mapa de macroprocesos de la propuesta para el INER, se presenta en la figura 25:

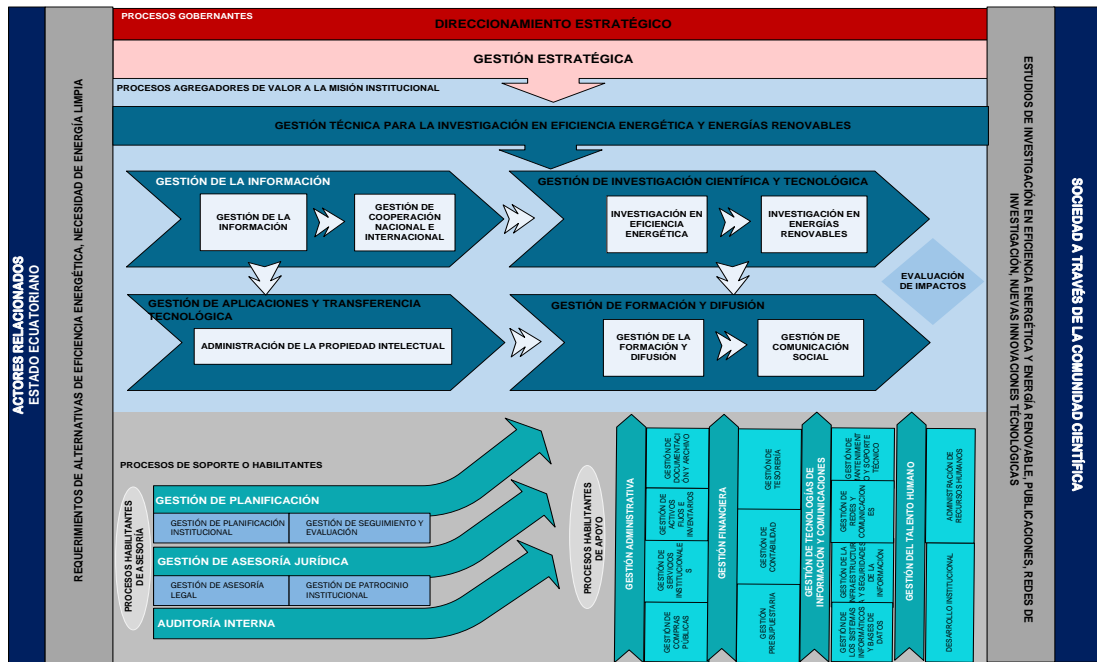


Figura 25: Mapa de macroprocesos del INER

Fuente: Modelo de Gestión INER, 2012

3.5 Proceso rediseñado completo

El proceso rediseñado completo incluye el gráfico del proceso de pago mejorado y de los subprocesos de pago a proveedores, pago de nómina y liquidación de viáticos, así como las fichas de cada uno de ellos, los flujogramas y las fichas de indicadores de la propuesta.

Mediante la propuesta se busca informar a las áreas requirentes cuáles son los requisitos indispensables en cada pago, a fin de evitar devoluciones y reprocesos. Además con la contratación de una analista para el área financiera es posible mejorar los tiempos, ya que los funcionarios de cada las áreas de presupuesto, contabilidad y tesorería pueden gestionar los pagos en menos tiempo.

3.5.1 Gráfico de procesos y subprocesos de pagos propuestos

A continuación se realiza el gráfico del proceso de pagos de la Dirección Administrativa Financiera de acuerdo a la propuesta mejorada:

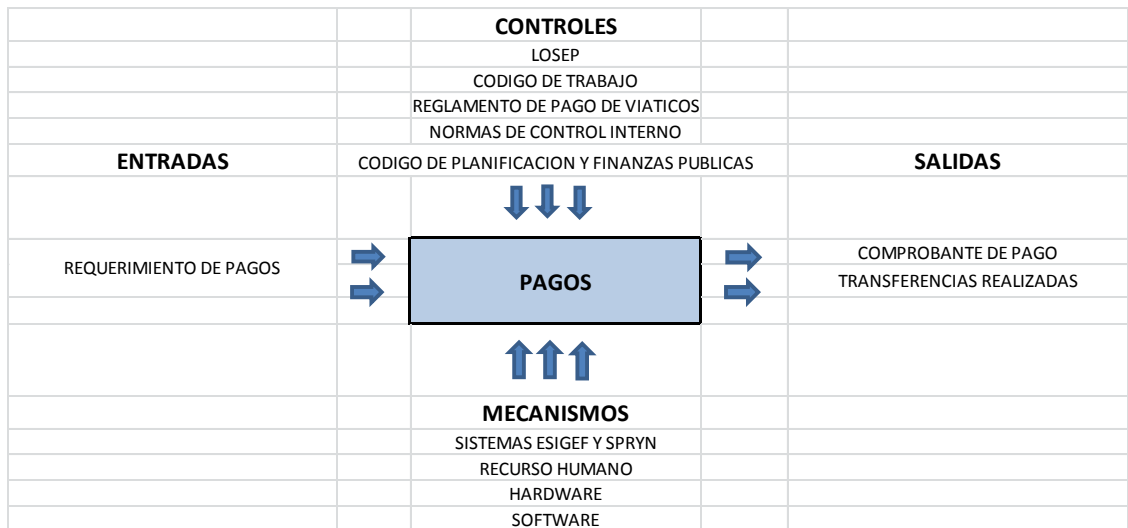


Figura 26: Gráfico de proceso de pago mejorado

Elaborado por: María Elena Orellana. Agosto 2014.

El proceso de pagos que se presenta es el mismo que el actual, ya que las entradas y salidas son las mismas en todo el proceso, pero a continuación se describen las mejoras que se realizan en cada área involucrada en el proceso.

En la figura No. 27 se describe el subproceso de pagos a proveedores en el que no existen devoluciones por falta de documentos o errores en la documentación:

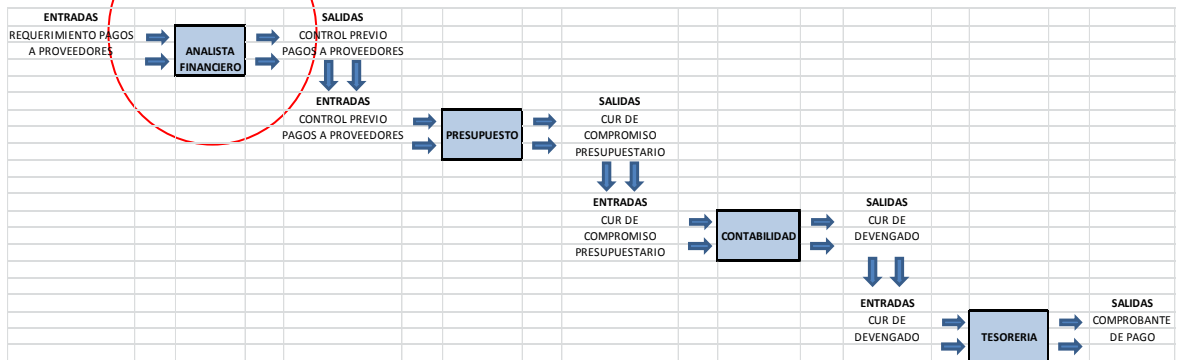


Figura 27: Gráfico de subproceso de pagos a proveedores mejorado

Elaborado por: María Elena Orellana. Agosto 2014.

En la figura No. 28 se describe el subproceso de pagos de nóminas en donde se puede ver que no existen devoluciones al área de recursos humanos, porque el trámite esta correcto y completo:

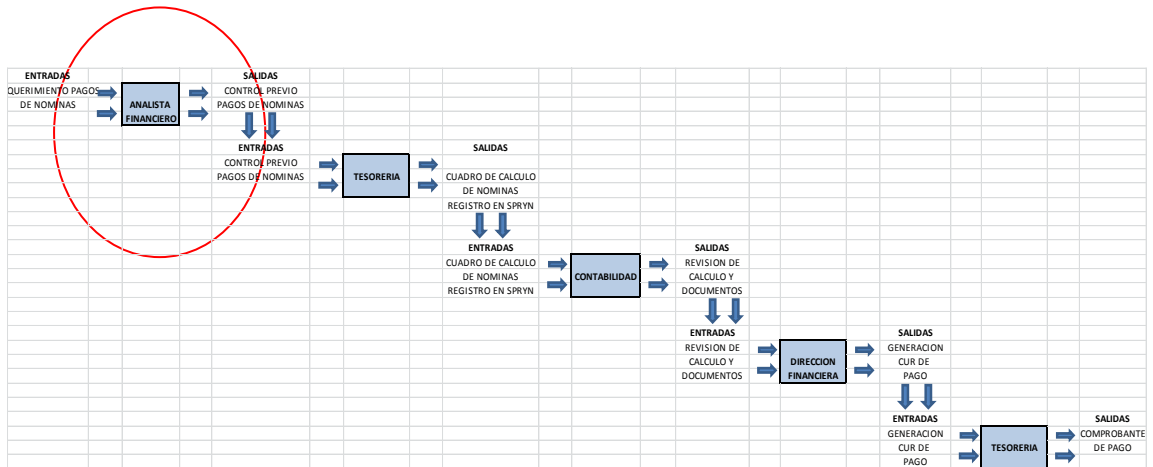


Figura 28: Gráfico de subproceso de pagos de nóminas mejorado

Elaborado por: María Elena Orellana. Agosto 2014.

En la figura No. 29 se describe el subproceso de pagos de liquidación de viáticos sin devoluciones en el trámite por errores en el formulario correspondiente y los documentos de respaldo que adjuntan:

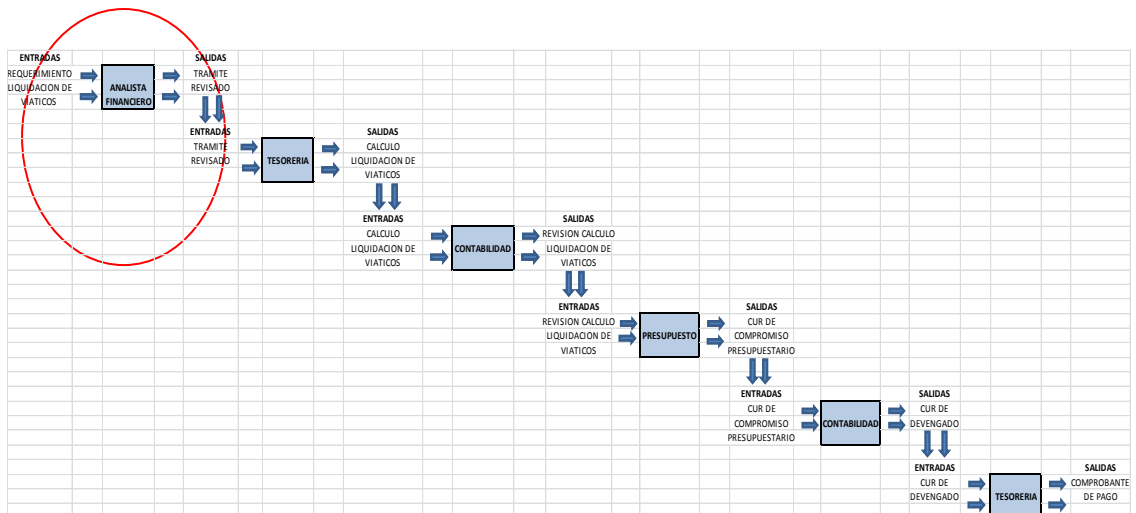


Figura 29: Gráfico de subproceso de pagos de liquidación de viáticos mejorado

Elaborado por: María Elena Orellana. Agosto 2014.

3.5.2 Fichas de los procesos de pagos propuestos

En las fichas propuestas se elimina la actividad del ingreso del requerimiento al área de tesorería, sino que recibe la analista financiera, quien se encargará de realizar el control previo a fin de evitar errores en el proceso.

Las fichas de procesos mejorados que se presentan posteriormente, dan a conocer

los tiempos reducidos que generan la optimización de recursos.

Pagos a proveedores:


		MANUAL DE PROCESOS				Código:	
		Descripción de procesos				Revisión: 01	
Elaborado por: María Elena Orellana		Revisado por:		Aprobado por:		Fecha: 2014-09-15	
MACROPROCESO:	Gestión de Tesorería						
PROCESO:	Pago a Proveedores						
SUBPROCESO:	Pago a Proveedores						
OBJETIVO:	Establecer los lineamientos generales del subproceso de pago a proveedores						
ALCANCE:	Autorizar el Pago a Proveedores en el ESIGEF						
#	Actividad	Descripción	Tiempo de ciclo (horas)	Insumos	Productos	Responsable	Observaciones
1	Presentar el requerimiento de pago a Proveedores	El Responsable del Area requirente presentará el memorando de pago a proveedores	0,5	Necesidad de Pago	Memorando de Pago	Área requirente	
2	Registrar el requerimiento de pago	La Asistente Ejecutiva registrará el requerimiento de pago adjuntando los respaldos	0,25	Memorando de Pago y respaldos	Registro en Control de Documentación	Asistente Ejecutiva	
3	Entregar el requerimiento de pago	La Asistente Ejecutiva entregará el requerimiento de pago	0,25	Registro en Control de Documentación	Memorando de Pago y respaldos	Asistente Ejecutiva	
4	Realizar el control previo al pago	La Analista Financiero realizará el control previo al pago, revisando si la documentación esta correcta y completa	1,5	Memorando de Pago y respaldos	Check list y trámite revisado	Analista Financiero	
5	Entrega el trámite revisado a presupuesto	La Analista Financiero sumillará el pago y entregará a la Analista de Presupuesto para continuar con el proceso	0,25	Check list y trámite revisado	Check list y trámite revisado	Analista Financiero	
6	Elaboración del CUR de Compromiso COM	La Analista de Presupuesto realiza el control previo y elabora el CUR de Compromiso COM	1	Check list y trámite revisado	CUR COM	Analista de Presupuesto	
7	Entrega del CUR de Compromiso COM	La Analista de Presupuesto entrega al Contador el CUR de Compromiso COM	0,25	CUR COM	CUR COM	Analista de Presupuesto	
8	Elaboración del CUR de Devengado DEV	EL Contador realiza el control previo y la elaboración del CUR de Devengado DEV	1	CUR COM	CUR DEV	Contador	
9	Entrega del CUR de Devengado DEV	EL Contador entrega el CUR de Devengado DEV	0,25	CUR DEV	CUR DEV	Contador	
10	Revisar y sumilla Liquidación de Viáticos, CUR COM Y CUR DEV	El Director Administrativo Financiero revisa y firma los CUR COM Y CUR DEV	1	CUR COM, CUR DEV	CUR COM, CUR DEV	Director Administrativo Financiero	
11	Autorizar Pago	La Tesorera realiza el control previo al pago y autoriza en ESIGEF	1	CUR COM, CUR DEV	CUR COM, CUR DEV	Tesorería	
12	Archivar Pago	La Tesorera archiva el pago en orden secuencial de CUR DEV	0,5	CUR COM, CUR DEV	Carpeta de archivo de CUR	Tesorería	
13	Impresión del Comprobante de pago	Si el pago está confirmado se imprime el cur y se archiva	0,25	CUR COM, CUR DEV	Comprobante de Pago	Tesorería	
TOTAL HORAS			8				

Tabla 9: Ficha de procesos de pagos a proveedores mejorado

Elaborado por: María Elena Orellana. Agosto 2014.

Pagos de nóminas:


		MANUAL DE PROCESOS			Código:		
		Descripción de procesos			Revisión: 01		
Elaborado por: María Elena Orellana		Revisado por:	Aprobado por:		Fecha: 2014-09-15		
MACROPROCESO:	Gestión de Tesorería						
PROCESO:	Nóminas						
SUBPROCESO:	Pago de Nóminas						
OBJETIVO:	Establecer los lineamientos generales del subproceso de pago de nóminas						
ALCANCE:	Autorizar el Pago de Nóminas en el SPRYN						
#	Actividad	Descripción	Tiempo de ciclo (horas)	Insumos	Productos	Responsable	Observaciones
1	Presentar la solicitud de pago de nóminas	El Responsable de Recursos Humanos debe realizar el memorando solicitando el pago de nóminas al personal con el cálculo respectivo	0,5	Necesidad de pago	Solicitud de pago de Nóminas al Personal	Área requirente	
2	Registrar la solicitud de pago de Nóminas	La Asistente Ejecutiva registrará la solicitud de pago de Nóminas	0,25	Solicitud de pago de Nóminas al Personal	Registro en Control de Documentación	Asistente Ejecutiva	
3	Entregar la solicitud de pago de Nóminas	La Asistente Ejecutiva entregará la solicitud de pago de nóminas	0,25	Registro en Control de Documentación	Solicitud de pago de Nóminas al Personal	Asistente Ejecutiva	
4	Realizar el control previo al pago	La Analista Financiero realizará el control previo al pago, revisando si la documentación esta correcta y completa	1,5	Solicitud de pago de Nóminas al Personal	Solicitud de pago de Nóminas Revisada	Analista Financiero	
5	Entrega el trámite revisado a la analista Financiera	La Analista Financiero sumillará el pago y entregará a la Analista de Presupuesto para continuar con el proceso	0,25	Solicitud de pago de Nóminas Revisada	Solicitud de pago de Nóminas Revisada	Analista Financiero	
6	Generación de Nómina en SPRYN	La Tesorera realizará la nómina en el SPRYN	1	Solicitud de pago de Nóminas al Personal, Cálculo	Reporte de Nómina SPRYN	Tesorería	
7	Generar el CUR de pago	El Director Administrativo Financiero generará el CUR de pago y firmará el aprobado en cuadro de cálculo	1	Reporte de Nómina SPRYN	CUR CyD (Compromiso y Devengado)	Director Administrativo Financiero	
8	Elaboración del Memorando para el pago del CUR	La Tesorera elaborará el Memorando en Quipux para solicitar la autorización de pago	0,5	CUR CyD (Compromiso y Devengado)	Memorando, Cuadro de Disponibilidad y Certificación Presupuestaria	Tesorería	
9	Sumillar el memorando de autorización de pago	El Director Administrativo Financiero aprobará el pago sumillando en el memorando	1	Memorando, Cuadro de Disponibilidad y Certificación Presupuestaria	Memorando, Cuadro de Disponibilidad y Certificación Presupuestaria	Tesorería	
10	Autorizar el pago de la nómina	La Tesorera autorizará el pago de la nómina en el ESIGEF	0,5	Memorando, Cuadro de Disponibilidad y Certificación Presupuestaria	Memorando, Cuadro de Disponibilidad y Certificación Presupuestaria	Tesorería	
11	Archivar Pago	La Tesorera archiva el pago en orden secuencial de CUR C Y D	0,5	CUR CyD (Compromiso y Devengado)	Carpeta de archivo de CUR	Tesorería	
12	Control de Aportes al IESS	La Tesorera realizará un control de aportes al IESS con las nóminas generadas a fin de cumplir con obligaciones patronales	1	CUR CyD (Compromiso y Devengado)	Reporte de IESS validado	Tesorería	
TOTAL HORAS			8,25				

Tabla 10: Ficha de procesos de pagos de nóminas mejorado

Elaborado por: María Elena Orellana. Agosto 2014.

Pagos de liquidación de viáticos:


		MANUAL DE PROCESOS			Código:		
		Descripción de procesos			Revisión:		
		Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:		Fecha:	
		María Elena Orellana				01 2014-09-15	
MACROPROCESO:		Gestión de Tesorería					
PROCESO:		Liquidación de Viáticos, Subsistencias y/o Alimentación					
SUBPROCESO:		Liquidación de Viáticos, Subsistencias y/o Alimentación al Interior					
OBJETIVO:		Establecer los lineamientos generales del subproceso de liquidación de viáticos, subsistencias y/o alimentación al interior					
ALCANCE:		Realizar la liquidación al personal del INER					
#	Actividad	Descripción	Tiempo de ciclo (horas)	Insumos	Productos	Responsable	Observaciones
1	Presentar el informe de Servicios Institucionales	El funcionario presentará el informe de Servicios Institucionales adjuntando la solicitud debidamente autorizada y los respaldos	0,5	Solicitud de servicios institucionales	Informe de servicios institucionales, facturas, boletos, pase a bordo, etc	Área requirente	
2	Registrar el informe de Servicios Institucionales	La Asistente Ejecutiva registrará el informe de Servicios Institucionales adjuntando la solicitud y los respaldos	0,25	Informe de servicios institucionales, solicitud, facturas, boletos, pase a bordo, etc	Registro en Control de Documentación	Asistente Ejecutiva	
3	Entregar el informe de Servicios Institucionales	La Asistente Ejecutiva entregará el informe de Servicios Institucionales a fin de realizar la liquidación de viáticos, subsistencias y/o alimentación	0,25	Registro en Control de Documentación	Informe de servicios institucionales	Asistente Ejecutiva	
4	Realizar control previo del trámite	La Asistente Financiero realizará el control previo del informe de liquidación de viáticos	1	Informe de servicios institucionales	Tramite revisado	Analista Financiero	
5	Entregar del informe de Servicios Institucionales revisado	La Asistente Financiero entregará el trámite revisado del informe de liquidación de viáticos	0,25	Tramite revisado	Tramite revisado	Analista Financiero	
6	Realizar el cálculo de liquidación	La Tesorera realizará el cálculo de liquidación de viáticos de acuerdo al informe y los respaldos presentados	1	Informe de servicios institucionales	Cálculo de liquidación en Excel	Tesorería	
7	Revisión del cálculo de liquidación	El Contador realizará la revisión del cálculo de liquidación de viáticos de acuerdo al informe y los respaldos presentados	1	Cálculo de liquidación e informe de servicios institucionales	Trámite de liquidación de viáticos	Contador	
8	Realizar el CUR de compromiso COM	La Analista de Presupuesto realiza el CUR de compromiso presupuestario COM	1	Trámite de liquidación de viáticos	CUR COM	Analista de Presupuesto	
9	Realizar el CUR de devengado DEV	El Contador realiza el CUR de devengado DEV	1	Trámite de liquidación de viáticos	CUR DEV	Contador	
10	Entrega CUR de devengado DEV	El Contador entrega el trámite completo al Director Administrativo Financiero	0,25	Trámite de liquidación de viáticos, CUR COM, CUR DEV	Trámite de liquidación de viáticos, CUR COM, CUR DEV	Contador	
11	Revisar y sumilla Liquidación de Viáticos, CUR COM Y CUR DEV	El Director Administrativo Financiero revisa y firma Liquidación de Viáticos, CUR COM Y CUR DEV	1	Trámite de liquidación de viáticos, CUR COM, CUR DEV	Trámite de liquidación de viáticos, CUR COM, CUR DEV	Director Administrativo Financiero	
12	Autorizar Pago	La Tesorera realiza el control previo al pago y autoriza en ESIGEF	1	Trámite de liquidación de viáticos	Comprobante de Pago	Tesorería	
13	Archivar Pago	La Tesorera archiva el pago en orden secuencial de CUR DEV	0,25	Comprobante de Pago	Carpeta de archivo de CUR	Tesorería	
TOTAL HORAS			8,75				

Tabla 11: Ficha de procesos de pagos de liquidaciones de viáticos mejorado

Elaborado por: María Elena Orellana. Agosto 2014.

De esta manera se depurarían los pagos al inicio del proceso y se corregiría los errores oportunamente por parte del área requirente.

3.5.3 Diagramas de flujo de los procesos de pagos propuestos

Las siguientes figuras corresponden a los flujos propuestos:

Pagos a proveedores:

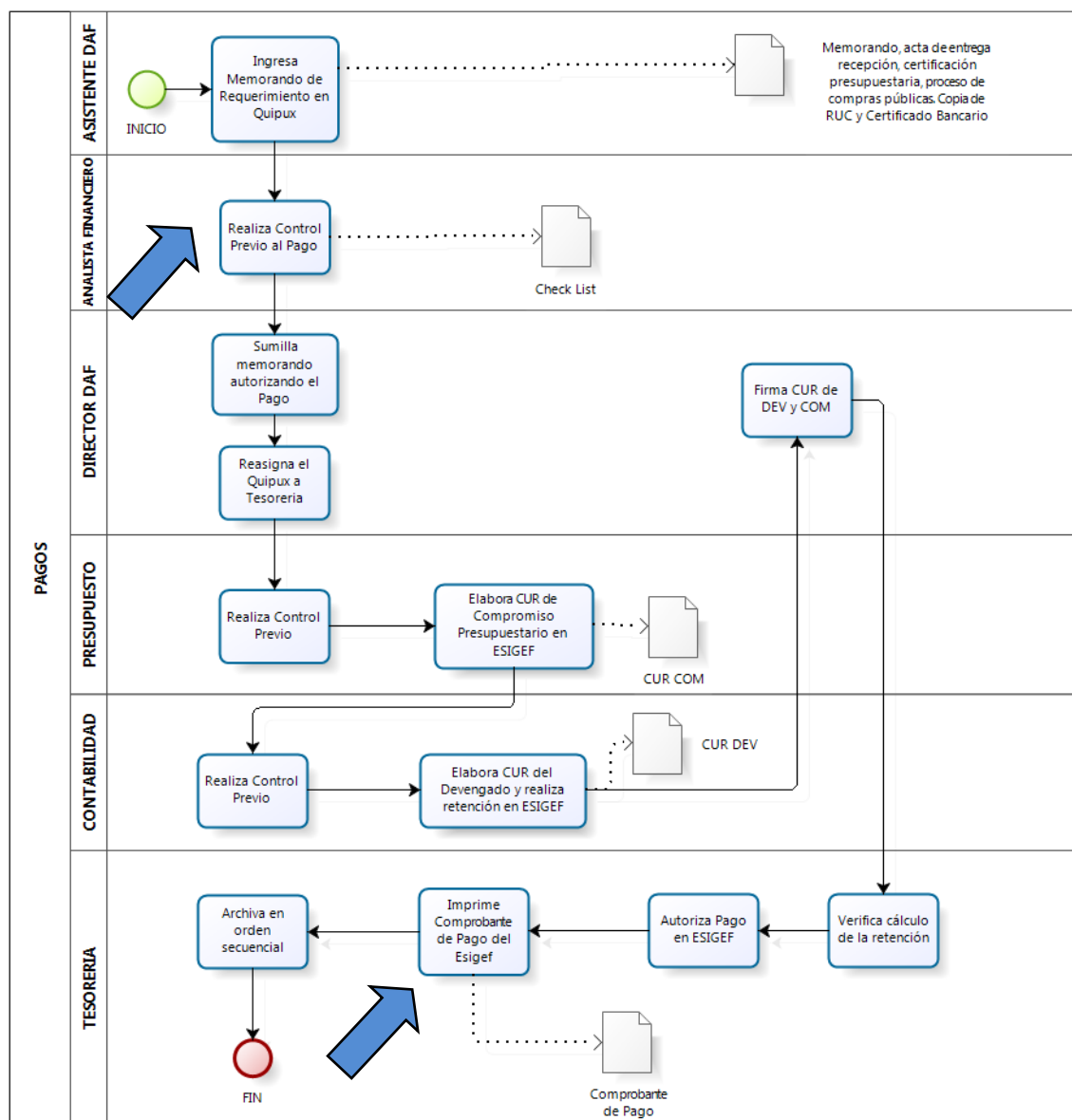


Figura 30: Diagrama de flujo de pagos a proveedores mejorado

Elaborado por: María Elena Orellana. Agosto 2014.

Pagos de nóminas:

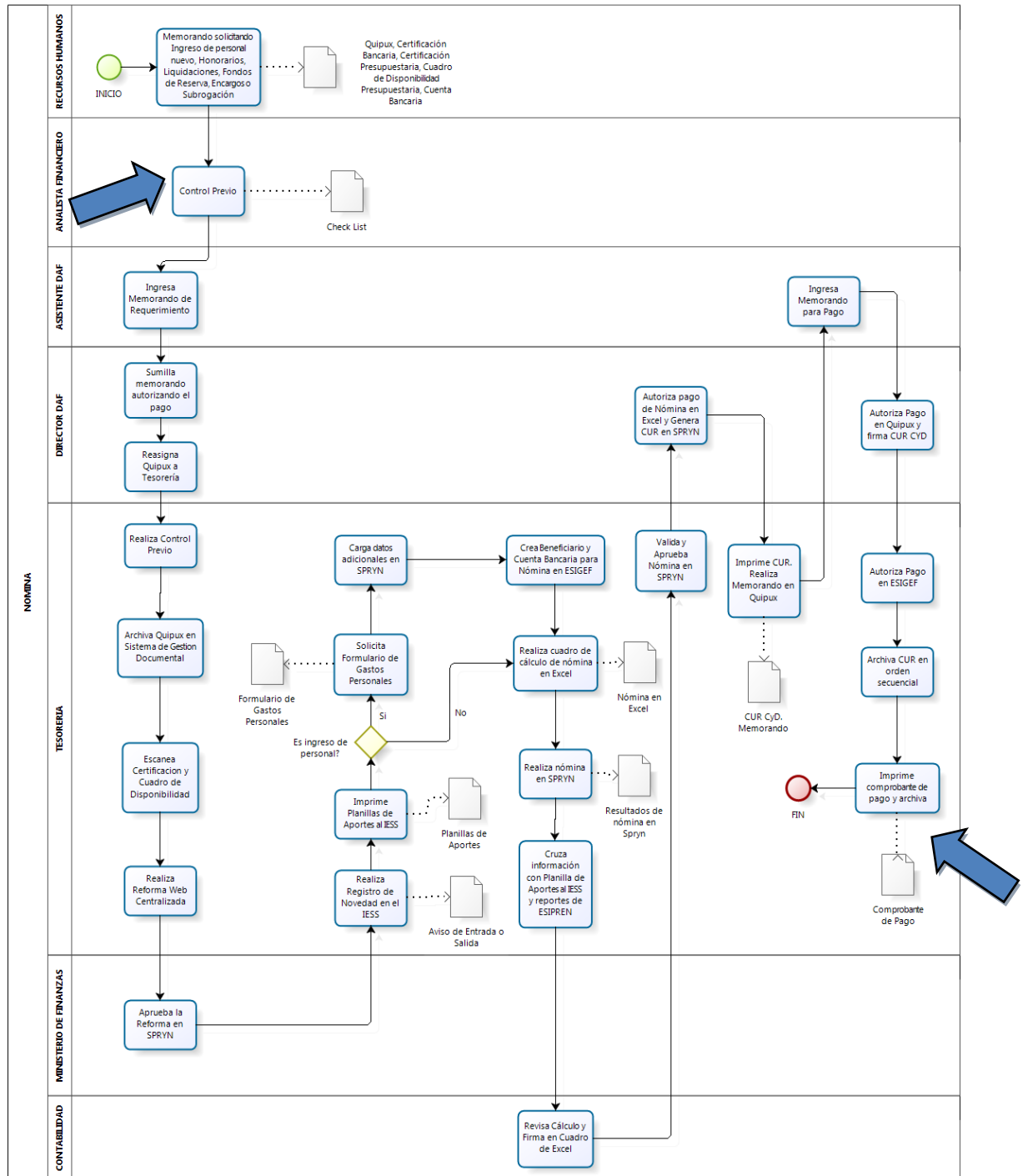


Figura 31: Diagrama de flujo de nóminas mejorado

Elaborado por: María Elena Orellana. Agosto 2014.

Pagos de liquidaciones de viáticos:

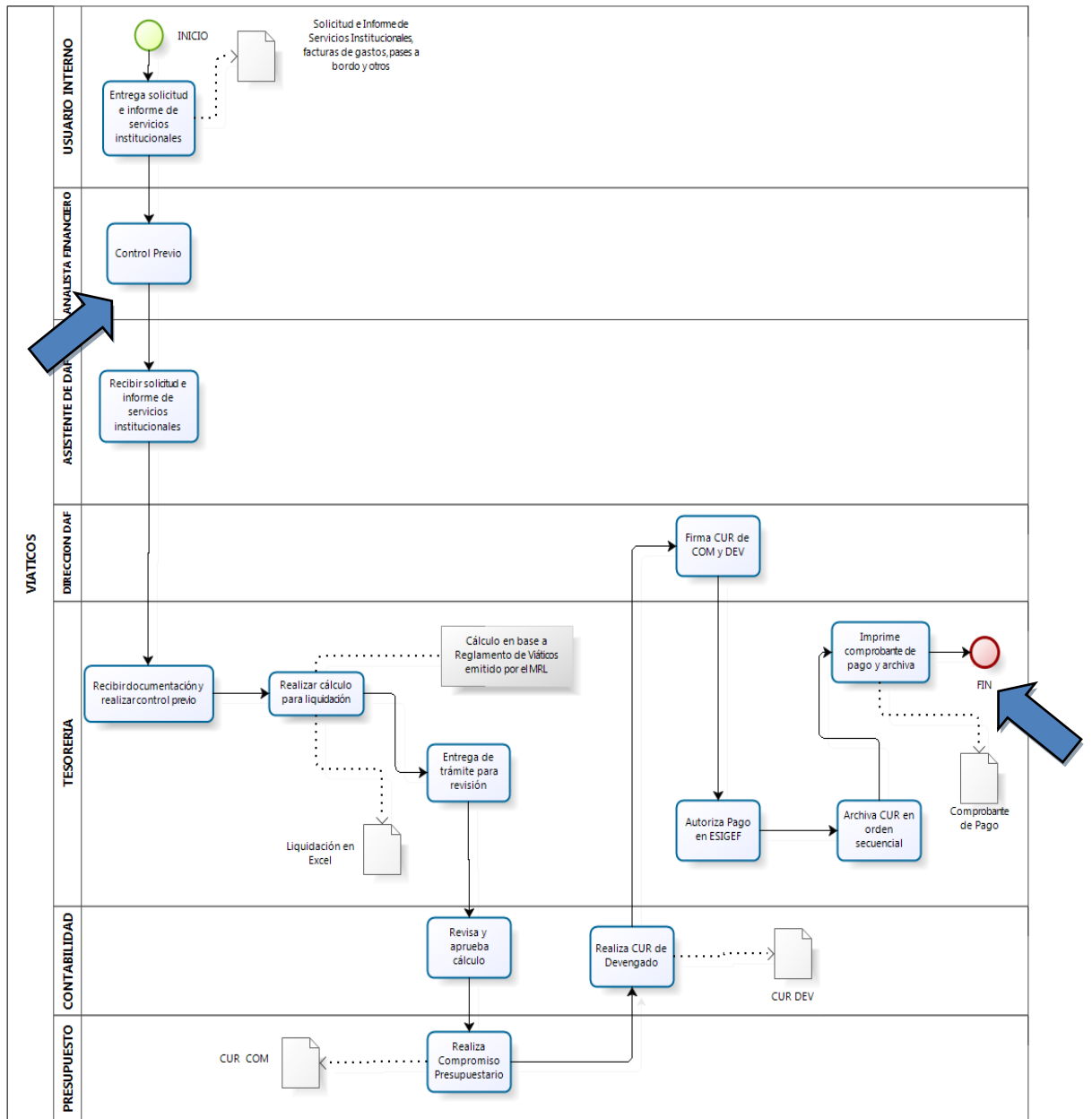


Figura 32: Diagrama de flujo de liquidaciones de viáticos mejorado

Elaborado por: María Elena Orellana. Agosto 2014.

En los diagramas de flujo mejorados del pago a proveedores, pagos de nóminas y liquidaciones de viáticos, se señalan cuáles son las actividades que se han cambiado, eliminado o mejorado.

3.5.4 Fichas de indicadores de los procesos de pagos propuestos

Las fichas de levantamiento de indicadores también están actualizadas de acuerdo a los procesos mejorados. Se realiza el levantamiento de procesos con las fichas de indicadores siguientes de acuerdo a la propuesta de mejoramiento:

Pagos a proveedores:

		MANUAL DE PROCESOS			Código:		
		Caracterización de procesos			Revisión: 01		
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	Fecha:		
María Elena Orellana					2014-09-15		
MACROPROCESO:	Gestión de Tesorería		CONTROLES	RECURSOS			
PROCESO:	Pago a Proveedores		Marco legal:	Personal:	Tesorera, Director Administrativo Financiero, Contador, Analista de Presupuesto, Asistente Ejecutiva		
SUBPROCESO:	Pago a Proveedores						
OBJETIVO:	Establecer los lineamientos generales del subproceso de pago a proveedores		Registros:	Infraestructura:	Puestos de trabajo		
ALCANCE:	Autorizar el Pago a Proveedores en el ESIGEF		Indicadores:	Tecnológicos:	Computadoras		
LÍDER DEL PROCESO:	Tesorera		Requisitos:	Económicos:	NA		
El proceso inicia desde:	Presentar el requerimiento de pago a Proveedores						
El proceso llega hasta:	Archivo de documentación						
N°	PROVEEDOR		INSUMO / ENTRADA	ACTIVIDADES	PRODUCTO / SALIDA	CLIENTE	
	Interno	Externo				Interno	Externo
1	Área requirente		Necesidad de Pago	Presentar el requerimiento de pago a Proveedores	Memorando de Pago	Asistente Ejecutiva	
2	Asistente Ejecutiva		Memorando de Pago y respaldos	Registrar el requerimiento de pago	Registro en Control de Documentación	Asistente Ejecutiva	
3	Asistente Ejecutiva		Registro en Control de Documentación	Entregar el requerimiento de pago	Memorando de Pago y respaldos	Analista Financiero	
4	Analista Financiero		Memorando de Pago y respaldos	Realizar el control previo al pago	Check list y trámite revisado	Analista Financiero	
5	Analista Financiero		Check list y trámite revisado	Entrega el trámite revisado a presupuesto	Check list y trámite revisado	Analista de Presupuesto	
6	Analista de Presupuesto		Check list y trámite revisado	Elaboración del CUR de Compromiso COM	CUR COM	Analista de Presupuesto	
7	Analista de Presupuesto		CUR COM	Entrega del CUR de Compromiso COM	CUR COM	Contador	
8	Contador		CUR COM	Elaboración del CUR de Devengado DEV	CUR DEV	Contador	
9	Contador		CUR DEV	Entrega del CUR de Devengado DEV	CUR DEV	Director Administrativo Financiero	
10	Director Administrativo Financiero		CUR COM, CUR DEV	Revisar y sumilla Liquidación de Viáticos, CUR COM Y CUR DEV	CUR COM, CUR DEV	Tesorería	
11	Tesorería		CUR COM, CUR DEV	Autorizar Pago	CUR COM, CUR DEV	Tesorería	
12	Tesorería		CUR COM, CUR DEV	Archivar Pago	Carpeta de archivo de CUR	Tesorería	
13	Tesorería		CUR COM, CUR DEV	Impresión del Comprobante de pago	Comprobante de Pago	Tesorería	

Tabla 12: Ficha de indicadores de pagos a proveedores mejorado

Elaborado por: María Elena Orellana. Agosto 2014

Pagos de nóminas:


		MANUAL DE PROCESOS			Código:		
		Caracterización de procesos			Revisión: 01		
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	Fecha:		
María Elena Orellana					2014-09-15		
MACROPROCESO:	Gestión de Tesorería		CONTROLES		RECURSOS		
PROCESO:	Nóminas	Marco legal:	Normas de Control Interno: 403-09 Pagos a Beneficiarios, 403-13 Transferencia de Fondos por medios electrónicos. LOSEP, CODIGO DE TRABAJO	Personal:	Tesorera, Director Administrativo Financiero, Contador, Asistente Ejecutiva		
SUBPROCESO:	Pago de Nóminas						
OBJETIVO:	Establecer los lineamientos generales del subproceso de pago de nóminas		Registros:	Control de Documentación	Infraestructura:	Puestos de trabajo	
ALCANCE:	Autorizar el Pago de Nóminas en el SPRYN		Indicadores:	Porcentaje de liquidaciones de viáticos pagadas respecto del total de liquidaciones liquidaciones presentadas	Tecnológicos:	Computadoras	
LÍDER DEL PROCESO:	Tesorera		Requisitos:	Memorando, cálculos, reporte de nómina	Económicos:	NA	
El proceso inicia desde:	Necesidad de pago						
El proceso llega hasta:	Autorización de Pago						
N°	PROVEEDOR		INSUMO / ENTRADA	ACTIVIDADES	PRODUCTO / SALIDA	CLIENTE	
	Interno	Externo				Interno	Externo
1	Área requirente		Necesidad de pago	Presentar la solicitud de pago de nóminas	Solicitud de pago de Nóminas al Personal	Asistente Ejecutiva	
2	Asistente Ejecutiva		Solicitud de pago de Nóminas al Personal	Registrar la solicitud de pago de Nóminas	Registro en Control de Documentación	Asistente Ejecutiva	
3	Asistente Ejecutiva		Registro en Control de Documentación	Entregar la solicitud de pago de Nóminas	Solicitud de pago de Nóminas al Personal	Analista Financiero	
4	Analista Financiero		Solicitud de pago de Nóminas al Personal	Realizar el control previo al pago	Solicitud de pago de Nóminas Revisada	Analista Financiero	
5	Analista Financiero		Solicitud de pago de Nóminas Revisada	Entrega el trámite revisado a la analista Financiera	Solicitud de pago de Nóminas Revisada	Tesorería	
6	Tesorería		Solicitud de pago de Nóminas al Personal, Cálculo	Generación de Nómina en SPRYN	Reporte de Nómina SPRYN	Director Administrativo Financiero	
7	Director Administrativo Financiero		Reporte de Nómina SPRYN	Generar el CUR de pago	CUR CyD (Compromiso y Devengado)	Tesorería	
8	Tesorería		CUR CyD (Compromiso y Devengado)	Elaboración del Memorando para el pago del CUR	Memorando, Cuadro de Disponibilidad y Certificación Presupuestaria	Tesorería	
9	Tesorería		Memorando, Cuadro de Disponibilidad y Certificación Presupuestaria	Sumillar el memorando de autorización de pago	Memorando, Cuadro de Disponibilidad y Certificación Presupuestaria	Tesorería	
10	Tesorería		Memorando, Cuadro de Disponibilidad y Certificación Presupuestaria	Autorizar el pago de la nómina	Memorando, Cuadro de Disponibilidad y Certificación Presupuestaria	Tesorería	
11	Tesorería		CUR CyD (Compromiso y Devengado)	Archivar Pago	Carpeta de archivo de CUR	Tesorería	
12	Tesorería		CUR CyD (Compromiso y Devengado)	Control de Aportes al IESS	Reporte de IESS validado	Tesorería	

Tabla 13: Ficha de indicadores de pagos de nóminas mejorado

Elaborado por: María Elena Orellana. Agosto 2014

Pagos de liquidación de viáticos:


		MANUAL DE PROCESOS			Código:		
		Caracterización de procesos			Revisión:		
		Elaborado por: María Elena Orellana			Revisado por:	Aprobado por:	Fecha: 2014-09-15
MACROPROCESO:	Gestión de Tesorería		CONTROLES		RECURSOS		
PROCESO:	Liquidación de Viáticos, Subsistencias y/o Alimentación		Marco legal:	Reglamento de Viáticos, Subsistencias y/o Alimentación	Personal:	Tesorera, Director Administrativo Financiero, Contador, Analista de Presupuesto, Asistente Ejecutiva	
SUBPROCESO:	Liquidación de Viáticos, Subsistencias y/o Alimentación al Interior						
OBJETIVO:	Establecer los lineamientos generales del subproceso de liquidación de viáticos, subsistencias y/o alimentación al interior		Registros:	Informe y solicitud de informe de servicios institucionales, Control de Documentación	Infraestructura:	Puestos de trabajo	
ALCANCE:	Realizar la liquidación al personal del INER		Indicadores:	Porcentaje de liquidaciones de viáticos pagadas respecto del total de liquidaciones presentadas	Tecnológicos:	Computadoras	
LÍDER DEL PROCESO:	Tesorera		Requisitos:	Informe y solicitud de informe de servicios institucionales	Económicos:	NA	
El proceso inicia desde:	Presentación de informe de Servicios Institucionales						
El proceso llega hasta:	Archivo de documentación						
N°	PROVEEDOR		INSUMO / ENTRADA	ACTIVIDADES	PRODUCTO / SALIDA	CLIENTE	
	Interno	Externo				Interno	Externo
1	Área requirente		Solicitud de servicios institucionales	Presentar el informe de Servicios Institucionales	Informe de servicios institucionales, facturas, boletos, pase a bordo, etc	Asistente Ejecutiva	
2	Asistente Ejecutiva		Informe de servicios institucionales, solicitud, facturas, boletos, pase a bordo, etc	Registrar el informe de Servicios Institucionales	Registro en Control de Documentación	Asistente Ejecutiva	
3	Asistente Ejecutiva		Registro en Control de Documentación	Entregar el informe de Servicios Institucionales	Informe de servicios institucionales	Analista Financiero	
4	Analista Financiero		Informe de servicios institucionales	Realizar control previo del trámite	Tramite revisado	Analista Financiero	
5	Analista Financiero		Tramite revisado	Entregar del informe de Servicios Institucionales revisado	Tramite revisado	Tesorería	
6	Tesorería		Informe de servicios institucionales	Realizar el cálculo de liquidación	Cálculo de liquidación en Excel	Contador	
7	Contador		Cálculo de liquidación e informe de servicios institucionales	Revisión del cálculo de liquidación	Trámite de liquidación de viáticos	Analista de Presupuesto	
8	Analista de Presupuesto		Trámite de liquidación de viáticos	Realizar el CUR de compromiso COM	CUR COM	Contador	
9	Contador		Trámite de liquidación de viáticos, CUR COM	Realizar el CUR de devengado DEV	CUR DEV	Contador	
10	Contador		Trámite de liquidación de viáticos, CUR COM, CUR DEV	Entrega CUR de devengado DEV	Trámite de liquidación de viáticos, CUR COM, CUR DEV	Director Administrativo Financiero	
11	Director Administrativo Financiero		Trámite de liquidación de viáticos, CUR COM, CUR DEV	Revisar y sumilla Liquidación de Viáticos, CUR COM Y CUR DEV	Trámite de liquidación de viáticos, CUR COM, CUR DEV	Tesorería	
12	Tesorería		Trámite de liquidación de viáticos, CUR COM, CUR DEV	Autorizar Pago	Comprobante de Pago	Tesorería	
13	Tesorería		Comprobante de Pago	Archivar Pago	Carpeta de archivo de CUR	Tesorería	

Tabla 14: Ficha de indicadores de liquidaciones de viáticos mejorado

Elaborado por: María Elena Orellana. Agosto 2014

De acuerdo al levantamiento realizado se determinan los indicadores que se aplican para cada subproceso de pagos mejorados. En las fichas se indica en que actividades se realizaron los cambios.

3.6 Evaluación financiera de la propuesta

El INER por ser una institución pública no tiene rentabilidad financiera ni económica, sin embargo con la propuesta de mejoramiento, es posible obtener un ahorro de ingresos por la reducción de tiempos y tomando en cuenta la contratación de una analista financiera que apoyará a las áreas.

Mediante la siguiente evaluación financiera se puede observar los beneficios que se obtienen con la propuesta presentada:

EVALUACION FINANCIERA DE LA PROPUESTA				
DESCRIPCION	PAGO A PROVEEDORES	PAGOS DE NOMINAS	PAGOS DE VIATICOS	FLUJO DE INGRESOS ANUALES
TIEMPO PROCESO ACTUAL EN HORAS	16,50	19,00	16,00	
TIEMPO PROCESO PROPUESTO EN HORAS	8,00	8,25	8,75	
DIFERENCIA DE HORAS	8,50	10,75	7,25	
COSTO DE HORA	6,98	6,98	6,98	
AHORRO POR PAGOS EN DOLARES	59,36	75,07	50,63	
PROMEDIO DE PAGOS MENSUALES	40,00	8,00	15,00	
AHORRO MENSUAL EN DOLARES	2.374,33	600,57	759,44	
MESES AL AÑO	12,00	12,00	12,00	
TOTAL FLUJO INGRESOS ANUALES EN DOLARES	28.492,00	7.206,80	9.113,25	44.812,05
CONTRATACION PERSONAL NUEVO				
	SUELDO MENSUAL	MESES AL AÑO	TOTAL	FLUJO DE EGRESOS ANUALES
SUELDO ANALISTA FINANCIERO SP5 EN DOLARES	1.212,00	12,00	14.544,00	14.544,00
FLUJO AHORRO ANUAL EN DOLARES				30.268,05

Tabla 15: Evaluación financiera de la propuesta

Elaborado por: María Elena Orellana. Septiembre 2014

De acuerdo a esta evaluación, se puede apreciar que con la reducción de los tiempos de los procesos propuestos se obtiene un ahorro al año de USD \$ 44.812,05; tomando en cuenta que los funcionarios de las áreas de presupuesto, contabilidad y tesorería son servidores públicos 7; es decir perciben un sueldo de USD \$ 1.676,00 mensualmente. Con la contratación de un analista financiero como servidor público 5, se cancelará por concepto de sueldos el valor de USD \$ 14.544,00 al año. Por lo tanto el valor del ahorro líquido anual es de USD \$ 30.268,05.

Se realiza el flujo de caja de acuerdo a los ingresos y los egresos anuales con una proyección a 5 años, ya que los proyectos se deben evaluar máximo a este tiempo, debido principalmente a las variables exógenas tales como: inflación, devaluación, tasas de interés, etc. En la tabla 16 se puede observar el flujo:

FLUJO DE CAJA						
EXPRESADO EN DOLARES						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS (AHORROS)	0,00	44.812,05	44.812,05	44.812,05	44.812,05	44.812,05
EGRESOS (CONTRATACION ANALISTA FINANCIERA)	0,00	14.544,00	14.544,00	14.544,00	14.544,00	14.544,00
FLUJO DE CAJA PARA EVALUACION	0,00	30.268,05	30.268,05	30.268,05	30.268,05	30.268,05
VALOR ACTUAL DE FLUJO DE EFECTIVO	121.298,79					

Tabla 16: Flujo de caja de la propuesta

Elaborado por: María Elena Orellana. Septiembre 2014

En el año 0 no existe inversión, ya que no es necesario realizar la adquisición de equipos, hardware y software porque con la misma tecnología se sugiere aplicar a la propuesta.

La tasa de descuento referencial que se utilizó para descontar los flujos, fue la tasa de interés activa vigente que es del 7.86%, la misma que ha sido consultada en la página web del Banco Central del Ecuador, <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>, el 15 de Septiembre del 2014. Esta tasa es equivalente a la tasa efectiva del mercado, ya que es la única que se conoce y se aplica a valores constantes.

Debido a que no existe inversión, se procedió a calcular el valor actual de los flujos de efectivo, generados por la diferencia entre los ahorros, que son beneficios para la institución y los costos que generará la propuesta.

El valor actual de flujo de efectivo, VAFE, para este proyecto se ha calculado en USD \$121.298,79.

CONCLUSIONES

1. Debido a que el INER es una institución pública, debe regirse a la normativa legal vigente mediante la aplicación de leyes, normas y reglamentos; las cuales deben cumplirse a cabalidad. Esto genera que exista burocracia en los procesos de pagos y exista demoras en las actividades realizadas para los mismos.
2. Una de las debilidades encontradas es que el personal del área financiera es poco capacitada, debido a que el plan de capacitación anual no es posible ejecutarlo por la falta de tiempo que tienen los funcionarios para asistir a los cursos programados. Existe una sola persona en cada área de presupuesto, contabilidad y tesorería sin que exista un reemplazo que realice las actividades a cargo de estos funcionarios, cuando no están presentes estas personas, lo cual genera atrasos en la atención de los procesos.
3. Hay una falta de comunicación formal entre las áreas involucradas, porque no hay documentación por escrito de cuáles son los requisitos que deben presentar con los trámites de pago. Únicamente se les informa verbalmente, pero no se mantiene respaldos de las disposiciones que se dan. También existe gran cantidad de errores en la documentación que se adjunta, motivo por el cual hay muchas devoluciones en los procesos.
4. La estructura organizacional que se encontró en la Dirección Administrativa del INER no está correctamente establecida, ya que no incluye la asistente para las áreas de tesorería, contabilidad y presupuesto, contratación que está aprobada en el Manual de Puestos y es necesaria su inclusión por la cantidad de trabajo que se atiende en estas áreas.
5. Con el levantamiento de los nuevos procesos y flujogramas realizados, se puede observar el mejoramiento que existe en los trámites de pago, disminuyendo el tiempo de respuesta lo cual es un beneficio para la institución y las áreas involucradas.
6. Se concluye que la carencia de procesos estandarizados de pagos de la Dirección Administrativa Financiera, realmente generan demoras en los pagos, devoluciones de trámites e incumplimiento de la normativa legal vigente, determinándose que la hipótesis planteada es verdadera.

7. Para el desarrollo del proceso de la investigación no se encontró mayores obstáculos, ya que la institución prestó todas las facilidades para acceder a la información necesaria y para realizar las encuestas.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar la propuesta de mejoramiento de procesos de pagos a fin de optimizar el tiempo de atención, evitar reprocesos, mejorar la atención al cliente interno y la calidad de los servicios que proporciona la Dirección Administrativa Financiera.
2. Dar a conocer los resultados de la investigación por medio de una socialización, que permita concientizar al personal sobre la importancia del cumplimiento de la normativa legal vigente; la inclusión en el trámite de los documentos de respaldo completo y correcto para los pagos y los requisitos necesarios para ello.
3. Aplicar el plan de capacitación anual a fin de motivar al personal y brindarles los conocimientos actualizados en los temas necesarios para su buen desenvolvimiento en su trabajo.
4. Mediante la contratación de personal adicional en las áreas, delegar funciones a fin de evitar la concentración de responsabilidad en los cargos y poder agilizar los pagos.
5. Evaluar la gestión de las áreas de la Dirección Administrativa Financiera según los indicadores que se plantearon en la investigación, con el objetivo de medir el desempeño de los mismos y corregir oportunamente los errores encontrados.

BIBLIOGRAFÍA Y NETGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Beltrán, J., Carmona, M.A., Carrasco, R., Rivas, M.A., Tejedor, F., (2009), "Guía para una Gestión Basada en Procesos". Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión, Instituto Andaluz de Tecnología. SEVILLA: J. de Haro Artes Gráficas, S.L.

Bernal, C., (2006), "Metodología de Investigación". MEXICO: Person Educacion.

Códificación del Código de Trabajo, 2014

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2010

Estatuto Orgánico INER 2012-07-24

Harrington, J. (1997), "Administración total del mejoramiento continuo". Editorial Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogotá

Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP, 2014

Modelo de Gestión INER, 2012

Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, 2014

Reglamento general a la Ley Orgánica del Servicio Público, 2011

Norma técnica para el pago Viáticos, Subsistencias, Movilizaciones y Alimentación, Septiembre 2014

NETGRAFÍA

<http://www.arpcalidad.com/wp-content/uploads/2010/05/image.png>.

<http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>

<http://www.contaduria.gov.co/wps/portal/internetes/home/internet/contaduria/sistema-gestion-de-calidad/mapa-de-procesos/política>

<http://www.iner.gob.ec/el-instituto/>

<http://www.iner.gob.ec/mision/>

<http://www.iner.gob.ec/programas-servicios/>

<http://www.iner.gob.ec/proyectos/>

<http://www.iner.gob.ec/proyectos-nuevos/>


<http://www.iner.gob.ec/organigrama-del-iner/>

<http://www.out-erp.com/implementacion.htm>

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap4-2-3.htm>

ANEXOS

ANEXO 1: FICHA DE PROCESO

	MANUAL DE PROCESOS						Código:
	Descripción de procesos						Revisión:
	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:				
MACROPROCESO:							
PROCESO:							
SUBPROCESO:							
OBJETIVO:							
ALCANCE:							
#	Actividad	Descripción	Tiempo de ciclo (horas)	Insumos	Productos	Responsable	Observaciones

ANEXO 2: ENCUESTA AL CLIENTE INTERNO DEL INER

Esta encuesta se ha realizado a fin de conocer la atención que brinda la Dirección Administrativa Financiera del INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGÉTICA Y ENERGÍAS RENOVABLES, INER, en el proceso de pagos.

Marque con una X la respuesta que considera correcta:

1. ¿Considera usted que la capacitación que ha recibido el personal de las áreas de presupuesto, contabilidad y tesorería de la Dirección Administrativa Financiera del INER es?

Excelente Buena Mala

2. ¿La experiencia del personal de las áreas de presupuesto, contabilidad y tesorería de la Dirección Administrativa Financiera del INER es?

Excelente Buena Mala

3. ¿El tiempo de respuesta de los trámites de pagos que ingresan a la Dirección Administrativa Financiera del INER es?

Rápido Oportuno Demorado

4. ¿La tecnología con la que cuenta la Dirección Administrativa Financiera del INER es?

Actualizada Medianamente No Actualizada

5. ¿La calidad del servicio de atención al cliente interno que le proporciona el personal de las áreas de presupuesto, contabilidad y tesorería de la Dirección Administrativa Financiera del INER es?

Excelente Buena Mala

6. ¿Qué porcentaje de devoluciones de trámites de pagos por falta de documentos, ha tenido el área donde usted labora?

1% a 30% 31% a 60% 61% a 100%

7. ¿Qué porcentaje de devoluciones de trámites de pagos por errores en la documentación, ha tenido el área donde usted labora?

1% a 30% 31% a 60% 61% a 100%

8. ¿Usted considera que existe personal suficiente en la Dirección Financiera que atienda los trámites de pago que se requieren?

Si No