



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Evaluación y propuesta de mejoramiento de los procesos:
administrativos, talento humano y financieros de la Sucursal Regional
1 Quito del Banco del Estado**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Andrade Pástor, Rubén Darío

DIRECTORA: Mahahuad Burneo, María Dolores, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2016



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2016

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Mgtr.

María Dolores Mahahuad Burneo.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: Evaluación y propuesta de mejoramiento de los procesos: administrativos, talento humano y financieros de la Sucursal Regional 1 Quito del Banco del Estado realizado por Rubén Darío Andrade Pástor, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero de 2016

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Andrade Pástor Rubén Darío declaro ser autor del presente trabajo de titulación: Evaluación y propuesta de mejoramiento de los procesos: administrativos, talento humano y financieros de la Sucursal Regional 1 Quito del Banco del Estado, de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo la Mgtr. María Dolores Mahahuad Burneo directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autor Andrade Pástor Rubén Darío
Cédula 1714810254

DEDICATORIA

Esta dedicatoria es para los seres más especiales en mi vida: en primer lugar Dios, mi familia: esposa Claudia Guillén y mis hijos Nicole y Darío y para mis padres Rubén Andrade y Fabiola Pástor, quienes han sido la inspiración para alcanzar este gran logro personal y profesional

Rubén Darío Andrade Pástor

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a la vida, por darme la oportunidad de tener una Maestría que me ha permitido aplicar y mejorar mis conocimientos.

También a los que han colaborado conmigo en el curso de mi formación profesional y en esta Tesis.

Un agradecimiento especial para la Msc. María Dolores Mahahuad, Directora de Tesis, quién con su inteligencia, experiencia y consejos me ha guiado en esta investigación.

Además para las autoridades y funcionarios del Banco del Estado, en especial al Dr. Byron Ruiz Romero Gerente de la Sucursal Regional 1 y a la Econ. María Del Carmen Espinosa Ch. Coordinadora de Gestión Institucional, por darme las facilidades, conocimientos, experiencias y tiempo para la obtención de la información necesaria y para la Universidad Técnica Particular de Loja, por la formación recibida en esta Maestría.

Rubén Darío Andrade Pástor

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	12
ABSTRACT	13
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO I: ELPROBLEMA.....	16
1.1 Planteamiento del problema	17
1.2 Justificación.....	18
1.3 Objetivos	21
1.4 Alcance.....	21
1.5 Hipótesis	22
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	23
2.1 Antecedentes	24
2.1.1 Qué son los procesos	24
2.1.2 Origen de los procesos	24
2.1.3 Características de los procesos.....	25
2.1.4 Elementos de los procesos.....	25
2.1.5 Gestión o administración por procesos.....	27
2.1.6 Certificación ISO 9000	28
2.1.7 Clasificación de los procesos.....	29
2.1.8 Indicadores de gestión.....	31
2.1.9 Cuadro de mando integral.	32
2.2 La Institución Pública y el Banco del Estado.....	34
2.2.1 Características de la Institución Pública.....	34
2.2.2 Organismos reguladores.....	34
2.3 Banco del Estado	36
2.3.1. Banco del Estado.....	36
2.3.2 Misión, visión, principios, valores, objetivos, estrategias del Banco del Estado....	37
2.3.3 Estructura Orgánica del Banco del Estado	41

2.3.4	Estructura desconcentrada	42
2.3.5	Administración por procesos del Banco del Estado.	44
2.4	Marco metodológico	45
CAPÍTULO III: GESTIÓN POR PROCESOS ACTUAL		47
3.1.-	Estructura orgánica por procesos del Banco del Estado	48
3.1.1.-	Mapa de procesos.	48
3.1.2.-	Procesos gobernantes.	48
3.1.3.-	Procesos agregadores de valor o sustantivos.....	49
3.1.4.-	Procesos habilitantes de asesoría.	50
3.1.5.-	Procesos habilitantes de apoyo	51
3.2.-	Estructura Sucursal Regional Tipo	52
3.2.1.-	Procesos gobernantes de la Sucursal Regional.....	53
3.2.3.-	Procesos habilitantes de asesoría y de apoyo.	54
3.3.-	Coordinación de Gestión Institucional	54
3.3.1.-	Funciones y atribuciones.	54
3.3.2.-	Productos y servicios.....	55
3.4.-	Identificación e interpretación de procesos.....	56
3.4.1.-	Análisis de los factores claves.	60
3.4.2.-	Políticas actuales.....	61
3.4.3.-	Procesos identificados.....	61
CAPÍTULO IV: LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.....		63
4.1.-	Introducción	64
4.2.-	Identificación y diagramación de procesos y subprocesos	65
4.2.1.-	Procesos administrativos	65
4.2.2.-	Procesos de talento humano.	94
4.2.3.-	Procesos financieros.....	102
4.3	Definición de tiempos, límites y costos del proceso.....	108
4.3.1.-	Procesos administrativos.	109
4.3.2.-	Procesos de talento humano	124
4.3.3.-	Procesos financieros.....	129
4.4	Determinación de las causas de los problemas.....	135
4.5	Identificación y descripción de factores claves de los problemas de los procesos....	135
CAPITULO V: MEJORAMIENTO DE PROCESOS		138
5.1	Introducción.....	139
5.2	Identificación y diagramación de procesos y subprocesos mejorados	140

5.2.1 Procesos administrativos mejorados.....	140
5.2.2.-Procesos de talento humano mejorados.....	151
5.2.3.-Procesos financieros mejorados.....	155
5.3 Tiempos y costos con los procesos mejorados.....	158
5.3.1.-Procesos administrativos.....	159
5.3.2.-Procesos de talento humano.....	186
5.3.3.-Procesos financieros.....	196
5.4 Análisis comparativo y evaluación financiera de la propuesta.....	202
5.5 Generación de resultados con procesos mejorados.....	203
CAPÍTULO VI: DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	207
6.1. Cuadro de Mando Integral.....	208
6.2 Metodología de construcción del Sistema de Seguimiento y Evaluación.....	209
6.2.1.- Definición de la Misión.....	210
6.2.2.- Definición de la Visión.....	210
6.2.3.- Delimitación de Objetivos.....	210
6.2.4.- Iniciativas Estratégicas.....	211
6.3.-Perspectiva del Proceso Interno.....	211
6.4 La vinculación de los indicadores de procesos al Cuadro de Mando Integral.....	212
6.5 Gráficas de control.....	215
CONCLUSIONES.....	217
RECOMENDACIONES.....	218
BIBLIOGRAFÍA.....	219

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Objetivos Estratégicos del Banco del Estado	38
Tabla 2: Sucursales	43
Tabla 3: Matriz para determinar la importancia de los factores críticos sobre los productos y servicios.....	57
Tabla 4: Productos y servicios	58
Tabla 5: Ordenamiento de los factores críticos según su incidencia	59
Tabla 6: Matriz de impactos para determinar los factores claves	60
Tabla 7: Identificación de procesos y subprocesos a investigar	62
Tabla 8. Inventario de procesos.....	64
Tabla 9: Inventario de procesos administrativos.	65
Tabla 10: Descripción de actividades - Solicitud de viáticos.....	68
Tabla 11: Descripción de actividades - Liquidación de viáticos	71
Tabla 12: Descripción de actividades - Reliquidación de viáticos.....	74
Tabla 13: Descripción de actividades - Ingreso de bienes	77
Tabla 14: Descripción de actividades - Traslado Externo.....	79
Tabla 15: Descripción de actividades - Traslado Interno.....	81
Tabla 16: Descripción de actividades - Ínfima cuantía	84
Tabla 17: Descripción de actividades - Régimen Especial	88
Tabla 18: Descripción de actividades - Catálogo Electrónico	91
Tabla 19: Inventario de procesos: Talento Humano.....	94
Tabla 20: Descripción de actividades - Selección	96
Tabla 21: Descripción de Actividades - Capacitación.....	99
Tabla 22: Descripción de actividades - Vacaciones	102
Tabla 23: Inventario de procesos financieros	103
Tabla 24: Descripción de actividades - Pagos	105
Tabla 25: Descripción de actividades - transferencias	108
Tabla 26: Inventario de procesos administrativos	109
Tabla 27: Solicitud de viáticos.....	110
Tabla 28: Liquidación de viáticos	112
Tabla 29: Reliquidación de viáticos.....	113
Tabla 30: Activos fijos-ingresos	115
Tabla 31: Traslado externo	116
Tabla 32: Traslado interno	117
Tabla 33: Ínfima cuantía	118
Tabla 34: Régimen especial.....	120
Tabla 35: Catálogo electrónico	122
Tabla 36: Inventario de procesos: Talento Humano.....	124
Tabla 37: Selección	124
Tabla 38: Capacitación	126
Tabla 39: Vacaciones	128
Tabla 40: Inventario de procesos: Financieros.....	129
Tabla 41: Pagos.....	129
Tabla 42: Transferencias	130
Tabla 43: Relación procesos y causas.....	136
Tabla 44: Porcentaje de influencia	136
Tabla 45: Inventario de procesos.....	139

Tabla 46:Inventario de procesos administrativos	140
Tabla 47:Inventario de procesos Talento Humano.....	151
Tabla 48: Inventario de procesos financieros.....	155
Tabla 49: Lineamientos generales para mejoramiento de procesos.....	158
Tabla 50: Solicitud de viáticos-Propuesta	159
Tabla 51: Liquidación de viáticos-Propuesta.....	162
Tabla 52: Reliquidación de viáticos-Propuesta	165
Tabla 53: Ingreso de activos fijos-Propuesta	168
Tabla 54:Traslado Externo de Activos Fijos – Propuesta	170
Tabla 55: Traslado Interno de Activos Fijos – Propuesta	172
Tabla 56: Ínfima Cuantía Contratación Pública – Propuesta	175
Tabla 57: Régimen Especial Contratación Pública – Propuesta.....	179
Tabla 58: Catálogo electrónico Contratación Pública – Propuesta.....	183
Tabla 59: Selección Talento Humano – Propuesta	187
Tabla 60: Capacitación Talento Humano – Propuesta	191
Tabla 61: Vacación Talento Humano – Propuesta	195
Tabla 62: Pagos – Propuesta.....	198
Tabla 63: Transferencias – Propuesta	200
Tabla 64: Brechas situación actual y situación propuesta	202
Tabla 65: Reducción de tiempos según situación propuesta.....	203
Tabla 66: Indicadores para procesos propuestos.....	204
Tabla 67: Alineación de procesos mejorados al Cuadro de Mando Integral del Banco del Estado	208
Tabla 68: Objetivo y Estrategias de la Perspectiva Procesos Internos.....	211
Tabla 69: Formato Matriz de Seguimiento y Evaluación para Procesos Mejorados	212
Tabla 70: Aplicación Matriz de Seguimiento y Evaluación para Procesos Mejorados	213
Tabla 71: Resultados mensuales y límites del proceso Solicitud de Viáticos	215

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Elementos del proceso	25
Figura 2: Perspectivas del CMI	33
Figura 3: Valores del Banco del Estado.....	37
Figura 4: Mapa estratégico	40
Figura 5: Estructura orgánica	41
Figura 6: Distribución desconcentrada.....	43
Figura 7: Cadena de Procesos.....	44
Figura 8. Procesos Gobernantes	49
Figura 9. Procesos sustantivos	50
Figura 10. Procesos habilitantes de asesoría.....	51
Figura 11 Mapa de procesos: Habilitantes de Apoyo.....	52
Figura 12: Estructura Sucursal Regional Tipo	52
Figura 13: Solicitud de viáticos.....	67
Figura 14: Liquidación de viáticos.	70
Figura 15: Reliquidación de viáticos.....	73
Figura 16: Ingreso de bienes	76
Figura 17: Traslado externo.....	78
Figura 18: Traslado interno.....	80
Figura 19: Contratación Pública - Ínfima cuantía	83
Figura 20: Contratación pública - Régimen Especial.....	87
Figura 21: Contratación Pública - Catálogo Electrónico.....	90
Figura 22: Descripción de actividades - Selección	95
Figura 23: Descripción de actividades - Capacitación.....	98
Figura 24: Descripción de actividades - Vacaciones	101
Figura 25: Descripción de actividades - Pagos	104
Figura 26: Descripción de actividades – transferencias.....	107
Figura 27: Diagrama de Flujo del proceso Solicitud de viáticos propuesto	141
Figura 28: Diagrama de Flujo del proceso Liquidación de viáticos propuesto	142
Figura 29: Diagrama de flujo del proceso Reliquidación de viáticos propuesto.....	143
Figura 30: Diagrama de flujo del proceso Ingreso de activos fijos propuesto	144
Figura 31: Traslado externo de activos fijos propuesto.....	145
Figura 32: Diagrama de flujo del proceso Traslado interno de activos fijos propuesto.....	146
Figura 33: Diagrama de flujo del proceso Ínfima cuantía propuesto.....	148
Figura 34: Diagrama de flujo del proceso Catálogo electrónico propuesto	149
Figura 35: Diagrama de flujo del proceso Régimen especial propuesto	150
Figura 36: Diagrama de flujo del proceso Selección de talento humano propuesto	152
Figura 37: Diagrama de flujo del proceso Capacitación de Talento Humano propuesto.....	153
Figura 38: Diagrama de flujo del proceso Vacaciones para talento humano propuesto	154
Figura 39. Diagrama de flujo del proceso Pagos propuesto	156
Figura 40: Diagrama de flujo del proceso Transferencias propuesto	157
Figura 41: Cuadro de Mando Integral del Banco del Estado.....	209
Figura 42: Gráfico de Control Evaluación proceso Solicitud de Viáticos.....	216

RESUMEN

La presente investigación sirve como instrumento para analizar como el banco desarrolla sus procesos y como mejorar los mismos. Se realizó el levantamiento de la información de los procesos, evaluación, propuesta de mejoramiento y planteamiento de una herramienta de seguimiento sobre los procesos administrativos, de talento humano y financieros desarrollados en la Sucursal Regional Número 1 Quito del Banco del Estado y específicamente en la Coordinación de Gestión Institucional. En primer lugar se efectuó un diagnóstico que permitió detectar los puntos que pueden ser mejorados, después se realizó el diseño de una propuesta para la mejora de tales procesos, en función de mejorar la gestión interna de la entidad y de brindar un excelente servicio a los clientes tanto internos como externos. Para ello, los procesos de gestión institucional resultan un elemento clave para mejorar la eficiencia de la institución. Finalmente, se presenta un modelo de balanced score card que permite realizar un seguimiento apropiado a los procesos planteados. Para el desarrollo de la investigación se aplicaron técnicas e instrumentos como la observación directa, la entrevista en profundidad y la encuesta, lo cual permite obtener resultados reales sobre el funcionamiento del Banco y la posibilidad de su mejora.

PALABRAS CLAVES: Banco del Estado, procesos administrativos, talento humano, procesos financieros, gestión institucional.

ABSTRACT

The current research serves as an instrument to analyze how the bank develops its processes and how to improve them. It will be done the lifting of the information of the processes, the evaluation, proposal of improvement and approach of a monitoring tool on the administrative process, human and financial talent developed in Quito No. 1 Regional Branch office of the State Bank and specifically in the Coordination of Institutional Management. First a diagnosis will be held that will identify the points that can be improved, later will be made the design of a proposal for the improvement of such processes, in function of improving the internal management of the organization and give a better service to both internal and external customers. For this, the institutional management processes are a key element to improve the efficiency of the institution. Finally a model of balanced score card to perform an appropriate follow-up of the proposed processes will be presented. For the development of the research, techniques and instruments such as direct observation, in-depth interviews and the survey will be applied which will get real results on the performance of the Bank and the possibility of improvement.

KEYWORDS: State Bank, administrative process, human talent, financial process, institutional management.

INTRODUCCIÓN

Los procesos constituyen una guía de actividades que involucran determinadas actividades y acciones las cuales están concebidas para cumplirse a partir de una planificación específica en aras de obtener resultados eficientes y que todos los factores para su logro y los riesgos sean bien identificados, para garantizar una gestión óptima por parte de determinada institución. En el caso de este estudio se procede a una evaluación de los procesos de la Sucursal Regional 1 Quito del Banco del Estado, de lo cual deriva una propuesta de mejoramiento en los ámbitos administrativos, de talento humano y financieros.

La investigación posibilita establecer los procesos y cada actividad que debe desarrollarse en la institución. Además permite conocer la incidencia de variables importantes como las horas de trabajo, costos y los puestos claves para que los procesos sean realmente efectivos. Entre esos cargos se conciben técnicos, analistas financieros contables, analistas de presupuesto y de talento humano, lo cual facilita un diagnóstico de los procesos internos de la institución y permite agilizar los trámites que deban efectuarse en la Sucursal Regional 1 Quito del Banco del Estado.

La investigación, desde su enfoque de evaluación y propuesta, muestra el estado actual de los procesos de dicha sucursal y propone los mecanismos y procedimiento esenciales en aras de mejorar el trabajo de gestión, con lo cual se logra un mejor posicionamiento ante sus clientes tanto internos como externos. Para ello es importante tener en cuenta la construcción de una matriz de seguimiento, control y evaluación de los procesos propuestos, dentro de la cual deben incluirse las acciones preventivas y correctivas.

Para el desarrollo de la investigación resulta importante tener establecido los objetivos de la misma, los cuales se centran en:

Evaluar los procesos administrativos, de talento humano y financieros de la Sucursal Regional Número 1 Quito del Banco del Estado.

Determinar los logros, falencias y necesidades en los procesos desarrollados en la Sucursal Regional Número 1 Quito del Banco del estado.

Diseñar una propuesta de mejoramiento y optimización de los procesos administrativos, de recursos humanos y financieros de la Sucursal Regional 1 Quito del Banco del Estado.

El cumplimiento de tales objetivos puede apreciarse en el desarrollo de los capítulos de la tesis. El capítulo I sistematiza los conceptos teóricos relacionados con el estudio. En ese

sentido, se brindan las definiciones y criterios teóricos acerca de los procesos, incluyendo desde sus orígenes hasta sus características y elementos esenciales. También se fundamenta la importancia de la gestión y administración a partir de los procesos, teniendo en cuenta además la tipología de los procesos. Otro elemento importante está relacionado con los indicadores de gestión, que incluyen el cuadro de mando integral. Además, se brindan las características de las instituciones públicas y particularmente del Banco del Estado.

El capítulo II brinda un diagnóstico sobre cómo se desarrollan los procesos en el Banco del Estado, en donde se enfatiza que la institución ha implementado una estructura de gestión organizacional que tiene a los procesos como su esencia. En este sentido, se demuestra además que se ha creado una cultura organizacional dirigida a la atención al cliente. Entre los elementos fundamentales se encuentran los procesos gobernantes el cual concibe el desarrollo de programas, productos, gestión de fondos, capacitaciones, inversiones, gestiones para el financiamiento y asistencia técnica.

Por su parte, el Capítulo III expone los resultados del levantamiento de los procesos en la Sucursal Regional Número 1 del Banco del Estado el cual demuestra que la institución presenta varios procesos desconcentrados que mejoran la gestión de la entidad financiera. Además cuentan con procesos de gestión institucional conocidos como de apoyo. No obstante se demuestra que tales procesos han presentado dificultades promovidas por los cambios recientes de la normativa, aumento de personal, falta de levantamiento de los procesos, etc. Las principales áreas en optimizar tienen lugar en la parte administrativa referente a compras públicas, viáticos, manejo de activos, talento humano y financiero.

El capítulo IV diseña la propuesta para el mejoramiento de los procesos en la institución estudiada, lo cual permite disminuir los factores que atentan contra la calidad de la gestión en los procesos de la entidad financiera, lo cual contribuirá para lograr mejores indicadores de eficiencia en su ejecución y permitirá mejorar los resultados actuales de dicha sucursal.

Por último, el Capítulo V propone un cuadro de mando integral concebido como un recurso esencial para el seguimiento y la evaluación del Plan Estratégico concebido por el Banco desde el 2013 hasta el 2016, lo cual guarda una estrecha relación con el Plan Nacional del Buen Vivir.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

La situación actual del sector público exige cada vez más una gestión eficaz y eficiente, en donde el eje principal es la búsqueda de la calidad, reducción de tiempos, de costos, mejor atención al cliente interno y externo, mayor profesionalización, etc.; lo cual obliga a implantar nuevos métodos y estrategias que permitan conseguir estos objetivos.

Toda organización requiere hoy en día contar con indicadores de gestión, para tener la oportunidad de llevar a cabo la mejora continua, innovación, mejora de procesos, crecimiento, aprendizaje de su personal, la satisfacción de sus clientes y en el caso del sector público del ciudadano.

En la Sucursal Regional 1 Quito del Banco del Estado, se ha determinado, que no se encuentran documentados los procesos que implican: la gestión administrativa, financiera y de talento humano, imposibilitando contar con indicadores de gestión que permitan el control del cumplimiento de los mismos; así como con un cuadro de mando integral que permita controlar de manera oportuna el funcionamiento de las áreas antes señaladas y mejorar la toma de decisiones internas.

En la organización es cada vez más complejo gestionar y supervisar las actividades, además que no todos los miembros tienen claro los objetivos y metas, esto ocasiona retrasos y falta de mejora continua. Por ello es importante contar con procesos en los que se puede medir tiempos, calidad, etc.; y además generar un involucramiento del personal con las actividades que realiza. Estas mediciones nos permitirán obtener indicadores que serán los que permitan evaluar la eficiencia y eficacia de la administración para poder corregir o ajustar, pero incluso, felicitar por los procesos realizados con calidad.

El alcance del presente estudio fue el de realizar el levantamiento y diagnóstico de los procesos: administrativos, talento humano y financieros de la Coordinación de Gestión Institucional de la Sucursal Regional 1 Quito del Banco del Estado, posteriormente se realizó una propuesta de mejoramiento que permitió establecer indicadores de gestión y construir un modelo de cuadro de mando integral, herramienta que permitirá optimizar la administración de los procesos mencionados. Hay que mencionar que se contó con la debida autorización para obtener la información, además de las facilidades de las distintas áreas para poder realizar entrevistas, cuestionarios, observaciones, etc.

En el aspecto tecnológico el Banco del Estado cuenta con una excelente plataforma de sistemas que permitió recopilar datos que sirvieron para el desarrollo del estudio. Hay que señalar también que para su desarrollo se tomaron en cuenta todos los aspectos de tipo legal

que se aplican en el sector público como son Constitución, leyes, reglamentos, decretos, decisiones, disposiciones, etc.

Los principales subprocesos investigados son:

- En la parte administrativa: viáticos, activos fijos y procesos de contratación pública que se utilizan en la Sucursal como son: Ínfima cuantía, Régimen Especial y Catálogo electrónico.
- En talento humano: selección y capacitación.
- Finalmente en los subprocesos financieros: transferencias y pagos.

Los subprocesos se han seleccionado tomando en cuenta que son los principales de la gestión administrativa financiera de la Sucursal Regional 1 Quito.

Se pretende mejorar el nivel de compromiso e involucramiento de los servidores a cargo de estos procesos con los objetivos, metas y resultados de la organización mediante la comprensión, interiorización y concientización de la importancia que cada actividad tiene sobre cada proceso.

Al final de este estudio la Coordinación de Gestión Institucional de la Sucursal Regional 1 del Banco del Estado cuenta con una nueva herramienta de gestión que optimiza sus procesos y sirve como modelo a replicar en las demás coordinaciones, y sucursales del Banco e incluso en la matriz.

1.2 Justificación

Este estudio es un diseño de indicadores que nacen de los procesos: administrativos, talento humano y financieros, los mismos que permitirán realizar un cuadro de mando integrado con un enfoque de monitoreo, con lo cual contribuirá de una forma veraz, oportuna, integrada, balanceada y estratégica a diagnosticar la situación actual y suministrar una mejor dirección futura para la Sucursal Regional 1 Quito del Banco del Estado, entidad que pertenece a la Banca Pública.

Al resumir la gestión a un cuadro de mando integral con todos los procesos, subprocesos e indicadores se consigue direccionar los esfuerzos de mejora, corrección y optimización a los procesos que en el monitoreo tienen algún problema y en la actividad que lo genera, esto se consigue a través de alarmas que el sistema arroja, con lo cual también se logra evitar que se produzcan interpretaciones equivocadas o desvíos de la información, así como, el hecho de generar y revisar varios reportes para observar los avances de la organización.

Con el cuadro de mando integral se consigue potenciar a los colaboradores en los diferentes niveles, mostrando las incidencias que su trabajo puede generar para la organización maximizando incluso su capacidad y puede servir para mejorar su instrucción.

El levantamiento de procesos es importante porque al realizarlo en conjunto con cada persona que los maneja, se consigue su participación, involucramiento, ideas, innovaciones, valores agregados logrando definitivamente la optimización de los mismos y generando un bienestar en el personal al considerar que su opinión es tomada en cuenta.

Para los ejecutivos es importante permitiendo medir como las unidades crean valor para sus clientes internos, externos, presentes y futuros, también les muestra la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

Las herramientas permiten esquematizar a los procesos de manera transversal, es decir, no como que cada actividad aporta a una unidad en una estructura funcional y departamental conceptos ya obsoletos, sino que cada proceso atraviesa por varias actividades de cuya eficiencia y eficacia depende de la calidad de estas de principio a fin, independientemente de la persona, función, actividad o unidad en la que se encuentre, lo importante es el resultado. Se armonizan los esfuerzos hacia los resultados deseados bajo un esquema de trabajo multidimensional para describir, implementar y administrar a todo nivel una organización, a través de la vinculación de objetivos, iniciativas y mediciones, para comunicar a todos los niveles si se están alcanzando las metas.

Los principales beneficios que se conseguirán serán:

- Optimización de recursos y de actividades al implementar la estrategia
- Conocer de forma clara los resultados de los procesos
- Formulación de indicadores
- Realizar seguimiento a los indicadores
- Posibilidad de actualización de los indicadores
- Tomar acciones sobre las desviaciones en los indicadores de manera oportuna.
- Integración de la información

En el ámbito legal el presente proyecto se alinea con los objetivos 1 y 8 del Plan del Buen Vivir, en los que se consolida el Estado democrático y la construcción del poder popular, el sistema económico social y solidario, de forma sostenible. Además la Carta Magna en el artículo 280 establece el Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento para la planificación de las instituciones públicas creado y publicado por el SENPLADES y el Código Orgánico de

Planificación y Finanzas Públicas, publicado en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 306 del 22 de octubre del 2010 propone el objetivo de regular los diferentes niveles del sector público en el régimen del desarrollo, del plan del buen vivir y de las garantía y derechos constitucionales.

Las razones que motivan a generar el diseño de una herramienta de este tipo son: el lograr una mayor orientación a resultados en términos de eficiencia, eficacia y calidad de los servicios, reemplazar los modos de gestión jerárquicos y centralizados por un entorno de gestión descentralizada y por procesos, facilitar la transparencia en la gestión por medio de la fijación de objetivos de productividad y del establecimiento de procesos de mejora continua basados en una cultura de medición, refuerzo de las capacidades estratégicas de la administración pública que le permitan adaptarse de manera automática, flexible y económica a los cambios externos, gestión orientada a los ciudadanos que responda a sus necesidades y preferencias, motivar y desarrollar el capital humano interno a través del reconocimiento del nivel de servicio prestado.

La administración pública ha encontrado una respuesta a los problemas de baja eficiencia, eficacia y calidad en técnicas de gestión avanzadas como el Cuadro de Mando Integral o Balanced Score card, claros ejemplos de compañías que han adoptado este sistema tienen como resultados inmediatos: empleados motivados que cuentan con la correcta composición de competencias, capacidades y herramientas, operando en un clima organizacional diseñado para sostener e implementar las mejoras a los procesos, trabajar dentro de las limitaciones financieras y finalmente lograr el éxito de la misión.

La definición de puestos de trabajo asociados a objetivos individuales y de unidad/departamento gestionada a través de la evaluación del desempeño y de la creación de planes individuales de desarrollo y de carrera resulta ser un requisito fundamental en la implementación del Cuadro de Mando Integral y por eso se encuentra como base de su modelo. Son varios órganos de la administración pública que han adoptado ya esta herramienta de gestión como respuesta a las necesidades de innovación y de mejora de eficiencia de los procesos administrativos.

El enfoque del Cuadro de Mando Integral enriquece y fortalece los Sistemas de Control de Gestión de las entidades públicas fomentando una visión integral, proactiva, articulada e interconectada basada en la constante medición y control de una serie de indicadores interdependientes de rendimiento.

1.3 Objetivos

Objetivo General

Realizar la evaluación y propuesta de mejoramiento de los procesos: administrativos, talento humano y financieros de la Sucursal Regional 1 Quito del Banco del Estado

Objetivos Específicos

- Realizar la investigación, a través de técnicas y metodologías, que permita establecer las características de las actividades que sustentan los distintos procesos: administrativos, talento humano y financieros.
- Efectuar un diagnóstico situacional de los procesos, para determinar condiciones favorables o desfavorables.
- Generar una propuesta de mejoramiento de los procesos: administrativos, talento humano y financieros.
- Construir indicadores de gestión en base a los procesos establecidos anteriormente y que estos sean comprendidos en todas las áreas implicadas.
- Determinar las políticas de control de indicadores para mejorar la gestión de los procesos.
- Diseñar a través de un programa informático el cuadro de mando integral que permita reflejar el resultado de los indicadores.

1.4 Alcance

El alcance del presente estudio es realizar el levantamiento de los procesos: administrativos, talento humano y financieros de la Coordinación de Gestión Institucional de la Sucursal Regional 1 Quito del Banco del Estado, con la finalidad de diagnosticar la situación actual de los mismos, para posteriormente realizar una propuesta de mejoramiento que permita establecer indicadores de gestión y construir un modelo de cuadro de mando integral, herramienta que permitirá optimizar la administración de los procesos mencionados. Hay que mencionar que es perfectamente viable ya que se va a contar con la debida autorización para obtener la información, además de las facilidades de las distintas áreas para poder realizar entrevistas, cuestionarios, observaciones, etc. En el aspecto tecnológico el Banco del Estado cuenta con una excelente plataforma de sistemas que permitirán recopilar datos que servirán para el desarrollo del estudio. Hay que señalar también que para su desarrollo se tomarán en cuenta todos los aspectos de tipo legal que se aplican en el sector público: Constitución, leyes, reglamentos, decretos, decisiones, disposiciones, etc.

Los principales subprocesos a investigar son: en la parte administrativa: viáticos, activos fijos y procesos de contratación pública que se utilizan en la Sucursal como son: Ínfima cuantía, Régimen Especial y Catálogo electrónico.

En talento humano: selección, capacitación y vacaciones.

Finalmente en los subprocesos financieros: transferencias y pagos.

1.5 Hipótesis

Al realizar la evaluación y propuesta de mejoramiento de los procesos: administrativos, talento humano y financiero de la Sucursal Regional 1 Quito del Banco del Estado, se logrará optimizar tiempos y recursos, consiguiendo ser más ágiles y oportunos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

La gestión de procesos tuvo su origen después de la segunda guerra mundial en Alemania por la necesidad de las empresas de ser más competitivas, la estandarización de las actividades ha dado en la actualidad una herramienta de gestión importante. La misma que se analizará en el desarrollo del presente proyecto y para lo cual se presentan los siguientes conceptos:

2.1.1 Qué son los procesos

Toda empresa u organización, es un conjunto de diferentes procesos de diversas áreas, trabajando de manera coordinada para conseguir un mismo fin.

Según la Enciclopedia del Management de Océano los procesos son: “Las funciones necesarias para transformar los recursos en los resultados deseados. El control sobre el funcionamiento de un componente se lleva a cabo mediante la observación del estado de las actividades; la detección de las características de resultados o producción; la comparación de los resultados reales con los previstos; y la implementación de un sistema de retroalimentación para ajustar los factores de entrada a medida que sea necesario”.

Sescam define al proceso como el conjunto de actividades de trabajo que interactúan entre sí para otorgar valor añadido a la institución con el fin de obtener mejores resultados. La gestión por procesos es una forma de organización en la que se prioriza el cumplimiento de la visión de la institución por lo que se gestionan de forma estructurada y sobre su mejora continua (Sescam, 2002).

Otra definición de proceso: “Proceso se define como el resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas”. (López, 2011, pág. 35).

Por lo cual en el contexto del presente proyecto se puede concluir que los procesos son la guía de las actividades que deben cumplirse en un respectivo orden para obtener mejores resultados y asegurar una buena gestión de la Institución.

2.1.2 Origen de los procesos

Los procesos tuvieron su origen posteriormente a la segunda guerra mundial con la necesidad de la industrialización, por lo que fueron una respuesta a las necesidades de estandarizar tareas y actividades repetitivas a nivel empresarial, lo que originó que se conviertan en una forma de solucionar problemas momentáneos, sin embargo, estos no se actualizaron,

revisaron y depuraron por lo que no se ajustaban a las nuevas realidades empresariales dando como resultados procesos obsoletos, ineficaces, complicados y divididos en demasiadas personas y departamentos. (Harrington, H., 1993)

2.1.3 Características de los procesos

Para que los procesos permitan realizar una respectiva evaluación de los mismos es necesario que posean las siguientes características: (Hammer, 1990, pág. 104)

- Se deben delimitar el o los responsables del cumplimiento del proceso.
- Debe tener un alcance claro preestablecido.
- Se deben verificar y definir las relaciones entre las actividades.
- Cada proceso debe ayudar al logro de los objetivos.
- Se debe poder medir y verificar por medio de indicadores.
- Debe tener un proceso de inicio y uno de fin.
- Deben estar debidamente documentados.

2.1.4 Elementos de los procesos.

Los elementos que conforman los procesos son los siguientes (ISO 9001, 2015):

- Finalidad: se debe determinar cuál será el fin o el propósito del proceso.
- Entrada: todo proceso empieza con información de entrada y se caracterizan por criterios bien definidos.
- Salida: Un Output o salidas de un proceso son los resultados del mismo pueden ser productos, material, en correlación con la entrada.
- Recursos: son los medios y requisitos necesarios para el desarrollo de un proceso y de cada una de las actividades que lo conforman.

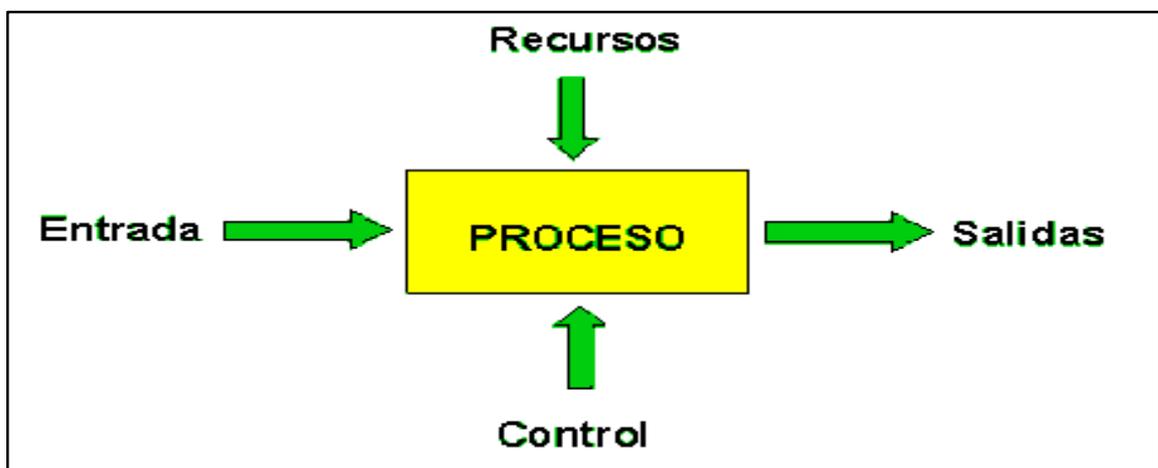


Figura 1: Elementos del proceso
Fuente: (ISO 9001, 2015)

Otros autores coinciden en que un proceso puede tener diversos elementos dependiendo de los resultados y el alcance de dicho proceso, en este sentido se pueden mencionar los elementos de un proceso definidos en el Manual para la gestión del marketing, producción y calidad para las Pymes de Publicaciones Vértice (2008):

- Entradas
 - Materiales
 - Trabajo
 - Energía
 - Capital
- Salidas
 - Tareas
 - Flujos

Pérez Fernández de Velasco también identifica los “factores” del proceso, que para otros autores pueden ser simplemente elementos, entre estos factores menciona Velasco (2009):

- **Personas.** Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados. La contratación, integración y desarrollo de las personas la proporciona el proceso de Gestión de Personal.
- **Materiales.** Materias primas o semielaboradas información (muy importante especialmente en los procesos de servicio) con las características adecuadas para su uso. Los materiales suelen ser proporcionados por el proceso de «Compras».
- **Recursos físicos.** Instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso. Aquí nos referimos al proceso de Gestión de Proveedores de bienes de inversión y al proceso de Mantenimiento de la Infraestructura.
- **Métodos/Planificación del proceso:** Método de trabajo. Procedimiento. Hoja de Proceso, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y ocasionalmente el cómo.

En todas las fuentes consultadas la coincidencia para el estudio de los procesos en una organización está dada en la necesidad de identificar las entradas y salidas, los recursos y las actividades que se ejecutan, sean principales o de apoyo.

2.1.5 Gestión o administración por procesos.

La administración o gestión por procesos es un concepto más amplio que es definido por diversos autores.

Tovar y Mota (2007) plantean que consiste en: “identificar, definir, interrelacionar, optimizar, operar y mejorar los procesos del negocio. Es una transición desde simplemente vigilar e inspeccionar a los departamentos hacia un enfoque de administración integral del flujo de actividades que agregan valor a los clientes. (Mota, Tovar, 2007)

La administración por procesos permite la mejora continua de la eficiencia, efectividad y competitividad de la empresa.

Generalmente las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el usuario. La gestión por procesos percibe a la organización como un sistema interrelacionado, que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del usuario. Constituye una visión alternativa a la tradicional estructura organizativa de corte jerárquico- funcional.

La gestión por procesos facilita el determinar qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, permite establecer prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

Toda organización requiere hoy en día contar con indicadores de gestión, para tener la oportunidad de llevar a cabo la mejora continua, innovación, mejora de procesos, crecimiento, aprendizaje de su personal, la satisfacción de sus clientes y en el caso del sector público la percepción de una buena gestión por parte del ciudadano.

La situación actual del sector público exige cada vez más una gestión eficaz y eficiente, en donde el eje principal es la búsqueda de la calidad, reducción de tiempos, de costos, mejor atención al cliente interno y externo, mayor profesionalización, etc.; lo cual obliga a implantar nuevos métodos y estrategias que permitan conseguir estos objetivos.

En la Coordinación de Gestión Institucional de la Sucursal Regional 1 Quito del Banco del Estado, se ha determinado, que no se encuentran documentados los procesos que implican: la gestión administrativa, financiera y de talento humano, imposibilitando contar con indicadores de gestión que permitan el control del cumplimiento de los mismos; así como con un cuadro de mando integral que permita controlar de manera oportuna el funcionamiento de las áreas antes señaladas y mejorar la toma de decisiones internas.

En la organización es cada vez más complejo gestionar y supervisar las actividades, además que no todos los miembros tienen claro los objetivos y metas, esto ocasiona retrasos y falta de mejora continua. Por ello es importante contar con procesos en los que se puede medir tiempos, calidad, etc.; y además generar un involucramiento del personal con las actividades que realiza. Estas mediciones permitirán obtener indicadores que serán los que servirán para evaluar la eficiencia y eficacia de la administración, para poder corregir o ajustar, pero incluso, felicitar por los procesos realizados con calidad.

Al final del presente estudio se obtendrá el levantamiento de los procesos: administrativos, talento humano y financieros de la Coordinación de Gestión Institucional de la Sucursal Regional 1 Quito del Banco del Estado, con la finalidad de diagnosticar la situación actual de los mismos, para posteriormente realizar una propuesta de mejoramiento que permita establecer indicadores de gestión y construir un modelo de cuadro de mando integral, herramienta que permitirá optimizar la administración de los procesos mencionados

2.1.6 Certificación ISO 9000

Las normas ISO son un conjunto de normas y directrices establecidas por la organización Internacional de Normalización sobre calidad y gestión de la calidad. Especifican a través de los procesos de la organización los estándares de calidad, tiempos y niveles de servicios. (López, 2011, pág. 16)

Las principales ventajas son:

- Estandarización de procedimientos y actividades por medio de la documentación.
- Incrementar la satisfacción de los clientes, asegurando la calidad en los productos y servicios.
- Medición y monitoreo del desempeño de los procesos
- Incrementar la eficiencia y eficacia de la organización
- Mejora continua de los procesos
- Reducir las incidencias negativas de producción o prestación de servicios.

La certificación en estas normas representa que una organización tiene estándares altos de calidad que avalan sus procesos y por lo tanto sus productos o servicios.

Como se puede apreciar, los objetivos del presente estudio se encuentran perfectamente enmarcados en las normas ISO 9000 ya que buscan las mismas ventajas. Al tener el Banco del Estado una certificación ISO 9000 de calidad, los procesos que se obtengan de esta tesis pueden ser perfectamente certificados bajo esta norma y certificación.

2.1.7 Clasificación de los procesos.

En toda organización se pueden localizar un sinnúmero de procesos, sin embargo, (Mota & Tovar Mota, 2007) los dividen en:

- Procesos clave
- Procesos de soporte

Entendiéndose como procesos clave, aquellos que impactan de manera directa en el cumplimiento de uno o varios de los requerimientos del cliente. Mientras que los procesos de soporte son los que sustentan la operación de los primeros con el suministro de recursos, insumos o actividades vitales para su operación.

Por otro lado el autor (Pérez, 2009), define cuatro tipos de procesos:

- Procesos Operativos
- Procesos de Apoyo
- Procesos de Gestión
- Procesos de Dirección o Gobernantes

Esta investigación por su alcance que es la Coordinación de Gestión Institucional de la Sucursal Regional 1 del Banco del Estado, se centrará en los procesos de apoyo y dentro de estos los procesos: administrativos, de talento humano y financieros.

2.1.7.1 Procesos de apoyo.

Los procesos de apoyo proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.

Se conocen como procesos de sustento, de soporte o administrativos por ser los responsables de brindar productos de asesoría y apoyo logístico para generar productos institucionales para la adecuada gestión de los demás procesos inmersos en una institución, empresa u organización. (SENRES, 2006).

La Coordinación de Gestión Institucional de la Sucursal Regional 1 del Banco del Estado basa sus funciones en estos procesos, cuya importancia es la de dotar a todas las demás Coordinaciones de la Sucursal (Seguimiento, Evaluación, Jurídica, Asistencia Técnica, Gerencia) de los recursos necesarios, la logística, talento humano, información, etc.; para su correcto funcionamiento, siendo esto parte de todo un engranaje que conforma la Sucursal y sin la cual no se podrían cumplir las metas y objetivos trazados.

El funcionamiento detallado de las áreas y de la estructura se detallará en el capítulo 2.

2.1.7.1.1 Procesos administrativos.

Los procesos administrativos se conciben con carácter transversal a todo el resto de los procesos de la organización.

Se refiere a las actividades que el administrador debe realizar para dirigir la empresa aprovechando los recursos existentes, estos procesos aseguran el correcto funcionamiento y permiten la toma de decisiones. Es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo por lo cual para realizar el proceso se deben considerar las funciones, la visión, los objetivos y la estrategia de la organización (Cruz Chimal & Jiménez Pérez, 2013).

Los procesos administrativos, según (Cruz Chimal & Jiménez Pérez, 2013) se dan por las diversas funciones que se realizan en el área, y son los siguientes:

- **Planeación:** Es la primera función administrativa, aquí se definen los objetivos, se deducen las tareas necesarias y los recursos y forma parte de una solución a los problemas encontrados. Se relacionan directamente con el cumplimiento de la planificación estratégica.
- **Organización:** Es el proceso de comprometer a las personas, se buscan los medios y distribuye y asigna los trabajos, establece los rangos jerárquicos, etc.
- **Dirección:** comprende la influencia y motivación que ejerce el líder en la implementación de planes y proyectos, activa a las personas a alcanzar las metas organizacionales.
- **Control:** Verifica si las tareas se ejecutan de acuerdo a lo planificado, monitorea cada una de las actividades y emprende los ajustes necesarios para el cumplimiento de los mismos.

Los procesos administrativos se relacionan con la esencia y el cumplimiento de la misión.

2.1.7.1.2 Procesos de talento humano.

La gestión de procesos de talento humano es el gerenciamiento del mismo a través de la generación de actividades, valores y motivación, para sustentar los procesos institucionales. Entre los procesos que se engloban están: (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2009)

- Reclutamiento del personal
- Capacitación

- Pago de Sueldos
- Evaluación del desempeño, entre otros.

Las etapas para plantear estos procesos son proveedores, entradas, salidas y destinatarios.

2.1.7.1.3 Procesos financieros.

Los procesos financieros son aquellos que permiten el buen uso, planificación y control de los recursos económicos de una empresa o institución, en el presente proyecto se refiere al buen uso de la asignación presupuestaria para cumplir los objetivos de la Coordinación. (Soul, 2012)

Los principales procesos financieros son:

- Manejo de caja
- Control de activos
- Elaboración de Estados Financieros
- Ingresos y Salidas de Efectivo
- Elaboración de presupuestos

2.1.8 Indicadores de gestión.

Son una medida o índice para realizar una evaluación y monitoreo continuo a los resultados esperados de las actividades, procedimiento y procesos implementados, permitiendo medir el cumplimiento de los objetivos departamentales e institucionales. Permiten conocer la situación actual de las iniciativas estratégicas implementadas, ayudando a tomar correctivos de forma oportuna y a tomar mejores decisiones. Constituyen una parte fundamental de la gestión por procesos. (AITECO, 2014).

Las características de los indicadores son los siguientes: (Kaplan & Norton, 2000)

- Son objetivos, puntuales y específicos.
- Deben ser medibles ya sea de forma cuantitativa o cualitativa.
- Deben ser relevantes, es decir enfocados en los procesos y actividades con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos.
- Son definidos en un determinado plazo de tiempo.

Los indicadores se pueden clasificar según su autor y la perspectiva que se tenga en la aplicación de los mismos: (Thompson, 2008)

- Indicadores de eficacia: miden el nivel de cumplimiento de los objetivos.
- Indicadores de eficiencia: miden el nivel oportuno de uso de recursos en el cumplimiento de los objetivos.

- Indicadores de calidad: Toman como referencia los estándares esperados por un superior o por el cliente interno o externo.
- Indicadores de costos: Se interrelacionan entre el cumplimiento del presupuesto planeado y lo utilizado.
- Indicadores de Cronograma o de tiempo: Evalúan el nivel de cumplimiento de los plazos establecidos previamente como meta.
- Indicadores de cantidad: Miden el cumplimiento con respecto a cantidades programadas o preestablecidas.
- Indicadores de desempeño: se estructuran en base a eventos ocurridos a corto plazo.
- Indicadores de actuación: Informan la situación de un proceso para tomar medidas correctivas.

Los indicadores deben estar correlacionados con la estrategia, por lo cual al ser cuantificados permiten el cumplimiento oportuno de los objetivos, los mismos que se entrelazan con cada una de las perspectivas. Los indicadores en los sistemas de gestión permiten dar un seguimiento oportuno de la evolución de los diferentes aspectos institucionales. (Kaplan & Norton, 2000)

En el contexto del proyecto propuesto la implementación de los indicadores permitirá a la administración y a los funcionarios de la Coordinación de Gestión Institucional de la Sucursal Regional 1 Quito del Banco del Estado, tener una herramienta para cuantificar los procesos implementados y garantizar la toma oportuna de decisiones y una mejora continua de los mismos.

2.1.9 Cuadro de mando integral.

El concepto de cuadro de mando integral surge en 1948 en EUA, proveniente del francés Tableau de Bord o cuadro de instrumentos, pero es a partir de los años 80 que se le da una visión más práctica y académica. Posteriormente en 1992 los profesores Robert Kaplan y David Norton desarrollaron una herramienta de Gestión llamada Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card en la Universidad de Harvard, con su principal característica de mezclar factores financieros y no financieros en la evaluación de la gestión de las empresas teniendo una correlación directa con el cumplimiento de las estrategias, objetivos, la visión y la misión de la institución. La misma que se transforma la estrategia a través de indicadores y medidas de desempeño garantizando una ventaja competitiva en la administración. (Kaplan & Norton, 2000)

Las cuatro perspectivas que conforman el modelo son financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento como se ve en la siguiente figura:

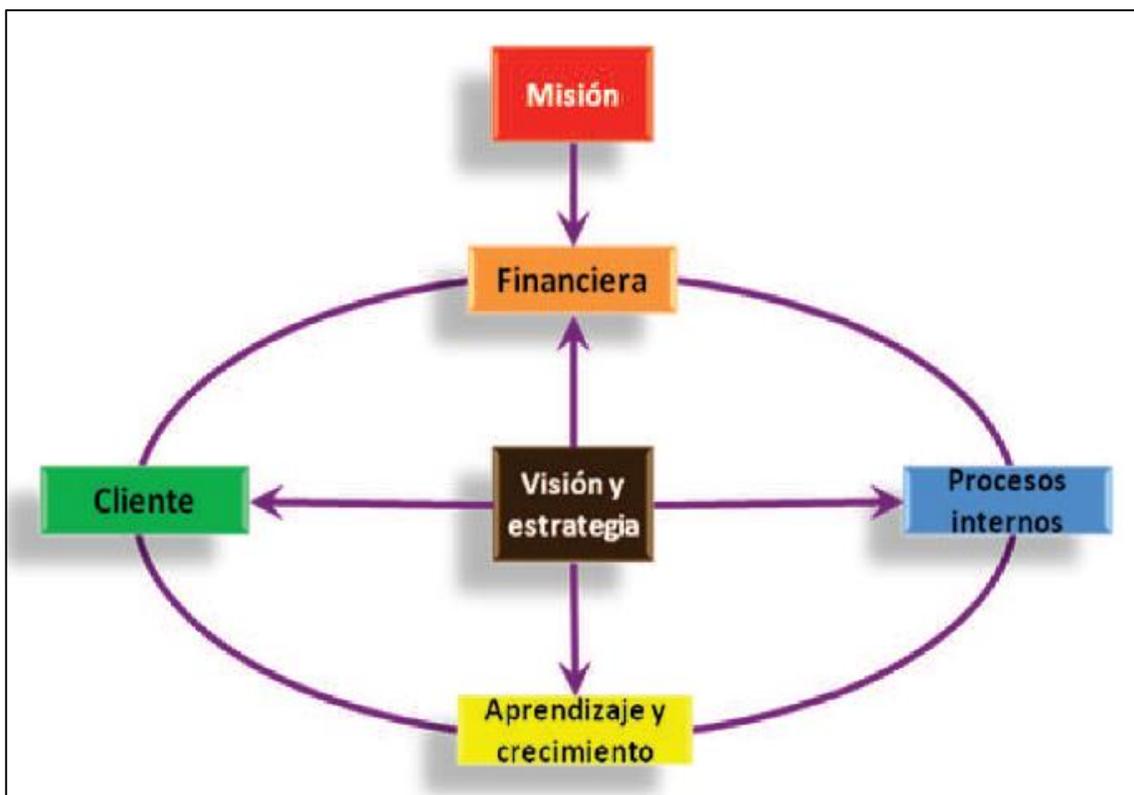


Figura 2: Perspectivas del CMI
Fuente: (Kaplan & Norton, 2000)

Las perspectivas que se pueden ver en el cuadro de mando integral son las siguientes:

- **Perspectiva Financiera:** Está orientada al beneficio económico que se espera, en este caso depende directamente del uso del presupuesto.
- **Perspectiva del Cliente:** Se refiere a la satisfacción de los clientes de la institución, la fidelización y la visión que los mismos tienen sobre el cumplimiento de los objetivos de la misma, es decir que perspectiva que tienen tanto los clientes externos como los internos de la Coordinación.
- **Perspectiva de Procesos Internos:** Es la correcta identificación de los procesos necesarios para el cumplimiento de las diferentes actividades o proyectos necesarios para la institución.
- **Perspectiva de formación y crecimiento:** están orientados al talento humano y al desarrollo de la mejora de la estructura funcional, la creación de sistemas y procedimientos con el fin de garantizar la satisfacción del cliente interno en correspondencia con lo planteado con el Banco del Estado. (Weinstein & Bukovinsky, 2009).

2.2 La Institución Pública y el Banco del Estado

2.2.1 Características de la Institución Pública.

Se definen como empresas públicas o mixtas a todas aquellas donde el estado participa con el 50% o más de sus acciones o participa con aportación de capital, en esta gama existen empresas, instituciones públicas, ministerios, banca pública, secretarías de Estado ,etc; además su administración posee un alcance nacional. Además se constituyen empresas públicas a las controladas por los respectivos municipios. (Banco del Pacífico, 2014)

En el Ecuador la transformación de la Gestión Pública surgió con la Presidencia del Economista Rafael Correa siendo reconocida a nivel Internacional y teniendo una aceptación del 59% en la ciudadanía, entre las innovaciones esta la plataforma de Gobierno Electrónico que permite al usuario tener una mejora acceso a la información y evitar las largas colas en las instituciones y el Gobierno por Resultado basado en la herramienta de gestión por procesos orientado a resultados que permite a las instituciones tener una mejor planificación, alineado con los objetivos del Plan del Buen Vivir. (Nacimba, 2014)

2.2.2 Organismos reguladores.



ecuador
ama la vida



Junta de Regulación
Monetaria y Financiera

Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera: “Créase la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera , parte de la Función Ejecutiva, responsable de la formulación de las políticas públicas y la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y valores. (Asamblea Nacional, 2014, pág. 6).



Superintendencia de Bancos: “La Superintendencia de Bancos efectuará la vigilancia, auditoría, intervención, control y supervisión de las actividades financieras que ejercen las entidades públicas y privadas del Sistema Financiero Nacional, con el propósito de que estas actividades se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general”. (Asamblea Nacional, 2014, pág. 21).



SUPERINTENDENCIA
DE COMPAÑÍAS

Superintendencia de Compañías (S.C): “Es una entidad autónoma, proactiva y sólida que cuenta con mecanismos eficaces y modernos de control, supervisión y de apoyo al sector

empresarial y de mercado de valores. Logra controlar y fortalecer la actividad societaria y propiciar su desarrollo” (supercias.gob.ec)



Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS): “Es una entidad pública descentralizada, creada por la Constitución Política de la República, dotada de autonomía normativa, técnica, administrativa, financiera y presupuestaria, con personería jurídica y patrimonio propio, que tiene por objeto indelegable la prestación del Seguro General Obligatorio en todo el territorio nacional” (iess.gob.ec)



Servicio de Rentas Internas (S.R.I.): "Controla que la ley de régimen tributario interno se cumpla alrededor de todo el territorio Ecuatoriano.

Este organismo promueve y exige el cumplimiento de las obligaciones tributarias, en el marco de principios éticos y legales, para asegurar una efectiva recaudación que fomente la cohesión social.

Comprende reglas que rigen la manera en que se debe realizar la facturación del cliente por parte del perito externo del banco, los requisitos que comprende y la forma de manejar y archivar dicha documentación, constituye un control tributario de dicha materia”. (sri.gob.ec)



Banco Central del Ecuador



Banco Central del Ecuador: “La formulación de las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera es facultad exclusiva de la Función Ejecutiva y se instrumentará a través del Banco Central”. (Asamblea Nacional, 2008, pág. 146)



Servicio Nacional de Contratación Pública: “Créase el Servicio Nacional de Contratación Pública, como organismo de derecho público, técnico regulatorio, con personalidad jurídica propia y autonomía administrativa, técnica, operativa, financiera y presupuestaria....” “El Servicio Nacional de Contratación Pública ejercerá la rectoría del Sistema Nacional de Contratación Pública....” (Asamblea Nacional, 2014,pag 2, pág. 3)

Contraloría General del Estado: “Tiene atribuciones para controlar la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos”. (contraloria.gob.ec)



Ministerio de Trabajo: “Ejercer la rectoría de las políticas laborales, fomentar la vinculación entre oferta y demanda laboral, proteger los derechos fundamentales del trabajador y trabajadora, y ser el ente rector de la administración del desarrollo institucional, de la gestión del talento humano y de las remuneraciones del Sector Público”. (trabajo.gob.ec)

2.3 Banco del Estado

2.3.1. Banco del Estado.

Tiene sus raíces el 17 de septiembre de 1976 mediante Decreto supremo, sin embargo, la misma inicio su funcionamiento como persona jurídica autónoma de derecho privado con finalidad social y pública el 6 de agosto de 1979 con el nombre de BEDE (Banco de Desarrollo del Ecuador) mediante Decreto Ley estatutaria, el nombre actual de “Banco del Estado”, surge con la promulgación de la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado, publicada en el Registro Oficial – Suplemento N° 930, de 7 de mayo de 1992; surge como una solución a la necesidad del Estado de Ecuatoriano de tener una institución financiera que concentre, coordine y distribuya los recursos destinados al financiamiento de proyectos prioritarios de desarrollo del sector público y facilite la aplicación de una sana estrategia de inversión alineado con el cumplimiento de los objetivos del Gobierno Nacional. (Banco del Estado, 2015)

Actualmente el Banco del Estado lleva más de 34 años ejerciendo sus funciones, siendo la entidad líder en el financiamiento de inversión pública, brindando servicios financieros y no financieros en las mejores condiciones para sus clientes consolidándose de forma institucional, administrativa y financiera. (Banco del Estado, 2015)

2.3.2 Misión, visión, principios, valores, objetivos, estrategias del Banco del Estado.

- **Misión**

“Impulsar, acorde a las políticas de Estado, el desarrollo sostenible con equidad social y regional, promoviendo la competitividad territorial, mediante la oferta de soluciones financieras y servicios de asistencia técnica, para mejorar la calidad de vida de la población”. (Banco del Estado, 2015)

- **Visión**

“Consolidarse como el banco de desarrollo referente de excelencia en el financiamiento de la inversión pública”. (Banco del Estado, 2015)

- **Principios y valores institucionales**

Según datos presentados por el Banco General el Estado los valores institucionales se representan en la figura número 3.

Los valores institucionales identificados por el Banco del Estado son integridad, respeto, cooperación y lealtad. Los mismos se relacionan con las características o aptitudes que deben cumplir los empleados de todas las instituciones bancarias

Para lograr el comprometimiento de los empleados con estos valores institucionales los mismos son divulgados por diferentes medios dentro de la institución.

A continuación se presenta un gráfico con los cuatro valores institucionales principales que guían el accionar del Banco del Estado:

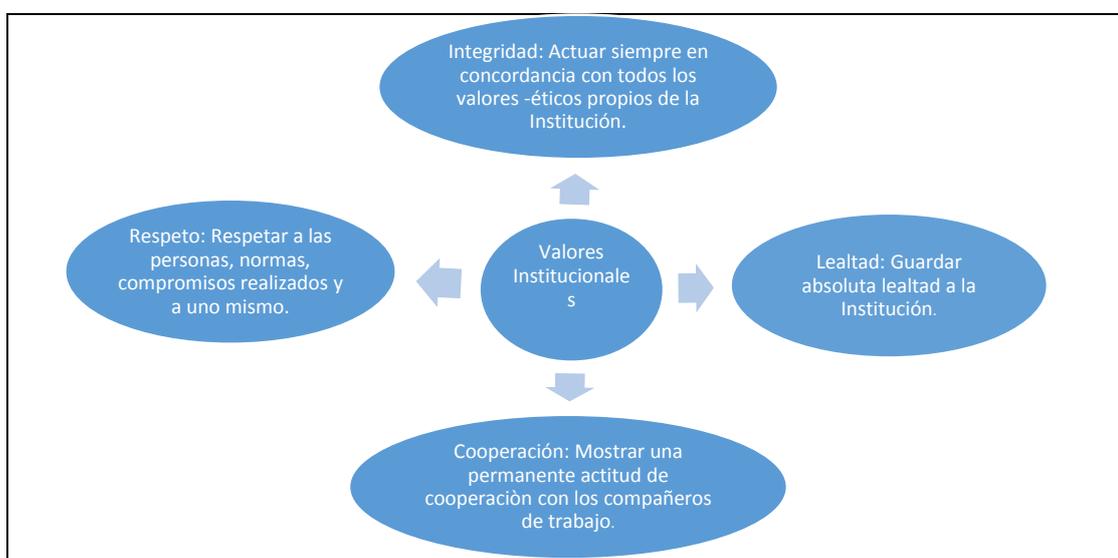


Figura 3: Valores del Banco del Estado
Fuente: (Banco del Estado, 2015)

La integridad es un valor fundamental que guía al funcionario a hacer lo correcto de acuerdo a las políticas de la Institución, este valor fundamental que debe estar presente en todo ser humano y aún más en los funcionarios del Banco del Estado al manejar recursos públicos.

La lealtad que permite la confianza que son fundamentales para poder trabajar de manera adecuada y coordinada.

La cooperación que lleva a crear un verdadero trabajo en equipo, indispensable hoy en día para cumplir los resultados esperados.

Respeto valor sin el cual no se pueden entablar ningún tipo de relaciones y menos de trabajo.

- **Objetivos**

En base a las perspectivas estratégicas del Cuadro de Mando Integral del Banco del Estado los objetivos son los siguientes:

Tabla 1: Objetivos Estratégicos del Banco del Estado

Perspectivas	Objetivos Estratégicos
Accionistas, Clientes y Comunidad.	1. Maximizar el impacto de la gestión institucional con el objetivo de contribuir a reducir la inequidad territorial.
	2. Ser el principal financiador de la infraestructura pública sub-nacional y vivienda de interés social.
	3. Fortalecer la gestión financiera y de servicios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) y sus empresas a través de la asistencia Técnica.
	4. Posicionar el BDE como un banco de desarrollo moderno y proactivo que ofrece productos y servicios innovadores.
Financiera	5. Asegurar la sostenibilidad financiera del Banco y su crecimiento en el largo plazo.
Capital Humano	6. Lograr que el Banco sea uno de los mejores sitios para trabajar y desarrollarse profesionalmente dentro del sector público.
Procesos Internos	7. Fortalecer la organización, gestión de proceso y tecnología de información, de acuerdo con los nuevos desafíos institucionales.

Fuente: (Banco del Estado, 2015)

- **Estrategias**

Dadas las nuevas competencias asignadas al Banco del Estado, en el marco de la reorganización de la Banca Pública, y posteriormente aprobadas por el Directorio Institucional para el financiamiento de Viviendas de Interés Social, la Gerencia General determinó la necesidad de la actualización del Plan Estratégico Institucional, con el fin de establecer en forma clara y detallada, todos los aspectos relacionados con el direccionamiento estratégico de la Entidad.

Como resultado de este proceso se aprobó el “**Mapa Estratégico Institucional**” correspondiente para el período 2013 al 2016. El cual fue confeccionado desarrollando todos los ejes en base a los cuales se establecen los objetivos estratégicos, estrategias, visión y misión de la institución.

Mapa Estratégico Banco del Estado 2013 - 2016

MISIÓN: Impulsar, acorde a las políticas de Estado, el desarrollo sostenible con equidad social y regional, promoviendo la competitividad territorial, mediante la oferta de soluciones financieras y servicios de asistencia técnica, para mejorar la calidad de vida de la población.

VISIÓN: Consolidarse como el banco de desarrollo referente de excelencia en el financiamiento de la inversión.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS
ACCIONISTAS, CLIENTES Y COMUNIDAD	1. Maximizar el impacto de la gestión institucional con el objeto de contribuir a reducir la inequidad territorial.	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Financiar programas y proyectos estratégicos para los territorios más pobres y apartados, incorporando nuevos centros de desarrollo territorial. 1.2 Democratizar el acceso a financiamiento y servicios no financieros del Banco. 1.3 Financiar programas y proyectos impulsados por los clientes, destinados a dinamizar actividades económicas en los territorios.
	2. Ser el principal financiador de la infraestructura pública subnacional y vivienda de interés nacional.	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Incrementar la participación de mercado en el financiamiento de la infraestructura física de competencia de los GAD y sus empresas. 2.2 Incorporar la estructuración de programas y proyectos de infraestructura física, que sean innovadores, eficientes, que generen efecto catalítico de recursos y que tengan alto impacto social y económico para las comunidades atendidas. 2.3 Desarrollar e Implantar productos financieros que dinamicen tanto la oferta como la demanda de VIB.
	3. Fortalecer la gestión financiera y de servicios de los GAD y sus empresas a través de la Asistencia Técnica.	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Diseñar, implantar y financiar programas de Asistencia Técnica de alto impacto orientados al fortalecimiento de la gestión financiera, incluyendo esquemas de cooperación interinstitucional. 3.2 Fortalecer las capacidades técnicas y administrativas de los GAD y sus empresas, para la formulación de instrumentos que optimicen la adecuada gestión de recursos. 3.3 Desarrollar, Implementar y financiar nuevos productos de Asistencia Técnica.
	4. Posicionar al BdE como un banco de desarrollo moderno y proactivo que ofrece productos y servicios innovadores.	<ul style="list-style-type: none"> 4.1 Desarrollar e Implementar productos y servicios que satisfagan las necesidades identificadas en el mercado potencial. 4.2 Ampliar y diversificar la base de clientes del Banco por tipo de entidades y sectores con proyectos que contribuyan al logro de su misión y permitan incrementar el volumen de negocios del Banco. 4.3 Apoyar la Investigación en temas de desarrollo, gobernabilidad y pobreza que optimicen la acción integral del Banco. 4.4 Posicionar la Imagen Institucional y gestión del BdE a través de un plan de comunicación integral, usando las herramientas adecuadas a su público objetivo.
FINANCIERA	5. Asegurar la sostenibilidad financiera del Banco y su crecimiento en el largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> 5.1 Mantener niveles adecuados de solvencia y rentabilidad, consistentes con el crecimiento proyectado y la naturaleza de banca de desarrollo. 5.2 Proteger el patrimonio institucional mediante una gestión integral adecuada de activos y pasivos. 5.3 Acceder a nuevas fuentes de financiamiento en los mercados financieros. 5.4 Mejorar la calificación de riesgo global del BdE. 5.5 Velar por la adecuada calidad de la cartera mediante el fortalecimiento de la gestión de crédito.
CAPITAL HUMANO	6. Lograr que el Banco sea uno de los mejores sitios para trabajar y desarrollarse profesionalmente dentro del sector público.	<ul style="list-style-type: none"> 6.1 Desarrollar políticas y acciones para una adecuada gestión del talento humano. 6.2 Promover una cultura comunicacional directa y transparente que permita conocer la gestión y abordar los desafíos institucionales. 6.3 Modelar una cultura organizacional basada en los principios y valores institucionales. 6.4 Gestionar el mejoramiento del clima organizacional.
PROCESOS INTERNOS	7. Fortalecer la organización, gestión de procesos y tecnología de información, de acuerdo con los nuevos desafíos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> 7.1 Implantar y socializar un esquema de gestión institucional basado en procesos y en el uso intensivo de la tecnología. 7.2 Expedir, actualizar y modernizar las normativas institucionales para contar con procesos desconcentrados, estandarizados, y eficientes en la Matriz y sus Sucursales. 7.3 Desarrollar una arquitectura empresarial acorde con la actividad bancaria y los objetivos institucionales, enfocada a la integración de Información del Banco. 7.4 Mejorar y modernizar la infraestructura física y tecnológica de la Matriz y sus Sucursales. 7.5 Mantener una estructura organizacional acorde con su visión, misión y objetivos. 7.6 Fomentar las buenas prácticas de gobierno corporativo.

Figura 4: Mapa estratégico

Fuente: (Banco del Estado, 2015)

Como se puede apreciar en el mapa estratégico se observan las estrategias planteadas a partir de los objetivos estratégicos por cada perspectiva, mismas que permiten lograr lo planteado en la misión y visión del banco.

2.3.3 Estructura Orgánica del Banco del Estado

La Estructura Orgánica del Banco del Estado está determinada por cuatro macroprocesos, como se puede ver, la Coordinación estudiada en el presente proyecto forma parte de los macroprocesos habilitantes de apoyo como se muestra en la siguiente figura:

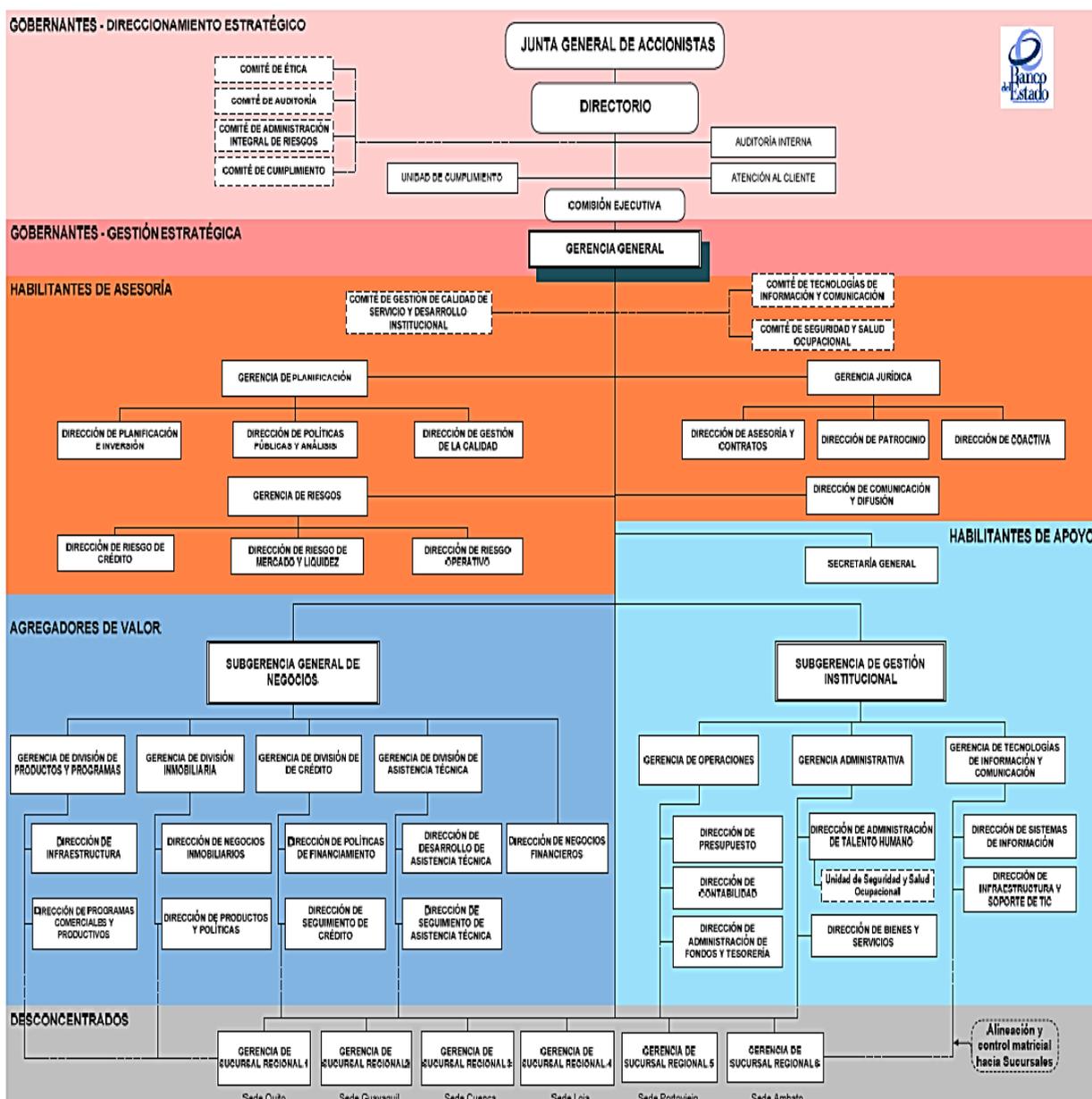


Figura 5: Estructura orgánica

Fuente: (Banco del Estado, 2015)

En esta figura podemos observar que la estructura del Banco del estado está orientada hacia procesos y se divide en 5 macroprocesos: macroprocesos gobernantes de direccionamiento estratégico y gestión estratégica que emiten las políticas, directrices y estrategias; y además se encargan de llevar a cabo lo establecido en las mismas. Macroprocesos habilitantes de asesoría, macroprocesos agregadores de valor o sustantivos que generan los financiamientos razón de ser del Banco, macroprocesos habilitantes de apoyo que permiten el funcionamiento de los demás procesos y desconcentrados que permiten un acercamiento con los territorios.

La Coordinación de Gestión Institucional estudiada en el presente proyecto forma parte de los procesos desconcentrados en correlación transversal con los procesos habilitantes de apoyo.

Es decir la Coordinación al ser parte de la Gerencia de la Sucursal Regional 1 Quito del Banco del Estado, se encuentra dentro de los procesos desconcentrados pero sus funciones son habilitantes de apoyo.

2.3.4 Estructura desconcentrada

La Estructura desconcentrada permite a las entidades y sus departamentos establecer sus propias acciones siempre y cuando las mismas cumplan con la planificación y objetivos globales de la institución. En relación a este tema en la página web del Banco del Estado consta:

“Con el objeto de ejercer una plena desconcentración de acciones que vayan en beneficio de sus clientes, el Banco del Estado cuenta con seis Sucursales Regionales ubicadas en Quito, Guayaquil, Cuenca, Portoviejo, Ambato y Loja. Estas dependencias cuentan con autonomía operativa y administrativa; y, ejercen sus funciones bajo las políticas, coordinación, metodologías y monitoreo de la Matriz teniendo a su cargo las zonas geográficas más próximas, siempre en procura de la comodidad de los clientes”. (Banco del Estado, 2015).

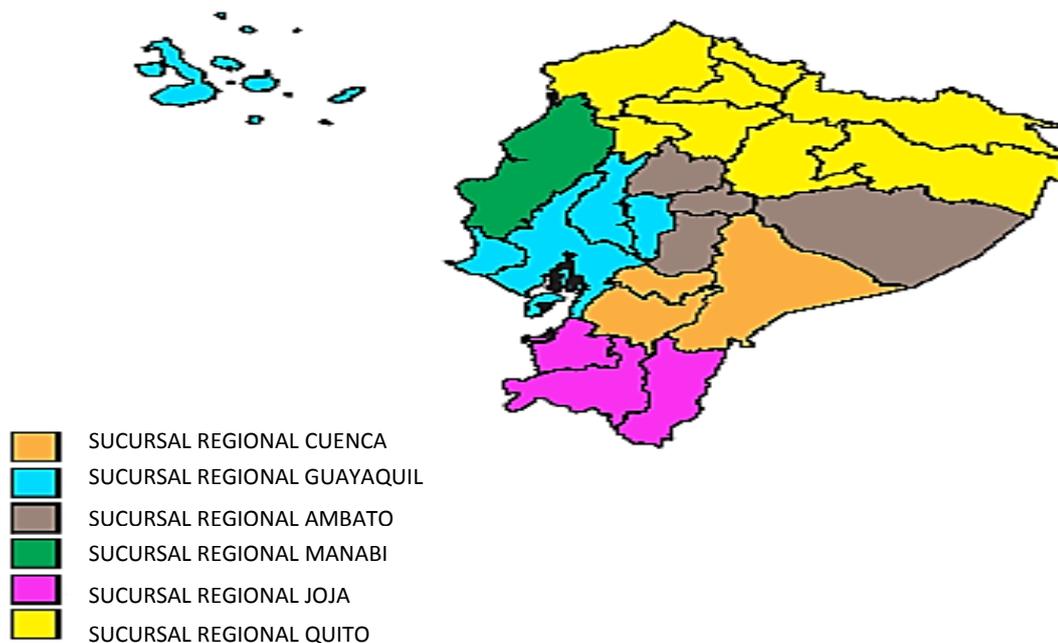


Figura 6: Distribución desconcentrada

Fuente: (Banco del Estado, 2015)

Como se puede ver existen seis sucursales, cada una atiende de forma específica a diferentes provincias como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2: Sucursales

SUCURSALES	Provincias que atiende:
SUCURSAL REGIONAL QUITO	Carchi, Esmeraldas, Francisco de Orellana, Imbabura, Napo, Pichincha y Sucumbíos.
SUCURSAL REGIONAL AMBATO	Bolívar, Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza y Tungurahua. Socializa los programas y proyectos del Banco del Estado a los 5 GAD's Provinciales, 34 GAD's Municipales, 144 GAD's Parroquiales y a las empresas o entidades públicas de la región.
SUCURSAL REGIONAL GUAYAQUIL	Guayas, Galápagos, Los Ríos, Bolívar (cantones de Caluma, Echeandía y Las Naves), Cañar (cantón La Troncal), El Oro (gobierno provincial de El Oro y los cantones de Machala, Arenillas, El Guabo, Huaquillas, Pasaje y Santa Rosa).
SUCURSAL REGIONAL CUENCA	Azuay, Morona Santiago, Cañar (cantones de Azogues, Biblián, Cañar, Déleg, El Tambo y Suscal).
SUCURSAL REGIONAL FRONTERIZA SUR	Loja, Zamora Chinchipe y El Oro (cantones de Atahualpa, Balsas, Las Lajas, Marcabellí, Chilla, Piñas, Portovelo y Zaruma).
SUCURSAL REGIONAL MANABI	Manabí y Santo Domingo.

Fuente: (Banco del Estado, 2015)

2.3.5 Administración por procesos del Banco del Estado.

Actualmente el Banco del Estado cuenta con una certificación ISO 9000 que garantiza la calidad de sus procesos a nivel general por lo que mantiene una administración por procesos como se muestra en la siguiente figura:

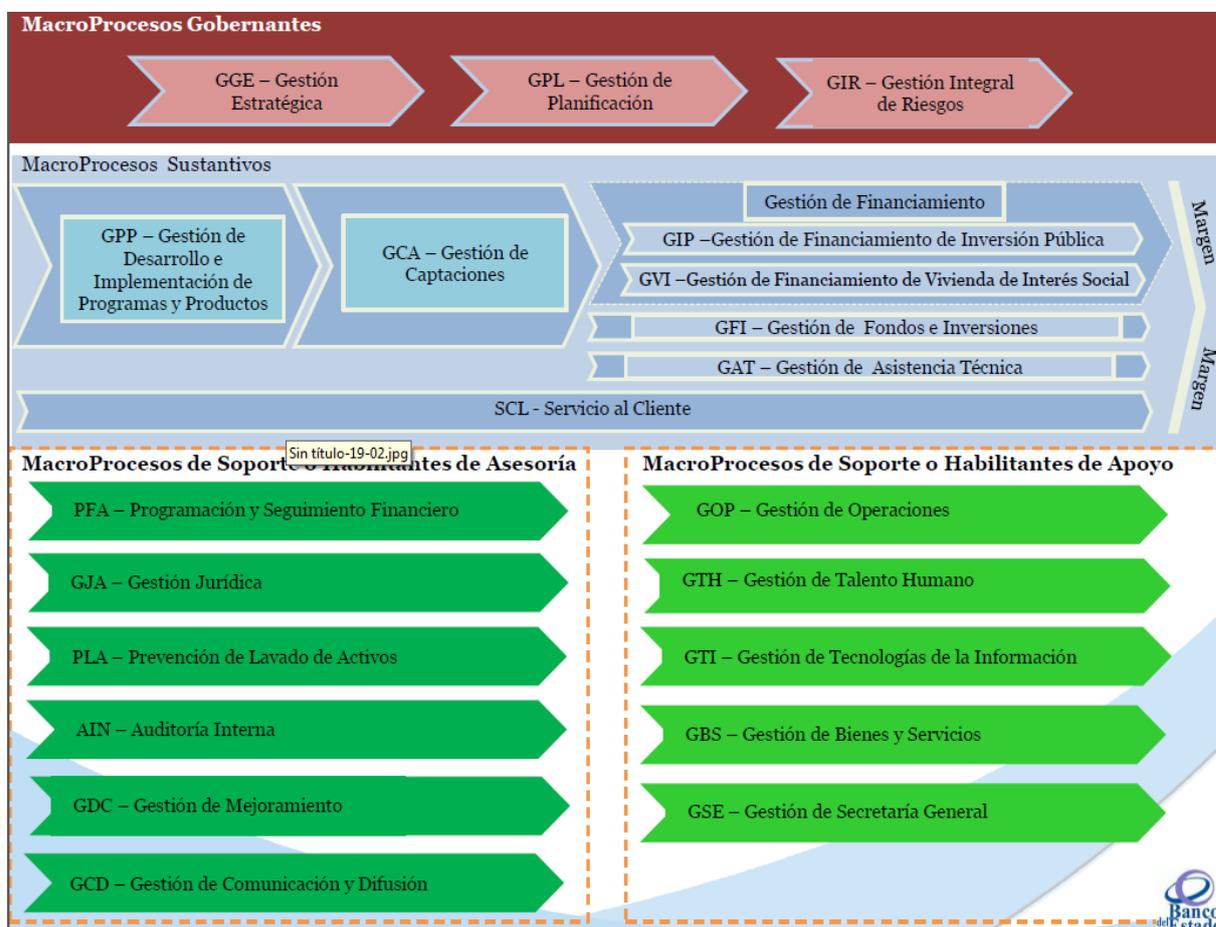


Figura 7: Cadena de Procesos
Fuente: (Banco del Estado, 2015)

Como se puede apreciar en el cuadro precedente el Banco está conformado por macroprocesos gobernantes, sustantivos, de soporte o habilitantes de asesoría y de soporte o habilitantes de apoyo.

Dentro de estos macroprocesos existen subprocesos descritos que permiten llevar a cabo las actividades necesarias para el funcionamiento del Banco.

Los procesos de apoyo a nivel de Matriz del Banco son: gestión de operaciones, gestión de talento humano, gestión de tecnologías de la información, gestión de bienes y servicios, y gestión de Secretaría General.

En la presente tesis se realiza una combinación de la estructura desconcentrada, explicada en los numerales 1.3.3 (Estructura Orgánica del Banco del Estado) y 1.3.4 (Estructura

Desconcentrada), mismos que conciben a la Coordinación de Gestión Institucional como parte de la Gerencia de la Sucursal Regional 1 Quito del Banco del Estado en la estructura, con el punto 1.3.5 (Administración por procesos del Banco del Estado) ya que se realizará el levantamiento de procesos desde la perspectiva de los macroprocesos habilitantes de apoyo del mapa de procesos.

2.4 Marco metodológico

El estudio es descriptivo, se enmarca en una investigación tendiente a evaluar la situación de la Coordinación de Gestión Institucional de la Sucursal Regional 1, para en base a esa información proyectar el comportamiento de la misma en el tiempo. Además recapitula información para implementar el control y la evaluación que permita la mejora continua de sus procesos, recurriendo a las técnicas de observación y encuestas al personal del área, para a través de la información obtenida presentar resultados y adecuar los procesos existentes.

- **Técnicas e instrumentos de Investigación**

Fuentes primarias de investigación; es fundamental para la concepción adecuada de los procesos para lo cual se ha utilizado:

1. Observación directa, se aplicó principalmente en el entendimiento de cada uno de los procesos tal y como se están aplicando actualmente.
2. Entrevistas a profundidad, realizadas especialmente a todos los miembros de la coordinación, en especial los que manejan los procesos claves para identificar su grado de responsabilidad en el cumplimiento de los mismos y así elaborar el cuadro de mando integral.
3. Encuesta, este instrumento sirvió para determinar las percepciones de los clientes de la Coordinación y obtener perspectivas para mejorar los procesos existentes.

Fuentes secundarias de investigación; en el presente proyecto, se han utilizado documentos del Banco del Estado, informes de años preliminares e información en revistas, publicaciones, libros y páginas web, etc; con la finalidad de dar soporte científico a la realización de la investigación.

- **Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

La información recopilada durante el proceso de investigación, será procesada mediante el uso de Bizagi para la realización de los procesos, tablas estadísticas, diseño de matrices con

doble entrada interrelación de variables para generar resultados usando como herramienta el software Excel y Word para la presentación descriptiva de los mismos.

CAPÍTULO III: GESTIÓN POR PROCESOS ACTUAL

3.1.- Estructura orgánica por procesos del Banco del Estado

En la actualidad la gestión por procesos se ha convertido en una herramienta fundamental que las organizaciones deben utilizar para aumentar su productividad, el control y la eficacia de su desempeño, mejorando su capacidad de respuesta frente a los constantes cambios en el entorno para alcanzar su misión y objetivos.

Para el cumplimiento de su misión, el Banco del Estado ha desarrollado una estructura de gestión organizacional basada en procesos, la misma que le permitirá alcanzar sus objetivos estratégicos teniendo como pilar fundamental una cultura organizacional orientada al cliente.

Los procesos del Banco del Estado, se ordenan y clasifican en:

- Procesos Gobernantes
- Procesos agregadores de valor
- Procesos habilitantes de asesoría y de apoyo
- Procesos Desconcentrados

3.1.1.- Mapa de procesos.

El mapa de procesos es una representación gráfica en la que se proyecta la estructura y relación de los diferentes procesos del sistema de gestión del Banco del Estado, mediante la identificación de los procesos que intervienen dentro del mismo y de esta manera poder adquirir una visión global del sistema de gestión de esta institución de servicio público.

En la figura número 7 se visualiza la representación gráfica de todos los procesos que integran el mapa de procesos del Banco del Estado. Se observan los diferentes niveles en que son atendidos los diversos requerimientos de los clientes de manera transversal por los distintos procesos hacia el interior del Banco del Estado para la obtención de los estándares de calidad que permitan la satisfacción de los clientes.

En los siguientes numerales se analiza de forma detallada cada uno de los macroprocesos del Banco.

3.1.2.- Procesos gobernantes.

Dentro de los procesos gobernantes se encuentra el de Gestión Estratégica, Gestión de Planificación y de Gestión Integral de Riesgos, para el desarrollo e implementación de productos y programas, gestión de fondos, recuperación de crédito, colocación de

financiamiento, captaciones e inversiones, administración de fondos, gestión de financiamiento y asistencia técnica (BdE, 2013).

En la figura 8 se presentan en detalle los procesos gobernantes:

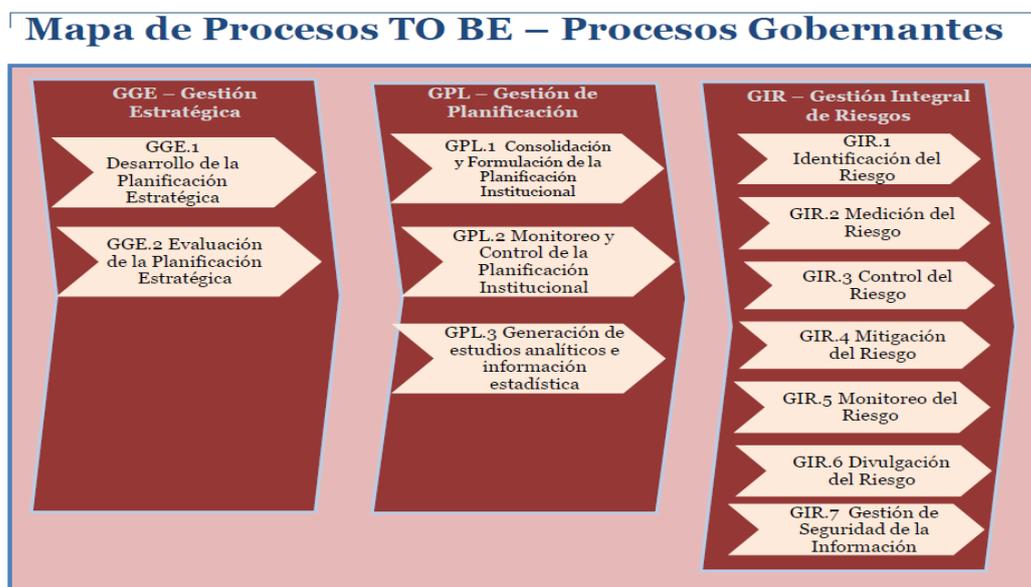


Figura 8. Procesos Gobernantes

Fuente: (Banco del Estado, 2015)

3.1.3.- Procesos agregadores de valor o sustantivos.

Los procesos agregadores de valor que se reconocen son:

- Desarrollo e Implementación de Productos y Programas.
- Gestión Captaciones.
- Gestión de Financiamiento de Inversión Pública.
- Gestión de Asistencia Técnica.
- Gestión de Servicio al Cliente.

En la figura 9 se presentan en detalle los procesos sustantivos:

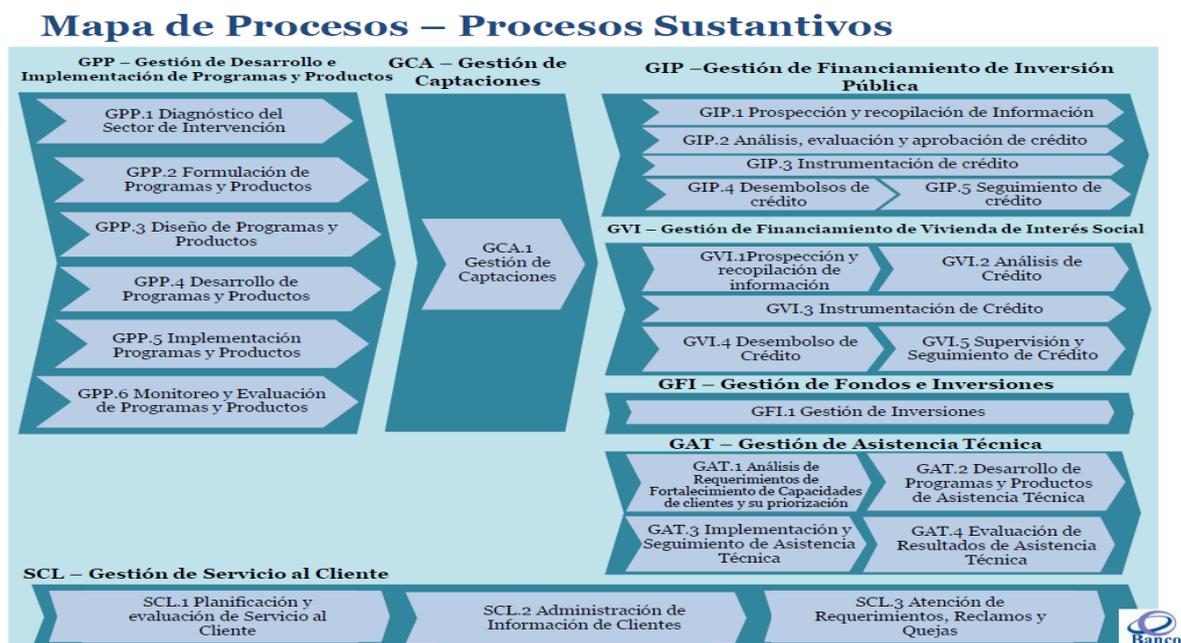


Figura 9. Procesos sustantivos

Fuente: (Banco del Estado, 2015)

3.1.4.- Procesos habilitantes de asesoría.

Como procesos habilitantes de asesoría se determinan:

- Programación y Seguimiento Financiero.
- Gestión de Mejoramiento
- Gestión Jurídica.
- Prevención de Lavado de Activos.
- Auditoría Interna.
- Gestión de Comunicación y Difusión.

En la figura 10 se presentan en detalle los procesos habilitantes de asesoría:

Mapa de Procesos – Procesos Habilitantes de Asesoría

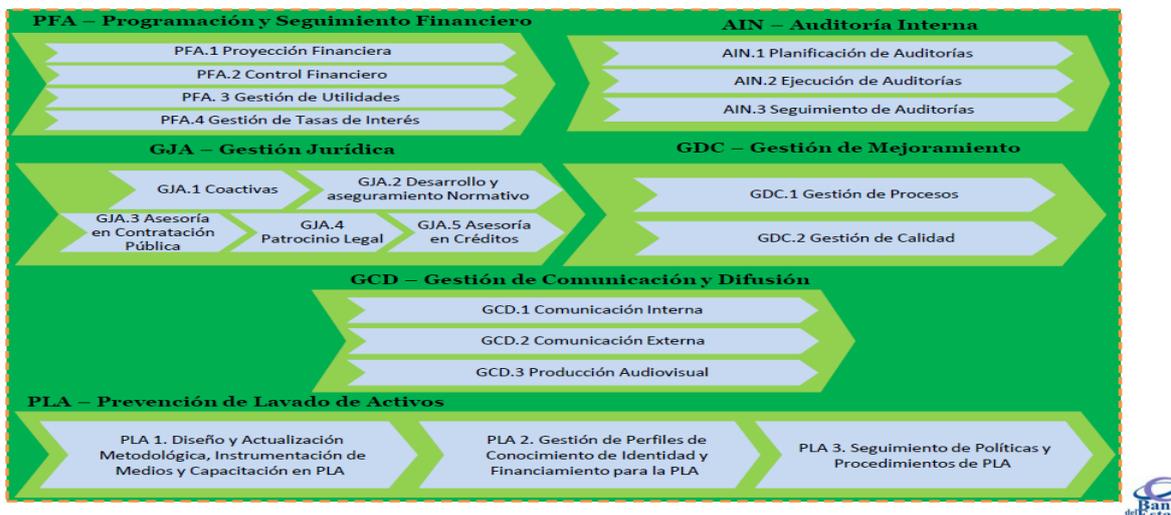


Figura 10. Procesos habilitantes de asesoría

Fuente: (Banco del Estado, 2015)

3.1.5.- Procesos habilitantes de apoyo

Mientras que los procesos habilitantes de apoyo que se determinan son:

- Gestión de Operaciones.
- Gestión del Talento Humano.
- Gestión de Bienes y Servicios.
- Gestión de Tecnologías de Información y Comunicación.
- Gestión de Secretaría General.

En la figura 11 se presentan en detalle los procesos habilitantes de asesoría:



Figura 11 Mapa de procesos: Habilitantes de Apoyo

Fuente: (Banco del Estado, 2015)

3.2.- Estructura Sucursal Regional Tipo

La misión de las sucursales regionales es administrar los procesos desconcentrados relacionados con la gestión de financiamiento, asistencia técnica y gestión administrativa, dentro de su jurisdicción, asegurando el cumplimiento de los objetivos establecidos para su jurisdicción, con base a las directrices y políticas emitidas por la Matriz (BdE, 2013).

En la figura se presenta la estructura organizativa tipo para estas sucursales

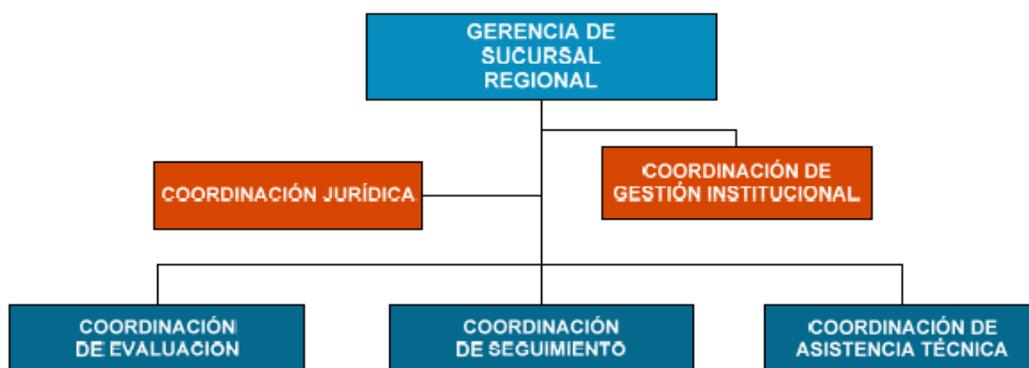


Figura 12: Estructura Sucursal Regional Tipo

Fuente: (BdE, 2013)

3.2.1.- Procesos gobernantes de la Sucursal Regional.

La gerencia de las sucursales son las encargadas de gestionar los procesos gobernantes referidos al Direccionamiento Estratégico y a la Gestión Estratégica, según las orientaciones de la Matriz. Para ello tiene las atribuciones y responsabilidades siguientes: (BdE, 2013).

- Planificar y ejecutar las actividades relacionadas con los ciclos de crédito, asistencia técnica, operativos, jurídicos, administrativos, financieros y de comunicación y difusión, en el ámbito de su jurisdicción.
- Aprobar las operaciones de financiamiento bajo el límite de autonomía de las sucursales, de acuerdo a la delegación recibida de la autoridad competente.
- Establecer estrategias de servicio a los clientes en el ámbito de su jurisdicción, en coordinación con las instancias correspondientes.
- Establecer las directrices y lineamientos necesarios para el cumplimiento de metas de la sucursal, establecidos en la planificación institucional.
- Administrar el portafolio de créditos de su jurisdicción para el cumplimiento de los objetos de los financiamientos.
- Ser fedataria para la certificación y autenticación de documentos institucionales en el marco de su jurisdicción.
- Dirigir y asegurar el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) de la Sucursal.
- Dar seguimiento a los diferentes instrumentos de planificación y seguimiento en el ámbito de su jurisdicción.

Las demás atribuciones y responsabilidades que le asigne la Gerencia General

2.2.2.- Procesos agregadores de valor.

Como procesos agregadores de valor en las sucursales regionales se determinan:

Gestión Regional de Financiamiento (COORDINACIÓN DE EVALUACIÓN). Tiene la misión de ejecutar los programas y productos del Banco a través de la propuesta, evaluación y preparación de proyectos para su aprobación por parte de las instancias crediticias competentes, en concordancia con la planificación estratégica y plan de negocios.

Gestión Regional de Financiamiento (COORDINACIÓN DE SEGUIMIENTO). Su misión monitorear y dar seguimiento a los programas y productos del Banco en fase de ejecución, dentro de su área de jurisdicción, con base a las directrices y políticas emitidas por Matriz.

Gestión Regional de Asistencia Técnica (COORDINACIÓN DE ASISTENCIA TÉCNICA). Se encarga de ejecutar programas y proyectos de asistencia técnica para generar las

capacidades en los clientes del Banco, dentro de su área de jurisdicción, con base en las directrices y políticas emitidas por la Matriz (BdE, 2013).

3.2.3.- Procesos habilitantes de asesoría y de apoyo.

En las sucursales regionales los procesos de asesoría y apoyo se identifican en la Gestión Regional Jurídica (COORDINACIÓN JURÍDICA) y la Gestión Institucional (COORDINACIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL).

La Coordinación Jurídica está enfocada a dirigir el asesoramiento en materia jurídica para la correcta aplicación e interpretación de disposiciones legales y reglamentarias, en temas relacionados con las competencias de la sucursal (BdE, 2013).

3.3.- Coordinación de Gestión Institucional

La Coordinación de Gestión Institucional se dedica a administrar los procesos relacionados con gestión de operaciones, administración de la cartera, soporte informático, comunicación y difusión, gestión del talento humano, gestión documental y administración de bienes y servicios, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos institucionales en su área de jurisdicción (BdE, 2013).

3.3.1.- Funciones y atribuciones.

Para el logro de su misión la Coordinación de Gestión Institucional debe cumplir diversas funciones y atribuciones:

- Dirigir y elaborar el presupuesto anual de la sucursal asegurando el cumplimiento de las fases de ejecución, control, evaluación y liquidación presupuestaria de su jurisdicción, así como recomendar los ajustes que sean pertinentes.
- Dirigir y elaborar el registro contable y efectivización de desembolsos de programas y fondos en administración, sobre la base de las programaciones mensuales efectuadas por la sucursal, coadyuvando al cumplimiento de las metas institucionales establecidas para su jurisdicción.
- Elaborar y proveer la información oportuna sobre el estado de los desembolsos otorgados y las recuperaciones de cartera, con su respectiva conciliación contable, considerando las provisiones y proyecciones sobre la recuperación futura de los créditos.
- Elaborar y remitir a las instancias pertinentes los estados financieros, así como, la información financiera y contable de la Sucursal que se requiera para uso interno y

externo en el marco de su jurisdicción, dando cumplimiento a las políticas contables y mecanismos de control interno establecidos en la normativa vigente.

- Dirigir y supervisar las actividades relacionadas con el registro y archivo de la documentación que ingresa y sale de la sucursal, sobre la base de las políticas y directrices de Matriz.
- Elaborar y remitir el plan anual de vacaciones, actos administrativos, novedades de permisos y licencias, aprobados y ejecutados por la sucursal además de otra información relacionada con la gestión de talento humano.
- Supervisar el manejo diario de los ingresos y egresos de fondos propios y en administración de la sucursal.
- Planificar, supervisar y ejecutar las actividades relacionadas con la prestación de servicios generales, dotación de materiales, suministros y otros que permitan el normal funcionamiento de la sucursal en su jurisdicción.
- Dirigir la elaboración y monitoreo del cumplimiento del Plan Anual de Contratación de obras, bienes y servicios (PAC) de la sucursal, canalizando la adquisición y/o contratación de bienes y servicios requeridos, de conformidad con las leyes, reglamentos u otras disposiciones de carácter interno o externo.
- Coordinar, presupuestar y ejecutar los trámites de viáticos y subsistencias del personal de la sucursal, incluyendo la compra de pasajes.
- Coordinar y asegurar el oportuno soporte técnico de las tecnologías de información y comunicación a las diversas unidades de la sucursal de su jurisdicción.
- Dirigir la implementación de procesos de comunicación y difusión institucional en el área de su jurisdicción, sobre la base de los lineamientos, Plan Anual Estratégico de Mercadeo, Plan de Medios e Imagen Institucional establecidos por Matriz.
- Participar en la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) de la Sucursal y vigilar su cumplimiento en el ámbito de su competencia.
- Las demás atribuciones y responsabilidades que le asigne la Gerencia de Sucursal Regional (BdE, 2013).

3.3.2.- Productos y servicios.

Los productos y servicios que son de la responsabilidad de la coordinación de Gestión Institucional se relacionan a continuación:

- Registro y conciliación de desembolsos aprobados y efectivizados de la sucursal.
- Informes y reportes de cartera de la sucursal.
- Presupuesto anual de la sucursal.

- Plan anual de vacaciones del personal de la sucursal.
- Informe de actos administrativos, novedades de permisos y licencias, entre otro de talento humano.
- Informes de ejecución, control, evaluación y liquidación presupuestaria de la sucursal.
- Documentación administrativa, expedientes de crédito y otra documentación organizada y custodiada de la sucursal.
- Estados e informes financieros y contables de la sucursal.
- Informes de servicios básicos, transporte y conserjería de la sucursal.
- Informes de adquisiciones y contrataciones de su jurisdicción.
- Informe de stock de materiales y suministros de la sucursal.
- Registro e informes de soporte a usuarios de hardware, redes y software.
- Boletines de Prensa de las actividades de la sucursal.
- Agenda de Medios para la Gerencia de Sucursal.
- Campañas de Comunicación, en el marco de su jurisdicción.
- Protocolo de eventos académicos, culturales e institucionales en el marco de su jurisdicción.
- Plan Operativo Anual (POA) de la Gerencia de Sucursal en su ámbito de competencia (BdE, 2013).

3.4.- Identificación e interpretación de procesos

En la Sucursal Regional 1 Quito del Banco del Estado, se ha determinado, que no se encuentran documentados los procesos que implican: la gestión administrativa, financiera y de talento humano, afectando el macroproceso de apoyo Coordinación de Gestión Institucional y su incidencia en los resultados finales de la institución.

En la organización es cada vez más complejo gestionar y supervisar las actividades, además que no todos los miembros tienen claro los objetivos y metas, esto ocasiona retrasos y errores en algunos subprocesos y actividades.

Por ello en esta etapa se pretende identificar e interpretar cuales son los subprocesos y actividades que tiene un mayor impacto en los productos y servicios que son de la responsabilidad de la Coordinación de Gestión Institucional.

Estos subprocesos se han seleccionado tomando en cuenta que son los principales de la gestión administrativa, del talento humano y financiera de la Sucursal Regional 1 Quito.

Para determinar el peso de estos factores sobre los productos y servicios de la Coordinación de Gestión Institucional se confeccionó una matriz de impacto, como se muestra en la tabla número 3.

Tabla 3: Matriz para determinar la importancia de los factores críticos sobre los productos y servicios.

PRODUCTOS Y SERVICIOS	FACTORES CRITICOS													TOTAL IMPORTANCIA	
	Solicitud de Viáticos	Liquidación Viáticos	Reliquidación Viáticos	Ingreso Activos Fijos	Traslado Interno Activos Fijos	Traslado Externo Activos Fijos	C. Pública Ínfima Cuantía	C. Pública Catálogo Electrónico	C. Pública Régimen Especial	Transferencias de créditos	Pagos	Selección Talento Humano	Capacitación Talento Humano		Vacaciones Talento Humano
Registro y conciliación de desembolsos aprobados y efectivizados de la sucursal.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Informes y reportes de cartera de la sucursal.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Presupuesto anual de la sucursal.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Plan anual de vacaciones del personal de la sucursal.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Informe de actos administrativos, novedades de permisos y licencias, entre otro de talento humano.	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	9
Informes de ejecución, control, evaluación y liquidación presupuestaria de la sucursal.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Documentación administrativa, expedientes de crédito y otra documentación organizada y custodiada de la sucursal.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2
Estados e informes financieros y contables de la sucursal.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Informes de servicios básicos, transporte y conserjería de la sucursal.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Informes de adquisiciones y contrataciones de su jurisdicción.	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	5
Informe de stock de materiales y suministros de la sucursal.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Registro e informes de soporte a usuarios de hardware, redes y software.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Boletines de Prensa de las actividades de la sucursal.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Agenda de Medios para la Gerencia de Sucursal.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

CONTINUA

PRODUCTOS Y SERVICIOS	FACTORES CRITICOS														TOTAL IMPORTANCIA
	Solicitud de Viáticos	Liquidación Viáticos	Reliquidación Viáticos	Ingreso Activos Fijos	Traslado Interno Activos Fijos	Traslado Externo Activos Fijos	C. Pública Ínfima Cuantía	C. Pública Catálogo Electrónico	C. Pública Régimen Especial	Transferencias de créditos	Pagos	Selección Talento Humano	Capacitación Talento Humano	Vacaciones Talento Humano	
Campañas de Comunicación, en el marco de su jurisdicción.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Protocolo de eventos académicos, culturales e institucionales en el marco de su jurisdicción.	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	5
Plan Operativo Anual (POA) de la Gerencia de Sucursal en su ámbito de competencia.	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	10
TOTAL	5	4	4	5	3	3	4	4	4	6	5	5	5	5	

Elaborado por: Autor.
Fuente: (BdE, 2013).

Del análisis de esta tabla se obtienen diez productos o actividades que están afectados por los factores críticos seleccionados para el estudio. Los mismos se presentan a continuación ordenados según la importancia asignada.

Tabla 4: Productos y servicios

PRODUCTOS Y SERVICIOS	TOTAL IMPORTANCIA
• Informes de ejecución, control, evaluación y liquidación presupuestaria de la sucursal.	14
• Presupuesto anual de la sucursal.	14
• Plan Operativo Anual (POA) de la Gerencia de Sucursal en su ámbito de competencia.	10
• Informe de actos administrativos, novedades de permisos y licencias, entre otro de talento humano.	9
• Informes de adquisiciones y contrataciones de su jurisdicción.	5
• Protocolo de eventos académicos, culturales e institucionales en el marco de su jurisdicción.	5
• Documentación administrativa, expedientes de crédito y otra documentación organizada y custodiada de la sucursal.	2
• Informes y reportes de cartera de la sucursal.	1
• Registro y conciliación de desembolsos aprobados y efectivizados de la sucursal.	1
• Plan anual de vacaciones del personal de la sucursal.	1

Elaborado por: Autor

Fuente: (BdE, 2013).

Otro resultado que se extrae de la misma tabla es el orden de importancia de los factores críticos según su implicación en los productos y servicios relacionados anteriormente. Para visualizar este efecto se confecciona la tabla número 4 con la relación de los subprocesos y la cantidad de productos y servicios en los que ellos tienen incidencia.

Tabla 5: Ordenamiento de los factores críticos según su incidencia

PROCESOS	FACTORES CRITICOS	CANTIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS CON INCIDENCIA
Financiero	Transferencias de créditos	6
Administrativo	Solicitud de Viáticos	5
Administrativo	Ingreso de Activos Fijos	5
Financiero	Pagos	5
Talento Humano	Selección del Talento Humano	5
Talento Humano	Capacitación del Talento Humano	5
Talento Humano	Vacaciones del Talento Humano	5
Administrativo	Liquidación de Viáticos	4
Administrativo	Reliquidación de Viáticos	4
Administrativo	Contratación Pública Ínfima Cuantía	4
Administrativo	Contratación Pública Catálogo Electrónico	4
Administrativo	Contratación Pública Régimen Especial	4
Administrativo	Traslado Interno de Activos Fijos	3
Administrativo	Traslado Externo de Activos Fijos	3
	TOTAL	62

Elaborado: Autor

Fuente: (BdE, 2013).

La transferencia de créditos resulta ser el factor o subproceso más importante al incidir en 6 productos. Coincidiendo con la importancia del proceso financiero, razón de ser de la institución.

En el segundo nivel de incidencia, con 5 productos, se encuentran los subprocesos: Solicitud de Viáticos, Ingreso de Activos Fijos, Pagos, Selección, Capacitación y Vacaciones del Talento Humano.

En un tercer nivel de incidencia, con 4 productos, están los subprocesos: Liquidación y Reliquidación de Viáticos, Contratación Pública (Ínfima Cuantía, Catálogo Electrónico, Régimen Especial).

Por último, con 3 productos, se relacionan el traslado externo e interno de activos fijos.

3.4.1.- Análisis de los factores claves.

La determinación de los factores claves se realiza midiendo el impacto de los productos y servicios seleccionados y la importancia asignada anteriormente. La evaluación de este impacto proporciona información relevante para la selección y priorización de los subprocesos a mejorar.

La evaluación de dichos impactos se realiza en base a los siguientes aspectos:

- ALTA (5 puntos). Genera un valor estratégico significativo. Apoya directamente a la consecución de la misión planteada para el proceso.
- MEDIA (3 puntos). Genera un valor efectivo. Apoya a necesidades medianamente importantes.
- BAJA (1 punto). Apoya a necesidades menores o secundarias. Puede o no generar valor al cumplimiento de la misión del proceso.

En la tabla número 6 se presenta los resultados de esta matriz.

Tabla 6: Matriz de impactos para determinar los factores claves

PRODUCTOS Y SERVICIOS	TOTAL IMPORTANCIA	IMPACTO			EVALUACION IMPACTO
		ALTO	MEDIO	BAJO	
Informes de ejecución, control, evaluación y liquidación presupuestaria de la sucursal.	14	5			70
Presupuesto anual de la sucursal.	14	5			70
Plan Operativo Anual (POA) de la Gerencia de Sucursal en su ámbito de competencia.	10	5			50
Informe de actos administrativos, novedades de permisos y licencias, entre otro de talento humano.	9		3		27
Informes de adquisiciones y contrataciones de su jurisdicción.	5	5			25
Protocolo de eventos académicos, culturales e institucionales en el marco de su jurisdicción.	5			1	5
Documentación administrativa, expedientes de crédito y otra documentación organizada y custodiada de la sucursal.	2	5			10
Informes y reportes de cartera de la sucursal.	1	5			5
Registro y conciliación de desembolsos aprobados y efectivizados de la sucursal.	1	5			5
Plan anual de vacaciones del personal de la sucursal.	1			1	1
EVALUACION IMPACTO		35	3	2	

Elaborado: Autor

Fuente: Fuente: (BdE, 2013).

3.4.2.- Políticas actuales.

Las políticas establecidas por el estado y las diferentes instituciones que rigen el funcionamiento de los procesos aquí estudiados se relacionan a continuación:

- Sistema Nacional de Contratación Pública
- La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP)
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
- Plan Anual de Inversiones (PAI)
- Reglamento de Viáticos para el Sector Público
- Reglamento General Sustitutivo de Bienes del Sector Público
- Reglamento SPI y SPL
- Normas Técnicas de Contabilidad Gubernamental
- Normas Técnicas de Presupuesto
- Normas Técnicas de Tesorería
- Normas de control interno de la Contraloría General del Estado.
- Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)
- Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público
- Subsistema de reclutamiento, selección e incorporación a la institución:
- Capacitación: Plan Anual de Capacitación.

3.4.3.- Procesos identificados.

Luego de haber determinado el impacto de los subprocesos en los productos y servicios de la Coordinación de Gestión Institucional, se procede a identificar los procesos que serán objeto de esta investigación. Para ello se presenta la tabla número 7 donde se clasifican los procesos, subprocesos y actividades.

Tabla 7: Identificación de procesos y subprocesos a investigar

PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDADES
Administrativo o Gestión de bienes y servicios	Viáticos	Solicitud
		Liquidación
		Reliquidación
	Activos fijos	Ingreso
		Traslado Externo
		Traslado Interno
	Contratación pública	Ínfima cuantía
		Catálogo electrónico
		Régimen especial
Talento humano	Selección	
	Capacitación	
		Vacaciones
Financiero o Gestión de Operaciones	Transferencias	
	Pagos	

Elaborado por: Autor.

Como podemos observar en este Capítulo se ha analizado cuales son las principales funciones de la Coordinación de Gestión Institucional y cuál es el impacto de las actividades que desarrolla dentro de su gestión. Con esta información se determinó que procesos y actividades requieren un diagnóstico a fin de poder plantear mejoras.

CAPÍTULO IV: LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

4.1.- Introducción

De acuerdo al análisis realizado al Estatuto Orgánico por Procesos del Banco del Estado se determinó que en las Regionales, en este caso, la Regional Tipo 1 tiene varios procesos desconcentrados que mejoran la gestión de la entidad financiera, dentro de cada sucursal existen los procesos de Gestión Institucional que son los conocidos como apoyo. Estos procesos han venido mostrando ciertas falencias y retrasos ocasionando ineficiencia en la gestión de la sucursal especialmente en la parte administrativa referente a compras públicas, viáticos y manejo de activos, talento humano y financiero en pagos y transferencias tal como se explicó en el capítulo anterior.

De esta manera, después de haber realizado el análisis y la comparación respectiva entre los procesos de gestión institucional y los factores negativos que influyen en su ejecución, se determinó que existen procesos administrativos, de talento humano y financieros que deben ser revisados y valorados en cuanto a tiempos y costos para medir su eficiencia y eficacia, para luego analizar las mejoras que se puedan realizar con la finalidad de reducir o eliminar tiempos y costos no agregadores de valor.

En este capítulo se realizará un diagnóstico de la situación actual a través del levantamiento de los procesos, de acuerdo con el inventario de los mismos, siguiendo el orden mostrado en la tabla 8.

Tabla 8. Inventario de procesos

PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDADES	Epígrafe
Administrativo o Gestión de bienes y servicios	Viáticos	Solicitud	4.2.1.1
		Liquidación	4.2.1.1
		Reliquidación	4.2.1.1
	Activos fijos	Ingreso	4.2.1.2
		Traslado Externo	4.2.1.2
		Traslado Interno	4.2.1.2
	Contratación pública	Ínfima cuantía	4.2.1.3
		Régimen especial	4.2.1.3
		Catálogo electrónico	4.2.1.3
Talento humano	Selección	4.2.2	
	Capacitación	4.2.2	
	Vacaciones	4.2.2	
Financiero o Gestión de Operaciones	Transferencias	4.2.3	
	Pagos	4.2.3	

Elaborado por: Autor.

4.2.- Identificación y diagramación de procesos y subprocesos

Los procesos identificados son administrativos, talento humano y financieros. Los procesos administrativos se centran en los viáticos, contratación pública y manejo de bienes; los procesos de talento humano se centran en selección, capacitación y vacaciones; y, los procesos financieros se centran en las transferencias y pagos.

4.2.1.- Procesos administrativos

Se realizó un proceso de levantamiento para identificar las actividades actuales con sus respectivos tiempos, con estos datos se elabora los diagramas de flujo y la hoja de procesos como parte del diagnóstico.

En este capítulo se realizará un diagnóstico de la situación actual a través del levantamiento de los procesos, de acuerdo con el inventario de los mismos, siguiendo el orden mostrado en la tabla 9.

Tabla 9: Inventario de procesos administrativos.

PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDADES
Administrativo o Gestión de bienes y servicios	Viáticos	Solicitud
		Liquidación
		Reliquidación
	Activos fijos	Ingreso
		Traslado Externo
		Traslado Externo
	Contratación pública	Ínfima cuantía
		Catálogo electrónico
		Régimen especial

Elaborado por: Autor

4.2.1.1 Subproceso de viáticos.

Del viático: Es el estipendio monetario o valor diario que se asigna a las y los servidores y las y los obreros de las de las instituciones del Estado, para cubrir los gastos de alojamiento y alimentación que se produzcan durante el cumplimiento de servicios institucionales dentro del país y por tal razón deban pernoctar fuera de su domicilio y/o lugar habitual de trabajo. (Min de Relaciones Laborales, 2014, pag 2)

Los subprocesos de viáticos que presentan retrasos e inconvenientes son los relacionados con la solicitud, liquidación y reliquidación de los mismos, por lo tanto, es necesario conocer cuál es su estructura como se presentan en los siguientes diagramas de flujo:

Solicitud de viáticos.

Mediante un formulario el servidor público solicita el viático para realizar trabajos institucionales fuera de su domicilio y /o lugar habitual de trabajo, de conformidad a la disposición y autorización de su inmediato superior. Este valor se lo entrega al funcionario en forma de anticipo.

Tabla 10: Descripción de actividades - Solicitud de viáticos

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	PRODUCTO
Requerimiento de viáticos	El requirente (cualquier servidor o servidora pública) solicita a responsable de viáticos	Coordinador de área/Gestión Institucional	Requerimiento por correo electrónico
Genera solicitud de viáticos	Elabora la solicitud de viáticos para enviar a revisión y aprobación del Coordinador del área solicitante y Coordinador de Gestión Institucional	Analista junior financiero/contable	Solicitud de viáticos elaborado
Revisión Coordinador de Área	Revisa los valores y días concuerden con las actividades que el/la servidor/a vaya a realizar	Coordinador de área/Gestión Institucional	Solicitud de viáticos revisado
Aprueba informe Comisión	Aprueba la solicitud de viáticos	Coordinador de área/Gestión Institucional	Solicitud de viáticos pre-aprobada
Firma solicitud de comisión	Según informe de responsable de viáticos y firmas de revisión previa, se aprueba la solicitud	Gerente	Solicitud de viáticos aprobada por máxima autoridad
Registra solicitud	Se registra y digitaliza la solicitud	Asistente de Gerencia	Solicitud de viáticos digitalizada
Envía solicitud digital	Enviar documento digitalizado mediante correo electrónico	Asistente de Gerencia	Documento digitalizado enviado por correo electrónico
Recibe solicitud digital	Descarga archivo	Analista junior financiero/contable	Solicitud de viáticos descargada
Revisa solicitud y disponibilidad presupuestaria	Confirma firmas de aprobación, revisa y confirma partida presupuestaria	Analista junior financiero/contable	Revisión de solicitud y partida presupuestaria
Elabora solicitud de pago	Elabora solicitud de pago según formato	Analista junior financiero/contable	Solicitud de pago para viáticos
Control previo viático	Revisa solicitud aprobada, certificación presupuestaria y documentos de respaldo	Analista semisenior de Tesorería	Confirmación de firmas y presupuesto revisado
			CONTINUA

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	PRODUCTO
Elabora compromiso	Elabora el compromiso presupuestario	Analista senior de Presupuesto	Compromiso presupuestario
Aprueba solicitud de viáticos y solicitud de pago	Firma la solicitud de viáticos y solicitud de pago	Analista senior de Presupuesto	Solicitud de viáticos y solicitud de pago firmado
Elabora cuadro resumen	Elabora cuadro resumen de la solicitud de viáticos	Analista junior financiero/contable	Cuadro resumen
Aprueba cuadro resumen	Aprueba cuadro resumen de viáticos	Coordinador de área/Gestión Institucional	Cuadro resumen aprobado
Registro contable	Ingresar el asiento contable sobre viáticos	Analista senior Contable	Asiento contable registrado
Registro de transferencia sistema BCE	Realiza transferencia en sistema del BCE	Analista semisenior de Tesorería	Transferencia registrada
Autorización de transferencia	Aprueba transferencia la máxima autoridad	Gerente	Transferencia aprobada

Elaborado por: Autor

Los documentos y productos que se deben generar en este subprocesos son:

- La solicitud de viáticos revisada y aprobada por la Comisión y el Gerente de la Regional Tipo 1,
- El control previo al pago,
- La solicitud de pago revisada y aprobada.
- El cuadro resumen aprobado por el Coordinador de Gestión Institucional de la Regional Tipo 1,
- El asiento contable, y,
- La transferencia aprobada por el Gerente de la Regional Tipo 1.

Liquidación de viáticos

Una vez que el funcionario retorna de la comisión de servicio, debe presentar el informe con las actividades realizadas, el mismo que es aprobado por su inmediato superior y por el Gerente de la Sucursal. Con este documento se justifica y liquida el viático asignado, dando de baja el anticipo anteriormente dado.

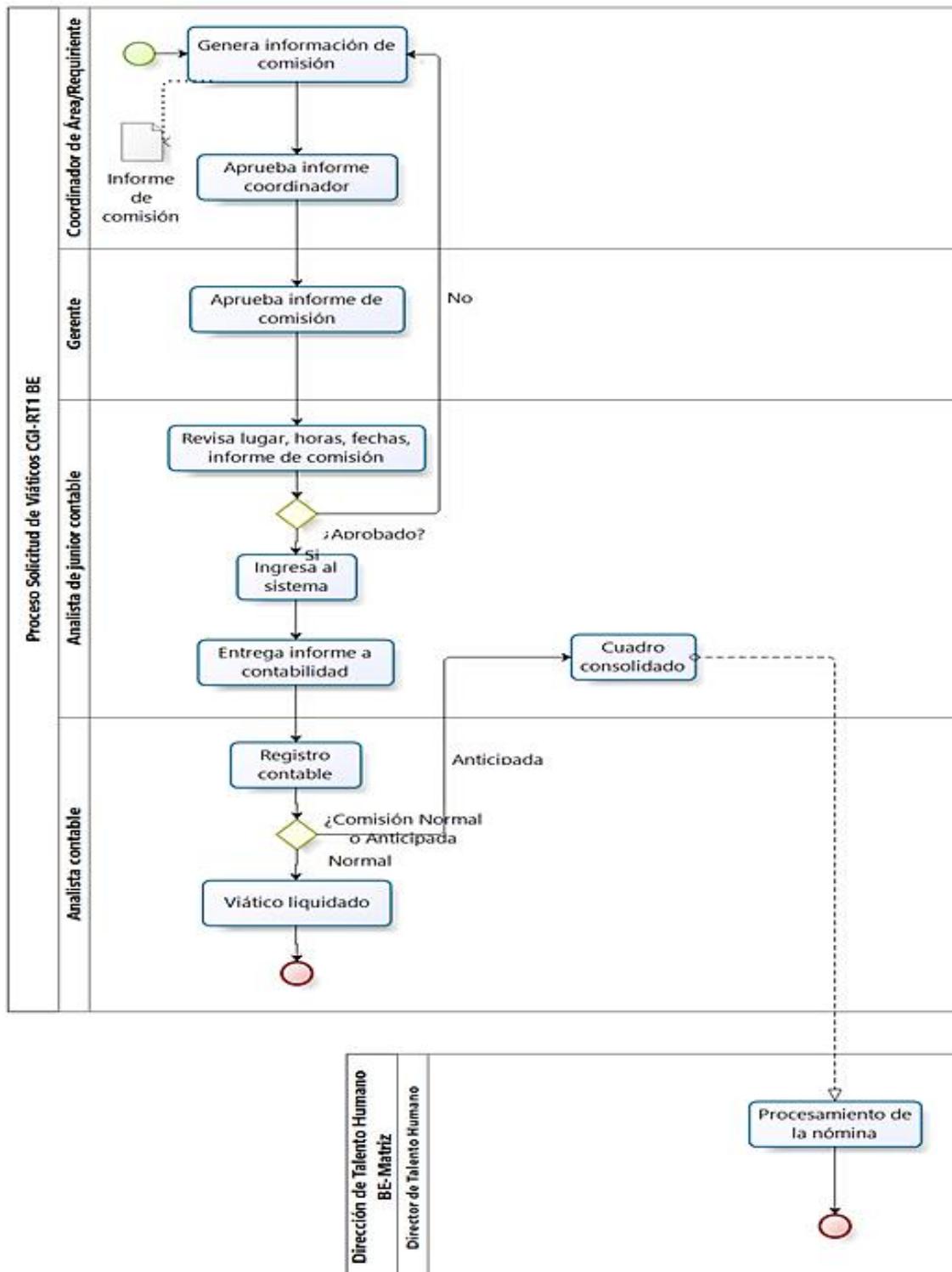


Figura 14: Liquidación de viáticos.
Elaborado por: Autor

Tabla 11: Descripción de actividades - Liquidación de viáticos

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	PRODUCTO
Genera información de Comisión	La comisión genera la información respecto a lugar, horas y fechas en que se usaron los viáticos por un determinado servidor/a público/a	Coordinador de área/Gestión Institucional	Informe de liquidación de viáticos por Comisión
Aprueba informe de Coordinador	Se aprueba el informe de la comisión	Coordinador de área/Gestión Institucional	Informe de Comisión aprobado por Coordinador
Aprueba informe de Comisión	Se aprueba informe de la comisión	Gerente	Informe de Comisión aprobado por Gerente RT1
Revisa lugar, horas, fechas, informe de Comisión	Se revisa los elementos del informe como control previo al pago	Analista junior financiero/contable	Informe de Comisión revisado por encargado
Ingresar al sistema	Se ingresa al sistema los datos del informe validados	Analista junior financiero/contable	Elementos del informe de comisión ingresados al sistema
Entrega informes a contabilidad	Se entrega informe de Comisión aprobado a contabilidad	Analista junior financiero/contable	Informe de Comisión entregado
Registro contable	Realiza el asiento contable de liquidación de viáticos	Analista senior contable	Asiento contable realizado
Viático liquidado	Se liquida el viático	Analista senior contable	Informe y viático liquidado
Cuadro consolidado con descuentos	En caso de que se trate de un regreso anticipado, el informe pasa a la Dirección de Talento Humano del Banco del Estado para su trámite.	Analista junior financiero/contable	Cuadro consolidado con descuentos enviado a Dirección de Talento Humano.
Procesamiento de la nómina	Realizan los ajustes a los/las servidores/as sobre uso de viáticos y regreso anticipado	Director de Talento Humano	Procesan viáticos y regreso anticipado según nómina general.

Elaborado por: Autor

El proceso de liquidación de viáticos genera los siguientes documentos y productos:

- Informe de liquidación de viáticos por la comisión.
- Aprobación del informe de liquidación por el Coordinador de Gestión Institucional y el Gerente de la Regional Tipo 1.
- Ingreso de elementos descritos en informe al sistema.
- Elabora el asiento contable de liquidación de viáticos.
- Si hubo un regreso anticipado se elabora un cuadro consolidado con descuentos.

Reliquidación de viáticos

Una vez liquidados los valores del viático pueden haber gastos adicionales por temas de transporte, peajes, combustible, etc; en los que el funcionario incurrió, los mismos que deben ser devueltos. Para esto se realiza un nuevo formulario de reliquidación y con las respectivas autorizaciones se procede a la devolución.

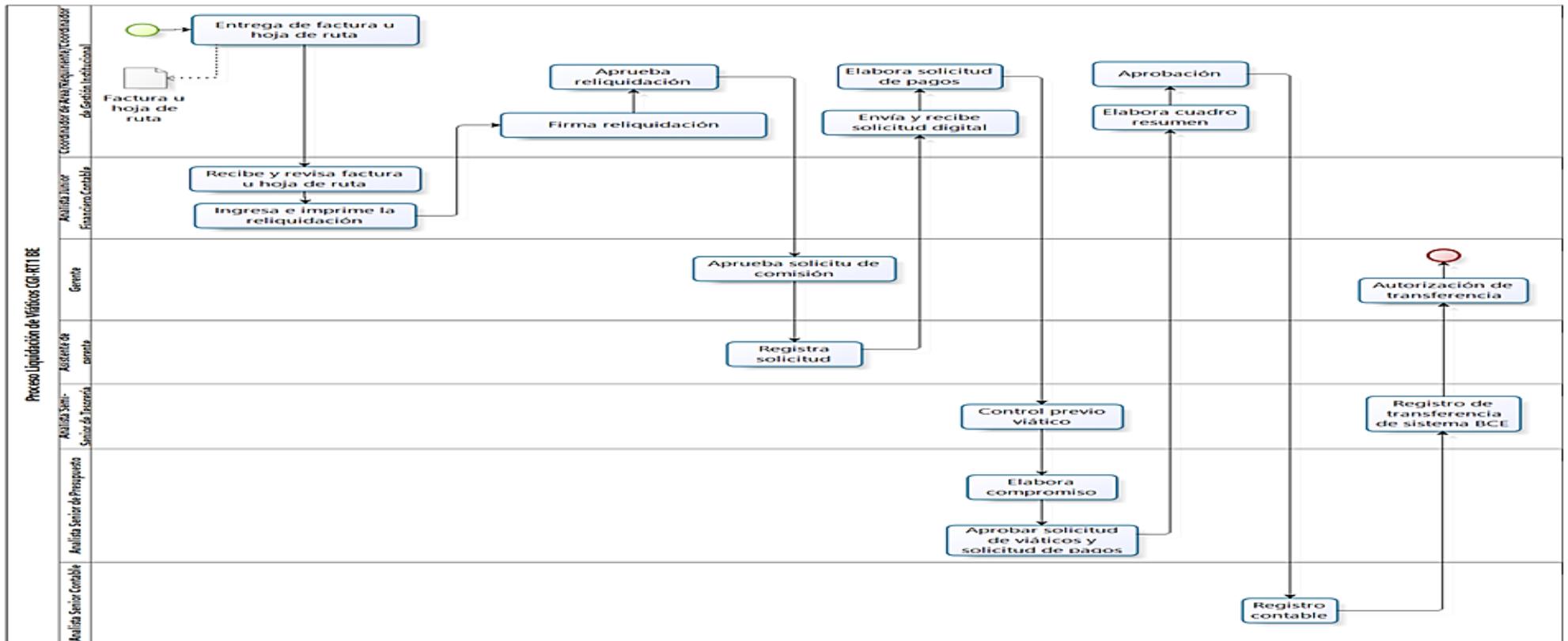


Figura 15: Reliquidación de viáticos
Elaborado por: Autor

Tabla 12: Descripción de actividades - Reliquidación de viáticos

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	PRODUCTO
Entrega factura u hoja de ruta	El/la servidor/a entrega la factura o la hoja de ruta que justifiquen los gastos y actividades realizadas	Coordinador de área/Gestión Institucional	Factura u hoja de ruta
Recibe y revisa factura y hoja de ruta	Revisa y verifica los documentos de respaldo	Analista junior financiero/contable	Documentos revisados y verificados
Ingresa e imprime la reliquidación	Elabora la reliquidación en el sistema	Analista junior financiero/contable	Reliquidación elaborada
Firma reliquidación	Firma la reliquidación	Coordinador de área/Gestión Institucional	Reliquidación firmada
Aprueba reliquidación	Aprueba la reliquidación en sistema	Coordinador de área/Gestión Institucional	Reliquidación aprobada
Aprueba solicitud de comisión	Se aprueba la solicitud de la comisión según documentos de respaldo	Gerente	Solicitud de comisión aprobada
Registra solicitud	Ingresa en sistema	Asistente de Gerente	Solicitud registrada
Envía y recibe solicitud digital	Se envía el archivo digitalmente	Analista junior financiero/contable	Solicitud digital recibida
Elabora solicitud de pagos	Se elabora la solicitud de pago al viático solicitado	Analista junior financiero/contable	Solicitud de pago elaborada
Control previo viático	Se revisa documentos de respaldo, compromiso presupuestario, e informe de comisión	Analista semisenior de Tesorería	Control previo efectuado
Elabora compromiso	Se elabora el compromiso presupuestario	Analista senior de Presupuesto	Compromiso presupuestario elaborado
Aprobar solicitud de viáticos y solicitud de pago	Se aprueba solicitud de viáticos y solicitud de pago según los resultados del control previo y el compromiso presupuestario	Analista senior de Presupuesto	Solicitud de viáticos y solicitud de pago aprobadas
Elabora resumen cuadro	Se elabora un cuadro resumen de todos los documentos recibidos y justificativos para viático solicitado	Analista junior financiero/contable	Cuadro resumen elaborado
			CONTINUA

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	PRODUCTO
Aprobación	Aprueba el cuadro resumen	Coordinador de área/Gestión Institucional	Cuadro resumen aprobado
Registro contable	Elabora el asiento contable para la reliquidación del viático	Analista Contable senior	Asiento contable de reliquidación del viático
Registro transferencia sistema BCE	Registra la transferencia previo cuadro resumen	Analista semisenior de Tesorería	Transferencia registrada
Autorización de transferencia	Autoriza la transferencia	Gerente	Transferencia autorizada

Elaborado por: Autor

Los documentos y productos que se generan en el subproceso de reliquidación de viáticos son los siguientes:

- Factura
- Hoja de ruta
- Reliquidación elaborada y aprobada por el Coordinador de Gestión Institucional y el Gerente
- Informe de Comisión aprobada por el Gerente de la Regional Tipo 1 del Banco del Estado
- Solicitud de viáticos digitalizada
- Solicitud de pagos
- Compromiso presupuestario
- Cuadro resumen
- Registro contable
- Aprobación de la transferencia en el sistema del Banco Central del Ecuador

4.2.1.2.- Subproceso de activos fijos.

Los activos fijos se definen como los bienes que una empresa o Institución utiliza de manera continua en el curso normal de sus operaciones. (CHONG Esteban, 1992)

El subproceso de activos fijos se centra en el análisis de las actividades de ingreso y el traslado interno y externo de los bienes de la Regional Tipo 1, que en conjunto con la matriz del Banco del Estado realizan procesos para la administración general de bienes para el manejo óptimo de los mismos.

Ingreso de bienes

Todos los bienes o activos fijos que se adquieren debe ser registrados dentro del sistema contable y además ser codificados.

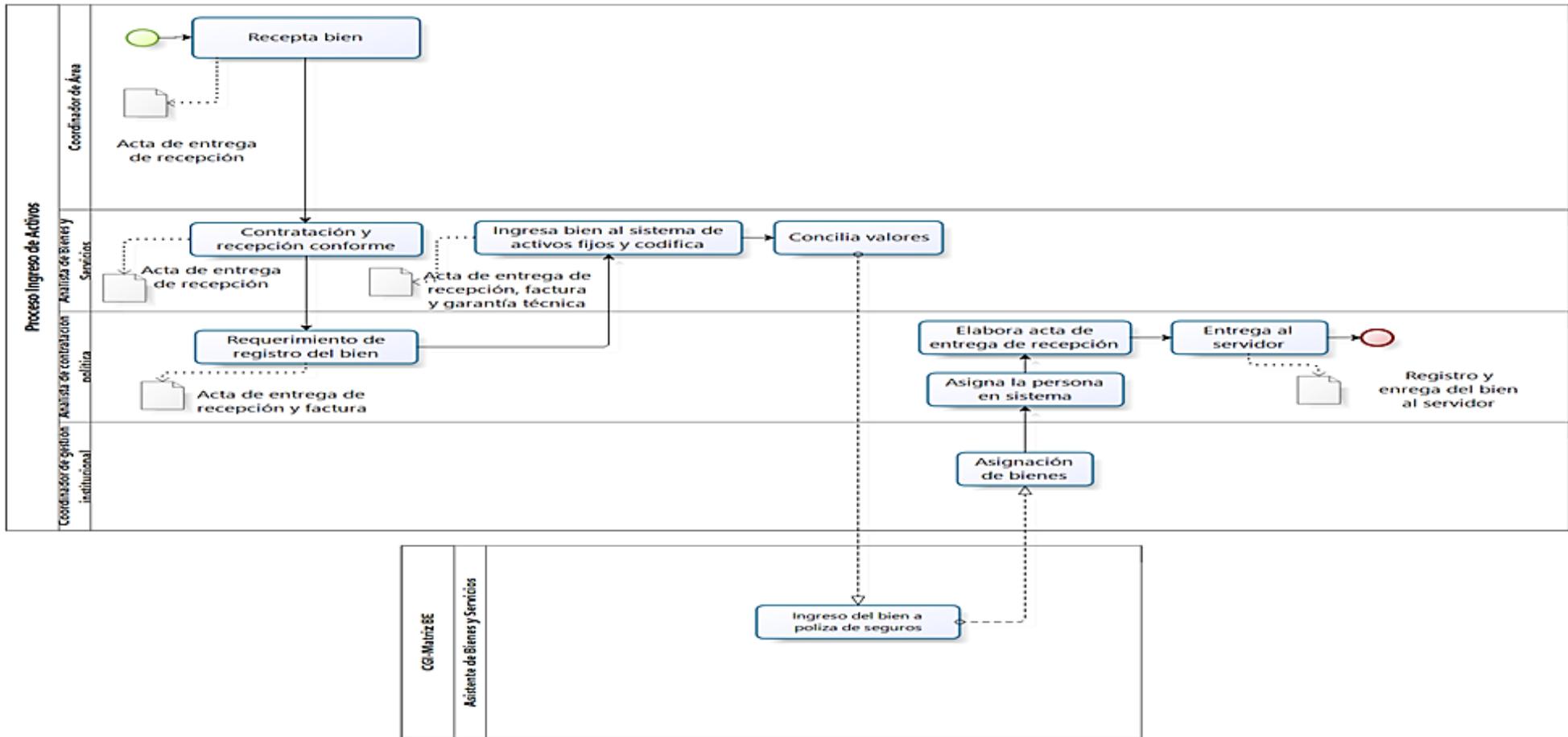


Figura 16: Ingreso de bienes
Elaborado por: Autor

Tabla 13: Descripción de actividades - Ingreso de bienes

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	PRODUCTO
Recepta bien	Se recepta el bien	Coordinador de área/Gestión Institucional	Bien recibido
Constatación y recepción conforme	Se revisa y constata físico y documentos de respaldo	Analista junior financiero/contable	Acta entrega-recepción externa
Requerimiento de registro del bien	Se envía solicitud para registrar el bien como parte de los activos de la Regional Tipo 1	Analista semisenior de presupuesto	Requerimiento de ingreso de bien
Ingresa bien al sistema de activos fijos y codifica	Se ingresa el bien al sistema de activos fijos	Analista junior financiero/contable	Bien ingresado al sistema de activos fijos
Concilia valores	Se realiza el asiento de conciliación de valores del bien recibido para registrar su valor estimado o comercial y base para realizar la depreciación	Analista junior financiero/contable	Valores conciliados
Ingreso del bien a póliza de seguro	Se ingresa el bien recibido al inventario de bienes que necesitan póliza de seguro	Analista de bienes y servicios – Matriz	Bien con póliza de seguro
Asignación de bien/bienes	Se designa el custodio del bien	Coordinador de Gestión Institucional	Bien con custodio
Asigna la persona en sistema	Se registra el custodio en sistema	Analista semisenior de presupuesto	Custodio ingresado en sistema
Elabora acta entrega recepción	La recepción interna se realiza con acta indicando las condiciones en las que recibe y las políticas que el custodio debe cumplir para el manejo adecuado de los bienes entregados	Analista semisenior de presupuesto	Acta entrega – recepción interna
Entrega al servidor	Servidor/a se recibe los bienes designados	Analista semisenior de presupuesto	Bienes entregados

Elaborado por: Autor

Los documentos y productos del ingreso de bienes son:

- Acta entrega – recepción externa
- Solicitud de registro en sistema de bien recibido
- Codificación del bien y conciliación de valores
- Póliza de seguro al bien recibido
- Acta entrega – recepción interna

Traslado Externo

Se refiere a los traslados de activos que se deben realizar fuera de la Institución, por ejemplo cuando se debe reparar o cuando un funcionario debe viajar con un bien.

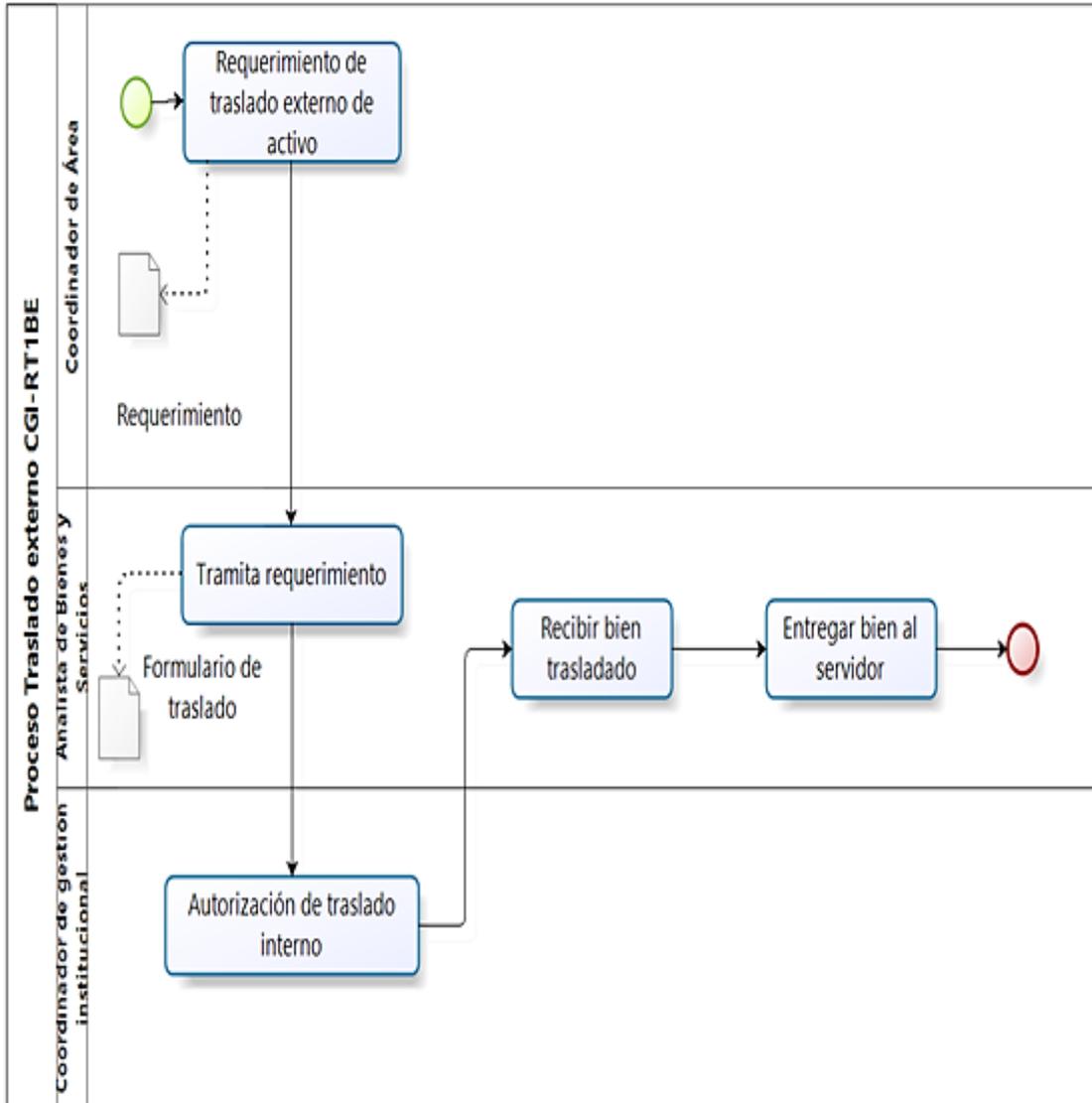


Figura 17: Traslado externo

Elaborado por: Autor

Tabla 14: Descripción de actividades - Traslado Externo

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	PRODUCTO
Requerimiento de traslado externo de activo	Se recibe el requerimiento de la Matriz del Banco del Estado	Coordinador de Área	Requerimiento recibido
Tramita requerimiento	Procesa el requerimiento para la autorización respectiva en informe para traslado	Analista junior financiero/contable	Informe de traslado externo
Autorización de traslado interno	Aprueba traslado interno	Coordinador de Gestión Institucional – Matriz	Autorización aprobada
Recibir bien trasladado	Se realiza la constatación física con documentos de respaldo	Analista junior financiero/contable	Acta entrega – recepción externa
Entrega al servidor	Se entrega bien	Analista junior financiero/contable	Acta entrega – recepción interna

Elaborado por: Autor

Los documentos y productos del traslado externo son:

- Informe de traslado externo aprobado
- Acta entrega recepción externa e interna

Traslado Interno

Se refiere a los traslados de activos que se deben realizar dentro de la Institución, por ejemplo cuando un funcionario es transferido a otra área administrativa o un funcionario cesa en sus funciones y los activos que se encontraba usando deben asignarse a otro funcionario.

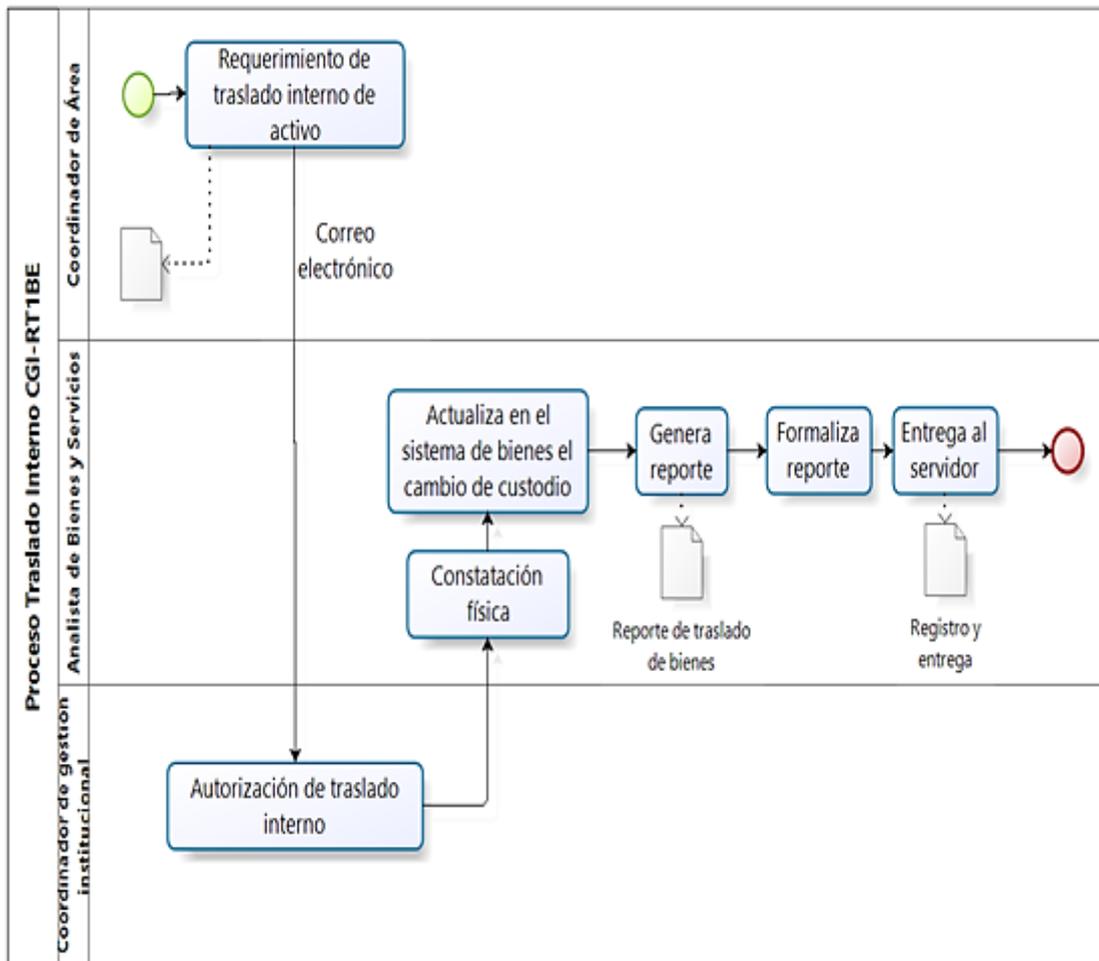


Figura 18: Traslado interno

Elaborado por: Autor

Tabla 15: Descripción de actividades - Traslado Interno

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	PRODUCTO
Requerimiento de traslado interno de activo	Se recibe el requerimiento del área del RT1 y se analiza su traslado	Coordinador de Área	Correo electrónico de solicitud
Autorización de traslado interno	Autoriza traslado al área requirente	Coordinador de Gestión Institucional – Matriz	Correo electrónico de aprobación
Constatación física	Realiza la verificación para la provisión del bien	Analista junior financiero/contable	Constatación física de disponibilidad del bien
Actualiza en el sistema de bienes el cambio de custodio	Se actualiza el nombre del custodio en el sistema	Analista junior financiero/contable	Cambio de custodio
Genera reporte	Se elabora el reporte de traslado identificando bien, custodio, estado y lugar	Analista junior financiero/contable	Reporte de traslado
Formaliza reporte	Entrega una copia del reporte con acta entrega – recepción por el cambio de custodio en el bien	Analista junior financiero/contable	Acta entrega – recepción y copia de reporte
Entrega al servidor	Se entrega el bien	Analista junior financiero/contable	Bien trasladado

Elaborado por: Autor

Los documentos y productos que se generan son:

- Correo electrónico de solicitud y aprobación
- Reporte de traslado
- Acta entrega – recepción del bien

4.2.1.3.- Subproceso de adquisición (Contratación Pública).

Contratación Pública Se refiere a todo procedimiento concerniente a la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras públicas o prestación de servicios incluidos los de consultoría. Se entenderá que cuando el contrato implique la fabricación, manufactura o producción de bienes muebles, el procedimiento será de adquisición de bienes. Se incluyen también dentro de la contratación de bienes a los de arrendamiento mercantil con opción de compra. (Asamblea Nacional, 2008, pag 20)

Los subprocesos contratación pública que presentan retrasos e inconvenientes son los relacionados con ínfima cuantía, catálogo electrónico y régimen especial.

Cabe mencionar que el proceso de ínfima cuantía es el que se ejecuta con mayor frecuencia debido a los pocos requisitos que involucran y el tiempo de ejecución, además de que su proceso se sube al SOCE (Sistema Oficial de Contratación del Estado) al finalizar el mismo.

4.2.1.3.1.- Ínfima cuantía

Art. 52.1.-Contrataciones de ínfima cuantía.- Se podrá contratar bajo este sistema en cualquiera de los siguientes casos:

1.- Las contrataciones para la adquisición de bienes o prestación de servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría, cuya cuantía sea inferior a multiplicar el coeficiente 0,0000002 del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;

2.- Las contrataciones para la adquisición de bienes o prestación de servicios normalizados, exceptuando los de consultoría, que no consten en el catálogo electrónico y cuya cuantía sea inferior a multiplicar el coeficiente 0,0000002 del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico; y,

3.- Las contrataciones de obras que tengan por objeto única y exclusivamente la reparación, refacción, remodelación, adecuación, mantenimiento o mejora de una construcción o infraestructura existente, cuyo presupuesto referencial sea inferior a multiplicar el coeficiente 0,0000002 del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico. Para estos casos, no podrá considerarse en forma individual cada intervención, sino que la cuantía se calculará en función de todas las actividades que deban realizarse en el ejercicio económico sobre la construcción o infraestructura existente. En el caso de que el objeto de la contratación no sea el señalado en este numeral, se aplicará el procedimiento de menor cuantía". (Asamblea Nacional, 2014,pag 2)

Ínfima cuantía

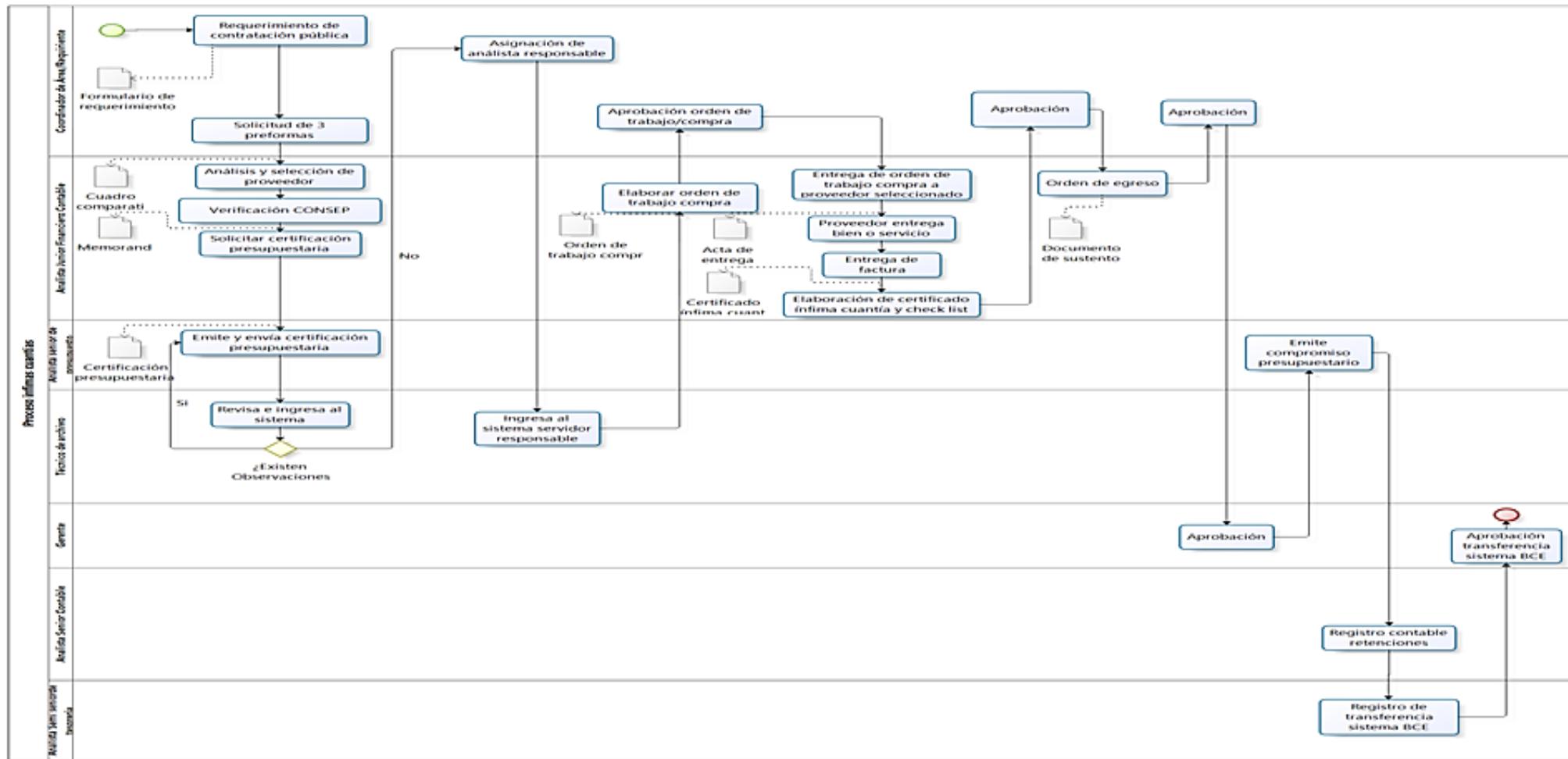


Figura 19: Contratación Pública - Ínfima cuantía
Elaborado por: Autor

Tabla 16: Descripción de actividades - Ínfima cuantía

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	PRODUCTO
Solicita bien o servicio	Elaborar formulario de requerimiento de contratación, verificación en POA-PAC, establecer correctamente términos de referencia y aprobación de máxima autoridad	Área requirente	Formulario de contratación
Solicita proformas	Solicitar tres proformas o cotizaciones a distintos proveedores, verifica proformas requisitos mínimos de acuerdo a Ley de Comercio	Área requirente	Proformas
Seleccionar proveedor	Análisis de las tres ofertas (verificación SRI y selección de la mejor alternativa (cuadro comparativo)	Analista de bienes y servicios	Cuadro comparativo
Verificación CONSEP	Verificación en el archivo de CONSEP (Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacentes y Psicotrópicas), además ONU, OFAC; a través del oficial de cumplimiento	Analista de bienes y servicios	Reporte
Solicitud de certificación presupuestaria	Memorando solicitando la certificación presupuestaria de acuerdo al formulario de requerimiento, incluyendo si se encuentra o no en PAC	Analista de bienes y servicios/ área requirente	Memorando
Emite certificación presupuestaria	Memorando certificación presupuestaria, incorporando número de la partida presupuestaria y el monto incluido IVA	Analista de Presupuesto	Memorando
Ingresar sistema documental	Revisión de la certificación e ingreso en sistema documental, asignación de número y fecha	Técnico de archivo	Digitalización de memorando
Asignación Analista responsable	Mediante sumilla asigna a la persona responsable	Coordinador/a de Gestión Institucional	Sumilla asignación
Ingresar sistema registro Servidor responsable	Registra en el sistema la asignación del trámite y el responsable del mismo	Técnico de archivo	Registro en el sistema
Elaborar Orden de Trabajo/Compra	Realiza la orden de trabajo/ compra	Analista de bienes y servicios	Orden de trabajo/compra
Aprobación Orden de trabajo/compra	Aprueba mediante firma la orden de trabajo/compra	Coordinador/a de Gestión Institucional	Orden de trabajo/compra aprobada
			CONTINUA

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	PRODUCTO
Entrega O T/C a proveedor seleccionado	Entrega orden de trabajo para inicio de trabajo o adquisición	Analista de bienes y servicios	Inicio de trabajo o adquisición
Proveedor entrega bien o servicio	Revisión y recepción de bien o servicio	Analista de bienes y servicios	Bien o servicio
Entrega de factura	Recepción y revisión de factura	Analista de bienes y servicios	Factura
Elaboración certificado ínfima cuantía y check list	Elabora el certificado de que es una ínfima cuantía y realiza el check list de la documentación de sustento	Analista de bienes y servicios	Certificado y check list
Aprobación certificado ínfima cuantía y check list	Aprueba mediante firma el certificado y check list	Analista de bienes y servicios	Firma certificado y check list
Orden de egreso	Elaboración de la orden de egreso	Analista de bienes y servicios	Orden de egreso
Aprobación orden de egreso	Aprueba y firma orden de egreso	Coordinador/a de Gestión Institucional	Firma orden de egreso
Aprobación	Aprueba y firma orden de egreso	Gerente Sucursal Regional 1	Firma orden de egreso
Emite compromiso presupuestario	Emisión del compromiso presupuestario en base a certificación y disponibilidad	Analista presupuesto	Compromiso presupuestario
Registro contable CGWEB, retenciones	Elabora el registro contable en el sistema y las retenciones	Analista contabilidad	Registro contable
Registro de transferencia, sistema BCE, cuentas	Registra la transferencia en el sistema del Banco Central	Analista Tesorería	Registro de transferencia
Autorización de transferencia, sistema BCE	Autoriza la transferencia en el sistema del Banco Central	Gerente Sucursal Regional 1	Autorización de transferencia

Elaborado por: Autor

Los documentos y productos de este subproceso son:

- Formulario de contratación y 3 Proformas
- Cuadro comparativo y reporte
- Memorando y certificación presupuestaria
- Orden de trabajo/compra aprobada
- Factura y Orden de egreso
- Asiento contable y autorización de transferencia

4.2.1.3.2.-Régimen Especial

Régimen Especial.- Se someterán a la normativa específica que para el efecto dicte el Presidente de la República en el Reglamento General a esta Ley, bajo criterios de selectividad, los procedimientos precontractuales de las siguientes contrataciones:

...7. Los de transporte de correo internacional y los de transporte interno de correo, que se regirán por los convenios internacionales, o las disposiciones legales y reglamentarias dictadas para el efecto, según corresponda;

8. Los que celebren el Estado con entidades del sector público, éstas entre sí, o aquellas con empresas públicas o empresas cuyo capital suscrito pertenezca, por lo menos en el cincuenta (50%) por ciento a entidades de derecho público o sus subsidiarias; y las empresas entre sí. (Asamblea Nacional, 2014,pag 2)

Régimen Especial

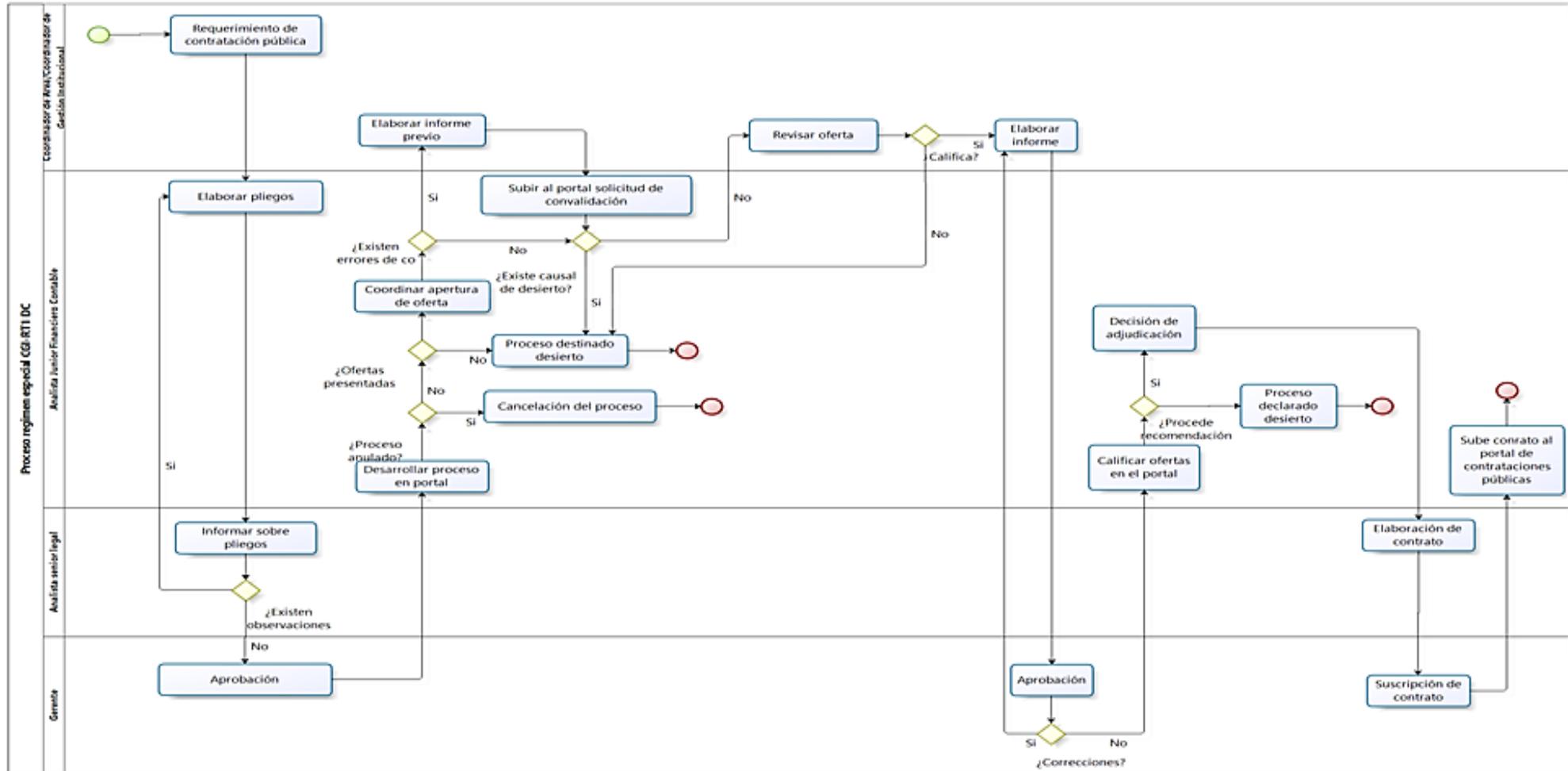


Figura 20: Contratación pública - Régimen Especial
Elaborado por: Autor

Tabla 17: Descripción de actividades - Régimen Especial

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	PRODUCTO
Requerimiento de contratación pública	Elaborar formulario de requerimiento de contratación, verificación en POA-PAC, establecer correctamente términos de referencia y aprobación de máxima autoridad	Coordinador de área/Gestión Institucional	Formulario de contratación
Elaborar pliegos	Elaborar pliegos según términos de referencia	Analista junior financiero/contable	Pliegos elaborados
Informar sobre pliegos	Revisión de pliegos	Analista senior Legal	Pliegos revisados
Aprobación	Pliegos aprobados	Gerente	Pliegos aprobados
Desarrollar proceso en portal	Realiza la gestión del proceso en el sistema SOCE	Analista junior financiero/contable	Proceso subido
Cancelación del proceso	Si no existen oferentes se puede cancelar el proceso	Analista junior financiero/contable	Proceso cancelado
Coordinar apertura de ofertas	Se coordina fechas para receptor ofertas	Analista junior financiero/contable	Recepción de ofertas
Elaborar informe previo	Se elabora informe previo para determinar observaciones u errores	Coordinador de área/Gestión Institucional	Informe previo
Subir al portal solicitud de convalidación de errores	Se sube las observaciones y errores que los ofertantes tuvieron en la presentación de sus ofertas para que las corrijan según los plazos establecidos en informe	Analista junior financiero/contable	Informe previo subido a portal SOCE
Proceso declarado desierto	Si la oferta tiene fallas y errores de fondo que no pueden ser convalidados y no cumple con los pliegos, se declara desierto	Analista junior financiero/contable	Proceso declarado desierto
Revisar oferta	Se revisa que las ofertas recibidas cumplan con los requerimientos de forma y especialmente de fondo	Analista junior financiero/contable	Ofertas revisadas
Elaborar informe	Se elabora informe de calificación de las ofertas	Coordinador de área/Gestión Institucional	Informe de calificación
Aprobación	Aprueba informe	Gerente	Informe de calificación aprobado
Calificar ofertas en el portal	Se sube al portal	Analista junior financiero/contable	Ofertas calificadas en portal SOCE
Decisión de adjudicación	Se procede a la adjudicación según los resultados y el más puntuado	Analista junior financiero/contable	Oferente ganador
Elaboración contrato	Se elabora el contrato en sujeción a los pliegos subidos al SOCE	Analista senior legal	Contrato elaborado
			CONTINUA

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	PRODUCTO
Suscripción de contrato	Se firma el contrato por las partes	Gerente	Contrato suscrito
Sube Contrato al portal Contratación Pública	Se carga el contrato firmado al portal SOCE	Analista junior financiero/contable	Contrato firmado subido al portal SOCE

Elaborado por: Autor

Los documentos y productos que se generan en el subproceso de régimen especial son:

- Formulario de contratación
- Pliegos aprobados y subidos al portal SOCE (Sistema Oficial de Contratación del Estado)
- Informe de cancelación del proceso de régimen especial
- Recepción de ofertas
- Informe previo sobre observaciones y errores a convalidar por oferentes subido al portal SOCE (Sistema Oficial de Contratación del Estado)
- Informe de proceso declarado desierto
- Informe de calificación de ofertas
- Contrato suscrito y subido al portal SOCE (Sistema Oficial de Contratación del Estado)

4.2.1.3.3.- Catálogo electrónico.

Catálogo Electrónico del SERCOP.- Como producto del Convenio Marco, el Servicio Nacional de Contratación Pública creará un catálogo electrónico disponible en el Portal COMPRASPUBLICAS, desde el cual las Entidades Contratantes podrán realizar sus adquisiciones en forma directa (Asamblea Nacional, 2008, pag 20)

La característica del proceso de contratación pública por catálogo electrónico es que se puede seleccionar los bienes que necesita una entidad de un listado que contiene aquellos productos que son factibles de requerir por características similares y cuyo consumo es consecuente como por ejemplo suministros.

Este proceso se maneja en su mayoría a través del portal SOCE (Sistema Oficial de Contratación del Estado) y en el siguiente diagrama de flujo se muestra las actividades que se realizan actualmente:

Catálogo electrónico

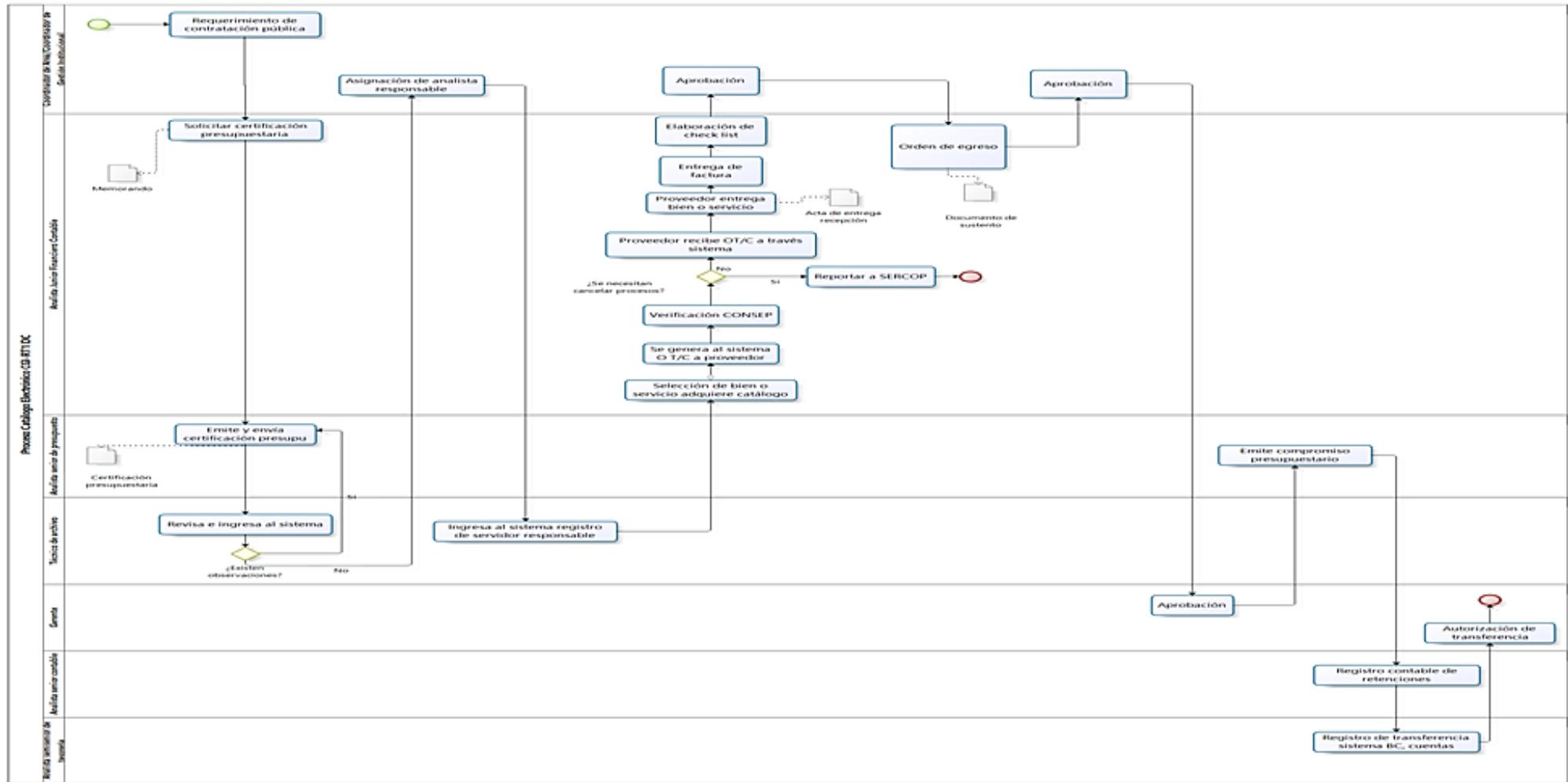


Figura 21: Contratación Pública - Catálogo Electrónico
Elaborado por: Autor

Tabla 18: Descripción de actividades - Catálogo Electrónico

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	PRODUCTO
Solicita bien o servicio	Elaborar formulario de requerimiento de contratación, verificación en POA-PAC, establecer correctamente términos de referencia y aprobación de máxima autoridad	Área requirente	Formulario de contratación
Solicitud de certificación presupuestaria	Memorando solicitando la certificación presupuestaria de acuerdo al formulario de requerimiento, incluyendo si se encuentra o no en PAC	Analista de bienes y servicios/ área requirente	Memorando
Emite certificación presupuestaria	Memorando certificación presupuestaria, incorporando número de la partida presupuestaria y el monto incluido IVA	Analista de Presupuesto	Memorando
Ingresa sistema documental	Revisión de la certificación e ingreso en sistema documental, asignación de número y fecha	Técnico de archivo	Digitalización de memorando
Asignación Analista responsable	Mediante sumilla asigna a la persona responsable	Coordinador/a de Gestión Institucional	Sumilla asignación
Ingresa sistema registro Servidor responsable	Registra en el sistema la asignación del trámite y el responsable del mismo	Técnico de archivo	Registro en el sistema
Selección de bien o servicio adquirir catalogo electrónico	Escoge mediante el portal de compras públicas www.compraspublicas.gob.ec en catálogo electrónico el bien o servicio a adquirir	Analista de bienes y servicios	Bien o servicio seleccionado
Genera en el sistema de compras públicas Orden de Trabajo/Compra	A través del sistema de compras públicas genera la orden de trabajo o compra	Analista de bienes y servicios	Orden de trabajo/compra
Aprobación Orden de trabajo/compra	Aprueba mediante firma la orden de trabajo/compra	Coordinador/a de Gestión Institucional	Orden de trabajo/compra aprobada
			CONTINUA

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	PRODUCTO
Verificación CONSEP	Verificación en el archivo de CONSEP (Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas), además ONU, OFAC; a través del oficial de cumplimiento	Analista de bienes y servicios	Reporte
Proveedor recibe O/T C a través sistema	Proveedor recibe orden de trabajo o compra para inicio de trabajo o adquisición a través del portal de compras públicas	Analista de bienes y servicios	Inicio de trabajo o adquisición
Proveedor entrega bien o servicio	Revisión y recepción de bien o servicio	Analista de bienes y servicios	Bien o servicio
Entrega de factura	Recepción y revisión de factura	Analista de bienes y servicios	Factura
Elaboración check list	Elabora el el check list de la documentación de sustento	Analista de bienes y servicios	Certificado y check list
Aprobación check list	Aprueba mediante firma el check list	Coordinador/a de Gestión Institucional	Firma check list
Orden de egreso	Elaboración de la orden de egreso	Analista de bienes y servicios	Orden de egreso
Aprobación orden de egreso	Aprueba y firma orden de egreso	Coordinador/a de Gestión Institucional	Firma orden de egreso
Aprobación	Aprueba y firma orden de egreso	Gerente Sucursal Regional 1	Firma orden de egreso
Emite compromiso presupuestario	Emisión del compromiso presupuestario en base a certificación y disponibilidad	Analista presupuesto	Compromiso presupuestario
Registro contable CGWEB, retenciones	Elabora el registro contable en el sistema y las retenciones	Analista contabilidad	Registro contable
Registro de transferencia, sistema BCE, cuentas	Registra la transferencia en el sistema del Banco Central	Analista Tesorería	Registro de transferencia
Autorización de transferencia, sistema BCE	Autoriza la transferencia en el sistema del Banco Central	Gerente Sucursal Regional 1	Autorización de transferencia

Elaborado por: Autor

Los documentos y productos que se generan en este subproceso son:

- Formulario de contratación
- Memorando y certificación presupuestaria

- Asignación de responsable del proceso de contratación pública
- Orden de trabajo/compra debidamente aprobada y factura del bien o servicio recibido
- Certificado y check list del bien o servicio recibido
- Orden de egreso aprobada y registro contable
- Transferencia aprobada en el sistema del Banco Central del Ecuador

4.2.2.- Procesos de talento humano.

Objetivo: El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación”. (Asamblea Nacional, 2010,pag 19)

En este numeral se realizará un diagnóstico de la situación actual a través del levantamiento de los procesos, de acuerdo con el inventario de los mismos, siguiendo el orden mostrado en la tabla 19.

Tabla 19: Inventario de procesos: Talento Humano

PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDADES
Talento humano	Selección	
	Capacitación	
		Vacaciones

Elaborado por: Autor

4.2.2.1.- Selección

Del subsistema de selección de personal.- Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria. (Asamblea Nacional, 2010,pag 19)

Selección

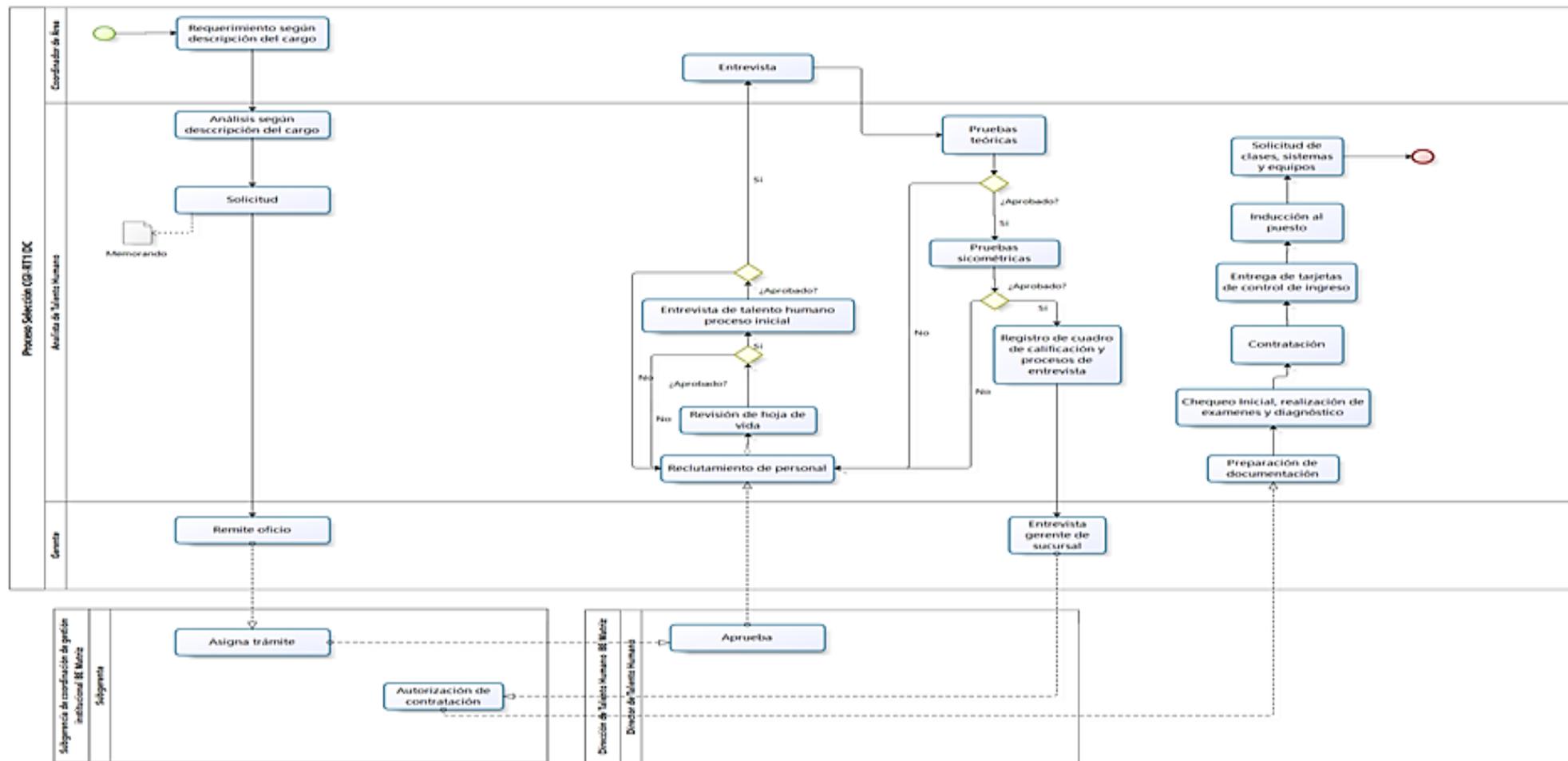


Figura 22: Descripción de actividades - Selección
Elaborado por: Autor

Tabla 20: Descripción de actividades - Selección

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	PRODUCTO
Requerimiento según descripción de cargo	Se envía el requerimiento a Talento Humano con los justificativos y descripción del cargo	Coordinador de Área	Requerimiento de personal
Análisis de descripción del cargo	Se revisa la descripción del cargo, el requerimiento y la disponibilidad presupuestaria	Analista de Talento Humano	Requerimiento analizado
Solicitud	Se envía la solicitud al Gerente para la contratación del personal argumentando el análisis realizado	Analista de Talento Humano	Memorando de solicitud
Remite oficio	Remite oficio a la Subgerencia de CGI – matriz	Gerente	Oficio enviado
Asigna trámite	Pasa su aprobación a Dirección de Talento Humano – Matriz	Subgerente de Coordinación de Gestión Institucional – Matriz	Trámite asignado
Aprueba	Aprobación de la contratación para la RT1	Director de Talento Humano – Matriz	Trámite aprobado
Reclutamiento de personal	Inicia el proceso con la publicación del proceso y la recopilación de las hojas de vida	Analista de talento Humano	Proceso publicado en Socio Empleo Hojas de vida recibidas
Revisión de hoja de vida	Se revisa las hojas de vida de acuerdo a las bases del concurso	Analista de talento Humano	Hojas de vida calificadas
Entrevista de talento humano - proceso inicial	Se realiza la entrevista a las personas que pasaron la primera fase	Analista de talento Humano	Entrevista con Talento Humano de la RT1
Entrevista Coordinador de área	Se realiza la entrevista con Coordinador de Área de la RT1	Coordinador de Área	Entrevista con Coordinador de Área RT1
Pruebas técnicas	Los aprobados en las entrevistas rinden las pruebas técnicas	Analista de talento Humano	Pruebas técnicas realizadas
Pruebas psicotécnicas	Los aprobados en las entrevistas rinden las pruebas psicotécnicas	Analista de talento Humano	Pruebas psicotécnicas realizadas
Registro de cuadro de calificación y proceso de entrevistas Coordinadores	Se realiza un cuadro resumen donde detalle las calificaciones obtenidas por los aspirantes en las entrevistas y pruebas	Analista de talento Humano	Cuadro de calificaciones de aspirantes
Entrevista Gerente Sucursal	Se entrevistan con el Gerente los 5 aspirantes mejores puntuados	Gerente	Entrevista y declaración de ganador
			CONTINUA

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	PRODUCTO
Autorización contratación	La CGI – matriz autoriza la contratación en base a los resultados y pedido de contratación de Gerencia RT1	Subgerente de Coordinación de Gestión Institucional – Matriz	Contratación autorizada
Preparación documentación	Inicia la preparación de la documentación para la contratación	Analista de talento Humano	Contrato, certificados, y demás documentos
Chequeo inicial, realización de exámenes y diagnóstico	Se realiza un chequeo médico al personal nuevo	Analista de talento Humano	Chequeo médico realizado
Contratación	Firma del contrato	Analista de talento Humano	Contrato firmado
Entrega de tarjetas de control de ingreso	Se elaboran y entregan las tarjetas para el control de ingreso	Analista de talento Humano	Tarjeta de control de ingreso entregada
Inducción al puesto	Se comunica al personal nuevo las políticas internas del Banco del Estado (matriz, sucursal, y área de trabajo)	Analista de talento Humano	Inducción realizada
Solicitud de claves, sistemas y equipos	Se entrega las claves, equipos y materiales para la realización del trabajo	Analista de talento Humano	Acta entrega – recepción

Elaborado por: Autor

Los documentos y productos que se realizan en este subproceso de selección son:

- Requerimiento de personal aprobado
- Tramite aprobado por Director de Talento Humano y Coordinación de Gestión Institucional – Matriz
- Proceso publicado en Socio empleo
- Entrevistas realizadas
- Pruebas técnicas y psicotécnicas realizadas
- Cuadro de calificaciones
- Entrevista y declaración de ganador por Gerente Regional Tipo 1 (RT1)
- Autorización de contratación por CGI – matriz
- Realización de documentos habilitantes y chequeo médico al personal nuevo
- Firma del contrato
- Entrega de tarjeta de control de ingreso, claves, equipos y materiales de trabajo

4.2.2.2.-Capacitación

Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir”. (Asamblea Nacional, 2010,pag 19)

Capacitación

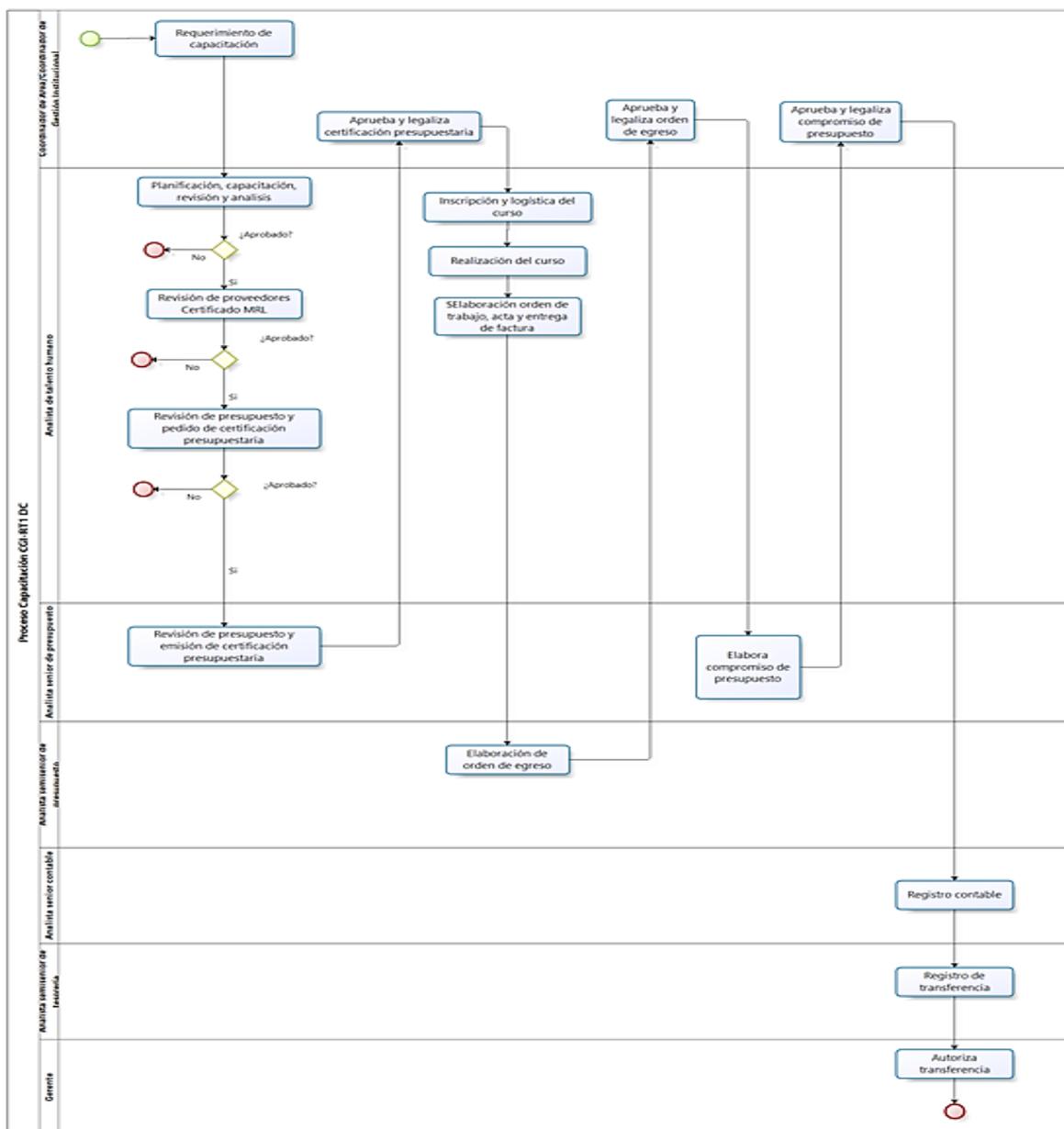


Figura 23: Descripción de actividades - Capacitación
Elaborado por: Autor

Tabla 21: Descripción de Actividades - Capacitación

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	PRODUCTO
Requerimiento de capacitación	Se solicita el curso, seminario, taller, etc., del evento	Coordinador de área/Gestión Institucional	Solicitud para participación en capacitación
Planificación, capacitación, revisión y análisis	Se revisa el plan de capacitación, el presupuesto y las fechas del evento	Analista de Talento Humano	Revisión de requerimiento
Revisión de proveedores certificados MRL	Se verifica que los proveedores de capacitación estén certificados por el MRL	Analista de Talento Humano	Verificación de certificación MRL
Revisión de presupuesto y pedido certificación presupuestaria	Se confirma la disponibilidad presupuestaria y se solicita la certificación presupuestaria	Analista de Talento Humano	Solicitud de certificación presupuestaria
Revisión de presupuesto y emisión certificación presupuestaria	Se emite la certificación presupuestaria mediante solicitud	Analista senior de Presupuesto	Certificación presupuestaria elaborada
Aprueba y legaliza certificación presupuestaria	Firma la certificación presupuestaria	Coordinador de área/Gestión Institucional	Certificación presupuestaria aprobada
Inscripción y logística del curso	Se realiza la inscripción de los participantes y se tramita los gastos por logística	Analista de Talento Humano	Inscripción al evento
Realización del curso	Asistencia al evento	Analista de Talento Humano	Participantes al evento
Elaboración orden de trabajo, acta entrega y factura	Se elabora la orden de trabajo y el acta entrega recepción que indica la conformidad del evento	Analista de Talento Humano	Orden de trabajo Acta entrega – recepción
Elaboración orden de egreso, certificación CONSEP	Se realiza la orden de egreso	Analista semisenior de presupuesto	Orden de egreso
Aprueba y legaliza orden de egreso	Se aprueba orden de egreso	Coordinador de área/Gestión Institucional	Orden de egreso aprobado
Elabora compromiso presupuestario	Se elabora el compromiso presupuestario	Analista senior de Presupuesto	Compromiso presupuestario
Aprueba y legaliza compromiso presupuestario	Se aprueba el compromiso presupuestario	Coordinador de área/Gestión Institucional	Compromiso presupuestario aprobado
Registro contable	Se realiza el asiento contable	Analista senior contable	Asiento contable
Registro de transferencia	Se registra la transferencia en el sistema del BCE	Analista semisenior de Tesorería	Transferencia registrada
			CONTINUA

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	PRODUCTO
Autoriza transferencia	Autoriza la transferencia	Gerente	Transferencia aprobada

Elaborado por: Autor

Los documentos y productos que se generan en el subproceso de capacitación son:

- Solicitud para evento de capacitación aprobada
- Certificación presupuestaria aprobada
- Asistencia de participantes
- Orden de trabajo y acta entrega – recepción
- Orden de egreso y compromiso presupuestario
- Asiento contable y transferencia autorizada

Tabla 22: Descripción de actividades - Vacaciones

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	PRODUCTO
Formulario de Solicitud de vacaciones	Elabora el formulario de vacaciones de acuerdo a los días establecidos en la Ley y a los que dispone	Área requirente/ Servidor público	Formulario de solicitud de vacaciones
Aprobación titular del área	Aprueba el formulario de solicitud	Titular del área	Formulario aprobado
Revisión días de vacaciones y formulario	Revisa el tiempo que dispone el servidor y el formulario	Analista de Talento Humano	Formulario revisado
Aprobación de formulario	Aprueba el formulario de vacaciones	Coordinador/a de Gestión Institucional	Formulario aprobado
Aprobación de formulario	Aprueba el formulario de vacaciones	Gerente de Sucursal	Formulario aprobado
Elabora acción de personal	Realiza la acción de personal en base al formulario de vacaciones	Analista de Talento Humano	Acción de personal
Aprobación de la acción de personal	Aprueba la acción de personal	Coordinador/a de Gestión Institucional	Acción de personal aprobado
Aprobación de la acción de personal	Aprueba la acción de personal	Titular del área	Acción de personal aprobado
Aprobación de la acción de personal	Aprueba la acción de personal	Gerente de Sucursal	Acción de personal aprobado

Elaborado por: Autor

Los documentos y productos que se generan en este subproceso de vacaciones son:

- Formulario de solicitud de vacaciones aprobado
- Acción de personal aprobado

4.2.3.-Procesos financieros.

La administración financiera comprende todo lo relacionado al manejo de los recursos económicos que poseen las organizaciones; fundamentalmente se refiere a comprar, vender, transferir, etc.

Para realizar los procesos financieros en el Estado, hay que tomar en cuenta lo dispuesto en el Código de Planificación y Finanzas sobre los componentes del Sistema

Nacional de Finanzas Públicas (SINFIP), que son los necesarios para poder efectuar la administración financiera.

De acuerdo con el Código de Planificación y Finanzas Públicas los componentes del Sistema Nacional de Finanzas Públicas (SINFIP) son:

Componentes del SINFIP.- Se entiende por componentes del SINFIP, a cada conjunto de procesos necesarios para la organización y gestión del mismo. Los componentes son: política y programación fiscal, ingresos, presupuesto, endeudamiento público, contabilidad gubernamental y tesorería. (Asamblea Nacional, 2010, pag 23)

En este caso los componentes que se aplican para la Coordinación de Gestión Institucional de la Sucursal Regional Tipo 1 (RT1) son: ingresos a través de la unidad de Cartera, presupuesto, contabilidad gubernamental y tesorería.

En los siguientes flujogramas se realiza una descripción de las actividades necesarias de los procesos de pagos y transferencias, pero tomando en cuenta y cruzando transversalmente por los componentes del Sistema Nacional de Finanzas Públicas (SINFIP).

Los procesos financieros que presentan inconvenientes y sobre todo se presume cuellos de botella son los pagos y transferencias. Las transferencias se relacionan a los desembolsos que se realizan con los créditos otorgados a los GADS y los pagos se relacionan con las obligaciones que tiene la sucursal con los proveedores y servidores/as públicos/as.

En este numeral se realizará un diagnóstico de la situación actual a través del levantamiento de los procesos financieros, de acuerdo con el inventario de los mismos, siguiendo el orden mostrado en la tabla 23.

Tabla 23: Inventario de procesos financieros

PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDADES
Financiero o Gestión de Operaciones	Transferencias	
	Pagos	

Elaborado por Autor.

4.2.3.1.-Transferencias y pagos.

Pagos

Se refiere a los egresos de recursos que se debe realizar para pago a los proveedores de bienes y servicios que permiten el normal funcionamiento de la Sucursal y del Banco.

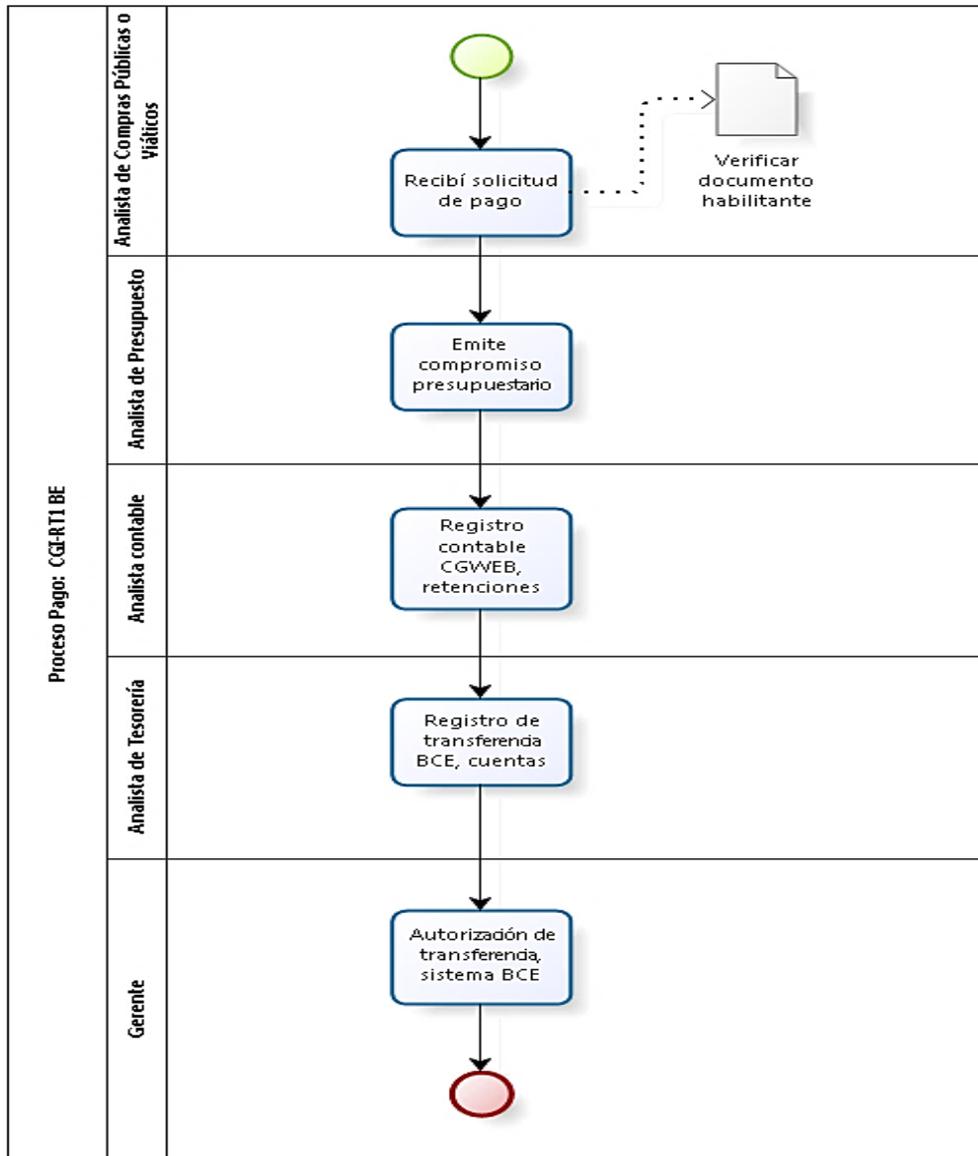


Figura 25: Descripción de actividades - Pagos

Elaborado por: Autor

Tabla 24: Descripción de actividades - Pagos

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	PRODUCTO
Solicitud de pago	Anexa todos los documentos habilitantes necesarios para la realización de un pago	Analista Compras públicas/ Viáticos	Orden de egreso/solicitud de viáticos/ reliquidación viáticos
Emite compromiso presupuestario	Emisión del compromiso presupuestario en base a certificación y disponibilidad	Analista presupuesto	Compromiso presupuestario
Registro contable CGWEB, retenciones	Elabora el registro contable en el sistema y las retenciones	Analista contabilidad	Registro contable
Registro de transferencia, sistema BCE, cuentas	Registra la transferencia en el sistema del Banco Central	Analista Tesorería	Registro de transferencia
Autorización de transferencia, sistema BCE	Autoriza la transferencia en el sistema del Banco Central	Gerente Sucursal Regional 1	Autorización de transferencia
Aprobación de la acción de personal	Aprueba la acción de personal	Gerente de Sucursal	Acción de personal aprobado

Elaborado por: Autor

Los documentos y productos que se producen en este subproceso son:

- Orden de egreso
- Solicitud de viáticos
- Reliquidación de viáticos
- Compromiso presupuestario
- Asiento contable del pago
- Asiento contable de las retenciones
- Transferencia aprobada

Transferencias

El proceso de transferencias tiene que ver con los rubros que se depositan a las cuentas de los clientes del Banco del Estado (GAD's Provinciales, Municipales, Parroquiales e Instituciones del Estado) como crédito, después de haber sido aprobado el proyecto en cuanto a requerimientos legales y técnicos. El control previo que se necesita realizar es de suma importancia ya que los montos de los créditos son de cientos de miles y millones de dólares.

Transferencias

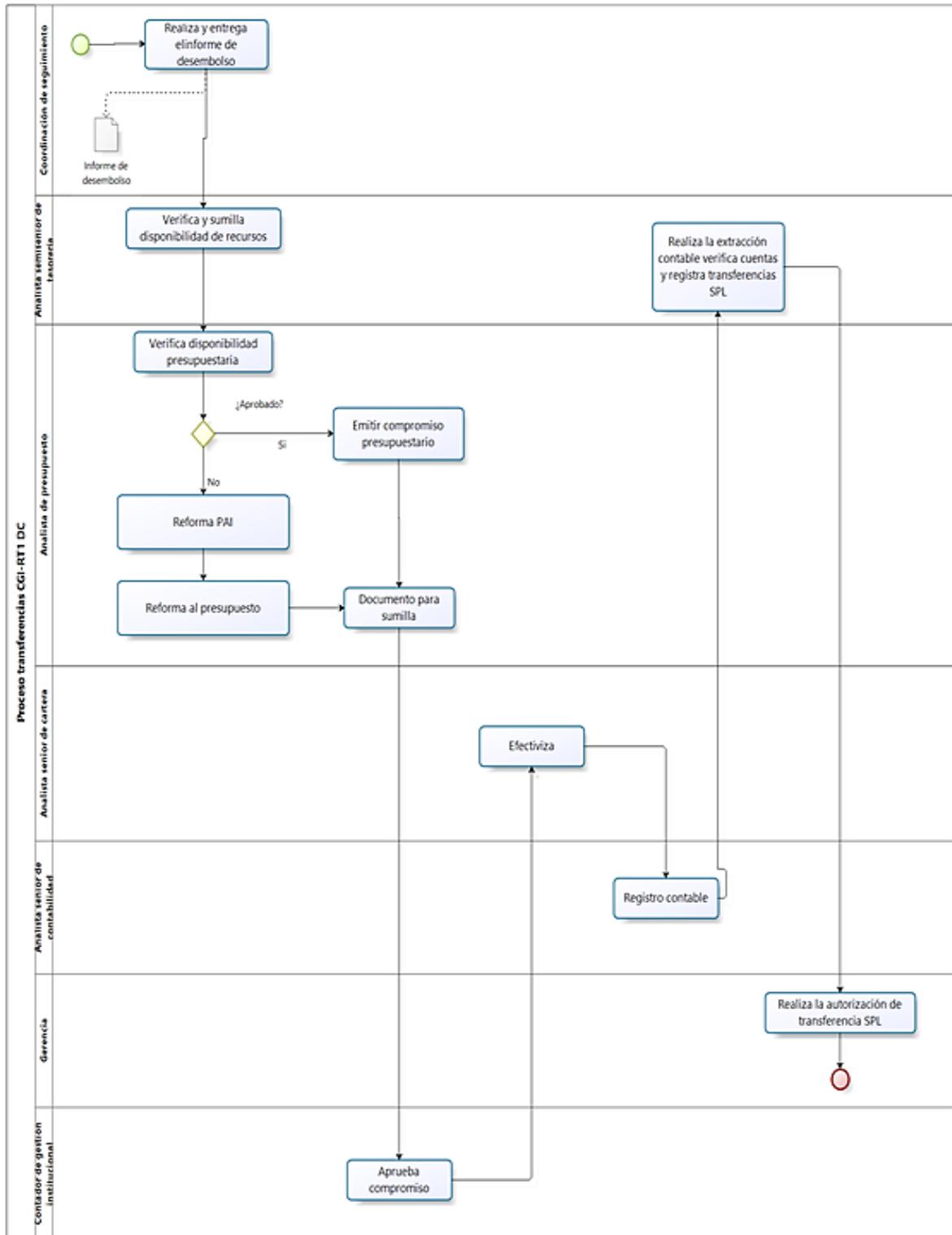


Figura 26: Descripción de actividades – transferencias.
Elaborado por: Autor

Tabla 25: Descripción de actividades - transferencias

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	PRODUCTO
Realiza y entrega Informe del desembolso	Elabora el informe de desembolso	Técnico de Coordinación de Seguimiento	Informe de desembolso
Verifica y sumilla disponibilidad recursos	Verifica y certifica la disponibilidad de recursos en la cuenta del Banco Central de la Sucursal	Analista de Tesorería	Sumilla de certificación de disponibilidad de recursos
Emite compromiso presupuestario	Emisión del compromiso presupuestario en base a certificación y disponibilidad	Analista presupuesto	Compromiso presupuestario
Aprueba Compromiso	Aprueba mediante firma el compromiso presupuestario	Analista de presupuesto	Compromiso presupuestario
Efectiviza	Realiza el registro en el sistema de seguimiento y cartera (SIC) del Banco del Estado	Analista de cartera	Registro de cartera
Registro contable CGWEB	Elabora el registro contable en el sistema	Analista contabilidad	Registro contable
Registro de transferencia, verificación de cuentas, sistema CGWEB y sistema BCE	Registra la transferencia en el sistema CGWEB y Banco Central	Analista Tesorería	Registro de transferencia
Autorización de transferencia, sistema BCE	Autoriza la transferencia en el sistema del Banco Central	Gerente Sucursal Regional 1	Autorización de transferencia

Elaborado por: Autor

Los documentos y productos que se generan en el subproceso de transferencias son:

- Informe de desembolso
- Compromiso presupuestario
- Registro en cartera y registro contable
- Autorización de transferencia

4.3 Definición de tiempos, límites y costos del proceso

Las hojas de procesos son los mecanismos que nos ayudan a determinar los tiempos y costos de cada una de las actividades y con ello se puede detectar los problemas.

4.3.1.-Procesos administrativos.

En este numeral se realizará la definición de tiempos, límites y costos a través de las hojas de procesos como parte del diagnóstico de la situación actual, de acuerdo con el inventario de procesos administrativos, siguiendo el orden mostrado en la tabla 24.

Tabla 26: Inventario de procesos administrativos

PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDADES
Administrativo o Gestión de bienes y servicios	Viáticos	Solicitud
		Liquidación
		Reliquidación
	Activos fijos	Ingreso
		Traslado Externo
		Traslado Externo
	Contratación pública	Ínfima cuantía
		Catálogo electrónico
		Régimen especial

Elaborado por: Autor

Tabla 27: Solicitud de viáticos

PROCESO:		Administrativo						
SUBPROCESO:		Viáticos						
ACTIVIDAD:		Solicitud						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
1	Requerimiento de viáticos	10	5	5	\$ 0,97	\$ 0,97	Coordinador de área/Gestión Institucional	
2	Genera solicitud de viáticos	10	5	5	\$ 0,42	\$ 0,42	Analista junior financiero/contable	Formulario solicitud
3	Revisión Coordinador de Área	30	15	15	\$ 2,92	\$ 2,92	Coordinador de área/Gestión Institucional	
4	Aprueba informe Comisión	1440	960	480	\$ 186,67	\$ 93,33	Coordinador de área/Gestión Institucional	
5	Firma solicitud de comisión	1440	960	480	\$ 253,20	\$ 126,60	Gerente	
6	Registra solicitud	60	30	30	\$ 1,53	\$ 1,53	Asistente de Gerencia	
7	Envía solicitud digital	20	10	10	\$ 0,51	\$ 0,51	Asistente de Gerencia	
8	Recibe solicitud digital	20	10	10	\$ 0,84	\$ 0,84	Analista junior financiero/contable	
9	Revisa solicitud y disponibilidad presupuestaria	10	5	5	\$ 0,42	\$ 0,42	Analista junior financiero/contable	
10	Elabora solicitud de pago	120	60	60	\$ 5,05	\$ 5,05	Analista junior financiero/contable	
11	Control previo viático	240	120	120	\$ 11,77	\$ 11,77	Analista semisenior de Tesorería	
12	Elabora compromiso	960	480	480	\$ 55,87	\$ 55,87	Analista senior de presupuesto	
13	Aprueba solicitud de viáticos y solicitud de pago	960	480	480	\$ 55,87	\$ 55,87	Analista senior de presupuesto	
14	Elabora cuadro resumen	60	30	30	\$ 2,53	\$ 2,53	Analista junior financiero/contable	
15	Aprueba cuadro resumen	300	180	120	\$ 35,00	\$ 23,33	Coordinador de área/Gestión Institucional	
16	Registro contable	480	240	240	\$ 27,93	\$ 27,93	Analista senior Contable	
								CONTINUA

PROCESO:		Administrativo						
SUBPROCESO:		Viáticos						
ACTIVIDAD:		Solicitud						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
17	Registro de transferencia sistema BCE	480	240	240	\$ 23,53	\$ 23,53	Analista semisenior de Tesorería	
18	Autorización de transferencia	480	240	240	\$ 63,30	\$ 63,30	Gerente	
TOTAL		7120	4070	3050	\$ 728,32	\$ 496,72		
TOTAL AV+NAV			7120		\$ 1.225,03			
EFICIENCIA			57,16%		59,45%			

Elaborado por: Autor

Tabla 28: Liquidación de viáticos

PROCESO:		Administrativo						
SUBPROCESO:		Viáticos						
ACTIVIDAD:		Liquidación						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
1	Genera de información de Comisión	420	300	120	\$ 58,33	\$ 23,33	Coordinador de área/Gestión Institucional	Informe Comisión
2	Aprueba informe Coordinador	180	120	60	\$ 23,33	\$ 11,67	Coordinador de área/Gestión Institucional	
3	Aprueba informe de Comisión	720	480	240	\$ 126,60	\$ 63,30	Gerente	
4	Revisa lugar, horas, fechas, informe Comisión	60	30	30	\$ 2,53	\$ 2,53	Analista junior financiero/contable	
5	Ingresar al sistema	60	30	30	\$ 2,53	\$ 2,53	Analista junior financiero/contable	
6	Entrega informes a contabilidad	60	30	30	\$ 2,53	\$ 2,53	Analista junior financiero/contable	
7	Registro contable	20	15	5	\$ 1,75	\$ 0,58	Analista senior Contable	
8	Viático liquidado	120	60	60	\$ 6,98	\$ 6,98	Analista senior Contable	
9	Cuadro consolidado con descuentos	120	60	60	\$ 6,98	\$ 6,98	Analista junior financiero/contable	
10	Procesamiento de la nómina	4800	2400	2400	\$ 666,67	\$ 666,67	Director de Talento Humano	
TOTAL		6560	3525	3035	\$ 898,22	\$ 787,09		
TOTAL AV+NAV			6560		\$ 1.685,31			
EFICIENCIA			53,73%		53,30%			

Elaborado por: Autor

Tabla 29: Reliquidación de viáticos

PROCESO:		Administrativo						
SUBPROCESO:		Viáticos						
ACTIVIDAD:		Reliquidación						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
1	Entrega factura u hoja de ruta	960	480	480	\$ 93,33	\$ 93,33	Coordinador de área/Gestión Institucional	Factura u hoja de ruta
2	Recibe y revisa factura y hoja de ruta	30	15	15	\$ 1,26	\$ 1,26	Analista junior financiero/contable	
3	Ingresa e imprime la reliquidación	30	15	15	\$ 1,26	\$ 1,26	Analista junior financiero/contable	
4	Firma reliquidación	480	360	120	\$ 70,00	\$ 23,33	Coordinador de área/Gestión Institucional	
5	Aprueba reliquidación	480	360	120	\$ 70,00	\$ 23,33	Coordinador de área/Gestión Institucional	
6	Aprueba solicitud de comisión	480	240	240	\$ 63,30	\$ 63,30	Gerente	
7	Registra solicitud	60	30	30	\$ 1,53	\$ 1,53	Asistente de Gerencia	
8	Envía y recibe solicitud digital	50	25	25	\$ 2,10	\$ 2,10	Analista junior financiero/contable	
9	Elabora solicitud de pagos	120	60	60	\$ 5,05	\$ 5,05	Analista junior financiero/contable	Solicitud de pago
10	Control previo viático	240	120	120	\$ 11,77	\$ 11,77	Analista semisenior de Tesorería	
11	Elabora compromiso	960	480	480	\$ 55,87	\$ 55,87	Analista senior de Presupuesto	Comp. presupuestario
12	Aprobar solicitud de viáticos y de pago	960	480	480	\$ 55,87	\$ 55,87	Analista senior de Presupuesto	
13	Elabora cuadro resumen	60	30	30	\$ 2,53	\$ 2,53	Analista junior financiero/contable	Cuadro resumen
14	Aprobación	300	180	120	\$ 35,00	\$ 23,33	Coordinador de área/Gestión Institucional	
15	Registro contable	480	240	240	\$ 27,93	\$ 27,93	Analista senior Contable	
16	Registro transferencia sistema BCE	480	240	240	\$ 23,53	\$ 23,53	Analista semisenior de Tesorería	
17	Autorización de transferencia	480	240	240	\$ 63,30	\$ 63,30	Gerente	
								CONTINUA

PROCESO:		Administrativo						
SUBPROCESO:		Viáticos						
ACTIVIDAD:		Reliquidación						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
	TOTAL	6650	3595	3055	\$ 583,63	\$ 478,63		
	TOTAL AV+NAV		6650		\$ 1.062,26			
	EFICIENCIA		54,06%		54,94%			

Elaborado por: Autor

Tabla 30: Activos fijos-ingresos

PROCESO:		Administrativo						
SUBPROCESO:		Activos Fijos						
ACTIVIDAD:		Ingreso						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
1	Recepta bien	60	30	30	\$ 5,83	\$ 5,83	Coordinador de área	Acta entrega - recepción
2	Constatación y recepción conforme	60	30	30	\$ 2,53	\$ 2,53	Analista junior financiero/contable	Acta entrega - recepción
3	Requerimiento de registro del bien	1440	960	480	\$ 94,13	\$ 47,07	Analista semisenior de presupuesto	Acta entrega - recepción, factura
4	Ingresa bien al sistema de activos fijos y codifica	960	480	480	\$ 40,40	\$ 40,40	Analista junior financiero/contable	Acta entrega - recepción, factura, garantía técnica
5	Concilia valores	960	480	480	\$ 40,40	\$ 40,40	Analista junior financiero/contable	
6	Ingreso del bien a póliza de seguro	2400	1440	960	\$ 167,60	\$ 111,73	Analista bienes y servicios - Matriz	
7	Asignación de bien/bienes	960	480	480	\$ 93,33	\$ 93,33	Coordinador de gestión institucional	
8	Asigna la persona en sistema	480	240	240	\$ 23,53	\$ 23,53	Analista semisenior de presupuesto	
9	Elabora acta entrega recepción	960	480	480	\$ 47,07	\$ 47,07	Analista semisenior de presupuesto	
10	Entrega al servidor	960	480	480	\$ 47,07	\$ 47,07	Analista semisenior de presupuesto	Registro y entrega
TOTAL		9240	5100	4140	\$ 561,89	\$ 458,96		
TOTAL AV+NAV			9240		\$ 1.020,85			
EFICIENCIA			55,19%		55,04%			

Elaborado por: Autor

Tabla 31: Traslado externo

PROCESO:		Administrativo						
SUBPROCESO:		Activos Fijos						
ACTIVIDAD:		Traslado Externo						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
1	Requerimiento de traslado externo de activo	30	20	10	\$ 3,89	\$ 1,94	Coordinador de área	
2	Tramita requerimiento	30	20	10	\$ 1,68	\$ 0,84	Analista junior financiero/contable	Formulario
3	Autorización de traslado interno	60	30	30	\$ 5,83	\$ 5,83	Coordinador de Gestión Institucional - Matriz	
4	Recibir bien trasladado	60	30	30	\$ 2,53	\$ 2,53	Analista junior financiero/contable	
5	Entrega al servidor	60	30	30	\$ 2,53	\$ 2,53	Analista junior financiero/contable	
TOTAL		240	130	110	\$ 16,46	\$ 13,67		
TOTAL AV+NAV			240		\$ 30,13			
EFICIENCIA			54,17%		54,62%			

Elaborado por: Autor

Tabla 32: Traslado interno

PROCESO:		Administrativo						
SUBPROCESO:		Activos Fijos						
ACTIVIDAD:		Traslado Interno						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
1	Requerimiento de traslado interno de activo	2400	1440	960	\$ 280,00	\$ 186,67	Coordinador de área	Correo electrónico
2	Autorización de traslado interno	480	360	120	\$ 70,00	\$ 23,33	Coordinador de Gestión Institucional - Matriz	Correo electrónico
3	Constatación física	480	360	120	\$ 30,30	\$ 10,10	Analista junior financiero/contable	
4	Actualiza en el sistema de bienes el cambio de custodio	60	30	30	\$ 2,53	\$ 2,53	Analista junior financiero/contable	
5	Genera reporte	20	15	5	\$ 1,26	\$ 0,42	Analista junior financiero/contable	Reporte de traslado
6	Formaliza reporte	480	360	120	\$ 30,30	\$ 10,10	Analista junior financiero/contable	
7	Entrega al servidor	480	360	120	\$ 30,30	\$ 10,10	Analista junior financiero/contable	Registro y entrega
	TOTAL	4400	2925	1475	\$ 444,69	\$ 243,25		
	TOTAL AV+NAV		4400		\$ 687,93			
	EFICIENCIA		66,48%		64,64%			

Elaborado por: Autor

Tabla 33: Ínfima cuantía

PROCESO:		Administrativo						
SUBPROCESO:		Compras públicas						
ACTIVIDAD:		Ínfima Cuantía						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
1	Requerimiento de contratación pública	1440	960	480	\$ 186,67	\$ 93,33	Coordinador de área/Gestión Institucional	Formulario de requerimiento
2	Solicitud de 3 proformas	1920	1440	480	\$ 280,00	\$ 93,33	Coordinador de área/Gestión Institucional	
3	Análisis y selección de proveedor	120	60	60	\$ 5,05	\$ 5,05	Analista junior financiero/contable	Cuadro comparativo
4	Verificación CONSEP	60	30	30	\$ 2,53	\$ 2,53	Analista junior financiero/contable	
5	Solicitar certificación presupuestaria	1440	960	480	\$ 80,80	\$ 40,40	Analista junior financiero/contable	Memorando
6	Emite y envía certificación presupuestaria	1440	960	480	\$ 111,73	\$ 55,87	Analista senior de Presupuesto	Certificación presupuestaria
7	Revisa e ingresa a sistema	480	240	240	\$ 12,22	\$ 12,22	Técnico de archivo	
8	Asignación analista responsable	960	480	480	\$ 93,33	\$ 93,33	Coordinador de área/Gestión Institucional	
9	Ingresa sistema servidor responsable	360	240	120	\$ 12,22	\$ 6,11	Técnico de archivo	
10	Elaborar orden de trabajo/compra	480	240	240	\$ 20,20	\$ 20,20	Analista junior financiero/contable	Orden de trabajo/compra
11	Aprobación orden de trabajo/compra	240	120	120	\$ 23,33	\$ 23,33	Coordinador de área/Gestión Institucional	
								CONTINUA

PROCESO:		Administrativo						
SUBPROCESO:		Compras públicas						
ACTIVIDAD:		Ínfima Cuantía						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
12	Entrega de Orden de trabajo/compra a proveedor seleccionado	480	360	120	\$ 30,30	\$ 10,10	Analista junior financiero/contable	
13	Proveedor entrega bien o servicio	1920	960	960	\$ 80,80	\$ 80,80	Analista junior financiero/contable	Acta entrega recepción
14	Entrega de factura	1440	960	480	\$ 80,80	\$ 40,40	Analista junior financiero/contable	
15	Elaboración certificado ínfima cuantía y check list	480	240	240	\$ 20,20	\$ 20,20	Analista junior financiero/contable	Certificado ínfima cuantía
16	Aprobación	480	360	120	\$ 70,00	\$ 23,33	Coordinador de área/Gestión Institucional	
17	Orden de egreso	480	180	300	\$ 15,15	\$ 25,25	Analista junior financiero/contable	Documentos sustento
18	Aprobación	960	480	480	\$ 40,40	\$ 40,40	Analista junior financiero/contable	
19	Aprobación	960	480	480	\$ 126,60	\$ 126,60	Gerente	
20	Emite compromiso presupuestario	480	240	240	\$ 27,93	\$ 27,93	Analista senior de Presupuesto	
21	Registro contable, retenciones	480	240	240	\$ 27,93	\$ 27,93	Analista senior Contable	
22	Registro de transferencia sistema BCE	480	240	240	\$ 23,53	\$ 23,53	Analista semisenior de Tesorería	
23	Aprobación transferencia sistema BCE	480	240	240	\$ 63,30	\$ 63,30	Gerente	
TOTAL		18060	10710	7350	\$ 1.435,03	\$ 955,48		
TOTAL AV+NAV			18060		\$ 2.390,51			
EFICIENCIA			59,30%		60,03%			

Elaborado por: Autor

Tabla 34: Régimen especial

PROCESO:		Administrativo						
SUBPROCESO:		Compras públicas						
ACTIVIDAD:		Régimen Especial						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
1	Requerimiento de contratación pública	1440	960	480	\$ 186,67	\$ 93,33	Coordinador de área/Gestión Institucional	
2	Elaborar pliegos	2400	1440	960	\$ 121,20	\$ 80,80	Analista junior financiero/contable	Pliegos
3	Informar sobre pliegos	1440	960	480	\$ 111,73	\$ 55,87	Analista senior Legal	
4	Aprobación	1440	960	480	\$ 253,20	\$ 126,60	Gerente	
5	Desarrollar proceso en portal	480	360	120	\$ 30,30	\$ 10,10	Analista junior financiero/contable	
6	Cancelación del proceso	960	480	480	\$ 40,40	\$ 40,40	Analista junior financiero/contable	Informe
7	Coordinar apertura de ofertas	360	240	120	\$ 20,20	\$ 10,10	Analista junior financiero/contable	
8	Elaborar informe previo	480	240	240	\$ 46,67	\$ 46,67	Coordinador de área/Gestión Institucional	Informe previo
9	Subir al portal solicitud de convalidación de errores	240	120	120	\$ 10,10	\$ 10,10	Analista junior financiero/contable	
10	Proceso declarado desierto	1440	960	480	\$ 80,80	\$ 40,40	Analista junior financiero/contable	Informe
11	Revisar oferta	360	240	120	\$ 20,20	\$ 10,10	Analista junior financiero/contable	
12	Elaborar informe	360	240	120	\$ 46,67	\$ 23,33	Coordinador de área/Gestión Institucional	Informe
13	Aprobación	960	480	480	\$ 126,60	\$ 126,60	Gerente	
14	Calificar ofertas en el portal	300	180	120	\$ 15,15	\$ 10,10	Analista junior financiero/contable	
15	Decisión de adjudicación	1920	960	960	\$ 80,80	\$ 80,80	Analista junior financiero/contable	
16	Elaboración contrato	1440	960	480	\$ 111,73	\$ 55,87	Analista senior Legal	Contrato
17	Suscripción de contrato	1440	960	480	\$ 253,20	\$ 126,60	Gerente	

CONTINUA

PROCESO:		Administrativo						
SUBPROCESO:		Compras públicas						
ACTIVIDAD:		Régimen Especial						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
18	Sube Contrato al portal Contratación Pública	480	360	120	\$ 30,30	\$ 10,10	Analista junior financiero/contable	
TOTAL		17940	11100	6840	\$ 1.585,92	\$ 957,87		
TOTAL AV+NAV			17940		\$ 2.543,78			
EFICIENCIA			61,87%		62,34%			

Elaborado por: Autor

Tabla 35: Catálogo electrónico

PROCESO:		Administrativo						
SUBPROCESO:		Compras públicas						
ACTIVIDAD:		Catálogo electrónico						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
1	Requerimiento de contratación pública	1440	960	480	\$ 186,67	\$ 93,33	Coordinador de área/Gestión Institucional	Formulario de requerimiento
2	Solicitar certificación presupuestaria	1920	1440	480	\$ 121,20	\$ 10,20	Analista junior financiero/contable	Memorando
3	Emite y envía certificación presupuestaria	60	30	30	\$ 3,49	\$ 3,49	Analista senior de Presupuesto	Certificación presupuestaria
4	Revisa ingresa sistema	480	240	240	\$ 12,22	\$ 12,22	Técnico de archivo	
5	Asignación Analista Responsable	960	480	480	\$ 93,33	\$ 93,33	Coordinador de área/Gestión Institucional	
6	Ingresa sistema registro Servidor responsable	360	240	120	\$ 12,22	\$ 6,11	Técnico de archivo	
7	Selección de bien o servicio adquirir catalogo electrónico	480	240	240	\$ 20,20	\$ 20,20	Analista junior financiero/contable	
8	Se genera sistema O T/C a proveedor	480	360	120	\$ 30,30	\$ 10,10	Analista junior financiero/contable	Orden de trabajo/compra
9	Verificación CONSEP	60	30	30	\$ 2,53	\$ 2,53	Analista junior financiero/contable	
10	Reportar al SERCOP	60	30	30	\$ 2,53	\$ 2,53	Analista junior financiero/contable	
11	Proveedor recibe O/T C a través sistema	480	240	240	\$ 20,20	\$ 20,20	Analista junior financiero/contable	
12	Proveedor entrega bien o servicio	2400	1440	960	\$ 121,20	\$ 80,80	Analista junior financiero/contable	Acta entrega recepción
13	Entrega de factura	1440	960	480	\$ 80,80	\$ 40,40	Analista junior financiero/contable	
14	Elaboración check list	480	240	240	\$ 20,20	\$ 20,20	Analista junior financiero/contable	
15	Aprobación	480	360	120	\$ 30,30	\$ 10,10	Coordinador de área/Gestión Institucional	
								CONTINUA

PROCESO:		Administrativo						
SUBPROCESO:		Compras públicas						
ACTIVIDAD:		Catálogo electrónico						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
16	Orden de egreso	480	180	300	\$ 15,15	\$ 25,25	Analista junior financiero/contable	Documentos sustento
17	Aprobación	960	480	480	\$ 93,33	\$ 93,33	Coordinador de área/Gestión Institucional	
18	Aprobación	960	480	480	\$ 126,60	\$ 126,60	Gerente	
19	Emite compromiso presupuestario	480	240	240	\$ 27,93	\$ 27,93	Analista senior de Presupuesto	
20	Registro contable, retenciones	480	240	240	\$ 27,93	\$ 27,93	Analista senior Contable	
21	Registro de transferencia sistema BCE, cuentas	480	240	240	\$ 23,53	\$ 23,53	Analista semisenior de Tesorería	
22	Autorización de transferencia, sistema BCE	480	240	240	\$ 63,30	\$ 63,30	Gerente	
	TOTAL	15900	9390	6510	\$ 1.135,16	\$ 813,62		
	TOTAL AV+NAV		15900		\$ 1.948,78			
	EFICIENCIA		59,06%		58,25%			

Elaborado por: Autor

4.3.2.- Procesos de talento humano

En este numeral se realizará la definición de tiempos, límites y costos a través de las hojas de procesos como parte del diagnóstico de la situación actual, de acuerdo con el inventario de procesos de talento humano, siguiendo el orden mostrado en la tabla 34.

Tabla 36: Inventario de procesos: Talento Humano

PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDADES
Talento humano	Selección	
	Capacitación	
		Vacaciones

Elaborado por: Autor

Tabla 37: Selección

PROCESO:		Talento Humano						
SUBPROCESO:		Selección						
ACTIVIDAD:		NA						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
1	Requerimiento según descripción de cargo	60	30	30	\$ 5,83	\$ 5,83	Coordinador de Área	
2	Análisis de descripción del cargo	30	20	10	\$ 2,33	\$ 1,16	Analista de Talento Humano	
3	Solicitud	960	720	240	\$ 83,80	\$ 27,93	Analista de Talento Humano	Memorando
4	Remite oficio	1920	1440	480	\$ 379,80	\$ 126,60	Gerente	Oficio
								CONITNUA

PROCESO:		Talento Humano						
SUBPROCESO:		Selección						
ACTIVIDAD:		NA						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
5	Asigna trámite	960	720	240	\$ 200,00	\$ 66,67	Subgerente de CGI - matriz	
6	Aprueba	2400	960	1440	\$ 266,67	\$ 400,00	Director de Talento Humano - matriz	
7	Reclutamiento de personal	1440	1200	240	\$ 139,67	\$ 27,93	Analista de Talento Humano	
8	Revisión de hoja de vida	60	30	30	\$ 3,49	\$ 3,49	Analista de Talento Humano	
9	Entrevista de talento humano - proceso inicial	2400	1920	480	\$ 223,47	\$ 55,87	Analista de Talento Humano	
10	Entrevista Coordinador de área	960	720	240	\$ 140,00	\$ 46,67	Coordinador de Área	
11	Pruebas técnicas	960	720	240	\$ 83,80	\$ 27,93	Analista de Talento Humano	
12	Pruebas psicotécnicas	960	720	240	\$ 83,80	\$ 27,93	Analista de Talento Humano	
13	Registro de cuadro de calificación y proceso de entrevistas Coordinadores	30	20	10	\$ 2,33	\$ 1,16	Analista de Talento Humano	
14	Entrevista Gerente Sucursal	960	720	240	\$ 189,90	\$ 63,30	Gerente	
15	Autorización Contratación	14400	7200	7200	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	Subgerente de CGI - matriz	
16	Preparación documentación	4800	3840	960	\$ 446,93	\$ 111,73	Analista de Talento Humano	
17	Chequeo inicial, realización de exámenes y diagnóstico	9600	3840	5760	\$ 446,93	\$ 670,40	Analista de Talento Humano	
18	Contratación	4800	2400	2400	\$ 279,33	\$ 279,33	Analista de Talento Humano	
19	Entrega de tarjetas de control de ingreso	2400	1440	960	\$ 167,60	\$ 111,73	Analista de Talento Humano	
20	Inducción al puesto	4800	3840	960	\$ 446,93	\$ 111,73	Analista de Talento Humano	
21	Solicitud de claves, sistemas y equipos	7200	4800	2400	\$ 558,67	\$ 279,33	Analista de Talento Humano	
								CONTINUA

PROCESO:		Talento Humano						
SUBPROCESO:		Selección						
ACTIVIDAD:		NA						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
	TOTAL	62100	37300	24800	\$ 6.151,28	\$ 4.446,75		
	TOTAL AV+NAV		62100		\$ 10.598,03			
	EFICIENCIA		60,06%		58,04%			

Elaborado por: Autor

Tabla 38: Capacitación

PROCESO:		Talento humano						
SUBPROCESO:		Capacitación						
ACTIVIDAD:		N/A						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
1	Requerimiento de capacitación	2400	1920	480	\$ 373,33	\$ 93,33	Coordinador de área/Gestión Institucional	
2	Planificación, capacitación, revisión y análisis	480	240	240	\$ 27,93	\$ 27,93	Analista de Talento Humano	
3	Revisión de proveedores certificados MRL	1440	960	480	\$ 111,73	\$ 55,87	Analista de Talento Humano	
4	Revisión de presupuesto y pedido	960	720	240	\$ 83,80	\$ 27,93	Analista de Talento Humano	
5	Revisión de presupuesto y emisión	960	720	240	\$ 83,80	\$ 27,93	Analista senior de Presupuesto	Cert. Presupuestaria
6	Aprueba y legaliza certificación presupuestaria	960	480	480	\$ 93,33	\$ 93,33	Coordinador de área/Gestión Institucional	
								CONTINUA

PROCESO:		Talento humano						
SUBPROCESO:		Capacitación						
ACTIVIDAD:		N/A						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
7	Inscripción y logística del curso	480	240	240	\$ 27,93	\$ 27,93	Analista de Talento Humano	
8	Realización del curso	1440	960	480	\$ 111,73	\$ 55,87	Analista de Talento Humano	
9	Elaboración orden de trabajo, acta entrega y factura	480	240	240	\$ 27,93	\$ 27,93	Analista de Talento Humano	
10	Elaboración orden de egreso, certificación CONSEP	960	720	240	\$ 70,60	\$ 23,53	Analista semisenior de Presupuesto	
11	Aprueba y legaliza orden de egreso	960	480	480	\$ 93,33	\$ 93,33	Coordinador de área/Gestión Institucional	
12	Elabora compromiso presupuestario	960	720	240	\$ 83,80	\$ 27,93	Analista senior de Presupuesto	
13	Aprueba y legaliza compromiso presupuestario	960	720	240	\$ 140,00	\$ 46,67	Coordinador de área/Gestión Institucional	
14	Registro contable	720	480	240	\$ 55,87	\$ 27,93	Analista senior Contable	
15	Registro de transferencia	720	480	240	\$ 47,07	\$ 23,53	Analista semisenior de Tesorería	
16	Autoriza transferencia	720	480	240	\$ 126,60	\$ 63,30	Gerente	
	TOTAL	15600	10560	5040	\$ 1.558,80	\$ 744,30		
	TOTAL AV+NAV		15600		\$ 2.303,10			
	EFICIENCIA		67,69%		67,68%			

Elaborado por: Autor

Tabla 39: Vacaciones

PROCESO:		Talento humano						
SUBPROCESO:		Vacación						
ACTIVIDAD:		N/A						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
1	Requerimiento de vacaciones	60	30	30	\$ 5,83	\$ 5,83	Coordinador de área/Gestión Institucional	Formulario de vacaciones
2	Aprobación	960	960	0	\$ 186,67	\$ 0,00	Coordinador de área/Gestión Institucional	
3	Revisión días de vacación y formulario	60	30	30	\$ 3,49	\$ 3,49	Analista de Talento Humano	
4	Aprobación	960	480	480	\$ 93,33	\$ 93,33	Coordinador de área/Gestión Institucional	
5	Aprobación	1440	960	480	\$ 253,20	\$ 126,60	Gerente	
6	Elaborar acción de personal	480	360	120	\$ 41,90	\$ 13,97	Analista de Talento Humano	
7	Aprobación Gestión Institucional	480	240	240	\$ 46,67	\$ 46,67	Coordinador de área/Gestión Institucional	
8	Aprobación Coordinador Área	360	180	180	\$ 35,00	\$ 35,00	Coordinador de área/Gestión Institucional	
9	Aprobación	1440	960	480	\$ 253,20	\$ 126,60	Gerente	
TOTAL		6240	4200	2040	\$ 919,29	\$ 451,49		
TOTAL AV+NAV			6240		\$ 1.370,78			
EFICIENCIA			67,31%		67,06%			

Elaborado por: Autor

4.3.3.-Procesos financieros.

En este numeral se realizará la definición de tiempos, límites y costos a través de las hojas de procesos como parte del diagnóstico de la situación actual, de acuerdo con el inventario de procesos financieros, siguiendo el orden mostrado en la tabla 40.

Tabla 40: Inventario de procesos: Financieros

PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDADES
Financiero o Gestión de Operaciones	Transferencias	
	Pagos	

Tabla 41: Pagos

PROCESO:		Financiero						
SUBPROCESO:		Transferencia y pagos						
ACTIVIDAD:		Pagos						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
1	Recibí solicitud de pago	5	5	0	\$ 0,49	\$ 0,00	Analista Semisenior de Presupuesto	Documento habilitante
2	Emite compromiso presupuestario	480	240	240	\$ 27,93	\$ 27,93	Analista de Senior Presupuesto	
3	Registro contable CGWEB, retenciones	480	240	240	\$ 20,20	\$ 20,20	Analista junior financiero/contable	
4	Registro de transferencia BCE, cuentas	480	240	240	\$ 23,53	\$ 23,53	Analista de Semisenior Tesorería	
5	Autorización de transferencia, sistema BCE	480	240	240	\$ 63,30	\$ 63,30	Gerente RT1	
TOTAL		1925	965	960	\$ 135,46	\$ 134,97		
TOTAL AV+NAV			1925		\$ 270,42			
EFICIENCIA			50,13%		50,09%			

Elaborado por: Autor

Tabla 42: Transferencias

PROCESO:		Financiero						
SUBPROCESO:		Transferencias y pagos						
ACTIVIDAD:		Transferencias						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
1	Realiza y entrega el informe de desembolso	480	360	240	\$ 70,00	\$ 46,67	Coordinación de Seguimiento	Informe de desembolso
2	Verifica y sumilla disponibilidad de recursos	360	240	120	\$ 23,53	\$ 11,77	Analista semisenior de tesorería	
3	Verifica disponibilidad presupuestaria	120	60	60	\$ 6,98	\$ 6,98	Analista senior de presupuesto	
4	Reforma PAI	1440	960	480	\$ 111,73	\$ 55,87	Analista senior de presupuesto	
5	Reforma al presupuesto	480	240	240	\$ 27,93	\$ 27,93	Analista senior de presupuesto	
6	Emitir compromiso presupuestario	60	45	15	\$ 5,24	\$ 1,75	Analista senior de presupuesto	
7	Documento para sumilla	5	5	0	\$ 0,58	\$ 0,00	Analista senior de presupuesto	
8	Aprueba compromiso	20	10	10	\$ 1,94	\$ 1,94	Coordinador de Gestión Institucional	
9	Efectiviza	60	30	30	\$ 2,56	\$ 2,56	Analista senior de cartera	
10	Realiza registro contable	60	30	30	\$ 3,49	\$ 3,49	Analista senior contable	
11	Realiza la extracción contable, verifica cuentas y registra transferencia SPL	60	30	30	\$ 2,94	\$ 2,94	Analista semisenior de tesorería	
12	Realiza la autorización de transferencia SPL	480	240	240	\$ 63,30	\$ 63,30	Gerencia	
TOTAL		3625	2250	1495	\$ 320,24	\$ 225,20		
TOTAL AV+NAV			3745		\$ 545,45			
EFICIENCIA			60,08%		58,71%			

Elaborado por: Autor

Análisis de los procesos

Ingreso de activos fijos:

Subproceso de activos fijos presenta dos actividades principales que se refieren al ingreso y traslado de bienes. El primero presenta una eficiencia del 55,19% en tiempos y un 55.04% en costos, es decir, que del total de tiempo que se utiliza en el ingreso de los bienes (19 días aproximadamente) solamente diez días son efectivamente empleados en las actividades de ingreso y el tiempo restante son tiempos de espera ocasionados por el trámite entre la Regional Tipo 1 (RT1) y Matriz, además que se generan cuellos de botella en la firma de aprobación que deben los Coordinadores realizar en los documentos que se generan. En cuanto a los costos es eficientemente utilizado solamente 0,55 centavos por cada dólar que se paga a los servidores que intervienen en el proceso.

Traslado externo de activos fijos:

Presenta una eficiencia del 54,17% en tiempos y un 54,62% en costos, es decir, que de las 4 horas que toma aplicar el proceso, solamente 2 horas con 10 minutos son utilizados efectivamente en las actividades mientras que el tiempo restante resulta en tiempos de espera ocasionados por el trámite entre la Regional Tipo 1 (RT1) y Matriz. En cuanto a costos, solamente 0,55 centavos de dólar es efectivamente utilizado por los servidores que intervienen en el proceso.

Traslado interno de activos fijos:

Tiene una eficiencia del 66,48% en tiempos y un 64,64% en costos, es decir, que de los 9 días que se demora el proceso; solamente 6 días y 45 minutos se utilizan efectivamente para cumplir con las actividades ya que los demás tiempos son muertos debido a el trámite entre Regional Tipo 1 (RT1) y Matriz, identificar los bienes a trasladar y formalizar la entrega mediante acta. En cuanto a los costos, solamente 0,65 centavos de dólar son efectivamente cancelados a los servidores que intervienen en el proceso.

Contratación pública – Ínfima Cuantía:

Tiene una eficiencia del 59,30% en tiempos y un 60,03% en costos, es decir, que de los 37 días y 5 horas que dura el proceso solamente 22 días y 2 horas son utilizados efectivamente

en la ejecución de las actividades ya que el resto corresponden a tiempos a cuellos de botella que se generan por la firma de los coordinadores, además de la espera en la recepción conforme del bien o servicio que se recibe por el proveedor. En cuanto a costos, 0,60 centavos por cada dólar son efectivamente cancelados a los servidores que intervienen en las actividades.

Contratación pública – Régimen Especial

Tiene una eficiencia del 61,87% en tiempos y un 62,34% en costos, es decir que de los 37 días y 3 horas que dura el proceso, solamente 23 días y 59 minutos son utilizados efectivamente en la ejecución de las actividades y la diferencia corresponde a los cuellos de botella generados por la espera de la firma de los coordinadores para los documentos de compras públicas que deben ser subidos al portal y justifiquen el debido proceso; también se debe a los tiempos que el Sistema Oficial de Contratación del Estado (SOCE) determina por cada proceso de contratación pública y que deben ser cumplidos para evitar que el sistema bloquee o cancele el proceso. Finalmente, existe un servidor/a público/a que maneja todos los procesos en la Regional Tipo 1 (RT1) retrasando la elaboración de los documentos para los procesos de contratación pública. En cuanto a los costos, 0,62 centavos por cada dólar son efectivamente cancelados a los servidores/as públicos/as que intervienen en las actividades.

Contratación pública – Catálogo electrónico.

Tiene una eficiencia de 59,06% en tiempos y un 58,25% en costos, es decir que de los 33 días y 1 hora que tiene el proceso solamente 19 días y 4 horas son utilizados efectivamente en la ejecución de las actividades ya que la diferencia corresponde a tiempos de espera en la firma por parte de los Coordinadores y la sobrecarga de trabajo sobre un servidor/a público/a que se encarga de los procesos de contratación pública. En cuanto a costos, 0,58 centavos por cada dólar son efectivamente cancelados a los servidores/as públicos/as que intervienen en las actividades.

Solicitud de viáticos.

Tiene una eficiencia del 57,16% en tiempos y 59,45% en costos, es decir que de los 14 días y 6 horas que demora el proceso solamente 8 días y 3 horas se utilizaron efectivamente en el proceso ya que la diferencia corresponde a los tiempos de espera por la firma de los

Coordinadores y Gerente en los documentos habilitantes, además de la revisión del encargado de viáticos y compras públicas. En cuanto a costos, 0,59 centavos por cada dólar es efectivamente cancelado a los servidores/as públicos/as que intervienen en las actividades.

Liquidación de viáticos.

Tiene una eficiencia del 53,73% en tiempos y un 53,30% en costos, es decir que de los 13 días y 5 horas que tiene el proceso solamente 7 días y 2 horas se utilizaron efectivamente en la ejecución de las actividades debido a los tiempos de espera por la firma de los Coordinadores y Gerente en los documentos habilitantes, además de la revisión que realiza el encargado de viáticos y compras públicas. En cuanto a costos, 0,53 centavos por cada dólar es efectivamente cancelado a los servidores/as públicos/as que intervienen en las actividades.

Reliquidación de viáticos.

Tiene una eficiencia de 54,06% en tiempos y 54,94%, es decir que de los 13 días y 6 horas que tiene el proceso solamente 7 días y 3 horas fueron efectivamente utilizados en las actividades debido a que existen tiempos muertos por la espera de las firmas de los coordinadores y gerente en los documentos habilitantes, además que el encargado de viáticos y compras públicas debe realizar la revisión y elaboración de los respectivos documentos. En cuanto a costos, 0,55 centavos por cada dólar es efectivamente cancelado a los servidores/as públicos/as que intervienen en las actividades.

Selección de talento humano:

Tiene una eficiencia del 60,06% en tiempos y un 58,04 en costos, es decir que de los 129 días y 3 horas que tiene el proceso solamente 77 días y 5 horas fueron utilizados efectivamente en el proceso debido a que existen tiempos de espera en el trámite entre Regional Tipo 1 (RT1) y Matriz (Subgerencia de Coordinación de Gestión Institucional y Dirección de Talento Humano); además de cuellos de botella en las firmas de los coordinadores y gerente en los documentos habilitantes. Existe sobrecarga de trabajo para el encargado de talento humano ya que es responsable de la mayoría de actividades y que son parte medular del proceso. En cuanto a costos, 0,58 centavos de cada dólar son efectivamente cancelados a los servidores/as públicos/as que intervienen en las actividades.

Capacitación de Talento Humano:

Tiene una eficiencia de 67,69% en tiempos y un 67,68% en costos, es decir que de los 32 días y 4 horas que tiene el proceso solamente 22 días fueron utilizados efectivamente en el proceso debido a que existen cuellos de botella en las firmas de los coordinadores y gerente para los documentos habilitantes, además que deben ser elaborados y revisados los documentos por el encargado de talento humano. En cuanto a costos, 0,68 centavos por cada dólar es efectivamente cancelado a los servidores/as públicos/as que intervienen en las actividades.

Vacaciones:

Tiene una eficiencia de 67,31% en tiempos y un 67,06% en costos, es decir que de los 13 días que tiene el proceso solamente 8 días y 6 horas fueron utilizados efectivamente en el proceso debido a que existen cuellos de botella en las firmas de los coordinadores y gerente para los documentos habilitantes, además que deben ser elaborados y revisados los documentos por el encargado de talento humano. En cuanto a costos, 0,67 centavos por cada dólar es efectivamente cancelado a los servidores/as públicos/as que intervienen en las actividades.

Pagos:

Tiene una eficiencia de 50,13% en tiempos y un 50,09% en costos, es decir que de los 4 días que tiene el proceso solamente 2 días fueron utilizados efectivamente en el proceso debido a que existen cuellos de botella en la revisión de los documentos ya que no cumplen con los procedimientos ni normativa vigente lo que retrasa el pago y duplica la elaboración y revisión de los documentos habilitantes. En cuanto a costos, 0,50 centavos por cada dólar es efectivamente cancelado a los servidores/as públicos/as que intervienen en las actividades.

Transferencias:

Tiene una eficiencia de 60,08% en tiempos y un 58,71% en costos, es decir que de los 7 días y 6 horas que tiene el proceso solamente 4 días y 5 horas fueron utilizados efectivamente en el proceso debido a que existen cuellos de botella en la revisión de los documentos habilitantes por presentar fallas o errores de fondo y/o forma que no cumplen los

procedimientos ni normativa vigente. En cuanto a costos, 0,59 centavos por cada dólar es efectivamente cancelado a los servidores/as públicos/as que intervienen en las actividades.

4.4 Determinación de las causas de los problemas.

De acuerdo al análisis realizado las causas que sobresalieron fueron las siguientes:

- Trámite entre Regional Tipo 1 (RT1) y matriz
- Aprobación de documentos por Coordinadores
- Bienes a trasladar
- Elaboración de acta entrega – recepción
- Recepción conforme del bien o servicio del proveedor
- Tiempos en Sistema Oficial de Contratación del Estado (SOCE).
- Sobrecarga para el servidor/a público/a para la ejecución de procesos de contratación pública y talento humano
- Revisión de documentos habilitantes para pago (control previo)

Estas causas sobresalían porque originaban retrasos y cuellos de botella en determinados procesos pero haciendo una relación entre la frecuencia y los procesos se puede determinar los factores claves para realizar el mejoramiento de procesos.

4.5 Identificación y descripción de factores claves de los problemas de los procesos.

En la siguiente tabla se hace una relación entre las causas que se diagnosticaron en el análisis de las hojas de procesos y la frecuencia con que se repiten y de allí utilizará el principio de Pareto que menciona que enfocándose en el 20% de los problemas se pueden obtener un rendimiento del 80%.

El análisis de las causas se enfoca en la eficiencia en tiempos y costos de la ejecución global del proceso y determinar el tiempo y costo que genera el valor agregado.

Tabla 43: Relación procesos y causas

Causas	Procesos													Total	
	IN-AF	TI-AF	TE-AF	IC-CP	RE-CP	CE-CP	SO-VI	LI-VI	RL-VI	SE-TH	CP-TH	VC-TH	PA-FI		TR-FI
Tiempos de espera: Trámite entre RT1 y matriz	1		1							1					3
Cuellos de botella: Aprobación de documentos por Coordinadores	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Bienes a trasladar		1	1							1					3
Elaboración de acta entrega – recepción	1	1	1	1	1	1				1	1				8
Recepción conforme del bien o servicio del proveedor	1	1	1	1	1	1				1	1		1	1	10
Tiempos en sistema SOCE				1	1	1									3
Sobrecarga para el servidor/a público/a para la ejecución de procesos de contratación pública y talento humano				1	1	1				1	1	1			6
Revisión de documentos habilitantes para pago (control previo)													1	1	2

Elaborado por: Autor

De acuerdo a la relación los factores clave son los siguientes:

Tabla 44: Porcentaje de influencia

Causas	Frecuencia	Porcentaje
Tiempos de espera: Trámite entre RT1 y matriz	3	6,12%
Cuellos de botella: Aprobación de documentos por Coordinadores	14	28,57%
Bienes a trasladar	3	6,12%
Elaboración de acta entrega – recepción	8	16,33%
Recepción conforme del bien o servicio del proveedor	10	20,41%
Tiempos en sistema SOCE	3	6,12%
Sobrecarga para el servidor/a público/a para la ejecución de procesos de contratación pública y talento humano	6	12,24%
Revisión de documentos habilitantes para pago (control previo)	2	4,08%
TOTAL	49	100,00%

Elaborado por: Autor

Análisis.

Como se puede apreciar, en la tabla “relación procesos y causas” se compara las causas encontradas en el levantamiento de los procesos y se relaciona su frecuencia en cada proceso para asignarle un peso que nos ayuda a cuantificar el impacto de estos aspectos negativos para utilizar la teoría del Diagrama de Pareto.

De esta manera; en la tabla “porcentaje de influencia” se determina que la causa más alta en porcentaje es “cuellos de botella: aprobación de documentos por coordinadores”; con el tratamiento de esta causa para minimizar los tiempos no agregadores de valor se espera alcanzar entre el 80 y 85 por ciento de eficiencia de cada proceso ya que esta actividad interviene en todos los procesos y tiene una demora significativa promedio de 4 días.

Así también otra causa a tomarse en cuenta es “recepción conforme del bien o servicio del proveedor” con un impacto del 20,41% que influye en 10 procesos de los 14 analizados.

Finalmente, en este diagnóstico se han identificado las causas principales de los tiempos no agregadores de valor de los procesos levantados; además de localizar específicamente las actividades que generan retrasos en otras por lo que la eficiencia global del proceso se ve afectado; por lo tanto la reducción de estos malos tiempos dependerá de los mecanismos que se propongan y que tengan una implementación cabal a través de políticas, reglamentos o guías metodológicas.

CAPITULO V: MEJORAMIENTO DE PROCESOS

5.1 Introducción

El mejoramiento de procesos consiste en disminuir o eliminar aquellos factores claves que se diagnosticaron para permitir que los procesos analizados tengan una alta eficiencia en su ejecución y “mejorar” los resultados actuales tanto de las actividades como de los responsables de su ejecución.

De esta manera los problemas principales recaen en dos factores claves:

1. Aprobación de documentos por Coordinadores con un 28,57%; y,
2. Recepción conforme del bien o servicio del proveedor con un 20,41%.

Esto se puede apreciar en la tabla No. 37. El primer problema se refiere al tiempo de retraso que se genera por la firma de aprobación de los Coordinadores de cada área para que continúe el proceso y se da en actividades específicas como aprobación de solicitudes, informes y pagos ocasionando cuellos de botella en sus intervenciones. El segundo problema se refiere a la carga de trabajo que tiene el puesto Analista Junior Financiero/Contable en actividades de gestión de activos y el manejo de proveedores tanto en el sistema del SERCOP como en la gestión documental.

En este capítulo se realizará una propuesta de mejoramiento de los procesos, de acuerdo con el inventario de los mismos, siguiendo el orden mostrado en la tabla 45.

Tabla 45: Inventario de procesos

PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDADES	Epígrafe
Administrativo o Gestión de bienes y servicios	Viáticos	Solicitud	5.2.1.1
		Liquidación	5.2.1.1
		Reliquidación	5.2.1.1
	Activos fijos	Ingreso	5.2.1.2
		Traslado Externo	5.2.1.2
		Traslado Interno	5.2.1.2
	Contratación pública	Ínfima cuantía	5.2.1.3
		Régimen especial	5.2.1.3
		Catálogo electrónico	5.2.1.3
Talento humano	Selección	5.2.2	
	Capacitación	5.2.2	
	Vacaciones	5.2.2	
Financiero o Gestión de Operaciones	Transferencias	5.2.3	
	Pagos	5.2.3	

Elaborado por: Autor.

5.2 Identificación y diagramación de procesos y subprocesos mejorados

Una vez que se ha identificado los factores clave los mismos que están inmersos en todos los procesos levantados; es consecuente diseñar los diagramas de flujo que se consideran óptimos y cuya aplicación mejorará los resultados. A continuación se presentan en los siguientes ítems.

5.2.1 Procesos administrativos mejorados

Los procesos administrativos mejorados comprenden los relacionados con viáticos, activos fijos y contratación pública.

En este numeral se realizará el diseño de los flujogramas mejorados, de acuerdo con el inventario de los mismos, siguiendo el orden mostrado en la tabla 46.

Tabla 46: Inventario de procesos administrativos

PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDADES
Administrativo o Gestión de bienes y servicios	Viáticos	Solicitud
		Liquidación
		Reliquidación
	Activos fijos	Ingreso
		Traslado Externo
		Traslado Interno
	Contratación pública	Ínfima cuantía
		Régimen especial
		Catálogo electrónico

Elaborado por Autor

5.2.1.1. Subproceso de viáticos

El subproceso de viáticos comprende las actividades de solicitud, liquidación y reliquidación; los mismos que se muestran a continuación:

Solicitud de viáticos (propuesta)

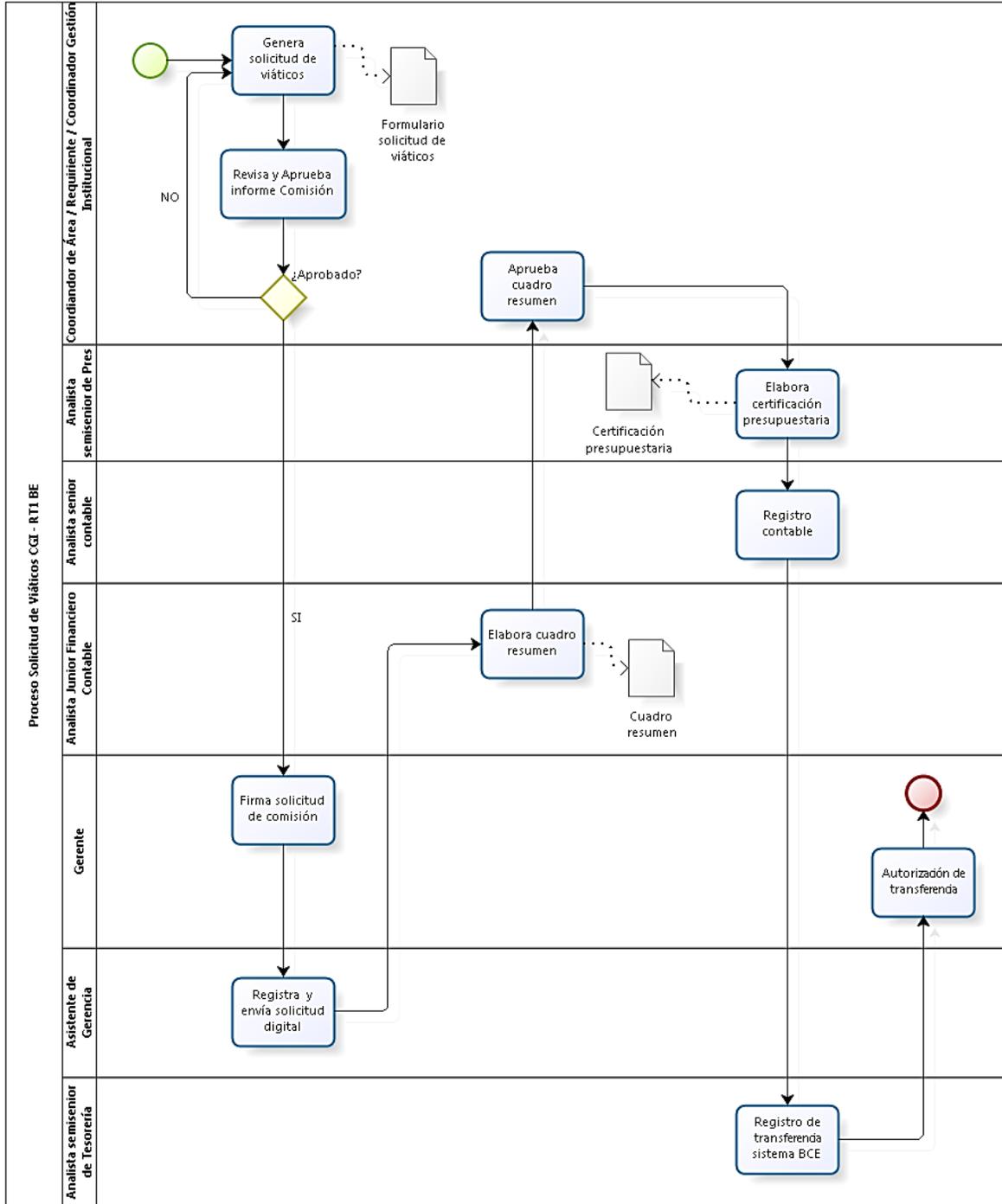


Figura 27: Diagrama de Flujo del proceso Solicitud de viáticos propuesto

Elaborado por: Autor

Liquidación de viáticos (propuesta)

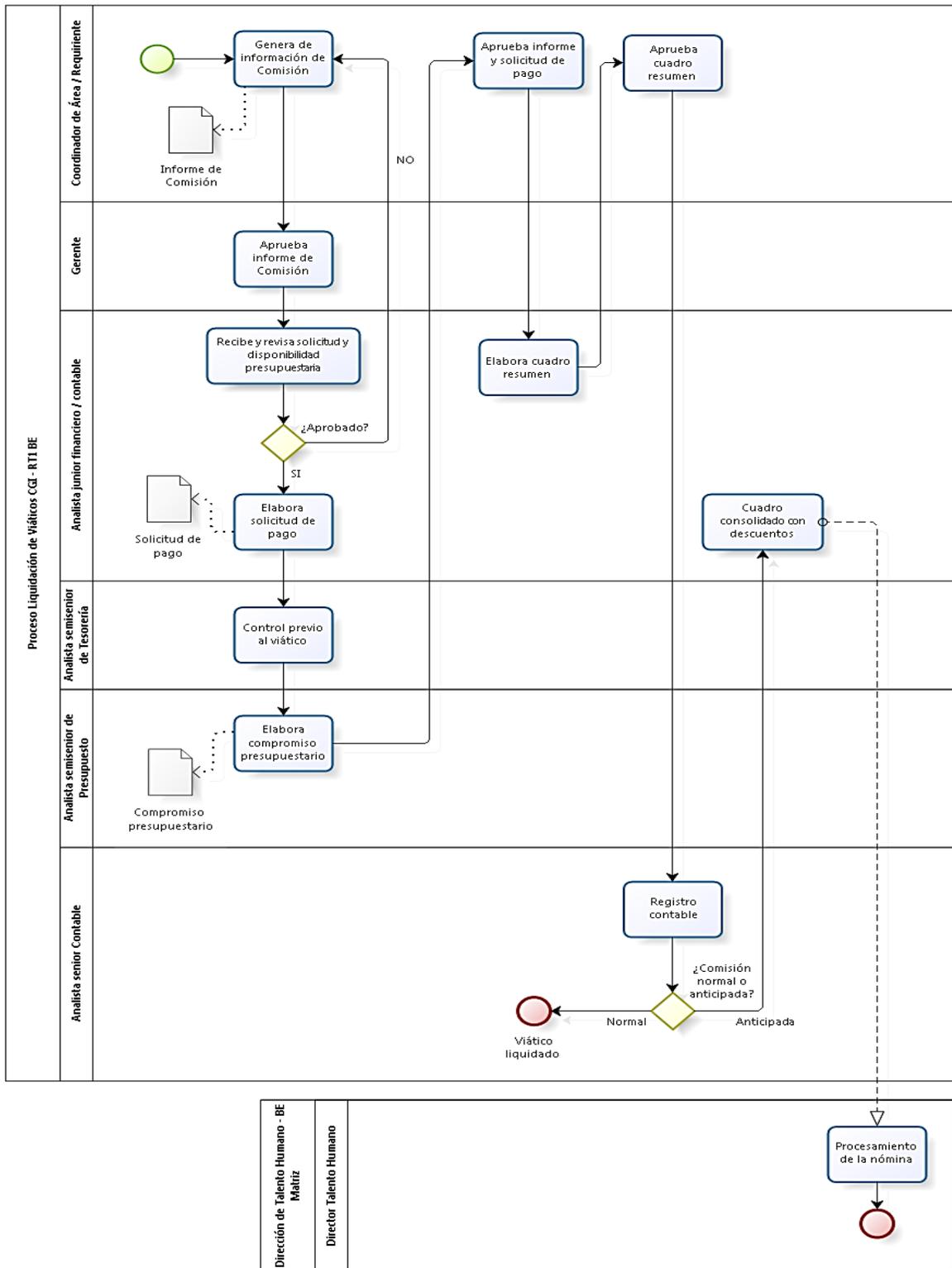


Figura 28: Diagrama de Flujo del proceso Liquidación de viáticos propuesto
Elaborado por: Autor

Reliquidación de viáticos (propuesta).

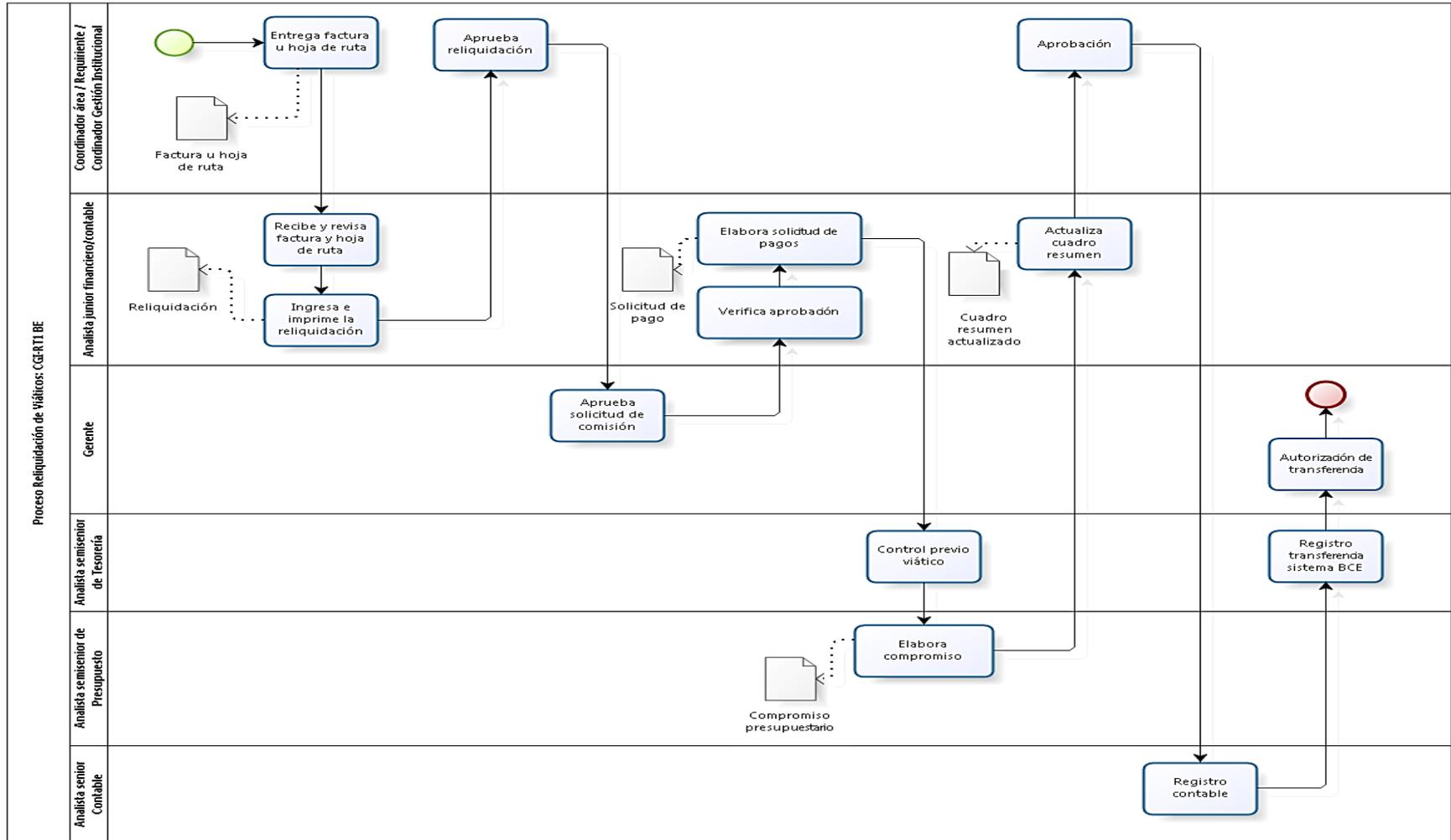


Figura 29: Diagrama de flujo del proceso Reliquidación de viáticos propuesto
Elaborado por: Autor

5.2.1.2.-Subproceso de activos fijos

Se detallan los diagramas de flujos de los procesos de ingreso y traslado de activos fijos. En el caso de traslado comprende interno y externo incluyendo actividades donde participan responsables de la matriz y sobre los cuales también se ha valorado su influencia en tiempos y costos.

Ingreso de activos (propuesta).

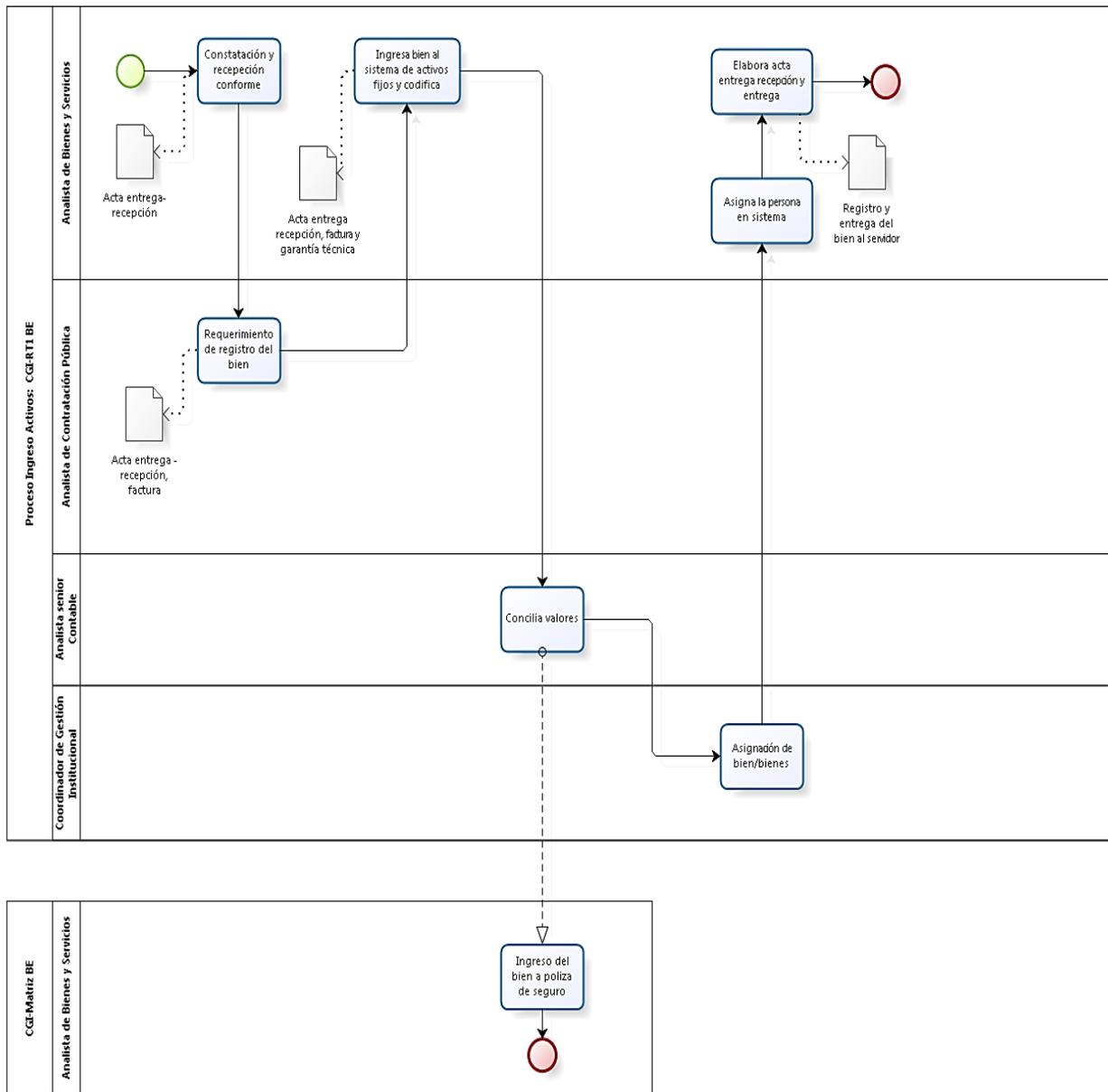


Figura 30: Diagrama de flujo del proceso Ingreso de activos fijos propuesto
Elaborado por: Autor

Traslado externo de activos (propuesta)

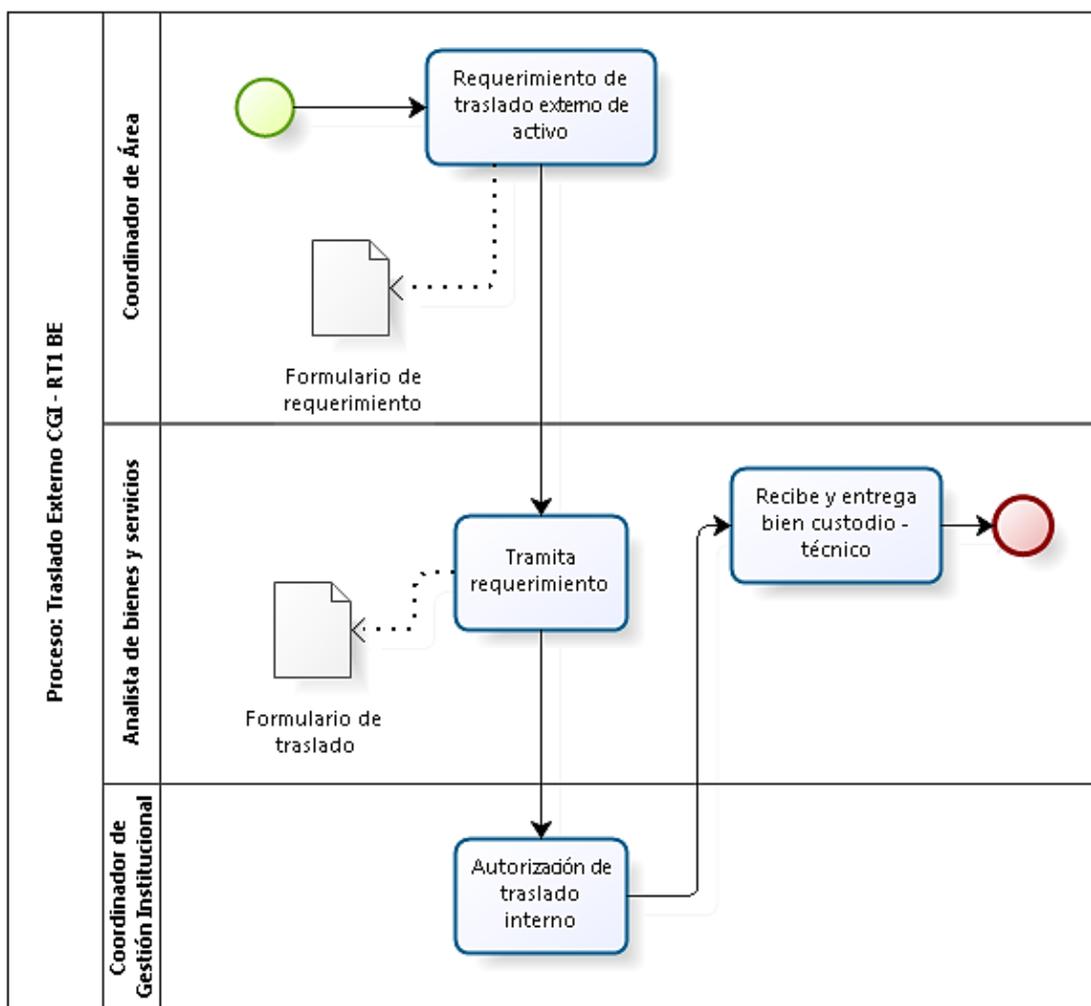


Figura 31: Traslado externo de activos fijos propuesto

Elaborado por: Autor

Traslado interno de activos (propuesta).

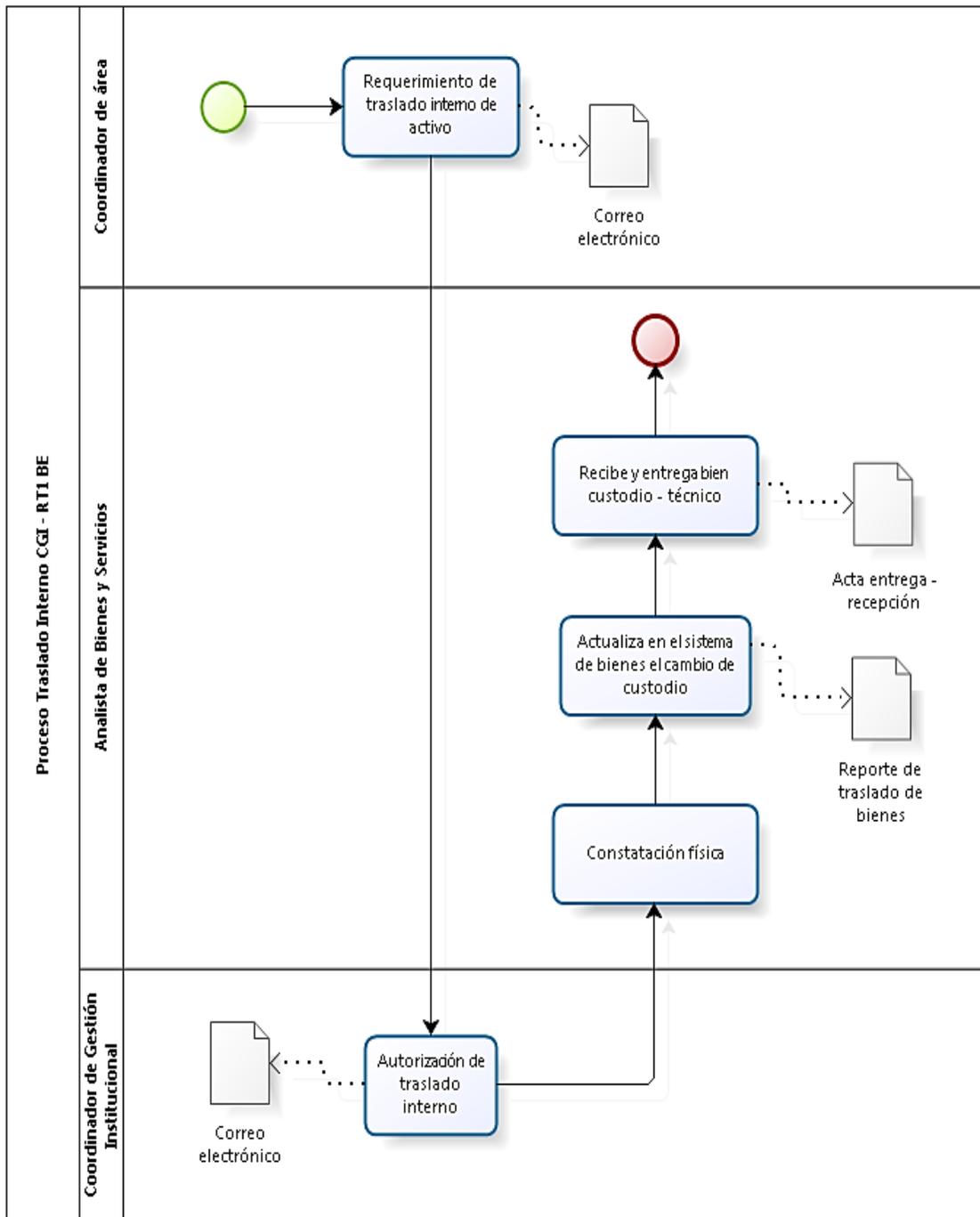


Figura 32: Diagrama de flujo del proceso Traslado interno de activos fijos propuesto

Elaborado por: Autor

5.2.1.3.-Subprocesos de adquisición (Contratación Pública) mejorados

En Contratación pública los procesos mejorados son: ínfima cuantía, régimen especial y catálogo electrónico.

Ínfima cuantía (propuesta).

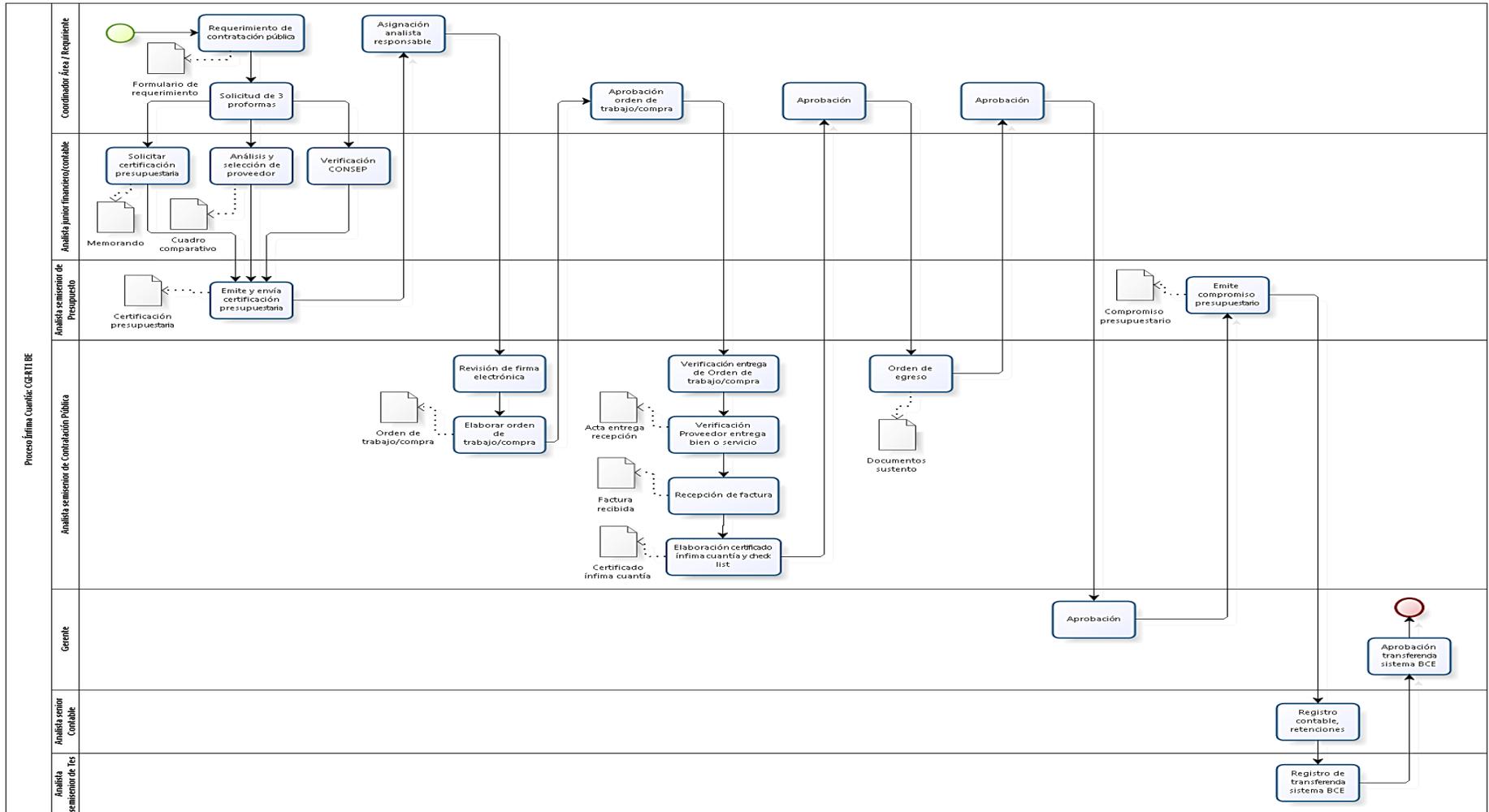


Figura 33: Diagrama de flujo del proceso Ínfima cuantía propuesto
Elaborado por: Autor

Catálogo electrónico (propuesta)

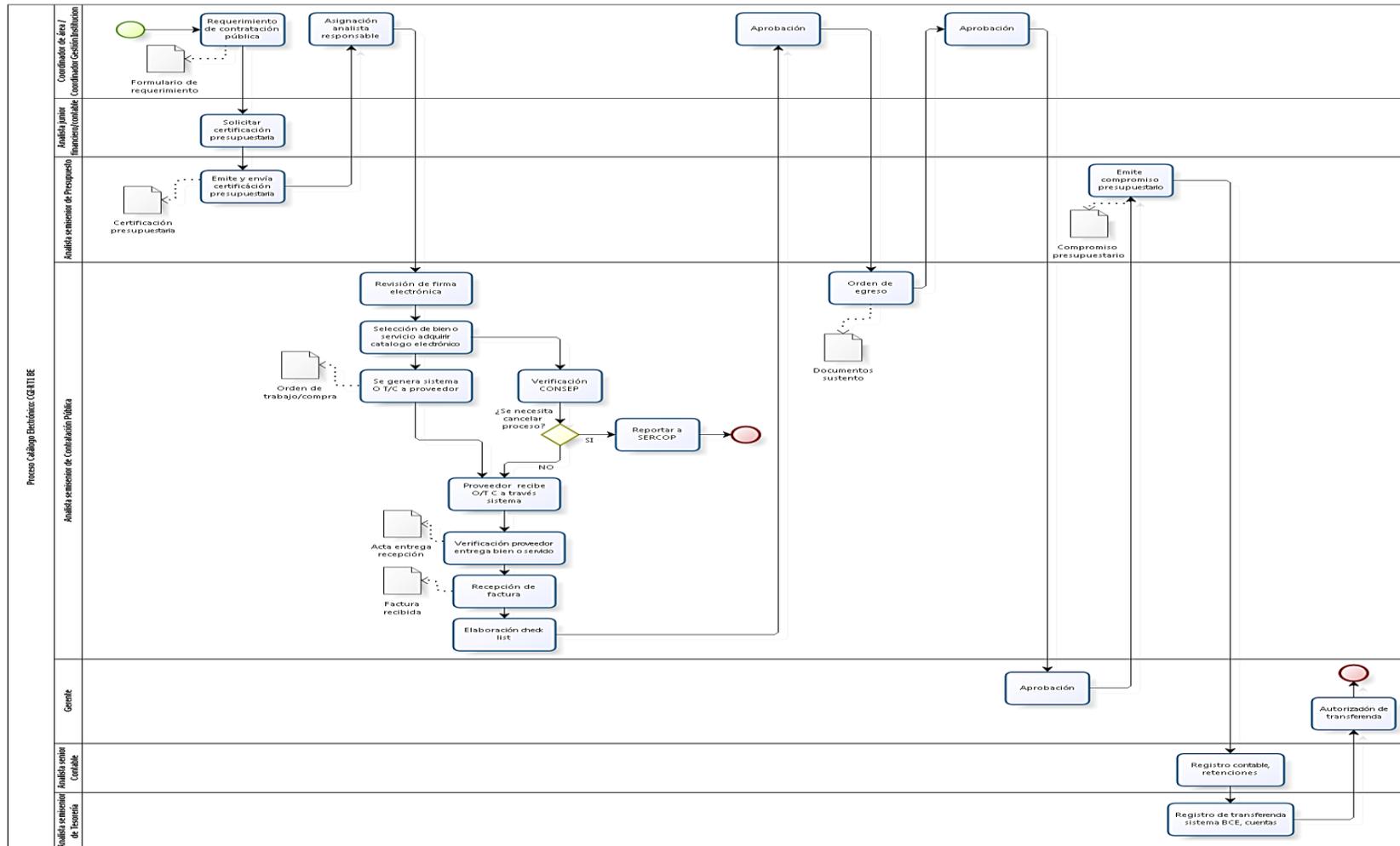


Figura 34: Diagrama de flujo del proceso Catálogo electrónico propuesto
Elaborado por: Autor

Régimen Especial (propuesta).

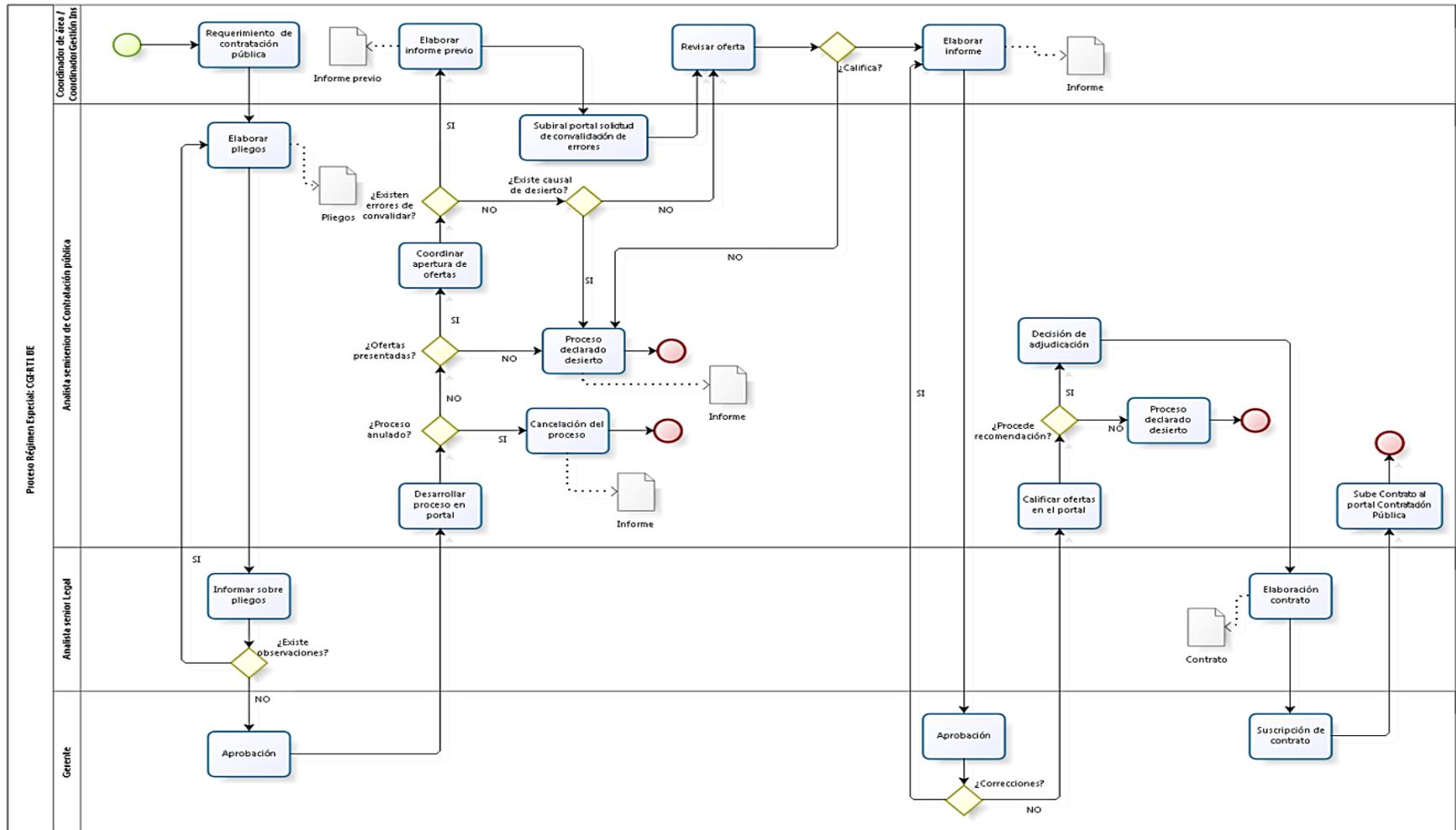


Figura 35: Diagrama de flujo del proceso Régimen especial propuesto
Elaborado por: Autor

5.2.2.-Procesos de talento humano mejorados

Las actividades más complejas que necesitaron ser mejorados con relación a la gestión del talento humano son: selección, capacitación y vacaciones. Los diagramas de flujos respecto a estas actividades tomaron en cuenta los tiempos de los responsables que laboran en matriz para medir su influencia en cuanto a la eficiencia del proceso mejorado y si deben considerarse dentro de la ruta crítica.

En este numeral se realizará el diseño de los flujogramas mejorados, de acuerdo con el inventario de los mismos, siguiendo el orden mostrado en la tabla 47.

Tabla 47: Inventario de procesos Talento Humano

PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDADES
Talento humano	Selección	
	Capacitación	
		Vacaciones

Elaborado por Autor

Selección (propuesta)

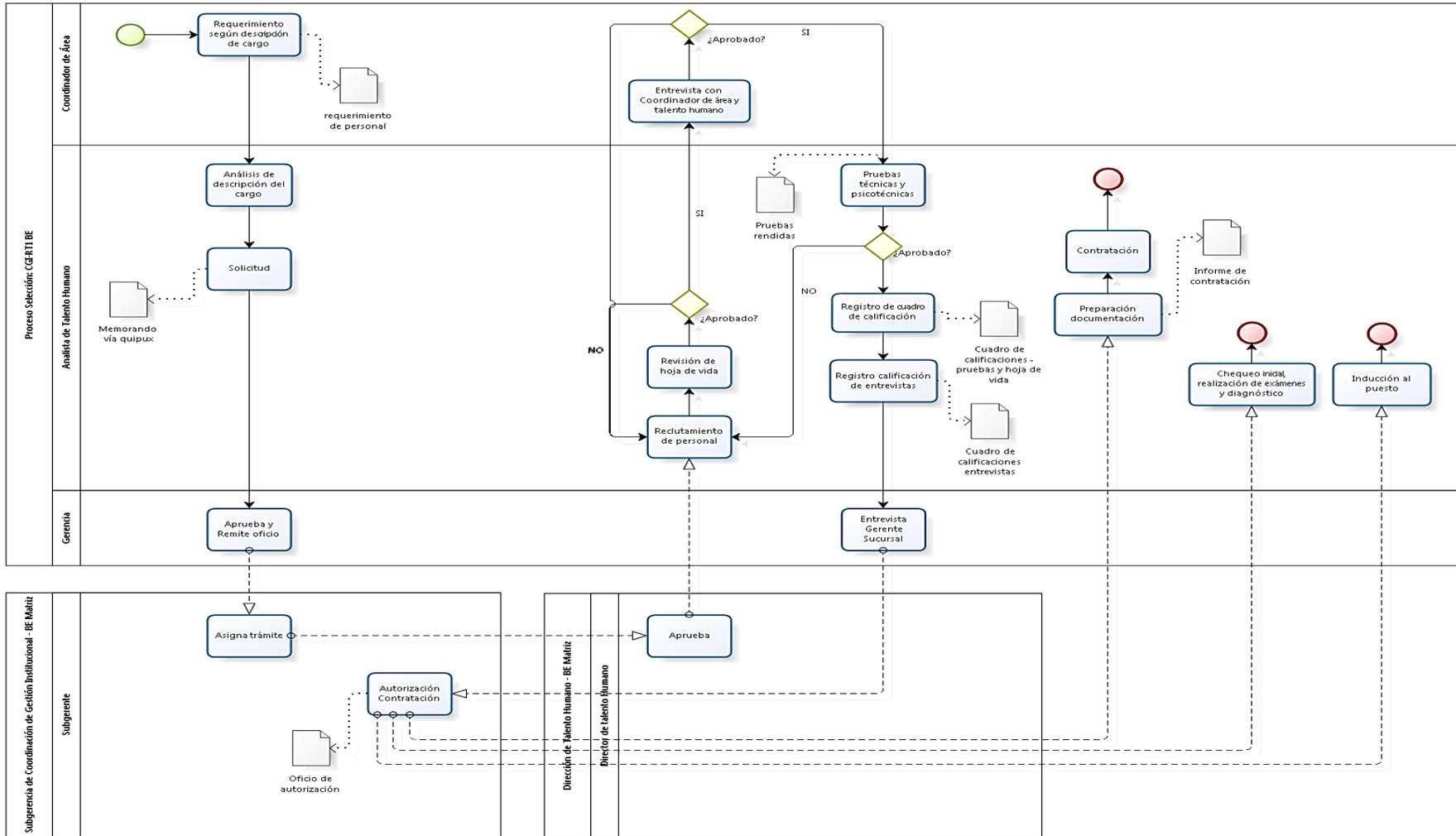


Figura 36: Diagrama de flujo del proceso Selección de talento humano propuesto
Elaborado por: Autor

Capacitación (propuesta).

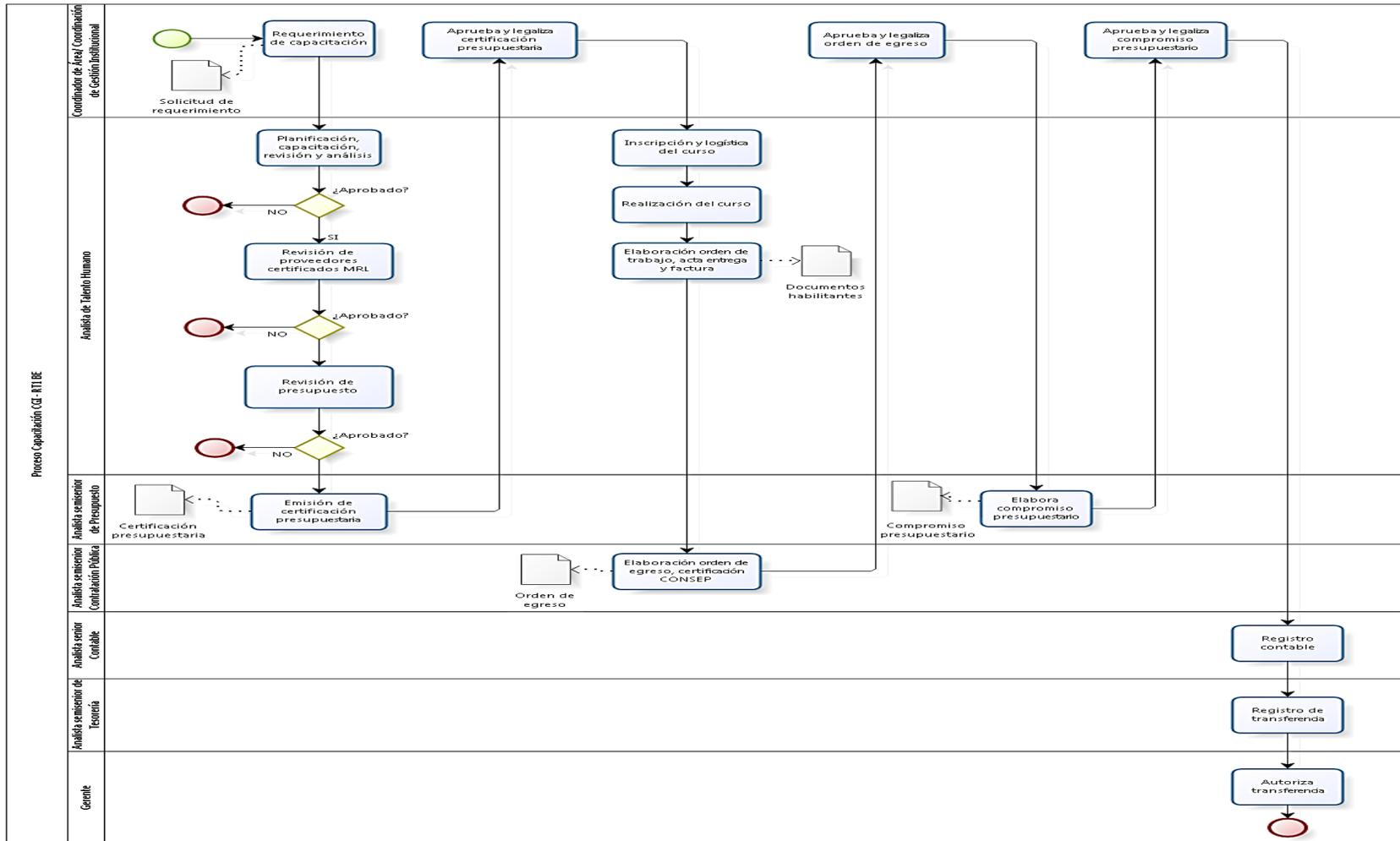


Figura 37: Diagrama de flujo del proceso Capacitación de Talento Humano propuesto
Elaborado por: Autor

Vacaciones (propuesta).

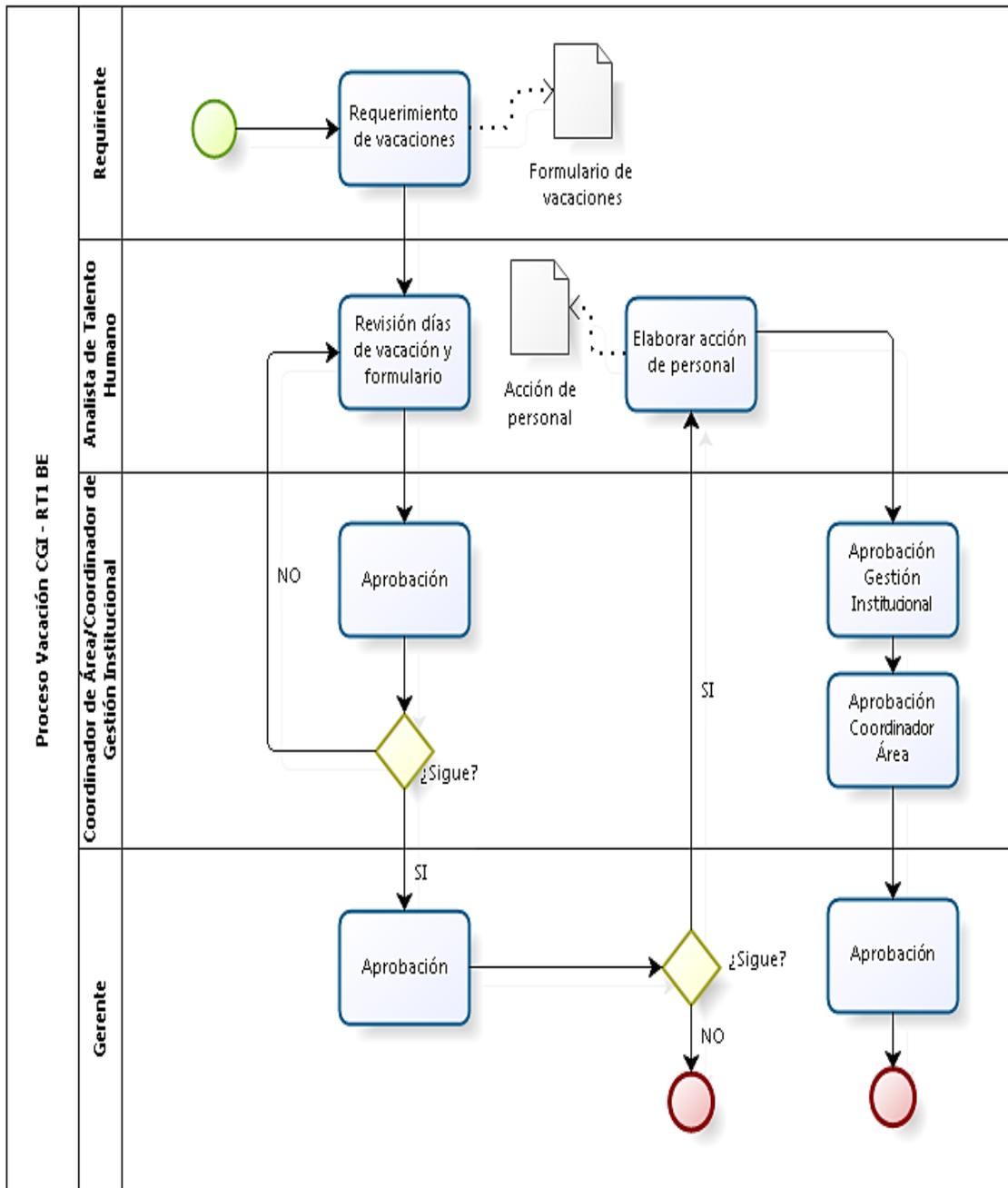


Figura 38: Diagrama de flujo del proceso Vacaciones para talento humano propuesto
Elaborado por: Autor

5.2.3.-Procesos financieros mejorados.

En este numeral se realizará el diseño de los flujogramas mejorados, de acuerdo con el inventario de los mismos, siguiendo el orden mostrado en la tabla 48.

Tabla 48: Inventario de procesos financieros

PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDADES
Financiero o Gestión de Operaciones	Transferencias	
	Pagos	

Elaborado por Autor

Pagos (propuesta).

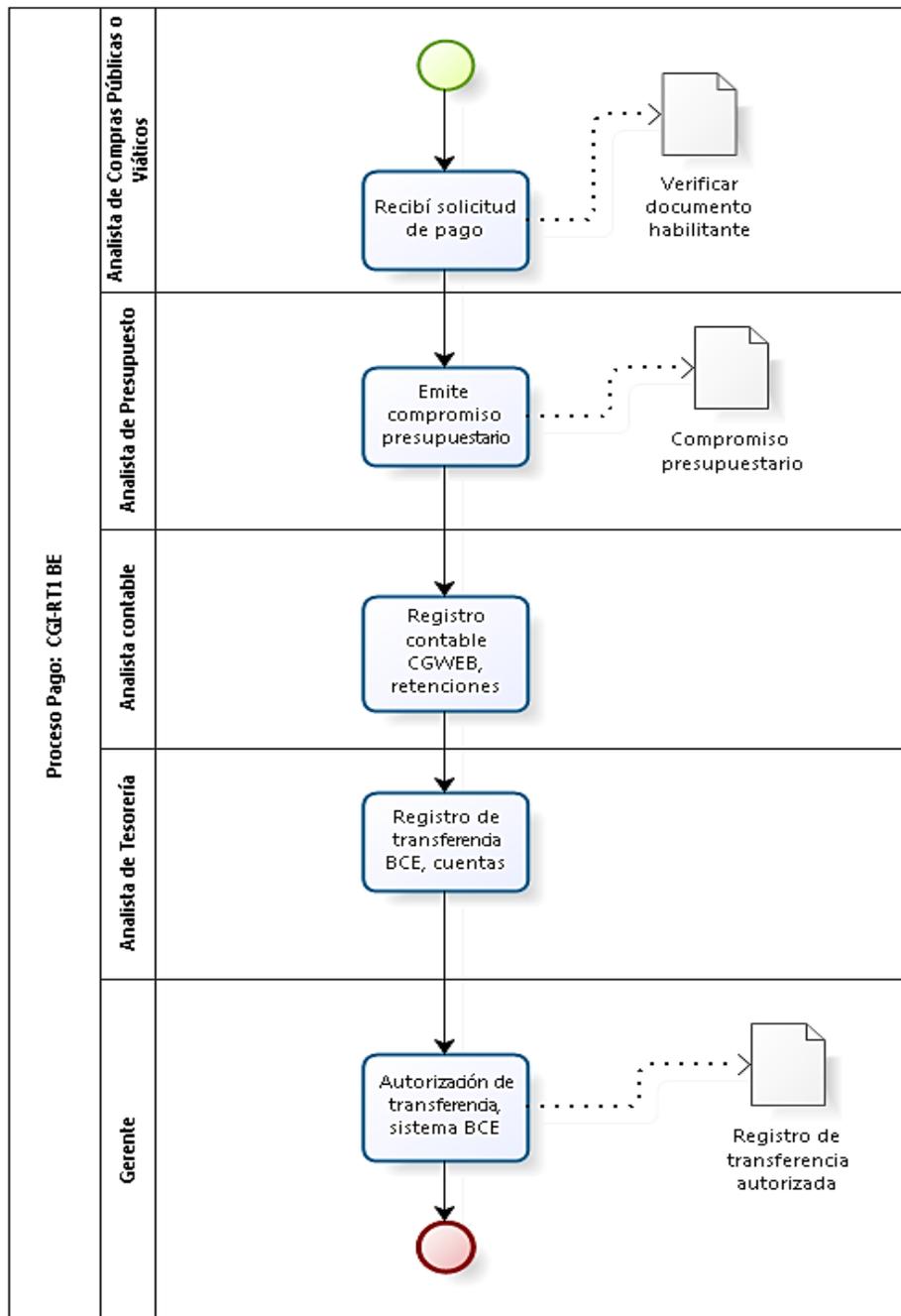


Figura 39. Diagrama de flujo del proceso Pagos propuesto
Elaborado por: Autor

Transferencias (propuesta).

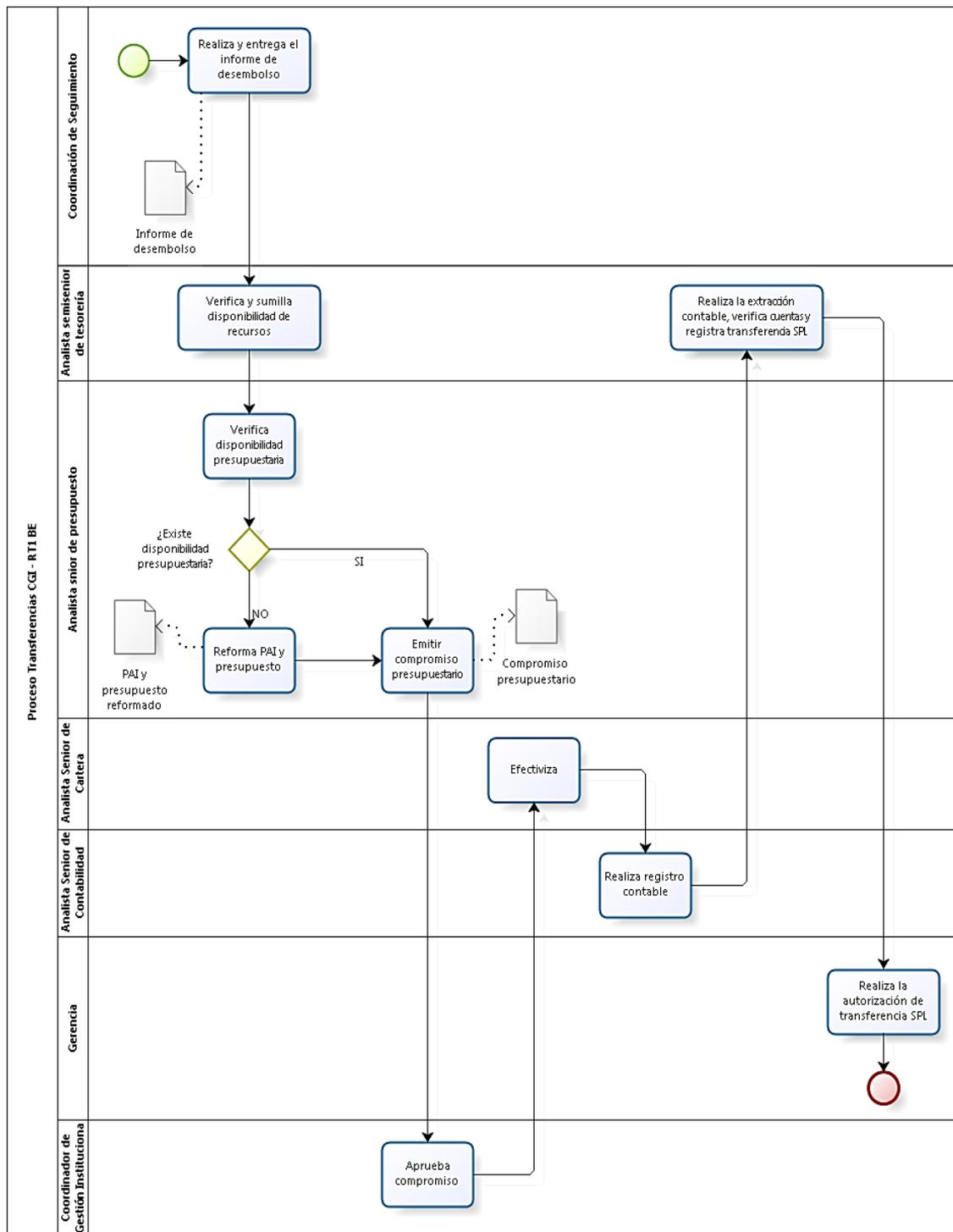


Figura 40: Diagrama de flujo del proceso Transferencias propuesto
Elaborado por: Autor

5.3 Tiempos y costos con los procesos mejorados

Para la definición de los procesos mejorados en tiempos y costos fue necesario determinar, de manera general, los factores claves que son las causas de la baja eficiencia de los respectivos procesos; y a estos se les determinó lineamientos muy necesarios como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 49: Lineamientos generales para mejoramiento de procesos

Causas	Lineamientos generales	Porcentaje
Tiempos de espera: Trámite entre RT1 y matriz	N/A	6,12%
Cuellos de botella: Aprobación de documentos por Coordinadores	Utilización de Quipux y firma electrónica	28,57%
Bienes a trasladar	N/A	6,12%
Elaboración de acta entrega – recepción	Unificar constatación, elaboración y firma de documento	16,33%
Recepción conforme del bien o servicio del proveedor	Se contrate a un Analista semisenior de Contratación Pública	20,41%
Tiempos en sistema SOCE	Se contrate a un Analista semisenior de Contratación Pública	6,12%
Sobrecarga para el servidor/a público/a para la ejecución de procesos de contratación pública y talento humano	Se contrate a un Analista semisenior de Contratación Pública	12,24%
Revisión de documentos habilitantes para pago (control previo)	N/A	4,08%

Elaborado por: Autor

Con la aplicación de estos lineamientos generales se ha conseguido aumentar el nivel de eficiencia de los procesos antes diagramados entre un 70% a 90%; sin que esto signifique que no se haya realizado otros tipos de mejoras según la naturaleza de cada proceso. Estas particularidades o mejoras se detallan en las siguientes hojas de procesos:

5.3.1.-Procesos administrativos.

Tabla 50: Solicitud de viáticos-Propuesta

PROCESO:		Administrativo						
SUBPROCESO:		Viáticos						
ACTIVIDAD:		Solicitud						
OBJETIVO:		Gestionar la otorgación de viáticos y subsistencias a los colaboradores de la RT1 para cumplimiento de sus actividades laborales fuera de la entidad, sea en la misma ciudad, fuera de ella, o fuera del país.						
RESULTADO:		# solicitudes de viáticos concedidos						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
1	Genera solicitud de viáticos	5	5	0	\$ 0,97	\$ 0,00	Coordinador de área/Gestión Institucional	Formulario solicitud
2	Revisa y aprueba informe Comisión	480	480	0	\$ 93,33	\$ 0,00	Coordinador de área/Gestión Institucional	
3	Firma solicitud de comisión	480	480	0	\$ 126,60	\$ 0,00	Gerente	
4	Registra y envía solicitud digitalizada	30	20	10	\$ 1,02	\$ 0,51	Asistente de Gerencia	
5	Elabora cuadro resumen	20	20	0	\$ 1,68	\$ 0,00	Analista junior financiero/contable	Cuadro resumen
6	Aprueba cuadro resumen	180	120	60	\$ 23,33	\$ 11,67	Coordinador de área/Gestión Institucional	
7	Elabora compromiso	240	240	0	\$ 23,53	\$ 0,00	Analista semisenior de presupuesto	Compromiso presupuestario
8	Registro contable	240	120	120	\$ 13,97	\$ 13,97	Analista senior Contable	
9	Registro de transferencia sistema BCE	180	120	60	\$ 11,77	\$ 5,88	Analista semisenior de Tesorería	
10	Autorización de transferencia	480	240	120	\$ 63,30	\$ 31,65	Gerente	
TOTAL		2335	1845	370	\$ 359,51	\$ 63,68		
TOTAL AV+NAV			2215		\$ 423,18			
EFICIENCIA			83,30%		84,95%			

Elaborado por: Autor

Análisis de mejoras Solicitud de Viáticos.

Se redujeron a 10 actividades de las 18 que se levantó en el diagnóstico; eliminando, modificando y unificando actividades que obedecen a los siguientes medios para mejorar la gestión y eficiencia del proceso:

- Se manejarán formatos estandarizados directamente en el QUIPUX dependiendo del proceso, los mismos que serán enviados por correo electrónico como documento digitalizado.
- Para la aprobación de documentos (solicitudes, informes y pagos) tienen que despachar máximo hasta 24 horas por los Coordinadores de cada área y Gerente de la Regional Tipo 1 (RT1) en concordancia con las políticas propuestas en el punto 5.5.
- Las actividades que tienen como responsable al Analista junior financiero/contable se rebajan debido a la disminución de carga horaria por la contratación de un Analista semisenior de Contratación Pública.
- Las actividades que se realizaban para el control previo se trasladaron al proceso de “liquidación de viáticos” justamente para verificar los documentos habilitantes para el pago respectivo.
- Las certificaciones y compromisos presupuestarios son elaborados por el Analista semisenior de Presupuesto liberando de carga laboral al Analista senior de Presupuesto.
- Los tiempos para realizar los asientos contables y transferencias se reducen por:
 - ✓ utilización de formatos estandarizados,
 - ✓ verificación de firmas de aprobación en el control previo,
 - ✓ gestión de los documentos habilitantes los realiza el analista junior financiero/contable, y,
 - ✓ aplicación de las políticas propuestas en el punto 5.5.
- Además que en la solicitud de viáticos se cumple con lo dispuesto en la norma 405-08 “Anticipo de fondos” de las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado.
- Como se puede apreciar se incrementa la eficiencia del proceso de la siguiente manera:

- ✓ En tiempos se optimiza de 57.16% a 83.30%. Mejorando en un 26.14%.
- ✓ En costos se optimiza de 59.45% a 84.95%. Mejorando en un 25.5%.
- ✓ En cuanto a costos, 0,84 centavos por cada dólar serán efectivamente cancelados a los servidores que intervienen en las actividades.

Tabla 51: Liquidación de viáticos-Propuesta

PROCESO:		Administrativo						
SUBPROCESO:		Viáticos						
ACTIVIDAD:		Liquidación						
OBJETIVO:		Gestionar la otorgación de viáticos y subsistencias a los colaboradores de la RT1 para cumplimiento de sus actividades laborales fuera de la entidad, sea en la misma ciudad, fuera de ella, o fuera del país.						
RESULTADO:		# solicitud de viáticos liquidados						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
1	Genera informe de Comisión	480	480	0	\$ 93,33	\$ 0,00	Coordinador de área/Gestión Institucional	Informe Comisión
2	Aprueba informe de Comisión	480	480	0	\$ 126,60	\$ 0,00	Gerente	
3	Recibe y revisa solicitud y disponibilidad presupuestaria	5	5	0	\$ 0,00	\$ 0,00	Analista junior financiero/contable	
4	Elabora solicitud de pago	30	30	0	\$ 0,00	\$ 0,00	Analista junior financiero/contable	Solicitud de pago
5	Control previo viático	120	120	0	\$ 0,00	\$ 0,00	Analista semisenior de Tesorería	
6	Elabora compromiso	240	240	0	\$ 0,00	\$ 0,00	Analista semisenior de presupuesto	Compromiso presupuestario
7	Aprueba solicitud de viáticos y solicitud de pago	480	480	0	\$ 0,00	\$ 0,00	Analista senior de presupuesto	
8	Elabora cuadro resumen	20	20	0	\$ 0,00	\$ 0,00	Analista junior financiero/contable	Cuadro resumen
9	Aprueba cuadro resumen	180	120	60	\$ 0,00	\$ 0,00	Coordinador de área/Gestión Institucional	
10	Registro contable	10	10	0	\$ 1,16	\$ 0,00	Analista senior Contable	
11	Cuadro consolidado con descuentos	60	30	30	\$ 3,49	\$ 3,49	Analista junior financiero/contable	
12	Procesamiento de la nómina	2400	2400	0	\$ 666,67	\$ 0,00	Director de Talento Humano - matriz	
TOTAL		4505	2015	90	\$ 891,26	\$ 3,49		
TOTAL AV+NAV			2105		\$ 894,75			
EFICIENCIA			95,72%		99,61%			

Elaborado por: Autor

Análisis de mejoras Liquidación de viáticos:

La liquidación de viáticos aumentó a 12 actividades de las 10 actividades que se levantó en el diagnóstico debido a que se ingresaron, eliminaron, modificaron y unificaron algunas actividades con el propósito de mejorar la eficiencia del mismo. Las actividades que se ingresaron tienen que ver con el control previo al pago de los viáticos utilizados por los servidores públicos para su liquidación efectiva conforme lo dictamina el suplemento RO 326 del jueves 04 de septiembre de 2014 del Ministerio de Trabajo.

Los cambios realizados son los siguientes:

- Se unifican las actividades de elaboración y aprobación de informe por la Comisión, en el que se integra al Coordinador de Área requirente.
- Las actividades que tienen como responsable al Analista junior financiero/contable se rebajan debido a la disminución de carga horaria por la contratación de un Analista semisenior de Contratación Pública.
- Se incorporan las actividades referentes al Control Previo al pago del viático que tienen que ver con la revisión del informe de la Comisión y elaboración de la solicitud de pago a cargo del Analista junior financiero/contable. El control previo está a cargo del Analista semisenior de Tesorería que consiste en verificar la legalidad y adecuada presentación de los documentos habilitantes con las respectivas firmas de elaborado y aprobado.
- Las certificaciones y compromisos presupuestarios son elaborados por el Analista semisenior de Presupuesto liberando de carga laboral al Analista senior de Presupuesto.
- Para la aprobación de documentos (solicitudes, informes y pagos) tienen que despachar máximo hasta 24 horas por los Coordinadores de cada área y Gerente de la Regional Tipo 1 (RT1) en concordancia con las políticas propuestas en el punto 4.4.
- Para la liquidación de viáticos se realiza el respectivo ajuste a la cuenta “Anticipo de viáticos y subsistencias” cumpliendo con lo dispuesto en la norma 405-08 “Anticipo de fondos” de las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado y el suplemento RO 326 del jueves 04 de septiembre de 2014 del Ministerio de Trabajo.

- Como se puede apreciar se incrementa la eficiencia del proceso de la siguiente manera:
 - ✓ En tiempos se optimiza de 53.73% a 95.72%. Mejorando en un 41.99%.
 - ✓ En costos se optimiza de 53.30% a 99.61%. Mejorando en un 46.31%.
 - ✓ En cuanto a costos, 0,99 centavos por cada dólar serán efectivamente cancelados a los servidores que intervienen en las actividades.

Tabla 52: Reliquidación de viáticos-Propuesta

PROCESO:		Administrativo						
SUBPROCESO:		Viáticos						
ACTIVIDAD:		Reliquidación						
OBJETIVO:		Gestionar la otorgación de viáticos y subsistencias a los colaboradores de la RT1 para cumplimiento de sus actividades laborales fuera de la entidad, sea en la misma ciudad, fuera de ella, o fuera del país.						
RESULTADO:		# de viáticos reliquidados						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
1	Entrega factura u hoja de ruta	240	240	0	\$ 46,67	\$ 0,00	Coordinador de área/Gestión Institucional	Factura u hoja de ruta
2	Recibe y revisa factura y hoja de ruta	10	10	0	\$ 0,84	\$ 0,00	Analista junior financiero/contable	
3	Ingresar e imprimir la reliquidación	10	10	0	\$ 0,84	\$ 0,00	Analista junior financiero/contable	
4	Aprueba reliquidación	480	480	0	\$ 93,33	\$ 0,00	Coordinador de área/Gestión Institucional	
5	Aprueba solicitud de comisión	480	480	0	\$ 126,60	\$ 0,00	Gerente	
6	Verifica aprobación	5	5	0	\$ 0,42	\$ 0,00	Analista junior financiero/contable	
7	Elabora solicitud de pago	30	30	0	\$ 2,53	\$ 0,00	Analista junior financiero/contable	Solicitud de pago
8	Control previo viático	120	120	0	\$ 11,77	\$ 0,00	Analista semisenior de Tesorería	
9	Elabora compromiso	240	240	0	\$ 23,53	\$ 0,00	Analista semisenior de presupuesto	Compromiso presupuestario
10	Actualiza cuadro resumen	20	20	0	\$ 1,68	\$ 0,00	Analista junior financiero/contable	Cuadro resumen
11	Aprueba cuadro resumen	180	120	60	\$ 23,33	\$ 11,67	Coordinador de área/Gestión Institucional	
12	Registro contable	240	120	120	\$ 13,97	\$ 13,97	Analista senior Contable	
13	Registro de transferencia sistema BCE	180	120	60	\$ 11,77	\$ 5,88	Analista semisenior de Tesorería	
14	Autorización de transferencia	480	240	240	\$ 63,30	\$ 63,30	Gerente	
TOTAL		2715	2235	480	\$ 420,58	\$ 94,82		
TOTAL AV+NAV			2715		\$ 515,40			
EFICIENCIA			82,32%		81,60%			

Elaborado por Autor

Análisis de mejoras Reliquidación de viáticos:

La reliquidación de viáticos disminuyó a 14 tareas de las 17 que se levantó en el diagnóstico debido a que se eliminaron, modificaron y unificaron algunas actividades con el propósito de mejorar la eficiencia del mismo. La propuesta se enfoca en gestionar el pago de aquellos rubros que no constaron en la solicitud de viáticos inicial pero que fueron necesarios durante las actividades realizadas fuera de la institución; estos cambios son los siguientes:

- El Analista junior financiero/contable se encarga de gestionar los documentos habilitantes para la reliquidación.
- La aprobación de la reliquidación lo realiza el Coordinador de Gestión Institucional y el Gerente es quien aprueba el informe de la Comisión, esto incluye reliquidación, facturas, solicitud y otros documentos habilitantes que comprueben los gastos realizados en las actividades realizadas por concepto de viáticos o subsistencias.
- Se incorporan las actividades referentes al Control Previo al pago del viático que tienen que ver con la revisión del informe de la Comisión y elaboración de la solicitud de pago a cargo del Analista junior financiero/contable. El control previo está a cargo del Analista semisenior de Tesorería que consiste en verificar la legalidad y adecuada presentación de los documentos habilitantes con las respectivas firmas de elaborado y aprobado.
- Las certificaciones y compromisos presupuestarios son elaborados por el Analista semisenior de Presupuesto liberando de carga laboral al Analista senior de Presupuesto.
- Para la aprobación de documentos (solicitudes, informes y pagos) tienen que despachar máximo hasta 24 horas por los Coordinadores de cada área y Gerente de la Regional Tipo (RT1) en concordancia con las políticas propuestas en el punto 5.5.
- Para la reliquidación de viáticos se realiza el respectivo ajuste a la cuenta “Anticipo de viáticos y subsistencias” cumpliendo con lo dispuesto en la norma 405-08 “Anticipo de fondos” de las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado y el suplemento RO 326 del jueves 04 de septiembre de 2014 del Ministerio de Trabajo.

- Como se puede apreciar se incrementa la eficiencia del proceso de la siguiente manera:
 - ✓ En tiempos se optimiza de 54.06% a 82.32%. Mejorando en un 28.26%.
 - ✓ En costos se optimiza de 54.94% a 81.60%. Mejorando en un 26.60%.
 - ✓ En cuanto a costos, 0,81 centavos por cada dólar serán efectivamente cancelados a los servidores que intervienen en las actividades.

Tabla 53: Ingreso de activos fijos-Propuesta

PROCESO:		Administrativo						
SUBPROCESO:		Activos Fijos						
ACTIVIDAD:		Ingreso						
OBJETIVO:		Realizar el ingreso, conciliación, almacenamiento, distribución y custodia de los bienes adquiridos por la RT1 en cumplimiento con las Normas de Control Interno, el Reglamento General de Bienes del Sector Público, y, el Manual para la Administración General de los Bienes del Sector Público emitido por la Contraloría General del Estado						
RESULTADO:		# de bienes ingresados y codificados						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
1	Constatación y recepción conforme	30	20	10	\$ 1,94	\$ 1,94	Analista junior financiero/contable	Acta entrega - recepción, lista de custodios
2	Requerimiento de registro del bien	1440	960	0	\$ 94,13	\$ 0,00	Analista semisenior Contratación pública	Acta entrega - recepción, factura
3	Ingresar bien al sistema de activos fijos y codifica	360	240	120	\$ 20,20	\$ 10,10	Analista junior financiero/contable	Acta entrega - recepción, factura, garantía técnica
4	Concilia valores	360	240	120	\$ 27,93	\$ 13,97	Analista senior Contable	
6	Ingreso del bien a póliza de seguro	1440	1440	0	\$ 167,60	\$ 0,00	Analista bienes y servicios - Matriz	
7	Asignación de bien/bienes	960	480	60	\$ 93,33	\$ 11,67	Coordinador de gestión institucional/Delegado	
8	Asigna la persona en sistema	240	120	120	\$ 10,10	\$ 10,10	Analista junior financiero/contable	
9	Entrega y elabora acta entrega recepción	480	240	240	\$ 20,20	\$ 20,20	Analista junior financiero/contable	Acta entrega recepción definitiva
TOTAL		5310	2300	670	\$ 435,44	\$ 67,98		
TOTAL AV+NAV			2970		\$ 503,42			
EFICIENCIA			77,44%		86,50%			

Elaborado por: Autor

Análisis de mejoras Ingreso de Activos:

El ingreso de activos fijos disminuyó a 8 tareas de las 10 tareas que se levantaron en el diagnóstico debido a que se eliminaron, modificaron y unificaron algunas de ellas con el propósito de mejorar la eficiencia del mismo.

Los cambios realizados son los siguientes:

- Se unifican tareas como es la constatación y la recepción conforme que se hace mediante el acta entrega – recepción y con la participación de un administrativo (Analista junior financiero/contable), área requirente y un veedor (analista semisenior de Contratación Pública).
- Las tareas 2 y 3 son paralelas por lo que rebaja tiempos.
- Técnico Senior Contable registra y concilia los valores de los bienes ingresados en el sistema directamente según notificación de Analista junior financiero/contable.
- La tarea de “ingreso del bien a póliza de seguro” no forma parte de la ruta crítica y por tanto no suma a las tareas agregadoras de valor porque su ejecución es responsabilidad de Matriz.
- Mediante el uso del QUIPUX se puede asignar o delegar responsabilidades a tareas específicas el mismo que estará respaldado por la firma electrónica.
- Para la entrega final intervienen los involucrados quienes realizan la constatación y la documentan mediante acta entrega recepción previamente elaborada.
- Como se puede apreciar se incrementa la eficiencia del proceso de la siguiente manera:
 - ✓ En tiempos se optimiza de 55.19% a 77.44%. Mejorando en un 22.25%.
 - ✓ En costos se optimiza de 55.04% a 86.50%. Mejorando en un 31.46%.
 - ✓ En cuanto a costos, 0,86 centavos por cada dólar serán efectivamente cancelados a los servidores que intervienen en las actividades.

Tabla 54:Traslado Externo de Activos Fijos – Propuesta

PROCESO:		Administrativo						
SUBPROCESO:		Activos Fijos						
ACTIVIDAD:		Traslado Externo						
OBJETIVO:		Registrar, controlar y determinar el custodio respectivo a cada bien de la entidad; gestionar los cambios externos que se produzcan y que alteren la ubicación y naturaleza de los bienes ante dirección correspondiente, por el personal responsable del uso y custodia de los mismos, para que se adopten los correctivos que cada caso requiera.						
RESULTADO:		# bienes trasladados externamente						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
1	Requerimiento de traslado externo de activo	30	20	10	\$ 3,89	\$ 1,94	Coordinador de área	Formulario de requerimiento
2	Tramita requerimiento	10	10	0	\$ 0,84	\$ 0,00	Analista junior financiero/contable	
3	Autorización de traslado interno	15	15	0	\$ 2,92	\$ 0,00	Coordinador de Gestión Institucional	
4	Recibe y entrega bien custodio - técnico	15	15	0	\$ 1,26	\$ 0,00	Analista junior financiero/contable	Acta entrega - recepción
	TOTAL	70	60	10	\$ 8,91	\$ 1,94		
	TOTAL AV+NAV		70		\$ 10,85			
	EFICIENCIA		85,71%		82,09%			

Elaborado por: Autor

Análisis de mejoras Traslado externo:

El traslado externo de activos fijos disminuyó a 4 tareas de las 5 levantadas en el diagnóstico; unificando y modificando algunas de estas para mejorar la gestión y eficiencia del proceso.

Los medios utilizados son los siguientes:

- Se reducen tiempos porque el requerimiento es mediante QUIPUX y con firma electrónica del Coordinador del área requirente
- Las actividades que tienen como responsable al Analista junior financiero/contable se rebajan debido a la disminución de carga horaria por la contratación de un Analista semisenior de Contratación Pública.

- Como se puede apreciar se incrementa la eficiencia del proceso de la siguiente manera:
 - ✓ En tiempos se optimiza de 54.17% a 85.71%. Mejorando en un 31.54%.
 - ✓ En costos se optimiza de 54.62% a 82.09%. Mejorando en un 27.47%.
 - ✓ En cuanto a costos, 0,82 centavos por cada dólar serán efectivamente cancelados a los servidores que intervienen en las actividades.

Tabla 55: Traslado Interno de Activos Fijos – Propuesta

PROCESO:		Administrativo						
SUBPROCESO:		Activos Fijos						
ACTIVIDAD:		Traslado Interno						
OBJETIVO:		Registrar, controlar y determinar el custodio respectivo a cada bien de la entidad; gestionar los cambios internos que se produzcan y que alteren la ubicación y naturaleza de los bienes ante dirección correspondiente, por el personal responsable del uso y custodia de los mismos, para que se adopten los correctivos que cada caso requiera.						
RESULTADO:		# bienes trasladados internamente						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
1	Requerimiento de traslado interno de activo	1440	960	480	\$ 186,67	\$ 93,33	Coordinador de área	Correo electrónico
2	Autorización de traslado interno	360	240	120	\$ 46,67	\$ 23,33	Coordinador de Gestión Institucional	Correo electrónico
3	Constatación física	240	240	0	\$ 20,20	\$ 0,00	Analista junior financiero/contable	
4	Actualiza en el sistema de bienes el cambio de custodio	15	15	0	\$ 1,26	\$ 0,00	Analista junior financiero/contable	Reporte traslado
5	Recibe y entrega bien custodio - técnico	10	10	0	\$ 0,84	\$ 0,00	Analista junior financiero/contable	Acta entrega - recepción
	TOTAL	2065	1465	600	\$ 255,64	\$ 116,67		
	TOTAL AV+NAV		2065		\$ 372,30			
	EFICIENCIA		70,94%		68,66%			

Elaborado por: Autor

Análisis de mejoras Traslado Interno:

El traslado interno de activos fijos disminuyó a 5 tareas de las 7 que se levantó en el diagnóstico debido a que se eliminó, modificó y unificó algunas tareas para mejorar la gestión y eficiencia del proceso.

Los medios utilizados son los siguientes:

- El requerimiento es por correo electrónico utilizando el QUIPUX pero se deja a discreción el plazo de 3 días para que el Coordinador de Gestión Institucional verifique la disponibilidad de acuerdo al tipo de bien solicitado.
- Se manejarán formatos estandarizados directamente en el QUIPUX dependiendo del proceso, los mismos que serán enviados por correo electrónico como documento digitalizado y con firma electrónica de respaldo.
- Las actividades que tienen como responsable al Analista junior financiero/contable se rebajan debido a la disminución de carga horaria por la contratación de un Analista semisenior de Contratación Pública.
- Para la entrega final intervienen los involucrados quienes realizan la constatación y la documentan mediante acta entrega recepción previamente elaborada.

Subprocesos de adquisición (Contratación pública)

Los subprocesos de Contratación Pública donde se encontraron mayores problemas y retrasos fueron los de ínfima cuantía, régimen especial y catálogo electrónico.

El medio principal para gestionar y mejorar la eficiencia de estos procesos es la contratación de un Analista semisenior de Contratación Pública quien será responsable de gestionar todos los procesos de compras públicas en el sistema y brindar asesoría y asistencia técnica a los administradores de proyectos para que elaboren y cumplan los requisitos necesarios que la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública exige.

- Como se puede apreciar se incrementa la eficiencia del proceso de la siguiente manera:

- ✓ En tiempos se optimiza de 66.48%% a 70.94%%. Mejorando en un 4.46%.
- ✓ En costos se optimiza de 64.64% a 68.66%. Mejorando en un 4.02%.
- ✓ En cuanto a costos, 0,68 centavos por cada dólar serán efectivamente cancelados a los servidores que intervienen en las actividades.

Tabla 56: Ínfima Cuantía Contratación Pública – Propuesta

PROCESO:		Administrativo						
SUBPROCESO:		Compras públicas						
ACTIVIDAD:		Ínfima Cuantía						
OBJETIVO:		Cumplir con la normativa legal vigente y contar con los herramientas técnicas que faciliten el uso del Sistema Nacional de Contratación Pública, en sujeción a los principios de legalidad, trato justo, igualdad, calidad, vigencia tecnológica, oportunidad, concurrencia, transparencia y publicidad.						
RESULTADO:		# procesos de ínfima cuantía terminados						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
1	Requerimiento de contratación pública	960	960	0	\$ 186,67	\$ 0,00	Coordinador de área/Gestión Institucional	Formulario de requerimiento
2	Solicitud de 3 proformas	480	480	0	\$ 93,33	\$ 0,00	Coordinador de área/Gestión Institucional	Proformas
3	Análisis y selección de proveedor	60	60	0	\$ 5,05	\$ 0,00	Analista junior financiero/contable	Cuadro comparativo
4	Verificación CONSEP	60	60	0	\$ 5,05	\$ 0,00	Analista junior financiero/contable	
5	Solicitar certificación presupuestaria	480	480	0	\$ 40,40	\$ 0,00	Analista junior financiero/contable	Correo electrónico
6	Emitir y enviar certificación presupuestaria	480	480	0	\$ 47,07	\$ 0,00	Analista semisenior de Presupuesto	Certificación presupuestaria
8	Asignación analista responsable	2	2	0	\$ 0,39	\$ 0,00	Coordinador de área/Gestión Institucional	
9	Revisión de firma electrónica	3	3	0	\$ 0,29	\$ 0,00	Analista semisenior de Contratación pública	
10	Elaborar orden de trabajo/compra	120	120	0	\$ 11,77	\$ 0,00	Analista semisenior de Contratación pública	Orden de trabajo/compra
11	Aprobación orden de trabajo/compra	480	480	0	\$ 93,33	\$ 0,00	Coordinador de área/Gestión Institucional	
12	Verificación Entrega de Orden de trabajo/compra a proveedor seleccionado	480	480	0	\$ 47,07	\$ 0,00	Analista semisenior de Contratación pública	
13	Verificación Proveedor entrega bien o servicio	480	480	0	\$ 47,07	\$ 0,00	Analista semisenior de Contratación pública	Acta entrega recepción
CONTINUA								

PROCESO:		Administrativo						
SUBPROCESO:		Compras públicas						
ACTIVIDAD:		Ínfima Cuantía						
OBJETIVO:		Cumplir con la normativa legal vigente y contar con los herramientas técnicas que faciliten el uso del Sistema Nacional de Contratación Pública, en sujeción a los principios de legalidad, trato justo, igualdad, calidad, vigencia tecnológica, oportunidad, concurrencia, transparencia y publicidad.						
RESULTADO:		# procesos de ínfima cuantía terminados						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
14	Recepción de factura	480	480	0	\$ 47,07	\$ 0,00	Analista semisenior de Contratación pública	Factura recibida
15	Elaboración certificado ínfima cuantía y check list	180	120	60	\$ 11,77	\$ 5,88	Analista semisenior de Contratación pública	Certificado ínfima cuantía
16	Aprobación	480	480	0	\$ 93,33	\$ 0,00	Coordinador de área/Gestión Institucional	
17	Orden de egreso	180	60	120	\$ 5,88	\$ 11,77	Analista de Contratación pública	Documentos sustento
18	Aprobación	480	480	0	\$ 93,33	\$ 0,00	Coordinador de área/Gestión Institucional	
19	Aprobación	480	480	0	\$ 126,60	\$ 0,00	Gerente	
20	Emite compromiso presupuestario	120	120	0	\$ 11,77	\$ 0,00	Analista semisenior de Presupuesto	Compromiso presupuestario
21	Registro contable, retenciones	120	120	0	\$ 13,97	\$ 0,00	Analista senior Contable	
22	Registro de transferencia sistema BCE	120	120	0	\$ 11,77	\$ 0,00	Analista semisenior de Tesorería	
23	Aprobación transferencia sistema BCE	480	480	0	\$ 126,60	\$ 0,00	Gerente	
TOTAL		7205	6965	180	\$ 1.119,57	\$ 17,65		
TOTAL AV+NAV			7145		\$ 1.137,22			
EFICIENCIA			97,48%		98,45%			

Elaborado por: Autor

Análisis de mejoras Ínfima Cuantía:

El proceso de contratación pública de Ínfima Cuantía disminuyó a 22 tareas de las 23 que se levantó en el diagnóstico debido a que se eliminaron, modificaron y unificaron con el propósito de mejorar la gestión y eficiencia del mismo.

Los cambios realizados son los siguientes:

- Para la aprobación de documentos (solicitudes, informes y pagos) tienen que despachar máximo hasta 24 horas por los Coordinadores de cada área y Gerente de la Regional Tipo 1 (RT1) en concordancia con las políticas propuestas en el punto 5.5.
- La solicitud de las 3 proformas lo realiza el área requirente, descargando al Analista junior financiero/contable.
- Las tareas 3, 4 y 5 son actividades paralelas por lo que disminuye su tiempo. En dos de ellas es automático mediante el sistema del CONSEP y el QUIPUX respectivamente.
- Las certificaciones y compromisos presupuestarios son elaborados por el Analista semisenior de Presupuesto liberando de carga laboral al Analista senior de Presupuesto.
- Se manejarán formatos estandarizados directamente en el QUIPUX dependiendo del proceso, los mismos que serán enviados por correo electrónico como documento digitalizado y con firma electrónica de respaldo.
- El analista semisenior de Contratación Pública será responsable de la gestión de los procesos en el portal de compras públicas SOCE(Sistema Oficial de Contratación del Estado) ; además de brindar asistencia técnica a los administradores de proyectos para que elaboren adecuadamente los documentos habilitantes conforme lo dictamina la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y las resoluciones del Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP).
- Para la aprobación de documentos (solicitudes, informes y pagos) tienen que despachar máximo hasta 24 horas por los Coordinadores de cada área y Gerente de la Regional Tipo 1 (RT1) en concordancia con las políticas propuestas en el punto 5.5.
- Los plazos para las entregas de comprobantes de venta y órdenes de trabajo no sobrepasarán las 24 horas, tanto para proveedores y administradores de proyectos conforme las políticas propuestas en el punto 5.5.

- Las certificaciones y compromisos presupuestarios son elaborados por el Analista semisenior de Presupuesto liberando de carga laboral al Analista senior de Presupuesto.
- Los tiempos para realizar los asientos contables y transferencias se reducen por:
 - ✓ utilización de formatos estandarizados,
 - ✓ verificación de firmas de aprobación en el control previo,
 - ✓ gestión de los documentos habilitantes los realiza el analista junior financiero/contable, y,
 - ✓ aplicación de las políticas propuestas en el punto 5.5.

Se presume que el Analista semisenior de Contratación Pública tendrá mayor carga laboral en los próximos años por los diferentes procesos que se gestionan en el SOCE (Sistema Oficial de Contratación del Estado); por lo que es necesario revisar el presente diagrama de flujo para determinar la factibilidad de la contratación de otro analista para el siguiente año.

- Como se puede apreciar se incrementa la eficiencia del proceso de la siguiente manera:
 - ✓ En tiempos se optimiza de 59.30% a 97.48%. Mejorando en un 38.18%.
 - ✓ En costos se optimiza de 60.03% a 98.45%. Mejorando en un 38.42%.
 - ✓ En cuanto a costos, 0,98 centavos por cada dólar serán efectivamente cancelados a los servidores que intervienen en las actividades.

Tabla 57: Régimen Especial Contratación Pública – Propuesta

PROCESO:		Administrativo						
SUBPROCESO:		Compras públicas						
ACTIVIDAD:		Régimen Especial						
OBJETIVO:		Cumplir con la normativa legal vigente y contar con los herramientas técnicas que faciliten el uso del Sistema Nacional de Contratación Pública, en sujeción a los principios de legalidad, trato justo, igualdad, calidad, vigencia tecnológica, oportunidad, concurrencia, transparencia y publicidad.						
RESULTADO:		# procesos de régimen especial terminados						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
1	Requerimiento de contratación pública	480	480	0	\$ 93,33	\$ 0,00	Coordinador de área/Gestión Institucional	
2	Elaborar pliegos	1440	960	480	\$ 94,13	\$ 47,07	Analista de Contratación pública	Pliegos
3	Informar sobre pliegos	480	480	0	\$ 55,87	\$ 0,00	Analista senior Legal	
4	Aprobación	480	480	0	\$ 126,60	\$ 0,00	Gerente	
5	Desarrollar proceso en portal	360	240	120	\$ 23,53	\$ 11,77	Analista de Contratación pública	
6	Cancelación del proceso	360	360	0	\$ 35,30	\$ 0,00	Analista de Contratación pública	Informe
7	Coordinar apertura de ofertas	120	120	0	\$ 11,77	\$ 0,00	Analista de Contratación pública	
8	Elaborar informe previo	120	120	0	\$ 23,33	\$ 0,00	Coordinador de área/Gestión Institucional	Informe previo
9	Subir al portal solicitud de convalidación de errores	60	60	0	\$ 5,88	\$ 0,00	Analista de Contratación pública	
10	Proceso declarado desierto	960	960	0	\$ 94,13	\$ 0,00	Analista de Contratación pública	Informe
11	Revisar oferta	240	120	120	\$ 11,77	\$ 11,77	Analista de Contratación pública	
12	Elaborar informe	120	120	0	\$ 23,33	\$ 0,00	Coordinador de área/Gestión Institucional	Informe
13	Aprobación	480	480	0	\$ 126,60	\$ 0,00	Gerente	
14	Calificar ofertas en el portal	120	120	0	\$ 11,77	\$ 0,00	Analista de Contratación pública	
15	Decisión de adjudicación	960	960	0	\$ 94,13	\$ 0,00	Analista de Contratación pública	
								CONTINUA

PROCESO:		Administrativo						
SUBPROCESO:		Compras públicas						
ACTIVIDAD:		Régimen Especial						
OBJETIVO:		Cumplir con la normativa legal vigente y contar con los herramientas técnicas que faciliten el uso del Sistema Nacional de Contratación Pública, en sujeción a los principios de legalidad, trato justo, igualdad, calidad, vigencia tecnológica, oportunidad, concurrencia, transparencia y publicidad.						
RESULTADO:		# procesos de régimen especial terminados						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
16	Elaboración contrato	480	480	0	\$ 55,87	\$ 0,00	Analista senior Legal	Contrato
17	Suscripción de contrato	480	480	0	\$ 126,60	\$ 0,00	Gerente	
18	Sube Contrato al portal Contratación Pública	240	240	0	\$ 23,53	\$ 0,00	Analista de Contratación pública	
TOTAL		7980	7260	720	\$ 1.037,48	\$ 70,60		
TOTAL AV+NAV			7980		\$ 1.108,08			
EFICIENCIA			90,98%		93,63%			

Elaborado por: Autor

Análisis de mejoras Régimen Especial:

El proceso de contratación pública de Régimen Especial contiene 18 tareas las mismas que fueron modificadas con el propósito de mejorar la gestión y eficiencia del mismo.

Los cambios realizados son los siguientes:

- Para la aprobación de documentos (solicitudes, informes y pagos) tienen que despachar máximo hasta 24 horas por los Coordinadores de cada área y Gerente de la Regional Tipo 1 (RT1) en concordancia con las políticas propuestas en el punto 5.5.
- La elaboración de pliegos es responsabilidad del Analista semisenior de Contratación Pública y no del Analista junior Financiero/Contable quien a su vez debe coordinar con el Analista senior Legal para la aprobación definitiva por el Gerente.
- El analista semisenior de Contratación Pública será responsable de la gestión de los procesos en el portal de compras públicas SOCE (Sistema Oficial de Contratación del Estado); además de brindar asistencia técnica a los administradores de proyectos para que elaboren adecuadamente los documentos habilitantes conforme lo dictamina la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y las resoluciones del SERCOP.
- Se manejarán formatos estandarizados directamente en el QUIPUX dependiendo del proceso, los mismos que serán enviados por correo electrónico como documento digitalizado y con firma electrónica de respaldo.
- La elaboración del contrato es responsabilidad del Analista senior Legal quien deberá remitir el documento suscrito al Analista semisenior de Contratación Pública para su publicación en el portal SOCE (Sistema Oficial de Contratación del Estado).

Se presume que el Analista semisenior de Contratación Pública tendrá mayor carga laboral en los próximos años por los diferentes procesos que se gestionan en el SOCE (Sistema Oficial de Contratación del Estado) ; por lo que es necesario revisar el presente diagrama de flujo para determinar la factibilidad de la contratación de otro analista para el siguiente año.

- Como se puede apreciar se incrementa la eficiencia del proceso de la siguiente manera:
 - ✓ En tiempos se optimiza de 61,87% a 90.98%. Mejorando en un 29.11%.
 - ✓ En costos se optimiza de 62.34% a 93.63%. Mejorando en un 31.29%.
 - ✓ En cuanto a costos, 0,93 centavos por cada dólar serán efectivamente cancelados a los servidores que intervienen en las actividades.

Tabla 58: Catálogo electrónico Contratación Pública – Propuesta

PROCESO:		Administrativo						
SUBPROCESO:		Compras públicas						
ACTIVIDAD:		Catálogo electrónico						
OBJETIVO:		Cumplir con la normativa legal vigente y contar con los herramientas técnicas que faciliten el uso del Sistema Nacional de Contratación Pública, en sujeción a los principios de legalidad, trato justo, igualdad, calidad, vigencia tecnológica, oportunidad, concurrencia, transparencia y publicidad.						
RESULTADO:		# procesos de catálogo electrónico terminados						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
1	Requerimiento de contratación pública	480	480	0	\$ 93,33	\$ 0,00	Coordinador de área/Gestión Institucional	Formulario de requerimiento
2	Solicitar certificación presupuestaria	1920	1440	480	\$ 121,20	\$ 10,20	Analista junior financiero/contable	Correo electrónico
3	Emite y envía certificación presupuestaria	480	480	0	\$ 47,07	\$ 0,00	Analista semisenior de Presupuesto	Certificación presupuestaria
4	Asignación analista responsable	2	2	0	\$ 0,39	\$ 0,00	Coordinador de área/Gestión Institucional	
5	Revisión de firma electrónica	3	3	0	\$ 0,29	\$ 0,00	Analista semisenior de Contratación pública	
6	Selección de bien o servicio adquirir catalogo electrónico	240	120	120	\$ 11,77	\$ 11,77	Analista semisenior de Contratación pública	
7	Se genera sistema O T/C a proveedor	180	180	0	\$ 17,65	\$ 0,00	Analista semisenior de Contratación pública	Orden de trabajo/compra
8	Verificación CONSEP	20	20	0	\$ 1,96	\$ 0,00	Analista semisenior de Contratación pública	
9	Proveedor recibe O/T C a través sistema	480	480	0	\$ 47,07	\$ 0,00	Analista semisenior de Contratación pública	
10	Verificación Proveedor entrega bien o servicio	480	480	0	\$ 47,07	\$ 0,00	Analista semisenior de Contratación pública	Acta entrega recepción
11	Recepción de factura	480	480	0	\$ 47,07	\$ 0,00	Analista semisenior de Contratación pública	Factura recibida
CONTINUA								

PROCESO:			Administrativo					
SUBPROCESO:			Compras públicas					
ACTIVIDAD:			Catálogo electrónico					
OBJETIVO:			Cumplir con la normativa legal vigente y contar con los herramientas técnicas que faciliten el uso del Sistema Nacional de Contratación Pública, en sujeción a los principios de legalidad, trato justo, igualdad, calidad, vigencia tecnológica, oportunidad, concurrencia, transparencia y publicidad.					
RESULTADO:			# procesos de catálogo electrónico terminados					
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
12	Elaboración check list	240	120	120	\$ 11,77	\$ 11,77	Analista semisenior de Contratación pública	
13	Aprobación	480	480	0	\$ 40,40	\$ 0,00	Coordinador de área/Gestión Institucional	
14	Orden de egreso	180	60	120	\$ 5,88	\$ 11,77	Analista semisenior de Contratación pública	Documentos sustento
15	Aprobación	480	480	0	\$ 93,33	\$ 0,00	Coordinador de área/Gestión Institucional	
16	Aprobación	480	480	0	\$ 126,60	\$ 0,00	Gerente	
17	Emite compromiso presupuestario	120	120	0	\$ 11,77	\$ 0,00	Analista semisenior de Presupuesto	Compromiso presupuestario
18	Registro contable, retenciones	120	120	0	\$ 13,97	\$ 0,00	Analista senior Contable	
19	Registro de transferencia sistema BCE, cuentas	120	120	0	\$ 11,77	\$ 0,00	Analista semisenior de Tesorería	
20	Autorización de transferencia, sistema BCE	480	480	0	\$ 126,60	\$ 0,00	Gerente	
TOTAL		7465	6605	840	\$ 876,94	\$ 45,50		
TOTAL AV+NAV			7445		\$ 922,45			
EFICIENCIA			88,72%		95,07%			

Elaborado por: Autor

Análisis de mejoras Catálogo electrónico:

El proceso de contratación pública de Catálogo Electrónico disminuyó a 20 tareas de las 22 que se levantaron en el diagnóstico debido a que se eliminaron, modificaron y unificaron con el propósito de mejorar la gestión y eficiencia del mismo.

Los cambios realizados son los siguientes:

- Para la aprobación de documentos (solicitudes, informes y pagos) tienen que despachar máximo hasta 24 horas por los Coordinadores de cada área y Gerente de la Regional Tipo (RT1) en concordancia con las políticas propuestas en el punto 4.4.
- Se manejarán formatos estandarizados directamente en el QUIPUX dependiendo del proceso, los mismos que serán enviados por correo electrónico como documento digitalizado y con firma electrónica de respaldo.
- Las certificaciones y compromisos presupuestarios son elaborados por el Analista semisenior de Presupuesto liberando de carga laboral al Analista senior de Presupuesto.
- El analista semisenior de Contratación Pública será responsable de la gestión de los procesos en el portal de compras públicas SOCE (Sistema Oficial de Contratación del Estado); además de brindar asistencia técnica a los administradores de proyectos para que elaboren adecuadamente los documentos habilitantes conforme lo dictamina la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y las resoluciones del SERCOP.
- Los plazos para las entregas de comprobantes de venta y órdenes de trabajo no sobrepasarán las 24 horas, tanto para proveedores y administradores de proyectos conforme las políticas propuestas en el punto 5.5.
- Los tiempos para realizar los asientos contables y transferencias se reducen por:
 - ✓ utilización de formatos estandarizados,
 - ✓ verificación de firmas de aprobación en el control previo,
 - ✓ gestión de los documentos habilitantes los realiza el analista junior financiero/contable, y,
 - ✓ aplicación de las políticas propuestas en el punto 5.5.

- Como se puede apreciar se incrementa la eficiencia del proceso de la siguiente manera:
 - ✓ En tiempos se optimiza de 59.06% a 88.72%. Mejorando en un 29.66%.
 - ✓ En costos se optimiza de 58.25% a 95.07%. Mejorando en un 36.82%.
 - ✓ En cuanto a costos, 0,95 centavos por cada dólar serán efectivamente cancelados a los servidores que intervienen en las actividades.

Se presume que el Analista semisenior de Contratación Pública tendrá mayor carga laboral en los próximos años por los diferentes procesos que se gestionan en el SOCE (Sistema Oficial de Contratación del Estado); por lo que es necesario revisar el presente diagrama de flujo para determinar la factibilidad de la contratación de otro analista para el siguiente año.

5.3.2.-Procesos de talento humano

Los procesos de talento humano que se diagnosticaron con mayores problemas fueron: selección, capacitación y vacaciones.

El medio principal para mejorar la eficiencia de estos procesos fue la definición de actividades paralelas y definir la intervención de la matriz como actividades que forman parte del proceso pero no suman a la generación de valor agregado, es decir, que son otros procesos externos que no controla la Regional Tipo 1 (RT1).

Además con la implementación de QUIPUX y la firma electrónica el Analista de Talento Humano disminuye los tiempos de retraso por aprobación de solicitudes y trámites respecto a informes de selección, entrevistas, eventos de capacitación, pagos y vacaciones.

Tabla 59: Selección Talento Humano – Propuesta

PROCESO:		Talento Humano						
SUBPROCESO:		Selección						
ACTIVIDAD:		NA						
OBJETIVO:		Gestionar el ingreso de personal a la entidad previa convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional.						
RESULTADO:		# de postulantes ganadores						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
1	Requerimiento según descripción de cargo	20	20	0	\$ 3,89	\$ 0,00	Coordinador de Área	Requerimiento de personal
2	Análisis de descripción del cargo	30	30	0	\$ 3,49	\$ 0,00	Analista de Talento Humano	
3	Solicitud	240	240	0	\$ 27,93	\$ 0,00	Analista de Talento Humano	Memorando
4	Aprueba y remite oficio	960	960	0	\$ 253,20	\$ 0,00	Gerente	Oficio
5	Asigna trámite	720	480	240	\$ 133,33	\$ 66,67	Subgerente de CGI - matriz	
6	Aprueba	1440	960	480	\$ 266,67	\$ 133,33	Director de Talento Humano - matriz	
7	Reclutamiento de personal	960	960	0	\$ 111,73	\$ 0,00	Analista de Talento Humano	
8	Revisión de hoja de vida	30	20	10	\$ 2,33	\$ 1,16	Analista de Talento Humano	
9	Entrevista con Coordinador de área y talento humano	1440	960	480	\$ 111,73	\$ 55,87	Coordinador de Área	
11	Pruebas técnicas y psicotécnicas	960	960	0	\$ 111,73	\$ 0,00	Analista de Talento Humano	Pruebas rendidas
13	Registro de cuadro de calificación	15	15	0	\$ 1,75	\$ 0,00	Analista de Talento Humano	Cuadro de calificaciones - pruebas y hoja de vida
	Registro calificación de entrevistas	15	15	0	\$ 1,75	\$ 0,00	Analista de Talento Humano	Cuadro de calificaciones - entrevistas 1
14	Entrevista Gerente Sucursal	480	480	0	\$ 126,60	\$ 0,00	Gerente	
15	Autorización Contratación	7200	4800	2400	\$ 1.333,33	\$ 666,67	Subgerente de CGI - matriz	Oficio de autorización

CONTINUA

PROCESO:		Talento Humano						
SUBPROCESO:		Selección						
ACTIVIDAD:		NA						
OBJETIVO:		Gestionar el ingreso de personal a la entidad previa convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional.						
RESULTADO:		# de postulantes ganadores						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
16	Preparación documentación	2400	2400	0	\$ 279,33	\$ 0,00	Analista de Talento Humano	Informe para contratación
18	Contratación	960	960	0	\$ 111,73	\$ 0,00	Analista senior Legal	Contrato
17	Chequeo inicial, realización de exámenes y diagnóstico	2400	2400	0	\$ 279,33	\$ 0,00	Analista de Talento Humano	
20	Inducción al puesto (incluye tarjetas de control, claves, sistemas y equipos)	2400	2400	0	\$ 279,33	\$ 0,00	Analista de Talento Humano	Acta entrega-recepción
	TOTAL	20270	16660	3610	\$ 3.439,20	\$ 923,70		
	TOTAL AV+NAV		20270		\$ 4.362,90			
	EFICIENCIA		82,19%		78,83%			

Elaborado por: Autor

Análisis de mejoras Selección:

La selección de personal disminuyó a 18 tareas de las 21 que se levantó en el diagnóstico debido a que se eliminaron, modificaron y unificaron con el propósito de mejorar la gestión y eficiencia del mismo.

Los cambios realizados son los siguientes:

- Se manejarán formatos estandarizados directamente en el QUIPUX dependiendo del proceso, los mismos que serán enviados por correo electrónico como documento digitalizado y con firma electrónica de respaldo.
- Para la aprobación de documentos (solicitudes, informes y pagos) tienen que despachar máximo hasta 24 horas por los Coordinadores de cada área y Gerente de la Regional Tipo (RT1) en concordancia con las políticas propuestas en el punto 4.4.
- Existirán únicamente 2 entrevistas; la primera para validar y aprobar las necesidades de la Regional Tipo 1 (RT1) con las del postulante encabezado por el Coordinador del área requirente. La segunda entrevista; será después de que el postulante haya aprobado las pruebas técnicas y psicotécnicas y esté dentro de los 5 mejores puntuados según informe presentado por el Analista de Talento Humano y aprobado por el Coordinador del Área requirente; encabezado por el Gerente será quien defina la puntuación definitiva para la contratación del postulante.
- Las pruebas técnicas y psicotécnicas se pueden ejecutar el mismo día pero se determina 2 días considerando el número de aspirantes posibles (100 por día). Las pruebas son estandarizadas y cargadas en el sistema dependiendo de la descripción del cargo y el sistema arroja automáticamente el resultado según los datos ingresados por talento humano y aspirantes.
- Se reduce carga laboral del Analista de Talento Humano al manejar un sistema integrado para la gestión del talento humano que incluye los sistemas de selección, clasificación, valoración, evaluación, nómina y vacaciones cuyos productos son automáticos dependiendo de los datos ingresados como roles de pago, resultados de evaluaciones técnicas y psicotécnicas, evaluaciones de desempeño, entre otras.
- Desde la tarea 15 a la 18 son paralelas.

- Como se puede apreciar se incrementa la eficiencia del proceso de la siguiente manera:
 - ✓ En tiempos se optimiza de 60.06% a 82.19%. Mejorando en un 22.13%.
 - ✓ En costos se optimiza de 58.04% a 78.83%. Mejorando en un 20.79%.
 - ✓ En cuanto a costos, 0,78 centavos por cada dólar serán efectivamente cancelados a los servidores que intervienen en las actividades.

Tabla 60: Capacitación Talento Humano – Propuesta

PROCESO:		Talento humano						
SUBPROCESO:		Capacitación						
ACTIVIDAD:		N/A						
OBJETIVO:		Promover en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y fomentar el desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.						
RESULTADO:		# servidor@s capacitados						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
1	Requerimiento de capacitación	1440	1440	0	\$ 280,00	\$ 0,00	Coordinador de área/Gestión Institucional	Solicitud de requerimiento
2	Planificación de capacitación, revisión y análisis	120	120	0	\$ 13,97	\$ 0,00	Analista de Talento Humano	
3	Revisión de proveedores certificados MRL	480	480	0	\$ 55,87	\$ 0,00	Analista de Talento Humano	
4	Revisión de presupuesto	480	480	0	\$ 55,87	\$ 0,00	Analista de Talento Humano	
5	Emisión certificación presupuestaria	240	240	0	\$ 23,53	\$ 0,00	Analista semisenior de Presupuesto	Certificación presupuestaria
6	Aprueba y legaliza certificación presupuestaria	480	480	0	\$ 93,33	\$ 0,00	Coordinador de área/Gestión Institucional	
7	Inscripción y logística del curso	120	120	0	\$ 13,97	\$ 0,00	Analista de Talento Humano	
8	Realización del curso	1440	960	480	\$ 111,73	\$ 55,87	Analista de Talento Humano	
9	Elaboración orden de trabajo, acta entrega y factura	480	240	240	\$ 27,93	\$ 27,93	Analista de Talento Humano	Documentos habilitantes
10	Elaboración orden de egreso, certificación CONSEP	480	480	0	\$ 47,07	\$ 0,00	Analista semisenior Contratación Pública	Orden de egreso
11	Aprueba y legaliza orden de egreso	480	480	0	\$ 93,33	\$ 0,00	Coordinador de área/Gestión Institucional	
12	Elabora compromiso presupuestario	960	720	240	\$ 70,60	\$ 23,53	Analista semisenior de Presupuesto	Compromiso presupuestario
CONTINUA								

PROCESO:		Talento humano						
SUBPROCESO:		Capacitación						
ACTIVIDAD:		N/A						
OBJETIVO:		Promover en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y fomentar el desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.						
RESULTADO:		# servidor@s capacitados						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
13	Aprueba y legaliza compromiso presupuestario	480	480	0	\$ 93,33	\$ 0,00	Coordinador de área/Gestión Institucional	
14	Registro contable	240	240	0	\$ 27,93	\$ 0,00	Analista senior Contable	
15	Registro de transferencia	240	240	0	\$ 23,53	\$ 0,00	Analista semisenior de Tesorería	
16	Autoriza transferencia	480	480	0	\$ 126,60	\$ 0,00	Gerente	
TOTAL		8640	7200	960	\$ 1.158,60	\$ 107,33		
TOTAL AV+NAV			8160		\$ 1.265,93			
EFICIENCIA			88,24%		91,52%			

Elaborado por: Autor

Análisis de mejoras Capacitación:

La capacitación de personal tiene 16 tareas que han sido modificadas con el propósito de mejorar la gestión y eficiencia del mismo.

Los cambios realizados son los siguientes:

- Se manejarán formatos estandarizados directamente en el QUIPUX dependiendo del proceso, los mismos que serán enviados por correo electrónico como documento digitalizado y con firma electrónica de respaldo. El requerimiento de capacitación debe constar en el plan respectivo para garantizar su financiamiento y participación.
- Las certificaciones y compromisos presupuestarios son elaborados por el Analista semisenior de Presupuesto liberando de carga laboral al Analista senior de Presupuesto.
- Para la aprobación de documentos (solicitudes, informes y pagos) tienen que despachar máximo hasta 24 horas por los Coordinadores de cada área y Gerente de la Regional Tipo 1 (RT1) en concordancia con las políticas propuestas en el punto 5.5.
- Los plazos para las entregas de comprobantes de venta y órdenes de trabajo no sobrepasarán las 24 horas, tanto para proveedores y administradores de proyectos conforme las políticas propuestas en el punto 5.5.
- El analista semisenior de Contratación Pública será responsable de la gestión de los procesos en el portal de compras públicas SOCE (Sistema Oficial de Contratación del Estado); además de brindar asistencia técnica a los administradores de proyectos para que elaboren adecuadamente los documentos habilitantes conforme lo dictamina la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y las resoluciones del SERCOP.
- Los tiempos para realizar los asientos contables y transferencias se reducen por:
 - ✓ utilización de formatos estandarizados,
 - ✓ verificación de firmas de aprobación en el control previo,
 - ✓ gestión de los documentos habilitantes los realiza el analista junior financiero/contable, y,
 - ✓ aplicación de las políticas propuestas en el punto 5.5.

- Como se puede apreciar se incrementa la eficiencia del proceso de la siguiente manera:
 - ✓ En tiempos se optimiza de 67.69% a 88.24%. Mejorando en un 20.55%.
 - ✓ En costos se optimiza de 67.68% a 91.25%. Mejorando en un 23.57%.
 - ✓ En cuanto a costos, 0,91 centavos por cada dólar serán efectivamente cancelados a los servidores que intervienen en las actividades.

Tabla 61: Vacación Talento Humano – Propuesta

PROCESO:		Talento humano						
SUBPROCESO:		Vacación						
ACTIVIDAD:		N/A						
OBJETIVO:		Otorgar de manera adecuada los días de vacaciones a l@s servidor@s de tal manera que no afecte las actividades normales de la entidad y asegure la prestación de servicios a los usuarios.						
RESULTADO:		# servido@s con vacaciones ejercidas						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
1	Requerimiento de vacaciones	20	20	0	\$ 3,89	\$ 0,00	Coordinador de área/Gestión Institucional	Formulario de vacaciones
2	Revisión días de vacación y formulario	15	15	0	\$ 1,75	\$ 0,00	Analista de Talento Humano	
3	Aprobación	960	960	0	\$ 186,67	\$ 0,00	Coordinador de área/Gestión Institucional	
3	Aprobación	480	480	0	\$ 126,60	\$ 0,00	Gerente	
5	Elaborar acción de personal	240	240	0	\$ 27,93	\$ 0,00	Analista de Talento Humano	Acción de personal
6	Aprobación Gestión Institucional	480	480	0	\$ 93,33	\$ 0,00	Coordinador de área/Gestión Institucional	
7	Aprobación Coordinador Área	480	480	0	\$ 93,33	\$ 0,00	Coordinador de área/Gestión Institucional	
8	Aprobación	480	480	0	\$ 126,60	\$ 0,00	Gerente	
TOTAL		3155	3155	0	\$ 660,10	\$ 0,00		
TOTAL AV+NAV			3155		\$ 660,10			
EFICIENCIA			100,00%		100,00%			

Elaborado por: Autor

Análisis de mejoras Vacaciones:

El proceso de vacación se disminuyó a 8 tareas de las 9 que se levantó en el diagnóstico debido a que se eliminaron, modificaron y unificaron con el propósito de mejorar la gestión y eficiencia del mismo.

Los cambios realizados son los siguientes:

- Se manejarán formatos estandarizados directamente en el QUIPUX dependiendo del proceso, los mismos que serán enviados por correo electrónico como documento digitalizado y con firma electrónica de respaldo.
- Se reduce carga laboral del Analista de Talento Humano al manejar un sistema integrado para la gestión del talento humano que incluye los sistemas de selección, clasificación, valoración, evaluación, nómina y vacaciones cuyos productos son automáticos dependiendo de los datos ingresados como roles de pago, resultados de evaluaciones técnicas y psicotécnicas, evaluaciones de desempeño, entre otras.
- Para la aprobación de documentos (solicitudes, informes y pagos) tienen que despachar máximo hasta 24 horas por los Coordinadores de cada área y Gerente de la Regional Tipo 1 (RT1) en concordancia con las políticas propuestas en el punto 5.5.
- Como se puede apreciar se incrementa la eficiencia del proceso de la siguiente manera:
 - ✓ En tiempos se optimiza de 67.31% a 100%. Mejorando en un 32.69%.
 - ✓ En costos se optimiza de 67.06% a 100%. Mejorando en un 32.94%.
 - ✓ En cuanto a costos, 100 centavos por cada dólar serán efectivamente cancelados a los servidores que intervienen en las actividades.

5.3.3.-Procesos financieros

Los procesos financieros que se diagnosticaron con problemas son: pagos y transferencias.

Pagos debido a los documentos habilitantes y la aprobación de los mismos por parte de Coordinadores de Área y Gerente que ocasionan retrasos significativos en los procesos; además que en Transferencias se deben realizar un control previo adecuado ya que a través de esto se realizan las acreditaciones a las cuentas de los sujetos de crédito y por

ellos se debe tener mayor cuidado y protección de los recursos públicos que se están entregando.

Tabla 62: Pagos – Propuesta

PROCESO:		Financiero						
SUBPROCESO:		Pagos						
ACTIVIDAD:		Pagos						
OBJETIVO:		Registrar y ejecutar los pagos a realizarse para el cumplimiento de obligaciones con terceros y talento humano de la RT1, previo control interno de los responsables que intervienen en las tareas, argumentándose con los documentos habilitantes en cada tarea.						
RESULTADO:		# pagos registrados						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
1	Recibí solicitud de pago	5	5	0	\$ 0,49	\$ 0,00	Analista semisenior de Presupuesto	Solicitud de pago
2	Emite compromiso presupuestario	180	120	60	\$ 11,77	\$ 5,88	Analista de semisenior Presupuesto	Compromiso presupuestario
3	Registro contable CGWEB, retenciones	180	120	60	\$ 13,97	\$ 6,98	Analista senior Contable	
4	Registro de transferencia BCE, cuentas	120	120	0	\$ 11,77	\$ 0,00	Analista de Semisenior Tesorería	
5	Autorización de transferencia, sistema BCE	120	120	0	\$ 31,65	\$ 0,00	Gerente RT1	Registro de transferencia autorizada
TOTAL		605	485	120	\$ 69,64	\$ 12,87		
TOTAL AV+NAV			605		\$ 82,51			
EFICIENCIA			80,17%		84,41%			

Elaborado por: Autor

Análisis de mejoras Pagos:

Los pagos tienen 5 tareas las cuales se modificaron con el propósito de mejorar la gestión y eficiencia de los mismos.

Los cambios que se realizaron son los siguientes:

- Las certificaciones y compromisos presupuestarios son elaborados por el Analista semisenior de Presupuesto liberando de carga laboral al Analista senior de Presupuesto. De esta manera, se reducen los tiempos al no tener que transportar las solicitudes de pago para emitir las certificaciones presupuestarias por diferentes puestos de trabajo.
- Para la aprobación de documentos (solicitudes, informes y pagos) tienen que despachar máximo hasta 24 horas por los Coordinadores de cada área y Gerente de la Regional Tipo 1 (RT1) en concordancia con las políticas propuestas en el punto 5.5.
- Los tiempos para realizar los asientos contables y transferencias se reducen por:
 - ✓ utilización de formatos estandarizados,
 - ✓ verificación de firmas de aprobación en el control previo,
 - ✓ gestión de los documentos habilitantes los realiza el analista junior financiero/contable, y,
 - ✓ aplicación de las políticas propuestas en el punto 5.5.
- Como se puede apreciar se incrementa la eficiencia del proceso de la siguiente manera:
 - ✓ En tiempos se optimiza de 50.13%.13 a 80.17%. Mejorando en un 30.04%.
 - ✓ En costos se optimiza de 50.09% a 84.41%. Mejorando en un 34.32%.
 - ✓ En cuanto a costos, 0,84 centavos por cada dólar serán efectivamente cancelados a los servidores que intervienen en las actividades.

Tabla 63: Transferencias – Propuesta

PROCESO:		Financiero						
SUBPROCESO:		Transferencias						
ACTIVIDAD:		Transferencias						
OBJETIVO:		Registrar adecuadamente las transferencias de fondos por medios electrónicos generando los documentos que aseguren su validez y confiabilidad y aplicando el control previo al mismo.						
RESULTADO:		# transferencias realizadas						
N°	TAREAS	TIEMPOS (MIN)	TIEMPOS (MINUTOS)		COSTOS (DÓLARES)		RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV		
1	Realiza y entrega el informe de desembolso	360	360	0	\$ 70,00	\$ 0,00	Coordinación de Seguimiento	Informe de desembolso
2	Verifica y sumilla disponibilidad de recursos	25	25	0	\$ 2,45	\$ 0,00	Analista semisenior de presupuesto	
3	Reforma PAI y presupuesto	1440	1200	240	\$ 139,67	\$ 27,93	Analista senior de presupuesto	PAI y presupuesto reformados
4	Emitir compromiso presupuestario	25	25	0	\$ 2,45	\$ 0,00	Analista semisenior de presupuesto	Compromiso presupuestario
5	Aprueba compromiso	5	5	0	\$ 0,97	\$ 0,00	Coordinador de Gestión Institucional	
6	Efectiviza	30	20	10	\$ 1,71	\$ 0,85	Analista senior de cartera	
7	Realiza registro contable	30	20	10	\$ 2,33	\$ 1,16	Analista senior contable	
8	Realiza la extracción contable, verifica cuentas y registra transferencia SPL	30	20	10	\$ 1,96	\$ 0,98	Analista semisenior de tesorería	
9	Realiza la autorización de transferencia SPL	240	120	120	\$ 31,65	\$ 31,65	Gerencia	
TOTAL		2185	1795	390	\$ 253,19	\$ 62,58		
TOTAL AV+NAV			2185		\$ 315,77			
EFICIENCIA			82,15%		80,18%			

Elaborado por: Autor

Análisis de mejoras Transferencias:

Las transferencias disminuyeron a 9 tareas de las 12 que se levantó en el diagnóstico debido a que se eliminaron, modificaron y unificaron algunas de éstas con el propósito de mejorar la gestión y eficiencia del mismo.

Los cambios realizados son los siguientes:

- Se manejarán formatos estandarizados directamente en el QUIPUX dependiendo del proceso, los mismos que serán enviados por correo electrónico como documento digitalizado y con firma electrónica de respaldo.
- La reforma al PAI y presupuesto debe ser elaborado en conjunto por tal motivo se unió las tareas y se disminuyen tiempos porque existen formatos establecidos que facilitan obtener el informe justificativo sobre las reformas.
- Para la aprobación de documentos (solicitudes, informes y pagos) tienen que despachar máximo hasta 24 horas por los Coordinadores de cada área y Gerente de la Regional Tipo 1 (RT1) en concordancia con las políticas propuestas en el punto 5.5.
- Las certificaciones y compromisos presupuestarios son elaborados por el Analista semisenior de Presupuesto liberando de carga laboral al Analista senior de Presupuesto.
- Los tiempos para realizar los asientos contables y transferencias se reducen por:
 - ✓ utilización de formatos estandarizados,
 - ✓ verificación de firmas de aprobación en el control previo,
 - ✓ gestión de los documentos habilitantes los realiza el analista junior financiero/contable, y,
 - ✓ aplicación de las políticas propuestas en el punto 5.5.
- Como se puede apreciar se incrementa la eficiencia del proceso de la siguiente manera:
 - ✓ En tiempos se optimiza de 60.08% a 82.15%. Mejorando en un 22.07%.
 - ✓ En costos se optimiza de 58.71% a 80.18%. Mejorando en un 21.47%.
 - ✓ En cuanto a costos, 0,80 centavos por cada dólar serán efectivamente cancelados a los servidores que intervienen en las actividades.

5.4 Análisis comparativo y evaluación financiera de la propuesta

Según los resultados medidos en eficiencia en cuanto a los tiempos y costos que generan valor agregado contra aquellos que no generan valor agregado, tanto de la situación actual como de la propuesta que se va a implementar, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 64: Brechas situación actual y situación propuesta

PROCESO	Situación Actual		Situación Propuesta		Brechas	
	Eficiencia de Tiempos	Eficiencia de Costos	Eficiencia de Tiempos	Eficiencia de Costos	Eficiencia de Tiempos	Eficiencia de Costos
Solicitud de Viáticos	57,16%	59,45%	83,50%	81,86%	-26,34%	-22,41%
Liquidación de Viáticos	53,73%	53,30%	97,21%	99,61%	-43,48%	-46,31%
Reliquidación de Viáticos	54,06%	54,94%	85,07%	83,43%	-31,01%	-28,49%
Ingreso de Activos Fijos	55,19%	55,04%	77,44%	86,50%	-22,25%	-31,46%
Traslado Interno Activos Fijos	66,48%	64,64%	70,94%	68,66%	-4,46%	-4,02%
Traslado Externo Activos Fijos	54,17%	54,62%	85,71%	82,09%	-31,54%	-27,47%
Ínfima Cuantía	59,30%	60,03%	97,48%	98,45%	-38,18%	-38,42%
Catálogo Electrónico	59,06%	58,25%	88,72%	95,07%	-29,66%	-36,82%
Régimen Especial	61,87%	62,34%	90,98%	93,63%	-29,11%	-31,29%
Transferencias de créditos	60,08%	58,71%	82,15%	80,18%	-22,07%	-21,47%
Pagos	50,13%	50,09%	80,17%	84,41%	-30,04%	-34,32%
Selección Talento Humano	60,06%	58,04%	82,19%	78,83%	-22,13%	-20,79%
Capacitación Talento Humano	67,69%	67,68%	88,24%	91,52%	-20,55%	-23,84%
Vacaciones Talento Humano	67,31%	67,06%	100,00%	100,00%	-32,69%	-32,94%
PROMEDIO	59,02%	58,87%	86,41%	87,45%	-27,39%	-28,58%

Elaborado por: Autor

Según la situación actual de los procesos analizados se tenía un promedio de eficiencia en tiempos del 59,02% y en costos del 58,87%. Con la aplicación de los medios antes detallados se espera tener un promedio de efectividad en tiempos del 86,41% y en costos del 87,45%. Las brechas que se han disminuido en promedio en efectividad en tiempos son del 27,39% y en costos del 28,58%.

5.5 Generación de resultados con procesos mejorados

Los resultados esperados en cuanto a reducción de tiempos quedarían de la siguiente manera:

Tabla 65: Reducción de tiempos según situación propuesta

PROCESO	Situación Actual		Situación Propuesta	
	Tiempos Totales	Días/horas	Tiempos Totales	Días/horas
Solicitud de Viáticos	7120	14 días 6 horas	2970	6 días 1 hora
Liquidación de Viáticos	6560	13 días 5 horas	1075	2 días 1 hora
Reliquidación de Viáticos	6650	13 días 6 horas	3215	6 días 5 horas
Ingreso de Activos Fijos	9240	19 días 2 horas	2970	6 días 1 hora
Traslado Interno Activos Fijos	4400	9 días 1 hora	2065	4 días 2 horas
Traslado Externo Activos Fijos	240	4 horas	70	1 hora
Ínfima Cuantía	18060	37 días 5 horas	7145	14 días 7 horas
Catálogo Electrónico	15900	33 días 1 hora	7445	15 días 4 horas
Régimen Especial	17940	37 días 3 horas	7980	16 días 5 horas
Transferencias de créditos	3745	7 días 6 horas	2185	4 días 4 horas
Pagos	1925	4 días	605	1 día 2 horas
Selección Talento Humano	62100	129 días 3 horas	20270	42 días 1 hora
Capacitación Talento Humano	15600	32 días 4 horas	8160	17 días
Vacaciones Talento Humano	6240	13 días	3155	6 días 4 horas

Elaborado por: Autor

Considerando cada día una jornada de 8 horas y esto es 480 minutos, se ha calculado el tiempo de gestión de cada proceso que se muestra en la columna derecha del tiempo total (TT) tanto en la situación actual como en la situación propuesta. De esta manera, haciendo una comparación total se tiene que los tiempos propuestos rebajaron considerablemente y estos representan apenas el 39,44% de la situación actual, es decir que se redujeron los tiempos en un 60,56% promedio.

Para controlar el desempeño de los procesos propuestos se propone los siguientes indicadores para medir su desempeño:

Tabla 66: Indicadores para procesos propuestos

PROCESO	INDICADOR	MAX	OPT	MIN
Solicitud de Viáticos	# de solicitud de viáticos concedidos	# solicitud de viáticos / total monto presupuestado	1 proceso / 6 días 1 hora	N/A
Liquidación de Viáticos	# de solicitud de viáticos liquidados	# solicitud de viáticos / total monto presupuestado	1 proceso / 2 días 1 hora	N/A
Reliquidación de Viáticos	# de viáticos reliiquidados	Monto de reliiquidación no supere el 50% de solicitud	1 proceso / 6 días 5 horas	N/A
Ingreso de Activos Fijos	# de bienes ingresados y codificados	Según PAC vigente para bienes	1 proceso / 6 días 1 hora	N/A
Traslado Interno Activos Fijos	# de bienes trasladados internamente	N/A	1 proceso / 4 días 2 horas	N/A
Traslado Externo Activos Fijos	# de bienes trasladados externamente	N/A	1 proceso / 1 hora	N/A
Ínfima Cuantía	# de procesos de ínfima cuantía terminados	N/A	1 proceso / 14 días 7 horas	Según PAC vigente
Catálogo Electrónico	# de procesos de catálogo electrónico terminados	Según PAC vigente	1 proceso / 15 días 4 horas	N/A
Régimen Especial	# de procesos de régimen especial terminados	Según PAC vigente	1 proceso / 16 días 5 horas	N/A
Transferencias de créditos	# de transferencias realizadas	N/A	1 proceso / 4 días 4 horas	# informes de desembolsos aprobados
Pagos	# pagos registrados	N/A	1 proceso / 1 días 2 horas	# de solicitudes de pago aprobadas
Selección Talento Humano	# de postulantes ganadores	N/A	1 proceso / 42 días 1 hora	Según POA vigente
Capacitación Talento Humano	# de servidores capacitados	Según Plan de Capacitación	1 proceso / 17 días	N/A
Vacaciones Talento Humano	# de servidores con vacaciones ejercidas	# de días disponibles	1 proceso / 6 días 4 horas	N/A

Elaborado por: Autor

La propuesta de los tiempos a cumplir está en la columna de óptimo (OPT); los máximos y mínimos dependen de la planificación de cada área respecto a sus responsabilidades, es decir

que se reflejan en instrumentos de gestión como POA, PAC, plan de capacitación, días de vacaciones disponibles, decisiones de jefe inmediato, entre otros; que se deben ajustar a los tiempos optimizados en la tabla anterior.

Para garantizar el cumplimiento de estos tiempos optimizados se enlista unas políticas que la Alta Gerencia debe tomar en cuenta para incluirlas en su reglamento interno o como política general de la Regional Tipo 1 (RT1) o de cada área:

Políticas propuestas

1. La utilización del sistema QUIPUX como medio para cargar los formatos de los distintos procesos debidamente estandarizados y socializados con todo el personal de la Regional Tipo 1 (RT1) cuyo acceso sea permanente y de fácil localización.
2. La utilización del sistema QUIPUX para uso de la firma electrónica para Coordinadores de área y Gerente de la Regional Tipo 1 (RT1) en las solicitudes, informes y pagos que no sobrepasarán las 24 horas para su aprobación.
3. Los documentos enviados por correo electrónico deben tener su firma de elaborado para su posterior aprobación por los Coordinadores de área y Gerente Regional Tipo 1 (RT1).
4. La selección de nuevo personal debe estar acorde a las vacantes que refleje una plantilla óptima basada en procesos, planificado en el POA y financiado en el presupuesto.
5. Las pruebas técnicas y psicotécnicas se realizarán en un solo día y se elaborará un cronograma informando a los aspirantes la forma de organización y rendición de pruebas.
6. Se realizarán dos entrevistas en el proceso de selección; la primera que direcciona el Coordinador del área requirente y el analista de Talento Humano; y, la segunda que direcciona el Gerente previo informe de mejores puntuados.
7. El plan de capacitación debe ser formulado por los Coordinadores de cada área y aprobado por el Gerente Regional Tipo 1 (RT1) y el Director de Talento Humano de la matriz. Así mismo debe ser socializado a los beneficiarios del mismo.
8. El administrador del proyecto dispone de 24 horas para entregar la orden de trabajo u orden de compra cuando haya sido aprobada al proveedor respectivo.
9. Se dispone de 24 horas para que el administrador del proyecto y el proveedor confirmen la recepción satisfactoria del bien o servicio mediante acta entrega – recepción.
10. Se otorga 24 horas para que el proveedor emita la factura o similar, después de confirmada la recepción satisfactoria, para generar el respectivo pago, el mismo que será adjuntado al informe del administrador del proyecto para el respectivo control previo.

11. Para la determinación de necesidades de personal se deberá elaborar una plantilla óptima en base al Estatuto por procesos del Banco del Estado; los puestos aprobados por la autoridad competente deberán ser reflejados en el POA y presupuesto de la Regional Tipo 1 (RT1).
12. Se deberán realizar seguimientos periódicos (trimestrales o cuatrimestrales) a los indicadores de los procesos y actividades para calificar su nivel de eficiencia.
13. Para la aprobación de viáticos se debe informar adecuadamente al jefe inmediato de la disponibilidad presupuestaria que tiene cada área para el uso de los mismos.
14. Los valores de reliquidación no sobrepasarán el 50% de la solicitud inicial. La ejecución de los procesos estarán en completa armonía con el POA, PAC y demás planes que cada área debe elaborar para su gestión de cada año.

CAPÍTULO VI: DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

6.1. Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral es una herramienta de seguimiento y evaluación que el Banco del Estado utiliza y formaliza a través de su Plan Estratégico 2013 – 2016 debidamente alineado al Plan Nacional del Buen Vivir.

Este cuadro de mando integral evalúa y monitorea los 7 objetivos y 28 estrategias distribuidas en las 4 perspectivas que se intentan alcanzar hasta el 2016; los procesos mejorados se encuentran articulados a la perspectiva de procesos internos cuyo objetivo es “Fortalecer la organización, gestión de procesos y tecnología de información, de acuerdo con los nuevos desafíos institucionales” y orientada a cumplir con la estrategia “Implantar y socializar un esquema de gestión institucional basado en procesos y en el uso intensivo de la tecnología”.

Tabla 67: Alineación de procesos mejorados al Cuadro de Mando Integral del Banco del Estado

Perspectiva	Objetivo	Estrategia	Área	Proceso	Subproceso
PROCESOS INTERNOS	Fortalecer la organización, gestión de procesos y tecnología de información, de acuerdo con los nuevos desafíos institucionales.	Implantar y socializar un esquema de gestión institucional basado en procesos y en el uso intensivo de la tecnología.	Administrativo	Activos Fijos	Ingreso
					Traslado interno
					Traslado externo
				Contratación Pública	Ínfima Cuantía
					Catálogo Electrónico
					Régimen Especial
				Viáticos	Solicitud
					Liquidación
					Reliquidación
			Talento Humano	Selección	
				Capacitación	
				Vacaciones	
			Financiero	Pagos	
Transferencias					

Elaborado por: Autor

De esta manera, el mejoramiento realizado a los procesos de viáticos, activos fijos, contratación pública, talento humano y financieros tendrán que ser evaluados y monitoreados para determinar las acciones de mejora y las necesidades de recursos según los resultados obtenidos procurando mantener y garantizar su eficiencia del 80% en las evaluaciones periódicas.

Mapa Estratégico Banco del Estado 2013 - 2016

MISIÓN: Impulsar, acorde a las políticas de Estado, el desarrollo sostenible con equidad social y regional, promoviendo la competitividad territorial, mediante la oferta de soluciones financieras y servicios de asistencia técnica, para mejorar la calidad de vida de la población.

VISIÓN: Consolidarse como el banco de desarrollo referente de excelencia en el financiamiento de la inversión.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS
ACCIONISTAS, CLIENTES Y COMUNIDAD	1. Maximizar el impacto de la gestión institucional con el objeto de contribuir a reducir la inequidad territorial.	1.1 Financiar programas y proyectos estratégicos para los territorios más pobres y apartados, incorporando nuevos centros de desarrollo territorial. 1.2 Democratizar el acceso a financiamiento y servicios no financieros del Banco. 1.3 Financiar programas y proyectos impulsados por los clientes, destinados a dinamizar actividades económicas en los territorios.
	2. Ser el principal financiador de la infraestructura pública subnacional y vivienda de interés nacional.	2.1 Incrementar la participación de mercado en el financiamiento de la infraestructura física de competencia de los GAD y sus empresas. 2.2 Incorporar la estructuración de programas y proyectos de infraestructura física, que sean innovadores, eficientes, que generen efecto catalítico de recursos y que tengan alto impacto social y económico para las comunidades atendidas. 2.3 Desarrollar e implantar productos financieros que dinamicen tanto la oferta como la demanda de VIS.
	3. Fortalecer la gestión financiera y de servicios de los GAD y sus empresas a través de la Asistencia Técnica.	3.1 Diseñar, implantar y financiar programas de Asistencia Técnica de alto impacto orientados al fortalecimiento de la gestión financiera, incluyendo esquemas de cooperación interinstitucional. 3.2 Fortalecer las capacidades técnicas y administrativas de los GAD y sus empresas, para la formulación de instrumentos que optimicen la adecuada gestión de recursos. 3.3 Desarrollar, implementar y financiar nuevos productos de Asistencia Técnica.
	4. Posicionar al BdE como un banco de desarrollo moderno y proactivo que ofrece productos y servicios innovadores.	4.1 Desarrollar e implementar productos y servicios que satisfagan las necesidades identificadas en el mercado potencial. 4.2 Ampliar y diversificar la base de clientes del Banco por tipo de entidades y sectores con proyectos que contribuyan al logro de su misión y permitan incrementar el volumen de negocios del Banco. 4.3 Apoyar la investigación en temas de desarrollo, gobernabilidad y pobreza que optimicen la acción integral del Banco. 4.4 Posicionar la imagen institucional y gestión del BdE a través de un plan de comunicación integral, usando las herramientas adecuadas a su público objetivo.
FINANCIERA	5. Asegurar la sostenibilidad financiera del Banco y su crecimiento en el largo plazo.	5.1 Mantener niveles adecuados de solvencia y rentabilidad, consistentes con el crecimiento proyectado y la naturaleza de banca de desarrollo. 5.2 Proteger el patrimonio institucional mediante una gestión integral adecuada de activos y pasivos. 5.3 Acceder a nuevas fuentes de financiamiento en los mercados financieros. 5.4 Mejorar la calificación de riesgo global del BdE. 5.5 Velar por la adecuada calidad de la cartera mediante el fortalecimiento de la gestión de crédito.
CAPITAL HUMANO	6. Lograr que el Banco sea uno de los mejores sitios para trabajar y desarrollarse profesionalmente dentro del sector público.	6.1 Desarrollar políticas y acciones para una adecuada gestión del talento humano. 6.2 Promover una cultura comunicacional directa y transparente que permita conocer la gestión y abordar los desafíos institucionales. 6.3 Modelar una cultura organizacional basada en los principios y valores institucionales. 6.4 Gestionar el mejoramiento del clima organizacional.
PROCESOS INTERNOS	7. Fortalecer la organización, gestión de procesos y tecnología de información, de acuerdo con los nuevos desafíos institucionales.	7.1 Implantar y socializar un esquema de gestión institucional basado en procesos y en el uso intensivo de la tecnología. 7.2 Expedir, actualizar y modernizar las normativas institucionales para contar con procesos desconcentrados, estandarizados, y eficientes en la Matriz y sus Sucursales. 7.3 Desarrollar una arquitectura empresarial acorde con la actividad bancaria y los objetivos institucionales, enfocada a la integración de información del Banco. 7.4 Mejorar y modernizar la infraestructura física y tecnológica de la Matriz y sus Sucursales. 7.5 Mantener una estructura organizacional acorde con su visión, misión y objetivos. 7.6 Fomentar las buenas prácticas de gobierno corporativo.

Figura 41: Cuadro de Mando Integral del Banco del Estado

Fuente: (Banco del Estado, 2013)

6.2 Metodología de construcción del Sistema de Seguimiento y Evaluación

Para construir el sistema de seguimiento y evaluación para los procesos mejorados alineados al Cuadro de Mando Integral del Banco del Estado fue necesario identificar la Misión y la Visión de la entidad, los objetivos estratégicos y las iniciativas estratégicas.

6.2.1.- Definición de la Misión

La misión del Banco del Estado y de la Coordinación de Gestión Institucional de la Regional Tipo está definida en el Estatuto por Procesos de la entidad, esta es:

“Impulsar, acorde a las políticas del Estado, el desarrollo sostenible con equidad social y regional, promoviendo la competitividad territorial, mediante la oferta de soluciones financieras y servicios de asistencia técnica, para mejorar la calidad de la vida de la población”. (BdE, 2013).

Desagregando a nivel de Sucursal – Regional Tipo, la Misión de la Coordinación de Gestión Institucional es:

“Planificar, dirigir y evaluar las actividades referentes a la gestión de operaciones, desembolsos de recursos, administración de la cartera, soporte informático, gestión documental, y administración de bienes y servicios, contribuyendo al cumplimiento de la visión, misión, objetivos y metas propuestas”. (BdE, 2013).

6.2.2.- Definición de la Visión

La visión del Banco del Estado está definida en el Plan Estratégico 2013 – 2016 de la entidad, esta es:

“Consolidarse como el banco de desarrollo referente de excelencia en el financiamiento de la inversión”. (BdE, 2013).

6.2.3.- Delimitación de Objetivos

El Plan Estratégico del Banco del Estado determina 7 objetivos estratégicos, estos son:

1. Maximizar el impacto de la gestión institucional con el objeto de contribuir a reducir la inequidad territorial.
2. Ser el principal financiador de la infraestructura pública subnacional y vivienda de interés social.
3. Fortalecer la gestión financiera y de servicios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) y sus empresas a través de la asistencia técnica.

4. Posicionar al BdE como un banco de desarrollo moderno y proactivo que ofrece productos y servicios innovadores.
5. Asegurar la sostenibilidad financiera del Banco y su crecimiento en el largo plazo.
6. Lograr que el Banco sea uno de los mejores sitios para trabajar y desarrollarse profesionalmente dentro del sector público.
7. Fortalecer la organización, gestión de procesos y tecnología de información, de acuerdo con los nuevos desafíos institucionales. (BdE, 2013).

6.2.4.- Iniciativas Estratégicas

Los objetivos estratégicos antes señalados tienen diferentes iniciativas estratégicas con el fin de asegurar su cumplimiento que suman 28 en total distribuidas en cuatro perspectivas que se denominan: Accionistas, Clientes y Comunidad; Financiera; Capital Humano; y, Procesos Internos.

6.3.-Perspectiva del Proceso Interno

En esta perspectiva se alinean todos los procesos levantados y mejorados que tienen como fin mejorar la eficiencia y contribuir con el cumplimiento de los objetivos y estrategias de esta perspectiva determinadas en el Plan Estratégico 2013 – 2016 del Banco del Estado.

Tabla 68: Objetivo y Estrategias de la Perspectiva Procesos Internos

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
7.- Fortalecer la organización, gestión de procesos y tecnología de información, de acuerdo con los nuevos desafíos institucionales.	1.- Implantar y socializar un esquema de gestión institucional basado en procesos y en el uso intensivo de la tecnología.
	2.-Expedir, actualizar y modernizar las normativas institucionales para contar con procesos desconcentrados, estandarizados, y eficientes en la Matriz y sus Sucursales.
	3.- Desarrollar una arquitectura empresarial acorde con la actividad bancaria y los objetivos institucionales, enfocada a la integración de información del Banco.
	4.- Mejorar y modernizar la infraestructura física y tecnológica de la Matriz y sus Sucursales.
	5.- Mantener una estructura organizacional acorde con su visión, misión y objetivos.
	6.- Fomentar las buenas prácticas de gobierno corporativo.

Fuente: (Banco del Estado, 2013)

Específicamente es en la primera estrategia que los procesos mejorados contribuyen con su cumplimiento ya que sus medios se centran en la gestión por procesos y el uso intensivo de tecnología y son estos medios que se utilizan en el mejoramiento como la aplicación del QUIPUX, diagramas de flujo, hojas de procesos, políticas basadas en los tiempos y coordinaciones entre las diferentes áreas y el seguimiento basado en costos y tiempos propuestos.

6.4 La vinculación de los indicadores de procesos al Cuadro de Mando Integral

La matriz de seguimiento y evaluación para los procesos mejorados vincula el objetivo, la estrategia y el indicador del proceso para medir los resultados alcanzados en la gestión; es una matriz muy versátil ya que su aplicación puede ajustarse al tiempo en que la Alta Dirección determine evaluar los procesos, además de que se pueden incluir otros procesos de otras áreas o de otras perspectivas.

En la columna de proceso se diferencia la descripción, el indicador, la meta (en tiempos) y el porcentaje de cumplimiento; en la columna de control se describe las alertas que se consideran máximas, óptimas y mínimas de aceptación; y, la columna de seguimiento especifica los resultados obtenidos en cada periodo que retroalimentarán las demás columnas.

Tabla 69: Formato Matriz de Seguimiento y Evaluación para Procesos Mejorados

PERSPECTIVAS																				
Objetivo Estratégico	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS		PROCESO				CONTROL			SEGUIMIENTO										
	Áreas	Estrategia	Descripción	Indicador	Metas	% cumplimiento	Máximo	Óptimo	Mínimo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov

Elaborador por: Autor

De esta manera, la aplicación práctica de la matriz de seguimiento y evaluación para los procesos se realiza describiendo el resultado deseado por cada proceso para posteriormente describir las actividades o tareas. Cada una tiene indicadores definidos con sus respectivos tiempos como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 70: Aplicación Matriz de Seguimiento y Evaluación para Procesos Mejorados

PERSPECTIVA: PROCESOS INTERNOS															
PROCESO	CONTROL (Mes: ENERO)	SEGUIMIE NTO													
Descripción	Indicador	Metas	% cumplimiento mensual	% promedio cumplimiento trimestral	% promedio cumplimiento semestral	Máximo Mayor a 120%	Óptimo Mayor a 80% y Menor a 120%	Mínimo Menor a 80%	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	
Solicitud de viáticos	# de solicitud de viáticos concedidos	4 días 6 horas / x proceso	100 %	91%	95%		X		2335	1849	2205	2335	2089	2445	
TAREAS	Máximo Mayor a 120%	Óptimo Mayor a 80% y Menor a 120%	Mínimo Menor a 80%												
Genera solicitud de viáticos	# de solicitud de viáticos elaborados	5 minutos	100 %	93%	93%		X		5	4	5	5	4	5	
Revisa y aprueba informe Comisión	# de solicitud de viáticos aprobados por CGI/CA	1 día	100 %	71%	83%		X		480	420	120	480	420	480	
Firma solicitud de comisión	# de solicitud de viáticos aprobados por Gerente	1 día	100 %	97%	97%		X		480	420	490	480	420	490	
Registra y envía solicitud digitalizada	# de solicitudes digitalizadas y enviadas	30 minutos	100 %	128 %	128 %		X		30	25	60	30	25	60	
Elabora cuadro resumen	# cuadros resumen elaborados	20 minutos	100 %	117 %	117 %		X		20	20	30	20	20	30	
Aprueba cuadro resumen	# de cuadros resumen aprobados	3 horas	100 %	89%	89%		X		180	120	180	180	120	180	

PERSPECTIVA: PROCESOS INTERNOS														
PROCESO	CONTROL (Mes: ENERO)	SEGUIMIE NTO												
Descripción	Indicador	Metas	% cumplimiento mensual	% promedio cumplimiento trimestral	% promedio cumplimiento semestral	Máximo Mayor a 120%	Óptimo Mayor a 80% y Menor a	Mínimo Menor a 80%	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Elabora compromiso	# de compromisos elaborados	4 horas	100 %	100 %	100 %		X		240	240	240	240	240	240
Registro contable	# de asientos contables elaborados	4 horas	100 %	108 %	108 %		X		240	240	300	240	240	300
Registro de transferencia sistema BCE	# de transferencias realizadas	3 horas	100 %	89%	89%		X		180	120	180	180	120	180
Autorización de transferencia	# de transferencias aprobadas por Gerencia	1 día	100 %	92%	96%		X		480	240	600	480	480	480

Elaborado por: Autor

Cada una de estas matrices se aplica a cada proceso mejorado con sus respectivas actividades, las mismas que tienen un indicador para medir el desempeño de cada una. El control que servirán de insumo para elaborar las gráficas de control que determina el semáforo e indicará si los resultados alcanzados son los adecuados.

En la tabla anterior se muestra un ejemplo del seguimiento realizado al proceso de solicitud de viáticos, el mismo que por su versatilidad puede realizar mensual, trimestral, semestral o anualmente. Esto ya depende de la disponibilidad y responsabilidad que la Autoridad designe a un servidor público para la ejecución del seguimiento, control y evaluación de los procesos.

Cabe recalcar que en el caso práctico de la tabla es un seguimiento mensual que se realiza en enero y cuyos resultados muestran un cumplimiento óptimo. Las celdas de control darán las pautas para saber en qué actividad se presentó un desempeño mayor o menor al esperado y con ello revisar, evaluar, informar y proponer medidas y acciones correctivas y preventivas según cada caso que deberán ser presentadas a la Autoridad y/o Coordinador de área de acuerdo a la periodicidad en la que se elabora la tabla. Además es importante enfatizar que la matriz de seguimiento y evaluación para procesos puede aplicarse a todos los procesos

mejorados y además a otros procesos de la Regional Tipo 1 (RT1) y de otras perspectivas del Cuadro de Mando Integral del Banco del Estado.

6.5 Gráficas de control.

Los gráficos de control se utilizan para describir gráficamente el cumplimiento de las metas por cada indicador; con el fin de medir si los resultados obtenidos se encuentran dentro de los parámetros establecidos o propuestos por la Autoridad y/o Coordinador de Área.

De conformidad con aquello, en la siguiente tabla se toma como ejemplo el Indicador de "Aprobación de Gerente" cuya política es que no sobrepase los 480 minutos, es decir la jornada diaria de 8 horas. En consecuencia lo óptimo son los 480 minutos que tiene la actividad para ser cumplida, y los límites se definen obedeciendo a la siguiente lógica:

- Límite superior: los minutos máximos no deben sobrepasar el 20% (120%) considerando que las demás actividades se cumplan eficientemente se tiene una brecha del 20% que puede ser cubierto.
- Límite inferior: como política y de acuerdo a la propuesta de mejoramiento de los procesos este no debe disminuir del 80% ya que en promedio de eficiencia de los procesos mejorados se tiene un índice entre el 80% y 85% en la mayoría de los procesos.

De acuerdo a los resultados descritos en la tabla anterior, y de manera simplificada por el indicador seleccionado se tiene el siguiente gráfico de control:

Tabla 71: Resultados mensuales y límites del proceso Solicitud de Viáticos

Indicador "Aprobación Gerente"	Ene	Feb	Mar
Máximo	576	576	576
Óptimo	480	480	480
Mínimo	384	384	384
Resultados mensuales	480	240	600

Elaborado por: Autor

De acuerdo a la tabla anterior, el gráfico de control sería el siguiente:

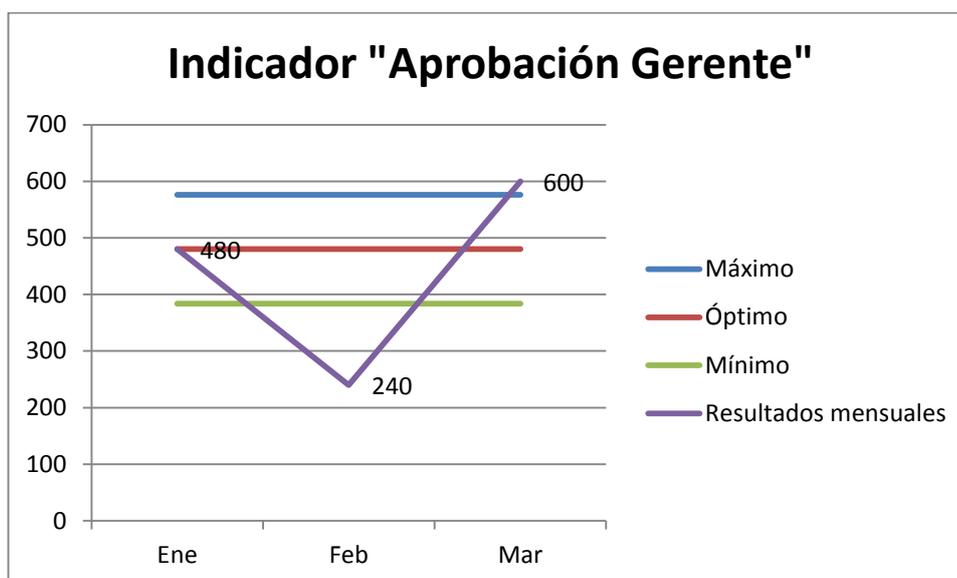


Figura 42: Gráfico de Control Evaluación proceso Solicitud de Viáticos

Elaborado por: Autor

Según se muestra en enero se cumple los tiempos, es decir, la actividad se ha ejecutado dentro de lo que se considera óptimo entre el 80% y 120%; sin embargo en el mes de febrero y marzo tuvo una disminución y un incremento, respectivamente, que sobrepasan los límites. De acuerdo a este reporte se deberán determinar las causas y definir las medidas correctivas y preventivas que retroalimenten, minimicen o eliminen esta resultado negativo; o a su vez se aprovechen aquellos factores que hicieron posible disminuir los tiempos y que cumplan con el principio de legalidad.

La persona encargada de medir estos resultados debe ser una tercera persona que conozca o haya analizado los procesos y que domine los medios de verificación así como la forma de levantamiento de los tiempos realmente utilizados en la ejecución de las actividades y procesos.

La periodicidad para el seguimiento puede ser mensual, trimestral, semestral o anual (depende de la Autoridad); por ende el control y la evaluación. El control detecta las actividades que no cumplieron el "óptimo" y la evaluación debe justificar mediante informe las causas del mismo como factores críticos de riesgo o de éxito conforme a la definición de acciones correctivas y preventivas.

CONCLUSIONES

1. Se levantaron 14 procesos que corresponden al área administrativa, talento humano y financiero con sus respectivos tiempos y costos. Los costos obedecen al rubro de remuneración mensual percibida por el responsable que ejecuta la actividad.
2. Los 14 procesos fueron modificados y mejorados. En el diagnóstico se determinó un promedio de eficiencia del 59,02% en tiempos y de 58,87% en costos.
Con la aplicación del mejoramiento de los procesos se obtuvo un promedio de eficiencia en tiempos del 86,41% y en costos del 87,45%. Las brechas se disminuyeron en un promedio de 27,39% en tiempos y en 28,58% en costos.
3. Se redujeron actividades en la mayoría de los procesos (24 actividades en total) dando una disminución de estas en un 174,5%, es decir, un 12,46% por cada proceso.
4. Se identifica dos elementos clave para mejorar los procesos; estos se refieren a la aprobación de documentos habilitantes en un máximo de 1 día (8 horas diarias laborables, 480 minutos); y la contratación de un técnico semisenior de Contratación Pública que se dedicará a la gestión del portal SOCE (Sistema Oficial de Contratación del Estado) liberando de carga horario a otros puestos como Analista junior financiero/contable; Analista semisenior de presupuesto y Analista de Talento Humano. Esto significa una disminución promedio de aproximadamente el 66,66% en aprobaciones de trámites internos de la Regional Tipo 1 (RT1).
5. Se proponen 15 políticas para garantizar el mejoramiento y cumplimiento de los tiempos mejorados en los procesos que se identificaron en la tabla 52 Brechas situación actual y situación propuesta.
6. Se define una matriz de seguimiento, control y evaluación de los procesos propuestos que se complementan con los gráficos de control para determinar las acciones correctivas y preventivas que sean necesarias según los resultados que no estén dentro de los límites establecidos, además que su aplicación puede realizarse a cualquier proceso de la Regional Tipo 1 (RT1) o al Cuadro de Mando Integral del Banco del Estado.
7. La hipótesis que ha guiado la investigación: Al realizar la evaluación y propuesta de mejoramiento de los procesos: administrativos, talento humano y financiero de la Sucursal Regional 1 Quito del Banco del Estado, se logrará optimizar tiempos y recursos, consiguiendo ser más ágiles y oportunos, se ha cumplido afirmativamente, como lo demuestran los análisis de procesos mejorados, la generación de resultados con procesos mejorados y la evaluación financiera de la propuesta.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario que los procesos mejorados sean incorporados y alineados a los macro procesos identificados en el Estatuto por procesos del Banco del Estado por cada una de las áreas de las Regionales.
2. Para el cálculo de la eficiencia en costos de los procesos, es necesario actualizarlo con datos del presupuesto utilizado en materiales y equipos y tomarlo como variable para cuantificar y aproximar de mejor manera la eficiencia financiera de las actividades de estos procesos.
3. La propuesta para ser implementada debe aplicar las políticas definidas para el efecto, y tomar en consideración los 2 factores críticos de éxito que se identificó en el tercer capítulo y que forman parte medular en la distribución de la carga laboral, especialmente en los procesos de contratación pública.
4. La implementación del sistema QUIPUX debe considerarse como parte intrínseca de la propuesta ya que parte de la automatización de los procesos conlleva la ejecución de este software que reducirá tiempos en la digitalización de firmas y mensajes de aprobación y verificación de los documentos habilitantes generados en cada actividad.
5. Para realizar el seguimiento, control y evaluación es necesario que la Autoridad defina a una persona encargada de realizar estas gestiones, que conozca de la gestión por procesos y sean reconocido por todos los servidores públicos y servidoras públicas que laboran en la Regional Tipo 1 (RT1).
6. La presente investigación puede servir como modelo para las demás Sucursales Regionales del Banco.

BIBLIOGRAFÍA

- AITECO. (2014). *Gestión por procesos*. Obtenido de <http://www.aiteco.com/calidad/gestiòn-de-procesos/>.
- Alcaldía Mayor de Bogota D.C. (7 de 12 de 2009). *Procxeso de gestión de talento humano*. Obtenido de http://intranetsdis.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/3.3_proc_adminis_gestion_talento_humano/1.%20CARACTERIZACION%20PROCESO%20GESTI%C3%93N%20DEL%20TALENTO%20HUMANO.pdf
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi-Manabí: Reg. Oficial No. 449.
- Asamblea Nacional. (04 de Agosto de 2008). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública*. Quito, Ecuador: Registro Oficial N° 395.
- Asamblea Nacional. (20 de Octubre de 2010). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*. Quito, Ecuador: Ministerio de Finanzas del Ecuador.
- Asamblea Nacional. (06 de Octubre de 2010). *Ley Orgánica del Servicio Público*. Quito, Ecuador: Registro Oficial N° 294.
- Asamblea Nacional. (2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero*. Quito: Reg. Oficial 332.
- Asamblea Nacional. (12 de 09 de 2014). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública*. Quito, Pichincha.
- Banco del Estado. (2013). *Mapa Estratégico del Banco del Estado*. Quito: Dirección de Planificación Banco del Estado.
- Banco del Estado. (15 de Enero de 2015). *Banco del Estado*. Obtenido de Planificaciòn Estratègica: www.bancoestado.com
- Banco del Pacífico. (2014). *Sector Público*. Obtenido de <https://www.bancodelpacifico.com/sector-publico.aspx>
- BCE. (27 de Mayo de 2002). *Sistema de Pagos Interbancarios*. Quito, Ecuador: Registro Oficial N° 097.
- BdE. (2013). *Reforma integral del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos*. Res. de Directorio N° 2013 - DIR - 053. 20 de Sept de 2013. Registro Oficial.
- CGE. (17 de Octubre de 2006). *Reglamento General Sustitutivo de Bienes del Sector Público*. Quito, Ecuador: Registro Oficial N° 378.
- CGE. (14 de Diciembre de 2009). *Contraloria General del Estado. Normas de Control Interno*. Quito, Ecuador: Registro Oficial N° 87.
- conatel.gob.ec*. (s.f.). Obtenido de http://www.conatel.gob.ec/site_conatel/

- contraloria.gob.ec.* (s.f.). Obtenido de http://www.contraloria.gob.ec/la_institucion.asp?id_SubSeccion=3
- Cruz Chimal, J., & Jiménez Pérez, V. (10 de 08 de 2013). *Grandes Pymes*. Obtenido de Proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control: <https://jcvalda.wordpress.com/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>
- dpe.gob.ec.* (s.f.). Obtenido de <http://www.dpe.gob.ec/dpe/>
- es.wikipedia.org.* (s.f.). Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000
- Estache, A., & Martimort, D. (1999). *Politics, transaction costs, and the design of regulatory institutions*. world bank: Country Economics Department, Papers 2073.
- Hammer, M. (1990). *Re-engineering Work: Don't Automate, Obliterate*. Boston: Harvard Business Review.
- Harrington, H. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Colombia.: McGraw-Hill, .
- iess.gob.ec.* (s.f.). Obtenido de <http://www.iess.gob.ec>
- ISO 9001. (2015). *Sistemas de Gestión de Calidad* . Obtenido de Procesos: <http://iso9001calidad.com/elementos-de-un-proceso-30.html>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. España: Harvard Bussiness Press.
- López, S. (2011). *Sistemas de Calidad*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.). Normas técnicas de contabilidad gubernamental. Quito, Ecuador: Registro Oficial.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (10 de Junio de 2013). Reglamento para el pago de Viáticos, Subsistencias, Movilizaciones y Alimentación, dentro del país para las y los Servidores y las y los Obreros Públicos. Quito, Ecuador: Registro Oficial N° 11.
- Ministerio Relaciones Laborales. (2014). *Reforma a norma técnica para el pago de viáticos, subsistencias, movilizaciones y alimentación, dentro del país para las y los servidores y las los obreros en las instituciones del estado.MRL - 2014 - 0194*. Quito: Registro Oficial N° 356.
- Muñoz. (1999). *Definición de procesos*.
- Nacimba, A. (13 de Noviembre de 2014). *Noticias El Ciudadano*. Obtenido de Ecuador líder en la transformación de la Administración Pública.
- Pérez. (2009). *Clasif de procesos*.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2009). *Gestión por procesos: cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*. Madrid: ESIC.

- Pymes de Publicaciones Vértice. (2008). *La gestión del marketing, producción y calidad en las pymes*. Buenos Aires, Argentina: Vértice.
- sbs.gob.ec. (s.f.). Obtenido de http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=471&vp_tip=2
- SENRES. (2006). Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos. *Resolución N48* (pág. 7). Ecuador: PROC.
- SENRES. (2006). Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos. *Resolución N48* (pág. 7). Ecuador: PROC.
- Sescam. (2002). *Servicio de Calidad*. Toledo.
- Soul, A. (2012). *Procesos Financieros básicos*. Obtenido de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Procesos-Financieros-Basicos/5091938.html>
- sri.gob.ec. (s.f.). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec>
- supercias.gob.ec. (s.f.). Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec>
- Thompson, S. (2008). *Administración Estratégica, teoría y casos*. México: Editores S.A. de C.V.
- Tovar, & Mota. (2007). *La Administración por procesos*.
- trabajo.gob.ec. (s.f.). Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/el-ministerio>
- Velasco. (2009). *Gestión por procesos: cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*,. Madrid: ESIC.