



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TITULACIÓN DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño de un modelo de gestión por procesos para La Unidad de Activos Fijos, de la CNT EP, Agencia Provincial Pastaza, año 2014.**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTORA: Silva Solís, María Fernanda

DIRECTOR: Cáceres López, Juan, Diego, Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO – PUYO**

**2015**

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magíster.

Juan Diego Cáceres López

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría denominado: **“Diseño de un modelo de gestión por procesos para La Unidad de Activos Fijos, de la CNT EP, Agencia Provincial Pastaza, año 2014.”** realizado por: María Fernanda Silva; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Enero de 2015

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, María Fernanda Silva declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: **“Diseño de un modelo de gestión por procesos para La Unidad de Activos Fijos, de la CNT EP, Agencia Provincial Pastaza, año 2014”**, de la Titulación Magister en Gestión Empresarial, siendo Juan Diego, Cáceres López, Mgs. 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 trabajo de fin de titulación que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f) .....

Autora: María Fernanda Silva

Cédula: 1600404337

## **DEDICATORIA**

A Dios: Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre y padre: Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien.

A mi hijo porque su simple presencia me motiva y me llena de fortaleza para seguir adelante con mucha perseverancia y constancia.

A todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

¡A todos!

María Fernanda

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar quiero agradecer a Dios por haberme brindado la vida, por haberme guiado por el camino del bien para que pudiese culminar este paso de mi vida profesional.

A mis padres, que siempre me han dado su apoyo incondicional y a quienes debo este triunfo profesional, por todo su trabajo y dedicación para darme una formación académica y sobre todo humanista y espiritual. De ellos es este triunfo y para ellos es todo mi agradecimiento.

A todos mis amigos, amigas y todas aquellas personas que han sido importantes para mí durante todo este tiempo. A todos mis maestros que aportaron a mi formación. Para quienes me enseñaron a ser lo que no se aprende en salón de clase y a compartir el conocimiento con los demás.

¡Gracias a todos!

María Fernanda Silva

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA .....	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 TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xii
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
MARCO TEÓRICO.....	5
1.1 Organización .....	6
1.1.1 Concepto.....	6
1.1.2 Características .....	7
1.1.3 Clasificación .....	8
1.1.4 Recursos de las Organizaciones.....	9
1.1.5 Formas Organizacionales.....	10
1.1.6 Ambientes Organizacionales.....	11
1.2 Gestión .....	11
1.2.1 Concepto.....	11
1.2.2 Desarrollo y sistemas de control de gestión .....	11
1.2.3 Fases de control de Gestión.....	12
1.3 Modelo de Gestión .....	12
1.3.1 Definición e importancia .....	12
1.4 Indicadores de Gestión .....	13
1.4.1 Definición e importancia .....	13
1.4.2 Clasificación .....	14
1.5 Administración .....	14

1.5.1 Definición .....	14
1.5.2 Características .....	15
1.5.3 Campo de aplicación .....	15
1.5.4 Procesos .....	16
1.5.5 Proceso Administrativo .....	16
1.6 Inventario .....	16
1.6.1 Definición .....	16
1.6.2 Características .....	17
1.6.3 Tipos.....	17
1.7 Activos Fijos.....	19
1.7.1 Definición .....	19
1.7.2 Características .....	19
1.7.3 Tipos.....	20
1.7.3.1 Clasificación General.....	20
1.7.3.2 Clasificación Contable .....	21
1.8 Hipótesis .....	23
CAPÍTULO II.....	24
METODOLOGÍA.....	24
2.1 Contexto .....	25
2.2 Participantes.....	25
2.3 Recursos.....	25
2.3.1 Talento Humano .....	25
2.3.2 Materiales.....	25
2.3.3 Recursos Institucionales.....	26
2.3.4 Recursos Económicos .....	26
2.4 Diseño y métodos de Investigación .....	27
2.4.1 Diseño de la Investigación.....	27
2.4.2 Métodos de Investigación .....	27
2.5 Técnicas e instrumentos de la Investigación .....	28
2.6 Procedimiento.....	28
CAPÍTULO III.....	30
DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	30

3.1	Requerimientos del personal relacionado a los procesos.....	31
3.2	Organización .....	33
3.3	Gestión administrativa.....	35
3.4	Comprobación de la hipótesis.....	37
3.4.2	Región de aceptación y rechazo .....	37
3.4.3	Cálculo estadístico de las encuestas aplicadas.....	38
3.4.4	Decisión Estadística de las encuestas aplicadas a los funcionarios de la Unidad de Activos Fijos de la CNT EP - Pastaza .....	39
3.5	Aspectos Generales .....	39
3.5.1	La institución y el sector al que pertenece .....	39
3.5.2	Marco legal.....	40
3.5.3	Modelo administrativo .....	41
3.5.4	Organización .....	43
3.5.5	Descripción de la Unidad de Activos Fijos .....	45
3.5.6	Estructura organizacional de la unidad de activos fijos .....	46
3.5.7	Productos .....	48
CAPÍTULO IV .....		51
MODELO DE GESTIÓN.....		51
4.1	Gestión de los procesos.....	52
4.1.1	Principios básicos de la gestión de la calidad.....	52
4.2	Instructivo para la administración y control de activos Fijos de la CNT EP – Pastaza....	53
4.2.1	Generalidades.....	53
4.2.1.1	Objetivo .....	53
4.2.1.2	Conceptos Básicos .....	53
4.2.2	Administración y control de activos Fijos .....	55
4.2.2.1	Ámbito de Aplicación .....	55
4.2.2.2	Responsabilidades en la administración y control de Activos Fijos .....	56
4.3	Instrucciones para la administración de activos fijos .....	56
4.4	Identificación y secuencia de los procesos.....	57
4.5	Mapa de procesos .....	58
4.6	Descripción .....	59
4.7	Procesos para el manejo de activos Fijos .....	59
4.7.1	Adquisición de Activos Fijos .....	59
4.7.2	Ingreso de activos fijos para su administración .....	60

4.7.3	Traslados de Activos Fijos.....	60
4.7.4	Mantenimiento de Activos Fijos.....	60
4.7.5	Robo, Asalto, Hurto y Caso fortuito de Activos Fijos .....	61
4.7.6	Declaración de Activos Fijos como obsoletos, inservibles o en desuso .....	61
4.7.8	Baja de Activos Fijos.....	61
4.7.9	Enajenación de Activos Fijos.....	63
4.7.10	Registro de baja de Activos Fijos .....	63
4.7.11	Rotulación de activos fijos y bienes sujetos de control administrativo .....	63
4.7.12	Constatación física de los bienes asignables .....	65
4.8	Flujogramas por procesos.....	69
4.8.1	Administración de los activos fijos.....	69
4.8.1.1	Adquisiciones.....	69
4.8.1.2	Traslados .....	70
4.8.1.3	Mantenimiento .....	71
4.8.1.4	Robo, asalto, hurto y caso fortuito de activos fijos.....	72
4.8.1.5	Dar de baja de activos fijos .....	73
4.8.2	Gestión administrativa de la Unidad de Activos Fijos .....	74
4.8.2.1	Rotulación de activos fijos y bienes sujetos de control administrativo .....	74
4.8.2.2	Constatación física de los bienes asignables .....	75
4.9	Procesos.....	76
4.10	Diagrama de procesos.....	76
4.10.1	Proceso: Administración y control de los Activos Fijos.....	76
4.10.1.1	Diagrama para el subproceso Adquisiciones.....	76
4.10.1.2	Diagrama para el subproceso Traslados .....	77
4.10.1.3	Diagrama para el subproceso Mantenimiento .....	77
4.10.1.4	Diagrama para el subproceso Robo, asalto, hurto y caso fortuito de activos fijos.....	78
4.10.1.5	Diagrama para el subproceso Baja de Activos Fijos .....	78
4.10.2	Gestión administrativa de la Unidad de Activos Fijos .....	79
4.10.2.1	Diagrama para el subproceso Rotulación de activos fijos y bienes sujetos de control administrativo .....	79
4.10.2.2	Diagrama para el subproceso Constatación física de los bienes asignables .....	79
4.11	Seguimiento y medición de procesos.....	80
4.11.1	Indicadores para el proceso: Administración y control de los activos fijos.....	81

4.11.2 Indicadores para el proceso: Gestión administrativa de la Unidad de Activos	
Fijos .....	82
4.12 Mejora de los procesos .....	83
CAPÍTULO V .....	84
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	84
5.1 Conclusiones .....	85
5.2 Recomendaciones.....	86
BIBLIOGRAFÍA.....	87
ANEXOS .....	88

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N <sup>o</sup> . 1	Recursos Humanos.....	25
Tabla N <sup>o</sup> . 2	Recursos Materiales .....	25
Tabla N <sup>o</sup> . 3	Recursos Institucionales .....	26
Tabla N <sup>o</sup> . 4	Recursos Económicos .....	26
Tabla N <sup>o</sup> . 5	Capacitación a funcionarios.....	31
Tabla N <sup>o</sup> . 6	Posee un modelo de gestión la Unidad de Activos Fijos .....	32
Tabla N <sup>o</sup> . 7	El organigrama institucional permite una adecuada gestión por procesos	33
Tabla N <sup>o</sup> . 8	La organización de la Unidad de Activos Fijos permite mejorar la administración .....	34
Tabla N <sup>o</sup> . 9	La administración de activos fijos se basa en un modelo de gestión .....	35
Tabla N <sup>o</sup> . 10	Considera necesario que se diseñe un modelo de gestión por procesos ..	36
Tabla N <sup>o</sup> . 11	Frecuencias observadas .....	38
Tabla N <sup>o</sup> . 12	Resumen frecuencias observadas .....	38
Tabla N <sup>o</sup> . 13	Frecuencias Esperadas .....	38
Tabla N <sup>o</sup> . 14	Chi cuadrado .....	38
Tabla N <sup>o</sup> . 15	Procesos Estratégicos .....	57
Tabla N <sup>o</sup> . 16	Procesos Operativos.....	57
Tabla N <sup>o</sup> . 17	Procesos de Apoyo .....	58
Tabla N <sup>o</sup> . 18	Simbología de diagramas de flujo .....	68
Tabla N <sup>o</sup> . 19	Diagrama para el subproceso Adquisiciones .....	76
Tabla N <sup>o</sup> . 20	Diagrama para el subproceso Traslados.....	77
Tabla N <sup>o</sup> . 21	Diagrama para el subproceso Mantenimiento.....	77
Tabla N <sup>o</sup> . 22	Diagrama para el subproceso Robo, asalto, hurto y caso fortuito de activos fijos .....	78
Tabla N <sup>o</sup> . 23	Diagrama para el subproceso Baja de Activos Fijos.....	78
Tabla N <sup>o</sup> . 24	Diagrama para el subproceso Rotulación de activos fijos .....	79
Tabla N <sup>o</sup> . 25	Diagrama del subproceso Constatación física de los bienes asignables ...	79
Tabla N <sup>o</sup> . 26	Indicadores del proceso: Administración y control de los activos fijos .....	81
Tabla N <sup>o</sup> . 27	Indicadores del proceso: Gestión administrativa de la Unidad de Activos Fijos .....	82

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°. 1	Características de una Organización.....	7
Figura N°. 2	Clasificación de una Organización .....	8
Figura N°. 3	Recursos de una Organización.....	9
Figura N°. 4	Formas Organizacionales .....	10
Figura N°. 5	Formas Organizacionales .....	12
Figura N°. 6	Clasificación de los indicadores de gestión.....	14
Figura N°. 7	Características de la Administración .....	15
Figura N°. 8	Capacitación a funcionarios.....	31
Figura N°. 9	Posee un modelo de gestión la Unidad de Activos Fijos .....	32
Figura N°. 10	El organigrama institucional permite una adecuada gestión por procesos	33
Figura N°. 11	La organización de la Unidad de Activos Fijos permite mejorar la administración .....	34
Figura N°. 12	La administración de activos fijos se basa en un modelo de gestión .....	35
Figura N°. 13	Considera necesario que se diseñe un modelo de gestión por procesos ..	36
Figura N°. 14	Región de aceptación o rechazo de la hipótesis.....	37
Figura N°. 15	Estructura organizacional de la unidad de activos fijos .....	46
Figura N°. 16	Mapa de procesos.....	58
Figura N°. 17	Flujograma de procesos de Adquisiciones.....	69
Figura N°. 18	Flujograma de procesos de Traslados .....	70
Figura N°. 19	Flujograma de procesos de Mantenimiento .....	71
Figura N°. 20	Robo, asalto, hurto y caso fortuito de activos fijos.....	72
Figura N°. 21	Dar de baja de activos fijos.....	73
Figura N°. 22	Rotulación de activos fijos y bienes sujetos de control administrativo .....	74
Figura N°. 23	Constatación física de los bienes asignables.....	75

## RESUMEN

La investigación se enfoca en diseñar un modelo de gestión por procesos que permita mejorar la administración de activos fijos de la Unidad de Activos Fijos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP - Pastaza. Esto se logró en base al diagnóstico de la situación actual, con el propósito de establecer y analizar las causas por las que existe la problemática identificada, para lo cual se desarrolló el Marco Teórico que permitió diseñar un modelo de gestión con el cual se pretende mejorar la administración y manejo de los bienes por parte de la Unidad de Activos Fijos de la empresa.

El trabajo investigativo se desarrolló en cuatro capítulos los mismos que son: El Capítulo I, Marco teórico. Capítulo II, contempla el proceso metodológico, partiendo de encuestas que dieron a conocer datos concretos sobre la investigación. El Capítulo III, presenta los resultados del diagnóstico. El Capítulo IV, comprende el modelo de gestión por procesos propuesto desarrollando diagramas de flujo de cada subproceso, con la proyección hacia la mejora continua. Terminando en el establecimiento de conclusiones y recomendaciones

**PALABRAS CLAVES:** Modelo de gestión, procesos, mejora continua, administración, activos fijos, Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

## ABSTRACT

The research focuses on designing a model of process management that will improve the management of fixed assets Fixed Assets Unit of the National Telecommunications Corporation CNT EP - Pastaza. This was achieved based on the diagnosis of the current situation, in order to establish and analyze the reasons why there is a problem identified, for which the theoretical framework that allowed designing a management model was developed which aims to improve the administration and management of the property by the Unity Asset company.

The research work was conducted in the same four chapters are: Chapter I, Theoretical Framework. Chapter II, provides the methodological process, based on surveys unveiled specifics about the investigation. Chapter III presents the results of diagnosis. Chapter IV includes the process management model proposed developing flowcharts of each thread, with the projection towards continuous improvement. Ending in the establishment of conclusions and recommendations.

**KEYWORDS:** Management Model, processes, continuous improvement, management, fixed assets, National Telecommunications Corporation.

## INTRODUCCIÓN

El tema desarrollado consiste en el diseño de un modelo de gestión por procesos para la Unidad de Activos Fijos, de la CNT EP, Agencia Provincial Pastaza, año 2014, donde se pone la falta de procedimientos para la determinación de la caducidad de los bienes de la organización; identificándose la inexactitud en el inventario existente, reduciendo el espacio físico e inflando el inventario empresarial; ocasionando la demora en diversos trámites administrativos en la empresa por la inexistencia de un modelo de gestión. Es así que la tesis se desarrolla de la siguiente manera:

El CAPÍTULO I, comprende toda la parte teórica que engloba una Gestión por Procesos. En el CAPÍTULO II, se realiza la descripción del proceso metodológico utilizado que permitió determinar las debilidades de la unidad, partiendo de encuestas que dieron a conocer datos concretos sobre la investigación. El CAPÍTULO III, presenta los resultados del diagnóstico que al ser analizados permite la obtención de estrategias. El CAPÍTULO IV, comprende el modelo de gestión por procesos, describiendo lo que actualmente existe dentro de la organización. Terminando en el establecimiento de conclusiones y recomendaciones

La temática investigada es de mucho interés para la CNT EP Pastaza porque en la actualidad se está trabajando por una administración pública eficiente y de calidad, misma que se refleja en la organización y administración interna de toda empresa, garantizando un servicio y atención eficaz. El aporte de la investigación se basa en dar solución a la escasa organización y distribución de funciones existente en la actualidad en la Unidad de Activos Fijos de la CNT EP Pastaza, proponiendo un modelo de gestión por procesos para el manejo y control de la caducidad de bienes dañados o deteriorados. Conscientes del impacto positivo que han generado los modelos de gestión por procesos en otras empresas, es importante realizar esta investigación con la finalidad de mejorar el manejo de los bienes de la Agencia Pastaza, para contribuir al aseguramiento de la calidad en el trabajo y lograr cambios significativos y necesarios en las actividades y responsabilidades de la Unidad de Activos Fijos, con el fin de alcanzar las metas y objetivos planteados.

La trascendencia de la investigación se basa en el diseño de un modelo de gestión por procesos que permita a la Unidad de Activos Fijos, esquematizar o tener un marco de referencia para una administración de calidad de la CNT EP, Agencia Provincial Pastaza, ya que si no se realiza la investigación la empresa seguirá con procedimientos caducos, produciéndose además déficit en el espacio físico y desorganización administrativa, continuando con la demora en los trámites.

Es en base a todas las actividades que realiza CNT EP Pastaza donde nació la problemática que se identificó en la Unidad de Activos Fijos, se estableció propuesta de procedimientos para la determinación de la caducidad de los bienes de la organización, ya sean éstos por cambio de imagen o por estar fuera de uso por daño o deterioro; identificándose exactitud en el inventario existente, aprovechando el espacio físico; generando de esta manera agilidad en diversos trámites administrativos en la empresa por la adecuación de un modelo de gestión. De esta manera, se hace necesario que la administración de la CNT EP Pastaza establezca medidas que garanticen una mayor racionalidad y optimización de los recursos, así como de un ejercicio austero y responsable, mediante el establecimiento de normas y lineamientos claros, que sirvan de base para regular su operación.

El alcance de los objetivos y cumplimiento de objetivos se basa en el Objetivo General:

Diseñar un modelo de gestión por procesos que permita mejorar la administración de activos fijos de la Unidad de Activos Fijos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, Agencia Provincial Pastaza.

De donde se establecen los objetivos Específicos que son:

- Diagnosticar la situación actual de la Unidad de Activos Fijos de la CNT EP, con el propósito de establecer y analizar las causas por las que existe falencias en la determinación de caducidad de los bienes.
- Desarrollar un Marco Teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos para el área Financiera Administrativa, de la CNT EP.
- Diseñar un modelo de gestión con el cual se pretende mejorar la administración y manejo de los bienes por parte de la Unidad de Activos Fijos de la empresa.

Las facilidades están en la apertura y apoyo de la primera institución de la CNT EP, por otra parte los inconvenientes fueron en especial el tiempo para la recopilación de la información interna de la institución ya que no existe exactitud en el inventario. La metodología utilizada es de tipo investigación - acción, sus características generan conocimiento y producen cambios, en ella coexisten en estrecho vínculo, el afán cognoscitivo y el propósito de conseguir efectos objetivos y medibles. Es un estudio transaccional/transversal puesto que se recogen datos en un momento único. Es exploratorio, debido a que en un momento específico, realiza una exploración inicial. Es descriptivo, puesto que se hará una descripción de los datos recolectados y que son producto de la aplicación de un cuestionario.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO TEÓRICO**

## **1.1 Organización**

La estructura organizativa del trabajo que tenga una empresa influye directamente en la percepción que pueda tener un trabajador de sus condiciones laborales y en su rendimiento profesional. Destacando que las estructuras horizontales facilitan mejor el trabajo en equipo.

### **1.1.1 Concepto**

En el libro de Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, (2004) se define:

A la "organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito". (pág. 215)

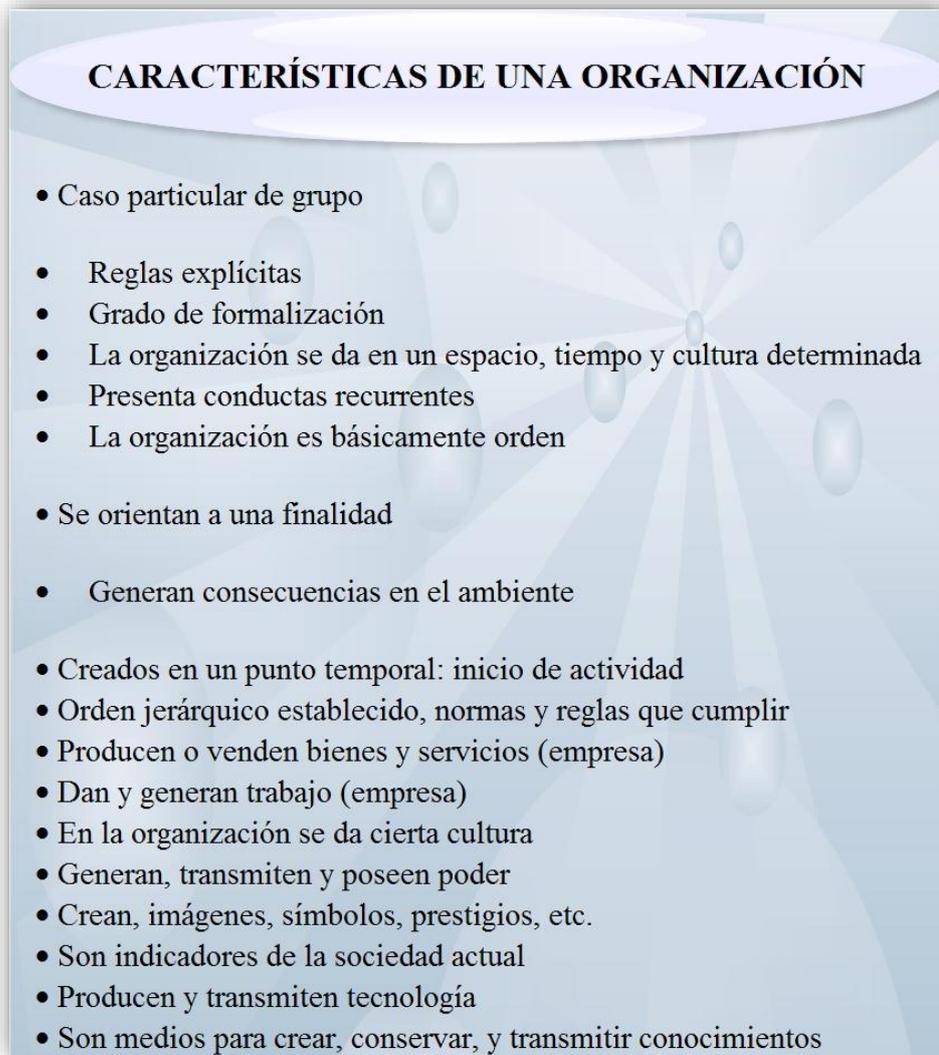
Una organización es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito distintivo que es su misión.

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización.

Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa.

La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

### 1.1.2 Características



**Figura Nº. 1 Características de una Organización**

**Fuente:** Escuela Técnica ORT (2008)

**Elaborado por:** María Fernanda Silva

Hoy en día, las organizaciones al igual que las personas, deben ser creativas, a fin de recrear en forma permanente el medio en el cual se desarrollan, condicionado por los efectos de la globalización. Esto se debe a que los recursos humanos van incorporando influencias de su entorno, se van identificando con esa organización. Adapta su comportamiento, mejorando y optimizando de esa manera su actividad operativa.

Las organizaciones tratan continuamente de alcanzar la eficiencia, poniendo énfasis en la división del trabajo a fin de obtener mayores beneficios. Todas las áreas deberán trabajar armoniosa y coordinadamente a fin de poder actuar sinérgicamente. De esta forma se logra obtener un efecto multiplicador en los rendimientos.

### 1.1.3 Clasificación

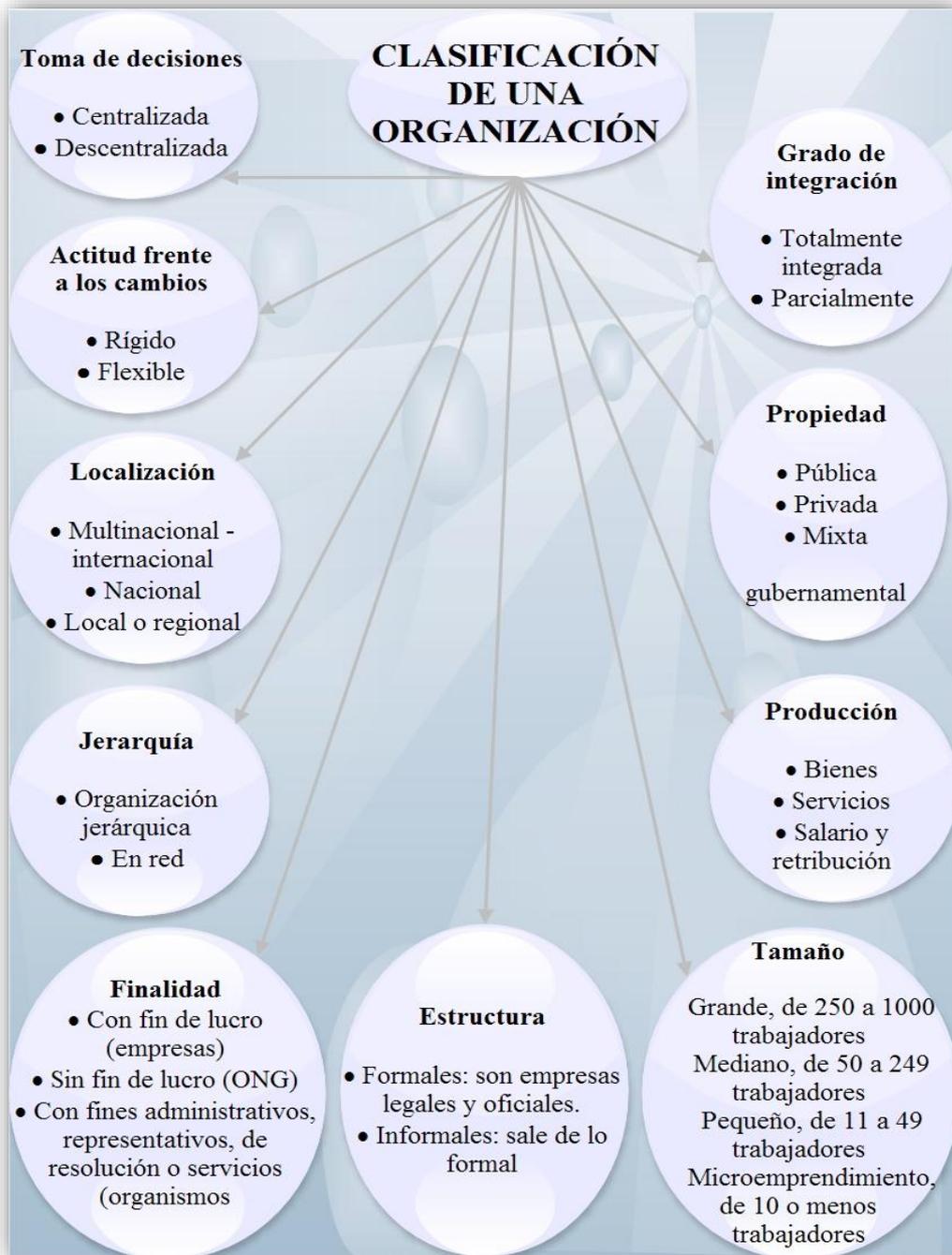


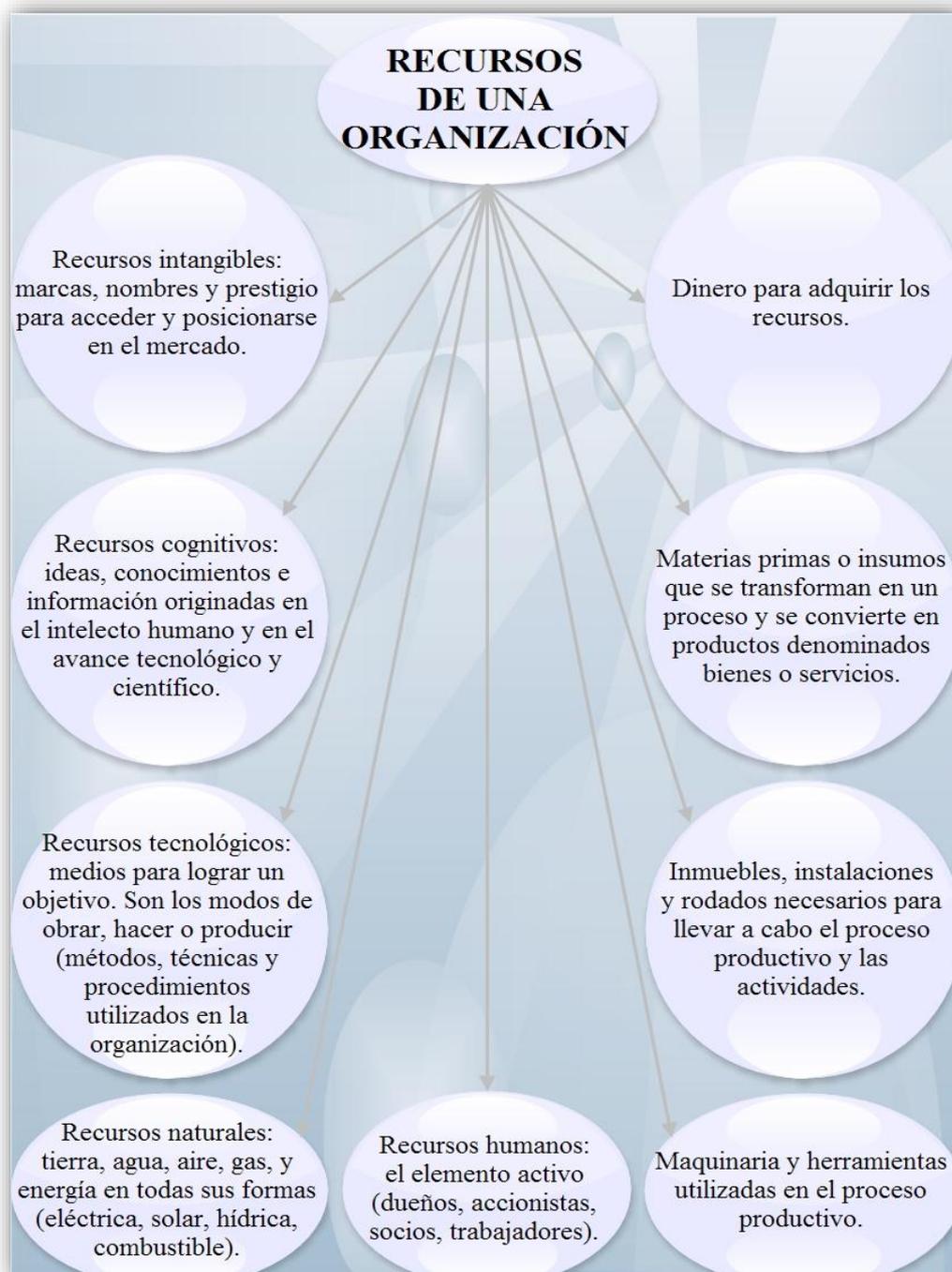
Figura Nº. 2 Clasificación de una Organización

Fuente: Análisis de Investigación de la Autora (2014)

Elaborado por: María Fernanda Silva

Para que la organización funcione debe diseñar áreas, sectores y departamentos en los que se concentrarán funciones y tareas. Cada uno de ellos se vincula con los restantes a través de canales de comunicación, conformando una estructura planificada con distintos niveles de jerarquía, autoridad y responsabilidad.

### 1.1.4 Recursos de las Organizaciones



**Figura Nº. 3 Recursos de una Organización**

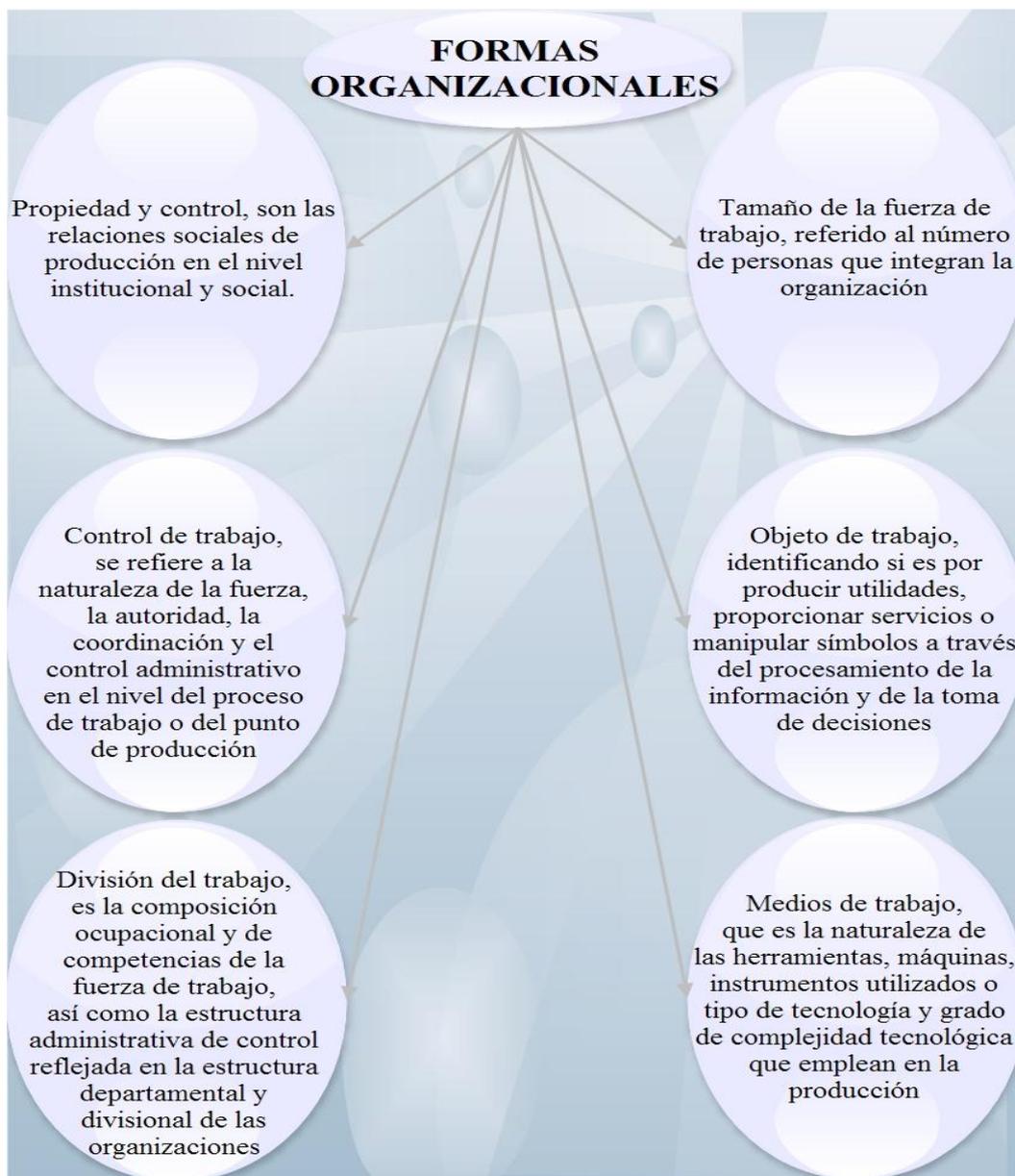
**Fuente:** Análisis de Investigación de la Autora (2014)

**Elaborado por:** María Fernanda Silva

Los recursos de las organizaciones son todos aquellos bienes y servicios utilizados para ser transformados en productos o servicios. Hasta hace poco eran los llamados recursos reales o tangibles, específicamente los recursos humanos, físicos, y financieros, es decir son todos aquellos elementos que están bajo el control de una organización, y que potencialmente pueden contribuir al logro de sus objetivos.

### 1.1.5 Formas Organizacionales

Según Heydebrand (1989), son un sistema de variables estructurales y propone seis dimensiones o variables para categorizarlas:



**Figura Nº. 4 Formas Organizacionales**

**Fuente:** Análisis de Investigación de la Autora (2014)

**Elaborado por:** María Fernanda Silva

Puede decirse, entonces, que este conjunto de formas organizacionales, centran sus características diferenciadoras en aspectos sociales y manejo de poder que en meras cuestiones técnicas, ya que se puede apreciar una mayor atención a la participación y a lograr la confianza de los trabajadores, es necesario considerar, el contexto y las características de la empresa, el empresario y de los propios colaboradores.

### **1.1.6 Ambientes Organizacionales**

El ambiente organizacional es el conjunto de influencia que recibe la organización de fuentes externas a la misma. Se ha considerado a diferentes niveles:

1. Su dimensión macroscópica, estudiando las relaciones entre la organización y su entorno cultural, político, legal, educativo, religioso y económico más general.
2. A nivel microscópico, las relaciones de la organización con su entorno más directo.

## **1.2 Gestión**

La gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

### **1.2.1 Concepto**

Andrade S. (2005), considera que “la gestión es el conjunto de actividades de planeación, control y ejecución que tiene como propósito establecer los elementos de un proceso en una empresa, sea ésta administrativa o técnica”. (Pág. 448)

La gestión se sirve de diversos instrumentos para poder funcionar, los primeros hacen referencia al control y mejoramiento de los procesos, en segundo lugar se encuentran los archivos que se encargaran de conservar datos y finalmente los instrumentos para afianzar datos y poder tomar decisiones acertadas.

### **1.2.2 Desarrollo y sistemas de control de gestión**

Con el desarrollo de la sociedad y de los sistemas de producción influenciados por el desarrollo científico técnico y las revoluciones industriales, la forma de enfrentar situaciones objetivas ha exigido una mayor profundidad de análisis y conceptos para asumir funciones o desempeñar papeles determinados y mantener al menos un nivel de competencia que permita sobrevivir. Derivados de este proceso surgen ideas y términos como la gestión y todo lo que ella representa.

### 1.2.3 Fases de control de Gestión

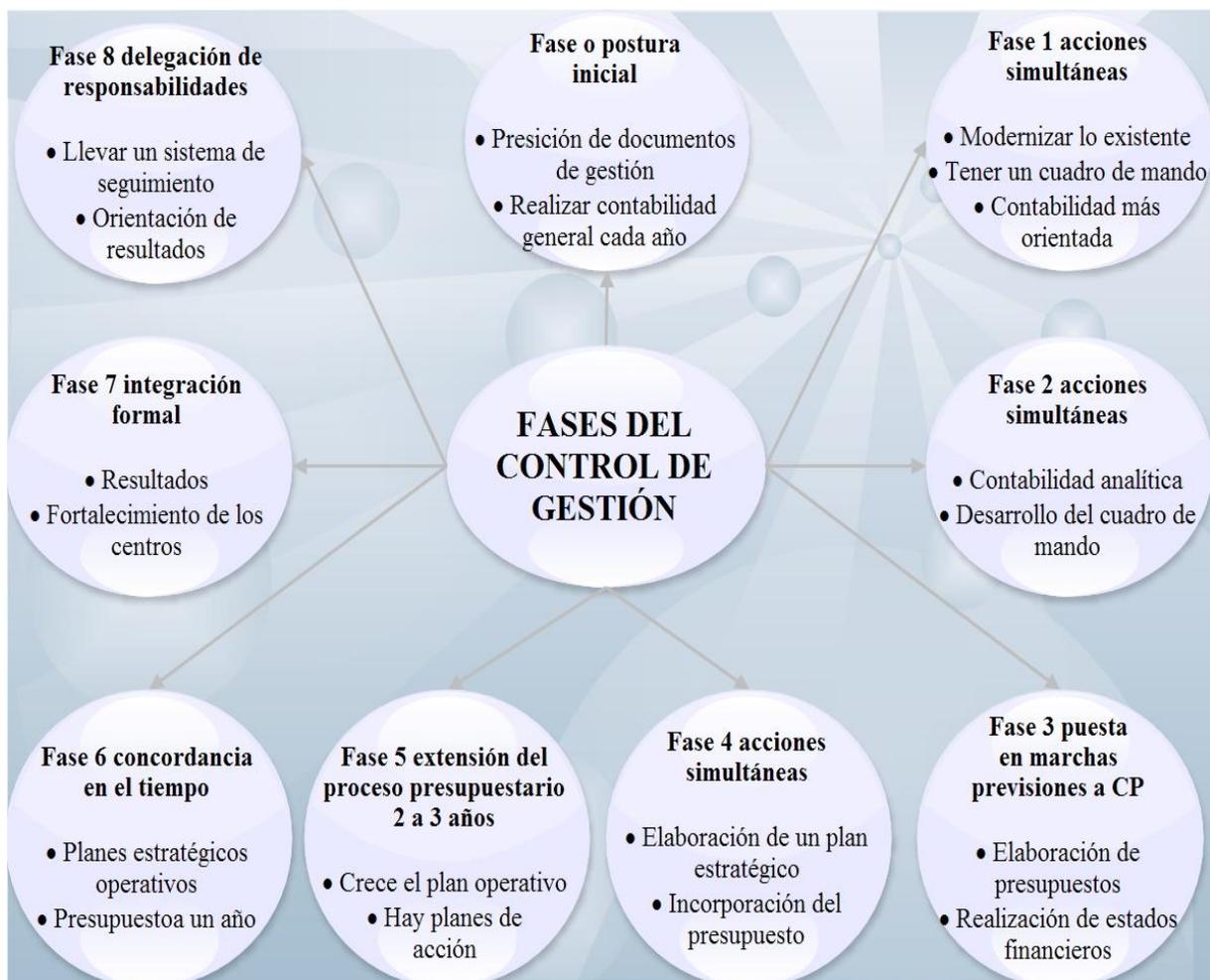


Figura Nº. 5 Formas Organizacionales

Fuente: Análisis de Investigación de la Autora (2014)

Elaborado por: María Fernanda Silva

### 1.3 Modelo de Gestión

Los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos, ya que éste es un esquema o marco de referencia para la administración de la entidad.

#### 1.3.1 Definición e importancia

Modelo de gestión es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Es la concepción básica que orienta la gestión empresarial. Describe la filosofía, los valores y propósitos empresariales y la forma de hacer el trabajo para mejorar la productividad y competitividad.

La importancia del modelo de gestión radica en que permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios, además admite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario.

#### **1.4 Indicadores de Gestión**

Lorino, P. (1994). Considera que los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. (pág. 194)

Pueden clasificarse en: Económicos (recursos); Eficiencia (producir resultados con los recursos disponibles) y Efectividad (nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

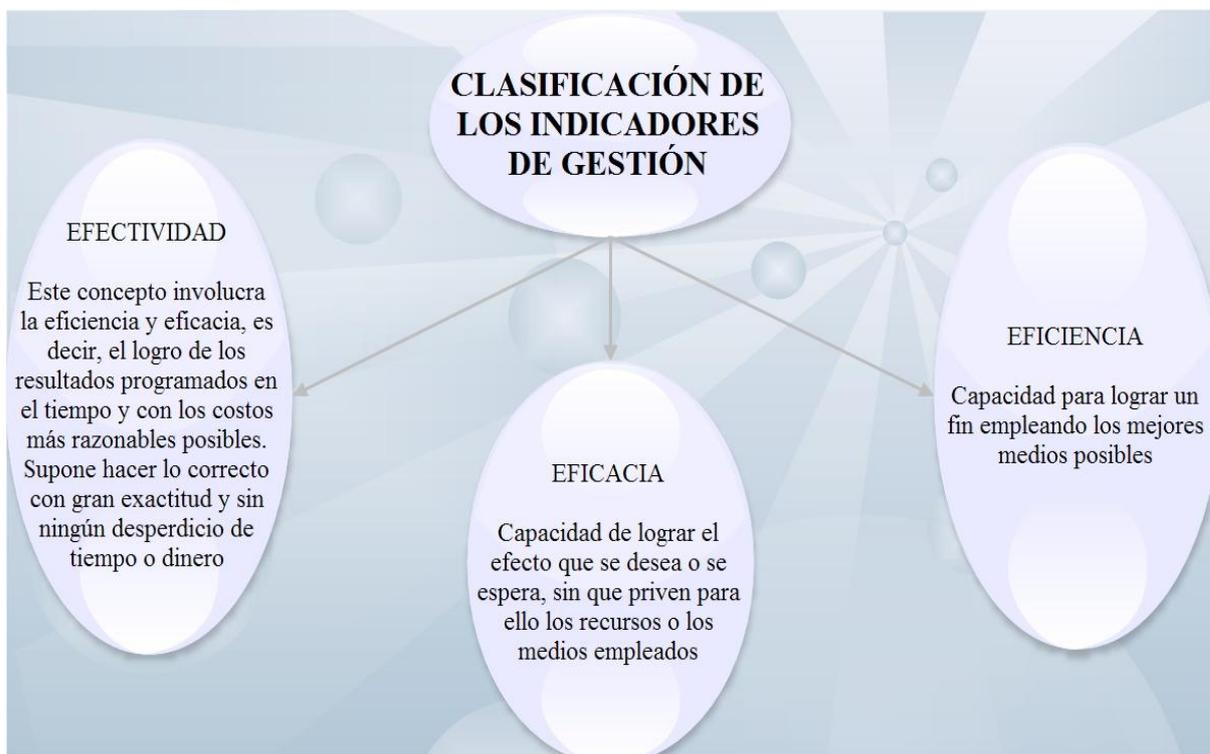
##### ***1.4.1 Definición e importancia***

Un indicador es la expresión cuantitativa que relaciona dos o más variables, permite evaluar el comportamiento o desempeño de una empresa o unidad organizativa, cuyo resultado, al ser comparada por algún nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

Los indicadores de gestión son una herramienta que permite obtener información cuantitativa (esto es estadísticas, datos sobre procesos, etc.) y cualitativa (la cual la puede obtener por entrevistas, cuestionarios, o incluso en la interacción con sus clientes), a través de ellos se puede conocer el desempeño de la empresa, un departamento, un puesto de trabajo; lo cual permitirá ver cómo se está haciendo las cosas, incluso identificar cualquier desviación que permita tomar medidas correctivas a tiempo, los indicadores acercara a un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa.

## 1.4.2 Clasificación



**Figura Nº. 6 Clasificación de los indicadores de gestión**

**Fuente:** Análisis de Investigación de la Autora (2014)

**Elaborado por:** María Fernanda Silva

## 1.5 Administración

La administración de empresas es una rama de las ciencias humanas, sociales o humanidades que se caracteriza por la aplicación práctica de un conjunto de principios, normas o leyes y roles, funciones o procedimientos dentro de las organizaciones. Se practica sobre todo en las empresas, ya sean públicas, privadas, mixtas o de otro tipo.

### 1.5.1 Definición

Según Chiavenato I. (2004), la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. (Pág. 10)

Es decir, la administración es el acto de administrar, gestionar o dirigir empresas, negocios u organizaciones, personas y recursos, con el fin de alcanzar los objetivos definidos.

### 1.5.2 Características

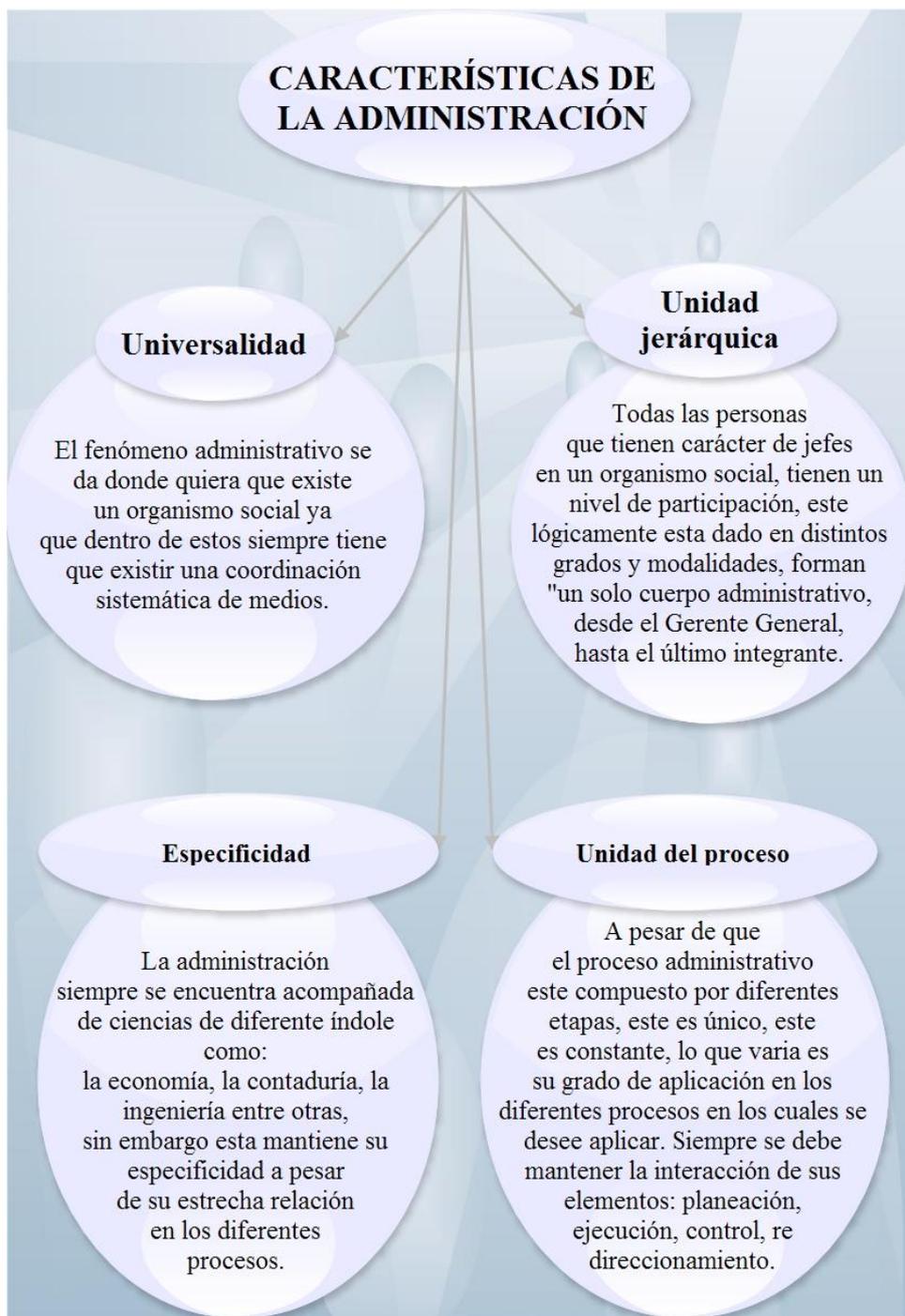


Figura Nº. 7 Características de la Administración

Fuente: Análisis de Investigación de la Autora (2014)

Elaborado por: María Fernanda Silva

### 1.5.3 Campo de aplicación

- El administrador es un organizador de recursos materiales y humanos.

- Estudiando administración las habilidades y conocimientos que desarrolle permitirán detectar, prevenir y corregir errores en la planeación del trabajo de las personas.
- Como administrador puede ayudar a las personas a hacer mejor las cosas y a ser más efectivos en su trabajo.
- El campo de trabajo del administrador comprende todas las Organizaciones Humanas, Públicas y Privadas, Despachos de Asesoría y servicios como emprendedor independiente.

#### **1.5.4 Procesos**

Es la consecución de determinados actos, acciones, sucesos o hechos que deben necesariamente sucederse para completar un fin específico.

#### **1.5.5 Proceso Administrativo**

Es el Conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

### **1.6 Inventario**

En el ámbito de la gestión empresarial lo que hace el inventario es registrar el conjunto de los bienes propios y disponibles de una empresa para la venta a sus clientes y que por tanto son considerados como activo corriente.

#### **1.6.1 Definición**

El inventario es aquel registro documental de los bienes y demás objetos pertenecientes a una persona física, a una comunidad y que se encuentra realizado a partir de mucha precisión y prolijidad en la plasmación de los datos.

Es decir es aquel registro documental de los bienes y demás objetos pertenecientes a una persona física, a una comunidad y que se encuentra realizado a partir de mucha precisión y prolijidad en la plasmación de los datos. También y como consecuencia de la situación recién mencionada, se llama inventario a la comprobación y recuento, tanto cualitativo como cuantitativo de las existencias físicas con las teóricas que fueron oportunamente documentadas.

### **1.6.2 Características**

Si la finalidad de la administración de inventario fuera solo minimizar las ventas satisfaciendo instantáneamente la demanda, la empresa almacenaría cantidades excesivamente grandes del producto y así no incluiría en los costos asociados con una alta satisfacción ni la pérdida de un cliente etc.

Una de las características principales de los inventarios son las etapas en el proceso de producción, entre estas están como primer paso la materia prima, segundo, los productos en proceso, luego productos terminados y por último suministros y repuestos.

La obsolescencia de los inventarios, tanto por nueva tecnología como por desgaste tiempo de rotación, tienen seguro contra incontinencias, deberá realizarse la inspección visual de dicha mercadería. Se debe saber la forma de contabilización de los inventarios.

Otra de las características es la política de administración; con quienes se abastecen, que tan seguro es, preocupación por tener bajos precios y mejor calidad; cuantos meses de ventas mantienen en materia prima, productos en procesos y productos terminados; cual es la rotación de los inventarios fijada o determinada.

### **1.6.3 Tipos**

La clasificación del inventario facilita su incorporación a los procesos organizacionales. Se analiza los más importantes:

- **Inventario inicial:** Se realiza al dar comienzo a las operaciones.
- **Inventario final:** Se realiza al cierre del ejercicio económico, generalmente al finalizar el periodo, y sirve para determinar una nueva situación patrimonial.
- **Inventario perpetuo:** Es el que se lleva en continuo acuerdo con las existencias en el almacén, por medio de un registro detallado que puede servir también como mayor auxiliar, donde se llevan los importes en unidades monetarias y las cantidades físicas.
- **Inventario intermitente:** Éste se puede efectuar varias veces al año y se recurre a él por diversas razones.

- **Inventario físico:** Es el inventario real. Es contar, pesar, o medir y anotar todas y cada una de las diferentes clases de bienes que se hallen en existencia en la fecha del inventario, y evaluar cada una de dichas partidas. Se realiza como una lista detallada y valorada de las exigencias.
- **Inventario de productos terminados:** Todas las mercancías que un fabricante ha producido para vender a sus clientes.
- **Inventario en tránsito:** Se utiliza con el fin de sostener las operaciones para abastecer los conductos que ligan a la compañía con sus proveedores y sus clientes, respectivamente.
- **Inventario en proceso:** Son existencias que se tienen a medida que se añade mano de obra, otros materiales y demás costos indirectos a la materia prima bruta, la que llegará a conformar ya sea un sub-ensamble o componente de un producto terminado; mientras no concluya su proceso de fabricación, ha de ser inventario en proceso.
- **Inventario máximo:** Debido al enfoque de control de masas empleado, existe el riesgo de que el inventario pueda llegar demasiado alto para algunos artículos; por lo tanto, se establece un nivel de inventario máximo. Se mide en meses de demanda pronosticada.
- **Inventario mínimo:** La cantidad mínima de inventario a ser mantenida en almacén.
- **Inventario disponible:** Aquel que se encuentra disponible para la producción o venta.
- **Inventario en línea:** Aquel que aguarda a ser procesado en la línea de producción.
- **Inventario agregado:** Se aplica cuando al administrar la existencia de un único artículo representa un alto costo.
- **Inventario en cuarentena:** Aquel que debe de cumplir con un periodo de almacenamiento antes de disponer del mismo.
- **Inventario de mercancías:** Lo constituyen todos aquellos bienes que le pertenecen a la empresa, los cuales los compran para luego venderlos sin ser modificados.

- **Inventario de suministros de fábrica:** Son los materiales con los que se elaboran los productos, pero que no pueden ser cuantificados de una manera exacta.

## **1.7 Activos Fijos**

En términos generales, el activo fijo es aquel activo que no está destinado para ser comercializado, sino para ser utilizado por la empresa.

### ***1.7.1 Definición***

Un activo fijo es un bien de una empresa, ya sea tangible o intangible, que no puede convertirse en líquido a corto plazo y que normalmente son necesarios para el funcionamiento de la empresa y no se destinan a la venta. Por ejemplo: bienes inmuebles, maquinaria, material de oficina, etc. Se encuentran recogidos en el balance de situación. También se incluyen dentro del activo fijo las inversiones en acciones, bonos y valores emitidos por empresas afiliadas.

### ***1.7.2 Características***

Para que un bien sea considerado activo fijo debe cumplir las siguientes características:

1. Ser físicamente tangible.
2. Tener una vida útil relativamente larga (por lo menos mayor a un año o a un ciclo normal de operaciones, el que sea mayor).
3. Sus beneficios deben extenderse, por lo menos, más de un año o un ciclo normal de operaciones, el que sea mayor. En este sentido, el activo fijo se distingue de otros activos (útiles de escritorio, por ejemplo) que son consumidos dentro del año o ciclo operativo de la empresa.
4. Ser utilizado en la producción o comercialización de bienes y servicios, para ser alquilado a terceros, o para fines administrativos. En otras palabras, el bien existe con la intención de ser usado en las operaciones de la empresa de manera continua y no para ser destinado a la venta en el curso normal del negocio.

Es importante aclarar que la clasificación de un bien como activo fijo no es única y que depende del tipo de negocio de la empresa; es decir, algunos bienes pueden ser considerados como activos fijos en una empresa y como inventarios en otra.

### **1.7.3 Tipos**

Según Millones S. Luis D. (2007), es importante:

Es significativo mencionar que la clasificación de un bien como activo fijo no es única y que depende del tipo de negocio de la empresa; es decir, algunos bienes pueden ser considerados como activos fijos en una empresa y como inventarios en otra. Es de esta manera que las clases de activos fijos clasifican activos fijos y los agrupan de acuerdo con su propósito, características y requisitos legales o fiscales. (pág. 2)

Las clases de activos fijos también tienen un rol técnico importante:

- La clase de activos fijos proporciona valores estándar para los datos maestros y funciona como un registro de datos maestros estándar.
- Los números de ID se asignan a activos fijos automáticamente según la clase de activo.
- La clase de activo fijo se usa para derivar el grupo de determinación de cuentas de activos fijos.
- Las reglas de derivación permiten que la clase de activo fijo se derive de la empresa y categoría de producto, lo que permite la creación automática de activos fijos en los procesos de aprovisionamiento integrado y facturación.

Las clases de activos predefinidas se proporcionan como estándar, y se aplican independientemente de cualquier parámetro específico.

#### **1.7.3.1 Clasificación General**

Los activos fijos de una empresa se clasifican en dos grandes grupos principales.

- Bienes inmuebles: Los activos fijos de una empresa se clasifican como bienes inmuebles cuando no son trasladables, es decir, que no se pueden mover de un sitio a otro.

- Bienes muebles: Los activos fijos de una empresa se clasifican como bienes muebles cuando son trasladables, es decir, que se pueden mover de un sitio a otro.

La inmensa mayoría de los activos fijos de una empresa son bienes muebles, esto es, que se pueden trasladar o mover de un lugar a otro.

Los activos fijos tangibles se clasifican en tres grupos:

- El Equipo y Maquinaria. Que son las maquinarias, edificios, muebles y enseres, vehículos, activos sujetos a depreciación porque son activos con vida limitada.
- Los Recursos naturales: Los cuales son los que están sujetos a extinción del recurso o que se encuentran en agotamiento.
- Los Terrenos: Son los bienes que no están sujetos a depreciación ni a agotamiento.

El Reglamento para la Preparación de Información Financiera CONASEV (2008), plantea:

La utilización de diversas cuentas para el control del activo fijo. De acuerdo con este esquema, los activos fijos pueden ser clasificados en: terrenos; edificios y otras construcciones; maquinaria y equipo; unidades de transporte; muebles y enseres; equipos diversos; unidades de reemplazo; unidades por recibir; trabajos en curso. (Pág. 10)

Adicionalmente a estas cuentas es posible incluir otras específicas para el negocio, como por ejemplo, Inmovilizaciones Agropecuarias para empresas agrícolas o pecuarias, Reservas Mineras por el costo de la concesión de las empresas mineras, Inmovilizaciones Forestales para empresas del sector maderero.

Las normas tributarias no permiten la contabilización de los recursos naturales como es el caso de las reservas mineras o petroleras, por considerarse que el suelo y el subsuelo pertenecen al Estado, quien otorga licencia para su explotación.

### **1.7.3.2 Clasificación Contable**

Para efectos contables los activos fijos, tanto muebles como inmuebles, se clasifican particularmente en dos grupos: activos no depreciables y activos depreciables.

Activos no depreciables: Los activos no depreciables son aquellos que no sufren desgaste o demérito por el uso a que son sometidos y que por tanto no pierde un precio, al menos contablemente. Entre los activos no depreciables se tiene algunos ejemplos como son:

Terrenos: Se estima que los terrenos no sufren desgaste por el uso a que son sometidos, ni por el transcurso del tiempo, y por esta razón se consideran no depreciables. Esta es una teoría contablemente aceptada en todo el mundo.

Construcciones en proceso: Todo activo comienza su proceso de desgaste, de pérdida de valor contable, a partir de la fecha en que la empresa comienza a usarlo para los fines del negocio, y no desde la fecha de la compra, fabricación o construcción como a veces se cree.

Maquinaria en montaje: Cuando la maquinaria que compra o fabrica la empresa para su propio uso a un no ha entrado en el proceso productivo porque apenas está montando, o instalando, o armando, etc. no es depreciable, pues se considera que si la compañía no comienza a utilizarla, tal maquinaria no sufre desgaste ni deterioro.

Muebles y enseres en fabricación: A igual que la maquinaria la empresa puede producir sus propios muebles o adquirirlos de otras fuentes, pero solo entran en la cuenta depreciable a partir de la fecha de la cual la empresa empieza hacer uso productivo de ellos, no antes.

Activos depreciables: La inmensa mayoría de los activos fijos de una empresa son depreciables. Los activos fijos de la empresa que sufren desgaste o deterioro por el uso a que son sometidos o por el simple transcurso del tiempo, hacen parte de los activos depreciables.

Clasificación especial: Existen algunos fijos que exigen alguna clasificación especial para su tratamiento contable. Hay que considerar tres de esos activos.

Edificios: Los edificios físicamente conforman una sola unidad con el terreno sobre el cual están construidos. Sin embargo para efectos contables es necesario separar el uno del otro, al menos teóricamente.

Según el criterio de Millones S. Luis Daniel (2007), se considera que:

Dentro de la contabilidad de la empresa tanto el terreno como el edificio deben llevarse en cuentas separadas. ¿Cómo lograr esta separación? Es fácil, basta con determinar por cualquier medio contable aceptable el costo del terreno y el costo del edificio en forma separada. Las son contablemente depreciables conviene

independizarlas del costo del terreno, incluyéndolas en una cuenta auxiliar tal como “mejoras al terreno”. (pág. 2)

Redes de distribución: Otros activos fijos de la empresa son las redes de distribución de agua, energía, vapor, gas, etc. que generalmente van incorporadas o adheridas a los terrenos o edificios. Es conveniente independizar contablemente el costo de estos activos.

Mejoras al terreno: Los terrenos en su natural concepción no son depreciables, sin embargo es común que a esos terrenos se le hagan mejoras tales como recubrimiento con cemento, asfalto u otro material que los proteja o los engalane.

### **1.8 Hipótesis**

La implementación de un modelo de gestión por procesos permite mejorar el control y la administración de activos fijos de la Unidad de Activos Fijos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, Pastaza.

**CAPÍTULO II**  
**METODOLOGÍA**

## 2.1 Contexto

La empresa investigada es la CNT EP, Agencia Provincial Pastaza, está ubicada en el barrio Central de la ciudad de Puyo, en las calles Francisco de Orellana y General Villamil.

El entorno sociocultural de la empresa es muy diverso ya que se encuentra en una zona céntrica de la ciudad, teniendo varios accesos con facilidades para toda la población.

## 2.2 Participantes

Las personas que participan en esta investigación son 10 funcionarios del área financiera incluidos los empleados de la Unidad de Activos Fijos, con un apoyo total al proceso de investigación realizado en la unidad.

## 2.3 Recursos

La investigación contó con recursos institucionales, humanos y materiales, siendo accesibles para el logro de los objetivos planteados dentro de la investigación los mismos que se detallan a continuación.

### 2.3.1 Talento Humano

Tabla Nº. 1 Recursos Humanos

RECURSOS
Autora
Director de Tesis
Director de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP Pastaza
Empleados de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP Pastaza
Universidad Técnica Particular de Loja
Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP Pastaza

Elaborado por: María Fernanda Silva

### 2.3.2 Materiales

Tabla Nº. 2 Recursos Materiales

RECURSOS	UNIDAD	CANTIDAD
Internet	costo/Hora	100
Anillado	unidades	6
Agenda de Notas	unidades	1

Flash Memory	unidades	1
Impresiones	hojas	600
Resma INEN A4	unidades	2
Copias	unidades	600
Cd	unidades	3
Cartucho	unidades	2
Ficha de encuestas	unidades	150
Computadora	unidades	1
Transporte	unidades	6
Refrigerio	unidades	15

Elaborado por: María Fernanda Silva

### 2.3.3 Recursos Institucionales

Tabla N°. 3 Recursos Institucionales

RECURSOS
Universidad Técnica Particular de Loja
Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP Pastaza

Elaborado por: María Fernanda Silva

### 2.3.4 Recursos Económicos

Tabla N°. 4 Recursos Económicos

RECURSOS	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO U.	VALOR T.	FINANCIAMIENTO
Internet	costo/Hora	100	0,7	70	Propio
Anillado	unidades	6	1,5	9	Propio
Agenda de Notas	unidades	1	3	3	Propio
Flash Memory	unidades	1	20	20	Propio
Impresiones	hojas	600	0,1	60	Propio
Resma INEN A4	unidades	2	5	10	Propio
Copias	unidades	600	0,5	300	Propio
Cd	unidades	3	1	3	Propio
Cartucho	unidades	2	25	50	Propio
Ficha de encuestas	unidades	150	0,5	75	Propio
Computadora	unidades	1	500	500	Propio
Transporte	unidades	6	5	30	Propio
Refrigerio	unidades	15	2	30	Propio
TOTAL				<b>1160</b>	

Elaborado por: María Fernanda Silva

## **2.4 Diseño y métodos de Investigación**

La presente investigación es de tipo investigación - acción, sus características generan conocimiento y producen cambios, en ella coexisten en estrecho vínculo, el afán cognoscitivo y el propósito de conseguir efectos objetivos y medibles.

### ***2.4.1 Diseño de la Investigación***

El proceso de desarrollo en la presente investigación, como parte del diseño metodológico, está basado en un enfoque cuantitativo datos numéricos que luego de tabulado y presentado en tablas estadísticas, amerita la utilización de métodos de orden cualitativo, puesto que se busca determinar, conocer, interpretar y explicar criterios de los actores investigados, para en función de su experiencia y vivencia, establecer puntos de reflexión positivos o negativos para determinar un modelo de gestión en base a la realidad que vive la Unidad de Activos Fijos de la CNT EP.

### ***2.4.2 Métodos de Investigación***

La investigación se realizó en base a los siguientes métodos teóricos de investigación y en base al análisis de los mismos, contextualizada a la realidad investigada:

1. Analítico: En este método utilizado se distinguen los elementos del fenómeno de la necesidad de un modelo de gestión por procesos y se procederá a revisar ordenadamente cada una de las respuestas de los empleados; a partir del análisis de las encuestas se establecen las relaciones entre las mismas.
2. Sintético: Es un proceso mediante el cual se relacionó hechos aparentemente aislados y se formuló una teoría que unifica los diversos elementos.
3. Inductivo: Es el razonamiento que, partiendo del caso particular del diagnóstico de la situación actual de la Unidad de Activos fijos de la CNT EP, se eleva a conocimientos generales. Este método permitió la formación de hipótesis.
4. Deductivo: A partir de un enlace de juicios, primero se encontró principios desconocidos, a partir de los conocidos para también descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos.

5. Estadístico: El método de la estadística que se empleó fue: el empleo de los números de conteo de respuestas de la aplicación de la encuesta; la agrupación; la comparación de los hechos, y el empleo de los datos recogidos para formular conclusiones.

## **2.5 Técnicas e instrumentos de la Investigación**

Las técnicas de investigación que se utilizaron son:

1. Observación directa: Se utilizó esta técnica, ya que como investigadora laboro en la CNT EP, Pastaza por lo que el contacto es directo con el personal de la Unidad de Activos Fijos y se conoce la necesidad existente de un modelo de gestión por procesos.
2. Encuesta: La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, la misma que mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se pudo conocer la opinión o valoración del personal en estudio seleccionado en una muestra que representa el 100% del universo total por ser 10 empleados de la Unidad de activos fijos.

Las respuestas se escogieron de modo especial y se determinó del mismo modo las posibles variantes de respuestas estándares, lo que facilitó la evaluación de los resultados por métodos estadísticos.

3. Lectura: Esta técnica se estableció para la recolección de información secundaria para el marco teórico, para de esta manera orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos.
4. Organizadores gráficos: Se lo aplicó en la propuesta y el escrito del Marco teórico, para una mejor y mayor comprensión del texto documentado.

## **2.6 Procedimiento**

Los pasos del proceso de investigación se fueron cumpliendo secuencialmente iniciando con la selección de la empresa: "CNT EP, Agencia Provincial Pastaza" de la ciudad de Puyo, por ser la empresa que brinda servicios de Telecomunicaciones a Nivel Provincial y Nacional, contando con una Unidad de Activos Fijos que presenta la problemática identificada para motivos de la investigación. Es necesario destacar, que como antecedente a la realización de todo el proceso de investigación, está presente la tutoría virtual de la UTPL, que en la misma

de manera general se puntualizó los aspectos más relevantes a ser considerados para el desarrollo de todo el Proyecto de Tesis.

Para complementar el tema, fue necesario apoyarse en una herramienta tecnológica como es el Internet, para buscar información que luego de ser analizada criteriosamente, se aportó a la ilustración científica del tema a investigarse; ya que se necesita estar totalmente seguro en el desarrollo del trabajo investigativo.

Previo a realizar la investigación de campo, se mantuvo conversaciones con la primera autoridad de la empresa, con el fin de obtener el permiso respectivo para llevar a cabo la investigación. Una vez obtenida su aprobación verbal, se procedió a redactar y enviar a la secretaria de la empresa el oficio en el que se solicitó por escrito la autorización respectiva para poder empezar a desarrollar el trabajo de investigación, recibiendo inmediatamente la contestación, con documentos que se encuentra en la sección de anexos.

Con el visto bueno, se inició el análisis de los instrumentos de investigación, en este caso se desarrolló un cuestionario que fue utilizado para determinar si el modelo de gestión por procesos permite mejorar la administración de activos fijos de la Unidad de Activos Fijos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, Pastaza.

La tabulación, el análisis e interpretación de resultados se la realizó de acuerdo al tiempo establecido en el cronograma; con los resultados obtenidos, se procedió al análisis y discusión o crítica de cada resultado con total imparcialidad, para ubicar cada criterio en la dimensión y lugar que debe estar. Luego para planificar la propuesta del diseño de un modelo de gestión con el cual se pretende mejorar la administración y manejo de los bienes por parte de la Unidad de Activos Fijos de la empresa.

**CAPÍTULO III**  
**DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

La encuesta que se diseñó para diagnosticar la situación actual de la Unidad de Activos Fijos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, Agencia Provincial Pastaza con el propósito de establecer y analizar las causas por las que existe falencias en la determinación de caducidad de los bienes, además de establecer las necesidades para el diseño del modelo de gestión con el cual se pretende mejorar la administración y manejo de los bienes, la población se estableció en base a 10 funcionarios del área financiera incluidos los empleados de la Unidad de Activos Fijos, con un apoyo total al proceso de investigación realizado en la unidad.

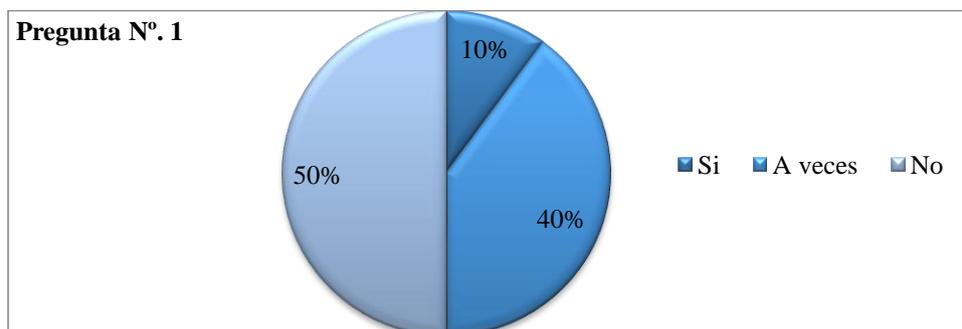
### 3.1 Requerimientos del personal relacionado a los procesos

1. ¿Al personal que labora en la Unidad de Activos Fijos lo han capacitado para desempeñar las funciones encomendadas?

**Tabla N°. 5 Capacitación a funcionarios**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	10,0
A veces	4	40,0
No	5	50,0
TOTAL	<b>10</b>	<b>100</b>

Elaborado por: María Fernanda Silva



**Figura N°. 8 Capacitación a funcionarios**

Elaborado por: María Fernanda Silva

### Análisis e Interpretación de Resultados

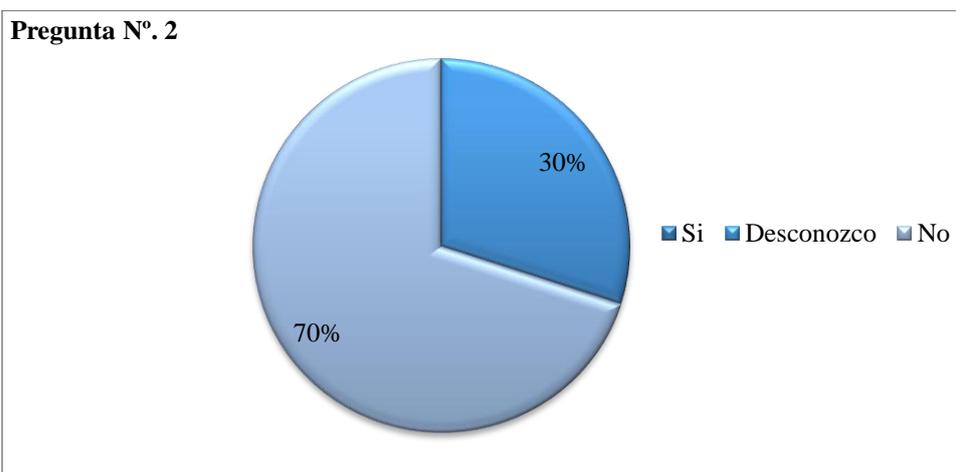
Al 50% del personal que labora en la Unidad de Activos Fijos no lo han capacitado para desempeñar las funciones encomendadas, mientras al 40% lo han hecho solo a veces, siendo un factor importante el tema de capacitaciones para que el personal se involucre con las actividades encomendadas en cada uno de sus puestos de trabajo, ya que los temas de capacitación laboral son indispensables para el desarrollo armónico y coordinado en base a las actividades encomendadas al personal.

2. ¿La unidad de activos Fijos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, Pastaza, posee un modelo de gestión por procesos?

**Tabla Nº. 6 Posee un modelo de gestión la Unidad de Activos Fijos**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0,0
Desconozco	3	30,0
No	7	70,0
TOTAL	10	100

Elaborado por: María Fernanda Silva



**Figura Nº. 9 Posee un modelo de gestión la Unidad de Activos Fijos**

Elaborado por: María Fernanda Silva

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

La unidad de activos Fijos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, Pastaza, según el 70% de los empleados que laboran en la misma, no posee un modelo de gestión por procesos, ya que existe únicamente instructivos de manera general para la corporación a nivel nacional, dejando de lado los procesos internos provinciales, ya que únicamente se manejan reglamentos generales que no brindan modelos específicos para cada una de las unidades más pequeñas como lo es la de la provincia de Pastaza.

### 3.2 Organización

3. ¿El organigrama institucional permite una adecuada gestión por procesos?

Tabla Nº. 7 El organigrama institucional permite una adecuada gestión por procesos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	10,0
A veces	4	40,0
No	5	50,0
TOTAL	10	100

Elaborado por: María Fernanda Silva

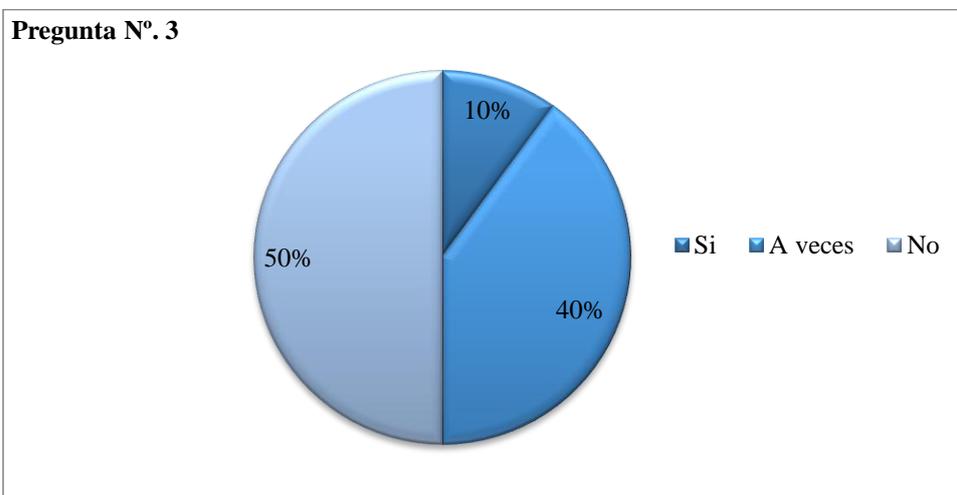


Figura Nº. 10 El organigrama institucional permite una adecuada gestión por procesos

Elaborado por: María Fernanda Silva

### Análisis e Interpretación de Resultados

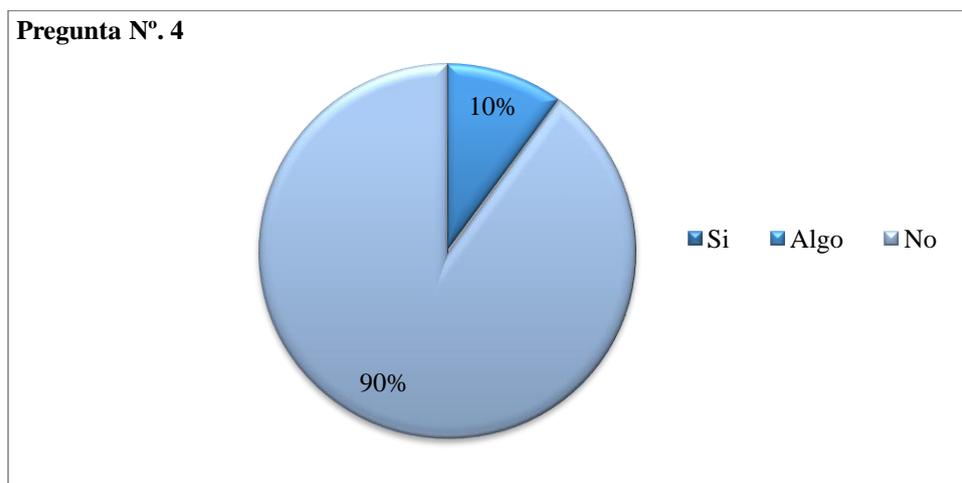
El 50% de los funcionarios de la unidad de Activos Fijos de la CNT EP – Pastaza consideran que el organigrama institucional no permite una adecuada gestión por procesos, seguido del 40% que menciona que a veces, por lo que se sigue destacando que no es suficiente el tener instructivos generales si no se desarrollan organigramas claros para cada una de las unidades, ya que el personal necesita identificar adecuadamente cada uno de los procesos en base a un organización interna específica.

4. ¿La organización de la Unidad de Activos Fijos permite mejorar la administración de activos fijos de la misma?

**Tabla Nº. 8 La organización de la Unidad de Activos Fijos permite mejorar la administración**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0,0
Algo	1	10,0
No	9	90,0
TOTAL	<b>10</b>	<b>100</b>

Elaborado por: María Fernanda Silva



**Figura Nº. 11 La organización de la Unidad de Activos Fijos permite mejorar la administración**

Elaborado por: María Fernanda Silva

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

El 90% de los funcionarios consideran que la organización de la Unidad de Activos Fijos no permite mejorar la administración de activos fijos de la misma, ya que no cuenta con una estructura organizativa adecuada para el desempeño de las funciones, en vista que únicamente se manejan con los instructivos generales de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, estando relegada la unidad en estudio, no por menos importante sino porque se asume las actividades que ella debe cumplir dentro de la CNT EP, por lo que los funcionarios en cada provincia deben regirse a los expuesto en el reglamento general.

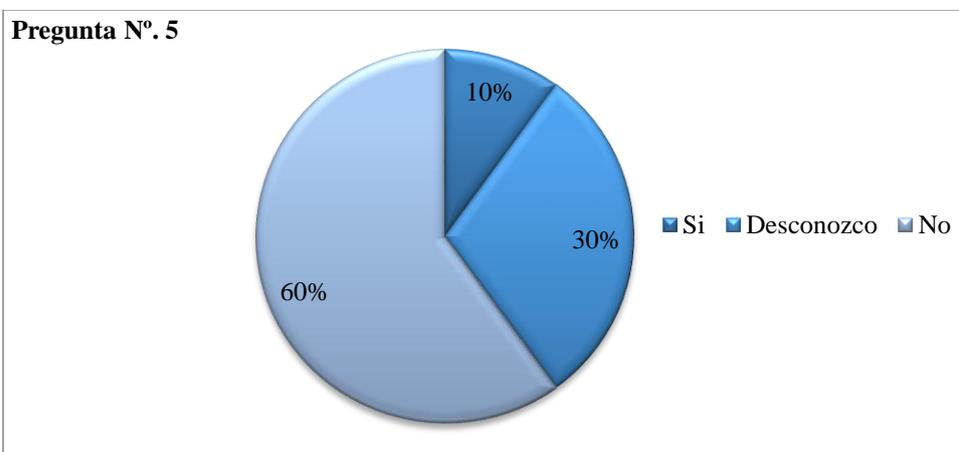
### 3.3 Gestión administrativa

5. ¿La administración de activos fijos de la Unidad de Activos Fijos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, Pastaza, se basa en un modelo de gestión que permite mejorarla?

**Tabla N°. 9 La administración de activos fijos se basa en un modelo de gestión**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	10,0
Desconozco	3	30,0
No	6	60,0
TOTAL	<b>10</b>	<b>100</b>

Elaborado por: María Fernanda Silva



**Figura N°. 12 La administración de activos fijos se basa en un modelo de gestión**

Elaborado por: María Fernanda Silva

### Análisis e Interpretación de Resultados

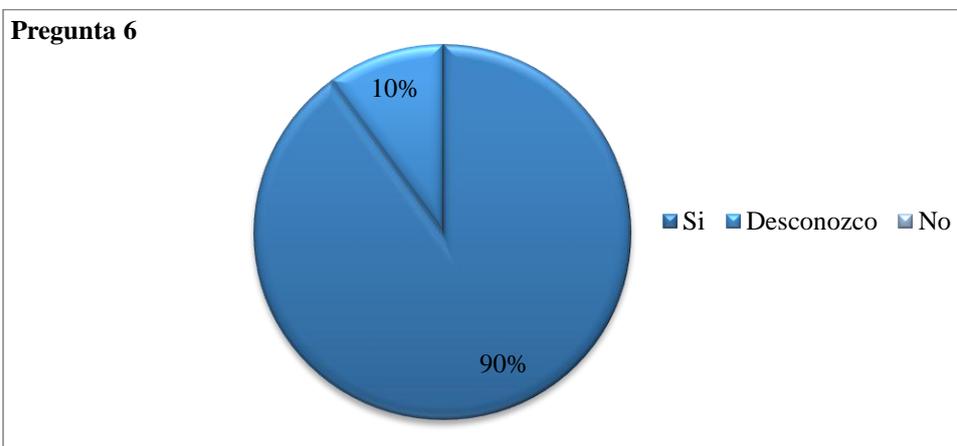
La administración de activos fijos de la Unidad de Activos Fijos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, Pastaza, según el 60% de los funcionarios no se basa en un modelo de gestión que permite mejorarla, esto debido específicamente a que no cuenta con uno para la unidad, en vista que como se ha mencionado anteriormente se manejan con lo contemplado en el reglamento general de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones a nivel nacional, dejando relegada las funciones internas de la unidad sin contar con un modelo que especifique las funciones específicas para el personal que allí laboran.

6. ¿Considera necesario que se diseñe un modelo de gestión por procesos que permita mejorar las actividades que se realizan en la Unidad de Activos Fijos de la CNT EP - Pastaza?

**Tabla Nº. 10 Considera necesario que se diseñe un modelo de gestión por procesos**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	90,0
Desconozco	1	10,0
No	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Elaborado por: María Fernanda Silva



**Figura Nº. 13 Considera necesario que se diseñe un modelo de gestión por procesos**

Elaborado por: María Fernanda Silva

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

El 90% de los funcionarios de la Unidad de Activos Fijos de la CNT EP Pastaza consideran necesario que se diseñe un modelo de gestión por procesos que permita mejorar las actividades que se realizan en la Unidad, esto se debe esencialmente a que toda organización debe estar basada en un modelo organizativo que permita a sus empleados tener bien en claro las funciones que desempeñan así como los procesos para cada una de las mismas, ya que la base de éxito en el cumplimiento de metas y objetivos es el desempeño laboral en base a planificaciones y estructuras de trabajo claras.

### 3.4 Comprobación de la hipótesis

#### 3.4.1 Planteamiento de la hipótesis

a) **Hipótesis nula ( $h_0$ ):**

“La implementación de un modelo de gestión por procesos no permite mejorar el control y la administración de activos fijos de la Unidad de Activos Fijos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, Pastaza”

b) **Hipótesis alterna ( $h_1$ ):**

“La implementación de un modelo de gestión por procesos si permite mejorar el control y la administración de activos fijos de la Unidad de Activos Fijos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, Pastaza”

#### 3.4.2 Región de aceptación y rechazo

$$g.l. = (F - 1) * (C - 1)$$

$$g.l. = (3 - 1) * (2 - 1)$$

$$g.l. = 2 * 1$$

$$g.l. = 2$$

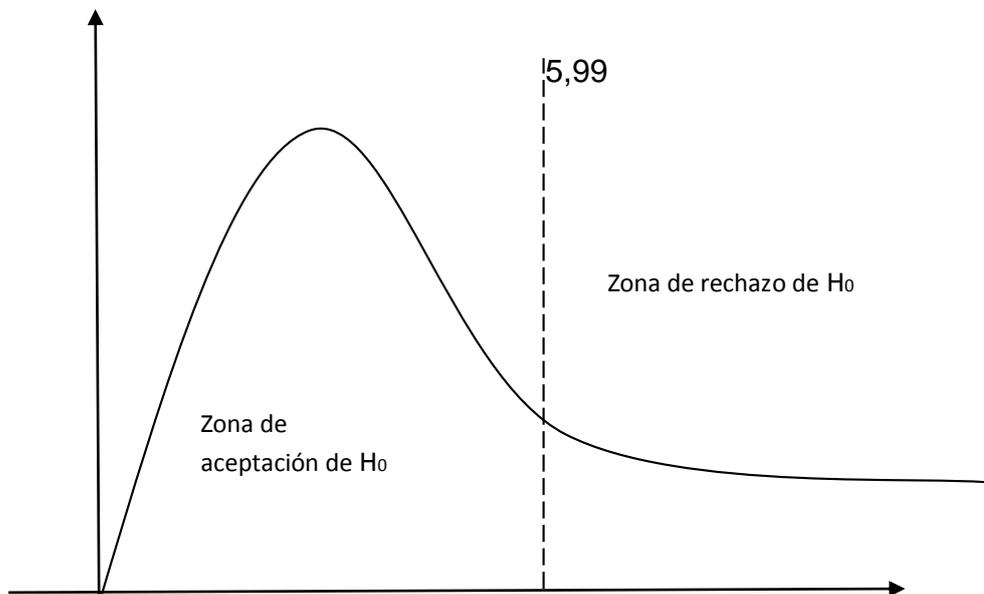


Figura Nº. 14 Región de aceptación o rechazo de la hipótesis  
Elaborado por: María Fernanda Silva

### 3.4.3 Cálculo estadístico de las encuestas aplicadas

Tabla Nº. 11 Frecuencias observadas

FRECUENCIAS OBSERVADAS				
PREGUNTAS	OPCIÓN 1	OPCIÓN 2	OPCIÓN 3	SUBTOTAL
1	1	4	5	10
2	0	3	7	10
3	1	4	5	10
4	0	1	9	10
5	1	3	6	10
6	9	1	0	10
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>60</b>

Fuente: Trabajo estadístico

Elaborado por: María Fernanda Silva

Tabla Nº. 12 Resumen frecuencias observadas

FRECUENCIAS OBSERVADAS				
Variable Dependiente	2	8	20	30
Variable Independiente	10	8	12	30
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>60</b>

Fuente: Trabajo estadístico

Elaborado por: María Fernanda Silva

Tabla Nº. 13 Frecuencias Esperadas

FRECUENCIAS ESPERADAS				
Variable Dependiente	6	8	16	30
Variable Independiente	6	8	16	30
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>60</b>

Fuente: Trabajo estadístico

Elaborado por: María Fernanda Silva

Tabla Nº. 14 Chi cuadrado

Cálculo Chi cuadrado	O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
	2	6	-4	16	2,67
	10	6	4	16	2,67
	8	8	0	0	0,00
	8	8	0	0	0,00
	20	16	4	16	1,00
	12	16	-4	16	1,00
<b>TOTAL</b>	X <sup>2</sup> c				7,33

Fuente: Trabajo estadístico

Elaborado por: María Fernanda Silva

### **3.4.4 Decisión Estadística de las encuestas aplicadas a los funcionarios de la Unidad de Activos Fijos de la CNT EP - Pastaza**

Con 2 grados de libertad y 95% de confiabilidad la  $X^2_c$  calculado de los funcionarios es de 7,33 este valor cae en la zona de rechazo de la Hipótesis nula por ser superior a  $X^2_t$  tabular que es de 5,99; por ende se acepta la hipótesis alterna (H1) que dice:

“La implementación de un modelo de gestión por procesos si permite mejorar el control y la administración de activos fijos de la Unidad de Activos Fijos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, Pastaza”.

## **3.5 Aspectos Generales**

### **3.5.1 La institución y el sector al que pertenece**

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A. se constituyó como sociedad anónima, mediante escritura pública de fusión de las extintas Andinatel S. A. y Pacifictel S. A., suscrita el 30 de octubre de 2008, con el objetivo de unificar los servicios y ampliar la cobertura en telefonía fija e internet banda ancha en todo el Ecuador.

El 14 de enero del 2010 mediante decreto ejecutivo No. 218, publicado en Registro Oficial 122 en el gobierno del Econ. Rafael Correa, la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S. A. pasa a ser entidad pública denominándose CNT EP (Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública).

Alegro PCS (Telecsa) fue una compañía del Ecuador con sede en Quito que operaba servicios de telefonía móvil e internet, creada por Andinatel y Pacifictel para ofertar el servicio de telefonía móvil en el territorio ecuatoriano.

El 3 de abril de 2003 recibió la concesión de parte del Estado ecuatoriano, entrando a iniciar sus operaciones bajo la marca Alegro PCS en diciembre de ese año.

En marzo de 2010 es anunciado que la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP absorberá a la compañía Alegro PCS para salvar a la empresa de la quiebra por las pérdidas acumuladas, pasando a ser propiedad del estado ecuatoriano.

Posteriormente, el 30 de julio del 2010 se oficializó la fusión de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP con la empresa de telefonía móvil Alegro.

En octubre del 2010 CNT EP suscribió con el Superintendente de Telecomunicaciones subrogante, Claudio Rosas, la concesión de la banda 11.45–12.2 GHz, para la operación del sistema de audio y video por suscripción, bajo la modalidad de televisión codificada por satélite.

César Regalado, gerente de la CNT EP, el 22 de noviembre de 2011 realizó el lanzamiento del servicio de televisión satelital pagada de la empresa pública el cual toma como acrónimo CNT TV.

CNT TV entró al mercado de televisión por suscripción ofertando un paquete básico junto a paquetes complementarios más un costo adicional, logrando competir con los servicios que operan en el país, como TV Cable, Claro TV, DirecTV, entre otras.

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, mediante estaciones base 4G LTE base stations y el sistema de gestión 5620 SAM de Alcatel-Lucent, despliega la primera red de banda ancha móvil 4G LTE en el territorio ecuatoriano, que cubrirá inicialmente a Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Loja, posteriormente extenderá la señal LTE a las principales ciudades del país y a las zonas rurales del Ecuador, donde la cobertura actual es limitada o inexistente.

Con la implementación de esta tecnología, la CNT EP planea mejorar la capacidad de su red de datos y ampliar la cobertura nacional, incluyendo el despliegue de nuevos servicios como el video de alta definición, telepresencia, e-learning y seguridad pública.

El servicio comenzó a ofrecerse al público en general desde diciembre del 2013, cubriendo inicialmente las ciudades de Quito y Guayaquil.

### **3.5.2 Marco legal**

El artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador establece: “El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.”.

Que, en el Suplemento del Registro Oficial No. 48, de fecha 16 de octubre de 2009, se publicó la Ley Orgánica de Empresas Públicas, cuyo ámbito de aplicación es regular la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas que no pertenezcan al sector financiero y que actúen en el ámbito internacional, nacional, regional, provincial o local; y, establecen los mecanismos de control económico, administrativo, financiero y de gestión que se ejercerán sobre ellas, de acuerdo a lo dispuesto por la Constitución de la República.

Que, el numeral 7 del artículo 9 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas establece: "Son atribuciones del Directorio las siguientes: 7. Aprobar y modificar el Orgánico Funcional de la Empresa sobre la base del proyecto presentado por el Gerente General".

Que, mediante Resolución No. DIR-CNT- 043-2011-146, de fecha 26 de diciembre de 2011, el Directorio de la CNT EP resuelve "Aprobar los ajustes a la Estructura Organizacional presentados por la Administración, a través del "Informe de Ajustes de Estructura Organizacional de la CNT EP", el mismo que deberá ser actualizado en el Reglamento Orgánico Funcional (ROF), excepto lo relacionado con la Gerencia Nacional de Regulación e Interconexión, la cual será presentada en una próxima sesión de Directorio.

### **3.5.3 Modelo administrativo**

El sistema de gestión de la CNT EP es por procesos desconcentrados y descentralizados, siendo fundamental el fortalecimiento de la coordinación interna que permita lograr los objetivos derivados de la planificación estratégica de la empresa.

Por el sistema de gestión de la empresa, las diferentes áreas que forman parte de la estructura orgánica funcional considerarán los siguientes preceptos:

- a) **Proceso.-** Se define como "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados" Norma ISO 9000-2008.
- b) **Actividad.-** Es el conjunto de tareas que permiten el cumplimiento de funciones en un puesto y que es de responsabilidad de su ocupante.

Para cumplir con su finalidad, la CNT EP tendrá como objeto lo siguiente:

1. La explotación de los servicios de telecomunicaciones, sean estos finales, portadores, de voz, imagen, datos, video, servicios de valor agregado, convergentes y multimedia, así como todos aquellos servicios que se creen, desarrollen o deriven a partir de los servicios antes mencionados o determinados por los progresos tecnológicos y técnicos en materia de telecomunicaciones. Entre los servicios antes mencionados se incluye la telefonía fija local y de larga distancia nacional e internacional, telefonía móvil, servicios móviles avanzados, télex, telefax nacionales e internacionales, radiotelefonía y telefonía celular, telefoto, transmisión de datos, acceso a la internet, televisión por suscripción, así como medios para la transmisión de programas de radiodifusión y televisión; y, cualquier otro servicio de telecomunicaciones que pudiera surgir sobre la base de una nueva tecnología. Estos servicios se podrán prestar a través de medios alámbricos e inalámbricos. Igualmente incluye la propiedad de equipos y medios de telecomunicaciones.
2. La importación y exportación de equipos de computación, procesamiento de datos, electrónicos, telecomunicaciones, hardware y software; así como, la creación, desarrollo y aplicación de software.
3. La prestación de servicios de soporte, consultoría, asesoría y mantenimiento en telecomunicaciones.
4. El suministro, instalación, construcción, soporte técnico, operación, mantenimiento y supervisión de redes y de sistemas de telecomunicaciones.
5. El diseño, fabricación y comercialización de bienes y equipos para los servicios relacionados con su objeto.
6. Participar en empresas nacionales o extranjeras para el desarrollo y prestación de servicios en telecomunicaciones y sociedad de la información.
7. La promoción, inversión y creación de empresas subsidiarias, consorcios, alianzas estratégicas y nuevos emprendimientos para la realización de su objeto.
8. Investigación y desarrollo científicos y tecnológicos en el campo de las telecomunicaciones y de la sociedad de la información.

9. La representación de personas naturales o jurídicas, fabricantes, productores, distribuidores, comercializadores de marcas, patentes, modelos de utilidad, equipos y maquinarias, en líneas de productos o servicios, iguales, afines o similares a las previstas en su objeto.
10. La realización de todas las actividades propias de la ingeniería de telecomunicaciones en todas sus áreas, tales como asesoría, consultoría, interventoría, montajes, instalaciones, puesta en servicio, análisis técnicos y financieros, diseños, estudios operativos, implantación, fiscalización y mantenimiento.
11. Las demás actividades que de conformidad con el ordenamiento jurídico del Ecuador le compete al sector estratégico de telecomunicaciones.

#### **3.5.4 Organización**

**Art. 5.- Niveles Organizacionales.-** La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP está integrada por los siguientes niveles organizacionales:

- a) **Nivel Directivo.-** Es responsable de emitir las normas, políticas y regulaciones tendientes a la planificación, organización y administración de la empresa. El nivel Directivo, está conformado por el Directorio.
- b) **Nivel de Administración y Planificación.-** Este nivel está enfocado en la planificación empresarial y en la organización interna, encaminado en establecer y dirigir los planes y programas operacionales, comerciales, técnico y administrativos de CNT EP, que permitan cumplir con las políticas y objetivos determinados por el Directorio, promueve la interfaz con los niveles: Directivo y de Administración de Operación.

Este nivel está conformado por dos subniveles que son:

- a. Subnivel de Administración: Se encuentra representado por el Gerente General como máxima autoridad administrativa de la empresa.
- b. Subnivel de Planificación: Se encuentra representado por los Gerentes de las áreas de la Gerencia General y por los Gerentes Nacionales, teniendo competencia a nivel nacional de acuerdo a su ámbito de acción.

c. Nivel de Administración de Operación.- Este nivel es responsable de la ejecución de los procesos operativos de la empresa de acuerdo a su jurisdicción y se encuentra conformado por los Administradores Regionales y Provinciales bajo la denominación de Gerentes.

Las Agencias Regionales se encuentran constituidas por Agencias Provinciales, de la siguiente manera:

Región 1: Imbabura, Carchi, Esmeraldas y Sucumbíos. Su sede es la ciudad de Ibarra.

Región 2: Pichincha, Napo y Orellana. Su sede es la ciudad de Quito.

Región 3: Tungurahua, Cotopaxi, Pastaza y Chimborazo. Su sede es la ciudad de Ambato.

Región 4: Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas y Galápagos. Su sede es la ciudad de Portoviejo.

Región 5: Guayas, Santa Elena, Los Ríos y Bolívar. Su sede es la ciudad de Guayaquil.

Región 6: Azuay, Cañar y Morona Santiago. Su sede es la ciudad de Cuenca.

Región 7: El Oro, Loja y Zamora Chinchipe. Su sede es la ciudad de Machala.

**Art. 6.- Estructura Orgánica.-** La Macro Estructura Orgánica Funcional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, está determinada en el diagrama de estructura que consta en el Anexo 1 y forma parte de la presente resolución, que fuese aprobada mediante Resolución No. DIR-CNT-043-2011-146, de diciembre 26 de 2011. La misma que se compone de diferentes unidades orgánicas, cuyas definiciones son las siguientes:

**a) Área.-** Es la unidad orgánica debidamente aprobada que consta en la estructura de la Empresa.

**b) Staff.-** Es una o un grupo de personas con procesos y funciones específicas a su cargo, de apoyo directo a las Gerencias Nacionales, Agencias Regionales y/o Provinciales.

### **3.5.5 Descripción de la Unidad de Activos Fijos**

En base al Reglamento Orgánico funcional de la Unidad de Activos Fijos, de la CNT EP, Agencia Provincial Pastaza.

**Art. 151.-** El área de Activos Fijos estará liderada por un Jefe de Área, el mismo que reportará a la Gerencia Administrativa, su responsabilidad es administrar y controlar a nivel nacional los activos fijos e inventarios físicos de la empresa

Las funciones que corresponden a esta área son:

1. Administrar y controlar a nivel nacional los activos fijos de la empresa.
2. Instrumentar los procesos a seguir en la planificación, provisión, custodia, utilización, traspaso, préstamo, enajenación, baja, conservación y mantenimiento, medidas de protección y seguridad, así como el control de los diferentes bienes, muebles e inmuebles.
3. Administrar los inventarios físicos: movimientos y su codificación a nivel nacional en lo que se refiere a activos fijos.
4. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales reglamentarias y demás normas pertinentes, establecidas para el sistema de administración de bienes.
5. Mantener actualizado el catastro de predios que hayan sido sujetos de remate, expropiación, comodato, permuta, confiscación o reintegro.
6. Intervenir en la recepción de los bienes adquiridos y verificar la conformidad con los contratos celebrados.
7. Velar porque el servidor inmediatamente responsable de la custodia y uso de un bien que haya desaparecido por hurto, robo, abigeato o por cualquier hecho análogo, comunique a la máxima autoridad de la entidad, así como por la vigilancia o seguimiento de la tramitación de la respectiva causa penal.
8. Llevar estadísticas de la información de los activos fijos, personas responsables de la custodia y uso, unidades administrativas donde se encuentran, grado de utilización y estado de conservación.

9. Realizar constataciones físicas en forma periódica o rotativa por lo menos una vez al año en forma normal o cuando sea requerida por la Gerencia Nacional Financiera Administrativa, autoridad competente, o por excepción cuando cambie el custodio a fin de determinar oportunamente las desviaciones respecto a la utilización, control y ventas, especificando sus causas y presentando las recomendaciones necesarias.
10. Velar por el mantenimiento y buen estado de los bienes, efectuando controles preventivos y correctivos sobre los mismos, en forma periódica o programada, antes de que ocurra el daño y cuando este suceda.
11. Cumplir con las demás funciones que le asigne la Gerencia General, de acuerdo a su competencia.

### 3.5.6 Estructura organizacional de la unidad de activos fijos

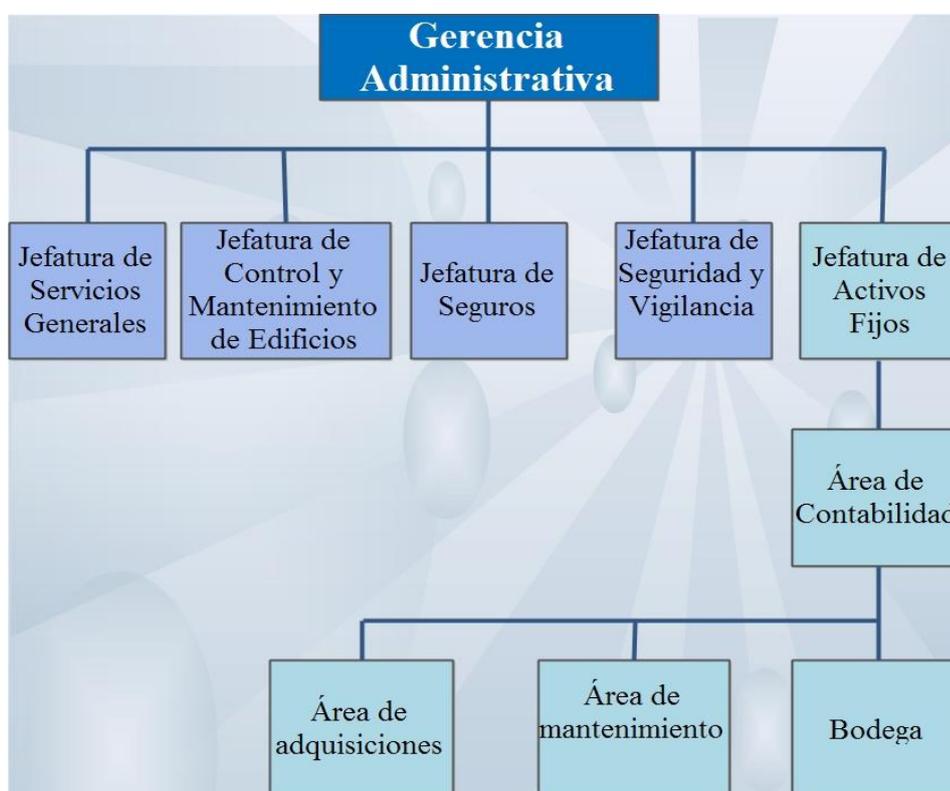


Figura Nº. 15 Estructura organizacional de la unidad de activos fijos  
Elaborado por: María Fernanda Silva

**Art. 146.-** La Gerencia Administrativa estará liderada por un Gerente de Área, el mismo que reportará a la Gerencia Nacional de Finanzas y Administración, su responsabilidad es establecer, difundir y controlar el cumplimiento de las políticas, instructivos y procedimientos

para la provisión de servicios generales, control y mantenimiento de servicios, de seguridad y vigilancia, administración de las pólizas de seguro y administración de activos fijos.

Las funciones que corresponden a esta área:

1. Validar las políticas, instructivos y procedimientos de los asuntos administrativos de servicios generales, control y mantenimiento de edificios, seguridad y vigilancia, seguros, y activos fijos.
2. Controlar el cumplimiento de las funciones de las jefaturas a su cargo.
3. Definir estrategias, procesos, y políticas que permitan optimizar los procesos administrativos de las jefaturas a su cargo.
4. Supervisar los procesos de las jefaturas a su cargo y tomar las acciones correctivas de ser necesario.
5. Administrar planes celulares corporativos en su jurisdicción.
6. Aprobar los procesos de contratación de acuerdo en lo establecido en el Reglamento interno de Contrataciones.
7. Cumplir con todos los requisitos legales precontractuales y contractuales, de conformidad con el Reglamento de la materia (Reglamento de Adquisiciones, Contratación de Obras y Servicios, incluidos los de Consultoría) y demás disposiciones legales.
8. Administrar los contratos asignados de acuerdo a la Ley Orgánica del Servicio Nacional de Contratación Pública.
9. Coordinar, validar y ejecutar el Plan Operativo Anual y el Plan Anual de Compras de su área.
10. Definir, implementar y controlar la normativa a nivel nacional, de acuerdo a su ámbito de competencia
11. Cumplir con las demás funciones que le asigne la Gerencia General, de acuerdo a su competencia.

12. Aprobar y justificar el presupuesto del área.
13. Cumplir y dar seguimiento a los indicadores de gestión del área.
14. Brindar asesoría a las áreas de la CNT EP sobre temas de su competencia.

**Áreas de Dependencia.-** Esta gerencia está conformada por:

1. Jefatura de Servicios Generales
2. Jefatura de Control y Mantenimiento de Edificios
3. Jefatura de Seguros
4. Jefatura de Seguridad y Vigilancia
5. Jefatura de Activos Fijos

### **3.5.7 Productos**

- **Activo Fijo:** Se considera activo fijo todos los bienes tangibles o derechos de propiedad que dispone la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP., susceptibles de contabilizarse y reflejarse como tales en los estados financieros, siempre y cuando cumplan con las siguientes condiciones:
  - a. Constituir propiedad de la CNT EP. , así como aquellos que por convenios, acuerdos, contratos de comodato o cualquier otra forma de cesión que no implique transferencia de dominio, sean entregados y/o recibidos de otros entes para su uso en forma temporal por la CNT EP.
  - b. Utilizarse en las actividades administrativas y/o productivas de la CNT EP., o estar entregados en comodato y no estar destinados a la venta
  - c. Tener una vida útil superior a un año
  - d. Tener un costo individual o superior a \$300,00; a la fecha de adquisición.

- **Activo fijo microinformática:** Se considera a los siguientes: computadores de escritorio, portátiles, scanner, impresoras y teléfonos IP, que dispone la CNT EP., y que son utilizados en las actividades de la empresa y no están disponibles para la venta.
- **Bien inmueble:** Son también denominados bienes raíces, por tener en común el estar íntimamente ligados al suelo, unidos de modo inseparable, física o jurídicamente al terreno, tales como; edificios, casas, galpones, en definitiva, son bienes imposibles de trasladar o separar del suelo sin ocasionar daños a los mismos porque forman parte del terreno o están anclados a él.
- **Bien asignable:** Todos los bienes muebles exceptuando aquellos que se encuentren clavados, empotrados, atornillados, o pegados a un inmueble, así como los bienes que son parte de la infraestructura de la red de telecomunicaciones.
- **Bien mueble:** Son todos los bienes tangibles que tienen la característica de trasportabilidad como por ejemplo: Mobiliario, maquinaria, equipo, vehículos, herramientas, hardware, libros colecciones.
- **Bienes de control administrativo:** Se reconocerá a aquellos bienes tangibles que no reúnan las condiciones para ser clasificados como activos fijos, que se encuentren en uso en actividades de la CNT EP., pero tengan una vida superior a un año y un costo individual de adquisición, fabricación, donación o actualización superior a cuarenta y nueve dólares de los Estados Unidos de América e inferior a \$300.
- **Código único:** Número identificador irrepitible asignado a un bien para su seguimiento y control durante su ciclo de vida, registrado en los sistemas utilizados para la administración según los tipos de bienes definidos en el instructivo para la administración y control de activos fijos de la CNT EP.
- **Custodio:** Servidor de la CNT EP., responsable del bien entregado, mediante acta entrega – recepción; la conservación, el buen uso y mantenimiento de los bienes, será responsabilidad directa del custodio que los ha recibido para el desempeño de las funciones y labores de las áreas y las personas.

- **Rotulación:** Actividad de identificación mediante rótulos, que es el símbolo material mediante el cual se consigna en un bien el nombre de la entidad y el código correspondiente.
- **Rótulos:** Etiquetas resultado del sistema de marcaje, para identificar los bienes (inscripción que se fija en los bienes muebles)
- **Servidor enlace:** Es el colaborador designado en forma escrita por su gerente o jefe inmediato, el cual será responsable del control físico y el trámite de requerimientos internos quienes se constituyen en la asistencia y nexo entre la Gerencia o la Jefatura de Activos Fijos o quien haga sus veces en provincia y los usuarios de los bienes muebles en su respectiva área.

**CAPÍTULO IV**  
**MODELO DE GESTIÓN**

## **4.1 Gestión de los procesos**

### ***4.1.1 Principios básicos de la gestión de la calidad***

1. Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
2. Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
3. Compromiso del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. Enfoque a procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. Enfoque a la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
7. Toma de decisiones basada en hechos: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

## 4.2 Instructivo para la administración y control de activos Fijos de la CNT EP – Pastaza

### 4.2.1 Generalidades

#### 4.2.1.1 Objetivo

El presente Instructivo tiene por objeto normar la administración y control de Activos Fijos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. – Pastaza; regulando los procesos de ingreso, movimientos, egresos, bajas, y descargos de activos fijos. Además de determinar los mecanismos de coordinación entre el control físico y el contable, a fin de facilitar el registro e identificación de los bienes y disponer de información idónea, útil y oportuna.

#### 4.2.1.2 Conceptos Básicos

Para efectos de la aplicación del presente Instructivo se tendrá en cuenta las siguientes definiciones:

- **Activo Fijo.-** Se considera activo fijo, todos los bienes tangibles o derechos de propiedad que dispone la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT E.P., susceptibles de contabilizarse y reflejarse como tales en los Estados Financieros, siempre y cuando cumplan con las siguientes condiciones:
  - a. Constituir propiedad de la CNT E.P., así como aquellos que por convenios, acuerdos, contratos de comodato o cualquier otra forma de cesión que no implique transferencia de dominio, sean entregados y/o recibidos de otros entes para su uso en forma temporal por la CNT EP.
  - b. Utilizarse en las actividades de la CNT E.P. o estar entregados en comodato y no estar destinados a la venta.
  - c. Tener una vida útil superior a un año.
  - d. Tener un costo individual igual o superior a USD 300,00 (Trescientos dólares americanos), a la fecha de adquisición.
- **Activo Fijo Obsoleto.-** Bien de carácter corporal que en cuanto a su desempeño tecnológico o su vida útil se vuelve insuficiente en comparación con las nuevas

tecnologías. Insuficiencia para la capacidad actual de la empresa (expansión del negocio).

- **Activo Fijo Inservible.**- bien que no sirve o no está en condiciones para ser usado (dañado).
- **Activo Fijo en desuso.**- bien que no se ha usado por mucho tiempo o que ya no es útil en la realización de las actividades del área.
- **Tipos de Activos Fijos.**- Los activos fijos se tipifican en Inmuebles, Muebles y Enseres, Vehículos, Maquinaria, Herramientas y Equipos, Infraestructura Técnica e Infraestructura de Tecnologías de la Información.
  - a. Los Inmuebles estarán conformados por los edificios, terrenos, locales, oficinas y construcciones en proceso,
  - b. Los Muebles y Enseres estarán conformados por todo el mobiliario de oficina y electrodomésticos que no sean equipos ni útiles menores de trabajo. Ejemplo: archivadores, escritorios, sillas, estantes, armarios, televisiones, etc.
  - c. Los Vehículos estarán conformados por todo automotor; como camionetas, automóviles, jeeps, camiones, motos, etc.
  - d. La Maquinaria, Herramientas y Equipos estarán conformados por maquinaria como grupos electrógenos, cabrestantes, etc., herramientas como porta bobinas, tecles, etc., equipos técnicos como: multímetros, wattímetro, osciloscopio, OTDR, Set fusionador de fibra óptica, inversores, etc.; equipos de oficina como: copiadora, faxes, cámaras fotográficas, etc. y equipos informáticos como: computadores personales, laptop, impresoras, etc.
  - e. Infraestructura Técnica estará conformado por la Planta externa, Planta interna, Infraestructura de transmisión, Core de la Red, Infraestructura de la móvil, Plataforma de telefonía móvil.
  - f. Infraestructura de Tecnologías de la Información: plataforma de tecnologías.

- **Vida Útil.-** Período (en años/ meses) en el que previsiblemente debe utilizarse y depreciarse el activo fijo, basado en normas legales y valoraciones técnicas.
- **Custodio.-** Colaborador de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP responsable del bien entregado mediante acta entrega recepción.
- **Jefatura de Activos Fijos.-** Área encargada de la definición de políticas, procesos y procedimientos a ser aplicados a nivel nacional para la administración y control de los Activos Fijos de la CNT EP, con el objetivo de asegurar su adecuada gestión. Internamente coordinará con el área contable el registro y procesos de depreciación.
- **Centros de distribución.-** Es una infraestructura logística en la cual se almacenan materiales y bienes para su distribución a almacenes provinciales o zonales.
- **Robo y/o asalto de un bien.-** Es un delito que comete un tercero con ánimo de lucro apoderándose de una cosa ajena empleando violencia o intimidación sobre las personas o fuerza en la cosas.
- **Hurto de un bien.-** Acto cometido por personas ajenas al dueño que consiste en la apropiación de un bien ajeno sin emplear violencia, intimidación o amenaza en los predios o hacia las personas (desaparición misteriosa de las cosas).
- **Caso fortuito.-** es aquel evento que no puede ser previsto ni, de haberlo sido, podría haberse evitado.
- **MBO.-** Materiales y bienes de operación de la CNT EP. Pastaza

#### ***4.2.2 Administración y control de activos Fijos***

##### ***4.2.2.1 Ámbito de Aplicación***

El ámbito de aplicación del presente instructivo comprende al personal que integra toda la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP; y será de estricto cumplimiento de quienes la conforman.

La administración del activo fijo constituye, sin duda, un elemento relevante y clave de la

gestión administrativa de la CNT EP, tanto por el uso intrínseco que se hace de ellos, como por la incidencia económica que los mismos representan dentro de su patrimonio y además por una serie de impactos económicos, financieros, contables, legales y tributarios que se desprenden de la mera adquisición y tenencia de este tipo de bienes.

En consecuencia, como política general con respecto a los bienes del activo fijo de la CNT EP, se debe velar en todo momento por la conservación, control y custodia de ellos en todos sus ámbitos y durante todo su ciclo de vida, que comienza con la decisión de su compra o adquisición y finaliza con su enajenación, extinción o baja. Esta preocupación y cuidado es con el objeto de optimizar su uso y salvaguardar el patrimonio de la CNT EP contra pérdidas, daños u otras acciones o hechos que lesionen o disminuyan su valor o funcionalidad.

Se entiende por administración del activo fijo, administrar todos los movimientos de dicho activo desde su adquisición hasta su baja. Para la administración es necesario contar con un sistema que permita controlar centros de costo, ubicaciones, responsables, seguros, mantenimiento, depreciación contable, identificación de activos fijos con el sistema apropiado, para auditar periódicamente el inventario.

#### ***4.2.2.2 Responsabilidades en la administración y control de Activos Fijos***

La administración de los activos fijos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP deberá realizarse de forma desconcentrada y descentralizada. La desconcentración se refiere a las responsabilidades según el tipo de activo fijo administrativo, técnico y de tecnologías de la información a administrarse por parte de las Gerencias Nacionales Financiera Administrativa, Técnica y de Tecnologías de la Información y en base a sus directrices por las Gerencias Regionales y Provinciales. La descentralización se refiere a las responsabilidades de las Gerencias Nacionales, Regionales y Provinciales para la administración de los activos fijos administrativos, técnicos y tecnológicos bajo su jurisdicción.

### **4.3 Instrucciones para la administración de activos fijos**

Los Gerentes Regionales y Provinciales responsables de los activos fijos administrativos, técnicos y tecnológicos de su jurisdicción, tendrán las siguientes responsabilidades respecto del manejo de activos fijos a su cargo:

- a. Cumplir con los procedimientos establecidos para la administración de activos por las

Gerencias Nacionales Financiera Administrativa, Técnica y de Tecnologías de la Información.

- b. Vigilar que a los Activos Fijos se les dé el uso definido por la CNT EP.
- c. No exponer los Activos Fijos a riesgos que comprometan su estado y seguridad.
- d. Informar periódicamente el estado de administración de los activos fijos y del sistema de información bajo su responsabilidad.

#### 4.4 Identificación y secuencia de los procesos

La CNT a través de la unidad de activos fijos tiene como sus atribuciones, funciones y competencias las de registrar, administrar y controlar los bienes, propiedad de la CNT EP, Agencia Provincial Pastaza, de conformidad con las normas vigentes. Reglamento General Sustitutivo para el manejo de y administración de Bienes del Sector Público y Reglamento y las Normas de Control Interno.

**Tabla Nº. 15 Procesos Estratégicos**

PROCESO	SUBPROCESO
Procesos estratégicos: Se refieren a los procesos vinculados a las responsabilidades de la unidad de activos fijos, son a largo plazo y sirven para marcar las pautas en donde se ubican el resto de procesos.	
<b>Proyectos de extensión y servicios</b>	Impulsar las relaciones interdisciplinarias
<b>Calidad en el servicio</b>	Impulsar planes de capacitación

Elaborado por: María Fernanda Silva

**Tabla Nº. 16 Procesos Operativos**

PROCESO	SUBPROCESO
Procesos operativos: Están atados directamente con la realización de la prestación del servicio, tiene que ver con la satisfacción del usuario.	
<b>Ejecución de proyectos</b>	Velar por la funcionalidad de los inventarios Reposición de bienes

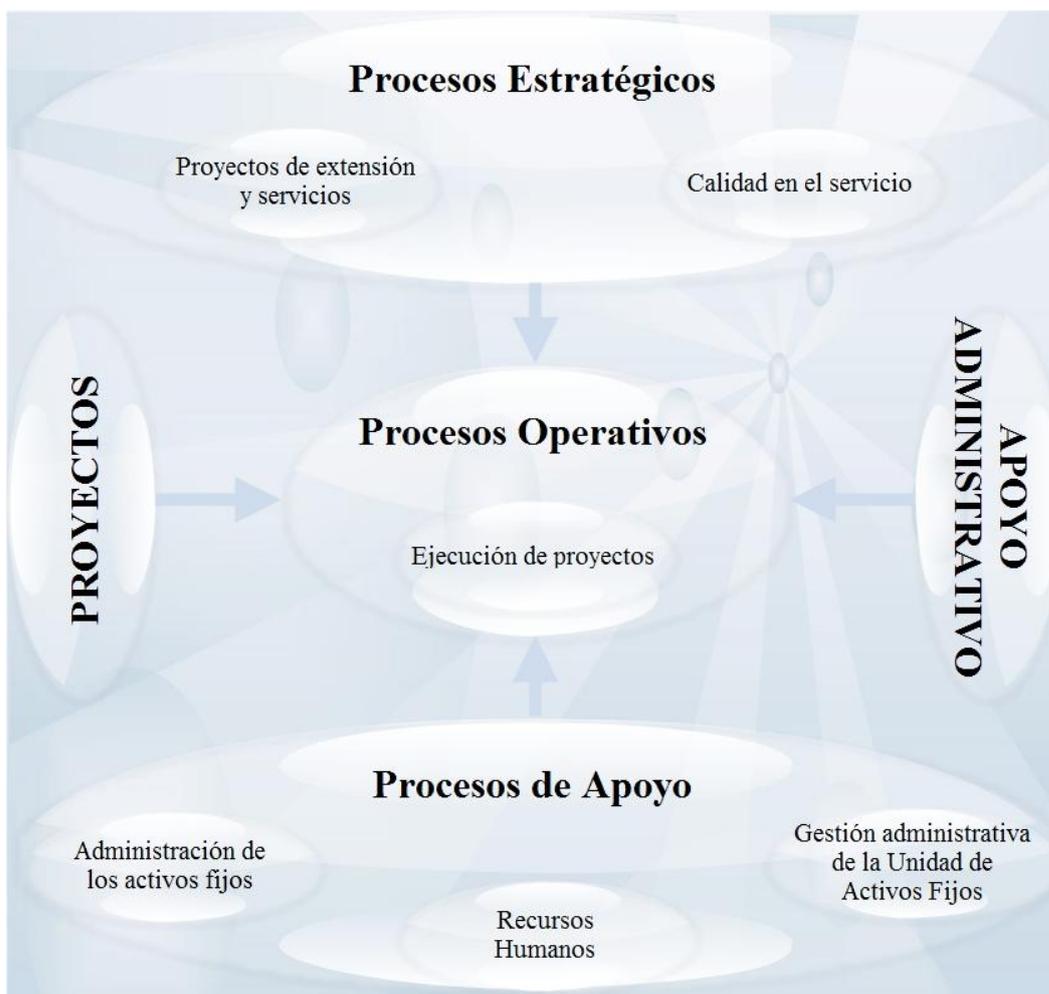
Elaborado por: María Fernanda Silva

**Tabla N°. 17 Procesos de Apoyo**

PROCESO	SUBPROCESO
Procesos estratégicos: Proporcionan los recursos que necesitan los demás procesos y sirven de apoyo a todos los procesos anteriores	
<b>Administración y control de los activos fijos</b>	Adquisiciones Traslados Mantenimiento Robo, asalto, hurto y caso fortuito de activos fijos Baja de activos fijos
<b>Gestión administrativa de la Unidad de Activos Fijos</b>	Rotulación de activos fijos y bienes sujetos de control administrativo Constatación física de los bienes asignables

Elaborado por: María Fernanda Silva

#### 4.5 Mapa de procesos



**Figura N°. 16 Mapa de procesos**

Elaborado por: María Fernanda Silva

## **4.6 Descripción**

Como parte de la metodología de la presente investigación está describir los procesos de apoyo que son parte directa de la unidad de activos fijos, por lo que se procede a elaborar flujogramas, con la finalidad de determinar los criterios para asegurar que las actividades se lleven a cabo de la mejor manera.

El Diagrama de proceso constituye la forma más elemental de representar un procedimiento, construir un cuadro sintético y de fácil lectura donde se aprecie el funcionamiento de un determinado sistema; es donde se emplean símbolos, líneas y anotaciones mínimas.

Básicamente, los flujogramas hacen que sea mucho más sencillo el análisis de un determinado proceso para la identificación de, por ejemplo, las entradas de los proveedores, las salidas de los clientes y de aquellos puntos críticos del proceso.

Normalmente, los flujogramas son empleados para: comprender un proceso e identificar las oportunidades de mejorar la situación actual; diseñar un nuevo proceso en el cual aparezcan incorporadas aquellas mejoras; facilitar la comunicación entre las personas intervinientes; y para difundir de manera clara y concreta informaciones sobre los procesos.

En la descripción de los flujogramas expuestos a continuación se puede observar que en la parte superior se detallan a los involucrados, así mismo se identifica el inicio y el fin de las actividades de acuerdo a cada uno de los procesos.

Una de las características de los flujogramas es la utilización de símbolos para representar las diversas etapas del proceso, las personas o sectores implicados, la secuencia de las operaciones y la circulación de documentos y de datos.

Para la realización de los flujogramas se detalla a continuación la simbología utilizada para cada uno de los procesos.

## **4.7 Procesos para el manejo de activos Fijos**

### ***4.7.1 Adquisición de Activos Fijos***

Toda adquisición de activos fijos debe ser planificada sujeta a las asignaciones contempladas en el Presupuesto General de la CNT EP, el Plan Anual de Contrataciones de la CNT EP y el

Plan Estratégico Corporativo. Los procesos de adquisición deben cumplir con los requisitos y niveles de autorización establecidos en el Reglamento Interno de Contrataciones de Bienes y Servicios, incluidos los de Consultoría.

Las Gerencias Nacionales Financiera Administrativa, Técnica y de Tecnologías de la Información, serán las únicas responsables de establecer las condiciones para la adquisición de bienes considerados como activos fijos, según el tipo de activo que corresponda, en su orden administrativo, técnico y de tecnologías de información.

#### **4.7.2 Ingreso de activos fijos para su administración**

Los activos fijos adquiridos serán registrados como ingresos in situ o por bodega, conforme lo establezca el contrato en cuanto a su tipo, ya sea, administrativo, técnico y de tecnologías de la información, por parte de los responsables definidos en los procedimientos emitidos por las Gerencias Nacionales.

#### **4.7.3 Traslados de Activos Fijos**

Un activo, por diferentes motivos, puede ser traslado de su sitio habitual en forma temporal o definitiva. Todo traslado de un activo fijo conforme su tipo, sea administrativo, técnico y de tecnologías de la información, debe ser registrado y controlado por parte de los responsables definidos en los procedimientos emitidos por las Gerencias Nacionales.

Es responsabilidad de los empleados de la CNT EP, que cuando se trasladen a otra unidad de trabajo reporten al responsable de la administración y control de activos fijos según su tipo, para que se proceda a registrar los cambios en el sistema informático y mantener actualizada la información.

#### **4.7.4 Mantenimiento de Activos Fijos**

Las Gerencias Nacionales Financiera Administrativa, Técnica y de Tecnologías de la Información, establecerán procedimientos para que los diferentes usuarios de los activos fijos realicen los mantenimientos necesarios para cada tipo de activo fijo, con el objeto de mantener su desempeño y funcionamiento óptimo, previo verificar la vigencia y el cumplimiento de las garantías técnicas.

Es responsabilidad de las Gerencias Nacionales Financiera Administrativa, Técnica y de

Tecnologías de la Información, informar aquellas mejoras que contribuyan notablemente a aumentar la vida útil o las características del activo fijo, mediante un informe dirigido a la Gerencia Nacional Financiera Administrativa que detalle dicha mejora o la adición realizada. Las mejoras o adiciones a activos fijos, persiguen superar o mejorar el rendimiento de un activo al que por diseño trae originalmente de fábrica.

Toda reparación o mantenimiento que obligue la movilización del activo debe ser autorizada por el Jefe inmediato superior y reportada tanto al responsable de la administración del activo como a la Gerencia Administrativa en Pichincha, Gerencia Financiera administrativa en Guayas y Jefaturas Financieras Administrativas en las demás provincias; así como su reincorporación al uso normal. Todos los movimientos serán registrados en el sistema informático respectivo.

#### **4.7.5 Robo, Asalto, Hurto y Caso fortuito de Activos Fijos**

Las Gerencias Nacionales Financiera Administrativa, Técnica y de Tecnologías de la Información, establecerán procedimientos que permitan proteger los activos fijos bajo su responsabilidad. Todo robo, asalto o hurto y casos fortuitos deben ser reportados inmediatamente conocido el hecho al Jefe inmediato superior y a las Jefaturas de Seguros y de Activos Fijos o a quien haga sus veces en la provincia quienes se comunicarán con las áreas respectivas; para el registro en el sistema informático y el seguimiento del siniestro.

#### **4.7.6 Declaración de Activos Fijos como obsoletos, inservibles o en desuso**

Las Gerencias Nacionales Financiera Administrativa, Técnica y de Tecnologías de la Información, establecerán procedimientos que permitan determinar si un activo fijo se ha vuelto obsoleto, inservible o en desuso, para lo cual es fundamental cumplir con los criterios técnicos y profesionales que avalen dicha decisión.

Cuando se trate de bienes pertenecientes al Patrimonio Cultural del Estado, se observará lo preceptuado en la Codificación de la Ley de Patrimonio Cultural y su reglamento.

#### **4.7.8 Baja de Activos Fijos**

Desde las diferentes áreas o departamentos de la CNT E.P. - Pastaza, que necesiten entregar los bienes considerados como activos fijos en estado obsoleto, en desuso o inservible, los responsables de la administración y control de estos tipos de bienes deben coordinar con la

## Jefatura de Activos Fijos.

Previamente a esta coordinación debe seguirse los siguientes pasos:

- El responsable o custodio del bien en estado obsoleto, en desuso o inservible debe notificar a su Jefe Inmediato Superior para que el a su vez consolide la información de su área e informe a la Jefatura de Activos Fijos o quién haga sus veces en las diferentes provincias, la existencia de Activos Fijos obsoletos, en desuso o inservibles por medio de correo electrónico.
- Los responsables de la administración y control de los Activos Fijos en su jurisdicción según su tipo emitirán un informe que detalle el estado obsoleto, en desuso o inservible del Activo Fijo, además en este informe debe constar los números de serie, características, y marcas de los bienes.
- Este informe debe ser enviado a la Jefatura de Activos Fijos o quién haga sus veces en las diferentes provincias, para que se autorice el envío a la bodega de Obsoletos ubicados en los Centros de Distribución y almacenes de la CNT E.P.
- Luego de recibir la autorización, para la entrega de los activos fijos obsoletos e inservibles a los Centros de Distribución o almacenes se debe borrar los logotipos y demás distintivos de la CNT E.P. a fin de dar cumplimiento con el Art. 15 del Reglamento General Sustitutivo para el manejo y administración de bienes del sector público por parte del área que hace la entrega del bien. Los activos fijos en desuso deben conservar los logotipos y demás distintivos de la CNT E.P.
- Los responsables de la administración y control de los Activos Fijos en su jurisdicción según su tipo, transportarán los bienes obsoletos, inservibles o en desuso hasta las instalaciones de las bodegas de obsoletos en Pichincha y Guayas, o a las bodegas provinciales, según el caso; adjuntando la autorización de la Jefatura de Activos Fijos o quién haga sus veces en las diferentes provincias.
- El encargado de la bodega de obsoletos procederá con la recepción de los bienes, inservibles o en desuso, solo con la autorización de la Jefatura de Activos Fijos o quién haga sus veces en provincia, verificando cuando sea posible su estado actual, números de serie, características, marcas, que sean los mismos que constan en dicha autorización. Su almacenamiento será de acuerdo a su estado.

- Se suscribirá por triplicado el acta entrega recepción indicando el o los bienes entregados con su estado actual, y si es posible con los números de series, características, marca, etc. y con la clara indicación "para la baja".
- El acta original debe ser enviada a la Jefatura de Activos Fijos o quién haga sus veces en las diferentes provincias, una copia para el bodeguero y otra para el que entrega.
- El bodeguero será responsable del almacenamiento correcto de los activos fijos que ingresen en la bodega de obsoletos, cuidando que el estado de los mismos se mantenga, y estén ubicados de acuerdo a su estado de obsoletos, inservibles o en desuso.
- El responsable de los bienes con el acta entrega recepción firmada y sellada por el encargado de bodega, remitirá está a la Jefatura de Activos Fijos o quién haga sus veces en las diferentes provincias, para su control.
- En el caso de no autorizarse el envío de los bienes a la bodega de obsoletos, la Jefatura de Activos Fijos o quién haga sus veces en las diferentes provincias en el mismo informe emitirán las recomendaciones correspondientes, para la disposición de los mismos.

#### **4.7.9 Enajenación de Activos Fijos**

Los procesos de enajenación mediante remate, venta, transferencia gratuita, permutas, trasposos, comodatos o préstamos de uso deberán regirse al Reglamento General Sustitutivo de Administración y Control de Bienes del Sector Público vigente a la fecha.

#### **4.7.10 Registro de baja de Activos Fijos**

La baja de los bienes se efectuará una vez que la Junta de Remates haya comunicado a la Contraloría General del Estado, para fines de control y auditoría sobre la enajenación.

Luego de los procesos de enajenación, el responsable de la ejecución del proceso de enajenación debe remitir las respectivas actas suscritas a la Jefatura de Activos Fijos o a la Jefatura Financiera Administrativa Provincial para su registro y baja correspondiente en el sistema informático.

#### **4.7.11 Rotulación de activos fijos y bienes sujetos de control administrativo**

Los bienes de la CNT EP, serán identificados por un código único asignado por la Jefatura de Activos Fijos. Debido a la naturaleza de los bienes, no todos son susceptibles de rotularse. La definición de los bienes que deben ser rotulados, es responsabilidad de la Jefatura de Activos Fijos.

Todos los bienes susceptibles de rotularse, llevarán una etiqueta con el código único correspondiente en una parte visible, que permita su fácil identificación y control.

Estos adhesivos se deben colocar de forma que la información contenida pueda ser capturada fácilmente por medio del lector de códigos de barras.

Las etiquetas para la identificación de los bienes muebles, serán proporcionadas por la Jefatura de activos fijos de la siguiente manera:

- A través de los responsables de activos fijos de las provincias, para aquellos bienes que cumplan con el criterio de asignables a excepción de los activos fijos de microinformática.
- A través del Jefe de Microinformática, para todos los activos fijos de microinformática.
- En coordinación con las áreas técnicas responsables de la administración de los tipos de bienes definidos en el Instructivo para la Administración y Control de Activos Fijos de la CNT EP.
- El rótulo deberá colocarse en la parte del bien que nunca será removida, en el lugar que esté menos propenso a daño, uso o futura ocultación y los mismos no deben dañar la apariencia del bien.
- Cuando se trate de identificar bienes como maquinaria pesada, antenas, equipos inaccesibles o vehículos se usarán otro tipo de rótulos, como números pintados, placas metálicas, etc., con la información del código único.
- El suministro de este tipo de rótulos será responsabilidad de las áreas administradoras de dichos bienes, de acuerdo al Instructivo para la Administración y Control de Activos Fijos de la CNT EP.

- El registro, identificación, rotulación y control de los bienes que conforman la infraestructura permanente de la red de telecomunicaciones, como es la Planta Interna (Core y Plataformas), Energía y Climatización, Planta Externa (Medios de Accesos), Transmisiones y Aparatos Terminales, que se adquieran, construyan o ingresen bajo cualquier título a la CNT EP.
- Será responsabilidad de las Jefaturas de la Gerencia de O&M pertenecientes a la Gerencia Nacional Técnica; para lo cual cada una de estas Jefaturas coordinará con la Jefatura de Activos Fijos o quién haga sus veces en provincias para que se genere el identificador - código único del bien, entrega de las etiquetas que sirven de base para el control, localización e identificación de los bienes.
- La constatación física consiste en verificar la existencia y estado de los bienes, la cual será realizada por lo menos una vez al año por los responsables de la administración de los bienes definidos en el Instructivo para la Administración de Activos Fijos de la CNT EP.
- Las responsabilidades corresponden según el tipo de activo fijo administrativo, técnico y de tecnologías de la información a las Gerencias Nacionales de Finanzas y Administración, Técnica y de Tecnologías de la Información respectivamente.
- En el caso de los bienes asignables, los responsables de activos fijos serán los ejecutores del proceso de constatación física de todos los bienes asignados a los custodios y a las áreas responsables de su jurisdicción.

#### **4.7.12 Constatación física de los bienes asignables**

Corresponde a los Gerentes y/o Jefes de las áreas conjuntamente con el servidor enlace designado llevar el control de los bienes asignados a las áreas administrativas, técnicas y de atención al cliente; los cuales serán responsables del control pormenorizado de los bienes muebles con relación a su área de jurisdicción, pero no son responsables directos de los bienes asignables, la responsabilidad de la correcta conservación y cuidado de los bienes públicos que han sido asignados es de los custodios de los mismos.

En los Cali Centers, CIS, NOC, Zonas y otras áreas, en que los bienes asignables son utilizados por varias personas se los asignará al Jefe de área, en el caso de que el área cuente

con distintas ubicaciones físicas se asignará al delegado del área que físicamente permanezca en dicho sitio, esta delegación la definirá el Jefe de área.

- La constatación física le corresponde realizar al responsable de activos fijos de la jurisdicción, actividad que será planificada y coordinada con los Jefes de área y los servidores enlace correspondientes. Para lo cual el responsable de activos fijos notificará de forma escrita al Jefe del área la fecha que se llevará a cabo la constatación física de bienes.
- El responsable de activos fijos, previamente debe obtener el listado del personal del área donde se llevará a cabo la constatación física, para generar los listados de bienes registrados en el sistema de control de bienes. Esta actividad lo realizará conjuntamente con el servidor enlace para actualizar los movimientos no registrados y su posterior envío a cada custodio.
- Para dar inicio a la constatación física de los bienes, se formará un equipo de trabajo que estará liderado por el responsable de activos fijos, delegado de microinformática, servidor enlace y el Jefe del área o su delegado como integrantes.
- El equipo de trabajo en base al listado de bienes verificará minuciosamente la existencia de los bienes asignados a cada uno de los custodios, asegurándose que corresponda a las características del bien registrado bajo el código de identificación del referido listado.
- El responsable de activos fijos procederá a colocar la etiqueta y registrar el código único del bien asignado (código de barras). Este proceso se realizará por una sola ocasión para todos los bienes muebles que ingresaron antes de abril del 2014.
- Se llenará el acta de constatación física de bienes, en la cual se consignará la mayor cantidad de información relacionada con el bien a efecto de que exista un detalle pormenorizado de las características de los mismos.
- Los bienes constatados físicamente que no constan en el listado (sobrantes) serán etiquetados y registrados en el acta de constatación física, debiendo tomarse en cuenta si estos corresponden a adquisiciones, donaciones, traspasos no legalizados, lo cual se anotará en la columna novedades y si los casos ameritan se adjuntará documentación que avale dicha información.

- Sí los bienes sobrantes resultado de la constatación física son propiedad del custodio o contratista se debe demostrar con documentación que acredite la propiedad del mismo, caso contrario se registrará e identificará como bien de la CNT EP.
- Los bienes faltantes se registrarán como "no presentados" en la columna de novedades del acta de constatación física (Anexo 2), citando los motivos que originaron estos faltantes.
- Esta acta de constatación física, tendrá el carácter de provisional hasta que los responsables de activos fijos, en base del análisis y depuración de los resultados generales, establezcan los faltantes o sobrantes definitivos.
- Las actas de constatación física serán legalizadas mediante la firma de todos los integrantes del equipo de trabajo y el custodio de los bienes verificados físicamente.
- Sí en la constatación física se encuentran novedades referentes a los bienes de microinformática su delegado debe regularizar su asignación inmediatamente con la generación del acta de sistemas.
- Como resultado del proceso de constatación física, el responsable de activos fijos depurará los registros en el sistema de control de bienes y elaborará un informe por área en el formato establecido para el efecto (Anexo 3), este informe debe recoger todas las novedades encontradas, bienes faltantes y sobrantes, estados de los bienes (operativo o no operativo).
- Los responsables de activos fijos entregarán el informe al Jefe del área constatada, para su conocimiento y control.

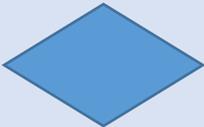
Este informe servirá de respaldo para informar e iniciar los siguientes trámites:

- a. Restitución de bienes no encontrados para su reposición con bienes de similares características o restitución a valor de mercado por el custodio responsable del bien. Si el custodio no repone o restituye el bien en el lapso de 3 meses contados a partir de la fecha de notificación, se enviará el informe a la Jefatura de Relaciones Laborales con copia a Auditoría Interna, para que determinen responsabilidades

- b. En el caso de bienes obsoletos, inservibles o en desuso, responsabilizar al Jefe del Área para que cumpla con el "Procedimiento para la administración de activos fijos obsoletos, inservibles y en desuso".

El responsable de activos fijos por jurisdicción elaborará un informe consolidado en el cual se debe consignar todas las novedades encontradas, bienes faltantes y sobrantes, estados de los bienes (operativo o no operativo) por área. Este informe debe ser enviado tanto a la Jefatura de Activos Fijos como a la Gerencia provincial, las cuales elevarán a la Gerencia Financiera para su conocimiento y gestión correspondiente.

**Tabla Nº. 18 Simbología de diagramas de flujo**

FIGURA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	<b>Límites:</b> Círculo alargado	Expresa Inicio o Fin de un Programa.
	<b>Operación:</b> Rectángulo	Se utiliza cada vez que hay un cambio de ítem
	<b>Punto de decisión:</b> Diamante	Indica cual es el punto en el proceso en el cual se debe tomar una decisión.
	<b>Documentación:</b> Rectángulo con onda en la parte inferior	Indica que el Output de una actividad, incluyó información registrada en un papel
	<b>Almacenamiento:</b> Triángulo	Se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento controlado y se requiere un orden o una solicitud para el que ítem o la persona pase a la siguiente actividad programada
	<b>Dirección de flujo:</b> Flecha	Denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso
	Disco magnético	Almacenamiento en Disco Magnético.

**Fuente:** Rouré J. B., Moñino M., Rodríguez (2002)  
**Elaborado por:** María Fernanda Silva

## 4.8 Flujogramas por procesos

### 4.8.1 Administración de los activos fijos

#### 4.8.1.1 Adquisiciones

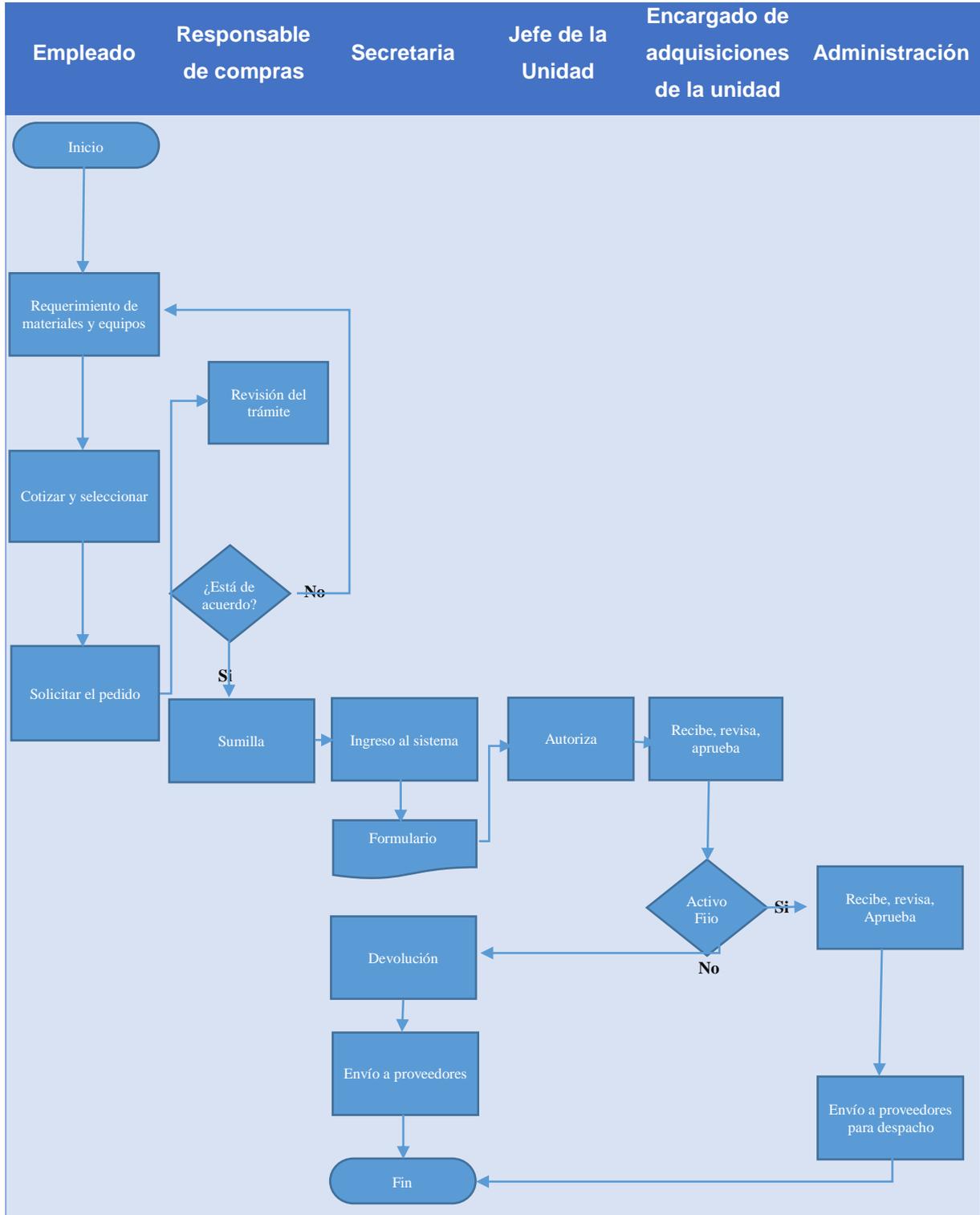


Figura Nº. 17 Flujograma de procesos de Adquisiciones  
Elaborado por: María Fernanda Silva

### 4.8.1.2 Traslados

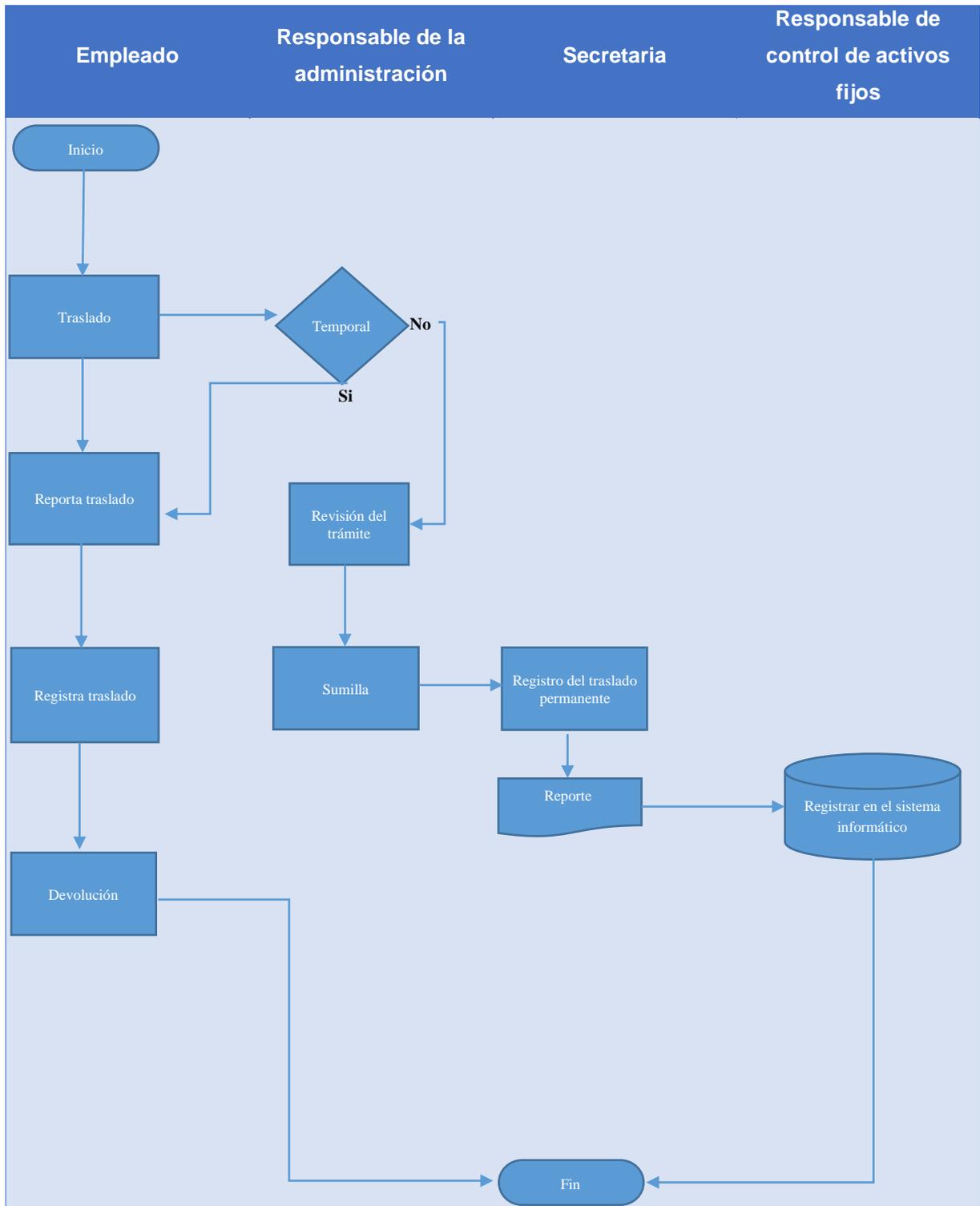


Figura Nº. 18 Flujograma de procesos de Traslados  
Elaborado por: María Fernanda Silva

### 4.8.1.3 Mantenimiento

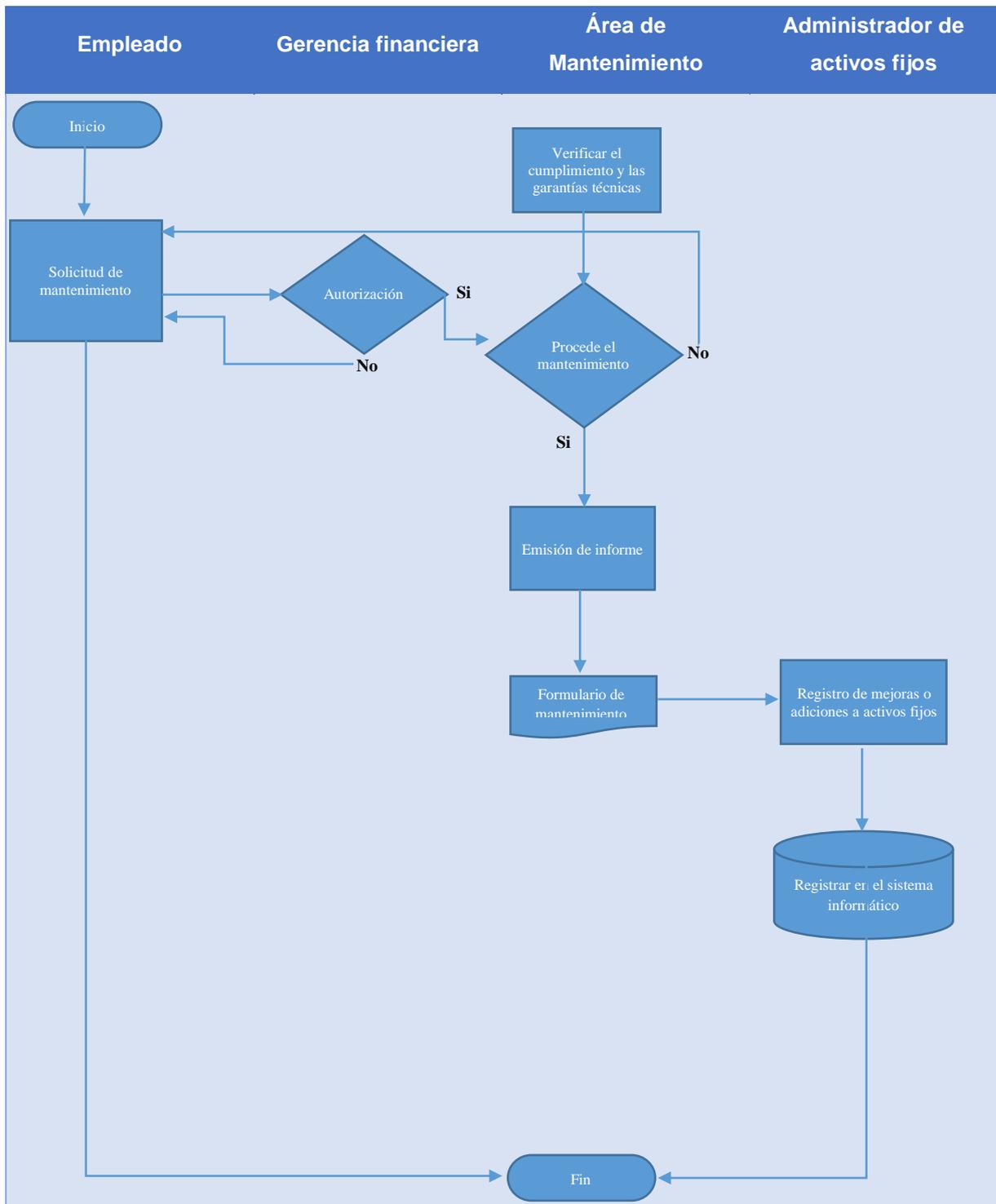


Figura Nº. 19 Flujo de procesos de Mantenimiento  
Elaborado por: María Fernanda Silva

#### 4.8.1.4 Robo, asalto, hurto y caso fortuito de activos fijos

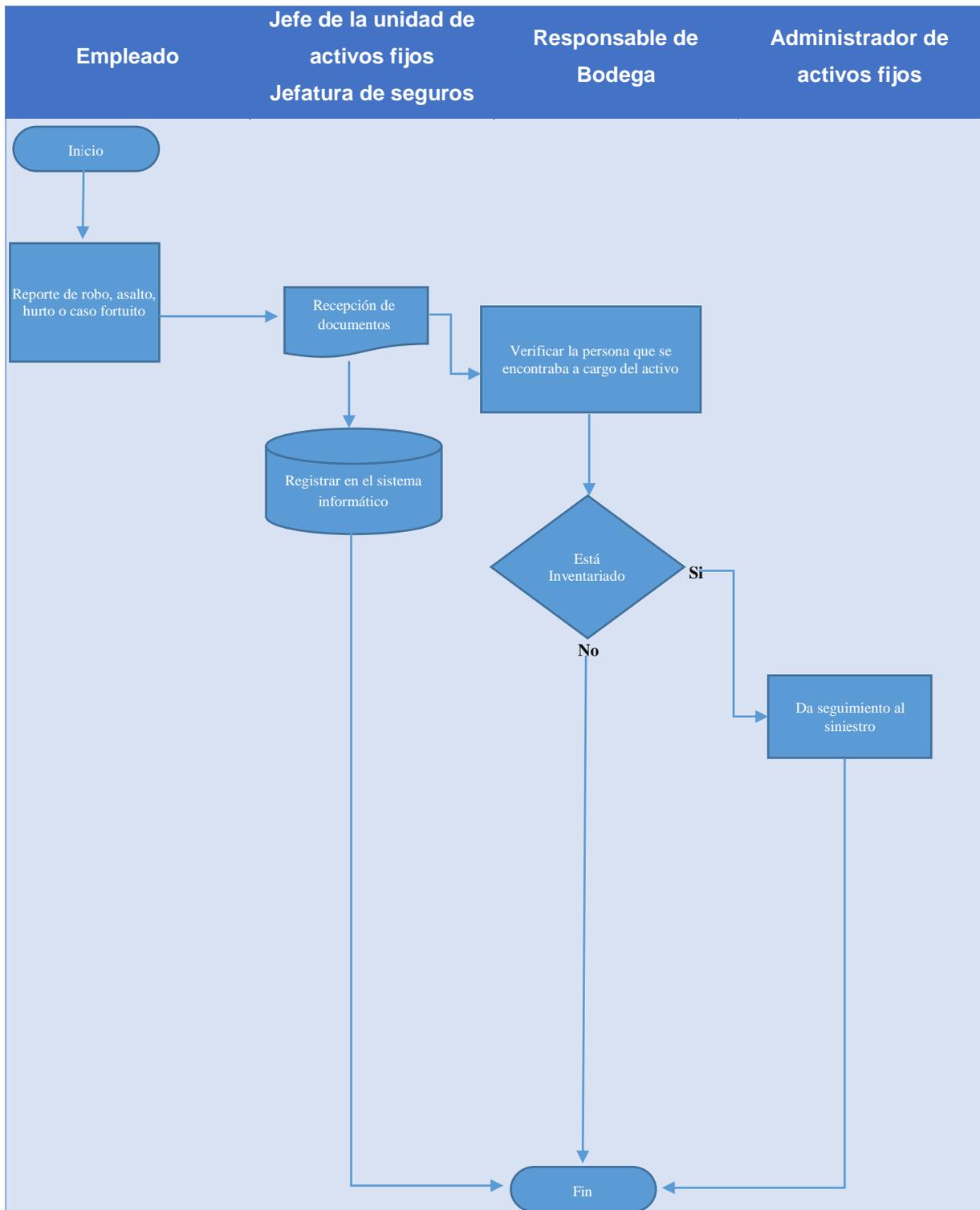


Figura Nº. 20 Robo, asalto, hurto y caso fortuito de activos fijos  
Elaborado por: María Fernanda Silva

#### 4.8.1.5 Dar de baja de activos fijos

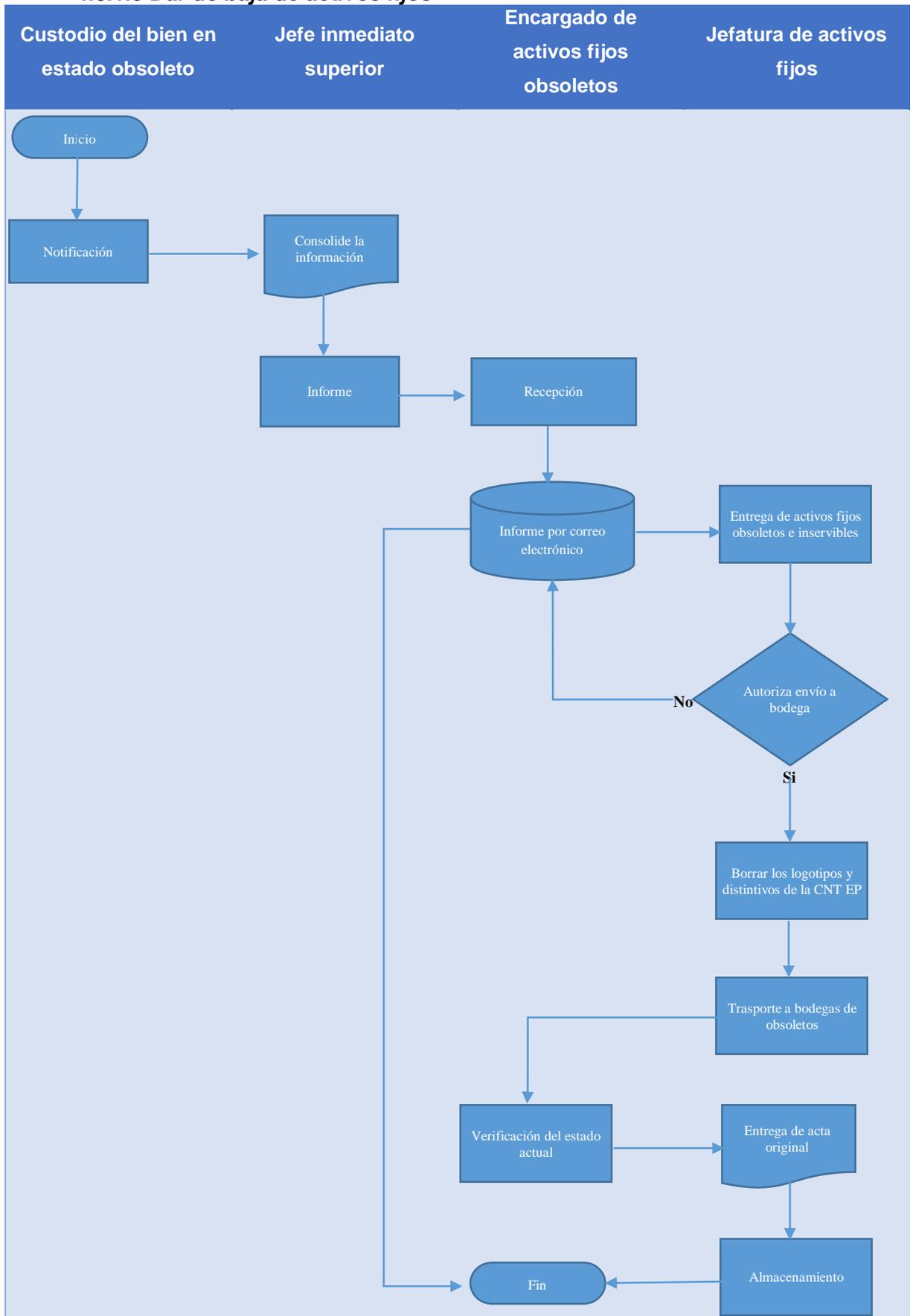


Figura Nº. 21 Dar de baja de activos fijos  
Elaborado por: María Fernanda Silva

## 4.8.2 Gestión administrativa de la Unidad de Activos Fijos

### 4.8.2.1 Rotulación de activos fijos y bienes sujetos de control administrativo

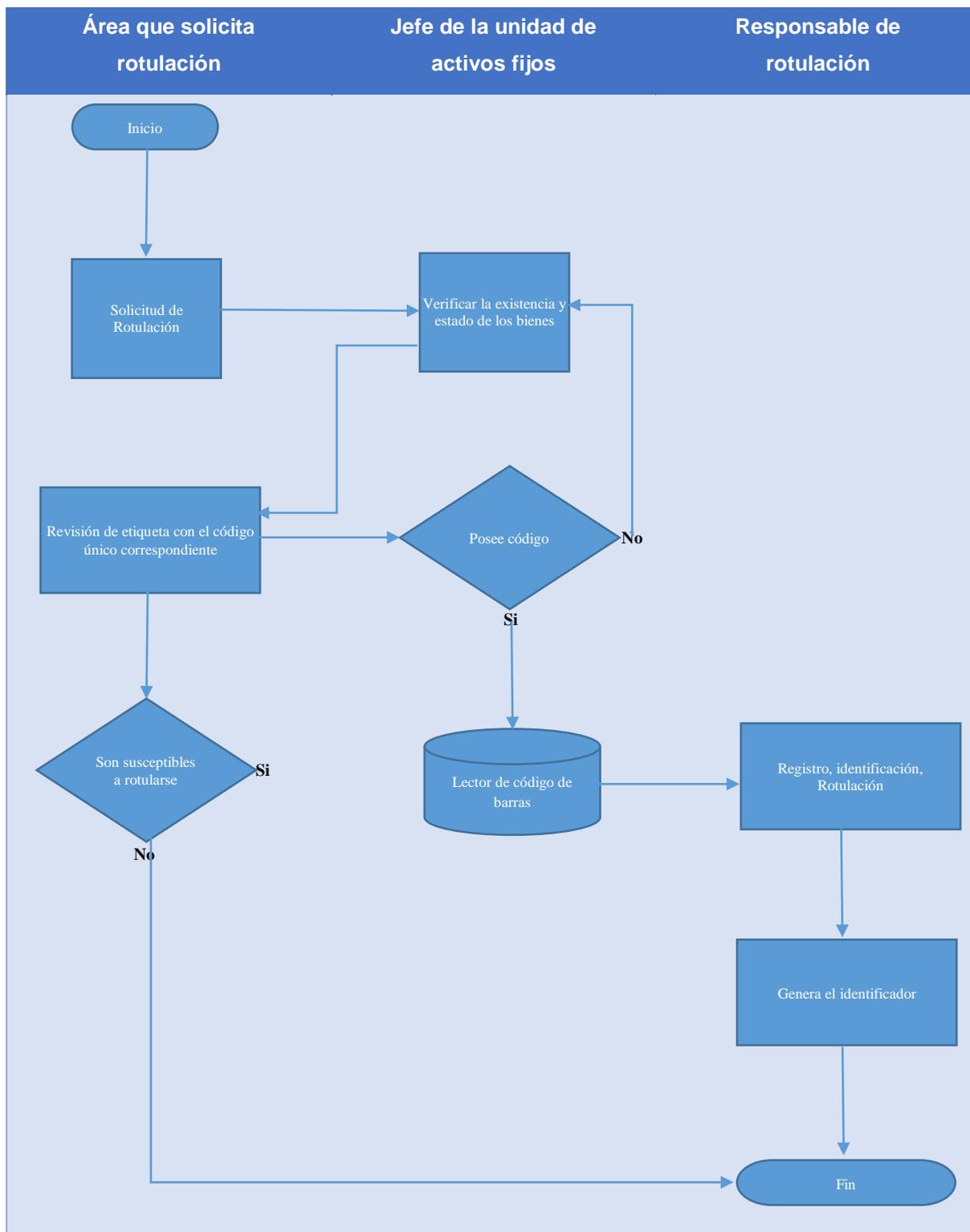


Figura Nº. 22 Rotulación de activos fijos y bienes sujetos de control administrativo  
Elaborado por: María Fernanda Silva

#### 4.8.2.2 Constatación física de los bienes asignables

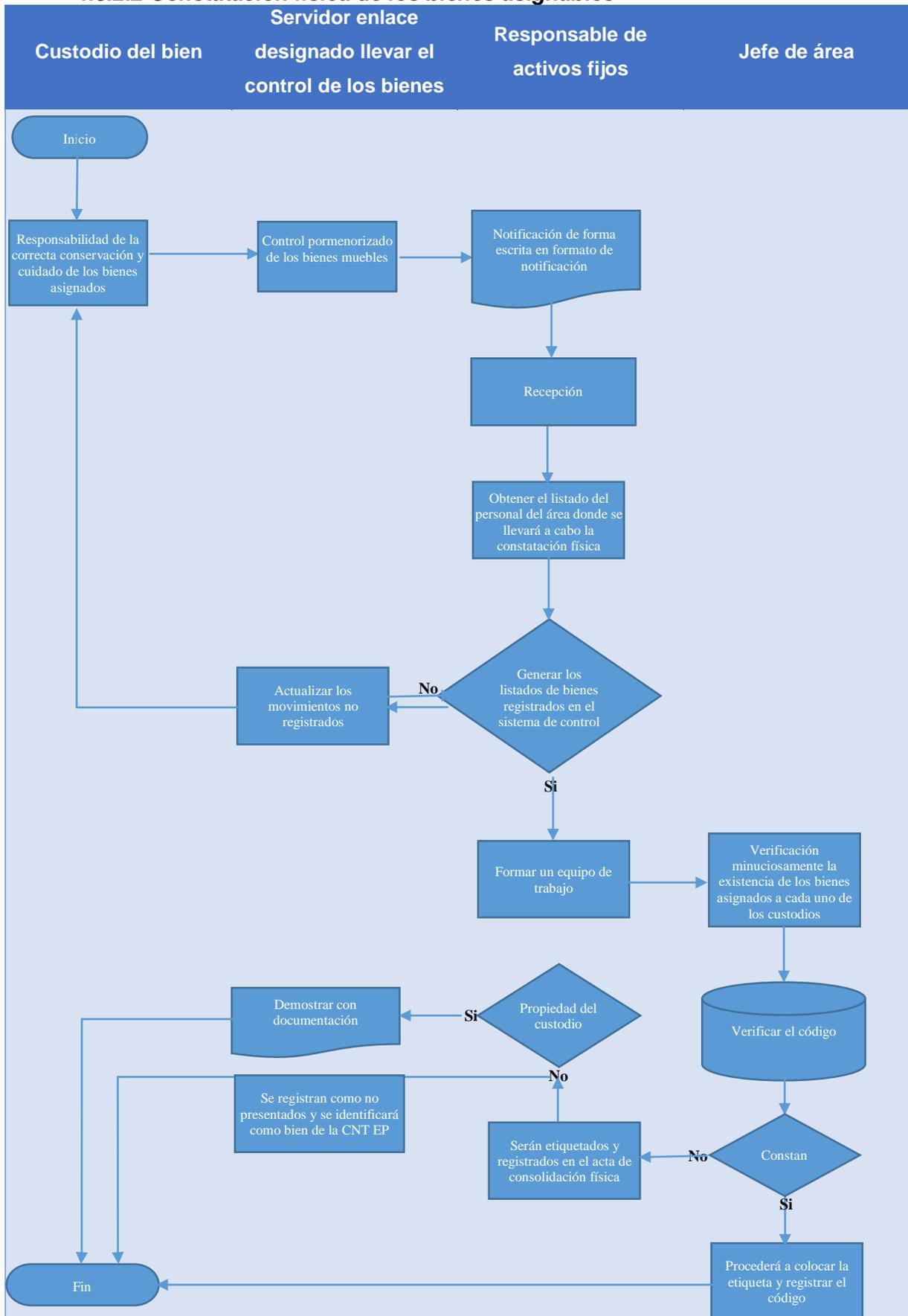


Figura Nº. 23 Constatación física de los bienes asignables  
Elaborado por: María Fernanda Silva

## 4.9 Procesos

La Jefatura de Activos fijos, debe efectuar periódicamente o rotativamente constataciones físicas de los bienes por lo menos una vez al año en forma normal o cuando lo requiera la autoridad competente; y cuando cambie el custodio o el responsable del control en cada unidad administrativa, a fin de determinar oportunamente las novedades con respecto a la utilización, ubicación y conservación de los activos fijos, especificando sus causas y presentando las recomendaciones que se estimen pertinentes.

En el caso de existir novedades, como faltantes, destrucción parcial o total u otros comunicará el particular a la Jefatura de Contabilidad y aplicará los procedimientos establecidos para la baja de activos fijos previstos en la legislación vigente, siempre que estos hechos no sean imputables al colaborador inmediatamente encargado de la custodia de los bienes. En el caso que la falta o pérdida del activo fijo sea imputable al colaborador, se aplicará las sanciones que correspondan conforme el Reglamento de Gestión del Talento Humano.

## 4.10 Diagrama de procesos

### 4.10.1 Proceso: Administración y control de los Activos Fijos

#### 4.10.1.1 Diagrama para el subproceso Adquisiciones

Tabla Nº. 19 Diagrama para el subproceso Adquisiciones

Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Encargado de adquisiciones	Solicitud de adquisición	Comprueba la información con respecto a la compra	Autoriza la solicitud	Encargado de adquisiciones
Encargado de adquisiciones	Ingreso de la solicitud de adquisición	Ingreso de la solicitud al sistema	Llena el formulario para la adquisición	Encargado de adquisiciones
Encargado de adquisiciones	Lleno el formulario de adquisición	Hacer aprobar la adquisición por el Director de área	Formulario aprobado	Encargado de adquisiciones
Jefe de la unidad de activos fijos	Formulario aprobado	Llevar a la administración para su revisión y aprobación	Formulario aprobado	Encargado de adquisiciones

Elaborado por: María Fernanda Silva

#### 4.10.1.2 Diagrama para el subproceso Traslados

**Tabla N°. 20 Diagrama para el subproceso Traslados**

Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Empleado	Reporta traslado	Registra el traslado	Devolución	Empleado
Responsable de la administración	Revisión del trámite	Sumilla	Registra el traslado permanente	Responsable de la administración
Secretaria	Registra el traslado	Reporta por escrito a la dirección	Registra en el sistema informático	Secretaria
Responsable del control de activos fijos	Registra en el sistema informático	Autoriza el traslado	Formulario aprobado	Responsable del control de activos fijos

Elaborado por: María Fernanda Silva

#### 4.10.1.3 Diagrama para el subproceso Mantenimiento

**Tabla N°. 21 Diagrama para el subproceso Mantenimiento**

Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Empleado	Solicitud de mantenimiento	Hacer aprobar la solicitud	Devolución	Empleado
Gerencia financiera	Revisión del trámite	Verifica las garantías	Autoriza el mantenimiento	Gerencia financiera
Encargado de mantenimiento	Verifica el cumplimiento y las garantías técnicas	Emite un informe	Llena el formulario de mantenimiento	Encargado de mantenimiento
Administrador de activos fijos	Registro de mejoras o adiciones a activos fijos	Registra en el sistema informático	Formulario aprobado	Administrador de activos fijos

Elaborado por: María Fernanda Silva

#### 4.10.1.4 Diagrama para el subproceso Robo, asalto, hurto y caso fortuito de activos fijos

**Tabla Nº. 22 Diagrama para el subproceso Robo, asalto, hurto y caso fortuito de activos fijos**

Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Empleado	Reporte de robo, asalto, hurto o caso fortuito	Emite solicitud	Ingresa la documentación	Empleado
Jefe de la unidad de activos fijos Jefatura de seguros	Recepción de documentación	Verificar la persona que se encontraba a cargo del activo	Registra en el sistema informático	Gerencia financiera
Responsable de bodega	Verificar la persona que se encontraba a cargo del activo	Comprueba que esté en inventario	Llena el formulario según corresponda a Robo, asalto, hurto y caso fortuito de activos fijos	Responsable de bodega
Administrador de activos fijos	Da seguimiento al siniestro	Revisa en el sistema informático	Informa sobre el siniestro	Administrador de activos fijos

Elaborado por: María Fernanda Silva

#### 4.10.1.5 Diagrama para el subproceso Baja de Activos Fijos

**Tabla Nº. 23 Diagrama para el subproceso Baja de Activos Fijos**

Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Custodio del bien en estado obsoleto	Notificación	Emite solicitud para dar de baja al activo fijo obsoleto	Ingresa la documentación	Custodio del bien en estado obsoleto
Jefe inmediato superior	Recepción de documentación	Consolida la información	Emite un informe	Jefe inmediato superior
Encargado de Activos Fijos Obsoletos	Recepta el informe	Envía el informe por correo electrónico	Recepta el activo fijo obsoleto	Encargado de Activos Fijos Obsoletos
Jefatura de activos fijos	Autoriza el envío a bodega del activo fijo obsoleto	Autoriza borrar los logotipos y distintivos de la CNT EP.	Verificación del estado y entrega del acta original	Encargado de bodega

Elaborado por: María Fernanda Silva

#### 4.10.2 Gestión administrativa de la Unidad de Activos Fijos

##### 4.10.2.1 Diagrama para el subproceso Rotulación de activos fijos y bienes sujetos de control administrativo

Tabla Nº. 24 Diagrama para el subproceso Rotulación de activos fijos

Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Área que solicita rotulación	Emite la solicitud para la rotulación	Hace la revisión de etiquetas con el código único correspondiente	Informa si son susceptibles a rotulaciones	Área que solicita rotulación
Jefe de la Unidad de Activos Fijos	Verifica la existencia y estado de los bienes	Verifica la codificación	Autoriza la introducción del lector de código de barras	Jefe de la Unidad de Activos Fijos
Responsable de rotulación	Registra e identifica los activos fijos	Genera el identificador	Rotula los activos fijos de la CNT EP.	Responsable de rotulación

Elaborado por: María Fernanda Silva

##### 4.10.2.2 Diagrama para el subproceso Constatación física de los bienes asignables

Tabla Nº. 25 Diagrama para el subproceso Constatación física de los bienes asignables

Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Custodio del bien	Tiene la responsabilidad de la correcta conservación y cuidado de los bienes asignados	Notifica de forma escrita el uso y funcionamiento de los bienes a su cargo	Informa si son susceptibles a rotulaciones	Servidor enlace designado llevar el control de los bienes
Servidor enlace designado llevar el control de los bienes	Control pormenorizado de los bienes muebles	Actualizar los movimientos no registrados	Notificación de forma escrita en formato de notificación	Servidor enlace designado llevar el control de los bienes
	Recepta la notificación	Obtener el listado del personal del área donde se llevará a cabo la	Generar los listados de bienes registrados en el	

Responsable de activos fijos	Formar un equipo de trabajo	constatación física  Verifica minuciosamente la existencia de los bienes asignados a cada uno de los custodios	sistema de control  Si se identificará como bien de la CNT EP, etiquetará y registrará en el acta de consolidación física	Responsable de activos fijos
Jefe de área	Verifica el código	Comprueba si es propiedad del custodio	Procederá a colocar la etiqueta y registrar el código	Jefe de área

Elaborado por: María Fernanda Silva

#### 4.11 Seguimiento y medición de procesos

El seguimiento y medición son importantes para conocer los resultados que se están obteniendo para lo cual se detalla en la tabla a continuación.

#### 4.11.1 Indicadores para el proceso: Administración y control de los activos fijos

Tabla N°. 26 Indicadores para el proceso: Administración y control de los activos fijos

Indicador	Fórmula del cálculo	Frecuencia de medición	Rango	Responsable	Fuente de datos	Reporte de datos
Adquisiciones	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de órdenes recibidas}}{\text{Aprobaciones}} \times 100$	Semestral	-	Jefatura de activos Fijos	Sistema Financiero	Área de contabilidad
Traslados	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Traslados}}{\text{Aprobaciones}} \times 100$	Trimestral	-	Jefatura de activos Fijos	Administración	Área de contabilidad
Mantenimiento	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de activos dados mantenimiento}}{\text{Aprobaciones}} \times 100$	Mensual	-	Jefatura de activos Fijos	Área de mantenimiento	Área de contabilidad
Robo, asalto, hurto y caso fortuito de activos fijos	$\frac{\text{Garantías recuperadas}}{\text{Total siniestros}} \times 100$	Semestral	-	Jefatura de activos Fijos	Jurídico	Área de contabilidad
Baja de activos fijos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de activos dados de baja}}{\text{Total de órdenes enviadas}} \times 100$	Anual	-	Jefatura de activos Fijos	Área de activos fijos	Área de contabilidad

Elaborado por: María Fernanda Silva

#### 4.11.2 Indicadores para el proceso: Gestión administrativa de la Unidad de Activos Fijos

Tabla N°. 27 Indicadores para el proceso: Gestión administrativa de la Unidad de Activos Fijos

Indicador	Fórmula del cálculo	Frecuencia de medición	Rango	Responsable	Fuente de datos	Reporte de datos
Rotulación de activos fijos y bienes sujetos de control administrativo	$\frac{\text{Nº de activos rotulados}}{\text{Total de Aprobaciones}} \times 100$	Mensual	-	Jefatura de activos Fijos	Sistema Financiero	Área de contabilidad
Constatación física de los bienes asignables	$\frac{\text{Nº de activos asignables}}{\text{Total de activos verificados}} \times 100$	Semestral	-	Jefatura de activos Fijos	Administración	Área de contabilidad

Elaborado por: María Fernanda Silva

#### 4.12 Mejora de los procesos

Es importante mencionar que en la Unidad de Activos Fijos según lo determinado durante la ejecución y evaluación de los procesos se identificó la falta de coordinación y ejecución de procesos claros para el impulso de las actividades dentro de la unidad en vista que no existe un orden para su desarrollo, sin embargo en base a la propuesta fue factible el perfeccionamiento de las mismas para cada una de las áreas que se desarrollan en la unidad de Activos Fijos, con la finalidad de impulsar mejoras de actividades para el fiel cumplimiento de objetivos planteados dentro de la institución.

Durante el proceso se observó directamente las actividades que se realizan dentro de la Unidad de activos fijos, con la finalidad de conocer si se están o no cumpliendo con las metas y objetivos planteados tanto para el departamento como para la unidad y de esta manera buscar oportunidades de mejora utilizando alternativas para dar solución al problema identificado y de esta manera impulsar la eficiencia en las actividades de la unidad que son: actualizar y controlar la correcta descripción, ubicación y estado de los bienes, así como la supervisión directa de éstos, para constatar su existencia, correcto uso y estado de conservación. En lo que corresponde a la propuesta se especificó el organigrama estructural para la unidad, así como también la descripción detallada de cada una de las áreas y funciones que ésta desempeña, especificándolas de mejor manera en base a flujogramas de procesos para cada uno de sus empleados, en base a secuencias que permiten conocer si se está cumpliendo con los resultados planificados desarrollando oportunidades de mejora para su posterior aplicación.

#### Relación Costo Beneficio

En cuanto a la inversión realizada en el proyecto se establece que el estudio se realizó internamente, siendo asumidos los costos de investigación por parte de la tesista.

Costo	Beneficio
Gestión y recursos del proyecto	Reduce los riesgos de seguridad de la información
El cambio Organizacional requiere recursos de la organización	Ventajas de procedimientos internos
Diseño, desarrollo, pruebas e implementación	Enfoque coherente y estructurado
Monitoreo	Focaliza el gasto en seguridad de la información
Seguimiento	Administración demostrable

Elaborado por: María Fernanda Silva

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 Conclusiones

- Al desarrollar el Marco Teórico permitió orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos para el área de Activos Fijos, de la Corporación Financiera de Telecomunicaciones CNT EP, Agencia Provincial Pastaza, ya que es en base al mismo que se establecieron conceptos que ayudaron a direccionar de mejor manera las necesidades de gestión para el área en estudio.
- Al diagnosticar la situación actual de la Unidad de Activos Fijos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, Agencia Provincial Pastaza con el propósito de establecer y analizar las causas por las que existe falencias en la determinación de caducidad de los bienes es importante destacar que el organigrama institucional no permite una adecuada gestión por procesos, ya que la Unidad de Activos Fijos tampoco permite mejorar la administración de activos fijos de la misma, ya que no se basa en un modelo de gestión que permita mejorarla.
- Se determinó que la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Agencia Provincial Pastaza tiene establecidos diferentes procesos que se desarrollan a manera general, sin embargo no están estipulados para cada una de las áreas, por lo que el personal se encuentra no tiene claras las actividades que deben desarrollar dentro de la unidad de Activos Fijos.
- Al diseñar un modelo de gestión es importante destacar que se pretende mejorar el control y la administración y manejo de los bienes por parte de la Unidad de Activos Fijos de la empresa, ya que plantea de manera clara principios de trabajo para su adecuado desarrollo del personal que labora en el mismo.
- Por otra parte se establecieron flujogramas para cada subproceso dentro de la unidad de activos fijos y de esta manera se podrán agilizar las actividades de manera organizada y eficiente.

## 5.2 Recomendaciones

- Se recomienda impulsar un manual que permita a los empleados del área de Activos Fijos tener una mayor orientación sobre el manejo de procesos en base a conceptos que ayuden a direccionar de mejor manera las necesidades de gestión para el área Financiera en general, priorizando al personal que labora en el área de Activos Fijos.
- Se recomienda aplicar la propuesta planteada, con la finalidad de dar seguimiento a su mejora continua, dando la apertura para que la investigación se establezca como una base para la aplicación de la misma en todas las áreas de la CNT EP.
- Capacitar al personal sobre el manejo de los diferentes flujogramas de procesos para que puedan manejarlos ágilmente y de la misma manera impulsar sugerencia para mejorarlos y complementarlos con actividades que se consideren necesarias por el personal que labora en la Unidad de Activos Fijos.
- Conseguir el apoyo de todos quienes laboran en la CNT EP para de esta manera impulsar el trabajo en base a flujogramas de procesos públicos donde todo el personal interno y externo conozca los procesos que se desarrollan interna y externamente.
- Al diseñar un modelo de gestión es importante destacar que se pretende mejorar el control y la administración y manejo de los bienes por parte de la Unidad de Activos Fijos de la empresa, ya que plantea de manera clara principios de trabajo para su adecuado desarrollo del personal que labora en el mismo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade S. (2005). Del libro “Diccionario de Economía”, Tercera Edición, Editorial Andrade, Pág. 448.
- CONACEV (2008). Reglamento para la Preparación de Información Financiera. Perú
- Ferrell O.C., Hirt G., Ramos L. Adriaenséns M. y Flores M. Á. (2004). Del libro “Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante”, Cuarta Edición, Mc Graw-Hill Interamericana, Pág. 215.
- Lorino, P. (1994). El Control de Gestión Estratégico, 1a. ed., Ediciones Alfaomega, S.A. De C.V., México D.F., P. 194
- Millones S. Luis Daniel (2007). Los activos fijos. Perú, Lima.
- Osorio Molina, N. F. (2010). Sistema de Gestión por procesos en la unidad del Servicio de Nutrición y Dietética del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo. Instituto de Altos Estudios Nacionales. Quito, pp. 1, 181 – 182
- Viloria Vera, E. (2005). Que es una Organización. Caracas, Obtenido el 05, mayo, 2014, desde <http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>

## ANEXOS

### Anexo N. 1 Modelo de Oficio para la reformulación del proyecto de tesis

Puyo, 19 de mayo de 2014

Economista

Diana Lucia Espinoza Torres

**Coordinadora Académica de la Maestría en Gestión Empresarial  
UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA**

Presente.-

De mi consideración:

Reciba un atento y cordial saludo.

Yo, **María Fernanda Silva Solis**, egresada de la Maestría de Gestión Empresarial, tengo a bien dirigirme a usted para solicitarle de la manera más comedida la revisión de la reformulación del proyecto de tesis con el tema: "**Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Unidad de Activos Fijos, de la CNT EP, Agencia Provincial Pastaza, año 2014**".

Segura de contar con mi pedido, me suscribo de usted no sin antes expresarle mi consideración y estima.

Atentamente,



María Fernanda Silva

160040433-7

**SOLICITANTE**

## Anexo N. 2 Aprobación del anteproyecto de tesis

### Protocolo de evaluación del Proyecto de Fin de titulación

2014

Programa: MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL  
 Nombre del estudiante: Maria Fernanda Silva  
 Tema del Proyecto: DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA UNIDAD DE SERVICIOS FITOJ DE LA UNF -  
 Línea de investigación: GESTIÓN POR PROCESOS  
 Nombre del docente: DR. MARCELO CHIRIBOGA JR.

#### Parte I. Requisitos iniciales

Si No No aplica

El tema del proyecto se enmarca en una de las líneas de investigación del programa.

**Nota:** Si el proyecto **no cumple** con la condición anterior, el mismo será devuelto al estudiante antes de pasar a la revisión de los demás criterios.

#### Parte II. Revisión

	Partes del Proyecto	Criterios	C <sup>1</sup>	CP <sup>2</sup>	NC <sup>3</sup>	Valoración
1	Planteamiento del problema	Se expone de forma clara y comprensible el problema a resolver	X			5 /5
		Se expone el alcance y viabilidad del estudio	X			5 /5
		Se expone explícitamente la contribución de la investigación (aporte, importancia y trascendencia)	X			4 /5
2	Objetivos	El objetivo general establece el fin del proyecto y es coherente con la delimitación del problema	X			5 /5
		Los objetivos específicos guardan secuencia y contribuyen al logro del objetivo general	X			5 /5
		Se pueden alcanzar los objetivos planteados	X			3 /3
3	Marco teórico	Se presenta un sistema coordinado y coherente de conceptos, proposiciones y postulados	X			3 /4
		Se expone detalladamente la teoría o conceptos teóricos que permitirán abordar el problema	X			4 /5
		Permite revelar las relaciones entre el problema planteado y las teorías ya existentes	X			4 /5
		Hace referencia a investigaciones realizadas por otros autores sobre el tema de estudio		X		2 /5
4	Hipótesis	Es clara, precisa y lógica		X		2 /3
		Establece relación entre los elementos presentados en el planteamiento del problema		X		2 /3
5	Plan de contenidos	Presenta una estructura en capítulos, haciendo constar un sumario de los aspectos a desarrollarse en cada uno	X			4 /5
		Los contenidos tienen relación con los objetivos planteados	X			4 /5
6	Metodología	Describe en forma clara el tipo de estudio, métodos, técnicas e instrumentos de investigación a utilizarse		X		3 /5
		Describe y explica en forma clara y precisa los procedimientos que se aplicarán para alcanzar los objetivos		X		2 /5
		Describe los procedimientos a utilizarse para la tabulación y análisis de datos		X		2 /5
7	Resultados	Enumera y describe los posibles resultados de la investigación	X			4 /5

	esperados				
8	<b>Bibliografía</b>	Presenta en orden alfabético la lista de los libros, papers y otras fuentes consultadas		X	3 /5
9	<b>Formato proyecto de investigación</b>	Cumple con el formato establecido para la presentación del proyecto		X	2 /3
		Se da crédito a los autores de los que se obtiene la información mediante citas, notas y/o referencias a través de las Normas APA		X	3 /4
10	<b>Anexos</b>	Presenta en sus anexos la autorización de la organización en donde realizará la investigación. (El maestrante deberá cumplir con este apartado para la designación de director de tesis)	X		5 /5
	<b>Total</b>				76 /100

<sup>1</sup> C: Cumple

<sup>2</sup> CP: Cumple parcialmente

<sup>3</sup> NC: No cumple

Observaciones: *OPUCAR NORMAS APA*  
*BIBLIOGRAFIA ORDENAR.*

.....

.....

.....

.....

- El proyecto se rechaza.
- El proyecto se aprueba.
- El proyecto se devuelve para la reformulación.

Loja, dd/mm/aa

.....

Nombre del docente

### Anexo N. 3 Autorización de la CNT Agencia Puyo para la realización del trabajo de tesis



Oficio N° 107-GP-CNTEP-2014  
Puyo, 10 de marzo de 2014

Ingeniera  
Maria Fernanda Silva  
**CNT EP**  
Puyo.-

De mi consideración:

En atención al requerimiento solicitado en el Oficio S/N de fecha 08 de marzo de 2014, debo informarle que se encuentra autorizado realizar la respectiva investigación para el trabajo final de Tesis con el tema **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION POR PROCESO PARA LA UNIDAD DE ACTIVOS FIJOS DE LA CNT EP, AGENCIA PROVINCIAL PASTAZA, AÑO 2014”**.

Particular que informo para los fines pertinentes.

Atentamente,

  
Ing. Edwin Barba Ch.  
**ADMINISTRADOR AGENCIA PROVINCIAL PASTAZA (E)**  
**CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP.**

EGB/SGG  
10-03-2014  
Archivo



## **Anexo N. 4 Modelo de encuesta aplicada a empleados de la Unidad de Activos Fijos**

### **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

Como estudiante de la Maestría de Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Particular de Loja, me encuentro realizando la presente encuesta para la elaboración de mi tesis, cuyo objetivo es Realizar el diseño de un modelo de gestión por procesos para La Unidad de Activos Fijos, de la CNT EP, Agencia Provincial Pastaza, año 2014.

Su colaboración será de mucha importancia. Ruego contestar las preguntas con la mayor veracidad posible.

Gracias por su gentileza

- 1. ¿Al personal que labora en la Unidad de Activos Fijos lo han capacitado para desempeñar las funciones encomendadas?**

<b>Opción</b>	<b>Respuesta</b>
Si	
A veces	
No	

- 2. ¿La unidad de activos Fijos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, Pastaza, posee un modelo de gestión por procesos?**

<b>Opción</b>	<b>Respuesta</b>
Si	
Desconozco	
No	

- 3. ¿El organigrama institucional permite una adecuada gestión por procesos?**

<b>Opción</b>	<b>Respuesta</b>
Si	
A veces	
No	

4. ¿La organización de la Unidad de Activos Fijos permite mejorar la administración de activos fijos de la misma?

Opción	Respuesta
Si	
Algo	
No	

5. ¿La administración de activos fijos de la Unidad de Activos Fijos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, Pastaza, se basa en un modelo de gestión que permite mejorarla?

Opción	Respuesta
Si	
Desconozco	
No	

6. ¿Considera necesario que se diseñe un modelo de gestión por procesos que permita mejorar las actividades que se realizan en la Unidad de Activos Fijos de la CNT EP - Pastaza?

Opción	Respuesta
Si	
No lo sé	
No	

¡GRACIAS!

## Anexo N. 5 Respaldo fotográfico de la aplicación de encuestas



