



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Mejora al modelo de Gestión por procesos para la Unidad Financiera
Administrativa de la Intendencia Regional Centro de la Agencia de
Regulación y Control de las Telecomunicaciones**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Machuca Peralta, Lina Narcisa

DIRECTOR: Tene Tene, Ángel Vicente

CENTRO UNIVERSITARIO RIOBAMBA

2016

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Ingeniero.

Ángel Vicente Tene Tene

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: **Mejora al modelo de Gestión por procesos para la Unidad Financiera Administrativa de la Intendencia Regional Centro de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones** realizado por **Machuca Peralta Lina Narcisa**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Mayo 2016

f).....

DECLARATORIA DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS

“ Yo **Machuca Peralta Lina Narcisa** declaro ser autor (a) del presente trabajo de titulación: Mejora al modelo de Gestión por procesos para la Unidad Financiera Administrativa de la Intendencia Regional Centro de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, de la Titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo Tene Tene, Ángel Vicente director (a) 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 o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

Loja, Mayo 2016

f).....

Autor: Machuca peralta Lina Narcisa

Cédula: 0602754160

DEDICATORIA

El presente trabajo es fruto del sacrificio, esfuerzo y trabajo quiero dedicar a mi hijo David Rafael quien es mi motivo, razón de vivir y luchar cada día, también quiero dedicar a mis padres y hermanos, especialmente a la memoria de mi madre Dolores Peralta y mi hermano José Machuca, seres tan especiales en mi vida, quienes desde el cielo alumbran mi vida para seguir adelante.

Lina Narcisa Machuca Peralta

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida, a mi familia, a mi hijo amado por ser mi fuente de inspiración y de lucha, para mirar siempre adelante.

Al personal de la Intendencia Regional Centro de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones por todo el apoyo profesional brindado para el desarrollo del presente trabajo.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, en la persona del Ing. Ángel Tene Tene, quien por su disponibilidad y oportuna asesoría para la culminación de este trabajo.

Lina Narcisa Machuca Peralta

ÍNDICE DE CONTENIDO

CARATULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARATORIA DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDO	vi
ILUSTRACIONES.....	x
TABLAS.....	xii
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
1.1. Planteamiento del problema.....	6
1.2. Justificación.....	6
1.3. Objetivos	7
1.4. Hipótesis del proyecto	8
1.5. Alcance	8
1.6. Limitaciones	8
CAPÍTULO II.....	9
METODOLOGÍA.....	9
2.1. Metodología de la Investigación	10
2.2. Identificación y secuencia de los procesos	18
2.3. Descripción de los procesos actuales	21
2.4. Seguimiento y mejora de los procesos identificados.....	23
2.5. Propuesta de mejora de los procesos	25
CAPÍTULO III.....	27
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	27
3.1. Proceso	28

3.2. Los procesos en la organización.....	28
3.2.1. <i>Identificación de los procesos.</i>	28
3.2.2. <i>Clasificación de los procesos.</i>	29
3.2.3. <i>Jerarquía de los procesos</i>	30
3.3. Gestión basada en procesos	32
3.4. El enfoque basado en procesos en los modelos de gestión	32
3.4.1. <i>Enfoque basado en procesos según normas ISO 9001</i>	33
3.4.2. <i>Enfoque de modelo Europea de Excelencia Empresarial (EFQM)</i>	34
3.4.3. <i>El enfoque basado en procesos en la norma ISO 9001:2000</i>	35
3.5. Mejora de los procesos	35
3.5.1. <i>Estrategia de implementación.</i>	36
3.5.2. <i>Implementación de mejoras</i>	36
Esta etapa incluye la ejecución de las actividades definidas en la estrategia de implementación. Durante la ejecución de mejoras puede haber cambios en el proceso, por tanto se debe documentar el proceso implementado. (Registro Oficial 501, 2011)	36
3.5.3. <i>Automatización de procesos</i>	36
3.6. Indicadores de Gestión.....	36
3.6.1. <i>Los Puntos de Medición.</i>	36
CAPÍTULO IV	38
ASPECTOS GENERALES DE LA AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL DE LAS TELECOMUNICACIONES	38
4.1. La Institución y el sector al que pertenece.....	39
4.2. Marco Legal.....	40
4.2.6. <i>Reglamento para la provisión de segmento espacial de sistemas de satélites geoestacionarios para los servicios de radiodifusión sonora y de televisión que operan en las bandas de radiodifusión satelital.</i>	41
4.2.7. Reglamento para prestación de servicios finales de telecomunicaciones por satélite.	42
4.3. Organización	42

4.4.	Alineamiento a la Misión y Visión de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones.....	44
4.4.1.	<i>Visión.</i>	44
4.4.2.	<i>Misión.</i>	44
4.5.	Alineamiento al PNBV	44
4.6.	Sus servicios	45
4.6.1.	<i>Telecomunicaciones.</i>	45
4.6.2.	<i>Uso del espectro Radioeléctrico.</i>	45
4.6.3.	<i>Radiodifusión.</i>	45
4.7.	Sus clientes	45
4.7.1.	<i>Entidades y gobiernos.</i>	45
4.7.2.	<i>Operadores.</i>	45
	Toda persona natural o jurídica, de carácter público o privado, habilitada legalmente para la explotación, prestación y/u operación de los servicios de telecomunicaciones.....	45
4.7.3.	<i>Concesionarios.</i>	45
4.7.4.	<i>Proveedores de servicios.</i>	45
4.7.5.	<i>Usuarios de Servicios.</i>	45
4.7.6.	<i>Ciudadanos en general.</i>	46
	CAPÍTULO V	46
	LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE LA UNIDAD FINANCIERA ADMINISTRATIVA DE LA INTENDENCIA REGIONAL CENTRO.....	46
5.1.	Identificación y secuencia de los procesos	47
5.1.1.	Cadena de Valor propuesta para la Intendencia Regional Centro	48
5.1.2.	Mapa de procesos propuesto para la Intendencia Regional Centro.....	49
5.1.3.	Mapa de procesos de la Unidad Financiera Administrativa de la Intendencia Regional Centro.	50
5.1.4.	Presentación de los procesos de la Unidad Financiera Administrativa	52
5.2.	Descripción de los procesos.....	53
5.2.1.	Macro proceso gestión administrativa regional	54
5.3.	Seguimiento y la medición de los procesos	100

5.3.1. Índices propuestos.	101
Una vez establecidos los procesos y sus fichas correspondientes, se plantean los siguientes indicadores:	101
5.4. Mejora de los procesos	106
5.4.2.1. Análisis de datos recopilados del seguimiento y medición	107
CONCLUSIONES.	120
RECOMENDACIONES.....	121
GLOSARIO DE TERMINOS	122
BIBLIOGRAFIA.....	123
APÉNDICES.....	124

ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Flujo del proceso para contratación del servicio de transporte.	19
Ilustración 2.Macro proceso y procesos identificados de la Agencia de Regulación y Control de Telecomunicaciones	20
Ilustración 3.Simbología a utilizarse en la diagramación de procesos	23
Ilustración 4.Clasificación de los procesos.....	30
Ilustración 5.Jerarquía de los procesos	31
Ilustración 6.Modelo de excelencia empresarial.....	35
Ilustración 7. Estructura Organizacional de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones	43
Ilustración 8. Cadena de Valor Intendencia Regional Centro	48
Ilustración 9.Mapa de procesos de la IRE.....	49
Ilustración 10. Mapa de procesos de la Unidad Financiera Administrativa.....	50
Ilustración 11. Sub-Proceso de Administrar Activos Fijos de la IRE	54
Ilustración 12-Diagrama de flujo del Sub proceso registro y control de bienes	55
Ilustración 13-Diagrama de flujo del Sub proceso administrar el parque automotor	58
Ilustración 14-Presentación de los procesos de la Unidad Financiera Administrativa	60
Ilustración 15-Diagrama de flujo del Sub proceso Elaboración del Plan Anual de Contrataciones (PAC)	61
Ilustración 16-Diagrama de flujo del Sub proceso Contratación por ínfima cuantía.....	63
Ilustración 17-Diagrama de flujo del Sub proceso elaboración de pliegos.....	66
Ilustración 18-Presentación de los procesos de la Unidad Financiera Administrativa	68
Ilustración 19- Diagrama de flujo del Sub proceso administrar contratos de bienes y servicios	69
Ilustración 20-Diagrama de flujo del Sub proceso administrar la bodega de materiales y suministros.....	72
Ilustración 21-Presentación de los procesos de la Unidad Financiera Administrativa	74
Ilustración 22-Diagrama de flujo del Sub proceso elaborar el presupuesto de la IRE	75
<i>Ilustración 23-Diagrama de flujo del sub proceso elaborar certificaciones presupuestarias..</i>	<i>78</i>
Ilustración 24-Diagrama de flujo del sub proceso elaborar reformas presupuestarias	80
Ilustración 25-Presentación de los procesos de la Unidad Financiera Administrativa	82
Ilustración 26-Diagrama de flujo del sub proceso realizar el registro contable	83
Ilustración 27-Diagrama de flujo del sub proceso elaboración y reportes de impuestos.....	85

Ilustración 28-Diagrama de flujo del sub proceso liquidación de viáticos	88
Ilustración 29-Diagrama de flujo del sub proceso informe de gastos	91
Ilustración 30-Presentación de los procesos de la Unidad Financiera Administrativa	93
Ilustración 31-Diagrama de flujo del sub proceso control previo	94
Ilustración 32-Diagrama de flujo del sub proceso ejecutar pagos.....	96
Ilustración 33-Diagrama de flujo del sub proceso efectuar recaudaciones.....	98
Ilustración 34-Resultados del seguimiento y medición del proceso Registro y Control de Bienes.....	107
Ilustración 35-Resultados del seguimiento y medición del proceso ordenes de movilización de vehículos institucionales IRE	110
Ilustración 36-Resultados del seguimiento y medición del proceso Plan Anual de Contrataciones (PAC).....	113
Ilustración 37-Resultados del seguimiento y medición del proceso. Pago a proveedores externos	115
Ilustración 38-Resultados del seguimiento y medición del proceso. Pago anticipado de viáticos	118

TABLAS

Tabla 5.1 Presentación de los procesos de la Unidad Financiera Administrativa	52
Tabla 5.2. Ficha del sub proceso registro y control de bienes	56
Tabla 5.3 Ficha del sub proceso administrar el parque automotor	59
Tabla 5.4 Ficha del sub proceso elaborar el Plan Anual de Contrataciones (PAC)	62
Tabla 5.5 Ficha del sub proceso contratación por ínfima cuantía	65
Tabla 5.6 Ficha del sub proceso elaboración de pliegos	67
Tabla 5.7 Ficha del sub proceso administrar contratos de bienes y servicios.....	70
Tabla 5.8Ficha del sub proceso administrar la bodega de materiales y suministros	73
Tabla 5.9 Ficha del sub proceso elaborar el presupuesto de la Intendencia Regional Centro.	76
Tabla 5.10 Ficha del sub proceso elaborar Certificación Presupuestaria	79
Tabla 5.11 Ficha del sub proceso elaborar reformas presupuestarias.....	81
Tabla 5.12 Ficha del sub proceso realizar el registro contable.....	84
Tabla 5.13 Presentación de los procesos de la Unidad Financiera Administrativa	86
Tabla 5.14 Ficha del sub proceso liquidación de viáticos	89
Tabla 5.15 Ficha del sub proceso informe de gastos	92
Tabla 5.16 Ficha del sub proceso realizar el control previo	95
Tabla 5.17 Ficha del sub proceso ejecutar pagos.....	97
Tabla 5.18 Ficha del sub proceso de recaudaciones	99
Tabla 5.19 Seguimiento y medición. Registro y Control de Bienes	101
Tabla 5.20 Seguimiento y Medición. Ordenes de movilización de vehículos institucionales IRE	102
Tabla 5.21 Seguimiento y Medición. Plan Anual de Contrataciones (PAC)	103
Tabla 5.22 Seguimiento y Medición. Solicitudes de Pago de Bienes y Servicios.....	104
Tabla 5.23 Seguimiento y Medición. Porcentaje de solicitudes de viáticos anticipadas.....	104
Tabla 5.24 Resultados del seguimiento y medición del Proceso Registro y Control de Bienes.....	107
Tabla 5.25 Mejora de procesos. Registro y Control de Bienes.....	108
Tabla 5.26 Resultados del seguimiento y medición del proceso ordenes de movilización de vehículos institucionales IRE	109
Tabla 5.27 Mejora de procesos. Ordenes de movilización de vehículos institucionales IRE	111

Tabla 5.28 Resultados del seguimiento y medición del proceso Plan Anual de Contrataciones (PAC).....	112
Tabla 5.29 Mejora de procesos. Plan Anual de Contrataciones (PAC).....	114
Tabla 5.30 Resultados del seguimiento y medición del proceso Realizar el pago a proveedores.....	115
Tabla 5.31 Mejora de procesos. Pago a proveedores.....	116
Tabla 5.32 Resultados del seguimiento y medición del proceso solicitudes de viáticos anticipadas.....	117
Tabla 5.33 Mejora de procesos. Solicitudes de viáticos anticipadas	119

RESUMEN

El presente trabajo propone un modelo de gestión por procesos, para mejorar la calidad del servicio que brinda la Unidad Financiera Administrativa de la Intendencia Regional Centro de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones.

Para hacer frente a una deficiente atención al cliente interno y externo, ha se planteado a través este proyecto investigativo la realización de un Mejoramiento al Modelo de Gestión por Procesos el mismo está orientado a mejorar el servicio de esta unidad, con el propósito de cumplir de forma adecuada con la oferta que la institución propone.

El primer paso fue el identificar los procesos ya existentes y con esta información se realizó el seguimiento y medición, con los resultados obtenidos se pudo lograr una propuesta de mejora a los procesos identificados.

Se han propuesto indicadores basados en estándares de calidad, que más allá de ser un aporte frío de procesos, han tomado en cuenta las necesidades más urgentes de la Intendencia, además permite realizar el seguimiento a cada uno de los procesos identificados y mediante su implementación se observó un mejor desempeño en los procesos en estudio.

PALABRAS CLAVES

Unidad Financiera Administrativa, UIT, Procesos, Gestión por Procesos

ABSTRACT

This paper proposes a model of process management to improve the quality of service provided by the Administrative Financial Unit of the Regional Government Center Agency for Regulation and Control of Telecommunications.

To cope with poor attention to internal and external customers, has been raised through this research project the realization of an improvement to the Model Process Management it is aimed to improve the service of this unit, in order to comply properly with the offer that the institution proposes.

The first step was to identify existing processes this information and monitoring and measurement was performed, the results could be achieved an improvement proposal to the processes identified.

Have been proposed based on standards of quality indicators, beyond being a cold input processes have taken into account the most urgent needs of the Municipality, also it allows to track each of the identified processes and through its implementation improved performance observed in the processes under study.

KEYWORDS

Administrative Finance Unit, ITU, Process, Process Management

INTRODUCCIÓN

Para la elaboración del presente trabajo se consideró procesos que en la actualidad dispone la Unidad Financiera Administrativa, pero no se aplican.

La investigación está compuesto por cinco capítulos, en la primera parte trata del problema existente, como es la falta de procesos claramente definidos para cada uno de los servidores que conforman la Unidad Financiera Administrativa, falta de capacitación y duplicidad de funciones, este capítulo además contiene los objetivos que se pretende conseguir, así también el alcance de la investigación

En el capítulo dos consta los procesos metodológicos utilizados para la realización del trabajo de investigación, así también la identificación y secuencia de los procesos, procesos actuales, seguimiento, mejora en los procesos y la propuesta.

En el capítulo tres se describe todos los componentes conceptuales fundamentales para entender todo lo relacionado a los procesos de gestión y los aspectos más importantes de la teoría de la organización para la estructuración de un modelo de gestión, para ello se ha analizado lo que es un proceso, cuál es su rol en la organización, la forma de identificación de procesos, como se clasifican, la gestión basada en procesos y los enfoques de procesos de acuerdo a las normas internacionales ISO.

En el capítulo cuarto está orientado a establecer los aspectos más importantes de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, considerando el Marco Legal para su constitución, su organización, la filosofía institucional, los servicios que presta, y sus clientes, dando una idea general del entorno en el que se desenvuelve la empresa.

En el capítulo quinto está estructurado, para determinar el mejoramiento al modelo de gestión de la Unidad Financiera Administrativa de la Intendencia Regional Centro de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, de acuerdo a los hallazgos obtenidos en el análisis de sus procesos, en los que se han detectado los puntos críticos tomando como referencia indicadores bajo las normas ISO 9000, estos ha sido analizados tomando en consideración los aspectos más relevantes y coincidentes.

En base a los problemas detectados se ha propuesto la estructuración de modelo a seguir a través de 16 acciones correctivas que permitirán un adecuado servicio con eficiencia, eficacia, efectividad y calidez, como mandan los preceptos de las políticas del buen vivir.

CAPÍTULO I

1.1. Planteamiento del problema

La Unidad Financiera Administrativa de la Intendencia Regional Centro de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones actualmente, no cuentan con procesos claramente definidos para cada funcionario que lo conforma, lo cual afecta a la agilidad en las contrataciones, los pagos a proveedores y en el pago de viáticos, subsistencias, alimentación y movilización del personal que trabaja en la Intendencia Regional Centro bajo la modalidad de nombramiento, contrato de servicios ocasionales y pasantes, que así lo requieran; por lo que, si no existe una mejora de los procesos, los problemas seguirán permaneciendo con mira aumentar los mismos, ya que actualmente existe demora de los tramites y quejas por parte de los clientes internos y externos, ocasionando desprestigio interno del nombre de la Unidad Financiera Administrativa de la Intendencia Regional Centro.

La Unidad Financiera Administrativa de la Intendencia Regional Centro, cuenta con dos funcionarios, lo cual retrasa las actividades, ocasionando retrocesos en los pagos a proveedores y funcionarios de la institución, lo cual da una mala imagen de la Unidad, por la gestión deficiente y servicio lento que brinda, por lo que se genera mucho retraso en el pago a los proveedores y a los funcionarios, generando mal estar en el cliente interno y externo.

Además los funcionarios que forman la Unidad, requieren de una mejor capacitación para las funciones que cumplen y a la vez es necesario que se les asigne actividades precisas, ya que cumplen con varias funciones a la vez, sin ser determinadas de manera más específica para cada funcionario, además hay mucha burocracia para todas las actividades correspondientes a las dos áreas en estudio.

Con todo lo anteriormente expuesto surge la importancia que los procesos mejoren con la finalidad de cambiar la imagen de la Unidad y brindar un servicio eficiente y efectivo tanto al cliente interno y externo.

1.2. Justificación

El motivo de desarrollar esta tesis es proponer el mejoramiento de gestión en los procesos Financieros administrativos de la “Intendencia Regional Centro”. Para esto se va a realizar un levantamiento de la información y posterior análisis para determinar los problemas más

relevantes que la institución presenta actualmente en la parte financiera y administrativa operativa, de tal forma que a futuro pueda mejorar y superar cualquier problema, pero ante todo ser flexible a los cambios del entorno.

Al realizar esta investigación se darán propuestas para el manejo de movilización, viáticos subsistencias alimentación y movilización y se propone una mejora en el proceso de pago y atención al cliente.

En cuanto al aspecto del servicio se puede decir con seguridad que los problemas que presenta la institución se debe a la falta de gestión en los procesos operativos, esto provoca clientes insatisfechos los cuales progresivamente causan mal estar lo cual nos motiva a realizar el análisis de este proyecto.

Con este proyecto propuesto y posterior aplicación a la institución, nos permitirá ser más eficientes, efectivos y a su vez la unidad Financiera Administrativa sea un ente de apoyo para las otras unidades.

1.3. Objetivos

Objetivo general

- Proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios que ofrece la Unidad Financiera Administrativa de la Intendencia Regional Centro de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Unidad Financiera Administrativa de la Intendencia Regional Centro de la ARCOTEL, con el propósito de establecer las causas que estarían mermando la calidad de los servicios. y la obtención de los productos.

- Elaborar una propuesta de mejoramiento de los procesos de la Unidad Financiera Administrativa de la Intendencia Regional Centro del ARCOTEL, con indicadores de gestión alineados con los Objetivos Nro. 02, política 2.7 y 11 política 11.5 del PNBV.
- Diseñar indicadores que permitan medir el desempeño de cada uno de los procesos de la Unidad Financiera Administrativa.

1.4. Hipótesis del proyecto

- Al mejorar el modelo de gestión por procesos, se logrará que las tareas no sean repetitivas, reflejando satisfacción en el cliente interno y externo.

1.5. Alcance

La trascendencia del presente trabajo, radica en implementar las mejoras propuestas a los procesos de la Unidad Financiera Administrativa de la Intendencia Regional Centro de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, de esta manera se logrará brindar un servicio de calidad al cliente interno y externo.

1.6. Limitaciones

Una de las limitaciones más complejas que he tenido que enfrentar para la ejecución de este trabajo es la poca colaboración por parte del personal que labora en la Unidad Financiera Administrativa, la resistencia al cambio y la costumbre de realizar las actividades de una determinada manera lo que ha permitido que no sea fácil la recolección de datos.

Otro de los problemas encontrados ha sido la incipiente definición y aplicación de procesos, los que ha sido complejo medir, en función de la falta de designación de funciones claras y definidas entre el personal que labora en esta unidad.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. Metodología de la Investigación

En el proceso de investigación requiere la participación de los servidores de la Dirección de Planificación como responsables directos del levantamiento de procesos, la Dirección Financiera y la Dirección Administrativa como área de soporte de la información y la Unidad Financiera Administrativa de la IRE como área de apoyo.

2.1.1. Métodos de Investigación.

2.1.1.1. Método Inductivo.

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó el método inductivo el mismo que nos ha proporcionado la información general con que cuenta la Intendencia Regional Centro, obtener una particular basada en las investigaciones de campo que me ha permitido visualizar resultados reales y confiables y que han servido para desarrollar la propuesta.

Como primera parte se realizó una observación de los hechos como se presentan, luego para tratar aspectos teóricos, se efectuó consultas bibliográficas a trabajos similares realizados por otros investigadores.

2.1.1.2. Método Deductivo.

La investigación fue de tipo descriptiva, ya que se detalló en forma descriptiva la propuesta de mejora a los procesos.

2.1.2. Técnicas de Investigación.

2.1.2.1. Fuentes Primarias.

2.1.2.1.1. Entrevista.

Se entrevistó a los seis (8) funcionarios y servidores de la Dirección Financiera Administrativa del ARCOTEL mismos son los encargados de dar las directrices y políticas a seguir a las Regionales, así como también a tres (3) servidores de la Unidad Financiera Administrativa de la Intendencia Regional Centro que tienen a su cargo determinado procesos y así establecer cómo se está ejecutando los mismos.

Luego de mantener una entrevista telefónica con el personal de la Matriz y personalmente con servidores de la regional, se pudo determinar que las directrices son dadas por parte del personal de la Dirección Nacional Financiera Administrativa, pero estas no son acatadas por los servidores que conforman la Unidad Financiera Administrativa de la Regional, arrojando como resultado, duplicidad de trabajo, tiempo muerto y clientes internos y externos inconformes.

2.1.2.1.2. Observación de Campo.

El trabajo investigativo permitió detectar la situación actual, y así proponer mejoras a los procesos de la Regional.

Dentro de esta observación se determinó que existe duplicidad de funciones, que los procesos no se cumplen según las directrices dadas sino a discreción de los servidores encargados de las actividades administrativas y financieras.

2.1.2.2. Fuentes Secundarias

2.1.2.2.1. Observación Bibliográfica

Se utilizó la consulta bibliográfica a diferentes autores para contar con el soporte de conocimientos.

2.1.3. Instrumentos.

2.1.3.1. Cuestionarios Elaborados

El encuestado tiene que elegir entre las opciones establecidas; a su vez estas se dividen en selección única y múltiple (Anexo No. 1 y 2)

2.1.3.2. Tabulación de Resultados e Interpretación

Encuesta aplicada a los servidores de la Intendencia Regional Centro, para obtener información sobre la situación actual de la Unidad Financiera Administrativa

1. La Unidad Financiera Administrativa está cumpliendo con su fin- apoyo a la IRE?

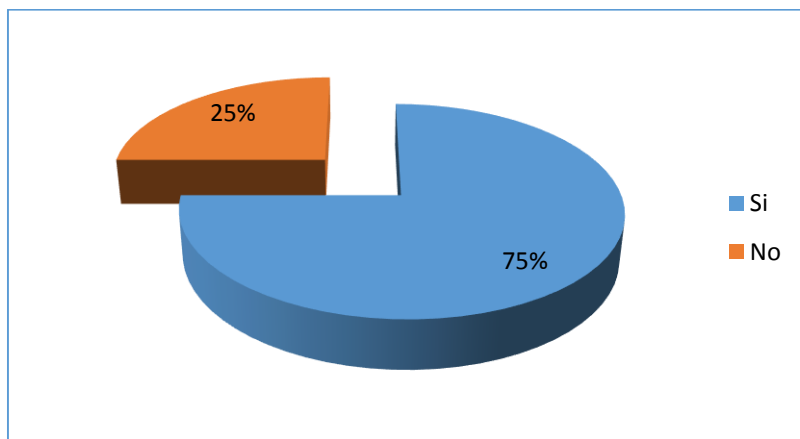
Tabla No. 01

Descripción	Encuestados	%
Si	15	75
No	5	25
Total	20	100

FUENTE: Aplicación de cuestionario

Elaborado: Lina Machuca Peralta

Gráfico No. 01



FUENTE: Aplicación de cuestionario

Elaborado: Lina Machuca Peralta

Del cuestionario aplicado a todos los servidores de la Intendencia Regional Centro de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, al realizar la pregunta, la Unidad Financiera Administrativa está cumpliendo con su fin- apoyo a la IRE, como resultado tenemos que el 75% de los servidores consideran que sí, y el 25% que no, lo que refleja alto porcentaje de conformidad con la gestión pero sin embargo existe un 25% que se debe trabajar para mejorar la gestión.

2. La cantidad de personal es adecuado?

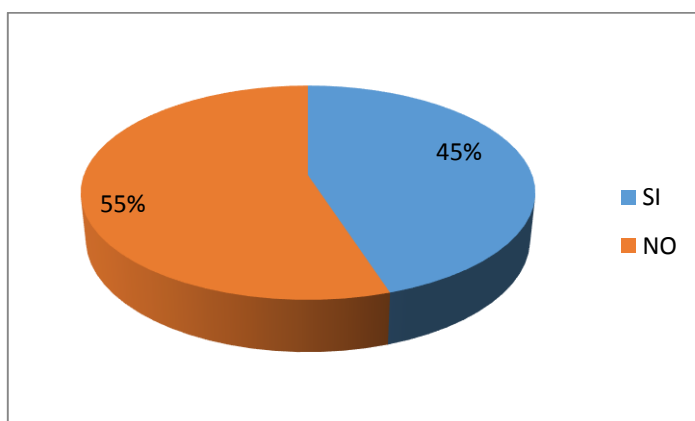
Tabla No. 02

Descripción	Encuestados	%
Si	9	45
No	11	55
Total	20	100

FUENTE: Aplicación de cuestionario

Elaborado: Lina Machuca Peralta

Gráfico No. 02



FUENTE: Aplicación de cuestionario

Elaborado: Lina Machuca Peralta

En la pregunta que si la cantidad de personal es el adecuado, el 55% responde que no y el 45% que sí, demostrando que se debe realizar un análisis de funciones de cada uno de los servidores que integran la Unidad Financiera Administrativa para determinar si es la cantidad adecuada y requiere de dotar de más personal.

3. Los pagos que realiza la Unidad Financiera Administrativa son: Oportunos?

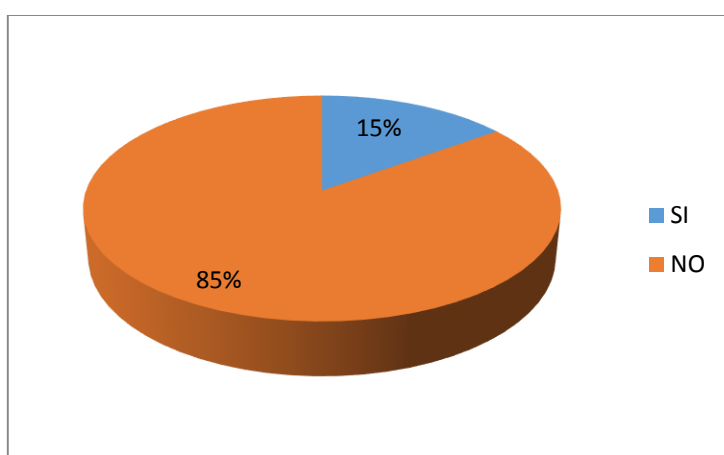
Tabla No. 03

Descripción	Encuestados	%
Si	3	15
No	17	85
Total	20	100

FUENTE: Aplicación de cuestionario

Elaborado: Lina Machuca Peralta

Gráfico No. 03



FUENTE: Aplicación de cuestionario

Elaborado: Lina Machuca Peralta

Al preguntar que si los pagos que realiza la Unidad Financiera Administrativa son oportunos el 85% de los servidores responden que no, demostrando que existe una informalidad de la mayoría del personal de la Intendencia Regional Centro, mismo se deberá corregir con el desarrollo del presente trabajo.

4. Las herramientas, materiales y equipos son proporcionados de forma?

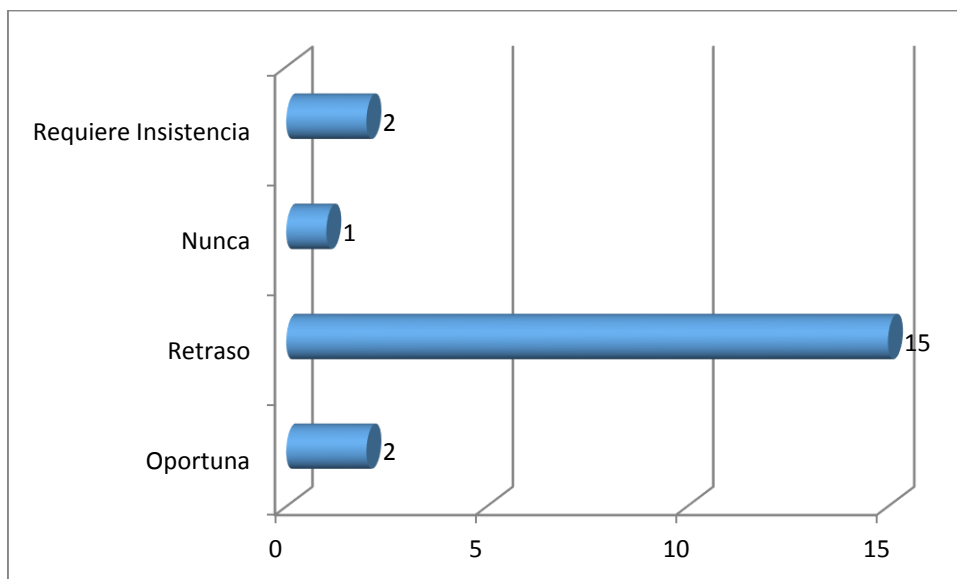
Tabla No. 04

Descripción	Encuestados	%
Oportuna	2	10
Retraso	15	75
Nunca	1	5
Requiere Insistencia	2	10
Total	20	100

FUENTE: Aplicación de cuestionario

Elaborado: Lina Machuca Peralta

Gráfico No. 04



FUENTE: Aplicación de cuestionario

Elaborado: Lina Machuca Peralta

Al preguntar si las herramientas, materiales y equipos son proporcionados de forma oportuna, retraso, nunca y si requiere insistencia, los servidores respondieron el 75% que existe retraso en la entrega de los materiales solicitados, el 10% que requiere insistencia y tan solo un 10% menciona que la entrega es oportuna y el 5% que nunca recibieron el material, al no existir la entrega de material por parte de la Unidad Financiera Administrativa de manera oportuna demuestra ineficiencia en el trabajo.

5. **La Intendencia Regional Centro tiene políticas, manuales de procedimientos, descripción de cargos y funciones escritos, son conocidos y acatados para toda la institución a su vez por los servidores que integran la Unidad Financiera Administrativa?**

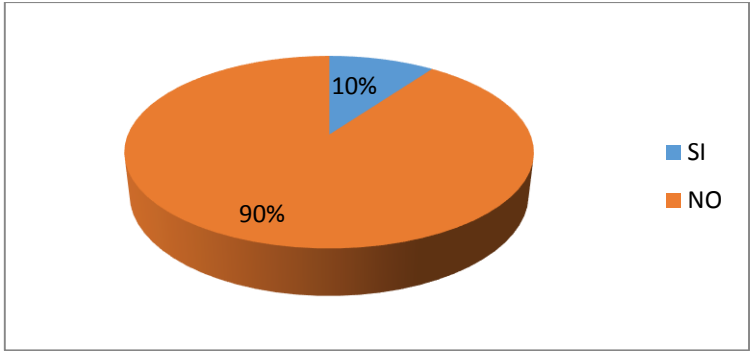
Tabla No. 05

Descripción	Encuestados	%
Si	2	10
No	18	90
Total	20	100

FUENTE: Aplicación de cuestionario

Elaborado: Lina Machuca Peralta

Gráfico No. 05



FUENTE: Aplicación de cuestionario

Elaborado: Lina Machuca Peralta

Al preguntar si las políticas, manuales de procedimientos, descripción de cargos y funciones escritos son conocidos y acatados, el 90% respondió que no, reflejando una falta de liderazgo y disposiciones dadas para el cumplimiento de los mismos.

6. ¿Los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?

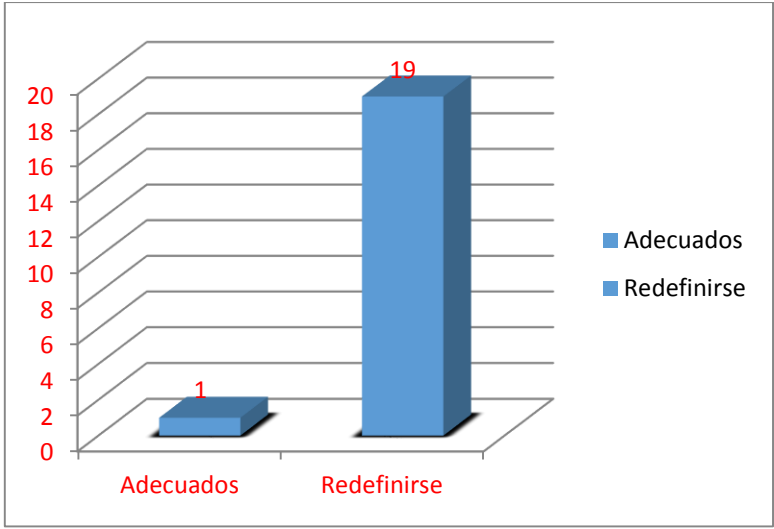
Tabla No. 06

Descripción	Encuestados	%
Adecuados	1	5
Redefinirse	19	95
Total	20	100

FUENTE: Aplicación de cuestionario

Elaborado: Lina Machuca Peralta

Gráfico No. 06



FUENTE: Aplicación de cuestionario

Elaborado: Lina Machuca Peralta

Si los procesos son adecuados o necesitan redefinirse, el 95% de los servidores responde que debe redefinirse dando un claro ejemplo que requiere mejoras rápidas para dar excelencia y satisfacción al trabajo que desarrolla.

7. Las actividades que realiza la Unidad Financiera Administrativa son eficientes y eficaces?

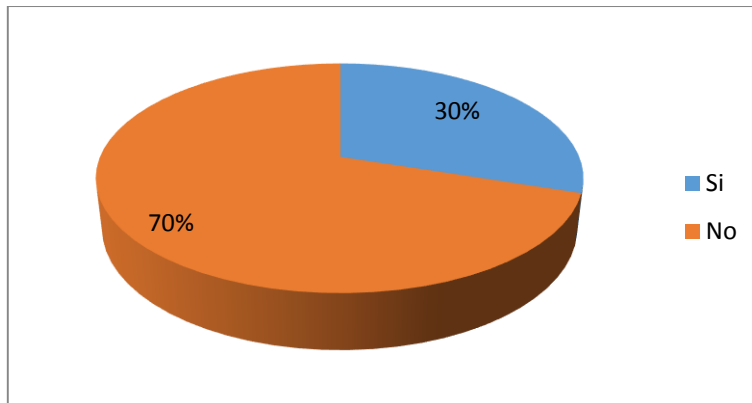
Tabla No. 07

Descripción	Encuestados	%
Si	6	30
No	14	70
Total	20	100

FUENTE: Aplicación de cuestionario

Elaborado: Lina Machuca Peralta

Gráfico No. 07



FUENTE: Aplicación de cuestionario

Elaborado: Lina Machuca Peralta

Si el trabajo es eficiente y eficaz el 70% menciona que no es, reflejando una vez más que existe una inconformidad en el trabajo que brinda la Unidad Financiera Administrativa de la Intendencia Regional Centro.

Encuesta aplicada a los servidores de la Intendencia Regional Centro, para conocer la calidad y satisfacción del servicio de la Unidad Financiera Administrativa

Tabla No. 08

Descripción	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Total	
La atención (cortesía) que brinda el personal es:	10	3	2	5	----	20	
El tiempo de recepción del pago según lo ofrecido fue:	-----	1	2	15	3	20	
La atención a sus inquietudes e imprevistos fue:	5	5	8	2	-----	20	

FUENTE: Intendencia Regional Centro

Elaborado: Lina Machuca Peralta

Tabla No. 09

Descripción	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Total
La atención (cortesía) que brinda el personal es:	50%	15%	10%	25%	0	100%
El tiempo de recepción del pago según lo ofrecido fue:	0	5%	10%	75%	15%	100%
La atención a sus inquietudes e imprevistos fue:	25%	25%	40%	10%	0	100%

FUENTE: Intendencia Regional Centro

Elaborado: Lina Machuca Peralta

De la tabla que se muestra en la parte superior se puede observar que el cincuenta por ciento (50%) considera que la atención del personal es cortés sin embargo existe un veinte y cinco (25%) que cree que es regular, en cuanto a la recepción del pago de determinados bienes o servicios el setenta y cinco (75%) es piensa que es regular un porcentaje muy alto, y solo el veinte y cinco (25%) del personal en cuanto a si se resuelve las inquietudes e imprevistos considera que es excelente.

2.2. Identificación y secuencia de los procesos

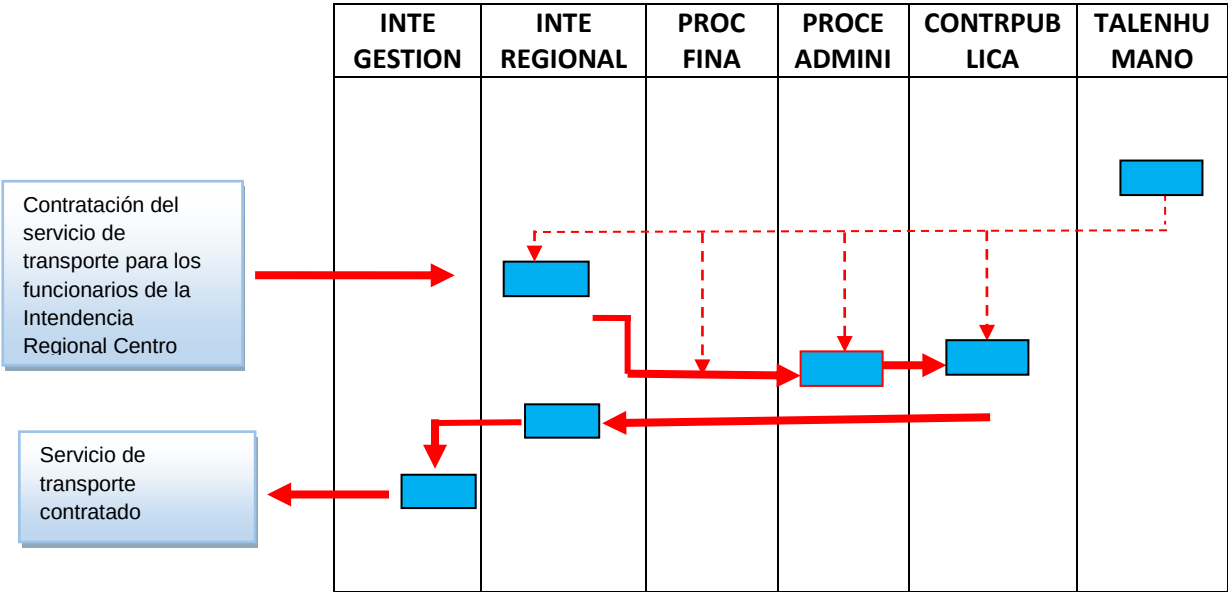
El servicio que brinda la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, regular, vigilar, intervenir y controlar el espectro radioeléctrico, vigilar y controlar los servicios de telecomunicaciones, auditar el sector de las telecomunicaciones, investigar y combatir fraudes, certificar equipos de TELECOM, sustanciar procedimientos administrativos sancionatorios, gestionar información y servicio al ciudadano, los mismos que constituyen el principal rol, sin embargo la Unidad Financiera Administrativa de la Intendencia Regional Centro es la responsable de proporcionar apoyo para que la IRE cumpla su trabajo de controlar el servicio de telecomunicaciones en las provincias del Napo, Pastaza, Tungurahua, Cotopaxi, Bolívar y Chimborazo. (Agencia de Regulación de las Telecomunicaciones - ARCOTEL, 2015).

Para la identificación de los procesos de apoyo que realiza la Unidad Financiera Administrativa de la Intendencia Regional Centro se tomó como base el Estatuto Orgánico por Procesos de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones considerando los procesos Técnicos de Telecomunicaciones y Desarrollo Institucional y del

Conocimiento, los mismos que se diferencian en la entrega del producto principal a sus clientes.

Este funcionamiento se enmarca en el siguiente funcionamiento:

Ilustración 1 Flujo del proceso para contratación del servicio de transporte.



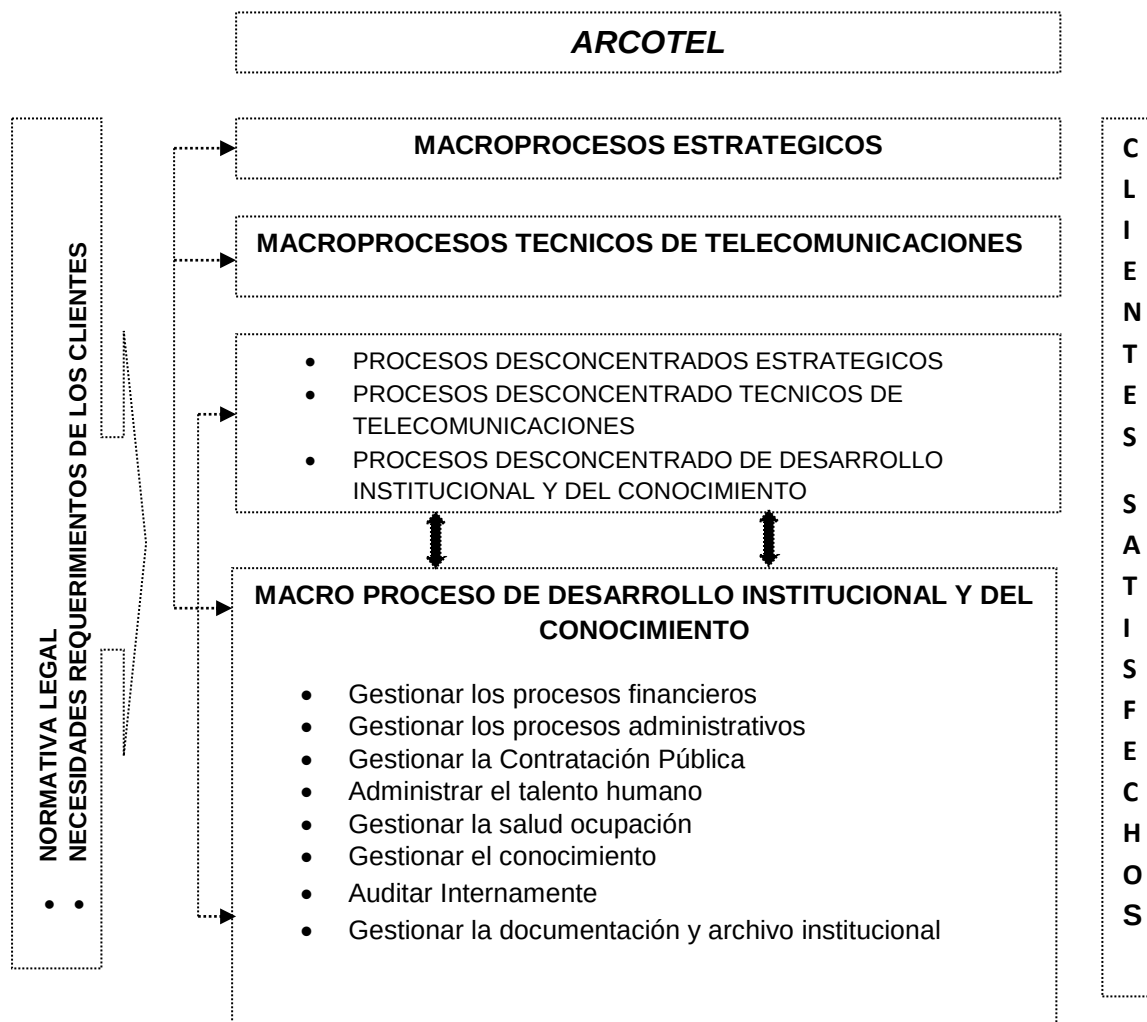
Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.

Elaborado: Lina Machuca P.

Los procesos de la Unidad Financiera Administrativa de la Intendencia Regional Centro del ARCOTEL ofrece una visión horizontal, unificando sus enfoques hacia sus metas dando respuesta a un ciclo desde cuando se produce la necesidad hasta cuando es recibido el producto satisfactoriamente.

En el marco empresarial se dispone de 3 macro procesos y 3 procesos como se indica en la siguiente figura:

Ilustración 2-Macro proceso y procesos identificados de la Agencia de Regulación y Control de Telecomunicaciones



Fuente: Archivo institucional, julio 2015.

Elaborado: Lina Machuca P.

El presente estudio identifica los procesos y productos de cada uno de sus Órganos Administrativos como instrumento técnico de gestión para todos los servidores y trabajadores de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones.

Por tanto, la identificación de los procesos en mención se realizó mediante un levantamiento de los procesos, sub procesos y actividades actuales que realizan los funcionarios de la Unidad Financiera Administrativa de la Intendencia Regional Centro del ARCOTEL, mediante la elaboración de diagramas de bloques que permitan establecer con claridad y

exactitud los insumos, actividades y productos que se desarrollan con los proveedores y clientes.

Para este levantamiento se hizo entrevistas y cuestionarios pre elaborados dirigidos a todos los servidores y funcionarios de la Intendencia Regional Centro en especial con aquellos que tienen el cargo la coordinación de los procesos para de esta manera obtener toda la información necesaria con la finalidad de poder asociar cada una de las actividades a ejecutarse.

Se consideró importante el contacto directo con el Intendente Regional, Coordinador del Área en Técnica, en especial con el Coordinador de la Unidad Financiera Administrativa de la Intendencia Regional Centro, quienes serán los que describan la forma se lleva a cabo cada actividad y tarea, que recursos demanda y que se espera como resultados. Esto permitirá conseguir información que nos permita evaluar la optimización y propuesta de mejora que se pretende implantar, la participación desde el inicio del trabajo investigativo permitirá una implementación más efectiva que se pretende dar.

La secuencia de los procesos dio lugar al establecimiento de las relaciones de cada actividad y los responsables de la ejecución de cada una de ellas con esta acción permitirá conocer con exactitud la operatividad de la Unidad Financiera Administrativa de la Intendencia Regional Centro, el aprovechamiento del factor tiempo y el nivel de capacitación sobre los planes y programas a ejecutarse.

2.3.Descripción de los procesos actuales

Los procesos que actualmente se ejecutan en la Unidad Financiera Administrativa de la Intendencia Regional Centro del ARCOTEL y el análisis de la situación actual permitirá la elaboración de un modelo de gestión por procesos que englobe los requerimientos y necesidades tanto de la institución como de los clientes.

La descripción de los procesos contiene diagramas de bloques, diagramas de flujos y fichas de procesos; una vez obtenida el diagrama de bloques de los procesos actuales de la Unidad Financiera Administrativa, se procede a realizar una descripción de cada una de las actividades para que una vez inmersos dentro del proceso actual exista la facultad de aplicar los cambios que se propondrán en el desarrollo del capítulo 5.

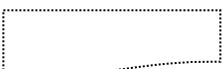
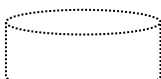
La Descripción de los procesos utiliza elementos textuales, para ello se parte de un mapa general de los procesos de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, este mapa incluye necesidades de los clientes internos externos, normativa legal, así como la manera que interactúan estos actores para el desarrollo de los referidos procesos.

Posteriormente se trabajó más a detalle en aquellos macro procesos y procesos de la Unidad Financiera Administrativa de la Intendencia Regional Centro como los más relevantes, para distinguir las relaciones entre sí, secuencia de actividades y sus participantes, este análisis permite la determinación de actividades o tareas que implican mayor tiempo, mayor de recursos económicos trámites prescindibles y pasos imprescindibles.

2.3.1. Simbología.

Para el análisis de los procesos de la Unidad Financiera Administrativa de la Intendencia Regional Centro de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones se utilizó la simbología que aparece en el gráfico No. 2.2.1 que permite comprender qué tipo de actividad se está realizando en cada proceso.

Ilustración 3. Simbología a utilizarse en la diagramación de procesos

SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio o terminación
	Actividad
	Documento
	Decisión o alternativa
	Almacenar datos
	Base de datos
	Conector de página
	Conector

Fuente: Aprender programar.com 2016-2024

Elaborado: Lina Machuca P.

2.4. Seguimiento y mejora de los procesos identificados

Una vez realizados los mapas de procesos mediante diagrama de bloques, el seguimiento que se realizará a cada una de las actividades permitirá conocer lo que se está obteniendo con el proceso, en qué medida se cumplen los objetivos y hacia donde se deben implantar las mejoras.

Se considera a la reingeniería del proceso como un plan de acción para aplicar mejoras a los procesos, esta reingeniería permitirá alinear cada actividad de manera secuencial conforme al producto que se pretende brindar, este producto deberá ser el resultado de cada proceso.

Se ha considerado al benchmarking también como una herramienta para aplicar las buenas prácticas adoptadas de otras Unidades Financieras del ARCOTEL, es otra propuesta que se considera dentro del estudio, existen Intendencias y Delegaciones que podrán proporcionar información excelente, primero porque tendrían procesos modelos y segundo podrían recoger la información de clientes o concesionarios con los cuales tratan y tienen procesos similares.

Dentro de esta etapa se evidencia en estándares de cumplimiento previstos en los Indicadores de Eficacia, a través de los cuales se controla los resultados planteados tales como: objetivos, metas, resultados del proceso, así como las características que satisfacen al cliente interno y externo.

Se identificó, seleccionó y formuló conjuntamente con los principales funcionarios de la Intendencia Regional Centro los indicadores que permitirán evaluar el proceso para el mejoramiento de los servicios que brinda la Unidad Financiera Administrativa. Para el establecimiento de dichos indicadores se consideró tanto la eficacia (obtención de los resultados deseados) como la eficiencia (eficacia con optimización de recursos) en los procesos; además se ejecutaron los siguientes pasos:

- Reflexionar sobre la misión del proceso.
- Determinar la tipología de resultados a obtener y las magnitudes a medir.
- Determinar los indicadores representativos de las magnitudes a medir.
- Establecer los resultados que se desean alcanzar para cada indicador definido.
- Formalizar los Indicadores con los resultados que se desean alcanzar (objetivos).

Posteriormente se dio el respectivo seguimiento y medición de los procesos, con el fin de evaluar la capacidad y la eficacia de los mismos, y obtener datos a través de mediciones objetivas que soporte la toma de decisiones; cuando no se alcancen los resultados planificados, deberán llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente para asegurar la satisfacción del cliente interno y externos de la Intendencia Regional Centro.

2.5. Propuesta de mejora de los procesos

En alineación con la naturaleza de procesos de apoyo de la Unidad Financiera Administrativa de la Intendencia Regional Centro desarrollados para llevar a efecto estas actividades se deberá aplicar las normas ISO 9000-2000, con la finalidad de no solo detectar las no conformidades y las posible mejorar tanto en los procesos levantados, como en supervisión y seguimiento.

La secuencia de pasos para alcanzar el objetivo fundamental de control de las actividades deberá ser de la siguiente manera

- Definir
- Medir
- Analizar
- Corregir
- Controlar

En la actualidad la mayoría de las instituciones públicas se encuentran en un constante proceso de mejora, se busca la aplicación del llamado “Modelo R”. La gestión por procesos para la Unidad Financiera Administrativa de la Intendencia Regional Centro de la ARCOTEL es un nuevo y dinámico modelo de gestión que se basará en entender y analizar los diferentes procesos y actividades que conforman la unidad, para poder mejorarlos sistemáticamente estableciendo un esquema sencillo pero efectivo lo que hace la Unidad Financiera Administrativa.

La necesidad institucional promueve la implementación en un modelo guiado por procesos claros y definidos que permitan desarrollar información que permitan el control, seguimiento y resultados de cada proceso de la Unidad Financiera Administrativa, que al mismo tiempo genera valor para el personal a través de la coordinación de actividades de quienes intervienen en cada uno de los procesos.

En los diagramas de bloques definidos se propondrá aplicar un sistema de mejora continua mediante indicadores para que estos reporten eficiencia en el servicio que brinda la Unidad Financiera Administrativa

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

3.1. Proceso

En la siguiente definición: “Conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno” (Agudelo, 2007).

Proceso es un “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”(Pérez J. , 2010).

En el Registro Oficial No. 501 del 28 de julio del 2011 al proceso lo definen como “Secuencia de actividades institucionales orientadas a generar un valor añadido o agregado, para conseguir un resultado útil para el cliente interno, cliente externo ciudadanía, cliente externo empresa/organización y/o cliente externo gobierno”(Registro Oficial 501, 2011).

Al estudiar las tres definiciones de proceso podemos ver que los tres autores coinciden al decir que es un **“Conjunto de actividades las mismas deben tener una secuencia lógica”** para entregar un producto al cliente interno o externo para ello se deberá contar con elementos de entrada (insumos), agregar valor a través de actividades para posteriormente entregar un producto.

3.2. Los procesos en la organización

Según el Ministerio de Fomento (2005) para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza. A la representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama mapa de procesos y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente. En su elaboración deberla intervenir toda la organización, a través de un equipo multidisciplinar con presencia de personas conocedoras de los diferentes procesos.

Una característica importante de los procesos, que queda de manifiesto en cuanto se elabora el mapa de procesos, es que las actividades que lo constituyen no pueden ser ordenadas de una manera predeterminada, atendiendo a criterios sólo de jerarquía o de adscripción departamental. Se puede decir que el proceso cruza transversalmente el organigrama de la organización y se orienta al resultado, alineando los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas de los clientes, sin atender en sentido estricto a las relaciones funcionales clásicas.

3.2.1. *Identificación de los procesos.*

Con respecto a la identificación de los procesos indica que si se refiere al Enfoque sistémico, “Se puede inferir que un proceso en sí es un sistema y como tal su

comportamiento está determinado por las mismas leyes del enfoque de sistemas; quiere decir esto que tendrá elementos de entrada, tendrá actividades de transformación cuyo resultado es un producto y que tener retroalimentación que permita determinar si el proceso está encaminado o está logrando su propósito (Agudelo, 2007).

3.2.2. Clasificación de los procesos.

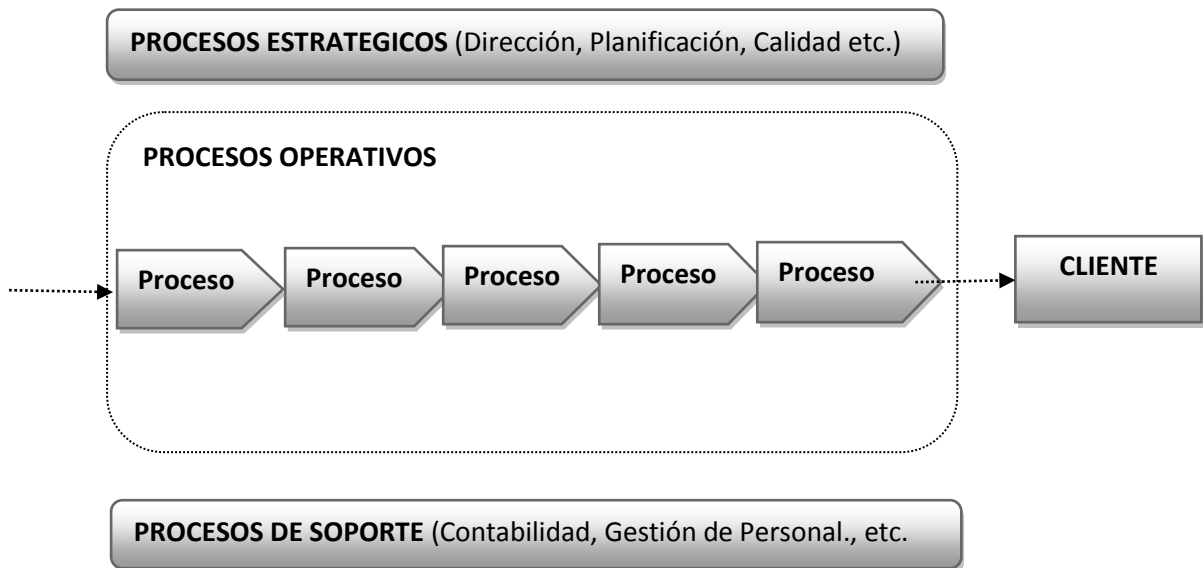
La clasificación de los distintos procesos de la organización permite determinar el tratamiento que se dé a cada uno de ellos:

Procesos Estratégicos: Se refiere a todos aquellos procesos que aportan referencias o guías para los procesos operativos de modo que se fijen los objetivos y pautas para el resto de los procesos. Engloban las acciones referentes a la planificación, toma de decisiones, políticas del negocio en cuanto a calidad, mejora continua, auditorías, indicadores de gestión, etc. (Molina, 2012).

Procesos Operativos: Son los procesos que se vinculan directamente con el giro del negocio, llamados también procesos claves que afectan a la producción de un bien o servicio, se trasladan a la misión de la organización, es lo que básicamente el cliente ve, generalmente los procesos operativos consumen la mayor parte de los recursos de una organización. (Molina, 2012)

Procesos de apoyo: Brindan soporte al resto de los procesos respecto a recursos para que estos puedan desarrollarse, por ejemplo contabilidad, finanzas, talento humano, comunicación, informática, etc. (Molina, 2012).

Ilustración 4. Clasificación de los procesos



Fuente: Molina, M. Gestión de procesos

Elaborado: Lina Machuca

3.2.3. Jerarquía de los procesos

Casi todo lo que hacemos o en lo que nos involucramos constituye un proceso, y de acuerdo a su complejidad se puede clasificar en: (Harrington).

- Macro proceso
- Procesos
- Actividades
- Tareas

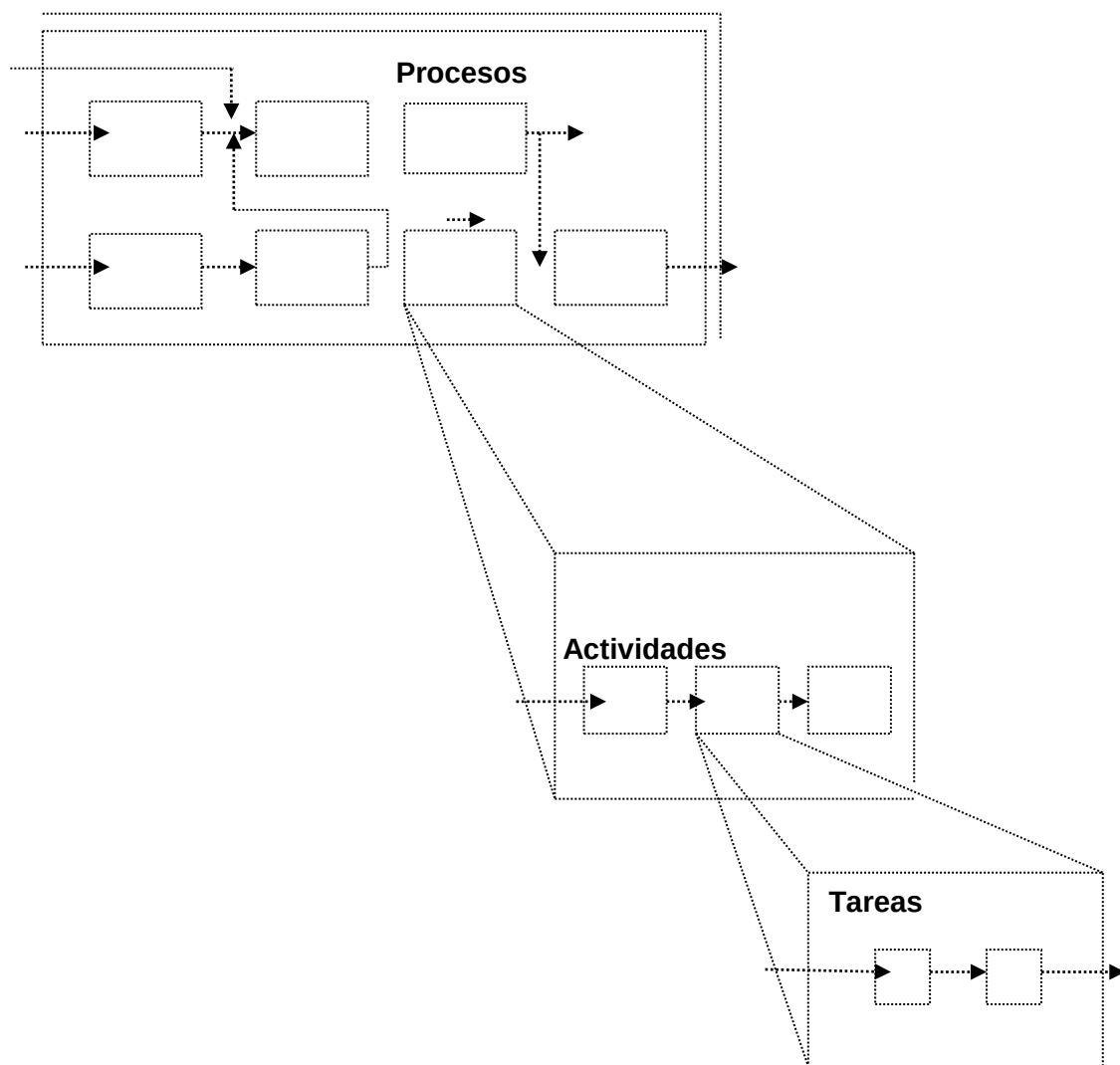
Todo macro proceso o procesos está compuesto por un determinado número de actividades, las actividades son cosas que tienen lugar dentro de todos los procesos. Como su nombre lo indica, son las acciones que se requieren para generar un determinado resultado. Las actividades constituyen la parte más importante de los diagramas de flujos.

Cada actividad consta de un determinado número de tareas, normalmente, estas tareas están a cargo de un individuo o de grupos pequeños. Ellos se encargan hasta de micro visión más pequeña del proceso.

En la siguiente figura se puede ver con claridad la jerarquía de esta clasificación en cuatro niveles.

Ilustración 5. Jerarquía de los procesos

Macro proceso



Fuente: H. James Carrington
Elaborado: Lina Machuca

3.3. Gestión basada en procesos

La gestión por procesos busca reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y trata de eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, etc. Facilita la coordinación y la sinergia entre los diferentes procesos que se dan en una organización y es una base sólida para organizar el empowerment, la asunción de responsabilidad por parte de los profesionales en el ámbito de actuación de su proceso y su trabajo diario. (Lorenzo, 2007)

“La gestión es cuestión de herramientas; en la idoneidad de las herramientas reside en buena medida de eficacia de la gestión”.(Pérez J. , 2012)

En su primera parte habla sobre la gestión de procesos y menciona que “Es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente”.(Carrasco, 2011)

Considero que una buena planificación hace que las actividades de una organización se las realice con eficiencia, eficacia y efectividad y para ello se logra a través de una buena gestión por parte de los directivos ya que un buen nivel de mando hace lo anteriormente dicho se cumpla, para posteriormente pueda ser comprobado su nivel de ejecución, ya que la gestión de procesos es toda una disciplina en fin de lograr una productividad.

3.4. El enfoque basado en procesos en los modelos de gestión

Los modelos o normas de la familia ISO 9000 y Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM) promueven la adopción de un enfoque basado en procesos en el sistema de gestión como principio básico para la obtención de manera eficiente de resultados relativos a la satisfacción del cliente y de las restantes partes interesadas.

En este sentido, las organizaciones que deseen implantar un sistema de gestión de la calidad conforme a la norma ISO 9001 (orientado a la satisfacción de sus clientes), o ir más allá tratando de adoptar modelos de gestión más completos (ISO 9004 y/o modelo Europeo de Excelencia Empresarial EFQM) deben reflexionar sobre este enfoque y trasladarlo de manera efectiva a su documentación, a sus metodologías y al control de sus actividades y

recursos, sin perder la idea de que todo ello debe servir para alcanzar los “resultados deseados”. (Tecnología, 2009)

3.4.1. Enfoque basado en procesos según normas ISO 9001

La Norma Internacional ISO 9001, promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí, en el blog consultado se afirma que “Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.”

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión puede denominarse como enfoque basado en procesos.

Según la Asesoría en sistemas integrados de gestión de calidad una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de éste tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

3.4.2. Enfoque de modelo Europea de Excelencia Empresarial (EFQM)

Según el Instituto Andaluz de Tecnología (2009), El modelo EFQM que surge en la década de los 80 es un referente en el ámbito de la Unión Europea, y el Premio Europeo a la Calidad se ha convertido en una referencia para muchas empresas públicas de los diferentes países miembros de la Unión. La concesión de este premio se basa en los criterios del modelo de Excelencia Empresarial, de acuerdo al gráfico que puede ver a continuación.

Esta orientación hacia la obtención de resultados (que es para lo que verdaderamente deben servir los sistemas de gestión) se ve refrendada a su vez por los fundamentos de los modelos de excelencia empresarial, como el modelo de Excelencia de la EFQM.

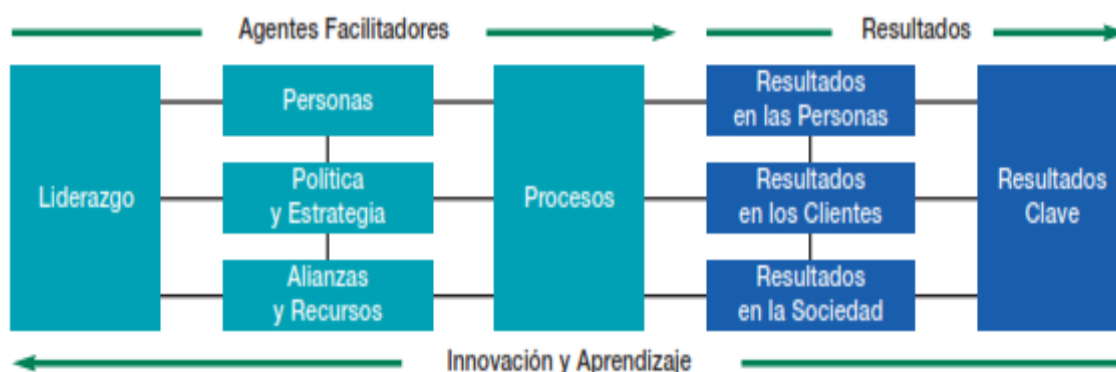
Este modelo ofrece un marco de trabajo no-prescriptivo que reconoce que la excelencia en la gestión dentro de cualquier organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques. En esta línea, el modelo se fundamenta en que los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, las personas y la sociedad (en definitiva, los diferentes grupos de interés) se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos, y los procesos.

El modelo se compone de nueve criterios, como se puede observar en la figura adjunta. Además, ofrece una metodología de evaluación que permite a una organización reconocer su nivel de excelencia e identificar las oportunidades de mejora, favoreciendo de esta forma el cambio en las organizaciones, mediante la consideración de la innovación y el aprendizaje como aspectos claves para la obtención de resultados excelentes en todos los ámbitos. (Instituto Andaluz de Tecnología, 2009).

El modelo, como se observa en la ilustración 6, se compone de nueve criterios y un esquema de evaluación que permite reconocer el nivel de excelencia de una organización, constituyéndose como una herramienta de mejora continua del desempeño global, que permite catalizar el cambio en las organizaciones, y en verdadero impulsor de la innovación y aprendizaje para la obtención de resultados excelentes en todos los ámbitos,

Como ocurre con ISO 9000, el modelo EFQM también tiene como soporte una serie de fundamentos entre los que se puede destacar, nuevamente, la “orientación hacia los resultados”, considerando la satisfacción equilibrada de todas las partes interesadas.

Ilustración 6. Modelo de excelencia empresarial



Fuente: Instituto Andaluz de Tecnología, 2009

Elaborado: Lina Machuca

3.4.3. El enfoque basado en procesos en la norma ISO 9001:2000

Según El Instituto Andaluz de tecnología (2009) afirma que como primer paso para plantear la manera de abordar el enfoque basado en procesos en un Sistema de Gestión de la Calidad, conviene hacer una reflexión acerca de cómo la norma ISO 9001:2000 establece las estructuras para llevarlo a cabo.

La propia norma ISO 9001:2000 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos”, establece, dentro de su apartado de introducción, la promoción de la adopción de un enfoque basado en procesos en un Sistema de Gestión de la Calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Según esta norma, cuando se adopta este enfoque, se enfatiza la importancia de:

- a) Comprender y cumplir con los requisitos.
- b) Considerar los procesos en términos que aporten valor.
- c) Obtener los resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- d) Mejorar continuamente los procesos con base en mediciones objetivas.

3.5. Mejora de los procesos

En el Registro Oficial No. 501 del 28 de julio del 2011 dice “Esta etapa incluye el mejoramiento real de los procesos a través de la implementación de las acciones de mejora definidas en el análisis. El mejoramiento de los procesos se realizará de acuerdo a lo siguiente:

3.5.1. Estrategia de implementación.

La institución debe planificar la implementación de las acciones de mejora. La estrategia de implementación debe incluir: hitos, responsables, cronograma, recursos y riesgos de implementación.(Registro Oficial 501, 2011)

3.5.2. Implementación de mejoras.

Esta etapa incluye la ejecución de las actividades definidas en la estrategia de implementación. Durante la ejecución de mejoras puede haber cambios en el proceso, por tanto se debe documentar el proceso implementado. (Registro Oficial 501, 2011)

3.5.3. Automatización de procesos

La institución deberá buscar iniciativas tecnológicas para implementar los procesos optimizados.(Registro Oficial 501, 2011)

3.6. Indicadores de Gestión

Según Juan Bravo Carrasco los indicadores y mediciones siempre acompañan a la gestión por procesos.

- **Que se Mide:** Aspectos claves relacionados con lo más importante, generalmente la cara del cliente. El tiempo es la variable más común en la gestión de procesos y en la productividad. También se trabaja en disminuir la cantidad de errores, aumentar la satisfacción del cliente y muchos otros.(Carrasco, 2011)

3.6.1. Los Puntos de Medición.

Define la forma cómo se obtienen y conforman los datos, los sitios y momento donde deben hacerse las mediciones, los medios con los cuales hacer las medidas.

Para la construcción de indicadores de gestión son considerados los siguientes elementos:(Indicadores de Gestión, 2012).

- ❖ **La Definición.-** Expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado.(Indicadores de Gestión, 2012)
- ❖ **El Objetivo.-** El objetivo es lo que persigue el indicador seleccionado. Indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar).(Indicadores de Gestión, 2012)
- ❖ **Los Valores de Referencia.-** Es el acto de medir es realizado a través de la comparación.(Indicadores de Gestión, 2012)

- ❖ **La Responsabilidad.-** Depura el modo de actuar frente a la información que suministra el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.(Indicadores de Gestión, 2012)
- ❖ **La Periodicidad.-** Define el período de realización de la medida, cómo presentan los datos, cuando realizan las lecturas puntuales y los promedios.(Indicadores de Gestión, 2012).

CAPÍTULO IV

ASPECTOS GENERALES DE LA AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL DE LAS TELECOMUNICACIONES

4.1. La Institución y el sector al que pertenece

En el Ecuador las Telecomunicaciones iniciaron operaciones en el año de 1884, cuando se transmitió por primera vez un mensaje a través de líneas telegráficas; se creó entonces la Dirección de Telégrafos como el primer organismo nacional encargado de regular las telecomunicaciones en el país.

En Agosto de 1992 se promulga la Ley Especial de Telecomunicaciones, que fundamentalmente separa las funciones de administración, regulación y control de las operaciones de los diferentes servicios, creándose la Superintendencia de Telecomunicaciones con la finalidad de regular y controlar el espectro radioeléctrico y los servicios de telecomunicaciones; también se crea EMETEL como sucesor del IETEL que asume la operación y administración del sector. La Ley Reformativa a la Ley Especial de Telecomunicaciones, Ley 94, publicada en el Registro Oficial No.700 de 30 de agosto de 1995, concedió en régimen de exclusividad regulada la prestación de los servicios finales y portadores de telecomunicaciones incluido el alquiler de circuitos, a la empresa EMETEL S.A., originada en la transformación de la Empresa Estatal de Telecomunicaciones en sociedad anónima, que tuvo como accionista únicamente al Estado ecuatoriano, representado por el Fondo de Solidaridad; y, posteriormente, a las compañías anónimas ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A., que resultaron de su escisión.(Congreso Nacional del Ecuador, 1992)

Por otra parte, creó el Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), como ente de administración y regulación de las Telecomunicaciones en el país; a la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (SENATEL) y redefinió las funciones de la Superintendencia de Telecomunicaciones, como ente de control de los operadores que explotan servicios de telecomunicaciones, y para el control y monitoreo del espectro radioeléctrico. En septiembre del 2008 las compañías anónimas ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A., se fusionaron creando la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT). La Ley para la Transformación Económica del Ecuador, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 34 de 13 de marzo del 2000, reformó la Ley Especial de Telecomunicaciones, introduciendo un capítulo relacionado con el régimen de libre competencia, en consecuencia el 4 de septiembre del 2001, en el Registro Oficial 404, se promulgó el Reglamento General a la Ley Especial de Telecomunicaciones Reformada.(Congreso Nacional del Ecuador, 1992)

Con relación a la Ley de Radiodifusión y Televisión, publicada en el Registro Oficial No. 785 de 18 de abril de 1975, cabe señalar que fue modificada mediante la Ley Reformativa a la

Ley de Radiodifusión y Televisión, publicada en el Registro Oficial No. 691 de 9 de mayo de 1995 que creó el Consejo Nacional de Radiodifusión y Televisión (CONARTEL), cuerpo colegiado encargado de otorgar frecuencias o canales para radiodifusión y televisión, y regular y autorizar estos servicios en todo el territorio nacional; y, estableció que las funciones de administración y control de estos servicios ejerza la Superintendencia de Telecomunicaciones.

El 18 de febrero del 2015, se crea la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones ARCOTEL, con la expedición de la Ley Orgánica de Telecomunicaciones, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial No. 439 publicada, ente encargada de la Administración, Regulación y Control de las Telecomunicaciones en el país.(NACIONAL, 2015)

4.2. Marco Legal

Las telecomunicaciones y la comunicación satelital como requieren de una legislación y de normativas que le permitan desarrollarse, a fin de conseguir una óptima prestación de servicios, garantizando una disponibilidad en los sistemas y redes involucradas.

4.2.1. Ley especial de telecomunicaciones y su reforma.

Esta Ley nos permite conocer la forma en que se desarrolla la Tecnología Satelital en el Ámbito de las Telecomunicaciones, contemplando tanto normativas anteriores, actuales y futuras, a fin de ser una pauta para las comunicaciones de Nueva Generación Satelital a nivel mundial.(Congreso Nacional del Ecuador, 2000).

4.2.2. Ley de radiodifusión y televisión.

La presente Ley hace referencia al modo por el cual, se propaga la información satelital, una forma clara y concisa de evidenciar dicha distribución es a través de la Radiodifusión y la Televisión. Esta descripción expuesta en la LEY ESPECIAL DE TELECOMUNICACIONES Y SU REFORMA, permite mostrar a los usuarios finales la forma en que se puede escuchar y visualizar, los signos, señales, sonidos y otras formas de emisión.

4.2.3. Reglamento general a la ley especial de telecomunicaciones reformada.

Esta Ley hace referencia a la normativa, regulación y al marco regulatorio sobre el cual se rige la prestación de servicios de Telecomunicaciones en nuestro país, a fin de establecer las Leyes y Reglamentos que promulguen los tecnologías de Nueva – Generación.

4.2.4. Norma para el registro de provisión de capacidad satelital.

Esta Norma establece los requisitos para el registro de la provisión de capacidad satelital bajo la coordinación de la UIT, a fin de operar redes privadas y de brindar prestación de servicios de Telecomunicaciones en el Ecuador.

4.2.5. Reglamento para la explotación de los servicios de telecomunicaciones fijo y móvil por satélite no geoestacionario que se prestan directamente a usuarios finales a través de sistemas globales.

Esta reglamentación nos permite conocer la manera en la cual se da la prestación de servicios satelitales tanto fijos y móviles, en órbitas media y baja alrededor de nuestro espacio aéreo.

4.2.6. Reglamento para la provisión de segmento espacial de sistemas de satélites geoestacionarios para los servicios de radiodifusión sonora y de televisión que operan en las bandas de radiodifusión satelital.

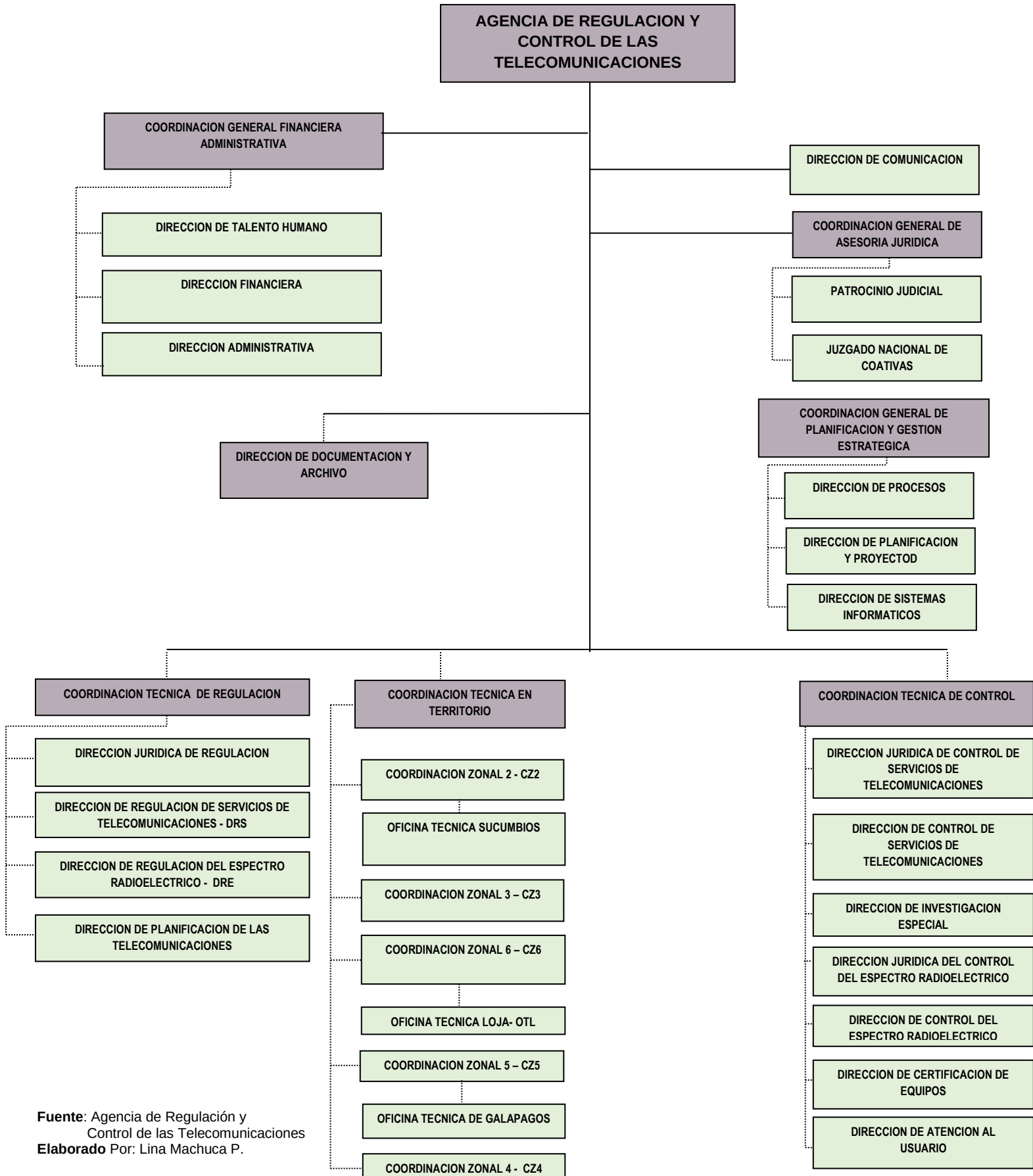
Este Reglamento establece los requerimientos técnicos y legales que rigen la prestación de servicios de Televisión y de Radiodifusión, de las señales dentro del segmento espacial tanto en el Ecuador como en el exterior.

4.2.7. Reglamento para prestación de servicios finales de telecomunicaciones por satélite.

Este Reglamento establece que la transmisión y recepción de información, mediante enlaces satelitales, es puesto en marcha, previa la obtención de las debidas concesiones y permisos necesarios para la prestación del servicio.

4.3. Organización

Ilustración 7. Estructura Organizacional de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones



4.4. Alineamiento a la Misión y Visión de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones

4.4.1. Visión.

Ser el Organismo Técnico de Control referente del Ecuador, que actúe con transparencia, solvencia, excelencia y compromiso social, impulse la innovación tecnológica del sector, fomente el acceso universal, la calidad y continuidad de los servicios de telecomunicaciones para beneficio de los ciudadanos y desarrollo del país.

4.4.2. Misión.

Vigilar, auditar, intervenir y controlar técnicamente la prestación de los servicios de telecomunicaciones, radiodifusión, televisión y el uso del espectro radioeléctrico, para que se proporcionen con eficiencia, responsabilidad, continuidad, calidad, transparencia, equidad y fomentando los derechos de los usuarios a través de la participación ciudadana, de conformidad al ordenamiento jurídico a interés general.

4.5. Alineamiento al PNBV

El Gobierno nacional, a través del Plan Nacional para el Buen Vivir (2009-2013), establece entre sus políticas:(Republica Nacional del Ecuador, 2013-2017).

«Promover el acceso a la información y a las nuevas tecnologías de la información y comunicación, para incorporarla a la sociedad de la información y fortalecer el ejercicio de la ciudadanía».

«Fortalecer y ampliar la cobertura de infraestructura básica y de servicios públicos, para extender las capacidades y las oportunidades económicas».

De esta forma, se propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado. La ARCOTEL, en su plan estratégico (2015-2017), aporta a la consecución de los objetivos 2 y 11 del Plan Nacional del Buen Vivir, que son: mejorar las capacidades y potencialidades de la población, y establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.

Esto se lo hace atendiendo, de manera solvente, los requerimientos de los usuarios de los servicios de telecomunicaciones, radiodifusión y televisión. Además, es fundamental velar por el cumplimiento de los derechos de los usuarios de los servicios.

4.6. Sus servicios

Controlamos y Regulamos los servicios de:

4.6.1. Telecomunicaciones.

- ❖ Telefonía Fija
- ❖ Telefonía Móvil
- ❖ Acceso a internet
- ❖ Servicios Portadores
- ❖ Cibercafés

4.6.2. Uso del espectro Radioeléctrico.

- ❖ Sistemas troncalidades
- ❖ Homologación de equipos

4.6.3. Radiodifusión.

- ❖ Televisión abierta
- ❖ Radio
- ❖ Sistemas de audio y video por suscripción

4.7. Sus clientes

4.7.1. Entidades y gobiernos.

Todas las instituciones del estado como del gobierno en general que usan los servicios de telecomunicaciones.

4.7.2. Operadores.

Toda persona natural o jurídica, de carácter público o privado, habilitada legalmente para la explotación, prestación y/u operación de los servicios de telecomunicaciones.

4.7.3. Concesionarios.

Persona natural o jurídica autorizada a la explotación de servicios de radiocomunicaciones.

4.7.4. Proveedores de servicios.

Se conoce como proveedor de servicio a la empresa que presta servicios a otra, tenemos la oferta de suscripción de contratos, telefonía móvil, acceso a internet y el alojamiento de sitios web.

4.7.5. Usuarios de Servicios.

Es aquella persona que utiliza algún tipo de objeto o que es destinataria de un servicio, ya sea privado o público, por ejemplo tenemos los usuarios consumidores de servicios de telecomunicaciones que tiene el derecho a reclamar a las operadoras aquello que le prometieron en una promoción.

4.7.6. *Ciudadanos en general.*

Los ciudadanos son miembros de la comunidad organizada que le reconoce la cualidad para ser titular de los derechos y deberes propios de la ciudadanía, quedando obligado, como ciudadano, a hacer que se cumplan.

CAPÍTULO V

LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE LA UNIDAD FINANCIERA ADMINISTRATIVA DE LA INTENDENCIA REGIONAL CENTRO

5.1. Identificación y secuencia de los procesos

De acuerdo al Inventario de Procesos establecidos en el capítulo II se ha identificado los procesos que posee la Unidad Financiera Administrativa de la Intendencia Regional Centro de la ARCOTEL que requieren ser mejorados para brindar un servicio eficiente y efectivo.

En este sentido, en la Unidad Financiera Administrativa de la Intendencia Regional Centro de la ARCOTEL se han identificado dos macro procesos:

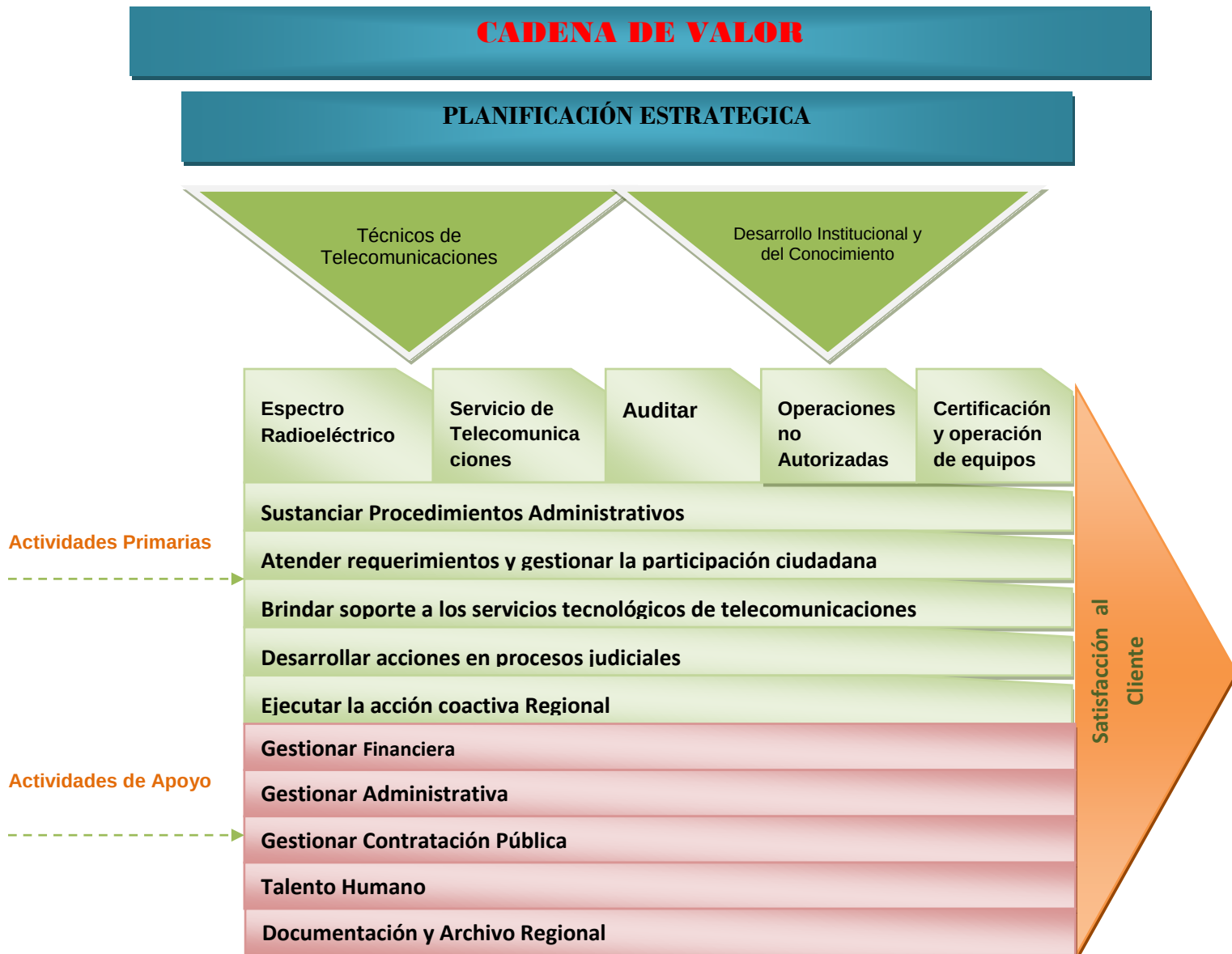
1. Gestionar los Procesos Financieros Regionales
2. Gestionar los Procesos Administrar Regionales

Para continuar con el desarrollo del presente ítem se ha considerado importante inicialmente presentar la cadena de valor de la INTENDENCIA REGIONAL CENTRO el mismo que servirá para el avance del presente trabajo.

De la Cadena de Valor se desprende el mapa de procesos de la Intendencia Regional Centro (IRE) y posteriormente de la Unidad Financiera Administrativa.

5.1.1. Cadena de Valor propuesta para la Intendencia Regional Centro

Ilustración 8. Cadena de Valor Intendencia Regional Centro

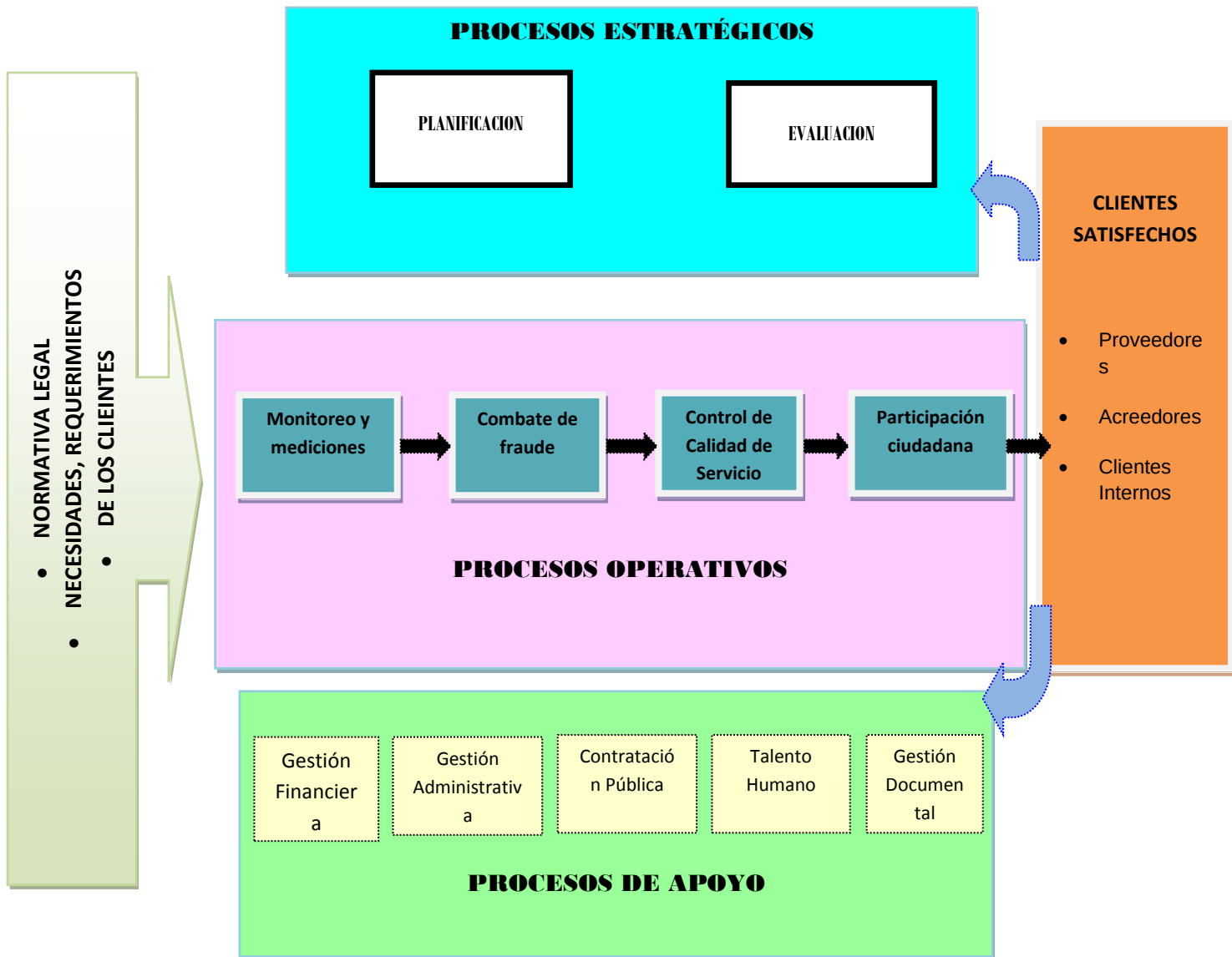


Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P.

5.1.2. Mapa de procesos propuesto para la Intendencia Regional Centro

Ilustración 9. Mapa de procesos de la IRE



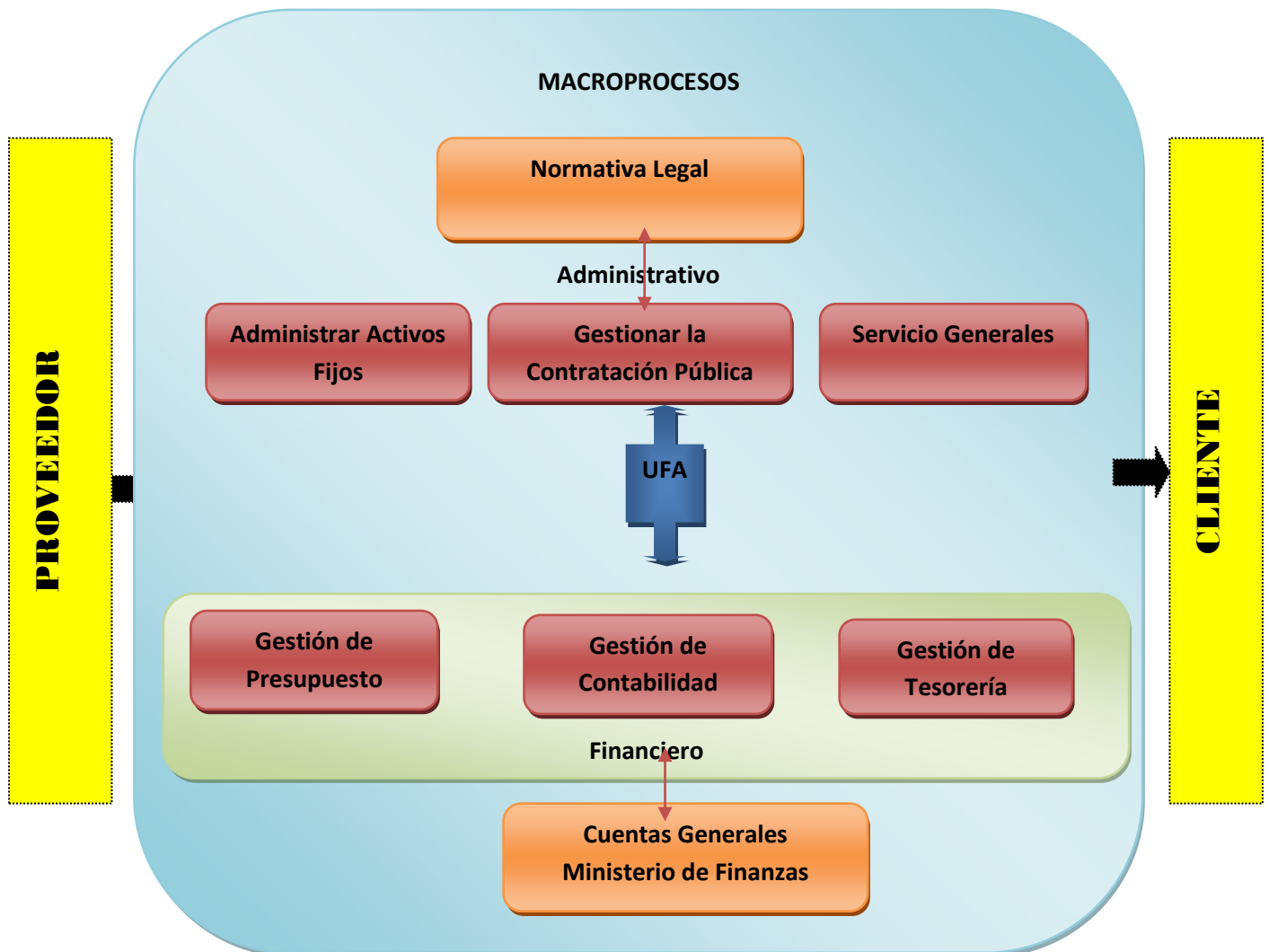
Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P.

Tomando como base el mapa de procesos propuesto para la Intendencia Regional Centro se procede a elaborar el mapa de procesos de la Unidad Financiera Administrativa motivo del presente trabajo.

5.1.3. Mapa de procesos de la Unidad Financiera Administrativa de la Intendencia Regional Centro.

Ilustración 10. Mapa de procesos de la Unidad Financiera Administrativa



Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P.

Como se puede evidenciar, los macro procesos presentados contemplan los siguientes procesos:

1. MACRO PROCESO GESTION ADMINISTRATIVA REGIONAL

➤ PROCESOS

- Administrar Activos Fijos
- Gestionar la Contratación Pública
- Servicios Generales

2. MACRO PROCESO GESTION FINANCIERA REGIONAL

➤ PROCESOS

- Gestión de Presupuesto
- Gestión de Contabilidad
- Gestión de Tesorería

A continuación se presenta los diagramas de bloques de los procesos realizados en la Unidad Financiera Administrativa de la IRE.

5.1.4. Presentación de los procesos de la Unidad Financiera Administrativa

Tabla 5.1 Presentación de los procesos de la Unidad Financiera Administrativa

MACRO PROCESO	PROCESO	SUB PROCESO	ACTIVIDADES
Gestión Administrativa Regional	Administrar Activos Fijos	Registro y control de bienes	Recepción y codificación del bien
			Inventario Físico
			Actas entrega recepción
			Reporte de activos fijos
		Administrar el parque automotor	Plan de licencias
			Solicitudes de movilización
			Ordenes de movilización
			Ordenes de mantenimiento
			Reportes mensuales
	Contratación Pública	Elaboración del PAC	Analizar normativa legal vigente
			Reunión con los coordinadores y Delegado
			Análisis de necesidades
			Recopilar información
			Elaborar el PAC
			Aprueba el PAC el Delegado y se remite a DNCP
		Contratación por ínfima cuantía	Receptar el requerimiento del bien o servicio
			Pedir cotización del bien o servicio
			Análisis de las ofertas
			Elaboración de cuadro comparativo
			Elaborar orden de trabajo /compra
			Elaborar oficio al proveedor de notificación
			Recepción de la factura y documentos
			Habilitantes
			Acta entrega recepción
			Subir al portal del SERCOP la factura
		Elaboración de pliegos	Receptar el requerimiento del bien o servicio
			Analizar las especificaciones técnicas
			Generación de pliegos para contratación
			Elabora memo para remitir los pliegos a la DNCP
	Servicios Generales	Administrar Contratos de bienes y servicios	Seguimiento del proceso de contratación
			Elaboración de informes de bienes y servicios
			Actas entrega recepción
			Recepción factura y documentos de respaldo
		Administrar la bodega de suministros y materiales	Elaboración de solicitud de pago
			Atender necesidades internas
			Elaborar formularios de ingreso y egreso de bienes
			Informe de saldos existentes con documentación de respaldo
			Orden de requisición de bienes con saldo mínimo en bodega

MACRO PROCESO	PROCESO	SUB PROCESO	ACTIVIDADES
Gestión Financiera Regional	Presupuesto	Elaborar Presupuesto de la IRE	Consolidación de necesidades de áreas de la IRE
			Presentación de POA al Delegado Regional
			Envío a la Dirección Financiera para consolidación de presupuesto institucional
	Contabilidad	Registro Contable	Revisión de documentación e ingreso de información al ESIGEF para elaborar CUR del devengado.
			Aplicación de retenciones de ley
			Solicitar y aprobar el CUR de devengado en el ESIGEF
			Regularización del IVA (CUR)
		Reporte de Impuestos	Ingreso de información de factura en el SITAC
			Aplicación de porcentajes de retención de ley
			Impresión y entrega de formulario de retención a proveedor
		Liquidación de viáticos	Plan de licencias mensuales
			Ingreso de solicitud al sistema de viáticos y aprobado por Delegado
			Liquidación de la solicitud
			Informe de licencias ingresa al sistema de viáticos y aprobado por Delegado
			Liquidación del informe
			Envío a tesorería para pago
	Tesorería	Control Previo	Recepción y revisión de documentación
			Confirma que la documentación este correcta
			Ingreso de información a ESIGEF para pago
		Recaudaciones	Resoluciones sancionatorias
			Emisión de recibo y factura por cobro de multas
			Depósito de dinero en el banco
			Ingreso, solicitar y aprobar ingreso de CUR en el ESIGEF
		Ejecutar pagos	Confirma veracidad de la documentación
			Solicita el pago en el ESIGEF
			Entrega de comprobante de pago a proveedor
			Orden de requisición de bienes con saldo mínimo en bodega

Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P.

5.2. Descripción de los procesos

Posterior a la presentación de los procesos se puede demostrar mediante diagramas de flujos la transformación de insumos (entradas) en productos salidas y sus interrelaciones.

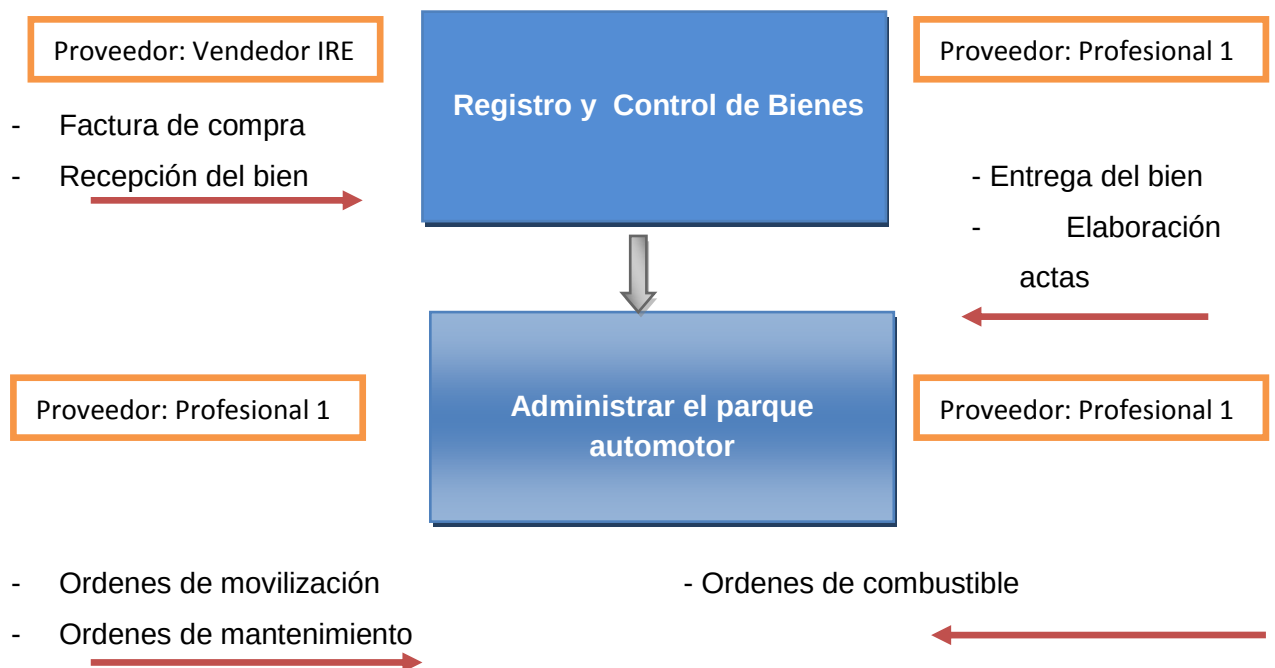
La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades del mismo se lleven de manera eficaz, al igual que el control del mismo.

En este sentido se describen las actividades de cada uno de los sub procesos de sus procesos:

5.2.1. Macro proceso gestión administrativa regional

5.2.1.1. Sub-Proceso de Administrar Activos Fijos de la IRE

Ilustración 11. Sub-Proceso de Administrar Activos Fijos de la IRE

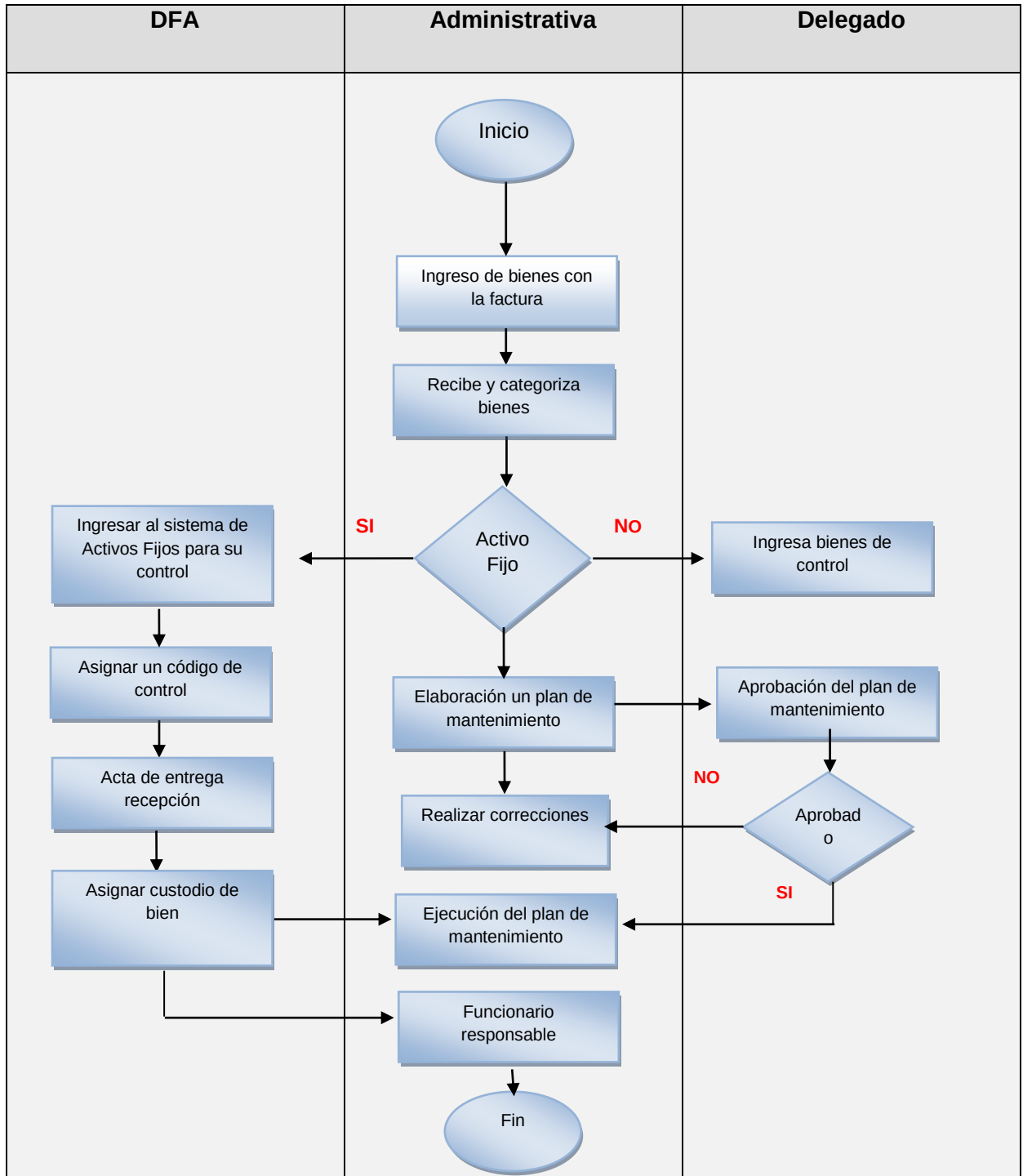


Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P.

5.2.1.1.1. Sub proceso registro y control de bienes.

Ilustración 12-Diagrama de flujo del Sub proceso registro y control de bienes



Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P.

5.2.1.1.2.Ficha del sub proceso registro y control de bienes

Tabla 5.2. Ficha del sub proceso registro y control de bienes

CODIGO	IRE-AF-01.01
NOMBRE DEL SUBPROCESO	Registro y control de bienes
DESCRIPCION	Registro, control, mantenimiento y reporte de todo el movimiento de activos fijos de la Intendencia
MISION/OBJETIVO	Mantener un adecuado control de los bienes
RESPONSABLE	PROFESIONAL FINANCIERO 1
DESTINATARIO/CLIENTE	Dirección Financiera Administrativa
ENTRADAS	Facturas Actas de entrega recepción Plan de mantenimientos
SALIDAS	Informe de activos fijos
INDICADOR	Informes presentados

Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P.

➤ Descripción del sub proceso del registro y control de bienes

El proceso inicia con la recepción de la factura con el bien, donde el profesional financiero 1 categoriza el bien si es activo fijo y bienes sujetos a control considerando los siguientes datos:

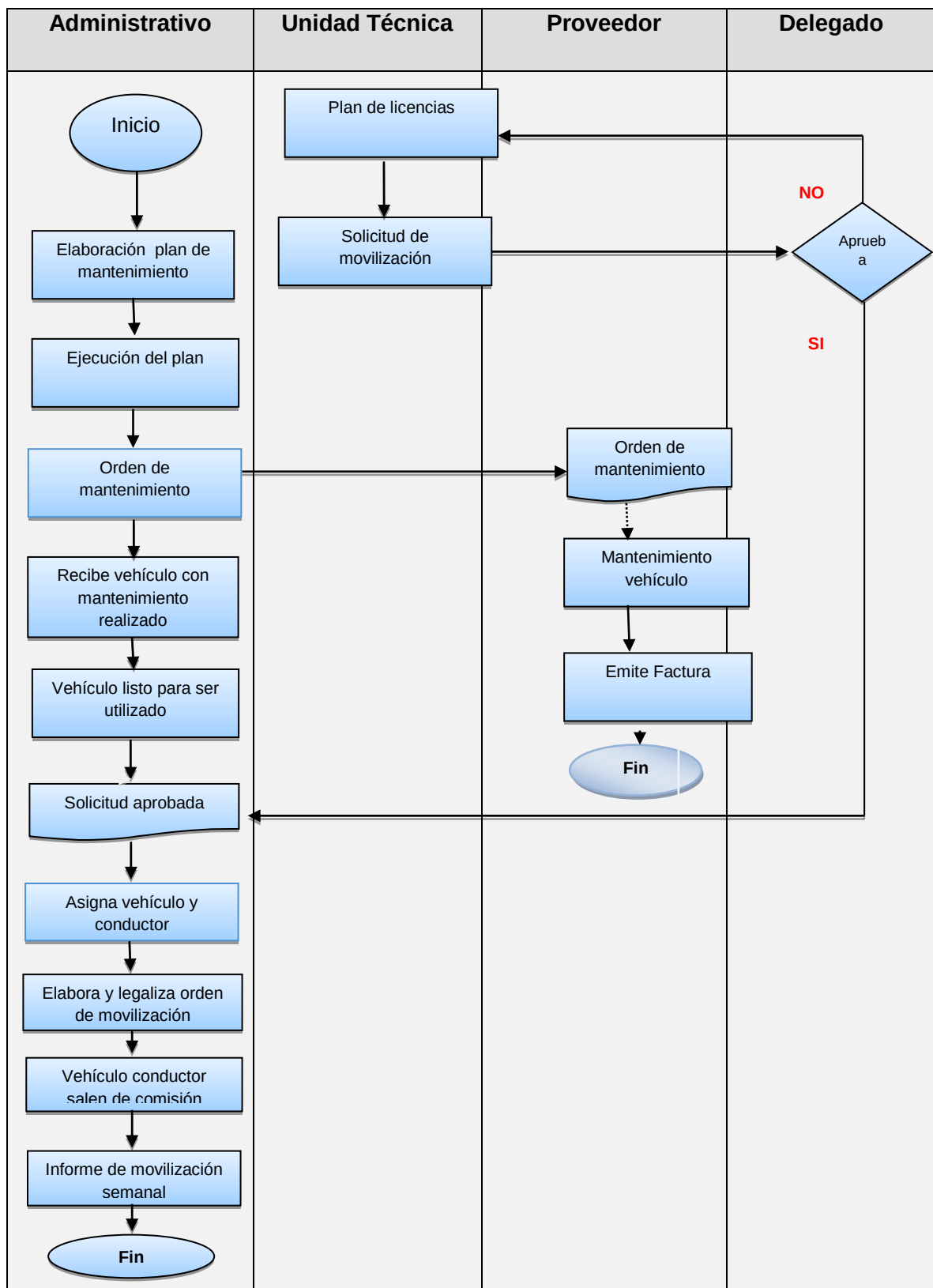
- Bienes de propiedad privativa Institucional.
- Destinado a las actividades administrativas y/o producción.
- Genere beneficios económicos futuros
- Vida útil estimada mayor a un año
- Costo de adquisición igual o mayor a cien dólares.

Una vez que el bien ha cumplido con los requisitos antes mencionados se ingresa al sistema de activos fijos el mismo que procederá asignar un código de control, ya con el código se asigna el custodio del bien y se precede a la elaboración del acta entrega recepción con todas las características descritas y el estado.

Para que los bienes se encuentren en perfecto funcionamiento se elabora un plan de mantenimiento el mismo que es aprobado por el Delegado Regional, este plan aprobado se hace constar en el PAC para su ejecución.

5.2.1.1.3. Sub proceso administrar el parque automotor.

Ilustración 13-Diagrama de flujo del Sub proceso administrar el parque automotor



Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P.

5.2.1.1.4. *Ficha del sub proceso administrar el parque automotor*

Tabla 5.3 Ficha del sub proceso administrar el parque automotor

CODIGO	IRE-AF-01.02
NOMBRE DEL SUBPROCESO	Administrar el parque automotor
DESCRIPCION	Administrar el parque automotor asignado y el personal para conducción; así como, gestionar el mantenimiento preventivo y correctivos de los vehículos.
MISION/OBJETIVO	Disponer de vehículos en perfectas condiciones para el cumplimiento del plan de licencias mensuales y el Plan Nacional de Control
RESPONSABLE	PROFESIONAL FINANCIERO 1
DESTINATARIO/CLIENTE	Dirección Financiera Administrativa
ENTRADAS	Plan de mantenimiento Plan de licencias Solicitudes de movilización
SALIDAS	Ordenes de Mantenimiento Ordenes de movilización
INDICADOR	Ordenes de movilización emitidas

Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P.

➤ **Descripción del sub proceso administrar el parque automotor**

El proceso inicia con la elaboración del plan de mantenimiento elaborado por el profesional financiero uno encargado de la administración del parque automotor este plan es aprobado por el Delgado Regional pre vio a su ejecución, con este plan aprobado emite el encargado de la administración de los vehículos la orden de mantenimiento y el conducto traslada el vehículo al taller autorizado para que se realice los chequeos respectivos, este taller recibe la orden de mantenimiento el mismo que se detalla todos los trabajos que se requiere hacer, una vez terminado el mantenimiento por parte del taller el vehículo es retornado a las instalaciones de la Intendencia Regional Centro por parte del conductor encargado de esta manera se cuenta con el vehículo disponible para ejecutar actividades programadas.

El proveedor emite la factura para el cobro de los servicios prestados y este es recibido por el profesional financiero 1 este deberá elaborar la solicitud de pago del bien o servicio

Se recibe a través de correo electrónico el plan de licencias y para su ejecución en base a este se recibe las solicitudes de movilización y se procede a asignar vehículo y conductor y a elaborar las órdenes de movilización, con este documento pueden salir los vehículos de

las instalaciones de la IRE. Los conductores entregarán finalizada la semana el resumen semanal donde se hará constar todos los traslados que se han realizado y el motivo.

5.2.1.2. Proceso de Gestión de Contratación Pública.

Ilustración 14-Presentación de los procesos de la Unidad Financiera Administrativa

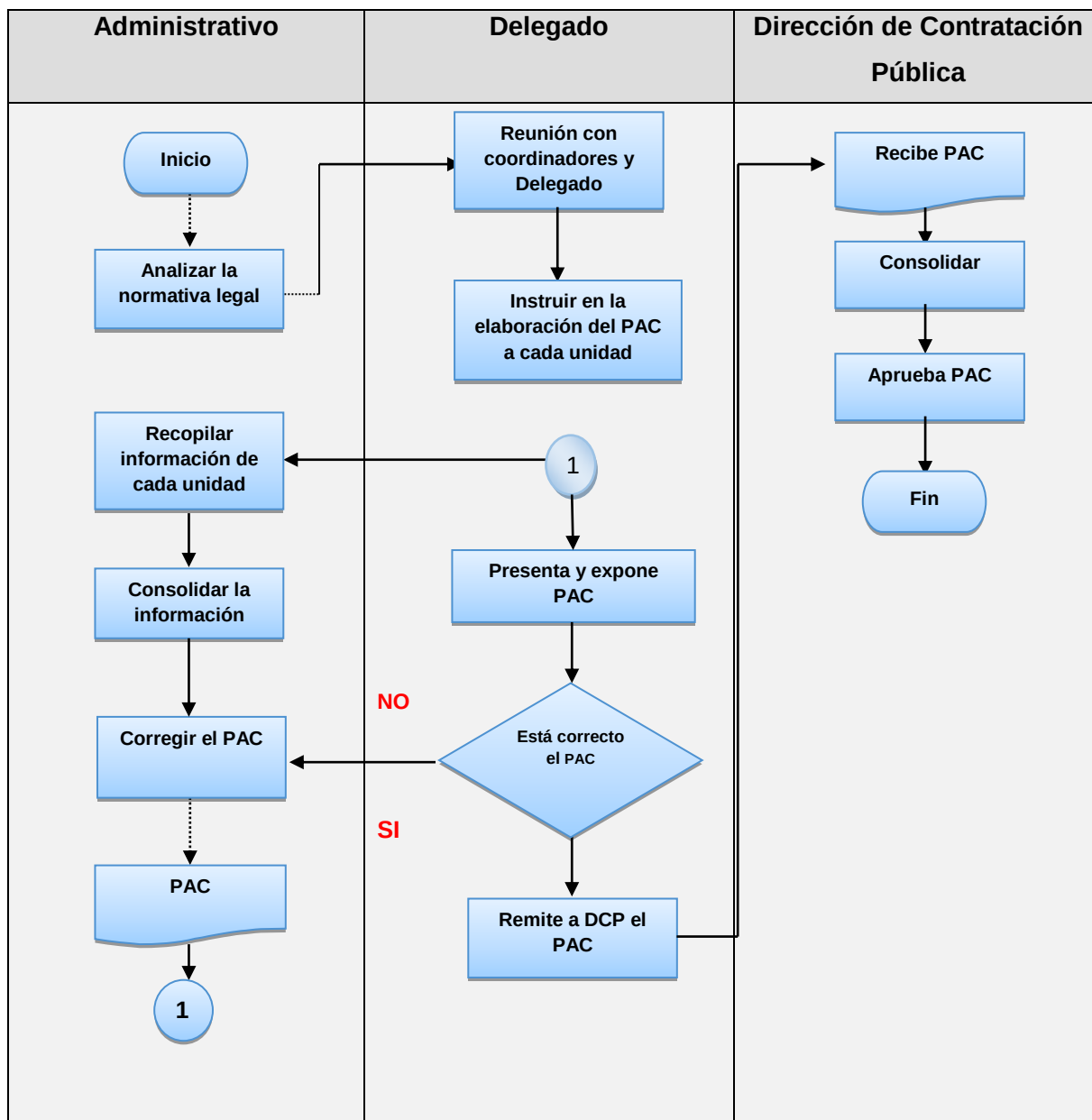


Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P.

5.2.1.2.1 Sub proceso Elaboración del Plan Anual de Contrataciones (PAC)

Ilustración 15-Diagrama de flujo del Sub proceso Elaboración del Plan Anual de Contrataciones (PAC)



Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P.

5.2.1.2.2. Ficha del sub proceso elaborar el Plan Anual de Contrataciones (PAC).

Tabla 5.4 Ficha del sub proceso elaborar el Plan Anual de Contrataciones (PAC)

CODIGO	IRE-AF-01.03
NOMBRE DEL SUBPROCESO	Elaborar el Plan Anual de Contrataciones PAC
DESCRIPCION	Analizar la normativa vigente y dar a conocer a los coordinadores de área la necesidad de realizar el PAC y que en este conste todas las necesidades para la adquisición.
MISION/OBJETIVO	Contar con un PAC en el que consten todas las necesidades de adquisición de todas las áreas.
RESPONSABLE	PROFESIONAL FINANCIERO 1
DESTINATARIO/CLIENTE	Dirección Financiera Administrativa
ENTRADAS	Normativa vigente Necesidades de las áreas
SALIDAS	Plan Anual de Contrataciones PAC
INDICADOR	Tiempo de entrega del PAC

Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

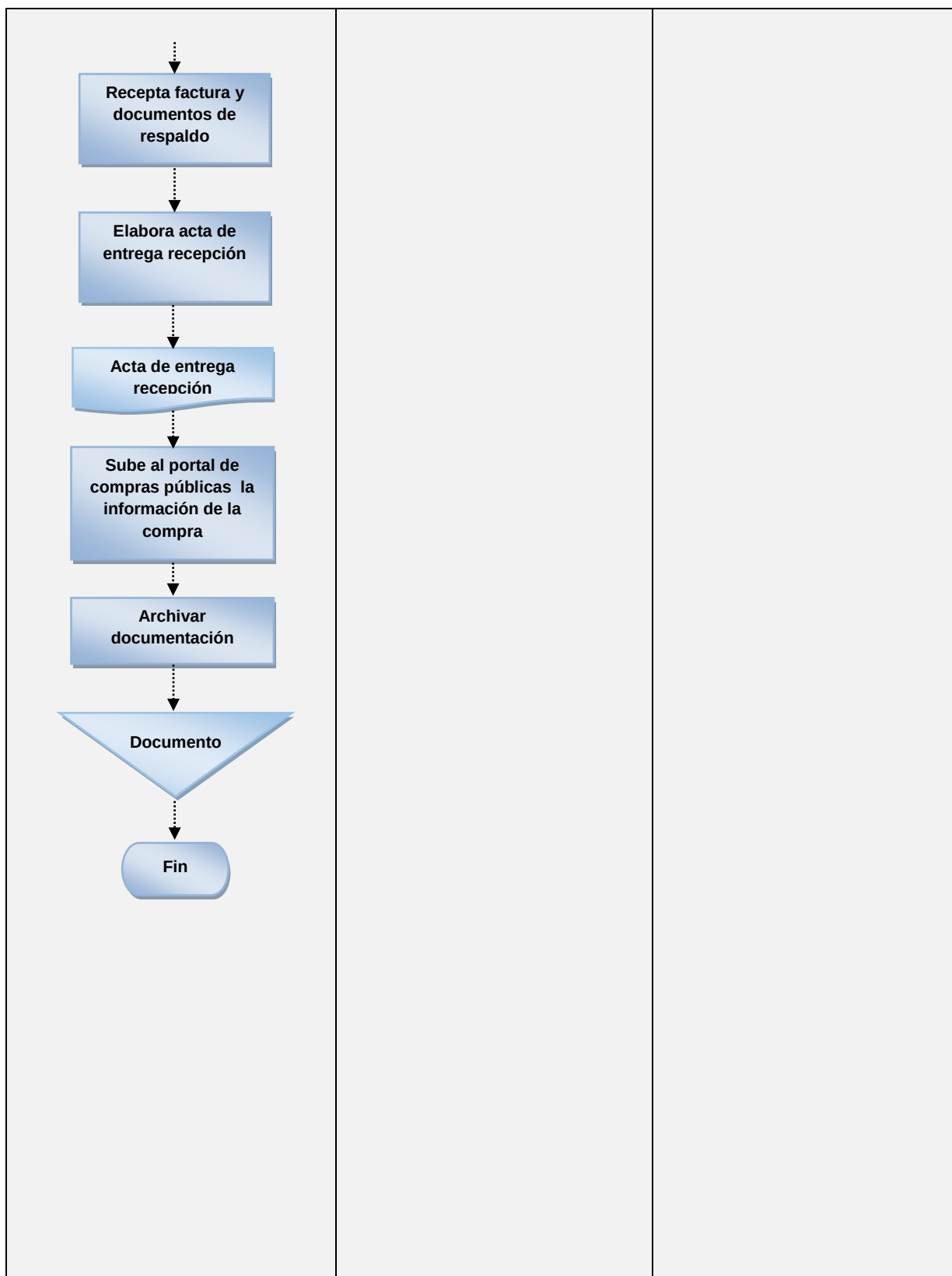
Elaborado: Lina Machuca P.

➤ **Descripción del sub proceso elaborar el Plan Anual de contrataciones (PAC)**

El proceso inicia con las disposiciones dadas por la Dirección de Contratación Pública en el cual solicitan para el mes de mayo de cada año el envío a esta dirección del plan anual de contrataciones para el año sub siguiente de la intendencia, para lo cual se debe revisar toda la normativa vigente con la finalidad de dar cumplimiento a las leyes, posteriormente se convoca a todos los coordinadores de área dirigido por el Delegado regional en el cual se solicita se remita las necesidades de contratación y estos a su vez sean revisados y consolidados dentro de la unidad Financiera Administrativa y se elabore el PAC para que el señor Delegado lo apruebe y lo remita a la Dirección de Contratación Pública para la consolidación a nivel nacional y se proceda a la elaboración de la resolución y la Directora Ejecutiva lo apruebe.

Ilustración 16-Diagrama de flujo del Sub proceso Contratación por ínfima cuantía





Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P.

5.2.1.2.4. Ficha del sub proceso contratación por ínfima cuantía.

Tabla 5.5 Ficha del sub proceso contratación por ínfima cuantía

CODIGO	IRE-AF-01.04
NOMBRE DEL SUBPROCESO	Contratación por ínfima cuantía
DESCRIPCION	Registro y revisión de las órdenes de requisición para la adquisición de bienes y servicios a través de ínfima cuantía.
MISION/OBJETIVO	Responder a un requerimiento de un bien o servicio del usuario interno
RESPONSABLE	PROFESIONAL FINANCIERO 1
DESTINATARIO/CLIENTE	Dirección Financiera Administrativa
ENTRADAS	Ordenes de requisición del bien o servicio Ofertas de proveedores
SALIDAS	Cuadro comparativo Adquisición de bien o servicio
INDICADOR	Contrataciones efectuadas

Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P.

➤ Descripción del sub proceso elaborar contratación por ínfima cuantía

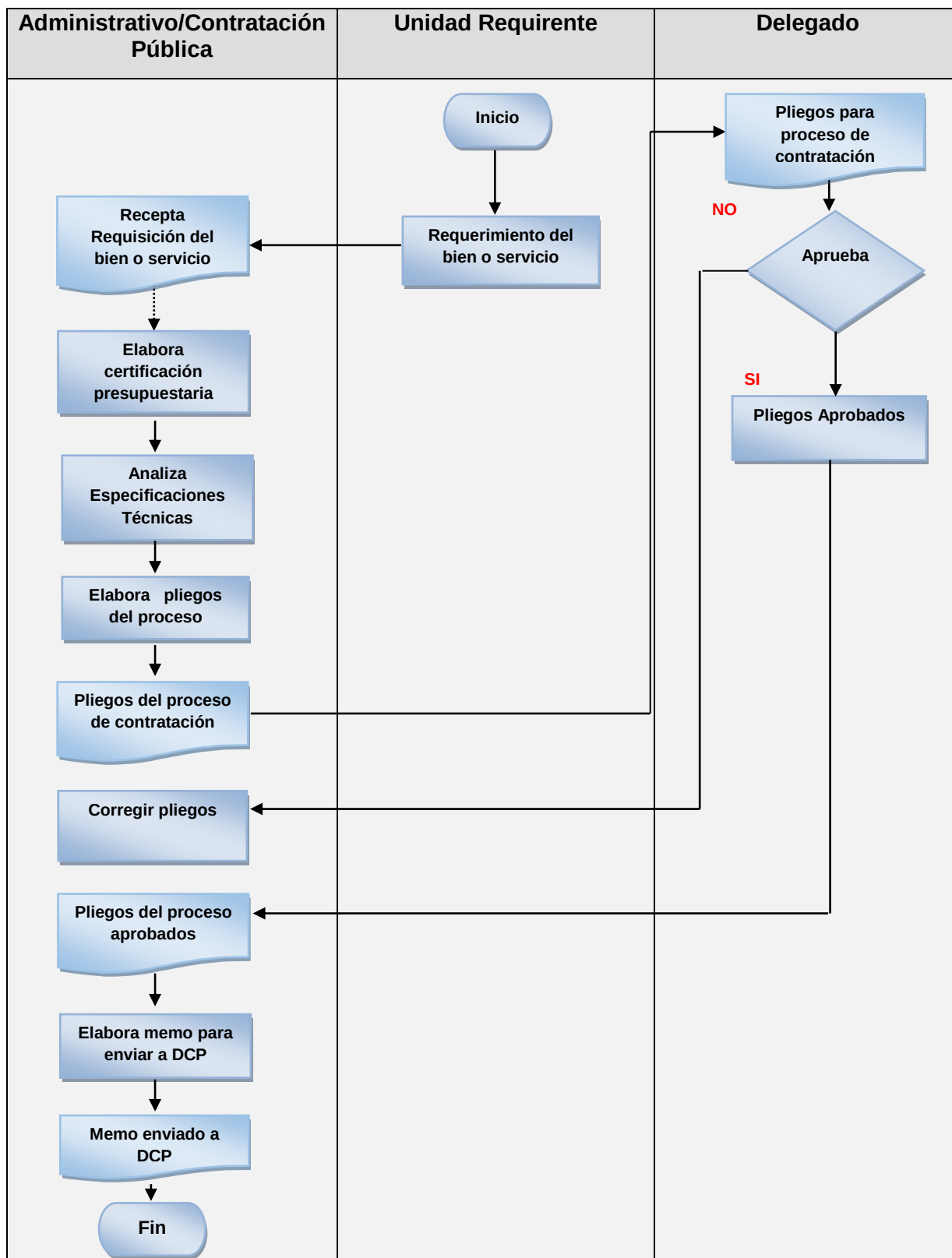
Con la requisición de bienes y servicios legalizada por parte del área solicitante (revisión del PAC para verificar si consta dentro de la planificación de compras para el año) se solicita a diferentes proveedores presenten ofertas las mismas, se revisa la misma y se realiza un cuadro comparativo el cual es presentado al Delegado para su aprobación.

La Unidad Financiera Administrativa con el cuadro comparativo legalizado indica a la unidad requirente que debe elaborar un oficio al proveedor notificando que la oferta presentada ha resultado ser la ganadora.

La unidad Financiera Administrativa receipta la factura y toda la documentación de soporte y elabora el acta de entrega recepción del bien o servicio, posteriormente sube toda la información al portal del SERCOP para cumplimiento de la normativa legal.

5.2.1.2.5. Sub proceso elaboración de pliegos.

Ilustración 17-Diagrama de flujo del Sub proceso elaboración de pliegos



Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P.

5.2.1.2.6. Ficha del sub proceso elaboración de pliegos.

Tabla 5.6 Ficha del sub proceso elaboración de pliegos

CODIGO	IRE-AF-01.05
NOMBRE DEL SUBPROCESO	Elaboración de pliegos
DESCRIPCION	Revisión de especificaciones técnicas para elaboración de pliegos y envío a la DCP para que elabore la resolución para continuar con el proceso de
MISION/OBJETIVO	Dar cumplimiento al plan de contrataciones y de inversiones vigilando la normativa vigente por parte del SERCOP
RESPONSABLE	Profesional Financiero 1
DESTINATARIO/CLIENTE	Dirección Nacional de Contratación Pública
ENTRADAS	Ordenes de requisición del bien o servicio Plan de inversiones y contrataciones
SALIDAS	Pliegos Contratación para adquisición del bien o servicio.
INDICADOR	Porcentaje de ejecución del plan de inversiones.

Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P.

➤ Descripción del sub proceso elaborar de pliegos

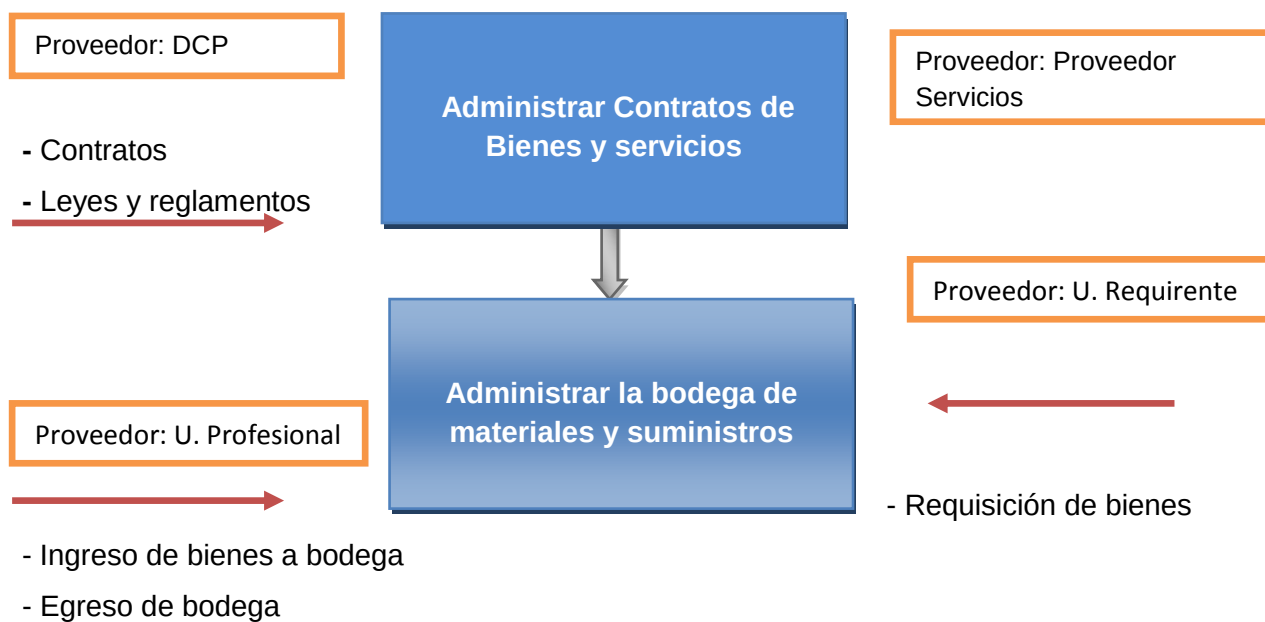
Inicia el proceso con la requisición del bien o servicio por parte de la unidad solicitante para posteriormente la unidad Financiera Administrativa revisar si consta en el plan de inversiones o de contrataciones y esta emitir la debida certificación presupuestaria.

Con la partida presupuestaria se revisa las especificaciones técnicas y términos de referencia para elaborar los pliegos, los pliegos son revisados por el Delegado Regional el mismo que puede aprobar o solicitar que se realice cambios.

Los pliegos aprobados por la autoridad regional son remitidos a la Dirección de Contratación Pública adjunto con un memorando, esta dirección revisa los pliegos y elabora la resolución que aprueba los pliegos para que estos sean subidos al sistema del SERCOP.

5.2.1.3. Proceso de Gestión de Servicios Generales.

Ilustración 18-Presentación de los procesos de la Unidad Financiera Administrativa

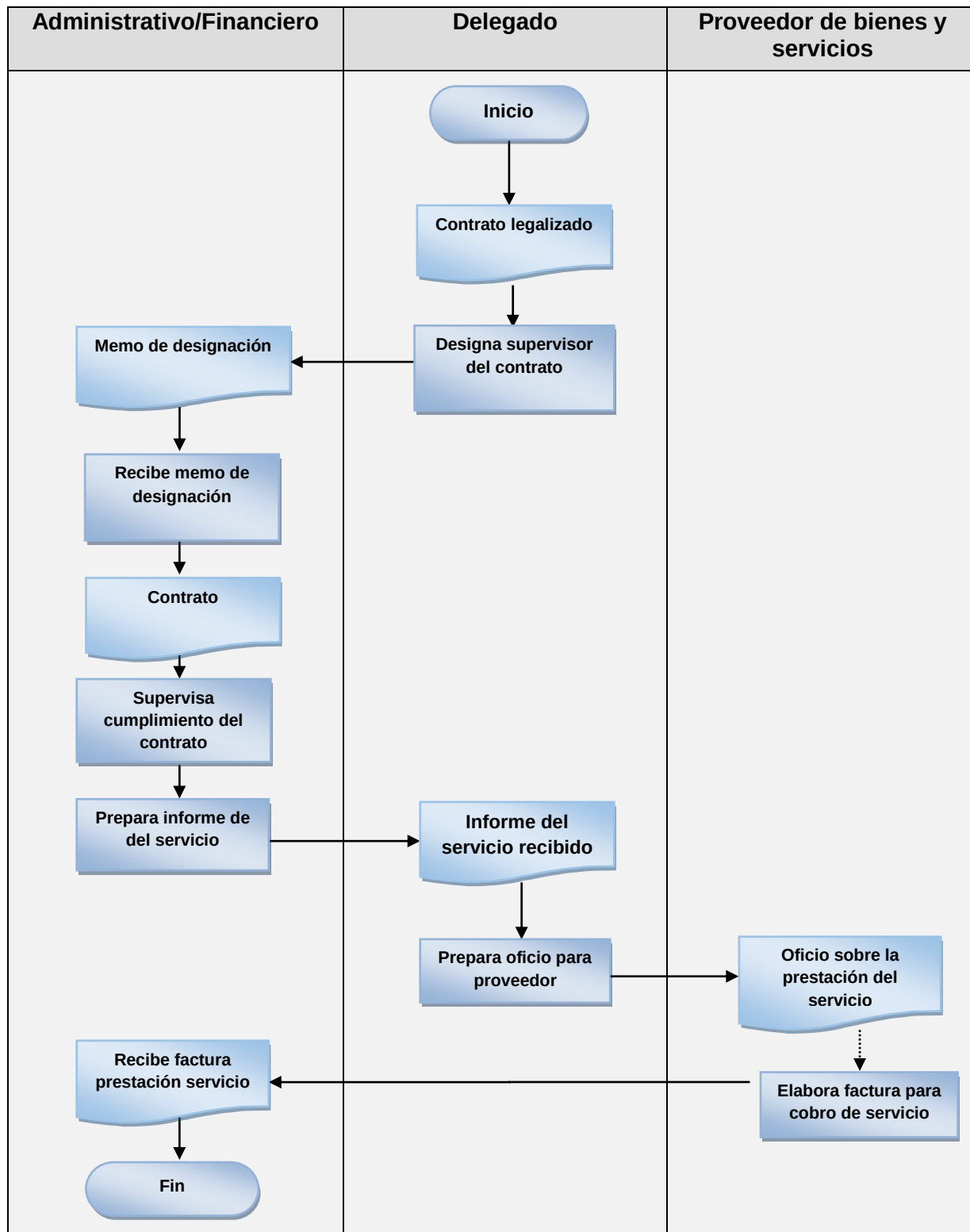


Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P.

5.2.1.3.1. Sub proceso administrar contratos de bienes y servicios.

Ilustración 19- Diagrama de flujo del Sub proceso administrar contratos de bienes y servicios



Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P.

5.2.1.3.2. Ficha del sub proceso administrar contratos de bienes y servicios

Tabla 5.7 Ficha del sub proceso administrar contratos de bienes y servicios

CODIGO	IRE-AF-01.06
NOMBRE DEL SUBPROCESO	Administrar contratos de bienes y servicios
DESCRIPCION	Supervisar el cumplimiento del contrato y preparar informes que serán presentados a la autoridad para toma de decisiones y pago por la prestación del bien o servicio
MISION/OBJETIVO	Velar por el cumplimiento de los términos del contrato durante el tiempo de vigencia
RESPONSABLE	Profesional Financiero 1
DESTINATARIO/CLIENTE	Intendencia Regional Centro
ENTRADAS	Contrato legalizado Memo de designación como administrador
SALIDAS	Informes sobre la prestación del servicio
INDICADOR	Informes presentados para el pago de servicios.

Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P.

➤ Descripción del sub proceso administrar contratos de bienes y servicios

Inicia el proceso con la recepción del contrato legalizado por parte del Delegado para que posteriormente este designe a un administrador del contrato a través de un memo en este constará cual será el trabajo a desarrollar como administrador del contrato el mismo que será de la unidad Financiera Administrativa, un profesional financiero 1.

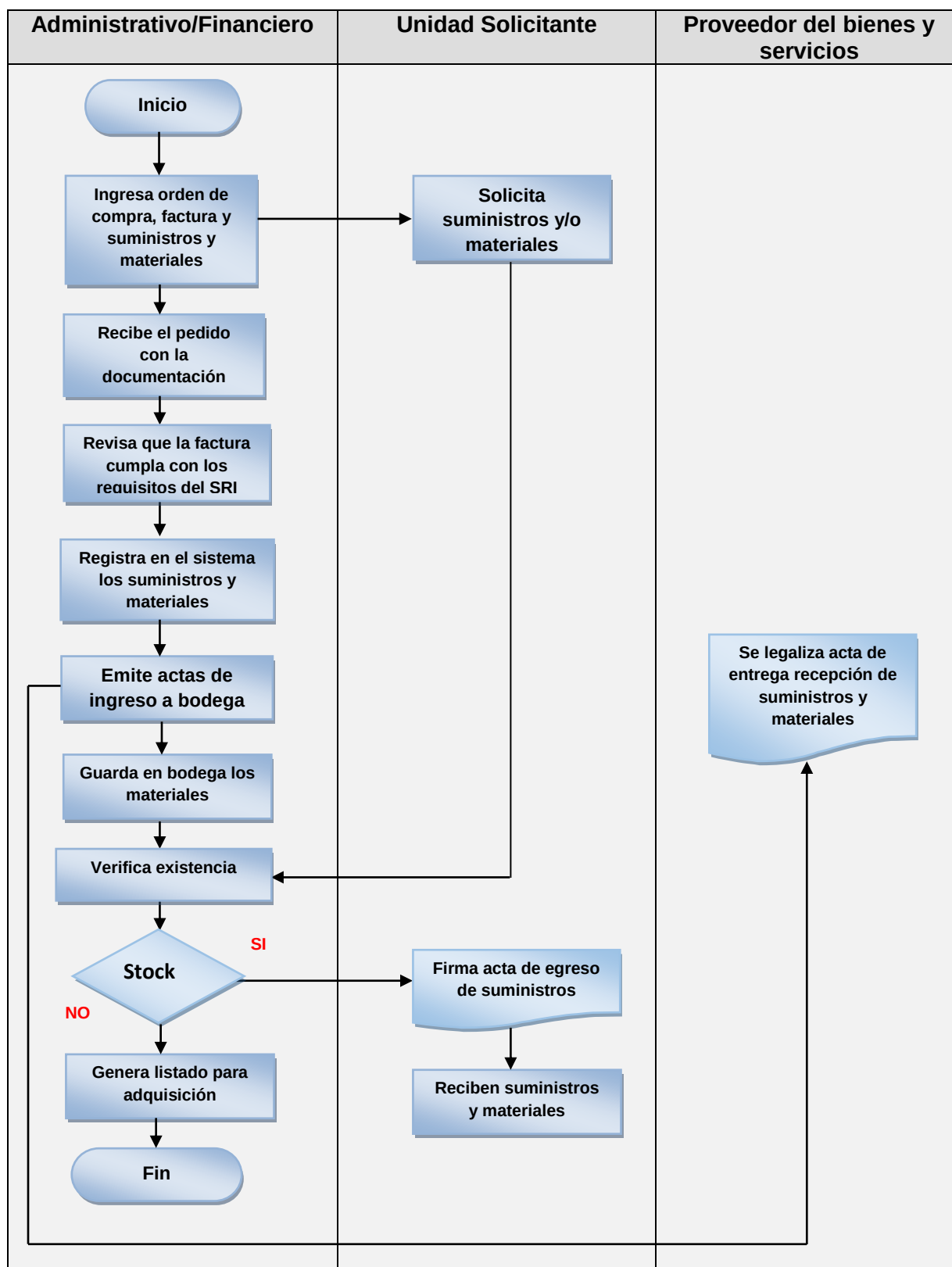
El profesional financiero 1 de la Unidad Financiera Administrativa será encargado de supervisar el cumplimiento de los términos del contrato en un 100% por % y presentar informes relacionado al cumplimiento del mismo, este documento será necesario para el

pago del servicio, este informe será presentado durante los primeros cinco días del mes subsiguiente al Delegado sobre la conformidad del servicio.

El Delegado Regional elaborará un oficio dirigido al proveedor sobre la prestación del servicio y este proveedor en base a este documento preparará la factura para el cobro del servicio el mismo que deberá hacer llegar a la Unidad Financiera Administrativa para que esta tramite el pago del servicio.

5.2.1.3.3. Sub proceso administrar la bodega de materiales y suministros.

Ilustración 20-Diagrama de flujo del Sub proceso administrar la bodega de materiales y suministros



Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa
Elaborado: Lina Machuca P.

5.2.2.3.5. Ficha del sub proceso administrar la bodega de materiales y suministros.

Tabla 5.8 Ficha del sub proceso administrar la bodega de materiales y suministros

CODIGO	IRE-AF-01-07
NOMBRE DEL SUBPROCESO	Administrar la bodega de materiales y suministros
DESCRIPCION	Proporcionar a todos los funcionarios suministros y materiales para el normal desarrollo de sus actividades para lo cual estos materiales y suministros deberán estar clasificados y ubicados de acuerdo a sus características, tamaño, frecuencia de rotación con la finalidad que su despacho sea ágil y eficiente.
MISION/OBJETIVO	Establecer de una manera ordenada, la secuencia completa para la administración de suministros y materiales
RESPONSABLE	Profesional Financiero 1
DESTINATARIO/CLIENTE	Intendencia Regional Centro
ENTRADAS	Suministros y Materiales Factura Solicitudes de suministros y materiales
SALIDAS	Actas de ingresos de bienes Suministros y materiales Actas de egresos de materiales
INDICADOR	Stock de suministros y materiales

Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P.

➤ **Descripción del sub proceso administrar la bodega de materiales y suministros**

Inicia el proceso con la recepción de los suministros y materiales conjuntamente con la factura y orden de compra por parte del proveedor, el profesional financiero 1 encargado de la administración de la bodega de suministros y materiales verifica que los bienes comprados estén de acuerdo a la orden de compra y lo factura, una vez que esté conforme con lo adquirido realiza la acta de ingreso de bienes en el sistema y este emite una acta de

entrega recepción la misma que deberá ser firmada por el proveedor , estos bienes deberán ser ubicados en la bodega clasificados de acuerdo a su tamaño, rotación con la finalidad de ser ágiles y eficientes en el momento de la entrega de los bienes, con los bienes en la bodega, las unidades solicitan suministros, el profesional financiero 1 verifica la existencia en stock en el caso de no existir elabora un listado para proceder con el proceso de adquisición, en el caso de existir en bodega los bienes solicitados, elabora un listado y acta de egreso de bienes en el sistema y estos son entregados al funcionario /unidad solicitante para lo cual deberá firmar el acta de egreso de bienes.

5.2.2. Gestión Financiera Regional.

5.2.2.1. Proceso de Gestionar el presupuesto.

Ilustración 21-Presentación de los procesos de la Unidad Financiera Administrativa

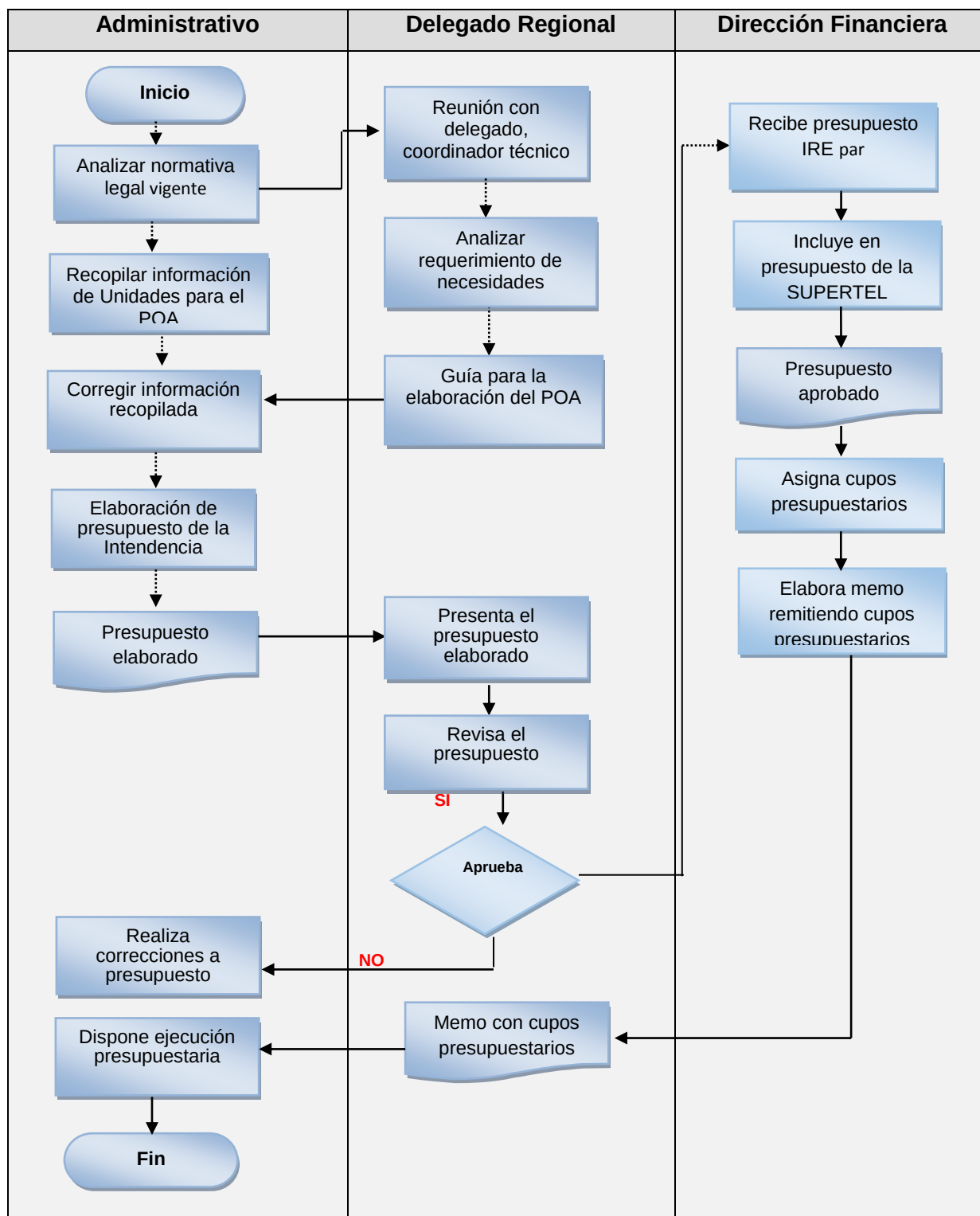


Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P.

5.2.2.1.1. Sub proceso elaborar el presupuesto de la Intendencia Regional Centro.

Ilustración 22-Diagrama de flujo del Sub proceso elaborar el presupuesto de la IRE



Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P

5.2.2.1.2. Ficha del sub proceso elaborar el presupuesto de la Intendencia Regional Centro.

Tabla 5.9 Ficha del sub proceso elaborar el presupuesto de la Intendencia Regional Centro.

CODIGO	IRE-AF-01-08
NOMBRE DEL SUBPROCESO	Elaborar el presupuesto de la Intendencia Regional Centro.
DESCRIPCION	Recopilar la información de todas las áreas para incluir en el presupuesto de la Intendencia, para que posteriormente sea revisado por el Delegado Regional y remitir a la Dirección Financiera de la Matriz para su inclusión en presupuesto institucional para su posterior aprobación y asignación de cupos para la ejecución presupuestaria.
MISION/OBJETIVO	Asignar los recursos a las necesidades solicitadas por las unidades y presentar el anteproyecto del presupuesto a la Dirección Financiera en forma oportuna para que sea incluido en presupuesto institucional.
RESPONSABLE	Profesional Financiero 1
DESTINATARIO/CLIENTE	Intendencia Regional Centro
ENTRADAS	Memo solicitando elaboración del presupuesto de la IRE. Necesidades de las diferentes unidades
SALIDAS	Presupuesto elaborado Memo remitiendo presupuesto.
INDICADOR	Ejecución presupuestaria

Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P.

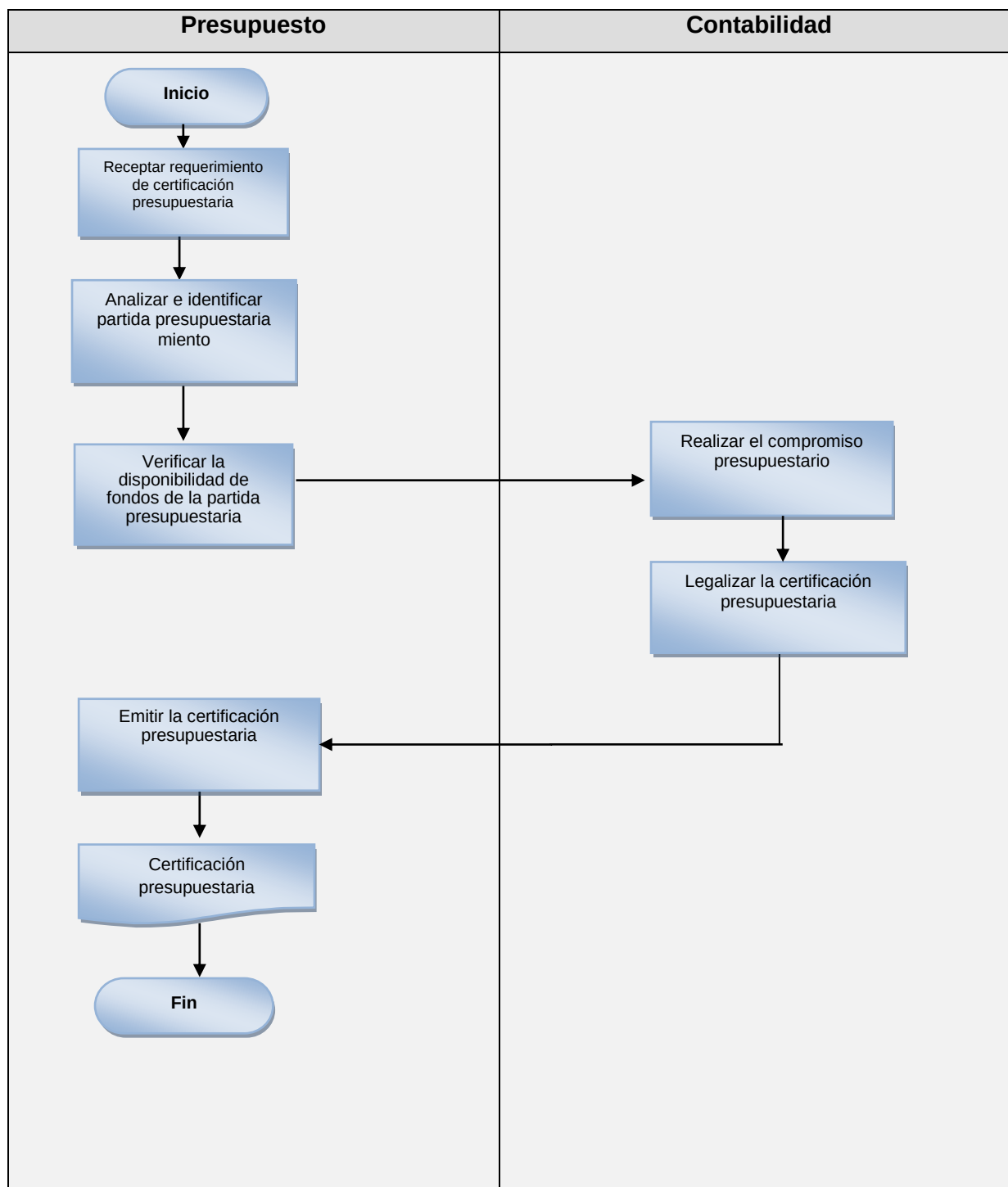
➤ **Descripción del sub proceso elaborar el presupuesto de la Intendencia Regional Centro.**

Inicia el proceso con el pedido de la Dirección Financiera elaborar el presupuesto de la Intendencia para lo cual se procede con la revisión de la normativa vigente, para posteriormente con el señor Delegado mantener una reunión con todas las áreas involucradas para solicitar necesidades de las áreas a ser incluidas en el presupuesto de la Intendencia Regional Centro, con esa información consolidar elaborar el presupuesto, poner a consideración del señor Delegado para su aprobación o realizar cambios en el caso de ser necesarios, el presupuesto aprobado es remitido a la dirección Financiera para que incluya en presupuesto institucional para su posterior aprobación por los organismos competentes.

Con el presupuesto aprobado la Dirección Financiera asigna cupos para cada Delegación e Intendencia y es remitido a través de un memorando, el Delegado dispone se proceda con la ejecución presupuestaria de acuerdo a lo planificado.

5.2.2.1.3. Sub proceso elaborar certificaciones presupuestarias.

Ilustración 23-Diagrama de flujo del sub proceso elaborar certificaciones presupuestarias



Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P.

5.2.2.1.5. Ficha del sub proceso elaborar Certificación Presupuestaria.

Tabla 5.10 Ficha del sub proceso elaborar Certificación Presupuestaria

CODIGO	IRE-AF-01-09
NOMBRE DEL SUBPROCESO	Elaborar certificaciones presupuestarias
DESCRIPCION	Receptar requerimiento de certificaciones presupuestarias, se realiza un análisis de la partida y la disponibilidad de fondos y se realiza el compromiso presupuestario para posteriormente emitir la certificación presupuestaria legalizada.
MISION/OBJETIVO	Todas las adquisiciones tengan la asignación presupuestaria y disponibilidad de fondos antes de su adquisición.
RESPONSABLE	Profesional Financiero 1
DESTINATARIO/CLIENTE	Intendencia Regional Centro
ENTRADAS	Requerimiento de bienes y servicios
SALIDAS	Certificaciones Presupuestarias
INDICADOR	Eficacia en la elaboración de certificaciones presupuestarias emitidas

Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

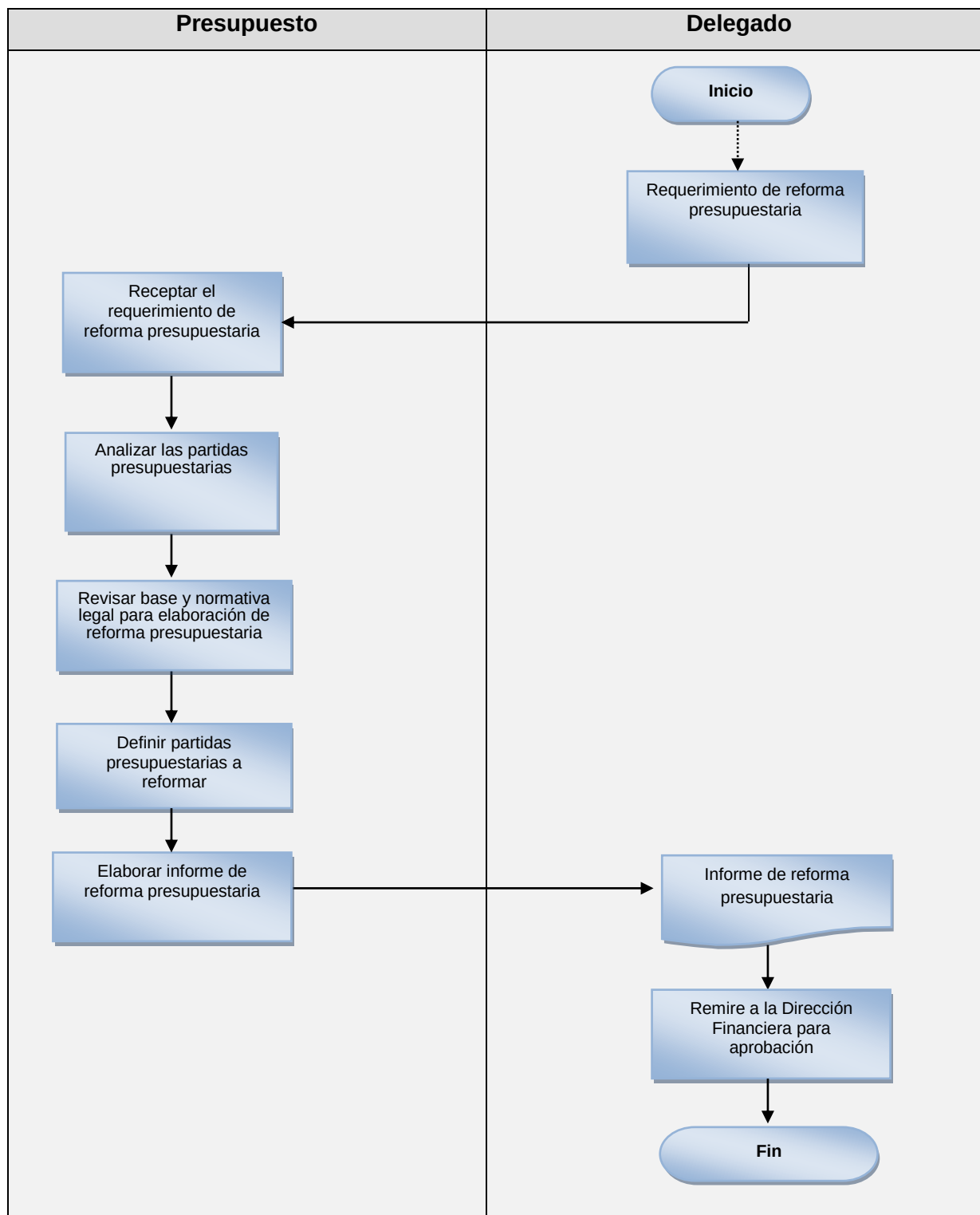
Elaborado: Lina Machuca P.

➤ Descripción del sub proceso elaborar Certificaciones Presupuestarias

Inicia el proceso con el requerimiento de certificación presupuestaria por parte del área requirente, el mismo que es entregado a presupuesto para que verifique la disponibilidad de partida presupuestaria y disponibilidad de fondos para que posteriormente una vez verificada la disponibilidad se pasa a contabilidad para que realice el compromiso presupuestario y regresa a presupuesto para que emita y legalice la certificación presupuestaria.

5.2.2.1.6. Sub proceso elaborar reformas presupuestarias.

Ilustración 24-Diagrama de flujo del sub proceso elaborar reformas presupuestarias



Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P.

5.2.2.1.7. Ficha del sub proceso elaborar reformas presupuestaria

Tabla 5.11 Ficha del sub proceso elaborar reformas presupuestarias

CODIGO	IRE-AF-01-10
NOMBRE DEL SUBPROCESO	Elaborar reformas presupuestarias
DESCRIPCION	Receptar requerimiento de reformas presupuestaria, se analiza las partidas a ser reformadas para posteriormente emitir un informe que será remitido a la Dirección Financiera Administrativa para su aprobación.
MISION/OBJETIVO	Contar con el financiamiento necesario en todas las partidas con la finalidad de adquirir recursos bienes y servicios con la suficiente disponibilidad de recursos.
RESPONSABLE	Profesional Financiero 1
DESTINATARIO/CLIENTE	Intendencia Regional Centro
ENTRADAS	Requerimiento de reforma presupuestaria
SALIDAS	Informe de reformas presupuestaria
INDICADOR	Eficiencia en la presentación de reformas presupuestarias

Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P.

➤ Descripción del sub proceso elaborar reformas presupuestarias

Inicia el proceso con la recepción por parte de presupuesto el requerimiento de reformas presupuestarias por parte del Delegado Regional, para ser analizada las partidas a fin de verificar si estas necesitan ser reformadas y proceder a elaborar el informe de reforma

presupuestarias con el justificativo y proformas de ser el caso, este es remitido mediante memorando al Delegado Regional para que este lo revise y lo remita a la Dirección Financiera Administrativa para que aprueben la reforma.

5.2.2.2. *Proceso de Gestionar la Contabilidad.*

Ilustración 25-Presentación de los procesos de la Unidad Financiera Administrativa

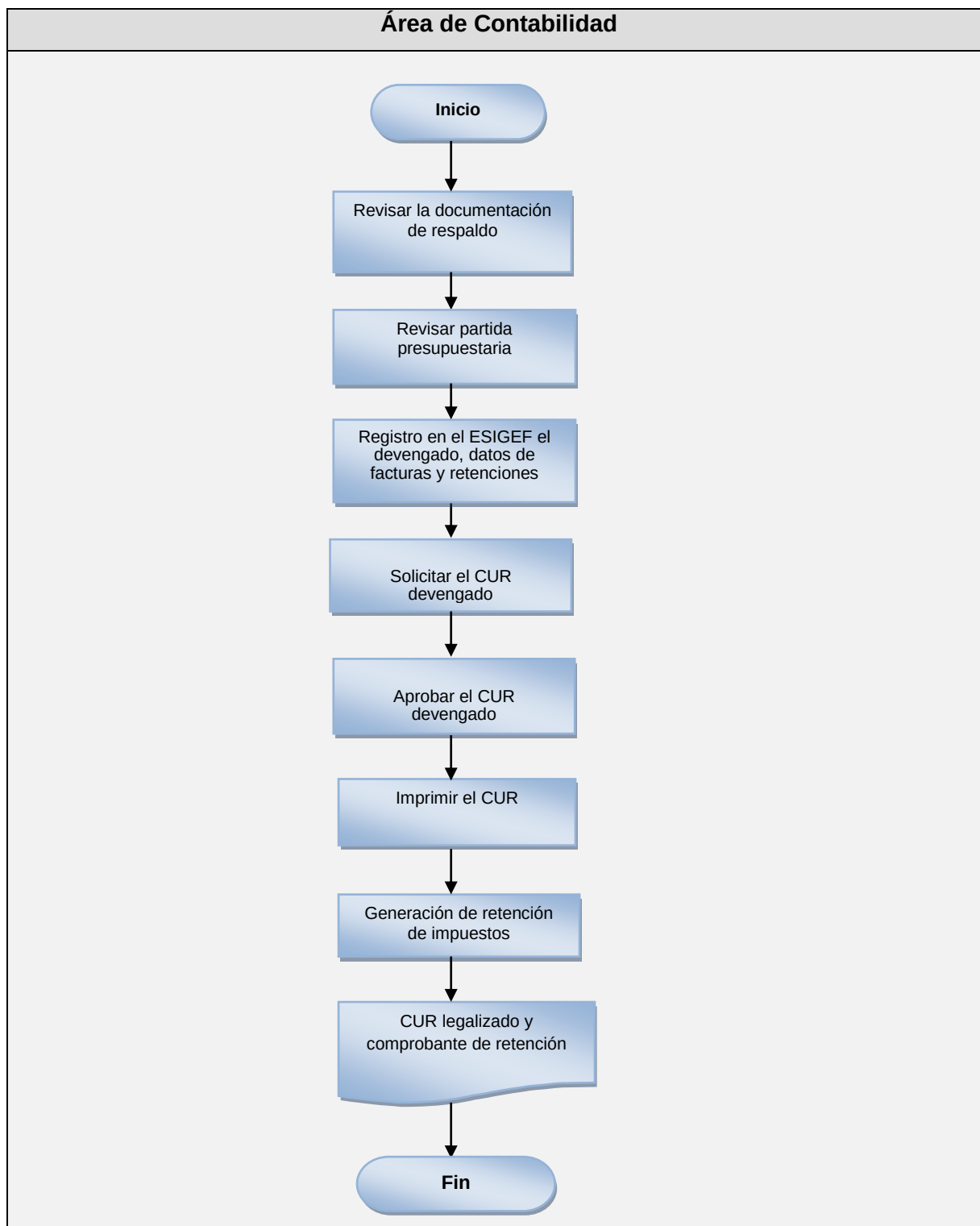


Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P.

5.2.2.2.1. Sub proceso realizar el registro contable.

Ilustración 26-Diagrama de flujo del sub proceso realizar el registro contable



Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P.

5.2.2.2.2. Ficha del sub proceso realizar el registro contable.

Tabla 5.12 Ficha del sub proceso realizar el registro contable

CODIGO	IRE-AF-01-11
NOMBRE DEL SUBPROCESO	Realizar el registro contable
DESCRIPCION	Receptar la documentación y revisar para el ingreso en el ESIGEF de la factura y aplicación de retenciones, aprobar el CUR, imprimir CUR y comprobante de retención para legalizar y entregar al proveedor.
MISION/OBJETIVO	Ejecutar en el ESIGEF los registros relacionados con el devengado previo a la solicitud del pago.
RESPONSABLE	Profesional Financiero 1
DESTINATARIO/CLIENTE	Intendencia Regional Centro
ENTRADAS	Solicitud de pago con documentación de respaldo
SALIDAS	CUR aprobado, impreso y legalizado Comprobante de retención
INDICADOR	Cantidad de pagos realizados

Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P.

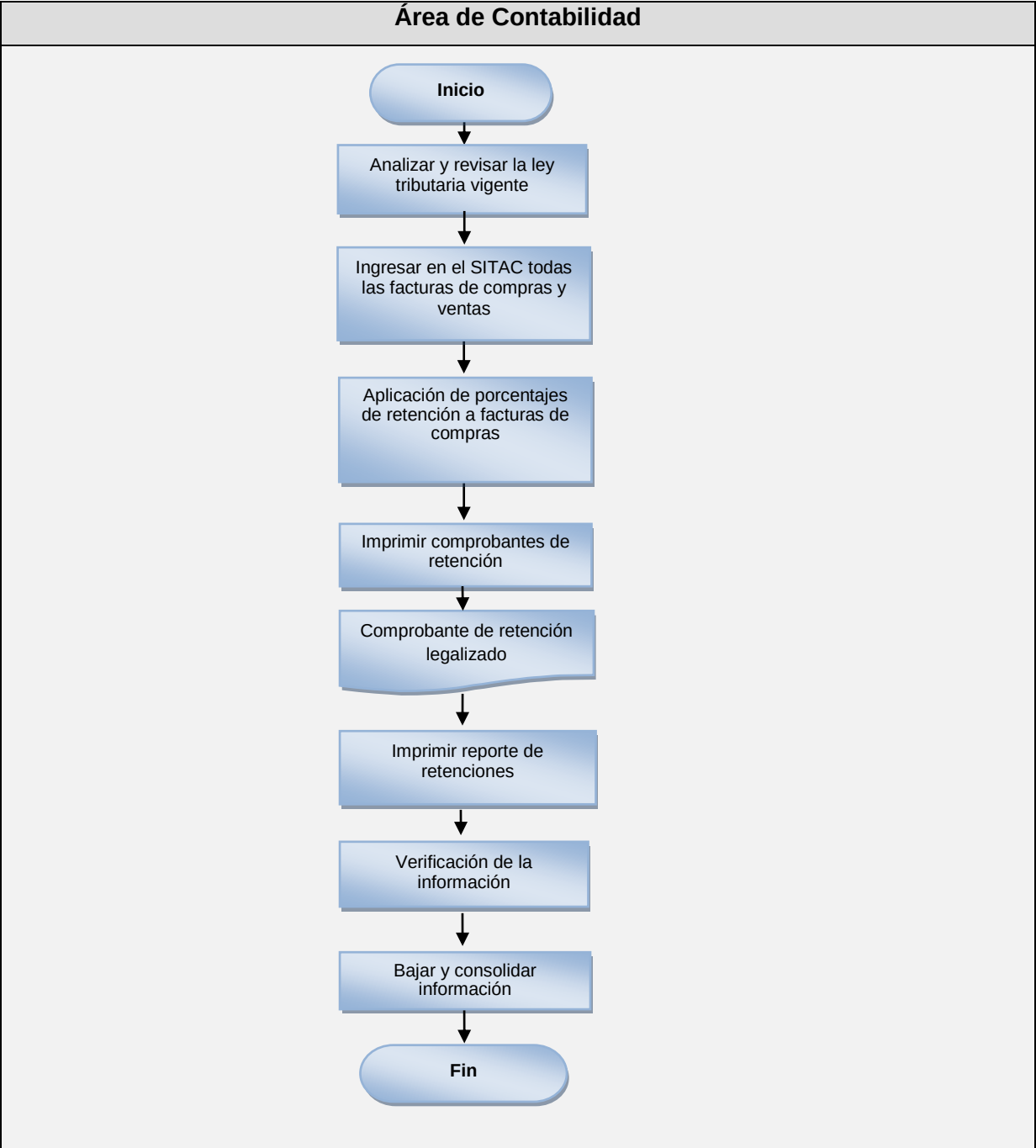
➤ Descripción del sub proceso realizar el registro contable

Inicia el proceso con la recepción de la documentación legalizada y aprobada por parte de la persona encargada del Control Previo, la misma que es revisada muy rápidamente si cuenta con toda la documentación de soporte, posteriormente es ingresado al ESIGEF lo que corresponde al devengado en el cual se registra la partida presupuestaria a ser aplicada, la factura con toda la información como valores, número de factura, autorización del SRI, porcentajes de retención del IVA, en la sección retenciones y descuentos se aplica el porcentaje de retención del impuesto a la renta, ingresada esta información el devengado es solicitado y aprobado por la persona responsable del registro contable, el CUR aprobados imprime y se legaliza con las firmas de las personas responsables, se registra las

retenciones en el SITAC y se imprime el comprobante de retención este a su vez es legalizados para la entrega al proveedor, se traslada la documentación a Tesorería para efectuar el pago.

5.2.2.2.3. Sub proceso elaboración y reportes de impuestos.

Ilustración 27-Diagrama de flujo del sub proceso elaboración y reportes de impuestos



Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P.

5.2.2.2.4. Ficha del sub proceso elaboración y reportes de impuestos.

Tabla 5.13 Presentación de los procesos de la Unidad Financiera Administrativa

CODIGO	IRE-AF-01-12
NOMBRE DEL SUBPROCESO	Elaboración y reportes de impuestos
DESCRIPCION	Ingresar al sistema SITAC todas las facturas de compras y ventas, aplicar las retenciones de ley en las que corresponda, imprimir el comprobante de retención legalizar para la entrega al proveedor y bajar y consolidar la información para remitir a la Dirección Financiera Administrativa.
MISION/OBJETIVO	Remitir el reporte de impuestos para que consolide la Dirección Financiera para la declaración de impuestos ante el SRI. .
RESPONSABLE	Profesional Financiero 1
DESTINATARIO/CLIENTE	Intendencia Regional Centro
ENTRADAS	Facturas de compras y ventas
SALIDAS	Comprobante de retención Reportes de impuestos retenidos
INDICADOR	Archivos consolidados y enviados dentro de los cinco primeros días del mes siguiente.

Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

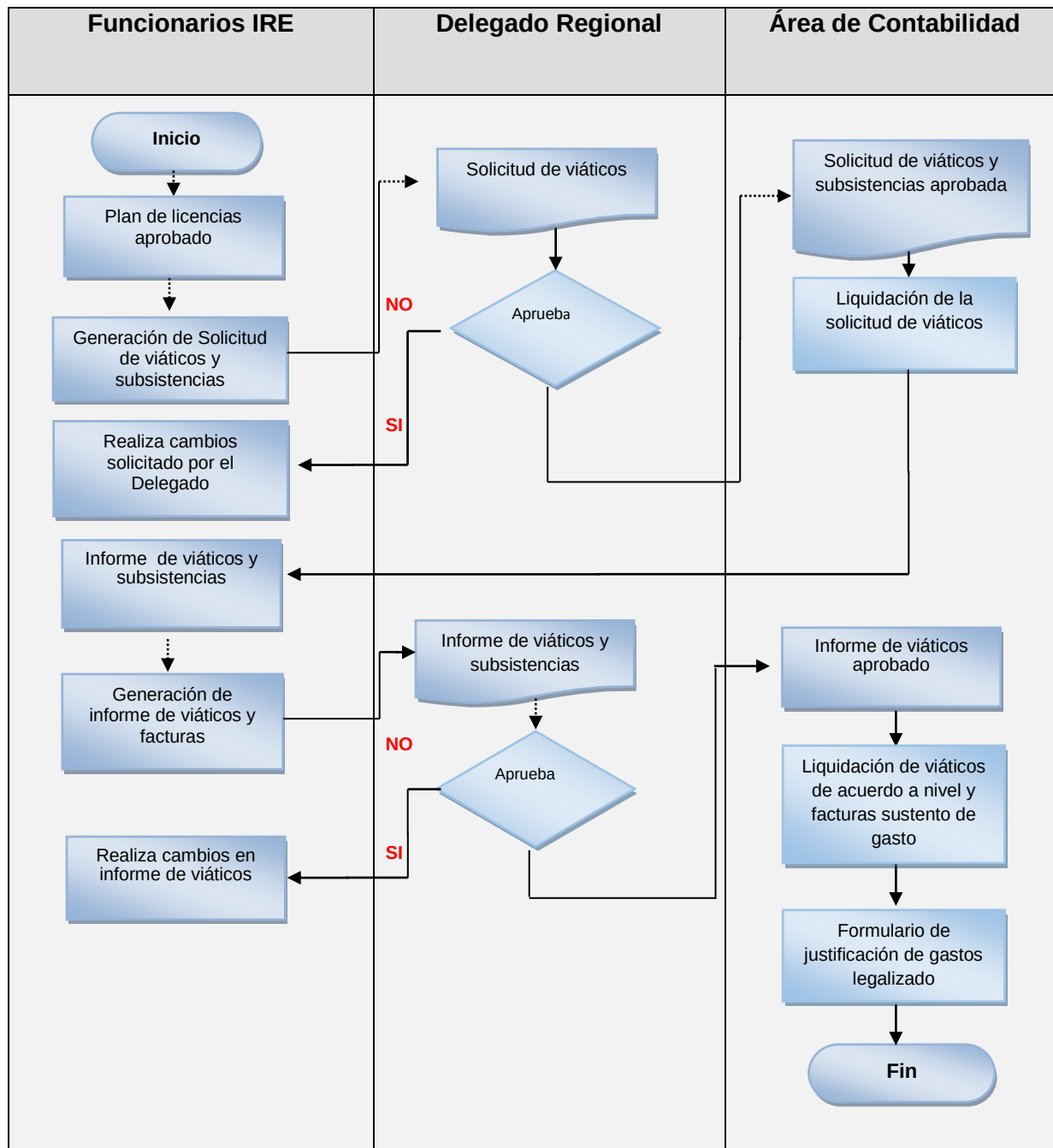
Elaborado: Lina Machuca P

➤ **Descripción del sub proceso elaboración y reportes de impuestos**

El proceso inicia con la revisión de la normativa tributaria vigente para la aplicación correcta de retenciones, se recibe por parte de control previo las facturas de compras y de venta para que sea ingresado al sistema SITAC para la aplicación de retenciones de ley según corresponda y se emita el comprobante de retención al proveedor dentro de los cinco días subsiguientes de ser emitida al proveedor de acuerdo a la reglamentación, una vez que se haya ingresado todas las facturas se saca un reporte de todas las facturas ingresadas al SITAC este es comparado con el resumen de gastos y legalizado por el responsable y – Delegado Regional, luego se baja la información y se remite los archivos a la Dirección Financiera para que consoliden y verifiquen la información y se realice las declaraciones de impuestos del mes que corresponda.

5.2.2.2.5. Sub proceso liquidación de viáticos.

Ilustración 28-Diagrama de flujo del sub proceso liquidación de viáticos



Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P

5.2.2.2.6. Ficha del sub proceso liquidación de viáticos.

Tabla 5.14 Ficha del sub proceso liquidación de viáticos

CODIGO	IRE-AF-01-13
NOMBRE DEL SUBPROCESO	Liquidación de viáticos
DESCRIPCION	Con el plan de licencias aprobado los funcionarios de la IRE elaboran la solicitud de viáticos y subsistencias está el aprobada por el Delegado Regional y pasado a contabilidad para liquidar y poner valor a la solicitud y se genera el informe de viáticos, este es elaborado por el funcionario comisionado y aprobado por el Delegado y pasado a contabilidad con las facturas originales para la liquidación y pago de los mismos.
MISION/OBJETIVO	Cumplimiento del plan de licencias el 100 por ciento
RESPONSABLE	PROFESIONAL FINANCIERO 1
DESTINATARIO/CLIENTE	Intendencia Regional Centro
ENTRADAS	Solicitudes de viáticos y subsistencias Facturas Informes de viáticos y subsistencias
SALIDAS	Informe de viáticos y subsistencias aprobado Formulario de justificación de gastos
INDICADOR	Cantidad de informes liquidados dentro del mes.

Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P

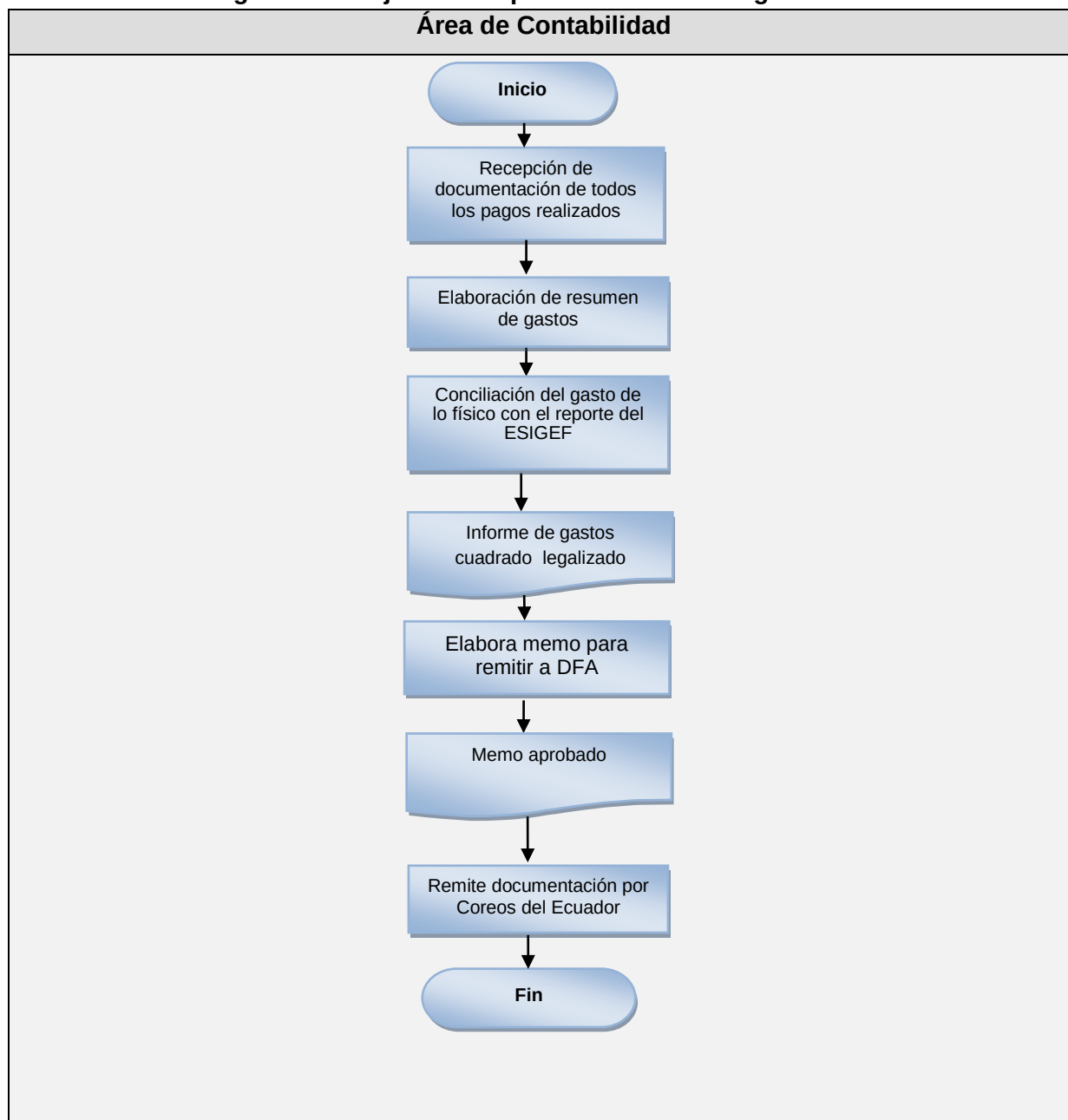
➤ **Descripción del sub proceso liquidación de viáticos**

El proceso inicia con la elaboración y aprobación del plan de licencias, este es difundido a todos los funcionarios de la IRE para que conozcan las diferentes comisiones a realizarse, con el plan de licencias los funcionarios elaboran la solicitud de silencias que es aprobada por el Delegado Regional en el caso que este correcta y que haya estado contemplado dentro del plan , caso contrario es devuelta para que realice correcciones y justifique la solicitud, esta pasa al área de contabilidad para liquidación de valores de acuerdo al nivel del funcionario y esta a su vez permite que se genere el informe de viáticos y subsistencias.

Una vez concluida la comisión el funcionario debe presentar ante el Delegado el informe de la comisión este debe ser aprobado por el Delegado y presentar las facturas originales en contabilidad, el informe es aprobado por el Delegado y pasado a contabilidad para que este liquide valores de acuerdo al nivel y facturas de gastos presentados, contabilidad deberá elaborar el formulario de justificación de gastos para que tesorería continúe con el proceso de pago.

5.2.2.2.7. Sub proceso informe de gastos.

Ilustración 29-Diagrama de flujo del sub proceso informe de gastos



Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P

5.2.2.2.8. Ficha del sub proceso informe de gastos.

Tabla 5.15 Ficha del sub proceso informe de gastos

CODIGO	IRE-AF-01-14
NOMBRE DEL SUBPROCESO	Informe de Gastos
DESCRIPCION	Recibe documentación legalizada y confirmada el pago de parte de Tesorería, Contabilidad elabora el informe de gastos concilia la información con el ESIGEF y legaliza el informe, elabora memo para remitir la documentación a la DFA.
MISION/OBJETIVO	Reportar los gastos a la Dirección Financiera para que lo consolide y tome decisiones.
RESPONSABLE	Profesional Financiero 1
DESTINATARIO/CLIENTE	Intendencia Regional Centro
ENTRADAS	Documentación de pagos legalizada
SALIDAS	Informe de gastos
INDICADOR	Resumen de gastos entregados dentro de los cinco primeros días del mes siguiente.

Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P

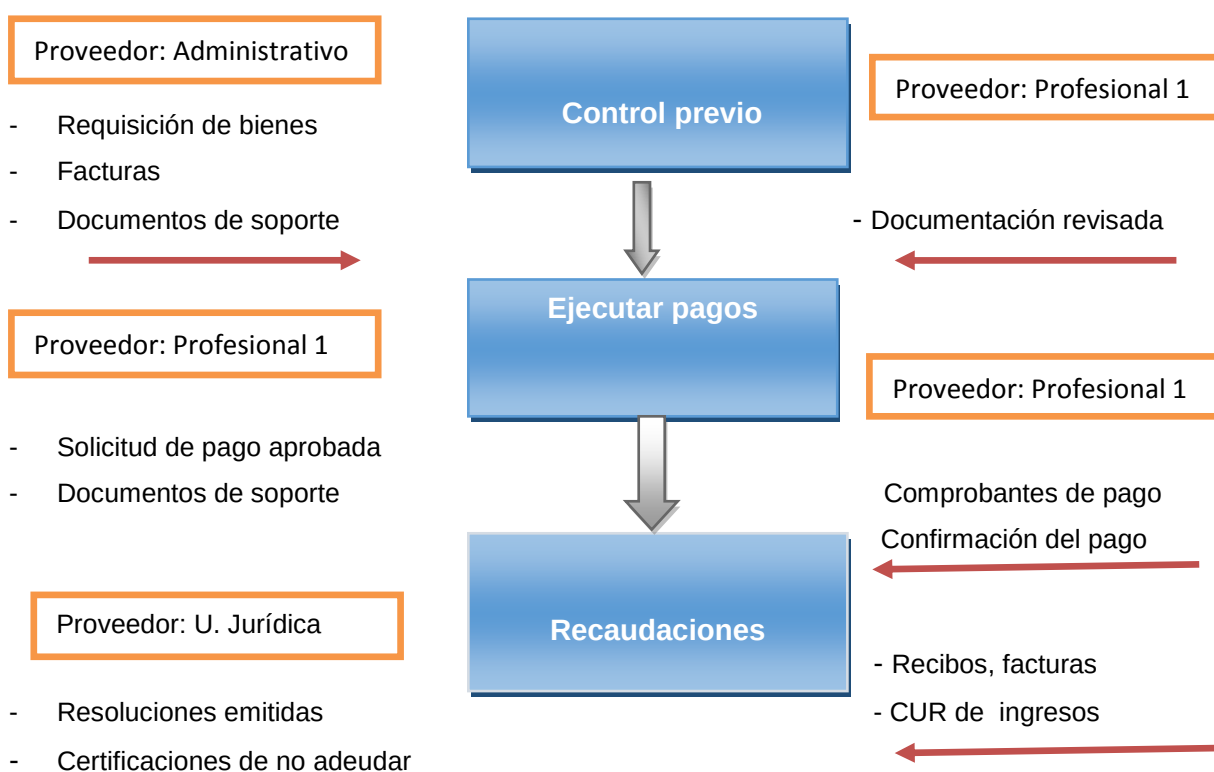
➤ **Descripción del sub proceso informe de gastos**

El proceso inicia con la recepción de la documentación legalizada de Tesorería, Contabilidad elabora el borrador el informe para que sea conciliado con el ESIGEF en valores y partidas presupuestarias y pagos que se hayan efectivizado dentro del mes y aquellos que quedaron pendientes para el próximo mes.

El informe de gastos cuadrado es legalizado, para con la documentación adjunta remitir por medio de correo a la Dirección Financiera Administrativa para su consolidación y toma de decisiones oportunas.,

5.2.2.3. Proceso de Gestión de Tesorería.

Ilustración 30-Presentación de los procesos de la Unidad Financiera Administrativa

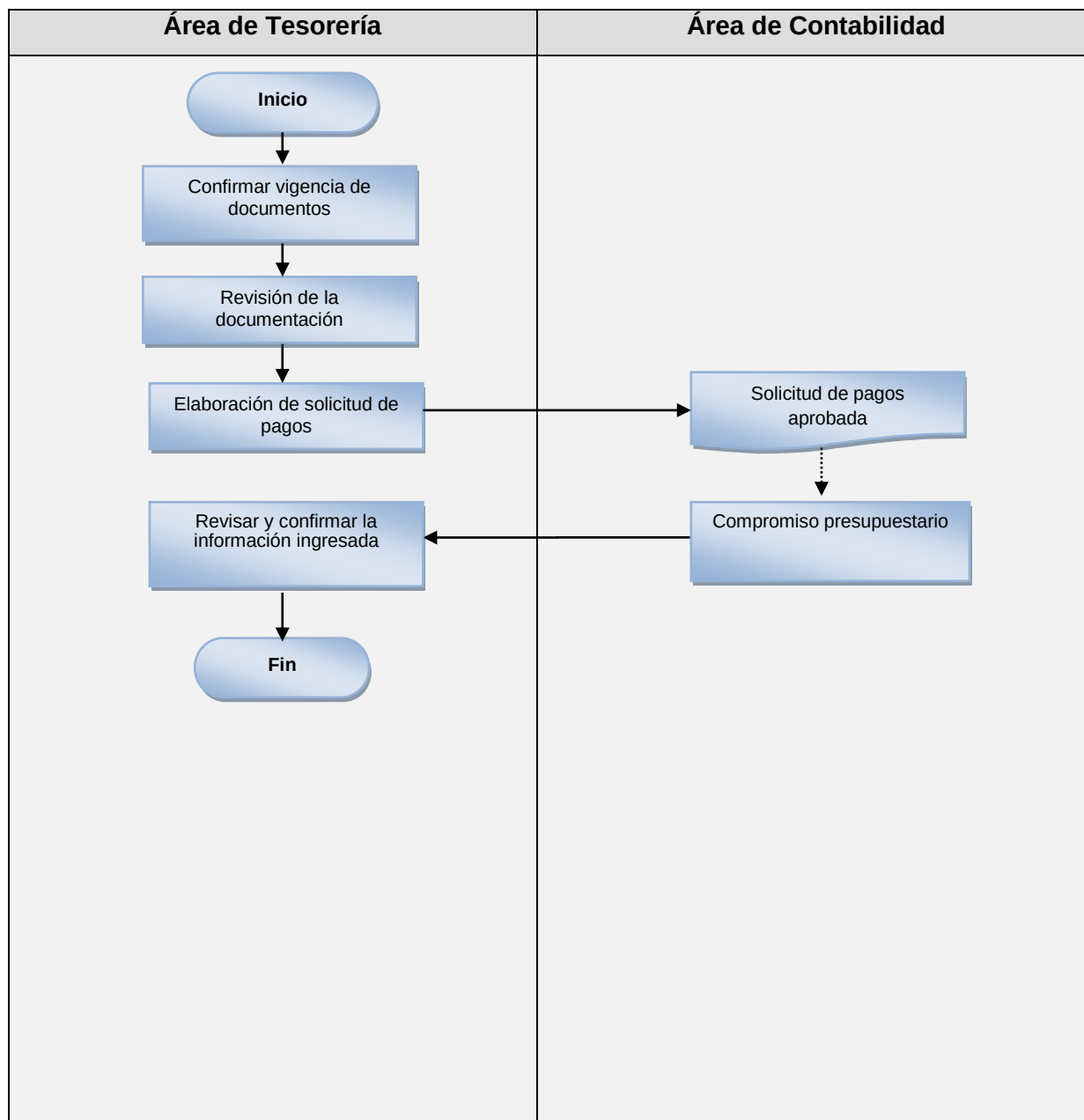


Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P

5.2.2.3.1. Diagrama de flujo del sub proceso control previo.

Ilustración 31-Diagrama de flujo del sub proceso control previo



Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P

5.2.2.3.2. Ficha del sub proceso realizar el control previo.

Tabla 5.16Ficha del sub proceso realizar el control previo

CODIGO	IRE-AF-01-15
NOMBRE DEL SUBPROCESO	Realizar el control previo
DESCRIPCION	Revisión de la documentación previa al pago verificar si consta toda la documentación de sustento y elaborar la solicitud pago y legalizar con el Delegado Regional.
MISION/OBJETIVO	Verificar que los pagos a realizar cuenten con la toda la documentación completa y correcta
RESPONSABLE	Profesional Financiero 1
DESTINATARIO/CLIENTE	Intendencia Regional Centro
ENTRADAS	Facturas Documentación de sustento
SALIDAS	Solicitud de pago
INDICADOR	Cantidad de solicitudes de pago legalizadas.

Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

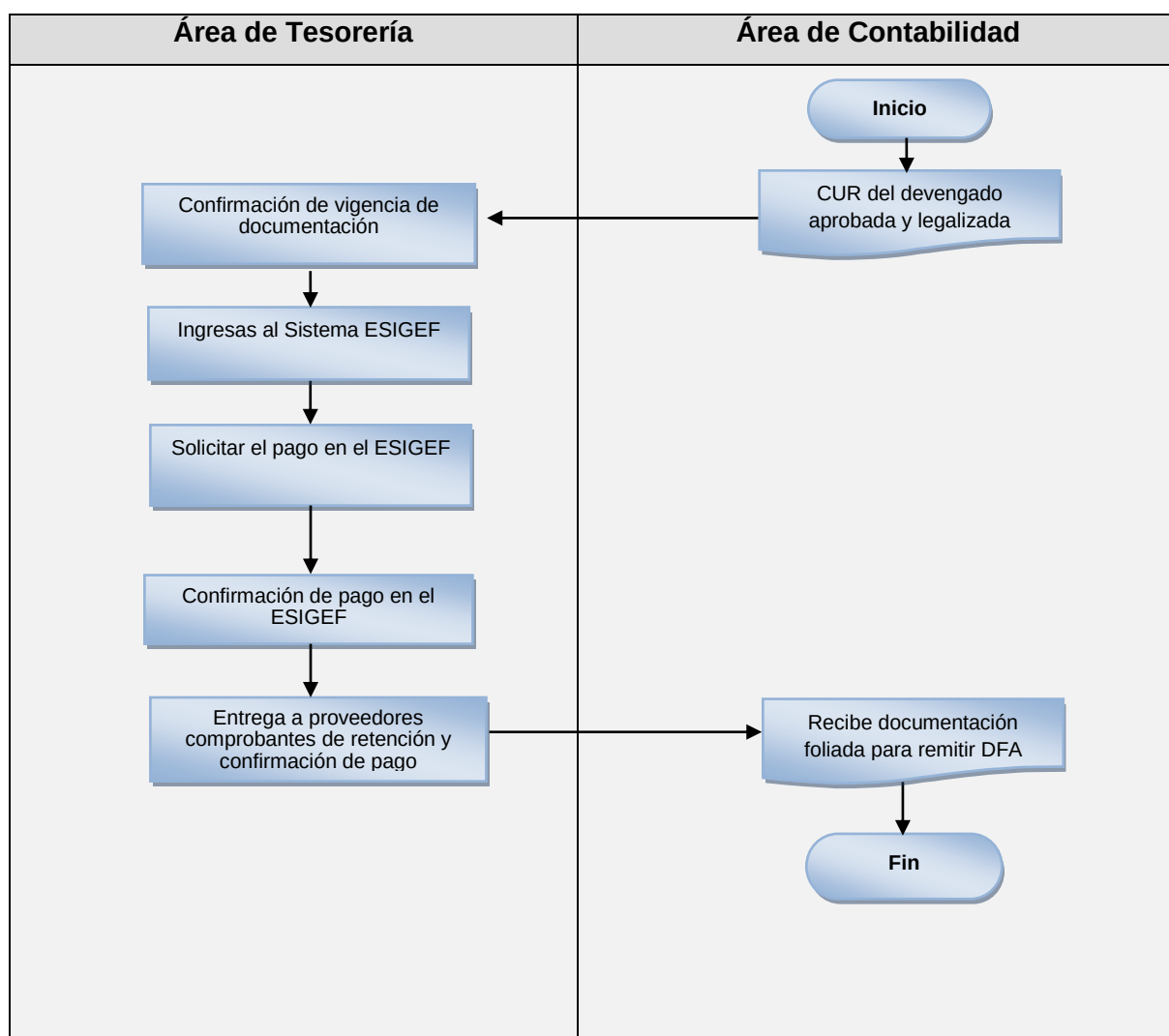
Elaborado: Lina Machuca P

➤ **Descripción del sub proceso control previo**

Inicia el proceso con la recepción de las facturas de compras respaldado por documentos que habilitan el proceso de compra como requisición de bienes y servicios, orden de compra, orden de trabajo, ingreso de bienes a bodega, acta de entrega recepción una vez revisada la documentación se procede a la elaboración de la solicitud de pagos esta debe estar legalizada por la persona encargada del control previo como también del Delegado Regional para ingresar a contabilidad para que efectúe el compromiso presupuestario y está el remitida a el área de tesorería para que autorice del pago.

5.2.2.3.3. Sub proceso ejecutar pagos.

Ilustración 32-Diagrama de flujo del sub proceso ejecutar pagos



Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P

5.2.2.3.4. Ficha del sub proceso ejecutar pagos.

Tabla 5.17 Ficha del sub proceso ejecutar pagos

CODIGO	IRE-AF-01-16
NOMBRE DEL SUBPROCESO	Ejecutar pagos
DESCRIPCION	Revisión de la vigencia de la documentación previo al pago, el área de Contabilidad ingresa el compromiso para ser entregado a Tesorería
MISION/OBJETIVO	Efectuar pagos a proveedores
RESPONSABLE	PROFESIONAL FINANCIERO 1
DESTINATARIO/CLIENTE	Intendencia Regional Centro
ENTRADAS	Solicitud de pago Documentación de soporte
SALIDAS	CUR del devengado aprobado
INDICADOR	Cantidad de pagos realizados dentro del mes

Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

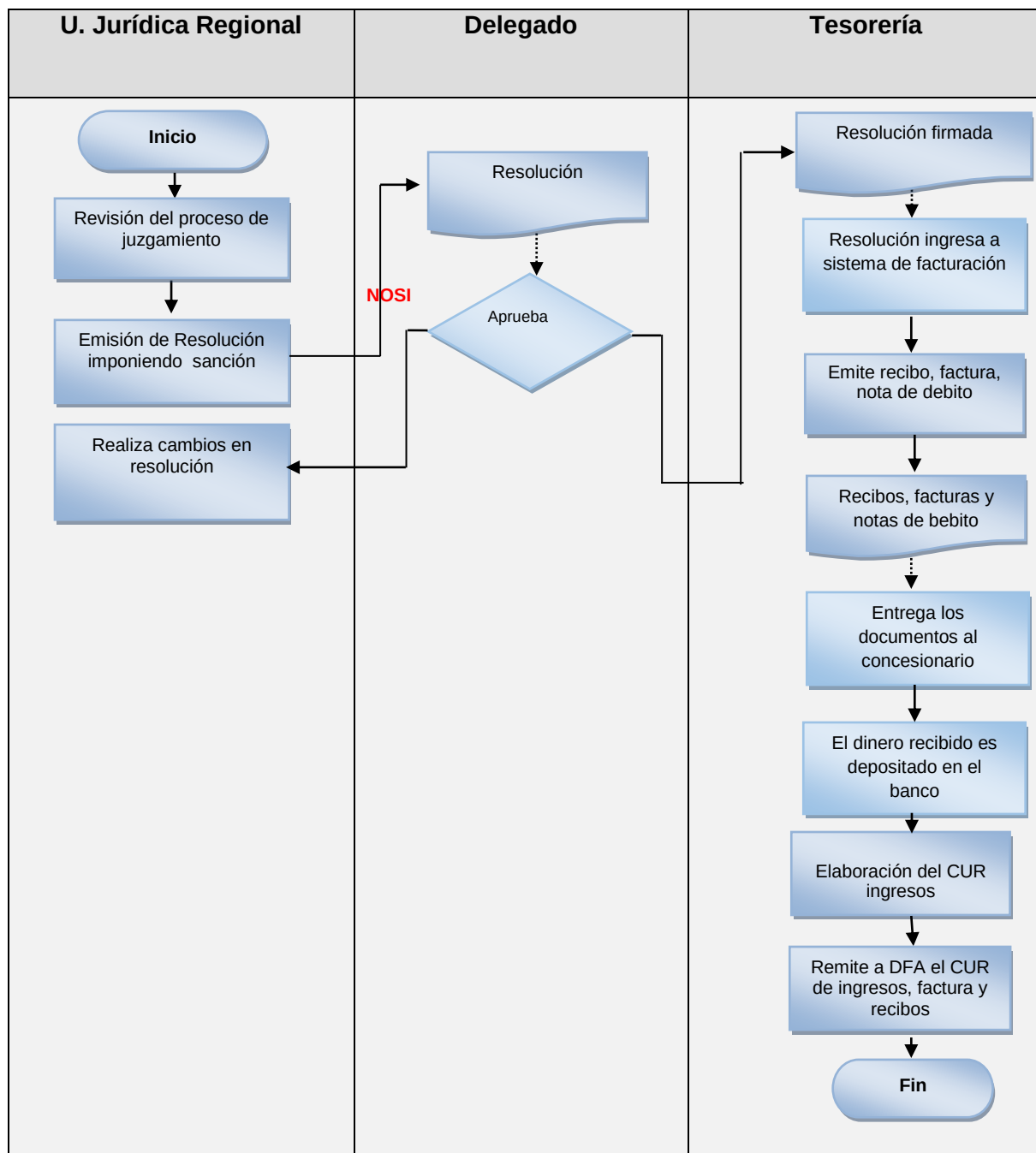
Elaborado: Lina Machuca P

➤ Descripción del sub proceso ejecutar pagos

Inicia el proceso con la recepción de la requisición de bienes y servicios para asignación de partida presupuestaria y este es entregado a Contabilidad para que elabore el compromiso presupuestario en el ESIGEF para lo cual se deberá solicitar y aprobar, el compromiso presupuestario es entregado a control previo para que continúe con el proceso de pago, elaboración de la solicitud de pagos para ello deberá analizar la validez y requisitos de las facturas de compras, elaborar orden de compra y/o orden de trabajo, revisar si cuenta con todos la documentación habilitante que justifique el gasto y que esté acorde a la normativa vigente, se entrega al Delegado para que lo apruebe y autorice el pago, esta documentación legalizada es entregada a Contabilidad para que elabore el devengado y Contabilidad entregue a Tesorería para que continúe con el proceso de pago, Tesorería deberá ingresar al ESIGEF y verificar que la documentación entregada consta en el módulo de pago para solicitar el pago en el ESIGEF, posteriormente deberá confirmar el pago para entrega al proveedor.

5.2.2.3.5. Diagrama de flujo del sub proceso efectuar recaudaciones.

Ilustración 33-Diagrama de flujo del sub proceso efectuar recaudaciones



Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P

5.2.2.3.6. Ficha del sub proceso de recaudaciones.

Tabla 5.18 Ficha del sub proceso de recaudaciones

CODIGO	IRE-AF-01-17
NOMBRE DEL SUBNBFDEPROCESO	Recaudaciones
DESCRIPCION	Realizar recaudaciones por resoluciones emitidas por la Unidad Jurídica Regional o por pedidos de certificaciones de no adeudar, por los valores a recaudar son emitidos facturas y notas de débito, el dinero es depositado en Banco e ingresado en el ESIGEF para generación de CUR de ingresos y remitido a la DFA.
MISION/OBJETIVO	Realizar recaudaciones de la IRE tiene la responsabilidad de regir las operaciones de cobro, depósitos, control y contabilidad de las recaudaciones realizadas.
RESPONSABLE	PROFESIONAL FINANCIERO 1
DESTINATARIO/CLIENTE	Intendencia Regional Centro
ENTRADAS	Solicitud de certificaciones de no adeudar Resoluciones
SALIDAS	Facturas Recibos Notas de débito Depósitos CUR de ingresos
INDICADOR	Número de recaudaciones realizadas

Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P

➤ **Descripción del sub proceso recaudaciones**

Inicia el proceso con emisión de la Resolución sancionatoria emitida por la Unidad Jurídica, esta es elaborada y entregada para su revisión y aprobación del Delegado Regional, la resolución firmada es entregada a recaudaciones para el ingreso al sistema de facturación, este sistema entregará un reporte de las resoluciones que han sido ingresadas y que todavía no han sido canceladas, el recaudador emite el recibo, factura y nota de débito de la recaudación realizada y estos documentos son entregados al concesionario que esta cancelado la resolución, el recaudador deposita el dinero en el banco y posteriormente ingresado al sistema ESIGEF para la obtención del CUR de ingresos el cual es aprobado y remitido a la Dirección Financiera Administrativa con toda la documentación de respaldo que sustenta el depósito.

5.3. Seguimiento y la medición de los procesos

El seguimiento y la medición constituyen la base para saber que se está obteniendo, en que extensión se cumplen los resultados deseados y por ende se deben orientar las mejoras. En este sentido los indicadores permiten conocer la capacidad y la eficiencia y eficacia de del proceso alineando a su objetivo que persigue.

El seguimiento y la medición constituyen, la base para saber que se está obteniendo, en que extensión se cumplen los resultados deseados y por donde se deben orientar las mejoras.

Asimismo es importante aclarar que no todos los procesos pueden ser medidos cuantitativamente, en este sentido la Gestión basada en procesos es flexible y permite medir procesos de forma cualitativa.

Para la elaboración de seguimiento y evaluación de la Unidad Financiera Administrativa de la Intendencia Regional Centro, se ha tomado en consideración los indicadores de eficiencia y la eficacia ya que este es uno de los grandes problemas que se pretende eliminar con la mejora en los procesos.

Para cada indicador, antes de ser implantado, se han considerado los siguientes aspectos.

Todos los indicadores de seguimiento y medición deberán ser calculados semestralmente para poder realizar el seguimiento respectivo de cada uno de los procesos presentados.

5.3.1. Índices propuestos.

Una vez establecidos los procesos y sus fichas correspondientes, se plantean los siguientes indicadores:

Tabla 5.19 Seguimiento y medición. Registro y Control de Bienes

CODIGO	I-AF-01-01
NOMBRE DEL INDICADOR	Eficacia en el Registro y Control de Bienes
PERIODO/ACTUALIZACION	Período: Semestral Fecha de Actualización: De acuerdo con las nuevas adquisiciones realizadas y traspasos realizados
DESCRIPCION	Nivel de eficacia en función de los traspasos e ingresos nuevos
CALCULO	% de Bienes Controlados No. De Bienes Controlados semestral BC= $\frac{\text{No. De Bienes Controlados semestral}}{\text{No. De Bienes en inventario}}$ % de Bienes Perdidos No. De Bienes Perdido semestral BP= $\frac{\text{No. De Bienes Perdido semestral}}{\text{No. De Bienes en inventario}}$
METODO DE COMPROBACION	Constataciones Físicas / Resultado Esperado 95% Bienes Controlados y el 2% en Bienes Perdidos
UNIDAD GENERADORA	Unidad Financiera Administrativa/Activos Fijos
RESPONSABLE	Responsable de bienes
VERSION	01

Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P

Tabla 5.20 Seguimiento y Medición. Órdenes de movilización de vehículos institucionales IRE

CODIGO	I-AF-01-02
NOMBRE DEL INDICADOR	Eficacia en la emisión Órdenes de movilización de vehículos institucionales IRE
PERIODO	Período: Mensual
DESCRIPCION	Nivel de eficacia en la emisión de Órdenes de movilización de acuerdo al Plan de Licencias
CALCULO	% de Órdenes de Movilización Aprobadas No. Órdenes de Movilización Aprobadas por mes OMA= $\frac{\text{No. Órdenes de Movilización Aprobadas por mes}}{\text{No. Solicitudes de movilización por mes}}$ % Solicitudes de movilización rechazadas No. Solicitudes de Movilización rechazadas por mes SMR= $\frac{\text{No. Solicitudes de Movilización rechazadas por mes}}{\text{No solicitudes de movilización por mes}}$
METODO DE COMPROBACION	Eficacia en el cumplimiento del Plan de Licencias/ Resultados Esperados el 96% en O. Movilización aprobadas y el 2% de solicitudes de movilización rechazadas
UNIDAD GENERADORA	Unidad Técnica
RESPONSABLE	Responsable de Movilización
VERSION	02

Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P

Tabla 5.21 Seguimiento y Medición. Plan Anual de Contrataciones (PAC)

CODIGO	I-AF-01-03
NOMBRE DEL INDICADOR	Cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones PAC
PERIODO/ACTUALIZACION	Período: Trimestral Fecha de Actualización: De acuerdo a solicitud de nuevos requerimientos y Reformas Aprobadas.
DESCRIPCION	Nivel de cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones para la ejecución de las actividades técnicas y administrativas Regionales.
CALCULO	% Procesos de Contratación ejecutados No. Procesos de Contratación ejecutados por mes $PCE = \frac{\text{No. Procesos de Contratación ejecutados por mes}}{\text{No. Total de Procesos de Contratación aprobados en el PAC}}$ % Procesos de Contratación No Ejecutados No .Procesos de Contratación no ejecutados por mes $PCNE = \frac{\text{No. Procesos de Contratación no ejecutados por mes}}{\text{No. Total de Procesos de Contratación aprobados en el PAC}}$
METODO DE COMPROBACION	Porcentaje de cumplimiento en la Ejecución del Plan (PAC)/ Resultados Esperados el 98% en Procesos de Contratación (Firma de Contratos) y el 2% Procesos que no hayan concluido.
UNIDAD GENERADORA	Unidad Financiero- Administrativo (Contratación Pública).
RESPONSABLE	Responsable de Contratación Pública
VERSION	03

Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P

Tabla 5.22 Seguimiento y Medición- Solicitudes de pago de bienes y servicios

CODIGO	I-AF-01-04
NOMBRE DEL INDICADOR	Solicitudes de pago de bienes y servicios
PERIODO/ACTUALIZACION	Período: Mensual Fecha de Actualización: De acuerdo a las facturas ingresadas por parte de los proveedores externos
DESCRIPCION	Número de solicitudes de pago de bienes y servicios pagadas dentro de los 10 días posteriores al ingreso de la factura.
CALCULO	% De solicitudes de pago pagadas No. Solicitudes de pago pagadas por mes $SPP = \frac{\text{No. Solicitudes de pago pagadas por mes}}{\text{No. Solicitudes recibidas por mes}}$ % De solicitudes de pago no atendidas No. Solicitudes de pago no atendidas por mes $SPNA = \frac{\text{No. Solicitudes de pago no atendidas por mes}}{\text{No. Solicitudes recibidas por mes}}$
METODO DE COMPROBACION	Comprobante Único de Registro (CUR)/ Resultados Esperados el 98% en Solicitudes de Pago pagas y l 2% de Solicitudes de Pago no Atendidas
UNIDAD GENERADORA	Unidad Financiero- Administrativo
RESPONSABLE	Responsable de Contratación Pública
VERSION	04

Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P

Tabla 5.23 Seguimiento y Medición. Porcentaje de solicitudes de viáticos anticipadas

Los indicadores de medición y seguimiento en este proceso se encuentra en función de la cantidad de solicitudes de viáticos anticipadas (pagadas antes de la comisión) que es el producto final de este proceso y puede ser medible cuantitativamente, en la siguiente tabla se presentan las fórmulas de cálculo a ser utilizado en este indicador:

CODIGO	I-AF-01-05
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentajes de solicitudes de viáticos anticipadas
PERIODO	Período: Mensual
DESCRIPCION	De acuerdo a las solicitudes de viáticos aprobadas e ingresadas con 72 horas de anticipación.
CALCULO	% De solicitudes de viáticos anticipadas No. Solicitudes de viáticos anticipadas pagadas por mes $SVA = \frac{\text{No. Solicitudes viáticos recibidas por mes}}{\text{No. Solicitudes viáticos recibidas por mes}}$ % De solicitudes de viáticos anticipadas no pagadas No. Solicitudes de viáticos anticipadas no pagadas por mes $SVNA = \frac{\text{No. Solicitudes viáticos recibidas por mes}}{\text{No. Solicitudes viáticos recibidas por mes}}$
METODO DE COMPROBACION	Comprobante Único de Registro (CUR)/ Resultados Esperados el 99% en Solicitudes de Viáticos anticipadas y el 1% de Solicitudes de Viáticos solicitadas el anticipo y no pagadas.
UNIDAD GENERADORA	Unidad Financiero- Administrativo /Unidad Técnica/Unidad Jurídica
RESPONSABLE	Responsable de Sistema de Viáticos
VERSION	05

Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P

Una vez oficializados los procesos estos indicadores permitirán evaluar la operatividad de los procesos descritos, y son los que se proponen para el mejoramiento del servicio de apoyo que brinda la Unidad Financiera Administrativa. Esto indicadores serán presentados a la institución para que se pueda oficializar formalmente.

5.4. Mejora de los procesos

Para la identificación de las posibles mejoras a los procesos identificados anteriormente se han desarrollado diagramas de flujos sobre los procesos en función de las actividades descritas en el numeral 5.2.

La información anteriormente citada del seguimiento y medición de los procesos debe ser analizada con el objetivo de ver la evolución de estos procesos, misma que proporcionará lo siguiente:

- Que procesos brinda una oportunidad de mejora (donde)

Si los procesos no alcanzan los resultados esperados se deben identificar las causas y establecer acciones preventivas y correctivas para buscar oportunidades de mejora, lo cual se convierte en eficacia y/o eficiencia del proceso.

5.4.1. Implementación de las mejoras al modelo de gestión.

Después de realizar la investigación sobre los procesos existentes en la Unidad Financiera Administrativa de la IRE se procedió a realizar la implementación de las mejoras.

La Implementación se llevó a cabo en el mes de mayo, esta actividad se efectuó con el Delegado Regional Centro, Coordinador Técnico y un delegado de Planificación.

A partir de este mes se realizó el seguimiento con la implementación de las mejoras hasta el mes de Septiembre, mostrando que el tiempo para la verificación de las mejoras a la Regional es adecuado y cumple con el objetivo de la investigación, ya que pudo obtener datos y se pudo observar mejoras medibles, alcanzando en general una mejora en el desarrollo de los procesos del área objeto de estudio.

Cabe mencionar que la mejora es continua y no se puede considerar que con este trabajo ya se haya alcanzado la excelencia y no sea necesario hacer algo más.

5.4.2. Registro y Control de Bienes.

5.4.2.1. Análisis de datos recopilados del seguimiento y medición

En este proceso antes de la implementación de este trabajo se observaba que la inconformidad con las actas de constatación física realizadas a los servidores era de un 50%, porcentaje muy elevado por cuanto existían bienes que se hacía constar en las actas pero físicamente no estaban en custodia del servidor por lo que existía pérdida de los bienes.

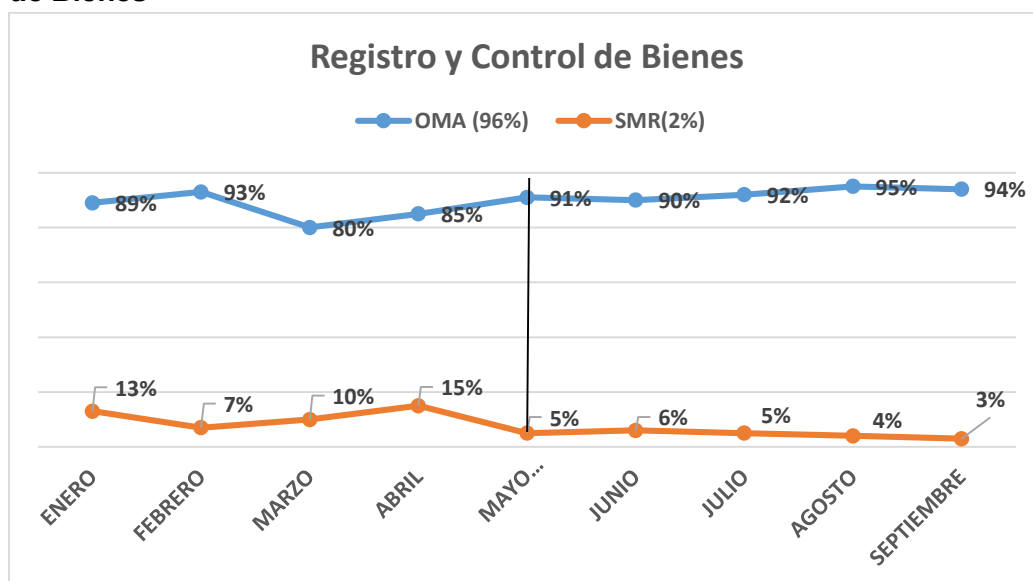
Tabla 5.24 Resultados del seguimiento y medición del Proceso Registro y Control de Bienes

MES	BC (95%)	BP (2%)
ENERO	55	7%
FEBRERO	65	6%
MARZO	65	6%
ABRIL	60	5%
MAYO (implementación)	55	7%
JUNIO	70	4%
JULIO	75	3%
AGOSTO	80	3%
SEPTIEMBRE	90	2%

Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P

Ilustración 34-Resultados del seguimiento y medición del proceso Registro y Control de Bienes



Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P

Una vez implementada este trabajo investigativo se pudo observar que la pérdida de bienes disminuye y la aceptación de las actas de constatación por parte de los servidores aumentó.

El proceso de registro y control de bienes ha tenido una mejora muy aceptable debido a que los problemas encontrados se han podido resolver de manera administrativa sin que tengan que ir a procesos de cobro por falta de bien.

A continuación se presenta una tabla con el formato y las actividades de mejora de este proceso.

Tabla 5.25 Mejora de procesos- Registro y control de bienes

ARCOTEL-IRE	PROCESO: Registro y Control de Bienes	IRE-PR-01
DESVIOS a. Bienes Controlados 60%< 95% b. Bienes Perdidos 6% > 2%		
INVESTIGACION DE CAUSAS: a. Los bienes fueron entregados a los servidores sin un documento ya sea de préstamo o acta entrega por cual en el momento de hacer la constatación física no existían los bienes. b. Los servidores responsables de un bien (custodio) entregaban el bien a otro servidor sin ninguna acta, razón por el cual seguía constando dentro del registro del funcionario. c. Los servidores al no contar con un documento de respaldo que indique la transferencia del bien, por el tiempo y falta precaución este lo consideraban como pérdida o a su vez se prestaba para que el bien se pierda.		
ACCIONES PREVENTIVAS: a. Elaborar reuniones de trabajo con los servidores para exponer el reglamento de bienes del sector público y sus consecuencias. b. Constatación física sorpresiva para verificar de los bienes (Sin previo aviso).		ACCIONES CORRECTIVAS: a. Mayor control de calidad en el proceso de entrega de un bien, mediante una acta entrega definitiva y préstamo del mismo.
Elaborado Por: LINA MACHUCA P.	Revisado Por: SOLEDAD MARQUEZ	Aprobado Por: PATRICIO GALARZA Fecha: 11-10-2015

Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P

5.4.3. Ordenes de movilización de vehículos institucionales IRE

5.4.3.1. *Análisis de datos recopilados del seguimiento y medición.*

En este proceso antes de su implementación se observaba que las solicitudes de movilización se convertían en órdenes de movilización solo el 70% de ellas, un porcentaje elevado, ocasionando que determinadas actividades de control (actividad principal de la ARCOTEL-IRE) no se ejecute por falta de planificación y coordinación entre el Coordinador Técnico y el Responsable de Movilización.

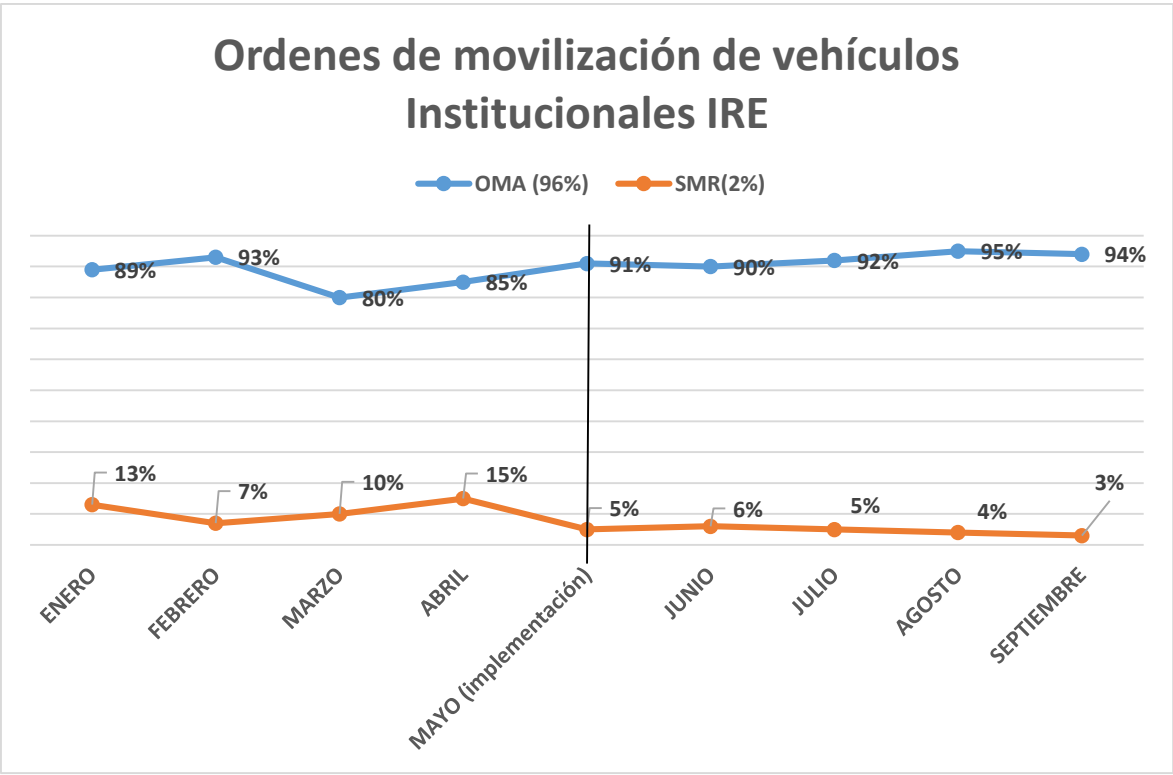
Tabla 5.26 Resultados del seguimiento y medición del proceso ordenes de movilización de vehículos institucionales IRE

MES	OMA (96%)	SMR (2%)
ENERO	89%	13%
FEBRERO	93%	7%
MARZO	80%	10%
ABRIL	85%	15%
MAYO (implementación)	91%	5%
JUNIO	90%	6%
JULIO	92%	5%
AGOSTO	95%	4%
SEPTIEMBRE	94%	3%

Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P

Ilustración 35-Resultados del seguimiento y medición del proceso ordenes de movilización de vehículos institucionales IRE



Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P.

Una vez implementada este trabajo investigativo se pudo observar que la mayor parte de las solicitudes de movilización son atendidas, ya sea con vehículo institucional o a través de la contratación del servicio de taxi.

También se pudo detectar que existe mayor coordinación entre los servidores encargados de elaborar los Planes de Licencias mensuales y la persona encargada de movilización permitiendo que el trabajo sea más fluido, armonioso y no se afecte el trabajo principal del ARCOTEL.

A continuación se presenta una tabla con el formato y las actividades de mejora de este proceso.

Tabla 5.27 Mejora de procesos. Ordenes de movilización de vehículos institucionales

ARCOTEL-IRE	PROCESO: Ordenes de movilización de vehículos institucionales IRE	IRE-PR-02
DESVIOS		
a. Ordenes de movilización aceptadas 60% < 96% b. Ordenes de movilización rechazadas 6% > 2%		
INVESTIGACIÓN DE CAUSAS:		
a. El Coordinador de la Unidad Técnica no planifica todas las actividades que deben realizarse durante el mes, actividades que no constan en el plan no cuentan con movilización y conductor, dificultando que en el momento que soliciten la movilización sea rechazada. b. Existen comisiones imprevistas que ameritan movilización, estas comisiones son solicitadas por la máxima autoridad del ARCOTE. c. No existe coordinación adecuada entre el Coordinador de la Unidad Técnica y el responsable de movilización de la IRE. d. No se incluye actividades de las otras Unidades Administrativas, en el Plan constan solo actividades netamente técnicas. e. El responsable de movilización asigna el mismo vehículo y conductor a varias comisiones, haciendo que las solicitudes sean rechazadas por falta de coordinación y planificación adecuada.		
ACCIONES PREVENTIVAS:		ACCIONES CORRECTIVAS:
a. Mediante correo electrónico el Delegado Regional dispone al Coordinador de la Unidad Técnica incluya en el Plan de Comisiones mensuales todas las actividades a realizarse en el mes incluidas de las otras Unidades Administrativas. b. En el Plan de Licencias mensuales se deje dos días libres para imprevistos. c. El Delegado Regional dispone por escrito al responsable de movilización planifique los vehículos y conductores de acuerdo a las actividades a realizarse.		a. El Plan de Licencias será difundido previa autorización del Delegado Regional
Elaborado Por: LINA MACHUCA P.	Revisado Por: SOLEDAD MARQUEZ	Aprobado Por: PATRICIO GALARZA Fecha: 26-10-2015

Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P

5.4.4. Plan Anual de Contrataciones (PAC)

5.4.4.1. Análisis de datos recopilados del seguimiento y medición.

En este proceso antes de su implementación se observaba que muchas de las necesidades de las unidades requirentes no constaban en el PAC dificultando su adquisición y cubrir las necesidades por cuanto no se puede incumplir la Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública, razón por el cual solo el 80% de los requerimientos se convirtieron en procesos ejecutados

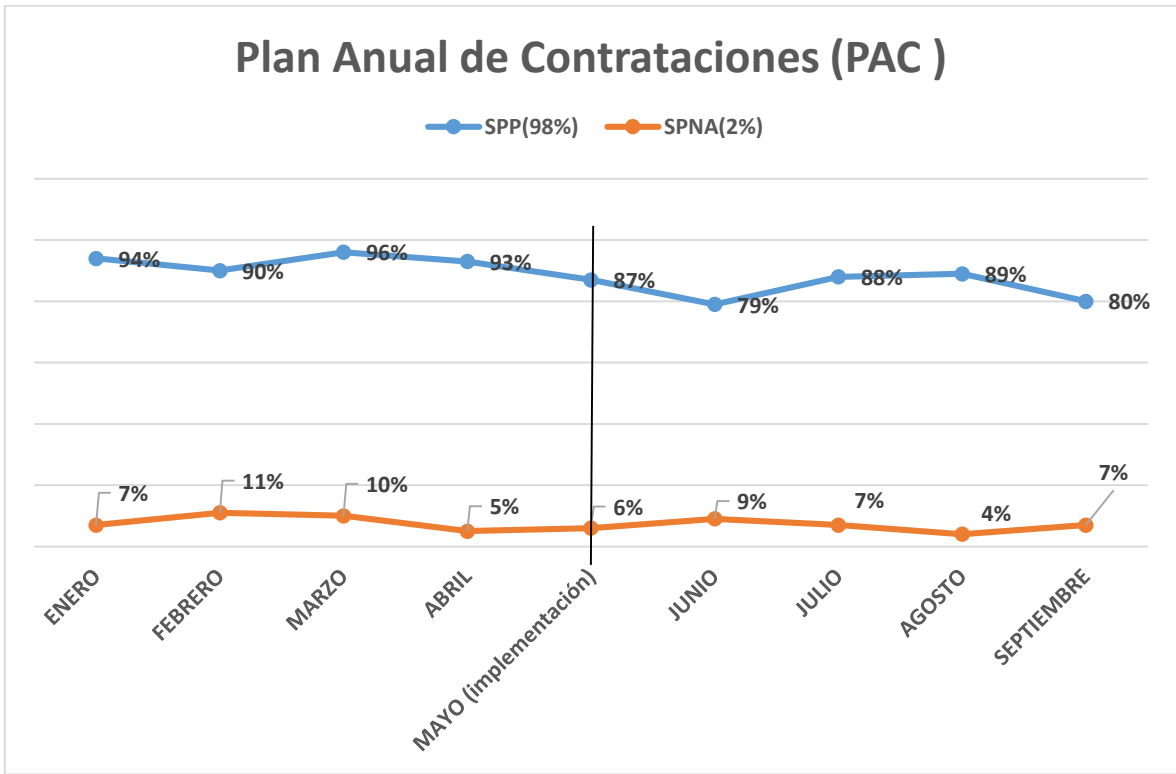
Tabla 5.28 Resultados del seguimiento y medición del proceso Plan Anual de Contrataciones (PAC)

MES	PCE (98%)	PCNE (2%)
ENERO	70%	20%
FEBRERO	76%	17%
MARZO	80%	20%
ABRIL	78%	20%
MAYO (implementación)	87%	18%
JUNIO	79%	20%
JULIO	88%	17%
AGOSTO	89%	10%
SEPTIEMBRE	80%	12%

Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P

Ilustración 36-Resultados del seguimiento y medición del proceso Plan Anual de Contrataciones (PAC)



Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P.

Como podemos observar desde la implementación de las mejoras a los procesos presentados en este trabajo investigativo no existe una mejora considerable, distanciándose del objetivo propuesto.

Al analizar las causas de los errores que se presentan en este proceso he podido observar que es de carácter netamente administrativo (falta de interés por parte de las áreas requerentes), donde esta investigación no tiene injerencia, pero ha servido para cuantificar este problema que desemboca en procesos de contratación no ejecutados y pérdida de presupuesto.

A continuación se presenta una tabla con el formato y las actividades de mejora de este proceso.

Tabla 5.29 Mejora de procesos. Plan Anual de Contrataciones (PAC)

ARCOTEL-IRE	PROCESO: Plan Anual de Contrataciones (PAC)	IRE-PR-03
DESVIOS a. Procesos de Contratación Ejecutados 60% < 98% b. Procesos de Contratación no Ejecutados 6% > 2%		
INVESTIGACION DE CAUSAS: a. Cuando se elabora el PAC se solicita remitan sus necesidades a las Unidades requirentes para que estén sean incluidas en alpaca, sin embargo estas unidades no entregan sus necesidades. b. Cuando se requiere que se compre algún bien o servicio este no está incluido en el PAC lo que dificulta su adquisición. c. Falta de interés por parte de las unidades requirentes.		
ACCIONES PREVENTIVAS: a. Diálogo con los responsables de las unidades informándoles que si no es incluido los requerimientos en el PAC no se podrá adquirir. b. Iniciar con la fase pre contractual con seis meses antes de que concluya el contrató, con la finalidad de contar con el tiempo suficiente para que el proceso se lleva a cabo sin inconveniente y concluir con la contratación.		ACCIONES CORRECTIVAS: b. A las Unidades Requirentes darles a conocer que bienes y servicios están incluidos en el PAC y que realicen su requerimiento para proceder a la contratación o adquisición del bien o servicio.
Elaborado Por: LINA MACHUCA P.	Revisado Por: SOLEDAD MARQUEZ	Aprobado Por: PATRICIO GALARZA Fecha: 26-10-2015

Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P

5.4.5. Realizar el pago a proveedores externos

5.4.5.1. Análisis de datos recopilados del seguimiento y medición.

En este proceso antes de su implementación se observaba que muchas facturas ingresadas por parte del proveedor para que se elabore las solicitud de pago han sido devueltas para que se presente nuevamente en el siguiente mes, razón por el cual solo el 80% de las facturas ingresadas han sido pagadas.

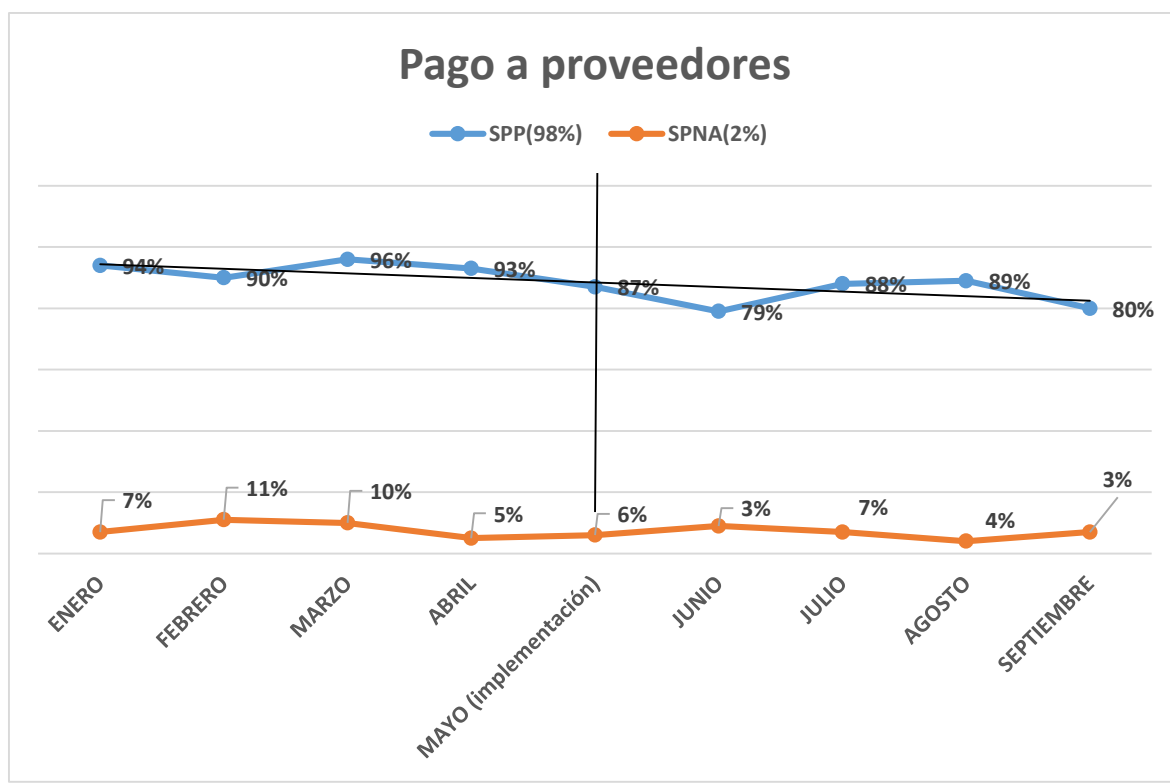
Tabla 5.30 Resultados del seguimiento y medición del proceso Realizar el pago a proveedores

MES	SPP (98%)	SPNA (2%)
ENERO	94%	7%
FEBRERO	90%	11%
MARZO	96%	10%
ABRIL	93%	5%
MAYO (implementación)	87%	6%
JUNIO	90%	3%
JULIO	95%	7%
AGOSTO	96%	4%
SEPTIEMBRE	96%	3%

Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P

Ilustración 37-Resultados del seguimiento y medición del proceso. Pago a proveedores externos



Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P.

Como podemos observar desde la implementación de las mejoras a los procesos presentados en este trabajo investigativo existe una mejora considerable, de esta manera cumpliendo con el objetivo propuesto.

Al analizar las causas de los errores que se presentan en este proceso he podido observar que es de carácter netamente administrativo, falta de información proporcionada a los proveedores y falta de interés por parte del encargado de bodega, sin tomar en cuenta los tiempos que se requiere para el proceso de pago.

A continuación se presenta una tabla con el formato y las actividades de mejora de este proceso.

Tabla 5.31 Mejora de procesos. Pago a proveedores

ARCOTEL-IRE	PROCESO: Pago a proveedores	IRE-PR-04
DESVIOS a. Solicitudes de pago pagadas 60% < 98% c. Solicitudes de pago no atendidas 6% > 2%		
INVESTIGACIÓN DE CAUSAS: a. Falta de comunicado a los proveedores sobre del llenado de las facturas b. Falta de requisitos presentados por el proveedor. c. El administrador de la orden de compra o trabajo no presenta el informe solicitando el pago. d. El encargado de bodega no firma la recepción de los bienes y tampoco elabora el formulario de ingreso a bodega.		
ACCIONES PREVENTIVAS: a. Cuando se emita la orden de compra o trabajo y firma de contrato, entregar conjuntamente con la orden y contrato los requisitos que deben presentar para el pago del bien o servicio. c. Mediante memorando informar al administrador de la orden de compra/trabajo y contrato, la responsabilidad de entregar los informes hasta los cinco primeros días de cada mes d. Mediante memorando disponer al encargado de bodega que tiene dos días elaborar el ingreso a bodega y firmar la recepción. e. Mediante correo electrónico informar a la secretaria reciba las facturas.		ACCIONES CORRECTIVAS: a. Mayor control de calidad en proceso de prestación del servicio.
Elaborado Por: LINA MACHUCA P.	Revisado Por: SOLEDAD MARQUEZ	Aprobado Por: PATRICIO GALARZA Fecha: 26-10-2015

Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P

5.4.6. Porcentaje de solicitudes de viáticos anticipadas

5.4.6.1. *Análisis de datos recopilados del seguimiento y medición.*

En este proceso antes de su implementación se observaba que solo un 10% de las solicitudes de viáticos que se elaboraban con 72 horas de anticipación fueron proporcionadas un anticipo de viáticos a los servidores, incumpliendo el Reglamento de Viáticos y Subsistencia, Alimentación y Movilización emitido por el ex Ministerio de Relaciones Laborales que indica que se debe pagar el viático antes de la elaboración de la comisión.

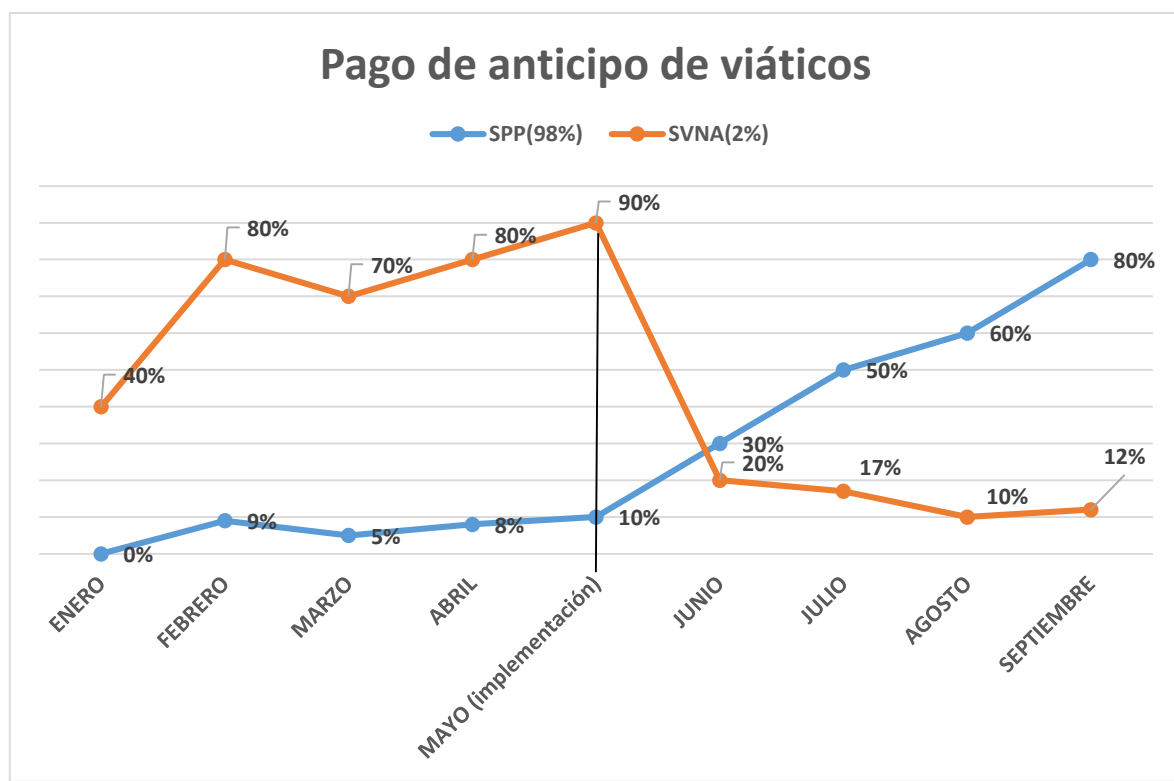
Tabla 5.32 Resultados del seguimiento y medición del proceso solicitudes de viáticos anticipadas

MES	SPP (99%)	SVNA (1%)
ENERO	0%	40%
FEBRERO	9%	80%
MARZO	5%	70%
ABRIL	8%	80%
MAYO (implementación)	10%	90%
JUNIO	30%	20%
JULIO	50%	17%
AGOSTO	60%	10%
SEPTIEMBRE	80%	12%

Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P

Ilustración 38-Resultados del seguimiento y medición del proceso. Pago anticipado de viáticos



Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P.

Como podemos observar desde la implementación de las mejoras a los procesos presentados en este trabajo investigativo existe una mejora muy notoria y con esto se cumple el objetivo propuesto.

Al analizar las causas de la falta de otorgar los anticipos de viáticos a los servidores se detectó que es un problema administrativo y falta de tiempo por el servidor encargado de liquidar los viáticos por cuanto esta persona tiene otras funciones que impide cumplir con el Reglamento de Viáticos en su totalidad.

A continuación se presenta una tabla con el formato y las actividades de mejora de este proceso.

Tabla 5.33 Mejora de procesos. Solicitudes de viáticos anticipadas

ARCOTEL-IRE	PROCESO: Solicitudes de viáticos anticipadas	IRE-PR-05
DESVIOS a. Solicitudes de anticipos de viáticos pagadas 60% < 99% d. Solicitudes de anticipo de viáticos no atendidas 6% > 1%		
INVESTIGACION DE CAUSAS: a. La persona que administra el sistema de viáticos tiene otras actividades, quedando muy poco tiempo casi nada para realizar esta actividad b. Falta de autorizador de pago en el ESIGEF c. Cambios de Delegados		
ACCIONES PREVENTIVAS: b. Designar a otro servidor para que se dedique a esta actividad por cuanto amerita mucho tiempo. c. Indicar a los servidores que elaboren la solicitud con 72 horas de anticipación como indica el Reglamento.		ACCIONES CORRECTIVAS: b. Mayor control de calidad en proceso de prestación del servicio.
Elaborado Por: LINA MACHUCA P.	Revisado Por: SOLEDAD MARQUEZ	Aprobado Por: PATRICIO GALARZA Fecha: 26-10-2015

Fuente: Levantamiento en campo Intendencia Regional Centro, Unidad Financiera Administrativa

Elaborado: Lina Machuca P

Esta propuesta de mejoras no solo eleva el nivel operativo sino que sirve para la toma de decisiones al disponer de resultados que sinteticen la calidad del servicio, generados a través de una herramienta de procesos estándar de procesos y sus procedimientos como línea base para el desarrollo de las funciones.

La acción de mejora planteada está enfocada para cambiar la forma como se está realizando las actividades parte del proceso. Estas mejoras reflejan progreso de los indicadores.

La determinación de índice de calidad podrán simplificando y eliminando burocracia (simplificar lenguaje, eliminar duplicidades, tareas que redundan y tiempos muertos), normalizar la forma de realizar las actividades, mejorar la eficiencia en el uso de los recursos.

CONCLUSIONES.

- Se ha presentado el modelo de gestión producto del trabajo desarrollado (Cap. V, págs. 48-94) para mejorar la calidad de los servicios de la Unidad Financiera Administrativa de la Intendencia Regional Centro de la ARCOTEL, y mediante la implementación (Cap. V, pág. 102-116), se ha mejorado en hasta un 98% de acuerdo a la encuesta aplicada en el (Cap. II, pág. 9-14).
- Con la aplicación de la metodología por procesos, mediante el seguimiento y medición de la relación de los clientes internos y externos, mediante indicadores propuestos (Cap. 5, pág. 97-101) y las encuestas de satisfacción se podrá verificar las mejoras, puesto que, se debe buscar que sea constante la satisfacción del cliente.
- En este trabajo se podrá ver los problemas encontrados y la solución a los mismos que permitirá al Delegado Regional corregirlos puesto que los puntos más críticos son Pago a Proveedores, Viáticos y Subsistencias en el Interior, Registro y Control de Bienes, Órdenes de Movilización y Plan Anual de Contrataciones.
- He realizado un diagnóstico de la situación actual de la Unidad Financiera Administrativa de la IRE y se estableció que las causas principales que estaban afectando la calidad de los servicios es la omisión y la no planificación o falta de detalles en la descripción de los procesos, otra falta muy considerada es que los responsables hacían de acuerdo a su criterio y mas no al cumplimiento de los procesos descritos, cometiendo de esta forma errores que tenían como producto la pérdida de credibilidad y satisfacción del cliente.
- Al mantener una adecuada documentación y estandarización de los procesos de la Unidad Financiera Administrativa de la IRE se podrá lograr un mejor desempeño de todas las actividades que están a cargo de la Unidad antes mencionada.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se plantean para el trabajo presente se detallan a continuación:

- Cumplir la secuencia de los procesos, muchos de los problemas parten por saltarse la secuencia, y por el abuso de autoridad del responsable de la Unidad Financiera Administrativa de la IRE, esto afecta al normal desarrollo de las actividades de las diferentes unidades técnicas y administrativas, además que se cometan errores y la carga de trabajo se eleve innecesariamente.
- Fomentar y mejorar la delegación de funciones o realizar una reestructuración de funciones de los cargos de los servidores, considerando que muchos de los problemas recae sobre una sola persona, todo esto hace que sea inmanejable las funciones asignadas a estos puestos de trabajo específicos.
- Realizar una automatización para la emisión documentos propios de la UFA (Órdenes de Trabajo, Órdenes de Compra, Requisición de Bienes y Servicios, Solicitudes de Pago) para que no exista duplicidad en la numeración, mismos causan inconvenientes en procesos de Auditoria.
- Desarrollar un programa de capacitación para el personal de la UFA especialmente en las áreas críticas de los procesos, al igual que se debe capacitar en temas relacionados a Telecomunicaciones y poder hablar el mismo lenguaje entre todas las unidades.
- Con la aplicación del trabajo investigativo se deberá realizar un estudio de Benchmarking y así desarrollar un modelo de mejoramiento en base a las Regionales líderes de la ARCOTEL y mejorar el presente trabajo pues en vista que el mejoramiento debe ser continuo y constante.
- Este trabajo investigativo que ha llevado mucho tiempo desarrollarlo debe ser utilizado como documento para integrar todos los procesos técnicos y administrativos en base a este modificarlo para generar un desarrollo sostenible de la Intendencia Regional Centro como líder de la ARCOTEL.

GLOSARIO DE TERMINOS

SUPERTEL: Superintendencia de Telecomunicaciones.

ARCOTEL: Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones

IRE: Intendencia Regional Centro

Diagrama de bloques: Diagrama utilizado para indicar la manera en que se elabora ciertos productos o servicios, especificando los insumos, la cantidad de procesos y la forma en la que se presenta el producto terminado.

Diagrama de flujo: Diagrama que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapa de un proceso, también permite describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción.

Indicadores: Puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa con datos que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación.

ISO 9000: Es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad establecida por la Organización Internacional de Normalización.

Mejora Continua: Estrategia o metodología de calidad de la empresa y en el trabajo tanto individual como colectivo.

Metodología: Conjunto de procedimientos que determinan una investigación de tipo científico marcan el rumbo de un estudio.

PHVA: Estrategia de mejora continúa de calidad de la gestión de una organización

DFA: Dirección Financiera Administrativa

BIBLIOGRAFIA

- Agencia de Regulación de las Telecomunicaciones - ARCOTEL. (1 de Marzo de 2015). Resolución ST-2015-0001 Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Agudelo, L. (2007). *Gestión por Procesos*. Medellín: Los Autores.
- Carrasco, J. (2011). *Gestión por Procesos*. Santiago: Evolución S.A.
- Congreso Nacional del Ecuador. (1 de Agosto de 1992). Ley Especial de Telecomunicaciones. *Ley Especial de Telecomunicaciones*.
- Congreso Nacional del Ecuador. (13 de Marzo de 2000). Reforma a la Ley Especial de Telecomunicaciones. *Registro Oficial No. 34*.
- Harrington, J. (s.f.). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Bogotá: Luz M.
- Indicadores de Gestión. (2012). *Disponible*
link:http://web.jet.es/amazorrain/gestion_indicadores.htm. Recuperado el 15 de Septiembre de 2014, de *Disponible*
link:http://web.jet.es/amazorrain/gestion_indicadores.htm.
- Link, D. (s.f.). *http://web.jet.es/amazorrain/gestio*.
- Lorenzo, M. &. (2007). *Gestión por procesos*.
- Molina, M. (2012). *Gestión de Procesos*. Azuay.
- NACIONAL, A. (2015). LEY ORGANICA DE TELECOMUNICACIONES. *LEY ORGANICA DE TELECOMUNICACIONES*, 40.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC.
- Pérez, J. (2012). *Gestión Por Procesos*. ESIC.
- Registro Oficial 501. (28 de Julio de 2011). Normas Técnicas de Gestión de Procesos. *Normas Técnicas de Gestión de Procesos*, pág. 4.
- Republica Nacional del Ecuador. (16 de Octubre de 2009-2014). Plan Nacional del Buen Vivir. *Plan Nacional del Buen Vivir*.
- Republica Nacional del Ecuador. (2013-2017). Plan Nacional del Buen Vivir. *Plan Nacional del Buen Vivir*.
- Tecnología, I. A. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Valencia, España.

APÉNDICES

Anexo N° 1: Encuesta aplicada a los funcionarios de la Intendencia Regional Centro del cantón Riobamba

ENCUESTA

La siguiente encuesta está dirigida a los servidores de la Intendencia Regional Centro de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones para obtener información sobre la situación actual de la Unidad Financiera Administrativa.

Nombre:.....
Áreas:.....

Cargo:.....
Fecha:.....

1. La Unidad Financiera Administrativa está cumpliendo con su fin- apoyo a la IRE?

SI ☒ NO ☒

2. ¿La cantidad de personal es el adecuado?

SI ☒ NO ☒

3. Los pagos que realiza la Unidad Financiera Administrativa son, oportunos?.

SI ☒ NO ☒

4. ¿Las herramientas, materiales y equipos son proporcionados de forma?

Oportuna ☒ Retraso ☒ Nunca ☒ Requiere insistencia ☒

5. La Intendencia Regional Centro tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones escritos, conocidos, y acatados para toda la institución a su vez por los servidores que integran la Unidad Financiera Administrativa?

SI



NO



6. ¿Los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?

Adecuados



Redefinirse



7. ¿Las actividades que realiza la Unidad Financiera Administrativa son eficientes y eficaces?

SI



NO



Anexo N° 2: Encuesta aplicada a clientes externos de la Intendencia Regional Centro del cantón Riobamba

ENCUESTA APLICADA A PROVEEDORES					Página Edición
Estimado Cliente: Con la finalidad de establecer un programa de mejora continua, tenemos el agrado de dirigirnos a usted con la finalidad de conocer el calidad y satisfacción del servicio de usted con la Unidad Financiera Administrativa					
Proveedor/Empresa:					
Nombres y Apellidos:					
Cargo:				Fecha:	
Producto y/o servicio:					
Descripción	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
1. La atención (cortesía) que brinda el personal es:					
2. El tiempo de recepción del pago según lo ofrecido fue:					
3. La atención a sus inquietudes e imprevistos fue:					
Nota: De ser necesario explique ¿Por qué?					