



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Modelo de gestión por procesos aplicado a la Subgerencia
Financiera de CELEC EP – TRANSELECTRIC en la ciudad de
Quito – 2016**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Pereira Bayas Diego Alexander

DIRECTOR: Ríos Zaruma Julio Alberto Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2017



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

2017

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Julio Alberto Ríos Zaruma

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: “Gestión por procesos aplicado a la Subgerencia Financiera de CELEC EP – TRANSELECTRIC en la ciudad de Quito – 2016” realizado por Pereira Bayas Diego Alexander, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo de 2017

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Pereira Bayas Diego Alexander declaro ser autor del presente trabajo de titulación: “Gestión por procesos aplicado a la Subgerencia Financiera de CELEC EP – TRANSELECTRIC en la ciudad de Quito – 2016”, de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo Julio Alberto Ríos Zaruma director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 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”

f.
Autor: Pereira Bayas Diego Alexander
Cédula: 0201727153

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación va dedicado a cada una de las personas que me brindaron su apoyo para afrontar este reto, además del aliciente necesario para alcanzar la meta propuesta.

A ustedes:

Mis padres, mis hermanos y mi novia.

AGRADECIMIENTO

A mis padres quienes con su apoyo, esfuerzo y ejemplo hicieron de mí una persona capaz de enfrentar los retos de la vida, consiguiendo siempre los objetivos propuestos.

A mis hermanos por enseñarme que la perseverancia y la constancia son el camino para lograr los más grandes anhelos.

A mi novia, por la motivación diaria inculcada que contribuyó a la culminación del estudio.

Al Mgs. Julio Alberto Ríos Zaruma por la guía y apoyo en el desarrollo del presente trabajo.

A la Subgerencia Financiera de CELE-EP Transelectric y los funcionarios de la misma por facilitarme la información necesaria para el desarrollo de la presente tesis.

Diego Alexander Pereira Bayas

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I: GENERALIDADES	5
1.1 Marco teórico	6
1.1.1 Sector Eléctrico	6
1.1.1.1 Estructura del Sector Eléctrico	7
1.1.1.2 Propuesta de un nuevo modelo de mercado	8
1.1.2 Procesos	8
1.1.3 Clasificación de los Procesos	9
1.1.4 Gestión por Procesos	10
1.1.4.1 Importancia de la Gestión por procesos	11
1.1.4.2 Definición de diagrama de procesos	11
1.1.4.3 Principios de la gestión por proceso	12
1.1.4.4 Beneficios del diagrama de flujo de procesos	13
1.1.4.5 Metodología para la mejora de procesos	14
1.1.4.6 Tipos de diagramas de procesos	14
1.1.5 Planificación estratégica	15
1.1.5.1 Diagnóstico estratégico	16
1.1.6 Indicadores de gestión	18
1.1.7 Clima organizacional	19
1.1.7.1 Cultura organizacional	19
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE DATOS	21
2.1 Tipo de Estudio	22
2.2 Métodos Utilizados	22
2.3 Técnicas de recolección de información	22
2.4 Procesamiento de datos	23
2.5 Determinación de la población y muestra	23
2.6 Análisis de resultados	23
2.6.1 Clientes	23
2.6.2 Proveedores	28
2.6.3 Capacidades	31
2.6.3.1 Capacidad administrativa	31
2.6.3.2 Capacidad financiera	36
2.6.3.3 Capacidad de talento humano	37
2.6.3.4 Capacidad de servicio	38
2.6.3.5 Capacidad tecnológica	39
2.7 Análisis situacional	40
2.7.1 Análisis interno	40
2.7.2 Análisis externo	40

2.7.2.1	<i>Competencia</i>	40
2.7.2.2	<i>Tecnología</i>	41
2.7.2.3	<i>Normativa</i>	41
2.8	Matrices.....	42
2.8.1	De impacto: interno y externo.....	42
2.8.1.1	<i>Matriz de impacto interna</i>	42
2.8.1.2	<i>Matriz de impacto externa</i>	43
2.8.2	De aprovechabilidad y vulnerabilidad.....	44
2.8.2.1	<i>Matriz de aprovechabilidad</i>	44
2.8.2.2	<i>Matriz de vulnerabilidad</i>	46
2.8.3	Hoja de trabajo FODA.....	47
2.8.4	Matriz de estrategia FODA.....	47
2.8.4.1	<i>Matriz de estrategia FOFA</i>	48
2.8.4.2	<i>Matriz de estrategia DODA</i>	49
CAPÍTULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL Y DE PROCESOS DE LA SUBGERENCIA FINANCIERA.....		50
3.1	Antecedentes.....	51
3.1.1	Reseña histórica.....	51
3.1.2	Base legal.....	52
3.1.2.1	Leyes.....	52
3.1.2.2	Normas.....	53
3.1.3	Ubicación de la Institución.....	54
3.1.4	Estructura Organizacional.....	54
3.1.4.1	<i>Estructura Organizacional de TRANSELECTRIC</i>	54
3.1.4.2	<i>Estructura organizacional de la Subgerencia Financiera</i>	57
3.2	Mapa de procesos y cadena de valor de la Subgerencia Financiera.....	58
3.3	Diagrama IDEF-0.....	58
3.1.1	Procesos gobernantes.....	60
3.1.2	Procesos básicos (agregadores de valor).....	60
3.1.3	Procesos habilitantes (de apoyo).....	60
3.1.4	Selección de procesos.....	61
3.1.4.1	<i>Mapa de procesos seleccionados</i>	63
3.2	Hoja de costos de personal de operaciones y total.....	64
3.3	Levantamiento y análisis de procesos seleccionados.....	64
3.3.1	Diagramación, tiempo, costo y eficiencia de cada proceso.....	65
3.4	Matriz de análisis resumido de los procesos analizados.....	84
3.5	Informe de novedades generadas detectadas en los procesos, subprocesos y procedimientos seleccionados.....	85
3.5.1	Presupuesto.....	85
3.5.2	Contabilidad.....	86
3.5.3	Tesorería.....	86
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA SUBGERENCIA FINANCIERA.....		87
4.1	Herramientas a utilizar en cada proceso.....	88
4.1.1	Simbología.....	89
4.1.2	Codificación.....	90
4.1.3	Hoja de mejoramiento.....	90
4.2	Caracterización de los procesos.....	90
4.2.1	Caracterización del proceso presupuesto.....	90

4.2.1.1	Objetivo.....	91
4.2.1.2	Alcance.....	91
4.2.1.3	Responsable.....	91
4.2.1.4	Requisitos legales.....	91
4.2.1.5	Políticas internas.....	91
4.2.1.6	Indicadores.....	92
4.2.1.7	Subprocesos.....	92
4.2.1.8	Registros.....	92
4.2.1.9	Documentos.....	93
4.2.2	Caracterización del proceso contabilización.....	93
4.2.2.1	Objetivo.....	93
4.2.2.2	Alcance.....	93
4.2.2.3	Responsable.....	93
4.2.2.4	Requisitos legales.....	93
4.2.2.5	Políticas internas.....	94
4.2.2.6	Indicadores.....	94
4.2.2.7	Subprocesos.....	94
4.2.2.8	Registros.....	95
4.2.2.9	Documentos.....	95
4.2.3	Caracterización del Proceso Tesorería.....	95
4.2.3.1	Objetivo.....	95
4.2.3.2	Alcance.....	95
4.2.3.3	Responsable.....	95
4.2.3.4	Requisitos legales.....	96
4.2.3.5	Políticas internas.....	96
4.2.3.6	Indicadores.....	96
4.2.3.7	Subprocesos.....	96
4.2.3.8	Registros.....	97
4.2.3.9	Documentos.....	97
4.3	Mejoramiento de cada proceso analizado aplicando las herramientas.....	97
4.4	Matriz de análisis comparativo.....	125
4.5	Informe del beneficio esperado.....	126
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS.....		127
5.1	Mapa de procesos y cadena de valor mejorada.....	128
5.2	Cadena de valor en base al proceso administrativo.....	128
5.2.1	Mapa de procesos y cadena de valor propuesto en base al proceso administrativo de la Subgerencia Financiera.....	129
5.3	Factores de éxito.....	130
5.4	Indicadores de Gestión.....	130
5.4.1	Tabla de indicadores.....	131
5.5	Organización por procesos de la Subgerencia Financiera.....	132
5.5.1	Organigrama estructural propuesto.....	133
5.5.2	Organigrama de Personal.....	134
5.6	Responsabilidades y competencias por áreas y por cargos.....	134
CONCLUSIONES.....		144
RECOMENDACIONES.....		145
BIBLIOGRAFIA.....		146
ANEXOS.....		148

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 : Estructura del Sector Eléctrico 1961-1996	7
Figura 2: Estructura y funcionamiento según la LRSE	7
Figura 3: Estructura del Sector Eléctrico ecuatoriano	8
Figura 4: Servicios de la Subgerencia Financiera.....	24
Figura 5: Respuesta trámites.....	24
Figura 6: Respuesta trámites.....	25
Figura 7: Conocimiento información financiera	25
Figura 8: Requerimientos para un trámite	26
Figura 9: Trámites ingresados.....	26
Figura 10: Presentación de reclamos.....	27
Figura 11: Atención de reclamos	27
Figura 12: Procesos de atención de trámites extensos	28
Figura 13: Entrega de requerimientos a la Subgerencia.....	28
Figura 14: Documentación en pagos	29
Figura 15: Documentación en pagos	29
Figura 16: Documentación en pagos	30
Figura 17: Documentación en pagos	30
Figura 18: Conocimiento Misión y Visión de TRANSELECTRIC.....	31
Figura 19: Conocimiento de objetivos y políticas de TRANSELECTRIC	31
Figura 20: Conocimiento del organigrama de TRANSELECTRIC	32
Figura 21: Aplicación distribución de funciones	32
Figura 22: Espacio físico adecuado	33
Figura 23: Actividades documentadas	33
Figura 24: Motivación del personal.....	34
Figura 25: Motivación del personal.....	34
Figura 26: Comunicación interna	35
Figura 27: Control de actividades	35
Figura 28: Presentación de informes	36
Figura 29: Presupuesto Subgerencia Financiera	36
Figura 30: Capacitación recibida.....	37
Figura 31: Capacitación recibida.....	37
Figura 32: Tiempo de respuesta a trámites.....	38
Figura 33: Manejo de documentación interna.....	38
Figura 34: Servicio de los sistemas.....	39
Figura 35 : Estado de equipos informáticos	39
Figura 36: Vista Aérea Edificio TRANSELECTRIC, Quito – Ecuador	54
Figura 37: Organigrama - TRANSELECTRIC	55
Figura 38: Organigrama – Subgerencia Financiera	57
Figura 39: Mapa de procesos y cadena de Valor de la Subgerencia Financiera- TRANSELECTRIC	58
Figura 40: Diagrama IDEF-0 Subgerencia Financiera- TRANSELECTRIC.....	59
Figura 41: Mapa de Procesos Seleccionados	63
Figura 42: Cadena de Valor de la Subgerencia Financiera-TRANSELECTRIC	129
Figura 43: Organización por procesos: Subgerencia Financiera-TRANSELECTRIC	132
Figura 44: Organigrama estructural propuesto: Subgerencia Financiera-TRANSELECTRIC	133

Figura 45: Organigrama de personal: Subgerencia Financiera-TRANSELECTRIC..... 134

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Impacto Interna	43
Tabla 2: Matriz de impacto externa	44
Tabla 3: Matriz de aprovechabilidad.....	45
Tabla 4: Matriz de vulnerabilidad	46
Tabla 5: Hoja de Trabajo.....	47
Tabla 6: Matriz de estrategias FOFA	48
Tabla 7: Matriz de estrategias DODA.....	49
Tabla 8: Resumen Leyes	52
Tabla 9: Resumen Normas	53
Tabla 10: Inventario de Procesos	60
Tabla 11: Selección de Procesos	62
Tabla 12: Procesos Seleccionados	63
Tabla 13: Simbología Diagramación	64
Tabla 14: Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Programación Presupuestaria	65
Tabla 15: Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Formulación Presupuestaria	66
Tabla 16: Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Certificación Presupuestaria	67
Tabla 17: Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Traspasos Presupuestarios.....	68
Tabla 18: Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Reformas Presupuestarias	69
Tabla 19: Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Registro Contable.....	70
Tabla 20: Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Elaboración de Comprobantes de Pago.....	71
Tabla 21: Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Transferencias Bancarias.....	72
Tabla 22: Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Registro y Control de Garantías	73
Tabla 23: Matriz de Análisis Resumido.....	84
Tabla 24: Simbología Diagramación	89
Tabla 25: Códigos de Macroprocesos	90
Tabla 26: Subprocesos de Presupuesto.....	92
Tabla 27: Registros Presupuesto.....	92
Tabla 28: Subprocesos De Contabilidad	94
Tabla 29: Registros de Contabilidad	95
Tabla 30: Subprocesos de Tesorería	96
Tabla 31: Registros Tesorería	97
Tabla 32: Diagrama Mejorado del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Programación Presupuestaria.....	98
Tabla 33: Mejoramiento del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Programación Presupuestaria.....	99
Tabla 34: Cuadro comparativo del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Programación Presupuestaria.....	100
Tabla 35: Diagrama Mejorado del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Formulación Presupuestaria.....	101

Tabla 36: Mejoramiento del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Formulación Presupuestaria.....	102
Tabla 37: Cuadro comparativo del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Formulación Presupuestaria.....	103
Tabla 38: Diagrama Mejorado del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Certificación Presupuestaria	104
Tabla 39: Mejoramiento del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Certificación Presupuestaria	105
Tabla 40: Cuadro comparativo del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Certificación Presupuestaria	106
Tabla 41: Diagrama Mejorado del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Traspasos Presupuestarios.....	107
Tabla 42: Mejoramiento del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Traspasos Presupuestarios.....	108
Tabla 43: Cuadro comparativo del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Traspasos Presupuestarios.....	109
Tabla 44: Diagrama Mejorado del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Reformas Presupuestarias	110
Tabla 45: Mejoramiento del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Reformas Presupuestarias	111
Tabla 46: Cuadro comparativo del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Reformas Presupuestaria	112
Tabla 47: Diagrama Mejorado del Proceso: Contabilización; Subproceso: Registro Contable.....	113
Tabla 48: Mejoramiento del Proceso: Contabilización; Subproceso: Registro Contable..	114
Tabla 49: Cuadro comparativo del Proceso: Contabilización; Subproceso: Registro Contable.....	115
Tabla 50: Diagrama Mejorado del Proceso: Tesorería; Subproceso: Elaboración de Comprobantes de Pago.....	116
Tabla 51: Mejoramiento del Proceso: Tesorería; Subproceso: Elaboración de Comprobantes de Pago.....	117
Tabla 52: Cuadro comparativo del Proceso: Tesorería; Subproceso: Elaboración de Comprobantes de Pago.....	118
Tabla 53: Diagrama Mejorado del Proceso: Tesorería; Subproceso: Transferencias Bancarias	119
Tabla 54: Mejoramiento del Proceso: Tesorería; Subproceso: Transferencias Bancarias	120
Tabla 55: Cuadro comparativo del Proceso: Tesorería; Subproceso: Transferencias Bancarias.....	121
Tabla 56: Diagrama Mejorado del Proceso: Tesorería; Subproceso: Registro y Control de Garantías	122
Tabla 57: Mejoramiento del Proceso Tesorería; Subproceso: Registro y Control de Garantías	123
Tabla 58: Cuadro comparativo del Proceso: Tesorería; Subproceso: Registro y Control de Garantías	124
Tabla 59: Matriz de Análisis Comparativo	125
Tabla 60: Tabla de Indicadores.....	131
Tabla 61: Hoja de Responsabilidades y Competencias: Subgerente Financiera	135
Tabla 62: Hoja de Responsabilidades y Competencias: Jefe de Presupuesto	136

Tabla 63: Hoja de Responsabilidades y Competencias: Jefe de Contabilidad	137
Tabla 64: Hoja de Responsabilidades y Competencias: Jefe de Tesorería	138
Tabla 65: Hoja de Responsabilidades y Competencias: Especialista Administrativo- Analista de Presupuesto	139
Tabla 66: Hoja de Responsabilidades y Competencias: Especialista Administrativo- Analista de Contabilidad.....	140
Tabla 67: Hoja de Responsabilidades y Competencias: Asistente Administrativo- Contabilidad.....	141
Tabla 68: Hoja de Responsabilidades y Competencias: Especialista Administrativo- Analista de Tesorería.....	142
Tabla 69: Normativa que se aplica en la Subgerencia Financiera	155

RESUMEN

El presente estudio responde a la necesidad de mejora de la Subgerencia Financiera de CELEC-EP Transelectric, considerando las complicaciones que se han evidenciado en el trámite diario de los requerimientos que se generan en la institución.

Sobre la problemática, se estableció un análisis FODA, para obtener un diagnóstico situacional, sustentado en la información levantada a través de encuestas aplicadas a una muestra de la población finita. El análisis de los resultados permitió el establecimiento de un modelo de gestión por procesos orientado a la mejora de los ya existentes.

Con la finalidad de establecer una adecuada sistematización y organización que permita la fluidez necesaria en todos los procesos, se implantó la delimitación del cargo que desempeña cada uno de los funcionarios.

Se establecieron indicadores de gestión que permiten realizar el seguimiento de cada uno de los procesos y tomar los correctivos necesarios cuando existan complicaciones en su desenvolvimiento.

Los efectos de la aplicación del modelo gestión propuesto, se traduce en una optimización en tiempo y en recursos, que beneficia el desempeño de la Subgerencia Financiera en los procesos que maneja.

PALABRAS CLAVES: diagnóstico situacional, proceso, modelo de gestión, indicadores

ABSTRACT

The present study responds to the need for improvement of the Financial Deputy Management of CELEC-EP Transelectric, considering the multiple complications that have been evidenced in the daily processing of the requirements that generate in the institution.

About the problem, a SWOT analysis was established to obtain a situational diagnosis, based on the information collected through surveys applied to a sample of the finite population. The analysis of the results allowed the establishment of a process-based management model aimed at improving existing ones.

In order to establish an adequate systematization and organization that allows the necessary fluidity in all processes, the delimitation of the position held by each of the officials was implanted.

Management indicators were established that allow the monitoring of each of the processes and take corrective action when there are complications in their development.

The effects of the application of the proposed management model, translate into an optimization both in time and in resources, which benefits the performance of the Financial Deputy Management in the different processes that it manage.

KEY WORDS: situational diagnosis, process, management model, indicators

INTRODUCCIÓN

La existencia de una organización en el ámbito público o privado implica la necesidad de contar con las herramientas que permitan dinamizar su administración, que generalmente se encuentra sometida a constantes cambios en el ámbito interno y externo.

La problemática evidenciada en la Subgerencia Financiera de CELEC-EP Transelectric, radica en los retrasos y complicaciones al momento de responder los trámites diarios que se generan en la institución y para lo cual el presente estudio brinda oportunidades de mejora enfocados en los procesos.

El objetivo general del estudio realizado en el área, se orienta al diseño de un modelo de gestión por procesos que permita la optimización de los servicios que brinda. Mientras que los objetivos específicos establecen la identificación de las necesidades de la Subgerencia Financiera mediante un análisis situacional a nivel interno y externo, su sistematización y organización que permita la fluidez necesaria en su desenvolvimiento.

El primer capítulo aborda una breve historia del sector eléctrico y los aspectos teóricos que permiten desarrollar el presente estudio.

El segundo capítulo comprende la metodología utilizada para recolectar información, así como el análisis de los resultados que se obtuvieron y que permiten establecer un análisis FODA de la Subgerencia Financiera de CELEC-EP Transelectric

El tercer capítulo detalla una breve reseña de la institución y el análisis de los procesos más representativos de la Subgerencia Financiera de CELEC-EP Transelectric.

El cuarto capítulo establece la propuesta de mejora de los procesos analizados que se traduce en la optimización de tiempo y recursos económicos.

El quinto capítulo determina la estructura por procesos propuestos, sus respectivos indicadores y delimitación de responsabilidad y competencias por cada cargo.

El modelo de gestión por procesos propuesto, permitió conocer la situación actual de la de la Subgerencia Financiera de CELEC-EP Transelectric, a través de un diagnóstico; y sobre éste las acciones a tomar permitiéndole cumplir con sus responsabilidades de forma eficiente y eficaz, dando respuesta al problema planteado.

La presente propuesta se convierte en un instrumento de impacto positivo, que debe ser continuamente mejorada, ya que está condicionada por los cambios que se presenten y afecten de forma directa en su aplicación.

CAPÍTULO I: GENERALIDADES

1.1 Marco teórico

A continuación se citan varios conceptos y principios de forma general, en los cuales se sustentará la propuesta de un modelo gestión por procesos aplicado a la Subgerencia Financiera de CELEC-EP TRANSELECTRIC.

Como punto de partida se abordarán los temas inherentes al posicionamiento de la institución dentro del Sector Eléctrica, para luego determinar los conceptos que permitirán el desarrollo del presente estudio.

1.1.1 Sector Eléctrico.

La Agencia Nacional de Regulación y Control de Electricidad Eléctrica resume el Sector Eléctrico Ecuatoriano a lo largo de su trayectoria, en donde se ha experimentado cambios importantes, en sus inicios con una estructura verticalmente integrada (1961-1996), luego una estructura liberalizada que consiste en la desregulación del sector donde aparece un modelo competitivo (1996-2008) y finalmente se analiza una nueva propuesta sobre la base de un modelo de comprador único.

El sector eléctrico ha sido desagrupado en generación, transmisión, red de distribución y comercialización desde que se llevaron a cabo las reformas del sector eléctrico en 1996. En los inicios el sector eléctrico ecuatoriano estaba formado por una entidad que monopolizaba la generación, transmisión y distribución (INECEL); el objetivo principal era la creación de proyectos hidroeléctricos y la construcción del Sistema Nacional Interconectado con el fin de integrar, normalizar y masificar el servicio eléctrico.

La creación de la Ley Básica de Electrificación permitía: planificar, construir, operar, regular y aprobar las tarifas eléctricas, mostrando un modelo verticalmente integrado como se indica en la figura.

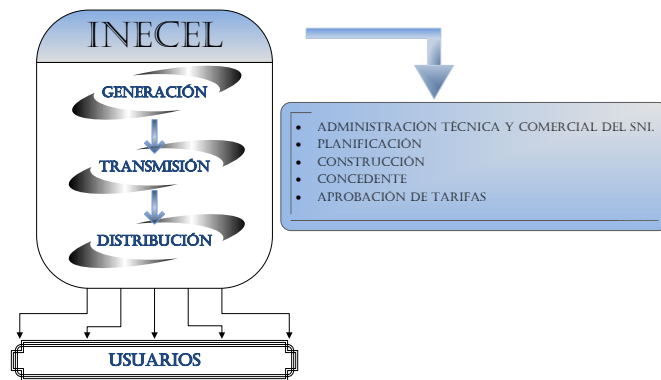


Figura 1 : Estructura del Sector Eléctrico 1961-1996
Fuente: ARCONEL – Agencia de Regulación y Control de Electricidad

La Ley de Régimen del Sector Eléctrico LRSE, sustituyó la Ley Básica de Electrificación LBS, en la cual tenía el estado el deber de satisfacer directa o indirectamente las necesidades de Energía Eléctrica del país (LRSE, 1996).

1.1.1.1 Estructura del Sector Eléctrico.

Según la LRSE (1996), el Sector Eléctrico se estructura de la siguiente manera:

- El Consejo Nacional de Electricidad –CONELEC-;
- El Centro Nacional de Control de Energía –CENACE-;
- Las empresas eléctricas concesionarias de generación;
- La empresa eléctrica concesionaria de transmisión; y,
- Las empresas eléctricas concesionarias de distribución y comercialización

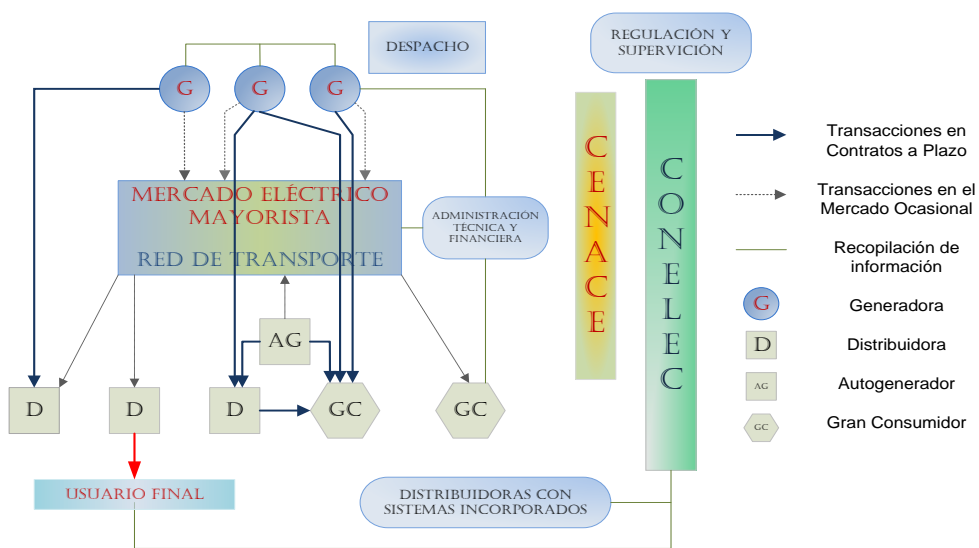


Figura 2: Estructura y funcionamiento según la LRSE
Fuente: ARCONEL – Agencia de Regulación y Control de Electricidad

1.1.1.2 Propuesta de un nuevo modelo de mercado.

La LRSE (1996), establece que el comprador único se constituye en un intermediario entre la generación y el consumo y debe ser un ente que no persiga réditos económicos por la gestión que realice, a fin de no incrementar costos al usuario final; por esta razón se propone que tal comprador tenga el carácter de Estatal.

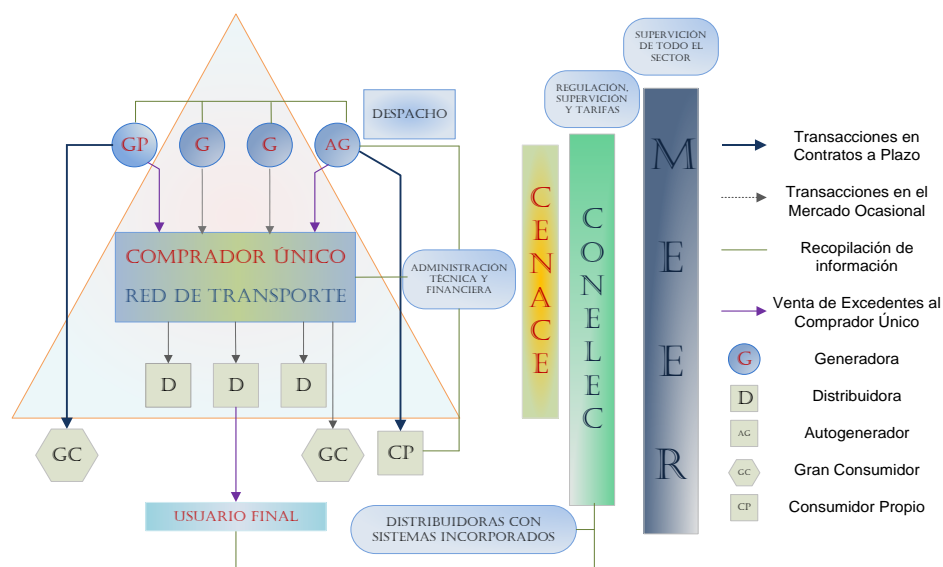


Figura 3: Estructura del Sector Eléctrico ecuatoriano
Fuente: ARCONEL – Agencia de Regulación y Control de Electricidad

La estructura de la figura 4, estuvo vigente hasta el 15 de enero de 2015, ya que la Asamblea aprobó la nueva Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica, mediante la cual se da una nueva estructura en el ámbito institucional de la siguiente forma:

- Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, MEER
- Agencia de Regulación y Control de Electricidad, ARCONEL
- Operador Nacional de Electricidad, ONE; y,
- Institutos Especializados.

1.1.2 Procesos

Los procesos son un conjunto de actividades mutuamente relacionadas, que transforman insumos (elementos de entrada), agregándoles valor en cada una de las actividades que se llevan a cabo, convirtiéndolos en productos y servicios (elementos

de salida), que satisfacen unas necesidades explícitas de clientes de acuerdo a lo establecido por (Bravo Carrasco, 2011).

Un proceso se define también como “una serie organizada de actividades relacionadas, que conjuntamente crean un resultado de valor para los clientes”. (Hammer, 1993, pág. 22).

Por otra parte, Pall (1986) define un proceso como: “La organización lógica de personas, materiales, energía, equipamiento e información en actividades de trabajo diseñadas para producir un resultado final requerido (producto o servicio)”. (Pall, 1986, pág. 14).

Según Cendales(2014), los procesos tienen tres características importantes:

- Generalmente son transversales en la organización jerárquica y en las grandes divisiones funcionales de la empresa (estudios, producción, marketing, ventas, finanzas, personal, planificación, compras, etc.)
- Cada proceso tiene una salida global única.
- Cada proceso tienen un cliente que puede ser interno o externo.

Cendales (2014), también establece los siguientes principios de los procesos:

- Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).
- Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos.
- En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.
- No existen procesos sin un producto o servicio.
- No existe cliente sin un producto o servicio.
- No existe producto o servicio sin un proceso.

1.1.3 Clasificación de los Procesos

Según Mariño(2001), los procesos se clasifican en:

Procesos organizaciones y funcionales

Facilitan la asignación de responsabilidades, los procesos organizacionales son de carácter horizontal, su responsabilidad no es exclusiva de un solo departamento, involucran a toda o a una parte de la organización; los procesos funcionales son de carácter vertical, se desarrollan al interior de un mismo Departamento, son actividades que transforman entradas en salidas que son requeridas por el cliente interno de la institución y son ejecutados a los interno de una misma área funcional.

Proceso gerenciales, operativos y de apoyo

Los procesos gerenciales (gubernantes) son responsabilidad de la alta gerencia y se realizan con el propósito de establecer una estrategia corporativa. Los procesos operativos (sustantivos) y de apoyo son las demás actividades que realiza la organización para agregar valor a los servicios o productos que entrega.

1.1.4 Gestión por Procesos

La gestión por procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores. (Bravo Carrasco, 2011, pág.85).

La gestión por procesos ayuda a que las relaciones entre los diversos departamentos, áreas o divisiones de una empresa sean las propias de lo que son: clientes y / o proveedores internos.

En las organizaciones transformadoras, el cliente pasa a ser el centro de las actividades de todos sus integrantes; todas buscan la consecución de su máxima satisfacción presente y futura. Además, no se trata solo de satisfacer al cliente externo. Es importante conseguir que los proveedores internos satisfagan a sus clientes, de la misma forma la gestión de los proveedores externos es crucial para conseguir que se genere valor para el cliente final, desde los primeros eslabones de la cadena de creación de valor. Establecer estándares y relaciones de asociación con los proveedores es, con frecuencia, fundamental. (Roure, Monino, & Rodriguez, 1997).

El punto de vista del cliente viene a ser el referente principal del nuevo proceso: no en vano el proceso debe satisfacer sus necesidades y expectativas. Para realmente

satisfacer dichas necesidades y expectativas, se debe tener en cuenta como están gestionando el proceso en cuestión nuestros competidores (Roure, Monino, & Rodriguez, 1997).

Para Roure, Monino, & Rodriguez(1997), existen los siguientes tipos de clientes:

- Clientes Primarios: Son aquellos que reciben la salida directa del proceso.
- Clientes Secundarios: Son aquellos que reciben servicios originados en el mismo proceso, pero que no forman parte de la misión básica del proceso.
- Clientes indirectos: Son las personas, grupos u organizaciones que, aun no recibiendo la salida directa del proceso, pueden verse seriamente afectados por las deficiencias del mismo.
- Clientes externos: Son las personas y organizaciones externas a la empresa que reciben el producto o servicio.
- Usuario final: Son los consumidores finales de los productos o servicios, los cuales reciben a través de un intermediario.

1.1.4.1 Importancia de la Gestión por procesos

La Gestión de Procesos es de gran importancia ya que las organizaciones y su oferta de bienes o servicios dependen de los procesos implementados, mismos que deben ser eficaces, eficientes y sujetos a una mejora continua, lo cual debe considerarse como estrategia de sostenibilidad de la productividad, competitividad y calidad del servicio.

El manejo de estos procesos se considera como un factor fundamental que permite a las organizaciones el asegurar el cumplimiento de las metas u objetivos, por lo cual se debe gerenciar en el día a día para obtener los productos, servicios deseados, planificados, por lo cual se deberán establecer, definir políticas, objetivos y un marco de referencia que permita que los procesos se delinee según las etapas requeridas para la gestión de procesos para los productos, servicios lleguen a los clientes según lo ofrecido al mercado (Amozarrain, 1999, pág. 98).

1.1.4.2 Definición de diagrama de procesos

Un diagrama de procesos es una representación gráfica de la secuencia de actividades que enmarca una tarea específica, para lo cual se emplea símbolos que

permiten abreviar la información referente a operaciones, transporte, inspecciones, tiempos, etc.

El diseño de un diagrama de flujo genera una descripción visual para las actividades implicadas en el proceso según la secuencia y relación entre cada uno de las actividades, para facilitar una rápida comprensión de las mismas, cual su relación entre ellas, el flujo de la información, los materiales, los procesos, el número de pasos para el proceso, operaciones interdepartamentales para seleccionar los adecuados procesos de indicadores (Davenport T, 1993, pág. 32).

1.1.4.3 Principios de la gestión por proceso

De acuerdo a lo que indica Bravo Carrasco (2011), los principios básicos de la gestión por procesos son:

- Enfoque al usuario.- Las organizaciones educativas dependen de sus usuarios (estudiantes) y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los usuarios, satisfacer sus requerimientos y esforzarse en exceder las expectativas de los usuarios.
- Liderazgo.- Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización, ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la entidad.
- Compromiso del personal.- El personal en todos los niveles es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- Enfoque a procesos.- Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- Enfoque a la gestión.- Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

- Toma de decisiones basadas en hechos.- Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información
- Mejora continua.- La mejora continua del desempeño de la organización debe ser un objetivo permanente de ésta.

1.1.4.4 Beneficios del diagrama de flujo de procesos

Según Escalante (2006), un diagrama de flujo de procesos presentan los siguientes beneficios

- Facilita la obtención de la visión del proceso para mejorar la comprensión, la diagramación permite centrarse en los aspectos específicos y apreciar las interrelaciones de los procesos para generar otros procesos y subprocesos.
- Definición de los límites de un proceso, ya que a veces los límites no resultan ser evidentes, muchas veces se define los proveedores, clientes, involucrados.
- Facilita la identificación de los clientes, e identificar las necesidades ajustar los procesos a la satisfacción de los requerimientos y expectativas.
- Estimulación del pensamiento analítico con el fin de estudiar a los procesos para la generación de alternativas más útiles
- Proporcionar un método para generar una comunicación eficaz para introducir la capacitación con una diagramación.
- Un diagrama de flujo permite establecer un valor agregado para las diversas actividades que son parte del proceso.
- Constituir un modelo de referencia para establecer los diversos mecanismos de control para medir los procesos, llevar a los objetivos y desarrollar las operaciones a cabo.
- Facilitar los estudios para aplicar acciones y mejorar las variables de tiempos costos, actividades mejorando la eficacia y eficiencia.
- Implementación de un punto de comienzo para desarrollar acciones de reingeniería

1.1.4.5 Metodología para la mejora de procesos

Para Perez Fernandez de Velasco(2010), los pasos para adoptar un enfoque basado en procesos son:

- Constituir un equipo de trabajo con capacitación adecuada y analizar los objetivos y actividades de la organización.
- Identificar los procesos, clasificarlos y elaborar el mapa de procesos.
- Determinar los factores clave para la organización.
- Elaborar el diagrama de flujo de cada proceso.
- Establecer el panel de indicadores de cada proceso.
- Iniciar el ciclo de mejora sobre la base de los indicadores asociados a los factores clave.

Las mejoras se deben orientar a un incremento en la gestión de una organización o departamento, para lo cual es necesario cambiar la forma de hacer las cosas. Generalmente las mejoras en los procesos se pueden encasillar en las siguientes categorías.

- Simplificar y eliminar burocracia (simplificar el lenguaje, eliminar duplicidades).
- Normalizar la forma de realizar las actividades,
- Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos,
- Reducir el tiempo de ciclo.

1.1.4.6 Tipos de diagramas de procesos

Los tipos de diagramas más conocidos son:

- *Formato vertical*

Para identificar el flujo de las secuencias de las operaciones las cuales van de arriba hacia abajo. Se considera una lista con un orden sistemático de las operaciones del proceso empleado con la información necesaria según los propósitos (Molina, 2009, pág. 50).

- *Formato horizontal*

Caracterizado por la presencia del flujo y secuencia para las operaciones, la cual va de izquierda a derecha.

- *Formato panorámico*

Proceso representado por una sola carta en la cual se puede identificar en una sola mirada, para que sea más rápida su lectura, facilitando su comprensión. Aquí se registra en línea vertical y horizontal y las diversas acciones y la participación del puesto o departamento (Molina, 2009, p. 45).

1.1.5 Planificación estratégica.

La planificación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización (Empresa privada, ONG o Institución pública) o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo se actuará de manera conveniente para cumplir los propósitos fundamentales.

En general se trata de la interacción entre entorno y el interno de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera pro activa configurando estrategias que permitan aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades externas (Vanegas, 2001, párr.1).

Según Vanegas (2001), la construcción de probables escenarios futuros a partir del uso de tecnologías y herramientas que se han ido incorporando a las metodologías de planificación estratégica nos permite predecir rutas alternativas y elegir la que a nuestro criterio resulte la más probable. Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente análisis de situación y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos, por lo que el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo y estructura organizacional descentralizadas y flexibles complementan un exitoso proceso de planeación estratégica.

Ver a las organizaciones desde sus estructuras y procesos, es un punto de vista válido que nos puede ayudar a entender y transformar nuestro entorno de una manera más efectiva y eficiente, y así evitar disipar energía inútilmente en la búsqueda

desesperada de controlar y mejorar el entorno que nos rodea. Es un muy buen principio para explicar los efectos a través de sus causas y cómo estos efectos repercuten nuevamente en las causas. También es una buena herramienta para entender eventos presentes, pasados y poder anticipar escenarios futuros. Lo podemos usar para entender a nuestras organizaciones, nuestras sociedades y los fenómenos vivientes a distintos niveles. Esta es la ventaja de aplicar este sencillo principio, que por ser sencillo no deje de ser poderoso y de gran trascendencia para intervenir en las organizaciones en la dirección correcta. Además basta contar con el modelo, una sesión de trabajo para poder hacer uso de esta económica tecnología. (Cornejo, 2013, pág.7).

De acuerdo a lo citado en Navarro (2002), Evoli establece que la Planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

1.1.5.1 Diagnóstico estratégico.

El diagnóstico inicia con la identificación de la cultura organizacional que va acorde al desarrollo interpersonal y al talento humano capacitado; lo mencionado nos diferencia de la mayoría de empresas públicas, demostrando profesionalismo y capacidad de trabajo, a los clientes externos, como son las empresas generadoras, distribuidoras y el trasmisor de energía del sector eléctrico.

Es aquí donde se debe realizar un diagnóstico minucioso de la institución identificando su posicionamiento, considerando el ambiente interno y externo, pudiendo así realizar un análisis FODA, donde:

- Las fortalezas deben utilizarse;
- Las oportunidades deben aprovecharse;
- Las debilidades deben eliminarse; y,
- Las amenazas deben sortearse

El análisis FODA según (Herrera, s.f), es una técnica que permite analizar la situación actual de una organización, estructura o persona, con el fin de obtener

conclusiones que permitan superar esa situación en el futuro, consiente también conocer el entorno o elementos que están alrededor y que la condicionan.

El diagnóstico FODA permite identificar la situación actual, está constituida por dos niveles; la situación externa y la situación interna.

La situación externa

Referida al análisis de la situación externa o ambiente que rodea a la organización y que le afecta. Se debe considerar dos elementos principales: las oportunidades y las amenazas.

- *Las oportunidades.*- Son los elementos del ambiente que la persona puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. Algunos ejemplos serían: afiliación, apoyo de otras organizaciones, oferta de capacitación, paz social, nueva tecnología.
- *Las amenazas.*- Son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos. Entre estas tenemos: falta de aceptación, antipatía de otros hacia lo que se hace, malas relaciones interpersonales, competencia, rivalidad, falta de apoyo y cooperación.

El análisis externo comprende:

El macroambiente:

- Factor Político y Legal
- Factor Económico
- Factor Social – Cultural
- Factor Tecnológico

El microambiente:

- Proveedores
- Clientes
- Estatutos y Reglamentos Vigentes

Con estos antecedentes se obtendrá como resultado la identificación de oportunidades y amenazas que posee la organización.

La situación interna

Está constituida por factores o elementos que forman parte de la misma organización.

- *Las fortalezas.*- Son los elementos positivos que posee la organización, estos constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos. Ejemplos de fortalezas son: Objetivos claros y realizables, constitución adecuada, capacitación obtenida, motivación, seguridad, conocimientos, aceptación, decisión, voluntad, etc.
- *Las debilidades.*- Son los factores negativos que posee la persona y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos. Ejemplo de debilidades son los siguientes: Carencia de objetivos, falta de recursos para la acción, falta de motivación, mal manejo de situaciones, mal manejo de recursos, desorden, fallas en la capacitación.

Es recomendable en este punto estudiar:

- Capacidad Administrativa.
- Capacidad Financiera.
- Capacidad Tecnológica.
- Capacidad de Talento Humano.
- Capacidad Competitiva.

1.1.6 Indicadores de gestión.

Un indicador de gestión es una magnitud asociada a una actividad, a un proceso, a un sistema, que permite por comparación con los estándares, evaluar periódicamente las unidades de programación. Los indicadores cumplen dos funciones: función descriptiva porque aportan información sobre una situación determinada o el estado de un sistema y su evolución en el tiempo. Función valorativa porque permite apreciar los efectos provocados por una situación. (Cansino, 2001, pág. 241).

“Es un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de la entidad, una dependencia o un área” (Mejía, s.f, párr.3)

1.1.7 Clima organizacional.

“El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él”. (Rodríguez, 2015, párr.1)

Litwin, G. y Stinger, H. (1978), establecen sus postulados dentro del clima organizacional existente en la empresa en base nueve dimensiones, cada una de estas dimensiones en el estudio propuesto se relacionan con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- Estructura.- La existencia de una gran cantidad de reglas, procedimientos, trámites limitan el desarrollo de su trabajo.
- Responsabilidad.- Generalmente no existe autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, ya que siempre están condicionados a lo que diga el inmediato superior
- Recompensa.- Le recompensa existente por el trabajo desempeñado se refleja en los salarios de cada funcionario
- Desafío- Generalmente el trabajo es metódico así que no requiere de mayor esfuerzo, salvo modificaciones en normativas y procedimientos establecidos.
- Relaciones.- Dentro de la subgerencia financiera las relaciones existentes son las más cordiales posibles.
- Cooperación.- No existe el suficiente apoyo por parte de jefe inmediato para el desarrollo de ciertas tareas específicas, simplemente delegan la función que les compete, lo cual es muy mal visto por sus subordinados.
- Estándares.- Se respetan todas las normas establecidas
- Conflictos.- Realmente si se aceptan variedad de opiniones aunque sean discrepantes mientras esto lleve a la solución de un problema.
- Identidad.- Todos se sienten parte de la institución y aceptan el grado de responsabilidad que se les da al asignarles determinada tarea.

1.1.7.1 Cultura organizacional.

La cultura organizacional de la institución y por ende la subgerencia financiera contribuye al correcto desenvolvimiento del mismo, ya que establece las premisas del comportamiento de los funcionarios dentro del lugar del trabajo.

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, es un término que debe tenerse en consideración (Reyes, 1999, párr.1).

La empresa de manera general tiene establecido los siguientes valores institucionales:

- Compromiso.- Orientar el desempeño institucional mediante el involucramiento de las personas hacia el cumplimiento de las obligaciones con la comunidad, el Estado y los grupos relacionados.
- Solidaridad.- Priorizar la protección a los sectores menos favorecidos en la búsqueda de una sociedad más justa e incluyente.
- Transparencia.- Actuar con franqueza y claridad, comunicando la información relevante de la gestión institucional a la comunidad.
- Responsabilidad.- Cumplir a cabalidad las funciones y responder por las acciones tomadas.
- Honestidad.- Proceder con rectitud, veracidad y moralidad en todos los aspectos del desenvolvimiento institucional.

Los conceptos citados, fundamentan el desarrollo de los capítulos subsiguientes, ya que permiten el levantamiento y análisis de la información a través de las herramientas adecuadas, en donde se definen los procesos susceptibles de mejora, para luego establecer las estrategias a ser implementadas, permitiendo que los servicios que brinda la Subgerencia Financiera sean óptimos.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE DATOS

Dentro de éste capítulo se procedió a examinar a la Subgerencia Financiera, a través de encuestas, dirigidas a lo interno y externo del área (clientes, proveedores y capacidades), que permitió la recolección de datos y el establecimiento de un análisis FODA, que se convirtió en base para el desarrollo del presente estudio.

2.1 Tipo de Estudio

La presente propuesta, para lograr el resultado esperado utilizará una investigación de tipo descriptiva, ya que tiene como objetivo encontrar los aspectos fundamentales en cuanto al desenvolvimiento de la Subgerencia Financiera y así determinar los lineamientos necesarios para dar respuesta a los diversos trámites, además mediante este método se simplifica el análisis de los datos y por lo tanto también su comprobación.

2.2 Métodos Utilizados

Método Deductivo.- se aplica para determinar el alcance en los conocimientos sobre la gestión por procesos, lo que se convierte en el insumo para el desarrollo de la investigación, ya que se parte de datos generales aceptados como válidos.

Método Inductivo.- permite el análisis de la información resultante de las encuestas a desarrollarse, ya que las respuestas dadas por la muestra de la población total a estudiarse aportan al presente estudio.

2.3 Técnicas de recolección de información

La técnica de recolección de información que se aplicó responde al uso de encuestas.

- **Encuesta**

Se recurrió a la recolección de información a través de cuestionarios, aplicados a una muestra representativa de los funcionarios de la empresa, que permitirá obtener información real de la situación actual de la institución y por ende de la Subgerencia Financiera, que es el área objeto de estudio del presente trabajo.

2.4 Procesamiento de datos

En el procesamiento de datos de datos se analizará y discutirá la información recolectada, y sobre la cual se determinará lo más relevante para la investigación.

Los resultados que se obtengan del procesamiento de datos permitirán establecer de forma conjunta con el análisis situacional, el diagnóstico de la Subgerencia Financiera a través del análisis FODA.

2.5 Determinación de la población y muestra

La población dentro del presente estudio representan los 754 funcionarios que laboran en la institución. Para el cálculo de la muestra se utilizó la fórmula de poblaciones finitas, como se detalla a continuación:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Número de servidores (754)

σ = Desviación estándar (0.5)

Z = Nivel de confianza (95% => 1.96)

e = Error (10%)

Reemplazo de datos en la fórmula

$$n = \frac{754 * 0.5^2 * 1.96^2}{(754 - 1)0.1^2 + \sigma 0.5^2 * 1.96^2}$$

$$n = 85$$

2.6 Análisis de resultados

2.6.1 Clientes.

La Subgerencia Financiera tiene por clientes a todos los funcionarios que trabajan dentro de la institución y en concordancia con la muestra obtenida se ha aplicado una

encuesta (Ver Anexo No 1) a 85 trabajadores, con la finalidad de conocer la opinión con respecto a la subgerencia. Los resultados se expresan a continuación:

1.- ¿En qué nivel ubicaría los servicios de la Subgerencia Financiera de TRANSELECTRIC?

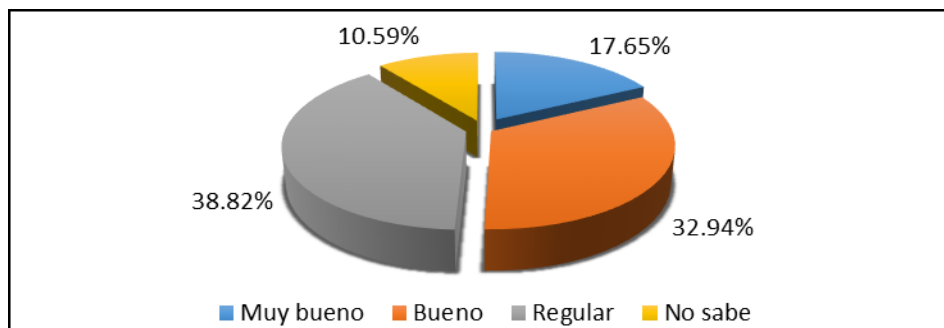


Figura 4: Servicios de la Subgerencia Financiera

Fuente: Encuesta CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

El porcentaje más representativo del 38.82% se debe a que el nivel de servicios de la Subgerencia Financiera depende de su capacidad de repuesta, que en algunas ocasiones es limitado, lo que genera complicaciones al momento de gestionar los trámites. El presente resultado significa una **amenaza media**

2.- ¿Cree Ud. que el tiempo de respuesta a sus trámites por parte de la Subgerencia Financiera es:

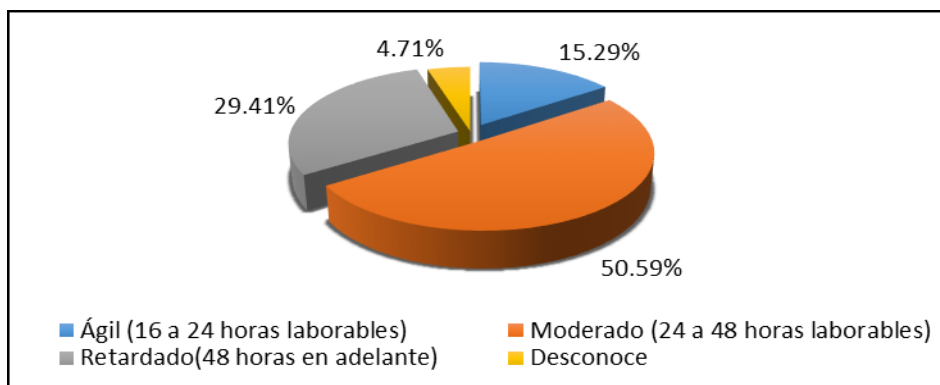


Figura 5: Respuesta trámites

Fuente: Encuesta CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

El porcentaje más representativo del 50.59% se debe a que el tiempo utilizado en el procesamiento de los trámites se ve influenciado por la demora en el flujo de la documentación de cada una de los departamentos y las firmas requeridas de cada jefe departamental, convirtiéndose en una **amenaza media**.

3.- ¿Considera Ud. necesario el tiempo de respuesta empleado en cada trámite?

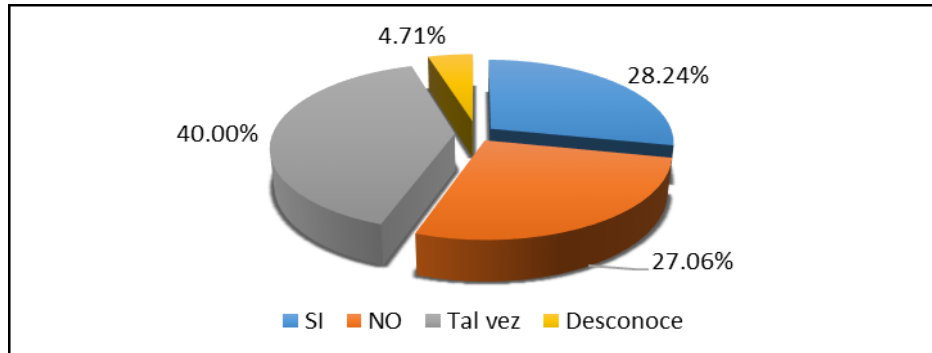


Figura 6: Respuesta trámites

Fuente: Encuesta CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Autor

El porcentaje más representativo del 40% se debe a los cuellos de botella que se generan por el reprocesamiento de los trámites, ocasionados por un inadecuado control previo, confirmando que los procesos internos deben actualizarse con la finalidad de optimizarlos. El presente resultado significa una **amenaza media**.

4.- ¿Conoce los requerimientos necesarios de los trámites que regularmente da respuesta la Subgerencia Financiera?

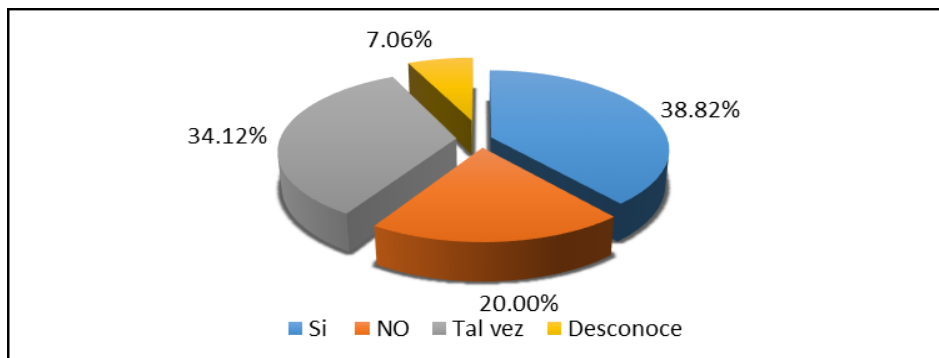


Figura 7: Conocimiento información financiera

Fuente: Encuesta CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

El porcentaje más representativo del 38.82% se debe a que no existen comunicaciones formales que orienten a los clientes internos sobre los parámetros que debe cumplir cada trámite que ingresa a la Subgerencia Financiera, ocasionando inconsistencias en los mismos. El presente resultado significa una **amenaza media**.

5.- Los requerimientos para realizar un determinado trámite los considera:

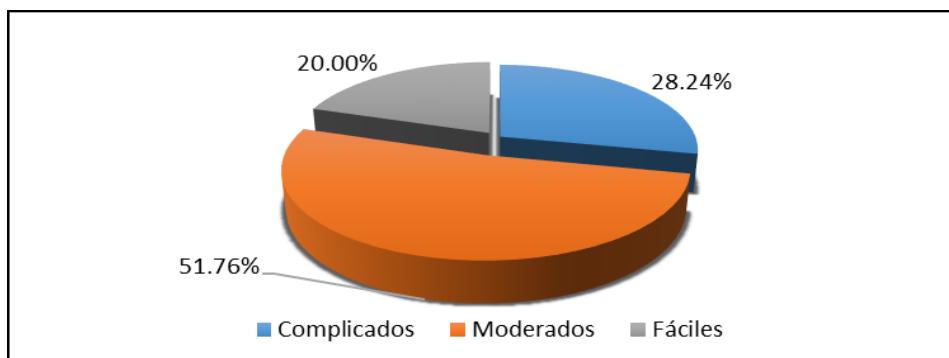


Figura 8: Requerimientos para un trámite
Fuente: Encuesta CELEC EP - TRANSELECTRIC
Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

El porcentaje más representativo del 51.76% es consecuencia de la falta de socialización de los parámetros que se deben cumplir en los trámites que ingresan a la Subgerencia Financiera, los clientes se ven limitados en conocer conocen este aspecto. El presente resultado significa una **amenaza media**.

6.- Los trámites que generalmente Ud. entrega en la Subgerencia Financiera son:

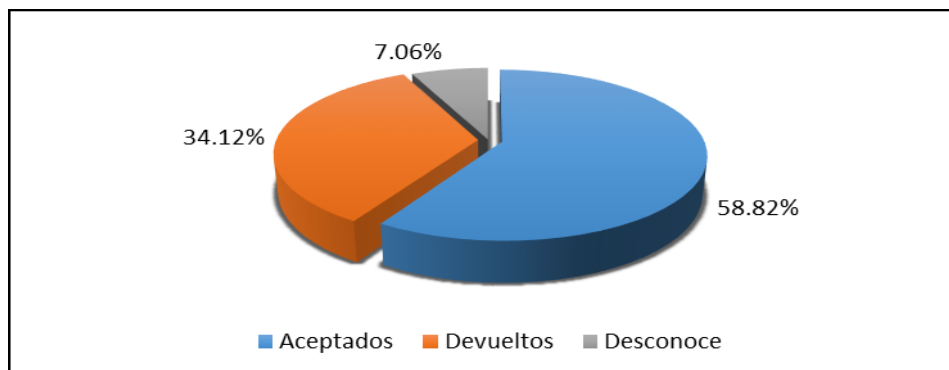


Figura 9: Trámites ingresados
Fuente: Encuesta CELEC EP - TRANSELECTRIC
Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

El porcentaje más representativo del 58.82% se debe a la falta de socialización de la información por parte de la Subgerencia Financiera, contribuyendo a que la calidad de información proporcionada por las áreas no sea la adecuada. El presente resultado significa una **oportunidad media**.

7.- Los reclamos que presenta a la Subgerencia Financiera son:

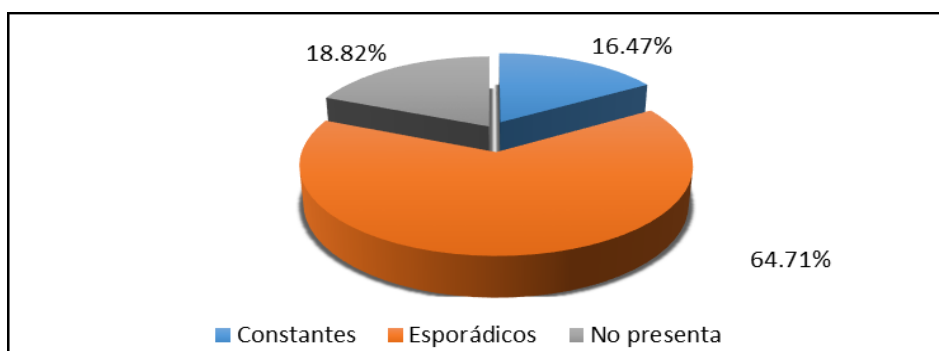


Figura 10: Presentación de reclamos

Fuente: Encuesta CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

El porcentaje más representativo del 64.71% se debe a la falta de un seguimiento oportuno a los trámites ingresados a la Subgerencia Financiera lo que apalanca el desconocimiento del estado de los mismos, lo que influye en las respuestas de la pregunta planteada. El presente resultado significa una **amenaza media**.

8.- Los reclamos presentados son atendidos:

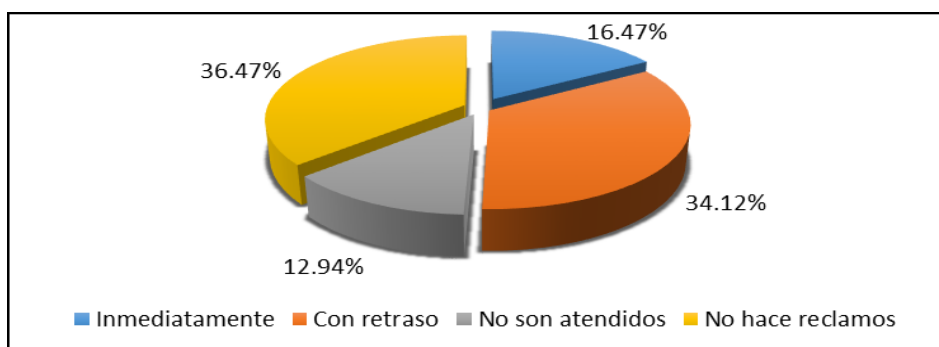


Figura 11: Atención de reclamos

Fuente: Encuesta CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

El porcentaje más representativo del 36.47% se debe a que una vez ingresados los trámites a la Subgerencia Financiera, el desconocimiento por parte de los clientes de los aspectos que debe cumplir un pago limita su accionar en cuanto a reclamos por el no procesamiento de los mismos. El presente resultado significa una **amenaza media**.

9.- ¿Los procesos para la atención de trámites son demasiado largos?

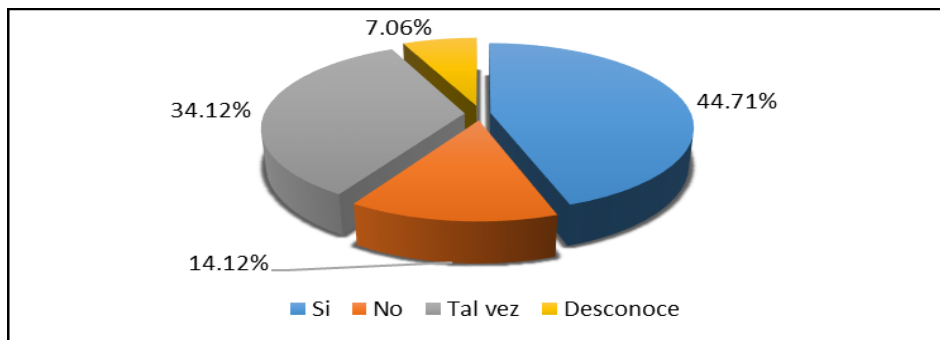


Figura 12: Procesos de atención de trámites extensos

Fuente: Encuesta CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

El porcentaje más representativo del 34.12% es consecuencia del reprocesamiento de los trámites, resultado del incumplimiento por parte de los clientes de los lineamientos establecidos y que adicionalmente dilatan los tiempos. El presente resultado significa una **amenaza media**.

2.6.2 Proveedores.

De igual forma en este punto se aplicó una encuesta (Ver Anexo No 2) dirigida a los proveedores de la Subgerencia Financiera que son diez áreas.

1.- Los requerimientos que Ud. proporciona a la Subgerencia Financiera de TRANSELECTRIC, los entrega de forma:

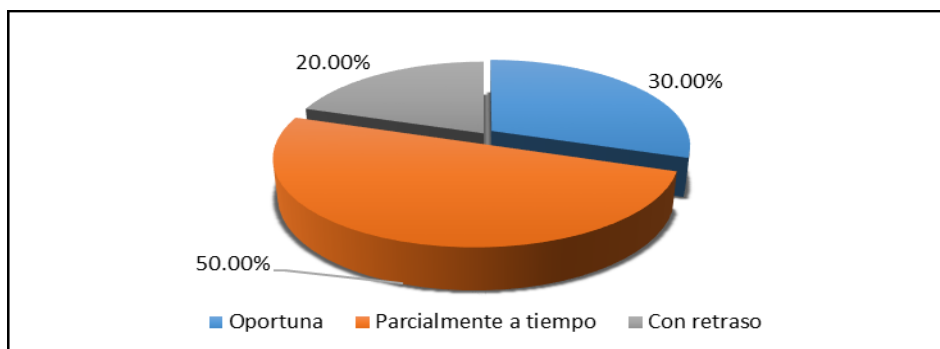


Figura 13: Entrega de requerimientos a la Subgerencia

Fuente: Encuesta CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

El porcentaje más representativo del 50% se debe a que los requerimientos que ingresan a la Subgerencia Financiera son entregados diez días antes de que finalice el mes ocasionando un cuello de botella, que dilata su procesamiento por la cantidad de

expedientes que ingresan a último momento. El presente resultado significa una **oportunidad media**.

2.- La documentación que le exige presentar la Subgerencia Financiera de TRANSELECTRIC, para el trámite de pago, la considera:

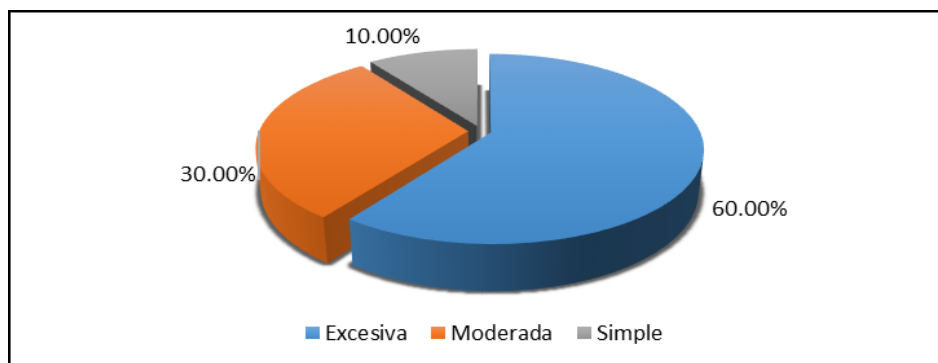


Figura 14: Documentación en pagos
Fuente: Encuesta CELEC EP - TRANSELECTRIC
Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

El porcentaje más representativo del 60% es consecuencia de la falta de conocimiento sobre la normativa vigente que regula la gestión de pagos en el Sector Público, lo que genera una percepción por parte de los proveedores que no es la adecuada. El presente resultado significa una **amenaza media**.

3.- La documentación e información que usted entrega a la Subgerencia Financiera de TRANSELECTRIC es:

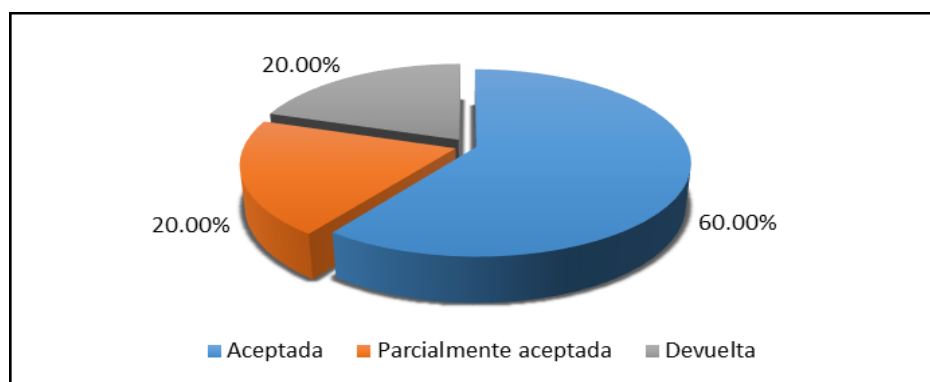


Figura 15: Documentación en pagos
Fuente: Encuesta CELEC EP - TRANSELECTRIC
Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

El porcentaje más representativo del 60% se debe a la aceptación que se da de la documentación e información entregada a la Subgerencia Financiera, ya que en ese momento no se ejecuta un control previo, y las áreas en la medida de lo posible

cumplen con aspectos requeridos. El presente resultado significa una **oportunidad media**.

4.- Con que frecuencia entrega usted requerimientos a la Subgerencia Financiera de TRANSELECTRIC:

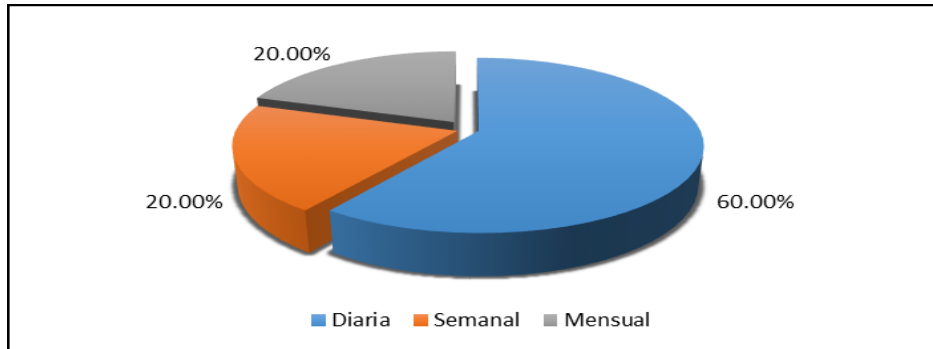


Figura 16: Documentación en pagos
Fuente: Encuesta CELEC EP - TRANSELECTRIC
Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

El porcentaje más representativo del 60% es consecuencia de la cantidad de proveedores internos que posee la Subgerencia Financiera, ocasionando que todos los días ingresen trámites, inclusive los días finales de un mes ya que responden a la gestión de servicios básicos. El presente resultado significa una **amenaza media**.

5.- ¿Los requerimientos son entregados considerando la documentación necesaria para tramitar el pago?

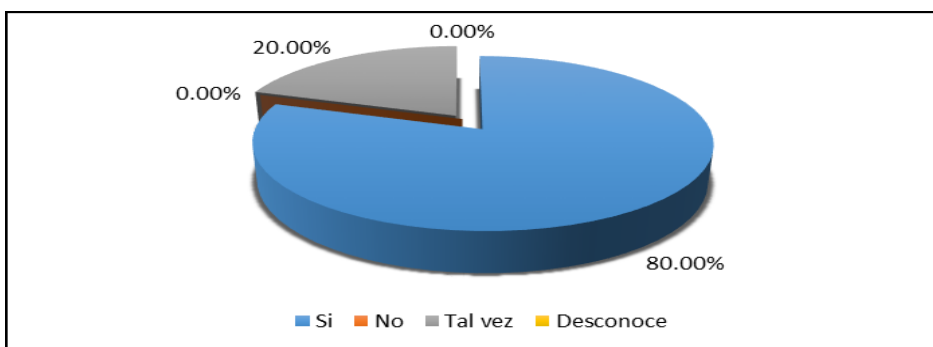


Figura 17: Documentación en pagos
Fuente: Encuesta CELEC EP - TRANSELECTRIC
Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

El porcentaje más representativo del 80% se debe a que la documentación entregada, responde al conocimiento que poseen las áreas al momento de gestionar los trámites y en algunos casos a los pedidos puntuales que realiza la Subgerencia Financiera de expedientes ya revisados. El presente resultado significa una **oportunidad alta**.

2.6.3 Capacidades.

2.6.3.1 Capacidad administrativa.

Dentro de la Subgerencia Financiera existen 36 funcionarios a los cuales se les realizó una encuesta (Ver Anexo No 3) con la finalidad de determinar las capacidades de la subgerencia objeto del estudio.

Planificación:

1.- ¿Conoce y aplica la Misión y Visión CELEC-EP TRANSELECTRIC en su área de trabajo?

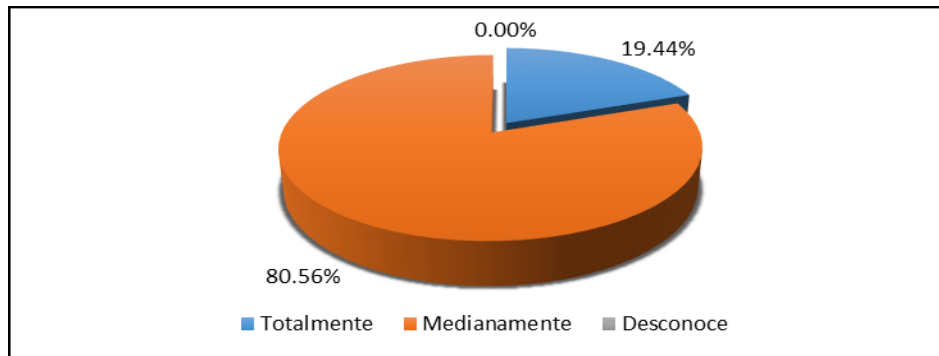


Figura 18: Conocimiento Misión y Visión de TRANSELECTRIC

Fuente: Encuesta CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

El porcentaje más representativo del 80.56% se debe a la ejecución de un adecuado plan comunicacional institucional, el cual es susceptible de mejora. El presente resultado significa una **fortaleza media**.

2.- ¿Conoce la existencia de objetivos y políticas dentro de la Subgerencia Financiera?

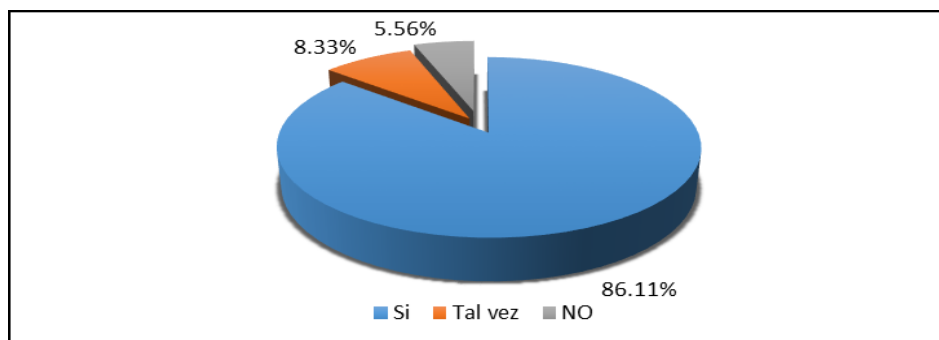


Figura 19: Conocimiento de objetivos y políticas de TRANSELECTRIC

Fuente: Encuesta CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

El porcentaje más representativo del 86.11% es consecuencia de una adecuada metodología institucional en la implantación de estos conocimientos en el personal del área, que contribuye al conocimiento de los objetivos y políticas establecidas. El presente resultado significa una **fortaleza alta**.

Organización:

3.- ¿Existe algún organigrama dentro de la Subgerencia Financiera, en el cual se determinen las líneas de jerarquía y mando respectivas?

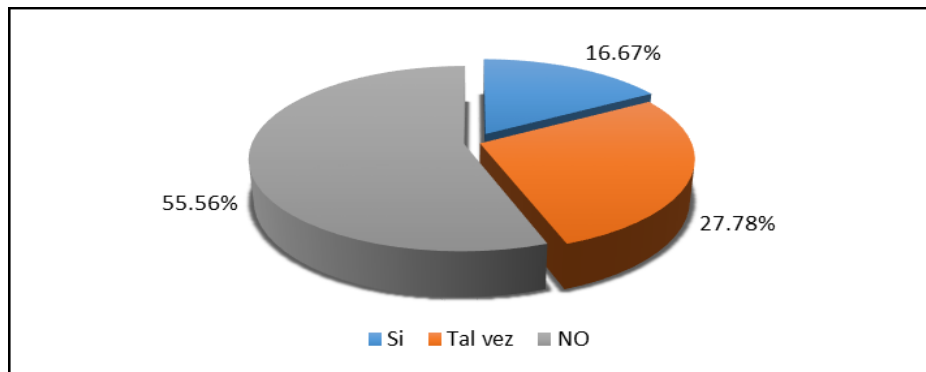


Figura 20: Conocimiento del organigrama de TRANSELECTRIC

Fuente: Encuesta CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

El porcentaje más representativo del 55.56% se debe a que no existe una socialización adecuada de este tipo de información que maneja la Subgerencia Financiera, lo que provoca que sus colaboradores no estén al tanto de lo que ocurre dentro del área. El presente resultado significa una **debilidad alta**.

4.- ¿Conoce y aplica la distribución de funciones dentro de la Subgerencia Financiera?

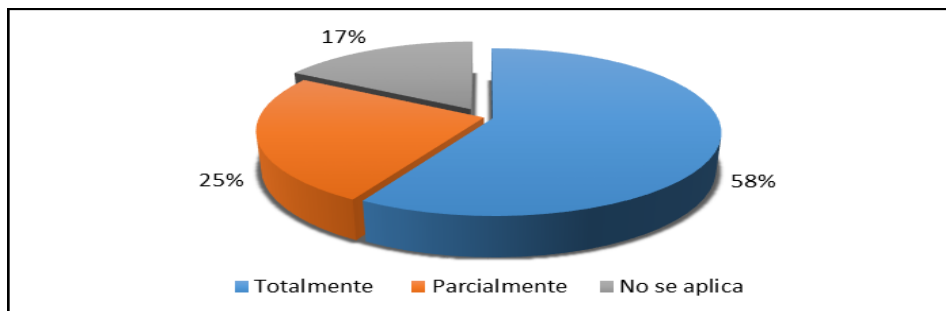


Figura 21: Aplicación distribución de funciones

Fuente: Encuesta CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

El porcentaje más representativo del 58% se debe a que una parte de los funcionarios del área realiza las actividades a su cargo de forma tácita y supone las responsabilidades que conlleva realizarlas. El presente resultado significa una **fortaleza media**.

5.- ¿Cree usted que el espacio físico es el adecuado para desarrollar su trabajo?

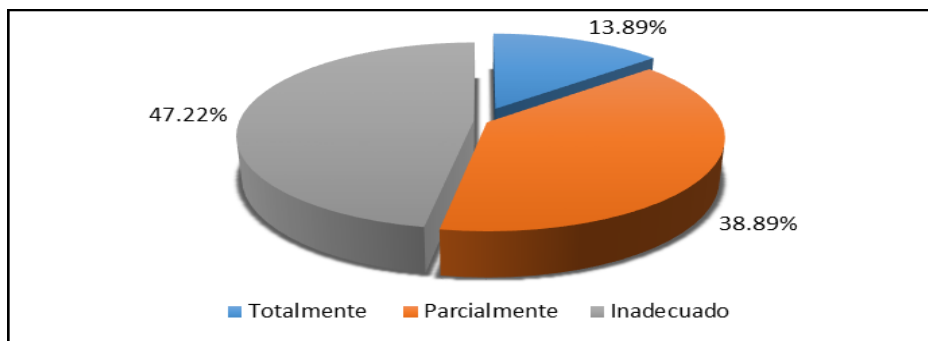


Figura 22: Espacio físico adecuado
Fuente: Encuesta CELEC EP - TRANSELECTRIC
Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

El porcentaje más representativo del 47.22% es consecuencia de que el espacio físico en el cuál desarrollan el trabajo los funcionarios no es el más adecuado, resultado del reducido lugar con el que cuenta la Subgerencia Financiera. El presente resultado significa una **debilidad media**.

6.- ¿Las actividades que desempeña están debidamente documentados?

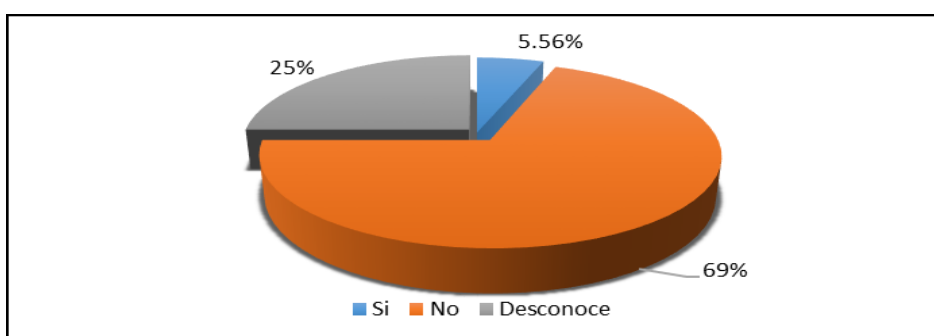


Figura 23: Actividades documentadas
Fuente: Encuesta CELEC EP - TRANSELECTRIC
Elaborado por: Autor

El porcentaje más representativo del 69% es consecuencia de que las actividades que realizan los funcionarios no están debidamente documentadas, ya que se carece de

un manual de puestos establecido. El presente resultado significa una **debilidad media**.

Dirección:

7.- ¿Existe algún tipo de motivación para el desempeño de sus actividades?

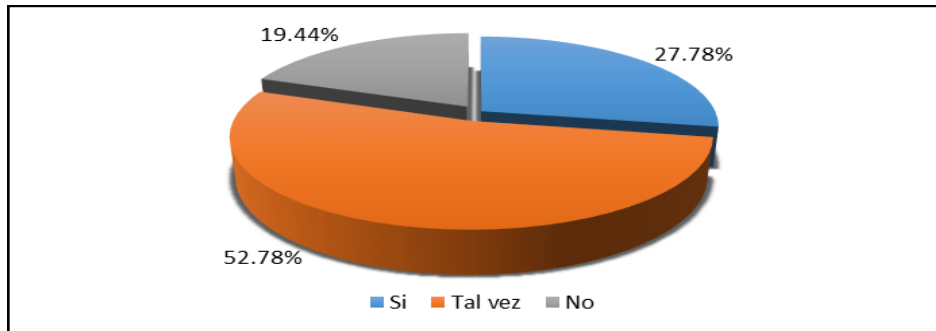


Figura 24: Motivación del personal

Fuente: Encuesta CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

El porcentaje más representativo del 52.78% se debe a que no existe un plan motivacional, por lo que los funcionarios no tienen definida la motivación que reciben, lo que repercute en la gestión del área. El presente resultado significa una **debilidad media**.

8.- El liderazgo que aplica su Jefe inmediato lo considera:

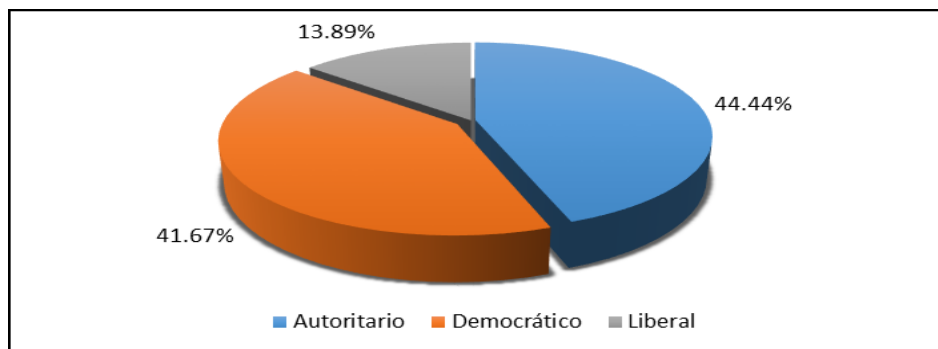


Figura 25: Motivación del personal

Fuente: Encuesta CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

El porcentaje más representativo del 44.44% es consecuencia de las decisiones que se toman dentro de la Subgerencia Financiera y que responden a disposiciones expresas de la máxima autoridad, lo que ocasiona la actual percepción de los

funcionarios, dando lugar inclusive a creer que sus opiniones no tienen valor. El presente resultado significa una **debilidad media**.

9.- La comunicación que usted mantiene con su Jefe y compañeros de trabajo la considera:

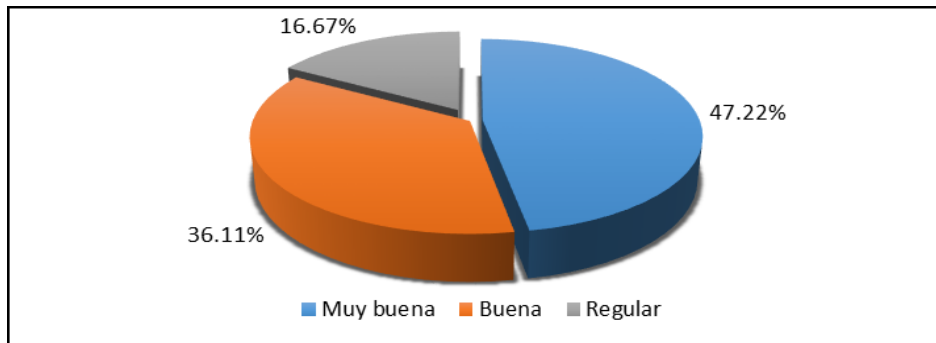


Figura 26: Comunicación interna
Fuente: Encuesta CELEC EP - TRANSELECTRIC
Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

El porcentaje más representativo del 47.22% es consecuencia del compañerismo que manejan los funcionarios del área, que puede ser aprovechado para la implementación de correctivos en la misma. El presente resultado significa una **fortaleza media**

10.- Los controles que aplica para desarrollar sus actividades son:

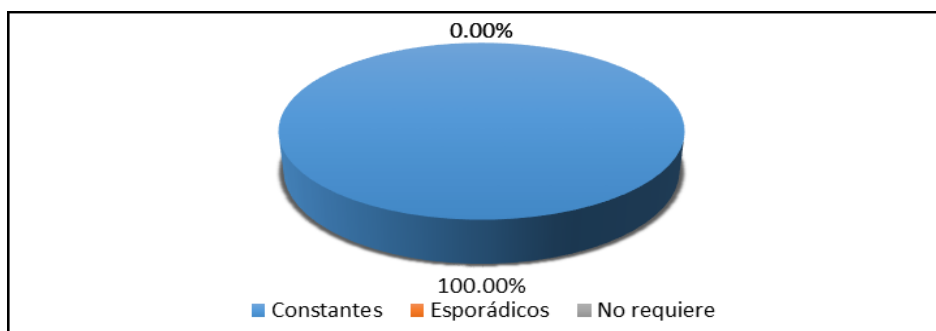


Figura 27: Control de actividades
Fuente: Encuesta CELEC EP - TRANSELECTRIC
Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

El porcentaje más representativo del 100% se debe a la predisposición para realizar el control en las actividades desempeñadas, lo que refleja el compromiso de cada uno de los funcionarios que labora en el área. El presente resultado significa una **fortaleza alta**

Evaluación:

11.- Cuando se ha culminado un trabajo, los respectivos informes o reportes se presentan de manera:

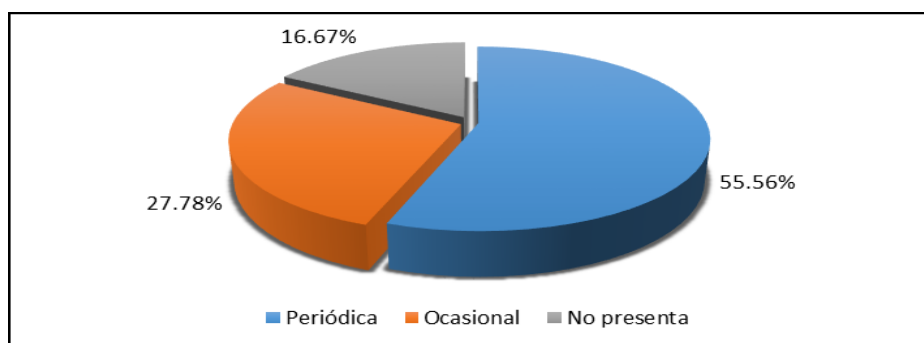


Figura 28: Presentación de informes

Fuente: Encuesta CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

El porcentaje más representativo del 55.56% se debe a que la presentación de informes periódicos no refleja el nivel de gestión de los funcionarios, ya que no necesariamente cada actividad va ligada a un informe. El presente resultado significa una **fortaleza media**.

2.6.3.2 Capacidad financiera.

12.- ¿Considera usted que el presupuesto de la Subgerencia Financiera de TRANSELECTRIC?

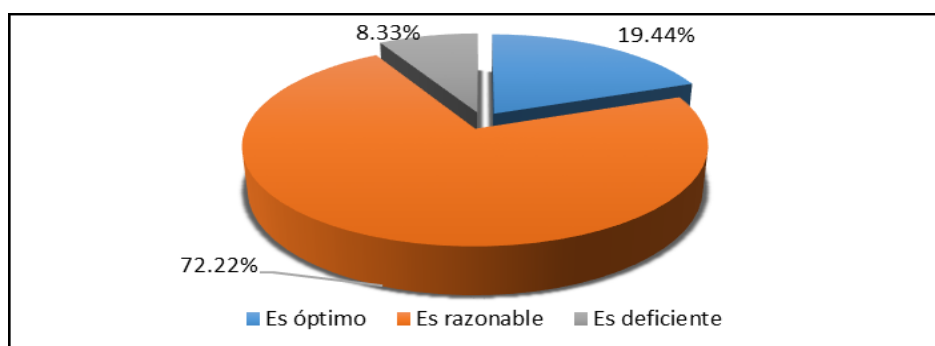


Figura 29: Presupuesto Subgerencia Financiera

Fuente: Encuesta CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

El porcentaje más representativo del 72.22% se debe a que el presupuesto con el que cuenta el área es suficiente para que responda de forma adecuada en su gestión,

considerando su nivel operativo y que no existen proyectos que requieran una gran cantidad de recursos. El presente resultado significa una **fortaleza media**.

2.6.3.3 Capacidad de talento humano.

13.- Dentro de la Subgerencia Financiera la capacitación recibida la considera:

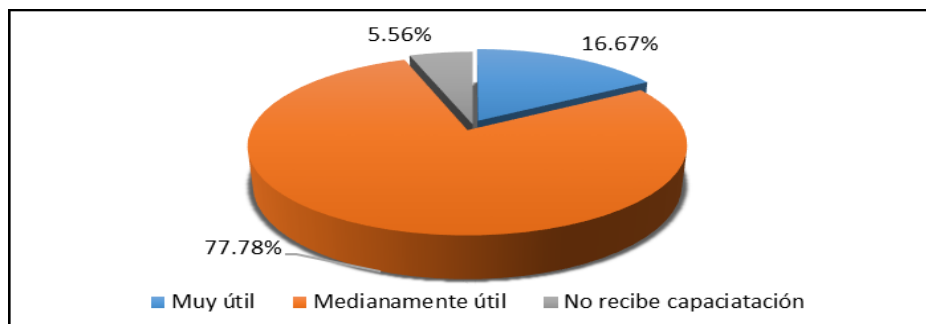


Figura 30: Capacitación recibida

Fuente: Encuesta CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

El porcentaje más representativo del 77.78% es consecuencia de que la capacitación recibida no está orientada en su totalidad a las necesidades del área y que la temática considerada no aborda la optimización de conocimientos que hacen falta. El presente resultado significa una **fortaleza media**.

14.- Considera usted que la evaluación del desempeño dentro de la Subgerencia es:

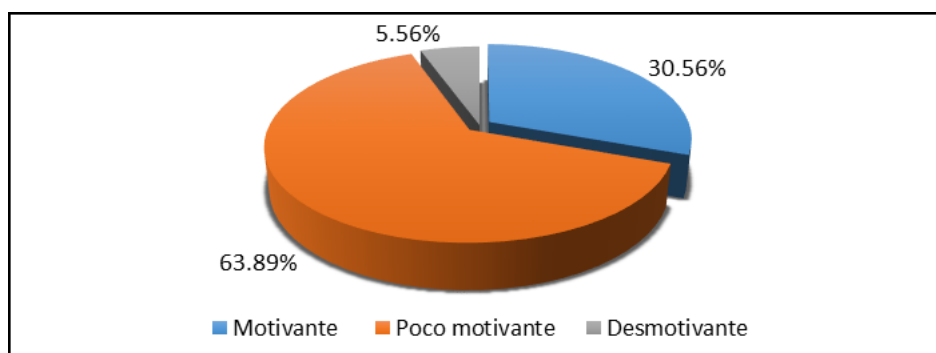


Figura 31: Capacitación recibida

Fuente: Encuesta CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

El porcentaje más representativo del 63.89% es consecuencia de que la evaluación del desempeño que se aplica no aporta un valor agregado para desarrollar acciones de mejora dentro de la Subgerencia Financiera, ya que los aspectos que se evalúan

no permiten tener una perspectiva clara de lo que sucede con cada funcionario. El presente resultado significa una **fortaleza media**.

2.6.3.4 Capacidad de servicio.

15.- El tiempo de respuesta a los trámites los considera:

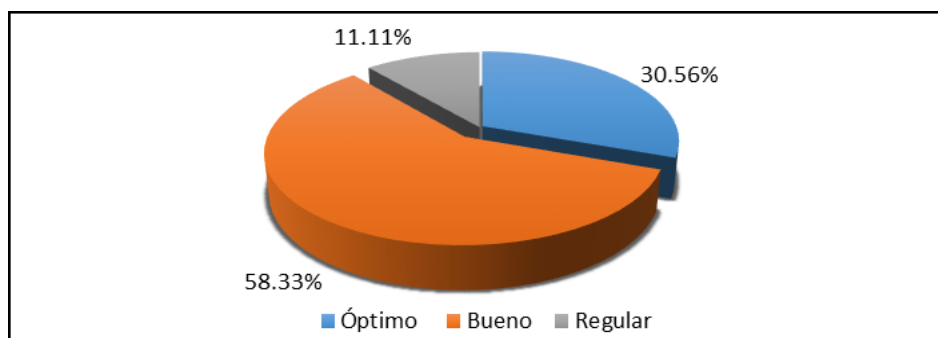


Figura 32: Tiempo de respuesta a trámites
Fuente: Encuesta CELEC EP - TRANSELECTRIC
Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

El porcentaje más representativo del 58.33% se debe a que la Subgerencia Financiera a pesar de las complicaciones que se generan en los trámites ingresados y su reprocesamiento, los gestiona en la medida de su capacidad operativa. El presente resultado significa una **fortaleza media**.

16.- La documentación que maneja la Subgerencia Financiera la considera

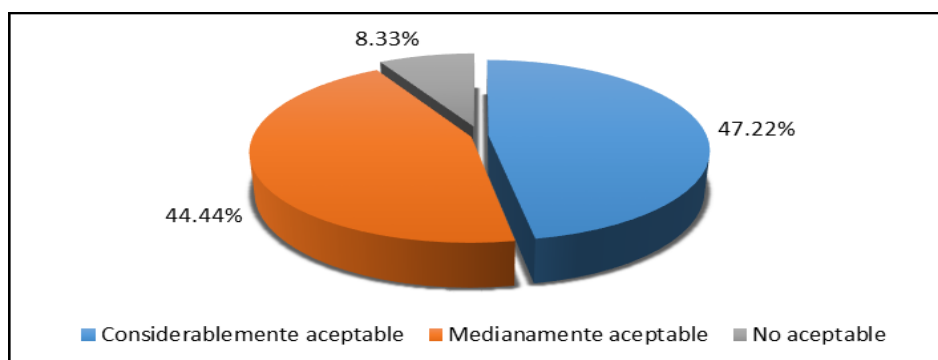


Figura 33: Manejo de documentación interna
Fuente: Encuesta CELEC EP - TRANSELECTRIC
Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

El porcentaje más representativo del 47.22% se debe a que el espacio físico en la medida de lo posible es acorde a las necesidades de un archivo de la magnitud que maneja Subgerencia Financiera, al igual que la infraestructura informática que permite digitalizarlos. El presente resultado significa una **fortaleza media**.

2.6.3.5 Capacidad tecnológica.

17.- Los sistemas que posee la Subgerencia Financiera y que actualmente están a su servicio los considera:

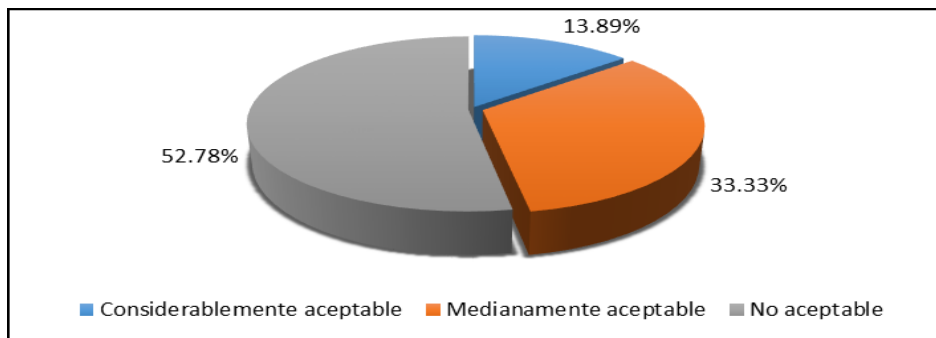


Figura 34: Servicio de los sistemas

Fuente: Encuesta CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

El porcentaje más representativo del 52.78% es consecuencia de que los sistemas que posee la Subgerencia Financiera son limitados, ya que el proceso se adapta a las capacidades de un sistema y no el sistema a las necesidades del proceso, lo que complica la gestión del área. El presente resultado significa una **debilidad alta**.

18.- Los equipos con los que usted dispone para realizar su trabajo son:

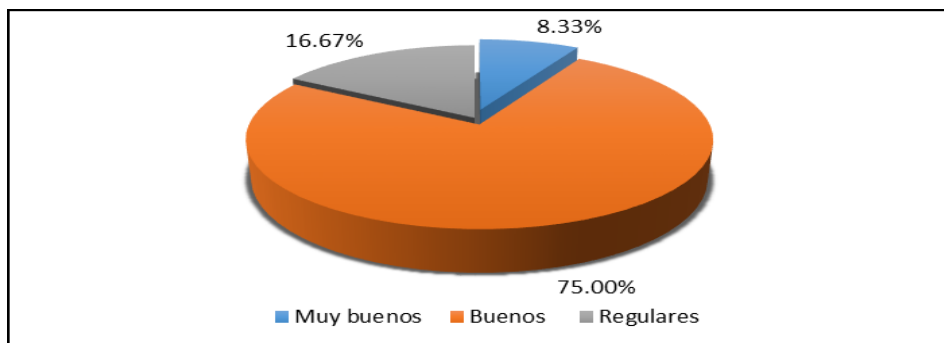


Figura 35 : Estado de equipos informáticos

Fuente: Encuesta CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

El porcentaje más representativo del 75% se debe a que los equipos que dispone la Subgerencia Financiera son adecuados y contribuyen al desarrollo de las actividades diarias, sin que esto signifique que son los más actuales. El presente resultado significa una **fortaleza alta**.

2.7 Análisis situacional

En este apartado se analizará el medio en el que se desenvuelve la empresa tanto a nivel interno y externo, y como éstos afectan en su proyección.

2.7.1 Análisis interno

El análisis interno es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de éste y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la Subgerencia Financiera respecto a su funcionamiento y operación.

Las *fortalezas* (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la Subgerencia y las *debilidades* (factores internos negativos) en cambio, son problemas que impiden el adecuado desempeño (Villalaz, 1999, p.8).

2.7.2 Análisis externo

“Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la Subgerencia, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas)” (Villalaz, 1999,p.8).

Este análisis se orienta hacia la identificación de las amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la Subgerencia Financiera, los que a continuación se detallan:

2.7.2.1 Competencia.

La Subgerencia Financiera no tiene competencia, aunque existe la posibilidad de que las funciones las absorba la matriz de la Corporación, situación que actualmente no es lo más recomendable, debido a la capacidad operativa y la magnitud de que representa administrar a nivel financiero la Unidad de Negocio Transelectric. A efectos de ejemplificar la situación, en la actualidad la matriz de la Corporación cuenta con dos personas en el área de presupuesto, mientras que la Unidad de Negocio cuenta con seis.

Este hecho supuesto es una **amenaza de bajo nivel** para la Subgerencia, por las limitaciones de realizarlo, ya que la matriz de la corporación no cuenta con recurso humano y económico.

2.7.2.2 Tecnología.

Dentro del medio existen un sinnúmero de servicios, programas, y equipos que pueden facilitar el desarrollo de las actividades de la Subgerencia, aunque se debe tener en cuenta la normativa legal, que en ciertos casos suele complicar este aspecto. Con lo expuesto se puede considerar este factor como una **oportunidad de nivel medio**.

2.7.2.3 Normativa.

A continuación se detalla la normativa vigente que regula la gestión de la Subgerencia Financiera en el ámbito público, cuya aplicación se detalla al final del estudio (Ver Anexo No 4):

- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley de Regulación Económica y de Control del Gasto Público
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
- Normas Técnicas de Presupuesto
- Código Tributario
- Normas de Control Interno
- Normas Internacionales de Contabilidad

La aplicación de esta normativa significa para la Subgerencia Financiera una **oportunidad media**, en lo que se refiere a Presupuesto y Contabilidad por cuanto su aplicación es de cumplimiento obligatorio. Mientras que para Tesorería es una **amenaza baja**, debido a los constantes cambios a los cuales están sometidos.

En el aspecto contable y presupuestario los cambios normativos son limitados, ya que se enfocan en aspectos de forma, por ejemplo la emisión de una certificación presupuestaria, o el registro contable de un servicio básico, situación que a través de los años permiten hasta cierto punto perfeccionar la gestión operativa.

La tesorería a diferencia del presupuesto y la contabilidad, y al ser quienes manejan los recursos financieros, debe estar sometida a entes de control que establecen normas específicas para supervisar el uso efectivo del dinero que tiene en las cuentas la institución. Por ejemplo el Ministerio de Electricidad controla el uso de los recursos de los proyectos de inversión que se ejecutan, al igual que SENPLADES, pero cada organismo establece lineamientos independientes para llevar a cabo el mencionado control.

2.8 Matrices

2.8.1 De impacto: interno y externo.

2.8.1.1 *Matriz de impacto interna.*

Se presentan los elementos analizados a nivel interno, agrupados en fortalezas y debilidades, dependiendo del grado de beneficio o afectación a la Subgerencia Financiera respectivamente. El impacto se define de acuerdo a la siguiente escala.

- Alta=5
- Media=3
- Baja=1

Tabla 1: Matriz de Impacto Interna

MATRIZ DE FORTALEZAS / DEBILIDADES									
CAPACIDADES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
ADMINISTRATIVA									
Planificación									
El personal conoce y aplica la misión y visión		X						3-F	
El personal conoce objetivos y políticas del área	X						5-F		
Organización									
El personal conoce la existencia del Organigrama y líneas de mando				X			5-D		
El personal conoce distribución de funciones y responsabilidades		x						3-F	
El personal considera que existe un adecuado espacio físico					X			3D	
Existe documentación de actividades					X			3D	
Dirección									
Adecuada motivación al personal		X						3-F	
Tipo de liderazgo aplicado					X			3-D	
El grado de comunicación con el jefe y compañeros		X						3-F	
El personal aplica control en sus actividades	X						5-F		
Evaluación									
Periodicidad en la presentación de informes		X						3-F	
FINANCIERA									
Correcta planificación en el Presupuesto de la Unidad		X						3-F	
TALENTO HUMANO									
El personal recibe capacitación adecuada		X						3-F	
Las evaluaciones de desempeño motivan al personal		X						3-F	
SERVICIO									
Tiempo utilizado por el personal para dar respuesta a trámites		X						3-F	
Calidad de la información ingresada para gestionar trámites		X						3-F	
TECNOLÓGICA									
Calidad de los sistemas informáticos que posee el área				X			5-D		
Calidad de los equipos informáticos con que se cuenta	X						5-F		

Fuente: CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

2.8.1.2 Matriz de impacto externa

Se presentan los elementos analizados a nivel externo, agrupados en oportunidades y amenazas, dependiendo del grado de beneficio o afectación a la Subgerencia Financiera respectivamente. El impacto se define de acuerdo a la siguiente escala.

- Alta=5
- Media=3
- Baja=1

Tabla 2: Matriz de impacto externa

MATRIZ DE OPORTUNIDADES / AMENAZAS									
FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
CLIENTES									
Calidad de los servicios de acuerdo a percepción del cliente					X				3-A
Agilidad en la respuesta a trámites					X				3-A
Utilidad del tiempo utilizado en cada trámite					X				3-A
Conocimiento de requerimientos necesarios para trámites					X				3-A
Documentación complicada para habilitar los trámites					X				3-A
Nivel de aceptación de trámites		X							3-0
Frecuencia de presentación de reclamos					X				3-A
Gestión en la atención a reclamos presentados					X				3-A
Procesos demasiado largos					X				3-A
PROVEEDORES									
El grado de oportunidad con que se presentan los requerimientos		X							3-0
Excesiva cantidad de documentación para trámites					X				3-A
Grado de aceptación de los trámites a gestionarse		X							3-0
Frecuencia con la que se entrega requerimientos					X				3-A
Cumplimiento con la entrega de documentación necesaria para gestionar trámites	X								5-0
COMPETENCIA									
El área cuenta con una competencia potencial						X			1-A
TECNOLOGÍA									
Existencia de equipos y programas que ayuden a la gestión del área		X							3-0
NORMATIVA									
Cumplimiento y aplicación de Leyes y Normas actuales aplicadas a Presupuesto		X							3-0
Cumplimiento y aplicación de Leyes y Normas actuales aplicadas a Contabilidad		X							3-0
Cumplimiento y aplicación de Leyes y Normas actuales aplicadas a Tesorería						X			1-A

Fuente: CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

2.8.2 De aprovechabilidad y vulnerabilidad.

2.8.2.1 Matriz de aprovechabilidad.

La matriz de aprovechabilidad correlaciona los impactos positivos internos y externos, que permite determinar acciones estratégicas, dependiendo de su incidencia dentro del área.

Tabla 3: Matriz de aprovechabilidad

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD										
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES								TOTAL	PROMEDIO OPORTUNIDAD
	Nivel de aceptación de trámites	El grado de oportunidad con que se presentan los requerimientos	Grado de aceptación de los trámites a gestionarse	Cumplimiento con la entrega de documentación necesaria para gestionar	Existencia de equipos y programas que ayuden a la gestión del área	Cumplimiento y aplicación de Leyes y Normas actuales aplicadas a Presupuesto	Cumplimiento y aplicación de Leyes y Normas actuales aplicadas a Contabilidad			
	3	3	3	5	3	3	3			
El personal conoce y aplica la misión y visión	3	1	1	1	1	3	3	11		
El personal conoce objetivos y políticas del área	5	1	1	1	1	1	1	7		
El personal conoce distribución de funciones y responsabilidades	3	5	5	5	3	3	3	29	4	
Adecuada motivación al personal	3	3	3	3	3	3	3	21		
Comunicación con el personal	3	5	5	5	3	3	3	29	3	
El personal aplica control en sus actividades	5	5	5	5	1	5	5	31	1	
Periodicidad en la presentación de informes	3	3	1	1	5	5	5	21		
Correcta planificación en el Presupuesto de la Unidad	3	1	1	3	1	3	3	10		
El personal recibe capacitación adecuada	3	5	5	5	3	5	5	28	5	
Evaluación motivante al personal	3	3	3	3	3	3	3	21		
Tiempo utilizado por el personal para dar respuesta a trámites	3	5	3	5	3	3	3	27		
Calidad de la información ingresada para gestionar trámites	3	5	5	5	1	5	5	31	2	
Calidad de los equipos informáticos con que se cuenta	3	3	1	3	3	3	3	17		
TOTAL		42	38	42	40	28	42	45	277	21.31
PROMEDIO FORTALEZA		1		2	3				39.57	

Fuente: CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

2.8.2.2 Matriz de vulnerabilidad

La matriz de vulnerabilidad correlaciona los impactos negativos internos y externos, que permite determinar acciones estratégicas, dependiendo de su incidencia dentro del área.

Tabla 4: Matriz de vulnerabilidad

MATRIZ DE VULNERABILIDAD															
AMENAZAS															
	Calidad de los servicios de acuerdo a percepción del cliente	Agilidad en la respuesta a trámites	Utilidad del tiempo utilizado en cada trámite	Conocimiento de requerimientos necesarios para trámites	Documentación complicada para habilitar los trámites	Frecuencia de opresentación de reclamos	Gestión en la atención a reclamos presentados	Procesos demasiado largos	Excesiva cantidad de documentación para trámites	Frecuencia con la que se entrega requerimientos	El área cuenta con una competencia potencial	Cumplimiento y aplicación de Leyes y Normas actuales aplicadas a Tesorería	TOTAL	PROMEDIO OPORTUNIDAD	
DEBILIDADES		3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1			
El personal conoce la existencia del Organigrama y líneas de mando	5	3	5	5	1	1	3	5	5	3	3	1	3	38	3
El personal considera que existe un adecuado espacio físico	3	5	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	
Existe documentación de actividades	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	1	3	46	1
Tipo de liderazgo aplicado	3	5	3	3	3	1	3	3	5	1	3	1	3	34	
Calidad de los sistemas informáticos que posee el área	5	3	5	5	3	5	1	1	3	5	5	1	5	42	2
TOTAL		19	21	21	13	13	13	15	17	13	15	5	15	180	36.00
PROMEDIO FORTALEZA			1	2					3					15.00	



Fuente: CELEC EP - TRANSELECTRIC
 Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

2.8.3 Hoja de trabajo FODA.

La hoja de trabajo FODA es una herramienta, que a través del análisis interno y externo del área, proporciona la información necesaria para el planteamiento de medidas correctivas en las deficiencias encontradas.

Tabla 5: Hoja de Trabajo

HOJA DE TRABAJO						
AMBIENTE INTERNO	n:	FORTALEZAS	Q:	n:	OPORTUNIDADES	Q:
	F1	El personal conoce objetivos y políticas del área	31	O1	Nivel de aceptación de trámites	42
	F2	El personal aplica control en sus actividades	31	O2	Grado de aceptación de los trámites a gestionarse	42
	F3	Comunicación con el personal	29	O3	Cumplimiento con la entrega de documentación necesaria para gestionar trámites	40
	F4	El personal conoce distribución de funciones y responsabilidades	29			
	F5	El personal recibe capacitación adecuada	28			
AMBIENTE EXTERNO	n:	DEBILIDADES	Q:	n:	AMENAZAS	Q:
	D1	Existe documentación de actividades	46	A1	Agilidad en la respuesta a trámites	21
	D2	Calidad de los sistemas informáticos que posee el área	42	A2	Utilidad del tiempo utilizado en cada trámite	21
	D3	El personal conoce la existencia del Organigrama y líneas de mando	38	A3	Procesos demasiado largos	17

Fuente: CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

2.8.4 Matriz de estrategia FODA.

2.8.4.1 Matriz de estrategia FOFA.

En esta matriz se detallan las estrategias FO y FA, que permiten aprovechar las ventajas de las oportunidades externas y aprovechar las fortalezas para disminuir la afectación de las amenazas externas, respectivamente.

Tabla 6: Matriz de estrategias FOFA

MATRIZ ESTRATEGIA FOFA			
		O OPORTUNIDADES	A AMENAZAS
		O1 Nivel de aceptación de trámites	A1 Agilidad en la respuesta a trámites
		O2 Grado de aceptación de los trámites a gestionarse	A2 Utilidad del tiempo utilizado en cada trámite
		O3 Cumplimiento con la entrega de documentación necesaria para gestionar trámites	A3 Procesos demasiado largos
F FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS FA
F1 El personal conoce objetivos y políticas del área	F1, F2-O1	Diseño y mejoramiento de un proceso de manejo de documentación para facilitar los trámites	F1-A2 Plantear un sistema de control más flexible que mejore la atención al cliente
F2 El personal aplica control en sus actividades	F2-O2	Diseñar sistemas de información para los trámites mediante instructivos	F2-A1,A3 Mejorar la atención acortando los procesos
F3 Comunicación con el personal	F3-O3	Establecer una cultura de gestión que permita minimizar el tiempo de respuesta	F3-A3 Diseñar un plan mediante el cuál se de a conocer los tiempos que maneja la Subgerencia en los trámites
F4 El personal conoce distribución de funciones y responsabilidades	F4-O1	Diseñar , estandarizar y actualizar las actividades cada miembro de la Subgerencia	F4-A1, A2 Verificar la asignación de actividades a cada funcionario de la Subgerencia
F5 El personal recibe capacitación adecuada	F5-O1	Establecer formatos de reportes que faciliten la presentación de informes	F5-A3 Diseño y mejoramiento de proceso para estandarizar y optimizar los tiempos de respuesta

Fuente: CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

2.8.4.2 Matriz de estrategia DODA.

La matriz detalla las estrategias DO y DA, que permiten superar las debilidades internas a través de las oportunidades y disminuir las falencias y amenazas externas, respectivamente.

Tabla 7: Matriz de estrategias DODA

MATRIZ ESTRATEGIA DODA			
		O OPORTUNIDADES	A AMENAZAS
		O1 Nivel de aceptación de trámites	A1 Agilidad en la respuesta a trámites
		O2 Grado de aceptación de los trámites a gestionarse	A2 Utilidad del tiempo utilizado en cada trámite
		O3 Cumplimiento con la entrega de documentación necesaria para gestionar trámites	A3 Procesos demasiado largos
D DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DA
D1 Existe documentación de actividades			
D2 Calidad de los sistemas informáticos que posee el área	D2-03	Establecer un plan de acción que permita determinar las falencias actuales de los sistemas que se manejan y corregirlas.	D2-A1 Analizar el funcionamiento de los sistemas informáticos a fin de corregirlos verificando que estén alineados a los procesos establecidos.
D3 El personal conoce la existencia del Organigrama y líneas de mando	D3-01	Establecer un proceso para el levantamiento y documentación de actividades de la Subgerencia	D3-A2 Diseño de un proceso de gestión de reclamos y sugerencias

Fuente: CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

**CAPÍTULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL Y DE PROCESOS DE LA
SUBGERENCIA FINANCIERA**

En este apartado se abordará la historia de la institución, su estructura organizacional, y el análisis de aquellos procesos priorizados como críticos y necesarios, lo que definirá las falencias de la Subgerencia Financiera.

3.1 Antecedentes

3.1.1 Reseña histórica.

El 14 de enero de 2010, a través del Decreto Ejecutivo 220, se creó la Empresa Pública Estratégica, Corporación Eléctrica del Ecuador, CELEC EP, conformada por Hidronación S.A. y las empresas de la CELEC S.A., Hidropaute, Hidroagoyán, empresas de generación hidroeléctricas, Termopichincha, Termoesmeraldas, Electroguayas, empresas de generación térmica, y la transmisora TRANSELECTRIC, constituyendo la empresa única encargada de generación y transmisión eléctrica, a nivel nacional.

Transelectric es una de las unidades de negocio de la Corporación Eléctrica del Ecuador (CELEC EP) más grandes del sector eléctrico. Cuenta con cerca de 800 empleados y es el responsable de operar el Sistema Nacional de Transmisión (SNT), que es toda la red de torres y cables que se extiende por todo Ecuador, con el fin de transportar la energía eléctrica, que producen o generan las centrales hidroeléctricas, térmicas y de otras energías renovables, con las que cuenta el país.

Transelectric también es el operador de la red de fibra óptica que tiene el país, y por la cual se transportan millones de datos en microsegundos, en todo el país.

Adicionalmente construye subestaciones y puntos de transmisión que logran incrementar la confiabilidad del sector. Actualmente, el proyecto emblemático de Transelectric es el de 500 Kv, que consiste en la construcción de una nueva línea de transmisión de alta tensión, que logrará transmitir la electricidad que produzcan las nuevas hidroeléctricas que se están construyendo, principalmente la central Coca Codo Sinclair (TRANSELECTRIC, 2012).

Como se indica, la entidad desarrolla su trabajo a escala nacional, influyendo de manera directa en el sector en el cuál desempeña sus funciones, para lo cual cuenta con una estructura funcional necesaria, dentro de la que se encuentra la Subgerencia Financiera, área en la que se va a desarrollar el estudio.

3.1.2 Base legal.

La Subgerencia Financiera, al enmarcarse dentro del campo público, le corresponde el cumplimiento de las Leyes y Normas que se detallan a continuación:

3.1.2.1 Leyes.

De forma breve se describen las leyes de cumplimiento obligatorio, que dan los lineamientos en la administración de una Empresa Pública

Tabla 8: Resumen Leyes

Cód.	Documento	Detalle	Status	Relacionado	Vigente desde
R.O.S. 48	Ley Orgánica de Empresas Públicas	Contiene las normas relacionadas con las empresas públicas y su funcionamiento.	Vigente	Administración Pública	29/09/2009
R.O. 395	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública	Contiene las normas relacionadas con las contrataciones a nivel público.	Vigente	Contratación Pública	22/07/2008.
R.O.S. 463	Ley de Régimen Tributario Interno	Contiene las normas relacionadas con la tributación en el país.	Vigente	Impuestos	17/11/2004
R.O.S. 595	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado	Contiene las normas relacionadas con la administración financiera en el país.	Vigente	Administración Pública	12/06/2002
R.O. S 418	Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica	Contiene las normas relacionadas con la estructura del sector eléctrico y de su funcionamiento.	Vigente	Generación, Distribución, Mercado Eléctrico Mayorista, Transmisión, Ambiental, Transacciones Internacionales, Tarifas	16/01/2015
R.O.S. 167	Código de Trabajo	Contiene las normas relacionadas con el trabajo tanto en el sector público y privado	Vigente	Administración Pública y Privada	17/12/2005
R.O. S 306	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas	Contiene las normas relacionadas con la administración de fondos públicos	Vigente	Administración fondos públicos	22/10/2010

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

3.1.2.2 Normas.

Adicionalmente se citan las normas que establecen los preceptos de carácter obligatorio, al administrar una Empresa Pública

Tabla 9: Resumen Normas

Cód.	Documento	Detalle	Status	Relacionado	Vigente desde
N/A	Normas Internacionales de Contabilidad	Contiene las normas relacionadas al manejo contable de las instituciones públicas y privadas	Vigente	Contabilidad	01/01/2008
R.O. 895	Norma Técnica de Administración de Procesos	Contiene los lineamientos generales para la administración por procesos en las instituciones de la Administración Pública Central, institucional y que dependen de la Función Ejecutiva	Vigente	Administración por procesos	20/02/2013
R.O. 559	Norma Técnica de Reestructuración de la gestión pública	Contiene los lineamientos generales del modelo de reestructuración orientados a un solo direccionamiento estratégico para la mejora continua.	Vigente	Administración Pública	19/12/2011
R.O. 606	Norma técnica de implementación y operación de la metodología de GPR	Contiene los lineamientos generales de Implementación y operación de la metodología y herramienta de Gobierno Por Resultados para todas las Instituciones de la administración pública central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva	Vigente	Administración Pública	28/12/2011
R.O. 87	Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos y Jurídicas	Contiene los lineamientos sobre el mejoramiento de los sistemas de control interno y la gestión pública, en relación a la utilización de los recursos estatales y la consecución de los objetivos institucionales.	Vigente	Administración Pública	14/12/2009
R.O. 259	Normas Técnicas de Presupuesto	Contiene los lineamientos para fundamentar, regular y controlar los momentos de las fases del ciclo presupuestario, se fundamentan las disposiciones de la Ley de Presupuestos del sector Público y su Reglamento y es de aplicación obligatoria en las instituciones y organismos que conforman el gobierno central	Vigente	Presupuesto	24/01/2008

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

3.1.3 Ubicación de la Institución.

CELEC-EP Transelectric se encuentra ubicado en la Av. 6 de Diciembre N26-235 y Av. Orellana, sector Norte de la ciudad de Quito.



Figura 36: Vista Aérea Edificio TRANSELECTRIC, Quito – Ecuador

Fuente: Google Earth

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

3.1.4 Estructura Organizacional.

3.1.4.1 Estructura Organizacional de TRANSELECTRIC.

A continuación se presenta el organigrama de la institución, y se especifica en qué nivel se encuentra el área a ser estudiada.

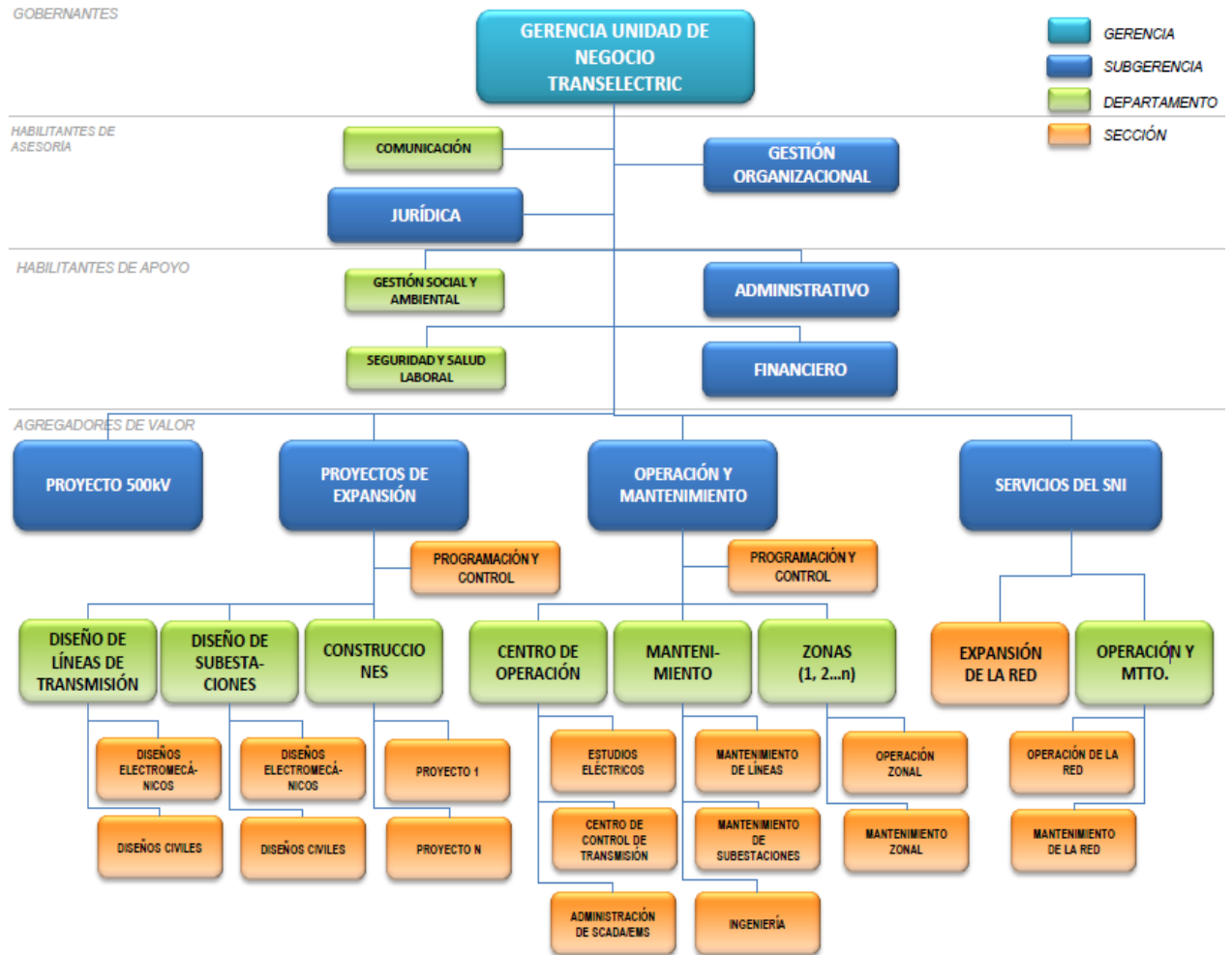


Figura 37: Organigrama - TRANSELECTRIC

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: CELEC EP – TRANSELECTRIC

De acuerdo a esta estructura que presenta la Unidad de Negocio Transelectric actualmente, se puede identificar que el organigrama fue elaborado en base a las funciones que se realizan en cada una de las direcciones y departamentos. Además existe una alta cadena jerarquizada la cual retrasa los procesos y trámites.

Una institución que está organizada funcionalmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final. Es por esto que en el organigrama de Transelectric, se ven sumamente definidas las funciones.

En primer plano se puede observar el nivel Gobernante que está representado por el Gerente de la Unidad de Negocio, que es el eje máximo de la Institución.

En el nivel Asesor se pueden observar la parte Jurídica, Comunicacional y la Gestión Organizacional, quienes trabajan en coordinación con la Gerencia.

El siguiente nivel está el Departamento de Gestión Ambiental y Seguridad y Salud Laboral, además las Subgerencias Administrativa y Financiera, que generan apoyo para la Institución.

Y por último el nivel agravador de valor, en él están las Subgerencias Técnicas, estas son la razón de ser la Institución, representan el giro de negocio de la misma y trabajan directamente con las demás Unidades de Apoyo y la Gerencia.

La Subgerencia del Proyecto 500kV creada recientemente, considerando el desarrollo de nuevos y grandes proyectos de generación hidroeléctricos a nivel nacional como son Coca Codo Sinclair y Sopladora, se encarga de la construcción del Sistema de Transmisión de 500kV, que permita el transporte de la energía eléctrica producida hacia el Sistema Nacional Interconectado (SNI) bajo condiciones de seguridad y calidad de servicio.

El Programa Sistema de Transmisión 500 kV, proyecto emblemático, permitirá no solo la evacuación de esta importante energía hacia el SNI sino que incrementará la confiabilidad reforzando a su vez el equipamiento del Sistema Nacional de Transmisión (SNT), comprende la construcción de proyectos a nivel de voltaje 500 kV; así como proyectos asociados a 230 kV

La Subgerencia de Proyectos de Expansión es la encargada de llevar a cabo el Plan Maestro de Electrificación que es conceptualmente, obligatorio para el sector público y referencial para el sector privado.

La importancia de este documento radica, principalmente, en que es fruto del análisis de la información proporcionada por los actores del sector eléctrico, de la identificación técnica de los recursos con los que cuenta el país y las necesidades futuras que son necesarias ejecutarlas y que a nivel de construcción de nuevas Subestaciones y Líneas e implementación de equipos, es responsabilidad de la Unidad de Negocio Transelectric.

La Subgerencia de Operación y Mantenimiento es la encargada de controlar y supervisar el desarrollo y ejecución de todas las actividades relativas a la operación y mantenimiento de todo el Sistema Nacional de Transmisión (SNT).

La Subgerencia de Servicios del SNI se encarga de la administración de forma general de la fibra óptica a cargo de la institución.

3.1.4.2 Estructura organizacional de la Subgerencia Financiera.

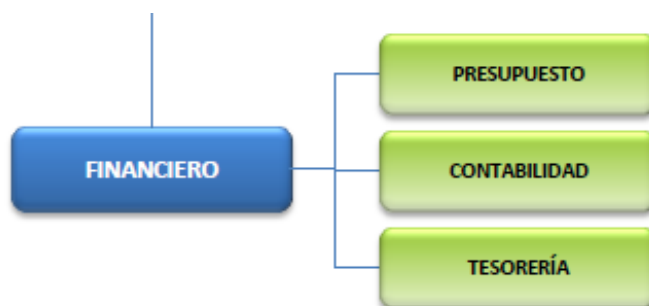


Figura 38: Organigrama – Subgerencia Financiera

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

En la Subgerencia Financiera como se puede observar en el organigrama, existen funciones definidas para cada una de las áreas teniendo en cuenta la normativa que los rige tales como: Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, las Normas Técnicas de Presupuesto, el Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos, los Principios y Técnicas de Contabilidad Gubernamental, el Catálogo General de Cuentas y las Normas Técnicas de Tesorería, que son de aplicación obligatoria para Transelectric.

En Presupuesto, se elabora todo lo referente a Ingresos, que pueden provenir tanto de lo asignado por el Estado como de lo gestionado a través de las telecomunicaciones, gastos, programación, formulación, ejecución, evaluación, clausura y liquidación presupuestaria en cada año.

En Contabilidad se realizan todos y cada uno de los registros, así como cierre de cuentas, ajustes, y la elaboración de estados financieros.

En Tesorería, se elabora todo lo que tiene que ver con las transferencias bancarias, Ingresos, estados de cuenta, el registro y control de garantías.

Es dentro de esta Subgerencia donde va a estar direccionada la investigación, ya que las repuestas a las necesidades que se generan, se han vuelto obsoletas y lentas, generando cuellos de botella ocasionando retrasos a los trámites que se deben gestionar.

Es por esto que el presente trabajo tiene como finalidad el diseño de un modelo de gestión por procesos que contribuya a un mejor tiempo de respuesta a los requerimientos, así como optimizar recursos y talento humano.

3.2 Mapa de procesos y cadena de valor de la Subgerencia Financiera.

El estudio de los servicios que presta una empresa, institución o departamento, a través de la Cadena de Valor permitió conocer cuál es el origen y comportamiento de los costos y a su vez definir cuales generan valor o cuales permiten una redefinición.

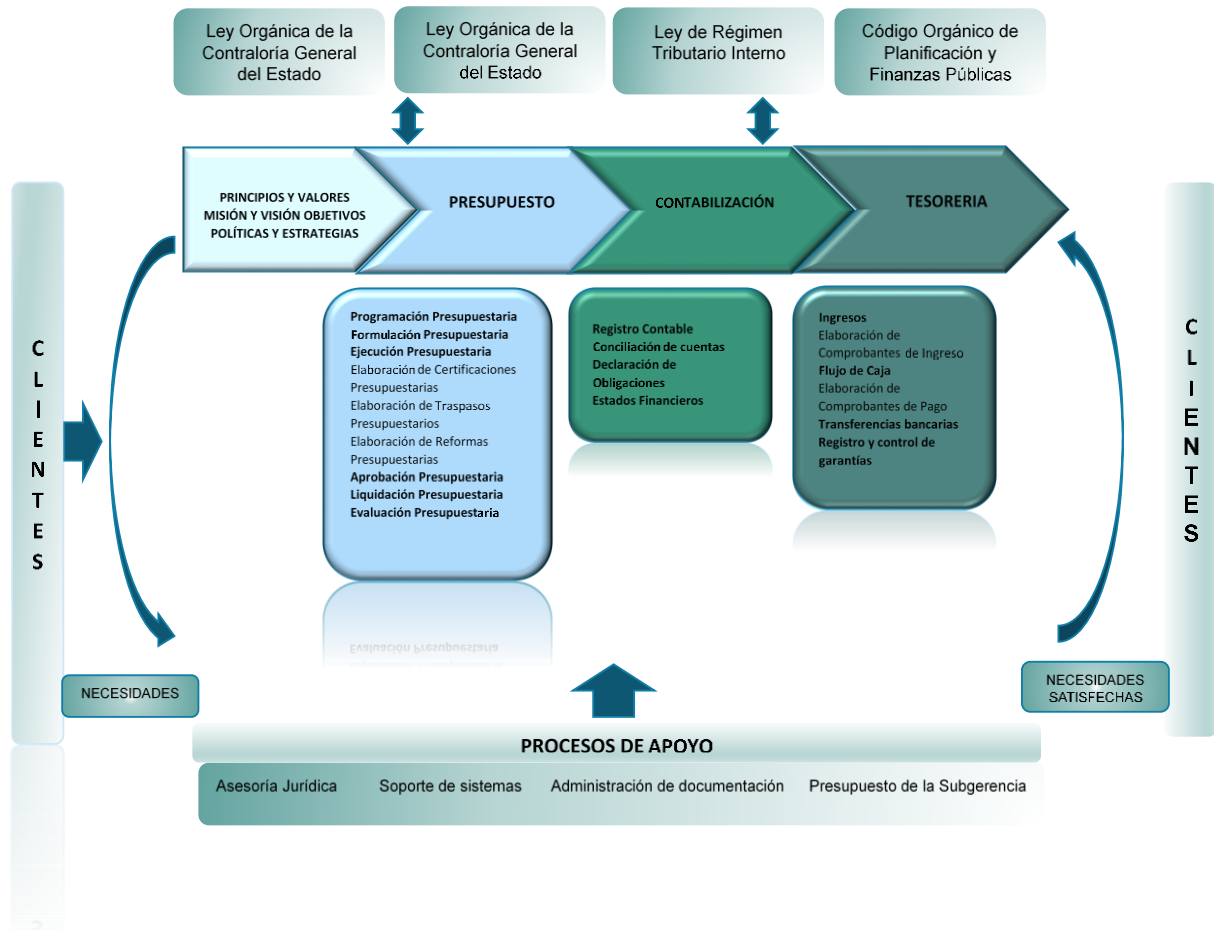


Figura 39: Mapa de procesos y cadena de Valor de la Subgerencia Financiera-TRANSELECTRIC
Fuente: CELEC EP - TRANSELECTRIC
Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

3.3 Diagrama IDEF-0.

Es un método formalizado de descripción de procesos que permite evitar las dificultades que implica el uso de diagramas (Softech, 2009, p.1)

Mediante el diagrama IDEF-0 se representan las funciones como un todo, sin dejar de lado el detalle que permite interpretar el proceso, su situación actual, alcance y sus responsables.

El IDEF0 utiliza los siguientes términos:

- Actividad: representado por un cuadro, indica una función, proceso o transformación.
- Entrada: representado por una flecha entrando por el lado izquierdo de la actividad, que indica la información que se transformará en la actividad para obtener la salida.
- Salida: representada por una flecha saliendo del lado derecho de la actividad, que indica los resultados de la ocurrencia de la actividad.
- Control: representado por una flecha que ingresa por la parte superior, que indica las regulaciones que determinan si una actividad se realiza o no.

A continuación se detalla la aplicación del diagrama IDEF-0, que permite visualizar los procesos de la Subgerencia Financiera y su interacción dentro de la secuencia que se maneja para obtener un resultado acorde a las necesidades institucionales.

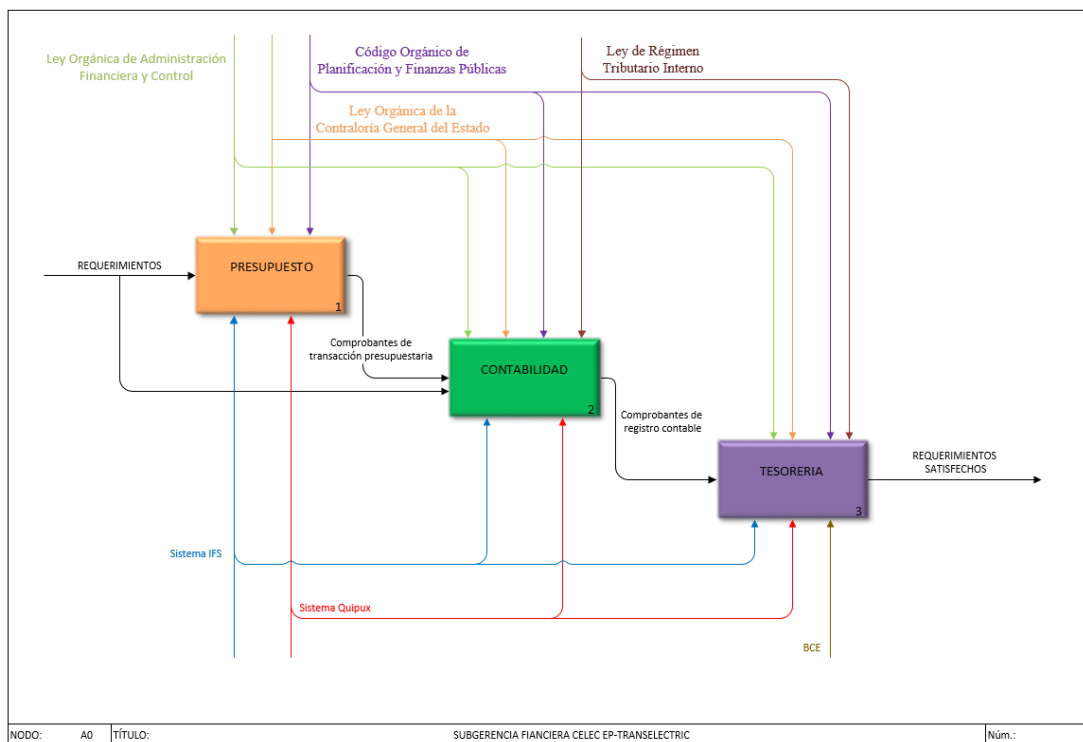


Figura 40: Diagrama IDEF-0 Subgerencia Financiera- TRANSELECTRIC

Fuente: Encuesta CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

3.1 Inventario de procesos

La aplicación del inventario de procesos dentro de la Subgerencia Financiera significa la elaboración de un listado de todos los procesos y actividades que se desarrollan, de tal forma que se puede identificar su grado de importancia dentro del área y su respectiva categoría: procesos gobernantes, agregadores de valor y de apoyo

3.1.1 Procesos gobernantes.

Son aquellos que establecen los lineamientos o políticas dentro de una organización, orientadas al correcto funcionamiento de la misma.

3.1.2 Procesos básicos (agregadores de valor).

Para el caso del presente estudio son aquellos procesos orientados a servir a la razón de ser de la Subgerencia Financiera, que son los servicios y productos, resultado de las transacciones que realiza el área.

3.1.3 Procesos habilitantes (de apoyo).

Son aquellos procesos que brindan asesoría y apoyo logístico necesario, para que la Subgerencia Financiera proporciones productos y servicios a los procesos gobernantes y sustantivos.

Tabla 10: Inventario de Procesos

N°	NOMBRE DEL PROCESO	Clasificación de los Procesos		
		Gobernantes	Básicos	Habilitantes
GF1	Programación Indicativa anual o Planificación Estratégica	x		
GF2	Presupuesto		x	
2.1	Programación Presupuestaria		x	
2.2	Formulación Presupuestaria		x	
2.3	Aprobación Presupuestaria		x	
2.4	Ejecución Presupuestaria		x	
2.4.1	Elaboración de Certificaciones Presupuestarias		x	
2.4.2	Elaboración de Traspasos Presupuestarios		x	
2.4.3	Elaboración de Reformas Presupuestarias		x	
2.5	Liquidación Presupuestaria		x	
2.6	Evaluación Presupuestaria		x	

GF3	Contabilización	x	
3.1	Registro Contable	x	
3.2	Conciliación de Cuentas	x	
3.3	Declaración de Obligaciones	x	
3.4	Estados Financieros	x	
GF4	Tesorería	x	
4.1	Registro de Ingresos		
4.1.1	Elaboración de Comprobante de Ingreso	x	
4.2	Flujos de caja	x	
4.3	Elaboración de Comprobantes de Pago	x	
4.4	Transferencias bancarias	x	
4.5	Registro y control de garantías	x	
GF5	Asesoría Jurídica		x
GF6	Soporte de Sistemas		x
GF7	Administración de Documentación		x
GF8	Elaboración del Presupuesto de la Subgerencia		x

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC
Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

3.1.4 Selección de procesos

En el presente estudio y atendiendo las necesidades de la Subgerencia, se requiere priorizar aquellos procesos que se van a analizar identificando los que son críticos y necesarios, para lo cual se han establecido preguntas claves, con un puntaje asociado. A continuación se expresan las preguntas:

- A.-** Este proceso es necesario e indispensable en el cumplimiento de las funciones de la Subgerencia Financiera
- B.-** Si se mejora este proceso, se mejora la atención al usuario.
- C.-** Este proceso permite mejorar la imagen de la Subgerencia Financiera
- D.-** Si se mejora este proceso se reduce tiempos y costos.
- E.-** Si se mejora este proceso, se reduce el tiempo de respuesta del proceso, en beneficio del usuario.
- F.-** Si se mejora este proceso, se reduce el número de reclamos.

Puntuación: SI = 1 NO= 0

En el siguiente tabla se expresa la puntuación y selección de los procesos que intervienen en la Subgerencia Financiera de TRANSELECTRIC.

Tabla 11: Selección de Procesos

N°	NOMBRE DEL PROCESO	Clasificación de los Procesos			PREGUNTAS						TOTAL
		Gobernantes	Básicos	Habilitantes	A	B	C	D	E	F	
GF1	Programación Indicativa anual o Planificación Estratégica	x			1	1	1	1	1	1	6
GF2	Presupuesto		x								
2.1	Programación Presupuestaria		x		1	1	1	1	1	0	5
2.2	Formulación Presupuestaria		x		1	0	1	1	1	0	4
2.3	Aprobación Presupuestaria		x		1	0	1	1	0	0	3
2.4	Ejecución Presupuestaria		x								
2.4.1	Elaboración de Certificaciones Presupuestarias		x		1	1	1	1	1	1	6
2.4.2	Elaboración de Traspasos Presupuestarios		x		1	1	1	1	1	1	6
2.4.3	Elaboración de Reformas Presupuestarias		x		1	1	1	1	1	1	6
2.5	Liquidación Presupuestaria		x		1	0	1	1	0	0	3
2.6	Evaluación Presupuestaria		x		1	0	1	0	0	0	2
GF3	Contabilización		x								
3.1	Registro Contable		x		1	1	1	1	1	1	6
3.2	Conciliación de Cuentas		x		1	0	1	0	0	0	2
3.3	Declaración de Obligaciones		x		1	0	1	1	0	0	3
3.4	Estados Financieros		x		1	0	1	0	1	0	3
GF4	Tesorería		x								
4.1	Registro de Ingresos		x		1	1	0	1	0	0	3
4.2	Flujos de caja		x		1	0	1	1	0	0	3
4.3	Elaboración de Comprobantes de Pago		x		1	1	1	1	1	1	6
4.4	Transferencias bancarias		x		1	1	1	1	1	1	6
4.5	Registro y control de garantías		x		1	1	1	1	1	0	5
GF5	Asesoría Jurídica			x	1	0	1	0	1	0	3
GF6	Soporte de Sistemas			x	1	0	1	1	0	0	3
GF7	Administración de Documentación			x	1	1	1	1	1	1	6
GF8	Elaboración del Presupuesto de la Subgerencia			x	1	0	0	1	1	0	3

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Tabla 12: Procesos Seleccionados

N°	NOMBRE DEL PROCESO	CALIFICACIÓN	Clasificación de los Procesos		
			Gobernantes	Básicos	Habilitantes
1	Programación Indicativa anual o Planificación Estratégica	6	x		
2	Programación Presupuestaria	5		x	
3	Formulación Presupuestaria	4		x	
4	Elaboración de Certificaciones Presupuestarias	6		x	
5	Elaboración de Traspasos Presupuestarios	6		x	
6	Elaboración de Reformas Presupuestarias	6		x	
7	Registro Contable	6		x	
8	Elaboración de Comprobantes de Pago	6		x	
9	Transferencias Bancarias	6		x	
10	Registro y control de garantías	5		x	
11	Administración de Documentación	6			x

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

3.1.4.1 Mapa de procesos seleccionados.

De la tabla No 13, se procede a graficar los procesos resultantes de la selección realizada de forma previa y en concordancia con la categoría de cada uno: gobernantes, agregadores de valor o de apoyo.

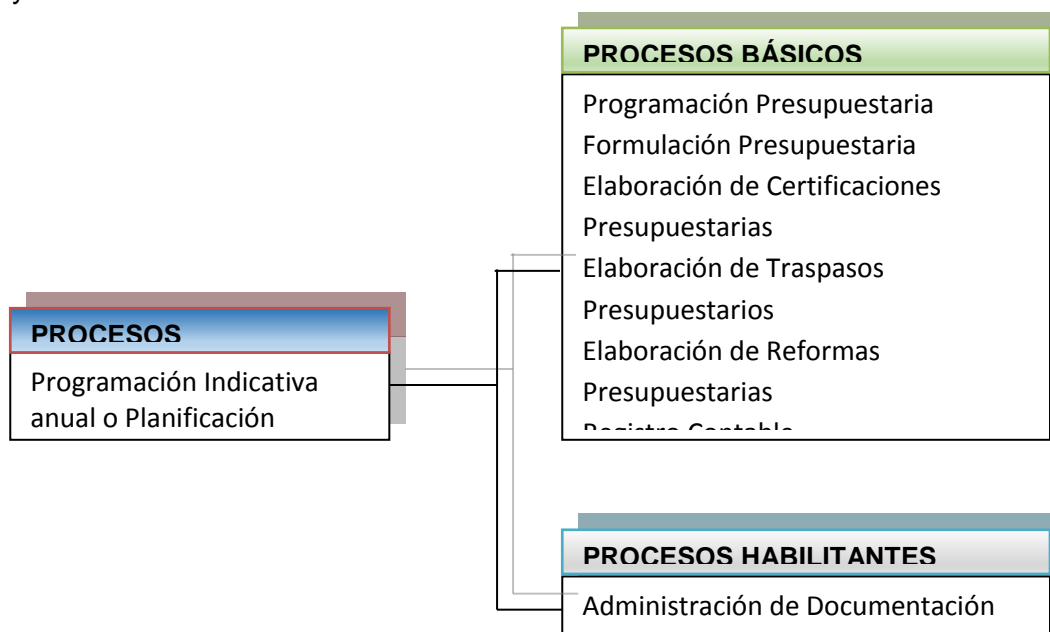


Figura 41: Mapa de Procesos Seleccionados

Fuente: CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Autor







3.2 Hoja de costos de personal de operaciones y total

Aquí se determina el costo de cada uno de los trabajadores que laboran en la Subgerencia Financiera, en el cálculo se involucran todos los valores que tienen que ver con nómina y los respectivos beneficios sociales. La elaboración de la hoja de costos permite tener una visión consolidada de los costos por minuto del personal, lo que se convierte en uno de los insumos para el análisis de eficiencia en los procesos que ejecuta el área. (Ver Anexo No 8 y 9)

3.3 Levantamiento y análisis de procesos seleccionados

La representación gráfica de los procesos permitirá identificar las actividades de cada uno de los procesos, de una forma resumida y con información basada en tiempos y costos; y estableciendo si son agregadores de valor.

Tabla 13: Simbología Diagramación

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	OBSERVACIÓN
	Operación	Agrega valor
	Inspección	No agrega valor
	Movimiento o Transporte	No agrega valor
	Archivo o Almacenamiento	No agrega valor
	Demora o Espera	No agrega valor
	Decisión	No agrega valor

Fuente: Adaptado de Diagramación y tipos de diagramas (Dominguez, 2011)
Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Las fórmulas a utilizar para determinar la eficiencia en tiempo y eficiencia en costo son las siguientes:

$$\text{Eficiencia en Tiempo} = \frac{\text{Tiempo Total de Operaciones AV}}{\text{Tiempo Total del Proceso}} = \frac{\text{Tiempo AV}}{\text{Tiempo AV} + \text{Tiempo NAV}}$$

$$\text{Eficiencia en Costo} = \frac{\text{Costo Total de Operaciones AV}}{\text{Costo AV} + \text{Costo NAV}} = \frac{\text{Costo AV}}{\text{Costo AV} + \text{Costo NAV}}$$

AV: Agrega Valor

NAV: No agrega Valor

3.3.1 Diagramación, tiempo, costo y eficiencia de cada proceso.

Una vez seleccionados los procesos, se procede a la diagramación de los mismos, lo que permite determinar su estado en cuanto a tiempo, costo, eficiencia.

Posterior a la diagramación se presenta un informe de la novedades encontradas de cada uno de los procesos analizados.

Tabla 14: Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Programación Presupuestaria

Diagrama de procesos													
Nombre del Proceso:		PRESUPUESTO		Nombre del Subproceso:		PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA							
Ingreso:		Memorando de Matriz y Oficio Min. de Finanzas		Tiempo:		14370.00	Eficiencia tiempo:		6.89%	Frecuencia		Anual	
Salida:		Requerimientos consolidados		Costo:		5820.39	Eficiencia costo:		6.94%	Volumen		1	
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	→	▽	◇	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Subgerente Financiero	Recibir Memorando de Matriz y Oficio Min. de Finanzas sobre Programación Presupuestaria								10.00		5.29	
2	Jefe de Presupuesto	Revisar Memorando de Matriz y Oficio Min. de Finanzas sobre Programación Presupuestaria								360.00		156.37	
3	Especialista Administrativo 5	Elaborar memorando indicando inicio de Programación Presupuestaria, con los lineamientos para el presupuesto de de AO&M, IGO Y PAI								30.00		12.24	
4	Jefe de Presupuesto	Remitir memorando a cada una de las áreas								20.00		8.69	
5	Jefe de Presupuesto	Recibir los requerimientos de cada una de las Subgerencias y Departamentos								7200.00		3127.38	No se cumplen los tiempos establecidos para la entrega de información
6	Jefe de Presupuesto	Remitir información a responsable de cada tipo de presupuesto								30.00		13.03	
7	Especialista Administrativo 3	Revisar Presupuesto (AO&M)								1920.00		640.99	Generalmente presentan Inconsistencias
8	Especialista Administrativo 4	Revisar Presupuesto (PAI)								1920.00		681.11	Generalmente presentan inconsistencias
9	Especialista Administrativo 5	Revisar Presupuesto (IGO)								1920.00		783.52	Generalmente presentan Inconsistencias
10	Especialista Administrativo 5	Consolidar requerimientos								960.00		391.76	Retrasos por cambios fuera del plazo
Total									990.00	13380.00	404.00	5416.38	

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Tabla 15: Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Formulación Presupuestaria

Diagrama de procesos												
Nombre del Proceso:		PRESUPUESTO		Nombre del Subproceso:		FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA						
Ingreso:		Requerimiento consolidados		Tiempo:		2955.00	Eficiencia tiempo:		68.02%	Frecuencia		Anual
Salida:		Proforma presupuestaria para aprobación del Directorio		Costo:		1772.04	Eficiencia costo:		38.84%	Volumen		1
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	➔	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Especialista Administrativo 3	Asignar a los requerimientos las respectivas partidas presupuestarias (AO&M)	x						300.00		100.16	Existen equivocaciones en las asignaciones de las partidas porque la información remitida por el área no es clara. Existen equivocaciones en las asignaciones de las partidas porque la información remitida por el área no es clara. Existen equivocaciones en las asignaciones de las partidas porque la información remitida por el área no es clara.
2	Especialista Administrativo 4	Asignar a los requerimientos las respectivas partidas presupuestarias (PAI)	x						300.00		106.42	
3	Especialista Administrativo 5	Asignar a los requerimientos las respectivas partidas presupuestarias (IGO)	x						300.00		122.43	
4	Jefe de Presupuesto	Consolidar información de todas las áreas en Proforma Presupuestaria preliminar	x						360.00		156.37	
5	Jefe de Presupuesto	Presentación del borrador de proforma presupuestaria para revisión de la Gerencia de la Unidad de Negocio TRANSELECTRIC			x					60.00	26.06	Existe demora considerando la revisión que debe hacer la máxima autoridad de la institución
6	Gerente Unidad de Negocio	Esperar revisión de la Gerencia de la Unidad de Negocio TRANSELECTRIC							480.00		781.90	
7	Jefe de Presupuesto	Poner en conocimiento de las áreas el presupuesto definitivo			x					120.00	52.12	
8	Jefe de Presupuesto	Consolidar información de todas las áreas en Proforma Presupuestaria definitiva	x						30.00		13.03	La información que porporcionan las áreas no compaginan con los valores del presupuesto
9	Jefe de Presupuesto	Elaborar ayuda memoria Proforma Presupuestaria definitiva	x						480.00		183.29	
10	Subgerente Financiera	Revisión proforma presupuestaria			x				60.00		31.75	
11	Subgerente Financiera	Esperar visto bueno Subgerencia Financiera							30.00		15.87	Se evidencian demasiadas revisiones y retrasos por firmas
12	Jefe de Presupuesto	Revisión proforma presupuestaria definitiva con Gerencia TRANSELECTRIC y áreas			x				180.00		78.18	
13	Especialista Administrativo 5	Corrección de información definitiva	x						180.00		73.46	
14	Jefe de Presupuesto	Firma de proforma y ayuda memoria	x						60.00		24.49	El trámite se dilata por la espera en la aprobación que debe hacer el directorio
15	Subgerente Financiera	Envío de información a Matriz para poner en consideración del Directorio de la Cooperación							15.00	6.52		
Total								2010.00	945.00	688.21	1083.83	

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Autor

Tabla 16: Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Certificación Presupuestaria

Diagrama de procesos																
Nombre del Proceso:		PRESUPUESTO		Nombre del Subproceso:		EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA		Procedimiento: Elaboración de Certificación Presupuestaria								
Ingreso:		Solicitud de Disponibilidad Presupuestaria		Tiempo:		1110.00		Eficiencia tiempo:		2.25%		Frecuencia		Diaria		
Salida:		Certificación Presupuestaria		Costo:		379.62		Eficiencia costo:		2.46%		Volumen		10		
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades			
			○	□	→	▽	◇	◇	AV	NAV	AV	NAV				
1	Jefe de Presupuesto	Recibir Memorando del área requirente								10.00		4.34				
2	Jefe de Presupuesto	Reasignación del pedido del área requirente al especialista administrativo que corresponda.									10.00		4.34			
3	Especialista Administrativo 3	Verificar la disponibilidad presupuestaria en el sistema IFS y el cumplimiento de la documentación del caso										15.00		5.01	Revisión que se adjunten los habilitantes para la emisión de la certificación presupuestaria	
4	Especialista Administrativo 3	Emitir la certificación presupuestaria (AO&M, PAI, IGO)								15.00		5.01				
5	Especialista Administrativo 3	Envía la certificación al Jefe de Presupuesto para la revisión, aprobación y firma de la certificación										20.00		6.68		
6	Jefe de Presupuesto	Revisión, aprobación de la certificación									60.00		26.06	Demora en la revisión de la certificación		
7	Jefe de Presupuesto	Firma de la certificación								10.00		4.34				
8	Especialista Administrativo 3	Entrega de certificación presupuestaria al área requirente									960.00		320.50	La entrega física del documento dilata el trámite		
9	Especialista Administrativo 3	Archivar									10.00		3.34	Una copia de la certificación presupuestaria se archiva en el departamento de Presupuesto		
Total										25.00		1085.00		9.35	370.27	

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Tabla 17: Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Traspasos Presupuestarios

Diagrama de procesos													
Nombre del Proceso:		PRESUPUESTO		Nombre del Subproceso:		EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA		Procedimiento: Elaboración de Traspasos Presupuestarios					
Ingreso:		Memorando solicitud de Traspaso Presupuestario		Tiempo:		265.00		Eficiencia tiempo:		45.28%			
Salida:		Traspaso presupuestario		Costo:		92.49		Eficiencia costo:		43.31%			
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades	
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe de Presupuesto	Recibir Memorando del área requirente		X					10.00		4.34		
2	Jefe de Presupuesto	Reasignación del pedido del área requirente al especialista administrativo que corresponda.		X					10.00		4.34		
3	Especialista Administrativo 3	Verificar la disponibilidad presupuestaria en el sistema IFS y el cumplimiento de la documentación del caso						X	60.00		20.03	Debe existir recursos para poder plantear el traspaso presupuestario El trámite se extiende ya que depende de la disponibilidad del sistema informático	
4	Especialista Administrativo 3	Registro del traspaso presupuestario en el sistema IFS	X						120.00		40.06		
5	Especialista Administrativo 3	Envía el traspaso presupuestario al Jefe de presupuesto para revisión y aprobación			X				30.00		10.02		
6	Jefe de Presupuesto	Revisión y aprobación del traspaso presupuestario					X		20.00		8.69		
7	Jefe de Presupuesto	Archivar					X		15.00		5.01	Archivo Físico	
							Total		120.00	145.00	40.06	52.43	

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Tabla 18: Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Reformas Presupuestarias

Diagrama de procesos															
Nombre del Proceso:		PRESUPUESTO		Nombre del Subproceso:		EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA		Procedimiento: Elaboración de Reformas Presupuestarias							
Ingreso:		Memorando de Reforma Presupuestaria		Tiempo:		3705.00		Eficiencia tiempo:		12.96%		Frecuencia		Trimestral	
Salida:		Reforma Presupuestaria		Costo:		1774.20		Eficiencia costo:		11.87%		Volumen		1	
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades			
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV				
1	Jefe de Presupuesto	Recibir Memorando del área requirente									10.00		4.34		
2	Jefe de Presupuesto	Reasignación del pedido del área requirente al especialista administrativo que corresponda.									15.00		6.52		
3	Especialista Administrativo 5	Verifica si el pedido cumple con la documentación de necesaria									20.00		8.16		
4	Especialista Administrativo 5	Elabora una Reforma Presupuestaria en el sistema IFS									60.00		24.49		
5	Especialista Administrativo 5	Elabora un informe de Reforma Presupuestaria									120.00		40.06		
6	Especialista Administrativo 5	Elabora un Memorando para la firma del Gerente de la Unidad de Negocio dirigido al Gerente general de la Corporación solicitando la Reforma Presupuestaria									60.00		20.81		
7	Especialista Administrativo 5	Se remite la Reforma, informe y memorando para revisión de la Jefatura de Presupuesto									120.00		48.97		
8	Jefe de Presupuesto	Firma de Jefe de Presupuespuesto									60.00		24.49	El trámite se extiende por las firmas	
9	Jefe de Presupuesto	Envío de Reforma a Subgerencia Financiera para firma									120.00		52.12		
10	Subgerente Financiero	Firma de Subgerencia Financiera									60.00		31.75	El trámite se extiende por las firmas	
11	Subgerente Financiero	Envío de Reforma a Gerencia de Unidad de Negocio para firma									15.00		7.94		
12	Gerente Unidad de Negocio	Revisión de Reforma Presupuestaria por parte de Gerencia									480.00		294.67	Demora en la revisión de la reforma	
13	Gerente Unidad de Negocio	Firma de Gerente de Unidad de Negocio									60.00		36.83	El trámite se extiende por las firmas	
14	Gerente Unidad de Negocio	Envío de Reforma a Matriz para aprobación									480.00		294.67		
15	Jefe de Presupuesto	Se recibe autorización de Reforma Presupuestaria por parte de Matriz									1920.00		833.97	Demora en la revisión de la reforma	
17	Jefe de Presupuesto	Ejecuta la Reforma Presupuestaria									60.00		26.06	El trámite se extiende ya que depende de la disponibilidad del sistema informático	
18	Especialista Administrativo 5	Comunica al área requirente									30.00		12.24		
19	Especialista Administrativo 5	Archivar									15.00		6.12		
Total							480.00	3225.00	210.60	1563.59					

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Tabla 19: Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Registro Contable

Diagrama de procesos													
Nombre del Proceso:		CONTABILIZACIÓN		Nombre del Subproceso:		REGISTRO CONTABLE							
Ingreso:		Documentos de transacción de pago		Tiempo:		470.00	Eficiencia tiempo:		35.11%	Frecuencia		Diario	
Salida:		Contabilización del pago		Costo:		149.07	Eficiencia costo:		36.32%	Volumen		15	
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	→	▽	◇	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Especialista Administrativo 1	Recibir trámite de pagos de áreas								10.00		2.98	
2	Especialista Administrativo 1	Revisar documentación para enviar a contabilidad									25.00	7.45	
3	Especialista Administrativo 1	Registrar en el sistema IFS, y se contabiliza la transacción								120.00		35.75	
4	Especialista Administrativo 1	Emitir el comprobante de registro								10.00		2.94	
5	Especialista Administrativo 1	Firma comprobante de registro								5.00		1.47	
6	Especialista Administrativo 1	Envío de documentos contabilizados para revisión y firma									240.00	70.52	
7	Jefe de Contabilidad	Revisión del asiento contable									30.00	13.98	
8	Jefe de Contabilidad	Firma comprobante de registro								30.00		13.98	
Total									165.00	305.00	54.14	94.93	

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Tabla 20: Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Elaboración de Comprobantes de Pago

Diagrama de procesos												
Nombre del Proceso:		TESORERIA	Nombre del Subproceso:		ELABORACIÓN DE COMPROBANTES DE PAGO							
Ingreso:		Documentos de transacción de pago	Tiempo:	205.00	Eficiencia tiempo:	29.27%	Frecuencia		Diaria			
Salida:		Comprobante de pago impreso y firmado	Costo:	62.24	Eficiencia costo:	17.06%	Volumen		15			
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	⇒	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Especialista Administrativo 4	Recibir trámite de pagos de Contabilidad						10.00		3.54		Existen trámites que no cumplen con los requerimientos. La revisión parte de cero ya que no existe una metodología para realizarla Demora por el registro, ya que se depende de la disponibilidad sistema informático No existen pasos secuenciales sobre el proceso de recolección de firmas
2	Especialista Administrativo 4	Revisar documentación						120.00		42.46		
3	Especialista Administrativo 4	Registro de la transacción de pago en el sistema IFS						20.00		7.08		
4	Especialista Administrativo 4	Elaborar comprobantes de pago y de retención						10.00		3.54		
5	Especialista Administrativo 4	Imprimir comprobantes de pago y de retención						15.00		5.62		
6	Especialista Administrativo 4	Firma de comprobantes de pago						30.00				
			Total					60.00	145.00	10.62	51.62	

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Tabla 21: Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Transferencias Bancarias

Diagrama de procesos														
Nombre del Proceso:		TESORERIA	Nombre del Subproceso:		TRANSFERENCIAS BANCARIAS									
Ingreso:		Comprobante de Pago impreso y firmado	Tiempo:	2020.00	Eficiencia tiempo:	27.48%	Frecuencia		Diaria					
Salida:		Comprobante de Transferencia Bancaria	Costo:	653.19	Eficiencia costo:	15.55%	Volumen		15					
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades	
			○	□	⇒	▽	◇	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Especialista Administrativo 4	Recibir documentos con el comprobante de Pago impreso y firmado								5.00		2.04		
2	Especialista Administrativo 4	Obtener estado de cuenta del sistema de transferencias del Banco Central	X							10.00			4.08	
3	Especialista Administrativo 4	Revisar las cuentas de ingresos de TRANSELECTRIC									5.00		2.04	
4	Especialista Administrativo 4	Verificar las cuentas bancarias de los proveedores									15.00		6.12	Los nuevos proveedores no tienen la cuenta registrada en el sistema
5	Especialista Administrativo 4	Registrar cuentas de funcionarios y proveedores en el sistema IFS que no esten registrados								5.00		2.04		Generalmente no se adjunta los certificados bancarios de los proveedores ocasionando demoras
6	Especialista Administrativo 4	Registro de la transferencia en el Banco Central								10.00		4.08		
7	Especialista Administrativo 5	Archivo de documentación hasta esperar tiempos de confirmación definidos por el Banco Central									1440.00		539.38	Demora por los tiempos definidos por el Banco Central y deficiencia en el archivo de los documentos
7	Jefe de Tesorería	Aprobación de Transferencia en el Banco Central								520.00		89.33		Demora por deficiencias de red informática y tiempos del Banco Central
8	Especialista Administrativo 4	Emitir el comprobante de Transferencia Bancaria								10.00		4.08		
Total										555.00	1465.00	101.57	551.62	

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas


Tabla 22: Análisis del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Registro y Control de Garantías

Diagrama de procesos															
Nombre del Proceso:		TESORERIA	Nombre del Subproceso:		REGISTRO Y CONTROL DE GARANTÍAS										
Ingreso:		Memorando de calificación de garantía	Tiempo:		2960.00	Eficiencia tiempo:		17.23%	Frecuencia		Semanal				
Salida:		Garantía validada y archivada	Costo:		935.11	Eficiencia costo:		17.12%	Volumen		2				
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades		
			○	□	→	▽	◇	◇	AV	NAV	AV	NAV			
1	Subgerente Financiera	Recibir Memorando de calificación con garantía adjunta								10.00			5.29	Las garantías no suelen estar firmadas. Demora en la calificación de garantías	
2	Subgerente Financiero	Reasignación del documento al Jefe de Tesorería								10.00			5.29		
3	Jefe de Tesorería	Reasignación del documento al especialista administrativo a cargo del proceso								15.00			6.52		
4	Especialista Administrativa 2	Registro de la Garantía en la base de datos	x							15.00			4.71	La comunicación a las empresas aseguradoras se hace a través de oficio Depende de que empresa emite la garantía y el tiempo que demora en responder	
	Especialista Administrativa 2	Archivo de documentación hasta esperar validación de garantías por las empresas aseguradoras								2400.00			753.24		
5	Especialista Administrativa 2	Validación de la garantía con empresas aseguradoras								480.00			150.65		
6	Especialista Administrativa 2	Carga de la información en el sistema IFS								15.00			4.71		
7	Especialista Administrativa 2	Archivo físico de la garantía								15.00			4.71		
			Total								510.00		2450.00	160.06	775.04

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para:	Subgerente Financiera	
De:	Diego Pereira	
Asunto:	Análisis del subproceso Programación Presupuestaria	No de Informe
Fecha:	17 de Julio del 2016	CELEC-INF-2016-001

En base al análisis del diagrama de procesos, se han podido determinar las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Ingreso:	Memorando de Matriz y Oficio Min. de Finanzas	Tiempo:	14370.00
Salida:	Requerimientos consolidados	Costo:	5820.39
Frecuencia	Anual	Eficiencia tiempo:	6.89%
Volumen	1	Eficiencia costo:	6.94%


El tiempo del ciclo del proceso es de 14370 minutos, de los cuales 990 minutos corresponde al tiempo que agrega valor y 13380 minutos no agrega valor y representa el 6.89% de eficiencia, el costo empleado es de \$5820.39 de los cuales \$4041.00 agregan valor al proceso y \$5416.38 no agrega valor, generando una eficiencia del 6.94%.

Novedades Cualitativas

- a. Las áreas no cumplen los tiempos establecidos para la entrega de información.
- b. Generalmente presentan inconsistencias en la información presentada.
- c. Adicionalmente se ocasionan retrasos por cambios requeridos por las áreas fuera del plazo

Elaborado por: Diego Pereira	Aprobado por: Jefe Departamental

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para:	Subgerente Financiera	
De:	Diego Pereira	
Asunto:	Análisis del subproceso Formulación Presupuestaria	No de Informe
Fecha:	17 de Julio del 2016	CELEC-INF-2016-002

En base al análisis del diagrama de procesos, se han podido determinar las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Ingreso:	Requerimiento consolidados	Tiempo:	2955.00
Salida:	Proforma presupuestaria para aprobación del Directorio	Costo:	1772.04
Frecuencia	Anual	Eficiencia tiempo:	68.02%
Volumen	1	Eficiencia costo:	38.84%


El tiempo del ciclo del proceso es de 2955 minutos, de los cuales 2010 minutos corresponde al tiempo que agrega valor y 945 minutos no agrega valor y representa el 68.02% de eficiencia, el costo empleado es de \$1772.04 de los cuales \$688.21 agregan valor al proceso y \$1083.83 no agrega valor, generando una eficiencia del 38.84%.

Novedades Cualitativas

- a. Existen equivocaciones en las asignaciones de las partidas porque la información remitida por el área no es clara.
- b. Existe demora considerando la revisión que debe hacer la máxima autoridad de la institución.
- c. La información que porporcionan las áreas no compaginan con los valores del presupuesto.
- d. Se evidencian demasiadas revisiones

Elaborado por: Diego Pereira	Aprobado por: Jefe Departamental

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para:	Subgerente Financiera	
De:	Diego Pereira	
Asunto:	Análisis del subproceso Certificación Presupuestaria	No de Informe
Fecha:	17 de Julio del 2016	CELEC-INF-2016-003

En base al análisis del diagrama de procesos, se han podido determinar las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Ingreso:	Solicitud de Disponibilidad Presupuestaria	Tiempo:	1110.00
Salida:	Certificación Presupuestaria	Costo:	379.62
Frecuencia	Diaria	Eficiencia tiempo:	2.25%
Volumen	10	Eficiencia costo:	2.46%


El tiempo del ciclo del proceso es de 1110 minutos, de los cuales 25 minutos corresponde al tiempo que agrega valor y 1085 minutos no agrega valor y representa el 2.25% de eficiencia, el costo empleado es de \$379.62 de los cuales \$9.35 agregan valor al proceso y \$370.27 no agrega valor, generando una eficiencia del 2.46%.

Novedades Cualitativas

- a. No se adjuntan los habilitantes para la emisión de la certificación presupuestaria
- b. Existe demora en la revisión de la certificación.
- c. La entrega física del documento dilata el trámite.

Elaborado por: Diego Pereira	Aprobado por: Jefe Departamental

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para:	Subgerente Financiera	
De:	Diego Pereira	
Asunto:	Análisis del subproceso Traspasos Presupuestarios	No de Informe
Fecha:	17 de Julio del 2016	CELEC-INF-2016-004

En base al análisis del diagrama de procesos, se han podido determinar las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Ingreso:	Memorando solicitud de Traspaso Presupuestario	Tiempo:	265.00
Salida:	Traspaso presupuestario	Costo:	92.49
Frecuencia	Semanal	Eficiencia tiempo:	45.28%
Volumen	4	Eficiencia costo:	43.31%


El tiempo del ciclo del proceso es de 265 minutos, de los cuales 120 minutos corresponde al tiempo que agrega valor y 145 minutos no agrega valor y representa el 45.28% de eficiencia, el costo empleado es de \$92.49 de los cuales \$40.06 agregan valor al proceso y \$52.43 no agrega valor, generando una eficiencia del 43.31%.

Novedades Cualitativas

- a. Documentación inconsistente, no se detalla de forma exacta el pedido.
- b. Debe existir recursos para poder plantear el traspaso presupuestario.
- c. El trámite se extiende ya que depende de la disponibilidad del sistema informático

Elaborado por: Diego Pereira	Aprobado por: Jefe Departamental
--	--

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para:	Subgerente Financiera	
De:	Diego Pereira	
Asunto:	Análisis del subproceso Reformas Presupuestarios	No de Informe
Fecha:	17 de Julio del 2016	CELEC-INF-2016-005

En base al análisis del diagrama de procesos, se han podido determinar las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Ingreso:	Memorando de Reforma Presupuestaria	Tiempo:	3225.00
Salida:	Reforma Presupuestaria	Costo:	1479.53
Frecuencia	Trimestral	Eficiencia tiempo:	15.35%
Volumen	1	Eficiencia costo:	13.82%


El tiempo del ciclo del proceso es de 3225 minutos, de los cuales 495 minutos corresponde al tiempo que agrega valor y 2730 minutos no agrega valor y representa el 15.35% de eficiencia, el costo empleado es de \$1479.53 de los cuales \$204.48 agregan valor al proceso y \$1275.05 no agrega valor, generando una eficiencia del 13.82%.

Novedades Cualitativas

- a. El trámite se extiende debido a las múltiples firmas que se requiere
- b. Existe demora por las revisiones que realiza la Matriz de la Corporación
- c. La disponibilidad del sistema informático influye en el tiempo de procesamiento de las actividades

Elaborado por: Diego Pereira	Aprobado por: Jefe Departamental

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para:	Subgerente Financiera	
De:	Diego Pereira	
Asunto:	Análisis del subproceso Reformas Presupuestarios	No de Informe
Fecha:	17 de Julio del 2016	CELEC-INF-2016-006

En base al análisis del diagrama de procesos, se han podido determinar las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Ingreso:	Memorando de Reforma Presupuestaria	Tiempo:	3705.00
Salida:	Reforma Presupuestaria	Costo:	1774.20
Frecuencia	Trimestral	Eficiencia tiempo:	12.96%
Volumen	1	Eficiencia costo:	11.87%


El tiempo del ciclo del proceso es de 3705 minutos, de los cuales 480 minutos corresponde al tiempo que agrega valor y 3225 minutos no agrega valor y representa el 12.96% de eficiencia, el costo empleado es de \$1774.20 de los cuales \$210.60 agregan valor al proceso y \$1563.69 no agrega valor, generando una eficiencia del 11.87%.

Novedades Cualitativas

- a. El trámite se extiende debido a las múltiples firmas que se requiere
- b. Existe demora por las revisiones que realiza la Matriz de la Corporación
- c. La disponibilidad del sistema informático influye en el tiempo de procesamiento de las actividades

Elaborado por: Diego Pereira	Aprobado por: Jefe Departamental

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para:	Subgerente Financiera	
De:	Diego Pereira	
Asunto:	Análisis del subproceso Registro Contable	No de Informe
Fecha:	17 de Julio del 2016	CELEC-INF-2016-007

En base al análisis del diagrama de procesos, se han podido determinar las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Ingreso:	Documentos de transacción de pago	Tiempo:	470.00
Salida:	Contabilización del pago	Costo:	149.07
Frecuencia	Diario	Eficiencia tiempo:	35.11%
Volumen	15	Eficiencia costo:	36.32%


El tiempo del ciclo del proceso es de 470 minutos, de los cuales 165 minutos corresponde al tiempo que agrega valor y 305 minutos no agrega valor y representa el 35.11% de eficiencia, el costo empleado es de \$149.07 de los cuales \$54.14 agregan valor al proceso y \$94.93 no agrega valor, generando una eficiencia del 36.32%.

Novedades Cualitativas

- a. Los trámites suelen tener novedades que ocasionan su devolución.
- b. Demora por el registro, ya que al sistema informático le hacen falta filtros.
- c. El trámite se extiende por la espera de las firmas.

Elaborado por: Diego Pereira	Aprobado por: Jefe Departamental

NFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para:	Subgerente Financiera	
De:	Diego Pereira	
Asunto:	Análisis del subproceso Elaboración de comprobantes de Pago	No de Informe
Fecha:	17 de Julio del 2016	CELEC-INF-2016-008

En base al análisis del diagrama de procesos, se han podido determinar las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Ingreso:	Documentos de transacción de pago	Tiempo:	205.00
Salida:	Comprobante de pago impreso y firmado	Costo:	62.24
Frecuencia	Diaria	Eficiencia tiempo:	29.27%
Volumen	15	Eficiencia costo:	17.06%


El tiempo del ciclo del proceso es de 205 minutos, de los cuales 60 minutos corresponde al tiempo que agrega valor y 145 minutos no agrega valor y representa el 29.27% de eficiencia, el costo empleado es de \$62.24 de los cuales \$10.62 agregan valor al proceso y \$51.62 no agrega valor, generando una eficiencia del 17.06%.

Novedades Cualitativas

- a. Existen trámites que no cumplen con los requerimientos.
- b. Demora por el registro, ya que se depende de la disponibilidad sistema informático.

Elaborado por: Diego Pereira	Aprobado por: Jefe Departamental

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para:	Subgerente Financiera	
De:	Diego Pereira	
Asunto:	Análisis del subproceso Transferencias Bancarias	No de Informe
Fecha:	17 de Julio del 2016	CELEC-INF-2016-009

En base al análisis del diagrama de procesos, se han podido determinar las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Ingreso:	Comprobante de Pago impreso y firmado	Tiempo:	2020.00
Salida:	Comprobante de Transferencia Bancaria	Costo:	653.19
Frecuencia	Diaria	Eficiencia tiempo:	27.48%
Volumen	15	Eficiencia costo:	15.55%


El tiempo del ciclo del proceso es de 2020 minutos, de los cuales 555 minutos corresponde al tiempo que agrega valor y 1465 minutos no agrega valor y representa el 27.48% de eficiencia, el costo empleado es de \$653.19 de los cuales \$101.57 agregan valor al proceso y \$551.62 no agrega valor, generando una eficiencia del 15.55%.

Novedades Cualitativas

- a. Los nuevos proveedores no tienen la cuenta registrada en el sistema informático.
- b. No se adjunta los certificados bancarios de los proveedores ocasionando demoras.
- c. Demora por deficiencias de red informática.

Elaborado por: Diego Pereira	Aprobado por: Jefe Departamental

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para:	Subgerente Financiera	
De:	Diego Pereira	
Asunto:	Análisis del subproceso Registro y Control de Garantías	No de Informe
Fecha:	17 de Julio del 2016	CELEC-INF-2016-010

En base al análisis del diagrama de procesos, se han podido determinar las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Ingreso:	Memorando de calificación de garantía	Tiempo:	2960.00
Salida:	Garantía validada y archivada	Costo:	935.11
Frecuencia	Semanal	Eficiencia tiempo:	17.23%
Volumen	2	Eficiencia costo:	17.12%

El tiempo del ciclo del proceso es de 2960 minutos, de los cuales 510 minutos corresponde al tiempo que agrega valor y 2450 minutos no agrega valor y representa el 17.23% de eficiencia, el costo empleado es de \$935.11 de los cuales \$160.06 agregan valor al proceso y \$775.04 no agrega valor, generando una eficiencia del 17.12%.

Novedades Cualitativas

- a. Demora en la calificación de garantías
- b. Las garantías no suelen estar firmadas
- c. El tiempo de validación de las garantías dependen de las empresas que las emiten.

Elaborado por: Diego Pereira	Aprobado por: Jefe Departamental

3.4 Matriz de análisis resumido de los procesos analizados

Se presenta de forma resumida el análisis de cada uno de los procesos analizados, en cuanto a tiempo, costo y sus observaciones.

Tabla 23: Matriz de Análisis Resumido

MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDO												
No	Proceso	Subproceso	Procedimiento	Tiempo			Costo			Frecuencia	Volumen	Observaciones
				AV	NAV	Eficiencia	AV	NAV	Eficiencia			
1	Presupuesto	Programación Presupuestaria		990.00	13380.00	6.89%	404.00	5416.38	6.94%	Anual	1	Las áreas de la institución no cumplen los tiempos establecidos para la entrega de información y la misma presenta inconsistencias. Adicionalmente se ocasionan retrasos por cambios requeridos por las áreas fuera del plazo.
2	Presupuesto	Formulación Presupuestaria		2010.00	945.00	68.02%	688.21	1083.83	38.84%	Anual	1	Existen equivocaciones en las asignaciones de las partidas porque la información remitida por el área no es clara. Existe demora considerando la revisión que debe hacer la máxima autoridad de la institución. La información que porporcionan las áreas no compaginan con los valores del presupuesto.
3	Presupuesto	Ejecución Presupuestaria	Elaboración de Certificación Presupuestaria	25.00	1085.00	2.25%	9.35	370.27	2.46%	Diaria	10	No se adjuntan los habilitantes para la emisión de la certificación presupuestaria. Existe demora en la revisión de la certificación. La entrega física del documento dilata el trámite
4	Presupuesto	Ejecución Presupuestaria	Elaboración de Traspasos Presupuestarios	120.00	145.00	45.28%	40.06	52.43	43.31%	Semanal	4	Documentación inconsistente, no se detalla de forma exacta el pedido. Debe existir recursos para poder plantear el traspaso presupuestario. El trámite se extiende ya que depende de la disponibilidad del sistema informático
5	Presupuesto	Ejecución Presupuestaria	Elaboración de Reformas Presupuestarias	480.00	3225.00	12.96%	210.60	1563.59	11.87%	Trimestral	1	El trámite se extiende debido a las múltiples firmas que se requiere. Existe demora por las revisiones que realiza la Matriz de la Corporación. La disponibilidad del sistema informático influye en el tiempo de procesamiento de las actividades.
6	Contabilidad	Registro Contable		165.00	305.00	35.11%	54.14	94.93	36.32%	Diario	15	Los trámites suelen tener novedades que ocasionan su devolución. Existe demora en el registro, ya que al sistema informático le hacen falta filtros. El trámite se extiende por la espera de las firmas.
7	Tesorería	Elaboración de Comprobantes de Pago		60.00	145.00	29.27%	10.62	51.62	17.06%	Diaria	15	Existen trámites que no cumplen con los requerimientos. Demora por el registro, ya que se depende de la disponibilidad sistema informático.
8	Tesorería	Transferencias bancarias		555.00	1465.00	27.48%	101.57	551.62	15.55%	Diaria	15	Dependencia de la eficiencia del sistema del Banco Central. Los nuevos proveedores no tienen la cuenta registrada en el sistema informático. No se adjunta los certificados bancarios de los proveedores ocasionando demoras. Adicionalmente hay letargos por deficiencias de red informática.
9	Tesorería	Registro y Control de Garantías		510.00	2450.00	17.23%	160.06	775.04	17.12%	Semanal	2	Demora en la calificación de garantías. Las garantías no suelen estar firmadas. El tiempo de validación de las garantías dependen de las empresas que las emiten.

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

3.5 Informe de novedades generadas detectadas en los procesos, subprocesos y procedimientos seleccionados.

Sobre las novedades detalladas en los diagramas previamente indicados, se presentan los siguientes puntos:

3.5.1 Presupuesto

Las áreas de la institución al momento de presentar la información no realizan las revisiones previas de la misma, lo que se transcribe al momento de su revisión en muchas inconsistencias, sin dejar de lado que lo hacen a destiempo.

Una vez presentada la información, las áreas solicitan nuevos cambios que entran fuera de los tiempos ocasionando más retrasos, que contribuye al tiempo de espera para la revisión y firma de la Proforma por parte del Directorio.

El departamento de presupuesto incurre en equivocaciones en las asignaciones de las partidas presupuestarias porque la información remitida por las áreas no es clara, y los valores no son consistentes.

Existe demora considerando la revisión que debe hacer la máxima autoridad de la institución.

No se adjuntan los documentos habilitantes para la emisión de la certificación presupuestaria ocasionando devoluciones y por ende retrasos. La entrega física del documento dilata el trámite.

En los traspasos presupuestarios también existen retrasos debido a que la documentación que se remite es inconsistente, y generalmente no existen recursos que viabilicen las solicitudes.

En las reformas el retraso se debe a que el trámite requiere de múltiples firmas y revisiones que realiza la Matriz de la Corporación. En este procedimiento como en el

mencionado en el párrafo previo, la disponibilidad del sistema informático influye en el tiempo de procesamiento de las actividades.

3.5.2 Contabilidad

El letargo en el registro contable se debe principalmente a novedades en los documentos ingresados que ocasionan su devolución y al sistema informático que no posee los filtros necesarios. Además el retrasos también se debe a la espera de las firmas de los documentos una vez transaccionados.

3.5.3 Tesorería

La principal condicionante de los retrasos tiene que ver con la dependencia de la eficiencia del sistema del Banco Central.

Generalmente los nuevos proveedores no tienen la cuenta registrada en el sistema informático, y no se adjuntan los certificados bancarios que permitan los registros, causando retrasos en ésta actividad.

A pesar de contar con una infraestructura informática dentro de la institución y la Subgerencia Financiera existen deficiencias en la red informática ocasionando retrasos en el procesamiento de pagos.

La calificación de las garantías es otra complicación en los tiempos, ya que no suelen estar firmadas y su validación depende de las empresas que las emiten.

**CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA
SUBGERENCIA FINANCIERA**

La propuesta de mejoramiento de la Subgerencia Financiera, tiene como objetivo la optimización de tiempos y costos que permitan una adecuada gestión en las actividades que desempeña el área.

Una vez realizado el análisis de los procesos que resultaron seleccionados de acuerdo al nivel de importancia en el desenvolvimiento de la Subgerencia Financiera, el presente capítulo abarca la propuesta de mejoramiento de los procesos, que comprende:

- Herramientas.- Permiten analizar y mejorar los procesos.
- Caracterización de los procesos.- Da una perspectiva consolidada de lo que se hace.
- Diagramación mejorado.- Identifica las acciones correctivas planteadas de forma gráfica.
- Cuadro comparativo.- Indica la situación actual y propuesta.
- Informe del beneficio esperado.- Resume las acciones correctivas a los problemas evidenciados.

4.1 Herramientas a utilizar en cada proceso

Las herramientas para el mejoramiento de consideran el uso de: simbología optimizada, codificación, hoja de mejoramiento y el análisis comparativo que muestre los beneficios que se obtendrán.

Dentro del mejoramiento de los procesos, y la optimización de los mismos significaran acciones de:

Mejora: reducción de tiempos y costos

Fusión: de actividades o procesos



Eliminación: de actividades o procesos cuando sean necesarios

Creación: de actividades o procesos cuando sea estrictamente necesario

4.1.1 Simbología

La simbología que se aplicará en la propuesta de mejoramiento de procesos se detalla a continuación:

Tabla 24: Simbología Diagramación

SÍMBOLO	NOMBRE	SIGNIFICADO	OBSERVACIÓN
	Operación	Cuando se ejecuta la modificación intencional de las características de un documento	Agrega valor
	Inspección	Cuando se examina un documento con el fin de cualificar su calidad, cantidad o características	No agrega valor
	Movimiento o Transporte	Un documento o forma se mueve, descartando que este sea parte de una operación	No agrega valor
	Archivo o Almacenamiento	Un documento o forma es archivado de manera permanente o previene el traslado no autorizado	No agrega valor
	Demora o Espera	Un documento o forma presenta condiciones no aptas para el correcto desenvolvimiento o impide el inicio	No agrega valor
	Decisión	Se utiliza para tomar una decisión generando caminos dentro del flujo	No agrega valor
	Conector	Se usa para representar una conexión o enlace entre elementos del diagrama que se encuentran a una distancia	No agrega valor
	Firma Digital	Se utiliza para la firma de documentación de forma digital	No agrega valor
	Documentación	Se utiliza para indicar que la salida de una actividad es información en papel.	
	Documento	Es el resultado de un procedimiento, que es almacenado en la base de datos de un computador	Clasifican documentos
	Mail	Se utiliza como medio de información	

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC
Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

4.1.2 Codificación

La codificación que se aplicará responde a las necesidades institucionales, que se resumen en la facilidad de identificar un proceso, subproceso o actividad.

Tabla 25: Códigos de Macroprocesos

Código del Macroproceso	Nombre del Macroproceso	Nombre del Proceso
GF2	Gestión Financiera	Presupuesto
GF3	Gestión Financiera	Contabilización
GF4	Gestión Financiera	Tesorería

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas


4.1.3 Hoja de mejoramiento

La hoja de mejoramiento que se presentará, es un breve resumen de la situación actual de la Subgerencia Financiera y las repercusiones de las acciones propuestas en los problemas evidenciados, que se traducen en una optimización de tiempos y costos.

4.2 Caracterización de los procesos

Al caracterizar los procesos, las personas involucradas en las actividades, desde la máxima autoridad hasta aquella persona que desempeña el nivel operativo, adquieren una visión integral de la gestión, lo que representa un entendimiento de lo que se hace y para qué sirve. A continuación se presenta la caracterización de cada uno de los procesos.

4.2.1 Caracterización del proceso presupuesto

	Macroproceso: Gestión Financiera	Código: GF2
	Proceso: Presupuesto	
	Lugar y Fecha: Quito, 01 de diciembre de 2016	

4.2.1.1 Objetivo.

Detectar las necesidades y obtener la información necesaria de las diferentes subgerencias departamentos, para asegurar la correcta planificación y ejecución del Presupuesto asignado a la Institución.

4.2.1.2 Alcance.

El proceso de Presupuesto inicia con la Programación y finaliza con la Evaluación Presupuestaria.

4.2.1.3 Responsable.

Subgerente Financiera

Jefe del departamento de Presupuesto

Especialista Administrativo (Presupuesto)

4.2.1.4 Requisitos legales.

- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley de Regulación Económica y de Control del Gasto
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
- Reglamento de la Ley de Presupuestos del Sector Público
- Regulación del envío de la información Presupuestaria y Financiera

4.2.1.5 Políticas internas.

- Es de carácter obligatorio la programación y formulación de la Proforma presupuestaria anual de acuerdo al Plan de cuentas determinado por la Matriz de CELEC EP.
- Es obligatorio verificar la planificación de las áreas para emitir Certificaciones Presupuestarias, de no estar contemplado en ésta no se podrá emitir.

- La solicitud de emisión de certificación presupuestaria debe contener un presupuesto referencial sustentado en un estudio de mercado.
- De no existir disponibilidad presupuestaria en alguna partida, es obligatorio realizar un traspaso para financiar partidas insuficientes.
- No podrán financiar partidas de capital o inversión a partidas de gasto corriente.

4.2.1.6 Indicadores.

- Establecimiento de Programación Presupuestaria
- Asignación de partidas presupuestarias
- Cumplimiento de Elaboración de Certificaciones Presupuestarias
- Cumplimiento de Elaboración de Traspasos Presupuestarios
- Cumplimiento de Elaboración de Reformas Presupuestarias

4.2.1.7 Subprocesos.

Tabla 26: Subprocesos de Presupuesto

Nombre del Subproceso	Periodicidad
Programación Presupuestaria	Anual
Formulación Presupuestaria	Anual
Aprobación Presupuestaria	Anual
Ejecución Presupuestaria	Diaria
Liquidación Presupuestaria	Anual
Evaluación Presupuestaria	Anual

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

4.2.1.8 Registros.

Tabla 27: Registros Presupuesto

PRESUPUESTO	
Registro	Ubicación
Comprobantes de Certificaciones Presupuestarias	Sistema IFS
Comprobantes de Traspasos Presupuestarios	Sistema IFS
Comprobantes de Reformas Presupuestarios	Sistema IFS


Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

4.2.1.9 Documentos.

Ver Anexo No 10

4.2.2 Caracterización del proceso contabilización

	Macroproceso: Gestión Financiera	Código: GF3
	Proceso: Contabilización	
	Lugar y Fecha: Quito, 01 de diciembre de 2016	

4.2.2.1 Objetivo.

Contribuir para que la Unidad de Negocio cuente con Estados Financieros íntegros y oportunos, que brinden información financiera razonable, completa y relevante para una toma de decisiones adecuada por parte de los usuarios de la información.

4.2.2.2 Alcance.

El Proceso de Contabilización inicia con el registro contable, y finaliza con la elaboración de los Estados Financieros.

4.2.2.3 Responsable.

Subgerente Financiera

Jefe de Contabilidad

Especialista Administrativo (Contabilidad)

4.2.2.4 Requisitos legales.

- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley Orgánica de Servicio Público de Energía Eléctrica
- Ley Orgánica de Contratación Pública
- Normas Técnicas de Contabilidad Gubernamental
- Normas Internacionales de Contabilidad

- Normas Ecuatorianas de Contabilidad
- Normas de Control Interno
- Reglamento de Adquisición de Bienes del Sector Público
- Resoluciones del SRI
- Reglamento interno para viáticos al interior y exterior

4.2.2.5 Políticas internas.

- El registro contable inherente a un pago se realizará siempre y cuando éste posea una certificación presupuestaria.
- Se determinará la propiedad, legalidad, veracidad y conformidad de las operaciones financieras, y se realizará la contabilización oportuna de los recursos de la Institución.
- Los requerimientos deberán cumplir con los lineamientos establecidos para cada tipo de trámite.
- Se cumplirá con los con los plazos establecidos por el SRI para la entrega de información, evitando posteriores sanciones.
- El Sistema IFS, de manera obligatoria se utilizará en cada una de las transacciones contables que genere la Institución.

4.2.2.6 Indicadores.

- Cumplimiento del registro contable de trámites

4.2.2.7 Subprocesos.

Tabla 28: Subprocesos De Contabilidad

Nombre del Subproceso	Periodicidad
Registro Contable	Diaria
Conciliaciones	Mensual
Declaración de Anexos Transaccionales	Mensual
Declaración de Impuestos y Retenciones	Mensual
Estados Financieros	Anual

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

4.2.2.8 Registros.

Tabla 29: Registros de Contabilidad

CONTABILIZACIÓN	
Registro	Ubicación
Comprobantes de Registro Contable (Pago)	Sistema IFS
Comprobantes de Ingreso	Sistema IFS
Comprobantes de Rendición de fondos	Sistema IFS
Comprobantes de Liquidación de fondos	Sistema IFS
Comprobantes de Asientos de Ajuste	Sistema IFS
Documentación varia	Sistema IFS


Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

4.2.2.9 Documentos.

Ver Anexo No 11

4.2.3 Caracterización del Proceso Tesorería

	Macroproceso: Gestión Financiera	Código: GF4
	Proceso:	Tesorería
	Lugar y Fecha:	Quito, 01 de diciembre de 2016

4.2.3.1 Objetivo.

Realizar cada uno de los requerimientos de pago previamente autorizados por la autoridad competente a fin de cumplir con las obligaciones de la Institución.

4.2.3.2 Alcance.

El Proceso inicia con la recepción e ingreso de los Comprobantes Contables y el registro y finaliza con las transferencias bancarias.

4.2.3.3 Responsable.

Subgerente Financiera

Jefe de Tesorería

Especialista Administrativo (Tesorería)

4.2.3.4 Requisitos legales.

- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley Orgánica de Servicio Público de Energía Eléctrica
- Ley Orgánica de Contratación Pública
- Normas de Control Interno
- Reglamento de Adquisición de Bienes del Sector Público
- Resoluciones del SRI
- Reglamento interno para viáticos al interior y exterior

4.2.3.5 Políticas internas.

- Se realizará un control eficiente de los movimientos bancarios y asignación de cuentas
- Se ejecutará la notificación y entrega de documentos de forma oportuna
- Se llevará un control eficiente de la vigencia de garantías

4.2.3.6 Indicadores.

- Cumplimiento de contabilización de pago a los beneficiarios
- Cumplimiento de Traslados bancarios
- Cumplimiento de Registro y Control de garantías

4.2.3.7 Subprocesos.

Tabla 30: Subprocesos de Tesorería

Nombre del Subproceso	Periodicidad
Transferencias bancarias	Diaria
Ingresos	Diaria
Registro y control de garantías	Diaria

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

4.2.3.8 Registros.

Tabla 31: Registros Tesorería

PAGADURÍA	
Registro	Ubicación
Registro de Garantías	Sistema IFS
Transferencias Bancarias	Sistema IFS
Despacho de Documentos	Programa Excel

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas


4.2.3.9 Documentos.

Ver Anexo No 12

4.3 Mejoramiento de cada proceso analizado aplicando las herramientas

Una vez analizados los resultados de la diagramación de los procesos seleccionados, se procede a establecer la propuesta de mejora, orientada a la optimización de tiempos y costos. Sobre cada proceso se plantea una hoja de mejoramiento y un cuadro comparativo que denota el mejoramiento de cada proceso.

Tabla 32: Diagrama Mejorado del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Programación Presupuestaria

DIAGRAMA DE PROCESOS MEJORADO													
Fecha:	15/12/2016		Código:	2.1									
Nombre del Proceso:	PRESUPUESTO		Nombre del Subproceso:	PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA		Procedimiento							
Objetivo	Programar la Proforma Presupuestaria Institucional y por áreas, para aprobación del Directorio de la Institución												
Alcance	Desde:	Recepción del Oficio del Ministerio de Finanzas											
	Hasta:	Consolidación de los requerimientos de las Subgerencias y Departamentos											
Ingreso:	Memorando de Matriz y Oficio Min. de Finanzas		Tiempo:	3400.00	Eficiencia tiempo:	56.47%	Frecuencia	Anual					
Salida:	Requerimientos consolidados		Costo:	1377.78	Eficiencia costo:	56.87%	Volumen	1					
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Observaciones/Propuesta de mejora	
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Subgerente Financiero	Recibir Memorando de Matriz y Oficio Min. de Finanzas sobre Programación Presupuestaria							10.00		5.29		
2	Jefe de Presupuesto	Revisar Memorando de Matriz y Oficio Min. de Finanzas sobre Programación Presupuestaria							240.00		104.25		
3	Jefe de Presupuesto	Elaborar memorando indicando inicio de Programación Presupuestaria, con los lineamientos para el presupuesto de de AO&M, IGO Y PAI	X						480.00		195.88		
4	Jefe de Presupuesto	Remitir memorando indicando inicio de Programación Presupuestaria, con los lineamientos para el presupuesto de de AO&M, IGO Y PAI										Se remite el documento formal de forma digital	
5	Especialista Administrativo 6	Capacitar a las subgerencias y departamentos sobre la elaboración de la Porforma Presupuestaria							480.00		195.88	Capacitación de forma previa orientada a reducir los tiempos de respuesta de las áreas	
6	Jefe de Presupuesto	Recibir los requerimientos de cada una de las Subgerencias y Departamentos							480.00		208.49	Reducción de tiempo considerando la preparación previa que reciben las áreas	
7	Jefe de Presupuesto	Remitir información a responsable de cada tipo de presupuesto							30.00		13.03	Se remite a los responsable la información vía mail	
8	Especialista Administrativo 3	Revisar Presupuesto (AO&M)							240.00		80.12	Reducción de tiempo considerando que la información remitida por las áreas es correcta ya que fueron capacitadas de forma previa	
9	Especialista Administrativo 4	Revisar Presupuesto (PAI)							240.00		85.14	Reducción de tiempo considerando que la información remitida por las áreas es correcta ya que fueron capacitadas de forma previa	
10	Especialista Administrativo 5	Revisar Presupuesto (IGO)							240.00		97.94	Reducción de tiempo considerando que la información remitida por las áreas es correcta ya que fueron capacitadas de forma previa	
11	Especialista Administrativo 5	Consolidar requerimientos							960.00		391.76		
Total									1920.00	1480.00	783.52	594.26	
Cambios		Terminología			Procesos y subprocesos que tienen relación				Formularios				
Mejora	Programación presupuestaria: Primera Fase del Ciclo Presupuestario donde se definen metas, objetivos y necesidades			Formulación presupuestaria				Formulario de requerimientos					
Fusión													
Creación	1												
Eliminación													
Elaborado por:			Supervisado por:				Autorizado por:						
Ing. Diego Alexander Pereira Bayas			Lcda. Patricia Lucero				Lcda. Patricia Lucero						

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC
 Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Tabla 33: Mejoramiento del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Programación Presupuestaria

HOJA DE MEJORAMIENTO						
Proceso	PRESUPUESTO					
Subproceso	PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA					
Procedimiento						
Ingreso	Memorando de Matriz y Oficio Min. de Finanzas				Código	2.1
Salida	Requerimientos consolidados					
Responsable	Subgerente Financiero, Jefe de Presupuesto, Especialista Administrativo					
Problemas detectados:						
Las Subgerencias y Departamentos no cumplen los tiempos establecidos para la entrega de información.						
Las Subgerencias y Departamentos presentan la información con inconsistencias.						
Generalmente existen retrasos debido a los cambios solicitados fuera del plazo establecido.						
Soluciones Propuestas:						
A efectos de remitir la información de forma consistente y en el tiempo establecido se propone un proceso de capacitación de forma previa, que permita a las áreas subsanar estas falencias.						
Capacitación de forma previa orientada a reducir los tiempos de respuesta de las áreas.						
Se sugiere la remisión de comunicaciones de forma digital para optimizar tiempos.						
SITUACIÓN ACTUAL						
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen	
14370.00	5820.39	6.89%	6.94%	Anual	1	
SITUACIÓN PROPUESTA						
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen	
3400.00	1377.78	56.47%	56.87%	Anual	1	
DIFERENCIA						
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen	
10970.00	4442.60	49.58%	49.93%	Anual	1	
BENEFICIO						
Tiempo: Diferencia en tiempo*Volumen						
10,970.00						
Costo: Diferencia en costo*Volumen						
4,442.60						

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Tabla 34: Cuadro comparativo del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Programación Presupuestaria


Proceso	PRESUPUESTO										
Subproceso:	PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA										
Procedimiento											
Simbología											
Situación Actual					Situación Propuesta						
○	□	➔	▽	◐	◊	○	□	➔	▽	◐	◊
CUADRO COMPARATIVO											
		Tiempo	Eficiencia tiempo	Costo	Eficiencia costo						
Situación actual		14,370.00	6.89%	5,820.39	6.94%						
Situación propuesta		3,400.00	49.58%	1,377.78	49.93%						

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

El mejoramiento radicó en la utilización de medios digitales, que optimizan tiempos y costos en el proceso, sin dejar de lado el hecho de que una capacitación previa permite que la información remitida por parte de las áreas no contenga inconsistencias.

Tabla 35: Diagrama Mejorado del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Formulación Presupuestaria

DIAGRAMA DE PROCESOS MEJORADO													
Fecha:	15/12/2016		Código:	2.2									
Nombre del Proceso:	PRESUPUESTO		Nombre del Subproceso:	FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA		Procedimiento							
Objetivo	Clasificar cada uno de los requerimientos de las Subgerencias y Departamentos en las correspondientes partidas presupuestarias												
Alcance	Desde:	Asignación de partidas a los requerimientos de las Subgerencias y Departamentos											
	Hasta:	Envío de la Proforma Presupuestaria para aprobación del Directorio											
Ingreso:	Requerimiento consolidados		Tiempo:	2475.00	Eficiencia tiempo:	90.91%	Frecuencia	Anual					
Salida:	Proforma presupuestaria para aprobación del Directorio		Costo:	1135.80	Eficiencia costo:	89.85%	Volumen	1					
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo				Observaciones/Propuesta de mejora	
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Especialista Administrativo 3	Asignar a los requerimientos las respectivas partidas presupuestarias (AO&M)	x					180.00		60.09			Implementación del proceso de capacitación que permitan reducir errores
2	Especialista Administrativo 4	Asignar a los requerimientos las respectivas partidas presupuestarias (PAI)	x					120.00		42.57			Implementación del proceso de capacitación que permitan reducir errores
3	Especialista Administrativo 5	Asignar a los requerimientos las respectivas partidas presupuestarias (IGO)	x					120.00		48.97			Implementación del proceso de capacitación que permitan reducir errores
4	Jefe de Presupuesto	Consolidar información de todas las áreas en la Proforma Presupuestaria preliminar	x					360.00		156.37			
5	Jefe de Presupuesto	Elaborar ayuda memoria Proforma Presupuestaria	x					480.00		208.49			
6	Jefe de Presupuesto	Remitir el borrador de proforma presupuestaria para revisión de la Gerencia de la Unidad de Negocio TRANSELECTRIC							30.00		13.03		
7	Gerente Unidad de Negocio	Revisión del borrador de proforma presupuestaria por parte del Gerente de la Unidad de Negocio TRANSELECTRIC	x					480.00		294.67			La revisión de la proforma se la hace de forma conjunta con la Jefatura de Presupuesto, por lo que los tiempos de repuesta son manejables
8	Especialista Administrativo 5	Corrección de información definitiva	x					480.00		195.88			La corrección responde a observaciones planteadas por la Gerencia de la Unidad de Negocio TRANSELECTRIC
9	Subgerente Financiera	Revisión proforma presupuestaria	x						180.00		95.24		La revisión final se la realiza con el Subgerente Financiera considerando que se solventaron las observaciones planteadas por la Gerencia de la Unidad de Negocio TRANSELECTRIC
10	Jefe de Presupuesto	Firma de proforma y ayuda memoria	x					15.00		6.52			La firma se la realiza de forma digital por lo que existe un ahorro en el tiempo a utilizar
11	Subgerente Financiera	Firma de proforma y ayuda memoria	x					15.00		6.99			La firma se la realiza de forma digital por lo que existe un ahorro en el tiempo a utilizar
12	Subgerente Financiera	Envío de información a Matriz para poner en consideración del Directorio de la Corporación	x						15.00		6.99		
Total							2250.00	225.00	1020.54	115.26			
Cambios		Terminología			Procesos y subprocesos que tienen relación				Formularios				
Mejora	5	Proforma Presupuestaria: Documento en el que se consolida la planificación en cuanto a necesidades de toda la institución			Aprobación presupuestaria				Formulario de requerimientos				
Fusión													
Creación	2												
Eliminación	9												
Elaborado por:			Supervisado por:				Autorizado por:						
Ing. Diego Alexander Pereira Bayas			Lcda. Patricia Lucero				Lcda. Patricia Lucero						

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC
Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

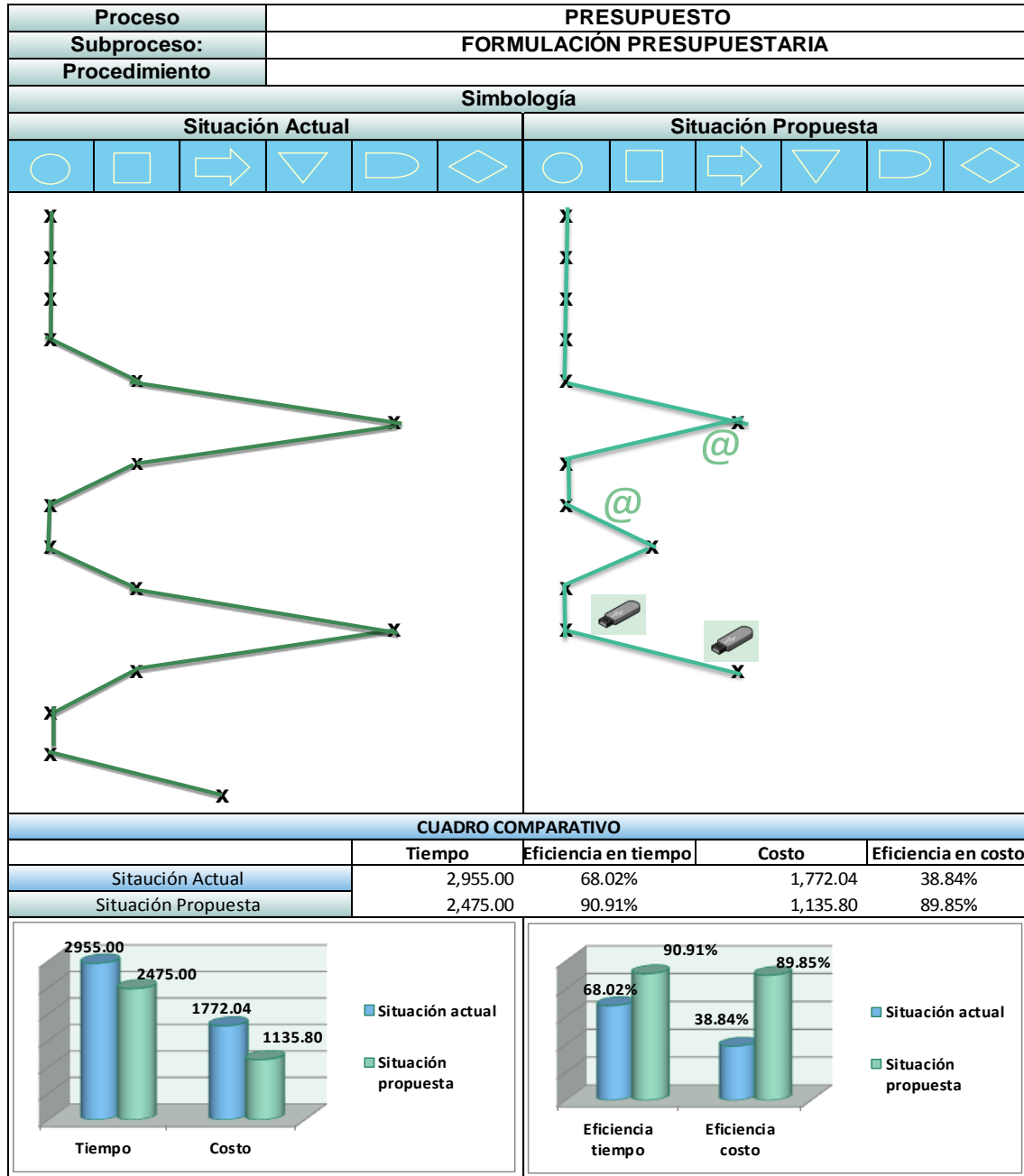
Tabla 36: Mejoramiento del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Formulación Presupuestaria

HOJA DE MEJORAMIENTO						
Proceso	PRESUPUESTO					
Subproceso	FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA					
Procedimiento						
Ingreso	Requerimiento consolidados				Código	2.2
Salida	Proforma presupuestaria para aprobación del					
Responsable	Gerente Unidad de Negocio, Subgerente Financiero Jefe de Presupuesto, Especialista Administrativo					
Problemas detectados:						
Existen equivocaciones en las asignaciones de las partidas porque la información remitida por el área no es clara.						
Existe demora considerando la revisión que debe hacer la máxima autoridad de la institución.						
Se evidencian demasiadas revisiones y retrasos por firmas.						
Soluciones Propuestas:						
Implementación del proceso de capacitación que permitan reducir errores.						
La revisión de la proforma se la debe hacer de forma conjunta con la Jefatura de Presupuesto, por lo que los tiempos de repuesta son manejables						
Uso de firma digital para optimizar el tiempo a utilizar						
SITUACIÓN ACTUAL						
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen	
2955.00	1772.04	68.02%	38.84%	Anual	1	
SITUACIÓN PROPUESTA						
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen	
2475.00	1135.80	90.91%	89.85%	Anual	1	
DIFERENCIA						
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen	
480.00	636.24	22.89%	51.02%	Anual	1	
BENEFICIO						
Tiempo: Diferencia en tiempo*Volumen						
480.00						
Costo: Diferencia en costo*Volumen						
636.24						

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas








Tabla 37: Cuadro comparativo del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Formulación Presupuestaria



Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC
 Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

El mejoramiento radica en la propuesta de revisión conjunta (Subgerencia Financiera y Gerencia), adicionalmente se implementa el uso de la firma digital que optimiza el despacho de los documentos.


Tabla 38: Diagrama Mejorado del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Certificación Presupuestaria

DIAGRAMA DE PROCESOS MEJORADO													
Fecha:	15/12/2016	Código:	2.4.1										
Nombre del Proceso:	PRESUPUESTO	Nombre del Subproceso:	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA		Procedimiento	Elaboración de Certificación Presupuestaria							
Objetivo	Certificar la disponibilidad de recursos para la adquisición de bienes y/o servicios que requiera la institución												
Alcance	Desde:	Recepción de documentación del área requirente											
	Hasta:	Emisión de la Certificación Presupuestaria											
Ingreso:	Solicitud de Disponibilidad Presupuestaria		Tiempo:	95.00	Eficiencia tiempo:	42.11%	Frecuencia	Diaria					
Salida:	Certificación Presupuestaria		Costo:	36.74	Eficiencia costo:	43.19%	Volumen	10					
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Observaciones/Propuesta de mejora			
									AV		NAV	AV	NAV
1	Jefe de Presupuesto	Recibir Memorando del área requirente											
2	Jefe de Presupuesto	Reasignación del pedido del área requirente al especialista administrativo que corresponda.											
3	Especialista Administrativo 3	Verificar la disponibilidad presupuestaria en el sistema IFS y el cumplimiento de la documentación del caso											
4	Especialista Administrativo 3	Emitir la certificación presupuestaria (AO&M, PAI, IGO)											
5	Especialista Administrativo 3	Envía la certificación al Jefe de Presupuesto para la revisión, aprobación y firma de la certificación											
6	Jefe de Presupuesto	Revisión de la certificación presupuestaria											
7	Jefe de Presupuesto	Aprobación de la certificación presupuestaria											
8	Jefe de Presupuesto	Firma de la certificación											
9	Especialista Administrativo 3	Entrega de certificación presupuestaria al área requirente											
10	Especialista Administrativo 3	Archivar											
Total							40.00	55.00	15.87	20.87			
Cambios		Terminología	Procesos y subprocesos que tienen relación				Formularios						
Mejora	4	Disponibilidad Presupuestaria: espacio disponible en el presupuesto institucional vigente	Liquidación Presupuestaria				Memorando de solicitud de Disponibilidad Presupuestaria						
Fusión		Sistema IFS: Sistema Financiero de aplicación en la CELEC-EP											
Creación	1												
Eliminación													
Elaborado por:			Supervisado por:				Autorizado por:						
Ing. Diego Alexander Pereira Bayas			Lcda. Patricia Lucero				Lcda. Patricia Lucero						

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

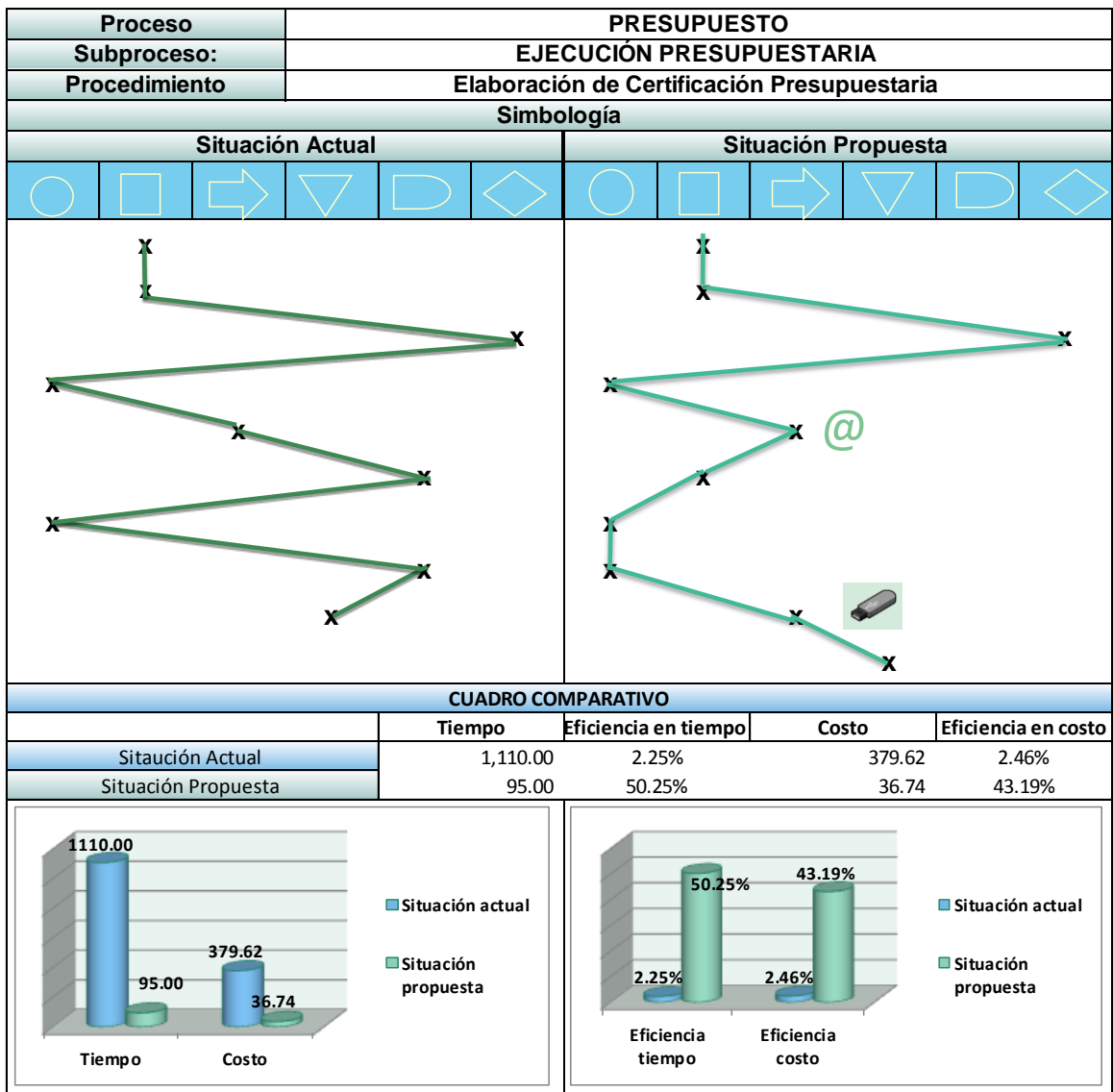
Tabla 39: Mejoramiento del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Certificación Presupuestaria

HOJA DE MEJORAMIENTO						
Proceso	PRESUPUESTO					
Subproceso	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA					
Procedimiento	Elaboración de Certificación Presupuestaria					
Ingreso	Solicitud de Disponibilidad Presupuestaria				Código	2.4.1
Salida	Certificación Presupuestaria					
Responsable	Jefe de Presupuesto, Especialista Administrativo					
Problemas detectados:						
Demora en la revisión de la certificación presupuestaria.						
La entrega física del documento dilata el trámite.						
Una copia de la certificación presupuestaria se archiva en el departamento de Presupuesto.						
Soluciones Propuestas:						
Realizar la revisión de con el documento en forma digital optimizando el tiempo de la actividad.						
Entrega de documento de forma digital para reducir tiempos.						
Implementación del archivo digital para reducir tiempos.						
Adicionalmente el envío de la certificación a través de mail, para revisión contribuye a reducir tiempos.						
SITUACIÓN ACTUAL						
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen	
1110.00	379.62	2.25%	2.46%	Diaria	10	
SITUACIÓN PROPUESTA						
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen	
95.00	36.74	50.25%	43.19%	Diaria	10	
DIFERENCIA						
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen	
1015.00	342.88	47.99%	40.72%	Diaria	10	
BENEFICIO						
Tiempo: Diferencia en tiempo*Volumen*No de días del año hábiles						
2,639,000.00						
Costo: Diferencia en costo*Volumen*No de días del año hábiles						
891,486.88						

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas


Tabla 40: Cuadro comparativo del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Certificación Presupuestaria



Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC
 Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

A pesar de incrementarse actividades, la optimización de las mismas parte del uso de medios digitales que disminuyen en forma global los tiempos utilizados en el proceso.

Tabla 41: Diagrama Mejorado del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Traspasos Presupuestarios

DIAGRAMA DE PROCESOS MEJORADO															
Fecha:	15/12/2016		Código:	2.4.2											
Nombre del Proceso:	PRESUPUESTO		Nombre del Subproceso:	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA		Procedimiento	Elaboración de Traspasos Presupuestarios								
Objetivo	Asignar saldo presupuestario a partidas con déficit, que permitan cumplir los procesos de adquisición de bienes y/o servicios														
Alcance	Desde:	Recepción de documentación del área requirente													
	Hasta:	Aprobación del Traspaso Presupuestario													
Ingreso:	Memorando solicitud de Traspaso Presupuestario		Tiempo:	175.00	Eficiencia tiempo:	68.57%	Frecuencia	Semanal							
Salida:	Traspaso presupuestario		Costo:	61.94	Eficiencia costo:	64.68%	Volumen	4							
No.	Responsable	Actividad	Simbología				Tiempo				Observaciones/Propuesta de mejora				
			○	□	→	▽	◇	◇	AV	NAV		AV	NAV		
1	Jefe de Presupuesto	Recibir Memorando del área requirente									10.00		4.34		
2	Jefe de Presupuesto	Reasignación del pedido del área requirente al especialista administrativo que corresponda.									5.00		2.17	Optimización en el tiempo de reasignación	
3	Especialista Administrativo 3	Verificar la disponibilidad presupuestaria en el sistema IFS y el cumplimiento de la documentación del caso									15.00		5.01	Capacitación de forma previa orientada a reducir los tiempos de respuesta de las áreas	
4	Especialista Administrativo 3	Registro del traspaso presupuestario en el sistema IFS									120.00		40.06		
5	Especialista Administrativo 3	Envía el traspaso presupuestario al Jefe de presupuesto para revisión y aprobación									5.00		1.67	Optimización en el tiempo de envío ya que solo se hace vía mail	
6	Jefe de Presupuesto	Revisión del traspaso presupuestario									10.00		4.34	Optimización en el tiempo de revisión	
7	Jefe de Presupuesto	Aprobación del traspaso presupuestario									5.00		2.17	Optimización en el tiempo de aprobación	
8	Jefe de Presupuesto	Archivar									5.00		2.17	Reducción de tiempo ya que se archiva la documentación de forma digital	
Total											120.00		55.00	40.06	21.88
Cambios		Terminología			Procesos y subprocesos que tienen relación				Formularios						
Mejora	4	Sistema IFS: Sistema Financiero de aplicación en la CELEC-EP			Liquidación Presupuestaria				Memorando solicitud de Traspaso Presupuestario						
Fusión															
Creación	1														
Eliminación															
Elaborado por:			Supervisado por:				Autorizado por:								
Ing. Diego Alexander Pereira Bayas			Lcda. Patricia Lucero				Lcda. Patricia Lucero								

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

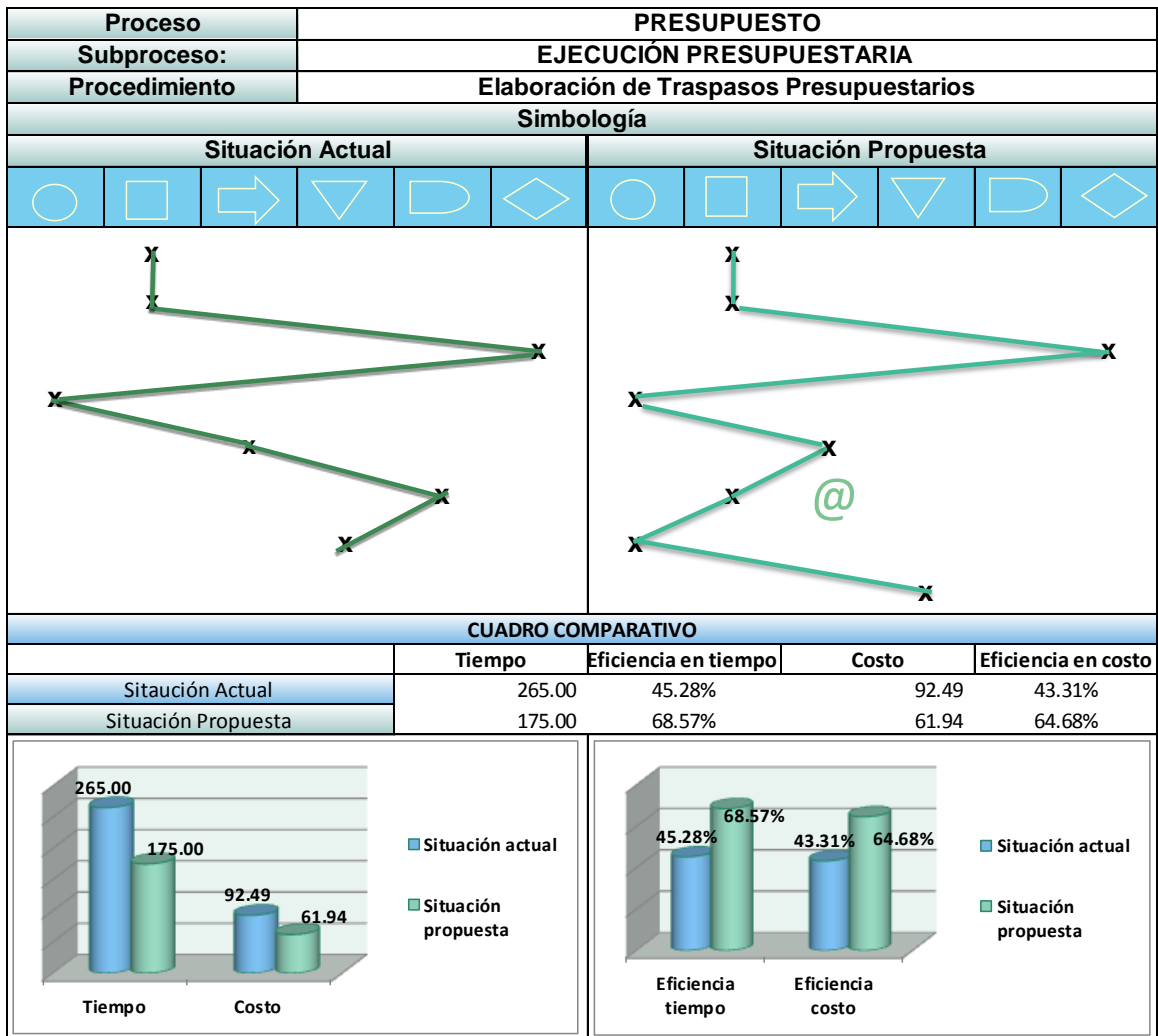
Tabla 42: Mejoramiento del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Traspasos Presupuestarios

HOJA DE MEJORAMIENTO						
Proceso	PRESUPUESTO					
Subproceso	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA					
Procedimiento	Elaboración de Traspasos Presupuestarios					
Ingreso	Memorando solicitud de Traspaso Presupuestario			Código	2.4.2	
Salida	Traspaso presupuestario					
Responsable	Jefe de Presupuesto, Especialista Administrativo					
Problemas detectados:						
Generalmente no existen los recursos para poder plantear el traspaso presupuestario						
El trámite se extiende ya que depende de la disponibilidad del sistema informático						
Soluciones Propuestas:						
Capacitación de forma previa permite una mejor planificación que contribuye a reducir los tiempos de Implementación del archivo digital para reducir tiempos.						
SITUACIÓN ACTUAL						
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen	
265.00	92.49	45.28%	43.31%	Semanal	4	
SITUACIÓN PROPUESTA						
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen	
175.00	61.94	68.57%	64.68%	Semanal	4	
DIFERENCIA						
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen	
90.00	30.55	23.29%	21.36%	Semanal	4	
BENEFICIO						
Tiempo: Diferencia en tiempo*Volumen*No de semanas del año						
18,720.00						
Costo: Diferencia en costo*Volumen*No de semanas hábiles del año						
6,354.23						

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Tabla 43: Cuadro comparativo del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Traspasos Presupuestarios




Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

La implementación de una capacitación previa respecto la planificación y la implementación de aprobaciones y revisiones digitales, permite la mejora del proceso.

Tabla 44: Diagrama Mejorado del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Reformas Presupuestarias

DIAGRAMA DE PROCESOS MEJORADO														
Fecha:		15/12/2016		Código:		2.4.3								
Nombre del Proceso:		PRESUPUESTO		Nombre del Subproceso:		EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA		Procedimiento		Elaboración de Reformas Presupuestarias				
Objetivo		Incrementar o disminuir el techo presupuestario asignado, en concordancia con las necesidades de la institución												
Alcance		Desde:		Recepción de documentación del área requirente										
		Hasta:		Envío de la Reforma a Matriz										
Ingreso:		Memorando de Reforma Presupuestaria		Tiempo:		470.00		Eficiencia tiempo:		60.64%				
Salida:		Reforma Presupuestaria		Costo:		212.62		Eficiencia costo:		56.52%				
				Frecuencia		Trimestral		Volumen		1				
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo				Observaciones/Propuesta de mejora	
			○	□	→	▽	▷	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe de Presupuesto	Recibir Memorando del área requirente									10.00		4.34	
2	Jefe de Presupuesto	Reasignación del pedido del área requirente al especialista administrativo que corresponda.									10.00		4.34	Optimización en el tiempo de reasignación
3	Especialista Administrativo 5	Verifica si el pedido cumple con la documentación de necesaria									20.00		8.16	
4	Especialista Administrativo 5	Elaborar Reforma Presupuestaria en el sistema IFS									60.00		24.49	
5	Especialista Administrativo 5	Elaborar informe de Reforma Presupuestaria									120.00		48.97	
6	Especialista Administrativo 5	Elaborar Memorando para la firma del Gerente de la Unidad de Negocio dirigido al Gerente general de la Corporación solicitando la Reforma Presupuestaria									60.00		24.49	Optimización en el tiempo ya que se establecen formatos predefinidos
7	Especialista Administrativo 5	Se remite la Reforma, informe y memorando para revisión de la Jefatura de Presupuesto									5.00		2.04	Optimización de tiempo porque la información se remite de forma digital
8	Jefe de Presupuesto	Firma de Jefe de Presupuespuestado									15.00		6.52	Optimización de tiempo porque la información se remite de forma digital
9	Jefe de Presupuesto	Envío de Reforma a Subgerencia Financiera para firma									5.00		2.17	Optimización de tiempo porque la información se remite de forma digital
10	Subgerente Financiero	Firma de Subgerencia Financiera									15.00		6.52	Uso de firma digital optimiza tiempos
11	Subgerente Financiero	Envío de Reforma a Gerencia de Unidad de Negocio para firma									5.00		2.65	Optimización de tiempo por que la información se remite de forma digital
12	Gerente Unidad de Negocio	Revisión de Reforma Presupuestaria por parte de Gerencia									120.00		63.49	La reforma se revisa con el apoyo del Jefe de Presupuesto por lo que se optimiza el tiempo
13	Gerente Unidad de Negocio	Firma de Gerente de Unidad de Negocio									15.00		9.21	Uso de firma digital optimiza tiempos
14	Gerente Unidad de Negocio	Envío de Reforma a Matriz para aprobación									5.00		3.07	La información se remite vía Quipux
15	Jefe de Presupuesto	Archivar									5.00		2.17	
Total								285.00	185.00	120.18	92.44			
Cambios		Terminología		Procesos y subprocesos que tienen relación				Formularios						
Mejora	10	Quipux: Sistema de gestión documental de uso obligatorio para las instituciones el Sector Público		Liquidación Presupuestaria				Memorando de Reforma Presupuestaria						
Fusión		Sistema IFS: Sistema Financiero de aplicación en la CELEC-EP												
Creación														
Eliminación	3													
Elaborado por:				Supervisado por:				Autorizado por:						
Ing. Diego Alexander Pereira Bayas				Lcda. Patricia Lucero				Lcda. Patricia Lucero						

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC
Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

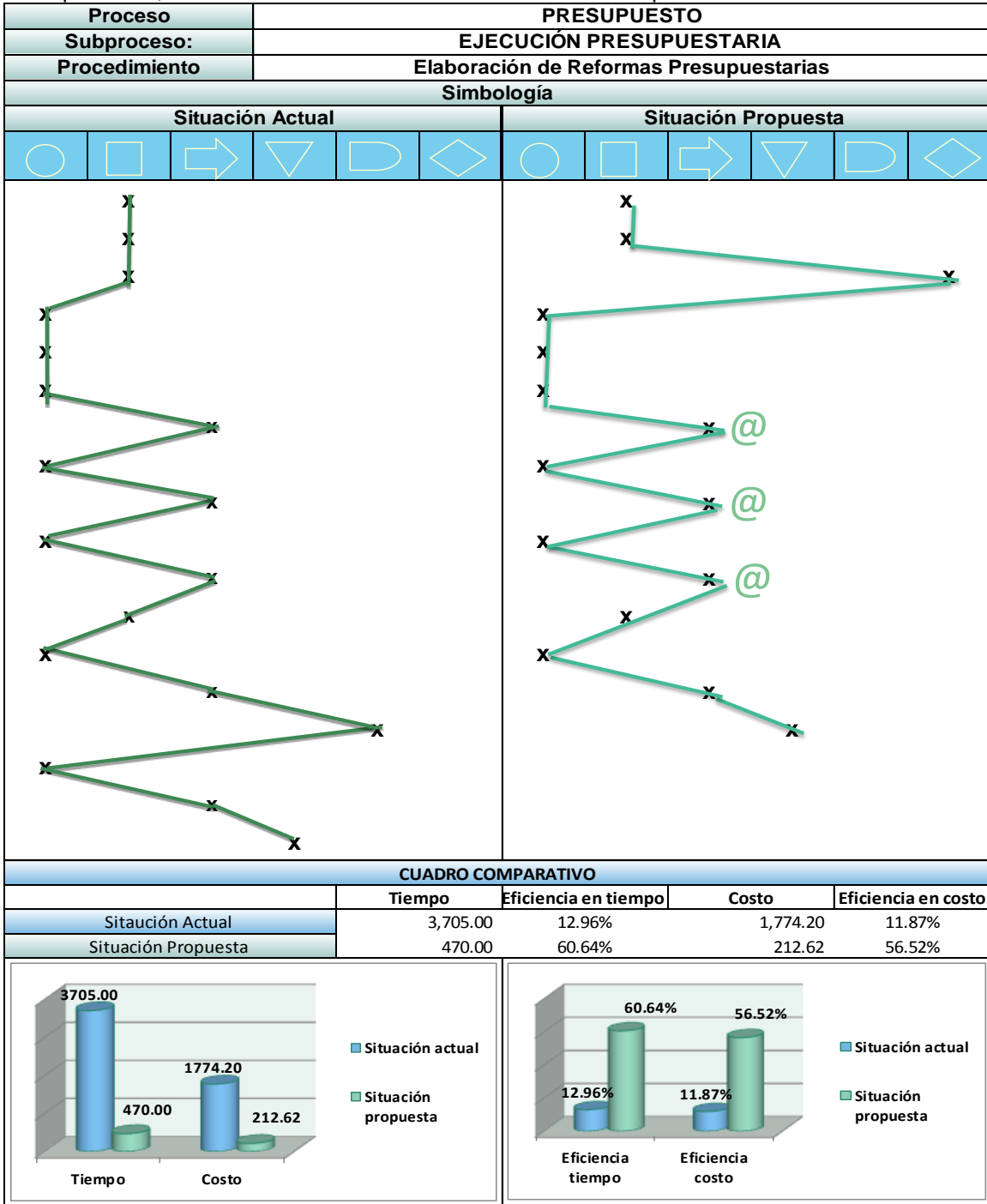
Tabla 45: Mejoramiento del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Reformas Presupuestarias

HOJA DE MEJORAMIENTO						
Proceso	PRESUPUESTO					
Subproceso	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA					
Procedimiento	Elaboración de Reformas Presupuestarias					
Ingreso	Memorando de Reforma Presupuestaria				Código	2.4.3
Salida	Reforma Presupuestaria					
Responsable	Gerente Unidad de Negocio, Subgerente Financiero, Jefe de Presupuesto Especialista Administrativo					
Problemas detectados:						
El trámite se extiende por la firmas físicas que requiere la documentación						
Existe demora en la revisión de la reforma por parte de la Gerencia de la Institución						
El trámite se extiende ya que depende de la disponibilidad del sistema informático						
Soluciones Propuestas:						
Uso de firma digital para optimizar el tiempo a utilizar						
La reforma se revisa con el apoyo del Jefe de Presupuesto por lo que se optimiza el tiempo						
Optimización de tiempo porque la información se remite de forma digital						
Adicionalmente se implementa el uso del sistema documental Quipux para la comunicación formal						
SITUACIÓN ACTUAL						
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen	
3705.00	1774.20	12.96%	11.87%	Trimestral	1	
SITUACIÓN PROPUESTA						
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen	
470.00	212.62	60.64%	56.52%	Trimestral	1	
DIFERENCIA						
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen	
3235.00	1561.58	47.68%	44.65%	Trimestral	1	
BENEFICIO						
Tiempo: Diferencia en tiempo*Volumen*No de trimestres del año						
12,940.00						
Costo: Diferencia en costo*Volumen*No de trimestres del año						
6,246.32						

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Tabla 46: Cuadro comparativo del Proceso: Presupuesto; Subproceso: Ejecución Presupuestaria; Procedimiento: Elaboración de Reformas Presupuestarias




Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

La eliminación de actividades innecesarias, más la implementación de medios digitales permite que el mejoramiento del proceso.

Tabla 47: Diagrama Mejorado del Proceso: Contabilización; Subproceso: Registro Contable

DIAGRAMA DE PROCESOS MEJORADO													
Fecha:	15/12/2016	Código:	3.1										
Nombre del Proceso:	CONTABILIZACIÓN		Nombre del Subproceso:	REGISTRO CONTABLE		Procedimiento							
Objetivo	Registrar de forma oportuna las transacciones generadas en la Institución												
Alcance	Desde:	Recepción de documentación habilitante											
	Hasta:	Firma del comprobante de registro											
Ingreso:	Documentos de transacción de pago		Tiempo:	160.00	Eficiencia tiempo:	65.63%	Frecuencia	Diaria					
Salida:	Contabilización del pago		Costo:	47.02	Eficiencia costo:	65.63%	Volumen	15					
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Observaciones/Propuesta de mejora		
			○	□	⇒	▽	▷	◇	AV	NAV		AV	NAV
1	Especialista Administrativo 1	Recibir trámite de pagos de áreas		X						10.00		2.94	
2	Especialista Administrativo 1	Revisar documentación para enviar a contabilidad								25.00		7.35	
3	Especialista Administrativo 1	Registrar en el sistema IFS la contabilización de la transacción	X							60.00		17.63	Incorporación de validación presupuestaria en el registro contable, que ayuda a optimizar el tiempo de registro
4	Especialista Administrativo 1	Emitir el comprobante de registro	X							10.00		2.94	
5	Especialista Administrativo 1	Firma comprobante de registro	X							5.00		1.47	
6	Especialista Administrativo 1	Envío de documentos contabilizados para revisión y firma								10.00		2.94	No se espera consolidación de trabajo, se remite de forma individual una vez firmado el comprobante de registro contable
7	Jefe de Contabilidad	Revisión del asiento contable								10.00		2.94	Los revisiones previas optimizan el tiempo de revisión por parte de la Jefatura de Contabilidad
8	Jefe de Contabilidad	Firma comprobante de registro	X							30.00		8.82	
			Total			105.00	55.00	30.85	16.16				
Cambios		Terminología		Pocesos que tienen relación				Formularios					
Mejora	3	Sistema IFS: Sistema Financiero de aplicación en la CELEC-EP		Conciliación de cuentas				Solicitud De Pago					
Fusión								Formulario de Anticipo de Viáticos					
Creación								Formulario de Liquidación de Viáticos					
Eliminación													
Elaborado por:			Supervisado por:				Autorizado por:						
Ing. Diego Alexander Pereira Bayas			Lcda. Patricia Lucero				Lcda. Patricia Lucero						

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC
 Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Tabla 48: Mejoramiento del Proceso: Contabilización; Subproceso: Registro Contable

HOJA DE MEJORAMIENTO						
Proceso	CONTABILIZACIÓN					
Subproceso	REGISTRO CONTABLE					
Procedimiento						
Ingreso	Documentos de transacción de pago			Código	3.1	
Salida	Contabilización del pago					
Responsable	Jefe de Contabilidad, Especialista Administrativo					
Problemas detectados:						
Los trámites suelen tener novedades que ocasionan su devolución						
Demora por el registro, ya que al sistema informático le hacen falta filtros						
Se espera la consolidación de todo el trabajo asignado al especialista para remitirlo a revisión						
Soluciones Propuestas:						
Los revisiones previas optimizan el tiempo de proceso de los trámites						
Incorporación de validación presupuestaria en el registro contable, que ayuda a optimizar el tiempo de registro						
No se espera consolidación de trabajo, se remite de forma individual una vez firmado el comprobante						
SITUACIÓN ACTUAL						
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen	
470.00	149.07	35.11%	36.32%	Diario	15	
SITUACIÓN PROPUESTA						
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen	
160.00	47.02	65.63%	65.63%	Diaria	15	
DIFERENCIA						
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen	
310.00	102.05	30.52%	29.31%	Diaria	15	
BENEFICIO						
Tiempo: Diferencia en tiempo*Volumen*No de días del año hábiles						
1,209,000.00						
Costo: Diferencia en costo*Volumen*No de días del año hábiles						
398,001.68						

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Tabla 49: Cuadro comparativo del Proceso: Contabilización; Subproceso: Registro Contable


Proceso	CONTABILIZACIÓN			
Subproceso:	REGISTRO CONTABLE			
Procedimiento				
Simbología				
Situación Actual			Situación Propuesta	
○	□	➔	▽	◇
CUADRO COMPARATIVO				
	Tiempo	Eficiencia en tiempo	Costo	Eficiencia en costo
Situación Actual	470.00	35.11%	149.07	36.32%
Situación Propuesta	160.00	65.63%	47.02	65.63%

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

El mejoramiento se orienta a la implementación de una validación presupuestaria en el registro contable, más las revisiones previas que reduce de forma drástica el tiempo utilizado en este proceso.


Tabla 50: Diagrama Mejorado del Proceso: Tesorería; Subproceso: Elaboración de Comprobantes de Pago

DIAGRAMA DE PROCESOS MEJORADO													
Fecha:	15/12/2016			Código:	4.3								
Nombre del Proceso:	TESORERIA			Nombre del Subproceso:	ELABORACIÓN DE COMPROBANTES DE PAGO			Procedimiento					
Objetivo	Pagar de forma oportuna a los proveedores y beneficiarios de la Institución												
Alcance	Desde:	Recepción de documentación habilitante											
	Hasta:	Firma de comprobantes de pago											
Ingreso:	Documentos de transacción de pago			Tiempo:	120.00	Eficiencia tiempo:	58.33%	Frecuencia	Diaria				
Salida:	Comprobante de pago impreso y firmado			Costo:	47.34	Eficiencia costo:	59.18%	Volumen	15				
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo				Observaciones/Propuesta de mejora	
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Especialista Administrativo 4	Recibir trámite de pagos de Contabilidad								10.00		3.75	
2	Especialista Administrativo 4	Revisar documentación								20.00		7.49	Debido a los controles aplicados la revisión se vuelve mas ágil optimizando tiempo
3	Especialista Administrativo 4	Registro de la transacción de pago en el sistema IFS								15.00		5.62	
4	Especialista Administrativo 4	Emitir comprobantes de pago		□						10.00		3.75	
5	Especialista Administrativo 4	Emitir comprobante de retención		@						10.00		3.75	Los comprobantes de retención se emiten y envían a los proveedores de forma digital
6	Especialista Administrativo 4	Firma de comprobantes de pago								5.00		1.87	
7	Especialista Administrativo 5	Envío de documentos contabilizados para revisión y firma								10.00		3.75	
8	Jefe de Tesorería	Revisión de comprobantes de pago								10.00		4.34	Las revisiones previas optimizan el tiempo de revisión por parte de la Jefatura de Tesorería
9	Jefe de Tesorería	Firma de comprobantes de pago								30.00		13.03	Se detalla cual es el procedimiento de recolección de firmas
Total							70.00	50.00	28.01	19.33			
Cambios	Terminología			Procesos que tienen relación				Formularios					
Mejora	1	Sistema IFS: Sistema Financiero de aplicación en la CELEC-EP			Transferencias Bancarias				Comprobante de asiento contable				
Fusión													
Creación	3												
Eliminación													
Elaborado por:				Supervisado por:				Autorizado por:					
Ing. Diego Alexander Pereira Bayas				Lcda. Patricia Lucero				Lcda. Patricia Lucero					

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Tabla 51: Mejoramiento del Proceso: Tesorería; Subproceso: Elaboración de Comprobantes de Pago

HOJA DE MEJORAMIENTO						
Proceso	TESORERIA					
Subproceso	ELABORACIÓN DE COMPROBANTES DE PAGO					
Procedimiento						
Ingreso	Documentos de transacción de pago				Código	4.3
Salida	Comprobante de pago impreso y firmado					
Responsable	Jefe de Tesorería Especialista Administrativo					
Problemas detectados:						
Existen trámites que no cumplen con los requerimientos. La revisión parte de cero ya que no existe una metodología para realizarla.						
Demora por el registro, ya que se depende de la disponibilidad sistema informático .						
No existen pasos secuenciales sobre el proceso de recolección de firmas.						
Soluciones Propuestas:						
Debido a los controles aplicados la revisión se vuelva mas ágil optimizando tiempo.						
Los comprobantes de retención se emiten y envían a los proveedores de forma digital.						
Se establece un procedimiento de recolección de firmas.						
SITUACIÓN ACTUAL						
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen	
205.00	62.24	29.27%	17.06%	Diaria	15	
SITUACIÓN PROPUESTA						
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen	
120.00	47.34	58.33%	59.18%	Diaria	15	
DIFERENCIA						
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen	
85.00	14.90	29.07%	42.12%	Diaria	15	
BENEFICIO						
Tiempo: Diferencia en tiempo*Volumen*No de días del año hábiles						
331,500.00						
Costo: Diferencia en costo*Volumen*No de días del año hábiles						
58,092.02						

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Tabla 52: Cuadro comparativo del Proceso: Tesorería; Subproceso: Elaboración de Comprobantes de Pago

Proceso	TESORERIA																						
Subproceso:	ELABORACIÓN DE COMPROBANTES DE PAGO																						
Procedimiento																							
Simbología																							
Situación Actual			Situación Propuesta																				
○	□	➔	▽	◐	◇	○	□	➔	▽	◐	◇												
CUADRO COMPARATIVO																							
	Tiempo	Eficiencia en tiempo	Costo	Eficiencia en costo																			
Situación Actual	205.00	29.27%	62.24	17.06%																			
Situación Propuesta	120.00	58.33%	47.34	59.18%																			
<table border="1"> <caption>Bar Chart Data: Time and Cost</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Situación actual</th> <th>Situación propuesta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tiempo</td> <td>205.00</td> <td>120.00</td> </tr> <tr> <td>Costo</td> <td>62.24</td> <td>47.34</td> </tr> </tbody> </table>			Categoría	Situación actual	Situación propuesta	Tiempo	205.00	120.00	Costo	62.24	47.34	<table border="1"> <caption>Bar Chart Data: Efficiency</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Situación actual</th> <th>Situación propuesta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Eficiencia tiempo</td> <td>29.27%</td> <td>58.33%</td> </tr> <tr> <td>Eficiencia costo</td> <td>17.06%</td> <td>59.18%</td> </tr> </tbody> </table>			Categoría	Situación actual	Situación propuesta	Eficiencia tiempo	29.27%	58.33%	Eficiencia costo	17.06%	59.18%
Categoría	Situación actual	Situación propuesta																					
Tiempo	205.00	120.00																					
Costo	62.24	47.34																					
Categoría	Situación actual	Situación propuesta																					
Eficiencia tiempo	29.27%	58.33%																					
Eficiencia costo	17.06%	59.18%																					

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

La implementación de las revisiones previas, más el apoyo del aspecto digital en cuanto a la emisión de retenciones permiten optimizar tiempos.


Tabla 53: Diagrama Mejorado del Proceso: Tesorería; Subproceso: Transferencias Bancarias

DIAGRAMA DE PROCESOS MEJORADO												
Fecha:	15/12/2016		Código:	4.4		Estatus:						
Nombre del Proceso:	TESORERÍA		Nombre del Subproceso:	TRANSFERENCIAS BANCARIAS		Procedimiento						
Objetivo	Asignar de forma oportuna las obligaciones a las cuentas de los proveedores o beneficiarios de la Institución											
Alcance	Desde:	Recepción de documentos habilitantes y comprobante de pago firmado										
	Hasta:	Emisión del comprobante de transferencia bancaria										
Ingreso:	Comprobante de Pago impreso y firmado		Tiempo:	1005.00	Eficiencia tiempo:	51.24%	Frecuencia	Diaria				
Salida:	Comprobante de Transferencia Bancaria		Costo:	376.44	Eficiencia costo:	51.24%	Volumen	15				
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Observaciones/Propuesta de mejora	
			○	□	→	▽	◇	◇	AV	NAV		
1	Especialista Administrativo 4	Recibir documentos con el comprobante de Pago impreso y firmado								5.00	1.87	
2	Especialista Administrativo 4	Obtener estado de cuenta del sistema de transferencias del Banco Central	X							10.00	3.75	
3	Especialista Administrativo 4	Revisar las cuentas de ingresos de TRANSELECTRIC								5.00	1.87	
4	Especialista Administrativo 4	Registrar cuentas de funcionarios y proveedores en el sistema IFS que no esten registrados	X							5.00	1.87	
5	Especialista Administrativo 4	Registro de la transferencia en el Banco Central	X							10.00	3.75	
6	Especialista Administrativo 4	Archivo de documentación hasta esperar tiempos de confirmación definidos por el Banco Central								480.00	179.79	Optimización de tiempo por implementación de hoja de seguimiento de pagos y adecuado manejo del archivo
7	Jefe de Tesorería	Aprobación de Transferencia en el Banco Central	X							480.00	179.79	Ampliación del ancho de banda designado a la Jefatura de Tesorería, que regula las novedades presentadas en la red
8	Especialista Administrativo 4	Emitir el comprobante de Transferencia Bancaria	X							10.00	3.75	
			Total			515.00	490.00	192.90	183.54			
Cambios	Terminología		Procesos que tienen relación				Formularios					
Mejora	2	Sistema IFS: Sistema Financiero de aplicación en la CELEC-EP	Registro Contable									
Fusión		Banco Central: Entidad Estatal a través de la cual las instituciones públicas realizan transacciones de carácter financiero										
Creación												
Eliminación	1											
Elaborado por:			Supervisado por:				Autorizado por:					
Ing. Diego Alexander Pereira Bayas			Lcda. Patricia Lucero				Lcda. Patricia Lucero					

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Tabla 54: Mejoramiento del Proceso: Tesorería; Subproceso: Transferencias Bancarias

HOJA DE MEJORAMIENTO						
Proceso	TESORERÍA					
Subproceso	TRANSFERENCIAS BANCARIAS					
Procedimiento						
Ingreso	Comprobante de Pago impreso y firmado				Código	4.4
Salida	Comprobante de Transferencia Bancaria					
Responsable	Jefe de Tesorería Especialista Administrativo					
Problemas detectados:						
Los nuevos proveedores no tienen la cuenta registrada en el sistema						
Generalmente no se adjunta los certificados bancarios de los proveedores ocasionando demoras						
Demora por los tiempos definidos por el Banco Central y deficiencia en el archivo de los documentos						
Demora por deficiencias de red informática y tiempos del Banco Central						
Soluciones Propuestas:						
Capacitación previa que contrarreste los errores en adjuntar información						
Optimización de tiempo por implementación de hoja de seguimiento de pagos y adecuado manejo del archivo						
Ampliación del ancho de banda designado a la Jefatura de Tesorería, que regula las novedades presentadas en la red						
SITUACIÓN ACTUAL						
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen	
2020.00	653.19	27.48%	15.55%	Diaria	15	
SITUACIÓN PROPUESTA						
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen	
1005.00	376.44	51.24%	51.24%	Diaria	15	
DIFERENCIA						
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen	
1015.00	276.75	23.77%	35.69%	Diaria	15	
BENEFICIO						
Tiempo: Diferencia en tiempo*Volumen*No de días del año hábiles						
3,958,500.00						
Costo: Diferencia en costo*Volumen*No de días del año hábiles						
1,079,320.00						

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Tabla 55: Cuadro comparativo del Proceso: Tesorería; Subproceso: Transferencias Bancarias


Proceso	TESORERÍA										
Subproceso:	TRANSFERENCIAS BANCARIAS										
Procedimiento											
Simbología											
Situación Actual					Situación Propuesta						
○	□	➔	▽	◐	◇	○	□	➔	▽	◐	◇
CUADRO COMPARATIVO											
		Tiempo	Eficiencia en tiempo	Costo	Eficiencia en costo						
Situación Actual		2,020.00	27.48%	653.19	15.55%						
Situación Propuesta		1,005.00	51.24%	376.44	51.24%						

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas


El propuesto de utilización de una hoja de seguimiento de pagos, un adecuado manejo del archivo, y contar con una ancho de banda dedicado permite que el proceso sea mejorado.

Tabla 56: Diagrama Mejorado del Proceso: Tesorería; Subproceso: Registro y Control de Garantías

DIAGRAMA DE PROCESOS MEJORADO															
Fecha:	15/12/2016			Código:	4.5										
Nombre del Proceso:	TESORERIA			Nombre del Subproceso:	REGISTRO Y CONTROL DE GARANTÍAS			Procedimiento							
Objetivo	Registrar, controlar y custodiar las garantías contractuales que sustentan los desembolsos de recursos de la Institución														
Alcance	Recepción de Memorando de calificación														
	Registro y control de las garantías														
Ingreso:	Memorando de calificación de garantía			Tiempo:	1015.00	Eficiencia tiempo:	50.25%	Frecuencia	Semanal						
Salida:	Garantía validada y archivada			Costo:	320.24	Eficiencia costo:	49.98%	Volumen	2						
No.	Responsable	Actividad	Simbología				Tiempo				Observaciones/Propuesta de mejora				
			○	□	→	▽	◇	◇	AV	NAV		AV	NAV		
1	Jefe de Tesorería	Recibir Memorando de calificación con garantía adjunta									5.00		2.65	Capacitación previa que determine tiempos y oriente los requisitos que debe cumplir la documentación. Establecimiento de comunicación directa con el Jefe de Tesorería Optimización en el tiempo de reasignación Se optimiza el tiempo al enviar la comunicación de forma digital	
2	Jefe de Tesorería	Reasignación del documento al especialista administrativo a cargo del proceso										5.00			2.17
3	Especialista Administrativa 2	Registro de la Garantía en la base de datos									15.00		4.71		
4	Especialista Administrativa 2	Archivo de documentación hasta esperar validación de garantías por las empresas aseguradoras										480.00			150.65
5	Especialista Administrativa 2	Validación de la garantía con empresas aseguradoras									480.00		150.65		
6	Especialista Administrativa 2	Carga de la información en el sistema IFS									15.00		4.71		
7	Especialista Administrativa 2	Archivo físico de la garantía										15.00			4.71
Total											510.00	505.00	160.06	160.17	
Cambios		Terminología			Procesos que tienen relación				Formularios						
Mejora	4	Sistema IFS: Sistema Financiero de aplicación en la CELEC-EP			Registro Contable				Memorando de calificación de garantía						
Fusión															
Creación															
Eliminación	1														
Elaborado por:				Supervisado por:				Autorizado por:							
Ing. Diego Alexander Pereira Bayas				Lcda. Patricia Lucero				Lcda. Patricia Lucero							

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC
Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

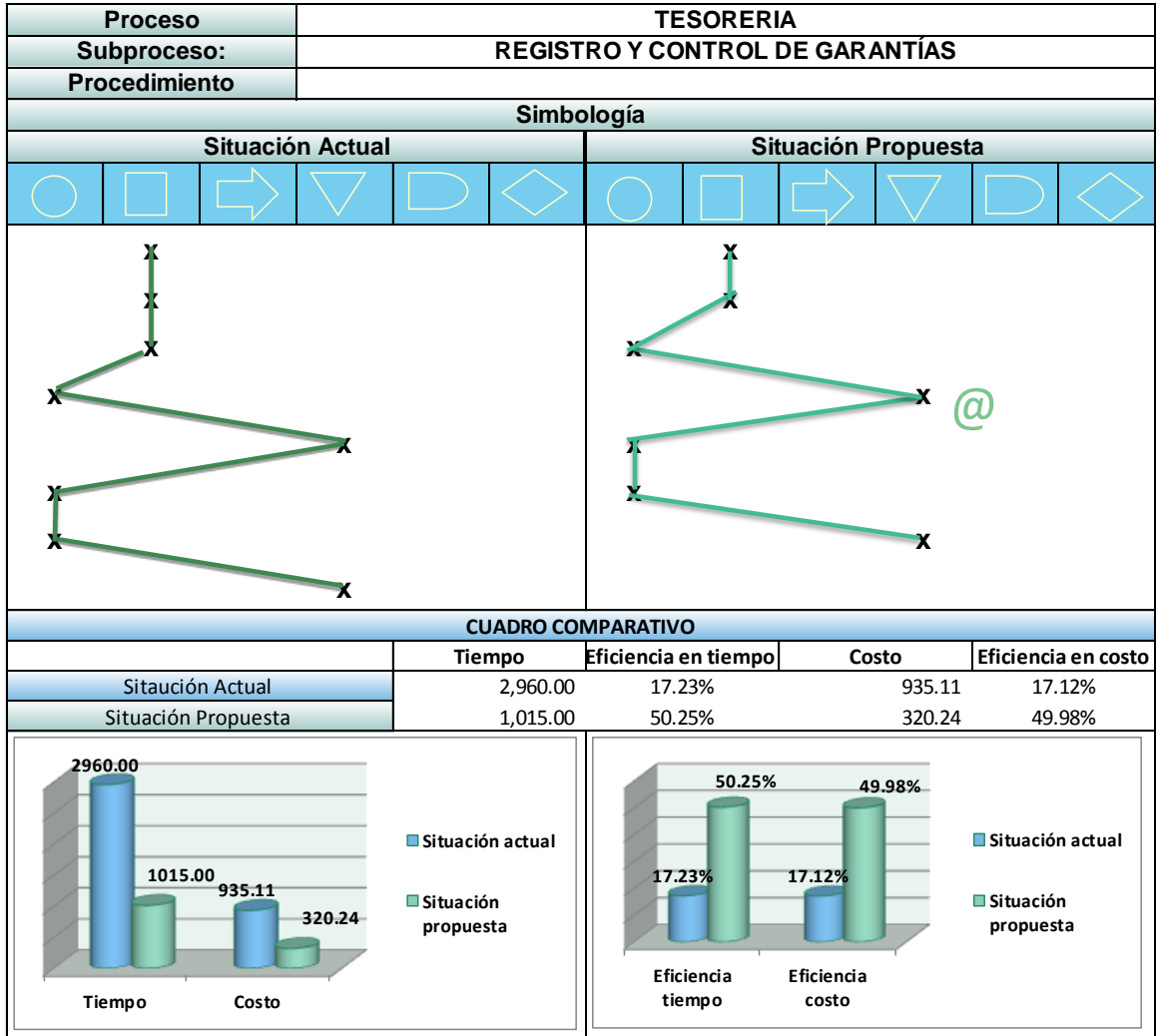
Tabla 57: Mejoramiento del Proceso Tesorería; Subproceso: Registro y Control de Garantías

HOJA DE MEJORAMIENTO						
Proceso	TESORERIA					
Subproceso	REGISTRO Y CONTROL DE GARANTÍAS					
Procedimiento						
Ingreso	Memorando de calificación de garantía				Código	4.5
Salida	Garantía validada y archivada					
Responsable	Jefe de Tesorería Especialista Administrativo					
Problemas detectados:						
Las garantías no suelen estar firmadas. Demora en la calificación de garantías						
La comunicación a las empresas aseguradoras se hace a través de oficio						
Soluciones Propuestas:						
Capacitación previa que determine tiempos y oriente los requisitos que debe cumplir la documentación						
Establecer un canal directo de comunicación con el Jefe de Tesorería para recibir las garantías calificadas						
Manejo de comunicaciones digitales que reducen tiempos						
SITUACIÓN ACTUAL						
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen	
2960.00	935.11	17.23%	17.12%	Semanal	2	
SITUACIÓN PROPUESTA						
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen	
1015.00	320.24	50.25%	49.98%	Semanal	2	
DIFERENCIA						
Tiempo	Costo	Eficiencia tiempo	Eficiencia costo	Frecuencia	Volumen	
1945.00	614.87	33.02%	32.87%	Semanal	2	
BENEFICIO						
Tiempo: Diferencia en tiempo*Volumen*No de semanas del año						
202,280.00						
Costo: Diferencia en costo*Volumen*No de semanas del año						
63,946.47						

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Tabla 58: Cuadro comparativo del Proceso: Tesorería; Subproceso: Registro y Control de Garantías



Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC
 Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

La eliminación de una actividad innecesaria, más la implementación de un canal directo con el Jefe de Tesorería a través del uso de herramientas digitales permite mejorar el proceso.

4.4 Matriz de análisis comparativo

Se realiza una comparación del escenario actual versus el propuesto para determinar el beneficio esperado de la aplicación del mejoramiento de procesos

Tabla 59: Matriz de Análisis Comparativo

No	PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA					BENEFICIO			
		Tiempo (min)	Costo (\$)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (\$)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (\$)	Eficiencia		Frecuencia	Volumen	Tiempo (min)	Costo (\$)	
				Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo					
1	Programación Presupuestaria	14370.00	\$ 5,820.39	6.89%	6.94%	3400.00	\$ 1,377.78	56.47%	56.87%	10970.00	\$ 4,442.60	49.58%	49.93%	Anual	1	10,970.00	\$ 4,442.60	
2	Formulación Presupuestaria	2955.00	\$ 1,772.04	68.02%	38.84%	2475.00	\$ 1,135.80	90.91%	89.85%	480.00	\$ 636.24	22.89%	51.02%	Anual	1	480.00	\$ 636.24	
3	Elaboración de Certificaciones Presupuestarias	1110.00	\$ 379.62	2.25%	2.46%	95.00	\$ 36.74	50.25%	43.19%	1015.00	\$ 342.88	47.99%	40.72%	Diaria	10	2,639,000.00	\$ 891,486.88	
4	Elaboración de Traspasos Presupuestarios	265.00	\$ 92.49	45.28%	64.68%	175.00	\$ 61.94	68.57%	64.68%	90.00	\$ 30.55	23.29%	0.00%	Semanal	4	18,720.00	\$ 6,354.23	
5	Elaboración de Reformas Presupuestarias	3705.00	\$ 1,774.20	12.96%	11.87%	470.00	\$ 212.62	60.64%	56.52%	3235.00	\$ 1,561.58	47.68%	44.65%	Trimestral	1	12,940.00	\$ 6,246.32	
6	Registro Contable	470.00	\$ 149.07	35.11%	36.32%	160.00	\$ 102.05	65.63%	65.63%	310.00	\$ 47.02	30.52%	29.31%	Diaria	15	1,209,000.00	\$ 183,360.09	
7	Elaboración de Comprobantes de Pago	205.00	\$ 62.24	29.27%	17.06%	120.00	\$ 47.34	58.33%	59.18%	85.00	\$ 14.90	29.07%	42.12%	Diaria	15	331,500.00	\$ 58,092.02	
8	Transferencias bancarias	2020.00	\$ 653.19	27.48%	15.55%	1005.00	\$ 376.44	51.24%	51.24%	1015.00	\$ 276.75	23.77%	35.69%	Diaria	15	3,958,500.00	\$ 1,079,320.00	
9	Registro y control de garantías	2960.00	\$ 935.11	17.23%	17.12%	1015.00	\$ 320.24	50.25%	49.98%	1945.00	\$ 614.87	33.02%	32.87%	Semanal	2	202,280.00	\$ 63,946.47	
TOTAL BENEFICIO																	8,383,390.00	\$ 2,293,884.85
PROMEDIO																	931,487.78	\$ 254,876.09

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC
Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

4.5 Informe del beneficio esperado

El mejoramiento propuesto se basa en dos herramientas: Hoja de Diagramación Mejorada y la Hoja de Mejoramiento, en la que se aprecia de forma clara el cambio generado en el flujograma actual y el propuesto, y los problemas detectados con las actividades propuestas para la mejora respectiva, de tal forma que se evidencia la optimización en costos y tiempo.

La propuesta de mejoramiento de los procesos contempla actividades conjuntas por parte de los funcionarios involucrados en cada uno de los procesos contribuyendo a una solución más óptima y acertada de los problemas detectados.

El mejoramiento de los procesos dentro de la propuesta se basa fundamentalmente en la utilización de nuevas herramientas tecnológicas que por su naturaleza reducen tiempos al momento de desarrollar una actividad, como es el caso de la firma electrónica que omite la impresión de un documento y la socialización del mismo.

La propuesta de tener una red con un ancho de banda dedicado, permite una fluidez adecuada de las comunicaciones(mail) que se generan al interno de la institución y adicionalmente reconoce un grado de estabilidad al momento de procesar las transferencias en el Departamento de Tesorería.

Sobre las propuestas planteadas se evidencia una mejora de procesos tan imprescindibles como la Programación y Formulación presupuestaria, así como Procedimientos: Certificaciones, Traspasos y Reformas Presupuestarias.

Adicionalmente fuera del aspecto tecnológico se propone, la revisión previa de la documentación en el ámbito de los tres departamentos que componen la Subgerencia Financiera, y la capacitación a los clientes internos dando a conocer los lineamientos financieros de cada trámite, fomentando el conocimiento de los procesos que se gestionan en la Subgerencia Financiera. El ahorro total proveniente de la implementación de los procesos mejorados asciende a 8, 383,390.00 minutos y \$ 2, 293,884.85 dólares.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

Sobre la información levantada en los capítulos previos del presente estudio, se detalla la propuesta de mejora de la Subgerencia Financiera, sustentado en el análisis de los procesos levantados.

5.1 Mapa de procesos y cadena de valor mejorada

La propuesta de organización por procesos para la Subgerencia Financiera se basa en las siguientes herramientas:

- Mapa de Proceso y Cadena de Valor, en base al proceso administrativo
- Factores de Éxito que se desean alcanzar
- Indicadores de Gestión
- Organización por Procesos
- Manual de Funciones
- Funciones de cada una de las áreas
- Responsabilidades y competencias de cada cargo

5.2 Cadena de valor en base al proceso administrativo

La cadena de valor se la elaboró en base al proceso administrativo, asociando cada uno de los procesos a las fases respectivas, lo que nos permite tener una visión global de la Subgerencia Financiera, de tal forma que se pueda identificar las posibles acciones a realizar y las repercusiones en los demás procesos.

5.2.1 Mapa de procesos y cadena de valor propuesto en base al proceso administrativo de la Subgerencia Financiera.

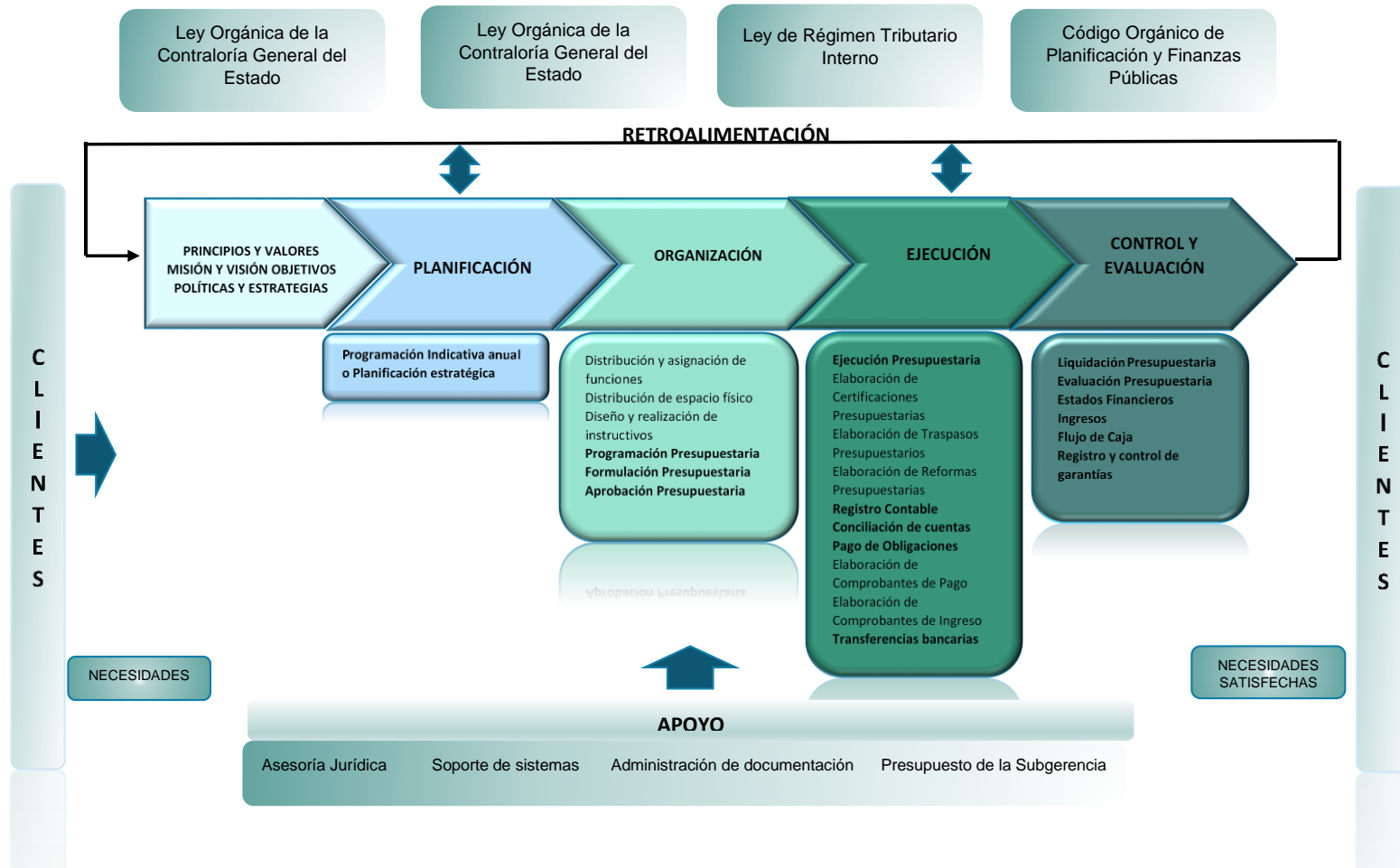


Figura 42: Cadena de Valor de la Subgerencia Financiera-TRANSELECTRIC

Fuente: CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

5.3 Factores de éxito

Para identificar los factores clave dentro de la Subgerencia Financiera se consideró el análisis FODA realizado, lo que nos permitió tener un enfoque a nivel interno y externo del área, y sobre lo cual se desprende los siguientes puntos claves:

Talento humano calificado: los funcionarios que laboran en la Subgerencia Financiera deben ser capacitado en el ámbito de sus responsabilidades.

Autoridades: desde el más alto nivel de la institución hasta los responsables de la Subgerencia, ya que de éstos dependen los lineamientos que encaminen y apoyen a la gestión de la Subgerencia Financiera.

Servicio de calidad: de la oferta de un buen servicio depende la satisfacción de los clientes que reciben los servicios del área.

Tecnología: Implementación de un sistema parametrizable, que se adapta a las necesidades de la Subgerencia y evite el reprocesamiento de actividades.

5.4 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión presentan una expresión cuantitativa de la gestión de la Subgerencia Financiera, la misma que permite evaluar y evidenciar de ser el caso complicaciones en los procesos para la toma de decisiones.

Para el presente estudio y teniendo en cuenta el servicio que brinda la Subgerencia Financiera, los indicadores desarrollados responderán la eficiencia del área ya que nos permitirán conocer el nivel de ejecución de cada proceso.

5.4.1 Tabla de indicadores.

Tabla 60: Tabla de Indicadores

No	Proceso	Subproceso	Nombre del Indicador	Fórmula	Explicación	Aplicación de la fórmula		Referente	Resultado		Fuente	Tipo de Indicador
									+	-		
1	Programación Indicativa anual	-	Cumplimiento de objetivos	$\frac{\text{No de Objetivos logrados x año}}{\text{No de Objetivos propuestos x año}} * 100$	Mide el grado de cumplimiento de los objetivos en un año	$\frac{7}{9} * 100$	78%	100%		-22%	Informe documentado	Eficiencia
2	Presupuesto	Programación Presupuestaria	Establecimiento de Programación Presupuestaria	$\frac{\text{No de actividades presupuestadas x año}}{\text{No de actividades necesarias x año}} * 100$	Mide la eficiencia de en la Programación Presupuestaria	$\frac{3086}{3260} * 100$	95%	100%		-5%	Informe documentado	Eficiencia
3		Formulación Presupuestaria	Asignación de partidas presupuestarias	$\frac{\text{No de actividades con asignación presupuestaria x año}}{\text{No de actividades x año}} * 100$	Mide eficiencia en la asignación de partidas presupuestarias	$\frac{3086}{3215} * 100$	96%	100%		-4%	Informe documentado	Eficiencia
4		Elaboración de Certificaciones Presupuestarias	Elaboración de Certificaciones	$\frac{\text{No de Certificaciones emitidas x año}}{\text{No de solicitudes recibidas x año}} * 100$	Mide el cumplimiento en la elaboración de Certificaciones Presupuestarias	$\frac{2235}{2430} * 100$	92%	100%		-8%	Encuesta	Eficiencia
5		Elaboración de Traspasos Presupuestarios	Cumplimiento de Elaboración de Traspasos Presupuestarios	$\frac{\text{No de Traspasos Presupuestarios realizados x año}}{\text{No de Traspasos Presupuestarios solicitados por año}} * 100$	Mide el cumplimiento en la elaboración de Traspasos Presupuestarios	$\frac{60}{83} * 100$	72%	100%		-28%	Encuesta	Eficiencia
6		Elaboración de Reformas Presupuestarias	Cumplimiento de Elaboración de Reformas Presupuestarias	$\frac{\text{No de Reformas Presupuestarias realizadas x año}}{\text{No de Reformas Presupuestarios solicitados por año}} * 100$	Mide el cumplimiento en la elaboración de Reformas Presupuestarias	$\frac{3}{4} * 100$	75%	100%		-25%	Encuesta	Eficiencia
7		Contabilización	Registro Contable	Cumplimiento del registro contable de trámites	$\frac{\text{No de Registros contables realizados x año}}{\text{Total de registros requeridos x año}} * 100$	Mide el grado de cumplimiento en la elaboración de Registros Contables	$\frac{1850}{1900} * 100$	97%	100%		-3%	Informe documentado
8	Tesorería	Elaboración de Comprobantes de Pago	Cumplimiento de contabilización de pago a los beneficiarios	$\frac{\text{No de comprobantes de pago generados x año}}{\text{No de solicitudes de pago recibidas x año}} * 100$	Mide el grado de cumplimiento en la elaboración de comprobantes de pago	$\frac{1720}{1850} * 100$	93%	100%		-7%	Reporte de registros	Eficiencia
9		Transferencias Bancarias	Cumplimiento de Transferencias bancarias	$\frac{\text{No de transferencias realizadas x año}}{\text{No de transferencias requeridas x año}} * 100$	Mide el grado de cumplimiento del pago a proveedores	$\frac{1650}{1720} * 100$	96%	100%		-4%	Registro de Tranferencias	Eficiencia
10		Registro y control de garantías	Cumplimiento de Registro y Control de garantías	$\frac{\text{No de garantías registradas x año}}{\text{No de garantías recibidas para custodia x año}} * 100$	Mide el grado de cumplimiento del Registro y control de Garantías	$\frac{47}{65} * 100$	72%	100%		-28%	Base de datos de garantías	Eficiencia

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

5.5 Organización por procesos de la Subgerencia Financiera

La organización por procesos propuesta permite la gestión de la Subgerencia Financiera a través de procesos interrelacionados por medio de la secuencia de actividades definidas, orientadas a la obtención de resultados de forma eficiente y eficaz.

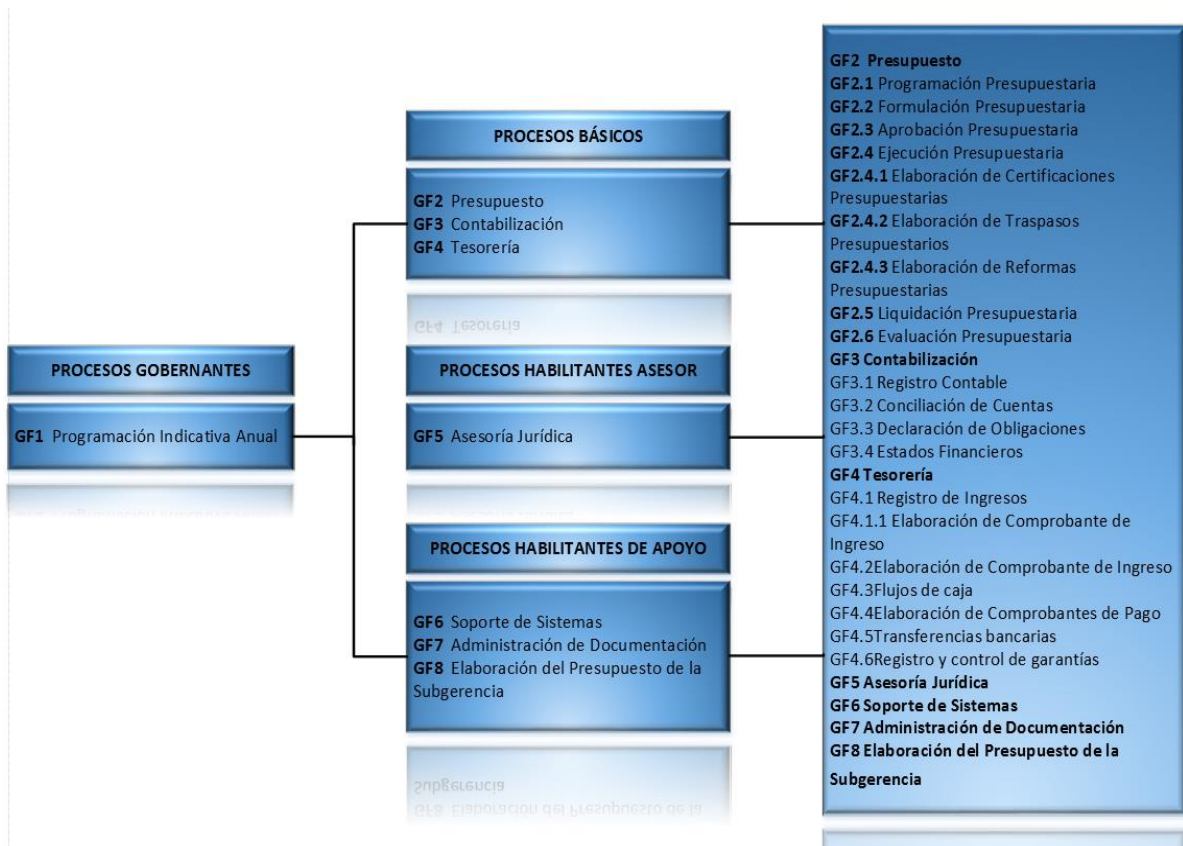


Figura 43: Organización por procesos: Subgerencia Financiera-TRANSELECTRIC

Fuente: CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

5.5.1 Organigrama estructural propuesto.

El organigrama estructural propuesto resume la estructura de la Subgerencia Financiera definiendo los departamentos que la componen.

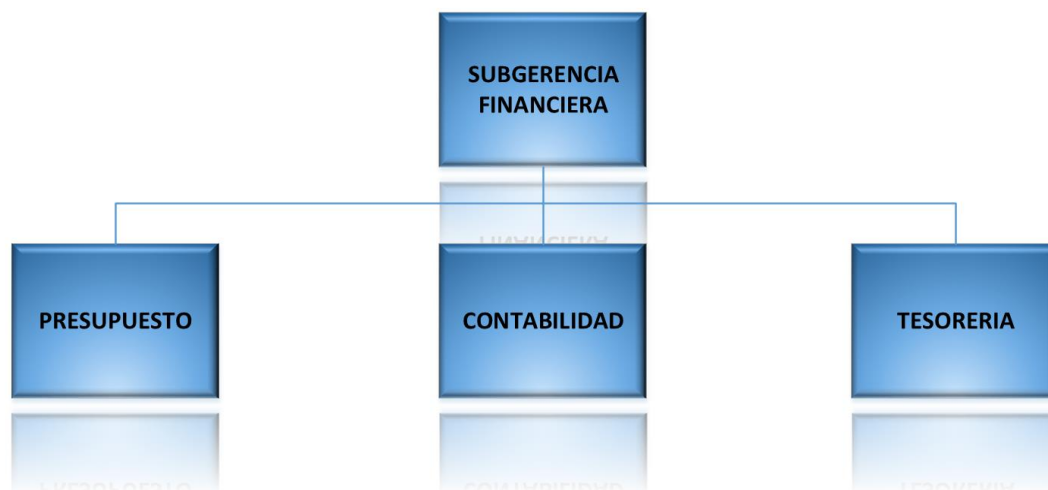


Figura 44: Organigrama estructural propuesto: Subgerencia Financiera-TRANSELECTRIC

Fuente: CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

5.5.2 Organigrama de Personal.

El organigrama de personal propuesto refiere de forma detallada las personas que componen las Subgerencia Financiera y sus departamentos.

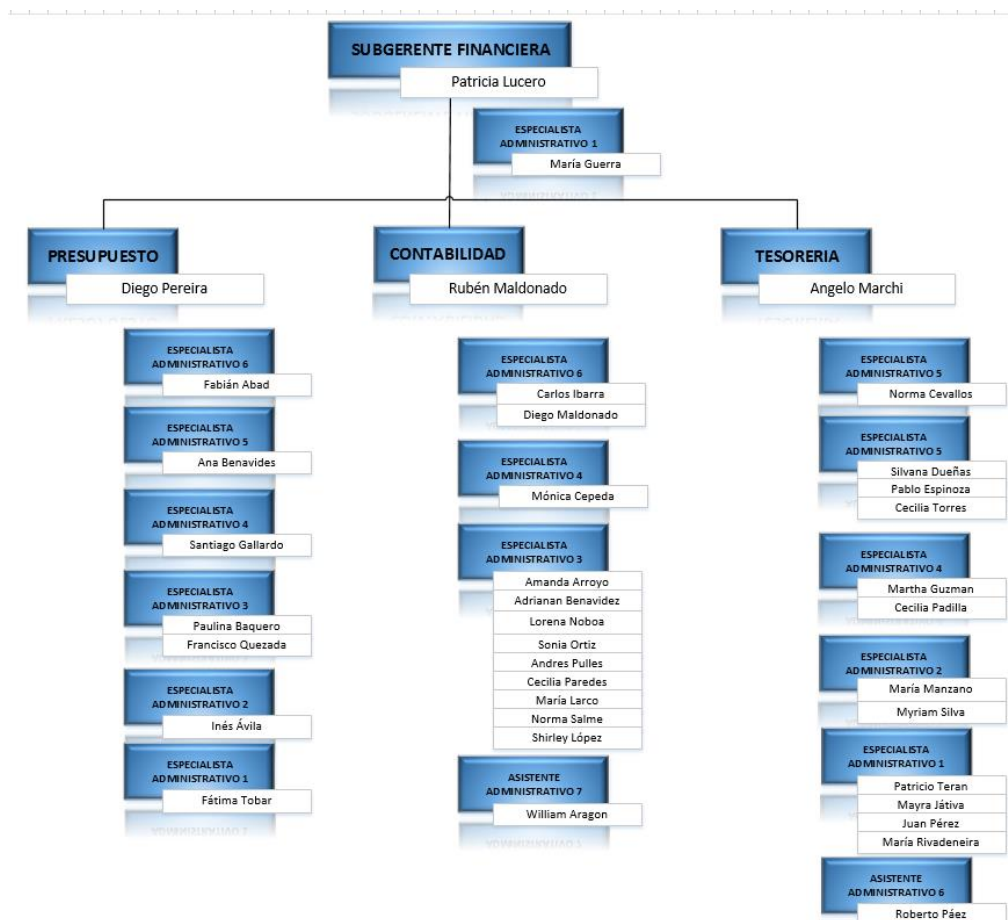


Figura 45: Organigrama de personal: Subgerencia Financiera-TRANSELECTRIC

Fuente: CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

5.6 Responsabilidades y competencias por áreas y por cargos

En este punto se propone la delimitación de responsabilidades y competencias de cargo que compone la Subgerencia Financiera, a través del cual los funcionarios tienen una visión clara de las actividades que deben desempeñar.

Tabla 61: Hoja de Responsabilidades y Competencias: Subgerente Financiera

PERFIL DEL PUESTO			
Cargo:	Subgerente Financiero	Reporta a:	Gerente Unidad de Negocio
Supervisa a:	Jefe de Presupuesto, Jefe de Contabilidad, Jefe de Tesorería, Especialista Administrativo		
MISIÓN			
Dirigir, coordinar y supervisar la gestión económica y financiera de la corporación para los procesos y proyectos en función de las políticas corporativas y bajo el marco legal y normativo vigente.			
ACTIVIDADES			
Coordinar la elaboración del presupuesto en conjunto con las diferentes áreas Coordinar supervisar y controlar las actividades económicas financieras contables Realizar la autorización de pagos Supervisar la aplicación de normativas legales del área Asesorar a la gerencia y otros en el área de su competencia Preparar y autorizar información financiera solicitada por los organismos de control Supervisar y participar en la elaboración del flujo de caja			
FORMACIÓN			
Nivel de Formación			
Tercer Nivel: Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Finanzas, Economista o afines			
Experiencia Requerida: 5 años en cargos similares			
Conocimientos			
Productos y servicios Leyes y regulaciones del Sector Público Administración Contabilidad Auditoría Economía			
Destrezas Específicas			
Manejar programas informáticos Externos(intermedio): Excel, Word			
Manejo de programas Internos (intermedio): Quipux, IFS, Gobierno por Resultados(GPR)			
Capacitación Opcional			
Normas Internacionales de contabilidad (30h)			
Normas internacionales de información financiera (30h)			

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Tabla 62: Hoja de Responsabilidades y Competencias: Jefe de Presupuesto

PERFIL DEL PUESTO			
Cargo:	Jefe de Presupuesto	Reporta a:	Subgerente Financiero
Supervisa a:	Especialistas Administrativos - Analistas de Presupuesto		
MISIÓN			
Coordinar y supervisar la gestión presupuestaria de la corporación para los procesos y proyectos en función de las políticas corporativas y bajo el marco legal y normativo vigente			
ACTIVIDADES			
Supervisar la ejecución del presupuesto y de sus reformas Coordinar la elaboración del presupuesto y de sus reformas Realizar informes requeridos por el departamento, matriz y organismos de control y regulación Asesorar a la unidad financiera administrativa y a la gerencia de unidad en asuntos presupuestarios Atender requerimientos de información interna y externa Participar en el cumplimiento de programas y proyectos de mejora de la eficiencia en la gestión financiera Participar en la elaboración de informes de la subgerencia de Supervisar la ejecución presupuestaria de contratos Analizar disponibilidad presupuestaria Realizar otras actividades inherentes al cargo, solicitados por el jefe inmediato			
FORMACIÓN			
Nivel de Formación			
Tercer Nivel: Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Finanzas Economista o afines			
Experiencia Requerida: 4 años en cargos similares			
Conocimientos			
Productos y servicios Leyes y regulaciones del Sector Público Administración Contabilidad Auditoría			
Destrezas Específicas			
Manejar programas informáticos Externos(intermedio): Excel, Word			
Manejo de programas Internos (intermedio): Quipux, IFS, Gobierno por Resultados(GPR)			
Capacitación Opcional			
Presupuesto (30h)			
Tributación (30h)			

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Tabla 63: Hoja de Responsabilidades y Competencias: Jefe de Contabilidad

PERFIL DEL PUESTO			
Cargo:	Jefe de Contabilidad	Reporta a:	Subgerente Financiero
Supervisa a:	Especialistas Administrativos - Analistas de Contabilidad, Asistentes Administrativos		
MISIÓN			
Registrar contablemente las transacciones administrativas – financieras, nómina y apoyar en las actividades financieras.			
ACTIVIDADES			
Monitorear el control previo de gastos de los departamentos Verificar el cumplimiento de las leyes normas y políticas que regulan la actividad contable Monitorear el cumplimiento de las obligaciones tributarias Revisar y validar los estados financiero de la Unidad de Negocio Realizar el ingreso de información en el sistema correspondiente Supervisar y monitorear las actividades del personal Elaborar informes contables requeridos para clientes internos Verificar la correcta aplicación de la codificación contable Formular ajustes y reclasificaciones de cuentas Formular conciliaciones y análisis de cuenta Ejecutar cuadros contables de inventarios conforme disposiciones legales Realizar otras actividades inherentes al cargo, solicitados por el jefe inmediato			
FORMACIÓN			
Nivel de Formación			
Tercer Nivel: Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Finanzas, Economista o afines			
Experiencia Requerida: 4 años en cargos similares			
Conocimientos			
Productos y servicios Leyes y regulaciones del Sector Público Administración Contabilidad Auditoría			
Destrezas Específicas			
Manejar programas informáticos Externos(intermedio): Excel, Word, Anexiva			
Manejo de programas Internos (intermedio): Quipux, IFS, Gobierno por Resultados(GPR)			
Capacitación Opcional			
Normas Internacionales de Información Financiera (30)			
Normas Internacionales de Contabilidad (30)			

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Tabla 64: Hoja de Responsabilidades y Competencias: Jefe de Tesorería

PERFIL DEL PUESTO			
Cargo:	Jefe de Tesorería	Reporta a:	Subgerente Financiero
Supervisa a:	Especialistas Administrativos - Analistas de Contabilidad,		
MISIÓN			
Coordinar, supervisar y controlar la administrar los recursos financieros y valores correspondientes a la institución			
ACTIVIDADES			
Formular comprobantes de egresos y emisiones de cheques Realizar la custodia de documentación originales de pagos Realizar el ingreso de información en los sistemas correspondientes Preparar información para entidades de control Revisar los flujos de caja mensual y proyectada Supervisar y monitorear las actividades del personal Realizar la custodia de valores fiduciarios y garantías Establecer comunicaciones con proveedores y bancos Controlar notas de débito y crédito Administrar cuentas bancarias Realizar otras actividades inherentes al cargo, solicitados por el jefe inmediato			
FORMACIÓN			
Nivel de Formación			
Tercer Nivel: Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Finanzas, Economista o afines			
Experiencia Requerida: 4 años en cargos similares			
Conocimientos			
Productos y servicios Leyes y regulaciones del Sector Público Administración Contabilidad Auditoría			
Destrezas Específicas			
Manejar programas informáticos Externos(intermedio): Excel, Word, Anexiva			
Manejo de programas Internos (intermedio): Quipux, IFS, Gobierno por Resultados(GPR)			
Capacitación Opcional			
Tributación (30h)			

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Tabla 65: Hoja de Responsabilidades y Competencias: Especialista Administrativo-Analista de Presupuesto

PERFIL DEL PUESTO			
Cargo:	Especialista Administrativo - Analista de Presupuesto	Reporta a:	Jefe de Presupuesto
Supervisa a:	No Aplica		
MISIÓN			
Colaborar en la gestión presupuestaria de la corporación para los procesos y proyectos en función de las políticas corporativas y bajo el marco legal y normativo vigente			
ACTIVIDADES			
Participar en la recopilación y coordinación de información presupuestaria de todas las Elaborar certificados de disponibilidades presupuestarias Elaborar liquidaciones anuales de presupuesto Preparar información presupuestaria para Unidades de Negocio, matriz y organismos de Realizar modificaciones o reformas presupuestarias previa Realizar la ejecución presupuestaria mensual semestral y anual Realizar otras actividades inherentes al cargo, solicitados por el jefe inmediato			
FORMACIÓN			
Nivel de Formación			
Tercer Nivel: Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Finanzas, Economista o afines			
Experiencia Requerida: 3 años en cargos similares			
Conocimientos			
Productos y servicios Leyes y regulaciones del Sector Público Administración Contabilidad Auditoría			
Destrezas Específicas			
Manejar programas informáticos Externos(intermedio): Excel, Word			
Manejo de programas Internos (intermedio): Quipux, IFS, Gobierno por Resultados(GPR)			
Capacitación Opcional			
Tributación (25)			

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Tabla 66: Hoja de Responsabilidades y Competencias: Especialista Administrativo-Analista de Contabilidad

PERFIL DEL PUESTO			
Cargo:	Especialista Administrativo - Analista de Contabilidad	Reporta a:	Jefe de Contabilidad
Supervisa a:	Asistente Administrativo - Contabilidad		
MISIÓN			
Registrar contablemente las transacciones administrativas – financieras, nómina y apoyar en las actividades financieras			
ACTIVIDADES			
Registrar contablemente las transacciones financieras y nómina Realizar la contabilización de comprobantes en el sistema Preparar información respecto a las obligaciones tributarias Participar en la ejecución del control previo al devengado Revisar conciliaciones bancarias Preparar información para la estructuración del balance Realizar conciliaciones y análisis de cuentas contables Elaborar declaraciones, formularios y otros Realizar otras actividades inherentes al cargo, solicitados por el jefe inmediato			
FORMACIÓN			
Nivel de Formación			
Tercer Nivel: Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Finanzas, Economista o afines			
Experiencia Requerida: 3 años en cargos similares			
Conocimientos			
Productos y servicios Leyes y regulaciones del Sector Público Administración Contabilidad Auditoría			
Destrezas Específicas			
Manejar programas informáticos Externos(intermedio): Excel, Word, Anexiva			
Manejo de programas Internos (intermedio): Quipux, IFS, Gobierno por Resultados(GPR)			
Capacitación Opcional			
Tributación (25)			

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Tabla 67: Hoja de Responsabilidades y Competencias: Asistente Administrativo-Contabilidad

PERFIL DEL PUESTO			
Cargo:	Asistente Administrativo - Contabilidad	Reporta a:	Jefe de Contabilidad, Especialista Administrativo - Analista de Contabilidad
Supervisa a:	No Aplica		
MISIÓN			
Colaborar en las actividades contables tributarias y ejecutar el control previo de las transacciones administrativas - financieras			
ACTIVIDADES			
Elaborar retenciones de impuestos Participar en la ejecución de control previo Archivar los documentos Registrar facturas de proveedores en el sistema Asistir en la realización de conciliaciones bancarias Colaborar en la preparación de información interna y externa Colaborar en el ingreso de información en el sistema interno Elaborar facturas por ventas de bienes y servicios Realizar otras actividades inherentes al cargo, solicitados por el jefe inmediato			
FORMACIÓN			
Nivel de Formación			
Segundo Nivel Nivel: Tecnología o más de 2 años de en carrera universitaria en Finanzas, Contabilidad, Economía o afines			
Experiencia Requerida: 2 años en cargos similares			
Conocimientos			
Leyes y regulaciones del Sector Público			
Administración			
Contabilidad			
Destrezas Específicas			
Manejar programas informáticos Externos(intermedio): Excel, Word, Anexiva			
Manejo de programas Internos (intermedio): Quipux, IFS, Gobierno por Resultados(GPR)			
Capacitación Opcional			
Tributación (20)			

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Tabla 68: Hoja de Responsabilidades y Competencias: Especialista Administrativo-Analista de Tesorería

PERFIL DEL PUESTO			
Cargo:	Especialista Administrativo - Analista de Tesorería	Reporta a:	Jefe de Tesorería
Supervisa a:	Asistente Administrativo - Tesorería		
MISIÓN			
Ejecutar las actividades relativas al manejo de los recursos financieros de la institución			
ACTIVIDADES			
Elaborar y enviar información de pagos a bancos y proveedores Elaborar comprobantes de retención y de pago Elaboración de comprobantes de pago Registrar el control del ingreso o actualización de garantías o documentos en custodia Registrar la liquidación de contratos en el sistema de administración de contratos Elaborar los flujos de caja mensual y proyectada Registrar transferencias bancarias Realizar otras actividades inherentes al cargo, solicitados por el jefe inmediato			
FORMACIÓN			
Nivel de Formación			
Tercer Nivel: Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Finanzas, Economista o afines			
Experiencia Requerida: 3 años en cargos similares			
Conocimientos			
Leyes y regulaciones del Sector Público Administración Contabilidad			
Destrezas Específicas			
Manejar programas informáticos Externos(intermedio): Excel, Word, Anexiva			
Manejo de programas Internos (intermedio): Quipux, IFS, Gobierno por Resultados(GPR)			
Capacitación Opcional			
Tributación (25)			

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Tabla No 69: Hoja de Responsabilidades y Competencias: Asistente Administrativo-Tesorería

PERFIL DEL PUESTO			
Cargo:	Asistente Administrativo - Tesorería	Reporta a:	Jefe de Tesorería
Supervisa a:	No Aplica		
MISIÓN			
Colaborar en las actividades relativas al manejo de los recursos financieros de la institución			
ACTIVIDADES			
Apoyar en la revisión de la documentación y autorizaciones Archivar y llevar el control de la documentación de los tramites de pago, comunicaciones, memos, y demás documentación del departamento de tesorería Apoyar en el control de la correspondencia del departamento, generada por los tramites tanto de pagos como de cobros Atender a proveedores para la entrega de pagos y retenciones Asistir en el envío de pagos, depósitos de cheques y comprobantes de retención a Asistir en la impresión de cheques, comprobantes de retención y comprobantes de venta Realizar otras actividades inherentes al cargo, solicitados por el jefe inmediato			
FORMACIÓN			
Nivel de Formación			
Segundo Nivel Nivel: Tecnología o más de 2 años de en carrera universitaria en Finanzas, Experiencia Requerida: 2 años en cargos similares			
Conocimientos			
Leyes y regulaciones del Sector Público Administración Contabilidad			
Destrezas Específicas			
Manejar programas informáticos Externos(intermedio): Excel, Word, Anexiva			
Manejo de programas Internos (intermedio): Quipux, IFS, Gobierno por Resultados(GPR)			
Capacitación Opcional			
Tributación (20)			

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

CONCLUSIONES

- Se diseñó un modelo de gestión por procesos que permite una correcta y oportuna respuesta en los servicios que brinda la Subgerencia Financiera de CELEC EP – TRANSELECTRIC, ya que se optimizaron tiempos y recursos.
- Se identificaron las necesidades de la Subgerencia Financiera mediante un análisis situacional, determinando oportunidades y amenazas externas, así como las debilidades y fortalezas internas.
- Se determinó que los procesos críticos dentro de la Subgerencia Financiera de CELEC EP -TRANSELECTRIC, responden: al uso de un sistema financiero que tiene restricciones sobre las necesidades transaccionales, a una red interna y externa que en ocasiones es insuficiente, al cambio constante de la normativa, y a la falta de planificación.
- El planteamiento de la gestión por procesos, dio como resultado una mejorar la agilidad con que se realizan las actividades dentro de la Subgerencia Financiera.
- Partiendo del modelo de gestión por proceso propuesto, se puede determinar el nivel del talento humano que posee la Subgerencia Financiera, para lograr una adecuada sistematización y organización que permita la fluidez necesaria en todos los procesos en que se incurre.
- Los indicadores de gestión propuestos, constituyen una herramienta de control que permite monitorear el desempeño de los procesos y la aplicación de medidas correctivas cuando sea necesario.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Subgerencia Financiera:

- Democratizar y aplicar el modelo de gestión por procesos propuesto, evaluando y llevando un seguimiento continuo del mismo para obtener los resultados esperados en tiempo, costo y objetivos institucionales.
- Difundir los lineamientos necesarios para cada tipo de requerimiento que ingresa al área mediante un instructivo.
- La actualización de los equipos de computación, adquisición de hardware que permita la integración de los sistemas informáticos con el fin de lograr un mejor desarrollo de las funciones de cada uno de los funcionarios, además aplicar un sistema de comunicación más avanzado y rápido.
- Aplicar las estrategias del análisis FODA, ya que esto ayudará a lograr mayor eficiencia y efectividad en la prestación de servicios del área
- Diseñar, estandarizar y actualizar las actividades de cada miembro del área, a fin de lograr una mejor distribución de funciones con cargas de trabajo equitativas.
- Plantear un sistema de control más flexible sin obviar la normativa aplicable, pero que mejore la atención al cliente, contribuyendo a la optimización del tiempo.
- La implementación de un plan de capacitación para los funcionarios del área, orientado a resolver a las necesidades evidenciadas en el presente estudio.
- Aplicar los indicadores de gestión propuestos dentro del estudio, que permitan medir el cumplimiento de las actividades y el uso de los recursos de acuerdo a los objetivos planteados.

BIBLIOGRAFIA

- Amozarrain, M. (1999). *La Gestión por procesos*. España: Mondragón Corporación Cooperativa.
- Bravo Carrasco, J. (2011). *La Gestión de Procesos, alineación con la estrategia*. Santiago, Chile: Evolución S.A.
- Cansino, J. (2001). *Evaluación del sector público*. España: Universidad de Sevilla.
- Cendales, J. M. (2014). *Gestión por procesos para la satisfacción de los consumidores de servicios*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/gestion-por-procesos-para-la-satisfaccion-de-los-consumidores-de-servicios/>
- Cornejo, A. (2013). *Complejidad y caos para la administración del siglo xxi*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/tektology/complejidad-y-caos-guia-para-la-administracion-del-siglo-xxi-alfonso-cornejo>
- Davenport H, T. (1993). *Process Innovation reengineering work though information technology*. Boston: Harvard Business School.
- Escalante, E. (2006). *Seis sigma: metodología y técnicas*. Mexico: Limusa.
- Hammer, M. C. (1993). *Reengineering teh corporation:A manifesto for businness revolution*. New York, Estados Unidos: Harper Business.
- Harrington, J. (1979). *Adminsitración total del mejoramiento continuo la nueva generación*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Herrera, F. (s.f). *Diagnóstico FODA*. Recuperado de <http://www.enplenitud.com/diagnostico-foda.html>
- Litwin, G. y Stinger, H. (1978). *Organizational Climate*. New York, Estados Unidos: Simon & Schuster.
- LRSE. (1996). Ley de Régimen del Sector Eléctrico. Registro Oficial No 43.
- Mariño, H. (2001). *Gerencia de Procesos*. Bogotá, Colombia: Alfaomega S.A.
- Mejía, A. M. (s.f). *Indicadores de gestión*. Recuperado de http://orion2020.org/archivo/sistema_mec/10_indicadores1.htm
- Molina, F. (2009). *Sistema de calidad por procesos con el enfoque a la salud* . España: MS.
- Navarro, R. C. (2002). *Planeación estratégica en los negocios*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-en-los-negocios/>
- Pall. (1986). *La organización: Lógica de persona, materiales*. España: UOC.
- Perez Fernandez de Velasco, J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial. Recuperado de <http://books.google.com.ec/books?id=iGrY7tW178IC&printsec=frontcover&hl=es#v=o>
- Reyes, A. R. (1999). *Cultura Organizacional*. Recuperado de http://www.oocities.org/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm

- Rodriguez, A. (2015). *Clima Organizacional*. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/clima-organizacional/>
- Roure, J. B., Monino, M., & Rodriguez, M. (1997). *Gestión de Procesos*. Barcelona, España: Estudio y Ediciones IESE.
- Softech, I. (2009). *El modelo IDEF0*. Recuperado de <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/01/idef-0.pdf>
- Vanegas, S. (2001). *Planificación Estratégica*. Recuperado de <http://www.geocities.ws/svg88/plan.html>
- Villalaz, L. (1999). *Planificación Estratégica*. Recuperado de www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/introduccion_al_concepto_de_planificacion_estrategica.doc+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=ec

ANEXOS

Anexo No 1

ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES

Objetivo: Determinar el nivel de respuesta a los requerimientos de la Subgerencia Financiera de TRANSELECTRIC

Instrucciones: Marque con una (X) la respuesta que usted considere.

1.- ¿En qué nivel ubicaría los servicios de la Subgerencia Financiera de TRANSELECTRIC?

- | | |
|------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Muy Bueno | <input type="checkbox"/> Regular |
| <input type="checkbox"/> Bueno | <input type="checkbox"/> No sabe |

2.- ¿Cree Ud. que el tiempo de respuesta a sus trámites por parte de la Subgerencia Financiera es:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Ágil (8 -16 horas laborables) | <input type="checkbox"/> Retardado (24 horas en adelante) |
| <input type="checkbox"/> Moderado (16 – 24 horas laborables) | <input type="checkbox"/> Desconoce |

3.- ¿Considera Ud. necesario el tiempo de respuesta empleado en cada trámite?

- | | |
|-----------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> Tal vez |
| <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> Desconoce |

4.- ¿Conoce los requerimientos necesarios de los tramites que regularmente da respuesta la Unidad Financiera?

- | | |
|-----------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> Tal vez |
| <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> Desconoce |

5.- Los requerimientos para realizar un determinado trámite los considera:

- | | |
|--------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Complicados | <input type="checkbox"/> Fáciles |
| <input type="checkbox"/> Moderados | |

6.- Los trámites que generalmente Ud. entrega en la Subgerencia Financiera son:

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Aceptados | <input type="checkbox"/> Desconoce |
| <input type="checkbox"/> Devueltos | |

Anexo No 2

ENCUESTA DIRIGIDA A PROVEDORES

Objetivo: Determinar el estado de los requerimientos entregados a la Subgerencia Financiera de TRANSELECTRIC

1.- Los requerimientos que Ud. proporciona a la Subgerencia Financiera de TRANSELECTRIC los entrega de forma:

- Oportuna Con retraso
 Parcialmente a tiempo

2.- La documentación que le exige presentar la Subgerencia Financiera de TRANSELECTRIC, para el trámite de pago, la considera:

- Excesiva Simple
 Moderada

3.- La documentación e información que usted entrega a la Subgerencia Financiera de TRANSELECTRIC es:

- Aceptada Devuelta
 Parcialmente aceptada

4.- Con que frecuencia entrega usted requerimientos a la Subgerencia Financiera:

- Diaria Mensual
 Semanal

5.- ¿Los requerimientos son entregados considerando la documentación necesaria para tramitar el pago?

- SI Tal vez
 NO Desconoce

Anexo No 3

ENCUESTA DIRIGIDA A LA SUBGERENCIA FINANCIERA

Objetivo: Conocer la situación interna de la Subgerencia Financiera de CELEC EP - TRANSELECTRIC

1.- ¿Conoce y aplica la Misión y Visión CELEC-EP TRANSELECTRIC en su área de trabajo?

- Totalmente
- Medianamente
- Desconoce

2.- ¿Conoce la existencia de objetivos y políticas dentro de la Subgerencia Financiera?

- Si
- Tal vez
- No

3.- ¿Existe algún organigrama dentro de la Subgerencia Financiera, en el cual se determinen las líneas de jerarquía y mando respectivas?

- Si
- Tal vez
- No

4.- Conoce y aplica la distribución de funciones dentro de la Subgerencia Financiera.

- Totalmente
- Parcialmente
- No se aplica

5.- ¿Cree usted que el espacio físico es el adecuado para desarrollar su trabajo?

- Totalmente
- Parcialmente
- Inadecuado

6.- ¿Las actividades que desempeña están debidamente documentados?

- Si
- No
- Desconoce

7.- ¿Existe algún tipo de motivación para el desempeño de sus actividades?

- Si
- Tal vez
- No

8.- El liderazgo que aplica su Jefe inmediato lo considera:

- Autoritario
- Democrático
- Liberal

9.- La comunicación que usted mantiene con su Jefe y compañeros de trabajo la considera:

- Muy Buena
- Buena
- Regular

10.- Los controles que aplica para desarrollar sus actividades son:

- Constantes
- Esporádicos
- No requiere

11.- Cuando se ha culminado un trabajo, los respectivos informes o reportes se presentan de manera:

- Periódica
- Ocasional
- No presenta

12.- ¿Considera usted que el presupuesto de Subgerencia Financiera de TRANSELECTRIC?

- Es óptimo
- Es razonable
- Es deficiente

13.- Dentro de la Subgerencia Financiera la capacitación recibida la considera:

- Muy útil
- Medianamente útil
- No recibe capacitación

14.- Considera usted que la evaluación del desempeño dentro de la Subgerencia es:

- Motivante
- Poco motivante
- Desmotivante

15.- El tiempo de respuesta a los trámites los considera:

- Óptimo
- Bueno
- Regular

16.- La documentación que maneja la Subgerencia Financiera la considera

- Considerablemente aceptable
- Medianamente aceptable
- No aceptable

17.- Los sistemas que posee la Subgerencia Financiera y que actualmente están a su servicio los considera:

- Considerablemente aceptable
- Medianamente aceptable
- No aceptable

18.- Los equipos con los que usted dispone para realizar su trabajo son:

- Muy Buenos
- Buenos
- Regulares

Anexo No 4

Tabla 69: Normativa que se aplica en la Subgerencia Financiera

	Normativa	Aplicación
PRESUPUESTO		Presupuesto del Sector Público
	Ley Orgánica de Administración Financiera y Control	Sistema de Presupuesto Ciclo Presupuestario del Gobierno Nacional
	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado	Presupuestos de las Entidades del Régimen Seccional y de las Descentralizadas
	Ley de Regulación Económica y de Control del Gasto Público	Control de Ingresos y Recursos
	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas	Gasto Público
	Normas Técnicas de Presupuesto	Regula la aplicación de las fases de programación, formulación, aprobación, ejecución, evaluación y liquidación del presupuesto público
CONTABILIDAD	Ley Orgánica de Administración Financiera y Control	Administración Financiera y Control
	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado	Administración Financiera del Gobierno Nacional
	Ley de Régimen Tributario Interno	Sistema de Control de los Recursos Públicos
	Ley Reformatoria para la equidad Tributaria del Ecuador	Sistema de Contabilidad Gubernamental
	Código Tributario	Asientos Tipo conforme a la Normativa Contable Gubernamental
	Normas de Control Interno	Estados Financieros

	Normas Internacionales de Contabilidad	
	Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno	
TESORERÍA	Ley Orgánica de Administración Financiera y Control	Sistema de Tesorería
	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado	Manejo de Recursos Financieros
	Ley de Régimen Tributario Interno	Proceso de pago
	Normas de Control Interno	

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Anexo No 5

Resultados de las encuestas planteadas a los clientes de la Subgerencia Financiera

1.- ¿En qué nivel ubicaría los servicios de la Subgerencia Financiera de TRANSELECTRIC?

Tabla 1: Servicios de la Subgerencia Financiera

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	15	17.65%
Bueno	28	32.94%
Regular	33	38.82%
No sabe	9	10.59%
TOTAL	85	100.00%

Fuente: Encuesta CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

2.- ¿Cree Ud. que el tiempo de respuesta a sus trámites por parte de la Subgerencia Financiera es:

Tabla 2: Respuesta trámites

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Ágil (16 a 24 horas laborables)	13	15.29%
Moderado (24 a 48 horas laborables)	43	50.59%
Retardado(48 horas en adelante)	25	29.41%
Desconoce	4	4.71%
TOTAL	85	100.00%

Fuente: Encuesta CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

3.- ¿Considera Ud. necesario el tiempo de respuesta empleado en cada trámite?

Tabla 3: Satisfacción en tiempo respuesta a trámites

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	24	28.24%
NO	23	27.06%
Tal vez	34	40.00%
Desconoce	4	4.71%
TOTAL	85	100.00%

Fuente: Encuesta CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

4.- ¿Conoce los requerimientos necesarios de los trámites que regularmente da respuesta la Subgerencia Financiera?

Tabla 4: Conocimiento información financiera

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	38.82%
NO	17	20.00%
Tal vez	29	34.12%
Desconoce	6	7.06%
TOTAL	85	100.00%

Fuente: Encuesta CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

5.- Los requerimientos para realizar un determinado trámite los considera:

Tabla 5: Requerimientos para un trámite

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Complicados	24	28.24%
Moderados	44	51.76%
Fáciles	17	20.00%
TOTAL	85	100.00%

Fuente: Encuesta CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

6.- Los trámites que generalmente Ud. entrega en la Subgerencia Financiera son:

Tabla 6: Trámites ingresados

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Aceptados	50	58.82%
Devueltos	29	34.12%
Desconoce	6	7.06%
TOTAL	85	100.00%

Fuente: Encuesta CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

7.- Los reclamos que presenta a la Subgerencia Financiera son:

Tabla 7: Presentación de reclamos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Constantes	14	16.47%
Esporádicos	55	64.71%
No presenta	16	18.82%
TOTAL	85	100.00%

Fuente: Encuesta CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

8.- Los reclamos presentados son atendidos:

Tabla 8: Atención de reclamos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Inmediatamente	14	16.47%
Con retraso	29	34.12%
No son atendidos	11	12.94%
No hace reclamos	31	36.47%
TOTAL	85	100.00%

Fuente: Encuesta CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por Diego Alexander Pereira Bayas

9.- ¿Los procesos para la atención de trámites son demasiado largos?

Tabla 9: Procesos de atención de trámites extensos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	38	44.71%
No	12	14.12%
Tal vez	29	34.12%
Desconoce	6	7.06%
TOTAL	85	100.00%

Fuente: Encuesta CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Anexo No 6

Resultados de las encuestas planteadas a los proveedores de la Subgerencia Financiera

1.- Los requerimientos que Ud. proporciona a la Subgerencia Financiera de TRANSELECTRIC, los entrega de forma:

Tabla 10: Entrega de requerimientos a la Subgerencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Oportuna	3	30.00%
Parcialmente a tiempo	5	50.00%
Con retraso	2	20.00%
TOTAL	10	100,00%

Fuente: Encuesta CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

2.- La documentación que le exige presentar la Subgerencia Financiera de TRANSELECTRIC, para el trámite de pago, la considera:

Tabla 11: Documentación en pagos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Excesiva	6	60.00%
Moderada	3	30.00%
Simple	1	10.00%
TOTAL	10	100.00%

Fuente: Encuesta CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

3.- La documentación e información que usted entrega a la Subgerencia Financiera de TRANSELECTRIC es:

Tabla 12: Documentación en pagos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Aceptada	6	60.00%
Parcialmente aceptada	2	20.00%
Devuelta	2	20.00%
TOTAL	10	100.00%

Fuente: Encuesta CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

4.- Con que frecuencia entrega usted requerimientos a la Subgerencia Financiera de TRANSELECTRIC:

Tabla 13: Frecuencia de entrega de trámites

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Diaria	6	60.00%
Semanal	2	20.00%
Mensual	2	20.00%
TOTAL	10	100.00%

Fuente: Encuesta CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

5.- ¿Los requerimientos son entregados considerando la documentación necesaria para tramitar el pago?

Tabla 14: Información completa en los trámites

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	80.00%
No	0	0.00%
Tal vez	2	20.00%
Desconoce	0	0.00%
TOTAL	10	1

Fuente: Encuesta CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Anexo No 7

Resultados de las encuestas planteadas de forma interna en la Subgerencia Financiera

Capacidad administrativa.

Planificación:

1.- ¿Conoce y aplica la Misión y Visión CELEC-EP TRANSELECTRIC en su área de trabajo?

Tabla 15: Conocimiento Misión y Visión de TRANSELECTRIC

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	7	19.44%
Medianamente	29	80.56%
Desconoce	0	0.00%
TOTAL	36	100,00%

Fuente: Encuesta CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

2.- ¿Conoce la existencia de objetivos y políticas dentro de la Subgerencia Financiera?

Tabla 16: Conocimiento de objetivos y políticas de TRANSELECTRIC

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	31	86.11%
Tal vez	3	8.33%
NO	2	5.56%
TOTAL	36	100.00%

Fuente: Encuesta CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Organización:

3.- ¿Existe algún organigrama dentro de la Subgerencia Financiera, en el cual se determinen las líneas de jerarquía y mando respectivas?

Tabla 17: Conocimiento del organigrama de TRANSELECTRIC

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	16.67%
Tal vez	10	27.78%
NO	20	55.56%
TOTAL	36	100.00%

Fuente: Encuesta CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

4.- ¿Conoce y aplica la distribución de funciones dentro de la Subgerencia Financiera?

Tabla 18: Aplicación distribución de funciones

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	21	58.33%
Parcialmente	9	25.00%
No se aplica	6	16.67%
TOTAL	36	100.00%

Fuente: Encuesta CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

5.- ¿Cree usted que el espacio físico es el adecuado para desarrollar su trabajo?

Tabla 19: Espacio físico adecuado

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	5	13.89%
Parcialmente	14	38.89%
Inadecuado	17	47.22%
TOTAL	36	100.00%

Fuente: Encuesta CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

6.- ¿Las actividades que desempeña están debidamente documentados?

Tabla 20: Actividades documentadas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	5.56%
No	25	69.44%
Desconoce	9	25.00%
TOTAL	36	100.00%

Fuente: Encuesta CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Dirección:

7.- ¿Existe algún tipo de motivación para el desempeño de sus actividades?

Tabla 21: Motivación del personal

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	27.78%
Tal vez	19	52.78%
No	7	19.44%
TOTAL	36	100.00%

Fuente: Encuesta CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

8.- El liderazgo que aplica su Jefe inmediato lo considera:

Tabla 22: Tipo de liderazgo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Autoritario	16	44.44%
Democrático	15	41.67%
Liberal	5	13.89%
TOTAL	36	100.00%

Fuente: Encuesta CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

9.- La comunicación que usted mantiene con su Jefe y compañeros de trabajo la considera:

Tabla 23: Comunicación interna

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	17	47.22%
Buena	13	36.11%
Regular	6	16.67%
TOTAL	36	100.00%

Fuente: Encuesta CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

10.- Los controles que aplica para desarrollar sus actividades son:

Tabla 24: Control de actividades

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Constantes	36	100.00%
Esporádicos	0	0.00%
No requiere	0	0.00%
TOTAL	36	100.00%

Fuente: Encuesta CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Evaluación:

11.- Cuando se ha culminado un trabajo, los respectivos informes o reportes se presentan de manera:

Tabla 25: Presentación de informes

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Periódica	20	55.56%
Ocasional	10	27.78%
No presenta	6	16.67%
TOTAL	36	100.00%

Fuente: Encuesta CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Capacidad financiera.

12.- ¿Considera usted que el presupuesto de Subgerencia Financiera de TRANSELECTRIC?

Tabla 26: Presupuesto Subgerencia Financiera

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Es óptimo	7	19.44%
Es razonable	26	72.22%
Es deficiente	3	8.33%
TOTAL	36	100.00%

Fuente: Encuesta CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Capacidad de talento humano.

13.- Dentro de la Subgerencia Financiera la capacitación recibida la considera:

Tabla 37: Capacitación recibida

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy útil	6	16.67%
Medianamente útil	28	77.78%
No recibe capacitación	2	5.56%
TOTAL	36	100.00%

Fuente: Encuesta CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

14.- Considera usted que la evaluación del desempeño dentro de la Subgerencia es:

Tabla 28: Capacitación recibida

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Motivante	11	30.56%
Poco motivante	23	63.89%
Desmotivante	2	5.56%
TOTAL	36	100.00%

Fuente: Encuesta CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Capacidad de servicio.

15.- El tiempo de respuesta a los trámites los considera:

Tabla29: Tiempo de respuesta a trámites

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Óptimo	11	30.56%
Bueno	21	58.33%
Regular	4	11.11%
TOTAL	36	100.00%

Fuente: Encuesta CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

16.- La documentación que maneja la Subgerencia Financiera la considera

Tabla 30: Manejo de documentación interna

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Considerablemente aceptable	17	47.22%
Medianamente aceptable	16	44.44%
No aceptable	3	8.33%
TOTAL	36	100.00%

Fuente: Encuesta CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Capacidad tecnológica.

17.- Los sistemas que posee la Subgerencia Financiera y que actualmente están a su servicio los considera:

Tabla 31: Servicio de los sistemas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Considerablemente aceptable	5	13.89%
Medianamente aceptable	12	33.33%
No aceptable	19	52.78%
TOTAL	36	100.00%

Fuente: Encuesta CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

18.- Los equipos con los que usted dispone para realizar su trabajo son:

Tabla 32: Estado de equipos informáticos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy buenos	3	8.33%
Buenos	27	75.00%
Regulares	6	16.67%
TOTAL	36	100.00%

Fuente: Encuesta CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Anexo No 8

Costo del personal.

Tabla 33: Costos de personal

N°	Nombre	Cargo	Sueldo Mensual	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aportes patronal, IE CE, SECAP (9,65%)	Vacaciones (15 días)	Remuneración Total Anual	Costo x minuto	Costo de Operación x minuto	Costo total x minuto
1	Patricia Lucero	Subgerente Financiero	4,050.00	4,050.00	354.00	4,689.90	4,050.00	61,743.90	0.35731	0.17178	0.52910
2	Ruben Maldonado	Jefe de Contabilidad (E)	3,330.00	3,330.00	354.00	3,856.14	3,330.00	50,830.14	0.29416	0.17178	0.46594
3	Diego Pereira	Jefe de Presupuesto (E)	2,970.00	2,970.00	354.00	3,439.26	2,970.00	45,373.26	0.26258	0.17178	0.43436
2	Angelo Marchi	Jefe de Tesorería (E)	2,970.00	2,970.00	354.00	3,439.26	2,970.00	45,373.26	0.26258	0.17178	0.43436
2	Mónica Cepeda	Especialista Administrativo 4	2,025.00	2,025.00	354.00	2,344.95	2,025.00	31,048.95	0.17968	0.17178	0.35146
4	Shirley López	Especialista Administrativo 3	1,800.00	1,800.00	354.00	2,451.60	1,800.00	28,005.60	0.16207	0.17178	0.33385
5	Norma Salme	Especialista Administrativo 3	1,800.00	1,800.00	354.00	2,451.60	1,800.00	28,005.60	0.16207	0.17178	0.33385
6	María Larco	Especialista Administrativo 3	1,946.00	1,946.00	354.00	2,650.45	1,946.00	30,248.45	0.17505	0.17178	0.34683
7	Patricio Teran	Especialista Administrativo 1	1,440.00	1,440.00	354.00	1,961.28	1,440.00	22,475.28	0.13007	0.17178	0.30185
8	Mayra Jativa	Especialista Administrativo 1	1,350.00	1,350.00	354.00	1,838.70	1,350.00	21,092.70	0.12206	0.17178	0.29385
9	Cecilia Paredes	Especialista Administrativo 3	1,800.00	1,800.00	354.00	2,451.60	1,800.00	28,005.60	0.16207	0.17178	0.33385
10	Juan Perez	Especialista Administrativo 1	1,440.00	1,440.00	354.00	1,961.28	1,440.00	22,475.28	0.13007	0.17178	0.30185
11	Andres Pulles	Especialista Administrativo 3	1,800.00	1,800.00	354.00	2,451.60	1,800.00	28,005.60	0.16207	0.17178	0.33385
12	Sonia Ortiz	Especialista Administrativo 3	1,800.00	1,800.00	354.00	2,451.60	1,800.00	28,005.60	0.16207	0.17178	0.33385
13	William Aragon	Asistente Administrativo 7	1,170.00	1,170.00	354.00	1,593.54	1,170.00	18,327.54	0.10606	0.17178	0.27784
14	Lorean Noboa	Especialista Administrativo 3	1,800.00	1,800.00	354.00	2,451.60	1,800.00	28,005.60	0.16207	0.17178	0.33385
15	Adrianan Benavidez	Especialista Administrativo 3	1,800.00	1,800.00	354.00	2,451.60	1,800.00	28,005.60	0.16207	0.17178	0.33385
16	Ana Benavides	Especialista Administrativo 5	2,635.00	2,635.00	354.00	3,588.87	2,635.00	40,832.87	0.23630	0.17178	0.40808
17	Paulina Baquero	Especialista Administrativo 3	1,800.00	1,800.00	354.00	2,451.60	1,800.00	28,005.60	0.16207	0.17178	0.33385
18	Francisco Quezada	Especialista Administrativo 3	1,946.00	1,946.00	354.00	2,650.45	1,946.00	30,248.45	0.17505	0.17178	0.34683
19	Santiago Gallardo	Especialista Administrativo 4	2,035.00	2,035.00	354.00	2,771.67	2,035.00	31,615.67	0.18296	0.17178	0.35474
20	Fabian Abad	Especialista Administrativo 6	3,089.00	3,089.00	354.00	4,207.22	3,089.00	47,807.22	0.27666	0.17178	0.44844
21	Inés Ávila	Especialista Administrativo 2	1,575.00	1,575.00	354.00	2,145.15	1,575.00	24,549.15	0.14207	0.17178	0.31385
22	Fátima Tobar	Especialista Administrativo 1	1,350.00	1,350.00	354.00	1,838.70	1,350.00	21,092.70	0.12206	0.17178	0.29385
23	Norma Cevallos	Especialista Administrativo 5	2,340.00	2,340.00	354.00	3,187.08	2,340.00	36,301.08	0.21008	0.17178	0.38186
24	Myriam Silva	Especialista Administrativo 2	1,575.00	1,575.00	354.00	2,145.15	1,575.00	24,549.15	0.14207	0.17178	0.31385
25	Silvana Dueñas	Especialista Administrativo 5	2,635.00	2,635.00	354.00	3,588.87	2,635.00	40,832.87	0.23630	0.17178	0.40808
26	Martha Guzman	Especialista Administrativo 4	2,258.00	2,258.00	354.00	3,075.40	2,258.00	35,041.40	0.20279	0.17178	0.37457
27	Pablo Espinoza	Especialista Administrativo 5	2,635.00	2,635.00	354.00	3,588.87	2,635.00	40,832.87	0.23630	0.17178	0.40808
28	María Manzano	Especialista Administrativo 2	1,575.00	1,575.00	354.00	2,145.15	1,575.00	24,549.15	0.14207	0.17178	0.31385
29	Cecilia Torres	Especialista Administrativo 5	2,635.00	2,635.00	354.00	3,588.87	2,635.00	40,832.87	0.23630	0.17178	0.40808
30	Cecilia Padilla	Especialista Administrativo 4	2,025.00	2,025.00	354.00	2,758.05	2,025.00	31,462.05	0.18207	0.17178	0.35385
31	Amanda Arroyo	Especialista Administrativo 3	1,800.00	1,800.00	354.00	2,451.60	1,800.00	28,005.60	0.16207	0.17178	0.33385
32	Roberto Paez	Asistente Administrativo 6	990.00	990.00	354.00	1,348.38	990.00	15,562.38	0.09006	0.17178	0.26184
33	María Rivadeneira	Especialista Administrativo 1	1,440.00	1,440.00	354.00	1,961.28	1,440.00	22,475.28	0.13007	0.17178	0.30185
34	Carlos Ibarra	Especialista Administrativo 6	3,089.00	3,089.00	354.00	4,207.22	3,089.00	47,807.22	0.27666	0.17178	0.44844
35	María Guerra	Especialista Administrativo 1	1,396.00	1,396.00	354.00	1,901.35	1,396.00	21,799.35	0.12615	0.17178	0.29794
36	Diego Maldonado	Especialista Administrativo 6	2,635.00	2,635.00	354.00	3,588.87	2,635.00	40,832.87	0.23630	0.17178	0.40808
37	Geovanny Pardo	Gerente Unidad de Negocio	4,950.00	4,950.00	354.00	6,741.90	4,950.00	76,395.90	0.44211	0.17178	0.61389

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Anexo No 9

Costo de operaciones.

Tabla 34: Costos de Operaciones por minuto

COSTOS OPERATIVOS				
CONCEPTO	ASIGNACIÓN ANUAL	ASIGNACIÓN MENSUAL	COSTOS MOPERACIÓN POR MINUTO	%
SEGUROS (COST. OPER.)	3,500.00	291.67	0.00675	3.93
VIÁTICOS EN EL PAÍS (GTO.ADM/VTA)	11,900.69	991.72	0.02296	13.36
VIÁTICOS EN EL EXTERIOR (GTO.ADM/VTA)	6,999.99	583.33	0.01350	7.86
SUBSISTENCIAS EN EL PAÍS (GTO.ADM/VTA)	8,000.01	666.67	0.01543	8.98
SUBSISTENCIAS EN EL EXTERIOR (GTO.ADM/VTA)	2,000.01	166.67	0.00386	2.25
PASAJES AÉREOS PAÍS (GTO.ADM/VTA)	20,176.80	1,681.40	0.03892	22.66
PASAJES AÉREOS EXTERIOR (GTO.ADM/VTA)	5,000.01	416.67	0.00965	5.61
ALIMENTACIÓN (GTO.ADM/VTA)	52.00	4.33	0.00010	0.06
SEGURO DE VIDA (GTO.ADM/VTA)	16,500.00	1,375.00	0.03183	18.53
PASAJES MOVILIZACION TERRESTRE V/S (GTO.ADM/VTA)	1,683.00	140.25	0.00325	1.89
COMBUSTIBLE PARA VEHÍCULOS/GENERADOR (GTO.ADM/VTA)	48.34	4.03	0.00009	0.05
MANTENIMIENTO VEHÍCULOS (GTO.ADM/VTA)	138.88	11.57	0.00027	0.16
REPUESTOS/MATERIALES Y ACCESORIOS (GTO.ADM/VTA)	160.90	13.41	0.00031	0.18
MATERIALES Y SUMINISTROS DE OFICINA (GTO.ADM/VTA)	0.00	0.00	0.00000	0.00
IMPRESIONES/REVISTAS/PERIODICOS Y SIMILARES (GTO.ADM/VTA)	2,000.01	166.67	0.00386	2.25
TELECOMUNICACIONES (GTO.ADM/VTA)	10,145.51	845.46	0.01957	11.39
PRACTICAS/PASANTIAS ESTUDIANTILES (GTO.ADM/VTA)	78.00	6.50	0.00015	0.09
CENTRO DE COPIADO (COPIAS, ANILLADOS, EMPASTADOS) (GTO.ADM/VTA)	159.66	13.31	0.00031	0.18
PARQUEADERO Y PEAJES (GTO.ADM/VTA)	508.01	42.33	0.00098	0.57
TOTAL	89,051.82	7,420.99	0.17178	100.00

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Anexo No 10

Documentos Financieros – Presupuesto

Tabla 35: Documentos Presupuesto

PRESUPUESTO	
Código	Nombre
001	Memorando de solicitud de Disponibilidad Presupuestaria
002	Memorando de Traspaso Presupuestario
003	Memorando de Reforma Presupuestaria

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas



Memorando Nro. CELEC-EP-TRA-XX-XXXX-MEM

Quito, xx de xx de 2016

PARA: Nombre del Jefe del Departamento
JEFE PRESUPUESTO TRANSELECTRIC (E)

DE: Jefe Departamental o Subgerente

ASUNTO: Certificación Presupuestaria para.....

Concepto del bien o servicio a adquirir

A través de la presente me permito solicitar se sirva disponer a quien corresponda la emisión de la certificación presupuestaria por el valor de \$..... sin IVA, con cargo al presupuesto de (IGO, PAI o AO&M) para..... de acuerdo al siguiente detalle:

Seleccionar el tipo de presupuesto

Aplica únicamente PAI

Detalle del bien o servicio a adquirir

CUENTA	CENTRO DE COSTOS	NO. DE PROYECTO (para PAI e IGO)	FINANCIAMIENTO	DESCRIPCIÓN DE LA CUENTA Y/O PROYECTO	COSTO TOTAL INCLUIDO IVA	REQUERIMIENTO AÑO ACTUAL		
						VALOR NETO	IVA	VALOR TOTAL (USD \$)
TOTALES US\$								

De ser el caso y de acuerdo a las necesidades se pueden agregar columnas

Atentamente,

Jefe Departamental o Subgerente

Figura 1: Memorando de Solicitud de Disponibilidad Presupuestaria

Fuente: CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Memorando Nro. CELEC-EP-TRA-XX-XXXX-MEM

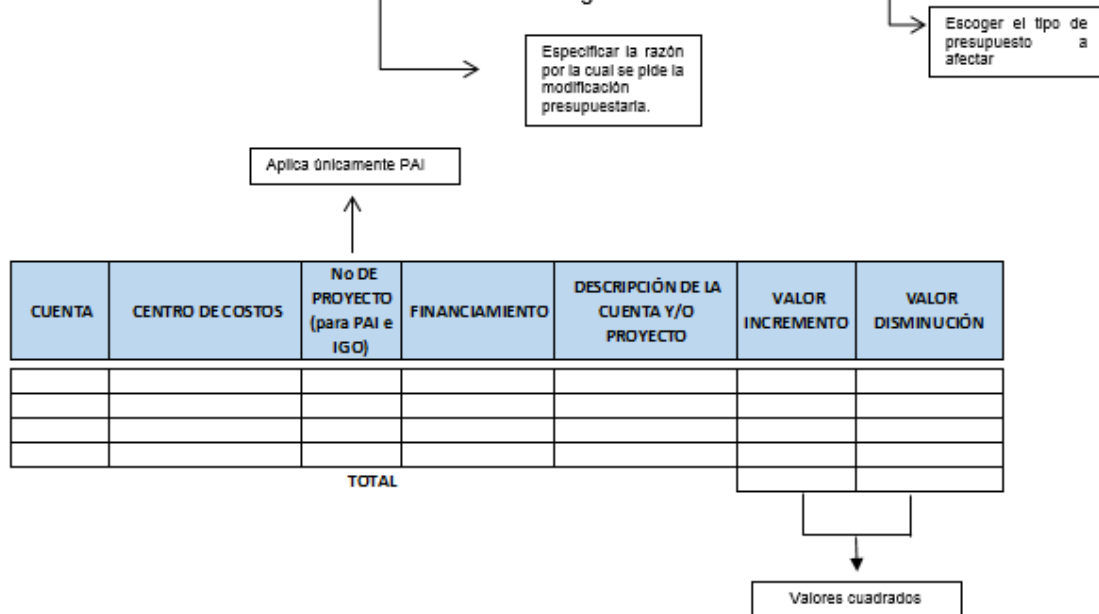
Quito, xx de xx de 2016

PARA: Nombre del Jefe del Departamento
JEFE PRESUPUESTO TRANSELECTRIC (E)

DE: Jefe Departamental o Subgerente

ASUNTO: Traspaso Presupuestaria

A través de la presente me permito solicitar se sirva disponer a quien corresponda la modificación presupuestaria dentro del presupuesto de (IGO, PAI o AO&M) con la finalidad de de acuerdo al siguiente detalle:



Atentamente,

Jefe Departamental o Subgerente

Figura 2: Memorando de Traspaso Presupuestario
Fuente: CELEC EP - TRANSELECTRIC
Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Memorando Nro. CELEC-EP-TRA-XX-XXXX-MEM

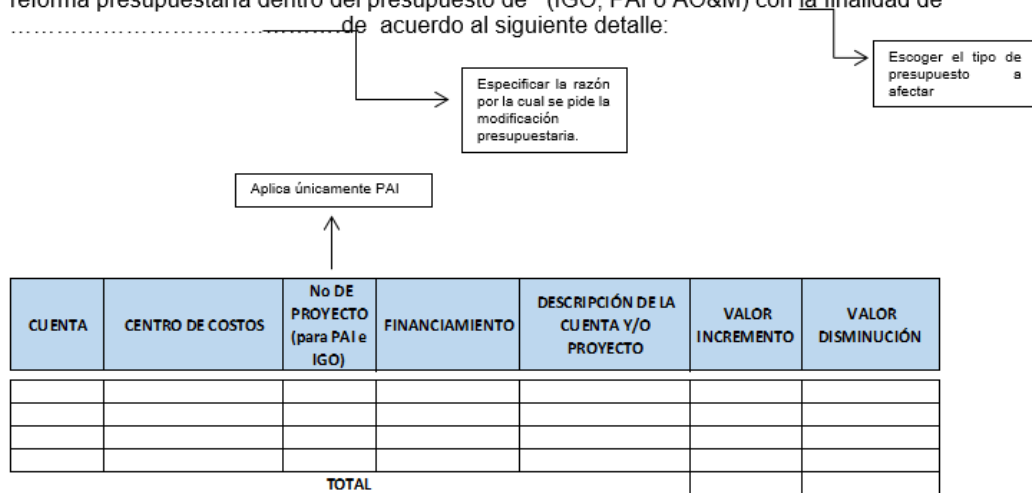
Quito, xx de xx de 2016

PARA: Nombre del Jefe del Departamento
JEFE PRESUPUESTO TRANSELECTRIC (E)

DE: Jefe Departamental o Subgerente

ASUNTO: Reforma Presupuestaria

A través de la presente me permito solicitar se sirva disponer a quien corresponda la reforma presupuestaria dentro del presupuesto de (IGO, PAI o AO&M) con la finalidad de de acuerdo al siguiente detalle:



CUENTA	CENTRO DE COSTOS	No DE PROYECTO (para PAI e IGO)	FINANCIAMIENTO	DESCRIPCIÓN DE LA CUENTA Y/O PROYECTO	VALOR INCREMENTO	VALOR DISMINUCIÓN
TOTAL						

Atentamente,

Jefe Departamental o Subgerente

Figura 3: Memorando de Reforma Presupuestaria

Fuente: CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Anexo No 11

Documentos Financieros - Contabilidad

Tabla 36: Documentos de Contabilidad

CONTABILIZACIÓN	
Código	Nombre
004	Orden de Compra
005	Formulario de Anticipo de Viáticos
006	Formulario de Liquidación de Viáticos

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas


 <p>CELEC E.P. - TRANSELECTRIC SOLICITUD DE PAGO A PROVEEDOR</p>		No. TRA-SPA-XXX-16				
Beneficiario: Asunto: CONCEPTO DEL PAGO Fecha:						
Detalle de Pagos						
No. factura	Valor Neto	IVA	Total	Compra para:	Centro de Costo	Proyecto No.
		0.00	0.00			
		0.00	0.00			
		0.00	0.00			
		0.00	0.00			
		0.00	0.00			
		0.00	0.00			
		0.00	0.00			
		0.00	0.00			
		0.00	0.00			
		0.00	0.00			
		0.00	0.00			
VALOR TOTAL	0.00	0.00	0.00			
No. Contrato: 		Orden de Compra No: 				
Descripción: PAGO DEL ARRENDAMIENTO DE LAS OFICINAS DE LA ZONA SURORIENTAL						
Elaborado por:			Solicito y autorizo el gasto:			
REVISADO POR CONTROL INTERNO FINANCIERO						

Figura 4: Solicitud de Pago

Fuente: CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

CONTROL DE VIAJES Y VIATICOS (VS 001)		Nro. 0	
FORMULARIO PARA COMISION DE SERVICIOS			
NOMBRE DEL FUNCIONARIO:		FECHA:	
CARGO DESEMPEÑA:			
UNIDAD A LA QUE PERTENECE			
DESDE:		HASTA:	
OBJETIVO DE LA COMISION:			
TRANSPORTE			
VEHICULO No.	MARCA		
REQUIERE INFORME POSTERIOR LA COMISION SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
AUTORIZA Y DISPONE EL PAGO			
_____	_____	_____	
VTO. BNO.		AUTORIZADO	
OBSERVACIONES			
DESTINOS			
LIQUIDACION DE VIATICOS			
Nro. de Dias	Dias	Valor x Dia	Valor Total
ALIMENTACION			
MOVILIZACION QUITO			
SUBSISTENCIA.			
ALOJAMIENTO			
COSTO TOTAL COMISIÓN DE SERVICIOS			
TOTAL A CANCELAR AL COMISIONADO			
_____		_____	
RECURSOS HUMANOS		RECIBI CONFORME	
NOTA: FAVOR LLENAR TODOS LOS DATOS			

Figura 5: Formulario de anticipo de viáticos

Fuente: CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Nro.

REPORTE DE GASTOS

LUGAR Y FECHA
AREA A LA QUE PERTENECE
NOMBRE DEL COLABORADOR
ORIGEN / DESTINO
MOTIVO DEL VIAJE
PROYECTO
CENTRO DE COSTOS
PERSONA AUTORIZO EL VIAJE

NUMERO DE DIAS **DESDE** **HASTA**

CONCEPTO	VALOR ACREDITADO	VALOR GASTO REAL
ALOJAMIENTO		
ALIMENTACION		
MOVILIZACION QUITO		
SUBSISTENCIA.		
TOTALES		
SALDO		

ACREDITAR A LA CUENTA:

OBSERVACIONES

FIRMA DEL COLABORADOR

PERSONA QUE AUTORIZO EL VIAJE

REVISADO Y PROCESADO

Figura 6: Formulario de liquidación de viáticos

Fuente: CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas

Anexo No 12

Documentos Financieros - Tesorería

Tabla 37: Documentos Tesorería

PAGADURÍA	
Código	Nombre
007	Garantías
008	Swif de pago

Fuente: CELEC EP – TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas



BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Fecha:

Hora:

Detalle de OPIS Tramitadas en el SPI-SP Usuario:

Num. Ref. BCE.:11153381

Institución Publica: CCU EP CELEC EP/TRANSELECTRIC-OBRAS EXPANSIÓN							# Cta.: 1122102	
Institución Receptora: BANCO DEL PACIFICO							# Cta. Cte: 2600187	
Nom.Ins.Financiera	# Cta Ben.	Monto	# Referencia	# Ced.Ident.	Nom Ben.	T. Cta.	Fec Proc Banco	Estado
BANCO	7696442	695,212.42	131729	1792651964001	CONSORCIO	1	16-11-2016 17:18:22	ACREDITADA
Total:	695,212.42	Reg.:1						

Figura 7: Comprobante de transferencia

Fuente: CELEC EP - TRANSELECTRIC

Elaborado por: Diego Alexander Pereira Bayas