



Facultad de Ingeniería y Ciencias Agropecuarias

**Elaboración de un Manual de Procedimientos de la Coordinación General  
Administrativa – Financiera en el Ministerio de Industrias y Productividad**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos  
para optar por el título de:  
Ingeniera en Producción Industrial

Profesor Guía:  
María Judith Villegas

**Autor:**  
**Ana Cristina Ortega Vega**

2012

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

.....  
María Judith Villegas

MBA, Ingeniera

CI. 170916072-3

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

.....  
Ana Cristina Ortega Vega

CI. 171981307-1

## AGRADECIMIENTO

A Dios, por concederme la gloria de la vida, a todas las personas que contribuyeron en el desarrollo del presente trabajo, de manera especial a María Judith por su valiosa dirección.



## DEDICATORIA

A toda mi familia por su infinito amor  
y apoyo incondicional. Por todo el  
ayer les dedico todo mi mañana.

## **RESUMEN**

El presente manual de procedimientos está basado en los procesos de apoyo de la Coordinación General Administrativa Financiera perteneciente al Ministerio de Industrias y Productividad, con el objetivo de estandarizar el trabajo del personal involucrado, delimitar indicadores, definir valor agregado en las actividades y finalmente realizar una propuesta de mejora de acuerdo al análisis del levantamiento de información.

**ABSTRACT**

This procedure manual is based on the support processes of the Financial & Administrative General Coordination within the Ministry of Industry and Productivity, in order to standardize the work of staff involved, define indicators, define added value activities and finally to perform an improvement proposal according to the analysis of the data collection.

## ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo 1 .....	2
1.1.    Antecedentes.....	2
1.1.1    Reseña Histórica .....	2
1.2.    Estructura Organizacional .....	3
1.2.1.    Misión Institucional .....	3
1.2.2.    Visión Institucional .....	3
1.2.3.    Misión de la Coordinación General Administrativa – Financiera.....	3
1.2.4.    Estructura Orgánica.....	4
1.2.5.    Organigrama Estructural Institucional.....	5
1.2.6.    Mapa de Procesos.....	6
1.2.7.    Cadena de Valor.....	9
1.3.    Alcance.....	10
1.4.    Justificación .....	10
1.5.    Objetivos del Proyecto.....	11
1.5.1.    Objetivo General.....	11
1.5.2.    Objetivos Específicos .....	11
Capítulo 2 .....	11
2.1.    Fundamentos.....	11
2.1.1.    Sistema.....	11
2.1.2.    Gestión por procesos.....	11
2.1.2.1.    Definiciones.....	12
2.1.2.2.    Elementos de un proceso.....	12
2.1.2.3.    Tipos de procesos.....	13
2.1.2.4.    Clasificación de procesos.....	14
2.1.2.5.    Análisis de Valor de Procesos.....	14
2.1.2.6.    Diferencia entre la Gestión por Funciones y por Procesos .....	16
2.1.2.7.    Mejora Continua de Procesos .....	17
2.1.2.8.    Técnicas de Mejoramiento Continuo .....	17

2.1.3.	Indicadores de Gestión .....	20
2.1.3.1.	Características de un indicador .....	20
2.1.3.2.	Elementos de un indicador .....	21
2.1.3.3.	Construcción de Indicadores .....	22
2.1.4.	Eficiencia .....	22
2.1.5.	Eficacia .....	23
2.1.6.	Calidad .....	23
2.1.7.	Manual de procedimientos.....	23
<b>2.2.</b>	<b>Herramientas a utilizar .....</b>	<b>26</b>
2.2.1.	Levantamiento de Información.....	26
2.2.1.1.	Investigación documental.....	26
2.2.1.2.	Entrevista Directa .....	27
2.2.1.3.	Observación de Campo .....	27
2.2.2.	Análisis de la información y diseño del procedimiento.....	27
2.2.3.	Análisis del procedimiento .....	28
2.2.3.1.	Eliminar .....	28
2.2.3.2.	Combinar.....	29
2.2.3.3.	Cambiar.....	29
2.2.3.4.	Mejorar .....	29
2.2.3.5.	Mantener .....	29
2.2.4.	Diagramas de flujo .....	29
2.2.4.1.	Ventajas de los Diagramas de Flujo.....	30
2.2.4.2.	Simbología .....	30
2.2.5.	Priorización de procesos .....	31
<b>Capítulo 3</b>	<b>.....</b>	<b>32</b>
3.1.	Antecedentes.....	32
3.2.	Procesos Involucrados .....	33
3.2.1.	Coordinación General Administrativa – Financiera.....	33
3.2.1.1.	Misión.....	33
3.2.2.	Dirección Financiera .....	33
3.2.2.1.	Misión.....	33

3.2.3.	Dirección Tecnológica .....	33
3.2.3.1.	Misión.....	34
3.2.4.	Dirección de Servicios Institucionales.....	34
3.2.4.1.	Misión.....	34
3.2.5.	Dirección de Recursos Humanos .....	34
3.2.5.1.	Misión.....	34
3.3.	Levantamiento de información.....	34
3.3.1.	Gestión Financiera.....	34
3.3.1.1.	Ejecutar el Programa Indicativo Anual .....	35
3.3.1.2.	Elaborar Proforma Presupuestaria.....	37
3.3.1.3.	Elaborar Certificación Presupuestaria .....	37
3.3.1.4.	Realizar reformas presupuestarias internas.....	37
3.3.1.5.	Realizar reformas presupuestarias externas.....	38
3.3.1.6.	Obtener reporte de cédulas presupuestarias .....	38
3.3.1.7.	Registrar contablemente .....	39
3.3.1.8.	Ejecutar las declaraciones en el SRI.....	39
3.3.1.9.	Ejecutar conciliaciones bancarias .....	39
3.3.1.10.	Inventariar bienes valorados .....	40
3.3.1.11.	Ejecutar el inventario de suministros y existencias valoradas.....	40
3.3.1.12.	Solicitar pago al Ministerio de Economía y Finanzas .....	40
3.3.1.13.	Ejecutar reportes de valores de autogestión.....	41
3.3.1.14.	Realizar roles de pago .....	41
3.3.2.	Gestión Tecnológica .....	42
3.3.2.1.	Elaborar planes y proyectos informáticos .....	42
3.3.2.2.	Elaborar el plan de mantenimiento de software y hardware.....	42
3.3.2.3.	Administrar Help Desk .....	42
3.3.2.4.	Administrar Micorrespondencia.....	43
3.3.2.5.	Realizar auditorías informáticas .....	43
3.3.3.	Administración de Recursos Humanos.....	43
3.3.3.1.	Planificación de los recursos humanos .....	43
3.3.3.2.	Clasificación de los recursos humanos .....	44
3.3.3.3.	Selección del personal .....	44

3.3.3.4.	Generar planes de capacitación.....	44
3.3.3.5.	Evaluación del desempeño .....	45
3.3.3.6.	Administrar bienestar social .....	45
3.3.4.	Servicios Institucionales .....	46
3.3.4.1.	Elaborar Plan Anual de Compras PAC .....	46
3.3.4.2.	Contratar .....	46
3.3.4.3.	Recibir activos e insumos.....	46
3.3.4.4.	Gestionar Pagos .....	46
3.3.4.5.	Conservar y mantener.....	47
3.3.4.6.	Administración de la documentación.....	47
<b>Capítulo 4</b>	.....	<b>47</b>
4.1.	Análisis de Valor .....	47
4.1.1.	Análisis de Valor Dirección Financiera .....	48
4.1.1.1.	Ejecutar el Programa Indicativo Anual .....	48
4.1.1.2.	Elaborar Proforma Presupuestaria.....	48
4.1.1.3.	Elaborar Certificación Presupuestaria .....	48
4.1.1.4.	Realizar reformas presupuestarias internas.....	49
4.1.1.5.	Realizar reformas presupuestarias externas.....	50
4.1.1.6.	Obtener reporte de cédulas presupuestarias .....	50
4.1.1.7.	Registrar contablemente .....	51
4.1.1.8.	Ejecutar las declaraciones en el SRI.....	53
4.1.1.9.	Ejecutar Conciliaciones Bancarias .....	53
4.1.1.10.	Inventariar los bienes valorados.....	54
4.1.1.11.	Ejecutar el inventario de suministros y existencias valoradas .....	54
4.1.1.12.	Solicitar pago al Ministerio de Economía y Finanzas .....	55
4.1.1.13.	Ejecutar reportes de recaudación de valores de autogestión.....	55
4.1.1.14.	Realizar roles de pago .....	56
4.1.2.	Análisis de Valor Dirección Tecnológica.....	57
4.1.2.1.	Elaborar planes y proyectos de desarrollo informático.....	57
4.1.2.2.	Elaborar plan de mantenimiento de software y hardware .....	57
4.1.2.3.	Administrar Help Desk .....	58
4.1.2.4.	Administrar Micorrespondencia.....	58

4.1.2.5.	Realizar auditorías informáticas .....	59
4.1.3.	Análisis de Valor Dirección de Recursos Humanos .....	59
4.1.3.1.	Planificación de los Recursos Humanos .....	59
4.1.3.2.	Clasificación de los Recursos Humanos .....	64
4.1.3.3.	Selección de Personal .....	65
4.1.3.4.	Generar planes de capacitación.....	67
4.1.3.5.	Evaluación de desempeño .....	69
4.1.3.6.	Administrar Bienestar Social .....	70
4.1.4.	Análisis de Valor Dirección de Servicios Institucionales .....	72
4.1.4.1.	Elaborar Plan Anual de Compras.....	72
4.1.4.2.	Contratar .....	73
4.1.4.3.	Recibir activos e insumos.....	73
4.1.4.4.	Gestionar Pagos .....	74
4.1.4.5.	Conservar y mantener.....	74
4.1.4.6.	Administrar correspondencia interna.....	75
4.2.	Análisis de Carga de Trabajo.....	75
4.2.1.	Análisis de Carga de Trabajo Dirección Financiera .....	75
4.2.2.	Análisis de Carga de Trabajo Dirección Tecnológica .....	76
4.2.3.	Análisis de Carga de Trabajo Dirección de Recursos Humanos .....	77
4.2.4.	Análisis de Carga de Trabajo Dirección de Servicios Institucionales.....	78
4.3.	Diagnostico de Valor Agregado .....	79
4.3.1.	Dirección Financiera .....	79
4.3.2.	Dirección Tecnológica .....	80
4.3.3.	Dirección de Recursos Humanos .....	81
4.3.4.	Dirección de Servicios Institucionales.....	81
4.4.	Indicadores de Gestión.....	82
4.4.1.	Indicadores Gestión Financiera .....	82
4.4.1.1.	Ejecutar el Programa Indicativo Anual .....	82
4.4.1.2.	Elaborar proforma presupuestaria.....	85
4.4.1.3.	Elaborar Certificación Presupuestaria .....	85
4.4.1.4.	Realizar reformas Presupuestarias Internas .....	86
4.4.1.5.	Realizar reformas Presupuestarias Externas .....	87



4.4.1.6.	Obtener reportes de Cédulas presupuestarias.....	87
4.4.1.7.	Registrar contablemente .....	88
4.4.1.8.	Ejecutar Declaraciones en el SRI.....	88
4.4.1.9.	Ejecutar Conciliaciones Bancarias .....	89
4.4.1.10.	Inventariar los Bienes Valorados.....	89
4.4.1.11.	Ejecutar el inventario de suministros y existencias valoradas.....	90
4.4.1.12.	Solicitar pago al Ministerio de Economía y Finanzas .....	90
4.4.1.13.	Ejecutar reportes de recaudación de valores de autogestión.....	90
4.4.1.14.	Realizar el rol de pagos .....	91
4.4.2.	Proceso de Gestión Tecnológica .....	91
4.4.2.1.	Elaborar planes y proyectos de desarrollo informático.....	91
4.4.2.2.	Elaborar plan de mantenimiento de software y hardware .....	92
4.4.2.3.	Administrar Help Desk .....	92
4.4.2.4.	Administrar Micorrespondencia.....	93
4.4.2.5.	Realizar auditoras informáticas .....	93
4.4.3.	Proceso de Administración de Recursos Humanos.....	94
4.4.3.1.	Planificación de los Recursos Humanos .....	94
4.4.3.2.	Clasificación de los Recursos Humanos .....	94
4.4.3.3.	Selección del personal .....	95
4.4.3.4.	Capacitación .....	95
4.4.3.5.	Evaluación del Desempeño.....	96
4.4.3.6.	Administrar Bienestar Social .....	96
4.4.4.	Servicios Institucionales .....	97
4.4.4.1.	Elaborar plan anual de compras .....	97
4.4.4.2.	Contratar .....	97
4.4.4.3.	Recibir activos e insumos.....	98
4.4.4.4.	Gestionar pagos.....	98
4.4.4.5.	Conservar y mantener.....	99
4.4.4.6.	Administrar correspondencia interna.....	99
4.5.	Factores de éxito del estudio .....	100
4.5.1.	Mejoramiento del Proceso Gestión Financiera .....	100
4.5.1.1.	Ejecutar el Programa Indicativo Anual .....	100

4.5.1.2.	Elaborar Proforma Presupuestaria.....	101
4.5.1.3.	Realizar Reformas presupuestarias internas .....	104
4.5.1.4.	Realizar Reformas Presupuestarias externas.....	105
4.5.1.5.	Obtener reporte de cédulas presupuestarias .....	106
4.5.1.6.	Registrar Contablemente .....	107
4.5.1.7.	Ejecutar Declaraciones en el SRI.....	108
4.5.1.8.	Ejecutar conciliaciones Bancarias.....	110
4.5.1.9.	Inventariar los Bienes Valorados.....	111
4.5.1.10.	Ejecutar el Inventario de Suministros y Existencias .....	112
4.5.1.11.	Solicitar pago al Ministerio de Economía y Finanzas .....	113
4.5.1.12.	Ejecutar reportes de recaudación de valores de autogestión....	115
4.5.1.13.	Realizar roles de pago .....	116
4.5.2.	Mejoramiento de Procesos Gestión Tecnológica.....	117
4.5.2.1.	Elaborar Planes y proyectos de desarrollo informático .....	117
4.5.2.2.	Elaborar Plan de Mantenimiento y Software y hardware .....	118
4.5.2.3.	Administrar Help Desk .....	120
4.5.2.4.	Administrar Micorrespondencia.....	121
4.5.2.5.	Realizar auditorías informáticas.....	124
4.5.3.	Mejora de Proceso Administración de Recursos Humanos .....	125
4.5.3.1.	Planificación de los Recursos Humanos .....	125
4.5.3.2.	Clasificación de los Recursos Humanos .....	137
4.5.3.3.	Selección de Personal .....	140
4.5.3.4.	Generar planes de Capacitación.....	146
4.5.3.5.	Evaluación de desempeño .....	151
4.5.3.6.	Administrar Bienestar Social .....	153
4.5.4.	Servicios Institucionales .....	157
4.5.4.1.	Elaborar PAC .....	157
4.5.4.2.	Contratar .....	159
4.5.4.3.	Recibir activos e insumos.....	160
4.5.4.4.	Gestionar Pagos .....	161
4.5.4.5.	Conservar y mantener bienes .....	162
4.5.4.6.	Administración de la documentación.....	163

4.5.5.	Análisis de Valor Agregado Propuesto .....	165
4.5.5.1.	Valor Agregado Propuesto Gestión Financiera .....	165
4.5.5.2.	Valor Agregado Propuesto Gestión Tecnológica .....	165
4.5.5.3.	Valor Agregado propuesto Administración RRHH.....	166
4.5.5.4.	Valor Agregado propuesto Servicios Institucionales .....	167
4.5.6.	Análisis de Carga de Trabajo Propuesto .....	167
4.5.6.1.	Carga de Trabajo Propuesta Dirección Financiera .....	167
4.5.6.2.	Carga de Trabajo Propuesta Dirección Tecnológica .....	168
4.5.6.3.	Carga de Trabajo Propuesta Dirección de RRHH.....	169
4.5.6.4.	Carga de Trabajo Propuesta Dirección de Servicios Institucionales.....	170
4.6.	Análisis costo beneficio .....	171
4.6.1.	Estudio económico de la propuesta .....	171
4.6.1.1.	Análisis económico Dirección Financiera .....	172
4.6.1.2.	Análisis económico Dirección Tecnológica .....	173
4.6.1.3.	Análisis económico Dirección de Recursos Humanos .....	173
4.6.1.4.	Análisis económico Dirección de Servicios Institucionales .....	174
4.6.2.	Priorización de subprocesos.....	174
4.6.3.	Implementación de la propuesta.....	177
<b>Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones .....</b>		<b>180</b>
5.1.	Conclusiones .....	180
5.2.	Recomendaciones .....	181
<b>Bibliografía .....</b>		<b>182</b>
<b>Anexos .....</b>		<b>184</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Organigrama Estructural .....	6
Figura 1.2 Mapa de Procesos .....	8
Figura 1.3 Cadena de Valor .....	9
Figura 2.1 Definición de Proceso .....	13
Figura 4.1 Resultados Influencia - Dependencia.....	177

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2-0-1 Gestión Procesos VS Gestión Funciones .....	17
Tabla 2-0-2 Formato Levantamiento de Procedimiento .....	24
Tabla 2-0-4 Formato Requisitos de la Documentación Levantamiento de Información.....	24
Tabla 2-0-3 Formato Documentos y Registros Levantamiento de Información	24
Tabla 2-0-5 Formato Instrucciones Levantamiento de Información.....	25
Tabla 2-0-6 Formato Análisis de Valor Agregado.....	25
Tabla 2-0-7 Formato Levantamiento de Indicadores de Gestión.....	26
Tabla 2-0-8 Criterios de Importancia – Dificultad Organizacional.....	31
Tabla 2-0-9 Criterio de influencia dependencia .....	32
Tabla 3-1 Procedimiento Ejecutar el PIA.....	35
Tabla 3-2 Instrucciones PIA .....	36
Tabla 4-1 Análisis de valor agregado registrar contablemente .....	52
Tabla 4-2 Carga de Trabajo por función Dirección Financiera .....	76
Tabla 4-3 Carga de Trabajo por función Dirección Tecnológica.....	77
Tabla 4-4 Carga de Trabajo por función Dirección de Recursos Humanos .....	78
Tabla 4-5 Carga de Trabajo por función Dirección de Servicios Institucionales	79
Tabla 4-6 Diagnostico de valor agregado Dirección Financiera .....	80
Tabla 4-7 Diagnostico de valor agregado Dirección Tecnológica.....	80
Tabla 4-8 Diagnostico de valor agregado Dirección de Recursos Humanos ...	81
Tabla 4-9 Tabla 4.53. Diagnostico de valor agregado Dirección de Servicios Institucionales.....	82
Tabla 4-10 Propuesta de Mejora Ejecución del PIA.....	101
Tabla 4-11 Propuesta de Mejora Elaboración de la Proforma Presupuestaria	102
Tabla 4-12 Propuesta de Mejora Realizar reformas Presupuestarias internas .....	104
Tabla 4-13 Propuesta de Mejora Realizar reformas Presupuestarias externas .....	106
Tabla 4-14 Propuesta de Mejora Obtener reporte de cédulas presupuestarias .....	107
Tabla 4-15 Propuesta de Mejora Registrar contablemente .....	108
Tabla 4-16 Propuesta de Mejora Ejecutar Declaraciones en el SRI.....	109

Tabla 4-17 Propuesta de Mejora Ejecutar Conciliaciones Bancarias .....	110
Tabla 4-18 Propuesta de Mejora Inventariar bienes valorados .....	111
Tabla 4-19 Propuesta de Mejora Inventario de suministros y existencias .....	113
Tabla 4-20 Propuesta de Mejora Solicitar pago al MEF .....	114
Tabla 4-21 Propuesta de Mejora Ejecución de reportes de recaudación de valores de autogestión .....	115
Tabla 4-22 Propuesta de Mejora Realizar Roles de Pago .....	116
Tabla 4-23 Propuesta de Mejora Elaborar planes y proyectos de desarrollo informático.....	117
Tabla 4-24 Propuesta de Mejora Elaborar plan de mantenimiento de software y hardware .....	119
Tabla 4-25 Propuesta de Mejora Administrar Help Desk .....	120
Tabla 4-26 Propuesta de Mejora Administrar micorrespondencia.....	122
Tabla 4-27 Propuesta de Mejora auditorias informática .....	124
Tabla 4-28 Propuesta de Mejora diagnóstico del recurso humano .....	126
Tabla 4-29 Propuesta de Mejora dictamen presupuestario.....	127
Tabla 4-30 Propuesta de Mejora resolución de creación de puestos.....	129
Tabla 4-31 Propuesta de Mejora inclusión en eSipren.....	130
Tabla 4-32 Propuesta de Mejora creación de puestos con contratos.....	131
Tabla 4-33 Propuesta de Mejora supresión de puestos .....	134
Tabla 4-34 Propuesta de Mejora traspasos, traslados o cambios administrativos .....	136
Tabla 4-35 Propuesta de Mejora Planificar plan de clasificación de puestos. ....	138
Tabla 4-36 Propuesta de Mejora Elaboración Manual de Clasificación de Puestos .....	139
Tabla 4-37 Propuesta de Mejora Detección de vacante.....	141
Tabla 4-38 Propuesta de Mejora Convocatoria a concurso .....	142
Tabla 4-39 Propuesta de Mejora Resultados del concurso.....	144
Tabla 4-40 Propuesta de Mejora del ganador del concurso.....	145
Tabla 4-41 Propuesta de Mejora detección de necesidades de capacitación .....	147
Tabla 4-42 Propuesta de Mejora elaboración y aprobación del plan de capacitación .....	148
Tabla 4-43 Propuesta de Mejora ejecución del plan de capacitación.....	149
Tabla 4-44 Propuesta de Mejora Planificación de la evaluación de desempeño .....	151
Tabla 4-45 Propuesta de Mejora desarrollo de la evaluación de desempeño .....	152
Tabla 4-46 Propuesta de Mejora atención médica .....	154
Tabla 4-47 Propuesta de Mejora tramitar accidentes y enfermedades de trabajo .....	155
Tabla 4-48 Propuesta de Mejora elaboración programas de salud .....	156
Tabla 4-49 Propuesta de Mejora elaboración del PAC .....	158
Tabla 4-50 Propuesta de Mejora contratación.....	159

Tabla 4-51 Propuesta de Mejora recepción de activos e insumos .....	160
Tabla 4-52 Propuesta de Mejora Gestionar Pagos .....	162
Tabla 4-53 Propuesta de Mejora conservar y mantener bienes .....	163
Tabla 4-54 Propuesta de Mejora Administración de la documentación.....	163
Tabla 4-55 Valor Agregado propuesto Gestión Financiera .....	165
Tabla 4-56 Valor Agregado propuesto Gestión Tecnológica .....	166
Tabla 4-57 Valor Agregado propuesto Administración de RRHH .....	166
Tabla 4-58 Valor Agregado propuesto Servicios Institucionales .....	167
Tabla 4-59 Carga de Trabajo Propuesta Dirección Financiera.....	168
Tabla 4-60 Carga de Trabajo Propuesta Dirección Tecnológica .....	169
Tabla 4-61 Carga de Trabajo Propuesta Dirección de RRHH .....	170
Tabla 4-62 Carga de Trabajo Propuesta Dirección de Servicios Institucionales .....	171
Tabla 4-63 Distribución económica por procesos.....	172
Tabla 4-64 Análisis económico Dirección Financiera .....	173
Tabla 4-65 Análisis económico Dirección Tecnológica .....	173
Tabla 4-66 Análisis económico Dirección de Recursos Humanos .....	174
Tabla 4-67 Análisis económico Dirección de Servicios Institucionales.....	174
Tabla 4-68 Priorización subprocesos .....	175
Tabla 4-69 Priorización Subprocesos Influencia - Dependencia .....	176
Tabla 4-70 Propuesta económica Implementación Mejora PIA.....	178
Tabla 4-71 Propuesta económica Implementación mejora Plan de Mantenimiento de Software y Hardware .....	179
Tabla 4-72 Propuesta económica implementación mejora Planificación de los RRHH .....	179

## **Introducción**

El Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) es un organismo del gobierno de Ecuador que regula las áreas mencionadas en su denominación.

Su matriz se encuentra ubicada en la Av. Eloy Alfaro y Av. Amazonas, en Quito – Ecuador, además cuenta con oficinas en la región Sierra, en el Austro y en el Litoral.

La estructura Organizacional del Ministerio de Industrias se alinea con una gestión basada en procesos, un enfoque en productos y servicios priorizando los requerimientos del cliente.

Este trabajo de investigación describe detalladamente los procedimientos que involucran a la Coordinación General Administrativa – Financiera del MIPRO, de tal manera que el personal involucrado en estos procesos cuente con la documentación completa de los mismos, para que de esta manera realice su trabajo en forma efectiva.

Se realiza un análisis de valor de cada uno de los procesos involucrados lo que permite conocer principalmente qué tipo de actividades son fundamentales para el desarrollo de los mismos. Además se analiza, cargas de trabajo en cada subproceso, para determinar la capacidad instalada actual y la requerida para la ejecución de los procesos.

Adicionalmente se formulan indicadores de gestión que facilitarán la medición eficaz del cumplimiento de los objetivos Institucionales trazados para cada unidad, permitiendo finalmente empezar un proceso de mejora continua.

# Capítulo 1

## 1.1. Antecedentes

### 1.1.1 Reseña Histórica

Mediante Decreto Supremo No. 162 de 16 de febrero de 1973, publicado en el Registro Oficial No. 253, se creó el Ministerio de Industrias, Comercio e Integración (MICEI), correspondiéndole formular, dirigir y ejecutar la política en los campos de fomento industrial, pequeña industria y artesanía, normalización, turismo, comercio exterior e integración.

Por Decreto Ejecutivo No. 397, promulgado en el Registro Oficial No. No. 98 de 4 de enero de 1985, se trasladaron la Subsecretaría de Recursos Pesqueros y las entidades adscritas Instituto Nacional de Pesca (INP) y la Empresa Pesquera Nacional (EPNA) a la jurisdicción del Ministerio, por cuyo motivo, con Decreto Ejecutivo No. 1437 de de 1985, promulgado en el Registro Oficial No. 347, se cambió su denominación por la de Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca (MICIP).

Por Decreto Ejecutivo No. 1323 de 1999, promulgado en el Registro Oficial No. 294, se fusionó el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca (MICIP) con el Ministerio de Turismo y pasó a llamarse Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Turismo (MCIPT). Pero, con Decreto Ejecutivo No. 26 del 2000, publicado el Registro Oficial No. 11, la Subsecretaría de Turismo se fusionó al Ministerio de Turismo y Ambiente y volvió a denominarse Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca (MICIP).

Con Decreto Ejecutivo No. 09 de 15 de enero del 2007, promulgado en el Registro Oficial No. 8 de 25 de enero del 2007, se transfieren las funciones de Comercio Exterior e Integración y de Pesca a los Ministerios de Relaciones Exteriores, Comercio Exterior e Integración y de Agricultura, Ganadería,



Acuicultura y Pesca, en su orden. Por lo cual pasa a denominarse Ministerio de Industrias y Competitividad (MIC).

El 14 de marzo del 2009 se expide el Decreto Ejecutivo 1614 y pasa a llamarse Ministerio de Industrias y Productividad (MIP).

Es en virtud del Decreto Ejecutivo No. 1633 de 20 de marzo del 2009, que pasa a llamarse Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y a establecerse sus competencias y atribuciones.

En la actualidad el Ministerio cuenta con 223 funcionarios a nivel nacional dentro de 4 subsecretarías, 4 Coordinaciones y sus respectivas direcciones.

## **1.2. Estructura Organizacional**

### **1.2.1. Misión Institucional**

Impulsar el desarrollo del sector productivo industrial y artesanal a través de la formulación y ejecución de políticas públicas, planes, programas y proyectos especializados, que incentiven la inversión e innovación tecnológica para promover la producción de bienes y servicios con alto valor agregado y de calidad, en armonía con el medio ambiente, que genere empleo digno y permita su inserción en el mercado interno y externo.

### **1.2.2. Visión Institucional**

Ser la institución pública referente en la definición y ejecución de políticas industriales y artesanales, por la aplicación de un modelo exitoso de desarrollo productivo integral.

### **1.2.3. Misión de la Coordinación General Administrativa – Financiera**

Proveer oportuna y eficientemente de los recursos humanos, organizacionales, administrativos, financieros y tecnológicos; para que todas las unidades administrativas cuenten con elementos de apoyo necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Implementar sistemas de fortalecimiento institucional apoyados en un sistema de seguimiento y evolución de la planificación estratégica institucional.

#### **1.2.4. Estructura Orgánica**

La estructura orgánica del Ministerio de Industrias y Productividad, está compuesta por:

- **Unidades Asesoras.**

Dirección de Comunicación Social.

Dirección de Auditoría Interna.

- **Subsecretaría de Industrias, Productividad e Innovación Tecnológica.**

Dirección de Productividad de la Industria.

Dirección de Infraestructura logística y servicios para la industria.

Dirección de reducción de costos para la industria.

Dirección de observatorio tecnológico para la industria y manufactura.

Dirección de innovación, parques tecnológicos y protección ambiental.

- **Subsecretaría de Micro, Pequeñas, Medianas Empresas y Artesanías (MIPYMES).**

Dirección de Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES).

Dirección de Desarrollo de las Artesanías.

Dirección de Desarrollo del Emprendimiento.

Dirección de acceso al Financiamiento para MIPYMES y Artesanías.

- **Subsecretaría de Comercio e Inversiones.**

Dirección de desarrollo comercial de bienes y servicio.

Dirección de Operaciones Comerciales.

Dirección de inversiones.

- **Subsecretaría de Competencia y Defensa del Consumidor.**

Dirección de competencia.

Dirección de defensa del consumidor.

- **Coordinación General Jurídica.**

Dirección de patrocinio y contratos.

Dirección de asesoría jurídica.

- **Coordinación General de Planificación.**

Dirección de programación estratégica.

Dirección de control y seguimiento.

- **Coordinación General Administrativa - Financiera.**

Dirección Financiera.

Dirección Tecnológica.

Dirección de Servicios Institucionales.

Dirección de Recursos Humanos.

- **Coordinaciones Regionales.**

Coordinación Regional del Litoral (Guayaquil).

Coordinación Regional del Austro (Cuenca).

Coordinación Regional Centro (Ambato).

Coordinación Regional Pacífico (Manta).

Coordinación Regional Sur (Loja)<sup>1</sup>

### **1.2.5. Organigrama Estructural Institucional**

En la figura 1.1 se encuentra el Organigrama Estructural Institucional, en donde se describe la ubicación jerárquica de las diferentes unidades, considerando como la máxima autoridad al ministro y viceministro quienes dirigen todos los procesos involucrados en el ministerio.

A continuación se describen los procesos habilitantes de asesoría lo que indica que estos tienen una relación directa con el despacho ministerial ya que están involucrados en la toma de decisiones.

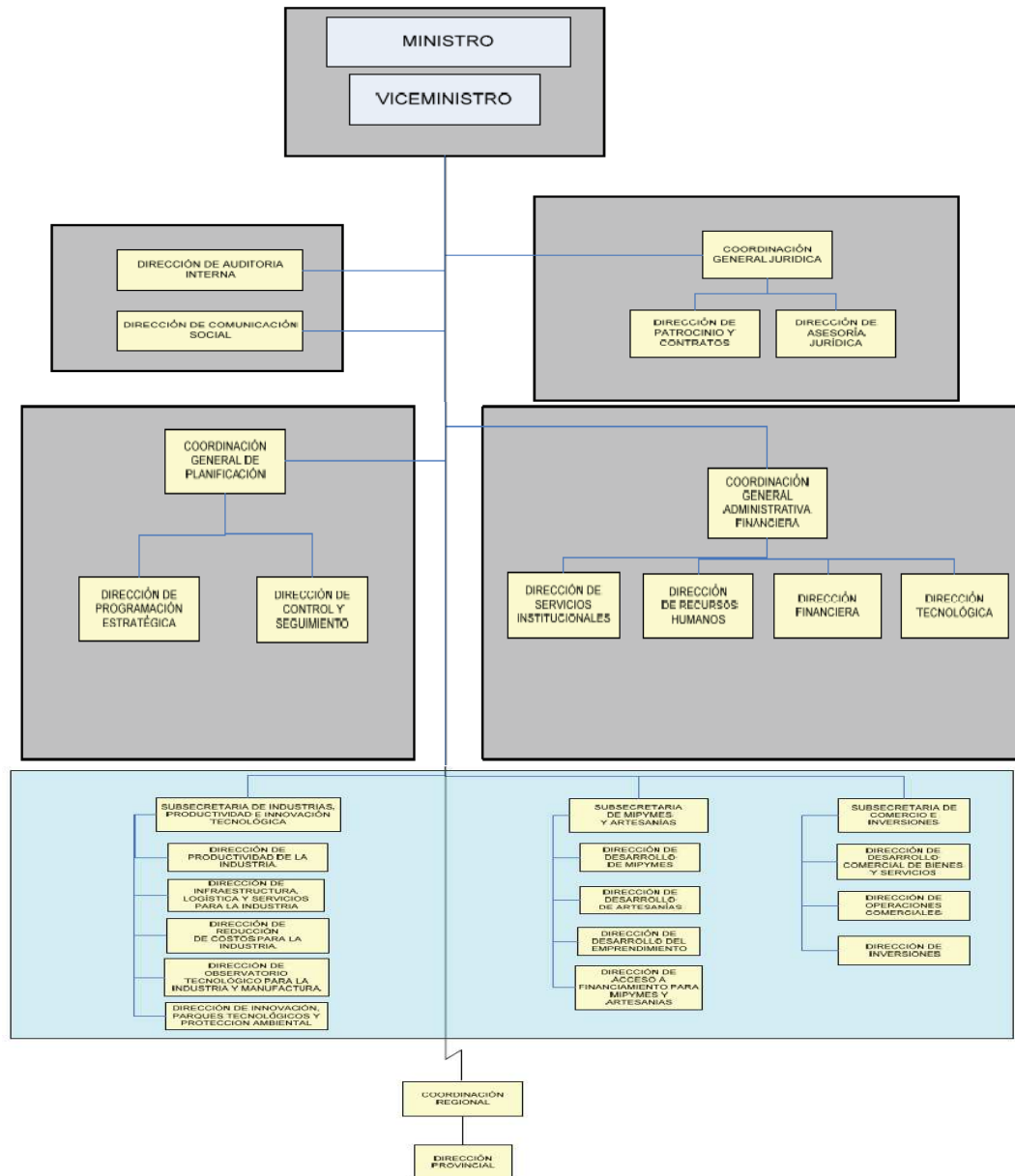
Posteriormente se ubican los procesos habilitantes de apoyo, los mismos que brindan los recursos necesarios tanto a los procesos de asesoría como a los agregadores de valor.

Finalmente se encuentran la Coordinación Regional y la Dirección Provincial, determinando su relación con todos los procesos incluyendo al despacho ministerial.

---

<sup>1</sup> Ministerio de Industrias y Productividad, Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, [www.mipro.gob.ec](http://www.mipro.gob.ec), 2010, (15-10-2010).

Figura 1.1 Organigrama Estructural



Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad, Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, [www.mipro.gob.ec](http://www.mipro.gob.ec), 2010, (15-10-2010)

### 1.2.6. Mapa de Procesos

En la figura 1.2. Se encuentra el Mapa de Procesos Institucional, el mismo que muestra la relación existente entre procesos, clientes directos e indirectos.

El MIPRO es una entidad creada principalmente para regular y gestionar temas referentes a la industria, artesanías, comercio y defensa al consumidor, por tal motivo sus clientes directos son: importadores, inversionistas, asociaciones sectoriales y productores que buscan acatar normas y leyes gubernamentales así como también conseguir asesoría en sus giros de negocio.

Consecuentemente entre clientes indirectos se encuentran: Cámaras Exportadoras, Cámaras de Producción, Entidades Públicas, Universidades y Colegios en general encargados de brindar apoyo al sector productivo del país.

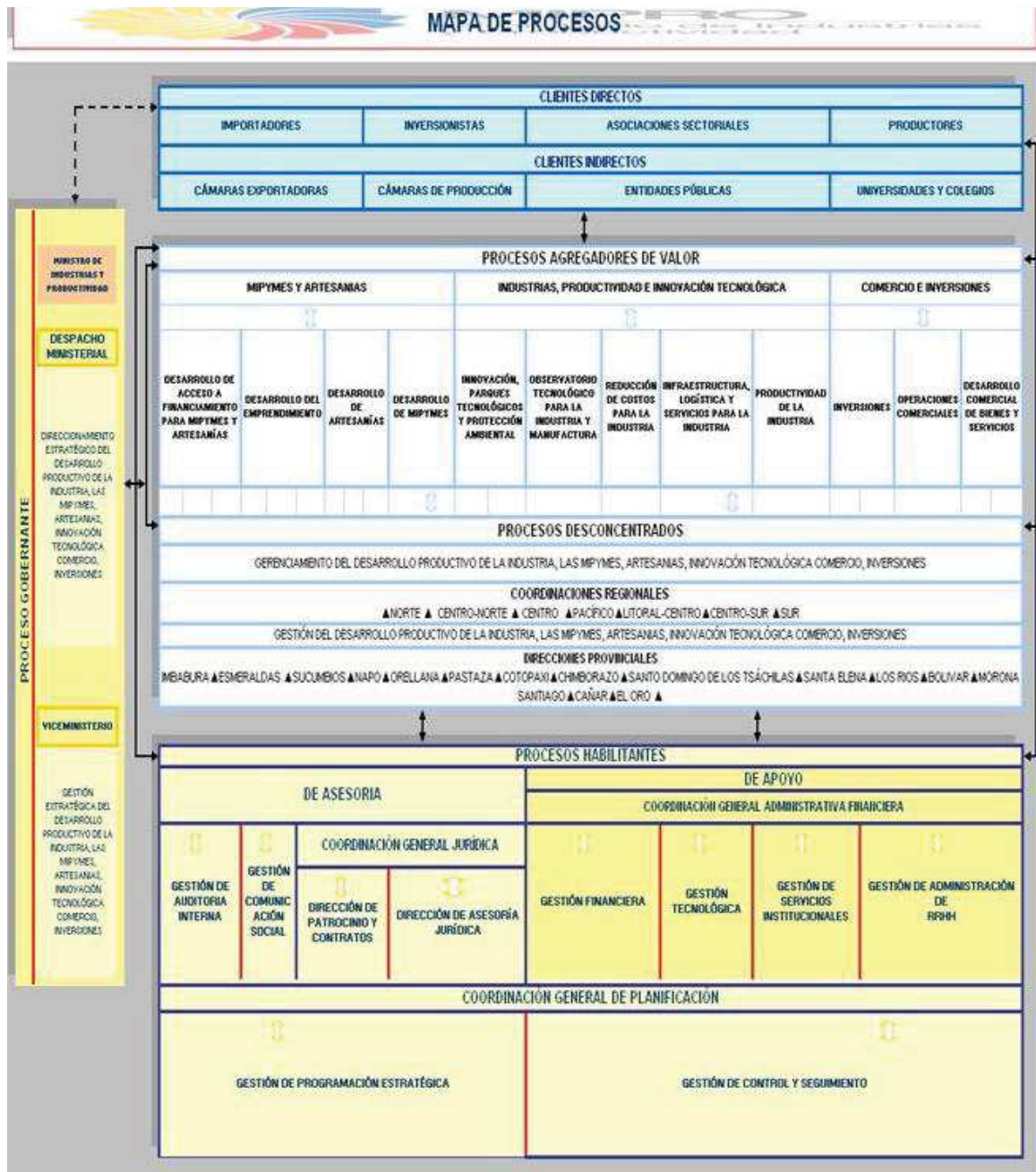
La posición del proceso gobernante (Ministro y Viceministro) refleja el interés de éste en todos los subprocesos que conforman el MIPRO, incluyendo la relación directa con el cliente.

Los procesos que agregan valor al igual que los procesos desconcentrados, como muestra la figura, son los que permiten conseguir los objetivos institucionales ya que serán los generadores del producto o servicio requerido.

Los procesos habilitantes de apoyo y de asesoría tienen un papel determinante ya que brindan todos los recursos necesarios a la institución.

El proceso de Planificación permite el desarrollo organizado de todas las actividades.

Figura 1.2 Mapa de Procesos



Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad, Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, www.mipro.gob.ec, 2010, (15-10-2010).

### 1.2.7. Cadena de Valor

La cadena de valor MIPRO muestra la clasificación de los procesos dentro de la institución, siendo los procesos claves o agregadores de valor los que permiten brindar la asistencia técnica necesaria y capacitación en productividad industrial y manufactura tanto a clientes directos como indirectos realizando evaluaciones y seguimientos de los mismos, las unidades desconcentradas se incluyen en esta clasificación ya que realizan las mismas actividades generadas en la matriz.

Los procesos habilitantes de asesoría y de apoyo: gestión de asesoría jurídica, auditoría interna, comunicación, financiera y de servicios, administración de RRHH, gestión tecnológica, de planificación y gestión de control y seguimiento permiten generar el portafolio de productos y servicios institucionales.

Figura 1.3 Cadena de Valor



Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad, Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, [www.mipro.gob.ec](http://www.mipro.gob.ec), 2010, (15-10-2011)

### **1.3. Alcance**

El presente Manual de Procedimientos involucra a la Coordinación General Administrativa -Financiera del Ministerio de Industrias y Productividad incluyendo:

- Dirección Financiera
- Dirección Tecnológica
- Dirección de Servicios Institucionales
- Dirección de Recursos Humanos

Como primer paso, se realizan entrevistas con el personal responsable de las principales actividades dentro de cada Dirección, de tal manera que se obtiene la situación inicial de la Coordinación, esto también permite establecer procedimientos los mismos que detallan tareas que son descritas en forma secuencial y al detalle.

Al contar con la situación inicial se puede realizar un Análisis de Valor de los procesos, que permite diferenciar que actividades son fundamentales y cuáles no lo son.

Finalmente se estandarizan Indicadores de Gestión, con la finalidad de mantener un control y seguimiento de procesos.

### **1.4. Justificación**

La necesidad de un Manual de Procedimientos dentro de la Coordinación Administrativa Financiera del MIPRO, se refleja en los resultados obtenidos, ya que actualmente existe un retraso evidente en las actividades desarrolladas, de igual manera el personal no realiza su trabajo efectivamente debido a que no se tiene conocimiento de las leyes, normas y reglamentos establecidos para el sector público, en un futuro esto traería más inconvenientes ya que se hará manifiesto en la atención al usuario.

La utilización de un Manual de Procedimientos y un Análisis de Valor de procesos, daría una solución a estos problemas ya que permite:

- Incrementar la efectividad del sistema.
- Estandarizar actividades y tareas dentro de los procesos.



- Simplificar el trabajo con la delegación de responsabilidades.
- Facilitar labores de evaluación y auditorías tanto internas como externas.
- Agilizar inducciones y capacitaciones de nuevo personal.
- Controlar y mejorar continuamente procesos.

## **1.5. Objetivos del Proyecto**

### **1.5.1. Objetivo General**

Elaborar un manual de procedimientos para mejorar la eficiencia del sistema y estandarizar el trabajo dentro de la Coordinación General Administrativa - financiera del Ministerio de Industrias y Productividad.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos a través de entrevistas.
- Aplicar técnicas de estudio de métodos para el levantamiento de procesos de la situación actual.
- Diseñar y definir procesos, indicadores y procedimientos.

## **Capítulo 2**

### **2.1. Fundamentos**

#### **2.1.1. Sistema**

Es energía que toma la forma de interacciones y crea los elementos que sean necesarios para su evolución.<sup>2</sup>

Se considera también los controles que se aplican a un proceso para tener la seguridad de que este funciona eficiente y eficazmente.

#### **2.1.2. Gestión por procesos**

La gestión por procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. La Gestión por Procesos se centra en los distintos aspectos de cada proceso: qué se hace? (cuál es el proceso y quien es la persona o

---

<sup>2</sup> BRAVO, Juan, Gestión de Procesos, Editorial Evolución, 2010, p. 131

personas responsables), para quién? (quiénes son los clientes internos o externos del proceso, es decir sus destinatarios) y cómo deben ser los resultados del proceso? (para adecuarse a las necesidades de los destinatarios).

### 2.1.2.1. Definiciones

#### Proceso

Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente interno o externo.<sup>3</sup>

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.<sup>4</sup>

### 2.1.2.2. Elementos de un proceso

- **Entrada o Input:** Es todo lo que proviene de un proveedor interno para ser transformado.
- **Transformación o Proceso:** El sistema convierte las entradas en productos o servicios a través de los recursos.
- **Salida u output:** Es un producto que va destinado a un usuario o cliente ya sea interno o externo con la calidad exigida por el estándar del proceso.
- **Recurso:** Todo lo que es necesario o conveniente para la ejecución del proceso pero cuya existencia no lo desencadena.
- **Controles:** Contiene indicadores de funcionamiento del proceso, los cuales deben concordar con los objetivos planteados.
- **Límites:** Permite identificar el fin de un proceso y el principio de otro.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> HARRINGTON, James, Mejoramiento de Procesos de la Empresa, McGraw-Hill, 1991, p.9

<sup>4</sup> NORMA INTERNACIONAL, ISO 9000:2005 Fundamentos y Vocabulario, apartado 3.4.1.

<sup>5</sup> PEREZ, José Antonio, Gestión por Procesos, Esic, 2004, p.43

Figura 2.1 Definición de Proceso



Fuente: MINISTERIO DE FOMENTO, España, La Gestión por Procesos,  
<http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541acde-55bf-4f01-b8fa03269d1ed94d/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>,

2005, 15-10-2010, p. 6

Adicionalmente, existe otra definición dentro de los elementos de un proceso, considerando:

- **Ciente:** Persona que recibe un producto, el cliente puede ser interno o externo a la organización.
- **Proveedor:** Persona que proporciona un producto, un proveedor puede ser interno o externo a la organización, en una situación contractual un proveedor puede denominarse “contratista”.
- **Producto:** Resultado de un proceso, existen cuatro categorías genéricas de producto: servicios, software, hardware y materiales.<sup>6</sup>
- **Insumo:** Conjunto de elementos materiales e información, de los cuales debe disponer la organización para iniciar sus procesos.

### 2.1.2.3. Tipos de procesos

- **Procesos de Gestión:** Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de

<sup>6</sup> Norma INTERNACIONAL, ISO 9000:2005 Fundamentos y Vocabulario, apartados 3.1.1. - 3.2.14.- 3.2.15 - 3.3.5. - 3.3.6. - 3.4.2.

procesos, además de proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones.

- **Procesos Operativos:** Transforman los recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido al cliente.
- **Procesos de Apoyo:** Proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios para el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.<sup>7</sup>

#### 2.1.2.4. Clasificación de procesos

- **Macro proceso:** Es la agrupación de procesos de una organización.
- **Proceso:** Conjunto de actividades que realiza una organización, mediante la transformación de insumos, para agregar valor a los productos; de tal manera que satisfagan las necesidades de los clientes.
- **Subproceso:** Tienen relación lógica, actividades secuenciales que contribuyen a la misión del macro proceso.
- **Actividad:** Agrupación de tareas que forman parte de un proceso.
- **Tarea o procedimiento:** Elemento de trabajo que descompone una actividad.<sup>8</sup>

#### 2.1.2.5. Análisis de Valor de Procesos

Consiste en examinar en forma detallada cada fase de un proceso, para determinar si contribuye a las necesidades o requisitos de los grupos de interés de la empresa. El objetivo del Análisis de Valor Agregado es optimizar los pasos que aportan valor añadido y minimizar o eliminar los que no aportan ninguno. El análisis del valor añadido de los pasos de los que se componen los procesos es un concepto fundamental en la mayoría de los métodos de mejora de procesos.

El análisis del valor agregado persigue tres objetivos:

- En primer lugar, el análisis pretende asegurarse de que se satisfagan los requisitos de los grupos de interés de la forma más efectiva posible.

---

<sup>7</sup> PEREZ, José Antonio, Gestión por Procesos, Editorial Esic, 2004, p.71

<sup>8</sup> HARRINGTON, James, Mejoramiento de Procesos de la Empresa, McGraw-Hill, 1991, p.31

Asegurarse de que un proceso, aporta valor a los grupos relacionados con el mismo es el determinante, decisivo, a la hora de incluir cada etapa en el proceso de conversión.

- El análisis del valor añadido valida la estructura definida por la dirección para organizar sus operaciones.
- Permite determinar si las personas que desempeñan el trabajo entienden o no lo que tienen que hacer.

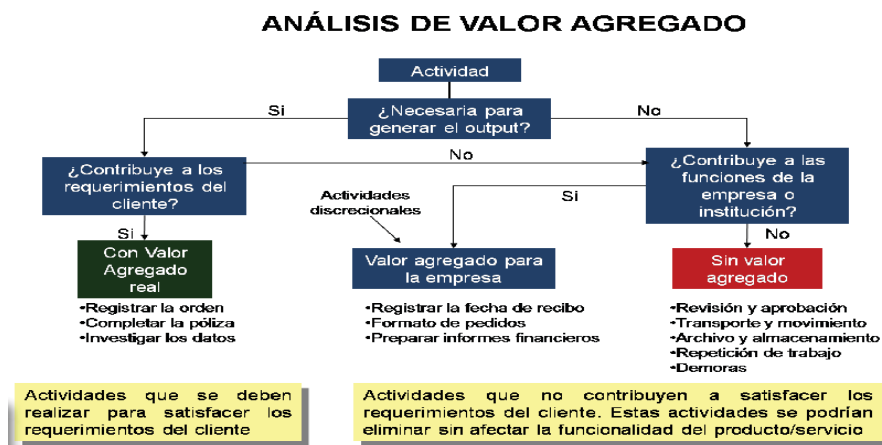
Actividades que agregan valor:

- Planificación,
- Ejecución, y
- Prevención.

Actividades que no agregan valor

- Preparación,
- Almacenaje, movimiento y manipulación,
- Control, y
- Procesamiento de piezas defectuosas y deshecho.<sup>9</sup>

Figura 2.2 Análisis de Valor



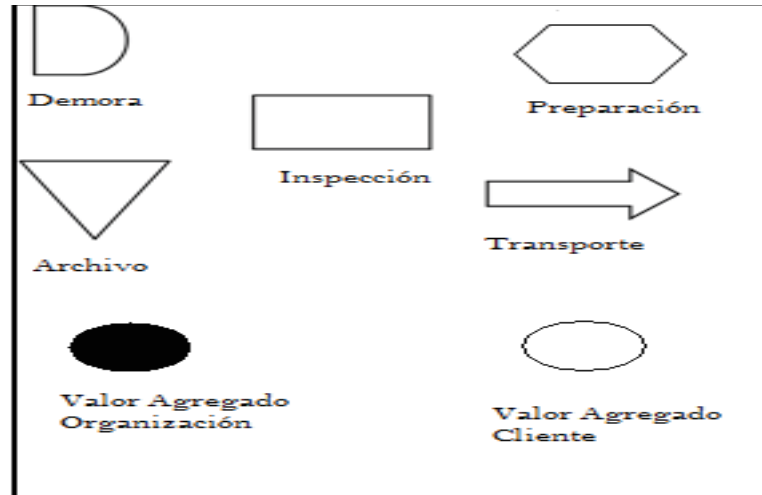
Fuente: HAAZ, Alberto, Análisis de Valor Agregado,

[http://1.bp.blogspot.com/\\_Cv1BCePmKyg/S9x3vlv4nQI/AAAAAAAAABfI/ZrX8Jpd\\_3UY/s1600/An%C3%A1lisis+de+Valor+Agregado.png](http://1.bp.blogspot.com/_Cv1BCePmKyg/S9x3vlv4nQI/AAAAAAAAABfI/ZrX8Jpd_3UY/s1600/An%C3%A1lisis+de+Valor+Agregado.png), 2010, (06-02-2010)

<sup>9</sup> LEFCOVICH, Mauricio, La Empresa Magra, [http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040802172908-1\\_.html](http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040802172908-1_.html), 2010, (06-02-2011)

**Simbología:**

Figura 2.3 Simbología VA



Elaborado por: el autor

- **P: Preparación:** Son actividades que permiten estar listos para desempeñar una tarea.
- **I: Inspección:** Actividades de revisión o de verificación de documento o de información que intervienen en el proceso.
- **D: Demora:** Tiempo inútil, no se desempeña ninguna actividad.
- **T: Transporte:** Son actividades de movimiento de personas, información, materiales o cualquier otra cosa de un punto a otro.
- **A: Archivo:** Son actividades que permiten el almacenamiento temporal o definitivo de la información, de los materiales y documentos que se utilizan en los procesos.
- **VAC: Valor agregado al cliente:** contribuyen a las expectativas del cliente.
- **VAO: Valor agregado a la organización:** contribuyen a las funciones de la institución.

**2.1.2.6. Diferencia entre la Gestión por Funciones y por Procesos**

En la actualidad se hacen más evidentes las ventajas que tiene la Gestión de los Procesos de una organización, con respecto a otras formas de gestión. En

el siguiente cuadro se establece la diferencia de enfoques entre una organización centrada en funciones y una centrada en procesos:

Tabla 2-0-1 Gestión Procesos VS Gestión Funciones

Enfoque en Funciones	Enfoque en Procesos
• Los empleados son el problema	• El proceso es el problema
• Empleados	• Personas
• Hacer mi trabajo	• Ayudar a que se hagan las cosas
• Comprender mi trabajo	• Saber que lugar ocupa mi trabajo dentro del proceso
• Evaluar a los individuos	• Evaluar el proceso
• Cambiar a la persona	• Cambiar el proceso
• Siempre se puede encontrar un mejor empleado	• Siempre se puede mejorar el proceso
• Motivar a las personas	• Eliminar barreras
• Controlar a los empleados	• Desarrollo de las personas
• No confiar en nadie	• Todos estamos en esto conjuntamente
• ¿Quién cometió el error?	• ¿Qué permitió que se cometiera el error?
• Corregir errores	• Reducir la variación
• Orientado al jefe	• Orientado al cliente

Fuente: HARRINGTON, James, Mejoramiento de Procesos de la Empresa, McGraw-Hill, 1991, p. 5-18

#### 2.1.2.7. Mejora Continua de Procesos

Mejora continua son pequeños y permanentes perfeccionamientos de un sistema, proceso o unidad organizacional dentro de la empresa. La mejora continua de procesos productivos o administrativos para obtener productos y servicios flexibles, adaptables, de buena calidad y económicos es una meta deseable para cualquier empresa.<sup>10</sup>

#### 2.1.2.8. Técnicas de Mejoramiento Continuo

##### Modelo PHVA

El modelo P.H.V.A. (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), ayuda de manera efectiva a adoptar y monitorear los procesos en ajustar/administrar en una empresa, siempre y cuando se constituya en un proceso sin fin, es decir, que se planea, se toma una acción, se verifica si los resultados eran los esperados y se actúa sobre dichos resultados para volver a iniciar el proceso.

Es una concepción gerencial que dinamiza la relación entre las personas y los procesos y busca controlarlos con base en el establecimiento, mantenimiento y mejora de estándares, tarea que se logra mediante la definición de especificaciones de proyectos (estándares de calidad), especificaciones técnicas de proceso y procedimientos de operación.

<sup>10</sup> BRAVO, Juan, Gestión de Procesos, Editorial Evolución, 2010, p. 343

El ciclo P.H.V.A. consiste básicamente en:

Figura 2.4 Ciclo PHVA



Fuente: PEREZ, Carlos, Los Indicadores de Gestión, <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>, 2010, 20-10-2010

### Actividades básicas de Mejoramiento

Existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

- **Compromiso de la Alta Dirección:** El proceso de mejoramiento debe comenzar desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.
- **Consejo Directivo del Mejoramiento:** Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.
- **Participación Total de la Administración:** El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.
- **Participación de los Empleados:** Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.



- **Participación Individual:** Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.
- **Equipos de Mejoramiento de los Sistemas:** Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.
- **Actividades con Participación de los Proveedores:** Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.
- **Aseguramiento de la Calidad:** Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas.
- **Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo:** Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.
- **Sistema de Reconocimientos:** El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento. <sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> HARRINGTON, H. James, Administración total del mejoramiento continuo, Editorial Mc. Graw Hill, 1997

### **2.1.3. Indicadores de Gestión**

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.

#### **2.1.3.1. Características de un indicador**

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

- **Simplicidad:** Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.
- **Adecuación:** Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- **Validez en el tiempo:** Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.
- **Participación de los usuarios:** Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.
- **Utilidad:** Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- **Oportunidad:** Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

### 2.1.3.2. Elementos de un indicador

Para la construcción de indicadores de gestión son considerados los siguientes elementos:

- **La Definición:** Expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado.

- **El Objetivo:** El objetivo es lo que persigue el indicador seleccionado. Indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar, etc.).

El objetivo en consecuencia, permite seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección.

- **Los Valores de Referencia:** El acto de medir es realizado a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con un nivel de referencia para comparar el valor de un indicador.

- **La Responsabilidad:** Clarifica el modo de actuar frente a la información que suministra el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.

- **Los Puntos de Medición:** Define la forma cómo se obtienen y conforman los datos, los sitios y momento donde deben hacerse las mediciones, los medios con los cuales hacer las medidas, quiénes hacen las lecturas y cuál es el procedimiento de obtención de las muestras.

Ello permite establecer con claridad la manera de obtener precisión, oportunidad y confiabilidad en las medidas.

- **La Periodicidad:** Define el período de realización de la medida, cómo presentan los datos, cuando realizan las lecturas puntuales y los promedios.

- **El Sistema de Procesamiento y Toma de Decisiones:** El sistema de información debe garantizar que los datos obtenidos de la recopilación de históricos o lecturas, sean presentados adecuadamente al momento de la toma de decisiones.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> PEREZ, Carlos, Los Indicadores de Gestión, <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>, 2010, 20-10-2010

### 2.1.3.3. Construcción de Indicadores

- Contar con objetivos: Para el proceso de formulación y construcción de indicadores es necesario contar tanto con objetivos claros, precisos, cuantificados, como con el conjunto de las actividades claves que se emplearán para lograr los objetivos propuestos.
- Identificar factores críticos de éxito: Es la identificación de los factores claves de éxito. Los factores claves de éxito son factores internos o externos a la empresa que deben ser identificados y reconocidos porque amenazan el logro de los objetivos de la empresa incluso su existencia.
- Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito: Una vez identificados los factores claves de éxito, se deben establecer para cada uno de ellos los indicadores que servirán como mecanismos de monitoreo y control. Debemos partir de la identificación del tipo de control que se desea realizar sobre el factor clave de éxito, luego se procede a identificar las variables del sistema que serán evaluadas periódicamente para calcular el indicador.
- Determinar, para cada indicador el estado, el umbral y el rango de gestión: Los indicadores serán útiles si pueden ser comparados con valores de referencia establecidos previamente. Estos valores de referencia se definen a partir de los objetivos y las condiciones del sistema que se desea monitorear y controlar. Los valores típicos de referencia son:  
 Estado: Valor inicial o actual de un indicador  
 Umbral: Es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener  
 Rango de Gestión: Es el espacio comprendido entre los valores mínimo o máximo aceptables, que el indicador puede tomar.
- Diseñar la medición: Para el cálculo de cada indicador es necesario determinar las fuentes de información, la frecuencia de la medición de las distintas variables, la forma de tabulación, el análisis la presentación de la información.<sup>13</sup>

### 2.1.4. Eficiencia

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

---

<sup>13</sup> ILLESCAS, Andrea, Indicadores de Gestión, <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/743/5/CAPITULO%20IV.pdf>, 2011, (06-02-2011).

### **2.1.5. Eficacia**

Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

### **2.1.6. Calidad**

Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos del cliente.

### **2.1.7. Manual de procedimientos**

Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de los procesos; incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina y utilizar cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.<sup>14</sup>

El presente Manual de Procedimientos, esta basado en las exigencias del Ministerio de Relaciones Laborales, el mismo que a través de su departamento de Fortalecimiento Institucional mantiene formatos estandarizados para el levantamiento de Procedimientos (Situación Actual), analisis de Valor Agregado, y Levantamiento de Indicadores, estos formatos han sido modificados y adaptados de acuerdo a las necesidades del MIPRO, de tal manera que se establezca no solamente el cumplimiento de requisitos, sino que también se permita realizar un control de la gestión por procesos.

---

<sup>14</sup> PALMA, José, Manual de Procedimiento,  
<http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>, 2010, 20,10,2010

El levantamiento de información se realiza mediante la utilización de un formato adaptado para el MIPRO, el mismo que cuenta con la descripción de cada tarea dentro de los subprocesos, una representación gráfica que reemplaza la utilización de diagramas de flujo, indicando la unidad administrativa a la que pertenece la tarea, también se adiciona el ejecutor, el cliente y proveedor, los documentos, registros e instrucciones para la realización de cada actividad y finalmente el tiempo de espera y de ejecución.

Se adhieren al formato explicaciones adicionales de los documentos y registros a utilizar y de las instrucciones pertenecientes a cada tarea.

Esta primera etapa se realiza mediante entrevista y observación directa del trabajo en ejecución, lo que permite conocer la forma exacta en que se desarrollan las actividades.

Tabla 2-0-2 Formato Levantamiento de Procedimiento

 <b>LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL</b>										
<b>PRODUCTO:</b>										
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b>										
<b>VOLUMEN Y FRECUENCIA:</b>										
No.	TAREAS	REPRESENTACION GRAFICA			PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS Y REGISTROS	TIEMPO (minutos)	
		UNIDADES ADMINISTRATIVAS							Nombre	REAL
		X	Y	Z				Calificativo		

Fuente: Elaborado por el autor, modificado formato MRL

Tabla 2-0-4 Formato Documentos y Registros Levantamiento de Información

DOCUMENTOS Y REGISTROS		
Codigo	Nombre	Medio
	Calificativo	Medio de soporte

Tabla 2-0-3 Formato Requisitos de la Documentación Levantamiento de Información

REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION		
Codigo	Nombre	Requisitos
	Calificativo	Descripción

Tabla 2-0-5 Formato Instrucciones Levantamiento de Información

INSTRUCCIONES		
Codigo	Nombre	Instrucción
	Calificativo	Descripcion

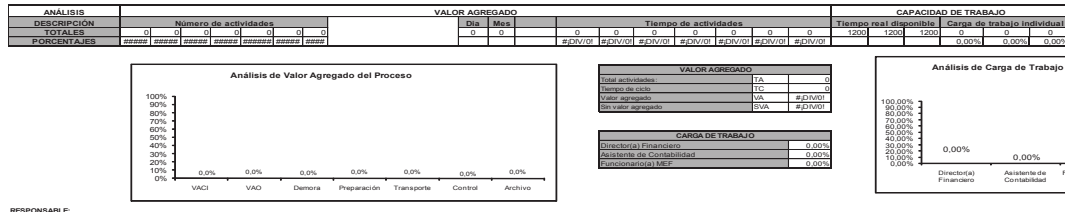
Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 2-0-6 Formato Análisis de Valor Agregado

ANALISIS DE VALOR AGREGADO

DIRECCION: \_\_\_\_\_ MACROPROCESO: \_\_\_\_\_ PRODUCTO: \_\_\_\_\_  
 FUNCIONARIOS: \_\_\_\_\_ PROCESO: \_\_\_\_\_ FRECUENCIA: \_\_\_\_\_

ORD Nº	ACTIVIDADES Descripción	CALIFICACION DE VALOR AGREGADO						TIEMPO						CÁLCULO DE VALOR AGREGADO						PARTICIPACION DE EJECUTOR			TIEMPO DE EJECUTOR				
		Valor agregado		Otros valores agregados				Frecuencia	Intervalo	Duración	Ejecución	Valor agregado		Otros valores agregados				Funcionario	Alcance de Contabilidad	Funcionario(s) MEP	Funcionario	Alcance de Contabilidad	Funcionario(s) MEP				
#	Pasos secuenciales	VACI	VAO	Demora	Preparación	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia (Cada)	Intervalo (entre)	Valor en Costos	Tiempo (en)	Tipo de actividad	VACI	VAO	Demora	Preparación	Transporte	Control	Archivo	Funcionario	Alcance de Contabilidad	Funcionario(s) MEP	Funcionario	Alcance de Contabilidad	Funcionario(s) MEP	



RESPONSABLE:  
FECHA:

Fuente: Profesor Guía: Maria Judith Villegas

En la etapa de analisis de valor se encuentran las actividades, los ejecutores y los tiempos determinados en el levantamiento de informacion de tal manera que se puede analizar si la misma agrega o no valor al proceso.

El indicador de cada Subproceso se compone de los elementos fundamentales de este, con la finalidad de que cada funcionario comprenda la forma exacta de ejecutarlo.

Tabla 2-0-7 Formato Levantamiento de Indicadores de Gestión

<b>Nombre del Indicador</b>	
<b>Descripción</b>	
<b>Forma de Cálculo</b>	
<b>Unidades</b>	
<b>Estándar</b>	
<b>Frecuencia</b>	
<b>Fuente de datos</b>	

Fuente: Elaborado por el autor

## 2.2. Herramientas a utilizar

Para la elaboración de un manual de procedimientos se pueden considerar varias herramientas tanto para el levantamiento de información como para el análisis y síntesis, entre ellas tenemos:

### 2.2.1. Levantamiento de Información

Las técnicas que se utilizan para el levantamiento de información necesaria son:

- Investigación documental
- Entrevista directa
- Observación de campo

#### 2.2.1.1. Investigación documental

Se fundamenta en la selección y el análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con los procedimientos; para ello, se estudian documentos tales como bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, registros estadísticos, actas de reuniones, circulares, oficios, y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.

Es importante además, recopilar todos aquellos formatos y documentos que intervienen en el procedimiento que se está estudiando, así como seguir el flujo de las mismas, determinando siempre dónde se originan, cuál es el trámite que siguen y dónde se archivan o destruyen.



### **2.2.1.2. Entrevista Directa**

Consiste básicamente en reunirse con una o varias personas, y cuestionarlas orientadamente para obtener información. Este medio permite adquirir información más completa, puesto que el entrevistador, al tener una relación directa con el entrevistado puede, además de recibir respuestas, percibir actitudes.

Para que la entrevista se desarrolle con éxito es conveniente observar los lineamientos siguientes:

- Tener claro el objetivo de la misma.
- Concertar previamente la cita.
- Verificar la información a través de otras fuentes
- Aclarar todas las dudas que existan.
- Saber escuchar
- No hay que criticar, sugerir cambios o aconsejar durante ella.

### **2.2.1.3. Observación de Campo**

Se basa en acudir al lugar u oficina en donde se desarrollan las actividades de los procedimientos y observar atentamente todo lo que sucede alrededor; para ello, es necesario anotar todo lo que se considere relevante; con esto es posible verificar o modificar la información recabada en las entrevistas.

La observación de campo es muy importante, ya que permite definir y detectar con mayor precisión los problemas, así como descubrir datos valiosos omitidos durante las entrevistas.

Independientemente de la técnica utilizada para la recolección de la información, es necesario seguir todo el procedimiento; desde el principio, hasta el final, a través de todos los órganos o personas que en él intervienen.

### **2.2.2. Análisis de la información y diseño del procedimiento**

Al ya contar con la información recopilada en la investigación será necesario estudiarla, clasificarla y sintetizarla, con la finalidad de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa actual dentro de la organización, para esto se realizaran preguntas como:

- **¿Qué trabajo se hace?**

Se cuestiona el tipo de actividades que se realizan en la unidad administrativa y los resultados que se obtienen de éstas.

- **¿Quién lo hace?**

Son las unidades que intervienen en el procedimiento y el factor humano, ya sea como individuos o como grupos, para la realización del trabajo.

- **¿Cómo se hace?**

Se refiere a la secuencia de actividades que se realizan para cumplir con un trabajo o servicio determinado.

- **¿Cuándo se hace?**

Es la periodicidad con la que se realiza el trabajo, así como los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una actividad.

- **¿Dónde se hace?**

Se refiere a la ubicación geográfica y al domicilio de las oficinas.

- **¿Por qué se hace?**

Busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento; también se pretende conocer los objetivos de las actividades que integran el procedimiento.

Para una correcta descripción de procedimientos es necesario que estos sean “a detalle”, sin obviar datos que posteriormente pueden incurrir en la realización de nuevas encuestas o entrevistas y en consecuencia mayores distracciones del personal.

### **2.2.3. Análisis del procedimiento**

Al ya contar con el análisis correspondiente de las actividades, es necesario mejorar o rediseñar un procedimiento, para ello se puede utilizar la técnica de los cinco puntos que se presenta a continuación:

#### **2.2.3.1. Eliminar**

Este método consiste en eliminar todo lo que no sea absolutamente necesario. Cualquier operación, cualquier paso, cualquier detalle que no sea indispensable, deben ser eliminados.

### **2.2.3.2. Combinar**

Al ya eliminar actividades irrelevantes, entonces el siguiente punto es combinar algún paso del procedimiento con otro, a efecto de simplificar el trámite. Cuando se combina, generalmente se eliminan algunos detalles, como un registro, una operación, etc.

### **2.2.3.3. Cambiar**

En este punto debe revisarse si algún cambio que pueda hacerse en el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad, puede simplificar el trabajo. Los procedimientos pueden simplificarse cambiando la secuencia de las operaciones, modificando o cambiando el lugar, o sustituyendo a la persona que realiza determinada actividad.

### **2.2.3.4. Mejorar**

Algunas veces es imposible eliminar, combinar o cambiar; en estas circunstancias el resultado más práctico se logra mejorando el procedimiento; rediseñando una forma, un registro o un informe; haciendo alguna mejoría al instrumento o equipo empleado, o encontrando un método mejor.

### **2.2.3.5. Mantener**

Consiste en conservar las actividades que como resultado del análisis, no fueron susceptibles de eliminar, combinar, cambiar o mejorar.

Para aplicar esta técnica, es recomendable contar con un bosquejo de las actividades que componen el procedimiento.<sup>15</sup>

## **2.2.4. Diagramas de flujo**

Los diagramas de flujo (o flujogramas) son diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permiten describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción. Las personas que no están directamente involucradas en los procesos de realización del producto o servicio, tienen imágenes idealizadas de los mismos, que pocas veces coinciden con la realidad. La creación del diagrama de flujo es una actividad que agrega valor, pues el proceso que representa está ahora disponible para ser analizado, no sólo por quienes lo llevan a cabo, sino

---

<sup>15</sup> SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES, México, Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos, 2004, (01-11-2010), p. 8-12

también por todas las partes interesadas que aportarán nuevas ideas para cambiarlo y mejorarlo.

#### **2.2.4.1. Ventajas de los Diagramas de Flujo**

- Favorecen la comprensión del proceso a través de mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.
- Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los reprocesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.
- Muestran las interfases cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.
- Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

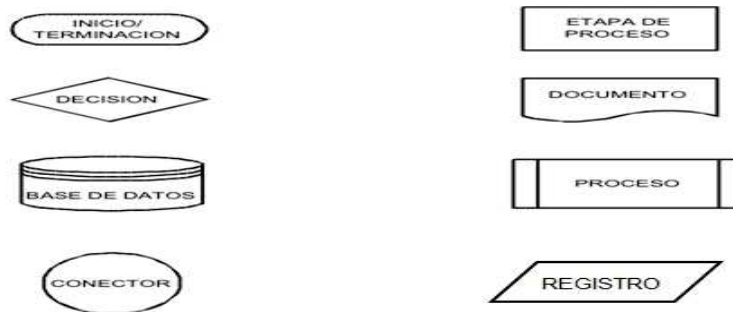
#### **2.2.4.2. Simbología**

El presente trabajo posee la simbología utilizada en un diagrama de Flujo ordinario, sin embargo por requerimientos del Ministerio de Relaciones Laborales, esta, solamente será utilizada en el formato de Levantamiento de Información siendo así:

- **Inicio – Terminación:** Es utilizado al inicio o terminación de cada subproceso.
- **Etapas de proceso:** Describe que se realiza un actividad dentro proceso.
- **Decisión:** Generalmente es una pregunta, que lleva a dos caminos contestándola afirmativa o negativamente.
- **Documento:** Se utiliza para señalar que en la actividad se presenta un documento.
- **Base de datos:** Representa que en la actividad descrita existe un almacenamiento digital.
- **Proceso:** Indica la presencia de otro proceso distinto al referido.
- **Conector:** Es utilizado para representar una conexión con otra actividad que se encuentra descrita sin una secuencia.

- **Registro:** Referencia principalmente la necesidad de una instrucción sobre la actividad.

Figura 2.5 Simbología Diagramas de Flujo



Fuente: VAZQUEZ, Ana María, ¿Qué son los Diagramas de Flujo?, [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/quesonlosdiagramasdeflujo/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/quesonlosdiagramasdeflujo/), 2010, (01-11-2011), p.01.

### 2.2.5. Priorización de procesos

La herramienta de priorización de los procesos claves permite básicamente determinar cuáles son los procesos dentro de la organización que tienen un mayor impacto sobre las expectativas del cliente, así como también determinar la relación con las declaraciones de misión y visión.

Las principales herramientas para priorización de procesos son:

- **Criterios de importancia- Dificultad organizacional:** como indica la Tabla 2.8. se evalúa el nivel de importancia y de dificultad organizacional de cada uno de los procesos involucrados:

Tabla 2-0-8 Criterios de Importancia – Dificultad Organizacional

IMPORTANCIA	PUNTAJE	PROCESOS	IMPORTANCIA (1)	DIFICULTAD (2) ORGANIZACIONAL	(3)=(1)*(2)	(4)=(3)/(5)
Muy Importante	5	Listar en la columna los procesos a ser analizados	Calificar en una escala de 1 a 5 la trascendencia del proceso	Calificar en una escala de 1 a 5 las barreras institucionales para su cumplimiento	Multiplicar los valores de las columnas (1) y (2)	Dividir los valores de la columna (3) para los valores de la columna (5)
Importante	4					
Medianamente importante	3					
Poco Importante	2					
No Importante	1					
DIFICULTAD ORGANIZACIONAL	PUNTAJE					
Muy Dificil	5					
Dificil	4					
Medianamente Dificil	3					
Fácil	2					
Muy Fácil	1					

Fuente: Profesora guía María Judith Villegas

- **Criterios de influencia dependencia:** como su nombre lo indica analiza la influencia y dependencia de cada uno de los procesos relacionándolos entre

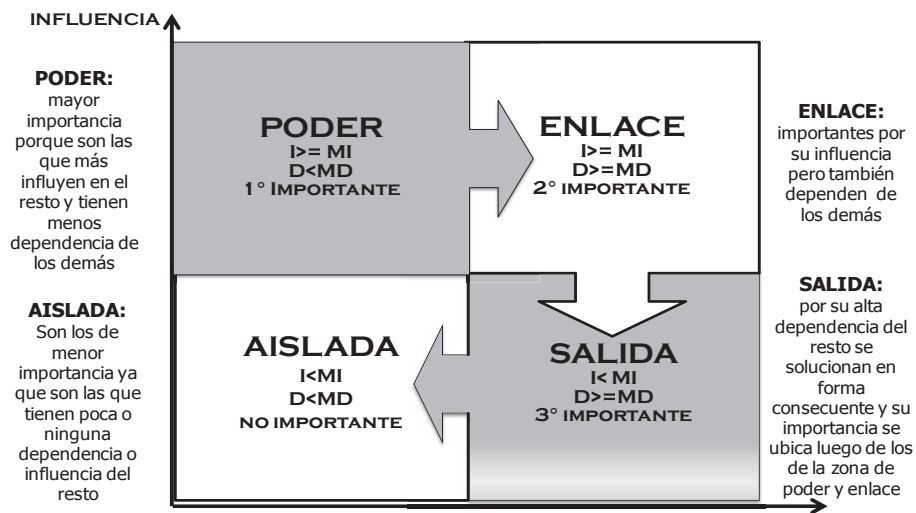
sí y clasificándolos como procesos de poder, enlace, aislados y salida. Se establece una ponderación de 2 si el proceso influye y 0 si depende.

Tabla 2-0-9 Criterio de influencia dependencia

PRIORIZACIÓN DE GRUPOS DE PROCESOS SEGÚN CRITERIOS DE INFLUENCIA / DEPENDENCIA														
β INFLUENCIA β	PROCESOS	β DEPENDENCIA β						TOTAL INFLUENCIA	% INF	% DEP	Cuadrante	LSI	LII	MI
		1	2	3	4	5	6							
	1. Proceso A	■							%	%	Enlace	%	%	%
	2. Proceso B		■						%	%	Poder			
	3. Proceso C			■					%	%	Salida			
	4. Proceso D				■				%	%	Salida			
	5. Proceso E					■			%	%	Enlace			
	6. Proceso F						■		%	%	Poder			
	TOTAL DEPENDENCIA											LSD	LID	M D
	% DEPENDENCIA	%	%	%	%	%	%					%	%	%

Fuente: profesora guía María Judith Villegas

Figura 2.6 Influencia Dependencia



Fuente: profesora guía María Judith Villegas

## Capítulo 3

### 3.1. Antecedentes

El Ministerio de Industrias y Productividad para el cumplimiento de su misión institucional ha desarrollado una estructura orgánica de gestión organizacional por procesos, que le permite alcanzar los objetivos y ejecutar la programación a

fin de impulsar el cambio en la cultura organizacional, manteniendo el concepto de servicio al cliente y calidad.

Considerando esto se ve en la necesidad de realizar un levantamiento de procesos y el diseño de una guía de procedimientos que permite a su personal tener al alcance un instructivo útil para la realización efectiva de su trabajo.

La trascendencia de este trabajo de investigación se basa en los procesos de apoyo de la Institución, los mismos que son parte de los procesos habilitantes, estructurados de la siguiente manera:

Coordinación General Administrativa- Financiera

- Dirección Financiera
- Dirección Tecnológica
- Dirección de Servicios Institucionales
- Dirección de Recursos Humanos

## **3.2. Procesos Involucrados**

### **3.2.1. Coordinación General Administrativa – Financiera**

#### **3.2.1.1. Misión**

Proveer oportuna y eficientemente de los recursos humanos, organizacionales, administrativos, financieros y tecnológicos; para que todas las unidades administrativas cuenten con elementos de apoyo necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Implementar sistemas de fortalecimiento institucional apoyados en un sistema de seguimiento y evolución de la planificación estratégica institucional.

Este órgano administrativo está representado por el Coordinador General Administrativo Financiero.

### **3.2.2. Dirección Financiera**

#### **3.2.2.1. Misión**

Administrar los recursos financieros asignados a la institución y proveer de información financiera veraz y oportuna para la toma de decisiones.

Este órgano administrativo está representado por el Director Técnico de Área.

### **3.2.3. Dirección Tecnológica**

#### **3.2.3.1. Misión**

Proveer de productos y servicios de tecnología de información y brindar soporte técnico a las distintas unidades organizacionales de la institución.

Este órgano administrativo está representado por el Director Técnico de Área.

#### **3.2.4. Dirección de Servicios Institucionales**

##### **3.2.4.1. Misión**

Administrar, mantener y custodiar la infraestructura básica y los bienes del Ministerio, así como atender oportunamente las necesidades de bienes, insumos y servicios para el normal funcionamiento de la institución.

Este órgano administrativo está representado por el Director Técnico de Área.

#### **3.2.5. Dirección de Recursos Humanos**

##### **3.2.5.1. Misión**

Fortalecer la gestión y desarrollo del Talento Humano, mediante el asesoramiento técnico en aplicación de políticas, normas e instrumentos técnicos, así como la aplicación de programas de fortalecimiento institucional, que contribuyan al mejoramiento de los servidores del Ministerio de Industrias y Productividad.

Este órgano administrativo está representado por el Técnico de Área.

### **3.3. Levantamiento de información**

El levantamiento de información dentro de la Coordinación General Administrativa – Financiera se realizó mediante observación directa de cada una de las actividades de los funcionarios, realizando entrevistas de los recursos necesarios y formatos específicos utilizados, así como también complementando con información específica descrita en normas y reglamentos del sector público determinados para cada dirección.

Por funcionalidad del presente trabajo de investigación se determina el primer subproceso como muestra de la recolección de información e instrucciones encontrando en **el anexo 1** la información restante.

#### **3.3.1. Gestión Financiera**



### 3.3.1.1. Ejecutar el Programa Indicativo Anual

El Programa Indicativo Anual-PIA tiene como finalidad guiar la ejecución financiera institucional de modo que lo requerido por las áreas anualmente se adapte a lo planificado.

La Dirección Financiera es la encargada de consolidar los requerimientos de las diferentes unidades e ingresar en el sistema.

En el levantamiento de información se encontró que existen fallas en el sistema, el personal no está suficientemente capacitado para ingresar el PIA y los requerimientos de cada dirección no son lo suficientemente claros.

Tabla 3-1 Procedimiento Ejecutar el PIA

LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOSITUACION ACTUAL										
PRODUCTO: Programa Indicativo Anual										
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección de Gestión Financiera										
VOLUMEN Y FRECUENCIA: un PIA Anual										
Nº	Descripción	FLUJOGRAMA		PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS	TIEMPO		
		Pasos secuenciales	Gestión Financiera	Ministerio de Finanzas	Funcionario	Funcionario	Funcionario	Nombre	REAL	DEMORA
1	Ingresar al Programa Indicativo Anual (PIA)	INICIO → [ ]			Director(a) Financiero	Asistente de Contabilidad	MEF	R1	2	6
2	Seleccionar la Unidad Ejecutora (UE)	[ ]			Director(a) Financiero	Asistente de Contabilidad	MEF	R2	1	3
3	Crear cabecera con Ejercicio Fiscal	[ ]			Director(a) Financiero	Asistente de Contabilidad	MEF		2	5
4	Llenar detalle a nivel de Partidas y cantidades	2 → NO → [ ]			Director(a) Financiero	Asistente de Contabilidad	MEF	R3	30	10
5	Distribuir en el tiempo los recursos	[ ]			Director(a) Financiero	Asistente de Contabilidad	MEF		20	8
6	Enviar al MF el PIA para su aprobación	[ ]			Director(a) Financiero	Asistente de Contabilidad	MEF		5	15
7	Recibir el PIA		[ ]		Asistente de Contabilidad	MEF	Director(a) Financiero		2	35
8	Revisar y ajustar la PIA enviado por las Instituciones		[ ]		Asistente de Contabilidad	MEF	Director(a) Financiero		5	15
9	Aprobar el PIA		[ ]		Asistente de Contabilidad	MEF	Director(a) Financiero	R4	15	5
10	Ok?		1 → SI → [ ] NO → 2		Asistente de Contabilidad	MEF	Director(a) Financiero		1	5
11	Emiten la Resolución aprobatoria		1 → SI → [ ]		Asistente de Contabilidad	MEF	Director(a) Financiero	D1	10	35
12	Envían la Resolución Aprobatoria		[ ]		Asistente de Contabilidad	MEF	Director(a) Financiero		5	29
13	Recibir la Resolución Aprobatoria	[ ]			MEF	Asistente de Contabilidad	Director(a) Financiero		5	35
14	Archivar la Resolución Aprobatoria	[ ] → FIN			MEF	Asistente de Contabilidad	Director(a) Financiero	▽	5	15

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

Tabla 3-2 Instrucciones PIA

DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION			INSTRUCCIONES		
Código	Nombre	Medio	Código	Nombre	Requisitos	Codigo	Nombre	Instrucción
	Calificativo	Medio de soporte		Calificativo	Descripción		Calificativo	Descripción
D1	Resolución aprobatoria	Impreso y Magnético	D1	Resolución aprobatoria	El MEF aprobará el PIA siempre y cuando este cumpla con los requisitos existentes	R1	PIA	Luego de que la institución haya revisado en el sistema e-Sigef su presupuesto, procederá a elaborar la PIA, cuyo objetivo será guiar la ejecución financiera institucional de modo que los requerimientos financieros que se generan en la ejecución de sus presupuestos se armonicen a las disponibilidades de fondos establecidos en la programación de caja.  En el sistema (eSICEF) ingresar a: *Ejecución de Gastos *Programación de la Ejecución Presupuestaria *Programación Indicativa Anula (PIA) *Utilitario PIA
						R2	INGRESO PIA	La programación anual de la ejecución presupuestaria (una sola vez al inicio del ejercicio fiscal) se lo puede hacer a nivel de ítem presupuestario, para lo cual se debe ingresar a la opción: La ruta de acceso es EJECUCIÓN DE GASTOS -> PROGRAMACIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA -> PROGRAMACIÓN INDICATIVA ANUAL -> UTILITARIO PROGRAMACIÓN INDICATIVA ANUAL (ITEM).
						R3	Detalle de partidas y cantidades	Luego de ingresar al detalle de la PIA, se procede a seleccionar en los filtros respectivos el Programa, la Fuente de Financiamiento y el Grupo de Gasto a programarse, y se presiona el siguiente botón de búsqueda. En la parte inferior aparecerán todos los ítems que correspondan a los filtros previamente seleccionados, así: Los datos que aparecen corresponden a la estructura presupuestaria, en donde: Estructura Programática : 01.00.000.001 <input type="checkbox"/> Programa, Subprograma, Proyecto y Actividad. Luego, consecutivamente aparecen el ítem, geográfico, fuente de financiamiento, organismo, número de préstamo, así como los montos Inicial (Presupuesto Aprobado), el Compromiso por cada Cuatrimestre y los Devengados dentro de cada Cuatrimestre. Los montos del presupuesto aprobado son distribuidos inicialmente en forma lineal, tanto para el compromiso como para los devengados en cada cuatrimestre, pero si se requiere modificar aquellos montos para cualquier ítem, se presiona el botón ubicado a la izquierda de cada registro, luego se modifica el monto y se vuelve a presionar el mismo botón para grabar el cambio,
						R4	Aprobación PIA	MEF Recomienda y Aprueba la Programación Indicativa Anual. No realiza ningún proceso de Consolidación.

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

Reglamentos y Guías a utilizar:

- Norma Técnica de Presupuesto
- Guía Metodológica para la realización del PIA.

### **3.3.1.2. Elaborar Proforma Presupuestaria**

La proforma presupuestaria permite al MIPRO conocer el presupuesto aproximado que se utilizará anualmente de acuerdo a los requerimientos de las diferentes unidades, este es enviado al Ministerio de Finanzas, quién consolida los presupuestos de todos los ministerios e instituciones del Estado, posteriormente esta información es referida a la Asamblea Constituyente para su aprobación y registro en el Presupuesto General del Estado.

Reglamentos y guías a utilizar:

- Instructivo de Programación de la ejecución Presupuestaria
- Instructivo de programación y formulación para entidades pública.

### **3.3.1.3. Elaborar Certificación Presupuestaria**

La Certificación Presupuestaria permite garantizar que la Institución cuenta con los recursos necesarios para la contratación de un bien o servicio determinado de tal manera que se establezca transparencia en las transacciones realizadas. La certificación presupuestaria es utilizada, únicamente en las partidas de gastos, a manera de un pre compromiso, pero esto no significa que para hacer un compromiso, sea obligatorio realizar una certificación presupuestaria.

Ningún funcionario u organismo del sector público está autorizado para celebrar contratos respecto de recursos financieros, sin que conste la respectiva asignación presupuestaria y sin que haya disponible un saldo suficiente para el pago completo de la obligación correspondiente.

Estas certificaciones se realizan dentro del sistema esigef con el usuario y contraseña asignados a los funcionarios del MIPRO.

En el levantamiento de información se encontró que existen varios documentos repetidos que no son necesarios dentro del proceso y también se evidencia una demora importante en la aprobación.

Reglamentos y guías a utilizar:

- Norma Técnica de Presupuesto
- Instructivo para certificaciones presupuestarias

### **3.3.1.4. Realizar reformas presupuestarias internas**

Una vez aprobado el PIA, el presupuesto de la Institución puede variar de acuerdo a los requerimientos que se van presentando. Debido a esto los

ingresos y gastos pueden verse afectados en el transcurso del ejercicio fiscal, para lo cual el sistema esigef, cuenta con el módulo de reformas presupuestarias.

Las reformas presupuestarias internas son las que se originan a partir del incremento o disminución de gastos entre unidades ejecutoras de la institución.

Reglamentos y guías a utilizar:

- Norma Técnica de Presupuesto
- Instructivo de reformas presupuestarias.

#### **3.3.1.5. Realizar reformas presupuestarias externas**

Las reformas presupuestarias externas llevan el mismo concepto que las reformas internas, sin embargo éstas se realizan entre dos o más instituciones y alteran únicamente los saldos disponibles no comprometidos. Lo solicitan las instituciones involucradas y es aprobado por el Ministerio de Economía y Finanzas - MEF. También son consideradas reformas externas las del tipo Intra1 las mismas que son realizadas con la finalidad de ingresar cambios en la estructura presupuestaria a nivel de programas, proyectos y transferencias entre grupos de gastos. Reglamentos y guías a utilizar:

- Norma Técnica de Presupuesto
- Instructivo de reformas presupuestarias

En el levantamiento de información se encontró actividades repetitivas y demora excesiva en cada actividad.

#### **3.3.1.6. Obtener reporte de cédulas presupuestarias**

El objetivo principal del subproceso es obtener información presupuestaria para la toma de decisiones financieras oportunas.

Mediante el sistema esigef de presupuesto se obtiene la información necesaria.

Reglamentos y guías a utilizar:

- Norma Técnica de Presupuesto

Entre las novedades encontradas dentro del subproceso:

- Fallas en el sistema
- Fallas en la impresora

### **3.3.1.7. Registrar contablemente**

El registro contable permite mantener un control de las transacciones tanto de ingresos y gastos dentro de la institución, así como también de la relación establecida entre presupuesto y contabilidad, lo que hace que los asientos se generen automáticamente con los registros correspondientes.

Reglamentos y guías a utilizar:

- Norma Técnica de Presupuesto
- Instructivo de Registro de gastos – Ejecución presupuestaria.

### **3.3.1.8. Ejecutar las declaraciones en el SRI**

El área contable es la encargada de realizar las declaraciones referentes a impuestos en el Servicio de Rentas Internas - SRI, utilizando principalmente facturas de ventas y compras de tal manera que se determine los ingresos y gastos en un ejercicio fiscal estipulado.

Sus registros principales son los formularios de declaración y anexos ubicados en el sistema DIMM.

Reglamentos y guías a utilizar:

- Manual de usuario DIMM

En el levantamiento de información se pudo apreciar:

- El personal no está suficientemente capacitado para ejecutar las declaraciones.
- El sistema del SRI es muy lento.

### **3.3.1.9. Ejecutar conciliaciones bancarias**

Las conciliaciones permiten que la Dirección Financiera conozca sobre los movimientos bancarios realizados en tesorería y presupuesto de acuerdo al cumplimiento del programa indicativo anual del ejercicio fiscal, estableciendo parámetros de control para este.

Adicionalmente permite conocer saldos actualizados en bancos lo que es de gran ayuda para la elaboración de certificaciones presupuestarias.

Dentro de la observación directa, se pudo apreciar:

- Fallas en la impresora
- Registro de depósitos y pagos perdidos

Reglamentos y guías a utilizar:

- Norma Técnica de Presupuesto

#### **3.3.1.10. Inventariar bienes valorados**

Este subproceso permite conocer exactamente el detalle de los bienes con que cuenta el MIPRO de tal manera que se mantenga un control de responsables y a la vez contablemente se conoce su depreciación en el transcurso del tiempo. Actualmente el MIPRO presenta este subproceso con varias novedades como:

- Documentación en desorden.
- El tiempo para el ingreso al sistema es proporcional al número de bienes a inventariar.
- No existe planificación para la adquisición de bienes ya que las unidades ingresadas son variables.
- No existe una persona específica responsable del inventario.

#### **3.3.1.11. Ejecutar el inventario de suministros y existencias valoradas**

La constatación de suministros y existencias dentro del MIPRO constituye un subproceso vital dentro de la Gestión Financiera ya que representa la verificación física de que todo lo adquirido permanece dentro de la Institución, sin embargo se encontraron varias novedades:

- No existe un funcionario a cargo del subproceso.
- No hay una constatación periódica de existencias.
- Los registros de ingreso y egreso no son claros ni detallados
- No se ingresan al sistema todos los suministros facturados.
- La bodega es muy desordenada.

#### **3.3.1.12. Solicitar pago al Ministerio de Economía y Finanzas**

La solicitud de pago se hace generalmente dentro del sistema esigef, el mismo que presenta un manual específico para esto. En el levantamiento de información se encontró varias novedades:

- La documentación que pasa a la Dirección Financiera generalmente está incompleta.
- El sistema varias veces se cuelga lo que hace que se retrase el trabajo.
- Existen actividades repetitivas
- Errores en cálculos efectuados.

### **3.3.1.13. Ejecutar reportes de valores de autogestión**

Los valores de autogestión son aquellos que son recaudados por la Institución por prestaciones que se ofrecen de acuerdo a las políticas estatales, lo que hace que el Departamento de Tesorería se encargue de este subproceso.

Dentro del levantamiento de información se encontraron varias novedades como:

- La documentación entregada a la Dirección Financiera no siempre está completa.
- No existe una comunicación fluida entre las diferentes unidades y la Dirección Financiera lo que hace que los valores recaudados no estén de acuerdo a lo planificado.

El cliente realiza los pagos y por lo general no existe la suficiente disponibilidad de dinero para dar cambios.

### **3.3.1.14. Realizar roles de pago**

Los roles de pagos se dan de forma mensual, utilizando el sistema eSipren y eSigef de tal manera que se realicen reportes del dinero acreditado en cada cuenta de los funcionarios.

Dentro de este subproceso se encuentran generalmente novedades como:

- El sistema no responde adecuadamente, generalmente se cuelga e impide el trabajo fluido.
- La impresora no está bien configurada o está ocupada lo que retrasa la impresión de los roles.
- Se debe verificar denominaciones y cargos de funcionarios si corresponden o no presentan cambios.
- Las horas extras no son remitidas en el tiempo por lo que su ingreso también demora el proceso.

El sistema del IESS es lento y no entrega información los primeros días del mes lo que impide la obtención de datos en el momento oportuno.

### **3.3.2. Gestión Tecnológica**

#### **3.3.2.1. Elaborar planes y proyectos informáticos**

Los planes y proyectos informáticos se encuentran a cargo de la Dirección Tecnológica, que se encarga del análisis exhaustivo de la proyección y ejecución de planes y proyectos de tal manera que se satisfaga todas las necesidades a nivel tecnológico requerido por la Institución.

Esta planificación se la realiza de manera anual permitiendo establecer tiempos y recursos necesarios para su ejecución.

Sin embargo, en la observación directa de este subproceso se encontró que no existe la suficiente información para realizarlos ya que generalmente la unidad se encarga de la resolución de conflictos diarios de los usuarios.

#### **3.3.2.2. Elaborar el plan de mantenimiento de software y hardware**

El plan de mantenimiento se realiza anualmente permitiendo a la dirección conocer las necesidades tanto de subsecretarías como de coordinaciones en cuanto a software y hardware. Sin embargo esta ejecución de mantenimiento muchas veces no se realiza debido a que los usuarios no pueden quedarse sin sus máquinas por el retraso de su trabajo y por lo general se aplica un mantenimiento correctivo y no preventivo que sería lo óptimo.

#### **3.3.2.3. Administrar Help Desk**

El Help Desk se refiere a la ayuda y atención tecnológica que se brinda en la dirección, que puede ser en tres niveles:

I Nivel: ayuda telefónica que no requiere de mayores recursos.

II Nivel: ayuda presencial, el técnico se acerca a la oficina del usuario para resolver un inconveniente de un nivel de importancia bajo.

III Nivel: ayuda técnica especializada al usuario en su oficina que muchas veces requiere asistencia exterior.

Este subproceso es el ejecutado con mayor frecuencia dentro de la gestión tecnológica, sin embargo no se lleva un registro adecuado de todas las atenciones brindadas que podrían servir como retroalimentación para futuras capacitaciones y mantenimiento.



#### **3.3.2.4. Administrar Micorrespondencia**

Este subproceso se refiere principalmente al manejo de la documentación que llega al MIPRO mediante la ventanilla de archivo, el mismo que maneja un sistema administrado por la Dirección Tecnológica en donde se registra todo lo que ingresa y un resumen general de los documentos y sus destinatarios.

En la observación directa se pudo apreciar que el sistema funciona correctamente ya que se encuentra fácilmente la documentación requerida, sin embargo existen fallas al ingresar la información lo que provoca que los destinatarios no sean los correctos y la documentación se extravíe.

#### **3.3.2.5. Realizar auditorías informáticas**

Las auditorías informáticas tienen como finalidad conocer la situación actual del software y hardware de toda la Institución, de tal manera que se pueda comenzar a proyectar planes de mantenimiento, de soporte y de actualización.

Este tipo de auditorías idealmente se realizan anualmente, sin embargo, en el levantamiento de información se apreció que no se cumplen con los objetivos debido a la concentración total del departamento en la atención inmediata al usuario.

### **3.3.3. Administración de Recursos Humanos**

#### **3.3.3.1. Planificación de los recursos humanos**

La planificación de los recursos humanos dentro de la dirección constituye un subproceso de gran importancia, debido a que permite conocer y analizar la situación actual del Ministerio en cuanto a recursos humanos, con el objetivo de garantizar la cantidad y calidad de los mismos.

En la actualidad dentro de la Institución no se realiza con exactitud programas ni proyectos que permitan determinar estos aspectos, sin embargo en la elaboración del Estatuto Orgánico se realizó un análisis general que permitió conocer la situación de los recursos utilizados.

Entre las novedades encontradas se puede apreciar que no existe una base de datos consolidada con información importante como: edad, género, nivel de instrucción, calificación y evaluación de desempeño, capacitación por áreas específicas, etc. Esta información se encuentra en las carpetas individuales lo que hace que la búsqueda de información se prolongue.

Para la realización de este subproceso es necesario tomar en cuenta la Norma Técnica del Subsistema de Planificación de RRHH.

### **3.3.3.2. Clasificación de los recursos humanos**

La clasificación de los recursos humanos permite describir, valorar y estructurar puestos dentro de las instituciones públicas de tal manera que exista una escala de puestos definida de acuerdo a las necesidades encontradas.

La clasificación de puestos es un subproceso en ejecución dentro del MIPRO de tal manera que se conoce a cabalidad las necesidades en cuanto al talento humano de acuerdo al portafolio de productos generado en cada subsecretaría y coordinación.

Para su elaboración se utiliza la Norma Técnica de Clasificación de Puestos del Servicio Civil, tomando en cuenta la información vigente.

### **3.3.3.3. Selección del personal**

El subproceso de selección de personal es el mecanismo mediante el cual el MIPRO tiene establecido los parámetros necesarios para la contratación del talento humano de acuerdo a los perfiles de competencias de los puestos.

En la observación directa se encuentra que no existe inconveniente en la selección del aspirante, sin embargo, las actividades se retrasan debido a que el nuevo personal no reúne prontamente los requisitos solicitados, los contratos no están firmados por la autoridad, o hay problemas con la impresora.

Para este subproceso se utiliza la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal.

### **3.3.3.4. Generar planes de capacitación**

Los planes de capacitación son generados a partir de la evaluación de desempeño, la que permite conocer las áreas a reforzar tanto en relaciones humanas como técnicas.

Las novedades encontradas en el levantamiento de este procedimiento es que generalmente las capacitaciones programadas no se basan en los resultados de la evaluación de desempeño lo que hace que las capacitaciones no sean las adecuadas.

Este subproceso tiene una relación directa con el de selección de personal, ya que si se realiza una correcta evaluación de cumplimiento de perfiles se podría optimizar la generación de planes de capacitación.

#### **3.3.3.5. Evaluación del desempeño**

La evaluación de desempeño se constituye en un subproceso de gran importancia en cuanto a la medición y a la mejora del desempeño institucional, analizando al recurso humano dentro de la ejecución de las actividades y tareas del puesto.

Se realizan una vez al año de acuerdo a los requerimientos de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño del Ministerio de Relaciones Laborales.

La evaluación consiste en que cada subsecretario(a), coordinador(a) o director(a) califica a sus funcionarios de acuerdo a su desempeño, convirtiéndose en un mecanismo de rendición de cuentas programado y continuo.

Se comparan resultados alcanzados con los esperados por la Institución considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan.

La finalidad de la evaluación de desempeño es que se logre optimizar los servicios públicos que brindan los funcionarios y servidores; y volverlos más productivos, incrementando al mismo tiempo la satisfacción de los ciudadanos.

#### **3.3.3.6. Administrar bienestar social**

La administración del bienestar social es un subproceso a cargo de la Dirección de Recursos Humanos, referente a la atención médica, al aviso de accidentes de trabajo, y a la planificación de medicina preventiva, el MIPRO cuenta con un dispensario médico en donde trabaja un médico ocupacional y un ayudante de enfermería encargados de brindar apoyo a las actividades desarrolladas.

Entre las novedades encontradas al momento de entrevistar al personal se registra que toda la documentación manejada en este departamento, se realiza en formatos impresos, no hay ningún respaldo digital, lo que hace que la información se pierda con facilidad, adicionalmente no se ha contratado una enfermera, solo existe un ayudante de servicios institucionales lo que retrasa el desarrollo de la toma de signos vitales o la administración de la información.

### **3.3.4. Servicios Institucionales**

#### **3.3.4.1. Elaborar Plan Anual de Compras PAC**

El plan anual de compras realizado por cada institución se encuentra regulado por el Instituto Nacional de Compras Públicas - INCOP, el mismo que es el encargado de las políticas, gestión y administración del sistema de compras públicas.

Dentro del plan de compras se debe incluir todas las adquisiciones que se realizarán en un ejercicio fiscal, una descripción del objeto de las contrataciones, el presupuesto estimativo de los bienes o servicios a adquirir y el cronograma específico. Dentro del desarrollo de estas actividades se encuentra que en el MIPRO el plan de compras públicas está comenzando a implementarse por lo que los funcionarios no se encuentran totalmente capacitados.

#### **3.3.4.2. Contratar**

La contratación se realiza de acuerdo a las políticas establecidas por el INCOP para compras públicas, siendo el desconocimiento del sistema el mayor inconveniente para el desarrollo del subproceso.

Para el desarrollo de adquisiciones dentro del sector público debe utilizar como apoyo:

- Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- Manual de usuario Plan Anual de Contrataciones

#### **3.3.4.3. Recibir activos e insumos**

La Dirección de Servicios Institucionales se encuentra a cargo de la administración y la custodia de bienes e insumos que ingresan al MIPRO, para lo que existe un sistema de inventarios, sin embargo muchas veces no es actualizado a tiempo o no se registran todos los bienes que ingresan, por lo que se requiere un software de mayor alcance.

#### **3.3.4.4. Gestionar Pagos**

La gestión de pagos, es un subproceso a cargo de servicios institucionales únicamente en los casos en los que sean bienes o insumos adquiridos para beneficio de la Institución en general, es decir, los pagos generados por necesidades particulares de cada dirección o subsecretaría serán gestionadas con el área involucrada y la Dirección Financiera.

Dentro de estas actividades no se encuentran mayores novedades más que la existencia de documentación incompleta lo que retrasa los pagos generados.

#### **3.3.4.5. Conservar y mantener**

Este subproceso es un resumen general de todas las actividades de mantenimiento preventivo que se ejecutan dentro de la institución como: mantenimiento de vehículos, equipos sanitarios, tecnológicos, maquinaria en general a cargo de la institución, así como también informes de la gestión realizada.

En el levantamiento de información se apreció que no existe un mantenimiento preventivo de los bienes, ya que no hay una planificación para esto.

#### **3.3.4.6. Administración de la documentación**

La Dirección de Servicios Institucionales se encuentra a cargo del manejo del Departamento de Archivo.

El Archivo es el área encargada de recibir toda documentación externa, almacenarla y crear una base de datos de la misma. Cuenta con un responsable de área un técnico y un asistente de servicios generales, los cuales tienen su función específica dentro del subproceso. En la observación directa se pudo conocer que existe documentación que no está ingresada correctamente, documentos entregados a personas no involucradas y demora en la entrega de los mismos.

## **Capítulo 4**

### **4.1. Análisis de Valor**

El análisis de valor de los subprocesos dentro de la Coordinación General Administrativa- Financiera permite conocer actividades que generan un valor significativo, tanto para el cliente final, como para la institución.

Determinando el responsable de cada actividad se conoce también la carga de trabajo de cada funcionario dentro de los subprocesos, de tal manera que se calcula el porcentaje de participación en cada actividad.

En el presente trabajo de investigación se determina el análisis completo de valor en el primer subproceso y se considera en el **ANEXO 2** el análisis completo correspondiente a la Coordinación.

#### **4.1.1. Análisis de Valor Dirección Financiera**

##### **4.1.1.1. Ejecutar el Programa Indicativo Anual**

Realizando el análisis de valor en la ejecución del Programa Indicativo Anual-PÍA del MIPRO, se encontraron los siguientes resultados:

- En la observación directa se determinó que el tiempo ideal en la realización del PIA es de 108 minutos, sin embargo el tiempo total ocupado es de 329 minutos.
- Existe un 38% en demora del subproceso, esto se debe principalmente a que el personal no se encuentra suficientemente capacitado en el uso del sistema por lo que las actividades se retrasan.
- Únicamente el 13,7% del total de actividades generan valor al cliente, y el 24% agregan valor a la organización.
- La carga de trabajo está centrada únicamente en el asistente de contabilidad con un 0,13% anual.

##### **4.1.1.2. Elaborar Proforma Presupuestaria**

Los resultados del análisis de valor de la elaboración de la proforma presupuestaria son:

- El valor agregado a la Institución es mayor que el valor agregado al cliente, por lo que ciertas actividades son necesarias para el fortalecimiento institucional.
- El 16,2% de actividades son de control, no generando valor agregado.
- La carga de trabajo es equitativa entre el funcionario del MEF y el asistente de Contabilidad de la Dirección Financiera.
- El analista de contabilidad con un 4,01% tiene mayor carga de trabajo.

##### **4.1.1.3. Elaborar Certificación Presupuestaria**

Al realizar el levantamiento de información de la elaboración de la Certificación Presupuestaria, se encontró que existe documentación repetitiva que no

agrega valor al proceso, así como también que para la aprobación de la misma existe un tiempo innecesario, que determinan controles excesivos y no permiten fluidez en el desarrollo de las actividades

En el análisis de valor se determinó:

- El tiempo real del proceso es de 213 minutos por cada certificación presupuestaria pagada, mientras que el tiempo de demora es de 331 minutos, resultando un total de 544 minutos de tiempo utilizado.
- El porcentaje de transporte y control corresponde al 33,3% y al 28,5% respectivamente, siendo únicamente el 24,4% del total de actividades las que agregan valor al proceso.
- La carga de trabajo está centrada en el analista de contabilidad con un 11,02% seguido del Director del área solicitante con un 7,12%.

El total de actividades sin valor agregado corresponden al 65% del total, lo que una mejora del proceso.

#### **4.1.1.4. Realizar reformas presupuestarias internas**

En la observación directa de la elaboración de reformas presupuestarias internas se concluye que el origen de estas actividades se da a partir del reproceso del PIA, es decir la mala recolección de datos, o el extravío de los mismos motiva a la realización de reformas en general.

Del análisis de valor se puede concluir:

- En total el 56% de las actividades agregan valor al subproceso, siendo únicamente el 12,4% actividades que contribuyen a las expectativas del cliente. Y el 43,2% agregan valor a la organización.
- El tiempo de ciclo del subproceso es de 241 minutos, siendo 144 minutos el tiempo de demora, únicamente 97 minutos son considerados el tiempo real utilizado en el desarrollo efectivo de las actividades.
- Con respecto a la carga de trabajo, se concluye que el asistente de contabilidad es ocupado en un 2,97% del total de su capacidad, mientras que el Director(a) de Gestión Financiera y el Ministro(a) tienen una carga del 0,52% y el 0,89% respectivamente.
- El 23,2% de actividades son de transporte, considerando que estas no agregan valor al subproceso.

#### **4.1.1.5. Realizar reformas presupuestarias externas**

En la observación directa del subproceso se encontraron actividades repetitivas determinando un tiempo de ciclo total de 223 minutos. El tiempo real del flujo de actividades sin demora es de únicamente 102 minutos.

Del análisis de valor se puede concluir:

- No existen actividades que agreguen valor al cliente, solo el 44,4% del total de actividades contribuye a las funciones de la institución.
- El 33,2% de actividades son de control, lo que nos indica que un gran porcentaje de actividades no agregan valor al subproceso.
- El 22,4% de actividades son de preparación, considerándose como innecesarias para la consecución de resultados
- La carga de trabajo del asistente de contabilidad es mayor a la del funcionario del MEF con porcentajes del 0,56% y 0,07% respectivamente.

#### **4.1.1.6. Obtener reporte de cédulas presupuestarias**

El reporte de cédulas presupuestarias es un subproceso que presenta novedades como fallas al imprimir los documentos y problemas en el sistema esigef lo que hace que existan demoras en el desarrollo de actividades, en el análisis de valor agregado se concluye:

- No existen actividades que agreguen valor al cliente, el 43,9% de actividades agregan valor a la organización.
- El tiempo de ciclo es de 66 minutos, considerando un tiempo de demora de 42 minutos.
- El 34,8% de actividades son de preparación, y el 21,2% son de archivo lo que nos permite concluir que se puede realizar una mejora significativa en las mismas.
- En este subproceso interviene únicamente el asistente de contabilidad con un porcentaje del 0,23% anual.



#### **4.1.1.7. Registrar contablemente**

El registro contable es una actividad diaria, en donde la Dirección Financiera es la encargada de realizar el proceso contable generando un Comprobante Único de registro-CUR.

En el desarrollo de este subproceso se pudo observar que la documentación que llega al departamento muchas veces está incompleta o no cumple con los requerimientos.

Del análisis de valor se puede concluir:

- El tiempo de ciclo del subproceso es de 160 minutos, con un tiempo real de 67 minutos y una demora de 93 minutos.
- El valor agregado que se entrega al cliente es del 8,1%, el valor agregado a la institución es de 26,3%, lo que nos indica que el 34% del total de actividades agregan valor al subproceso.
- Existe un 30% de actividades de preparación, un 17,5% de actividades de transporte y un 18,1% de actividades de control, lo que nos demuestra que el 66% del total de actividades no agregan valor en los registros contables.
- La carga de trabajo está concentrada en el asistente de contabilidad con un 9,98% del total de su capacidad anual.

Tabla 4-1 Análisis de valor agregado registrar contablemente  
LEVANTAMIENTO Y ANALISIS DE PROCESOS



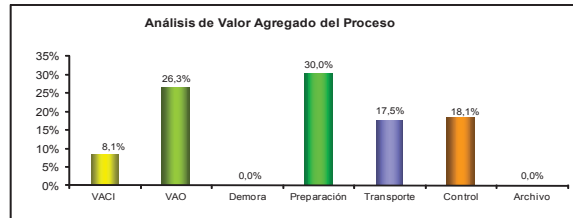
<b>Dirección:</b>	Gestión Financiera
<b>FUNCIONARIOS:</b>	Asistente de contabilidad

<b>MACROPROCESO:</b>	Administrativo Financiero
<b>PROCESO:</b>	Gestión Financiera
<b>SUBPROCESO:</b>	Registrar contablemente

<b>PRODUCTO:</b>	Comprobante unico de registro CUR
<b>FRECUENCIA:</b>	diario

ORD Nº	ACTIVIDADES Descripción	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO						TIEMPO				CÁLCULO DE VALOR AGREGADO						PARTICIPACIÓN DE EJECUTOR		TIEMPO DE EJECUTOR				
		Valor agregado		Sin valor agregado				Frecuencia		Volumen		Duración		Ejecución		Valor agregado		Sin valor agregado		Funciones		tiempo de cada funcionario		
		VACI	VAO	D	O	→	□	▽	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes	Tipo de actividad	VACI	VAO	D	O	→	□	▽	Asistente de Contabilidad	Director(a) Gestion Financiera	Asistente de Contabilidad
1	Recibir la documentación					✓		Diaria	20,00	6	20	2400	individual	0	0	0	0	20	0	0	1		2.400	0
2	Controlar que la documentación esté completa						✓	Diaria	20,00	1	15	300	individual	0	0	0	0	0	15	0	1		300	0
3	Ingresar a la Unidad Ejecutora		✓					Diaria	20,00	1	7	140	individual	0	7	0	0	0	0	0	1		140	0
4	Verificar datos y cálculos de la cabecera						✓	Diaria	20,00	1	6	120	individual	0	0	0	0	0	6	0	1		120	0
5	Ingresar al detalle de comprobante	✓						Diaria	20,00	1	13	260	individual	13	0	0	0	0	0	0	1		260	0
6	Llenar datos en detalle de Factura				✓			Diaria	20,00	1	13	260	individual	0	0	0	13	0	0	0	1		260	0
7	Llenar datos en Retenciones y Descuentos				✓			Diaria	20,00	1	23	460	individual	0	0	0	23	0	0	0	1		460	0
8	Solicitar el CUR				✓			Diaria	20,00	6	7	840	individual	0	0	0	7	0	0	0	1		840	0
9	Aprobar CUR					✓		Diaria	20,00	6	8	960	individual	0	0	0	0	0	8	0	1		960	0
10	Imprimir CUR				✓			Diaria	20,00	6	5	600	individual	0	0	0	5	0	0	0	1		600	0
11	Legalizar documentación		✓					Diaria	20,00	6	35	4200	individual	0	35	0	0	0	0	0	1		4.200	0
12	Enviar documentación a Tesorería					✓		Diaria	20,00	6	8	960	individual	0	0	0	0	0	8	0	1		960	0

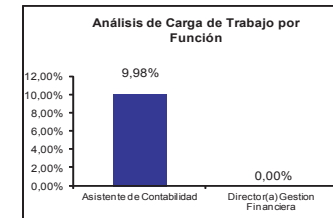
ANÁLISIS DESCRIPCIÓN	VALOR AGREGADO								CAPACIDAD DE TRABAJO												
	Número de actividades								Tiempo de actividades				Tiempo real disponible		Carga de trabajo individual						
	1	2	0	4	2	3	0		Día	Mes	13	42	0	48	28	29	0	115200	115200	11500	0
<b>TOTALES</b>	8%	17%	0%	33%	17%	25%	0%				8,1%	26,3%	0,0%	30,0%	17,5%	18,1%	0,0%			9,98%	0,00%
<b>PORCENTAJES</b>																					



VALOR AGREGADO		
Total actividades:	TA	12
Tiempo de ciclo:	TC	160
Valor agregado:	VA	34%
Sin valor agregado:	SVA	66%

CARGA DE TRABAJO	
Asistente de Contabilidad	9,98%
Director(a) Gestion Financiera	0,00%



RESPONSABLE: ANA CRISTINA ORTEGA  
FECHA: 01/04/2011

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### **4.1.1.8. Ejecutar las declaraciones en el SRI**

Las declaraciones en el SRI son un subproceso clave dentro del proceso de Gestión Financiera, el mismo que muchas veces presenta novedades como: información incompleta, facturas erróneas, problemas con el sistema del SRI, fallas en la impresora, entre otras.

Del análisis de valor agregado se puede concluir:

- El tiempo de ciclo del subproceso es de 278 minutos, con un tiempo real de 156 minutos y una demora en las actividades de 122 minutos.
- El 48% del total de actividades agregan valor al subproceso, siendo el 17,3% correspondiente al cliente y el 30,6% a la organización.
- El 52% de actividades no agregan valor, existe un 32,7% de preparación, un 11,9% de control, un 4,3% de archivo en demora.
- El analista de contabilidad es el único ejecutor en este subproceso, lo que corresponde al 5,52% de su tiempo real disponible.

#### **4.1.1.9. Ejecutar Conciliaciones Bancarias**

En el levantamiento de información del subproceso de la ejecución de conciliaciones bancarias, se encontró novedades tales como: falla en la impresora, demora en aprobaciones, pérdida de registros de ingresos y gastos.

El análisis de valor agregado indica:

- El tiempo de ciclo del subproceso es de 269 minutos de los cuales el tiempo real del mismo es de 116 minutos y la demora es de 153 minutos.
- El total de valor agregado corresponde al 31%, el mismo que corresponde al 20,4% de valor agregado al cliente y el 10,8% a la organización.
- El total porcentaje total de actividades que no agregan valor es del 69%, entre las encontradas tenemos: archivo, control, transporte y preparación con el 9,3%, 31,2%, 11,9% y 16,4% respectivamente.
- El asistente de contabilidad tiene un porcentaje de carga de trabajo del 3,28%, el Director(a) Financiero un 0,47% y el analista de contabilidad un 0,92% del total de su capacidad.

#### **4.1.1.10. Inventariar los bienes valorados**

El inventariar los bienes valorados es un subproceso importante en la Dirección Financiera, sin embargo presenta algunas novedades:

- Existe documentación incompleta respecto a la adquisición de bienes.
- No existe un responsable específico de inventario
- El no realizar el proceso periódicamente hace que las tareas se acumulen.

Del análisis de valor se puede concluir:

- El tiempo de ciclo del subproceso es de 303 minutos, los mismos que están divididos en un tiempo real de 144 minutos y una demora de 159 minutos.
- El 61% del total del tiempo agrega valor al proceso, de tal manera que el 25,4% cumple las expectativas del cliente y el 35,3% agrega valor a la institución.
- El 39% de las actividades no agregan valor, siendo el 15,8% de preparación, el 9,9% de transporte, el 9,2% de control y el 4,3% demora.
- Según el análisis de carga de trabajo por función, el asistente de contabilidad ocupa en la realización de este subproceso el 0,08% del total de su tiempo disponible anual, mientras que el Director(a) de Servicios Institucionales ocupa el 0,004% de su tiempo.

#### **4.1.1.11. Ejecutar el inventario de suministros y existencias valoradas**

El inventario de suministros y existencias valoradas es un subproceso a cargo de la Dirección Financiera pero que tiene una relación directa con la Dirección de Servicios Institucionales ya que esta es la encargada de las adquisiciones dentro del MIPRO, entre las novedades encontradas están:

- Documentos extraviados e incompletos.
- No hay un funcionario responsable.
- No existe una revisión y actualización periódica.

Del análisis de valor se concluye:

- El tiempo de ciclo es de 134 minutos, el tiempo de demora en el subproceso es de 58 minutos mientras que el tiempo real del mismo es de 76 minutos.

- 25,4% del total de actividades agregan valor al subproceso, siendo este valor correspondiente únicamente a actividades que contribuyen con las funciones de la institución.
- El 75% de actividades no agregan valor al subproceso, de tal manera que existe un 50% de actividades de control, un 18,7% en transporte y un 6% en preparación.
- El asistente de contabilidad es el único ejecutor de este subproceso con una carga de trabajo del 0,02% de su capacidad anual.

#### **4.1.1.12. Solicitar pago al Ministerio de Economía y Finanzas**

El pago al Ministerio de Economía y Finanzas en la observación directa del desarrollo de actividades presenta varias novedades como:

- Existe documentación incompleta
- El sistema se cuelga constantemente

En el análisis de valor se puede concluir:

- El tiempo de ciclo del subproceso es de 370 minutos, siendo 204 minutos correspondientes al tiempo real y 166 minutos en demora.
- El 57% del tiempo requerido agrega valor al subproceso, el 21,4% referente al cliente y el 35,4% relacionada con los objetivos institucionales.
- El 43% del tiempo no agrega valor al cliente ya que el 17,8% son actividades de preparación, el 13,5% de transporte, el 10,5% de control y el 1,4% de archivo.
- En el análisis de carga de trabajo se concluye que el asistente de contabilidad tiene una mayor carga laboral con un 9,36%, mientras que el 6,67% corresponde al analista de tesorería, el 2,29% a la secretaria ejecutiva, el 1,02% al Director(a) de Gestión Financiera, y el 0,71% al funcionario(a) del MEF.

#### **4.1.1.13. Ejecutar reportes de recaudación de valores de autogestión**

Los valores de autogestión están a cargo de la Dirección financiera, en el levantamiento de información de este subproceso se encontraron novedades como:

- Documentación incompleta
- Descoordinación entre las diferentes unidades

- Problemas para dar cambios a clientes externos.

En el análisis de valor se puede concluir:

- El 25% del total del tiempo de las actividades agregan valor al proceso, considerando que el 4,5% es referente al cliente y el 20,5% a la organización.
- El tiempo de ciclo del subproceso es de 264 minutos, correspondientes al tiempo real son 149 minutos y el tiempo de demora es de 115 minutos.
- El 75% de las actividades no agregan valor al subproceso, el 42,8% corresponde a preparación, el 11,4% a archivo, el 9,8% es tiempo de transporte, el 8% es de control y el 3% es demora.
- Este subproceso el funcionario involucrado es el pagador(a) por lo que la carga de trabajo total corresponde al 20,61% de su capacidad total.

#### **4.1.1.14. Realizar roles de pago**

Los roles de pago se realizan mensualmente registrando así los sueldos y salarios del personal que colabora en el MIPRO, en el levantamiento de información de este subproceso se encontró:

- El sistema no responde adecuadamente.
- La impresora no está bien configurada o está ocupada lo que retrasa la impresión de los roles.
- Se debe verificar denominaciones y cargos de funcionarios si corresponden o no presentan cambios.
- Las horas extras no son remitidas en el tiempo por lo que su ingreso también demora el proceso.

Dentro del análisis de valor agregado se obtiene:

- El tiempo de ciclo es de 82 minutos, correspondientes a tiempo real del subproceso de 47 minutos y una demora de 35 minutos.
- Existe un 51% de actividades que agregan valor al subproceso entre valor agregado al cliente con el 15,9% y valor agregado a la institución con un 35,4%.
- El 49% del tiempo de las actividades no agregan valor al subproceso entre transporte y control con el 19,5% y 29,3% respectivamente.
- La carga de trabajo está concentrada en el analista de presupuesto con un 2,51% de su capacidad anual.

#### **4.1.2. Análisis de Valor Dirección Tecnológica**

##### **4.1.2.1. Elaborar planes y proyectos de desarrollo informático**

La Dirección Tecnológica se encuentra a cargo de la elaboración de planes y proyectos informáticos, en la observación directa del desarrollo de este subproceso se encontró que la elaboración de estos planes se dificulta al no tener la información necesaria para elaborarlos.

En el análisis de valor se puede concluir:

- El tiempo de ciclo del subproceso es de 442 minutos, el tiempo real es de 242 minutos, el tiempo de demora es de 170 minutos.
- El 60% del tiempo utilizado agrega valor al subproceso, considerando que el 38,3% cumplen las expectativas del cliente y el 22,1% agrega valor a la organización.
- El 40% de actividades no agregan valor, entre estas se encuentran: preparación, transporte y control con un 6,6%, 22,6% y 10,4% respectivamente.
- La carga de trabajo está centrada especialmente en el Director de Gestión Tecnológica con un 0,02% de su tiempo anual, seguido del Coordinador de Planificación con un 0,010%, el Coordinador General con un 0,009% y el equipo técnico con un 0,002% de su tiempo real disponible considerando que son 3 personas.

##### **4.1.2.2. Elaborar plan de mantenimiento de software y hardware**

El plan de mantenimiento es un subproceso a cargo de la Dirección Tecnológica en el cual se realiza una planificación sobre las actividades relacionadas al mantenimiento de sistemas computacionales y tecnológicos dentro del MIPRO.

En el análisis de valor se puede concluir:

- El tiempo de ciclo tiene una duración de 574 minutos, siendo 207 minutos en demora y 367 minutos en tiempo real.
- El 59% de las actividades agregan valor al subproceso, siendo el 41,1% referente a los requerimientos del cliente y el 17,6% al valor agregado referente a la institución.

- El 41% del tiempo de las actividades no agregan valor al subproceso, existiendo actividades de transporte en un 22,5%, de preparación 7,3% y 11,5% de control.
- El Director de Gestión Tecnológica tiene una mayor carga de trabajo con un 0,02% de su capacidad anual, seguido del Director(a) de Gestión Financiera con un 0,007%. El Coordinador(a) General tiene un 0,004%, el equipo técnico tiene 0,002% de su capacidad y el Director(a) de Servicios Institucionales un 0,001%.

#### **4.1.2.3. Administrar Help Desk**

La administración de help desk corresponde a la atención al usuario que brinda la Dirección Tecnológica a la institución.

Dentro de las novedades importantes se encontró que no existen registros de todas las atenciones que se brindan al usuario.

En el análisis de valor se concluye:

- El tiempo de ciclo del subproceso es de 462 minutos, relacionadas con demora son 228 minutos mientras que el tiempo real es de 234 minutos.
- El 60% del tiempo utilizado en las actividades agregan valor al subproceso relacionando el 19% con el cliente y el 41,1% con la organización.
- El 40% del tiempo total en las actividades son actividades que no agregan valor al subproceso con un 23,6% en preparación, el 9,7% corresponden a actividades de control y el 6,5% de transporte.
- En lo que se refiere a la carga de trabajo el Director de Gestión Tecnológica tiene un mayor porcentaje con el 22,71%, el usuario tiene una inclusión del 2,74%, el Técnico informático tiene un porcentaje del 18,65% y el asistente informático posee el 4,73%.

#### **4.1.2.4. Administrar Micorrespondencia**

La administración de micorrespondencia se refiere principalmente al ingreso de documentación, en la observación directa se encontraron novedades como:

- Documentación no precisa el destinatario
- El sistema no tiene respaldos seguros respecto a la base de datos de los documentos que ingresan.
- El sistema se cuelga



Del análisis de valor se puede concluir:

- El tiempo de ciclo del subproceso es de 1894 minutos, de los cuales existe un tiempo en demora de 1485 minutos siendo el tiempo real de 409 minutos, por lo que se puede concluir que siempre existirá documentación retrasada ya que el subproceso ocupa más del tiempo disponible diario.
- El 21% del tiempo de las actividades agregan valor al subproceso centrándose únicamente en cumplir con los requerimientos de la organización.
- El 79% de las actividades no agregan valor al subproceso, existe un 40,3% en control un 23,8% de preparación, 12,4% en transporte y 2,5% en demora.
- El análisis de carga de trabajo muestra valores que sobrepasan el 100% lo que nos indica que el trabajo se retrasa ya que supera la capacidad del personal.

#### **4.1.2.5. Realizar auditorías informáticas**

Las auditorías informáticas permiten conocer la situación actual de software y hardware del MIPRO sin embargo estas no se dan en el periodo de tiempo indicado debido a que existen retrasos significativos.

En el análisis de valor se pudo concluir:

- El tiempo de ciclo del subproceso es de 257 minutos con un tiempo real de 140 minutos y una demora de 117 minutos.
- El 66% del tiempo total de las actividades agregan valor al subproceso tomando en cuenta que el 8,55% se refiere a la satisfacción del cliente mientras que el 57,59% cumple con las expectativas de la organización.
- El 34% del total de actividades no agregan valor al subproceso, correspondiendo al 17,9% actividades de transporte, el 8,9% actividades de control y el 7% preparación.
- La carga de trabajo está concentrada en el Director de Gestión Tecnológica con un 0,01% y el equipo técnico con 0,007% de su capacidad anual.

#### **4.1.3. Análisis de Valor Dirección de Recursos Humanos**

##### **4.1.3.1. Planificación de los Recursos Humanos**

La planificación de los recursos humanos comprende varias etapas:

- Elaborar diagnostico del recurso humano
- Aprobar dictamen presupuestario
- Disponer resolución creación de puestos
- Incluir en eSipren
- Crear puestos con contratos
- Suprimir puestos
- Trasladar, cambiar o traspasar administrativamente

En el análisis de valor de la elaboración del diagnostico del recurso humano se encontró:

- El tiempo de ciclo es de 2285 minutos, de los cuales el tiempo de demora es de 1647 minutos y el tiempo real del subproceso es de 638 minutos.
- El 58% de actividades agregan valor al subproceso, de este porcentaje el 3,9% está relacionado con el cliente y el 54,4% dirigido a la organización.
- El 42% de actividades no agregan valor al subproceso entre las cuales se encuentra con el 33,3% en preparación, el 6,4% son actividades de control y el 1,9% de transporte.
- En el análisis de carga de trabajo se encontró que el 0,13% de la capacidad de tiempo anual está relacionada con el Analista de RRHH 1, el 0,05% se encuentra relacionado con el Analista de RRHH 3, el 0,04% le corresponde a directores

Luego de tener un diagnostico exacto de las necesidades del recurso humano es necesario realizar la aprobación del dictamen presupuestario, mediante el análisis de valor del subproceso pudimos conocer:

- El tiempo de ciclo del subproceso es de 894 minutos, siendo 704 minutos de demora y 190 minutos del tiempo real.
- El 20% del tiempo total de actividades agregan valor al subproceso, únicamente el 2,8% de este está relacionado con las expectativas del cliente, y el 17,2% con los objetivos organizacionales.
- El 80% de las actividades no agregan valor al subproceso ya que están destinadas a actividades de control, transporte y preparación con el 69,2%, 8,7% y 1,9% respectivamente.

- La carga de trabajo en este subproceso se encuentra orientado en el funcionario del MEF encargado del dictamen presupuestario con el 0,05% de su capacidad anual, el analista de recursos humanos 3, el Coordinador(a) General, el Director(a) de Recursos Humanos y el funcionario del MRL presentan porcentajes mínimos.

La resolución de creación de puestos permite al MIPRO contar con el personal necesario para el cumplimiento de sus funciones.

En el análisis de valor de este subproceso se puede concluir:

- El tiempo de ciclo del subproceso es de 258 minutos de los cuales 177 minutos corresponden al tiempo real de la realización de actividades y 81 minutos en demora.
- El 51% de las actividades agregan valor al subproceso de los cuales el 32,6% ayudan a cumplir las expectativas del cliente y el 18,6% contribuyen a las funciones de la institución.
- El 49% del tiempo utilizado en las actividades no agregan valor al subproceso, el 25,6% corresponden a actividades de control, el 14% son actividades de preparación y el 9,3% actividades de transporte.
- Del análisis de carga de trabajo por función se puede concluir que el analista de recursos humanos 1 ocupa el 0,007% de su tiempo total anual, seguido del analista de recursos humanos 3 con el 0,005%, el Director de Recursos Humanos con el 0,004% y el Coordinador General Administrativo Financiero con el 0,003%.

La inclusión en el eSipren comprende principalmente que el nuevo funcionario conste en la nómina del Ministerio de Industrias y Productividad determinando las actividades a desempeñar, el tipo de cargo la dirección a la que va a pertenecer y la partida presupuestaria a afectar.

En el análisis de valor se pudo determinar:

- El tiempo de ciclo del subproceso es de 64 minutos de los cuales 39 minutos corresponden al tiempo real mientras que 25 minutos son demora.
- El 27% del total del tiempo de actividades agregan valor al subproceso correspondientes a las expectativas del cliente el 15,6% mientras que el 10,9% a las funciones de la institución.

- El 73% de actividades no agregan valor al subproceso siendo estas actividades correspondientes a preparación.

- El análisis de carga de trabajo está centrado en el Analista de Recursos Humanos 1 con el 0,003% seguido del Analista de Recursos Humanos 3 con el 0,010% y finalmente el Director(a) de Recursos Humanos con el 0,007%.

La creación de puestos con contratos permite al MIPRO disponer del personal necesario para el desarrollo de sus actividades mediante un contrato de trabajo vinculante con la institución.

En el análisis de valor se puede concluir:

- El tiempo de ciclo del subproceso es de 3073 minutos, de los cuales 2099 minutos son ocupados para el desarrollo real del mismo mientras que 974 minutos son demora.

- El 43% de las actividades agregan valor al subproceso entre estas el 37,7% cumplen las expectativas del cliente y tan solo el 5,2% son relacionadas con la organización.

- El 58% del tiempo de las actividades no agregan valor al subproceso, por lo que el 28,5% de actividades son de transporte, el 17,5% de preparación y el 11,7% son actividades de preparación.

- En el análisis de carga de trabajo por función se puede concluir que el 5,14% del tiempo real disponible del Coordinador(a) General Administrativo Financiero es ocupado en este subproceso mientras que el 4,28% corresponde al Analista de Recursos Humanos 1, el 3,54% al funcionario encargado de los contratos en el MRL, el 2,1% al Director(a) de Recursos Humanos, el 1,82% al Analista de Recursos Humanos 3, los porcentajes mínimos restantes corresponden a archivo, Directores y subsecretarios, entre otros.

La supresión de puestos faculta a la Unidad de Recursos Humanos realizar un análisis de los cargos existentes en el MIPRO con la finalidad de suprimir puestos o realizar traspasos.

En el análisis de valor se puede concluir:

- El tiempo de ciclo del subproceso es de 2353 minutos de los cuales 868 minutos son tiempo real mientras que 1485 es demora.

- El 40% de las actividades agregan valor al subproceso siendo el 10,9% actividades que contribuyen con las expectativas del cliente y el 28,6% determina las funciones de la organización.
- El 60% de las actividades no agregan valor al subproceso por lo que el 42,9% corresponden a actividades de transporte, el 10,3% son actividades de control y el 7,3% de preparación.
- El análisis de carga de trabajo por función indica que el 1% del tiempo disponible del Analista de Recursos Humanos 3 es ocupado en este subproceso, el funcionario del MRL encargado de la supresión de puestos posee un porcentaje parecido, seguido del Coordinador(a) General que ocupa el 0,5%, el Director(a) de Recursos Humanos con el 0,42%, el Analista de Recursos Humano 1 con el 0,37%, el funcionario de MEF encargado de las partidas presupuestarias con el 0,32% y finalmente el funcionario contratado con el 0,27%.

Los traslados, traspasos o cambios administrativos son solicitados por los Directores de cada unidad de acuerdo a los requerimientos de otras direcciones o de otras entidades públicas de acuerdo a los requerimientos.

Del análisis de valor se puede concluir:

- El tiempo de ciclo del subproceso es de 635 minutos siendo 216 minutos de tiempo real y 419 minutos en demora.
- El 28% del total del tiempo de las actividades agregan valor al subproceso conformado por el 16,2% relacionado con el cliente y el 11,8% con la organización.
- El 72% del tiempo total de actividades no agregan valor al subproceso siendo casi el 40% actividades de control, el 17% actividades de transporte y el 15% en preparación.
- De la carga de trabajo se puede concluir que este subproceso está centrado en el Director(a) de Recursos Humanos con el 0,43%, seguido del Analista de Recursos Humanos 1 con el 0,17%, el Director(a) solicitante con el 0,14%, el Analista de Recursos Humanos 3 con el 0,11%, el Funcionario(a) involucrado con el 0,08% y el Coordinador(a) General con el 0,07%.

#### 4.1.3.2. Clasificación de los Recursos Humanos

La clasificación de los recursos humanos es importante para identificar el tipo de funcionarios y los salarios determinados dentro de este subproceso se encuentran las siguientes etapas:

- Planificar clasificación de puestos
- Manual clasificación de puestos

Dentro del análisis de valor de la planificación de clasificación de puestos se determinó:

- El tiempo de ciclo del subproceso es de 1760 minutos, siendo 513 minutos ocupados en el tiempo real y 1247 minutos en demora.
- El 22,4% del tiempo total de actividades agregan valor al subproceso en donde el 21,59% cumple las expectativas del cliente y tan solo el 0,85% busca contribuir a las funciones de la organización.
- El 77,8% del tiempo en actividades no agregan valor al subproceso dentro de esto se encuentra actividades de preparación con el 62,4%, actividades de control con el 11,4% y transporte con el 3,8%.
- El análisis de carga de trabajo por función en este subproceso está centrado en los Directores y Subsecretarios con el 0,86%, seguido del Analista de Recursos Humanos 1 con el 0,61%, los demás funcionarios tienen porcentajes inferiores.

La elaboración del Manual de Clasificación de Puestos presenta generalmente la aprobación de este subproceso por las autoridades pertinentes, en la observación directa de este se observa mucho tiempo de espera en la aprobación del manual lo que retrasa el desarrollo de actividades.

Del análisis de valor agregado se puede concluir:

- El tiempo de ciclo del subproceso es de 4775 minutos de los cuales 440 minutos corresponden a la ejecución real del mismo mientras que 4335 minutos son demora.
- Únicamente el 6,1% del total del tiempo de actividades agregan valor al subproceso entre estas se encuentra que el 3,14% cumple las expectativas del cliente y el 2,93% cumple con los requisitos de la organización.

- El 93,9% de actividades no agregan valor al subproceso, principalmente existen actividades de control con el 64,4%, el 15,3% son de transporte y el 14,2% corresponden a actividades de preparación.
- Dentro del análisis de carga de trabajo por función se encuentra que el subproceso está centrado en las actividades que desarrolla Fortalecimiento Institucional con el 2,72% seguido del Analista de Recursos Humanos 3 con el 0,88%, la Autoridad Nominadora tiene el 0,67%, el Director de Recursos Humanos el 0,50% y el Funcionario MEF con el 0,52%.

#### **4.1.3.3. Selección de Personal**

La selección de personal es un subproceso que se divide en tres procedimientos los mismos que son:

- Detección de vacante
- Convocatoria a concurso
- Publicación resultados del concurso
- Contratación ganador del concurso

La detección de la vacante permite conocer al subsecretario(a) pertinente y a la unidad de la UARHS el requerimiento de un nuevo funcionario(a) de acuerdo a las necesidades encontradas.

Del análisis de valor se puede concluir:

- El tiempo de ciclo del subproceso es de 156 minutos por cada detección, siendo 103 minutos de tiempo real y 53 minutos en demora.
- El 34% del total de tiempo ocupado en el desarrollo de las actividades agregan valor al subproceso, considerando que el 16,03% están enfocados en el cliente mientras que el 17,97% en la organización.
- El 66% no agrega valor al subproceso entre actividades preparación con el 25,6%, transporte con el 21,8% y control 18,6%.
- En el análisis de carga de trabajo se encuentra que tanto el Analista de RRHH 3 como el Analista de RRHH 1 presentan casi el mismo porcentaje de actividades, seguidos del subsecretario(a) con el 1,11%, el Coordinador(a) General con el 0,63% y el Director(a) de RRHH con el 0,32%.

El realizar la convocatoria al concurso depende directamente de las diferentes Unidades Administrativas considerando si cuentan o no con candidatos que cumplan los requerimientos institucionales.

Del análisis de valor se puede concluir:

- El tiempo de ciclo del subproceso es de 774 minutos, considerando que 467 minutos se encuentran dentro del tiempo real y 307 minutos son demora.
- El 38,8% del total del tiempo utilizado en las actividades agregan valor al subproceso, entre estas tenemos que el 7,49% busca satisfacer las expectativas del cliente, mientras que el 31,27% cumplen las funciones específicas de la organización.
- El 61,2% de las actividades no agregan valor al subproceso, con el 25,7% actividades de preparación, el 19,9% actividades de transporte, 14% en control y 1,7% en demora.
- En el análisis de carga de trabajo por función se encontró que el Analista de RRHH3 ocupa el 8,18% de su tiempo disponible en este subproceso, el Analista de RRHH 1 el 5,20%, el Director(a) de Recursos Humanos el 6, 54%, el funcionario(a) de archivo el 2,38%, el Coordinador(a) General con el 1,88% y el aspirante con el 1,09%.

La formulación y publicación de los resultados del concurso, constituyen un procedimiento importante dentro del subproceso debido a que permite conocer al ganador y nuevo funcionario del MIPRO, dentro de este subproceso se encontró que los funcionarios involucrados no conocían abiertamente la forma de proceder en cuanto a la calificación y a los informes correspondientes.

Del análisis de valor se puede concluir:

- El tiempo de ciclo del subproceso es de 775 minutos, siendo el tiempo real de 565 minutos y la demora de 210 minutos.
- El 64,5% del total de tiempo de las actividades agregan valor al subproceso dentro de este encontramos que el 9,03% son destinados a la satisfacción del cliente y el 55,48% a cumplir con los objetivos específicos de la organización.



- El 35,5% de las actividades no agregan valor al subproceso, siendo estas actividades de demora, preparación transporte y control con el 1,9%, 11%, 8,6% y 13,9% respectivamente.
- Del análisis de carga de trabajo por función se puede concluir que el Analista de RRHH 3 ocupa el 24,20% del total de su capacidad mensual, seguido del Analista de RRHH 1 con el 3,13%, el aspirante con el 1,22% y el Tribunal de Méritos y Oposición con el 1,56%.

La contratación del ganador del concurso se basa en la elaboración y firma de la acción de personal, del contrato y del periodo de prueba establecido para la elaboración del nombramiento, dentro de este procedimiento se encuentran demoras en la entrega de documentación y en la firma de las autoridades pertinentes.

Del análisis de valor agregado se puede concluir:

- El tiempo de ciclo del subproceso es de 369 minutos, 197 minutos son el tiempo real ocupado y el tiempo de demora es de 172 minutos.
- El 45% de las actividades agregan valor al subproceso siendo 14,91% actividades direccionadas a la satisfacción del cliente mientras que el 30,09% agregan valor a la organización.
- El 55% de las actividades no agregan valor al subproceso entre estas se encuentran con el 20,9% de preparación, 15,4% transporte, 14,6% control y en demora el 4,1%.
- En el análisis de carga de trabajo por función se concluye que el 2,71% del total de tiempo disponible del Coordinador(a) General es ocupado en este subproceso, 2,36% al analista de RRHH 3, el 1,71% al Analista de RRHH 1, el Director(a) de RRHH el 1,68%, el archivo central el 1,25%, el 0,21% unidades del MIPRO y el 0,15% correspondiente al aspirante.

#### **4.1.3.4. Generar planes de capacitación**

La generación de planes de capacitación cuenta con los siguientes procedimientos:

- Detectar necesidades de capacitación
- Elaborar y aprobar plan de capacitación
- Ejecutar el plan de capacitación.

La detección de necesidades de capacitación permite conocer las áreas necesarias a reforzar en las distintas Unidades Administrativas, en la observación directa se pudo apreciar que los jefes directos de área no son totalmente objetivos al realizar requerimientos de capacitación.

Del análisis de valor se puede concluir:

- El tiempo de ciclo del subproceso es de 347 minutos, de los cuales 231 minutos se consideran el tiempo real y 116 minutos en demora.
- El 42,4% del total de tiempo de las actividades agregan valor al subproceso dentro de este encontramos que el 5,76% son destinados a la satisfacción del cliente y el 36,60% a cumplir con los objetivos específicos de la organización.
- El 57,60% de las actividades no agregan valor al subproceso, siendo estas actividades de demora, preparación transporte y control con el 5,8%, 5,8%, 26,8%, y 19,3% respectivamente.
- Del análisis de carga de trabajo por función se puede concluir que el Analista de RRHH 1 ocupa el 0,32% del total de su capacidad mensual, seguido de Subsecretarios(as) y Directores(es) con el 0,14%, etc.

La elaboración y aprobación del plan de capacitación se desarrolla con ciertas observaciones las mismas que determinan demora en algunas actividades, el tiempo de espera en la aprobación y en la sumilla de los documentos hacen que el desarrollo de actividades tome mayor tiempo del estimado.

Del análisis de valor se puede concluir:

- El tiempo de ciclo del subproceso es de 258 minutos, el tiempo en demora es de 91 minutos y el tiempo real es de 167 minutos.
- El 38,8% del tiempo total de actividades agregan valor al subproceso considerando que el 29,07% están relacionados con la satisfacción del cliente y el 9,69% referido a las funciones de la organización.
- El 61,20% de las actividades no agregan valor al subproceso, las mismas que se dividen en transporte con el 3,5%, el 30,6% en preparación, y el 27,1% en control.
- En análisis de carga de trabajo por función está concentrado en el Analista de RRHH 1 con el 0,09%, el analista de RRHH 3 con el 0,05%, el

Coordinador(a) General con el 0,04% y el Director(a) de Recursos Humanos con el 0,03%.

La ejecución del plan de capacitación es responsabilidad de la UARH, la que determina los tiempos, funcionarios y temas a ser tomados en cuenta en cursos generados.

Dentro de la observación directa se determinó que existe retraso en la aprobación de la ejecución y demora en el registro de la partida presupuestaria.

Del análisis de valor agregado se puede concluir:

- El tiempo de ciclo del subproceso es de 437 minutos, considerando que 254 minutos son tiempo real del mismo y 183 minutos son demora en la ejecución.
- El 30,2% del total de tiempo de las actividades agregan valor al subproceso, considerando que el 11,44% se relacionan con búsqueda de la satisfacción del cliente y el 18,76% con el cumplimiento de las funciones de la organización.
- El 69,8% no agregan valor al subproceso correspondientes a preparación con el 19,5%, 26,1% transporte y 24,3% control.
- En el análisis de carga de trabajo por función se concluye que en este subproceso el 17,97% de la capacidad mensual de Directores(as), Subsecretarios(os) y funcionarios(as) son utilizados seguido del 6,29% correspondiente al Analista de RRHH 3, el Coordinador(a) General con el 5,21%, el Director(a) de RRHH con el 3,13%, entre otros.

#### **4.1.3.5. Evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño está conformada por dos procedimientos:

- Planificación de la evaluación de desempeño
- Desarrollo de la evaluación

Dentro de la planificación de la evaluación de desempeño se determina que existe un tiempo importante en demora referente a la aprobación del plan y el cronograma de actividades.

Del análisis de valor se puede concluir:

- El tiempo de ciclo del subproceso es de 311 minutos, de los cuales 157 minutos es tiempo real y 154 demora en las actividades.

- El 21,90% de las actividades agregan valor al subproceso, dentro de los cuales el 5,76% corresponden a buscar la satisfacción del cliente y el 16,4% busca el cumplimiento de las funciones de la organización.
- El 78,10% del total de tiempo en actividades no agregan valor al subproceso, entre preparación y control con el 37,75% y el 40,35% respectivamente.
- En el análisis de carga de trabajo por función corresponde principalmente al Analista de RRHH 3 con el 5,63%, porcentajes del 2,50% para el Analista de RRHH 1 y subsecretarios(as) y el Director(a) de RRHH con el 2,13%

El desarrollo de la evaluación de desempeño determina el levantamiento y la calificación de los jefes directos hacia los funcionarios a su cargo, existe demora en este procedimiento ya que la mayoría de Subsecretarios(as) y Directores(as) no entregan las evaluaciones en las fechas establecidas.

Del análisis de valor agregado se puede concluir:

- El tiempo de ciclo del subproceso es de 895 minutos, el tiempo de demora es de 285 minutos y el tiempo real es de 610 minutos.
- El 57,54% del tiempo total de actividades agregan valor al subproceso considerando que el 20,11% busca cumplir las expectativas del cliente y el 37,43% cumple con las funciones de la organización.
- El 42,46% de las actividades no agregan valor al subproceso, entre preparación con el 24,02%, transporte con el 11,17% y control con el 7,26%.
- Del análisis de la carga de trabajo por función se puede concluir que en este subproceso se ocupa el 29,68% del total de la capacidad de Subsecretarios (as) y Directores(es), el 26,88% de la capacidad del Analista de RRHH 1, el 3,75% del Analista de RRHH 3 y el 0,63% del Director(a) de RRHH.

#### **4.1.3.6. Administrar Bienestar Social**

La administración de bienestar social se divide en las siguientes etapas:

- Atención Médica
- Accidentes de trabajo y enfermedades
- Programas de salud

En el análisis de valor agregado dentro de la atención médica se puede concluir:

- El tiempo de ciclo del subproceso es de 139 minutos, con una demora de 44 minutos y un tiempo real de 95 minutos.
- El 73,38% del tiempo total de actividades agregan valor al subproceso considerando que el 43,17% busca el cumplimiento de las expectativas del cliente y el 30,22% es considerado como el cumplimiento de las funciones de la organización.
- El 26,22% de las actividades no agregan valor al subproceso, entre las cuales el 19,42% son actividades de preparación y el 7,19% en transporte.
- Del análisis de carga de trabajo por función se puede concluir que la capacidad mensual del doctor es ocupada en un 89,33%, el asistente de enfermería el 90% y el funcionario(a) ha ser atendido el 1,74%.

En el análisis de valor agregado dentro de la ejecución de trámites relativos a enfermedades y accidentes de trabajo, se puede concluir:

- El tiempo de ciclo del subproceso es de 139 minutos, con una demora de 61 minutos y un tiempo real de 78 minutos.
- El 56,83% del tiempo total de actividades agregan valor al subproceso considerando que el 35,97% busca el cumplimiento de las expectativas del cliente y el 20,86% es considerado como el cumplimiento de las funciones de la organización.
- El 43,17% de las actividades no agregan valor al subproceso, entre las cuales el 5,76% son actividades de preparación, el 10,07% en transporte y el 27,34% de control.
- Del análisis de carga de trabajo por función se puede concluir que la capacidad mensual del doctor es ocupada en un 0,53%, el asistente de enfermería el 0,30% y el funcionario(a) ha ser atendido el 0,16%.

En este procedimiento se observó que él no contar con un(a) asistente de enfermería hace que la planificación de programas de salud se retrase más del tiempo esperado.

Del análisis de valor se puede concluir:

- El tiempo de ciclo del subproceso es de 213 minutos, con una demora de 58 minutos y un tiempo real de 155 minutos.
- El 72,77% del tiempo total de actividades agregan valor al subproceso considerando que el 18,78% busca el cumplimiento de las expectativas del cliente y el 53,99% es considerado como el cumplimiento de las funciones de la organización.
- El 27,23% de las actividades no agregan valor al subproceso, entre las cuales el 5,63% son actividades de preparación el 3,29% en transporte y el 18,31% de control.
- Del análisis de carga de trabajo por función se puede concluir que la capacidad mensual del doctor(a) es ocupada en un 0,12%, el asistente de enfermería el 90% y el funcionario(a) ha ser atendido el 0,17%.

#### **4.1.4. Análisis de Valor Dirección de Servicios Institucionales**

##### **4.1.4.1. Elaborar Plan Anual de Compras**

El Plan Anual de Compras, PAC permite a la entidad planificar las adquisiciones a realizar dentro de la institución, sin embargo en la observación directa se observa tiempo apreciable en demoras consideradas por aprobaciones y por el envío de requerimientos de cada dirección.

Del análisis de valor se puede concluir:

- El tiempo de ciclo del subproceso es de 857 minutos, siendo el tiempo de espera de 241 minutos y el tiempo real de 616 minutos.
- El 72,35% del tiempo total en actividades agregan valor al subproceso, considerando que el 45,74% se enfoca en cumplir las expectativas del cliente, mientras que el 26,60% cumple las funciones institucionales.
- El 27,65% de las actividades no agregan valor al subproceso entre las que tenemos actividades de transporte y control con el 11,44% y el 16,22% respectivamente.
- Dentro del análisis de carga de trabajo por función se determina que se ocupa el 2,20% de la capacidad total del Técnico(a) de Servicios Institucionales, el 0,19% del Director(a) de Servicios Institucionales y el 0,28% del capacidad del funcionario(a).

#### **4.1.4.2. Contratar**

La contratación de proveedores permite al MIPRO establecer relaciones comerciales mediante un contrato de bienes o servicios, en la observación directa se estableció tiempos en demora en la recopilación de las necesidades y la aprobación de contratos y visto bueno en las adquisiciones por parte del Despacho Ministerial.

Del análisis de valor agregado se puede concluir:

- El tiempo de ciclo del subproceso es de 1043 minutos, siendo el tiempo de espera de 512 minutos y el tiempo real de 531 minutos.
- El 65% del tiempo total en actividades agregan valor al subproceso, considerando que el 26,2% se enfoca en cumplir las expectativas del cliente, mientras que el 39,1 % cumple las funciones institucionales.
- El 35% de las actividades no agregan valor al subproceso entre las que tenemos actividades de preparación, transporte y control con el 4,4%, 12,1% y 18,1% respectivamente.
- Dentro del análisis de carga de trabajo por función se determina que se ocupa el 13,17% de la capacidad total de los Asesores Jurídicos, el 9,54% del Ministro(a) y sus delegados, el 4,34% de la capacidad del Director(a) Financiero, el 2,31% de cada unidad requirente y el 1,51% de los funcionarios involucrados.

#### **4.1.4.3. Recibir activos e insumos**

La Dirección de Servicios Institucionales es la encargada de recibir todos los activos e insumos que ingresan a la institución, sin embargo en la observación directa se pudo identificar que no existe un archivo específico de inventarios principalmente de insumos lo que retrasa el desarrollo del subproceso.

Del análisis de valor se puede concluir:

- El tiempo de ciclo del subproceso es de 639 minutos, de los cuales 276 minutos es tiempo real y 363 minutos en demora en las actividades.
- El 79,50% de las actividades agregan valor al subproceso, dentro de los cuales el 50,39% corresponden a buscar la satisfacción del cliente y el 29,11% busca el cumplimiento de las funciones de la organización.

- El 20,50% del total de tiempo en actividades no agregan valor al subproceso, entre preparación, transporte y control con el 2,19%, 6,89% y 11,42% respectivamente.
- El análisis de carga de trabajo por función corresponde al Asistente Administrativo(a) 1 con el 52,26% de su capacidad total y el asistente administrativo(a) 2 con el 20,58%.

#### **4.1.4.4. Gestionar Pagos**

La gestión de pagos es solicitada por el proveedor contratado y analizado en la Dirección de Servicios Institucionales conjuntamente con la Dirección Financiera, el retraso en este proceso se da muchas veces por la presentación de la documentación incompleta la acumulación de pagos pendientes en Tesorería.

Del análisis de valor agregado se puede concluir:

- El tiempo de ciclo del subproceso es de 116 minutos, siendo el tiempo de espera de 86 minutos y el tiempo real de 30 minutos.
- El 65% del tiempo total en actividades agregan valor al subproceso, considerando que el 39,66% se enfoca en cumplir las expectativas del cliente, mientras que el 17,24% cumple las funciones institucionales.
- El 43,10% de las actividades no agregan valor al subproceso entre las que tenemos actividades de transporte y control con el 23,28% y 19,83% respectivamente.
- Dentro del análisis de carga de trabajo por función se determina que se ocupa el 7,78% de la capacidad total del Funcionario de SI, el 4,34% del Director(a) Financiero y el 3,13% del Proveedor.

#### **4.1.4.5. Conservar y mantener**

Dentro de la observación directa de este subproceso se puede concluir que el conservar y mantener activos y bienes de la Institución permite al MIPRO contar con una vida útil mayor de cada uno de sus recursos.

Del análisis de valor se puede concluir:

- El tiempo de ciclo del subproceso es de 717 minutos, tiempo que se puede considerar estimado para cada subproceso de mantenimiento.



- El valor agregado del subproceso es del 100% ya que las actividades del mismo representan generar expectativas en el cliente final y en las funciones de la organización.
- la carga de trabajo dentro del subproceso está centrado en los funcionarios de Servicios Institucionales ya que ellos son los encargados de los mantenimientos.

#### **4.1.4.6. Administrar correspondencia interna**

La administración de la correspondencia interna es un subproceso manejado directamente por la división de archivo lo que permite tener un registro de la documentación que ingresa y sus destinatarios.

Del análisis de valor se puede concluir:

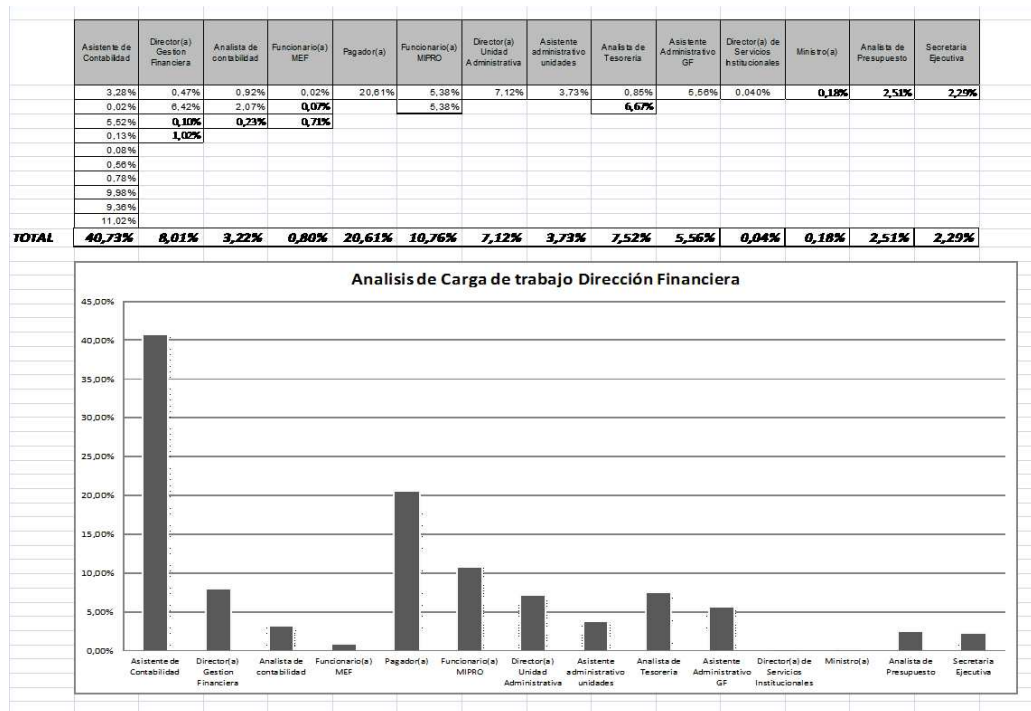
- El tiempo de ciclo del subproceso es de 1305 minutos, considerando que 465 minutos son demora y 840 minutos son el tiempo real del subproceso.
- El 52% del total del tiempo de actividades agregan valor al subproceso entre 5,4% con actividades que se enfocan en la satisfacción del cliente y el 46,4% en la organización.
- El 48% no agrega valor al subproceso entre actividades de preparación, transporte, control y archivo con valores de 6,3%, 10%, 30,2% y 1,7% respectivamente.
- En la carga de trabajo se puede concluir que en el subproceso se relaciona el 57,31% de la capacidad del Jefe de Archivo, el 29,64% del Técnico de archivo y el 1,42% del Director(a) de Servicios Institucionales.

## **4.2. Análisis de Carga de Trabajo**

### **4.2.1. Análisis de Carga de Trabajo Dirección Financiera**

Del análisis de la carga de trabajo por función se puede concluir que dentro de este proceso existe una utilización de la capacidad importante del Asistente de Contabilidad con el 40,73%% y del Pagador(a) con el 20,61%.

Tabla 4-2 Carga de Trabajo por función Dirección Financiera

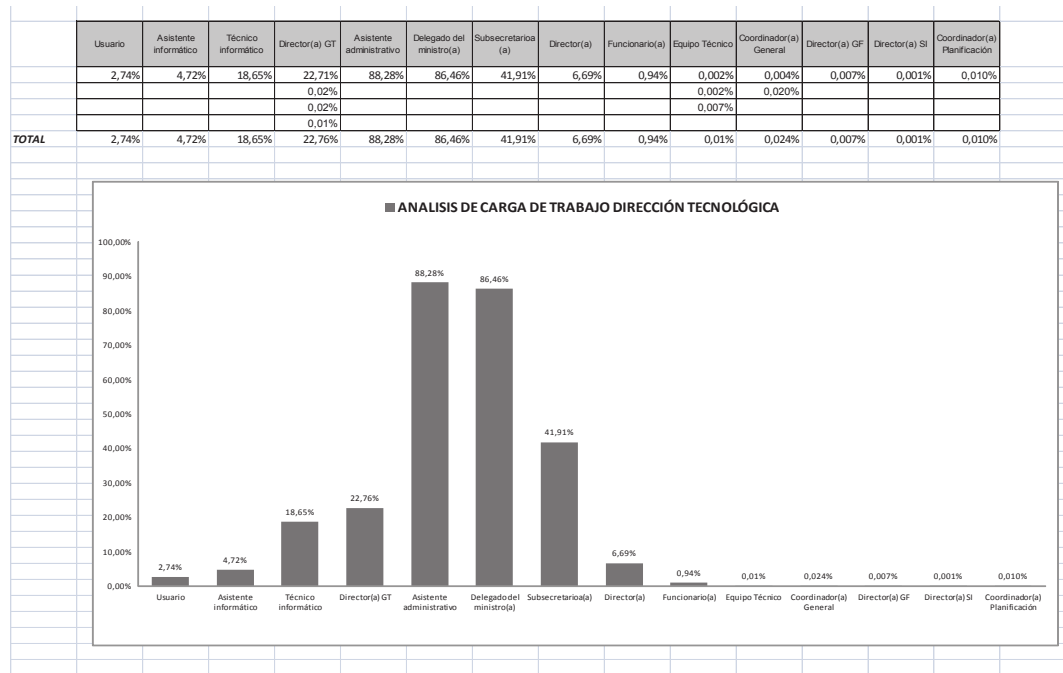


Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.2.2. Análisis de Carga de Trabajo Dirección Tecnológica

Dentro del análisis de carga de trabajo en la Dirección Tecnológica como muestra la figura se observa que el Asistente Administrativo, el Delegado del Ministro(a) y los Subsecretarios (as) les corresponde el 88,28%, el 86,46% y el 41,91% respectivamente, debido a que están involucrados en el subproceso de micorrespondencia el mismo que involucra en su mayoría a estos funcionarios.

Tabla 4-3 Carga de Trabajo por función Dirección Tecnológica



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.2.3. Análisis de Carga de Trabajo Dirección de Recursos Humanos

En el análisis de trabajo se puede concluir que los porcentajes mayoritarios de capacidad utilizada por funcionario pertenece al doctor(a), al asistente de enfermería, el Analista de RRHH 1, el Analista de RRHH 3 y Directores y Subsecretarios de cada Unidad Administrativa con el 83,97%, 90,42%, 56,01%, 47,60% y 55,7% respectivamente.

Tabla 4-4 Carga de Trabajo por función Dirección de Recursos Humanos

Doctor(a)	Asistente de enfermería	Funcionario(a) / Aspirante	Director(a) RRHH	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Autoridad Nominadora	Funcionario MEF	Directores, Subsecretarios	Comité de Gestión de Desarrollo Institucional	Director(a) Financiero	Proveedor(a) capacitación	Coordinador(a) General	Funcionario(a) MRL	Archivo	
83,333%	90,000%	1,736%	0,117%	0,083%	0,324%	0,061%	0,519%	0,856%	0,078%	0,062%	1,042%	0,044%	0,002%	0,476%	
0,109%	0,117%	0,173%	0,501%	0,882%	0,000%	0,666%	0,050%	29,676%	1,563%			0,007%	3,536%	1,250%	
0,531%	0,302%	0,156%	0,104%	5,625%	2,500%		0,535%	2,500%				5,140%	0,921%	2,375%	
		2,723%	0,105%	0,271%	0,605%		0,329%	0,140%				0,005%			
		0,178%	0,625%	3,750%	26,875%			17,970%				0,003%			
		5,208%	2,125%	6,288%	0,909%			0,666%				0,632%			
		0,476%	0,042%	0,048%	0,088%			0,036%				0,07%			
		0,272%	3,131%	0,003%	4,279%			0,14%				2,71%			
		0,08%	0,030%	1,819%	0,132%			0,208%				1,875%			
		1,094%	2,100%	0,001%	0,007%			1,115%				0,625%			
		1,219%	0,009%	0,005%	0,370%										
		0,0007%	1,0029%	0,17%											
		0,0037%	0,11%	1,71%											
		0,4280%	2,36%	5,20%											
		0,43%	8,18%												
		1,68%	1,32%	1,30%											
		6,54%	24,20%	3,13%											
		0,32%													
TOTAL	83,974%	90,419%	13,465%	18,295%	56,007%	47,604%	0,726%	1,433%	55,698%	1,640%	0,062%	1,042%	11,007%	4,459%	4,101%

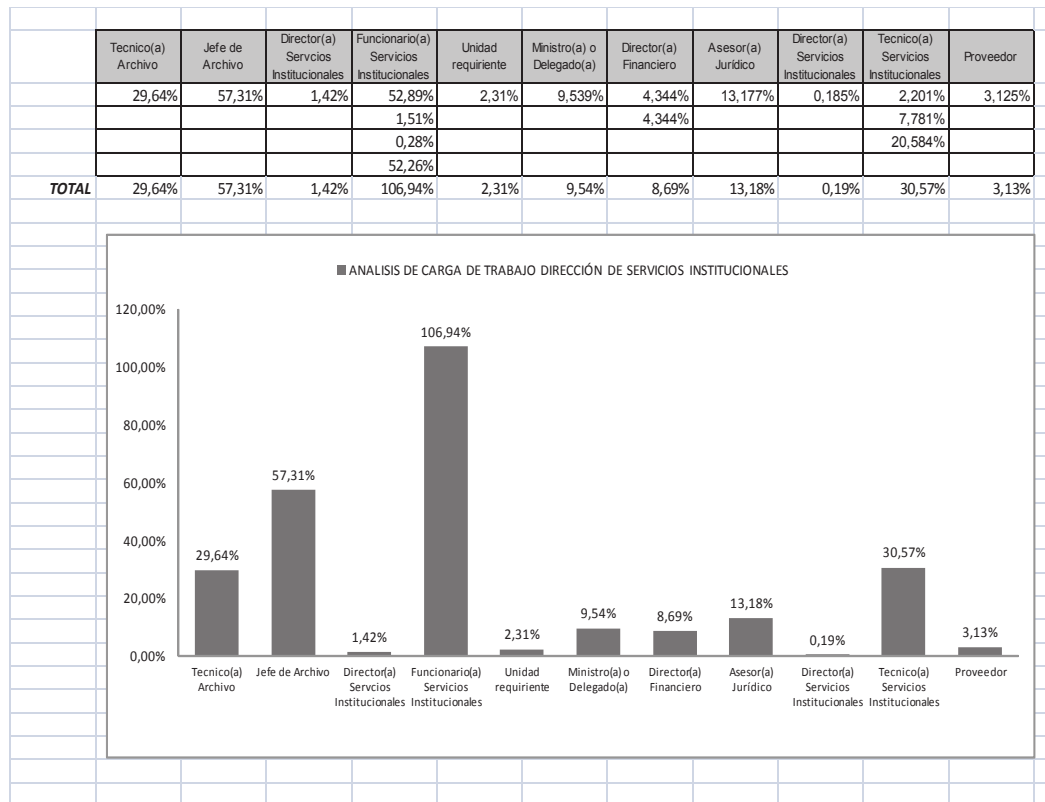
  

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.2.4. Análisis de Carga de Trabajo Dirección de Servicios Institucionales

Del análisis de carga de trabajo se puede concluir que los funcionarios de Servicios Institucionales presentan una utilización superior a su capacidad total (106,94%), lo que nos indica que las actividades y tareas dentro del proceso están concentradas en estas personas.

Tabla 4-5 Carga de Trabajo por función Dirección de Servicios Institucionales



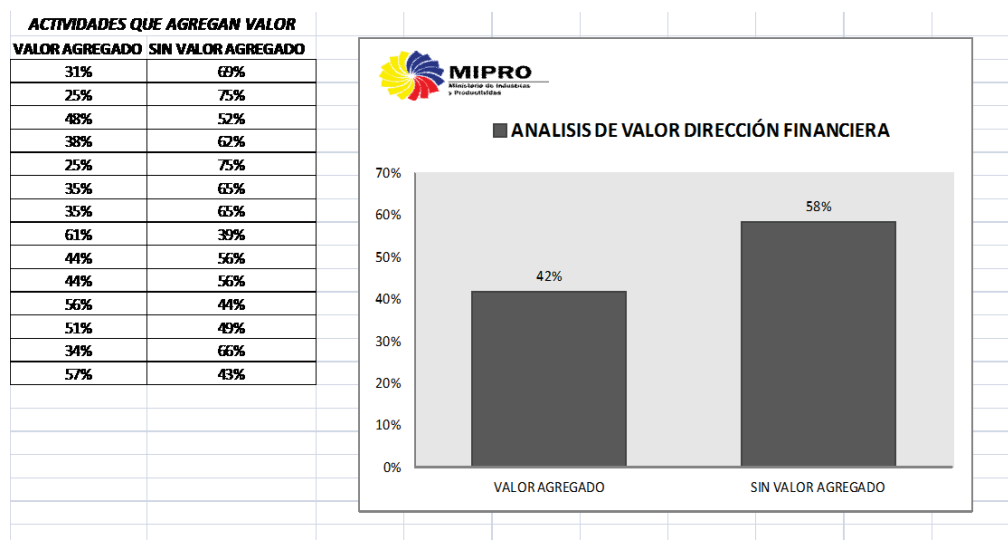
Elaborado por: Ana Cristina Ortega

### 4.3. Diagnostico de Valor Agregado

#### 4.3.1. Dirección Financiera

Al realizar el análisis de valor de la Dirección Financiera se puede concluir que el 58% del total de actividades realizadas no agregan valor al proceso, y únicamente el 42% se consideran actividades que buscan satisfacer las necesidades del cliente y de la organización.

Tabla 4-6 Diagnostico de valor agregado Dirección Financiera

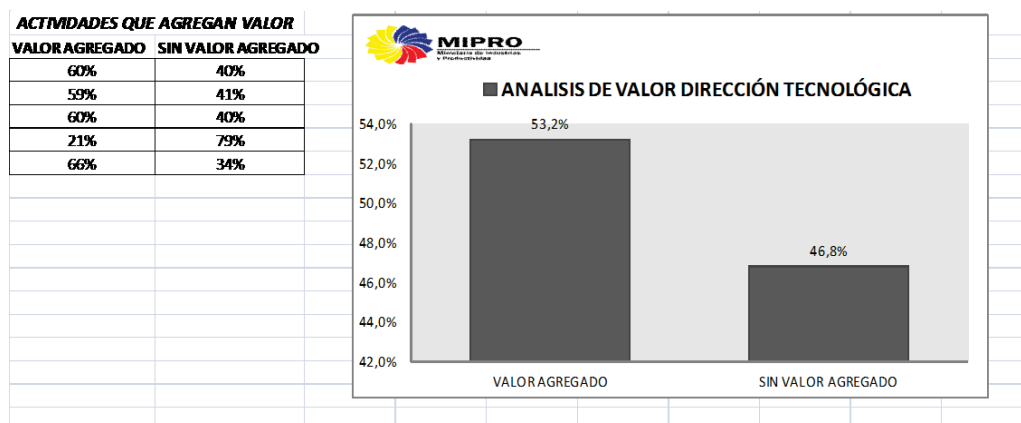


Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.3.2. Dirección Tecnológica

Como muestra la figura, en la Dirección Tecnológica el 46,8% del total de tiempo en actividades no agregan valor al proceso, mientras que el 53,2% de las actividades son agregadoras de valor, por lo que se puede concluir que existe una diferencia mínima en lo que agrega valor y no.

Tabla 4-7 Diagnostico de valor agregado Dirección Tecnológica

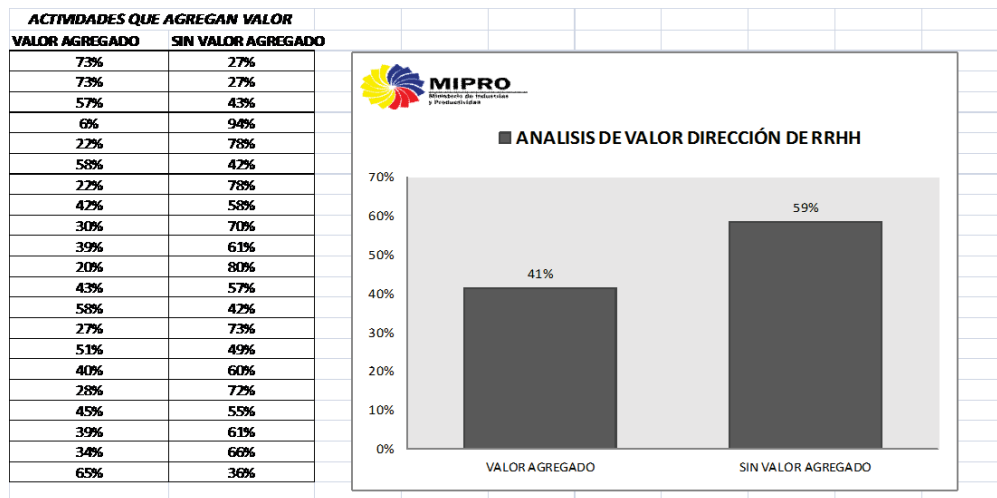


Elaborado por: Ana Cristina Ortega

### 4.3.3. Dirección de Recursos Humanos

Dentro de la Coordinación General Administrativa Financiera la Dirección de Recursos Humanos tiene el mayor número de subprocesos involucrados, sin embargo el 59% del total de tiempo ocupado para estos son considerados tiempos de espera y actividades que no agregan valor, el 41% de las actividades generadas agregan valor dentro de los subprocesos.

Tabla 4-8 Diagnostico de valor agregado Dirección de Recursos Humanos

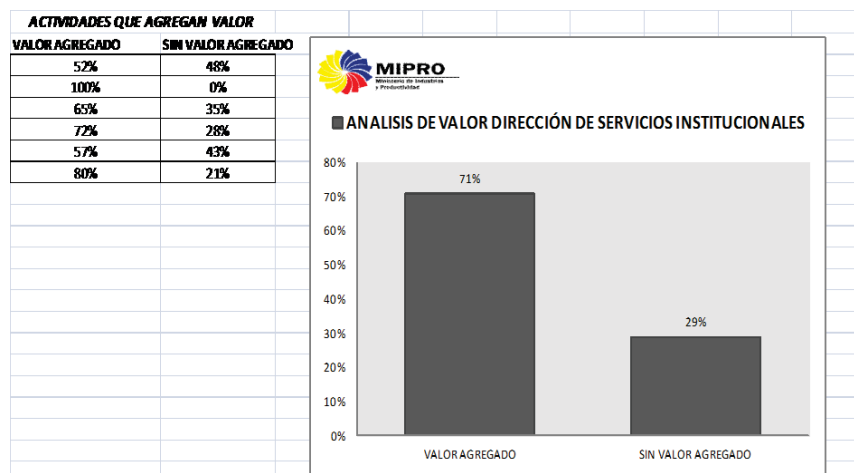


Elaborado por: Ana Cristina Ortega

### 4.3.4. Dirección de Servicios Institucionales

Esta Dirección es la única de la Coordinación General que con el 71% en su mayoría se obtienen actividades agregadoras de valor, únicamente el 29% representan actividades que no agregan valor al proceso.

Tabla 4-9 Tabla 4.53. Diagnostico de valor agregado Dirección de Servicios Institucionales



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.4. Indicadores de Gestión

La presente sección analiza cada subproceso tomando en cuenta los productos de los mismos así como sus responsabilidades, de tal forma que se permita el levantamiento de Indicadores de gestión para un análisis a futuro.

Para el presente trabajo de investigación de manera explicativa se presentará el primer indicador con todos los pasos necesarios para su construcción.

##### 4.4.1. Indicadores Gestión Financiera

###### 4.4.1.1. Ejecutar el Programa Indicativo Anual

###### Objetivo

El Programa Indicativo Anual tiene como objetivo guiar la ejecución financiera institucional de modo que los requerimientos financieros que se generan en la ejecución de sus presupuestos se armonicen a las disponibilidades de fondos establecidos en la programación de caja, el producto obtenido como su nombre lo indica es el PIA (programa indicativo anual).

###### Factores Críticos de Éxito

Los factores críticos del subproceso de la ejecución del programa indicativo Anual están basados en las condiciones y elementos del mismo:



<b>Entradas del Subproceso:</b>	Requerimientos financieros de unidades
	Obligaciones gubernamentales pendientes (IESS SRI)
	Obligaciones adquiridas con proveedores
<b>Salidas del Subproceso:</b>	Programa Indicativo Anual ejecutado
<b>Mecanismos del Subproceso:</b>	Programa eSigef
	Computadoras
	Personal Dirección Financiera
<b>Controles del subproceso:</b>	Guía eSigef
	Norma Técnica de presupuesto

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

### Identificar Variables

FACTORES CRÍTICOS ÉXITO	VARIABLES
Requerimientos Financieros por unidades	Partidas pendientes Total de partidas
	Partidas correctas Partidas erróneas
Obligaciones gubernamentales pendientes	# Comprobantes generados IESS # IVA programado
Obligaciones adquiridas con proveedores	# contratos proyectados Pagos pendientes a proveedores
Programa Indicativo anual ejecutado	# Partidas ingresadas
Programa eSigef	# Personal que conoce el programa
Computadoras	#Computadoras disponibles
Personal Dirección Financiera	# Personal utilizado en el PIA # Personal capacitado PIA # Perfil del personal para el PIA
Guía eSigef	# Personal que conoce la guía eSigef
Norma Técnica de Presupuesto	# Personal que conoce la norma

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

### Relacionar variables

FCE	VARIABLES	INDICADORES
Requerimientos Financieros por unidades	Partidas pendientes	# partidas ingresadas / # total de partidas
	Total de partidas	
	Partidas correctas	
	Partidas erróneas	
Programación de Obligaciones gubernamentales	Comprobantes generados IESS	\$ ocupado para obligaciones gubernamentales / \$ proyectado en
	IVA programado	
Obligaciones adquiridas con proveedores	# contratos proyectados	# contratos ingresados PIA / # contratos proyectados
	Pagos pendientes a proveedores	
Programa Indicativo anual ejecutado	Partidas ingresadas	# partidas solicitadas - # partidas ingresadas
Programa eSigef	Personal que conoce el programa	# de personal que conoce el programa / # personal involucrado
Personal Dirección Financiera	Personal utilizado en el PIA	# personal capacitado PIA / # personal involucrado
	Personal capacitado PIA	
	Perfil del personal para el PIA	
Guía eSigef	Personal que conoce la guía eSigef	# persona conocimiento eSigef / # personal involucrado
Norma Técnica de Presupuesto	Personal que conoce la norma	# personal conoce la norma / # persona involucrado

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

### Documentar indicadores

Documentar indicador PIA

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje de Partidas ingresadas en el PIA (EFICIENCIA)</b>
<b>Descripción</b>	El indicador permitirá hacer un seguimiento del avance en el PIA
<b>Forma de Cálculo</b>	PORCENTAJE $\frac{\# \text{partidas\_ingresadas}}{\# \text{total\_partidas}} \times 100$
<b>Unidades</b>	% porcentaje
<b>Estándar</b>	100%
<b>Frecuencia</b>	Diaría (hasta que se culmine y apruebe el PIA)
<b>Fuente de datos</b>	Esigef: Programación de la ejecución presupuestaria

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.4.1.2. Elaborar proforma presupuestaria

##### Objetivo

La Proforma presupuestaria permite asignar los recursos necesarios viabilizar la ejecución de las acciones que conducirán al cumplimiento de los objetivos y metas definidos en el plan operativo anual de la institución.

##### Documentar indicadores

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje de Programas Presupuestarios ingresados en la Proforma (EFICIENCIA)</b>
<b>Descripción</b>	El indicador permitirá hacer un seguimiento del avance en la Proforma Presupuestaria la misma que se enviara al MEF y a la Asamblea Constituyente para su aprobación
<b>Forma de Cálculo</b>	PORCENTAJE $\frac{\# \text{ programas\_ingresados}}{\# \text{ total\_programas}} \times 100$
<b>Unidades</b>	% PORCENTAJE
<b>Estándar</b>	100%
<b>Frecuencia</b>	Diaria (hasta que se culmine y apruebe la Proforma)
<b>Fuente de datos</b>	Esigef: POA

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.4.1.3. Elaborar Certificación Presupuestaria

##### Objetivo

El producto de este subproceso es la Certificación Presupuestaria, la misma que es la garantía de la existencia de fondos suficientes para el pago completo de una obligación correspondiente, convirtiéndose en el habilitante legal que faculta la aplicación de un pre compromiso.

## Documentar indicadores Certificación Presupuestaria

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje de Certificaciones Presupuestarias emitidas mensualmente (EFICACIA)</b>
<b>Descripción</b>	El indicador permitirá realizar un seguimiento al avance y cumplimiento del Programa Indicativo Anual, de acuerdo a las Certificaciones emitidas.
<b>Forma de Cálculo</b>	$\frac{\#certificac\ i\ ones\ \_presupues\ \_emitidas}{\#certificac\ i\ ones\ \_planificadas}$
<b>Unidades</b>	porcentaje *100
<b>Estándar</b>	El límite máximo que puede alcanzar el indicador es 100 que significaría un cumplimiento excelente
<b>Frecuencia</b>	Mensual de tal manera que se lleve un control mensual del cumplimiento del PIA
<b>Fuente de datos</b>	Oficios de Certificaciones, en donde se indica el cargo a la partida y verificación en eSIGEF

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

**4.4.1.4. Realizar reformas Presupuestarias Internas**

## Objetivo

Las Reformas Presupuestarias se realizan con la finalidad de contar con saldos presupuestarios suficientes para atender requerimientos, tomando fondos de mismo grupo de cuentas o programa, es decir la reorganización de las partidas generadas.

## Documentar indicadores Reforma presupuestaria internas

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje de Reformas Presupuestarias Internas elaboradas anualmente (EFICIENCIA)</b>
<b>Descripción</b>	El indicador permitirá tener un seguimiento al número de reformas que se realizan, lo que se convertirá en un referente para la elaboración del PIA del siguiente año
<b>Forma de Cálculo</b>	$(\# \text{ de Reformas Presupuestarias Internas elaboradas} / \# \text{ reformas elaboradas año pasado}) * 100$
<b>Unidades</b>	Porcentaje
<b>Estándar</b>	Mientras más bajo es el valor del indicador, reflejará mayor rendimiento.
<b>Frecuencia</b>	Mensual
<b>Fuente de datos</b>	eSIGEF

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.4.1.5. Realizar reformas Presupuestarias Externas

##### Objetivo

Las Reformas Presupuestarias Externas permiten contar con saldos presupuestarios suficientes para atender requerimientos, tomando fondos de diferentes grupos de cuentas o programas.

Documentar indicadores Reforma presupuestaria externa

Nombre del Indicador	Porcentaje de Reformas Presupuestarias Externas elaboradas anualmente (EFICIENCIA)
Descripción	El indicador permitirá tener un seguimiento al número de reformas que se realizan, lo que se convertirá en un referente la elaboración del PIA del siguiente año
Forma de Cálculo	$\left( \frac{\# \text{ de Reformas Presupuestarias Externas elaboradas en el año}}{\# \text{ de reformas presupuestarias externas elaboradas año pasado}} \right) * 100$
Unidades	porcentaje
Estándar	Mientras más bajo es el valor del indicador, reflejará mayor rendimiento.
Frecuencia	Mensual
Fuente de datos	eSIGEF

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.4.1.6. Obtener reportes de Cédulas presupuestarias

##### Objetivo

El Reporte de Cédulas Presupuestarias permite obtener información presupuestaria actualizada para la toma de decisiones financieras oportunas.

Documentar indicadores cedulas presupuestarias

Nombre del Indicador	Porcentaje de Cédulas Presupuestarias emitidas mensualmente (EFICACIA)
Descripción	El indicador permitirá conocer en qué cantidad se emiten las CP para mantener un control específico del presupuesto
Forma de Cálculo	$\frac{\# \text{ cedulas\_presup\_emitidas}}{\# \text{ cedulas\_presup\_planificadas}}$
Unidades	Porcentaje *100
Estándar	El límite máximo que puede alcanzar el indicador es 1 que significaría un cumplimiento excelente
Frecuencia	Mensual
Fuente de datos	eSIGEF

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.4.1.7. Registrar contablemente

##### Objetivo

El objetivo principal del subproceso es alimentar la información de Finanzas y poder obtener Registros contables (CUR) y Estados Financieros oportunos.

Documentar indicadores Registros contables

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje de comprobantes únicos de registro ejecutados en el mes (EFICIENCIA)</b>
<b>Descripción</b>	El indicador permitirá conocer la cantidad de CURs ejecutados permitiendo saber si existe atraso en las actividades
<b>Forma de Cálculo</b>	$\frac{\#CURs\_enviados}{\#CURs\_aprobados} \times 100$
<b>Unidades</b>	Porcentaje
<b>Estándar</b>	Mientras el valor se acerque al 100% nos indica que las actividades se están ejecutando con normalidad
<b>Frecuencia</b>	Mensual
<b>Fuente de datos</b>	eSIGEF

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.4.1.8. Ejecutar Declaraciones en el SRI

##### Objetivo

La ejecución de declaraciones en el SRI contempla emitir oportunamente los tributos de generados por la Institución.

Documentar indicador Declaración SRI

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje de declaraciones procesadas en el mes (EFICACIA)</b>
<b>Descripción</b>	El indicador permitirá conocer el cumplimiento de las declaraciones mensuales al SRI
<b>Forma de Cálculo</b>	$\frac{\#declaraciones\_procesadas}{\#declaraciones\_planificadas}$
<b>Unidades</b>	Porcentaje % *100
<b>Estándar</b>	El límite máximo que puede alcanzar el indicador es 1 que significaría un cumplimiento excelente
<b>Frecuencia</b>	Mensual
<b>Fuente de datos</b>	DIMM: declaración de impuesto en medio magnético SITAC: Sistema Integrado de Tributación del Asesor Contable

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.4.1.9. Ejecutar Conciliaciones Bancarias

##### Objetivo

Las conciliaciones bancarias permiten tener conocimiento del estado de los bancos tanto en la justificación de créditos y débitos.

Documentar indicador Conciliación Bancaria

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje Transacciones registradas en la conciliación (EFICIENCIA)</b>
<b>Descripción</b>	El indicador permitirá tener conocimiento de las transacciones que se han realizado dentro del MIPRO y principalmente si han sido registradas en las conciliaciones
<b>Forma de Cálculo</b>	$\frac{\#transacciones\_registradas}{\#transacciones\_realizadas}$
<b>Unidades</b>	% Porcentaje *100
<b>Estándar</b>	El nivel máximo estándar es 1 que permitirá concluir que todas las transacciones han sido registradas en las conciliaciones
<b>Frecuencia</b>	Diaria
<b>Fuente de datos</b>	Estados de cuenta bancarios, Esigef, conciliaciones anteriores

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.4.1.10. Inventariar los Bienes Valorados

##### Objetivo

El objetivo de este subproceso es mantener un control permanente de los Bienes Valorados del MIPRO

Documentar indicador Inventario de Bienes

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje de bienes inventariados en el MIPRO ( EFICIENCIA)</b>
<b>Descripción</b>	Permitirá conocer el número de bienes con los que cuenta la institución, así como la rapidez con las que son inventariados
<b>Forma de Cálculo</b>	$\# \text{ días de ingreso sistema} - \# \text{ días recepción bien}$
<b>Unidades</b>	# días
<b>Estándar</b>	cero indica que el bien fue inventariado el mismo día de recepción
<b>Frecuencia</b>	Anual
<b>Fuente de datos</b>	SIFE, CURs, Nota de ingreso, factura, acta de constatación física

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.4.1.11. Ejecutar el inventario de suministros y existencias valoradas

Objetivo

El objetivo de este subproceso es mantener un control permanente de los suministros y existencias valoradas del MIPRO.

Documentar indicador constatación de suministros y existencias

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje de suministros y existencias valoradas en el MIPRO</b>
<b>Descripción</b>	Permitirá conocer el número de suministros y existencias valoradas con los que cuenta la institución, así como la rapidez con las que son inventariados
<b>Forma de Cálculo</b>	$\frac{\# \text{ suministros\_inventariados}}{\# \text{ suministros\_adquiridos}} \times 100$
<b>Unidades</b>	% PORCENTAJE*100
<b>Estándar</b>	100 % nos indica que todos los suministros y existencias han sido inventariados
<b>Frecuencia</b>	Anual
<b>Fuente de datos</b>	SIFE, CURs, Nota de ingreso, factura, acta de constatación física

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.4.1.12. Solicitar pago al Ministerio de Economía y Finanzas

Objetivo

Obtener el pago efectuado por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Documentar indicador solicitud de pago al MEF

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje de solicitudes pagadas por el MEF (EFICIENCIA)</b>
<b>Descripción</b>	Este indicador tiene la finalidad de medir la eficacia del subproceso en cuanto a la respuesta del envío de la solicitud y el pago de la misma
<b>Forma de Cálculo</b>	$\frac{\# \text{ solicitudes\_canceladas}}{\# \text{ total\_solicitudes\_aprobadas}} \times 100$
<b>Unidades</b>	% PORCENTAJE *100
<b>Estándar</b>	100 % nos indica que el total de solicitudes aprobadas han sido canceladas
<b>Frecuencia</b>	Mensual
<b>Fuente de datos</b>	Solicitud de pago, disponibilidad presupuestaria, CUR

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.4.1.13. Ejecutar reportes de recaudación de valores de autogestión

Objetivo

Este subproceso permite llevar un control de los Ingresos de autogestión del MIPRO.



### Documentar indicador reportes de autogestión

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje de reportes registrados de recaudación de valores de autogestión del MIPRO</b>
<b>Descripción</b>	Se podrá verificar si todas las transacciones realizadas de autogestión han sido ingresadas y registradas en los CURs
<b>Forma de Cálculo</b>	$\frac{\#transacciones\_registradas}{\#transacciones\_realizadas}$
<b>Unidades</b>	Porcentaje *100
<b>Estándar</b>	El nivel máximo estándar es 100 que permitirá concluir que todas las transacciones han sido registradas en los reportes de recaudación
<b>Frecuencia</b>	Mensual
<b>Fuente de datos</b>	Facturas, CURs, Reportes de recaudación

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.4.1.14. Realizar el rol de pagos

Objetivo

Elaborar reporte de sueldos de todo el personal del MIPRO.

Documentar indicador realizar roles de pagos

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Tasa de inversión en nómina del MIPRO (EFICIENCIA)</b>
<b>Descripción</b>	Se podrá conocer cuánto es el costo en nómina por todo el personal para así poder planificar el presupuesto del siguiente año
<b>Forma de Cálculo</b>	$\frac{inversión\_sueldos}{total\_personal\_nómina}$
<b>Unidades</b>	$\frac{\$(dolares)}{persona}$
<b>Estándar</b>	Arrojara el costo(\$) de inversión en nómina por persona
<b>Frecuencia</b>	Mensual
<b>Fuente de datos</b>	CURs, roles de pago, reportes de nómina

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.4.2. Proceso de Gestión Tecnológica

##### 4.4.2.1. Elaborar planes y proyectos de desarrollo informático

Objetivo

Realizar planes y proyectos de desarrollo informático con la finalidad de mejorar servicios informáticos y optimizar recursos.

### Documentar indicador planes y proyectos informáticos

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje de planes y proyectos de desarrollo informático aprobados (EFICIENCIA)</b>
<b>Descripción</b>	El indicador facilitará conocer el número de proyectos que han sido aprobados con la finalidad de realizar un seguimiento al personal del área en cuanto a la congruencia para elaborar dichos planes y proyectos
<b>Forma de cálculo</b>	$\frac{\# \text{ planes\_elaborados}}{\# \text{ planes\_aprobados}} \times 100$
<b>Unidades</b>	Porcentaje
<b>Estándar</b>	El límite del indicador es del 100% lo cual significa un desempeño excelente del proceso
<b>Frecuencia</b>	Semestral
<b>Fuente de Datos</b>	Archivo Dirección Tecnológica, Certificaciones presupuestarias, Disposición Director(a)

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.4.2.2. Elaborar plan de mantenimiento de software y hardware

##### Objetivo

La elaboración de planes y proyectos informáticos permitirá a la Dirección Tecnológica el desarrollo de mantenimientos programados de software y hardware a la institución de tal manera que se solucionen a tiempo problemas recurrentes.

### Documentar indicador Mantenimiento de software y hardware

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje de planes de mantenimiento de software y hardware ejecutados (EFICACIA)</b>
<b>Descripción</b>	Con este indicador conoceremos claramente la cantidad de planes ejecutados en comparación a los planes programados, con la finalidad de establecer la eficacia del proceso
<b>Forma de cálculo</b>	$\frac{\# \text{ planes\_ejecutados}}{\# \text{ total\_planes}} \times 100$
<b>Unidades</b>	Porcentaje
<b>Estándar</b>	El límite del indicador es del 100% lo cual nos señala que todos los planes han sido ejecutados
<b>Frecuencia</b>	Mensual
<b>Fuente de Datos</b>	Planes programados de mantenimiento de software y hardware, planes y proyectos informáticos, disposiciones.

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.4.2.3. Administrar Help Desk

##### Objetivo

La administración del Help Desk permitirá dar atención oportuna al usuario interno del MIPRO cuando se presenten problemas o daños informáticos.

#### Documentar indicador Administrar Help Desk

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje de requerimientos de help desk atendidos en la institución (EFICIENCIA)</b>
<b>Descripción</b>	Se podrá conocer en qué cantidad se resuelven los problemas informáticos que se presentan en el MIPRO, y en qué nivel fueron resueltos, de tal manera que se analicen futuras contrataciones externas de acuerdo a necesidades.
<b>Forma de cálculo</b>	$\frac{\#requerimientos\_resueltos}{\#total\_requerimientos} \times 100$
<b>Unidades</b>	% Porcentaje
<b>Estándar</b>	El límite superior del indicador es 100, significando que todos los requerimientos han sido atendidos y resueltos
<b>Frecuencia</b>	Mensual
<b>Fuente de Datos</b>	Registro de asistencia técnica, encuestas a usuarios

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.4.2.4. Administrar Micorrespondencia

Objetivo

El subproceso micorrespondencia permite manejar adecuadamente toda la documentación que es dirigida al MIPRO o a sus funcionarios.

#### Documentar indicador Administrar Micorrespondencia

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje de correspondencia entregada en el MIPRO (EFICIENCIA)</b>
<b>Descripción</b>	Este indicador facilitará conocer que cantidad de documentación recibida es entregada al personal indicado
<b>Forma de cálculo</b>	$\frac{\#documentos\_entregados}{\#total\_documentos\_recibidos} \times 100$
<b>Unidades</b>	% PORCENTAJE
<b>Estándar</b>	El límite del indicador es del 100% lo cual nos señala que todos los documentos han sido entregados
<b>Frecuencia</b>	Mensual
<b>Fuente de Datos</b>	Inventario de archivos, oficios de respuesta

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.4.2.5. Realizar auditoras informáticas

Objetivo

Las auditorías informáticas permiten a la Dirección Tecnológica, hacer un diagnóstico de la situación actual relacionada al procesamiento de datos, software y hardware informáticos, y todo lo relacionado con sistemas computacionales.

### Documentar indicador Realizar auditorías informáticas

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje de auditorías informáticas ejecutadas en el MIPRO (EFICIENCIA)</b>
<b>Descripción</b>	El indicador facilitará conocer el número de auditorías informáticas ejecutadas frente a las planificadas
<b>Forma de cálculo</b>	$\frac{\# \text{auditorías ejecutadas}}{\# \text{total auditorías planificadas}} \times 100$
<b>Unidades</b>	% PORCENTAJE
<b>Estándar</b>	El límite del indicador es 100 siendo este el valor máximo que significa que todas las auditorías planificadas han sido ejecutadas
<b>Frecuencia</b>	Semestral
<b>Fuente de Datos</b>	Informe de requerimientos informáticos, proyectos informáticos y planes de mantenimiento

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

## 4.4.3. Proceso de Administración de Recursos Humanos

### 4.4.3.1. Planificación de los Recursos Humanos

#### Objetivo

El subproceso permite analizar y determinar la situación histórica, actual y proyectada de los recursos humanos, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura organizacional, planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados.

#### Documentar indicador Planificación de los RRHH

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje de personal contratado en el MIPRO (EFICACIA)</b>
<b>Descripción</b>	El indicador permitirá conocer si se ha cumplido con la planificación de Recursos Humanos
<b>Forma de cálculo</b>	$\frac{\# \text{personal contratado}}{\# \text{personal planificado}} \times 100$
<b>Unidades</b>	% PORCENTAJE
<b>Estándar</b>	El indicador va de 0 a 100 siendo 100 el valor cumplimiento en la planificación de RRHH
<b>Frecuencia</b>	Anual
<b>Fuente de Datos</b>	Planificación de RRHH, contratos, nombramientos

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

### 4.4.3.2. Clasificación de los Recursos Humanos

#### Objetivo

La Clasificación de Recursos Humano permite a la institución analizar, describir, valorar, clasificar y definir la estructura de puestos.

### Documentar indicador Clasificación de los RRHH

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje de puestos creados en el MIPRO (EFICACIA)</b>
<b>Descripción</b>	Permite conocer el número de puestos creados en la institución en comparación con los planificados
<b>Forma de cálculo</b>	$\frac{\# \text{ puestos\_creados}}{\# \text{ puestos\_planificados}} \times 100$
<b>Unidades</b>	% PORCENTAJE
<b>Estándar</b>	El indicador va de 0 a 100 siendo 100 el valor de cumplimiento en la planificación
<b>Frecuencia</b>	Anual
<b>Fuente de Datos</b>	Planificación de Clasificación de Puestos, Contratos, Nombramientos, Análisis de Puestos

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.4.3.3. Selección del personal

Objetivo

Definir y seleccionar al aspirante idóneo que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto.

### Documentar indicador Selección de personal

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje de personal nuevo que pasa el período de prueba (EFICIENCIA)</b>
<b>Descripción</b>	El resultado de este indicador permitirá conocer si la selección de personal está siendo la adecuada
<b>Forma de cálculo</b>	$\frac{\# \text{ personas\_aprueban\_periodo\_prueba}}{\# \text{ total\_personal\_contratado}} \times 100 = \%$
<b>Unidades</b>	% PORCENTAJE
<b>Estándar</b>	El indicador va de 0 a 100% en donde la máxima cifra representa una excelencia en la selección de personal
<b>Frecuencia</b>	Anual
<b>Fuente de Datos</b>	Informe de Evaluación del periodo de prueba, contratos, nombramientos, planificación de RRHH

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.4.3.4. Capacitación

Objetivo

La generación de planes de capacitación surge de las necesidades encontradas en la evaluación de desempeño, permitiendo dar soluciones a las deficiencias encontradas.

### Documentar indicador Capacitación

Nombre del Indicador	Tasa de inversión en capacitación (EFICIENCIA)
Descripción	Permite conocer el costo por persona que asiste a capacitaciones
Forma de cálculo	$\frac{\text{inversión}_{\text{capacitación}}}{\text{total}_{\text{personal}_{\text{capacitado}}}}$
Unidades	$\frac{\$}{\text{persona}}$
Estándar	El indicador arrojará un costo valor en \$ lo que permitirá saber el costo por persona en capacitación
Frecuencia	Anual
Fuente de Datos	Matriz de detección de necesidades de capacitación, Plan de capacitación, certificación presupuestaria

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.4.3.5. Evaluación del Desempeño

##### Objetivo

La evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución, por las unidades organizacionales o procesos internos y por sus funcionarios y servidores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan.

### Documentar indicador Evaluación de Desempeño

Nombre del Indicador	Promedio de la evaluación de Desempeño (CALIDAD)
Descripción	Permite conocer el resultado promedio de la evaluación al personal
Forma de cálculo	$\frac{\sum \text{puntos}_{\text{evaluación}_{\text{desempeño}}}}{\# \text{personas}_{\text{evaluadas}}}$
Unidades	PUNTAJE
Estándar	El indicador entrega la nota promedio de la evaluación, siendo 100 el puntaje máximo a alcanzar, que nos indica rendimiento excelente
Frecuencia	Anual
Fuente de Datos	Evaluación de Desempeño, Plan de Evaluación, Nómina de evaluadores y evaluados, Reporte de Resultados

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.4.3.6. Administrar Bienestar Social

##### Objetivo

El Subproceso de bienestar social permite que el personal tenga acceso principalmente a atención médica y seguridad e higiene en sus puestos de trabajo, mediante la planificación de programas y planes de salud.

### Documentar indicador Administrar Bienestar Social

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje de cumplimiento de Planes y programas de Salud e Higiene (EFICACIA)</b>
<b>Descripción</b>	El resultado permitirá determinar qué nivel de cumplimiento presenta los planes de salud programados
<b>Forma de cálculo</b>	$\frac{\# actividades\_realizadas}{\# actividades\_planificadas} \times 100 = \%$
<b>Unidades</b>	% PORCENTAJE
<b>Estándar</b>	El indicador va de 0 a 100% en donde la máxima cifra representa un cumplimiento totalmente efectivo de lo programado
<b>Frecuencia</b>	Anual
<b>Fuente de Datos</b>	Programas y Planes de Higiene y Salud, atenciones médicas, exámenes médicos, encuestas al personal

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.4.4. Servicios Institucionales

##### 4.4.4.1. Elaborar plan anual de compras

Objetivo

El Plan Anual de Compras (PAC) permite conocer todas las obras, bienes o servicios incluidos los de consultoría que se contratarán anualmente, en función de las metas institucionales.

### Documentar indicador Elaborar PAC

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Tasa de contrataciones incluidas en el PAC (EFICIENCIA)</b>
<b>Descripción</b>	El indicador permitirá conocer el número de contrataciones incluidas en el PAC por Unidad Administrativa permitiendo establecer equidad en las adquisiciones de cada área
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$\frac{\# contrataciones\_PAC}{Unidad\_Administrativa} = \frac{\#}{Unidad}$
<b>Unidades</b>	$\frac{\#}{Unidad}$
<b>Estándar</b>	el resultado nos arrojará un número de contrataciones por UA lo que permitirá establecer una media de tal manera que todas las áreas sean atendidas
<b>Frecuencia</b>	Anual
<b>Fuentes de Datos</b>	PAC, Requerimientos de áreas, Presupuesto Anual

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

##### 4.4.4.2. Contratar

Objetivo

La contratación de bienes o servicios dentro de las entidades públicas se dará de acuerdo al portal [www.compraspublicas.gob.ec](http://www.compraspublicas.gob.ec) de tal manera que este

subproceso tiene como objetivo de legitimizar transparencia en la adquisición de contratos así como en el cumplimiento.

#### Documentar indicador Contratar

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje de actividades cumplidas en la contratación (EFICIENCIA)</b>
<b>Descripción</b>	El objetivo del indicador es medir el nivel de cumplimiento de los proveedores
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$\frac{\# \text{ actividades\_realizadas}}{\# \text{ actividades\_contratadas}} \times 100$
<b>Unidades</b>	% PORCENTAJE
<b>Estándar</b>	El valor máximo de referencia es 100% el mismo que indicará un nivel de cumplimiento totalmente satisfactorio
<b>Frecuencia</b>	mensual
<b>Fuentes de Datos</b>	PAC, Pliegos del concurso, Contratos

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.4.4.3. Recibir activos e insumos

Objetivo

Este subproceso permite conocer la cantidad exacta de activos e insumos en stock para convalidarlo con la cantidad contratada.

#### Documentar indicador recibir activos e insumos

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje de activos e insumos recibidos en cada contrato (EFICIENCIA)</b>
<b>Descripción</b>	El indicador permitirá conocer si el lo contratado en activos e insumos fue entregado satisfactoriamente
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$\frac{\# \text{ activos\_recibidos}}{\# \text{ activos\_comprados}} \times 100$
<b>Unidades</b>	% PORCENTAJE
<b>Estándar</b>	El valor máximo de referencia es 100, indicando que los activos e insumos fueron recibidos satisfactoriamente tal como lo estipula el contrato
<b>Frecuencia</b>	mensual
<b>Fuentes de Datos</b>	Archivo de mobiliarios y equipos, hojas de custodia, codificación de activos y suministros, facturas, notas de ingreso y egreso

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.4.4.4. Gestionar pagos

Objetivo

Existen ciertos pagos que deben ser generados por la Dirección de Servicios Institucionales dependiendo del bien o insumo contratado, lo que se realizará haciendo referencia a los términos contractuales, el objetivo es realizar la gestión de pagos eficientemente.



### Documentar indicador Gestionar Pagos

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje pagos realizados mediante Servicios Institucionales (EFICIENCIA)</b>
<b>Descripción</b>	Permitirá conocer el nivel de pagos realizados en comparación del total de pagos generados
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$\frac{\# \text{pagos\_ejecutados}}{\# \text{total\_pagos\_generados}} \times 100$
<b>Unidades</b>	% PORCENTAJE
<b>Estándar</b>	El valor máximo de referencia es 100% el mismo que indicará un nivel de cumplimiento totalmente satisfactorio
<b>Frecuencia</b>	mensual
<b>Fuentes de Datos</b>	Solicitud de Proveedor, nota de ingreso y egreso, inventarios

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.4.4.5. Conservar y mantener

Objetivo

Este subproceso permitirá conocer el estado y mantenimiento de los diferentes equipos, sistemas electrónicos, telefónicos, mecánicos y otros que están bajo la responsabilidad del MIPRO.

### Documentar indicador Conservar y Mantener

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje equipos con mantenimiento en la institución (EFICIENCIA)</b>
<b>Descripción</b>	Permitirá conocer a qué cantidad de equipos se les ha realizado mantenimiento del total de equipos que posee el MIPRO
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$\frac{\# \text{equipos\_con\_mantenimiento}}{\# \text{total\_de\_equipos}} \times 100 = \% \text{equipos\_mantenimiento}$
<b>Unidades</b>	% PORCENTAJE
<b>Estándar</b>	El valor máximo de referencia es 100% que nos indica que a todos los equipos se les ha realizado mantenimiento
<b>Frecuencia</b>	mensual
<b>Fuentes de Datos</b>	Informes de mantenimiento, de daño, notas de ingreso a inventario

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.4.4.6. Administrar correspondencia interna

Objetivo

La Dirección de Servicios Institucionales tiene a su cargo el área de Archivo cuyo objetivo es receptar todos los documentos pertenecientes al MIPRO o a sus funcionarios de tal manera que estos sean entregados oportunamente.

## Documentar indicador Administrar correspondencia interna

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje de correspondencia entregada en el MIPRO (EFICIENCIA)</b>
<b>Descripción</b>	Este indicador facilitará conocer qué cantidad de documentación recibida es entregada al personal indicado
<b>Forma de cálculo</b>	$\frac{\# \text{ documentos } \_ \text{ entregados}}{\# \text{ total } \_ \text{ documentos } \_ \text{ recibidos}} \times 100$
<b>Unidades</b>	% PORCENTAJE
<b>Estándar</b>	El límite del indicador es del 100% lo cual señala que todos los documentos han sido entregados
<b>Frecuencia</b>	Mensual
<b>Fuente de Datos</b>	Inventario de archivos, oficios de respuesta

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.5. Factores de éxito del estudio

El contar con el levantamiento y diagnóstico de subprocesos, permite realizar la mejora de los mismos identificando actividades que no agregan valor eliminándolas de ser posible, combinándolas y mejorándolas.

##### 4.5.1. Mejoramiento del Proceso Gestión Financiera

###### 4.5.1.1. Ejecutar el Programa Indicativo Anual

En la ejecución del programa indicativo anual la mayoría de actividades no se pueden eliminar considerando que son indispensables para la consecución de objetivos, sin embargo como muestra la tabla muchas se pueden combinar ya que son actividades simples, adicionalmente se puede reducir tiempo de espera al enviar y recibir documentos. La mejora se propone de la siguiente manera:

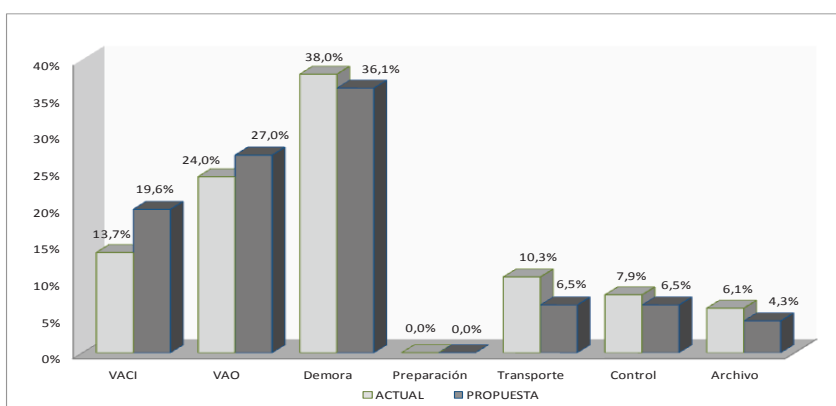
- El tiempo de ciclo se reduce de 329 minutos a 230 minutos, reduciendo el número de actividades de 14 a 10.
- El valor agregado a la organización aumenta de 24% al 27%.
- Las actividades que no agregan valor se reduce del 62% al 53%.
- La demora se reduce del 38% al 36%, el transporte de 10,3% a 6,5%, el control de 7,9% al 6,5% y al reducir el tiempo de archivo los porcentajes cambian de 6,1% a 4,3%.

Tabla 4-10 Propuesta de Mejora Ejecución del PIA

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							Unidad de tiempo:		Minutos			
		Valor agregado		Sin valor agregado					Frecuencia		TIEMPO			
		VACI	VAO	D	Preparación	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Duración Tiempo unitario	Tiempo mes	Ejecución Tipo de actividad
1	Ingresar al Programa Indicativo Anual (PIA) y Seleccionar la Unidad Ejecutora (UE)		✓						Anual	0,08	1	10	0,83	individual
2	Crear cabecera con Ejercicio Fiscal y Llenar detalle a nivel de Partidas y cantidades		✓						Anual	0,08	1	32	2,656	individual
3	Distribuir en el tiempo los recursos			✓					Anual	0,08	15	28	34,86	individual
4	Enviar al MF el PIA para su aprobación y Recibir el PIA			✓					Anual	0,08	1	30	2,49	individual
5	Revisar y ajustar la PIA enviado por las Instituciones						✓		Anual	0,08	1	15	1,245	conjunta
6	Aprobar el PIA		✓						Anual	0,08	1	20	1,66	conjunta
7	Entrar la Resolución aprobatoria	✓							Anual	0,08	1	45	3,735	individual
8	Enviar la Resolución Aprobatoria					✓			Anual	0,08	1	15	1,245	individual
9	Recibir la Resolución Aprobatoria			✓					Anual	0,08	1	25	2,075	individual
10	Archivar la Resolución Aprobatoria						✓		Anual	0,08	1	10	0,83	individual

VALOR AGREGADO		
Total actividades:	TA	10
Tiempo de ciclo	TC	230
Valor agregado	VA	47%
Sin valor agregado	SVA	53%

VALOR AGREGADO		
Total actividades:	TA	14
Tiempo de ciclo	TC	329
Valor agregado	VA	38%
Sin valor agregado	SVA	62%



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

### 3.5.1.2. Elaborar Proforma Presupuestaria

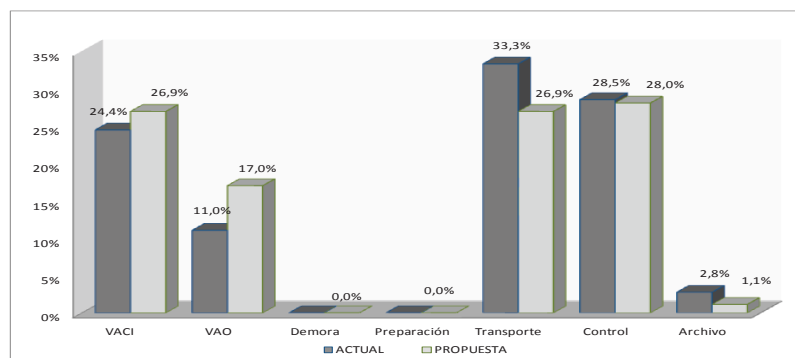
La propuesta de mejora planteada para la elaboración de proforma presupuestaria contempla la reducción del tiempo en actividades de transporte, tanto como recibir o enviar documentación necesaria, las actividades de control no pueden ser reducidas ya que la revisión y sumillas de ciertos directores son necesarias en la aprobación de la misma, también se considera la combinación

de actividades ejecutadas por el mismo funcionario, obteniendo los siguientes resultados:

- El número total de actividades se reduce de 43 a 32 con un tiempo de ciclo de 544 minutos a 343 minutos en la propuesta de mejora.
- El porcentaje de actividades que representan valor agregado para el subproceso aumenta de 35% a 44%
- El porcentaje de actividades que no generan valor agregado se reduce del 65% al 56%.

Tabla 4-11 Propuesta de Mejora Elaboración de la Proforma Presupuestaria

VALOR AGREGADO ACTUAL			VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	43	Total actividades:	TA	32
Tiempo de ciclo	TC	544	Tiempo de ciclo	TC	353
Valor agregado	VA	35%	Valor agregado	VA	44%
Sin valor agregado	SVA	65%	Sin valor agregado	SVA	56%



ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							Unidad de tiempo:		minutos			
		Valor agregado		Sin valor agregado					Frecuencia		Volumen	Duración		Ejecución
Nº	Descripción	○	●	D	○	→	□	▽	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes	Tipo de actividad
#	Pasos secuenciales	VACI	VAO	Demora	Preparación	Transporte	Control	Archivo						
1	Realizar Solicitud de disponibilidad presupuestaria	✓							Diaria	20,00	5	21	2100	individual
2	Legalizar Solicitud de disponibilidad presupuestaria	✓							Diaria	20,00	5	15	1500	individual
3	Legaliza?						✓		Diaria	20,00	5	2	200	individual
4	Enviar Solicitud de disponibilidad presupuestaria					✓			Diaria	20,00	5	10	1000	individual
5	Receptar y Entregar Solicitud de disponibilidad presupuestaria					✓			Diaria	20,00	5	6	600	individual
6	Sumillar la disponibilidad presupuestaria						✓		Diaria	20,00	5	5	500	individual
7	Receptar y Entregar Solicitud de disponibilidad presupuestaria sumilladaS					✓			Diaria	20,00	5	9	900	individual
8	Revisar documentos sustentatorios de la solicitud, esta ok?						✓		Diaria	20,00	5	15	1500	individual
9	Enviar Solicitud de disponibilidad presupuestaria					✓			Diaria	20,00	5	12	1200	individual
10	Receptar solicitud					✓			Diaria	20,00	5	5	500	individual
11	Verificar solicitud						✓		Diaria	20,00	5	15	1500	individual
12	Revisar y aprobar solicitud					✓			Diaria	20,00	5	13	1300	individual
13	Archivar solicitud							✓	Diaria	20,00	5	4	400	individual
14	Revisar saldos presupuestarios disponibles, ok?						✓		Diaria	20,00	5	14	1400	individual
15	Legalizar solicitud de disponibilidad presupuestaria		✓						Diaria	20,00	5	25	2500	individual
16	Entregar solicitud de disponibilidad presupuestaria					✓			Diaria	20,00	5	7	700	individual
17	Aprobar y entregarsolicitud de disponibilidad presupuestaria						✓		Diaria	20,00	5	15	1500	individual
18	Elaborar y entregar solicitud de pago		✓						Diaria	20,00	5	22	2200	individual
19	Aprobar y enviar solicitud de pago						✓		Diaria	20,00	5	13	1300	individual
20	Receptar y enviar solicitud					✓			Diaria	20,00	5	6	600	individual
21	Receptar y entregar Solicitud de pago					✓			Diaria	20,00	5	2	200	individual
22	Receptar la documentación sustentatoria de pago		✓						Diaria	20,00	5	2	200	individual
23	Revisar la documentación sustentatoria de pago						✓		Diaria	20,00	5	12	1200	individual
24	Entregar la documentación sumillada					✓			Diaria	20,00	5	13	1300	individual
25	Proceder a hacer la afectación presupuestaria del Ingreso o Gasto	✓							Diaria	20,00	5	22	2200	individual
26	Generar CUR de Gastos	✓							Diaria	20,00	5	11	1100	individual
27	Entregar documentación					✓			Diaria	20,00	5	8	800	individual
28	Recibir y realizar registro contable	✓							Diaria	20,00	5	8	800	individual
29	Enviar documentación					✓			Diaria	20,00	5	4	400	individual
30	Efectuar control previo al pago						✓		Diaria	20,00	5	8	800	individual
31	Ejecutar solicitud de pago al MF	✓							Diaria	20,00	5	18	1800	individual
32	Registrar solicitud de pago en base de datos enviadas por el MF		✓						Diaria	20,00	5	11	1100	individual

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.5.1.3. Realizar Reformas presupuestarias internas

El mejoramiento del subproceso de realizar reformas presupuestarias internas se basa principalmente en la combinación de actividades elaboradas por un mismo funcionario y la reducción de tiempos de espera. Se presentan los siguientes resultados:

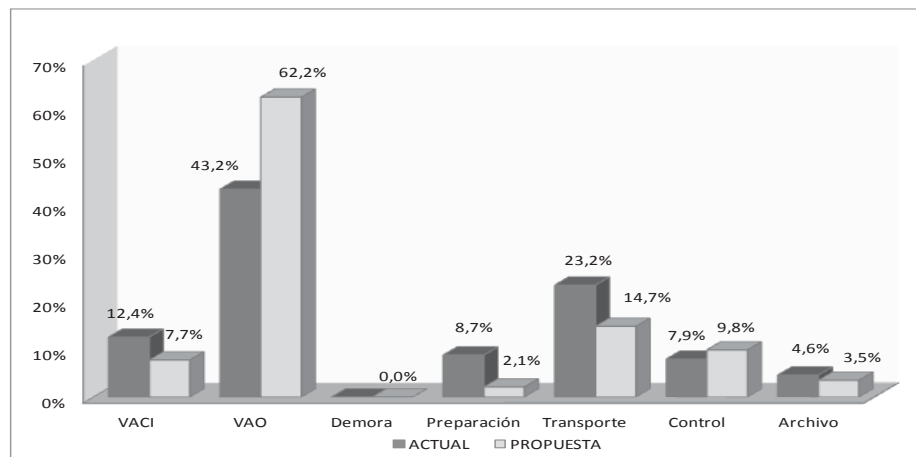
- El número de actividades se reduce de 18 en la situación actual a 15 en la situación propuesta con un tiempo de ciclo de 241 a 153 minutos respectivamente.
- Las actividades que agregan valor se incrementan del 56% a casi el 70%
- Reducción de actividades que no agregan valor del 44% al 33%.

Tabla 4-12 Propuesta de Mejora Realizar reformas Presupuestarias internas

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							Unidad de tiempo:		minutos				
		Valor agregado		Sin valor agregado					TIEMPO						
		VACI	VAO	D	Preparación	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia	Auxiliar	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Duración	Ejecución	
#	Pasos secuenciales														
1	Verificar los saldos presupuestarios de partida a afectar								Semanal	S	4,00	1	7	28	individual
2	Identificar que no existe saldo suficiente para realizar trasposos y las partidas a afectar		✓						Semanal	S	4,00	1	25	100	individual
3	Ingresar a Modificaciones Presupuestarias – Comprobante de Modificación Presupuestaria				✓				Semanal	S	4,00	1	3	12	individual
4	Crear cabecera del Comprobante de Modificación Presupuestaria y llenar		✓						Semanal	S	4,00	2	15	120	individual
5	Solicitar aprobación de grupos no controlados		✓						Semanal	S	4,00	2	14	112	individual
6	Llenar datos en el Comprobante de Modificación de gastos		✓						Semanal	S	4,00	2	6	48	individual
7	Aprobar Reforma							✓	Semanal	S	4,00	1	7	28	individual
8	Elaborar y enviar Acuerdo Ministerial		✓						Semanal	S	4,00	1	16	64	individual
9	Recibir el Acuerdo Ministerial					✓			Semanal	S	4,00	1	2	8	individual
10	Legalizar el Acuerdo Ministerial		✓						Semanal	S	4,00	1	13	52	individual
11	Enviar Acuerdo Ministerial Legalizado para que legalice el Ministro(a)					✓			Semanal	S	4,00	1	12	48	individual
12	Recibir y legalizar Acuerdo Ministerial	✓							Semanal	S	4,00	1	11	44	individual
13	Enviar Acuerdo Ministerial Legalizado					✓			Semanal	S	4,00	1	5	20	individual
14	Recibir Acuerdo Ministerial Legalizado					✓			Semanal	S	4,00	1	2	8	individual
15	Archivar Acuerdo Ministerial Legalizado							✓	Semanal	S	4,00	1	5	20	individual

VALOR AGREGADO ACTUAL		
Total actividades:	TA	18
Tiempo de ciclo	TC	241
Valor agregado	VA	56%
Sin valor agregado	SVA	44%

VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	15
Tiempo de ciclo	TC	143
Valor agregado	VA	70%
Sin valor agregado	SVA	30%



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.5.1.4. Realizar Reformas Presupuestarias externas

En la mejora del subproceso de realización de Reformas Presupuestarias externas se puede apreciar que algunas actividades de control son indispensables por lo que la reducción de estas se da en un porcentaje mínimo así mismo se logró reducir tiempos de demora y la combinación de actividades ejecutadas por un mismo funcionario. Del resultado de la mejora se obtiene:

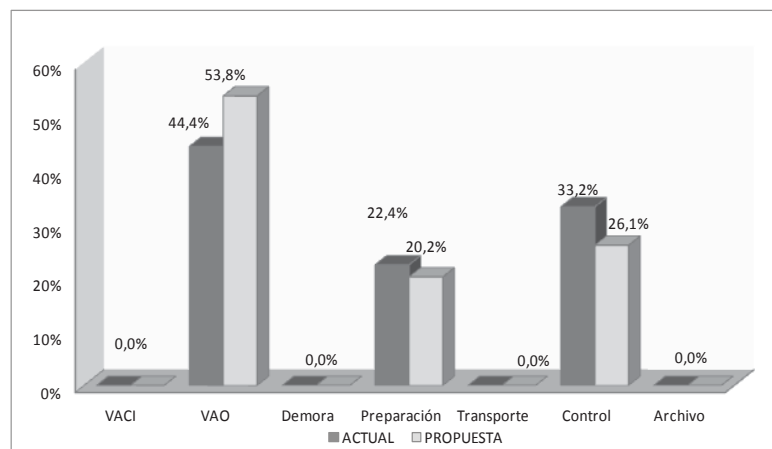
- De 12 actividades ejecutadas en la propuesta de mejora se consiguen 11 actividades con tiempos de ciclo de 223 minutos a 119 minutos respectivamente.
- El porcentaje de actividades con valor agregado se incrementan del 44% al 54%.
- Las actividades sin valor agregado se reducen de 56% al 46%.

Tabla 4-13 Propuesta de Mejora Realizar reformas Presupuestarias externas

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							TIEMPO					
		Valor agregado		Sin valor agregado					Frecuencia		Volumen	Duración		Ejecución
Nº	Descripción	VACI	VAO	D	Preparación	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes	Tipo de actividad
1	Verificar los saldos presupuestarios de partida a afectar						✓		Mensual	1,00	8	7	56	individual
2	Identificar que no existe saldo suficiente para realizar traspasos y las partidas a afectar						✓		Mensual	1,00	8	18	144	individual
3	Ingresar a Modificaciones Presupuestarias – Comprobante de Modificación Presupuestaria		✓						Mensual	1,00	1	7	7	individual
4	Crear cabecera del Comprobante de Modificación Presupuestaria		✓						Mensual	1,00	8	15	120	individual
5	Llenar detalle del comprobante		✓						Mensual	1,00	8	15	120	individual
6	Solicitar aprobación de grupos controlados				✓				Mensual	1,00	1	4	4	individual
7	Solicitar de la UE a la UDAF para consolidación y envío al MEF				✓				Mensual	1,00	1	8	8	individual
8	Consolidar el documento		✓						Mensual	1,00	1	5	5	individual
9	Solicitar al MF la aprobación				✓				Mensual	1,00	1	12	12	individual
10	Aprobar la Reforma Presupuestaria, OK?						✓		Mensual	1,00	1	6	6	individual
11	Emitir la Resolución presupuestaria correspondiente		✓						Mensual	1,00	1	22	22	individual

VALOR AGREGADO ACTUAL		
Total actividades:	TA	12
Tiempo de ciclo	TC	223
Valor agregado	VA	44%
Sin valor agregado	SVA	56%

VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	11
Tiempo de ciclo	TC	119
Valor agregado	VA	54%
Sin valor agregado	SVA	46%



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.5.1.5. Obtener reporte de cédulas presupuestarias

El reporte de cédulas presupuestarias es un subproceso de apoyo para la toma de decisiones por lo que en la propuesta de mejora únicamente se consigue reducir tiempos en demora de las actividades.

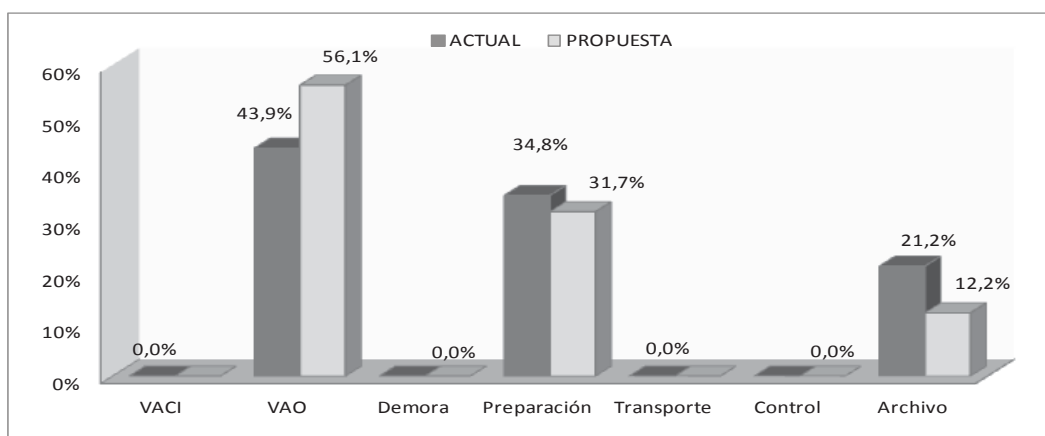


Tabla 4-14 Propuesta de Mejora Obtener reporte de cédulas presupuestarias

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							Unidad de tiempo:		minutos			
		Valor agregado				Sin valor agregado			TIEMPO					
		VACI	VAO	Demora	Preparación	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia	Volumen	Duración	Ejecución		
Nº	Descripción													
#	Pasos secuenciales													
1	Ingresar en la Ejecución del Presupuesto				✓				Semanal	4,00	1	5	20	individual
2	Escoger filtros correspondientes				✓				Semanal	4,00	1	8	32	individual
3	Llenar cabecera		✓						Semanal	4,00	1	8	32	individual
4	Llenar detalle		✓						Semanal	4,00	1	13	52	individual
5	Imprimir Reporte de Cédulas Presupuestarias		✓						Semanal	4,00	1	2	8	individual
6	Archivar Reporte de Cédulas Presupuestarias							✓	Semanal	4,00	1	5	20	individual

VALOR AGREGADO ACTUAL		
Total actividades:	TA	6
Tiempo de ciclo	TC	66
Valor agregado	VA	44%
Sin valor agregado	SVA	56%

VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	6
Tiempo de ciclo	TC	41
Valor agregado	VA	56%
Sin valor agregado	SVA	44%



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.5.1.6. Registrar Contablemente

La situación propuesta para el registro contable se basa en la combinación de actividades de transporte y control y la disminución en demoras presentadas, los resultados obtenidos son:

- El número de actividades se reduce de 12 a 11 actividades, con un tiempo de ciclo de 160 minutos a 116 respectivamente.
- El valor agregado en las actividades incrementó del 34% al 45%.

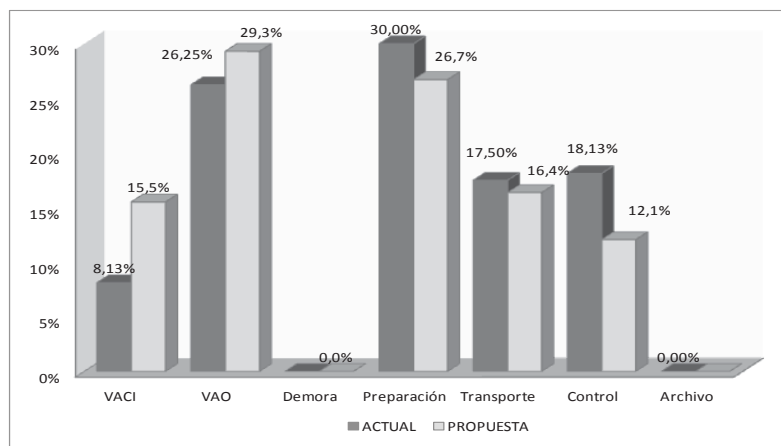
- Las actividades que no agregan valor se reduce del 66% al 55%.

Tabla 4-15 Propuesta de Mejora Registrar contablemente

ACTIVIDADES Descripción	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							Unidad de tiempo: minutos					
	Valor agregado		Sin valor agregado					TIEMPO					
	VACI	VAO	Demora	Preparación	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes	Ejecución Tipo de actividad
Recibir la documentación					✓			Diaria	20,00	6	15	1800	individual
Controlar que la documentación esté completa						✓		Diaria	20,00	1	4	80	individual
Ingresar a la Unidad Ejecutora		✓						Diaria	20,00	1	9	180	individual
Verificar datos y cálculos de la cabecera						✓		Diaria	20,00	1	4	80	individual
Ingresar al detalle de comprobante	✓							Diaria	20,00	1	18	360	individual
Llenar datos en detalle de Factura				✓				Diaria	20,00	1	8	160	individual
Llenar datos en Retenciones y Descuentos				✓				Diaria	20,00	1	18	360	individual
Solicitar y aprobar CUR						✓		Diaria	20,00	6	6	720	individual
Imprimir CUR				✓				Diaria	20,00	6	5	600	individual
Legalizar documentación		✓						Diaria	20,00	6	25	3000	individual
Enviar documentación a Tesorería					✓			Diaria	20,00	6	4	480	individual

VALOR AGREGADO ACTUAL		
Total actividades:	TA	12
Tiempo de ciclo	TC	160
Valor agregado	VA	34%
Sin valor agregado	SVA	66%

VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	11
Tiempo de ciclo	TC	116
Valor agregado	VA	45%
Sin valor agregado	SVA	55%



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.5.1.7. Ejecutar Declaraciones en el SRI

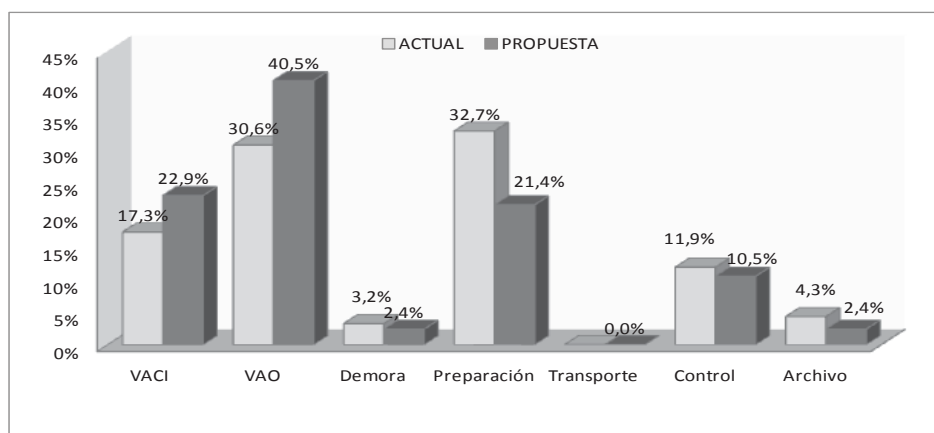
En las declaraciones al SRI existen actividades que no se pueden suprimir ya que forman parte del procedimiento para efectuar el subproceso, sin embargo se pueden combinar actividades como guardar e imprimir archivos y disminuir el tiempo de estas, adicionalmente se puede disminuir el tiempo en demora obteniendo los siguientes resultados:

- La situación propuesta presenta un tiempo de ciclo de 210 minutos y 18 actividades.
- El valor agregado incrementa del 48% al 63%.
- Las actividades que no agregan valor disminuyen del 52% al 37%.

Tabla 4-16 Propuesta de Mejora Ejecutar Declaraciones en el SRI

VALOR AGREGADO ACTUAL			VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	20	Total actividades:	TA	18
Tiempo de ciclo	TC	278	Tiempo de ciclo	TC	210
Valor agregado	VA	48%	Valor agregado	VA	63%
Sin valor agregado	SVA	52%	Sin valor agregado	SVA	37%

ORD Nº	ACTIVIDADES Descripción	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							Unidad de tiempo: MINUTOS					
		Valor agregado		Sin valor agregado					Frecuencia		Volumen		Duración	Ejecución
#	Pasos secuenciales	VACI	VAO	D Demora	O Preparación	→ Transporte	□ Control	▽ Archivo	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes	Tipo de actividad
1	Ingresar Facturas de ventas y compras		✓						Diaria	20,00	2	40	1600	individual
2	Validar Información						✓		Diaria	20,00	1	22	440	individual
3	Imprimir Reportes				✓				Diaria	20,00	1	4	80	individual
4	Ingresar al Formulario 103				✓				Diaria	20,00	1	2	40	individual
5	Llenar datos requeridos	✓							Diaria	20,00	1	25	500	individual
6	Grabar en la DIMM archivo del SITAC y salir				✓				Diaria	20,00	1	5	100	individual
7	Ingresar al DIMM Formularios del SRI				✓				Diaria	20,00	1	5	100	individual
8	Ingresar en editar declaración existente				✓				Diaria	20,00	1	15	300	individual
9	Grabar el formulario del SRI			✓					Diaria	20,00	1	3	60	individual
10	Imprimir Formulario				✓				Diaria	20,00	1	4	80	individual
11	Salir del Sistema			✓					Diaria	20,00	1	2	40	individual
12	Ingresar a la Página del SRI				✓				Diaria	20,00	1	3	60	individual
13	Declarar Impuestos – Formulario 103	✓							Diaria	20,00	1	23	460	individual
14	Cargar Anexos Transaccionales Simplificados (ATS)		✓						Diaria	20,00	1	18	360	individual
15	Imprimir Conformación de la Recepción del Archivo				✓				Diaria	20,00	1	4	80	individual
16	Consultar en General de Archivos e imprimir				✓				Diaria	20,00	1	3	60	individual
17	Legalizar la documentación		✓						Diaria	20,00	1	27	540	individual
18	Archivar toda la documentación							✓	Diaria	20,00	1	5	100	individual



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.5.1.8. Ejecutar conciliaciones Bancarias

La ejecución de conciliaciones bancarias se considera un subproceso de apoyo para la toma de decisiones de la Gestión Financiera, por lo que en este se debe minimizar el tiempo de demora en actividades básicas como imprimir, archivar o revisar. Obteniendo los siguientes resultados:

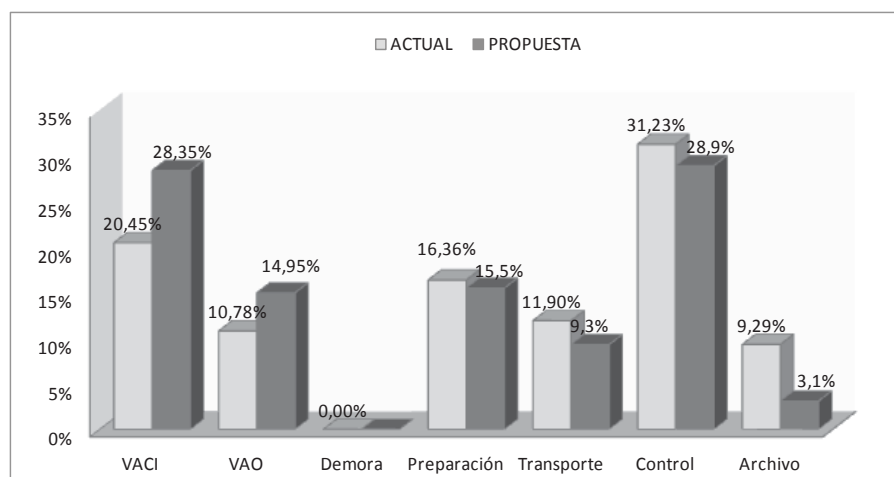
- El número de actividades se mantiene en 16, sin embargo el tiempo de ciclo se reduce de 269 a 194 minutos.
- Las actividades que agregan valor aumentarían del 31,23% al 43,3%.
- Las actividades que no agregan valor disminuyen del 68,77% al 56,7%.

Tabla 4-17 Propuesta de Mejora Ejecutar Conciliaciones Bancarias

VALOR AGREGADO ACTUAL		
Total actividades:	TA	16
Tiempo de ciclo	TC	269
Valor agregado	VA	31,227%
Sin valor agregado	SVA	68,77%

VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	16
Tiempo de ciclo	TC	194
Valor agregado	VA	43,299%
Sin valor agregado	SVA	56,70%

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							Unidad de tiempo: MINUTOS					
		Valor agregado		Sin valor agregado					TIEMPO					
		VACI	VAO	D	O	↕	□	▽	Frecuencia	Volumen	Duración	Ejecución		
Nº	Descripción								Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes	Tipo de actividad
#	Pasos secuenciales													
1	Recopilar todos los requerimientos				✓				Diaría	20,00	1	8	160	individual
2	Revisar y Cruzar los valores depositados y/o acreditados, debitados						✓		Diaría	20,00	1	16	320	individual
3	Ok?						✓		Diaría	20,00	1	2	40	individual
4	Revisar los valores que estén contabilizados y no se hayan debitado y acreditado en el Estado						✓		Diaría	20,00	1	18	360	individual
5	Revisar los valores acreditados y debitados del Estado de Cuentas que no estén contabilizados						✓		Diaría	20,00	1	18	360	individual
6	Armar la conciliación con todos los datos revisados	✓							Diaría	20,00	1	55	1100	individual
7	Imprimir Conciliación Bancaria				✓				Diaría	20,00	1	4	80	individual
8	Legalización de la Conciliación Bancaria		✓						Diaría	20,00	1	8	160	individual
9	Realizar memorando		✓						Diaría	20,00	1	21	420	individual
10	Entregar documentación					✓			Diaría	20,00	1	6	120	individual
11	Receptar conciliación y memo					✓			Diaría	20,00	1	4	80	individual
12	Sumillar al responsable de contabilidad						✓		Diaría	20,00	1	2	40	individual
13	Entregar documentación					✓			Diaría	20,00	1	4	80	individual
14	Receptar documentación					✓			Diaría	20,00	1	4	80	individual
15	Efectuar las respectivas correcciones o ajustes, si es pertinente				✓				Diaría	20,00	1	18	360	individual
16	Archivar documentación de respaldo						✓		Diaría	20,00	1	6	120	individual



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.5.1.9. Inventariar los Bienes Valorados

En la situación propuesta del inventario de bienes valorados se busca reducir tiempos en demora de actividades que no agregan valor al subproceso, así como también combinar controles con revisiones. El resultado es:

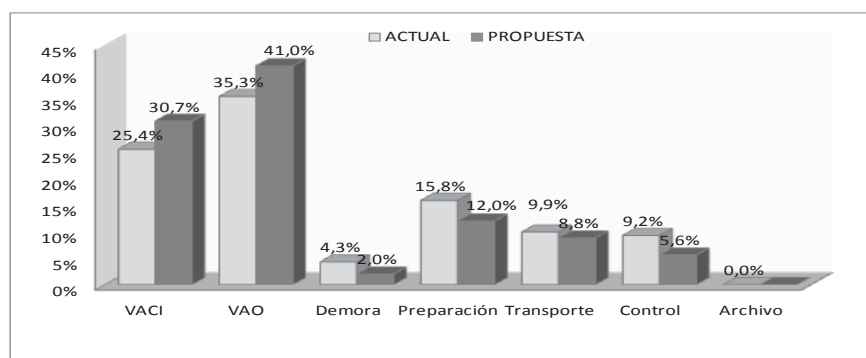
- El número de actividades disminuye de 20 a 19 con un tiempo de ciclo de 303 minutos a 251 minutos respectivamente.
- Las actividades que agregan valor aumentan de 61% al 72%.
- Al disminuir tiempos de espera tenemos que las actividades que no agregan valor disminuyen de 39% al 28%.

Tabla 4-18 Propuesta de Mejora Inventariar bienes valorados

VALOR AGREGADO ACTUAL		
Total actividades:	TA	20
Tiempo de ciclo	TC	303
Valor agregado	VA	61%
Sin valor agregado	SVA	39%

VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	19
Tiempo de ciclo	TC	251
Valor agregado	VA	72%
Sin valor agregado	SVA	28%

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							Unidad de tiempo: minutos					
		Valor agregado		Sin valor agregado					TIEMPO					
		VACI	VAO	D	Preparación	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Duración Tiempo unitario	Ejecución	
#	Pasos secuenciales								Frecuencia Código					
1	Sustentar documentación del Bien que ingresa, OK?				✓				Anual	0,08	1	25	2,08	individual
2	Devolver documentación			✓					Anual	0,08	1	5	0,415	individual
3	Receptar documentación					✓			Anual	0,08	1	4	0,332	individual
4	Analizar documentación	✓							Anual	0,08	1	19	1,577	individual
5	Solucionar el problema de la documentación	✓							Anual	0,08	1	23	1,909	individual
6	Codificar el bien adquirido		✓						Anual	0,08	15	15	18,68	individual
7	Ir a verificar, el bien el lugar y responsable del bien					✓			Anual	0,08	15	18	22,41	individual
8	Etiquetar el bien con su código respectivo		✓						Anual	0,08	15	13	16,19	individual
9	Ingresar datos al Sistema		✓						Anual	0,08	1	23	1,909	individual
10	Fin de Año?				✓				Anual	0,08	1	5	0,415	individual
11	Realizar la constatación física y verificar el custodio del bien		✓						Anual	0,08	15	8	9,96	individual
12	OK?						✓		Anual	0,08	1	3	0,249	individual
13	Ver quien tiene o si está en bodega						✓		Anual	0,08	15	7	8,715	individual
14	Hacer firmar la Hoja de responsabilidad al custodio		✓						Anual	0,08	1	14	1,162	individual
15	Elaborar el Acta de constatación física del MIPRO	✓							Anual	0,08	1	14	1,162	individual
16	Ingresar al sistema para realizar la depreciación	✓							Anual	0,08	1	21	1,743	individual
17	Ingresar Cálculo de depreciación		✓						Anual	0,08	1	23	1,909	individual
18	Registrar fecha inicial y clave		✓						Anual	0,08	1	7	0,581	individual
19	Aceptar que se ejecute la depreciación						✓		Anual	0,08	1	4	0,332	individual



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.5.1.10. Ejecutar el Inventario de Suministros y Existencias

En la ejecución de este inventario como situación propuesta se puede asumir la disminución de tiempos de espera así como la combinación de actividades de aprobación. Se obtienen los siguientes resultados:

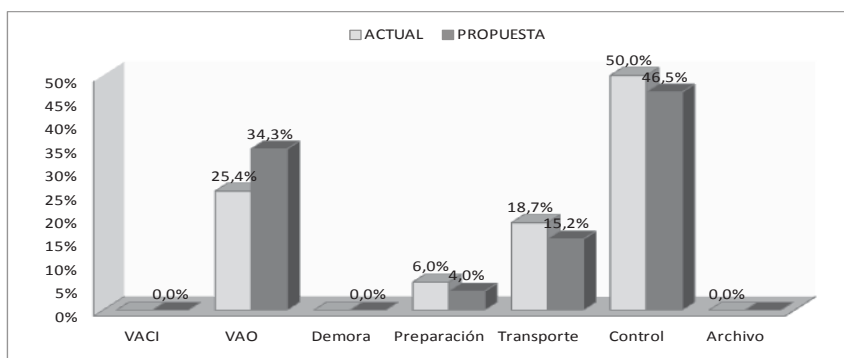
- Las actividades disminuyen de 8 a 7 con tiempos de ciclo de 134 a 99 minutos respectivamente.
- El valor agregado de las actividades aumenta de 25% al 34% debido a la disminución de tiempo en actividades de demora y control.
- Las actividades que no agregan valor disminuyen del 75% al 66%.

Tabla 4-19 Propuesta de Mejora Inventario de suministros y existencias

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							Unidad de tiempo:		MINUTOS			
		Valor agregado		Sin valor agregado					Frecuencia		Volumen	Duración		Ejecución
Nº	Descripción	○	●	D	O	⇩	□	▽	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes	Tipo de actividad
#	Pasos secuenciales	VACI	VAO	Demora	Preparación	Transporte	Control	Archivo						
1	Receptar mensualmente las Notas de Ingreso y Egreso					✓			Anual	0,08	6	15	7,47	individual
2	Verificar que las Notas de Ingreso y Notas de Egreso consten en sistema						✓		Anual	0,08	1	13	1,079	individual
3	Imprimir detalle mensual de los suministros y existencias				✓				Anual	0,08	1	4	0,332	individual
4	Constar lo que se posee en bodega con lo que consta en el sistema, OK?						✓		Anual	0,08	1	25	2,075	individual
5	Realizar un informe en que se justifique		✓						Anual	0,08	1	21	1,743	individual
6	Realizar Acta de Constancia		✓						Anual	0,08	1	13	1,079	individual
7	Firmar Acta de Constancia						✓		Anual	0,08	1	8	0,664	individual

VALOR AGREGADO ACTUAL		
Total actividades:	TA	8
Tiempo de ciclo	TC	134
Valor agregado	VA	25%
Sin valor agregado	SVA	75%

VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	7
Tiempo de ciclo	TC	99
Valor agregado	VA	34%
Sin valor agregado	SVA	66%



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.5.1.11. Solicitar pago al Ministerio de Economía y Finanzas

En este subproceso la situación propuesta está basada en la reducción de tiempos de espera y la combinación de actividades de revisión y aprobación, obteniendo los siguientes resultados:

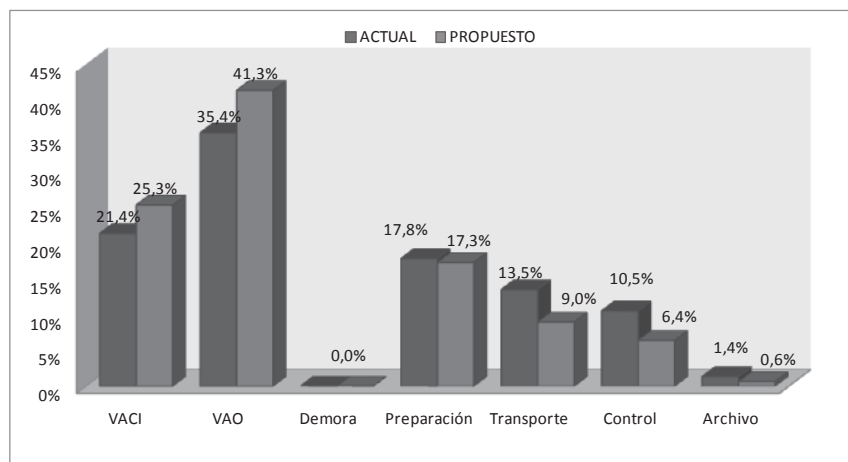
- El tiempo de ciclo disminuye de 370 minutos a 312 minutos.
- El valor agregado en las actividades aumenta del 25% al 34%.
- Las actividades que no agregan valor disminuyen del 75% al 66%.

Tabla 4-20 Propuesta de Mejora Solicitar pago al MEF

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							TIEMPO					
		Valor agregado		Sin valor agregado					Frecuencia		Volumen	Duración		Ejecución
		VACI	VAO	Demora	Preparación	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes	Tipo de actividad
1	Receptar Solicitud de pago					✓			Diaría	20,00	6	6	720	Individual
2	Enviar Solicitud de pago					✓			Diaría	20,00	6	3	360	Individual
3	Revisar la documentación sustentatoria de pago				✓				Diaría	20,00	1	11	220	Individual
4	Entregar la documentación sumilada					✓			Diaría	20,00	6	4	480	Individual
5	Proceder hacer la afectación presupuestaria del Ingreso o Gasto	✓							Diaría	20,00	1	22	440	Individual
6	Entregar documentación					✓			Diaría	20,00	6	2	240	Individual
7	Controlar la documentación						✓		Diaría	20,00	6	14	1680	Individual
8	Generar CUR de Gastos		✓						Diaría	20,00	6	60	7200	Individual
9	Enviar documentación					✓			Diaría	20,00	1	7	140	Individual
10	Analizar documentación y Aprobar CUR de Gastos	✓							Diaría	20,00	1	18	360	Individual
11	Correcto?						✓		Diaría	20,00	1	2	40	Individual
12	Solicitar el Pago al MEF				✓				Diaría	20,00	1	8	160	Individual
13	Solicitar al BCE, la acreditación en las Cuentas de los Beneficiarios				✓				Diaría	20,00	1	35	700	Individual
14	Realizar seguimiento del Estado de pago		✓						Diaría	20,00	1	12	240	Individual
15	Valor confirmado o acreditado a la cuenta del beneficiario?						✓		Diaría	20,00	6	4	480	Individual
16	Analizar el por qué se ha rechazado	✓							Diaría	20,00	1	9	180	Individual
17	Solicitar en el Sistema realizar los cambios		✓						Diaría	20,00	1	11	220	Individual
18	Gestionar en Finanzas para solucionar rechazo del pago	✓							Diaría	20,00	1	30	600	Individual
19	Solucionar en el MEF		✓						Diaría	20,00	1	21	420	Individual
20	Registrar solicitud de pago en base de datos enviadas por el MEF		✓						Diaría	20,00	6	12	1440	Individual
21	Elaborar el Comprobante de Retención para el Beneficiario		✓						Diaría	20,00	6	8	960	Individual
22	Entregar el Comprobante de Retención al Beneficiario					✓			Diaría	20,00	6	3	360	Individual
23	Preparar una copia para Archivo de Pagos		✓						Diaría	20,00	1	5	100	Individual
24	Entregar Carpeta de CUR a Contabilidad					✓			Diaría	20,00	1	3	60	Individual
25	Archivar una copia en Archivos de Tesorería						✓		Diaría	20,00	6	2	240	Individual

VALOR AGREGADO ACTUAL		
Total actividades:	TA	26
Tiempo de ciclo	TC	370
Valor agregado	VA	57%
Sin valor agregado	SVA	43%

VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	25
Tiempo de ciclo	TC	312
Valor agregado	VA	67%
Sin valor agregado	SVA	33%



Elaborado por: Ana Cristina Ortega



#### 4.5.1.12. Ejecutar reportes de recaudación de valores de autogestión

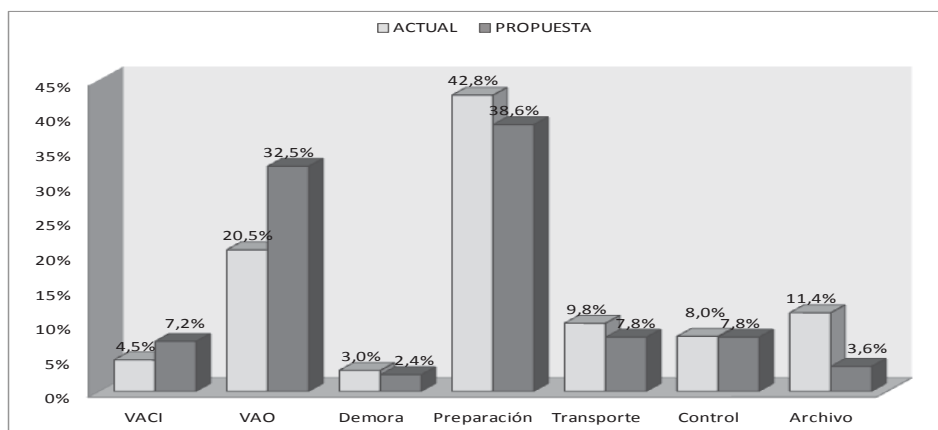
En la ejecución de los reportes de recaudación de valores de autogestión, únicamente se puede disminuir tiempos de espera, mas no se puede realizar una combinación o eliminación de actividades debido a que cada una de ellas representa relevancia dentro del subproceso, obteniendo:

- El tiempo de ciclo disminuye de 264 minutos a 166 minutos.
- Las actividades con valor agregado aumentan del 25% al 40%.
- Al disminuir el tiempo de espera las actividades que no agregan valor se reducen del 75% al 40%.

Tabla 4-21 Propuesta de Mejora  
Ejecución de reportes de recaudación de  
valores de autogestión

VALOR AGREGADO ACTUAL			VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	17	Total actividades:	TA	17
Tiempo de ciclo	TC	264	Tiempo de ciclo	TC	166
Valor agregado	VA	25%	Valor agregado	VA	40%
Sin valor agregado	SVA	75%	Sin valor agregado	SVA	60%

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							TIEMPO					
		Valor agregado		Sin valor agregado					Frecuencia		Volumen	Duración		Ejecución
Nº	Descripción	VACI	VAO	D	O	↔	□	▽	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes	Tipo de actividad
#	Pasos secuenciales	○	●	D	O	↔	□	▽	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes	Tipo de actividad
1	Atender en ventanilla los trámites	✓							Diaria	20,00	5	12	1200	individual
2	Elaborar facturas por tasas de actuación		✓						Diaria	20,00	5	19	1900	individual
3	Analizar y determinar los valores a recaudar		✓						Diaria	20,00	1	7	140	individual
4	Consignar los datos correctos en factura				✓				Diaria	20,00	5	5	500	individual
5	Verificar y revisar la autenticidad de los billetes y monedas fraccionarias						✓		Diaria	20,00	18	3	1080	individual
6	Legalizar y entregar la factura y primera copia				✓				Diaria	20,00	5	11	1100	individual
7	Recopilar y tabular facturas			✓					Diaria	20,00	5	4	400	individual
8	Conciliar valores de facturas con valores recaudados				✓				Diaria	20,00	1	12	240	individual
9	Desglosar facturas en orden				✓				Diaria	20,00	1	17	340	individual
10	Registrar en orden numérico las facturas emitidas diariamente				✓				Diaria	20,00	1	4	80	individual
11	Archivar copia rosada en archivo cronológico de Tesorería							✓	Diaria	20,00	5	6	600	individual
12	Constata lo recaudado tanto en efectivo como en cheque				✓				Diaria	20,00	18	15	5400	individual
13	Elaborar comprobante de depósito		✓						Diaria	20,00	1	8	160	individual
14	Entregar al conserje para depósito en la cuenta rotativa de ingresos					✓			Diaria	20,00	1	10	200	individual
15	Elaborar reporte diario de recaudación		✓						Diaria	20,00	1	20	400	individual
16	Legalizar reporte diario de recaudación						✓		Diaria	20,00	1	10	200	individual
17	Entregar a Contabilidad la documentación					✓			Diaria	20,00	1	3	60	individual



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.5.1.13. Realizar roles de pago

En la realización de roles de pago como propuesta de mejora se puede establecer la disminución de tiempos de espera, y el incremento en tiempos de actividades con importancia fundamental en el subproceso, como resultado obtenemos:

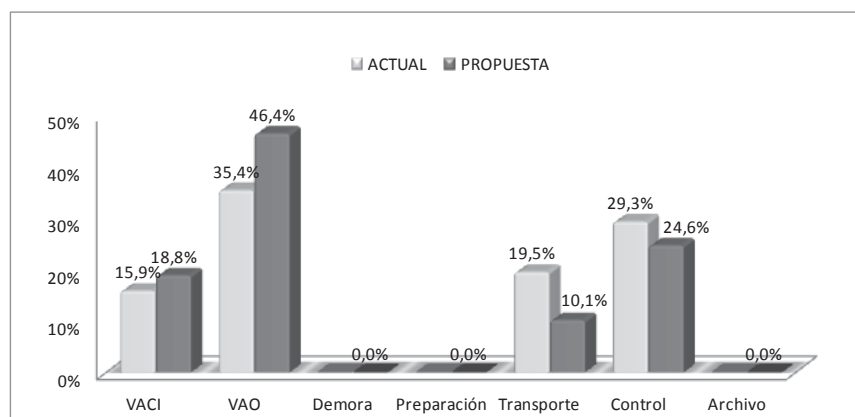
- El tiempo de ciclo disminuye de 82 minutos a 69 minutos.
- Las actividades que agregan valor aumentan del 51% al 65%.
- Las actividades que no agregan valor disminuyen del 49% al 35%.

Tabla 4-22 Propuesta de Mejora Realizar Roles de Pago

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO						Unidad de tiempo:		MINUTOS				
		Valor agregado		Sin valor agregado				TIEMPO		Ejecución				
Nº	Descripción	VACI	VAO	Demora	Preparación	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia	volumen	Duración	Ejecución		
#	Pasos secuenciales	○	●	D	○	→	□	▽	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes	Tipo de actividad
1	Receptar documentación					✓			Mensual	1,00	135	3	405	individual
2	Ingresar los datos en Nómina		✓						Mensual	1,00	1	12	12	individual
3	Aprobar nómina						✓		Mensual	1,00	1	3	3	individual
4	Imprimir cada uno de los Reportes de Sueldos	✓							Mensual	1,00	135	13	1755	individual
5	Enviar la nómina aprobada al eSIPREN					✓			Mensual	1,00	1	4	4	individual
6	Validar la información						✓		Mensual	1,00	1	14	14	individual
7	Generar CUR de Costos		✓						Mensual	1,00	1	20	20	individual

VALOR AGREGADO ACTUAL		
Total actividades:	TA	7
Tiempo de ciclo	TC	82
Valor agregado	VA	51%
Sin valor agregado	SVA	49%

VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	7
Tiempo de ciclo	TC	69
Valor agregado	VA	65%
Sin valor agregado	SVA	35%



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.5.2. Mejoramiento de Procesos Gestión Tecnológica

##### 4.5.2.1. Elaborar Planes y proyectos de desarrollo informático

En la elaboración de planes y proyectos de Desarrollo informático se puede reducir tiempo de espera en cada actividad y combinar actividades de control y aprobación, pudiendo obtener los siguientes resultados:

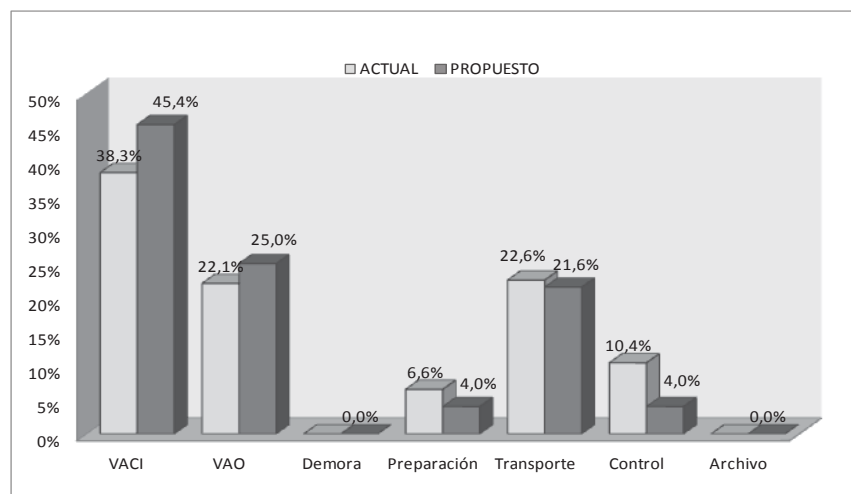
- El tiempo de ciclo del subproceso se reduce de 412 minutos a 348 minutos, debido a que el número de actividades disminuye de 21 a 19.
- Las actividades que agregan valor aumentan del 60% al 70% ya que el tiempo de espera en cada una disminuye.
- El tiempo en actividades que no agregan valor disminuye del 40% al 30%.

Tabla 4-23 Propuesta de Mejora Elaborar planes y proyectos de desarrollo informático

VALOR AGREGADO ACTUAL		
Total actividades:	TA	21
Tiempo de ciclo	TC	412
Valor agregado	VA	60%
Sin valor agregado	SVA	40%

VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	19
Tiempo de ciclo	TC	348
Valor agregado	VA	70%
Sin valor agregado	SVA	30%

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							Unidad de tiempo:		minutos			
		Valor agregado		Sin valor agregado					Frecuencia		Volumen	Duración		Ejecución
Nº	Descripción	VACI	VAO	Demora	Preparación	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes	Tipo de actividad
#	Pasos secuenciales													
1	Emitir disposiciones						✓		Anual	0,08	1	5	0,415	individual
2	Recibir disposiciones y analizar				✓				Anual	0,08	1	7	0,581	conjunta
3	Iniciar la ejecución programando tiempos y tareas	✓							Anual	0,08	1	39	3,237	conjunta
4	Elaborar el diagnóstico		✓						Anual	0,08	1	23	2	conjunta
5	Remitir el diagnóstico para revisión del Director					✓			Anual	0,08	1	4	0,332	conjunta
6	Recibir documento, analizar y definir el alcance					✓			Anual	0,08	1	15	1,245	individual
7	Preparar documento y enviar para el visto bueno				✓				Anual	0,08	1	7	0,581	individual
8	Recibir documento y validar la estrategia, esta de acuerdo?					✓			Anual	0,08	1	27	2,241	individual
9	Remitir sugerencias o ajustes					✓			Anual	0,08	1	11	0,913	individual
10	Remitir para continuar con el desarrollo del plan					✓			Anual	0,08	1	4	0,332	individual
11	Recibir aprobación y Elaborar el plan		✓						Anual	0,08	1	51	4,233	individual
12	Remitir el plan para verificar disponibilidad de recursos					✓			Anual	0,08	1	3	0,249	individual
13	Recibir el plan y verificar disponibilidad de recursos, existe disponibilidad?					✓			Anual	0,08	1	11	0,913	individual
14	Emitir aprobación		✓						Anual	0,08	1	8	0,664	individual
15	Completar el plan y enviar para su aprobación	✓							Anual	0,08	1	19	1,577	individual
16	Recibir el plan y analizar		✓						Anual	0,08	1	5	0,415	individual
17	¿Está de acuerdo?						✓		Anual	0,08	1	2	0,166	individual
18	Aprobar el plan						✓		Anual	0,08	1	7	0,581	individual
19	Ejecutar el plan	✓							Anual	0,08	1	100	8,3	individual



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.5.2.2. Elaborar Plan de Mantenimiento y Software y hardware

En la propuesta de mejora de la planificación de mantenimiento de software y hardware se reducen principalmente tiempos de espera en actividades que no agregan valor, así mismo se combinan actividades de control y de revisión

relacionadas con la aprobación y revisión del plan, los resultados obtenidos son:

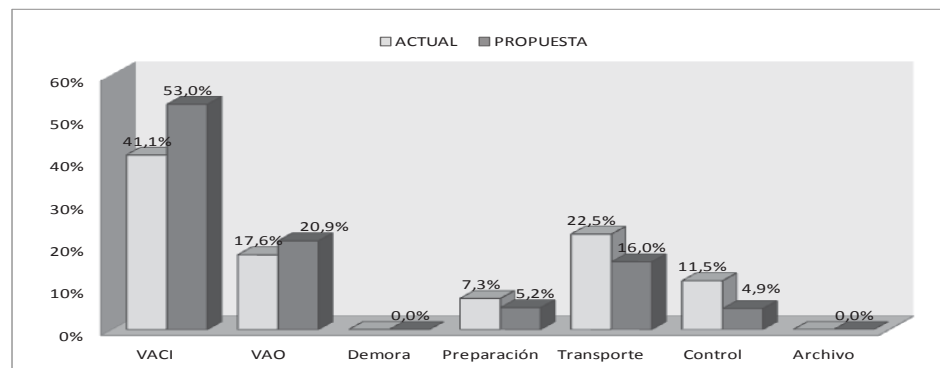
- El número de actividades se reducen de 26 a 22 con tiempos de ciclo de 574 minutos a 445 minutos respectivamente.
- Las actividades que agregan valor aumentan del 59% al 74%.
- El tiempo en actividades que no agregan valor se reduce del 41% al 26%.

Tabla 4-24 Propuesta de Mejora Elaborar plan de mantenimiento de software y hardware

ORD Nº	ACTIVIDADES Descripción	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							Unidad de tiempo: minutos				Ejecución		
		Valor agregado		Sin valor agregado					TIEMPO						
		VACI	VAO	D Demora	O Preparación	→ Transporte	□ Control	▽ Archivo	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tempo unitario		Tempo mes	
1	Emtir disposiciones de realización del plan de mantenimiento							✓		Anual	0,08	1	15	1,245	individual
2	Recibir disposiciones y analizar							✓		Anual	0,08	1	9	0,747	conjunta
3	Iniciar la ejecución programando tiempos y tareas	✓								Anual	0,08	1	20	1,66	conjunta
4	Elaborar el diagnóstico y analizar		✓							Anual	0,08	1	19	2	conjunta
5	¿se lo puede resolver internamente?							✓		Anual	0,08	1	3	0,249	conjunta
6	Remtir informe indicando necesidad de contratación							✓		Anual	0,08	1	5	0,415	conjunta
7	Solicitar la contratación externa de servicios					✓				Anual	0,08	1	18	1,494	individual
8	Recibir solicitud y analizar, esta de acuerdo?							✓		Anual	0,08	1	12	0,996	individual
9	Remtir sugerencias o ajustes							✓		Anual	0,08	1	6	0,498	individual
10	Solicita certificación presupuestaria					✓				Anual	0,08	1	5	0,415	individual
11	Recibir solicitud y analizar, existe presupuesto?							✓		Anual	0,08	1	12	0,996	individual
12	Emtir certificación presupuestaria		✓							Anual	0,08	1	19	1,577	individual
13	Contratar proveedor	✓								Anual	0,08	1		0	individual
14	Proveedor contratado		✓							Anual	0,08	1	19	1,577	individual
15	Ejecutar el plan	✓								Anual	0,08	1	216	17,928	individual
16	Emtir informe técnico para su aprobación		✓							Anual	0,08	1	19	1,577	conjunta
17	Recibir documento y validar, esta de acuerdo?							✓		Anual	0,08	1	9	0,747	individual
18	Emtir recomendaciones		✓							Anual	0,08	1	6	0,498	individual
19	Aprobar informe								✓	Anual	0,08	1	4	0,332	individual
20	Enviar informe para su aprobación							✓		Anual	0,08	1	3	0,249	individual
21	Recibir informe y analizar, esta de acuerdo?							✓		Anual	0,08	1	15	1,245	individual
22	Aprobar y remitir para su ejecución		✓							Anual	0,08	1	11	0,913	individual

VALOR AGREGADO ACTUAL		
Total actividades:	TA	26
Tiempo de ciclo	TC	574
Valor agregado	VA	59%
Sin valor agregado	SVA	41%

VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	22
Tiempo de ciclo	TC	445
Valor agregado	VA	74%
Sin valor agregado	SVA	26%



### 4.5.2.3. Administrar Help Desk

La propuesta de mejora en la administración del help desk está basada en la disminución del tiempo de espera en cada actividad y la combinación de actividades de control, revisión y supervisión del Director(a) de Área, obteniendo los siguientes resultados:

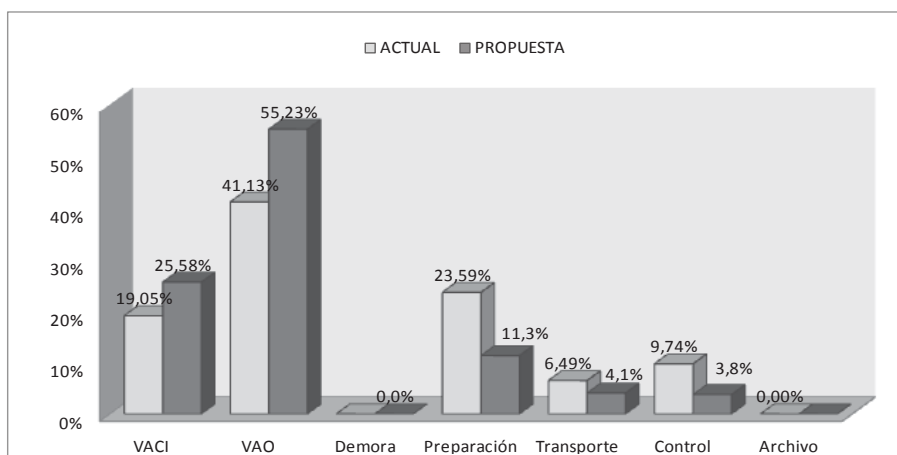
- El número de actividades disminuyen de 25 a 22, y el tiempo de ciclo disminuye en la situación propuesta de 462 minutos a 344.
- El porcentaje de actividades que agregan valor aumentarían del 60% al 81%.
- Las actividades que no agregan valor disminuyen del 40% al 19%.

Tabla 4-25 Propuesta de Mejora Administrar Help Desk

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO						TIEMPO					Ejecución	
		Valor agregado		Sin valor agregado				Frecuencia		Volumen	Duración			
Nº	Descripción	VACI	VAO	D	O	↔	□	▽	Frecuencia Código	Frecuencia # veces/mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes	Tipo de actividad
#	Pasos secuenciales													
1	Solicitar requerimiento				✓				Diaria	20,00	8	3	480	individual
2	Atender llamada de usuario, es atendida?	✓							Diaria	20,00	8	7	1120	conjunta
3	Analizar requerimiento		✓						Diaria	20,00	6	9	1080	conjunta
4	Enrutar llamada a técnico informático				✓				Diaria	20,00	6	3	360	conjunta
5	Analizar posibles causas de daño en el requerimiento, requerimiento puede ser atendido?		✓						Diaria	20,00	6	22	2640	conjunta
6	Efectuar soporte técnico	✓							Diaria	20,00	6	25	3000	individual
7	Comunicar que el requerimiento fue atendido						✓		Diaria	20,00	6	3	360	individual
8	Llenar registro de asistencia técnica		✓						Diaria	20,00	6	12	1440	individual
9	Analizar requerimiento		✓						Diaria	20,00	6	34	4080	individual
10	Registrar daño y designar a técnico responsable con Hoja de Reporte				✓				Diaria	20,00	6	25	3000	individual
11	Trasladarse donde el usuario					✓			Diaria	20,00	6	14	1680	individual
12	Analizar posibles causas de daño, requerimiento puede ser atendido?		✓						Diaria	20,00	6	23	2760	individual
13	Realizar Diagnóstico		✓						Diaria	20,00	6	70	8400	individual
14	Emitir criterio técnico	✓							Diaria	20,00	6	21	2520	individual
15	¿Requerimiento pudo ser atendido?						✓		Diaria	20,00	6	2	240	conjunta
16	Comunicar a usuario la solución al requerimiento	✓							Diaria	20,00	6	8	960	individual
17	Recibir información sobre requerimiento atendido						✓		Diaria	20,00	6	5	600	individual
18	Comunicar a usuario que el requerimiento fue atendido	✓							Diaria	20,00	6	8	960	individual
19	Efectuar soporte técnico	✓							Diaria	20,00	6	19	2280	individual
20	Registrar Asistencia Técnica		✓						Diaria	20,00	6	20	2400	individual
21	Comunicar que el requerimiento fue atendido						✓		Diaria	20,00	6	3	360	individual
22	Ingresar datos de Registro de Asistencia Técnica				✓				Diaria	20,00	6	8	960	individual

VALOR AGREGADO ACTUAL		
Total actividades:	TA	25
Tiempo de ciclo	TC	462
Valor agregado	VA	60%
Sin valor agregado	SVA	40%

VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	22
Tiempo de ciclo	TC	344
Valor agregado	VA	81%
Sin valor agregado	SVA	19%



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.5.2.4. Administrar Micorrespondencia

La administración de Micorrespondencia permite presentar un subproceso de mejora que reduce tiempo de espera, adicionalmente se eliminan actividades innecesarias, y se combinan aprobaciones con verificaciones, obteniendo los siguientes resultados:

- El tiempo de ciclo se reduce de 1894 minutos a 865 minutos y un número de actividades de 60 a 47 respectivamente.
- Las actividades que agregan valor se incrementan del 21% al 39%.
- El tiempo de las actividades que no agregan valor al subproceso se reducen del 79% al 61%.

Tabla 4-26 Propuesta de Mejora Administrar micorrespondencia

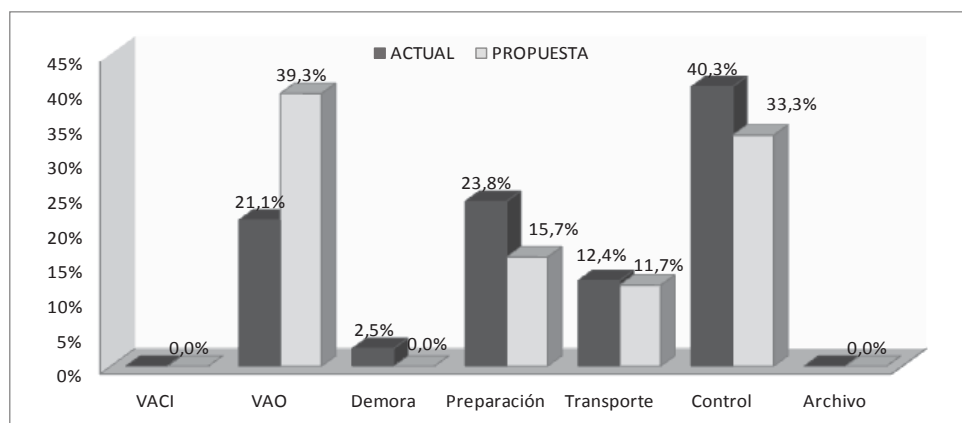
ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							Unidad de tiempo:		minutos			
		Valor agregado		Sin valor agregado					Frecuencia		Volumen	Duración		Ejecución
Nº	Descripción								Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes	Tipo de actividad
#	Pasos secuenciales	VACI	VAO	Demora	Preparación	Transporte	Control	Archivo						
1	Recibir Documentación, es información oficial?					✓			Diaria	20,00	15	7	2100	individual
2	Entregar documentación Personal					✓			Diaria	20,00	15	4	1200	individual
3	Enviar personalmente la información					✓			Diaria	20,00	15	5	1500	individual
4	Es información Confidencial?						✓		Diaria	20,00	15	3	900	individual
5	Scanear documento				✓				Diaria	20,00	15	6	1800	individual
6	Ingresar información al formulario base				✓				Diaria	20,00	15	9	2700	individual
7	Determinar ejecutor, es para ministro(a)						✓		Diaria	20,00	15	11	3300	individual
8	Enviar información al delegado del Ministro(a)					✓			Diaria	20,00	15	4	1200	individual
9	Leer información		✓						Diaria	20,00	15	35	10500	individual
10	Direccionamiento correcto? Sumillar archivo						✓		Diaria	20,00	15	6	1800	individual
11	Ingresar nuevamente Información a formulario base indicando el No. De trámite anterior				✓				Diaria	20,00	15	32	9600	individual
12	Delega Documento?						✓		Diaria	20,00	15	4	1200	individual
13	Ejecutar Acción		✓						Diaria	20,00	15	187	56100	individual
14	Revisa Ministro(a) la Acción						✓		Diaria	20,00	15	124	37200	individual
15	Acción Correcta?						✓		Diaria	20,00	15	15	4500	individual
16	Imprimir y hacer firmar al Ministro				✓				Diaria	20,00	15	48	14400	individual



ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO						Unidad de tiempo:		minutos				
		Valor agregado		Sin valor agregado				Frecuencia		Volumen		Duración		Ejecución
		Nº	Descripción	VACI	VAO	D	Preparación	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario
17	Recibir información					✓			Diaría	20,00	15	6	1800	individual
18	Enviar información a la Institución solicitante					✓			Diaría	20,00	15	66	19800	individual
19	Sumilla a Subsecretario?						✓		Diaría	20,00	15	5	1500	individual
20	Envía información al Subsecretario(a)					✓			Diaría	20,00	15	5	1500	individual
21	Leer información		✓						Diaría	20,00	15	15	4500	individual
22	Direccionamiento correcto?						✓		Diaría	20,00	15	6	1800	individual
23	Sumillar Archivo						✓		Diaría	20,00	15	9	2700	individual
24	Ejecuta?						✓		Diaría	20,00	15	2	600	individual
25	Sumillar al director(a)						✓		Diaría	20,00	15	4	1200	individual
26	Ejecutar Acción		✓						Diaría	20,00	15	13	3900	individual
27	Necesita firma del Ministro?						✓		Diaría	20,00	15	2	600	individual
28	Imprimir y firmar						✓		Diaría	20,00	15	8	2400	individual
29	Revisa Ministro(a) la Acción, acción correcta?						✓		Diaría	20,00	15	22	6600	individual
30	Imprimir y hacer firmar al Ministro				✓				Diaría	20,00	15	12	3600	individual
31	Enviar información al director(a)					✓			Diaría	20,00	15	4	1200	individual
32	Leer información		✓						Diaría	20,00	15	13	3900	individual
33	Direccionamiento correcto?						✓		Diaría	20,00	15	2	600	individual
34	Sumillar Archivo						✓		Diaría	20,00	15	5	1500	individual
35	¿Ejecuta?						✓		Diaría	20,00	15	3	900	individual
36	Sumillar al Funcionario						✓		Diaría	20,00	15	4	1200	individual
37	Leer información		✓						Diaría	20,00	15	12	3600	individual
38	Ejecutar Acción		✓						Diaría	20,00	15	19	5700	individual
39	Acción Correcta?						✓		Diaría	20,00	15	11	3300	individual
40	Necesita firma del Ministro?						✓		Diaría	20,00	15	5	1500	individual
41	Revisa Ministro la Acción, acción correcta?		✓						Diaría	20,00	15	23	6900	individual
42	Ejecutar Acción		✓						Diaría	20,00	15	23	6900	individual
43	Imprimir y hacer firmar al Ministro						✓		Diaría	20,00	15	22	6600	individual
44	Necesita firma del Subsecretario?						✓		Diaría	20,00	15	3	900	individual
45	Imprimir y firmar				✓				Diaría	20,00	15	15	4500	individual
46	Revisa Subsecretario la Acción, acción correcta?						✓		Diaría	20,00	15	12	3600	individual
47	Imprimir y hacer firmar al Subsecretario				✓				Diaría	20,00	15	14	4200	individual

VALOR AGREGADO ACTUAL		
Total actividades:	TA	60
Tiempo de ciclo	TC	1894
Valor agregado	VA	21%
Sin valor agregado	SVA	79%

VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	47
Tiempo de ciclo	TC	865
Valor agregado	VA	39%
Sin valor agregado	SVA	61%



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.5.2.5. Realizar auditorías informáticas

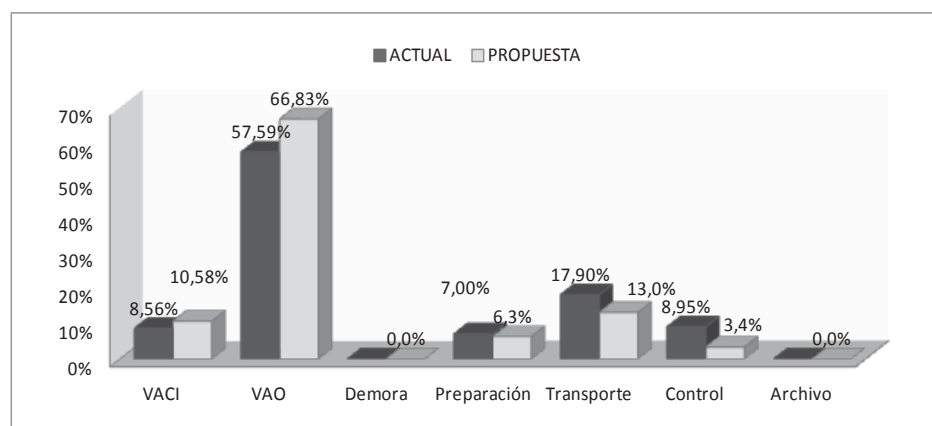
Este subproceso permite realizar una propuesta de mejora en la que se combinan actividades de supervisión, revisión y aprobación y se reduce tiempo de espera, pudiendo obtener los siguientes resultados:

- El tiempo de ciclo se reduce de 257 minutos a 208, el número de actividades de 14 a 13.
- Las actividades que agregan valor aumentan del 64% al 77%.
- Las actividades que no agregan valor disminuyen del 34% al 23%.

Tabla 4-27 Propuesta de Mejora auditorías informática

VALOR AGREGADO ACTUAL			VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	14	Total actividades:	TA	13
Tiempo de ciclo	TC	257	Tiempo de ciclo	TC	208
Valor agregado	VA	66%	Valor agregado	VA	77%
Sin valor agregado	SVA	34%	Sin valor agregado	SVA	23%

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							Unidad de tiempo:		minutos			
		Valor agregado		Sin valor agregado					Frecuencia		Volumen	Duración		Ejecución
Nº	Descripción	VACI	VAO	D	Preparación	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes	Tipo de actividad
#	Pasos secuenciales													
1	Emitir disposiciones para realizar las auditorías informáticas		✓						Anual	0,08	1	22	1,826	individual
2	Recibir disposiciones y analizar		✓						Anual	0,08	1	23	1,909	conjunta
3	Iniciar la ejecución programando tiempos y tareas		✓						Anual	0,08	1	34	2,822	conjunta
4	Definir los objetivos de control		✓						Anual	0,08	8	21	14	conjunta
5	Elaborar la matriz de control		✓						Anual	0,08	1	27	2,241	conjunta
6	Recibir matriz y validar					✓			Anual	0,08	1	6	0,498	individual
7	Disponer la mejora						✓		Anual	0,08	1	4	0,332	individual
8	Ejecutar la mejora y remitir informe	✓							Anual	0,08	1	22	1,826	conjunta
9	¿Se suscitó problema?						✓		Anual	0,08	1	3	0,249	conjunta
10	Elaborar Plan de Mantenimiento de Software y Hardware		✓						Anual	0,08	1	0	0	conjunta
11	Recibir informe y analizar, esta de acuerdo?					✓			Anual	0,08	1	21	1,743	individual
13	Realizar recomendaciones				✓				Anual	0,08	1	13	1,079	individual
14	Aprobar informe y utilizar información para definir los planes		✓						Anual	0,08	1	12	0,996	individual



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

### 4.5.3. Mejora de Proceso Administración de Recursos Humanos

#### 4.5.3.1. Planificación de los Recursos Humanos

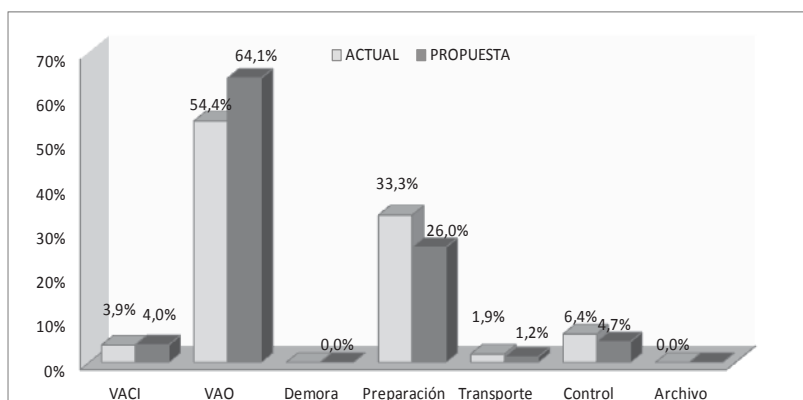
##### Diagnóstico del Recurso Humano

En el diagnóstico de la necesidad de recursos humanos existen actividades que pueden combinarse como las de control y supervisión, adicionalmente se disminuyen tiempos de espera en cada actividad, obteniendo los siguientes resultados:

- El número total de actividades disminuyó de 34 a 28, disminuyendo el tiempo de ciclo de 2285 a 1683 minutos ya que existen varias actividades que revisan y aprueban parte del subproceso y éstas fueron combinadas.

- El porcentaje de valor agregado en las actividades aumentó del 58% al 68%.
- Las actividades que no agregan valor disminuyeron del 42% al 32%.

Tabla 4-28 Propuesta de Mejora diagnóstico del recurso humano



VALOR AGREGADO ACTUAL		
Total actividades:	TA	34
Tiempo de ciclo	TC	2285
Valor agregado	VA	58%
Sin valor agregado	SVA	42%

VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	28
Tiempo de ciclo	TC	1683
Valor agregado	VA	68%
Sin valor agregado	SVA	32%

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							TIEMPO					
		Valor agregado		Sin valor agregado					Frecuencia		Volumen		Duración	Ejecución
		VACI	VAO	D	Preparación	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes	Tipo de actividad
1	Elaborar propuesta de planificación de RRH	✓							Anual	0,08	1	45	3,735	individual
2	Analizar propuesta de planificación de RRH, esta ok?							✓	Anual	0,08	1	15	1,245	individual
3	Realizar ajustes		✓						Anual	0,08	1	20	2	individual
4	Disponer la ejecución de la planificación							✓	Anual	0,08	1	7	0,581	individual
5	Determinar lineamientos y procedimientos, asignar responsabilidades		✓						Anual	0,08	1	13	1,079	individual
6	Obtener información estadística demográfica de servidores				✓				Anual	0,08	1	350	29,05	individual
7	Elaborar plantilla referencial de puestos		✓						Anual	0,08	1	945	78,435	individual
8	Revisar plantilla referencial de puestos							✓	Anual	0,08	1	14	1,162	individual
9	Analizar plantilla referencial de puestos, esta ok?		✓						Anual	0,08	1	12	0,996	individual
10	Realizar ajustes				✓				Anual	0,08	1	17	1,411	individual

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							Unidad de tiempo:		minutos				
		Valor agregado		Sin valor agregado					Frecuencia		Volumen	Duración	Ejecución		
		Nº	Descripción	VACI	VAO	Demora	Preparación	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes
#	Pasos secuenciales														
11	Disponer requerimiento de personal							✓		Anual	0,08	1	8	0,664	individual
12	Elaborar y enviar memorando de requerimientos de personal				✓					Anual	0,08	1	15	1,245	individual
13	Revisar memorando de requerimientos de personal, esta ok?							✓		Anual	0,08	1	10	0,83	individual
14	Realizar ajustes		✓							Anual	0,08	1	15	1,245	individual
15	Remitir memorando de requerimientos de personal					✓				Anual	0,08	1	4	0,332	individual
16	Suscribir memorando de solicitud de requerimientos de personal		✓							Anual	0,08	1	7	0,581	individual
17	Recibir memorando de solicitud requerimientos de personal					✓				Anual	0,08	1	3	0,249	individual
18	Detectar necesidades de personal	✓								Anual	0,08	8	22	14,608	individual
19	Llenar plantillas y firmar		✓							Anual	0,08	8	23	15,272	individual
20	Enviar solicitud de requerimiento de personal					✓				Anual	0,08	8	4	2,656	individual
21	Recibir memorando de requerimiento de personal					✓				Anual	0,08	8	3	1,992	individual
22	Receptar memorando de solicitud de requerimiento de personal					✓				Anual	0,08	8	3	1,992	individual
23	Recibir información de requerimiento de personal					✓				Anual	0,08	8	4	2,656	individual
24	Revisar información de plantillas, esta ok?							✓		Anual	0,08	8	25	16,6	individual
25	Realizar ajustes		✓							Anual	0,08	1	4	0,332	individual
26	Obtener información de requerimientos de personal				✓					Anual	0,08	1	55	4,565	individual
27	Analizar requerimientos de personal		✓							Anual	0,08	8	15	9,96	individual
28	Cosolidar información de requerimientos de personal		✓							Anual	0,08	1	25	2,075	individual

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

### Aprobar dictamen presupuestario

En el subproceso de aprobación de dictamen presupuestario se pueden combinar actividades de control y aprobaciones dentro del mismo se pueden obtener los siguientes resultados:

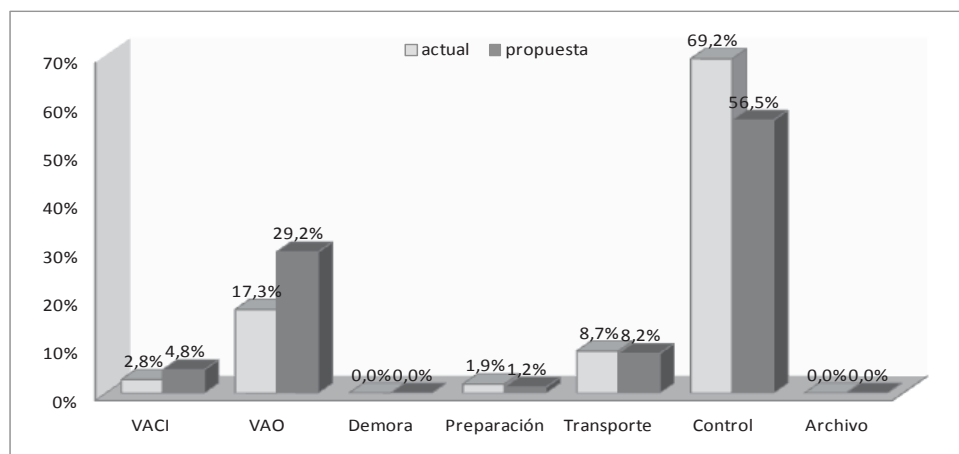
- El número de actividades disminuye de 14 a 12, con tiempos de ciclo de 894 a 414 minutos respectivamente.
- El valor agregado aumenta del 20% al 34%.
- Las actividades que no agregan valor disminuyen del 80% al 66%.

Tabla 4-29 Propuesta de Mejora dictamen presupuestario

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							Unidad de tiempo:		minutos				
		Valor agregado		Sin valor agregado					Frecuencia		Volumen	Duración		Ejecución	
		Nº	Descripción	VACI	VAO	D	Preparación	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes
#	Pasos secuenciales														
1	Elaborar solicitud de dictamen presupuestario	✓								Anual	0,08	1	20	1,66	individual
2	Enviar solicitud de dictamen presupuestario					✓				Anual	0,08	1	3	0,249	individual
3	Revisar solicitud de dictamen presupuestario, esta ok?							✓		Anual	0,08	1	4	0,332	individual
4	Realizar ajustes				✓					Anual	0,08	1	5	0,415	individual
5	Remitir solicitud de dictamen presupuestario					✓				Anual	0,08	1	4	0,332	individual
6	Suscribir oficio con solicitud de Informe presupuestario		✓							Anual	0,08	1	45	3,735	individual
7	Revisar informe de creación de puestos, esta ok?							✓		Anual	0,08	1	230	19,09	individual
8	Recibir comunicación de resolución					✓				Anual	0,08	1	12	0,996	individual
9	Emitir Informe favorable de la creación de puestos		✓							Anual	0,08	1	76	6,308	individual
10	Recibir copia de Informe favorable de la creación de puestos					✓				Anual	0,08	1	7	0,581	individual
11	Recibir informe favorable de la creación de puestos					✓				Anual	0,08	1	5	0,415	individual
12	Receptar Informe favorable de la creación de puestos					✓				Anual	0,08	1	3	0,249	individual

VALOR AGREGADO ACTUAL		
Total actividades:	TA	14
Tiempo de ciclo	TC	894
Valor agregado	VA	20%
Sin valor agregado	SVA	80%

VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	12
Tiempo de ciclo	TC	414
Valor agregado	VA	34%
Sin valor agregado	SVA	66%



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

## Resolución de creación de puestos

Dentro de la resolución y creación de puestos se establecieron combinaciones de actividades debido a que la misma persona revisa documentación y la

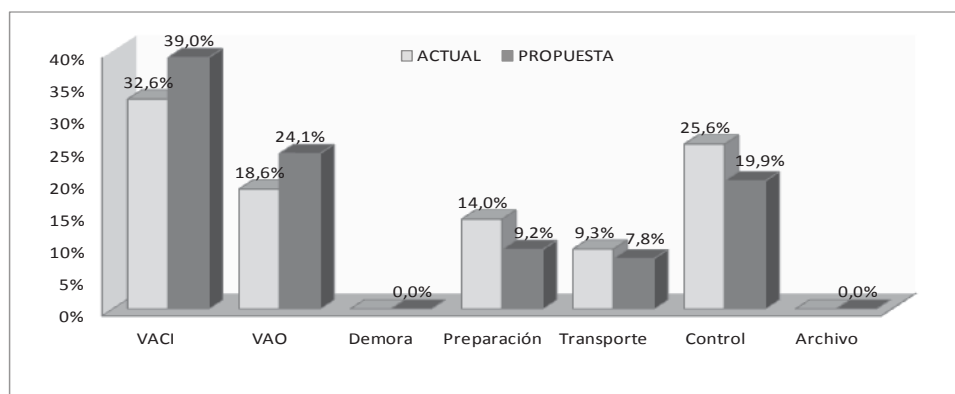
aprueba, adicionalmente se disminuyó tiempos de espera, de los resultados se puede concluir:

- Las actividades disminuyen en número de 20 a 16, y el tiempo de ciclo disminuye de 258 minutos a 141.
- El valor agregado en las actividades aumenta del 51% al 63%.
- El tiempo de las actividades que no agregan valor disminuye del 49% al 37%.

Tabla 4-30 Propuesta de Mejora resolución de creación de puestos

VALOR AGREGADO ACTUAL			VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	20	Total actividades:	TA	16
Tiempo de ciclo	TC	258	Tiempo de ciclo	TC	141
Valor agregado	VA	51%	Valor agregado	VA	63%
Sin valor agregado	SVA	49%	Sin valor agregado	SVA	37%

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							Unidad de tiempo: minutos					
		Valor agregado		Sin valor agregado					TIEMPO					
Nº	Descripción								Frecuencia	Volumen	Duración	Ejecución		
#	Pasos secuenciales	VACI	VAO	Demora	Preparación	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes	Tipo de actividad
1	Disponer elaboración de Informe para creación de puestos	✓							Anual	0,08	1	5	0,415	individual
2	Asignar elaboración de Informe de creación de puestos						✓		Anual	0,08	1	3	0,249	individual
3	Elaborar Informe de creación de puestos	✓							Anual	0,08	1	45	3,735	individual
4	Presentar informe de creación de puestos					✓			Anual	0,08	1	4	0	individual
5	Revisar informe de creación de puestos, esta ok?						✓		Anual	0,08	1	6	0,498	individual
6	Realizar ajustes		✓						Anual	0,08	1	12	0,996	individual
7	Remitir Informe de creación de puestos					✓			Anual	0,08	1	3	0,249	individual
8	Realizar análisis de la creación de puestos, esta ok?		✓						Anual	0,08	1	11	0,913	individual
9	Realizar ajustes		✓						Anual	0,08	1	11	0,913	individual
10	Emitir informe favorable de creación de puestos	✓							Anual	0,08	1	5	0,415	individual
11	Elaborar Memorando de Creación de Puestos				✓				Anual	0,08	1	6	0,498	individual
12	Revisar memorando de Creación de Puestos, esta ok?						✓		Anual	0,08	1	4	0,332	individual
13	Realizar ajustes				✓				Anual	0,08	1	7	0,581	individual
14	Suscribir memorando de Creación de Puestos						✓		Anual	0,08	1	3	0,249	individual
15	Aprobar y suscribir Creación de Puestos						✓		Anual	0,08	1	12	0,996	individual
16	Receptar resolución de creación de puestos					✓			Anual	0,08	1	4	0,332	individual



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

### Inclusión en eSipren

La inclusión en el esipren es un procedimiento básico en donde lo ideal es que el personal conozca el programa para conseguir disminuir tiempos de espera, se pueden obtener los siguientes resultados:

- El tiempo de ciclo disminuye de 64 a 51 minutos.
- El valor agregado en las actividades aumenta del 27% al 49%.
- Las actividades que no agregan valor disminuyen del 73% al 51%.

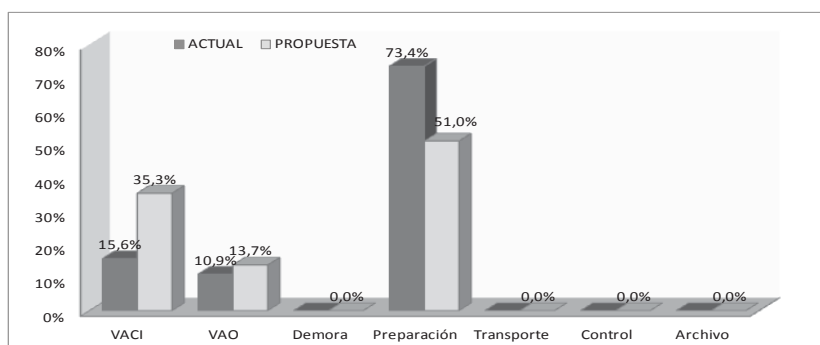
Tabla 4-31 Propuesta de Mejora inclusión en eSipren

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO						Unidad de tiempo:		minutos				
		Valor agregado		Sin valor agregado				Frecuencia		Volumen	Duración		Ejecución	
Nº	Descripción	VACI	VAO	Demora	Preparación	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes	Tipo de actividad
1	Disponer inclusión en el e-sipren	✓							Anual	0,08	1	10	0,83	individual
2	Asignar elaboración de inclusión en el e-sipren		✓						Anual	0,08	1	7	0,581	individual
3	Subir datos en el e-sipren				✓				Anual	0,08	1	14	1,162	individual
4	Consultar información de partidas creadas				✓				Anual	0,08	1	5	0,42	individual
5	Comunicar que se puede iniciar personal				✓				Anual	0,08	1	7	0,581	individual
6	Disponer la selección selección de personal	✓							Anual	0,08	1	8	0,664	individual

VALOR AGREGADO ACTUAL		
Total actividades:	TA	6
Tiempo de ciclo	TC	64
Valor agregado	VA	27%
Sin valor agregado	SVA	73%

VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	6
Tiempo de ciclo	TC	51
Valor agregado	VA	49%
Sin valor agregado	SVA	51%





Elaborado por: Ana Cristina Ortega

### Crear puestos con contratos

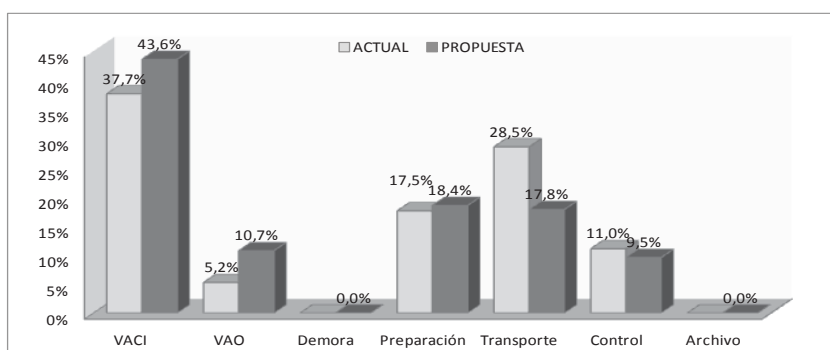
En la propuesta de mejora de la creación de puestos con contratos se plantea la eliminación de actividades de asignación de responsabilidades debido a que estas se encuentran definidas claramente, adicional se combinan actividades de revisión y aprobación, se pueden obtener los siguientes resultados:

- El número de actividades se reduce por la eliminación de éstas de 78 a 59 así mismo el tiempo de ciclo de 3073 a 1019 minutos.
- El valor agregado en las actividades aumenta de 43% a 54%.
- Las actividades que no agregan valor disminuyen del 57% al 46%.

Tabla 4-32 Propuesta de Mejora creación de puestos con contratos

VALOR AGREGADO ACTUAL		
Total actividades:	TA	78
Tiempo de ciclo	TC	3073
Valor agregado	VA	43%
Sin valor agregado	SVA	57%

VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	59
Tiempo de ciclo	TC	1019
Valor agregado	VA	54%
Sin valor agregado	SVA	46%



ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							Unidad de tiempo:		minutos			
		Valor agregado		Sin valor agregado					Frecuencia		Volumen	Duración		Ejecución
		○	●	D	○	⇨	□	▽	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes	Tipo de actividad
Nº	Descripción	VACI	VAO	Demora	Preparación	Transporte	Control	Archivo						
#	Pasos secuenciales													
1	Solicitar creación de nuevos puestos							✓	Anual	0,08	35	5	14,525	individual
2	Revisar petición de creación de puestos							✓	Anual	0,08	35	3	8,715	individual
3	Solicitar el informe correspondiente							✓	Anual	0,08	35	5	14,525	individual
4	Disponer análisis de requerimiento							✓	Anual	0,08	1	5	0	individual
5	Elaborar y presentar análisis de requerimiento de nuevos puestos	✓							Anual	0,08	1	124	10,292	individual
6	Revisar análisis de requerimiento de nuevos puestos, esta ok?							✓	Anual	0,08	1	4	0,332	individual
7	Obtener información requerida				✓				Anual	0,08	1	18	1,494	individual
8	Remitir información completa					✓			Anual	0,08	35	7	20,335	individual
9	Remitir análisis de nuevos puestos					✓			Anual	0,08	35	10	29,05	individual
10	Analizar requerimiento de nuevos puestos, esta ok?		✓						Anual	0,08	1	15	1,245	individual
11	Realizar Ajustes				✓				Anual	0,08	1	14	1,162	individual
12	Disponer elaboración de documentos habilitantes para la Creación de Puestos							✓	Anual	0,08	1	6	0,498	individual
13	Elaborar y presentar informe de Calificación del MRL	✓							Anual	0,08	22	17	31,042	individual
14	Revisar informe de Calificación, esta ok?							✓	Anual	0,08	22	8	14,608	individual
15	Realizar ajustes				✓				Anual	0,08	1	12	0,996	individual
16	Remitir informe de calificación					✓			Anual	0,08	1	4	0,332	individual
17	Analizar Informe de Calificación, esta ok?		✓						Anual	0,08	1	20	1,66	individual
18	Realizar ajustes				✓				Anual	0,08	1	11	0,913	individual
19	Enviar informes con memorando					✓			Anual	0,08	22	17	31,042	individual
20	Recibir y revisar informe de calificación, esta ok?					✓			Anual	0,08	22	22	40,172	individual
21	Realizar ajustes				✓				Anual	0,08	1	14	1,162	individual
22	Emitir informe favorable de Calificación	✓							Anual	0,08	1	124	10,292	individual
23	Receptar informe favorable de calificación					✓			Anual	0,08	1	14	1,162	individual
24	Elaborar informe de certificación de no incremento de la masa salarial	✓							Anual	0,08	1	15	1,245	individual
25	Presentar informe de certificación				✓				Anual	0,08	1	12	0,996	individual
26	Revisar informe de Certificación, esta ok?							✓	Anual	0,08	1	7	0,581	individual
27	Realizar Ajustes				✓				Anual	0,08	1	11	0,913	individual
28	Remitir informe de certificación					✓			Anual	0,08	1	12	0,996	individual
29	Analizar informe de Certificación, esta ok?		✓						Anual	0,08	1	13	1,079	individual
30	Realizar Ajustes				✓				Anual	0,08	1	13	1,079	individual
31	Enviar informe de certificación					✓			Anual	0,08	1	13	1,079	individual
32	Recibir y revisar informe de certificación de no incremento de la masa salarial, esta ok?					✓			Anual	0,08	1	34	2,822	individual
33	Realizar ajustes				✓				Anual	0,08	1	14	1,162	individual

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							Unidad de tiempo:		minutos			
		Valor agregado		Sin valor agregado					TIEMPO					
		○	●	D	○	→	□	▽	Frecuencia	Volumen	Duración		Ejecución	
Nº	Descripción	VACI	VAO	Demora	Preparación	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes	Tipo de actividad
34	Emitir informe de certificación de no incremento de masa salarial	✓							Anual	0,08	1	24	1,992	individual
35	Receptar informe favorable de certificación					✓			Anual	0,08	1	24	1,992	individual
36	Disponer elaborar informe favorable						✓		Anual	0,08	1	7	0,581	individual
37	Asignar la elaboración del Informe Técnico						✓		Anual	0,08	1	9	0,747	individual
38	Elaborar Informe Técnico	✓							Anual	0,08	22	28	51,128	individual
39	Presentar informe técnico				✓				Anual	0,08	22	13	23,738	individual
40	Revisar informe Técnico, esta ok?						✓		Anual	0,08	22	12	21,912	individual
41	Realizar ajustes				✓				Anual	0,08	1	15	1,245	individual
42	Remitir informe Técnico					✓			Anual	0,08	22	7	12,782	individual
43	Revisar y aprobar informe técnico, esta ok?						✓		Anual	0,08	22	14	25,564	individual
44	Realizar ajustes				✓				Anual	0,08	1	12	0,996	individual
45	Emitir informe previo favorable	✓							Anual	0,08	22	35	63,91	individual
46	Disponer elaboración de contratos		✓						Anual	0,08	1	7	0,581	individual
47	Elaborar y presentar contratos	✓							Anual	0,08	22	34	62,084	individual
48	Revisar contratos, esta ok?						✓		Anual	0,08	22	12	21,912	individual
49	Realizar ajustes				✓				Anual	0,08	1	15	1,245	individual
50	Hacer numerar y fechar		✓						Anual	0,08	1	12	0,996	individual
51	Numerar y fechar contratos		✓						Anual	0,08	22	25	45,65	individual
52	Recibir y entregar contratos fechados					✓			Anual	0,08	22	4	7,304	individual
53	Entregar contratos					✓			Anual	0,08	22	7	12,782	individual
54	Remitir informe favorable y contratos					✓			Anual	0,08	22	6	10,956	individual
55	Suscribir contratos de servicios ocasionales	✓							Anual	0,08	22	36	65,736	individual
56	Disponer la contratación		✓						Anual	0,08	1	4	0,332	individual
57	Efectuar la contratación	✓							Anual	0,08	22	7	12,782	individual
58	Solicitar requisitos de documentación y hacer firmar		✓						Anual	0,08	22	13	23,738	individual
59	Presentar documentos y firmar contrato				✓				Anual	0,08	22	14	25,564	individual

Elabora por: Ana Cristina Ortega

### Supresión de puestos

En la propuesta de mejora es posible eliminar actividades que son repetitivas como la designación de responsabilidades que están ya establecidas, así mismo la combinación de actividades de revisión y aprobación disminuyendo tiempos de espera, pudiendo obtener los siguientes resultados:

- El total de actividades disminuye de 65 a 54 y el tiempo de ciclo de 2353 a 1701 minutos.
- El valor agregado de las actividades aumenta del 50% al 60%.
- Las actividades que no agregan valor disminuyen del 60% al 50%.

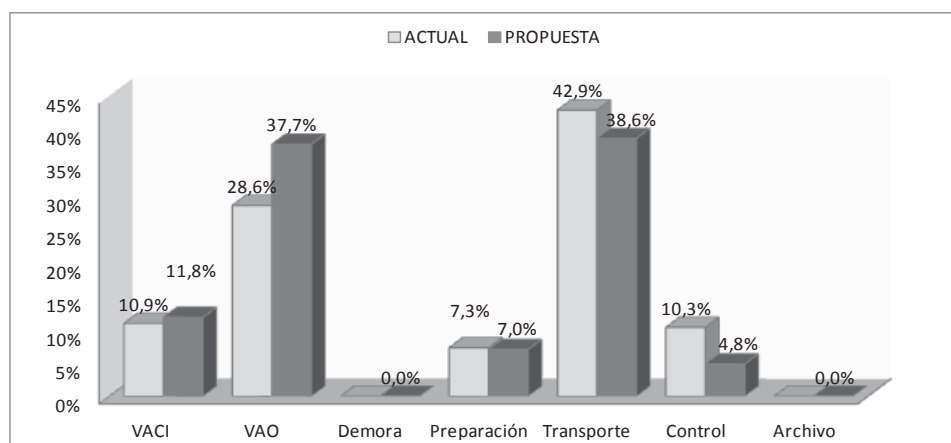
Tabla 4-33 Propuesta de Mejora supresión de puestos

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							TIEMPO						
		Valor agregado		Sin valor agregado					Frecuencia		Duración			Ejecución	
		VACI	VAO	D	O	→	□	▽	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tempo unitario	Tempo mes		
Nº	Descripción														
#	Pasos secuenciales														
1	Disponer la estructuración y ejecución del plan de supresión de puestos							✓	Anual	0,08	1	6	0,498	individual	
2	Determinar y asignar la elaboración de documentos							✓	Anual	0,08	5	15	6,225	individual	
3	Preparar y presentar formularios y documentos				✓				Anual	0,08	5	18	7	individual	
4	Revisar formularios y documentos requeridos, esta ok?							✓	Anual	0,08	1	10	0,83	individual	
5	Realizar ajustes				✓				Anual	0,08	1	9	0,747	individual	
6	Elaborar y remitir solicitud de disponibilidad presupuestaria		✓						Anual	0,08	1	20	1,66	individual	
7	Revisar solicitud de certificación, esta ok? presupuestaria							✓	Anual	0,08	1	5	0,415	individual	
8	Realizar ajustes				✓				Anual	0,08	1	9	0,747	individual	
9	Remitir solicitud					✓			Anual	0,08	1	7	0,581	individual	
10	Recibir y solicitar certificación de disponibilidad presupuestaria					✓			Anual	0,08	1	8	0,664	individual	
11	Recibir y aprobar solicitud					✓			Anual	0,08	1	125	10,375	individual	
12	Recibir comunicación					✓			Anual	0,08	1	22	1,826	individual	
13	Realizar ajustes, se solucionó?				✓				Anual	0,08	1	16	1,328	individual	
14	Emitir dictamen presupuestario favorable para indemnizaciones	✓							Anual	0,08	1	46	3,818	individual	
15	Recibir dictamen presupuestario favorable para indemnizaciones					✓			Anual	0,08	1	22	1,826	individual	
16	Solicitar Informe Favorable de la UARHs y entregar dictamen		✓						Anual	0,08	1	35	2,905	individual	
17	Recibir dictamen y asignar elaboración de Informe Técnico					✓			Anual	0,08	1	20	1,66	individual	
18	Elaborar Informe Técnico de la UARHs	✓							Anual	0,08	8	33	21,912	individual	
19	Remitir Informe Técnico de la UARHs					✓			Anual	0,08	8	10	6,64	individual	
20	Revisar Informe Técnico, esta ok?						✓		Anual	0,08	8	6	3,984	individual	
21	Realizar ajustes				✓				Anual	0,08	1	7	0,581	individual	
22	Emitir Informe Favorable	✓							Anual	0,08	1	7	0,581	individual	
23	Solicitar dictamen de supresión de puestos		✓						Anual	0,08	1	275	22,825	individual	
24	Recibir y aprobar solicitud					✓			Anual	0,08	1	245	20,335	individual	
25	Recibir comunicación					✓			Anual	0,08	1	26	2,158	individual	
26	Realizar ajustes				✓				Anual	0,08	1	15	1,245	individual	
27	¿Se solucionó?						✓		Anual	0,08	1	7	0,581	individual	
28	Emitir dictamen de supresión de puestos	✓							Anual	0,08	1	40	3,32	individual	
29	Recibir dictamen presupuestario favorable para indemnizaciones					✓			Anual	0,08	1	22	1,826	individual	
30	Disponer la supresión de puestos		✓						Anual	0,08	1	7	0,581	individual	
31	Determinar directrices para la supresión de puestos		✓						Anual	0,08	1	25	2,075	individual	
32	Notificar la cesación de funciones	✓							Anual	0,08	8	50	33,2	individual	
33	Recibir notificación, es conforme?					✓			Anual	0,08	8	7	4,648	individual	
34	¿Solicitar traslado?				✓				Anual	0,08	4	10	3,32	individual	
35	Absolver inconformidad		✓						Anual	0,08	2	55	9,13	individual	
36	¿Se solucionó?						✓		Anual	0,08	1	12	0,996	individual	
37	Direccionar legalmente documentos				✓				Anual	0,08	2	11	1,826	individual	

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							Unidad de tiempo:		minutos				
		Valor agregado		Sin valor agregado					Frecuencia		Volumen		Duración		Ejecución
		Nº	Descripción	VACI	VAO	D	Preparación	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes
#	Pasos secuenciales														
38	Realizar acción de personal		✓						Anual	0,08	2	7	1,162	individual	
39	Hacer firmar la acción de personal		✓						Anual	0,08	2	14	2,324	individual	
40	Recibir y disponer analizar petición					✓			Anual	0,08	2	5	0,83	individual	
41	Analizar traslado o traspaso, es viable?		✓						Anual	0,08	2	75	12,45	individual	
42	Presentar Informe Técnico				✓				Anual	0,08	2	4	0,664	individual	
43	Validar proceso de traslado						✓		Anual	0,08	2	6	0,996	individual	
44	Firmar acción de personal		✓						Anual	0,08	2	17	2,822	individual	
45	Entregar bienes e información		✓						Anual	0,08	2	40	6,64	individual	
46	Recibir indemnización	✓							Anual	0,08	4	25	8,3	individual	
47	Hacer firmar acta entrega recepción		✓						Anual	0,08	4	17	5,644	individual	
48	Elaborar registro de supresiones		✓						Anual	0,08	1	35	2,905	individual	
49	Revisar registro de supresiones, esta bien?						✓		Anual	0,08	1	15	1,245	individual	
50	Realizar ajustes				✓				Anual	0,08	1	20	1,66	individual	
51	Remitir registro de supresiones					✓			Anual	0,08	1	7	0,581	individual	
52	Recibir y remitir registro de supresiones					✓			Anual	0,08	1	6	0,498	individual	
53	Suscribir resultados procesos de supresión		✓						Anual	0,08	1	20	1,66	individual	
54	Recibir y registrar supresiones					✓			Anual	0,08	4	125	41,5	individual	

VALOR AGREGADO ACTUAL		
Total actividades:	TA	65
Tiempo de ciclo	TC	2353
Valor agregado	VA	40%
Sin valor agregado	SVA	60%

VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	54
Tiempo de ciclo	TC	1701
Valor agregado	VA	50%
Sin valor agregado	SVA	50%



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

## Traslados, traspasos o cambios administrativos

La propuesta de mejora de este subproceso se basa en la eliminación de actividades que no agregan valor, así como también la combinación de actividades de control, pudiendo obtener los siguientes resultados:

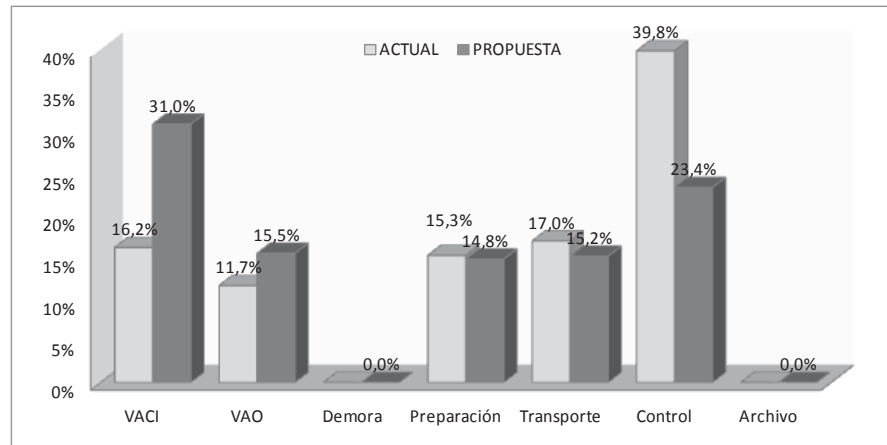
- El total de actividades disminuye de 30 a 21, el tiempo de ciclo cambió de 635 a 290 minutos.
- Las actividades que agregan valor aumentan del 28% al 47% con la disminución de tiempos de espera.
- las actividades que no agregan valor disminuyen del 72% al 53% debido a la eliminación de actividades y la disminución del tiempo de espera en éstas.

Tabla 4-34 Propuesta de Mejora traspasos, traslados o cambios administrativos

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							Unidad de tiempo:		minutos			
		Valor agregado		Sin valor agregado					Frecuencia		Duración		Ejecución	
Nº	Descripción	VACI	VAO	D	O	→	□	▽	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tempo unitario	Tempo mes	Tipo de actividad
#	Pasos secuenciales													
1	Solicitar traslado, traspaso o cambios administrativo	✓							Anual	0,08	5	33	13,695	Individual
2	Disponer la ejecución de traslados, traspasos o cambios administrativos						✓		Anual	0,08	3	22	5,478	Individual
3	Elaborar y presentar Informe del traslado, traspaso o cambios administrativo	✓							Anual	0,08	1	40	3	Individual
4	Recibir y revisar Informe Técnico, esta ok?					✓			Anual	0,08	3	4	0,996	Individual
5	Realizar ajustes				✓				Anual	0,08	3	12	2,988	Individual
6	¿Es viable?						✓		Anual	0,08	1	4	0,332	Individual
7	Recibir comunicación					✓			Anual	0,08	1	7	0,581	Individual
8	Remitir Informe Técnico					✓			Anual	0,08	1	4	0,332	Individual
9	Revisar Informe Técnico, esta ok?						✓		Anual	0,08	1	9	0,747	Individual
10	Realizar ajustes				✓				Anual	0,08	1	14	1,162	Individual
11	Emitir Informe favorable de la UARHs		✓						Anual	0,08	1	15	1,245	Individual
12	Recibir Informe favorable de la UARHs, esta ok?					✓			Anual	0,08	1	8	0,664	Individual
13	Realizar ajustes				✓				Anual	0,08	1	13	1,079	Individual
14	Autorizar traslados, traspasos o cambios administrativos						✓		Anual	0,08	1	20	1,66	Individual
15	Remitir autorización					✓			Anual	0,08	1	6	0,498	Individual
16	Recibir autorización					✓			Anual	0,08	1	5	0,415	Individual
17	Comunicar autorización		✓						Anual	0,08	1	14	1,162	Individual
18	Recibir comunicación					✓			Anual	0,08	1	5	0,415	Individual
19	Elaborar acción de personal	✓							Anual	0,08	1	17	1,411	Individual
20	Hacer firmar acción de personal						✓		Anual	0,08	1	6	0,498	Individual
21	Recibir acción de personal, esta conforme?					✓			Anual	0,08	1	5	0,415	Individual
22	Firmar la acción de personal						✓		Anual	0,08	1	7	0,581	Individual
23	Entregar bienes e información		✓						Anual	0,08	1	16	1,328	Individual
24	Hacer firmar acta entrega recepción				✓				Anual	0,08	1	4	0,332	Individual

VALOR AGREGADO ACTUAL		
Total actividades:	TA	30
Tiempo de ciclo	TC	635
Valor agregado	VA	28%
Sin valor agregado	SVA	72%

VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	24
Tiempo de ciclo	TC	290
Valor agregado	VA	47%
Sin valor agregado	SVA	53%



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.5.3.2. Clasificación de los Recursos Humanos Planificar Clasificación de Puestos

En la planificación de la clasificación de puestos se propone como mejora la eliminación de actividades en donde se designa responsabilidades, la combinación de revisiones y aprobaciones y la reducción de tiempos de espera en cada una de ellas, pudiendo obtener los siguientes resultados:

- El total de actividades disminuye de 29 a 24 con tiempos de ciclo de 1760 a 967 respectivamente.
- Las actividades que agregan valor aumenta del 22,4% al 25,7%.
- Las actividades que no agregan valor disminuye del 77,6% al 74,3%.

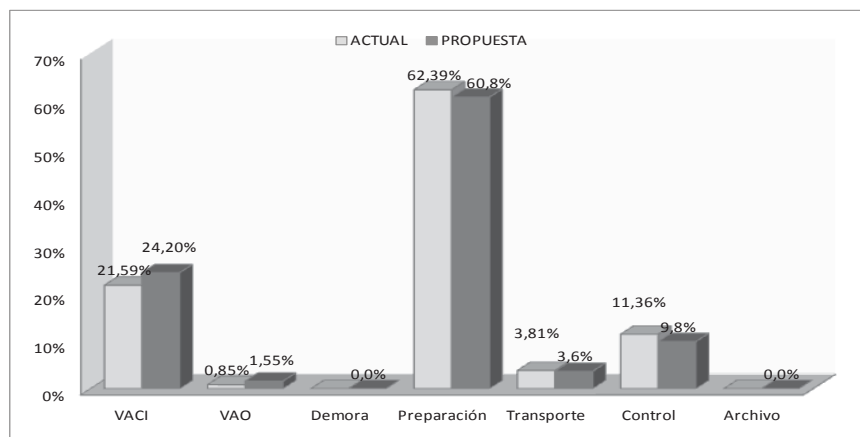
Tabla 4-35 Propuesta de Mejora Planificar plan de clasificación de puestos

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							Unidad de tiempo:		minutos				
		Valor agregado		Sin valor agregado					Frecuencia		Volumen		Duración	Ejecución	
		Nº	Descripción	VACI	VAO	D	O	↕	□	▽	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes
#	Pasos secuenciales														
1	Disponer desarrollo del plan de clasificación de puestos		✓							Anual	0,08	1	15	1,245	individual
2	Elaborar plan de clasificación de puestos	✓								Anual	0,08	1	45	3,735	individual
3	Efectuar análisis de puestos	✓								Anual	0,08	1	65	5	individual
4	Realizar descripción de puestos	✓								Anual	0,08	1	35	2,905	individual
5	Realizar valoración de puestos	✓								Anual	0,08	1	36	2,988	individual
6	Realizar clasificación de puestos	✓								Anual	0,08	1	17	1,411	individual
7	Presentar requerimientos				✓					Anual	0,08	1	522	43,326	individual
8	Determinar estructura de puestos	✓								Anual	0,08	1	10	0,83	individual
9	Presentar formularios y documentos				✓					Anual	0,08	8	11	7,304	individual
10	Revisar formularios y documentos, esta ok?							✓		Anual	0,08	8	16	10,624	individual
11	Realizar ajustes				✓					Anual	0,08	8	14	9,296	individual
12	Elaborar y presentar Plan de Clasificación de Puestos	✓								Anual	0,08	1	26	2,158	individual
13	Recibir Plan de Clasificación de Puestos, esta ok?					✓				Anual	0,08	1	7	0,581	individual
14	Realizar ajustes				✓					Anual	0,08	1	12	0,996	individual
15	Remitir Plan de Clasificación de Puestos					✓				Anual	0,08	1	6	0,498	individual
16	Recibir y Analizar el plan, esta ok?							✓		Anual	0,08	1	43	3,569	individual
17	Realizar ajustes				✓					Anual	0,08	1	15	1,245	individual
18	Remitir Plan					✓				Anual	0,08	1	5	0,415	individual
19	Receptar Plan de Clasificación de Puestos					✓				Anual	0,08	1	3	0,249	individual
20	Enviar plan de clasificación de puestos					✓				Anual	0,08	1	4	0,332	individual
21	Revisar Plan de Clasificación de Puestos, aprobar?							✓		Anual	0,08	1	36	2,988	individual
22	Realizar ajustes				✓					Anual	0,08	1	14	1,162	individual
23	Remitir Plan					✓				Anual	0,08	1	6	0,498	individual
24	Receptar Plan de Clasificación de Puestos					✓				Anual	0,08	1	4	0,332	individual



VALOR AGREGADO ACTUAL		
Total actividades:	TA	29
Tiempo de ciclo	TC	1760
Valor agregado	VA	22,4%
Sin valor agregado	SVA	77,6%

VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	24
Tiempo de ciclo	TC	967
Valor agregado	VA	25,7%
Sin valor agregado	SVA	74,3%



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

### Elaboración de un manual de clasificación de puestos

En la elaboración del Manual de Clasificación de puestos el principal enfoque de mejora es la disminución del tiempo de espera basándose en la ejecución rápida de actividades de transporte y de recepción de documentos por parte de la autoridad nominadora, así como también la combinación de revisiones y aprobaciones, pudiendo obtener los siguientes resultados:

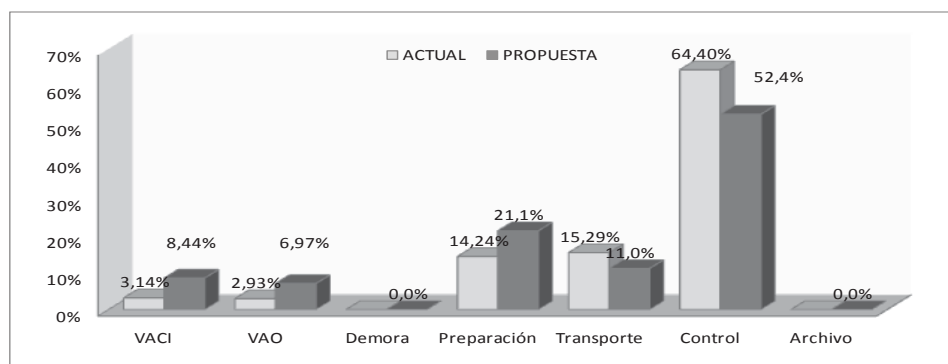
- El total de actividades disminuye de 20 a 17, con tiempos de ciclo de 4775 a 1778 minutos respectivamente.
- El valor agregado aumenta del 6% al 15%.
- Las actividades que no agregan valor disminuye del 94% al 85%.

Tabla 4-36 Propuesta de Mejora Elaboración Manual de Clasificación de Puestos

VALOR AGREGADO ACTUAL		
Total actividades:	TA	20
Tiempo de ciclo	TC	4775
Valor agregado	VA	6%
Sin valor agregado	SVA	94%

VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	17
Tiempo de ciclo	TC	1778
Valor agregado	VA	15%
Sin valor agregado	SVA	85%

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO						Unidad de tiempo:		minutos				
		Valor agregado		Sin valor agregado				Frecuencia		Volumen		Duración		Ejecución
		VACI	VAO	Demora	Preparación	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes	Tpo de actividad
#	Pasos secuenciales													
1	Estructurar Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos	✓							Anual	0,08	1	150	12,45	individual
2	Elaborar Oficio				✓				Anual	0,08	1	7	0,581	individual
3	Remitir Oficio					✓			Anual	0,08	1	4	0,332	individual
4	Suscribir Oficio y Remitir Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos del MIPRO					✓			Anual	0,08	2	45	7	individual
5	Revisar Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos del MIPRO, esta ok?						✓		Anual	0,08	1	520	43,16	individual
6	Receptar comunicación					✓			Anual	0,08	1	8	0,664	individual
7	Realizar ajustes ajustes				✓				Anual	0,08	1	23	1,909	individual
8	Emitir dictamen favorable al Manual valoración y clasificación de puestos del MIPRO		✓						Anual	0,08	1	35	2,905	individual
9	Receptar dictamen favorable MRL					✓			Anual	0,08	1	5	0,415	individual
10	Recibir dictamen favorable MRL					✓			Anual	0,08	1	4	0,332	individual
11	Solicitar Dictamen Presupuestario				✓				Anual	0,08	1	346	28,718	individual
12	Revisar Proyecto de Resolución del Manual, esta ok?						✓		Anual	0,08	1	412	34,196	individual
13	Emitir dictamen presupuestario favorable		✓						Anual	0,08	1	14	1,162	individual
14	Receptar dictamen presupuestario					✓			Anual	0,08	1	125	10,375	individual
15	Recibir dictamen presupuestario					✓			Anual	0,08	1	5	0,415	individual
16	Socializar Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos del MIPRO		✓						Anual	0,08	18	30	44,82	individual
17	Ejecutar y coordinar socialización del manual		✓						Anual	0,08	18	45	67,23	individual



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.5.3.3. Selección de Personal

##### Detección de vacante

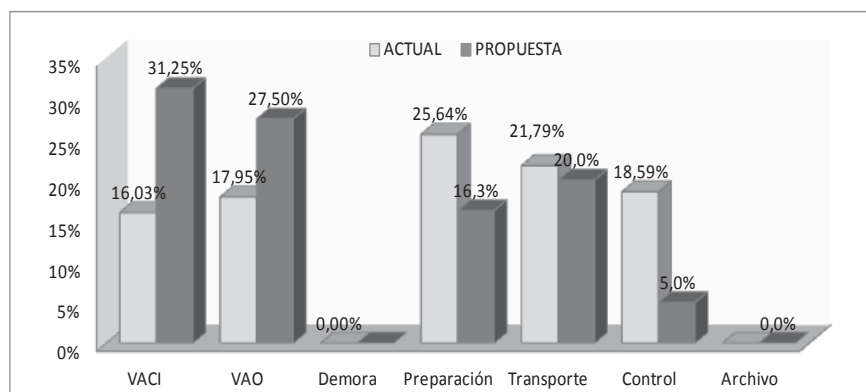
En la detección de vacante la propuesta de mejora también está basada en la eliminación de actividades de designación de responsabilidades así como disminución en tiempo de espera, pudiendo obtener los siguientes resultados:

- El total de actividades se reduce de 13 a 11, con tiempos de ciclo de 156 a 80 minutos.
- Debido a la disminución del tiempo de espera el valor agregado en las actividades aumenta del 34% a 59%.
- Las actividades que no agregan valor se reducen del 66% al 41%.

Tabla 4-37 Propuesta de Mejora Detección de vacante

VALOR AGREGADO ACTUAL			VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	13	Total actividades:	TA	11
Tiempo de ciclo	TC	156	Tiempo de ciclo	TC	80
Valor agregado	VA	33,974%	Valor agregado	VA	58,750%
Sin valor agregado	SVA	66,0%	Sin valor agregado	SVA	41,3%

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							TIEMPO					
		Valor agregado		Sin valor agregado					Frecuencia	Volumen	Duración		Ejecución	
Nº	Descripción	VACI	VAO	Demora	Preparación	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia Codigo	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes	Tipo de actividad
#	Pasos secuenciales	○	●	D	○	→	□	▽						
1	Detectar vacante en la Planificación de RRHH	✓							Mensual	1,00	5	25	125	individual
2	Detectar vacante y elaborar pedido para ocupar vacante				✓				Mensual	1,00	5	7	35	individual
3	Recibir pedido y sumillar					✓			Mensual	1,00	5	4	20	individual
4	Realizar analisis de requerimiento		✓						Mensual	1,00	5	14	70	individual
5	Remitir informe de analisis efectuado					✓			Mensual	1,00	1	3	3	individual
6	Analizar y comunicar resultado de analisis		✓						Mensual	1,00	1	8	8	individual
7	Recibir comunicado de analisis					✓			Mensual	1,00	1	3	3	individual
8	¿Aprobar requerimiento?						✓		Mensual	1,00	1	4	4	individual
9	Remitir estado de solicitud negada					✓			Mensual	1,00	2	3	6	individual
10	Comunicar estado de solicitud negada				✓				Mensual	1,00	1	6	6	individual
11	Recibir comunicado					✓			Mensual	1,00	1	3	3	individual



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

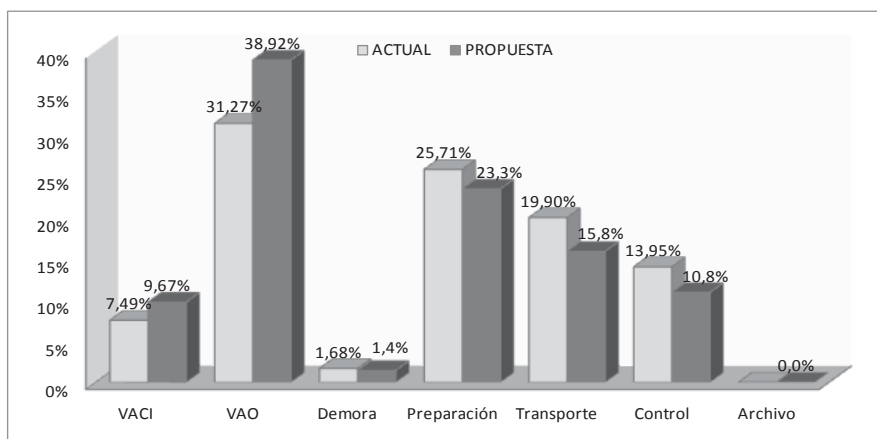
### Convocatoria a concurso

En el subproceso de convocatoria a concurso se eliminan actividades como disposiciones dentro de un área suelen ser repetitivas, así como también reducción de tiempos de espera, pudiendo obtener:

- Tiempo de ciclo de 774 a 424 minutos.
- Valor agregado de 39% a 49%.
- Actividades sin valor agregado del 61% al 51%.

Tabla 4-38 Propuesta de Mejora Convocatoria a concurso

VALOR AGREGADO ACTUAL			VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	37	Total actividades:	TA	33
Tiempo de ciclo	TC	774	Tiempo de ciclo	TC	424
Valor agregado	VA	39%	Valor agregado	VA	49%
Sin valor agregado	SVA	61%	Sin valor agregado	SVA	51%



ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							Unidad de tiempo: minutos					
		Valor agregado				Sin valor agregado			TIEMPO					
		Nº	Descripción	○	●	D	○	⇨	□	▽	Frecuencia	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Duración
#	Pasos secuenciales	VACI	VAO	Demora	Preparación	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes	Tipo de actividad
1	Disponer selección de personal		✓						Mensual	1,00	4	15	60	individual
2	Efectuar selección de personal				✓				Mensual	1,00	4	24	96	individual
3	¿Selección por concurso?						✓		Mensual	1,00	2	4	8	individual
4	¿Convocatoria al concurso?						✓		Mensual	1,00	2	3	6	individual
5	Efectuar convocatoria y oferta de trabajo		✓						Mensual	1,00	2	20	40	individual
6	¿Concurso es?						✓		Mensual	1,00	1	3	3	individual
7	Realizar la publicación de información en intranet				✓				Mensual	1,00	1	7	7	individual
8	Realizar publicación de información				✓				Mensual	1,00	1	7	7	individual
9	Presentar documentación				✓				Mensual	1,00	4	11	44	individual
10	Receptar y revisar documentos de aspirantes de ofertas de trabajo					✓			Mensual	1,00	4	25	100	individual
11	Designar directamente	✓							Mensual	1,00	3	25	75	individual
12	Suscribir trámite de persona a contratar		✓						Mensual	1,00	3	15	45	individual
13	Receptar y analizar oferta de trabajo					✓			Mensual	1,00	3	23	69	individual
14	Emitir informe de cumplimiento de requisitos		✓						Mensual	1,00	3	90	270	individual
15	¿Aprobar requerimientos?						✓		Mensual	1,00	3	3	9	individual
16	Comunicar estado de solicitud negada				✓				Mensual	1,00	1	13	13	individual
17	Recibir comunicado					✓			Mensual	1,00	1	5	5	individual
18	Suscribir trámite				✓				Mensual	1,00	1	6	6	individual
19	Solicitar elaboración de acción de personal		✓						Mensual	1,00	3	10	30	individual
20	Elaborar acción de personal y contrato				✓				Mensual	1,00	3	22	66	individual
21	Revisar acción de personal y contrato, esta ok?						✓		Mensual	1,00	3	25	75	individual
22	Realizar ajustes						✓		Mensual	1,00	3	8	24	individual
23	Entregar con sumilla a Director(a) RRHH para firma					✓			Mensual	1,00	3	4	12	individual
24	Firmar acción de personal		✓						Mensual	1,00	3	6	18	individual
25	Recibir y revisar documentación					✓			Mensual	1,00	3	7	21	individual
26	Firmar acción de personal y contrato	✓							Mensual	1,00	3	7	21	individual
27	Suscribir la legalización del contrato y acción de personal		✓						Mensual	1,00	3	4	12	individual
28	Hacer numerar y fechar contratos				✓				Mensual	1,00	12	5	60	individual
29	Numerar y Fechar contratos		✓						Mensual	1,00	12	5	60	individual
30	Devolver contratos					✓			Mensual	1,00	12	3	36	individual
31	Registrar en expediente				✓				Mensual	1,00	3	4	12	individual
32	Comunicar y coordinar posesión de funcionario			✓					Mensual	1,00	3	6	18	individual
33	Firmar contrato	✓							Mensual	1,00	5	9	45	individual

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

## Resultados del concurso

Dentro de los resultados del concurso se puede realizar una propuesta de mejora a través de la combinación de actividades de revisión y aprobación y disminución en tiempos de espera, los resultados posibles son:

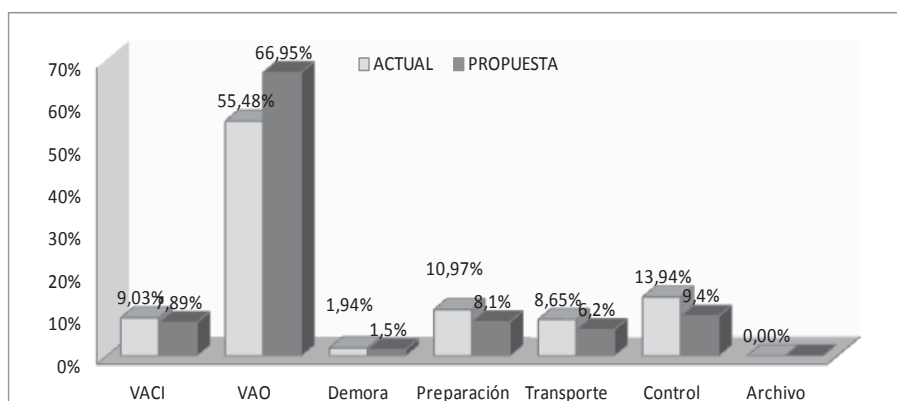
- El número total de actividades disminuye de 27 a 26 así como el tiempo de ciclo de 775 a 596 minutos.
- Las actividades que no agregan valor aumentan del 65% al 75%.
- Las actividades que no agregan valor disminuyen del 35% al 25%.

Tabla 4-39 Propuesta de Mejora Resultados del concurso

VALOR AGREGADO ACTUAL		
Total actividades:	TA	27
Tiempo de ciclo	TC	775
Valor agregado	VA	65%
Sin valor agregado	SVA	35%

VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	26
Tiempo de ciclo	TC	596
Valor agregado	VA	75%
Sin valor agregado	SVA	25%

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO						Unidad de tiempo: minutos						
		Valor agregado		Sin valor agregado				TIEMPO		TIEMPO				
Nº	Descripción			D					Frecuencia	Volumen	Duración	Ejecución		
#	Pasos secuenciales	VACI	VAO	Demora	Preparación	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes	Tipo de actividad
1	Analizar y calificar la documentación		✓						Mensual	1,00	5	47	235	individual
2	¿Aprobó concurso de mérito?						✓		Mensual	1,00	5	8	40	individual
3	Comunicar no aprobación				✓				Mensual	1,00	3	9	27	individual
4	Recibir comunicación final					✓			Mensual	1,00	2	4	8	individual
5	Comunicar a preseleccionados				✓				Mensual	1,00	2	6	12	individual
6	Recibir comunicación para presentarse a las pruebas					✓			Mensual	1,00	2	7	14	individual
7	Tomar pruebas técnicas y psicológicas		✓						Mensual	1,00	4	75	300	individual
8	¿Aprobó concurso de oposición?						✓		Mensual	1,00	5	28	140	individual
9	Comunicar no aprobación				✓				Mensual	1,00	2	7	14	individual
10	Recibir comunicación final					✓			Mensual	1,00	2	5	10	individual
11	Comunicar a preseleccionados				✓				Mensual	1,00	3	15	45	individual
12	Realizar entrevistas		✓						Mensual	1,00	5	200	1000	individual
13	Cuantificar y calificar resultados	✓							Mensual	1,00	5	27	135	individual
14	¿Candidato seleccionado?						✓		Mensual	1,00	1	7	7	individual
15	Comunicar no aprobación				✓				Mensual	1,00	4	9	36	individual
16	Recibe comunicación final					✓			Mensual	1,00	1	6	6	individual
17	Comunicar resultados a seleccionados				✓				Mensual	1,00	1	11	11	individual
18	Recibir comunicación de resultados					✓			Mensual	1,00	1	4	4	individual
19	Realizar y presentar informe		✓						Mensual	1,00	1	35	35	individual
20	Revisar informe, esta ok?						✓		Mensual	1,00	1	13	13	individual
21	Ejecutar ajustes		✓						Mensual	1,00	1	12	12	individual
22	Entregar informe técnico					✓			Mensual	1,00	3	5	15	individual
23	Recibir y analizar informe técnico		✓						Mensual	1,00	3	15	45	individual
24	Elaborar acta de méritos y oposición	✓							Mensual	1,00	3	20	60	individual
25	Efectuar y comunicar declaratoria del ganador del concurso		✓						Mensual	1,00	3	15	45	individual
26	Recibir comunicación de acta					✓			Mensual	1,00	3	6	18	individual



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

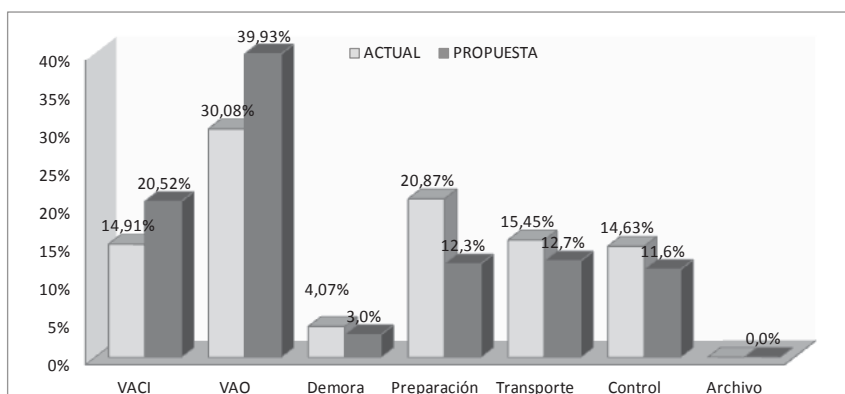
### Contratación ganador del concurso

En la propuesta de mejora de este subproceso únicamente se puede proponer la combinación de actividades de revisión y aprobación así como reducción en tiempos de espera, existen actividades que no se pueden eliminar por el cumplimiento con la LOSEP, los resultados obtenidos son:

- El número total de actividades disminuyen de 27 a 25, con tiempos de ciclo de 369 a 268 minutos.
- Las actividades que agregan valor aumentan del 45% al 60%.
- Las actividades que no agregan valor disminuyen del 55% al 39,6%.

Tabla 4-40 Propuesta de Mejora del ganador del concurso

VALOR AGREGADO ACTUAL			VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	27	Total actividades:	TA	25
Tiempo de ciclo	TC	369	Tiempo de ciclo	TC	268
Valor agregado	VA	45%	Valor agregado	VA	60,4%
Sin valor agregado	SVA	55%	Sin valor agregado	SVA	39,6%



ORD Nº	ACTIVIDADES Descripción	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							Unidad de tiempo: minutos					
		Valor agregado		Sin valor agregado					Frecuencia		TIEMPO			
		VACI	VAO	D	Preparación	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia Cargo	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes	Ejecución
1	Realizar designación pertinente		✓						Mensual	1,00	2	10	20	individual
2	Expedir el nombramiento correspondiente	✓							Mensual	1,00	2	15	30	individual
3	Disponer elaborar acción de personal		✓						Mensual	1,00	2	15	30	individual
4	Solicitar elaborar acción de personal				✓				Mensual	1,00	2	6	12	individual
5	Elaborar acción de personal de nombramiento provisional		✓						Mensual	1,00	2	11	22	individual
6	Revisar acción de personal, esta ok?							✓	Mensual	1,00	2	7	14	individual
7	Realizar ajustes							✓	Mensual	1,00	2	12	24	individual
8	Entregar con sumilla a Director(a) RRHH para firma					✓			Mensual	1,00	2	4	8	individual
9	Firmar acción de personal	✓							Mensual	1,00	2	15	30	individual
10	Recibir y revisar documentación					✓			Mensual	1,00	8	17	136	individual
11	Firmar acción de personal		✓						Mensual	1,00	2	15	30	individual
12	Suscribir la legalización de la acción de personal	✓							Mensual	1,00	2	25	50	individual
13	Hacer numerar y fechar contratos			✓					Mensual	1,00	6	8	48	individual
14	Numerar y fechar contratos		✓						Mensual	1,00	6	10	60	individual
15	Devolver contratos					✓			Mensual	1,00	6	4	24	individual
16	Registrar en expediente				✓				Mensual	1,00	2	6	12	individual
17	Comunicar y coordinar posesión de funcionario				✓				Mensual	1,00	2	12	24	individual
18	Laborar en periodo de prueba		✓						Mensual	1,00	2	0	0	individual
19	Elaborar informe del periodo de prueba		✓						Mensual	1,00	2	30	60	individual
20	Revisar el informe de periodo de prueba							✓	Mensual	1,00	2	9	18	individual
21	¿Aprobar periodo de prueba?							✓	Mensual	1,00	1	3	3	individual
22	Comunicar insuficiencia en el desempeño				✓				Mensual	1,00	1	9	9	individual
23	Recibir comunicado					✓			Mensual	1,00	1	5	5	individual
24	Emitir nombramiento regular		✓						Mensual	1,00	1	16	16	individual
25	Recibir nombramiento regular					✓			Mensual	1,00	1	4	4	individual

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.5.3.4. Generar planes de Capacitación

##### Detección de necesidades de capacitación

Dentro del subproceso de la detección de necesidades de capacitación, se pueden combinar actividades de revisión y aprobación, disminuir tiempo de espera y eliminar ciertas actividades que generan disposiciones internas, pudiendo obtener los siguientes resultados:

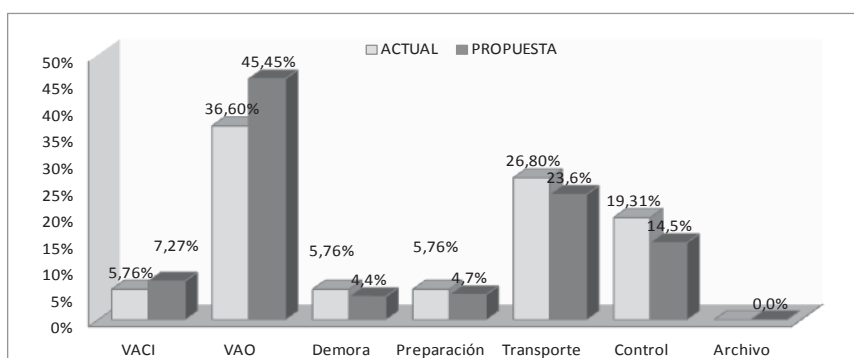


- El número total de actividades disminuye de 18 a 15, con tiempos de ciclo de 345 a 275 minutos.
- El valor agregado aumenta del 42% al 53%.
- Las actividades que no agregan valor disminuyen del 58% al 48%.

Tabla 4-41 Propuesta de Mejora de detección de necesidades de capacitación

VALOR AGREGADO ACTUAL			VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	18	Total actividades:	TA	15
Tiempo de ciclo	TC	347	Tiempo de ciclo	TC	275
Valor agregado	VA	42,4%	Valor agregado	VA	52,7%
Sin valor agregado	SVA	57,6%	Sin valor agregado	SVA	47,3%

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							Unidad de tiempo: minutos					
		Valor agregado				Sin valor agregado			TIEMPO					
Nº	Descripción	VACI	VAO	Demora	Preparación	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tempo unitario	Tempo mes	Ejecución
#	Pasos secuenciales													
1	Elaborar Memorando y Matriz de Detección de Necesidades de Capacitación		✓						Anual	0,08	1	60	4,98	individual
2	Revisar Memorando y Matriz de DNC, esta ok?						✓		Anual	0,08	1	15	1,245	individual
3	Realizar ajustes			✓					Anual	0,08	1	12	0,996	individual
4	Remitir Memorando de capacitación					✓			Anual	0,08	1	5	0,415	individual
5	Suscribir Memorando de capacitación				✓				Anual	0,08	1	6	0,498	individual
6	Remitir Memorando y Matriz de DNC a Unidades					✓			Anual	0,08	1	22	1,826	individual
7	Receptar Memorando y Matriz					✓			Anual	0,08	6	4	1,992	individual
8	Llenar y enviar Matrices de DNC		✓						Anual	0,08	6	20	9,96	individual
9	Receptar Matrices de DNC y consolidar información					✓			Anual	0,08	6	34	16,932	individual
10	Realizar análisis y presentar necesidades de capacitación	✓							Anual	0,08	1	20	1,66	individual
11	Realizar informe de DNC		✓						Anual	0,08	1	40	3,32	individual
12	Revisar informe de DNC, esta ok?						✓		Anual	0,08	1	12	0,996	individual
13	Realizar ajustes						✓		Anual	0,08	1	13	1,079	individual
14	¿Selección de opciones presentadas en los planes?				✓				Anual	0,08	1	7	0,581	individual
15	Disponer desarrollo del Plan General de Capacitación anual		✓						Anual	0,08	1	5	0,415	individual



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

## Elaboración y aprobación del plan de capacitación

En la elaboración y aprobación del plan de capacitación se pueden combinar actividades de revisión y aprobación adicionalmente disminuir tiempos de espera, pudiendo obtener los siguientes resultados:

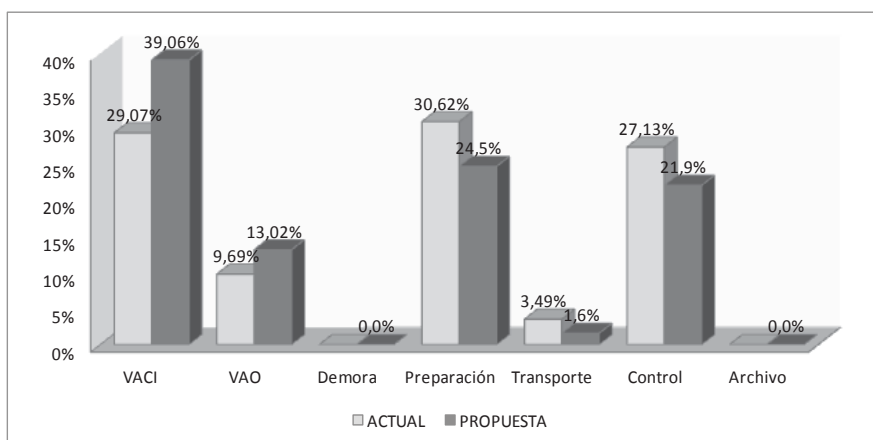
- El tiempo de ciclo disminuye de 258 minutos a 192 minutos, el total de actividades disminuyó de 19 a 15.
- Las actividades que agregan valor aumentan del 39% al 52%.
- Al disminuir tiempos de espera el porcentaje de actividades que no agregan valor disminuye del 61% al 48%.

Tabla 4-42 Propuesta de Mejora elaboración y aprobación del plan de capacitación

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							Unidad de tiempo:		minutos			
		Valor agregado		Sin valor agregado					Frecuencia		Volumen	Duración	Ejecución	
Nº	Descripción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	D	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes	Tipo de actividad
#	Pasos secuenciales	VACI	VAO	Demora	Preparación	Transporte	Control	Archivo						
1	Coordinar la elaboración del plan de capacitación		✓						Anual	0,08	1	15	1,245	individual
2	Elaborar plan de capacitación	✓							Anual	0,08	1	65	5,395	individual
3	Presentar plan de capacitación general				✓				Anual	0,08	1	15	1,245	individual
4	Revisar plan de Capacitación General, esta ok?						✓		Anual	0,08	1	8	1	individual
5	Realizar ajustes				✓				Anual	0,08	1	11	0,913	individual
6	Presentar plan de capacitación general				✓				Anual	0,08	1	2	0,166	individual
7	Revisar plan de Capacitación General, esta ok?						✓		Anual	0,08	1	14	1,162	individual
8	Solicitar ajustes						✓		Anual	0,08	1	4	0,332	individual
9	Realizar ajustes				✓				Anual	0,08	1	12	0,996	individual
10	Remitir plan de capacitación					✓			Anual	0,08	1	3	0,249	individual
11	Revisar plan de Capacitación, aprobar?						✓		Anual	0,08	1	12	0,996	individual
12	Solicitar ajustes						✓		Anual	0,08	1	4	0,332	individual
13	Realizar ajustes				✓				Anual	20,00	1	7	140	individual
14	Suscribir Plan de Capacitación		✓						Anual	0,08	1	10	0,83	individual
15	Disponer ejecución y publicación	✓							Anual	0,08	1	10	0,83	individual

VALOR AGREGADO ACTUAL		
Total actividades:	TA	19
Tiempo de ciclo	TC	258
Valor agregado	VA	38,8%
Sin valor agregado	SVA	61,2%

VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	15
Tiempo de ciclo	TC	192
Valor agregado	VA	52,1%
Sin valor agregado	SVA	47,9%



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

### Ejecución del plan de capacitación

En la ejecución del plan de capacitación se pueden disminuir tiempos de espera, así como también se combinan actividades de revisión y aprobación de participantes, los posibles resultados son:

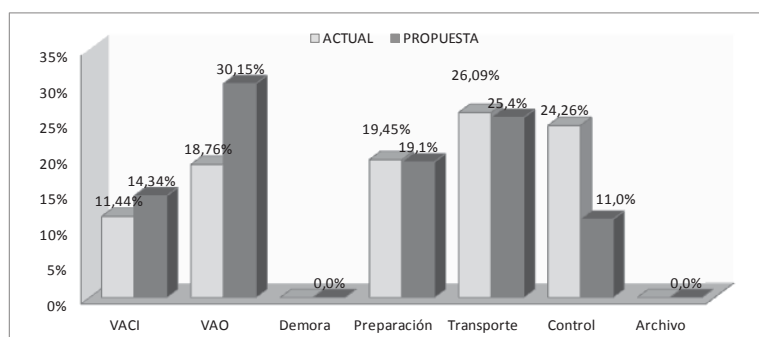
- El número total de actividades con la propuesta de mejora se reduce de 29 a 27, y un total de tiempo de ciclo de 437 a 272 minutos respectivamente.
- El valor agregado aumenta del 30% al 44%.
- Las actividades que no agregan valor disminuyen del 77% al 56%.

Tabla 4-43 Propuesta de Mejora ejecución del plan de capacitación

VALOR AGREGADO ACTUAL		
Total actividades:	TA	29
Tiempo de ciclo	TC	437
Valor agregado	VA	30%
Sin valor agregado	SVA	70%

VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	27
Tiempo de ciclo	TC	272
Valor agregado	VA	44%
Sin valor agregado	SVA	56%

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							Unidad de tiempo:		minutos			
		Valor agregado		Sin valor agregado					Frecuencia		Volumen	Duración		Ejecución
Nº	Descripción	VACI	VAO	Demora	Preparación	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes	Tipo de actividad
#	Pasos secuenciales													
1	Coordinar elaboración de disponibilidad presupuestaria		✓						Anual	0,08	1	10	0,83	individual
2	Elaborar solicitud de disponibilidad presupuestaria		✓						Anual	0,08	1	15	1,245	individual
3	Analizar y presentar disponibilidad presupuestaria		✓						Anual	0,08	1	10	0,83	individual
4	Suscribir disponibilidad presupuestaria		✓						Anual	0,08	1	7	1	individual
5	Enviar disponibilidad presupuestaria					✓			Anual	0,08	1	4	0,332	individual
6	Receptar y analizar disponibilidad presupuestaria, existe disponibilidad?					✓			Anual	0,08	1	15	1,245	individual
7	Enviar disponibilidad presupuestaria					✓			Anual	0,08	1	5	0,415	individual
8	Receptar disponibilidad presupuestaria					✓			Anual	0,08	1	3	0,249	individual
9	Remitir aprobación de disponibilidad presupuestaria de evento a capacitación					✓			Anual	0,08	1	3	0,249	individual
10	Enviar publicación de eventos a directores de unidades y funcionarios					✓			Anual	0,08	1	12	0,996	individual
11	Comunicar asistencia		✓						Anual	0,08	1	40	3,32	individual
12	Receptar comunicado, esta interesado?					✓			Anual	0,08	1	4	0,332	individual
13	Comunicar interes de participar en el curso				✓				Anual	0,08	1	12	0,996	individual
14	¿Aprobar participación?						✓		Anual	0,08	1	5	0,415	individual
15	¿Es urgente la realización?						✓		Anual	20,00	1	7	140	individual
16	Ingresar en Plan	✓							Anual	20,00	1	4	80	individual
17	¿Aprobar participación?						✓		Anual	20,00	1	12	240	individual
18	¿Aprobar participación?						✓		Anual	20,00	1	6	120	individual
19	Coordinar participación				✓				Anual	20,00	1	19	380	individual
20	Confirmar y escoger participantes				✓				Anual	20,00	1	14	280	individual
21	Enviar comunicado de participantes					✓			Anual	20,00	1	8	160	individual
22	Recibir información					✓			Anual	20,00	1	4	80	individual
23	Recibir comunicado					✓			Anual	20,00	1	3	60	individual
24	Asistir y recibir capacitación	✓							Anual	20,00	1	30	600	individual
25	Proceso de capacitación	✓								20,00	1	5	100	individual
26	Presentar certificado				✓				Anual	0,08	1	7	0,581	individual
27	Recibir documentos y registrar					✓			Anual	0,08	1	8	0,664	individual



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

### 4.5.3.5. Evaluación de desempeño

#### Planificación evaluación de desempeño

La propuesta de mejora de la planificación de la evaluación de desempeño está basada principalmente en la combinación de actividades relacionadas con revisiones y aprobaciones del plan, el disminuir tiempos de espera en actividades que no agregan valor es fundamental, donde se puede concluir:

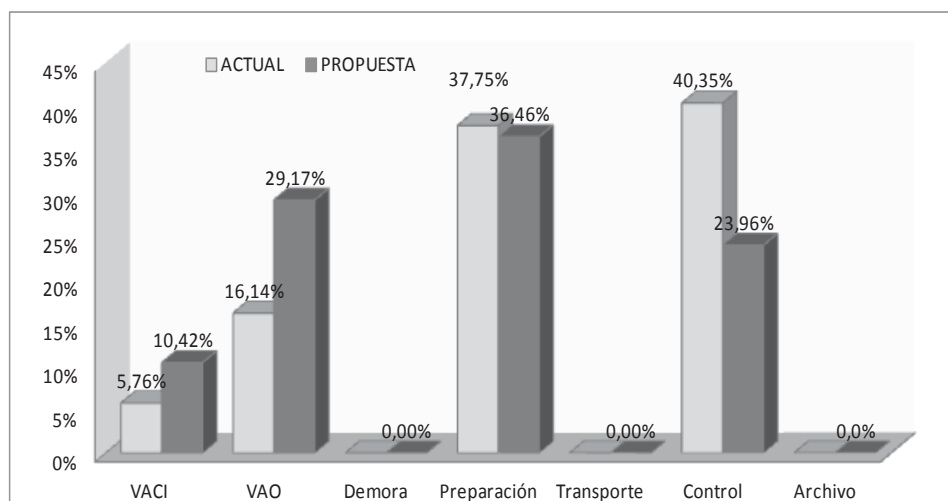
- El número de actividades se reducen de 18 a 15, con tiempos de ciclo de 347 a 192 minutos
- El valor agregado aumenta del 40% al 22%
- Las actividades que no agregan valor se reducen del 78% al 60%.

Tabla 4-44 Propuesta de Mejora Planificación de la evaluación de desempeño

ORD	ACTIVIDADES Descripción	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO						Unidad de tiempo: minutos				Ejecución Tipo de actividad		
		Valor agregado		Sin valor agregado				Frecuencia		Volumen			Duración	
		VACI	VAO	D	O	↔	□	▽	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad		Tempo unitario	Tempo mes
#	Pasos secuenciales													
1	Elaborar el plan de evaluación de desempeño	✓							Semestral	4,00	1	20	80	individual
2	Elaborar cronograma de evaluación de desempeño		✓						Semestral	4,00	1	20	80	individual
3	Revisar el plan y cronograma de evaluación de desempeño, esta bien?								Semestral	4,00	1	12	48	individual
4	Presentar con memorando el plan y cronograma de evaluación del desempeño				✓				Semestral	4,00	1	7	28	individual
5	Solicitar ajustes								Semestral	4,00	1	4	28	individual
6	Realizar ajustes				✓				Semestral	4,00	1	11	16	individual
7	Presentar con memorando el plan y cronograma de evaluación del desempeño				✓				Semestral	4,00	1	5	44	individual
8	Revisar el plan y cronograma de evaluación de desempeño, esta ok?								Semestral	4,00	1	5	20	individual
9	Solicitar ajustes								Semestral	4,00	1	5	20	individual
10	Realizar ajustes				✓				Semestral	4,00	1	12	20	individual
11	Presentar el plan y cronograma de evaluación de desempeño				✓				Semestral	4,00	1	13	48	individual
12	Revisar el plan y cronograma de evaluación de desempeño, aprueba?								Semestral	4,00	1	15	52	individual
13	Solicitar ajustes								Semestral	4,00	1	5	60	individual
14	Realizar ajustes				✓				Semestral	4,00	1	22	20	individual
15	Suscribir el plan y cronograma de evaluación de desempeño		✓						Semestral	4,00	1	36	88	individual

VALOR AGREGADO ACTUAL		
Total actividades:	TA	18
Tiempo de ciclo	TC	347
Valor agregado	VA	22%
Sin valor agregado	SVA	78%

VALOR AGREGADO PROPUESTA		
Total actividades:	TA	15
Tiempo de ciclo	TC	192
Valor agregado	VA	40%
Sin valor agregado	SVA	60%



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

### Desarrollo de la evaluación de desempeño

La propuesta de mejora dentro del desarrollo de la evaluación de desempeño está basada en la reducción de tiempos de espera en las disposiciones dadas:

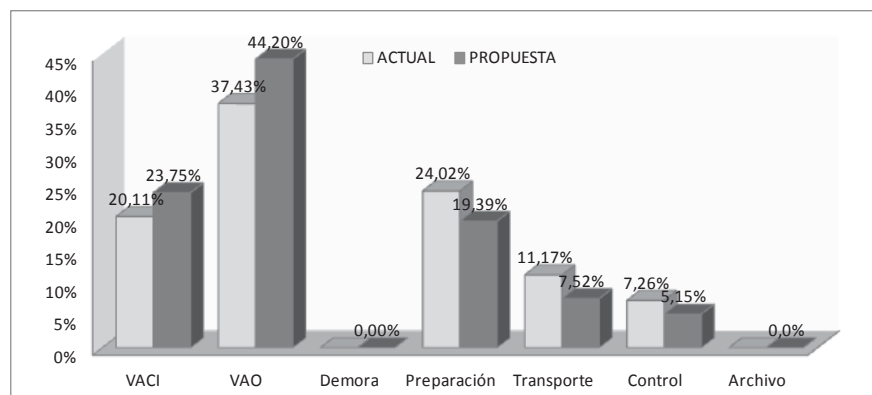
- El número de actividades se mantiene, el tiempo de ciclo disminuye de 895 a 758 minutos.
- Las actividades con valor agregado al disminuir tiempos de espera aumentan del 58% al 68%
- Las actividades que no agregan valor disminuyen del 42% al 32%.

Tabla 4-45 Propuesta de Mejora desarrollo de la evaluación de desempeño

VALOR AGREGADO ACTUAL		
Total actividades:	TA	13
Tiempo de ciclo	TC	895
Valor agregado	VA	58%
Sin valor agregado	SVA	42%

VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	13
Tiempo de ciclo	TC	758
Valor agregado	VA	68%
Sin valor agregado	SVA	32%

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							Unidad de tiempo:		minutos				
		Valor agregado		Sin valor agregado					Frecuencia		Volumen	Duración		Ejecución	
		VACI	VAO	D	O	→	□	▽	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes	Tipo de actividad	
#	Pasos secuenciales														
1	Disponer la difusión del programa de evaluación							✓		Semestral	4,00	1	5	20	individual
2	Coordinar la difusión del programa de evaluación		✓							Semestral	4,00	1	25	100	individual
3	Colaborar en la socialización del programa de evaluación				✓					Semestral	4,00	1	132	528	conjunta
4	Elaborar la nómina de evaluadores y evaluados		✓							Semestral	4,00	1	25	100	conjunta
5	Coordinar el entrenamiento a los evaluadores y evaluados				✓					Semestral	4,00	1	15	60	individual
6	Participar en el entrenamiento a los evaluadores y evaluados		✓							Semestral	4,00	1	100	60	conjunta
7	Enviar formulario de evaluación a cada unidad					✓				Semestral	4,00	75	45	30000	conjunta
8	Receptar formularios					✓				Semestral	4,00	75	12	13500	conjunta
9	Levantar información del formulario EVAL-01	✓								Semestral	4,00	75	160	3600	conjunta
10	Participar en el levantamiento de información		✓							Semestral	4,00	1	160	640	conjunta
11	Participar en la evaluación		✓							Semestral	4,00	1	25	640	conjunta
12	Evaluar a los servidores públicos							✓		Semestral	4,00	130	34	83200	conjunta
13	Calificar y presentar mediante memorando los resultados de la evaluación	✓								Semestral	4,00	75	20	10200	conjunta



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.5.3.6. Administrar Bienestar Social

##### Atención médica

En la atención médica lo que se busca una propuesta de mejora a través de la contratación de una asistente de enfermería que permita disminuir tiempos de espera, pudiendo obtener:

- El número de actividades se mantiene en 9, los tiempos de ciclo disminuyen de 139 a 130 minutos.

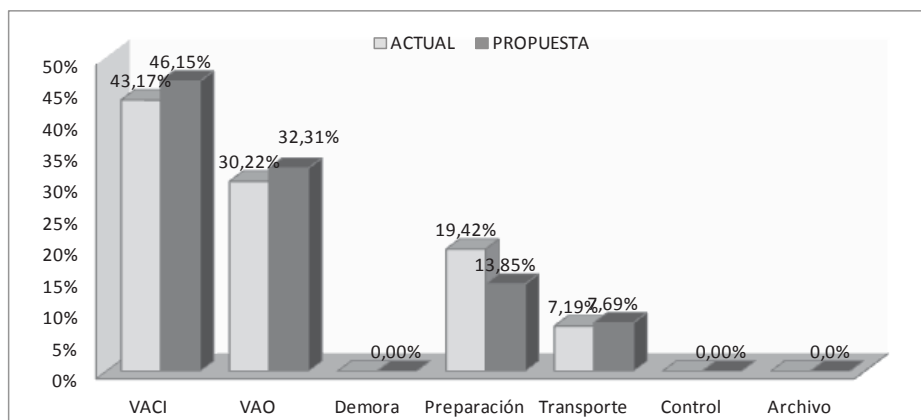
- El valor agregado aumenta del 73% al 78%.
- Las actividades que no agregan valor disminuyen del 27% al 22%.

Tabla 4-46 Propuesta de Mejora atención médica

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							Unidad de tiempo: minutos					
		Valor agregado		Sin valor agregado					TIEMPO					
Nº	Descripción	VACI	VAO	D	Preparación	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia	Volumen	Duración	Ejecución		
#	Pasos secuenciales			Demora					Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes	Tipo de actividad
1	Solicitar atención médica	✓							Diaria	20,00	8	15	2400	individual
2	Atender al usuario	✓							Diaria	20,00	8	20	3200	individual
3	Brindar atención en pre y postconsulta médica		✓						Diaria	20,00	8	12	1920	individual
4	Elaborar y actualizar registro en historia clínica				✓				Diaria	20,00	8	7	1120	individual
5	Efectuar atención médica	✓							Diaria	20,00	8	25	4000	individual
6	Emitir prescripción de tratamiento médico de diagnóstico		✓						Diaria	20,00	8	20	4000	individual
7	Recibir atención médica					✓			Diaria	20,00	8	10	3200	individual
8	Registrar en historia clínica				✓				Diaria	20,00	8	11	1600	individual
9	Firmar en historia clínica		✓						Diaria	20,00	8	10	1760	individual

VALOR AGREGADO ACTUAL		
Total actividades:	TA	9
Tiempo de ciclo	TC	139
Valor agregado	VA	73%
Sin valor agregado	SVA	27%

VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	9
Tiempo de ciclo	TC	130
Valor agregado	VA	78%
Sin valor agregado	SVA	22%



Elaborado por: Ana Cristina Ortega



### Tramitar accidentes de trabajo y enfermedades

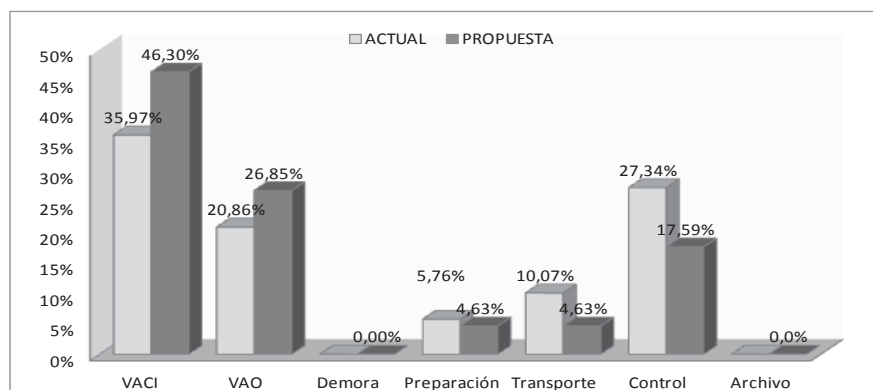
En la tramitación de accidentes y enfermedades laborales se propone la reducción de tiempos de espera en actividades que no agregan valor y la combinación en la aprobación y revisión de trámites en el IESS, pudiendo obtener:

- El número de actividades disminuyen de 11 a 10, con tiempos de ciclo de 139 a 108 minutos respectivamente.
- Las actividades que agregan valor aumentan del 57% al 73%.
- Las actividades que no agregan valor disminuyen del 43% al 27%.

Tabla 4-47 Propuesta de Mejora tramitar accidentes y enfermedades de trabajo

VALOR AGREGADO ACTUAL			VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	11	Total actividades:	TA	10
Tiempo de ciclo	TC	139	Tiempo de ciclo	TC	108
Valor agregado	VA	57%	Valor agregado	VA	73%
Sin valor agregado	SVA	43%	Sin valor agregado	SVA	27%

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							Unidad de tiempo:		minutos				
		Valor agregado		Sin valor agregado					Frecuencia		Volumen		Duración		Ejecución
		VACI	VAO	D	O	→	□	▽	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes	Tipo de actividad	
#	Pasos secuenciales														
1	Disponer realizar tramite relacionado con el IESS		✓						Mensual	1,00	1	10	10	individual	
2	Solicitar realizar tramite relacionado con el IESS		✓						Mensual	1,00	1	10	10	individual	
3	Efectuar tramite relacionado con el IESS	✓							Mensual	1,00	1	20	20	individual	
4	Revisar trámites relacionado con el IESS, esta ok?						✓		Mensual	1,00	1	10	10	individual	
5	Solicitar ajustes						✓		Mensual	1,00	1	3	3	individual	
6	Realizar ajustes				✓				Mensual	1,00	1	5	3	individual	
7	Disponer la ejecución de tramite relacionado con el IESS						✓		Mensual	1,00	1	6	5	individual	
8	Efectuar tramite relacionado con el IESS	✓							Mensual	1,00	1	30	6	individual	
9	Comunicar atencion de trámite		✓						Mensual	1,00	1	9	30	individual	
10	Recibe comunicación					✓			Mensual	1,00	1	5	6	conjunta	



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

### Elaborar programas de salud

En la propuesta de mejora de la elaboración de programas de salud se combina la revisión y aprobación del programa junto a la reducción de tiempos de espera, los posibles resultados son:

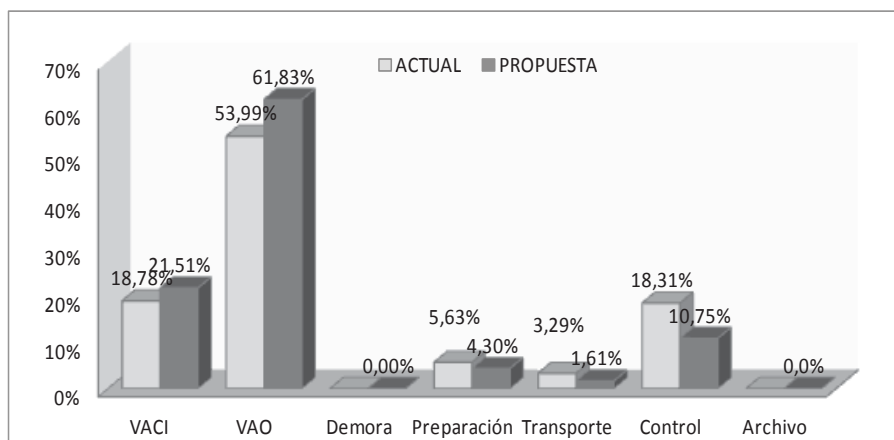
- El número de actividades disminuye de 12 a 11, con tiempos de ciclo de 213 y 186 minutos respectivamente.
- Las actividades que agregan valor aumentan del 73% al 83%.
- Las actividades que no agregan valor disminuyen del 27% al 17%.

Tabla 4-48 Propuesta de Mejora elaboración programas de salud

VALOR AGREGADO ACTUAL		
Total actividades:	TA	12
Tiempo de ciclo	TC	213
Valor agregado	VA	73%
Sin valor agregado	SVA	27%

VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	11
Tiempo de ciclo	TC	186
Valor agregado	VA	83%
Sin valor agregado	SVA	17%

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							Unidad de tiempo:		minutos				
		Valor agregado		Sin valor agregado					Frecuencia		Volumen	Duración		Ejecución	
		Nº	Descripción	VACI	VAO	D	Preparación	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes
#	Pasos secuenciales	○	●	D	○	⇨	□	▽							
1	Planificar y Elaborar programas y planes de salud	✓							Anual	0,08	3	20	4,98	individual	
2	Colaborar en la elaboración de Programas y planes de salud		✓						Anual	0,08	3	45	11,205	individual	
3	Presentar programas y planes de salud		✓						Anual	0,08	3	15	3,735	individual	
4	Revisar la planificación de programas, esta ok?						✓		Anual	0,08	3	11	3	individual	
5	Solicitar ajustes						✓		Anual	0,08	3	4	1	individual	
6	Realizar ajustes				✓				Anual	0,08	3	8	0,996	individual	
7	Disponer la ejecución de los programas de salud						✓		Anual	0,08	3	5	1,992	individual	
8	Ejecutar programas de salud	✓							Anual	0,08	3	20	1,245	individual	
9	Comunicar programas de salud		✓						Anual	0,08	3	40	4,98	individual	
10	Recibir comunicado de los programas de salud					✓			Anual	0,08	3	3	9,96	individual	
11	Asistir a la consulta médica		✓						Anual	0,08	25	15	10,375	individual	



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.5.4. Servicios Institucionales

##### 4.5.4.1. Elaborar PAC

En la propuesta de mejora del Plan Anual de Compras, se puede establecer la disminución de tiempos de espera y la combinación de revisión y aprobación en el PAC. Estableciendo:

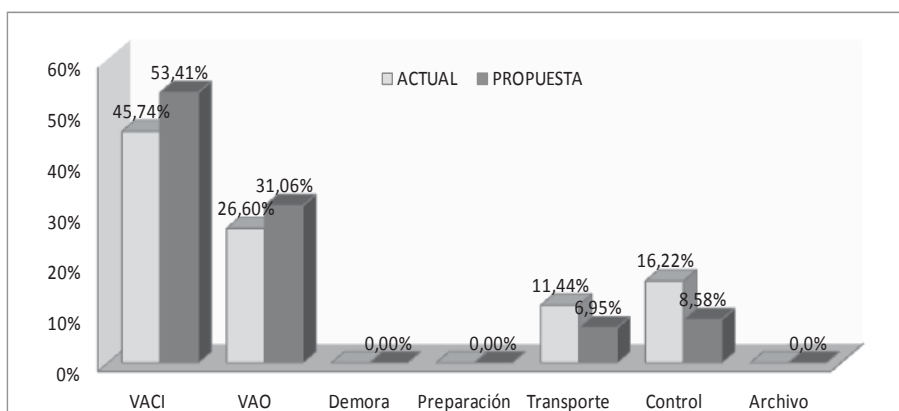
- El número total de actividades disminuye de 8 a 7, con tiempos de ciclo de 857 y 734 minutos respectivamente.
- El valor agregado aumenta del 72% al 84%.
- Las actividades que no agregan valor disminuyen del 28% al 16%.

Tabla 4-49 Propuesta de Mejora elaboración del PAC

VALOR AGREGADO ACTUAL			VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	8	Total actividades:	TA	7
Tiempo de ciclo	TC	857	Tiempo de ciclo	TC	734
Valor agregado	VA	72%	Valor agregado	VA	84%
Sin valor agregado	SVA	28%	Sin valor agregado	SVA	16%

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO						TIEMPO						
		Valor agregado		Sin valor agregado				Frecuencia		Volumen	Duración		Ejecución	
Nº	Descripción	VACI	VAO	D	Preparación	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia Frecuencia Codigo	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes	Tipo de actividad
#	Pasos secuenciales	○	●	D	○	⇨	□	▽						
1	Enviar requerimiento					✓			Anual	0,08	25	6	12,45	conjunta
2	Receptar requerimientos de otras áreas y analizar					✓			Anual	0,08	35	34	98,77	individual
3	Revisar el presupuesto anual						✓		Anual	0,08	1	14	1,162	individual
4	Elaborar plan anual de compras sujeto a modificaciones		✓						Anual	0,08	1	228	19	individual
5	Revisar PAC, esta de acuerdo?						✓		Anual	0,08	1	49	4	individual
6	Enviar para la aprobación de la máxima autoridad					✓			Anual	0,08	1	11	1	individual
7	Ejecutar el plan anual de compras	✓							Anual	0,08	1	392	0,913	individual



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.5.4.2. Contratar

El subproceso de contratación en la propuesta de mejora se plantea la combinación de actividades de revisión y aprobación de pliegos y reducción de tiempos de espera de actividades que no agregan valor, obteniendo los posibles resultados:

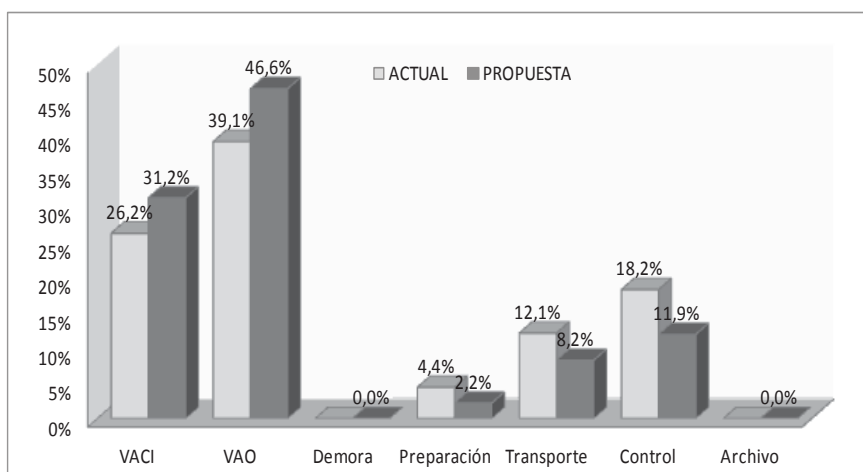
- El total de actividades disminuye de 29 a 28, con tiempos de ciclo de 1043 y 876 minutos respectivamente.
- El valor agregado se incrementa del 65% al 78%.
- Las actividades que no agregan valor disminuyen del 35% al 22%.

Tabla 4-50 Propuesta de Mejora contratación

VALOR AGREGADO ACTUAL		
Total actividades:	TA	29
Tiempo de ciclo	TC	1043
Valor agregado	VA	65%
Sin valor agregado	SVA	35%

VALOR AGREGADO PROPUESTA		
Total actividades:	TA	28
Tiempo de ciclo	TC	876
Valor agregado	VA	78%
Sin valor agregado	SVA	22%

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							Unidad de tiempo: minutos						
		Valor agregado		Sin valor agregado					TIEMPO						
		VACI	VAO	D	O	⇨	□	▽	Frecuencia Codigo	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes	Ejecución Tipo de actividad	
#	Pasos secuenciales														
1	Elaborar términos de referencia	✓							Mensual	1,00	15	160	2400	individual	
2	Definir presupuesto referencial y partida presupuestaria		✓						Mensual	1,00	15	51	765	individual	
3	Realizar requerimiento		✓						Mensual	1,00	15	11	165	conjunta	
4	Verificar requerimiento en PAC?						✓		Mensual	1,00	1	5	5	conjunta	
5	Solicitar reforma al PAC						✓		Mensual	1,00	4	25	100	conjunta	
6	Realizar reforma al PAC		✓						Mensual	1,00	4	71	284	individual	
7	Solicitar certificación presupuestaria						✓		Mensual	1,00	15	15	225	conjunta	
8	Existe disponibilidad presupuestaria?						✓		Mensual	1,00	1	8	8	individual	
9	Comunicar al área correspondiente				✓				Mensual	1,00	15	5	75	individual	
10	Solicitar pliegos		✓						Mensual	1,00	15	21	315	conjunta	
11	Elaborar los pliegos del proceso	✓							Mensual	1,00	15	62	930	individual	
12	Remitir pliegos					✓			Mensual	1,00	15	11	165	individual	
13	Recibir y revisar pliegos, aprobar?						✓		Mensual	1,00	15	18	270	conjunta	
14	Ingresar el proceso al portal <a href="http://www.compraspublicas.com">www.compraspublicas.com</a>				✓				Mensual	1,00	15	14	210	individual	
15	Calificación de ofertas e informe técnico		✓						Mensual	1,00	15	87	1305	individual	
16	Adjudicar contrato	✓							Mensual	1,00	15	31	465	conjunta	
17	Solicitar elaboración de contrato o convenio						✓		Mensual	1,00	15	6	90	conjunta	
18	Elaborar contrato o convenio		✓						Mensual	1,00	15	95	1425	individual	
19	Solicitar garantías de ley		✓						Mensual	1,00	15	38	570	individual	
20	Receptar garantías de ley					✓			Mensual	1,00	15	11	165	individual	
21	Firmar contratos		✓						Mensual	1,00	15	22	330	individual	
22	Solicitar numerar y fechar contrato o convenio						✓		Mensual	1,00	15	4	60	conjunta	
23	Numerar, fechar y archivar		✓						Mensual	1,00	15	12	180	individual	
24	Remitir documentos numerado y fechado					✓			Mensual	1,00	15	4	60	individual	
25	Remitir contrato o convenio					✓			Mensual	1,00	15	24	360	conjunta	
26	Recibir copia de contrato o convenio					✓			Mensual	1,00	15	22	330	conjunta	
27	Solicitar pago de anticipo o valor total						✓		Mensual	1,00	15	23	345	conjunta	
28	Proceso de pago a proveedores	✓							Mensual	1,00	15	20	300	individual	



#### 4.5.4.3. Recibir activos e insumos

La propuesta de mejora para la recepción de activos e insumos es la combinación de actividades de revisión y aprobación en la verificación física de estos, así como la reducción de tiempos de espera en las actividades, pudiendo obtener los siguientes resultados:

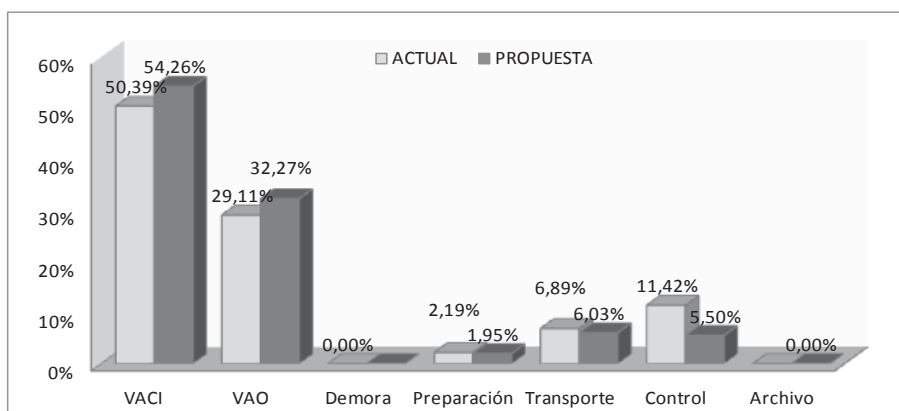
- El total de actividades disminuyen de 13 a 11, los tiempos de ciclo disminuyen de 639 a 564 minutos respectivamente.
- El valor agregado aumenta del 79% al 87%.
- Las actividades que no agregan valor disminuyen del 21% al 13%.

Tabla 4-51 Propuesta de Mejora recepción de activos e insumos

VALOR AGREGADO ACTUAL		
Total actividades:	TA	13
Tiempo de ciclo	TC	639
Valor agregado	VA	79%
Sin valor agregado	SVA	21%

VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	11
Tiempo de ciclo	TC	564
Valor agregado	VA	87%
Sin valor agregado	SVA	13%

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO						Unidad de tiempo: minutos						
		Valor agregado		Sin valor agregado				TIEMPO						
Nº	Descripción	VACI	VAO	Demora	Preparación	Transporte	Control	Archivo	Frecuencia	Volumen	Duración	Ejecución		
#	Pasos secuenciales								Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes	Tipo de actividad
1	Realizar adquisiciones	✓							Anual	0,08	25	152	315,4	conjunta
2	Receptar bienes					✓			Anual	0,08	350	34	987,7	individual
3	Codificar bienes		✓						Anual	0,08	350	63	1830,15	individual
4	Ingresar al sistema de inventarios, mobiliario y equipos		✓						Anual	0,08	350	49	1423	individual
5	Elaborar hojas de custodio		✓						Anual	0,08	1	41	3	individual
6	Efectuar constatación física de bienes, estan completos?						✓		Anual	0,08	1	14	3,403	individual
7	Realizar adquisiciones	✓							Anual	0,08	125	154	145,25	individual
8	Codificar e Ingresar suministros de oficina		✓						Anual	0,08	125	19	1597,75	individual
9	Realizar el egreso de suministros de oficina		✓						Anual	0,08	125	10	197,125	individual
10	Registrar el movimiento				✓				Anual	0,08	125	11	103,75	individual
11	Efectuar constatación física de suministros, estan completos?						✓		Anual	0,08	1	17	1,162	individual



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

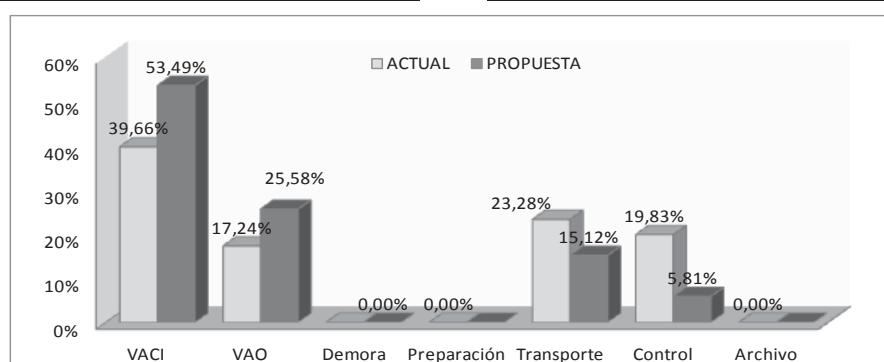
#### 4.5.4.4. Gestionar Pagos

La propuesta de mejora en la gestión de pagos está basada en la combinación de actividades de revisión y aprobación de la solicitud adicionalmente se realiza una reducción de tiempos de espera, pudiendo obtener los siguientes resultados:

- El total de actividades disminuye de 7 a 6, con tiempos de ciclo de 116 a 86 minutos respectivamente.
- El valor agregado aumenta del 57% al 79%.
- Las actividades que no agregan valor disminuyen del 43% al 21%.

Tabla 4-52 Propuesta de Mejora Gestionar Pagos

VALOR AGREGADO ACTUAL			VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	7	Total actividades:	TA	6
Tiempo de ciclo	TC	116	Tiempo de ciclo	TC	86
Valor agregado	VA	56,90%	Valor agregado	VA	79,07%
Sin valor agregado	SVA	43,10%	Sin valor agregado	SVA	20,93%



ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO						Unidad de tiempo:		minutos				
		Valor agregado		Sin valor agregado				Frecuencia		Volumen	Duración		Ejecución	
Nº	Descripción	VACI	VAO	D	○	⇄	□	▽	Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes	Tipo de actividad
#	Pasos secuenciales													
1	Solicitar pago		✓						Mensual	1,00	15	22	330	individual
2	Receptar requerimientos					✓			Mensual	1,00	15	4	60	individual
3	Elaborar solicitud de pago	✓							Mensual	1,00	15	25	375	individual
4	Recibir solicitud, aprobar pago?					✓			Mensual	1,00	15	9	135	individual
5	Verificar documentos						✓		Mensual	1,00	12	5	60	individual
6	Pagar	✓							Mensual	1,00	10	21	50	individual

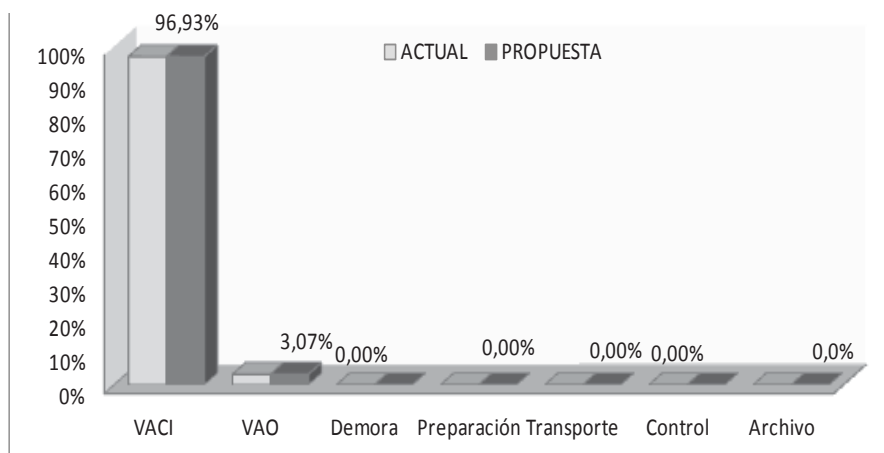
Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.5.4.5. Conservar y mantener bienes

En el subproceso de conservar y mantener bienes todas las actividades agregan valor, por lo que la propuesta de mejora puede estar enfocada únicamente en la disminución de tiempos de espera de todas las actividades.



Tabla 4-53 Propuesta de Mejora conservar y mantener bienes



Elaborado por: Ana Cristina Ortega








#### 4.5.4.6. Administración de la documentación

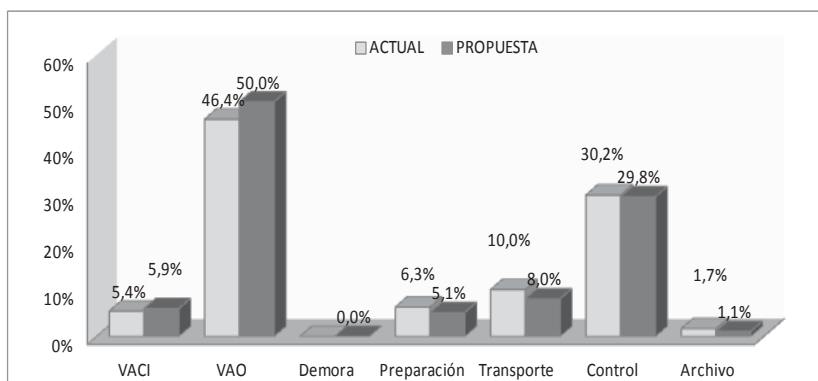
La administración de la documentación en su propuesta de mejora está basada en la disminución de tiempos de espera en sus actividades, obteniendo posibles resultados:

- El número de actividades se mantiene en 20 ya que no hay combinación ni eliminación de las mismas, el tiempo de ciclo disminuye de 1305 a 1195 minutos.
- El valor agregado aumenta del 52% al 56%.
- Las actividades que no agregan valor disminuyen del 48% al 44%.

Tabla 4-54 Propuesta de Mejora Administración de la documentación

VALOR AGREGADO ACTUAL			VALOR AGREGADO PROPUESTO		
Total actividades:	TA	20	Total actividades:	TA	20
Tiempo de ciclo	TC	1305	Tiempo de ciclo	TC	1195
Valor agregado	VA	52%	Valor agregado	VA	56%
Sin valor agregado	SVA	48%	Sin valor agregado	SVA	44%

ORD	ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO							Unidad de tiempo:		minutos			
		Valor agregado		Sin valor agregado					Frecuencia		Volumen	Duración	Ejecución	
Nº	Descripción								Frecuencia Código	Frecuencia # veces mes	Volumen Cantidad	Tiempo unitario	Tiempo mes	Tipo de actividad
#	Pasos secuenciales	VACI	VAO	Demora	Preparación	Transporte	Control	Archivo						
1	Receptar documentación					✓			Diaria	20,00	26	16	8320	individual
2	Calificar y clasificar la documentación				✓				Diaria	20,00	26	12	6240	individual
3	Ingresar datos de la documentación				✓				Diaria	20,00	26	26	13520	individual
4	Imprimir Hoja de Ruta o Guía de despacho				✓				Diaria	20,00	26	23	11960	individual
5	Distribuir documentos					✓			Diaria	20,00	26	37	19240	individual
6	Controlar trámite						✓		Diaria	20,00	26	15	7800	individual
7	Archivar Hoja de Ruta o Guía de Despacho							✓	Diaria	20,00	26	13	6760	individual
8	Diseñar y rediseñar sistemas y procedimientos e instructivos que faciliten el manejo de la documentación.		✓						Diaria	20,00	1	221	4420	individual
9	Supervisar el proceso de recepción y despacho de documentación						✓		Diaria	20,00	1	65	1300	individual
10	Controlar la clasificación y codificación de la documentación de la institución.						✓		Diaria	20,00	26	84	43680	individual
11	Supervisar la actualización de la base de datos del archivo de la institución.						✓		Diaria	20,00	1	37	740	individual
12	Emite normas y procedimientos para la administración de la documentación interna, externa y la que se encuentra en préstamo		✓						Diaria	20,00	1	307	6140	individual
13	Emtir informes de la documentación interna y externa.		✓						Diaria	20,00	1	39	780	individual
14	Controlar los inventarios y evaluaciones de la documentación, para determinar el archivo pasivo institucional.						✓		Diaria	20,00	1	152	3040	individual
15	Elaborar inventarios y mantener en custodia los archivos pasivos	✓							Diaria	20,00	1	71	1420	individual
16	Receptar y analizar requerimiento interno o externo					✓			Diaria	20,00	1	19	380	individual
17	Disponer y asignar con lineamientos y directrices		✓						Diaria	20,00	1	11	220	individual
18	Atender y remitir requerimiento		✓						Diaria	20,00	1	20	400	individual
19	¿Esta OK?						✓		Diaria	20,00	1	3	60	individual
20	Recibir y remitir a autoridad requeriente					✓			Diaria	20,00	1	24	480	individual



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

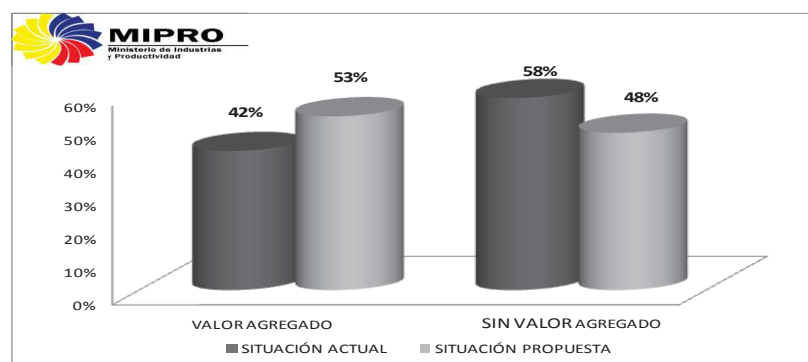
#### 4.5.5. Análisis de Valor Agregado Propuesto

##### 4.5.5.1. Valor Agregado Propuesto Gestión Financiera

La propuesta de mejora elaborada para la Gestión Financiera está basada principalmente en el análisis de tiempos de espera innecesarios en cada actividad así como en la combinación de tareas, obteniendo como resultado un incremento en el valor agregado del 42% al 53% y una disminución del valor agregado del 58% al 48%.

Esta propuesta traerá como consecuencia la disminución en tiempos de ciclo de 3807 a 2817 minutos y una reducción del número de actividades del proceso de 262 a 237.

Tabla 4-55 Valor Agregado propuesto Gestión Financiera

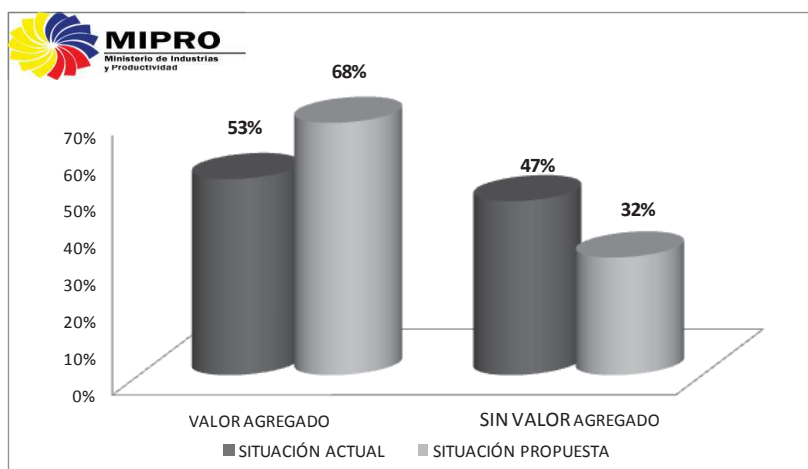


Elaborado por: Ana Cristina Ortega

##### 4.5.5.2. Valor Agregado Propuesto Gestión Tecnológica

En la Dirección Tecnológica la propuesta de mejora al subproceso arroja un aumento en el valor agregado de las actividades del 53 al 68% y una disminución de las actividades que no agregan valor del 47% al 32%. Como consecuencia el tiempo de ciclo total del proceso se redujo de 3599 a 2210 minutos, así como el número de actividades de 146 a 123

Tabla 4-56 Valor Agregado propuesto Gestión Tecnológica



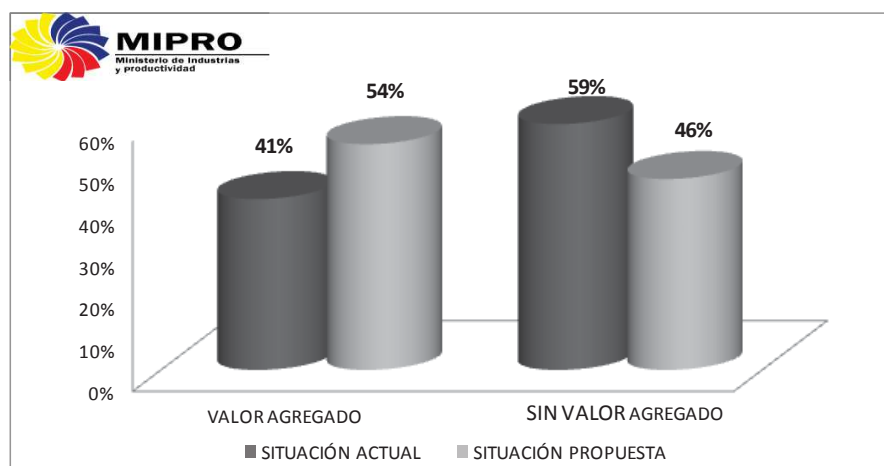
Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.5.5.3. Valor Agregado propuesto Administración RRHH

En la propuesta de mejora de la Dirección de Recursos Humanos se encuentra un aumento en el valor agregado del 41% al 54% y una disminución de las actividades sin valor agregado del 59% al 46%.

El tiempo total de ciclo con la propuesta de mejora se reduce de 20946 a 11525 minutos, así como el número de actividades de 529 a 450.

Tabla 4-57 Valor Agregado propuesto Administración de RRHH



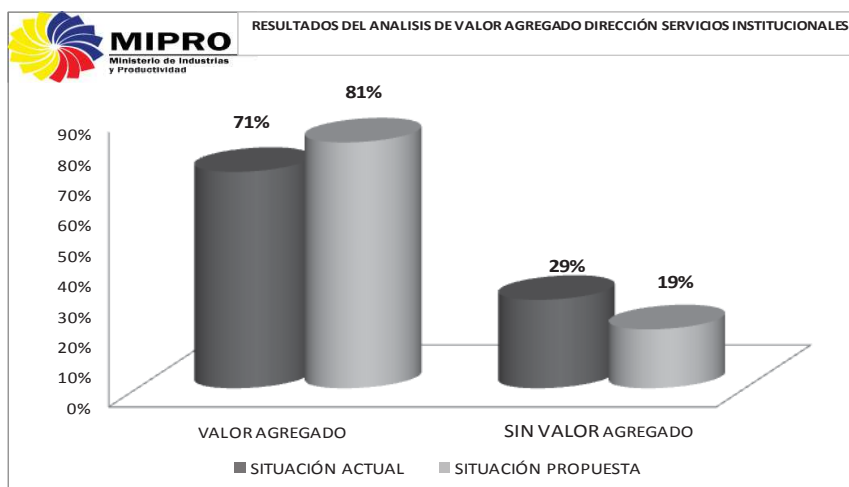
Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.5.5.4. Valor Agregado propuesto Servicios Institucionales

La Dirección de Servicios Institucionales en la propuesta de mejora aumenta el nivel de valor agregado de 71% al 81% y en actividades que no agregan valor del 29% al 19%.

Considerando la disminución de tiempo de ciclo de 4668 a 4172 minutos así como un número de actividades de 82 a 77

Tabla 4-58 Valor Agregado propuesto Servicios Institucionales



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

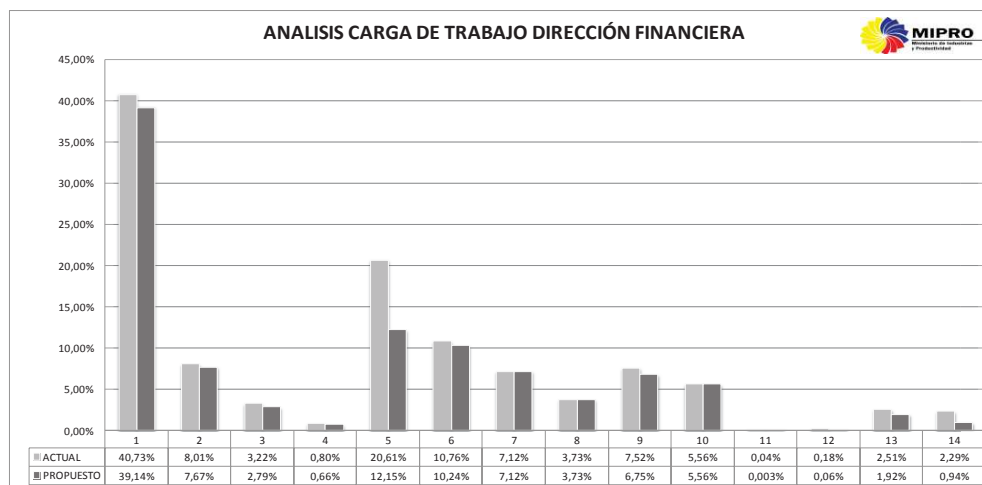
#### 4.5.6. Análisis de Carga de Trabajo Propuesto

##### 4.5.6.1. Carga de Trabajo Propuesta Dirección Financiera

La carga de trabajo propuesta en la Dirección Financiera está basada en la reducción de tiempos de ciclo lo que permite que el asistente de Contabilidad reduzca su capacidad utilizada del 40,73% al 39,14% seguidos de otros funcionarios cuya capacidad utilizada es menor a la total, por lo que se puede proponer que estos adelanten la planificación de subprocesos para el siguiente año como por ejemplo el programa indicativo anual, o adicionalmente ser parte de una comisión dentro de la Dirección de auditoría interna de tal manera que se valide el correcto desarrollo de su proceso, así también se debe considerar que la intervención del Director de Servicios Institucionales es del 0,04% al 0,003% teniendo en cuenta que la carga de trabajo de estos funcionarios esta mayormente concentrada en otros subprocesos correspondientes a su área, lo

que permite que el personal involucrado pueda desarrollar mayor número de actividades de valor agregado.

Tabla 4-59 Carga de Trabajo Propuesta Dirección Financiera

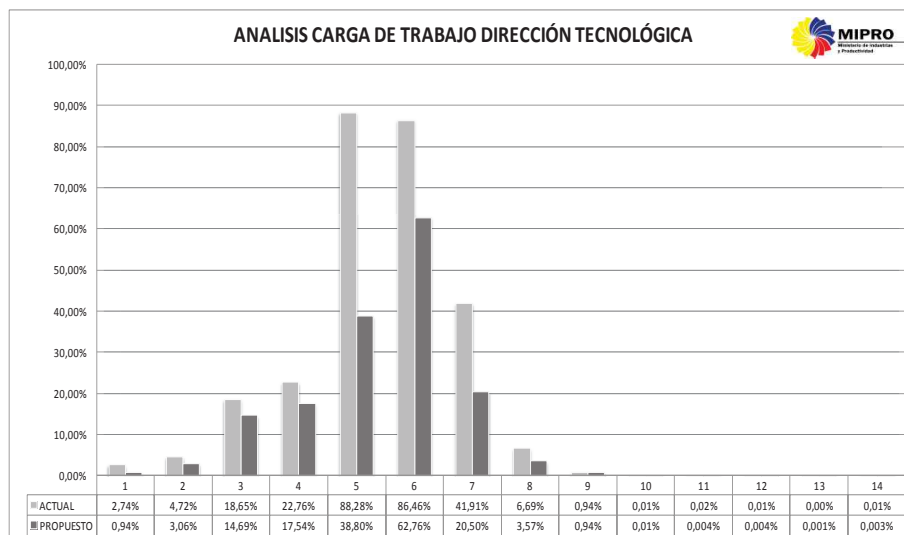


Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.5.6.2. Carga de Trabajo Propuesta Dirección Tecnológica

La carga de trabajo propuesta de la Dirección Tecnológica basada en la reducción de tiempos de espera, muestra una reducción notable de la capacidad utilizada del asistente administrativo llegando al 38% así como del Director de Gestión Tecnológica en el 17%, lo que permite proponer que la diferencia de la capacidad de trabajo sea utilizada en la creación de un mayor número de proyectos informáticos o la capacitación al usuario en cuanto a la resolución de problemas de este ámbito.

Tabla 4-60 Carga de Trabajo Propuesta Dirección Tecnológica

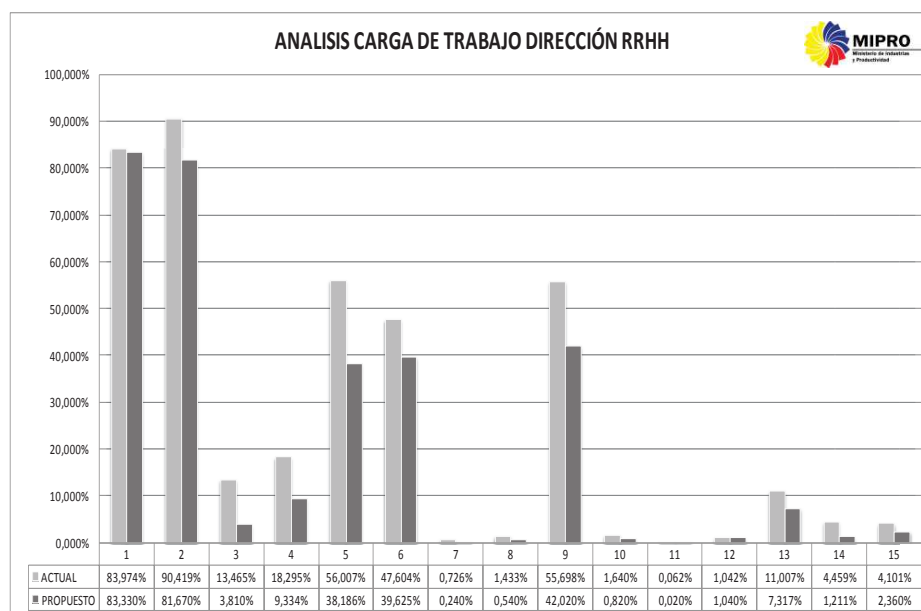


Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.5.6.3. Carga de Trabajo Propuesta Dirección de RRHH

La Dirección de Recursos Humanos en la propuesta de mejora muestra una notable diferencia en la capacidad de trabajo utilizada de sus colaboradores gracias a la disminución de tiempos de espera, así como el Analista de RRHH 3 con el 38% y el Analista de RRHH 1 con el 39% lo que permitirá que todo el personal con una capacidad utilizada inferior a la total pueda realizar actividades de actualización de datos de los funcionarios y la generación de un mayor número de capacitaciones en temas necesarios para el cumplimiento de objetivos.

Tabla 4-61 Carga de Trabajo Propuesta Dirección de RRHH



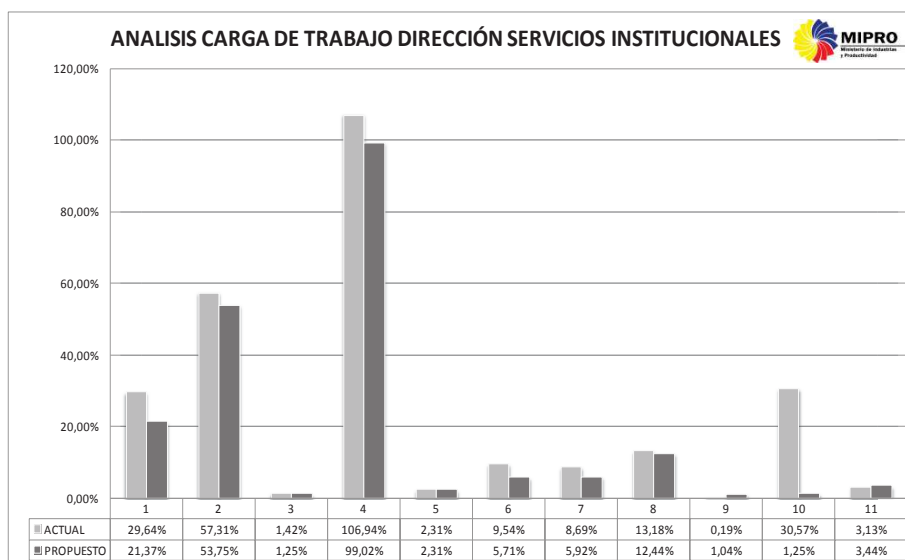
Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.5.6.4. Carga de Trabajo Propuesta Dirección de Servicios Institucionales

En la propuesta de mejora de la carga de trabajo en servicios institucionales se puede apreciar que la capacidad utilizada de los funcionarios de esta dirección ya se encuentran dentro del rango aceptable con el 99,02%, se puede proponer adicionalmente que el resto de funcionarios que no completan su capacidad total puedan intervenir en el subproceso de contratación pública y la coordinación adecuada de servicios como transporte y guardería para funcionarios.



Tabla 4-62 Carga de Trabajo Propuesta Dirección de Servicios Institucionales



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.6. Análisis costo beneficio

El análisis costo beneficio se realizó considerando la relación específica de la situación actual con la situación propuesta tomando en cuenta el presupuesto asignado para el 2011 y la liquidación presupuestaria del año 2010, con la finalidad de establecer una reducción estimada de costos con la implementación de la propuesta.

Adicionalmente es necesario establecer una priorización de subprocesos de tal manera que se identifiquen los más importantes para establecer un plan de implementación relacionado con costos.

##### 4.6.1. Estudio económico de la propuesta

Para el análisis costo beneficio es necesario ponderar cada subproceso de acuerdo a la utilización de recursos humanos y materiales de tal manera que se determine porcentajes correspondientes al presupuesto general de la institución.

El presupuesto total para el ejercicio 2011 es de *US\$ 48'054.648,65*<sup>16</sup>, los mismos que para la Coordinación General Administrativa Financiera son destinados aproximadamente el 20% del presupuesto, lo que representa *US\$9,610.929, 73* considerado nómina de personal, insumos materiales y mobiliarios, servicios básicos, mantenimientos, vehículos entre otros.

Este presupuesto es asignado a los cuatro procesos involucrados de la siguiente manera:

Tabla 4-63 Distribución económica por procesos

<i>PROCESO</i>	<i>Distribución</i>	<i>PRESUPUESTO</i>
<i>GESTIÓN FINANCIERA</i>	28,00%	\$ 2.691.060,32
<i>GESTIÓN TECNOLÓGICA</i>	12,00%	\$ 1.153.311,57
<i>ADMINISTRACIÓN DE LOS RRHH</i>	35,00%	\$ 3.363.825,41
<i>SERVICIOS INSTITUCIONALES</i>	25,00%	\$ 2.402.732,43

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### **4.6.1.1. Análisis económico Dirección Financiera**

La Dirección Financiera es manejada con un presupuesto de *US\$2.691.060,32* cuenta con 14 subprocesos establecidos y objetivos estratégicos claros por lo que considerando el número de subprocesos y su complejidad se establece una ponderación de acuerdo al número de actividades y recursos utilizados en cada uno de ellos, asignando un presupuesto para cada subproceso como muestra la tabla descrita a continuación. De la propuesta de mejora se establecen porcentajes en la disminución de actividades que no agregan valor, lo que se traduce en dinero que se puede optimizar de acuerdo al porcentaje de mejora.

<sup>16</sup> MINISTERIO de Industrias y Productividad, Presupuesto Anual, [http://www.mipro.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1100&Itemid=180](http://www.mipro.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1100&Itemid=180), 2011, (15-08-2011).

Tabla 4-64 Análisis económico Dirección Financiera

PROCESO	SUBPROCESO	PONDERACIÓN	PRESUPUESTO	PROPUESTA DE MEJORA
GESTIÓN FINANCIERA	Ejecutar el Programa Indicativo Anual	17%	\$ 457.480,26	9%
	Elaborar proforma presupuestaria	15%	\$ 403.659,05	9%
	Elaborar certificación presupuestaria	4%	\$ 107.642,41	1%
	Realizar reformas presupuestarias internas	9%	\$ 242.195,43	14%
	Realizar reformas presupuestarias externas	9%	\$ 242.195,43	10%
	Entregar reportes de cédulas presupuestarias	3%	\$ 80.731,81	12%
	Registrar contablemente	6%	\$ 161.463,62	11%
	Ejecutar las declaraciones en el SRI	11%	\$ 296.016,64	15%
	Ejecutar las conciliaciones bancarias	3%	\$ 80.731,81	12%
	Inventariar los bienes valorados	6%	\$ 161.463,62	11%
	Actualizar inventario de suministros y existencias	6%	\$ 161.463,62	9%
	Realizar pago al Ministerio de Economía y Finanzas	8%	\$ 215.284,83	10%
	Entregar reportes de recaudación de valores de autovalores	2%	\$ 53.821,21	15%
Realizar el rol de pagos	1%	\$ 26.910,60	14%	
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2.691.060,32</b>	

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.6.1.2. Análisis económico Dirección Tecnológica

La Dirección Tecnológica cuenta con 5 subprocesos establecidos, con un presupuesto total de US\$ 1153.311,57, de acuerdo a la propuesta de mejora planteada y la reducción de actividades sin valor agregado el presupuesto disminuye a US\$ 972.933,64 lo que indica una reducción del mismo del 16%.

Tabla 4-65 Análisis económico Dirección Tecnológica

PROCESO	SUBPROCESO	PONDERACIÓN	PRESUPUESTO	PROPUESTA DE MEJORA
GESTIÓN TECNOLÓGICA	Elaborar planes y proyectos de desarrollo informático	17%	\$ 196.062,97	10%
	Elaborar plan de mantenimiento de software y hardware	19%	\$ 219.129,20	15%
	Administrar Help Desk	16%	\$ 184.529,85	21%
	Administrar Micorrespondencia	35%	\$ 403.659,05	18%
	Realizar auditorías informáticas	13%	\$ 149.930,50	11%
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1.153.311,57</b>	

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.6.1.3. Análisis económico Dirección de Recursos Humanos

Al reducir las actividades que no agregan valor dentro de la Dirección de Recursos Humanos, se obtiene una disminución en el presupuesto asignado del 13% lo que representa US\$ 2.909372,59 como muestra la tabla.

Tabla 4-66 Análisis económico Dirección de Recursos Humanos

PROCESO	SUBPROCESO	PONDERACIÓN	PRESUPUESTO	PROPUESTA DE MEJORA
ADMINISTRACIÓN DE LOS RRHH	Planificación de los Recursos Humanos	33%	\$ 1.110.062,38	15%
	Clasificación de los Recursos Humanos	12%	\$ 403.659,05	11%
	Selección del personal	25%	\$ 840.956,35	15%
	Capacitación	12%	\$ 403.659,05	13%
	Evaluación del Desempeño	5%	\$ 168.191,27	10%
	Administrar Bienestar Social	13%	\$ 437.297,30	11%
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 3.363.825,41</b>	

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.6.1.4. Análisis económico Dirección de Servicios Institucionales

En la Dirección de servicios institucionales se obtiene una reducción del 9% en el presupuesto siendo el nuevo valor de *US\$ 2.191.051,71* como muestra la tabla.

Tabla 4-67 Análisis económico Dirección de Servicios Institucionales

PROCESO	SUBPROCESO	PONDERACIÓN	PRESUPUESTO	PROPUESTA DE MEJORA
SERVICIOS INSTITUCIONALES	Elaborar Plan Anual de Adquisiciones	26%	\$ 624.710,43	12%
	Contratar	15%	\$ 360.409,86	13%
	Recibir activos e insumos	9%	\$ 216.245,92	8%
	Gestionar pagos	11%	\$ 264.300,57	22%
	Conservar y mantener	24%	\$ 576.655,78	0%
	Administrar correspondencia interna	15%	\$ 360.409,86	4%
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2.402.732,43</b>	

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

Considerando la propuesta de mejora existe una reducción total del presupuesto del 11,76% por lo que el nuevo presupuesto estimado o aproximado para la Coordinación General Administrativa- Financiera es de **US\$ 8.480.511,40**.

#### 4.6.2. Priorización de subprocesos

La priorización consta de dos etapas; en la primera se busca escoger un grupo de subprocesos considerados de acuerdo a criterios de importancia y de dificultad

organizacional, la segunda etapa está basada en la teoría de criterios de influencia dependencia lo que permite identificar subprocesos claves para la implementación de la mejora.

Tabla 4-68 Priorización subprocesos

<i>SUBPROCESO</i>	<i>IMPORTANCIA</i>	<i>DIFICULTAD ORGANIZACIONAL</i>	<i>I* DO</i>	<i>APORTE A LA MISIÓN</i>	<i>FCE</i>
<b>Ejecutar el Programa Indicativo Anual</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>FCE</b>
Elaborar proforma presupuestaria	4	4	16	3	
Elaborar certificación presupuestaria	3	2	6	1	
Realizar reformas presupuestarias internas	3	4	12	2	
Realizar reformas presupuestarias externas	3	5	15	3	
Obtener reportes de cédulas presupuestarias	2	1	2	0	
Registrar contablemente	2	1	2	0	
<b>Ejecutar las declaraciones en el SRI</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>FCE</b>
Ejecutar las conciliaciones bancarias	2	2	4	1	
Inventariar los bienes valorados	3	3	9	2	
Ejecutar el inventario de suministros y existencias valoradas	3	3	9	2	
Solicitar pago al Ministerio de Economía y Finanzas	3	4	12	2	
Ejecutar reportes de recaudación de valores de autogestión	2	3	6	1	
Realizar el rol de pagos	3	2	6	1	
Elaborar planes y proyectos de desarrollo informático	3	4	12	2	
<b>Elaborar plan de mantenimiento de software y hardware</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>FCE</b>
Administrar Help Desk	3	3	9	2	
Administrar Micorrespondencia	3	4	12	2	
Realizar auditorías informáticas	2	5	10	2	
<b>Planificación de los Recursos Humanos</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>FCE</b>
Clasificación de los Recursos Humanos	3	4	12	2	
Selección del personal	5	3	15	3	
<b>Capacitación</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>FCE</b>
Evaluación del Desempeño	3	3	9	2	
Administrar Bienestar Social	4	3	12	2	
<b>Elaborar Plan Anual de Adquisiciones</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>FCE</b>
Contratar	3	3	9	2	
Recibir activos e insumos	2	2	4	1	
Gestionar pagos	2	3	6	1	
Conservar y mantener	3	5	15	3	
Administrar correspondencia interna	3	3	9	2	

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

De la priorización, se obtiene que los subprocesos considerados claves tomando en cuenta su nivel de importancia y de dificultad organizacional son:

- Ejecutar el programa indicativo anual
- Ejecutar las declaraciones en el SRI
- Elaborar Plan de Mantenimiento de Software y Hardware
- Planificación de los Recursos Humanos

- Capacitación
- Plan Anual de adquisiciones

Al ya contar con un número adecuado de subprocesos se puede realizar la priorización de acuerdo a criterios de influencia y dependencia:

Tabla 4-69 Priorización Subprocesos Influencia - Dependencia

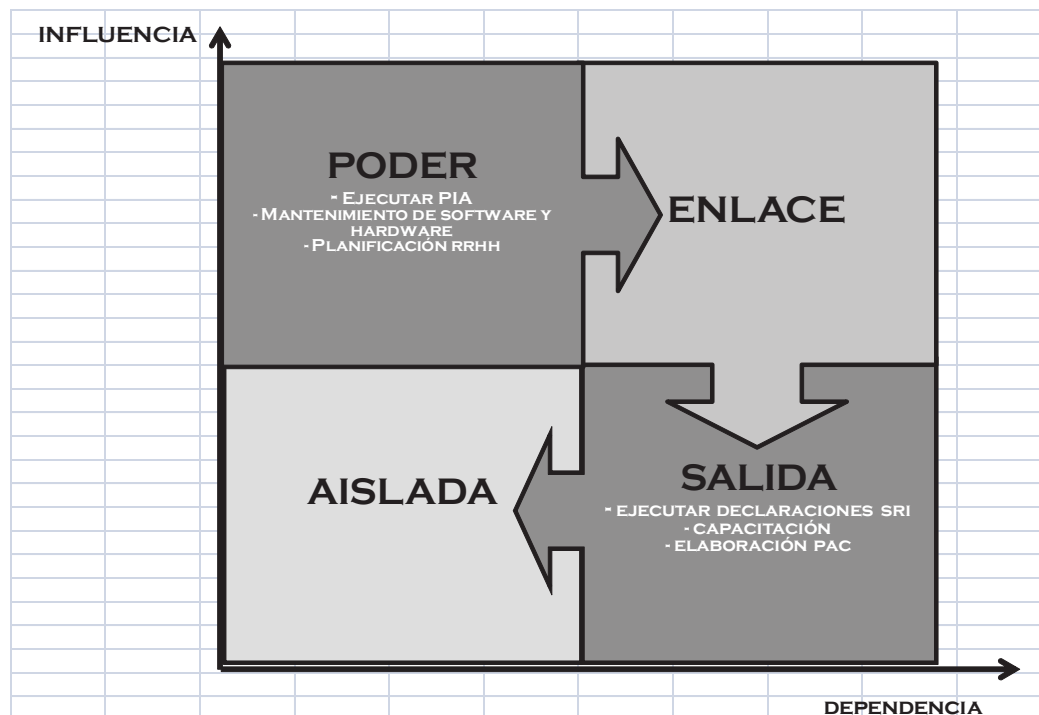
PRIORIZACIÓN DE GRUPOS DE SUBPROCESOS SEGÚN CRITERIOS DE INFLUENCIA / DEPENDENCIA														
INFLUENCIA ↓	SUBPROCESOS	↓ DEPENDENCIA ↓						TOTAL INFLUENCIA	% INF	% DEP	Cuadrante	LSI	LII	MI
		1	2	3	4	5	6							
↓	1.Ejecutar PIA		1	2	2	2	1	8	27%	7%	Poder	27%	3%	17%
	2.Ejecutar declaraciones SRI	1		0	0	1	2	4	13%	20%	Salida			
	3.Elaborar plan de mantenimiento de software y hardware	0	2		1	1	2	6	20%	13%	Poder			
	4.Planificación de RRHH	0	2	1		2	2	7	23%	10%	Poder			
	5.Capacitación	0	1	1	0		2	4	13%	20%	Salida			
	6.Elaborar PAC	1	0	0	0	0		1	3%	30%	Salida			
<b>TOTAL DEPENDENCIA</b>		<b>2</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>30</b>				<b>LSD</b>	<b>LID</b>	<b>MD</b>
<b>% DEPENDENCIA</b>		<b>7%</b>	<b>20%</b>	<b>13%</b>	<b>10%</b>	<b>20%</b>	<b>30%</b>					<b>30%</b>	<b>7%</b>	<b>18%</b>

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

Los subprocesos considerados de poder, es decir; estimados como fundamentales ya que son los que más influyen en el resto y tienen menos dependencia que los demás son:

- Ejecutar PIA
- Elaborar Plan de mantenimiento de software y hardware
- Planificación de Recursos Humanos

Figura 4.1 Resultados Influencia - Dependencia



Elaborado por: Ana Cristina Ortega

#### 4.6.3. Implementación de la propuesta

Considerando la priorización de subprocesos obtenida se puede realizar una estimación de costos en la implementación de mejora de los mismos, considerando aspectos clave como: difusión de la propuesta, inducción a las personas involucradas, socialización, charlas y talleres específicos:

- Para la mejora de la ejecución del PIA se deberá considerar la necesidad de que la organización conozca la importancia del mismo en el cumplimiento de objetivos estratégicos, por lo que para esto se propone la realización de talleres en donde los responsables de procesos expongan las necesidades de cada uno de sus áreas de tal manera que los funcionarios involucrados en la ejecución del Programa Indicativo Anual tengan una referencia específica para la elaboración efectiva del mismo, seguido de esto

será fundamental la realización de una capacitación concreta con respecto al manejo de las herramientas esigef con la finalidad de que los tiempos de espera relacionados con dudas o equívocos en el manejo de ésta se reduzcan en el mayor porcentaje posible, la evaluación constante a los funcionarios envueltos en la temática será fundamental para asegurarse que el nivel de dominio y manejo del programa sea aceptable. La tabla a continuación presenta la propuesta económica de la mejora:

Tabla 4-70 Propuesta económica Implementación  
Mejora PIA

<i>ACTIVIDAD A REALIZAR</i>	<i>COSTOS APROXIMADOS</i>
Talleres de empoderamiento	\$ 13.550,00
Capacitacion herramientas financieras entidades públicas	\$ 3.460,00
Seguimiento y evaluaciones herramientas financieras	\$ 1.280,00
Socialización de la propuesta	\$ 2.340,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 20.630,00</b>

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

- La propuesta de mejora en el plan de mantenimiento de software y hardware es fundamental dentro de la ejecución de cada uno de los subprocesos del MIPRO, ya que los sistemas de información y tecnología son el apoyo en el desarrollo de las actividades. Es necesario realizar un diagnostico de la situación actual en cuanto a necesidades tecnológicas de cada unidad, adicional se debe considerar la ejecución de una evaluación de las habilidades y aptitudes del equipo técnico dentro de la Dirección Tecnológica, para posteriormente capacitar en los temas con calificación más baja, esto permitirá que la resolución de problemas informáticos incremente sus niveles de eficiencia así como evitará retrasos en otros subprocesos.



Tabla 4-71 Propuesta económica Implementación mejora Plan de Mantenimiento de Software y Hardware

<b>ACTIVIDAD A REALIZAR</b>	<b>COSTOS APROXIMADOS</b>
Consultoria diagnostico informático	\$ 14.500,00
evaluación técnica funcionarios Dirección Tecnológica	\$ 3.800,00
Capacitación equipo técnico	\$ 2.300,00
Socialización de la propuesta	\$ 1.150,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 21.750,00</b>

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

- La Propuesta de Mejora en la Planificación de los Recursos Humanos está basada principalmente en obtener las necesidades de perfiles de los departamentos para el cumplimiento de los objetivos institucionales, de esta manera se conocerá qué personal cumple con los requisitos establecidos y cual no, adicionalmente es importante la capacitación a los funcionarios involucrados en la elaboración de la planificación de tal forma que conozcan leyes y reglamentos para el desarrollo de la misma.

Tabla 4-72 Propuesta económica implementación mejora Planificación de los RRHH

<b>ACTIVIDAD A REALIZAR</b>	<b>COSTOS APROXIMADOS</b>
Talleres diagnostico situación actual	\$ 7.500,00
Consultoria perfiles de puestos en la institucion	\$ 12.500,00
capacitación en Leyes y reglamentos para RRHH	\$ 2.600,00
Socialización de la propuesta	\$ 850,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 23.450,00</b>

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

## **Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones**

### **5.1. Conclusiones**

En el presente trabajo de investigación se pueden establecer varias conclusiones que pueden aportar a la propuesta de mejora para el Ministerio de Industrias y Productividad:

- Es importante establecer manuales de procedimientos para las demás áreas y procesos que forman parte del MIPRO, ya que representaría una sinergia entre toda la institución.
- La aplicación e implementación de manuales de procesos y procedimientos es relevante dentro de otros ministerios y del sector público ya que implicaría principalmente que el personal conozca cuáles son sus actividades permitiendo así que se brinde un adecuado servicio al cliente.
- En el levantamiento de información se encontró que gran parte del valor agregado de los subprocesos de la Coordinación General Administrativa – Financiera está basado en el cumplimiento de la normativa y leyes vigentes que rigen a las instituciones públicas por lo que el conocimiento de estas permitirá un efectivo desempeño de las actividades.
- La carga de trabajo de los funcionarios es inferior al total de su capacidad por lo que esto nos permitirá implementar mecanismos mediante los cuales el personal pueda formar parte de otros procesos en los que exista deficiencia en tiempos de entrega.
- Las revisiones, sumillas, controles y aprobaciones son actividades no agregadoras de valor, sin embargo la eliminación de estas en los subprocesos no son consecuentes debido a que van en contra de procedimientos ya establecidos en la normativa del sector público.
- Los indicadores de gestión propuestos permitirán la medición del cumplimiento de los objetivos de cada subproceso.

## **5.2. Recomendaciones**

Las recomendaciones propuestas para la Coordinación General Administrativa – Financiera del Ministerio son:

- Establecer capacitaciones periódicas que permitan la integración del personal con la finalidad de que cada funcionario se apropie de su responsabilidad en los subprocesos permitiendo un mejor servicio al cliente.
- Las actividades que no agregan valor pueden ser mínimas siempre y cuando se reduzcan tiempos de espera exagerados en actividades como revisión, control, y aprobación.
- Delegar funciones en actividades cotidianas de baja responsabilidad permitiendo así un flujo del proceso con mayor nivel de eficacia.
- Difundir el presente manual de procesos y procedimientos permitiendo así que nuevos funcionarios puedan desarrollar sus actividades con una inducción adecuada.

## Bibliografía

### Libros Consultados:

- BRAVO, Juan, Gestión de Procesos, Editorial Evolución, 2010, p. 131
- HARRINGTON, James, Mejoramiento de Procesos de la Empresa, McGraw-Hill, 1991, p.9
- NORMA INTERNACIONAL, ISO 9000:2005 Fundamentos y Vocabulario, apartado 3.4.1.
- PEREZ, José Antonio, Gestión por Procesos, Esic, 2004, p.43
- HARRINGTON, H. James, Administración total del mejoramiento continuo, Editorial Mc. Graw Hill, 1997
- SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES, México, Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos, 2004, (01-11-2010), p. 8-12

### Documentos de Internet:

- Fuente: VAZQUEZ, Ana María, ¿Qué son los Diagramas de Flujo?, [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/quesonlosdiagramasdeflujo/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/quesonlosdiagramasdeflujo/), 2010, (01-11-2011), p.01.
  - Ministerio de Industrias y Productividad, Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, [www.mipro.gob.ec](http://www.mipro.gob.ec), 2010, (15-10-2010).
- MINISTERIO de Industrias y Productividad, Presupuesto Anual, [http://www.mipro.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1100&Itemid=180](http://www.mipro.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1100&Itemid=180), 2011, (15-08-2011).
- Ministerio de Industrias y Productividad, Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, [www.mipro.gob.ec](http://www.mipro.gob.ec), 2010, (15-10-2010).

- LEFCOVICH, Mauricio, La Empresa Magra, [http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040802172908-1\\_.html](http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040802172908-1_.html), 2010, (06-02-2011)
- BRAVO, Juan, Gestión de Procesos, Editorial Evolución, 2010, p. 343
- PEREZ, Carlos, Los Indicadores de Gestión, <http://www.esuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>, 2010, 20-10-2010
- ILLESCAS, Andrea, Indicadores de Gestión, <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/743/5/CAPITULO%20IV.pdf>, 2011, (06-02-2011).
- PALMA, José, Manual de Procedimiento, <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>, 2010, 20,10,2010

# Anexos

## ANEXO 1 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN


### Procedimiento Proforma presupuestaria (Ref. 3.3.1.2)

LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL										
PRODUCTO: Elaborar Proforma Presupuestaria										
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección Financiera										
VOLUMEN Y FRECUENCIA: Anual										
N°	TAREAS	FLUJOGRAMA			PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS	TIEMPO	
	Descripción	Coordinación General de Planificación	Gestión Financiera	Ministerio de Finanzas	Funcionario	Funcionario	Funcionario	Nombre	REAL	DEMORA
1	Solicitar que envíen el POA de requerimientos provisionales de cada unidad	INICIO → [ ]			Ministro (a)	Analista	Asistente de Contabilidad	R1	15	5
2	Receptar el POA, Inversiones o Proyectos valorados	[ ]			Ministro (a)	Analista	Asistente de Contabilidad	R2	15	20
3	Consolidar la información e ingresar misión, visión, objetivos y metas	[ ]			Ministro (a)	Analista	Asistente de Contabilidad	R3	20	15
4	Elaborar el Programa Anual de Inversión (PAI)	[ ]			Ministro (a)	Analista	Asistente de Contabilidad		15	25
5	Ingresar indicadores, producto, programación, periodicidad, medios de verificación y notas técnica	[ ]			Ministro (a)	Analista	Asistente de Contabilidad	R4	45	35
6	Ingresar el POA Institucional en el Sistema	[ ]			Ministro (a)	Analista	Asistente de Contabilidad		180	65
7	Determinar la estructura programática institucional		[ ]		Analista	Asistente de Contabilidad	MEF	R5	25	56
8	Asignar recursos a cada uno de los programas presupuestarios determinados		[ ]		Analista	Asistente de Contabilidad	MEF	R6	25	50
9	Formular proyección de Gastos/Ingresos		[ ]		Analista	Asistente de Contabilidad	MEF	R7	15	35
10	Elaborar el Anteproyecto de Gastos / Ingresos por fuentes de financiamiento		[ ]	NO → 2	Analista	Asistente de Contabilidad	MEF	R8	20	45
11	Crear partidas de Gastos /Ingresos vinculados y asignación de valores, según Techos Presupuestarios		[ ]		Analista	Asistente de Contabilidad	MEF	R9	15	30
12	Crear partidas de Gastos/Ingresos vinculados		[ ]		Analista	Asistente de Contabilidad	MEF		15	25
13	Enviar la Proforma Presupuestaria de las UEs a la UDAF (unidad ejecutora- u. de administración financiera)		[ ]		Analista	Asistente de Contabilidad	MEF		5	25
14	Consolidar la Proforma presupuestaria de las UEs en la UDAF		[ ]		Analista	Asistente de Contabilidad	MEF		10	15
15	OK?		[ ]	SI → 1 NO → 2	Analista	Asistente de Contabilidad	MEF		5	6
16	Enviar la Proforma presupuestaria		[ ]	SI → 1	Analista	Asistente de Contabilidad	MEF		2	5
17	Receptar la Proforma Presupuestaria		[ ]		Asistente de Contabilidad	MEF	Asamblea Constituyente		5	55
18	Analizar la Proforma Presupuestaria		[ ]		Asistente de Contabilidad	MEF	Asamblea Constituyente	R10	25	65
19	OK?		[ ]	SI → 3 NO → 4	Asistente de Contabilidad	MEF	Asamblea Constituyente		2	5
20	Consolidar las Proformas Institucionales		[ ]		Asistente de Contabilidad	MEF	Asamblea Constituyente		20	40
21	Realizar la Proforma del Presupuesto General del Estado		[ ]		Asistente de Contabilidad	MEF	Asamblea Constituyente		55	120
22	Enviar a la Asamblea la Proforma Presupuestaria		[ ]		Asistente de Contabilidad	MEF	Asamblea Constituyente		5	15
					<b>ASAMBLEA CONSTITUYENTE</b>					
23	Receptar la Proforma Presupuestaria		[ ]		MEF	Asamblea Constituyente	MEF		15	180
24	Revisar y reformar la Proforma		[ ]		MEF	Asamblea Constituyente	MEF		75	190
25	Aprobar la Proforma presupuestaria		[ ]		MEF	Asamblea Constituyente	MEF		35	65
26	Enviar el Presupuesto aprobado al MEF para su difusión y/o promulgación		[ ]		MEF	Asamblea Constituyente	MEF	D1	15	50
					<b>MINISTERIO DE FINANZAS</b>					
27	Receptar Presupuesto Aprobado		[ ]		Asamblea Constituyente	MEF	MFCO		10	5 DIAS
28	Publicar la documentación en el Registro Oficial		[ ]		Asamblea Constituyente	MEF	MFCO		65	5 DIAS
31	Enviar el Presupuesto Aprobado del MFCO		[ ]		Asamblea Constituyente	MEF	MFCO		25	5 DIAS
32	Receptar Presupuesto Aprobado		[ ]	→ FIN	MEF	MFCO			5	34

DOCUMENTOS Y REGISTROS			INSTRUCCIONES		
Código	Nombre Calificativo	Medio Medio de soporte	Código	Nombre Calificativo	Instrucción Descripción
D1	Proforma Presupuestaria	Magnético e impreso	R1	POA	El módulo de programación y formulación presupuestaria de la nueva versión del eSIGEF esta diseñado para trabajar a través del Internet en la preparación y envío de la pro forma presupuestaria en línea para el respectivo análisis del Ministerio de Finanzas
			R2	Recepción de solicitudes	Se recepa el POA, Inversiones o Proyectos valorados. Estos deben estar priorizados por Semplades
			R3	Ingreso de misión visión y objetivos	Misión y Visión.- Este apartado permite definir aspectos particulares de cada institución que forman parte de la planificación estratégica. Aquí se definirán tanto la base legal de creación de la institución así como también la Misión y la Visión institucional. Objetivos Estratégicos y Operativos.- Esta opción permitirá a las instituciones definir objetivos estratégicos (a largo plazo) y objetivos operativos (a corto plazo) con el fin de determinar la orientación y el enfoque de las actividades que desarrollará la entidad. También aquí se definirán las acciones necesarias para cumplir tales objetivos.
			R4	Indicadores	Ciclo de Formulación.- El ciclo de formulación permite cambiar a los siguientes estados del proceso de programación y formulación de la pro forma presupuestaria. Objetivos, Metas e indicadores.- Esta sección le permite ingresar la información de la planificación estratégica de la institución y la planificación de metas operativas. Metas de Producción.- Esta sección le permite a la entidad definir y elaborar, de igual manera que los ingresos y gastos, un anteproyecto de cumplimiento de metas que servirá como medio de verificación y seguimiento para la gestión institucional y que deberá ir siempre de la mano con la planificación y ejecución de las actividades y proyectos. Estas metas mantienen una estrecha relación con los recursos solicitados a través de las diferentes vinculaciones con el presupuesto. Indicadores de Desempeño.- Esta opción permite definir los mecanismos de medición que se impondrá cada entidad pública y por la cual se hará el respectivo seguimiento a las metas alcanzadas con su respectiva evaluación de la gestión institucional.
			R5	Estructura programática institucional	Se determina la estructura programática institucional de acuerdo a los planes, programas, proyectos y actividades a ejecutarse. Se efectúa conjuntamente con Planificación Institucional.
			R6	Recursos programas presupuestarios	La asignación de recursos a c/u de los programas presupuestarios determinados en: Gatos en Personal, Bienes y Servicios de Consumo, Transferencias y Proyectos de Inversión. Se efectúa conjuntamente con Planificación Institucional.
			R7	Ingresos y gastos	Excepto los provenientes del Gobierno Central o Recursos Fiscales
			R8	Anteproyecto de ingresos y gastos	Los gastos que se incorporen en la pro forma se calcularán en función de los recursos humanos, físicos y materiales requeridos para la consecución de los objetivos y metas del plan operativo contenidos en los programas, proyectos y actividades del presupuesto. La formulación de ingresos es el primer componente de la formulación financiera y consiste en definir los recursos que, de manera directa, perciben las instituciones y que servirán para financiar parte de sus actividades. La selección de los conceptos de ingresos será realizada por aquellas instituciones que han sido parametrizadas en el sistema como entidades que generan recursos de autogestión o son beneficiarias de preasignaciones y donaciones no reembolsables para proyectos. Solo estas entidades pueden definir su pro forma de ingresos.
			R9	Techos Presupuestarios	Los techos presupuestarios se definen en el Ministerio de Finanzas y representan el nivel máximo de programación financiera de recursos a que las instituciones pueden acceder. El MINEFIN comunicará durante el mes de mayo a las instituciones el techo presupuestario a fin de que lo distribuyan en las unidades ejecutoras que dependen de la misma.
			R10	Aprobar presupuesto	Al terminar de registrar los cambios en el presupuesto aprobado el usuario del Ministerio de Finanzas deberá finalizar el proceso de Programación y Formulación presupuestaria con la aprobación final del Presupuesto

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

## Procedimiento Elaboración de certificación presupuestaria (Ref.3.3.1.3.)

LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL									
									
PRODUCTO: Certificaciones presupuestarias pagadas									
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección Financiera									
VOLUMEN Y FRECUENCIA: indeterminado según la necesidad									
N°	TAREAS	FLUJOGRAMA		PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS	TIEMPO	
	Descripción	Unidad Solicitante	Gestión Financiera	Funcionario	Funcionario	Funcionario	Nombre	REAL	DEMORA
Pasos secuenciales				Funcionario	Funcionario	Funcionario	Calificativo	REAL	DEMORA
1	Realizar Solicitud de disponibilidad presupuestaria			Ministro (a)	Funcionario	Director(a) Área	R1 D1	6	15
2	Legalizar Solicitud de disponibilidad presupuestaria			Funcionario	Director(a) Unidad Administrativa	Asistente Administrativo		5	10
3	Legaliza?			Funcionario	Director(a) Unidad Administrativa	Asistente Administrativo		2	6
4	Enviar Solicitud de disponibilidad presupuestaria			Director(a) Unidad Administrativa	Asistente Administrativo	Asistente Administrativo GF		5	15
5	Receptar Solicitud de disponibilidad presupuestaria			Asistente Administrativo	Asistente Administrativo GF	Director(a) Gestión Financiera		2	5
6	Entregar Solicitud de disponibilidad presupuestaria			Asistente Administrativo	Asistente Administrativo GF	Director(a) Gestión Financiera		1	8
7	Sumillar la disponibilidad presupuestaria			Asistente Administrativo GF	Director(a) Gestión Financiera	Asistente Administrativo GF		3	7
8	Receptar Solicitud de disponibilidad presupuestaria sumillada			Director(a) Gestión Financiera	Asistente Administrativo GF	Asistente de Contabilidad		2	5
9	Entregar Solicitud de disponibilidad presupuestaria sumillada			Director(a) Gestión Financiera	Asistente Administrativo GF	Asistente de Contabilidad		2	5
10	Revisar documentos sustentatorios de la solicitud			Asistente Administrativo GF	Asistente de Contabilidad	Director(a) Gestión Financiera	R2	10	6
11	ok?			Asistente Administrativo GF	Asistente de Contabilidad	Director(a) Gestión Financiera		2	5
12	Enviar Solicitud de disponibilidad presupuestaria			Asistente de Contabilidad	Asistente Administrativo GF	Asistente Administrativo		5	15
13	Receptar solicitud			Asistente Administrativo GF	Asistente Administrativo	Director(a) Unidad Administrativa		2	5
14	Verificar solicitud			Asistente Administrativo	Director(a) Unidad Administrativa	Funcionario		5	10
15	Revisar solicitud			Director(a) Unidad Administrativa	Funcionario	Director(a) Unidad Administrativa		4	5
16	Aprobada?			Director(a) Unidad Administrativa	Funcionario	Director(a) Unidad Administrativa		2	5
17	Archivar solicitud			Funcionario	Director(a) Unidad Administrativa	Funcionario		5	10
18	Revisar saldos presupuestarios disponibles			Asistente Administrativo GF	Asistente de Contabilidad	Director(a) Gestión Financiera	R3	6	10
19	Ok?			Asistente Administrativo GF	Asistente de Contabilidad	Director(a) Gestión Financiera		2	4
20	Legalizar solicitud de disponibilidad presupuestaria			Asistente Administrativo GF	Asistente de Contabilidad	Director(a) Gestión Financiera	R4	10	15
21	Entregar solicitud de disponibilidad presupuestaria			Asistente Administrativo GF	Asistente de Contabilidad	Director(a) Gestión Financiera		2	5
22	Aprobar solicitud de disponibilidad presupuestaria			Asistente de Contabilidad	Director(a) Gestión Financiera	Asistente Administrativo GF		5	20




Nº	TAREAS	FLUJOGRAMA		PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS	TIEMPO (minutos)	
	Descripción	Unidad Solicitante	Gestión Financiera	Funcionario	Funcionario	Funcionario	Nombre	REAL	DEMORA
	Pasos secuenciales						Calificativo		
23	Entregar solicitud de disponibilidad presupuestaria			Asistente de Contabilidad	Director(a) Gestión Financiera	Asistente Administrativo GF		2	3
24	Elaborar solicitud de pago			Asistente Administrativo GF	Funcionario	Director(a) Unidad Administrativa		10	8
25	Entregar solicitud de pago			Asistente Administrativo GF	Funcionario	Director(a) Unidad Administrativa		2	5
26	Aprobar solicitud de pago			Funcionario	Director(a) Unidad Administrativa	Asistente Administrativo		7	15
27	Enviar solicitud de Pago			Funcionario	Director(a) Unidad Administrativa	Asistente Administrativo		2	5
28	Receptar solicitud			Director(a) Unidad Administrativa	Asistente Administrativo	Asistente Administrativo GF		2	5
29	Enviar solicitud			Director(a) Unidad Administrativa	Asistente Administrativo	Asistente Administrativo GF		3	6
30	Receptar Solicitud de pago			Asistente Administrativo	Asistente Administrativo GF	Director(a) Gestión Financiera		2	5
31	Entregar Solicitud de pago			Asistente Administrativo	Asistente Administrativo GF	Director(a) Gestión Financiera		2	5
32	Receptar la documentación sustentatoria de pago			Asistente Administrativo GF	Director(a) Gestión Financiera	Asistente de Contabilidad		1	5
33	Revisar la documentación sustentatoria de pago			Asistente Administrativo GF	Director(a) Gestión Financiera	Asistente de Contabilidad		10	5
34	Entregar la documentación sumada			Asistente Administrativo GF	Director(a) Gestión Financiera	Asistente de Contabilidad		3	10
35	Proceder a hacer la afectación presupuestaria del Ingreso o Gasto			Director(a) Gestión Financiera	Asistente de Contabilidad	Analista de Contabilidad 2		25	6
36	Generar CUR de Gastos			Director(a) Gestión Financiera	Asistente de Contabilidad	Analista de Contabilidad 2		6	5
37	Entregar documentación			Director(a) Gestión Financiera	Asistente de Contabilidad	Analista de Contabilidad 2		3	5
38	Recibir la documentación			Asistente de Contabilidad	Analista de Contabilidad 2	Analista de Tesorería 2		2	6
39	Realizar registro contable			Asistente de Contabilidad	Analista de Contabilidad 2	Analista de Tesorería 2		10	15
40	Enviar documentación			Asistente de Contabilidad	Analista de Contabilidad 2	Analista de Tesorería 2		2	8
41	Efectuar control previo al pago			Analista de Contabilidad 2	Analista de Tesorería 2	Unidad Solicitante		5	3
42	Ejecutar solicitud de pago al MF			Analista de Contabilidad 2	Analista de Tesorería 2	Unidad Solicitante		20	10
43	Registrar solicitud de pago en base de datos enviadas por el MF			Analista de Contabilidad 2	Analista de Tesorería 2	Unidad Solicitante		6	5

DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION			INSTRUCCIONES		
Código	Nombre	Medio	Código	Nombre	Requisitos	Codigo	Nombre	Instrucción
	Calificativo	Medio de soporte		Calificativo	Descripción		Calificativo	Descripción
D1	Solicitud de Disponibilidad Presupuestaria	Magnético e Impreso	D1	Solicitud de Disponibilidad Presupuestaria	La unidad que necesita cumplir con sus procesos de gestión realizará la solicitud de disponibilidad presupuestaria	R1	Solicitud de Disponibilidad Presupuestaria	La solicitud de disponibilidad presupuestaria se la puede efectuar en diferentes formatos y dependiendo de la unidad. O también se lo puede realizar mediante la Intranet en el link de Mi Compra, todas las unidades administrativas mediante solicitud realizada por el responsable de la ejecución del proceso (secretarías), previa autorización de la autoridad nominadora.
D2	Solicitud de pago	Magnético e Impreso	D2	Solicitud de pago	Solicitud de pago o solicitud de Beneficiarios de Transferencias (CIDAP, FLIND, PEREZ, PERASSO, CGE)	R2	Documentos sustentatorios a la solicitud	Ninguna entidad u organismo del sector público, ni funcionario o servidor de los mismos, contraerá compromisos, celebrará contratos, autorizará o contraerá obligaciones, respecto de recursos financieros, sin que conste la respectiva asignación presupuestaria y sin que haya disponible un saldo suficiente para el pago completo de la obligación correspondiente... es el habilitante legal que faculta la aplicación de un precompromiso o certificación presupuestaria.
						R3	Saldos presupuestarios disponibles	La consulta se la puede realizar en el eSIGEF ó por medio impreso en la Cédulas presupuestarias
						R4	Traspaso de partidas	Realizar traspaso entre partidas disponibles, Si solo si la solicitud es estrictamente necesaria de requerimiento
						R5	Ingreso ESIGEF	Seguir paso a paso el instructivo para certificaciones presupuestarias que ayudara al ingreso de información en el ESIGEF

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

### Procedimiento Reforma Presupuestaria interna (Ref. 3.3.1.4.)


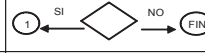
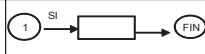
DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION			INSTRUCCIONES		
Código	Nombre	Medio	Código	Nombre	Requisitos	Codigo	Nombre	Instrucción
	Calificativo	Medio de soporte		Calificativo	Descripción		Calificativo	Descripción
D1	Acuerdo Ministerial	Impreso y Magnético	D1	Acuerdo Ministerial	Acuerdo Ministerial: Se elabora el acuerdo ministerial para Legalizar la Reforma Presupuestaria por parte del Ministro y del Director de Gestión Financiera.	R1	Saldos presupuestarios	La verificación de los saldos se puede efectuar mediante el sistema eSIGEF, pero para facilidad se lo realiza manualmente por medio de impresiones de las partidas presupuestarias.
						R2	Saldo Insuficiente	Son reformas presupuestarias que modifican la distribución en los Grupos e ítems, no así en la Fuente de Financiamiento. Lo solicita y aprueba la propia Institución y no afectan los presupuestos institucionales totales aprobados. De no existir los saldos suficientes se realiza traspasos, tomando saldos presupuestarios de otras partidas presupuestarias dentro de un mismo grupo de gastos
						R3	Cabecera del comprobante esigef	Se registrará la información requerida: *Tipo de Reforma: (Reforma Interna INTRA 2) *Tipo de Documento Legal: (Acuerdo Ministerial de Reforma Presupuestaria) *Monto Solicitado: (Valor de la Reforma) *Descripción: (Describir el concepto de la Reforma) *Poner la base legal que sustente el Acuerdo Ministerial *Grabar la información que se ha ingresado
						R4	Detalle del comprobante	Para llenar el detalle se realiza lo siguiente: *Se selecciona el programa del Presupuesto (Administración Central, Comercio Exterior, PYMES) *Si se efectúa un proyecto se escoge el código del proyecto *Cargar automáticamente la actividad *Seleccionar el ítem o la Partida Presupuestaria *Escoger la fuente de Financiamiento (001 Recursos Fiscales, 101 Recursos de Autogestión) *Poner el valor de los traspasos (en más o menos)
						R5	Comprobante modificación de gastos	Se ingresará el número de comprobante y la fecha de aprobación

 <b>LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL</b>																		
<b>PRODUCTO: Acuerdo Ministerial</b> <b>UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección Financiera</b> <b>VOLUMEN Y FRECUENCIA: cuando exista requerimiento</b>																		
N°	TAREAS		FLUJOGRAMA		PROVEEDOR		EJECUTOR		CLIENTE		DOCUMENTOS		TIEMPO					
	Descripción		Gestión Financiera		DESPACHO MINISTERIAL		Funcionario		Funcionario		Funcionario		Nombre Calificativo		REAL		DEMORA	
1	Verificar los saldos presupuestarios de partida a afectar		INICIO → [ ]				Ministro (a)		Asistente de Contabilidad		Director(a) Gestión Financiera		R1		4		8	
2	Identificar que no existe saldo suficiente para realizar traspasos y las partidas afectar		[ ]				Ministro (a)		Asistente de Contabilidad		Director(a) Gestión Financiera		R2		10		15	
3	Ingresar a Modificaciones Presupuestarias – Comprobante de Modificación Presupuestaria		[ ]				Ministro (a)		Asistente de Contabilidad		Director(a) Gestión Financiera		esigef		2		5	
4	Crear cabecera del Comprobante de Modificación Presupuestaria		[ ]				Ministro (a)		Asistente de Contabilidad		Director(a) Gestión Financiera		R3		6		5	
5	Llenar detalle del comprobante		[ ]				Ministro (a)		Asistente de Contabilidad		Director(a) Gestión Financiera		R4		15		8	
6	Solicitar aprobación de grupos no controlados		[ ]				Ministro (a)		Asistente de Contabilidad		Director(a) Gestión Financiera				5		9	
7	Llenar datos en el Comprobante de Modificación de gastos		[ ]				Ministro (a)		Asistente de Contabilidad		Director(a) Gestión Financiera		R5		6		10	
8	Aprobar Reforma		[ ]				Ministro (a)		Asistente de Contabilidad		Director(a) Gestión Financiera				2		5	
9	Elaborar Acuerdo Ministerial		[ ]				Ministro (a)		Asistente de Contabilidad		Director(a) Gestión Financiera		D1		10		6	
10	Enviar el Acuerdo Ministerial		[ ]				Ministro (a)		Asistente de Contabilidad		Director(a) Gestión Financiera				2		5	
11	Recibir el Acuerdo Ministerial		[ ]				Asistente de Contabilidad		Director(a) Gestión Financiera		Ministro (a)				2		3	
12	Legalizar el Acuerdo Ministerial		[ ]				Asistente de Contabilidad		Director(a) Gestión Financiera		Ministro (a)				5		8	
13	Enviar Acuerdo Ministerial Legalizado para que legalice el Ministro(a)		[ ]				Asistente de Contabilidad		Director(a) Gestión Financiera		Ministro (a)				2		10	
14	Recibir Acuerdo Ministerial		[ ]		[ ]		Director(a) Gestión Financiera		Ministro (a)		Asistente de Contabilidad				3		5	
15	Legaliza el Acuerdo Ministerial		[ ]		[ ]		Director(a) Gestión Financiera		Ministro (a)		Asistente de Contabilidad				10		20	
16	Enviar Acuerdo Ministerial Legalizado		[ ]		[ ]		Director(a) Gestión Financiera		Ministro (a)		Asistente de Contabilidad				5		8	
17	Recibir Acuerdo Ministerial Legalizado		[ ]		[ ]		Ministro (a)		Asistente de Contabilidad						3		8	
18	Archivar Acuerdo Ministerial Legalizado		[ ] → FIN		[ ]		Ministro (a)		Asistente de Contabilidad						5		6	

Elaborado por: Ana Cristina Ortega


### Procedimiento reformas presupuestarias externas (Ref.3.3.1.5.)

DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION			INSTRUCCIONES		
Código	Nombre	Medio de soporte	Código	Nombre	Requisitos	Código	Nombre	Instrucción
D1	Resolución presupuestaria	Magnético e impreso	D1	Resolución presupuestaria	El MF procede a APROBAR la Reforma ingresando por cualquier institución que participe en la Resolución Presupuestaria, y dicha aprobación se reflejará en todas las entidades que intervienen en la Reforma.	R1	Saldos presupuestarios	La verificación de los saldos se puede efectuar mediante el sistema eSIGEF, pero para facilidad se lo realiza manualmente por medio de impresiones de las partidas presupuestarias.
						R2	Saldos insuficientes	De no existir los saldos suficientes se realiza la transferencia, tomando saldos presupuestarios de otras partidas presupuestarias de diferentes grupo de gastos, programas o proyectos.
						R3	Cabecera del comprobante esigef	Se registrará la información requerida: *Tipo de Reforma: (Ampliación (AMF) – Demersión (DIS) – INTER – INTRA 1) Estas reformas son aprobadas por el MF. *Tipo de Documento Legal: (Resolución Presupuestaria) *Monto Solicitado: (Valor de la Reforma) *Descripción: (Describir el concepto de la Reforma) *Poner la base legal que sustente el Acuerdo Ministerial *Grabar la información que se ha ingresado
						R4	Detalle del comprobante	Para llenar el detalle se realiza lo siguiente: *Se selecciona el programa del Presupuesto (Administración Central, Comercio Exterior, PYMES) *Si se efectúa un proyecto se escoge el código del proyecto *Cargar automáticamente la actividad *Seleccionar el ITEM o la Partida Presupuestaria *Escoger la fuente de Financiamiento (001 Recursos Fiscales, 101 Recursos de Autogestión) *Poner el valor de los traspasos (en + o -) La sumatoria de montos solicitados deben ser igual al total de la reforma.
						R5	Solicitud Unidad Ejecutora	Registrado: Solicitado (pedimos UDAF); Consolidado (Cuando la UDAF consolida el documento)
						R6	Consolidar documento	Para realizar la consolidación se realiza lo siguiente: *Modificaciones Presupuestarias - Consolidación de documentos *Aparece UDAF - MIFCO *Marcar la Reforma a Consolidar *Consolidar (al consolidar se desaparece la reforma en consolidados y aparece en ya consolidados)
						R7	Solicitud MF	Para realizar la solicitud al MF (Modificaciones Presupuestarias; marcar reforma presupuestaria y solicitar la aprobación)
						R8	Aprobación MF	Se analiza la Modificación si fue bien planteada, caso contrario rechaza la Solicitud de Modificación, para que la Institución vuelva a realizar una nueva petición de Reforma Presupuestaria

 <b>LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO</b> <b>SITUACION ACTUAL</b>									
<b>PRODUCTO:</b> Resolución Presupuestaria									
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> Dirección Financiera									
<b>VOLUMEN Y FRECUENCIA:</b> de acuerdo requerimientos									
N°	TAREAS	FLUJOGRAMA		PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS	TIEMPO	
	Descripción	Gestión Financiera	MEF	Funcionario	Funcionario	Funcionario	Nombre Calificativo	REAL	DEMORA
1	Verificar los saldos presupuestarios de partida a afectar	INICIO → [ ]		Ministro (a)	Asistente de Contabilidad	MEF	R1	4	8
2	Identificar que no existe saldo suficiente para realizar traspasos y las partidas afectar	[ ]		Ministro (a)	Asistente de Contabilidad	MEF	R2	10	15
3	Ingresar a Modificaciones Presupuestarias – Comprobante de Modificación Presupuestaria	[ ]		Ministro (a)	Asistente de Contabilidad	MEF	esigef	2	5
4	Crear cabecera del Comprobante de Modificación Presupuestaria	[ ]		Ministro (a)	Asistente de Contabilidad	MEF	R3	6	5
5	Llenar detalle del comprobante	[ ]		Ministro (a)	Asistente de Contabilidad	MEF	R4	15	8
6	Solicitar aprobación de grupos controlados	[ ]		Ministro (a)	Asistente de Contabilidad	MEF		3	5
7	Solicitar de la UE a la UDAF para consolidación y envío al MEF	[ ]		Ministro (a)	Asistente de Contabilidad	MEF	R5	15	7
8	Consolidar el documento	[ ]		Ministro (a)	Asistente de Contabilidad	MEF	R6	8	10
9	Solicitar al MF la aprobación	[ ]		Ministro (a)	Asistente de Contabilidad	MEF	R7	5	15
10	Aprobar la Reforma Presupuestaria		[ ]	Asistente de Contabilidad	MEF	Asistente de Contabilidad	R8	15	10
11	Ok?			Asistente de Contabilidad	MEF	Asistente de Contabilidad		4	8
12	Enviar la Resolución presupuestaria correspondiente			Asistente de Contabilidad	MEF	Asistente de Contabilidad	D1	15	25

Elaborado por: Ana Cristina Ortega


Procedimiento reporte de cedulas presupuestarias (Ref. 3.3.1.6.)

 <b>LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO</b> <b>SITUACION ACTUAL</b>									
<b>PRODUCTO:</b> Reporte de cedulas presupuestarias									
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> Dirección Financiera									
<b>VOLUMEN Y FRECUENCIA:</b> semanal									
N°	TAREAS	FLUJOGRAMA		PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS	TIEMPO	
	Descripción	Gestión Financiera		Funcionario	Funcionario	Funcionario	Nombre Calificativo	REAL	DEMORA
1	Ingresar en la Ejecución del Presupuesto	INICIO → [ ]		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad	Tesorería	R1	6	10
2	Escoger filtros correspondientes	[ ]		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad	Tesorería		3	4
3	Llenar cabecera	[ ]		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad	Tesorería	R2	2	6
4	Llenar detalle	[ ]		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad	Tesorería	R3	5	8
5	Imprimir Reporte de Cédulas Presupuestarias	[ ]		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad	Tesorería	D1	3	5
6	Archivar Reporte de Cédulas Presupuestarias	[ ] → FIN		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad	Tesorería	▽	5	9

DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION			INSTRUCCIONES		
Código	Nombre	Medio	Código	Nombre	Requisitos	Codigo	Nombre	Instrucción
	Calificativo	Medio de		Calificativo	Descripción		Calificativo	Descripción
D1	Cédula Presupuestaria	Magnetico e impreso	D1	Cédula	La cédula presupuestaria permitirá conocer los gastos e ingresos que incluyen el presupuesto y sus modificaciones	R1	Ejecución Presupuesto	Ingresar al Sistema eSIGEF: * Ejecución del Presupuesto * Reportes * Información Consolidada * Ejecución del Presupuesto (Grupo Dinámico)
						R2	Encabezado	En el encabezado se llenará lo siguiente: * Seleccionar la Institución (470) – Agregar
						R3	Detalle	En el detalle se registrará lo siguiente: Estructura de Reporte * Selección del Programa * Selección del Proyecto * Selección la Actividad * Seleccionar Item – FTE Valores de Parámetros * Mes inicial * Mes final

Elaborado por: Ana Cristina Ortega


### Procedimiento registro contable (Ref. 3.3.1.7.)

 <b>LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL</b>								
<b>PRODUCTO:</b> Comprobante unico de registro RUC								
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> Dirección Financiera								
<b>VOLUMEN Y FRECUENCIA:</b> Diaria								
	TAREAS	FLUJOGRAMA	PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS	TIEMPO	
	Descripción					Nombre	REAL	DEMORA
	Pasos secuenciales	Gestión Financiera	Funcionario	Funcionario	Funcionario	Calificativo		
1	Recibir la documentación	INICIO → <input type="text"/>	Director(a) GF	Analista de Contabilidad 1	Tesorería	D1	5	15
2	Controlar que la documentación esté completa	<input type="text"/>	Director(a) GF	Analista de Contabilidad 1	Tesorería		5	10
3	Ingresar a la Unidad Ejecutora	<input type="text"/>	Director(a) GF	Analista de Contabilidad 1	Tesorería	R1	2	5
4	Verificar datos y cálculos de la cabecera	<input type="text"/>	Director(a) GF	Analista de Contabilidad 1	Tesorería		2	4
5	Ingresar al detalle de comprobante	<input type="text"/>	Director(a) GF	Analista de Contabilidad 1	Tesorería	R2	5	8
6	Llenar datos en detalle de Factura	<input type="text"/>	Director(a) GF	Analista de Contabilidad 1	Tesorería		8	5
7	Llenar datos en Retenciones y Descuentos	<input type="text"/>	Director(a) GF	Analista de Contabilidad 1	Tesorería	R3	15	8
8	Solicitar el CUR	<input type="text"/>	Director(a) GF	Analista de Contabilidad 1	Tesorería		2	5
9	Aprobar CUR	<input type="text"/>	Director(a) GF	Analista de Contabilidad 1	Tesorería	R4	3	5
10	Imprimir CUR	<input type="text"/>	Director(a) GF	Analista de Contabilidad 1	Tesorería		2	3
11	Legalizar documentación	<input type="text"/>	Director(a) GF	Analista de Contabilidad 1	Tesorería		15	20
12	Enviar documentación a Tesorería	<input type="text"/> → FIN	Director(a) GF	Analista de Contabilidad 1	Tesorería		3	5

DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION			INSTRUCCIONES		
Código	Nombre	Medio	Código	Nombre	Requisitos	Código	Nombre	Instrucción
	Calificativo	Medio de soporte		Calificativo	Descripción		Calificativo	Descripción
D1	Documentacion	Impreso y Magnetico	D1	Documentacion	Para dar inicio al proceso se debera reunir los siguientes documentos: Solicitud de Pago o Memorando Solicitud de Disponibilidad Presupuestaria Documentos de respaldo: * Factura * Detalle de Pago * Proformas o Cotizaciones * Informe de Comisión de Adjudicación * Memorando de Requerimiento * Contrato o Convenio (especificar garantía)	R1	Unidad Ejecutora	Se ingresara al sistema eSISGEF: * Ingreso de usuario y clave * Ejecución de Gastos * Registro de Ejecución * Ingreso de Comprobante de Ejecución de Gastos * Ingreso de la UE
						R2	Detalle del comprobante	El detalle del Comprobante consta de: * Estructura Presupuestaria * Detalle de Factura * Retenciones y Descuentos
						R3	Detalle de la factura	Se ingresa los datos de cada Factura: * Tipo de Comprobante (Factura) * Concepto de Factura (Tipo de Factura Bien o Servicio) * Sustento Tributario * Llenar datos de la Factura: - RUC - # Serie - # Autorización - Fecha de la Factura - # Factura - Monto de la Factura - Monto del IVA (cálculo automático) * Crear Factura (ya creada la Factura en la parte posterior se confirma datos ingresados)
						R3	Retenciones y descuentos	Llenar los datos de las retenciones y descuentos: * Factura (Bienes o Servicios) * Dedución (cuanto de retiene) * Base Imponible (V/ Factura) * Retenciones SRI (tipo de retención) * Fuente (selecciona en la estructura)
						R4	Aprobar CUR	Los CURs de gasto que se encuentren en estado Solicitado, pueden aprobarse, para ello el usuario debe seleccionar el CUR y presionar el icono de Aprobar Documento.

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

Procedimiento declaraciones SRI (Ref. 3.3.1.8.)


LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL								
 <b>PRODUCTO:</b> Declaraciones de Impuestos al SRI <b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> Dirección Financiera <b>VOLUMEN Y FRECUENCIA:</b> Diario								
N°	TAREAS	FLUJOGRAMA	PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS	TIEMPO	
	Descripción						Nombre	REAL
Pasos secuenciales		Gestión Financiera	Funcionario	Funcionario	Funcionario	Calificativo		
1	Ingresar Facturas de ventas y compras		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 1	Director(a) GF		25	15
2	Validar Información		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 1	Director(a) GF		18	15
3	Imprimir Reportes		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 1	Director(a) GF		3	5
4	Ingresar al Formulario 103		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 1	Director(a) GF		2	3
5	Llenar datos requeridos		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 1	Director(a) GF		20	5
6	Grabar en la DIMM Archivo del SITAC		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 1	Director(a) GF		15	6
7	Salir del SITAC		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 1	Director(a) GF		1	2
8	Ingresar al DIMM Formularios del SRI		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 1	Director(a) GF		2	3
9	Ingresar en editar declaración existente		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 1	Director(a) GF		15	5
10	Grabar el formulario del SRI		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 1	Director(a) GF		1	2
11	Imprimir Formulario		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 1	Director(a) GF		3	5
12	Salir del Sistema		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 1	Director(a) GF		1	2
13	Ingresar a la Página del SRI		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 1	Director(a) GF		5	6
14	Declarar Impuestos - Formulario 103		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 1	Director(a) GF		15	8
15	Cargar Anexos Transaccionales Simplificados (ATS)		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 1	Director(a) GF		13	5
16	Imprimir Conformación de la Recepción del Archivo		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 1	Director(a) GF		2	3
17	Consultar en General de Archivos		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 1	Director(a) GF		1	2
18	Imprimir Talón de Resumen		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 1	Director(a) GF		2	3
19	Legalizar la documentación		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 1	Director(a) GF		7	20
20	Archivar toda la documentación		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 1	Director(a) GF		5	7

DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION			INSTRUCCIONES		
Código	Nombre	Medio	Código	Nombre	Requisitos	Codigo	Nombre	Instrucción
	Calificativo	Medio de soporte		Calificativo	Descripción		Calificativo	Descripción
D1	Ingreso de Facturas	Impreso	D1	Ingreso de Facturas	Copia de la Factura de Ventas (autogestión) Copia de la Factura de Compras	R1	Ingreso de Facturas	Se ingresa al Sistema Integrado de Tributación del Asesor Contable (SITAC), las Facturas tanto de ventas y compras, llenando los siguientes datos: *Facturas de Ventas - Ingreso Ventas – Ingreso parámetros (mes y año) - Llenar: - # de RUC - Nombre del cliente - Fecha de emisión - Tipo de comprobante (factura) - # serie de la Factura - Valor (base imponible tarifa 0) - Retención: (No se retiene como Sector Público, solo arriendo de Inmuebles al Produebanco) - Grabar *Facturas de Compra - Ingreso Compras – Ingreso parámetros (mes y año) - Llenar: - # de RUC - Nombre del proveedor - Fecha de emisión - Fecha contable (// retención) - Tipo de comprobante (Factura) - Tipo de Transacción (seleccionar) - Valor (base imponible) - Retención del Impuesto a la Renta - Id: (01. Crédito tributario para declaración del IVA) - Derecho (Hay derecho o no a devolución del IVA) - Datos de la Factura (# serie, # comprobante, autorización, caducidad) - Datos del Comp. Retención (# serie, # autorización, fecha de emisión, #CUR) - Grabar
D2	Reportes	Impreso y magnetico	D2	Reportes	Se imprimen reportes de ventas y compras	R2	Validar información	Se valida la información ingresada de todas las facturas del mes, en Anexos Transaccionales Simplificado (ATS)
D3	Formularios	Impreso y magnetico	D3	Formularios	Formularios 103 y 104	R3	Formulario 103	Formulario 103: Retención de la Fuente del Impuesto a la Renta
D4	Comprobante de recepción	Impreso y magnetico	D4	Comprobante de recepción	Se imprime la recepción del documento como respaldo	R4	Datos requeridos	Se llenará el formulario 103, con los siguientes datos: *En relación de dependencia que NO supera la Base de Desgravada (base imponible) *En relación de dependencia que supera la Base Desgravada (base imponible y el valor retenido) * # empleados en nómina *108 # empleados bajo contrato *Forma de pago (débito bancario) *Inst. Financiera: (BCE)
						R5	DIMM	Declaración de Impuestos en Medio Magnético (DIMM). Se grabará el archivo. Ej.: 103OR-NOV2008
						R6	Editar declaración	Cargar el archivo guardado del SITAC
						R7	Ingreso SRI	Página del SRI: w w . s r i . g o v . e c – Tu Portal – Ingresar al Sistema - Declaración de Impuestos – Formulario 103 - Identificación del Contador (RUC y Contraseña)
						R8	Declarar impuesto 103	Escoger el archivo a cargar - Determinar la forma de pago (convenio de débitos) – Subir el archivo al sistema
						R9	Anexos	Luego de la transacción se remite el Anexo Transaccional Simple.
						R10	Talon de resumen	El trámite se demora en cargarse tres días
						R11	Legalizar documentación	Firma del Representante Legal y Contadora

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

## Procedimiento conciliaciones bancarias (Ref. 3.3.1.9.)


DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION			INSTRUCCIONES		
Código	Nombre	Medio	Código	Nombre	Requisitos	Codigo	Nombre	Instrucción
	Calificativo	Medio de soporte		Calificativo	Descripción		Calificativo	Descripción
D1	Requerimientos conciliación	Impreso y magnetico	D1	Requerimientos conciliación	CURs registrados en el mes Libro Bancos contable eSIGEF (del mes a conciliar) * Estado de Cuenta del Banco (en el que se movilizan los fondos) * Conciliación del mes anterior.	R1	Cruzar valores	Revisar con un visto todos los valores depositados y acreditados vía transferencia de los respectivos CUR contable con el estado de cuenta (con depósitos en tránsito)
D2	Conciliación bancaria	Impreso y magnetico	D2	Conciliación bancaria	La conciliación debe contener los datos actualizados de bancos en débitos y créditos y datos contables	R2	Valores no debitados y/o acreditados	Revisar todos los valores acreditados y debitados del Estado de Cuentas, quedando pendientes en la conciliación para el siguiente mes.
D3	Memorando	Impreso y magnetico	D3	Memorando	Realizar memorando comunicando las novedades de errores producidos por el banco en el Estado de Cuenta y registro Contable de la ejecución de ingresos	R3	Valores no contabilizados	Revisar todos los valores acreditados y debitados del estado de Cuenta que no estén contabilizados, quedando pendientes por contabilizarse si ya se cerró el mes contable.
						R4	Conciliación	Armar la conciliación con todos los datos revisados del reporte del registro contable de CURs y del Estado de Cuenta Bancario

 <b>LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO</b> <b>SITUACION ACTUAL</b>								
<b>PRODUCTO:</b> Conciliaciones bancarias efectuadas <b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> Dirección Financiera <b>VOLUMEN Y FRECUENCIA:</b> diaria								
N°	TAREAS	FLUJOGRAMA	PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS	TIEMPO	
	Descripción						Funcionario	Funcionario
Pasos secuenciales		Gestión Financiera				Calificativo		
1	Recopilar todos los requerimientos		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 1	Director(a) GF		5	8
2	Revisar y Cruzar los valores depositados y/o acreditados, debitados		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 1	Director(a) GF		16	10
3	Ok?		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 1	Director(a) GF		2	5
4	Revisar los valores que estén contabilizados y no se hayan debitado y acreditado en el Estado de Cuentas		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 1	Director(a) GF		14	8
5	Revisar los valores acreditados y debitados del Estado de Cuentas que no estén contabilizados		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 1	Director(a) GF		12	6
6	Armar la conciliación con todos los datos revisados		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 1	Director(a) GF		25	30
7	Imprimir Conciliación Bancaria		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 1	Director(a) GF		2	6
8	Legalización de la Conciliación Bancaria		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 1	Director(a) GF		5	3
9	Realizar memorando		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 1	Director(a) GF		6	15
10	Entregar documentación		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 1	Director(a) GF		3	8
11	Receptar conciliación y memo		Asistente de Contabilidad 1	Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 2		2	6
12	Sumillar al responsable de contabilidad		Asistente de Contabilidad 1	Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 2		1	10
13	Entregar documentación		Asistente de Contabilidad 1	Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 2		2	6
14	Receptar documentación		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 2	Director(a) GF		1	4
15	Efectuar las respectivas correcciones o ajustes, si es pertinente		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 2	Director(a) GF		15	8
16	Archivar documentación de respaldo		Director(a) GF	Asistente de Contabilidad 2	Director(a) GF		5	20

Elaborado por: Ana Cristina Ortega




## Procedimiento Inventario de bienes valorados (Ref. 3.3.1.10.)

LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL										
										
PRODUCTO: Constatación de los bienes y ejecución de la depreciación										
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección Financiera										
VOLUMEN Y FRECUENCIA: Anual										
N°	TAREAS Descripción	FLUJOGRAMA		PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS		TIEMPO	
		Pasos secuenciales	Gestión Financiera	Dirección de Servicios Institucionales	Funcionario	Funcionario	Funcionario	Nombre Calificativo	REAL	DEMORA
1	Sustentar documentación del Bien que ingresa	(INICIO) → [ ] ← (3)			Director(a) GF	Asistente de Contabilidad	Director(a) GF	D1, R1	18	25
2	¿Ok?	(1) ← SI [ ] NO → (2)			Director(a) GF	Asistente de Contabilidad	Director(a) de Servicios Institucionales		3	8
3	Devolver documentación	(2) NO → [ ]			Director(a) GF	Asistente de Contabilidad	Director(a) de Servicios Institucionales		4	9
4	Receptar documentación		[ ]		Asistente de Contabilidad	Director(a) de Servicios Institucionales	Asistente de Contabilidad		3	5
5	Analizar documentación		[ ]		Asistente de Contabilidad	Director(a) de Servicios Institucionales	Asistente de Contabilidad		9	10
6	Solucionar el problema de la documentación		[ ] → (3)		Asistente de Contabilidad	Director(a) de Servicios Institucionales	Asistente de Contabilidad	R2	5	18
7	Codificar el bien adquirido	(1) SI → [ ]			Director(a) de Servicios Institucionales	Asistente de Contabilidad	Director(a) GF	R3	6	9
8	Ir a verificar, el bien el lugar y responsable del bien	[ ]			Director(a) de Servicios Institucionales	Asistente de Contabilidad	Director(a) GF	R4	14	8
9	Etiquetar el bien con su código respectivo	[ ]			Director(a) de Servicios Institucionales	Asistente de Contabilidad	Director(a) GF	D2	5	8
10	Ingresar datos al Sistema	[ ]			Director(a) de Servicios Institucionales	Asistente de Contabilidad	Director(a) GF	R5	15	8
11	Fin de Año?	(4) ← SI [ ] NO → (FIN)			Director(a) de Servicios Institucionales	Asistente de Contabilidad	Director(a) GF		2	3
12	Realizar la constatación física y verificar el custodio del bien	(4) SI → [ ]			Director(a) de Servicios Institucionales	Asistente de Contabilidad	Director(a) GF		5	3
13	Ok?	(5) ← SI [ ] NO → (6)			Director(a) de Servicios Institucionales	Asistente de Contabilidad	Director(a) GF		1	2
14	Ver quien tiene o si está en bodega	(6) NO → [ ] → (5)			Director(a) de Servicios Institucionales	Asistente de Contabilidad	Director(a) GF		2	5
15	Hacer firmar la Hoja de responsabilidad al custodio	(5) SI → [ ]			Director(a) de Servicios Institucionales	Asistente de Contabilidad	Director(a) GF	D3	5	9
16	Elaborar el Acta de constatación física del MIPRO	[ ]			Director(a) de Servicios Institucionales	Asistente de Contabilidad	Director(a) GF	D4	8	6
17	Ingresar al sistema para realizar la depreciación	[ ]			Director(a) de Servicios Institucionales	Asistente de Contabilidad	Director(a) GF	R6	16	5
18	Ingresar Cálculo de depreciación	[ ]			Director(a) de Servicios Institucionales	Asistente de Contabilidad	Director(a) GF		15	8
19	Registrar fecha inicial y clave	[ ]			Director(a) de Servicios Institucionales	Asistente de Contabilidad	Director(a) GF	R7	5	6
20	Aceptar que se ejecute la depreciación	[ ] → (FIN)			Director(a) de Servicios Institucionales	Asistente de Contabilidad	Director(a) GF	R8	3	4

DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION			INSTRUCCIONES		
Código	Nombre Calificativo	Medio Medio de soporte	Código	Nombre Calificativo	Requisitos Descripción	Código	Nombre Calificativo	Instrucción Descripción
D1	Documentación del bien	Impreso y magnetico	D1	Documentación del bien	Documentación necesaria: D1: Nota de Ingreso (Compra del bien) D2: Factura D3: Comprobante Único de Registro (CUR) de Gastos. Si el bien es donado se recibe la siguiente documentación: D4: Solicitud de Donación D5: Acta Legalizada (Donación que efectúa el MIPRO)	R1	Documentación del bien	Verificar con el pago, que cuadre con el contabilizado (factura - asiento contable) y que el valor este enviado a la cuenta correspondiente. Si por donación en el acta consta el valor.
D2	Etiqueta	Impreso y magnetico	D2	Etiqueta	Etiqueta del código del bien	R2	Documentación incompleta	La Dirección de Servicios Institucionales (DSI) debe solucionar el problema que exista en la documentación y si tiene algún problema con la factura contactarle al proveedor para solucionarlo.
D3	Hoja de responsabilidad custodio	Impreso y magnetico	D3	Hoja de responsabilidad custodio	El funcionario responsable de Administración de Bienes, dispondrá al encargado del manejo del sistema de inventarios, la elaboración del acta de responsabilidad y custodia del bien y su suscripción conjuntamente con el funcionario custodio designado.	R3	Codificación del bien	Se codificará de acuerdo a la partida presupuestaria (tienen 13 dígitos). Si el valor del bien es > a 100 dólares es Activo Fijo y si el valor es < a 100 dólares se da denominación de Sujeto a Control, de acuerdo a esto se asigna el código.
D4	Acta de constatación física	Impreso y magnetico	D4	Acta de constatación física	Al finalizar la constatación de todos los bienes se realiza una Acta de Constatación Física, en la que se indica todos los bienes que están y novedades que se encontraron.	R4	Verificación del bien	Verificar quien es el custodio o responsable a quien se asigno el bien y la Unidad Administrativa en la que se encuentra el bien.
						R5	Ingresar información al sistema	Los datos que se ingresan al SIFE(Sistema Informático Financiero Empresarial) son: * Número de Factura * Número de Nota de Ingreso * Número de Pago * Fecha de Compra * Valor de la Compra (Factura) * Proveedor * Nombre del responsable * Número de cuenta con lo que se pago el bien * Código del bien * Descripción del Bien * Tipo de Inventario (Manta, Santo Domingo, Tulcán, Barra, Administración Central) * Ubicación (En que área esta asignada ese bien) * Cuando el bien ingresa por primera vez se determina si es nuevo, más o menos, regular. A través de: 0 = 100 1 = 88 2 = 75 3 = 50 4 = 10 5 = 10
						R6	Depreciación	Cada año, durante la última quincena del mes de diciembre, el funcionario Responsable de la Administración de Bienes, remitirá a la Unidad Financiera Institucional, el Inventario General de los Activos Fijos de propiedad del MIPRO, debidamente valorado, para que se proceda a su actualización, depreciación y lo que corresponda a la Contabilidad General.
						R7	Calculo	El cálculo en el sistema es automático, pero lo que realiza es lo siguiente: * Toma el valor de la compra y lo deprecia: 10% Maquinarias y Equipos. Y 5% Vehículos, Equipos Informáticos y Software * Depreciar una vez al año * Número de años a depreciarse * Valor del bien ya depreciado.
						R8	rangos de fecha	Se detalla el rango de la fecha (desde de que fecha hasta que fecha desea que se efectúe el cálculo de la depreciación).

Elaborado por: Ana Cristina Ortega


Procedimiento ejecución de suministros y existencias (Ref. 3.3.1.11.)

 <b>LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL</b>								
<b>PRODUCTO:</b> Acta de constatación de suministros y existencias								
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> Dirección Financiera								
<b>VOLUMEN Y FRECUENCIA:</b> Anual								
Nº	TAREAS	FLUJOGRAMA	PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS	TIEMPO	
	Descripción					Nombre	REAL	DEMORA
	Pasos secuenciales	Gestión Financiera	Funcionario	Funcionario	Funcionario	Calificativo		
1	Receptar mensualmente las Notas de Ingreso y Egreso	INICIO → [ ]	Director(a) GF	Asistente de Contabilidad	Director(a) GF	D1	5	20
2	Verificar que las Notas de Ingreso y Notas de Egreso consten en sistema	[ ]	Director(a) GF	Asistente de Contabilidad	Director(a) GF	R1	15	6
3	Imprimir detalle mensual de los suministros y existencias	[ ]	Director(a) GF	Asistente de Contabilidad	Director(a) GF	D2	3	5
4	Constatar lo que se posee en bodega con lo que consta en el sistema	[ ]	Director(a) GF	Asistente de Contabilidad	Director(a) GF		25	8
5	Ok?	1 → SI → [ ] NO → 2	Director(a) GF	Asistente de Contabilidad	Director(a) GF		2	3
6	Realizar un informe en que se justifique	2 → NO → [ ] → 1	Director(a) GF	Asistente de Contabilidad	Director(a) GF	D3	15	6
7	Realizar Acta de Constancia	1 → SI → [ ]	Director(a) GF	Asistente de Contabilidad	Director(a) GF	D4	8	5
8	Firmar Acta de Constancia	[ ] → FIN	Director(a) GF	Asistente de Contabilidad	Director(a) GF	R2	3	5

DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION			INSTRUCCIONES		
Código	Nombre	Medio	Código	Nombre	Requisitos	Codigo	Nombre	Instrucción
	Calificativo	Medio de soporte		Calificativo	Descripción		Calificativo	Descripción
D1	Notas de ingreso y egreso	Impreso y digital	D1	Notas de ingreso y egreso	Se receipta todas las Notas de Ingreso y Egreso de Suministros y Existencias Valorados del MIPRO	R1	Verificar notas en sistema	Verificar que se ha ingresado y descargado bien en el sistema MONICA de contabilidad, además que cuadren las facturas en el Sistema y Notas de Ingreso y Egreso.
D2	Reporte mensual	Impreso y digital	D2	Reporte mensual	Despues de la verificacion se imprime el reporte mensual	R2	Firma de acta	La acta de constatación Firma el guardia del almacén y el asistente de contabilidad (parte financiera).
D3	Informe de justificación	Impreso y digital	D3	Informe de justificación	Se efectuará un informe que se justifique lo que ha pasado con los suministros faltantes.			
D4	Acta de constatación	Impreso y digital	D4	Acta de constatación	Se realiza una acta de constatación de lo que queda de saldo tanto en el sistema como en lo de bodega.			

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

Procedimiento solicitud pago MEF (Ref. 3.3.1.12.)


 <b>LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL</b>									
<b>PRODUCTO: Pago confirmado</b>									
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección Financiera</b>									
<b>VOLUMEN Y FRECUENCIA: Diaria, 10 veces</b>									
Nº	TAREAS	FLUJOGRAMA	PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS		TIEMPO	
	Descripción					Nombre	REAL	DEMORA	
	Pasos secuenciales	Gestión Financiera	MEF	Funcionario	Funcionario	Funcionario	Calificativo		
1	Receptar Solicitud de pago			Unidades MIPRO	Secretaria Ejecutiva	Director(a) GF	D1	5	10
2	Enviar Solicitud de pago			Unidades MIPRO	Secretaria Ejecutiva	Director(a) GF		2	5
3	Revisar la documentación sustentatoria de pago			Secretaria Ejecutiva	Director(a) GF	Asistente de Contabilidad		7	10
4	Entregar la documentación sumilada			Secretaria Ejecutiva	Director(a) GF	Asistente de Contabilidad		2	5
5	Proceder hacer la afectación presupuestaria del Ingreso o Gasto			Director(a) GF	Asistente de Contabilidad	Asistente de Contabilidad (4)	ESIGEF	15	7
6	Entregar documentación			Director(a) GF	Asistente de Contabilidad	Asistente de Contabilidad (4)		2	4
7	Controlar la documentación			Asistente de Contabilidad	Asistente de Contabilidad (4)	Asistente de Tesorería 2	D1	13	6
8	Generar CUR de Gastos			Asistente de Contabilidad	Asistente de Contabilidad (4)	Asistente de Tesorería 2	R2	35	25
9	Enviar documentación			Asistente de Contabilidad	Asistente de Contabilidad (4)	Asistente de Tesorería 2		2	5
10	Analizar documentación			Asistente de Contabilidad (4)	Asistente de Tesorería 2	MEF		12	6

Nº	TAREAS	FLUJOGRAMA		PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS		TIEMPO	
	Descripción	Gestión Financiera		Funcionario	Funcionario	Funcionario	Nombre		REAL	DEMORA
		Pasos secuenciales		MEF	Funcionario	Funcionario	Calificativo			
11	Aprobar CUR de Gastos			Asistente de Contabilidad (4)	Asistente de Tesorería 2	MEF			2	3
12	Correcto?			Asistente de Contabilidad (4)	Asistente de Tesorería 2	MEF			3	4
13	Solicitar el Pago al MEF			Asistente de Contabilidad (4)	Asistente de Tesorería 2	MEF			5	3
14	Solicitar al BCE la acreditación en las Cuentas de los Beneficiarios			Asistente de Tesorería 2	MEF	Asistente de Tesorería 2			25	16
15	Realizar seguimiento del Estado de pago			MEF	Asistente de Tesorería 2	Director(a) GF			7	5
16	Valor confirmado o acreditado a la cuenta del beneficiario?			MEF	Asistente de Tesorería 2	Director(a) GF			3	5
17	Analizar el por qué se ha rechazado			MEF	Asistente de Tesorería 2	Director(a) GF			6	3
18	Solicitar en el Sistema realizar los cambios			MEF	Asistente de Tesorería 2	Director(a) GF			4	7
19	Gestionar en Finanzas para solucionar rechazo del pago			MEF	Asistente de Tesorería 2	Director(a) GF			22	8
20	Solucionar en el MEF			MEF	Asistente de Tesorería 2	Director(a) GF			15	6
21	Registrar solicitud de pago en base de datos enviadas por el MEF			MEF	Asistente de Tesorería 2	Director(a) GF			5	7
22	Elaborar el Comprobante de Retención para el Beneficiario			MEF	Asistente de Tesorería 2	Director(a) GF			5	3
23	Entregar el Comprobante de Retención al Beneficiario			MEF	Asistente de Tesorería 2	Unidades MIFRO			2	3
24	Preparar una copia para Archivo de Pagos			MEF	Asistente de Tesorería 2	Unidades MIFRO			2	5
25	Entregar Carpeta de CUR a Contabilidad			MEF	Asistente de Tesorería 2	Contabilidad			1	2
26	Archivar una copia en Archivos de Tesorería			MEF	Asistente de Tesorería 2	Director(a) GF			2	3

DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION			INSTRUCCIONES		
Código	Nombre	Medio	Código	Nombre	Requisitos	Código	Nombre	Instrucción
	Calificativo	Medio de soporte		Calificativo	Descripción		Calificativo	Descripción
	Solicitud de Pago	Impreso y magnetico		Solicitud de Pago	Los Ordenadores del gasto pueden generarse de tres fuentes D1: Solicitud de Pago de la Dirección de Servicios Institucionales, D2: Solicitud de Pago de las Direcciones Regionales de Tulcán y Ambato, D3: Solicitud de Beneficiarios de Transferencias (CIDAP, FUND. PEREZPERASSO, CCE), D4: Otros (Solicitud de Viáticos, Reembolsos, Convenios)		CUR de Gastos	Se genera este proceso a través del sistema ESIGEF, definido respectivamente para cada pago solicitado.
	Comprobante de Retención	Impreso y magnetico		Comprobante de Retención	Comprobante de Retención de Impuesto a la Renta (1 original, 2 copias)		Aprobación BCE	El Ministerio de Finanzas solicita al BCE la acreditación a las cuentas de los beneficiarios
							Seguimiento en ESIGEF	Se realiza el seguimiento a través del Sistema ESIGEF, en la Ruta: Registro de Ejecución-Comprobante de Ejecución de Gastos, donde se controla de acuerdo a los siguientes parámetros: SP Solicitud de Pago PT Pago Total Entregado Banco Central Confirmado y/o Rechazado
							Motivo de Rechazo	El rechazo puede ser por Cuenta cerrada, cuenta no existente, entre otras.

Elaborado por: Ana Cristina Ortega


## Procedimiento reporte de valores de autogestión (Ref. 3.3.1.13.)

 <b>LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL</b>									
<b>PRODUCTO:</b> Reporte diario de recaudación									
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> Dirección Financiera									
<b>VOLUMEN Y FRECUENCIA:</b> 1 vez, diario									
N°	TAREAS		FLUJOGRAMA	PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS	TIEMPO	
	Descripción	Pasos secuenciales						Nombre	REAL
			Gestión Financiera	Funcionario	Funcionario	Funcionario	Calificativo		
1	Atender en ventanilla los trámites			Director(a) GF	Pagador(a)	Director(a) GF		5	7
2	Elaborar facturas por tasas de actuación			Director(a) GF	Pagador(a)	Director(a) GF		13	6
3	Analizar y determinar los valores a recaudar			Director(a) GF	Pagador(a)	Director(a) GF		4	3
4	Consignar los datos correctos en factura			Director(a) GF	Pagador(a)	Director(a) GF		5	4
5	Verificar y revisar la autenticidad de los billetes y monedas fraccionarias			Director(a) GF	Pagador(a)	Director(a) GF		6	3
6	Legalizar y entregar la factura y primera copia			Director(a) GF	Pagador(a)	Director(a) GF		16	5
7	Recopilar y tabular facturas			Director(a) GF	Pagador(a)	Director(a) GF		5	3
8	Conciliar valores de facturas con valores recaudados			Director(a) GF	Pagador(a)	Director(a) GF		25	6
9	Desglosar facturas en orden			Director(a) GF	Pagador(a)	Director(a) GF		14	7
10	Registrar en orden numérico las facturas emitidas diariamente			Director(a) GF	Pagador(a)	Director(a) GF		6	3
11	Archivar copia rosada en archivo cronológico de Tesorería			Director(a) GF	Pagador(a)	Director(a) GF		5	25
12	Constata lo recaudado tanto en efectivo como en cheque			Director(a) GF	Pagador(a)	Director(a) GF		15	7
13	Elaborar comprobante de depósito			Director(a) GF	Pagador(a)	Director(a) GF		3	5
14	Entregar al conserje para depósito en la cuenta rotativa de ingresos			Director(a) GF	Pagador(a)	Conserje		3	15
15	Elaborar reporte diario de recaudación			Director(a) GF	Pagador(a)	Director(a) GF		14	6
16	Legalizar reporte diario de recaudación			Director(a) GF	Pagador(a)	Director(a) GF		5	7
17	Entregar a Contabilidad la documentación			Director(a) GF	Pagador(a)	Director(a) GF		5	3

DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION		INSTRUCCIONES	
Código	Nombre	Medio	Código	Requisitos	Código	Instrucción
Calificativo	Calificativo	de soporte	Calificativo	Descripción	Calificativo	Descripción
	Facturas	Impreso y magnetico		D1: Factura; D2: Primera copia de la Factura (celeste); Unidad que atiende el trámite, D3: Segunda copia de la Factura (verde); Reportes Diarios (Contabilidad); D4: Tercera copia de la Factura (rosada); Archivo cronológico de Tesorería.		Valores a recaudar Se determina el valor a recaudar por tasas de actuación.
	Reporte de recaudación	Impreso y magnetico		El informe debe contener todas las facturas que ingresaron y las cantidades conciliadas		Datos factura Se consigna los datos en la facturan, de conformidad a la ley de facturación
						Legalización factura Se legaliza y entrega factura original y primera copia al depositante, para que realice los trámites en las distintas subsecretarías. Además se direcciona al usuario cuando es requerido, sobre la unidad administrativa a donde dirigir el trámite
						Conciliación facturas Se concilia valores de facturas con valores recaudados en billetes y moneda fraccionaria.
						Desglose facturas Se desglosa factura de la siguiente manera: * Primera copia para la unidad que atiende el trámite * Segunda copia para Reportes Diarios * Tercera copia para Archivo cronológico de Tesorería.
						Legalizar diario de recaudación Se presenta el reporte diario de recaudación para firma de Tesorería y luego para la firma de aprobación de la autoridad financiera.
						Entrega a contabilidad Se entregará a contabilidad el reporte diario de recaudación legalizado y la copia verde de la factura.

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

## Procedimiento elaboración roles de pago (Ref.3.3.1.14.)


 <b>LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL</b>										
<b>PRODUCTO:</b> Reporte de sueldos										
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> Dirección Financiera										
<b>VOLUMEN Y FRECUENCIA:</b> de acuerdo al numero de funcionarios, mensual										
N°	TAREAS		FLUJOGRAMA	PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS		TIEMPO	
	Descripción	Pasos secuenciales					Nombre	Calificativo	REAL	DEMORA
1	Receptar documentación			Director(a) GF	Analista de presupuesto 2	Director(a) GF			5	3
2	Ingresar los datos en Nómina			Director(a) GF	Analista de presupuesto 2	Director(a) GF			3	6
3	Aprobar nómina			Director(a) GF	Analista de presupuesto 2	Director(a) GF			2	1
4	Imprimir cada uno de los Reportes de Sueldos			Director(a) GF	Analista de presupuesto 2	Director(a) GF			5	8
5	Enviar la nómina aprobada al eSIPREN			Director(a) GF	Analista de presupuesto 2	Director(a) GF			5	3
6	Validar la información			Director(a) GF	Analista de presupuesto 2	Director(a) GF			15	6
7	Generar CUR de Gastos			Director(a) GF	Analista de presupuesto 2	Director(a) GF			12	8

DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION			INSTRUCCIONES		
Código	Nombre	Medio	Código	Nombre	Requisitos	Codigo	Nombre	Instrucción
	Calificativo	Medio de soporte		Calificativo	Descripción		Calificativo	Descripción
	Documentación	Impreso y magnetico			* Rol de Pagos de Sueldos D1: Acción de personal de Ingreso o Egreso (Nombramiento) o Contrato (Contratos). D2: Certificado Bancario. D3: Copia de la Cédula de Identidad D4: Papeleta de Votación Actualizada. * Rol de Pagos de Horas Extras D5: Certificado de horas extraordinarias o suplementarias * Rol de Pago de Subrogaciones D6: Acción de personal de subrogación (encargo del puesto, con la fecha de inicio y fin)		Aviso IESS	Se realizará el aviso de entrada en el IESS con el primer día del mes y la salida con la fecha del último día del mes.
	Reporte de sueldos	Impreso y magnetico		Documentación				
				Reporte de sueldos	Se imprime todos los roles de pago para entregar al personal		Nómina ESIGEF	Se ingresa en el SIGEF los siguientes datos de la persona que ingresa en la Institución: * Fecha de Ingreso * Nombre y Apellido * Cargo * Cédula de Identidad * Valor del Sueldo * Rol de Pagos de Horas Extras Se determinan las horas suplementarias y las horas extraordinarias * Rol de Pago de Subrogaciones Se efectúa la subrogación cuando se encarga el puesto de mayor jerarquía. Por el tiempo que se encarga * Décimo Tercer Sueldo: Se considera una Remuneración Mensual Unificada (se determina el sueldo proporcional) * Décimo Cuarto Sueldo: Son 2 remuneraciones mínimas del Sector Público. Se calcula del Año Anterior hasta Agosto del Presente año.

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

## Procedimiento elaboración de planes y proyectos informáticos (Ref. 3.3.2.1.)

DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION			INSTRUCCIONES		
Código	Nombre	Medio	Código	Nombre	Requisitos	Codigo	Nombre	Instrucción
	Calificativo	Medio de soporte		Calificativo	Descripción		Calificativo	Descripción
D1	Disposicion	Impreso y magnético	D1	Disposicion	El Director(a) da la disposicion por medio de un memorando para que se elaboren proyectos informaticos	R1	Diagnostico	El diagnóstico lo realizan con los resultados que arroja la auditoria informática
D2	Informe del Diagnóstico	Impreso y magnético	D2	Informe del Diagnóstico	El diagnóstico lo realizan con los resultados que arroja la auditoria informática			
D3	Informe del alcance del plan	Impreso y magnético	D3	Informe del alcance del plan	El documento debe cumplir con los requisitos pedidos por planificación			
D4	Recomendaciones o ajustes	Impreso y magnético	D4	Recomendaciones o ajustes	Se realizan recomendaciones o ajustes al plan informatico y se remite gestion tecnologica			
D5	Plan de desarrollo informático	Impreso y magnético	D5	Plan de desarrollo informático	El plan informatico debe contener todas las acciones que se implementaran y los recursos a utilizar asi como objetivos que se quieren alcanzar			
D6	Certificación presupuestaria	Impreso y magnético	D6	Certificación presupuestaria	Se procede a realizar el pedido de certificacion presupuestaria para el Plan			

 <b>LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL</b>										
PRODUCTO: Planes y proyectos de desarrollo informático										
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección Tecnológico										
VOLUMEN Y FRECUENCIA: 1, anual										
Nº	TAREAS	FLUJOGRAMA			PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS	TIEMPO	
	Descripción	Dirección Tecnológica	Coordinación General de Planificación	Coordinación General Administrativa Financiera	Funcionario	Funcionario	Funcionario	Nombre	REAL	DEMORA
	Pasos secuenciales							Calificativo		
1	Emtir disposiciones	INICIO → [ ]			Ministro(a)	Director(a)	Equipo Técnico	D1	8	5
2	Recibir disposiciones y analizar	[ ]			Director(a)	Equipo Técnico	Director(a)		15	4
3	Iniciar la ejecución programando tiempos y tareas	[ ]			Director(a)	Equipo Técnico	Director(a)		24	15
4	Elaborar el diagnóstico	3 → [ ]			Director(a)	Equipo Técnico	Director(a)	R1 D2	17	6
5	Remtir el diagnóstico para revisión del Director	[ ]			Director(a)	Equipo Técnico	Director(a)		2	5
6	Recibir documento, analizar y definir el alcance	[ ] → 6			Equipo Técnico	Director(a)	Coordinador(a) planificación		17	4

N°	TAREAS	FLUJOGRAMA			PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS	TIEMPO (minutos)	
	Descripción							Nombre	REAL	DEMORA
	Pasos secuenciales	Dirección Tecnológica	Coordinación General de Planificación	Coordinación General Administrativa Financiera	Funcionario	Funcionario	Funcionario	Calificativo		
7	Preparar documento y enviar para el visto bueno	6 → [ ]			Equipo Técnico	Director(a)	Coordinador(a) planificación		5	3
8	Recibir documento y validar la estrategia		[ ]		Director(a)	Coordinador(a) planificación	Director(a)		18	9
9	¿Está de acuerdo?		1 ← SI → [ ] NO → 2		Director(a)	Coordinador(a) planificación	Director(a)		5	4
10	Remitir sugerencias o ajustes		2 NO → [ ] → 3		Director(a)	Coordinador(a) planificación	Director(a)	D4	8	3
11	Remitir para continuar con el desarrollo del plan		1 SI → [ ]		Director(a)	Coordinador(a) planificación	Director(a)		2	5
12	Recibir aprobación y Elaborar el plan	[ ]			Coordinador(a) planificación	Director(a)	Coordinador(a) General		37	14
13	Remitir el plan para verificar disponibilidad de recursos	[ ]			Coordinador(a) planificación	Director(a)	Coordinador(a) General	D5	5	2
14	Recibir el plan y verificar disponibilidad de recursos			[ ]	Director(a)	Coordinador(a) General	Director(a) GT		8	5
15	¿Existe disponibilidad?			4 ← SI → [ ] NO → FIN	Director(a)	Coordinador(a) General	Director(a) GT		5	3
16	Enviar aprobación			4 SI → [ ]	Director(a)	Coordinador(a) General	Director(a) GT	D6	6	2
17	Completar el plan y enviar para su aprobación	[ ]			Coordinador(a) General	Director(a) GT	Coordinador(a) General		15	4
18	Recibir el plan y analizar			[ ]	Director(a) GT	Coordinador(a) General	Director(a) GT		6	3
19	¿Está de acuerdo?			5 ← SI → [ ] NO → FIN	Director(a) GT	Coordinador(a) General	Director(a) GT		2	4
20	Aprobar el plan			[ ]	Director(a) GT	Coordinador(a) General	Director(a) GT		2	5
21	Ejecutar el plan	[ ] → FIN			Coordinador(a) General	Director(a) GT				65

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

### Procedimiento elaboración de planes de mantenimiento de software y hardware (3.3.2.2.)

DOCUMENTOS Y REGISTROS		
Código	Nombre	Medio
	Calificativo	Medio de soporte
D1	Disposición	Impreso y magnético
D2	Informe del diagnostico	Impreso y magnético
D3	Informe con necesidades de contratación	Impreso y magnético
D4	Solicitud de contratación	Impreso y magnético
D5	Informe para ejecutar el plan	Impreso y magnético
D6	Plan Aprobado	Impreso y magnético
D7	Recomendaciones	Impreso y magnético

REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION		
Código	Nombre	Requisitos
	Calificativo	Descripción
D1	Disposición	El director(a) realizará el pedido oficial de la realización del plan de mantenimiento según necesidades
D2	Informe del diagnostico	El diagnóstico lo realizan los técnicos y tiene que estar alineados a los objetivos del Plan de desarrollo informático
D3	Informe con necesidades de contratación	El equipo técnico deberá justificar los motivos para contratación del mantenimiento
D4	Solicitud de contratación	Se deberá remitir a la Coordinación General justificando los motivos de contratación previo el analisis respectivo y el presupuesto necesario
D5	Informe para ejecutar el plan	El informe contendrá objetivos del mantenimiento y todas las acciones a tomar
D6	Plan Aprobado	Se procede a dar aprobación al plan
D7	Recomendaciones	El director(a) GT realizara recomendaciones al plan interno de mantenimiento



LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL											
PRODUCTO: Plan de mantenimiento											
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección Financiera											
VOLUMEN Y FRECUENCIA: 1, Anual											
N°	TAREAS Descripción	FLUJOGRAMA				PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS	TIEMPO	
		Dirección Tecnológica	Coordinación General Administrativa Financiera	Dirección Financiera	Dirección de Servicios Institucionales	Funcionario	Funcionario	Funcionario	Nombre	REAL	DEMORA
1	Entrar disposiciones de realización del plan de mantenimiento					Ministro(a)	Director(a) GT	Equipo Técnico	D1	8	16
2	Recibir disposiciones y analizar					Director(a) GT	Equipo Técnico	Director(a) GT	R1	5	7
3	Iniciar la ejecución programando tiempos y tareas					Director(a) GT	Equipo Técnico	Director(a) GT		16	4
4	Elaborar el diagnóstico y analizar					Director(a) GT	Equipo Técnico	Director(a) GT	D2	14	5
5	¿Se lo puede resolver internamente?					Director(a) GT	Equipo Técnico	Director(a) GT		2	5
6	Remitir informe indicando necesidad de contratación					Director(a) GT	Equipo Técnico	Director(a) GT	D3	8	3
7	Solicitar la contratación externa de servicios					Equipo Técnico	Director(a) GT	Coordinador(a) General	D4	18	15
8	Recibir solicitud y analizar					Director(a) GT	Coordinador(a) General	Director(a) GF		6	15
9	¿Está de acuerdo?					Director(a) GT	Coordinador(a) General	Director(a) GF		2	1
10	Remitir sugerencias o ajustes					Director(a) GT	Coordinador(a) General	Equipo Técnico		15	6
11	Solicita certificación presupuestaria					Director(a) GT	Coordinador(a) General	Director(a) GF		5	4
12	Recibir solicitud y analizar					Coordinador(a) General	Director(a) GF	Director(a) SI		7	13
13	¿Existe presupuesto?					Coordinador(a) General	Director(a) GF	Director(a) SI		5	8

N°	TAREAS Descripción	FLUJOGRAMA				PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS	TIEMPO (minutos)	
		Dirección Tecnológica	Coordinación General Administrativa Financiera	Dirección Financiera	Dirección de Servicios Institucionales	Funcionario	Funcionario	Funcionario	Nombre	REAL	DEMORA
14	Entrar certificación presupuestaria					Coordinador(a) General	Director(a) GF	Director(a) SI		12	7
15	Contratar proveedor					Director(a) GF	Director(a) SI	Director(a) GT		OTRO PROCESO	
16	Proveedor contratado					Director(a) GF	Director(a) SI	Director(a) GT		15	4
17	Ejecutar el plan					Director(a) SI	Director(a) GT		D6	180	36
18	Entrar informe técnico para su aprobación					Director(a) GT	Equipo Técnico	Director(a) GT	D5	15	4
19	Recibir documento y validar					Equipo Técnico	Director(a) GT	Coordinador(a) General		6	3
20	¿Está de acuerdo?					Equipo Técnico	Director(a) GT	Coordinador(a) General		2	1
21	Entrar recomendaciones					Equipo Técnico	Director(a) GT	Equipo Técnico		5	9
22	Aprobar informe					Equipo Técnico	Director(a) GT	Coordinador(a) General		3	6
23	Enviar informe para su aprobación					Equipo Técnico	Director(a) GT	Coordinador(a) General		5	9
24	Recibir informe y analizar					Director(a) GT	Coordinador(a) General	Director(a) GT		5	16
25	¿Está de acuerdo?					Director(a) GT	Coordinador(a) General	Director(a) GT		2	5
26	Aprobar y remitir para su ejecución					Director(a) GT	Coordinador(a) General	Director(a) GT	D7	6	5

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

Procedimiento Administración de Help Desk (Ref. 3.3.2.3.)

DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION			INSTRUCCIONES		
Código	Nombre	Medio	Código	Nombre	Requisitos	Código	Nombre	Instrucción
	Calificativo	Medio de soporte		Calificativo	Descripción		Calificativo	Descripción
D1	Registro de asistencia técnica	Impreso y magnetico	D1	Registro de asistencia técnica	En el documento se registrara el daño a solucionar, la persona encargada y la acción correctiva	R1	Analisis de requerimiento 1	Se analiza requerimiento y se da solución mediante Soporte de I Nivel, es decir una solución por parte de los técnicos que no genera mayor relevancia
						R2	Soporte técnico	Se efectúa Soporte de I Nivel para atender requerimiento y se soluciona daño
						R3	Analisis de requerimiento 2	Se analiza requerimiento y se da solución mediante Soporte de II Nivel. Esta actividad la realiza el Director y en determinadas ocasiones según sea el caso o por ausencia, lo puede realizar el Técnico o Asistente Informático.
						R4	Diagnóstico	Se realiza el Diagnóstico y se da solución mediante Soporte de II Nivel.
						R5	Comunicar al usuario	Se comunica al usuario la potencial solución a su requerimiento puede ser este interno o externo. I Nivel Vía Telefónica II Nivel Vía Presencial III Nivel Vía Presencial Analítica
						R6	Efectuar soporte II	Se efectúa Soporte de II Nivel para atender requerimiento
						R7	Registro de asistencia técnica	Se atiende requerimiento y se registra en el documento de Registro de Asistencia Técnica


LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL									
PRODUCTO: Registro de asistencia técnica e Informe									
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección Tecnológica									
VOLUMEN Y FRECUENCIA: Indeterminada, varias									
Nº	TAREAS		FLUJOGRAMA		PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	TIEMPO	
	Descripción	Pasos secuenciales	Usuario	Gestión Tecnológica	Funcionario	Funcionario	Funcionario	Nombre Calificativo	REAL DEMORA
1	Solicitar requerimiento	INICIO → [ ]	Usuario	[ ]	Usuario(a)	Usuario(a)	Asistente informático(a)		5 8
2	Atender llamada de usuario	[ ]		[ ]	Usuario(a)	Asistente informático(a)	Técnico informático(a)		2 5
3	¿Es atendida?	[ ]			Usuario(a)	Asistente informático(a)	Técnico informático(a)		1 2
4	Analizar requerimiento	[ ]			Usuario(a)	Asistente informático(a)	Técnico informático(a)	R1	5 4
5	Enrutar llamada a técnico informático	[ ]		[ ]	Usuario(a)	Asistente informático(a)	Técnico informático(a)		1 2
6	Analizar posibles causas de daño en el requerimiento	[ ]		[ ]	Asistente informático(a)	Técnico informático(a)	Director(a) GT		15 7
7	Requerimiento puede ser atendido?	[ ]			Asistente informático(a)	Técnico informático(a)	Director(a) GT		2 1
8	Efectuar soporte técnico	[ ]			Asistente informático(a)	Técnico informático(a)	Director(a) GT	R2	18 7
9	Comunicar que el requerimiento fue atendido	[ ]		[ ]	Asistente informático(a)	Técnico informático(a)	Director(a) GT		2 5
10	Llenar registro de asistencia técnica	[ ]		[ ] → FIN	Asistente informático(a)	Técnico informático(a)	Director(a) GT		5 7
11	Analizar requerimiento	[ ]			Técnico informático(a)	Director(a) GT	Técnico informático(a)	R3	15 19
12	Registrar daño y designar a técnico responsable con Hoja de Reporte	[ ]		[ ]	Técnico informático(a)	Director(a) GT	Técnico informático(a)	D1	29 43
13	Trasladarse donde el usuario	[ ]		[ ] →	Director(a) GT	Técnico informático(a)	Usuario(a)		5 25

Nº	TAREAS	FLUJOGRAMA		PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS		TIEMPO (minutos)	
	Descripción						Calificativo	REAL	DEMORA	
	Pasos secuenciales	Usuario	Gestión Tecnológica	Funcionario	Funcionario	Funcionario				
14	Análisis posibles causas de daño			Director(a) GT	Técnico informático(a)	Director(a) GT		17	6	
15	¿Requerimiento puede ser atendido?			Director(a) GT	Técnico informático(a)	Director(a) GT		2	3	
16	Realizar Diagnóstico			Técnico informático(a)	Director(a) GT	Técnico informático(a)	R4	45	25	
17	Emtír criterio técnico			Técnico informático(a)	Director(a) GT	Técnico informático(a)		15	6	
18	¿Requerimiento pudo ser atendido?			Técnico informático(a)	Director(a) GT	Técnico informático(a)		2	3	
19	Comunicar a usuario la solución al requerimiento			Técnico informático(a)	Director(a) GT	Usuario(a)	R5	5	3	
20	Recibir información sobre requerimiento atendido			Director(a) GT	Usuario(a)			6	3	
21	Comunicar a usuario que el requerimiento fue atendido			Técnico informático(a)	Director(a) GT	Usuario(a)		5	3	
22	Efectuar soporte técnico			Director(a) GT	Técnico informático(a)	Asistente informático(a)	R6	15	4	
23	Registrar Asistencia Técnica			Director(a) GT	Técnico informático(a)	Asistente informático(a)	R7 D1	6	14	
24	Comunicar que el requerimiento fue atendido			Director(a) GT	Técnico informático(a)	Asistente informático(a)		5	8	
25	Ingresar datos de Registro de Asistencia Técnica			Técnico informático(a)	Asistente informático(a)	Usuario(a)	D1	6	15	

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

Procedimiento administración de micorrespondencia (Ref. 3.3.2.4.)

DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION			INSTRUCCIONES		
Código	Nombre	Medio	Código	Nombre	Requisitos	Código	Nombre	Instrucción
	Calificativo	Medio de soporte		Calificativo	Descripción		Calificativo	Descripción
D1	Documentación ingresada por archivo	Impreso y/o magnético	D1	Documentación ingresada por archivo	En archivo se recibe toda la documentación dirigida al Ministerio o a sus funcionarios	R1	Documentación Personal	Es toda la documentación de los funcionarios del MFRFO como: Estados de Cuenta; Bancarios, Tarjetas de Crédito, Revistas, y otros personales
D2	Detalle de Correspondencia	Impreso	D2	Detalle de Correspondencia	Hoja de ruta	R2	Scanear documentación	Se debe escanear el oficio, los anexos y demás documentación adjunta, siempre y cuando los anexos no superen las 30 hojas, caso contrario se enviará la documentación adjunta físicamente
D3	Oficio de respuesta	Impreso y magnético	D3	Oficio de respuesta	Oficio respuesta al requerimiento externo, incluye documentación adjunta	R3	Información formulario base	Se debe ingresar todos los campos especificados en el formulario base
						R4	Determinar ejecutor	Se debe leer el documento, realizar un breve resumen del mismo y en función del objeto de documento se debe direccionar al área responsable, determinando la característica del documento, así puede ser de: Acción: SUBSECRETARÍAS Conocimiento: DIRECCIONES
						R5	Sumilla a archivo	Si es posible se debe indicar el área responsable de ejecutar la acción
						R6	Reingreso de información	Únicamente si existe alguna inconsistencia respecto a la información del trámite
						R7	Copiar información	Se debe copiar para conocimiento del asesor asignado por subsecretaría
						R8	Sistema Mcorrespondencia	Actividades dentro del sistema MCorrespondencia


 <b>LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL</b>												
<b>PRODUCTO:</b> Administrar micorrespondencia <b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> Dirección Tecnológica <b>VOLUMEN Y FRECUENCIA:</b> indeterminado, diario												
N°	TAREAS		FLUJOGRAMA			PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS	TIEMPO		
	Descripción	Pasos secuenciales	Archivo	Despacho Ministerial	Subsecretarías	Direcciones	Funcionario	Funcionario	Funcionario	Nombre	REAL	DEMORA
									Calificativo			
1	Recibir Documentación						Mensajero(a)	Asistente Administrativo(a)	Delegado(a) Ministro(a) / Subsecretario(a) / Director(a)	D1	3	15
2	Es información Oficial?						Mensajero(a)	Asistente Administrativo(a)	Delegado(a) Ministro(a) / Subsecretario(a) / Director(a)		2	6
3	Entregar documentación Personal						Mensajero(a)	Asistente Administrativo(a)	Funcionario(a)	R1	7	4
4	Enviar personalmente la información						Mensajero(a)	Asistente Administrativo(a)	Funcionario(a)	D1	3	15
5	Es información Confidencial?						Mensajero(a)	Asistente Administrativo(a)	Delegado(a) Ministro(a) / Subsecretario(a) / Director(a)		1	2
6	Scanear documento						Mensajero(a)	Asistente Administrativo(a)	Delegado(a) Ministro(a) / Subsecretario(a) / Director(a)	R2	5	3
7	Ingresar información al formulario base						Mensajero(a)	Asistente Administrativo(a)	Delegado(a) Ministro(a) / Subsecretario(a) / Director(a)	R3	7	14
8	Determinar ejecutor						Mensajero(a)	Asistente Administrativo(a)	Delegado(a) Ministro(a) / Subsecretario(a) / Director(a)	R4 D2	8	3
9	Es para el Ministro(a) ?						Mensajero(a)	Asistente Administrativo(a)	Ministro(a)		2	5
10	Enviar información al delegado del Ministro(a)						Asistente Administrativo(a)	Delegado(a) Ministro(a)	Ministro(a)		3	9
11	Leer información						Asistente Administrativo(a)	Delegado(a) Ministro(a)	Ministro(a)	D2 D3	13	45
12	Direccionamiento correcto?						Asistente Administrativo(a)	Delegado(a) Ministro(a)	Ministro(a)		2	8
13	Sumillar Archivo						Asistente Administrativo(a)	Delegado(a) Ministro(a)	Asistente Administrativo(a)	R5	5	18
14	Ingresar nuevamente Información a formulario base indicando el No. De trámite anterior						Delegado(a) Ministro(a)	Asistente Administrativo(a)	Delegado(a) Ministro(a) / Subsecretario(a) / Director(a)	R6	8	68
15	Delega Documento?						Asistente Administrativo(a)	Delegado(a) Ministro(a)	Ministro(a) / Subsecretario(a) / Director(a)		2	8
16	Ejecutar Acción						Asistente Administrativo(a)	Delegado(a) Ministro(a)	Ministro(a) / Subsecretario(a) / Director(a)		60	127
17	Revisa Ministro(a) la Acción						Delegado(a) Ministro(a)	Ministro(a)	Asistente Administrativo(a)		35	355
18	Acción Correcta?						Delegado(a) Ministro(a)	Ministro(a)	Asistente Administrativo(a)		5	62

Nº	TAREAS		FLUJOGRAMA				PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS		TIEMPO (minutos)				
	Descripción		Archivo	Despacho Ministerial	Subsecretarías	Direcciones				Funcionario	Funcionario	Funcionario	Número		REAL	DEMORA
													Calificativo			
19	Finalizar trámite			SI → [ ]			Asistente Administrativo	Delegado(a) Ministro(a)	Asistente Administrativo(a)			5	18			
20	Imprimir y hacer firmar al Ministro			[ ]			Delegado(a) Ministro(a)	Ministro(a)	Asistente Administrativo(a)	D2	D3	4	186			
21	Recibir información		15 → [ ]				Delegado(a) Ministro(a)	Asistente Administrativo(a)	Instrucción externa	D2	D3	3	17			
22	Enviar información a la institución solicitante		[ ] → CDS				Delegado(a) Ministro(a)	Asistente Administrativo(a)	Instrucción externa			5	126			
23	Sumilla a Subsecretario?			SI → [ ] NO → 17			Asistente Administrativo	Delegado(a) Ministro(a)	Asistente Administrativo(a)			2	7			
24	Es para el Subsecretario(a)?		10 → SI → [ ] NO → 10				Ministerio(a)	Asistente Administrativo(a)	Subsecretario(a)			2	5			
25	Enviar información al Subsecretario(a)		10 → SI → [ ]				Asistente Administrativo	Subsecretario(a)	Subsecretario(a)	R7		4	12			
26	Leer información				10 → [ ]		Asistente Administrativo	Subsecretario(a)	Subsecretario(a)	D2	D3	7	15			
27	Direccionamiento correcto?				SI → [ ] NO → 21		Asistente Administrativo	Subsecretario(a)	Archivo / Subsecretario(a)			2	4			
28	Sumillar Archivo				SI → [ ] NO → 10		Asistente Administrativo	Subsecretario(a)	Archivo	R5		3	6			
29	Ejecuta?				SI → [ ] NO → 23		Asistente Administrativo	Subsecretario(a)	Subsecretario(a) Director(a)			4	7			
30	Sumillar al director(a)				SI → [ ] NO → 23		Asistente Administrativo	Subsecretario(a)	Director(a)			2	5			
31	Ejecutar Acción				SI → [ ] NO → 23		Asistente Administrativo	Subsecretario(a)	Ministro(a)			14	7			
32	Necesita firma del Ministro?				SI → [ ] NO → 26		Asistente Administrativo	Subsecretario(a)	Ministro(a)			2	3			
33	Finalizar trámite				SI → [ ] NO → [ ]		Asistente Administrativo	Subsecretario(a)	Subsecretario(a)			6	7			
34	Imprimir y firmar				[ ] → 10		Asistente Administrativo	Subsecretario(a)	Subsecretario(a)	D2	D3	5	3			
35	Revisa Ministro(a) la Acción				SI → [ ] NO → [ ]		Asistente Administrativo	Ministro(a)	Subsecretario(a)			8	25			
36	Acción Correcta?				SI → [ ] NO → 26		Asistente Administrativo	Ministro(a)	Subsecretario(a)			2	3			
37	Finalizar trámite				SI → [ ] NO → [ ]		Ministro(a)	Subsecretario(a)	Ministro(a)			8	4			
38	Imprimir y hacer firmar al Ministro				[ ] → 10		Ministro(a)	Subsecretario(a)	Ministro(a)	D2	D3	7	18			
39	Enviar información al director(a)		10 → NO → [ ]				Asistente Administrativo	Subsecretario(a)	Director(a)			3	5			
40	Leer información					[ ]	Subsecretario(a)	Director(a)	Archivo / Funcionario(a)	D2	D3	8	15			
41	Direccionamiento correcto?				SI → [ ] NO → 20		Subsecretario(a)	Director(a)	Archivo / Funcionario(a)			2	5			
42	Sumillar Archivo				SI → [ ] NO → 10		Subsecretario(a)	Director(a)	Archivo	R5		3	4			
43	¿Ejecuta?				SI → [ ] NO → 32		Subsecretario(a)	Director(a)	Funcionario(a)			2	5			
44	Sumillar al Funcionario				SI → [ ] NO → [ ]		Subsecretario(a)	Director(a)	Funcionario(a)			3	6			
45	Leer información					[ ]	Director(a)	Funcionario(a)	Director(a)			8	4			
46	Ejecutar Acción				SI → [ ] NO → [ ]		Director(a)	Funcionario(a)	Director(a)			14	5			
47	Acción Correcta?				SI → [ ] NO → 32		Funcionario(a)	Director(a)	Ministro(a) / Subsecretario(a)			3	8			
48	Necesita firma del Ministro?				SI → [ ] NO → 36		Funcionario(a)	Director(a)	Ministro(a) / Subsecretario(a)			2	3			
49	Revisa Ministro la Acción				SI → [ ] NO → [ ]		Director(a)	Ministro(a)	Archivo			9	28			
50	Acción Correcta?				SI → [ ] NO → 36		Director(a)	Ministro(a)	Archivo			2	17			

N°	TAREAS	FLUJOGRAMA				PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS	TIEMPO (minutos)				
	Descripción	Archivo	Despacho Ministerial	Subsecretarías	Direcciones				Funcionario	Funcionario	Funcionario	Nombre	REAL	DEMORA
												Pasos secuenciales	Calificativo	
51	Ejecutar Acción					Ministro(a)	Director(a)	Archivo		15	8			
52	Finalizar trámite					Ministro(a)	Director(a)	Archivo		13	25			
53	Imprimir y hacer firmar al Ministro					Ministro(a)	Director(a)	Ministro(a)	D2, D3	7	39			
54	Necesita firma del Subsecretario?					Funcionario(a)	Director(a)	Subsecretario(a)		2	5			
55	Finalizar trámite					Funcionario(a)	Director(a)	Archivo		8	6			
56	Imprimir y firmar					Funcionario(a)	Director(a)	Archivo	D2, D3	6	15			
57	Revisa Subsecretario la Acción					Director(a)	Subsecretario(a)	Archivo		7	18			
58	Acción Correcta?					Director(a)	Subsecretario(a)	Archivo		5	9			
59	Finalizar trámite					Subsecretario(a)	Director(a)	Subsecretario(a)		15	5			
60	Imprimir y hacer firmar al Subsecretario					Subsecretario(a)	Director(a)	Subsecretario(a)	D2, D3	6	8			

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

Procedimiento auditorias informáticas (Ref.3.3.2.5.)

 <b>LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL</b>									
<b>PRODUCTO: Informe de auditoría</b> <b>UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección Tecnológica</b> <b>VOLUMEN Y FRECUENCIA: 1, anualmente</b>									
N°	TAREAS	FLUJOGRAMA	PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS	TIEMPO		
	Descripción	Gestión Tecnológica	Funcionario	Funcionario	Funcionario	Calificativo	REAL	DEMORA	
1	Entrar disposiciones para realizar las auditorías informáticas	INICIO → [ ]	Ministro(a)	Director(a)	Equipo Técnico	D1	7	15	
2	Recibir disposiciones y analizar	[ ]	Director(a)	Equipo Técnico	Director(a)		15	8	
3	Iniciar la ejecución programando tiempos y tareas	[ ]	Director(a)	Equipo Técnico	Director(a)		25	9	
4	Definir los objetivos de control	[ ]	Director(a)	Equipo Técnico	Director(a)	D2	13	8	
5	Elaborar la matriz de control	[ ]	Director(a)	Equipo Técnico	Director(a)	D3	17	10	
6	Recibir matriz y validar	[ ]	Equipo Técnico	Director(a)	Equipo Técnico		7	18	
7	Disponer la mejora	[ ]	Equipo Técnico	Director(a)	Equipo Técnico	D4	3	5	
8	Ejecutar la mejora y remitir informe	5 → [ ]	Director(a)	Equipo Técnico	Director(a)	D5	15	7	
9	¿Se suscitó problema?	1 → SI → [ ] NO → 2	Director(a)	Equipo Técnico	Director(a)		4	6	
10	Elaborar Plan de Mantenimiento de Software y Hardware	1 → SI → [ ]	Director(a)	Equipo Técnico	Director(a)		3	7	
11	Recibir informe y analizar	2 → NO → [ ]	Equipo Técnico	Director(a)	Equipo Técnico		15	6	
12	¿Está de acuerdo?	3 → SI → [ ] NO → 4	Equipo Técnico	Director(a)	Equipo Técnico		2	3	
13	Realizar recomendaciones	4 → NO → [ ] → 5	Equipo Técnico	Director(a)	Equipo Técnico	D6	12	6	
14	Aprobar informe y utilizar información para definir los planes	3 → SI → [ ] → FIN	Equipo Técnico	Director(a)	Equipo Técnico	R1	5	16	


DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION			INSTRUCCIONES		
Código	Nombre	Medio	Código	Nombre	Requisitos	Codigo	Nombre	Instrucción
	Calificativo	Medio de soporte		Calificativo	Descripción		Calificativo	Descripción
D1	Disposición	Impreso y magnético	D1	Disposición	El Director(a) del área realiza por escrito la disposición a su departamento de que se ponga en marcha la auditoria informática	R1	Informe aprobado	El informe de auditoría es el insumo para desarrollar el proceso denominado "Elaborar el Plan de Desarrollo Informático"
D2	Objetivos de control	Impreso y magnético	D2	Objetivos de control	Los objetivos de la auditoria deben estar definidos de tal manera que el trabajo sea mas claro			
D3	Matriz de control	Impreso y magnético	D3	Matriz de control	La matriz servira para establecer que tipo de actividades se han realizado en mantenimiento de software y hardware y que mejoras se han obtenido			
D4	Mejoras	Impreso y magnético	D4	Mejoras	El Director(a) deberá disponer las mejoras que se han encontrado en la matriz de control			
D5	Informe	Impreso y magnético	D5	Informe	Se deberá remitir un informe de las acciones de mejora a tomar para corregir problemas			
D6	Sugerencias o recomendaciones	Impreso y magnético	D6	Sugerencias o recomendaciones	Se realiza recomendaciones sobre las acciones de mejora a tomar			

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

### Planificación de los Recursos Humanos (Ref. 3.3.3.1.)

### Procedimiento Diagnostico del recurso humano


DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION			INSTRUCCIONES		
Código	Nombre	Medio	Código	Nombre	Requisitos	Codigo	Nombre	Instrucción
	Calificativo	Medio de soporte		Calificativo	Descripción		Calificativo	Descripción
D1	Propuesta de planificación de RRHH	Impreso y Digital	D1	Propuesta de planificación de RRHH	Este documento incluirá un lineamiento relacionado con el levantamiento de información para la planificación de los RRHH y una tentativa de propuesta, la misma que será relacionada con la planificación final.	R1	Información servidores	Las UARHs tendrá la responsabilidad de solicitar vía e-mail o telefonicamente la siguiente información: a) Edad y género b) Años de servicio en el sector publico c) Nivel de instrucción d) Nivel profesional e) Mínima de puestos por regimenes f) Número de puestos por grado g) Lugar de trabajo h) Calificación o evaluación de desempeño i) Capacitación por areas específicas j) Reporte de vínculos de consanguinidad y afinidad entre servidores k) Reporte de pluriempleo l) Reporte de reingreso de servidores al sector publico m) Información sobre reducción de personal n) Licencias o comisiones de servicio con o sin remuneración o) Reporte de traslados, traspasos y cambios administrativos
D2	Plantilla referencial de puestos	Impreso y Digital	D2	Plantilla referencial de puestos	Estas plantillas se encuentran a cargo de los responsables de Unidades o procesos Institucionales en donde se debe indicar una referencia del número de puestos indispensables para el eficiente y eficaz funcionamiento, en virtud de los objetivos, productos y servicios institucionales proyectados, determinando los roles atribuciones y responsabilidades asignados a los puestos	R2	Análisis de requerimiento de personal	Se realiza un Análisis de la situación actual versus la propuesta de requerimiento de recursos humanos que solicitan las unidades administrativas del MIPRO Las UARHs analizan, controlan y consolidan hasta el 30 de septiembre de cada año, el plan de recursos humanos de la institución, respecto a necesidades de creaciones, contratos y supresión de puestos, que se implementarán en el siguiente ejercicio fiscal.
D3	Memorando requerimiento de personal	Impreso y Digital	D3	Memorando requerimiento de personal	El memorando va dirigido al Coordinador(a) General enlistando el personal requerido			
D4	Plantilla requerimientos de personal	Impreso y Digital	D4	Plantilla requerimientos de personal	Se solicita con memorando y vía mail a las unidades administrativas, el llenar el formato de Perfil de exigencias y partidas a crearse, conforme a las necesidades detectadas y plenamente justificadas.			

 <b>LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL</b>										
<b>PRODUCTO:</b> Creaciones, supresiones de puestos, contratos, traslados, traspasos y cambios administrativos <b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> Dirección de Recursos Humanos <b>VOLUMEN Y FRECUENCIA:</b> 1, anual										
Nº	Descripción	FLUJOGRAMA			PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS	TIEMPO	
		UNIDADES ADMINISTRATIVAS	Funcionario	Funcionario					Funcionario	Nombre
Pasos secuenciales		Dirección de RRHH	Unidades del MIPRO	Coordinación General Administrativa-Financiera						
1	Elaborar propuesta de planificación de RRHH	INICIO → [ ] ← 3			Director (a) de RRHH	Analista de RRHH 3	Director (a) de RRHH	D1	45	15
2	Analizar propuesta de planificación de RRHH	[ ]			Analista de RRHH 3	Director (a) de RRHH	Analista de RRHH 3		10	10
3	¿Esta Ok?	1 → SI → [ ] NO → 2			Analista de RRHH 3	Director (a) de RRHH	Analista de RRHH 3		3	5
4	Realizar ajustes	2 → NO → [ ] SI → 3			Director (a) de RRHH	Analista de RRHH 3	Director (a) de RRHH		15	5
5	Disponer de la ejecución de la planificación	1 → SI → [ ] NO → 2			Analista de RRHH 3	Director (a) de RRHH	Analista de RRHH 3		5	5
6	Determinar lineamientos y procedimientos	[ ]			Director (a) de RRHH	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1		5	5
7	Asignar responsabilidades	[ ]			Director (a) de RRHH	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1		20	10
8	Obtener información estadística demográfica de servidores	[ ]			Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	R1	120	480
9	Elaborar plantilla referencial de puestos	[ ] ← 5			Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	D2	120	960
10	Revisar plantilla referencial de puestos	[ ]			Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Director (a) de RRHH		15	10
11	Analizar plantilla referencial de puestos	[ ]			Analista de RRHH 3	Director (a) de RRHH	Analista de RRHH 3		10	5
12	¿Esta Ok?	4 → SI → [ ] NO → 5			Analista de RRHH 3	Director (a) de RRHH	Analista de RRHH 3		5	5
13	Realizar ajustes	5 → NO → [ ] SI → 6			Director (a) de RRHH	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3		20	5
14	Disponer requerimiento de personal	4 → SI → [ ] NO → 5			Analista de RRHH 3	Director (a) de RRHH	Analista de RRHH 3		5	5
15	Elaborar memorando de requerimientos de personal	[ ] ← 9			Director (a) de RRHH	Analista de RRHH 3	Director (a) de RRHH	D3	10	5
16	Enviar memorando de requerimientos de personal	[ ]			Director (a) de RRHH	Analista de RRHH 3	Director (a) de RRHH		5	2
17	Revisar memorando de requerimientos de personal	[ ]			Analista de RRHH 3	Director (a) de RRHH	Coordinador (a) General		5	5
18	¿Esta Ok?	7 → SI → [ ] NO → 8			Analista de RRHH 3	Director (a) de RRHH	Coordinador (a) General		2	5
19	Realizar ajustes	8 → NO → [ ] SI → 9			Director (a) de RRHH	Analista de RRHH 3	Director (a) de RRHH		15	5
20	Remite memorando de requerimientos de personal	7 → SI → [ ] NO → 8			Analista de RRHH 3	Director (a) de RRHH	Coordinador (a) General		5	2
21	Suscribir memorando de solicitud de requerimientos de personal	[ ]		[ ]	Director (a) de RRHH	Coordinador (a) General	Directores/ Subsecretarios		5	15
22	Recibir memorando de solicitud de requerimientos de personal	[ ]	[ ]		Coordinador (a) General	Directores/ Subsecretarios	Coordinador (a) General		2	5
23	Detectar necesidades de personal	[ ]	[ ]		Coordinador (a) General	Directores/ Subsecretarios	Coordinador (a) General		25	5
24	Llenar plantillas y firmar	[ ]	[ ]		Coordinador (a) General	Directores/ Subsecretarios	Coordinador (a) General	D4	20	5
25	Enviar solicitud de requerimiento de personal	[ ]	[ ]		Coordinador (a) General	Directores/ Subsecretarios	Coordinador (a) General		2	5
26	Recibir memorando de requerimiento de personal	[ ]	[ ]	[ ]	Directores/ Subsecretarios	Coordinador (a) General	Director (a) de RRHH		2	5
27	Receptar memorando de solicitud de requerimiento de personal	[ ]	[ ]		Coordinador (a) General	Director (a) de RRHH	Analista de RRHH 3		2	1
28	Recibir información de requerimiento de personal	[ ]	[ ]		Director (a) de RRHH	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1		3	3
29	Revisar información de plantillas	[ ] ← 12			Director (a) de RRHH	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1		30	10
30	¿Información está ok?	10 → SI → [ ] NO → 11			Director (a) de RRHH	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1		5	2
31	Realizar ajustes	11 → NO → [ ] SI → 12			Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3		2	2
32	Obtener información de requerimientos de personal	[ ] → 12			Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3		60	30
33	Analizar requerimientos de personal	10 → SI → [ ] NO → 11			Director (a) de RRHH	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	R2	15	5
34	Consolidar información de requerimientos de personal	[ ] → FIN			Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Director (a) de RRHH		25	5

Elaborado por: Ana Cristina Ortega




## Procedimiento aprobación dictamen presupuestario

LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL											
											
PRODUCTO: Creaciones, supresiones de puestos, contratos, traslados, traspasos y cambios administrativos											
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección de Recursos Humanos											
VOLUMEN Y FRECUENCIA: 1, anual											
N°	TAREAS Descripción	FLUJOGRAMA UNIDADES ADMINISTRATIVAS				PROVEEDOR Funcionario	EJECUTOR Funcionario	CLIENTE Funcionario	DOCUMENTOS		TIEMPO REAL DEMORA
		Dirección de RRHH	Coordinación General Administrativa-Financiera	Ministerio de Economía y Finanzas	Ministerio de Relaciones Laborales				Nombre	Calificativo	
1	Elaborar solicitud de dictamen presupuestario	NECO → [ ] ← 13				Director(a) de RRHH	Analista de RRHH3	Director(a) de RRHH	R3	20	5
2	Enviar solicitud de dictamen presupuestario	[ ]				Director(a) de RRHH	Analista de RRHH3	Director(a) de RRHH		2	2
3	Revisar solicitud de dictamen presupuestario	[ ]				Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH	Coordinador(a) General		2	5
4	¿Esta ok?	13 → SI → [ ] → NO → 14				Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH	Coordinador(a) General		2	5
5	Realizar ajustes	14 → NO → [ ] → 15				Director(a) de RRHH	Analista de RRHH3	Director(a) de RRHH		15	2
6	Remitir solicitud de dictamen presupuestario	13 → SI → [ ] ← 18				Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH	Coordinador(a) General		5	5
7	Suscribir oficio con solicitud de Informe presupuestario	[ ]				Director(a) de RRHH	Coordinador(a) General	Ministerio de Economía y Finanzas		5	60
8	Revisar informe de creación de puestos	[ ]				Coordinador(a) General	Ministerio de Economía y Finanzas	Coordinador(a) General		60	480
9	¿Esta ok?	16 → SI → [ ] → NO → 17				Coordinador(a) General	Ministerio de Economía y Finanzas	Coordinador(a) General		5	60
10	Recibir comunicación de resolución	17 → NO → [ ] → 18				Ministerio de Economía y Finanzas	Coordinador(a) General	Director(a) de RRHH		5	20
11	Enviar Informe favorable de la creación de puestos	18 → SI → [ ] → 19				Coordinador(a) General	Ministerio de Economía y Finanzas	Coordinador(a) General / MRL		60	30
12	Recibir copia de Informe favorable de la creación de puestos	[ ]				Ministerio de Economía y Finanzas	MRL	MRL		5	20
13	Recibir informe favorable de la creación de puestos	[ ]				Ministerio de Economía y Finanzas	Coordinador(a) General	Director(a) de RRHH		2	5
14	Recepcionar Informe favorable de la creación de puestos	[ ] → FIN				Coordinador(a) General	Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3		2	5

INSTRUCCIONES		
Codigo	Nombre	Instrucción
	Calificativo	Descripción
R3	Dictamen presupuestario	Las UARHs sobre la base del plan estratégico de necesidades de recursos humanos adoptado por la autoridad nominadora, aprobarán la creación de puestos, unidades, áreas o procesos, siempre y cuando exista disponibilidad presupuestaria y no se exceda de la masa salarial aprobada.


## Procedimiento resolución creación de puesto

DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION			INSTRUCCIONES		
Código	Nombre	Medio	Código	Nombre	Requisitos	Código	Nombre	Instrucción
	Calificativo	Medio de soporte		Calificativo	Descripción		Calificativo	Descripción
D5	Informe favorable de creación de puestos	Impreso y Digital	D5	Informe favorable de creación de puestos	El Informe favorable deberá contener: a) Las políticas, normas e instrumentos que en esta materia emita el MRL y las políticas institucionales para creaciones de puestos. b) El portafolio de productos y servicios en la unidad o proceso. c) Análisis de actividades de trabajo y puestos disponibles, a más de que se precisarán los servidores que se encuentren haciendo uso de licencias o comisiones de servicio con o sin remuneración. d) La base legal y los sustentos técnicos que justifiquen la creación de puestos. e) Los puestos a ser creados mantengan los perfiles establecidos en el Manual de Clasificación de Puestos Institucional. f) Certificación de disponibilidad presupuestaria, emitida por la unidad financiera correspondiente, en la que se precise la partida específica a la que se va aplicar el egreso con la indicación de que no se incrementará la masa salarial institucional correspondiente al año fiscal que transcorre y. g) Lista de puestos a ser creados, en la que se especifique la unidad o proceso, denominación del puesto institucional o grupo ocupacional nivel estructural, remuneración mensual unificada que se sujetará a los niveles de la Escala de Remuneraciones Mensuales Unificadas del Nivel jerárquico o para servidores Públicos.	R4	Informe favorable	Para la creación de puestos no programados en la planificación anual de RRHH se realizará lo dispuesto en el art. 128 del Reglamento de la LOSCCA en donde se establece que: Se prohíbe la creación de puestos, unidades, áreas o procesos no programados en la planificación estratégica institucional, ni en el plan operativo anual. En el caso de requerir de nuevas unidades, áreas, procesos o puestos, los mismos se llenarán mediante contratos de servicios ocasionales durante ese ejercicio fiscal, previa la certificación de imprescindible necesidad del MRL y la certificación de no incremento de la masa salarial por parte del Ministerio de Finanzas o de las unidades de gestión financieras de conformidad con las normas presupuestarias correspondientes.
D6	Memorando de creación de Puestos	Impreso y Digital	D6	Memorando de creación de Puestos	En el memorando se adjuntará el informe favorable de creación de puestos, solicitando la autorización del mismo al Coordinador General			
D7	Resolución de Creación de Puestos	Impreso y Digital	D7	Resolución de Creación de Puestos	El Coordinador General revisará la creación de Puestos planteada y procederá a suscribir la resolución de la misma.			

 <b>LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL</b>									
<b>PRODUCTO:</b> Creaciones, supresiones de puestos, contratos, traslados, traspasos y cambios administrativos									
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> Dirección de Recursos Humanos									
<b>VOLUMEN Y FRECUENCIA:</b> 1, anual									
Nº	TAREAS	FLUJOGRAMA		PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS	TIEMPO	
	Descripción	UNIDADES ADMINISTRATIVAS		Funcionario	Funcionario	Funcionario	Nombre	REAL	DEMORA
	Pasos secuenciales	Dirección de RRHH					Calificativo		
1	Disponer elaboración de Informe para creación de puestos	INICIO → [ ]		Director(a) de RRHH	Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3		2	5
2	Asignar elaboración de Informe de creación de puestos	[ ]		Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1		2	2
3	Elaborar Informe de creación de puestos	[ ]		Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	D5	60	10
4	Presentar informe de creación de puestos	[ ] ← 23		Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3		5	5
5	Revisar informe de creación de puestos	[ ]		Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH		10	5
6	¿Esta ok?	21 ← SI [ ] NO → 22		Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH		2	2
7	Realizar ajustes	22 NO → [ ] → 23		Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3		15	5
8	Remitir Informe de creación de puestos	21 SI → [ ] ← 26		Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH		2	5
9	Realizar análisis de la creación de puestos	[ ]		Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3		10	3
10	¿Esta ok?	24 SI [ ] NO → 25		Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3		2	2
11	Realizar ajustes	25 NO → [ ] → 26		Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH		10	5
12	Emite informe favorable de creación de Puestos	24 SI → [ ]		Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3	R4	5	2
13	Elaborar Memorando de Creación de Puestos	[ ] ← 29		Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH	D6	10	2
14	Revisar memorando de Creación de Puestos	[ ]		Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH	Coordinador(a) General		2	5
15	¿Esta ok?	27 SI [ ] NO → 28		Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH	Coordinador(a) General		1	2
16	Realizar ajustes	28 NO → [ ] → 29		Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH		10	4
17	Suscribir memorando de Creación de Puestos	27 SI → [ ]		Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH	Coordinador(a) General		2	2
18	Aprobar Creación de Puestos	[ ]		Director(a) de RRHH	Coordinador(a) General	Director(a) de RRHH		20	5
19	Suscribir resolución de creación de puestos	[ ]		Director(a) de RRHH	Coordinador(a) General	Director(a) de RRHH	D7	5	5
20	Receptar resolución de creación de puestos	[ ] → FIN		Coordinador(a) General	Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3		2	5

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

## Procedimiento inclusión en eSipren

 <b>LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL</b>									
<b>PRODUCTO:</b> Creaciones, supresiones de puestos, contratos, traslados, traspasos y cambios administrativos									
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> Dirección de Recursos Humanos									
<b>VOLUMEN Y FRECUENCIA:</b> 1, anual									
Nº	TAREAS	FLUJOGRAMA		PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS	TIEMPO	
	Descripción	UNIDADES ADMINISTRATIVAS		Funcionario	Funcionario	Funcionario	Nombre	REAL	DEMORA
	Pasos secuenciales	Dirección de RRHH					Calificativo		
1	Disponer inclusión en el e-sipren	INICIO → [ ]		Coordinador(a) General	Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3		5	5
2	Asignar elaboración de inclusión en el e-sipren	[ ]		Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1		2	5
3	Subir datos en el e-sipren	[ ]		Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	R5	20	5
4	Consultar información de partidas creadas	[ ]		Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3		10	5
5	Comunicar que se puede iniciar personal	[ ]		Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH		2	5
6	Disponer la selección selección de personal	[ ] → FIN		Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 1		2	10

INSTRUCCIONES		
Codigo	Nombre Calificativo	Instrucción Descripción
R5	e-Sipren	<p>1. ingresar a la página Web del Ministerio de Economía y Finanzas <a href="http://www.esigef.mef.gov.ec">www.esigef.mef.gov.ec</a>, luego clic en el icono e SIPREN.</p> <p>2. ingresar el Nombre de Usuario y la Contraseña, estos dos campos son los mismos que cada Unidad Ejecutora los utiliza para las otras aplicaciones del eSIGEF.</p> <p>3. Escoger en ejercicios disponibles el año en curso y dar un clic en aceptar</p> <p>4. Utilizar el icono distributivo: reformas web.</p> <p>5. Se procede a crear una reforma, se da un clic en el icono Crear Reforma: Crear puesto.</p> <p>6. Digitar una breve Descripción en el campo señalado para el efecto e inmediatamente se graba.</p> <p>7. Clic en Sel, de Seleccionar, seguidamente un clic en el icono de Modificar Reforma.</p> <p>8. En el campo Tipo Movimiento, el analista responsable dando un clic en la viñeta escogerá la reforma CREAR PUESTO, Una vez seleccionado el Tipo de Movimiento se procede a llenar el campo Descripción del Artículo.</p> <p>9. Dar un clic en el icono Activar, inmediatamente un clic en Seleccionar Empleados.</p> <p>10. La siguiente pantalla esta totalmente vacía, formato estándar por cuanto se va a crear un puesto.</p> <p>11. Se procede a llenar los campos correspondientes: dando un clic en la viñeta se escogerá el Mes Rige, el Régimen, Partida Presupuestaria. Seguidamente se llenará el resto de campos como son: Cédula, Apellidos, tipo de Pago, etc. En lo que corresponde a la Partida Individual se digitará el numero que corresponda de acuerdo al distributivo vigente, preferentemente que la numeración se incremente de 1 en 1, posteriormente se da clic en el icono del lapiz pequeño.</p> <p>12. Habilitar la siguiente pantalla en la cual se selecciona el catalogo el nivel con el cual se creará la PARTIDA.</p> <p>13. Para poder apreciar la creación del puesto damos un clic en el icono Activar, en la parte inferior se desplegará el puesto creado con los diferentes datos consignados.</p> <p>Una vez terminada la reforma o reformas el próximo paso es el de SOLICITAR al Ministerio de Finanzas la aprobación de la o las reformas realizadas. una vez que se da un clic sobre el icono Validar Reforma el Estado de la Reforma cambia a SO de SOLICITADO. Una vez que la reforma Solicitada ha sido revisada por el analista responsable y una vez validada la documentación sustentatoria se procederá a la APROBACION de la reforma. Si por algún concepto la reforma no es APROBADA, la Unidad Ejecutora podrá observar las consideraciones del porque no fue aprobada ingresándose nuevamente a REFORMAS WEB, una vez corregidos los problemas se solicitará nuevamente su aprobación.</p>

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

## Procedimiento creación de puestos con contrato

LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL													
PRODUCTO: Creaciones, supresiones de puestos, contratos, traslados, traspasos y cambios administrativos													
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección de Recursos Humanos													
VOLUMEN Y FRECUENCIA: 1, anual													
Nº	TABLAS			FLUJOGRAMA			PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS		TIEMPO	
	Descripción			UNIDADES ADMINISTRATIVAS						Funcionario	Funcionario	Funcionario	Calificativo
	Pagos sucesionales	Dirección de RRHH	Unidades del MIPRO	Coordinación General Administrativa- Financiera	Ministerio de Economía y Finanzas	Ministerio de Relaciones Laborales							
1	Solicitar creación de nuevos puestos		INICIO → [ ]					Director(es)/ Subsecretarios	Coordinador(a) General	Director(es) de RRHH	D 8	10	5
2	Revisar petición de creación de puestos			[ ]			Director(es)/ Subsecretarios	Coordinador(a) General	Director(es) de RRHH	FR	2	10	
3	Solicitar el informe correspondiente			[ ]			Director(es)/ Subsecretarios	Coordinador(a) General	Director(es) de RRHH	E7	2	5	
4	Disponer análisis de requerimiento						Coordinador(a) General	Director(es) de RRHH	Analista de RRHH 3		2	5	
5	Asignar desarrollo de análisis						Director(es) de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3		1	2	
6	Elaborar análisis de requerimiento de nuevos puestos						Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	FR	120	20	
7	Presentar análisis de requerimientos	30 → [ ]					Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3		10	5	
8	Revisar análisis de requerimiento de nuevos puestos						Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Director(es) de RRHH		5	15	
9	¿Esta OK ?	31 → SI → [ ] NO → 31					Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Director(es) de RRHH		5	10	
10	Obtener información requerida	31 → SI → [ ] NO → 31					Analista de RRHH 2	Analista de RRHH 1	Director(es)/ Subsecretarios		15	30	
11	Enviar información completa	31 → SI → [ ] NO → 31					Analista de RRHH 1	Director(es)/ Subsecretarios	Analista de RRHH 1		2	5	
12	Revisar análisis de nuevos puestos	32 → SI → [ ] NO → 32					Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Director(es) de RRHH	D 9	5	5	
13	Analizar requerimiento de nuevos puestos						Analista de RRHH 3	Director(es) de RRHH	Analista de RRHH 3		5	10	
14	¿Esta OK ?	33 → SI → [ ] NO → 34					Analista de RRHH 3	Director(es) de RRHH	Analista de RRHH 3		2	3	
15	Realizar Ajustes	34 → SI → [ ] NO → 35					Director(es) de RRHH	Analista de RRHH 3	Director(es) de RRHH		10	4	
16	Disponer elaboración de documentos habilitantes para la Creación de Puestos	35 → SI → [ ] NO → 35					Analista de RRHH 3	Director(es) de RRHH	Analista de RRHH 3	FR	2	10	
17	Asignar elaboración de documentos						Director(es) de RRHH	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3		2	3	
18	Elaborar informe de Calificación del MSL						Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3		15	5	
19	Presentar informe de calificación	36 → [ ]					Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 3		3	5	
20	Revisar informe de Calificación						Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Director(es) de RRHH		5	10	
21	¿Esta OK ?	37 → SI → [ ] NO → 37					Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Director(es) de RRHH		1	3	
22	Realizar ajustes	37 → SI → [ ] NO → 38					Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3		10	5	
23	Enviar informe de calificación	38 → SI → [ ] NO → 38					Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Director(es) de RRHH	D 10	2	5	
24	Analizar Informe de Calificación						Analista de RRHH 3	Director(es) de RRHH	MSL		5	15	
25	¿Esta OK ?	39 → SI → [ ] NO → 40					Analista de RRHH 3	Director(es) de RRHH	MSL		2	3	
26	Realizar ajustes	40 → SI → [ ] NO → 41					Director(es) de RRHH	Analista de RRHH 3	Director(es) de RRHH		10	5	
27	Enviar informes con memorando	41 → SI → [ ] NO → 41					Analista de RRHH 3	Director(es) de RRHH	MSL	D 11	10	7	
28	Recibir y revisar informe de calificación						Director(es) de RRHH	MSL	Director(es) de RRHH		120	40	
29	¿Esta OK ?					42 → SI → [ ] NO → 43	Director(es) de RRHH	MSL	Director(es) de RRHH		10	30	
30	Realizar ajustes	43 → SI → [ ] NO → 44					MSL	Director(es) de RRHH	MSL		60	30	
31	Enviar informe favorable de Calificación					44 → SI → [ ]	Director(es) de RRHH	MSL	Director(es) de RRHH		480	50	
32	Recepcionar informe favorable de calificación						MSL	Director(es) de RRHH	Analista de RRHH 3		5	20	
33	Disponer elaborar certificación						Director(es) de RRHH	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 3		5	5	
34	Elaborar informe de certificación de no incremento de la masa salarial						Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	D 12	10	5	
35	Presentar informe de certificación	45 → [ ]					Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 3		5	10	
36	Revisar informe de Certificación						Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Director(es) de RRHH		10	5	
37	¿Esta OK ?	46 → SI → [ ] NO → 46					Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Director(es) de RRHH		2	5	
38	Realizar Ajustes	46 → SI → [ ] NO → 47					Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3		10	5	
39	Enviar informe de certificación	47 → SI → [ ] NO → 47					Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Director(es) de RRHH		2	10	
40	Analizar informe de Certificación						Analista de RRHH 3	Director(es) de RRHH	MEF		5	15	
41	¿Esta OK ?	48 → SI → [ ] NO → 49					Analista de RRHH 3	Director(es) de RRHH	MEF		2	5	
42	Realizar Ajustes	49 → SI → [ ] NO → 50					Director(es) de RRHH	Analista de RRHH 3	Director(es) de RRHH		15	5	
43	Enviar informe de certificación	50 → SI → [ ] NO → 50					Analista de RRHH 3	Director(es) de RRHH	MEF		20	10	
44	Recibir y revisar informe de certificación de no incremento de la masa salarial					51 → SI → [ ] NO → 52	Director(es) de RRHH	MEF	Director(es) de RRHH		480	50	
45	¿Esta OK ?						Director(es) de RRHH	MEF	Director(es) de RRHH		29	10	

Nº	FLUJOGRAMA						PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS		TIEMPO (minutos)			
	Descripción	UNIDADES ADMINISTRATIVAS				Funcionario				Funcionario	Funcionario	Nombre		REAL	DEMORA
		Pasos secuenciales	Dirección de RRHH	Unidades del MIPRO	Coordinación General Administrativa-Financiera							Ministerio de Economía y Finanzas	Ministerio de Relaciones Laborales		
46	Realizar ajustes	52 NO [ ] → 53					MEF	Director(a) de RRHH	MEF		60	120			
47	Entrar informe de certificación de no incremento de masa salarial						Director(a) de RRHH	MEF	Director(a) de RRHH		30	20			
48	Receptar informe favorable de certificación						MEF	Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3		30	15			
49	Disponer elaborar informe favorable						MEF	Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3		5	10			
50	Asignar la elaboración del Informe Técnico						Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1		5	6			
51	Elaborar Informe Técnico						Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	D13	30	15			
52	Presentar informe técnico	56 → [ ]					Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3		3	10			
53	Revisar informe Técnico						Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH		5	15			
54	¿Esta OK ?	54 SI [ ] NO → 55					Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH		2	3			
55	Realizar ajustes	55 NO [ ] → 56					Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3		10	5			
56	Remitir informe Técnico	58 SI [ ]					Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH		2	5			
57	Revisar y aprobar informe técnico						Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3		5	15			
58	¿Esta OK ?	57 SI [ ] NO → 58					Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3		2	3			
59	Realizar ajustes	59 NO [ ] → 60					Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH		15	5			
60	Entrar informe previo favorable	67 SI [ ]					Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3		15	20			
61	Disponer elaboración de contratos						Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3	D14	5	2			
62	Asignar elaboración de contratos						Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3		5	2			
63	Elaborar contratos						Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	D15	60	15			
64	Presentar contratos	62 → [ ]					Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3		5	5			
65	Revisar contratos						Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1		10	5			
66	¿Esta OK ?	60 SI [ ] NO → 61					Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1		3	2			
67	Realizar ajustes	61 NO [ ] → 62					Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3		15	5			
68	Solicitar numerar y fechar contratos	60 SI [ ]					Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1		3	1			
69	Hacer numerar y fechar					ARCHIVO	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3		7	5			
70	Numerar y fechar contratos					[ ]	Analista de RRHH 1	Archivo	Analista de RRHH 1		20	5			
71	Recibir y entregar contratos fechados						Archivo	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3		2	3			
72	Entregar contratos						Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH		5	2			
73	Remitir informe favorable y contratos						Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH	Coordinador(a) General		10	5			
74	Suscribir contratos de servicios ocasionales					[ ]	Director(a) de RRHH	Coordinador(a) General	Director(a) de RRHH		180	60			
75	Disponer la contratación						Coordinador(a) General	Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3	D16	5	15			
76	Efectuar la contratación						Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 1		2	5			
77	Solicitar requisitos de documentación y hacer firmar		FUNCIONARIO CONTRATADO				Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Funcionario contratado		5	30			
78	Presentar documentos y firmar contrato		[ ] → FIN				Analista de RRHH 1	Funcionario contratado							

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION			INSTRUCCIONES				
Código	Nombre Calficativo	Medio de soporte	Código	Nombre Calficativo	Requisitos Descripción	Código	Nombre Calficativo	Instrucción Descripción		
D8	Memorando requerimientos de personal	Impreso y Digital	D8	Memorando requerimientos de personal	El memorando va dirigido al Coordinador(a) General enlistando el personal requerido	R6	Requerimiento de personal	Los responsables de las unidades o procesos institucionales realizaran la petición a la autoridad nominadora la cual analiza la petición de creación de puestos sustentada en la organización estructural, funcional y de posición de los puestos a nombramiento o contrato, para lo cual se debe consignar: a) Rol del puesto; b) Descripción de actividades que deben cumplirse; y c) Perfil de exigencias del puesto.		
D9	Análisis requerimientos personal	Impreso y Digital	D9	Análisis requerimientos	Se procede de acuerdo a la instrucción R8	R7	Solicitar informe correspondiente	La autoridad nominadora tiene la atribución de solicitar a la UARH el informe correspondiente para la creación de puestos, sobre la base de los requerimientos presentados por los responsables de las unidades o procesos institucionales.		
D10	Análisis de nuevos puestos	Impreso y Digital	D10	Informe de Calificación (para dictamen favorable MRL)	Se procede de acuerdo a la instrucción R9	R8	Análisis del requerimiento	El estudio que efectúe la UARH para la contratación de servicios ocasionales o servicios profesionales con personas naturales, requeridos por la autoridad nominadora y sustentado en la petición formulada por los responsables de las unidades o procesos institucionales contendrá: a) Las políticas, normas e instrumentos de carácter general que en esta materia emita el MRL, y las políticas institucionales para contratos. b) El portafolio de productos y servicios de la unidad o proceso. c) Análisis de actividades de trabajo y puestos disponibles, a más de que se precisarán los servidores que se encuentren haciendo uso de licencias o comisiones de servicios con o sin remuneración. d) La base legal y los sustentos técnicos que justifican la contratación de personal. e) Cumplimiento del perfil de exigencias de las personas que van a ser contratadas según el Manual de Clasificación de puestos institucionales. f) Certificación de no hallarse incurso en los impedimentos, inhabilidades y prohibiciones establecidas en la LOSSCA y su Reglamento. g) Certificación de disponibilidad presupuestaria emitida por la unidad financiera, en la que se precise la partida específica a la que se va a aplicar el egreso. h) Lista de asignaciones del personal que va a ser contratado en la que se especifique la unidad o proceso, nombres y apellidos del aspirante, número de cédula de ciudadanía, la denominación del puesto institucional y grupo ocupacional o nivel estructural, remuneración mensual unificada y la vigencia del contrato, conforme al contenido descrito en el formulario MRL-PRH-CONT-003		
D11	Formularios contratación	Impreso y Digital	D11	Formularios contratación	1. Formularios de descripción de puestos, en formato: MRL-PRH-CONT-001 2. Perfil de exigencias y competencias del personal contratado en formato: MRL-PRH-CONT-002 3. Lista de asignaciones, en formato: MRL-PRH-CONT-003			R9	Documentos Habilitantes	Para la calificación de contratos de servicios ocasionales por parte de la UARH, de las instituciones que forman parte de la Función Ejecutiva, requerirá la siguiente información: 1. Requerimiento de las unidades, áreas o procesos institucionales. 2. Autorización de la máxima autoridad. 3. Informe de la UARH, en formato: MRL-PRH-CONT-002. 4. Formularios de descripción de puestos, en formato: MRL-PRH-CONT-001. 5. Perfil de exigencias y competencias del personal contratado en formato: MRL-PRH-CONT-002. 6. Lista de asignaciones, en formato: MRL-PRH-CONT-003. 7. Certificación de disponibilidad presupuestaria emitida por la Unidad Financiera institucional. La UARH es de las instituciones, entidades, organismos y empresas que no forman parte de la Función Ejecutiva, mantendrá archivos específicos de estos documentos habilitantes
D12	No incremento de la masa salarial	Impreso y Digital	D12	No incremento de la masa salarial	Informe en el que se verifique la existencia de recursos económicos disponibles en la partida específica para estos fines de modo que no implique incremento en la masa salarial aprobada					
D13	Informe favorable de creación de puestos contratados	Impreso y Digital	D13	Informe favorable creación de puestos contratados	Proceder de acuerdo a R8					
D14	Memorando elaboración de contratos	Impreso y Digital	D14	Memorando elaboración de contratos	En el memorando se especificará las personas a ser contratadas los procesos en los que trabajarán y el plazo del contrato					
D15	Contratos de servicios ocasionales	Impreso y Digital	D15	Contratos de servicios ocasionales	La remuneración mensual unificada para la contratación de servicios ocasionales, se sujetará a los niveles de la escala de remuneraciones mensuales unificadas para servidores públicos y la vigencia de la contratación no debe sobrepasar el correspondiente ejercicio fiscal.					
D16	Memorando ejecución de contratos	Impreso y Digital	D16	Memorando ejecución de contratos	Memorando en donde se da la disposición de la contratación					

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

Procedimiento supresión de puestos

LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL												
PRODUCTO: Creaciones, supresiones de puestos, contratos, traslados, traspasos y cambios administrativos												
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección de Recursos Humanos												
VOLUMEN Y FRECUENCIA: 1, anual												
Nº	Descripciones	TABLERO				FLUJOGRAMA						
		Paes secuenciales	Unidades Administrativas	Funcionario	Cliente	Documento	Tiempo	Real	Demora			
1	Disponer la estructuración y ejecución del plan de supresión de puestos		Coordinación General Administrativa- Funcionaria	Ministerio de Economía y Finanzas	Ministerio de Relaciones Laborales	FUNCIONARIO	PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS	TIEMPO	
1	Disponer la estructuración y ejecución del plan de supresión de puestos		INICIO					Coordinador(a) General	Director(a) de RRHH	R10	5	20
2	Asignar elaboración de documentos habilitantes para la supresión de puestos							Coordinador(a) General	Director(a) de RRHH	3	2	10
3	Distribuir y asignar la elaboración de documentos							Director(a) de RRHH	Analista de RRHH	1	10	5
4	Reparar formularios y documentos							Analista de RRHH	Analista de RRHH	3	20	15
5	Revisar Formularios y documentos							Analista de RRHH	Analista de RRHH	3	5	10
6	Revisar formularios y documentos requeridos							Analista de RRHH	Analista de RRHH	1	5	5
7	¿Esta OK?							Analista de RRHH	Analista de RRHH	1	2	1
8	Realizar ajustes							Analista de RRHH	Analista de RRHH	3	6	3
9	Revisar y emitir solicitud de disponibilidad presupuestaria							Analista de RRHH	Analista de RRHH	3	15	5
10	Revisar solicitud de certificación presupuestaria							Analista de RRHH	Director(a) de RRHH	3	5	4
11	¿Esta OK?							Analista de RRHH	Director(a) de RRHH	3	2	3

Nº	TAREAS	FLUJOGRAMA				PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS	TIEMPO (minutos)				
	Descripción	UNIDADES ADMINISTRATIVAS								Funcionario	Funcionario	Funcionario	Nombre	
		Pasos secuenciales	Dirección de RRHH	Coordinación General Administrativa-Financiera	Ministerio de Economía y Finanzas								Ministerio de Relaciones Laborales	Calificativo
12	Realizar ajustes						Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH		6	3		
13	Remitir solicitud						Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH	Coordinador(a) General		2	5		
14	Recibir y solicitar certificación de disponibilidad presupuestaria						Director(a) de RRHH	Coordinador(a) General	MEF		6	2		
15	Recibir y aprobar solicitud						Coordinador(a) General	MEF	Coordinador(a) General		60	180		
16	¿Aprobar?						Coordinador(a) General	MEF	Coordinador(a) General		30	15		
17	Recibir comunicación						MEF	Coordinador(a) General	Director(a) de RRHH		25	15		
18	Realizar ajustes						Coordinador(a) General	Director(a) de RRHH	Coordinador(a) General		10	6		
19	¿Se solucionó?						Coordinador(a) General	Director(a) de RRHH	Coordinador(a) General		2	5		
20	Entir dictamen presupuestario favorable para indemnizaciones						Coordinador(a) General	MEF	Coordinador(a) General		35	60		
21	Recibir dictamen presupuestario favorable para indemnizaciones						MEF	Coordinador(a) General	Director(a) de RRHH		50	30		
22	Solicitar Informe Favorable de la UARHs y entregar dictamen						MEF	Coordinador(a) General	Director(a) de RRHH		10	25		
23	Recibir dictamen y asignar elaboración de Informe Técnico						Coordinador(a) General	Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3		5	15		
24	Elaborar Informe Técnico de la UARHs						Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH		30	10		
25	Remitir Informe Técnico de la UARHs						Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH		5	5		
26	Revisar Informe Técnico						Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH	Coordinador(a) General		5	7		
27	¿Esta OK?						Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH	Coordinador(a) General		2	0		
28	Realizar ajustes						Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH		5	2		

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

Nº	TAREAS	FLUJOGRAMA			PROVEEDOR	SUScriptor	CLIENTE	DOCUMENTOS		TIEMPO (minutos)		
		UNIDADES ADMINISTRATIVAS						Nombre	Categoría	REAL	DEMORA	
		Descripción	Países solicitantes	Países beneficiarios								
28	Recibir informe favorable		Dirección de RRSS	Coordinación Especial Administrativa-Financiera	Ministerio de Economía y Finanzas	Ministerio de Relaciones Laborales	Funcionario	Funcionario	Funcionario		5	2
29	Solicitar dictamen de supresión de puestos						Director(a) de RRSS	Coordinador(a) General	Coordinador(a) General		5	240
30	Recibir y aprobar solicitud						Director(a) de RRSS	NEL	Coordinador(a) General	RT3	65	180
31	¿Aprobar?						Coordinador(a) General	NEL	Coordinador(a) General		5	15
32	Recibir comunicación						NEL	Coordinador(a) General	Director(a) de RRSS		15	60
33	Realizar ajustes						Coordinador(a) General	Director(a) de RRSS	Coordinador(a) General		20	10
34	¿Se solucionó?						Coordinador(a) General	Director(a) de RRSS	Coordinador(a) General		5	5
35	Enviar dictamen de supresión de puestos						Coordinador(a) General	NEL	Coordinador(a) General		15	25
36	Recibir dictamen presupuestario favorable para extinciones						NEL	Coordinador(a) General	Director(a) de RRSS		25	25
37	Disponer la supresión de puestos						NEL	Coordinador(a) General	Director(a) de RRSS	D15, F14	5	5
38	Determinar directrices para la supresión de puestos						Coordinador(a) General	Director(a) de RRSS	Analista de RRSS		20	5
39	Notificar la cesación de funciones						Director(a) de RRSS	Analista de RRSS	Funcionario	D20, F15	35	15
40	Recibir notificación						Analista de RRSS	Funcionario	Analista de RRSS	F16	5	5
41	¿Lista conforme?						Analista de RRSS	Funcionario	Analista de RRSS		5	5
42	¿Solicitar traslado?						Funcionario	Director(a) de RRSS	Funcionario		25	20
43	Actualizar inconsistencias						Funcionario	Director(a) de RRSS	Funcionario		5	7
44	Dirigir al legajo documentos						Funcionario	Director(a) de RRSS	Funcionario		5	15
45	Realizar acción de personal						Analista de RRSS	Analista de RRSS	Funcionario	D21	10	5
46	Hacer firmar la acción de personal						Analista de RRSS	Analista de RRSS	Funcionario		5	15
47	Recibir y disponer analizar petición						Funcionario	Director(a) de RRSS	Analista de RRSS		5	7
48	Analizar traslado o traspaso						Director(a) de RRSS	Analista de RRSS	Director(a) de RRSS		60	15
49	¿Es viable?						Director(a) de RRSS	Analista de RRSS	Director(a) de RRSS		5	5
50	Presentar informe Técnico						Director(a) de RRSS	Analista de RRSS	Director(a) de RRSS		5	10
51	Validar proceso de traslado						Analista de RRSS	Director(a) de RRSS	Funcionario		20	5
52	Formar acción de personal						Director(a) de RRSS	Funcionario	Analista de RRSS		5	15
53	Entregar bienes e información						Director(a) de RRSS	Funcionario	Analista de RRSS		25	15
54	Recibir indemnización						Director(a) de RRSS	Funcionario	Analista de RRSS	F18	5	20
55	Hacer firmar acta entrega recepción						Funcionario	Analista de RRSS	Analista de RRSS	D22, F17	2	15
56	Elaborar registro de supresiones						Funcionario	Analista de RRSS	Analista de RRSS		25	10
57	Revisar registro de supresiones						Analista de RRSS	Analista de RRSS	Director(a) de RRSS		10	5
58	¿Lista bien?						Analista de RRSS	Analista de RRSS	Director(a) de RRSS		5	5
59	Realizar ajustes						Analista de RRSS	Analista de RRSS	Analista de RRSS		15	5
60	Revisar registro de supresiones						Analista de RRSS	Analista de RRSS	Director(a) de RRSS		5	5
61	Recibir y cargar registro de supresiones						Analista de RRSS	Director(a) de RRSS	Coordinador(a) General		5	15
62	Recibir resultados proceso de supresión						Director(a) de RRSS	Coordinador(a) General	NEL		5	15
63	Recibir y registrar supresiones						Coordinador(a) General	NEL			10	180



DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS	
Código	Nombre Calificativo	Medio Medio de soporte	Código	Nombre Calificativo
D17	Disponibilidad Presupuestaria	Magnético e impreso	D17	Disponibilidad Presupuestaria
D18	Informe Técnico de la UARHS	Magnético e impreso	D18	Informe Técnico UARHS
D19	Memorando supresión de puestos	Magnético e impreso	D19	Memorando de supresión de puestos
D20	Notificación cesación de funciones	Magnético e impreso	D20	Notificación cesación de funciones
D21	Acción de Personal	Magnético e impreso	D21	Acción de Personal
D22	Acta de entrega recepción	Magnético e impreso	D22	Acta de entrega recepción

INSTRUCCIONES		
Código	Nombre Calificativo	Instrucción Descripción
R10	Ejecución Plan de Supresión de puestos	Se procede conforme a la Norma Técnica de Planificación de Recursos Humanos que en su Art. 17 Del Inicio del Proceso de Supresión de Puestos.- Las autoridades nominadoras de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, sobre la base de sus razones técnicas o económicas y funcionales, procederán a estructurar y ejecutar programas de supresión de puestos, conforme a lo previsto en los planes de desarrollo institucional.
R11	Documentos habilitantes para la supresión de Puestos	Los Requerimientos e instrumentos para Suprimir Puesto son los siguientes: 1. Oficio de la máxima autoridad, solicitando la supresión de puestos. 2. El Informe técnico de la Unidad de Administración de Recursos Humanos Es de competencia y responsabilidad de las Unidades de Administración de Recursos Humanos de las instituciones, entidades y organismos del Sector Público, la emisión de los justificativos para la supresión de puestos. Nota.- La información deberá ser entregada en documentos originales actualizados; en medio impreso y magnético.
R12	Informe Técnico UARHS	El Informe técnico de la Unidad de Administración de Recursos Humanos contendrá: Antecedentes Análisis técnico jurídico Base legal Políticas institucionales definidas para la supresión de puestos Análisis de la estructura organizacional Análisis de cargas de trabajo en función de productos y actividades de cada unidad. Análisis del rol, atribuciones, responsabilidades y aporte de los puestos a la consecución de metas y objetivos institucionales Auditorías de trabajo Optimización y racionalización de los recursos humanos Número de puestos sujetos a supresión Cálculo del monto presupuestario para las indemnizaciones por efecto de supresión de puestos (Ver Art. 24 NTPR-8) Dictamen presupuestario del Ministerio de Economía y Finanzas Conclusiones y recomendaciones
R12	Formularios	Es de competencia y responsabilidad de las Unidades de Administración de Recursos Humanos de las instituciones, entidades y organismos del Sector Público, la emisión de los justificativos para la supresión de puestos. Informe de la Unidad de Recursos Humanos, que justifica técnicamente la necesidad de suprimir los puestos mencionados, detallando las funciones, actividades y productos de acuerdo al puesto a suprimir y su correspondiente distribución a otros funcionarios. (Formulario SENRES-PRH-SUP.01) Consolidado de información del puesto a ser suprimido, identifica la partida presupuestaria objeto de supresión, denominación del puesto institucional, el grupo ocupacional funciones y redistribución de funciones. (Formulario SENRES-PRH-SUP.01) Auditoría de trabajo. (Formulario SENRES-PRH-SUP.02); para datos del funcionario, descripción del puesto institucional, el rol y las actividades que desempeña el servidor y redistribución de las mismas. Lista de Asignaciones de Supresión de Puestos, identifica: la partida presupuestaria a suprimir, la denominación del puesto institucional, los años de servicio y el monto que el funcionario va a recibir por concepto de indemnización. (Formulario SENRES-PRH-SUP.03) Ejemplo de Acción de Personal Nota.- La información deberá ser entregada en documentos originales actualizados; en medio impreso y magnético.
R13	Dictamen MRL	El MRL entrará el dictamen de supresión de puestos, luego del respectivo análisis y evaluación del informe de la UARHS, de las instituciones que integran la Función Ejecutiva, a fin de constatar que se ha cumplido con las disposiciones de la LOSCCA, su reglamento y las políticas, normas e instrumentos vigentes, se debe adjuntar, además la certificación presupuestaria emitida por la unidad financiera de cada institución.
R14	Deponer supresión de puestos	Conforme al Art.23 de la Norma Técnica de Planificación de RRHH de Resolución y Orden de Pago de Indemnización.- La autoridad nominadora, en función del informe de la UARHS, dispondrá la supresión de puestos de acuerdo con lo que establece el artículo 134 del reglamento de la LOSCCA. Para el caso de las instituciones que integran la Función Ejecutiva, el informe de la UARHS deberá incluir el dictamen del MRL.
R15	Notificación de cesación de Funciones	Conforme al Art.26 de la Norma Técnica de Planificación de RRHH de Notificación de Cesación de Funciones y pago Indemnizatorio.- Una vez emitida la disposición de la autoridad nominadora que suprime los puestos, se deberá notificar al servidor la cesación de sus funciones, mediante la respectiva acción de personal y se procederá al pago de la indemnización y liquidación de haberes que le correspondan, en los términos definidos en los artículos 134 y 100 del Reglamento de la LOSCCA, respectivamente. Cumplido el pago y la notificación, automáticamente quedará suprimida la partida presupuestaria correspondiente al puesto; lo que se informará inmediatamente al Ministerio de Economía y Finanzas para la respectiva reforma presupuestaria.
R16	Prelación de derechos del servidor	Conforme al Art.19 de la Norma Técnica de Planificación de RRHH de Prelación de Derechos del Servidor.- En sujeción a lo establecido en el literal b) del artículo 96 de la LOSCCA y 64 y 66 de su reglamento y en el evento de que el puesto que ocupa se encontrara determinado para un proceso de supresión, el servidor público está facultado para solicitar el traslado o traspaso a otra institución pública.
R17	Entrega recepción de bienes e información	Antes de ser indemnizado, el servidor procederá a la entrega de todos los bienes bajo su responsabilidad, de acuerdo con los procedimientos que para ello haya establecido la institución; descargando por escrito el detalle de tales bienes y su estado. De igual forma procederá con la entrega recepción de la información escrita, archivada, manual y electrónica que hayan estado bajo su responsabilidad, o hubiere generado como producto de sus funciones.
R18	Indemnización	El monto de indemnización por supresión de puestos de las instituciones, entidades, organismos, y empresas determinadas en la LOSCCA, será de un mil dólares por cada año de servicio cumplido en el sector público y hasta un máximo de treinta mil dólares en total
R19	Registro de supresiones	Una vez finalizado el proceso de supresión de puestos, las UARHS remitirá al MRL, dentro del término de cinco días, la información relativa al proceso de supresión. La autoridad nominadora de cada institución será responsable de suscribir los resultados del proceso de supresión de puestos de las instituciones del Estado.

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

## Procedimiento traslados o cambios administrativos


LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL											
PRODUCTO: Creaciones, supresiones de puestos, contratos, traslados, traspasos y cambios administrativos UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección de Recursos Humanos VOLUMEN Y FRECUENCIA: 1, anual											
Nº	Descripción Tareas	FLUJOGRAMA				PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS Nombre Código Cualitativo	TIEMPO	
		Dirección de RRHH	Coordinación General Administrativa- Financiera	Unidades Administrativas MIPRO	Funcionario					REAL	DEMORA
1	Solicitar traslado, traspaso o cambios administrativo						Director (a)	Director(a) de RRHH			
2	Disponer la ejecución de traslados, traspasos o cambios administrativos	INICIO → [ ]		[ ]		Ministro (a)	Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3	R20	25	120
3	Asignar la ejecución del traslado, traspaso o cambios administrativo	[ ]				Director(a) de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1		4	10
4	Elaborar informe del traslado, traspaso o cambios administrativo	[ ]				Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3		25	15
5	Presentar Informe Técnico de traslado, traspaso o cambios administrativo	95 → [ ]				Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	D23	4	15
6	Recibir y revisar Informe Técnico	[ ]				Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH		3	5
7	¿Esta OK?	95 → SI → [ ] NO → 96				Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH		1	5
8	Realizar ajustes	96 → NO → [ ] SI → 95				Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3		10	5
9	¿Es viable?	95 → SI → [ ] NO → 97				Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH		2	4
10	Recibir comunicación	[ ]			97 NO → [ ]	Analista de RRHH 3	Funcionario			1	25
11	Revisar Informe Técnico	95 → SI → [ ] NO → 100				Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH		4	15
12	Revisar Informe Técnico	[ ]				Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH	Coordinador(a) General		3	6
13	¿Esta OK?	95 → SI → [ ] NO → 96				Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH	Coordinador(a) General		2	5
14	Realizar ajustes	96 → NO → [ ] SI → 95				Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH		15	7
15	Enviar Informe favorable de la LIARH	95 → SI → [ ] NO → 100				Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH	Coordinador(a) General		5	10
16	Recibir Informe favorable de la LIARH	[ ]				Director(a) de RRHH	Coordinador(a) General	Director(a) de RRHH		2	6
17	¿Aprobar?	[ ]	101 SI → [ ] NO → 100			Director(a) de RRHH	Coordinador(a) General	Director(a) de RRHH		2	27
18	Realizar ajustes	100 → NO → [ ] SI → 103				Coordinador(a) General	Director(a) de RRHH	Coordinador(a) General		15	5
19	Autorizar traslados, traspasos o cambios administrativos	[ ]	101 SI → [ ]			Director(a) de RRHH	Coordinador(a) General	Director(a) de RRHH	R21	5	15
20	Revisar autorización	[ ]	[ ]			Director(a) de RRHH	Coordinador(a) General	Director(a) de RRHH		5	15
21	Recibir autorización	[ ]				Coordinador(a) General	Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3		2	6
22	Comunicar autorización	[ ]				Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1		5	9
23	Recibir comunicación	[ ]			[ ]	Analista de RRHH 3	Funcionario			2	6
24	Elaborar acción de personal	[ ]				Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Funcionario		25	5
25	Hacer firmar acción de personal	[ ]				Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Funcionario		4	10
26	Recibir acción de personal	[ ]			[ ]	Analista de RRHH 1	Funcionario	Analista de RRHH 1		2	5
27	¿Esta conforme?	[ ]			104 SI → [ ] NO → FIN	Analista de RRHH 1	Funcionario	Analista de RRHH 1		1	3
28	Firmar la acción de personal	[ ]			104 SI → [ ]	Analista de RRHH 1	Funcionario	Analista de RRHH 1		2	5
29	Entregar bienes e información	[ ]			[ ]	Analista de RRHH 1	Funcionario	Analista de RRHH 1		30	15
30	Hacer firmar acta entrega recepción	[ ] → FIN			[ ]	Funcionario	Analista de RRHH 1	FIN		2	5

DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION			INSTRUCCIONES		
Código	Nombre	Medio	Código	Nombre	Requisitos	Código	Nombre	Instrucción
	Calificativo	Medio de soporte		Calificativo	Descripción		Calificativo	Descripción
D23	Informe Tecnico UARHs	Magnetico e impreso	D23	Informe Tecnico UARHs	La UARHs emitira un informe tecnico en donde se apruebe el traslado o cambio administrativo	R20	Redistribucion de puestos y movilidad del personal	De acuerdo con la planificación de RRH sustentada en los requerimientos de las unidades y procesos organizacionales, la autoridad nominadora podrá autorizar la redistribucion de puestos, garantizando los niveles ocupacionales y funcionales de las personas que los ocupan, a través de traslados, traspasos y cambios administrativos
						R21	Traslado o traspaso a otra unidad administrativa o a otra institucion	<p>Con base en la Norma Técnica de Planificación de Recursos Humanos se procede conforme los señalan los siguientes artículos:</p> <p>Art. 42.- De la Redistribución de Puestos y Movilidad de Personal.- De acuerdo con la planificación de recursos humanos sustentada en los requerimientos de las unidades y procesos organizacionales, la autoridad nominadora podrá autorizar la redistribución de puestos, garantizando los niveles ocupacionales y funcionales de las personas que los ocupan, a través de traslados, traspasos y cambios administrativos.</p> <p>Art. 43.- De los Traslados Administrativos.- De acuerdo con la planificación anual de recursos humanos y previo informe favorable de las UARHs, la máxima autoridad podrá trasladar a un servidor público dentro de la misma institución de un puesto a otro vacante, de igual clase, categoría o grupo ocupacional y de igual remuneración, observándose las condiciones especiales previstas en los artículos 39 de la LOSCCA y 64 de su reglamento de aplicación.</p> <p>Art. 44.- Del Traspaso de un Puesto a otra Unidad Administrativa.- Los traspasos administrativos de un puesto a otra unidad administrativa dentro de una misma institución, se podrán realizar en procesos de fortalecimiento institucional con sustento en estudios de planificación, racionalización y optimización de los recursos humanos, derivados de las auditorías administrativas efectuadas por las UARHs; y como consecuencia se modificará el distributivo de remuneraciones, aplicándose para estos fines el procedimiento señalado en el artículo 40 de la LOSCCA. El traspaso de un puesto a otra unidad administrativa obedecerá básicamente a los criterios previstos en el artículo 65 del reglamento de la LOSCCA.</p> <p>Art. 45.- Del Traspaso de un Puesto a otra Institución.- Se podrá realizar mediante acuerdo interinstitucional, previo informe favorable de cada una de las UARHs y una vez que se cuente con el informe respectivo, el Ministerio de Economía y Finanzas efectuará la correspondiente reforma al distributivo de remuneraciones, conforme lo señalan los artículos 40 de la LOSCCA y 66 del reglamento.</p> <p>Art. 46.- Del Cambio Administrativo.- Consiste en la prestación de servicios que realizará un servidor en una unidad distinta a la de su designación, en la que desempeñará funciones similares al puesto del que es titular. El cambio administrativo será por un período máximo de diez meses en un año calendario, previo informe favorable de las UARHs, y no implicará la modificación de la partida presupuestaria del servidor en el distributivo de remuneraciones.</p> <p>El cambio administrativo se efectuará únicamente en los casos previstos en el artículo 67 del reglamento de la LOSCCA.</p>

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

## Clasificación de los Recursos humanos (Ref. 3.3.3.2)

### Procedimiento plan de clasificación de puestos

LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL											
											
PRODUCTO: Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos y su actualización											
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección de Recursos Humanos											
VOLUMEN Y FRECUENCIA: 1, anual											
Nº	TAREAS	FLUJOGRAMA UNIDADES ADMINISTRATIVAS				PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS	TIEMPO	
	Descripción	Dirección de RRHH	Unidades del MIPRO	Comité de Gestión de Desarrollo Institucional	Autoridad Nominadora del Mipro	Funcionario	Funcionario	Funcionario	Nombre	REAL	DEMORA
	Pesos secuenciales								Calificativo		
1	Disponer desarrollo del plan de clasificación de puestos	INICIO → [ ]					Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3	R1	5	10
2	Asignar elaboración de plan de clasificación de puestos	[ ]				Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1		3	5
3	Elaborar plan de clasificación de puestos	[ ]				Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	D1 R2	60	20
4	Efectuar análisis de puestos	[ ]				Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	D2 R3	60	30
5	Realizar descripción de puestos	[ ]				Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	D3 R4	30	30
6	Realizar valoración de puestos	[ ]				Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	D4 R5	30	50
7	Realizar clasificación de puestos	[ ]				Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	R6	5	10
8	Presentar requerimientos	[ ]	[ ]			Analista de RRHH 1	Directores/ Subsecretarios	Analista de RRHH 3		30	1 semana
9	Determinar estructura de puestos	[ ]				Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	R7	10	5
10	Presentar formularios y documentos	[ ] ← 3				Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3		15	5
11	Revisar formularios y documentos	[ ]				Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 3		20	10
12	¿Esta ok?	1 SI NO 2				Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Director(a) RRHH / Analista de RRHH 1		5	5
13	Realizar ajustes	2 NO 3				Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3		20	5
14	Elaborar y presentar Plan de Clasificación de Puestos	1 SI 6				Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Director(a) RRHH		30	10
15	Recibir Plan de Clasificación de Puestos	[ ]				Analista de RRHH 3	Director(a) RRHH	Comité de Gestión de Desarrollo Institucional	R8	5	5
16	¿Esta Ok?	4 SI NO 5				Analista de RRHH 3	Director(a) RRHH	Comité de Gestión de Desarrollo Institucional / Analista de RRHH 3		15	5
17	Realizar ajustes	5 NO 6				Director(a) RRHH	Analista de RRHH 3	Director(a) RRHH		10	5
18	Remitir Plan de Clasificación de Puestos	4 SI 9				Analista de RRHH 3	Director(a) RRHH	Comité de Gestión de Desarrollo Institucional	D5	5	5
19	Recibir y Analizar el plan	[ ]		[ ]		Director(a) RRHH	Comité de Gestión de Desarrollo Institucional	Director(a) RRHH		60	10
20	¿Esta Ok?	[ ]		7 SI NO 8		Director(a) RRHH	Comité de Gestión de Desarrollo Institucional	Director(a) RRHH	R9	5	5
21	Realizar ajustes	8 NO 9				Comité de Gestión de Desarrollo Institucional	Director(a) RRHH	Comité de Gestión de Desarrollo Institucional		15	5
22	Remitir Plan	[ ]		7 SI [ ]		Director(a) RRHH	Comité de Gestión de Desarrollo Institucional	Director(a) RRHH		5	5
23	Receptar Plan de Clasificación de Puestos	[ ]				Comité de Gestión de Desarrollo Institucional	Director(a) RRHH	Autoridad Nominadora		5	5
24	Enviar plan de clasificación de puestos	[ ] ← 12				Comité de Gestión de Desarrollo Institucional	Director(a) RRHH	Autoridad Nominadora		5	2
25	Revisar Plan de Clasificación de Puestos	[ ]			[ ]	Director(a) RRHH	Autoridad Nominadora	Director(a) RRHH		30	15
26	¿Aprobar?	[ ]			10 SI NO 11	Director(a) RRHH	Autoridad Nominadora	Director(a) RRHH		5	10
27	Realizar ajustes	11 NO 12				Autoridad Nominadora	Director(a) RRHH	Autoridad Nominadora		15	5
28	Remitir Plan	[ ]			10 SI [ ]	Director(a) RRHH	Autoridad Nominadora	Director(a) RRHH		5	5
29	Receptar Plan de Clasificación de Puestos	[ ] → FIN				Autoridad Nominadora	Director(a) RRHH	Analista de RRHH 3		5	5

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION			INSTRUCCIONES		
Código	Nombre	Medio	Código	Nombre	Requisitos	Codigo	Nombre	Instrucción
	Calificativo	Medio de soporte		Calificativo	Descripción		Calificativo	Descripción
D1	Plan de Clasificación de Puestos	Impreso y Digital	D1	Plan de Clasificación de Puestos	El Plan debe incluir el análisis, descripción, valoración, clasificación y estructura de puestos	R1	Proposito Plan de Clasificación de puestos	El Plan de Clasificación de Puestos será diseñado por La UARHs, la cual para conocimiento de la autoridad nominadora presentará: las políticas institucionales, el programa de actividades e instrucciones para la elaboración o actualización de la estructura ocupacional de la institución.  En el programa se especificará las responsabilidades y resultados deseados en el cumplimiento de las actividades de: análisis, descripción, valoración, clasificación y estructura de puestos
D2	Formulario Analisis de Puestos	Impreso y Digital	D2	Formulario Analisis de Puestos	Este formulario permitirá conocer las características del puesto respecto a sus principales roles, atribuciones y responsabilidades en función de las unidades y procesos organizacionales, a fin de determinar su real dimensión e incidencia y definir el perfil de exigencias y de competencias necesarios para un buen desempeño	R2	Elaboración Plan de Clasificación de Puestos	Para la Elaboración del Plan se requiere la recopilación de información sobre el nivel de aporte de los puestos a la consecución del portafolio de productos y servicios de los procesos organizacionales, la que servirá de base para la elaboración y formulación de las descripciones y perfil de exigencias de los puestos que integrarán el Manual de Clasificación de Puestos Institucional. Por lo cual es importante que: La unidad de Administración de Recursos Humanos UARHs es responsable del manejo, socialización y actualización de este instrumento para la recopilación de la información de los puestos. El nivel de aportación en el levantamiento de esta información, radicará en identificar únicamente las actividades que se ejecutan en los puestos y no a considerar las características de las personas que en calidad de servidores ocupan tales puestos
D3	Descripción de puestos	Impreso y Digital	D3	Descripción de puestos	Registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la organización, a través de la determinación de su rol que define la misión, atribuciones y responsabilidades principales asignadas al puesto, en función del portafolio de productos y servicios de las unidades y los procesos organizacionales. Se determinará el grado de instrucción formal, experiencia, capacitación y el nivel de competencias requeridas para el desempeño del puesto. Se utilizará el formulario de análisis ocupacional y perfil del puesto que se encuentra en la Página web del MRL.	R3	Formulario Analisis de Puestos	El titular o responsable de cada unidad o proceso, con la asesoría y colaboración de la UARHs llevará adelante el análisis de puestos que integran la unidad requerida
D4	Formulario Valoración de Puestos	Impreso y Digital	D4	Formulario Valoración de Puestos	Se define el procedimiento, metodología, componentes y factores de valoración a fin de calificar la importancia y relevancia de los puestos en las unidades o procesos organizacionales, a través de la medición de su valor agregado o contribución al cumplimiento del portafolio de productos y servicios de la institución, independientemente de las características individuales de quienes lo ocupan. Este formulario se encuentra en la página web del MRL.	R4	Descripción de Puestos	Cada responsable del proceso en coordinación con la UARHs elaborará y actualizará la descripción de los puestos, asociados a su proceso interno.
D5	Memorando de Comunicación de Clasificación	Impreso y Digital	D5	Memorando de Comunicación de Clasificación	El memorando debe contener adjunto el Plan de Clasificación y la petición de aprobación del mismo.	R5	Valoración del Puesto	La UARHs sobre la base de las descripciones de puestos y perfiles de exigencias, valorará los puestos que conforman la estructura ocupacional institucional, a fin de ordenarlos o agruparlos en los niveles estructurales y grupos ocupacionales de la Escala de Remuneraciones Mensuales Unificadas.
						R6	Clasificación de puestos	La clasificación responderá a los resultados obtenidos en el formulario de valoración de puestos
						R7	Estructura de puestos	La estructura de puestos institucional mantendrá una codificación integrada por uno y dos dígitos, que tendrán una secuencia lógica e identificarán los sectores o áreas del estado, institución, procesos organizacionales, series, clases de puesto y niveles
						R8	Comité de Gestión de Desarrollo Institucional	Este Comité está integrado por: El Ministro de Industrias o su delegado, los Subsecretarios, Directores, Técnicos de Área y el responsable de la UARHs
						R9	Atribución del Comité	Los resultados obtenidos de cada una de las actividades descritas son puestas a consideración del Comité de Gestión de Desarrollo Institucional antes de ser aprobadas por la autoridad nominadora.

Elaborado por: Ana Cristina Ortega


## Procedimiento manual de clasificación de puestos

LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL													
PRODUCTO: Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos y su actualización													
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección de Recursos Humanos													
VOLUMEN Y FRECUENCIA: 1, anual													
N°	Descripción	FLUJOGRAMA						PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS	TIEMPO	
		UNIDADES ADMINISTRATIVAS						Funcionario	Funcionario	Funcionario	Nombre	REAL	DEMORA
Pasos secuenciales		Dirección de RRHH	Unidades del MIPRO	Comité de Gestión de Desarrollo Institucional	Autoridad Nominadora del Mipro	Ministerio de Relaciones Laborales	Ministerio de Economía y Finanzas	Funcionario	Funcionario	Funcionario	Calificativo	REAL	DEMORA
1	Estructurar Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos	INICIO → [ ] ← 15						Director(a) RRHH	Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH	R10	120	30
2	Elaborar Oficio	[ ]						Director(a) RRHH	Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH	R11	15	5
3	Remitir Oficio	[ ]						Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH	Autoridad Nominadora		5	5
4	Suscribir Oficio y Remitir Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos del MIPRO				[ ]			Director(a) de RRHH	Autoridad Nominadora	Fortalecimiento Institucional MRL		10	60
5	Revisar Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos del MIPRO					[ ] NO → 17		Autoridad Nominadora	Fortalecimiento Institucional MRL	Autoridad Nominadora		60	2400
6	¿Está OK?					13 SI NO → 14		Autoridad Nominadora	Fortalecimiento Institucional MRL	Autoridad Nominadora		15	10
7	Receptar comunicación				14 NO → [ ]			Fortalecimiento Institucional MRL	Autoridad Nominadora	Director(a) RRHH		5	10
8	Solicitar Realizar ajustes	[ ]						Autoridad Nominadora	Director(a) RRHH	Analista de RRHH 3		5	5
9	Realizar ajustes ajustes	[ ] → 15						Director(a) RRHH	Analista de RRHH 3	Director(a) RRHH		30	10
10	Emitir dictamen favorable al Manual valoración y clasificación de puestos del MIPRO					15 SI → [ ]		Autoridad Nominadora	Fortalecimiento Institucional MRL	Autoridad Nominadora		15	30
11	Receptar dictamen favorable MRL				[ ]			Fortalecimiento Institucional MRL	Autoridad Nominadora	Director(a) RRHH		5	5
12	Recibir dictamen favorable MRL	[ ]						Autoridad Nominadora	Director(a) RRHH	Fortalecimiento Institucional MRL		5	5
13	Solicitar Dictamen Presupuestario					[ ]		Director(a) RRHH	Fortalecimiento Institucional MRL	Ministerio de Economía y Finanzas	D6	20	600
14	Revisar Proyecto de Resolución del Manual					[ ]		Fortalecimiento Institucional MRL	Ministerio de Economía y Finanzas	Autoridad Nominadora		60	500
15	¿Está OK?					16 SI NO → 17		Fortalecimiento Institucional MRL	Ministerio de Economía y Finanzas	Autoridad Nominadora		5	15
16	Emitir dictamen presupuestario favorable					16 SI → [ ]		Fortalecimiento Institucional MRL	Ministerio de Economía y Finanzas	Autoridad Nominadora	R12	5	15
17	Receptar dictamen presupuestario				[ ]			Ministerio de Economía y Finanzas	Autoridad Nominadora	Director(a) RRHH		5	600
18	Recibir dictamen presupuestario	[ ]						Autoridad Nominadora	Director(a) RRHH	Analista de RRHH 3		5	5
19	Socializar Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos del MIPRO	[ ]						Autoridad Nominadora	Director(a) RRHH	Analista de RRHH 3		20	10
20	Ejecutar y coordinar socialización del manual	[ ] → FIN						Director(a) RRHH	Analista de RRHH 3	Unidades del Mipro		30	15

DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION			INSTRUCCIONES		
Código	Nombre	Medio	Código	Nombre	Requisitos	Codigo	Nombre	Instrucción
	Calificativo	Medio de		Calificativo	Descripción		Calificativo	Descripción
D6	Formulario de Lista de Asignaciones de Clasificación de Puestos	Impreso y Digital	D6	Formulario de Lista de Asignaciones de Clasificación de Puestos	Se utilizará el formulario de lista de asignaciones que se encuentra en la página web del MRL. Llenando todos los datos requeridos	R10	Estructurar Manual de Clasificaciones	La estructura de puestos institucional mantendrá una codificación integrada por uno y dos dígitos, que tendrán una secuencia numérica lógica e identificarán los sectores o área del Estado, institución procesos organizacionales, series, clases de puestos y niveles.
						R11	Oficio	Adjunto se anexa Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos del MIPRO para presentarlo en el MRL
						R12	Dictamen presupuestario favorable	Esta contiene la Lista de Asignaciones con la revisión a la clasificación de puestos del MIPRO

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

### Procedimiento detección de vacante

 <b>LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL</b>										
<b>PRODUCTO:</b> Nombramiento, contrato de personal										
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> Dirección de recursos humanos										
<b>VOLUMEN Y FRECUENCIA:</b> diario										
N°	TAREAS	FLUJOGRAMA			PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENT	TIEMPO	
	Descripción	UNIDADES ADMINISTRATIVAS						Nombre	REAL	DEMORA
	Pasos secuenciales	Dirección de RRHH	Unidades del MIPRO	Coordinación General Administrativa-Financiera	Funcionario	Funcionario	Funcionario	Calificativo		
1	Detectar vacante en la Planificación de RRHH	INICIO → <input type="text"/>				Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	D1	20	5
2	Detectar vacante y elaborar pedido para ocupar vacante		INICIO → <input type="text"/>			Subsecretarios	Coordinador (a) General		15	5
3	Recibir pedido y sumilar			<input type="text"/>	Subsecretarios	Coordinador General	Director(a) RRHH		5	2
4	Solicitar analisis de requerimiento	<input type="text"/>			Coordinador (a) General	Director(a) RRHH	Analista de RRHH 3		5	10
5	Realizar analisis de requerimiento	<input type="text"/>			Director(a) RRHH	Analista de RRHH 3	Director(a) RRHH		15	5
6	Remtir informe de analisis efectuado	<input type="text"/>			Director(a) RRHH	Analista de RRHH 3	Director(a) RRHH	D2	5	2
7	Analizar y comunicar resultado de analisis	<input type="text"/>			Analista de RRHH 3	Director(a) RRHH	Coordinador (a) General		5	3
8	Recibir comunicado de analisis			<input type="text"/>	Director(a) RRHH	Coordinador (a) General	Director(a) RRHH		2	5
9	¿Aprobar requerimiento?			<input type="text"/>	Director(a) RRHH	Coordinador (a) General	Director(a) RRHH		5	1
10	Remtir estado de solicitud negada			<input type="text"/>	Director(a) RRHH	Coordinador (a) General	Director(a) RRHH		4	2
11	Solicitar comunicar estado de solicitud negada	<input type="text"/>			Coordinador (a) General	Director(a) RRHH	Analista de RRHH 3		2	6
12	Comunicar estado de solicitud negada	<input type="text"/>			Director(a) RRHH	Analista de RRHH 3	Subsecretarios		15	5
13	Recibir comunicado		<input type="text"/>	FIN	Analista de RRHH 3	Subsecretario			5	2

DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION		
Código	Nombre	Medio	Código	Nombre	Requisitos
	Calificativo	Medio de soporte		Calificativo	Descripción
D1	Pedido vacante	Impreso y digital	D1	Pedido vacante	La UARH presentará un informe de gestión del cual se derivan los planes de ingreso y promoción del personal conforme a lo establecido en el Capítulo II de la Norma Técnica del Subsistema de Planificación de Recursos Humanos
D2	Informe de requerimiento	Impreso y digital	D2	Informe de requerimiento	El informe debe dar cumplimiento al art. 4 de la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal en donde se establece que debe existir coherencia entre lo que exigen las actividades y los elementos que configuran el perfil del postulante

TRIBUNAL DE MERITOS Y OPOSICION:
Integrantes y Procedimiento

Este tribunal será formado con la finalidad de la eficiente realización del concurso abierto y cerrado, y estará integrado por:

- La autoridad nominadora o su delegado, quien lo presidirá;
- El Jefe o responsable inmediato de la unidad del puesto vacante;
- El Jefe de la UARHs, institucional o su delegado; y,
- El Presidente de la asociación de empleados o su delegado y un representante del colegio profesional, en calidad de observadores. En las organizaciones que no cuenten con la asociación referida actuará un representante de los servidores.
- Un representante del CONADIS provincial

En el caso de los colegios e institutos y redes educativas, conformará también dicho tribunal un delegado del Consejo Directivo.

#### FUNCIONES

- Elaborar el acta de conformación del Tribunal de Méritos y de Oposición, y el cronograma de actividades;
- Elaborar las bases del concurso accesibles para todas las personas con o sin discapacidades"
- Elaborar la convocatoria;
- Receptar y calificar los documentos presentados por los participantes, de conformidad con los parámetros establecidos en las bases del concurso. Para el caso de detectarse alteración o falsificación de documentos, se procederá conforme lo señala la disposición general segunda del Reglamento de la LOSCCA;
- Administrar el proceso selectivo tanto en las fases de méritos como en la de oposición;
- Elaborar las actas de méritos, oposición y final, que registren los puntajes alcanzados, y notificar a los participantes con cada una de ellas en las diferentes etapas del proceso;
- Declarar ganador del concurso de méritos y oposición, sea por ingreso o por ascenso, al aspirante que haya obtenido el mayor puntaje, y comunicar a la autoridad nominadora para que ésta expida el nombramiento correspondiente, en el término máximo de tres días. En el caso de apelación al acta final, se estará a lo que resuelva el Tribunal de Apelaciones;
- Ejecutar en el término de un día, las resoluciones del Tribunal de Apelaciones, una vez que hayan sido notificadas a través del acta pertinente;
- Para el caso de que el ganador del concurso no aceptare el nombramiento, o no se posesionare del puesto dentro de los términos señalados en los artículos 17 de la LOSCCA, 12 y 15 de su reglamento, declarará ganador del concurso de méritos y de oposición, dentro del término de dos días a partir de la insubsistencia referida, al aspirante con mayor puntaje obtenido sobre el estándar mínimo establecido en la presente norma; y,
- Declarar desierto el concurso si fuere del caso, por las causas previstas en la presente norma técnica.

Elaborado por: Ana Cristina Ortega



## Procedimiento convocatoria a concurso

LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL												
PRODUCTO: Nombramientos y contratos de personal												
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección de recursos humanos												
VOLUMEN Y FRECUENCIA: mensual												
Nº	FLUJOGRAMA					PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS		TIEMPO (minutos)	
	Descripción	UNIDADES ADMINISTRATIVAS							Funcionario	Funcionario	Funcionario	Nombre
	Pasos secuenciales	Dirección de RRRH	Aspirantes	Coordinación General Administrativa-Financiera	Archivo Central	Unidades del MIPRO				Calificativo		
1	Disponer selección de personal			(INICI) → [ ] ← (2)			Director(a) RRH-1	Coordinador (a) General	Director(a) RRH-1		10	5
2	Efectuar selección de personal						Coordinador (a) General	Director(a) RRH-1	Director(a) RRH-1	R1	25	10
3	¿Selección por concurso?	(3) NO → [ ] SI → (4)					Coordinador (a) General	Director(a) RRH-1	Director(a) RRH-1		10	2
4	¿Convocatoria al concurso?	(4) SI → [ ] Abierta Cerrada (5)					Coordinador (a) General	Director(a) RRH-1	Analista de RRH-3	R2	10	2
5	Disponer selección de personal	(5) → [ ]					Coordinador (a) General	Director(a) RRH-1	Analista de RRH-3	D3	20	5
6	Efectuar convocatoria y oferta de trabajo						Director(a) RRH-1	Analista de RRH-3	Analista de RRH-1	D2 R3	15	5
7	¿Concurso es?	(7) Cerrado → [ ] Abierto (8)					Director(a) RRH-1	Analista de RRH-3	Analista de RRH-1	R4	5	2
8	Realizar la publicación de información en intranet	(7) Cerrado → [ ] Abierto (8)					Analista de RRH-3	Analista de RRH-1	Analista de RRH-3	R5	10	2
9	Realizar publicación de información	(8) Abierto → [ ]					Analista de RRH-3	Analista de RRH-1	Analista de RRH-3	R6	10	2
10	Presentar documentación		[ ]				Analista de RRH-1	Aspirante	Analista de RRH-1		5	10
11	Receptar y revisar documentos de aspirantes de ofertas de trabajo	(8) → [ ] (F1)					Analista de RRH-3	Analista de RRH-1	Analista de RRH-3		30	10
12	Designar directamente	(3) NO → [ ]					Analista de RRH-1	Director(a) RRH-1	Director(a) RRH-1	R7	15	10
13	Suscribir trámite de persona a contratar						Director(a) RRH-1	Director(a) RRH-1	Analista de RRH-3		30	10
14	Receptar y analizar oferta de trabajo						Director(a) RRH-1	Analista de RRH-3	Analista de RRH-3		25	30
15	Enviar informe de cumplimiento de requisitos						Director(a) RRH-1	Analista de RRH-3	Director(a) RRH-1		60	30
16	¿Aprobar requerimientos?	(9) NO → [ ] SI → (10)					Analista de RRH-3	Director(a) RRH-1	Director(a) RRH-1		15	5
17	Solicitar comunicar estado de solicitud negada	(9) NO → [ ]					Analista de RRH-3	Director(a) RRH-1	Analista de RRH-3		10	10
18	Comunicar estado de solicitud negada						Director(a) RRH-1	Unidades del MIPRO	Unidades del MIPRO		15	5
19	Recibir comunicado				[ ] → (FIN)		Analista de RRH-3	Unidades del MIPRO	Unidades del MIPRO		10	5
20	Suscribir trámite	(10) SI → [ ]					Analista de RRH-3	Director(a) RRH-1	Analista de RRH-3		15	10
21	Solicitar elaboración de acción de personal						Director(a) RRH-1	Analista de RRH-3	Analista de RRH-1		5	5
22	Elaborar acción de personal y contrato	(13) → [ ]					Analista de RRH-3	Analista de RRH-1	Analista de RRH-3	D5	30	5
23	Revisar acción de personal y contrato						Analista de RRH-3	Analista de RRH-1	Director(a) RRH-1		15	10
24	¿Está ok?	(11) NO → [ ] SI → (12)					Analista de RRH-3	Analista de RRH-3	Director(a) RRH-1		5	5
25	Realizar ajustes	(11) NO → [ ] SI → (13)					Analista de RRH-3	Analista de RRH-1	Analista de RRH-3		10	5
26	Entregar con sumilla a Director(a) RRH-1 para firma	(12) SI → [ ]					Analista de RRH-1	Director(a) RRH-1	Director(a) RRH-1		5	10
27	Firmar acción de personal						Analista de RRH-3	Director(a) RRH-1	Coordinador (a) General		2	15
28	Recibir y revisar documentación			[ ]			Director(a) RRH-1	Coordinador (a) General	Coordinador (a) General		4	18
29	Firmar acción de personal y contrato			[ ]			Coordinador (a) General	Coordinador (a) General	Director(a) RRH-1		3	15
30	Suscribir la legalización del contrato y acción de personal						Coordinador (a) General	Director(a) RRH-1	Analista de RRH-3		5	8
31	Solicitar numerar y fechar contratos						Director(a) RRH-1	Analista de RRH-3	Analista de RRH-1		5	2
32	Hacer numerar y fechar contratos						Analista de RRH-3	Analista de RRH-1	Archivo Central		5	5
33	Numerar y Fechar contratos				[ ]		Analista de RRH-1	Archivo Central	Analista de RRH-1		5	7
34	Devolver contratos				[ ]		Archivo Central	Archivo Central	Analista de RRH-1		5	2
35	Registrar en expediente						Archivo Central	Analista de RRH-1	Analista de RRH-3		5	10
36	Comunicar y coordinar posesión de funcionario						Analista de RRH-1	Analista de RRH-3	Aspirante		8	5
37	Firmar contrato		[ ] → (FIN)				Analista de RRH-3	Aspirante	Aspirante		5	10

DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN		
Código	Nombre	Medio	Código	Nombre	Requisitos
	Calificativo	Medio de soporte		Calificativo	Descripción
D3	Selección de personal	Impreso y digital	D3	Selección de personal	Se usa el formulario SENRES-RH-SEL-01 conforme a las especificaciones en R2
D4	Convocatoria y Oferta de Trabajo	Impreso y digital	D4	Convocatoria y Oferta de Trabajo	Utilización de formularios: SENRES-RH-SEL-02 y SENRES-RH-SEL-03
D5	Acción de personal de nombramiento provisional	Impreso y digital	D5	Acción de personal de nombramiento provisional	de acuerdo a instrucciones
INSTRUCCIONES					
Codigo	Nombre	Instrucción			
	Calificativo	Descripción			
R1	Selección de personal	Se procede de acuerdo al artículo 4 y 5 de la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal y a los artículos 153 y 154 del Reglamento de la LOSCCA	R3	Convocatoria y Oferta de Trabajo	La Unidad de Administración de Recursos Humanos, UARHs, establecerá mecanismos que permitan incentivar y convocar al mayor número de ciudadanos aspirantes en condiciones de ocupar puestos públicos.  El proceso de concurso de méritos y oposición se realizará con sustento en las bases del concurso cuyo proceso se ejecutará con claridad, oportunidad, exactitud y valdez, utilizando el formulario SENRES-RH-SEL-02 en el cual se debe llenar los datos requeridos  La UARHs institucional proporcionará al ciudadano aspirante, el formulario "Oferta de Trabajo" SENRES-RH-SEL-03, la misma que debe ser accesible a personas con discapacidades el cual registrará la información requerida. El formulario se entregará en el lugar y plazo determinados en la convocatoria.
R2	Convocatoria al concurso	La convocatoria es la fase de difusión del concurso de méritos y oposición que permite la participación del mayor número de aspirantes que cumplan con los requisitos y competencias necesarias para ocupar un puesto en la institución, de acuerdo a las bases del concurso constantes en la convocatoria.			
		Las bases del concurso se formularán aplicandose el formulario SENRES-RH-SEL-01 considerando los siguientes parámetros:			
		a) Requerimiento de instrucción formal, experiencia y competencias definidas en la descripción y perfil de competencias del puesto, en función del rol y de la misión institucionales			
		b) Los factores valorativos y desglose de los parámetros aplicables en las fases de méritos y de oposición, debe establecerse sobre el ciento por ciento, desglosando cada factor en porcentajes parciales y de acuerdo con la característica del puesto. En el caso de personas con discapacidades en la fase de oposición, se deberá considerar el tipo de deficiencia para establecer los procedimientos y métodos que permitan una participación en términos de igualdad con el resto de participantes			
		c) En el caso de concursos cerrados, el promedio de la calificación de servicios y evaluación del desempeño, obtenido en los dos últimos años.			
			RA	clases de concursos	Los concursos de méritos y oposición para la selección de personal serán: abierto y cerrado  De acuerdo con el análisis técnico jurídico, el Tribunal de Méritos y de Oposición definirá la clase de concurso que deberá aplicarse
			RS	Concurso cerrado	Proceso interno por el cual se convoca únicamente a los servidores de la respectiva institución y que reúnan los requisitos establecidos en las bases del concurso, para que participen en el proceso selectivo  Los puestos de carrera del máximo grado de la escala de remuneraciones mensuales unificadas, de conformidad con la estructura ocupacional de cada institución, serán sujetos únicamente a concurso cerrado, para reivindicar la experiencia profesional y la cultura organizacional al interior de cada institución
			RB	Concurso abierto	Es el proceso externo por el cual se convoca a los ciudadanos ecuatorianos mayores de 18 años que reúnan los requisitos establecidos en las bases del concurso, para que participen en los procesos selectivos a que haya lugar en las instituciones del sector público  Si en el concurso cerrado, el o los aspirantes no alcanzaren el estándar mínimo de 70 puntos sobre 100, tanto en méritos como en oposición, se convocará a concurso abierto.
			R7	Designación Directa	Son sujetos de designación directa los aspirantes a ocupar puestos de libre nombramiento y remoción, período fijo, los contratos, los que tienen el carácter de ocasional y los puestos llenados mediante traslados.

<p><b>SENRES-RH-SEL-01</b></p> <p>El formulario permite identificar parámetros a considerar en el proceso selectivo en las fases de mérito y oposición (pruebas y entrevista) con sus respectivas valoraciones de factores. El Tribunal deberá establecer los tipos de discapacidades que se aceptarán en los puestos sometidos a concurso.</p> <p>El Tribunal de Méritos y Oposición debe:</p> <p>a).1 Identificar las fases del proceso selectivo: Mérito, Oposición; Pruebas teóricas y prácticas, entrevista, con los parámetros y porcentajes a ser valorados.</p> <p>a).1 Fase de Mérito.- Identificará y calificará los documentos (Competencia- Documentada) presentados por los aspirantes en el formulario Oferta de Trabajo, conforme a lo requerimientos del puesto establecidos en la convocatoria, con un porcentaje asignado del 50%, parámetros que estarán desglosados de la siguiente manera:</p> <p>b.1) Instrucción formal 30% Capacitación (competencia documentada) 5% Específica y General Capacitación Específica.- Es la que tiene relación directa con el rol del puesto dentro del proceso. Capacitación General.- Es aquella que no tiene relación directa con el rol del puesto dentro del proceso.</p> <p>Se calificará los cursos específicos con el coeficiente de 0.02 por cada hora de capacitación, sea esta de asistencia o aprobación, e igualmente los cursos de capacitación general con el coeficiente de 0.01 por cada hora con una ponderación máxima del 10 o 12% de acuerdo al tipo de concurso.</p>	<p><b>SENRES-RH-SEL-03</b></p> <p>Este formulario nos permite recabar del aspirante la información y documentos requeridos para el proceso selectivo conforme las bases del concurso y la convocatoria establecidas para el efecto.</p> <p>La Unidad de Administración de Recursos Humanos debe:</p> <p>a) Proporcionar a los aspirantes interesados en participar en el concurso de méritos y oposición el formulario oferta de trabajo. El aspirante debe: Identificar el puesto vacante objeto del concurso y consignar la información requerida en el formulario Oferta de Trabajo:</p> <p>a) Datos personales.- Describir datos personales tales como: Apellidos y nombres; lugar y fecha de nacimiento; estado civil; dirección domiciliaria, y número de afiliación al colegio profesional al que pertenezca el aspirante, y adherir su fotografía. En el caso de ser discapacitado señalar el número de afiliación al CONADIS;</p> <p>b) Instrucción formal.- El aspirante deberá identificar en el formulario, sus niveles de instrucción formal: Primaria, Secundaria, Técnico Superior, Tecnología; Título Profesional, Post-Grado, otros, con el correspondiente nombre de la institución educativa, especialización, título obtenido, y observaciones si así lo requiere;</p>
<p><b>SENRES-RH-SEL-02</b></p> <p>Este formulario nos permite diseñar y difundir el requerimiento organizacional, mediante convocatoria realizada en medios de comunicación como: prensa escrita de mayor circulación, página web, entre otros, a fin de establecer un nivel eficiente de comunicación entre la organización y los ciudadanos aspirantes, en el que se describirán varios elementos a detallarse en el procedimiento.</p> <p>El Tribunal de Méritos y Oposición elaborará la convocatoria de concurso, la que contendrá:</p> <p>a) Base Legal.- Identifica la base jurídica que permite realizar el concurso de méritos y oposición;</p> <p>b) Denominación del puesto.- Determina la nominación del puesto vacante sujeto a concurso, resultado del análisis de la bolsa de trabajo y del análisis técnico jurídico del puesto;</p> <p>c) Remuneración mensual unificada.- Elemento que nos permite identificar la remuneración asignada al puesto vacante de acuerdo al grado que le corresponde al mismo, y los componentes remunerativos que se consideren beneficios de ley;</p> <p>d) Lugar y horario.- En el instrumento de la convocatoria se identificará: El nombre de la organización, sede, dirección, y horario de trabajo;</p> <p>e) Misión y rol del puesto.- Identifica el rol del puesto establecido en la descripción del puesto que integra el manual de clasificación de puestos organizacional;</p> <p>f) Requerimientos.- El instrumento recoge los requisitos básicos exigidos en la descripción del puesto tales como: Formación, experiencia, competencias;</p> <p>g) Formación.- Identifica el requisito mínimo de instrucción formal afín al rol del puesto a desempeñar, establecido en la descripción del puesto que integra el manual de clasificación de puestos organizacional;</p> <p>h) Experiencia.- Identifica la experiencia mínima de acuerdo al requerimiento del puesto establecido en la descripción del puesto;</p> <p>i) Capacitación.- Identifica los cursos, seminarios y demás eventos de capacitación específica y general que debe acreditar el aspirante;</p> <p>j) Competencias.- Detalla las competencias de alto rendimiento, establecidas en la descripción del puesto que integra el manual de clasificación de puestos organizacional, las competencias en función del requerimiento del puesto y sus relevancias; y,</p> <p>k) Observaciones.- Establece aspectos adicionales a los requerimientos organizacionales tales como: Lugar, fecha, hora, en donde los interesados deberán presentar las ofertas de trabajo (Curriculum Vitae), y el presencial para la administración de las pruebas y la entrevista.</p>	<p>c) Trayectoria laboral.- El aspirante deberá identificar: La fecha de trabajo desde su inicio y salida, años de servicio, nombre de la organización, denominación del puesto, rol desempeñado y las razones de salida. En el caso de que su trayectoria laboral sea en varias organizaciones, describir la misma secuencialmente, con los datos señalados en el párrafo anterior;</p> <p>d) Competencias relacionadas al puesto.- Describir en el formulario Oferta de Trabajo, las competencias documentadas y disponibles que ostenta el aspirante conforme los requerimientos del puesto, establecidas en las bases de concurso y en la convocatoria;</p> <p>e) Evaluación del desempeño.- El aspirante debe describir las evaluaciones de los dos últimos años, en el que se señale el año y los resultados cualitativos y cuantitativos en caso de ascensos;</p> <p>f) Firma del aspirante.- El aspirante deberá consignar su nombre y rúbrica, lugar y fecha de presentación en donde se responsabilizará de todos los datos constantes en el formulario; y,</p> <p>g) Informe de reclutamiento.- La Unidad de Administración de Recursos Humanos, receptorá de los aspirantes los documentos para el concurso convocado, procesará y emitirá un informe detallado de los ciudadanos que han presentado la oferta de trabajo y lo remitirá al Tribunal de Méritos y Oposición dejando la correspondiente constancia.</p>

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

## Procedimiento resultado del concurso

LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL													
<b>PRODUCTO:</b> Nombramientos y contratos de personal <b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> Dirección de recursos humanos <b>VOLUMEN Y FRECUENCIA:</b> mensual													
N°	TAREAS	FLUJOGRAMA				PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS		TIEMPO (minutos)		
		Descripción	Dirección de RRHH	Aspirantes	Coordinación General Administrativa-Financiera				Tribunal de Méritos y de Oposición	Funcionario	Funcionario	Funcionario	Nombre
1	Analizar y calificar la documentación	Inicio	[ ]				Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	D6	R8	60	15
2	¿Aprobó concurso de mérito?	14	NO	SI	15		Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1			20	5
3	Comunicar no aprobación	14	NO				Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Aspirante			10	5
4	Recibir comunicación final				FIN		Analista de RRHH 1	Aspirante	Aspirante			5	5
5	Comunicar a preseleccionados	15	SI				Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Aspirante/Analista de RRHH 3			10	10
6	Recibir comunicación para presentarse a las pruebas				[ ]		Analista de RRHH 1	Aspirante	Analista de RRHH 3			5	5
7	Tomar pruebas técnicas y psicológicas				[ ]		Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	D7	R9	60	15
8	¿Aprobó concurso de oposición?	16	NO	SI	17		Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1			30	10
9	Comunicar no aprobación	16	NO				Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Aspirante			10	5
10	Recibir comunicación final				FIN		Analista de RRHH 1	Aspirante	Aspirante			5	5
11	Comunicar a preseleccionados	17	SI				Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Aspirante/Analista de RRHH 3			10	10
12	Realizar entrevistas				[ ]		Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 3	D8	R10	180	20
13	Cuantificar y calificar resultados				[ ]		Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	D9	R11	40	10
14	¿Candidato seleccionado?	18	NO	SI	19		Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1			5	5
15	Comunicar no aprobación	18	NO				Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Aspirante			5	10
16	Recibe comunicación final				FIN		Analista de RRHH 1	Aspirante	Aspirante			5	1
17	Comunicar resultados a seleccionados	19	SI				Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Aspirante			5	10
18	Recibir comunicación de resultados				[ ]		Analista de RRHH 1	Aspirante	Analista de RRHH 1			5	1
19	Realizar y presentar informe	20		23			Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 3	D10	R12	25	10
20	Revisar informe				[ ]		Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 3			15	10
21	¿Esta ok?	20	NO	SI	21		Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1			5	3
22	Ejecutar ajustes	20	NO	22	23		Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3			10	5
23	Entregar informe técnico	21	SI				Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Tribunal de Méritos y de Oposición			5	5
24	Recibir y analizar informe técnico				[ ]		Analista de RRHH 3	Tribunal de Méritos y de Oposición	Tribunal de Méritos y de Oposición			5	10
25	Elaborar acta de méritos y oposición				[ ]		Analista de RRHH 3	Tribunal de Méritos y de Oposición	Tribunal de Méritos y de Oposición	D11		15	5
26	Efectuar y comunicar declaratoria del ganador del concurso				[ ]		Tribunal de Méritos y de Oposición	Tribunal de Méritos y de Oposición	Aspirante	R13		10	5
27	Recibir comunicación de acta				FIN		Tribunal de Méritos y de Oposición	Aspirante	Unidades del MIPRC			5	10

DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION		
Código	Nombre		Código	Requisitos	
	Calificativo	Medio de soporte		Calificativo	Descripción
D6	Calificación del mérito	Impreso y digital	D6	Calificación del mérito	Se usa el formulario SENRES-RH-SEL-04 conforme a las especificaciones en R8
D7	Concurso oposición	Impreso y digital	D7	Concurso de oposición	Elaborar pruebas técnicas y psicológicas y especificaciones en R9
D8	Entrevista	Impreso y digital	D8	Entrevista	Utilizar el formulario SENRES-RH-SEL-05 conforme a las especificaciones en R10
D9	Lista de verificación	Impreso y digital	D9	Lista de verificación	Utilizar el formulario SENRES-RH-SEL-06 conforme a las especificaciones en R11
D10	Asignación de puntajes / informe técnico	Impreso y digital	D10	Asignación de puntajes / informe técnico de	El informe técnico de resultados recogerá todos los antecedentes referentes al proceso de selección desde la formulación del vacante hasta los resultados obtenidos, la asignación de puntajes se realizará de acuerdo al
D11	Acta de Méritos y Oposición	Impreso y digital	D11	Acta de Méritos y Oposición	El Tribunal de Méritos y de Oposición elaborará las actas de méritos y oposición en las que se determinarán los puntajes alcanzados por los ciudadanos aspirantes. Formulario-SENRES-RH-SEL-007.

Codigo	INSTRUCCIONES	
	Nombre	Instrucción
	Calificativo	Descripción
		<b>SENRES-RH-SE-04</b>
R8	Calificación del mérito	<p>Consiste en el análisis y calificación de los documentos presentados por los aspirantes en las ofertas de trabajo, conforme a los requerimientos establecidos en la convocatoria.</p> <p>El tribunal de méritos y de oposición será el encargado de elaborar las actas correspondientes para seleccionar el personal idóneo para las siguientes fases.</p>
R9	Concurso de oposición	<p>La UAFPS en Coordinación con el Tribunal de méritos y de oposición y con el responsable de la unidad a la que pertenece el puesto vacante, definirá el tipo de pruebas a aplicarse y su metodología, cuyo contenido será de carácter reservado.</p> <p>Fase de Oposición.- Etapa que mide objetivamente los niveles de competencia del aspirante mediante la aplicación de pruebas y entrevistas, con un porcentaje asignado del 50%, parámetros que están desglosados de la siguiente manera:</p> <p><b>PRUEBAS:</b> Teóricas 12,5 / Práctica 12,5% / Subtotal 25% / Entrevista 25% Total 50%</p>
R10	Entrevista	<p>Es la técnica que permite conocer del ciudadano-aspirante, sus características y competencias en función del requerimiento del puesto.</p> <p>El Tribunal de Méritos y de Oposición definirá las acciones operativas de cada competencia descrita en el perfil del puesto, que serán evaluadas por medio de la entrevista, a fin de identificar comportamientos laborales de alto rendimiento, concordantes con la misión del puesto, unidad y organización.</p>
R11	Lista de verificación	<p>Permite identificar información complementaria sobre el nivel de conocimiento, trayectoria profesional, nivel de competencias, intereses y motivaciones, con el fin de comparar con los exigidos por el puesto de trabajo y controlar con los resultados de las distintas pruebas.</p> <p>La lista de verificación como base de la entrevista, formula preguntas sobre hechos específicos del aspirante, es decir que se haya producido en su vida laboral, formativa, familiar, etc., relacionadas con las competencias requeridas para el puesto.</p>
R12	Asignación de puntajes	<p>Permite recopilar la asignación de puntajes por parámetros de cada una de las fases del proceso selectivo, y el ranking de aspirantes, que identificará al ganador del concurso.</p> <p><b>Alternativa en el concurso.-</b> Si en el concurso cerrado, el o los aspirantes no alcanzaren el estándar mínimo de 70 puntos sobre 100, tanto en méritos como en oposición, se convocará a concurso abierto.</p> <p><b>Documentos adulterados o falsificados.-</b> En caso de comprobarse adulteración o falsificación de documentos, el Tribunal de Méritos y de Oposición, lo comunicará a la autoridad nominadora; la cual, con la respectiva documentación, lo pondrá en conocimiento del Ministerio Público, para los fines de ley.</p> <p><b>Desistimiento de ganador.-</b> En el caso de que el ganador del concurso de méritos y de oposición no aceptare el nombramiento, o no se presentare en la organización para legalizar el mismo, dentro del término de cinco días a partir de la notificación del acta final, el Tribunal de Méritos y de Oposición declarará ganador del concurso al aspirante con mayor puntaje obtenido sobre el estándar mínimo establecido en la presente norma.</p> <p><b>Concurso declarado desierto.-</b> El Tribunal de Méritos y de Oposición, podrá declarar desierto un concurso por:</p> <p>a) La falta de participantes, menos de uno; b) Por no existir personal idóneo en el proceso de convocatoria; y, c) Por no haberse alcanzado el estándar mínimo del 70% del total de puntos en la calificación de méritos y de oposición.</p>
R13	Declaratoria del ganador del concurso	<p>Declaratoria del ganador del concurso.- Concluido el proceso de selección, el Tribunal, mediante el acta final que será el resultado de los puntajes alcanzados en las fases de méritos y de oposición, declarará ganador del concurso, al aspirante que haya obtenido el mayor puntaje, y comunicará a la autoridad nominadora para la designación pertinente para que esta expida el nombramiento correspondiente en un término máximo de tres días. Inmediatamente se procederá a comunicar los resultados finales a los participantes y a publicar los resultados del concurso a través de los medios de comunicación usuales para cumplir con lo que determina la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.</p>

Elaborado por: Ana Cristina Ortega


## Procedimiento Contratación ganador del concurso

<b>LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL</b>											
<b>PRODUCTO:</b> Nombramientos y contratos de personal											
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> Dirección de recursos humanos											
<b>VOLUMEN Y FRECUENCIA:</b> mensual											
Nº	TAREAS	FLUJOGRAMA				PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS	TIEMPO (minutos)	
	Descripción	UNIDADES ADMINISTRATIVAS				Funcionario	Funcionario	Funcionario	Nombre	REAL	DEMORA
	Pasos secuenciales	Dirección de RRHH	Aspirantes	Coordinación General Administrativa-Financiera	Archivo Central				Calificativo		
1	Realizar designación pertinente					Tribunal de Méritos y de Oposición	Unidades del MPRO	Coordinador (a) General		5	5
2	Expedir el nombramiento correspondiente					Unidades del MPRO	Coordinador (a) General	Director(a) RR#1		5	10
3	Disponer elaborar acción de personal					Coordinador (a) General	Director(a) RR#1	Analista de RR#1 3		5	10
4	Solicitar elaborar acción de personal					Director(a) RR#1	Analista de RR#1 3	Analista de RR#1 1		5	5
5	Elaborar acción de personal de nombramiento provisional	26 →				Analista de RR#1 3	Analista de RR#1 1	Analista de RR#1 3	D12	10	5
6	Revisar acción de personal					Analista de RR#1 1	Analista de RR#1 3	Director(a) RR#1		5	2
7	¿Esta ok?	24 ← NO →	SI → 25			Analista de RR#1 3	Analista de RR#1 3	Director(a) RR#1 / Analista de RR#1		10	2
8	Realizar ajustes	24 → NO →	26			Analista de RR#1 3	Analista de RR#1 1	Analista de RR#1 3		10	5
9	Entregar con sumilla a Director(a) RR#1 para firma	25 → SI →				Analista de RR#1 1	Analista de RR#1 3	Director(a) RR#1		5	3
10	Firmar acción de personal					Analista de RR#1 3	Director(a) RR#1	Coordinador (a) General		5	10
11	Recibir y revisar documentación					Director(a) RR#1	Coordinador (a) General	Coordinador (a) General		10	15
12	Firmar acción de personal					Coordinador (a) General	Coordinador (a) General	Director(a) RR#1		5	10
13	Suscribir la legalización de la acción de personal					Coordinador (a) General	Director(a) RR#1	Analista de RR#1 3		20	5
14	Solicitar numerar y fechar la acción de personal					Director(a) RR#1	Analista de RR#1 3	Analista de RR#1 1		5	5
15	Hacer numerar y fechar contratos					Analista de RR#1 3	Analista de RR#1 1	Archivo Central		10	5
16	Numerar y fechar contratos					Analista de RR#1 1	Archivo Central	Archivo Central		5	5
17	Devolver contratos					Archivo Central	Archivo Central	Analista de RR#1 1		5	5
18	Registrar en expediente					Archivo Central	Analista de RR#1 1	Analista de RR#1 3		5	2
19	Comunicar y coordinar posesión de funcionario					Analista de RR#1 1	Analista de RR#1 3	Aspirante		15	20
20	Laborar en periodo de prueba					Analista de RR#1 3	Aspirante	Analista de RR#1 3	R14	0	0
21	Elaborar informe del periodo de prueba					Aspirante	Analista de RR#1 3	Director(a) RR#1	D13	20	10
22	Revisar el informe de periodo de prueba					Analista de RR#1 3	Director(a) RR#1	Director(a) RR#1		5	10
23	¿Aprobar periodo de prueba?	27 → NO →	SI → 28			Director(a) RR#1	Director(a) RR#1	Analista de RR#1 3		2	3
24	Comunicar insuficiencia en el desempeño	27 → NO →				Director(a) RR#1	Analista de RR#1 3	Aspirante		5	10
25	Recibir comunicado					Analista de RR#1 3	Aspirante	Aspirante		5	2
26	Emttr nombramiento regular	28 → SI →				Analista de RR#1 3	Director(a) RR#1	Aspirante		10	6
27	Recibir nombramiento regular					Director(a) RR#1	Aspirante	Aspirante	R15	5	2

DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION			INSTRUCCIONES		
Código	Nombre	Medio	Código	Nombre	Requisitos	Codigo	Nombre	Instrucción
	Calificativo	Medio de soporte		Calificativo	Descripción		Calificativo	Descripción
D12	Acción de personal de nombramiento provisional	Impreso y digital	D12	Acción de personal de nombramiento provisional	según instrucciones	R14	Periodo de prueba	El periodo de prueba se establecerá por 6 meses, tiempo en el cual el jefe inmediato podrá solicitar el cese de sus funciones sin más trámite, si mediante una evaluación técnica y objetiva de sus servicios, aprobada por la unidad de administración de recursos humanos, se determina que no califica para el desempeño del puesto.
D13	Informe del periodo de prueba	impreso y digital	D13	Informe del periodo de prueba	las UARHs efectuarán evaluaciones programadas y por resultados, de los niveles de productividad alcanzados por el servidor durante el periodo de prueba. De conformidad con las normas institucionales, serán responsables de que la evaluación del periodo de prueba y su notificación se realicen antes de la culminación del periodo.	R15	Nombramiento regular	La UARHs institucional elaborará el informe de los servidores que reúnen las condiciones para ingresar a la carrera administrativa, sustentado en el cumplimiento de los requisitos. Tal información deberá ser remitida a la SDVRES para la emisión de la resolución respectiva, de acuerdo con el siguiente detalle: a) Acta de ganador del concurso de méritos y oposición; b) Calificación de la evaluación del periodo de prueba; y, c) Certificación del cumplimiento de los requisitos establecidos para el ingreso al servicio civil.

Elaborado por: Ana Cristina Ortega


Procedimiento detección de necesidades de capacitación (Ref. 3.3.3.4)

LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL										
										
PRODUCTO: Plan de capacitación UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección de Recursos Humanos VOLUMEN Y FRECUENCIA: 1, anual										
Nº	TAREAS		FLUJOGRAMA		PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS	TIEMPO	
	Descripción		UNIDADES ADMINISTRATIVAS		Funcionario	Funcionario	Funcionario	Nombre	REAL	DEMORA
	Pasos secuenciales	Dirección de RRHH	Unidades del MIPRO					Calificativo		
1	Elaborar Memorando y Matriz de Detección de Necesidades de Capacitación				Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	D1, D2	40	20
2	Revisar Memorando y Matriz de DNC				Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH		15	5
3	¿Está bien?				Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH		5	2
4	Solicitar ajustes				Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1		2	1
5	Realizar ajustes				Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3		15	5
6	Remitir Memorando de capacitación				Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH		5	6
7	Suscribir Memorando de capacitación				Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 1		5	5
8	Remitir Memorando y Matriz de DNC a Unidades				Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 1	Subsecretarios/Directores		20	15
9	Receptar Memorando y Matriz				Analista de RRHH 1	Subsecretarios/Directores	Analista de RRHH 1		2	5
10	Llenar y enviar Matrices de DNC				Analista de RRHH 1	Subsecretarios/Directores	Analista de RRHH 1	R1	15	5
11	Receptar Matrices de DNC y consolidar información				Subsecretarios/Directores	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3		30	10
12	Realizar analisis y presentar necesidades de capacitación				Subsecretarios/Directores	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3		15	5
13	Realizar informe de DNC				Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH	D3, D4	30	10
14	Revisar informe de DNC				Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3		10	5
15	¿Esta bien?				Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3		5	2
16	Realizar ajustes				Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH		10	5
17	¿Selección de opciones presentadas en los planes?				Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3		5	5
18	Disponer desarrollo del Plan General de Capacitación anual				Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3		2	5

DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION			INSTRUCCIONES		
Código	Nombre	Medio	Código	Nombre	Requisitos	Codigo	Nombre	Instrucción
	Calificativo	Medio de soporte		Calificativo	Descripción		Calificativo	Descripción
D1	Matriz de Detección de Necesidades de Capacitación	Impreso y Digital	D1	Matriz de Detección de Necesidades de Capacitación	La matriz debe contener una plantilla adaptable para todas las unidades con los siguientes requisitos: persona requerida para capacitación tipo de capacitación, sugerencia lugar de capacitación y motivo de capacitación	R1	Matriz DNC	Los responsables de los procesos tendrán a su cargo la programación y dirección de eventos de capacitación propios de la naturaleza y especialización de la misión y objetivo de cada uno de ellos, con el apoyo técnico y logístico de las UARHs.
D2	Memorando de DNC	Impreso y Digital	D2	Memorando de DNC	Debe contener la explicación para llenar la matriz, el motivo del pedido y un plazo de entrega			
D3	Informe de Necesidades de Capacitación	Impreso y Digital	D3 D4	Informe de Necesidades y plan preliminar	En el Informe se prioriza y jerarquiza las necesidades de capacitación de todas las Unidades, aquí se obtiene un Plan preliminar de capacitación.			
D4	Plan de Capacitación preliminar	Impreso y Digital						

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

### Procedimiento elaboración y aprobación del plan de capacitación

LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL									
									
PRODUCTO: Plan de capacitación									
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección de Recursos Humanos									
VOLUMEN Y FRECUENCIA: 1, anual									
N°	TAREAS	FLUJOGRAMA		PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS	TIEMPO	
	Descripción	UNIDADES ADMINISTRATIVAS		Funcionario	Funcionario	Funcionario	Nombre	REAL	DEMORA
	Pasos secuenciales						Calificativo		
1	Coordinar la elaboración del plan de capacitación	INICIO → [ ]		Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1		10	5
2	Elaborar plan de capacitación	[ ]		Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3		50	15
3	Presentar plan de capacitación general	[ ] ← 10		Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	D5	10	5
4	Revisar plan de Capacitación General	[ ]		Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH		5	5
5	¿Esta bien?	8 SI NO 9		Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH		2	1
6	Solicitar ajustes	9 NO [ ]		Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1		2	5
7	Realizar ajustes	[ ] → 10		Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3		10	5
8	Presentar plan de capacitación general	8 SI [ ] ← 13		Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH		5	2
9	Revisar plan de Capacitación General	[ ]		Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH	Coordinador(a) General		10	4
10	¿Esta ok ?	11 SI NO 12		Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH	Coordinador(a) General		3	2
11	Solicitar ajustes	12 NO [ ]		Director(a) de RRHH	Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3		5	2
12	Realizar ajustes	[ ] → 13		Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH		15	5
13	Remitar plan de capacitación	11 SI [ ] ← 16		Analista de RRHH 3	Director(a) de RRHH	Coordinador(a) General		6	3
14	Revisar plan de Capacitación	[ ]		Director(a) de RRHH	Coordinador(a) General	Director(a) de RRHH		10	6
15	¿Aprobar plan?	14 SI NO 15		Director(a) de RRHH	Coordinador(a) General	Director(a) de RRHH		2	3
16	Solicitar ajustes	15 NO [ ]		Director(a) de RRHH	Coordinador(a) General	Director(a) de RRHH		2	8
17	Realizar ajustes	[ ] → 16		Coordinador(a) General	Director(a) de RRHH	Coordinador(a) General		10	5
18	Suscribir Plan de Capacitación	14 SI [ ]		Director(a) de RRHH	Coordinador(a) General	Director(a) de RRHH		5	5
19	Disponer ejecución y publicación	[ ] → FIN		Coordinador(a) General	Director(a) de RRHH	Analista de RRHH 3		5	5



DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION		
Código	Nombre	Medio	Código	Nombre	Requisitos
	Calificativo	Medio de soporte		Calificativo	Descripción
D5	Plan de Capacitación Anual	Impreso y Digital	D5	Plan de Capacitación Anual	Se plantean objetivos, se elaboran cronogramas y contenidos de acuerdo a la matriz de DNC y a los resultados obtenidos en las evaluaciones de Desempeño

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

### Procedimiento ejecución del plan de capacitación


DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION			INSTRUCCIONES		
Código	Nombre	Medio	Código	Nombre	Requisitos	Codigo	Nombre	Instrucción
	Calificativo	Medio de soporte		Calificativo	Descripción		Calificativo	Descripción
D6	Memorando de Solicitud Presupuestaria	Impreso y Digital	D6	Solicitud de Disponibilidad Presupuestaria	Este documento va dirigido al Director Financiero en donde se solicita presupuesto para el Plan anual de capacitación detallando la información de los cursos a realizar, el costo y fechas de realización, se adjunta también cotizaciones y el informe técnico favorable otorgado por la UARHs	R2	Aprobación Disponibilidad Presupuestaria	La aprobación de la Disponibilidad Presupuestaria debe estar registrada en la solicitud indicando el cargo a la partida y la fecha
D7	Certificado aprobación de curso	Impreso				R3	Capacitación	Se incluye certificado en expediente y registra en Historial de Capacitaciones. La formación y capacitación efectuada a favor de las y los servidores públicos en los que el estado hubiese invertido recursos económicos. Genera la responsabilidad de transmitir y de poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos por un lapso igual al triple de tiempo de formación o capacitación.
D8	Expediente	Impreso y Digital	D7	Certificado aprobación de curso	El certificado será otorgado por el proveedor de la capacitación en el plazo determinado para la entrega del mismo			

LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL															
PRODUCTO: Plan de capacitación															
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección de Recursos Humanos															
VOLUMEN Y FRECUENCIA: 1, anual															
Nº	Descripción	Pasos secuenciales	Dirección de RRRH	Unidades del MIPRO	FLUJOGRAMA UNIDADES ADMINISTRATIVAS			Proveedor de Capacitación	PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS		TIEMPO	
					Coordinación General Administrativa- Financiera	Funcionario	Dirección Financiera					Nombre	Calificativo	REAL	DEMORA
1	Coordinar elaboración de disponibilidad presupuestaria	INICIO	[ ]						Director(a) de RRRH	Analista de RRRH 3	Analista de RRRH 1			5	5
2	Elaborar solicitud de disponibilidad presupuestaria	[ ]	[ ]						Analista de RRRH 3	Analista de RRRH 1	Analista de RRRH 3	D6		10	5
3	Analizar y presentar disponibilidad presupuestaria	[ ]	[ ]						Analista de RRRH 1	Analista de RRRH 3	Director(a) de RRRH			5	5
4	Subscribir disponibilidad presupuestaria	[ ]	[ ]						Analista de RRRH 3	Director(a) de RRRH	Analista de RRRH 3			2	5
5	Enviar disponibilidad presupuestaria	[ ]	[ ]						Director(a) de RRRH	Analista de RRRH 1	Director(a) Financiero			3	4
6	Receptar y analizar disponibilidad presupuestaria								Analista de RRRH 1	Director(a) Financiero	Analista de RRRH 1			10	15
7	¿Existe disponibilidad?								Analista de RRRH 1	Director(a) Financiero	Analista de RRRH 1			25	15
8	Enviar disponibilidad presupuestaria								Analista de RRRH 1	Director(a) Financiero	Analista de RRRH 1	R2		3	4
9	Receptar disponibilidad presupuestaria	[ ]	[ ]						Director(a) Financiero	Analista de RRRH 1	Analista de RRRH 3			3	2
10	Realizar aprobación de disponibilidad presupuestaria de evento a capacitación	[ ]	[ ]						Analista de RRRH 1	Analista de RRRH 3	Analista de RRRH 1			2	2
11	Enviar publicación de eventos a Directores de unidades y funcionarios	[ ]	[ ]						Analista de RRRH 1	Analista de RRRH 3	Analista de RRRH 1			15	5
12	Comunicar asistencia	[ ]	[ ]						Analista de RRRH 3	Analista de RRRH 1	Funcionario /Subsecretarios, Directores			30	10
13	Receptar comunicado	[ ]	[ ]	[ ]					Analista de RRRH 1	Funcionario /Subsecretarios, Directores	Analista de RRRH 1			5	3
14	¿Esta interesado?								Analista de RRRH 1	Funcionario	Subsecretario/ Directores			2	2
15	Comunicar interes de participar en el curso								Analista de RRRH 1	Funcionario	Subsecretario/ Directores			15	5
16	¿Aprobar participación?								Funcionario	Subsecretarios/ Directores	Director(a) RRRH/ Coordinador(a)			10	5
17	¿Es urgente la realización?								Funcionario	Subsecretarios/ Directores	Director(a) RRRH/ Coordinador(a)			5	2
18	Ingresar en Plan								Funcionario	Subsecretarios/ Directores	Director(a) de RRRH			10	5
19	¿Aprobar participación?								Subsecretario/ Directores	Coordinador(a) General	Director(a) de RRRH			5	20
20	¿Aprobar participación?	[ ]	[ ]						Coordinador(a)	Director(a) de RRRH	Analista de RRRH 3			10	5
21	Coordinar participación	[ ]	[ ]						Director(a) de RRRH	Analista de RRRH 3	Analista de RRRH 1			20	10
22	Confirmar y escoger participantes	[ ]	[ ]	[ ]					Analista de RRRH 1	Subsecretarios/ Directores	Analista de RRRH 1			15	5
23	Enviar comunicado de participantes	[ ]	[ ]	[ ]					Analista de RRRH 1	Subsecretarios/ Directores	Analista de RRRH 1			5	5
24	Recibir información	[ ]	[ ]						Subsecretarios/ Directores	Analista de RRRH 1	Analista de RRRH 1			2	2
25	Recibir comunicado								Analista de RRRH 1	Funcionario	Analista de RRRH 1			2	2
26	Asistir y recibir capacitación								Analista de RRRH 1	Funcionario	Proveedor capacitación			15	15
27	Proceso de capacitación								Analista de RRRH 1	Proveedor capacitación	Funcionario			0	5
28	Presentar certificado								Proveedor capacitación	Funcionario	Analista de RRRH 1	D7		5	10
29	Recibir documentos y registrar	[ ]	[ ]						Funcionario	Analista de RRRH 1		D6 / R5		15	5

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

## Evaluación de desempeño (Ref. 3.3.3.5.)


## Procedimiento planificación de la evaluación de desempeño

LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL									
									
PRODUCTO: Informe de evaluación de desempeño									
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección de Recursos humanos									
VOLUMEN Y FRECUENCIA: 1, semestral									
Nº	TAREAS	FLUJograma		PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS	TIEMPO (minutos)	
	Descripción	UNIDADES ADMINISTRATIVAS					Nombre	REAL	DEMORA
		Pasos secuenciales	Dirección de RRHH						
1	Elaborar el plan de evaluación de desempeño	INICI			Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	D1	20	
2	Elaborar cronograma de evaluación de desempeño				Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	D2	20	
3	Revisar el plan y cronograma de evaluación de desempeño				Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3		10	20
4	¿Esta bien?	2	NO	SI	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 3		5	
5	Solicitar ajustes	2	NO		Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 3		10	20
6	Realizar ajustes	3			Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1		10	10
7	Presentar con memorando el plan y cronograma de evaluación del desempeño	1	SI	6	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 3	D3	10	10
8	Revisar el plan y cronograma de evaluación de desempeño				Analista de RRHH 3	Director(a) RRHH		5	
9	¿Esta ok?	4	NO	SI	Director(a) RRHH	Director(a) RRHH		5	
10	Solicitar ajustes	4	NO		Director(a) RRHH	Director(a) RRHH		5	5
11	Realizar ajustes	6			Director(a) RRHH	Analista de RRHH 3		10	5
12	Presentar el plan y cronograma de evaluación de desempeño	5	SI	9	Analista de RRHH 3	Director(a) RRHH	Subsecretario de desarrollo organizacional	2	4
13	Revisar el plan y cronograma de evaluación de desempeño				Director(a) RRHH	Subsecretario	Subsecretario	5	30
14	¿Aprueba?	7	NO	SI	Director(a) RRHH	Subsecretario	Director(a) RRHH	5	10
15	Solicitar ajustes	7	NO		Director(a) RRHH	Subsecretario	Director(a) RRHH	5	5
16	Realizar ajustes	9			Subsecretario	Director(a) RRHH	Subsecretario	10	15
17	Suscribir el plan y cronograma de evaluación de desempeño	8	SI	FIN	Director(a) RRHH	Subsecretario	Director(a) RRHH	15	20

DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION		
Codigo	Nombre	Medio	Codigo	Nombre	Requisitos
	Calificativo	Medio de soporte		Calificativo	descripción
D1	Plan de evaluación	Impreso y magnetico	D1	Plan de evaluación	Se debe realizar el plan y cronograma de evaluación de acuerdo a la Norma de evaluación de desempeño No. SENRES-2008-000170
D2	Cronograma de evaluación	Impreso y magnetico	D2	Cronograma de evaluación	
D3	Memorando de programa de evaluación	Impreso y magnetico	D3	Memorando de programa de evaluación	Se debe describir la presentación del plan y el cronograma de evaluación

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

## Procedimiento desarrollo de la evaluación de desempeño

 <b>LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL</b>									
<b>PRODUCTO:</b> Informe de evaluación de desempeño									
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> Dirección de Recursos humanos									
<b>VOLUMEN Y FRECUENCIA:</b> 1, semestral									
Nº	TAREAS	FLUJOGRAMA		PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS	TIEMPO	
	Descripción	UNIDADES ADMINISTRATIVAS					Nombre	REAL	DEMORA
	Pasos secuenciales	Dirección de RRHH	Unidades del MIPRO	Funcionario	Funcionario	Funcionario	Calificativo		
1	Disponer la difusión del programa de evaluación	INICIO → <input type="checkbox"/>		Subsecretario	Director(a) RRHH	Analista de RRHH 3	R1	5	10
2	Coordinar la difusión del programa de evaluación	<input type="checkbox"/>		Director(a) RRHH	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1		20	5
3	Colaborar en la socialización del programa de evaluación	<input type="checkbox"/>		Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3		125	25
4	Elaborar la nómina de evaluadores y evaluados	<input type="checkbox"/>		Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	D4	10	15
5	Coordinar el entrenamiento a los evaluadores y evaluados	<input type="checkbox"/>		Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1		20	45
6	Participar en el entrenamiento a los evaluadores y evaluados	<input type="checkbox"/>		Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3		60	40
7	Enviar formulario de evaluación a cada unidad	<input type="checkbox"/>		Analista de RRHH 3	Analista de RRHH 1	Analista de RRHH 3	D5	60	20
6	Receptar formularios		<input type="checkbox"/>	Analista de RRHH 1	Subsecretarios/ Directores	Analista de RRHH 3		10	10
7	Levantar información del formulario EVAL-01		<input type="checkbox"/>	Analista de RRHH 1	Subsecretarios/ Directores	Analista de RRHH 3	R2	120	40
8	Participar en el levantamiento de información		<input type="checkbox"/>	Subsecretarios/ Directores	Funcionario	Subsecretarios/ Directores	R2	120	40
9	Participar en la evaluación		<input type="checkbox"/>	Subsecretarios/ Directores	Funcionario	Subsecretarios/ Directores	R3	20	5
10	Evaluar a los servidores públicos		<input type="checkbox"/>	Analista de RRHH 3	Subsecretarios/ Directores	Analista de RRHH 3		30	20
11	Calificar y presentar mediante memorando los resultados de la evaluación		<input type="checkbox"/> → FIN	Subsecretarios/ Directores	Subsecretarios/ Directores	Analista de RRHH 3	D6	10	10

DOCUMENTOS Y REGISTROS		
Código	Nombre	Medio
	Calificativo	Medio de soporte
D4	Nómina de evaluadores y evaluados	magnético
D5	Formulario SENRES-EVAL-01	magnético
D6	Memorando de reporte de resultados	impreso


REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION		
Código	Nombre	Requisitos
	Calificativo	Descripción
D4	Nómina de evaluadores y evaluados	la nómina puede ser elaborada como una matriz en donde constara: nombre del evaluado, evaluador, area, calificación, escala.
D5	Formulario SENRES-EVAL-01	Se debe realizar las modificaciones respectivas a cada formulario de acuerdo a habilidades y destrezas requeridas tal como se indica en la Norma de Evaluación de Desempeño No. SENRES-2008-000170.
D6	Memorando de reporte de resultados	El memorando debe indicar a que funcionarios se realizo la evaluación y adjuntar los formularios de evaluación respectivos

INSTRUCCIONES		
Código	Nombre	Instrucción
	Calificativo	Descripción
R1	Difusión	Se informa en todos los niveles de la organización los objetivos, políticas, procedimientos, instrumentos y beneficios del programa de evaluación
R2	Indicadores	Los indicadores serán establecidos entre los jefes inmediatos y UARHS considerando actividades que agregan valor al proceso conforme a la Norma de Evaluación de Desempeño
R3	Evaluación	Los jefes inmediatos realizaran una entrevista previa a la evaluación al funcionario de tal manera de verificar el porcentaje de cumplimiento actual de los indicadores

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

## Administrar Bienestar Social 8(Ref. 3.3.3.6.)

## Procedimiento atención médica


 <b>LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL</b>									
<b>PRODUCTO:</b> Servicios médicos, seguridad e higiene									
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> Dirección de Recursos Humanos									
<b>VOLUMEN Y FRECUENCIA:</b> 8, diario									
Nº	TAREAS	FLUJOGRAMA		PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS Y REGISTROS	TIEMPO (minutos)	
	Descripción						Nombre		
	Pasos secuenciales	Funcionario	Departamento médico	Funcionario	Funcionario	Funcionario	Calificativo	REAL	DEMORA
1	Solicitar atención médica	INICIO → <input type="checkbox"/>			Funcionario MIPRO	Asistente de Enfermería	R1	5	10
2	Atender al usuario		<input type="checkbox"/>	Funcionario MIPRO	Asistente de Enfermería	Funcionario MIPRO		15	5
3	Brindar atención en pre y postconsulta médica		<input type="checkbox"/>	Funcionario MIPRO	Asistente de Enfermería	Funcionario MIPRO	R2 R3	10	2
4	Elaborar y actualizar registro en historia clínica		<input type="checkbox"/>	Funcionario MIPRO	Asistente de Enfermería	Funcionario MIPRO	R4	10	2
5	Efectuar atención médica		<input type="checkbox"/>	Funcionario MIPRO	Doctor(a)	Funcionario MIPRO	R5	20	5
6	Emittir prescripción de tratamiento médico de diagnóstico		<input type="checkbox"/>	Funcionario MIPRO	Doctor(a)	Funcionario MIPRO	D1	15	5
7	Recibir atención médica	<input type="checkbox"/>		Doctor(a)	Funcionario MIPRO	Funcionario MIPRO		5	5
8	Registrar en historia clínica		<input type="checkbox"/>	Funcionario MIPRO	Asistente de Enfermería	Doctor(a)	D2	10	5
9	Firmar en historia clínica	<input type="checkbox"/> → FIN		Asistente de Enfermería	Funcionario MIPRO	Asistente de Enfermería		5	5

DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION		
Codigo	Nombre	Medio	Codigo	Nombre	Requisitos
	Calificativo	Medio de		Calificativo	Descripción
D1	Prescripción de tratamiento médico	Impreso	D1	Prescripción de tratamiento médico	Al término de la consulta médica se procede con la prescripción al paciente la misma que debe ser mediante una receta acorde al cuadro básico de medicamentos y cumpliendo con los Reglamentos de la prescripción farmacológica indicado en el art. 8 del Reglamento
D2	Historia clínica	Impreso	D2	Historia clínica	Debe registrarse toda la información relacionada con la atención médica y odontológica otorgada al paciente

INSTRUCCIONES		
Codigo	Nombre	Instrucción
	Calificativo	Descripción
R1	Solicitud atención médica	El funcionario puede realizar el pedido de atención médica via telefonica o acercandose directamente al dispensario
R2	Atención preconsulta	En la preconsulta se realizará la toma de signos vitales, así también se consulta al paciente los síntomas que presenta
R3	Atención postconsulta	Se procede a la entrega de las medicinas al paciente adjuntando un documento de conformidad de recibido, el profesional médico u odontólogo esta en la obligación de someterse al cuadro básico de medicamentos y cumplir los reglamentos de la prescripción farmacologica conforme a lo estipulado en el Reglamento para <u>Dispensarios anexos</u>
R4	Historia clínica	Al ya brindar la atención en preconsulta se procede a registrar en la historia clínica todos los antecedentes que presenta el paciente.
R5	Obligaciones de los profesionales	<p>Los profesionales médicos y odontólogos de estos dispensarios estan obligados a llevar el control estadístico de las atenciones de la salud y a suministrar la información pertinente en Los formularios del Sistema de información proporcionado por el IESS</p> <p>los médicos podrán extender certificados de incapacidad hasta por tres días. Si el paciente necesitare mayor tiempo de reposo deberá ser referido por medio de interconsulta a la unidad médica del IESS a la cual corresponde el Dispensario Anexo</p> <p>De requerirse atención domiciliaria, esta será dada por el médico del Dispensario Anexo, quien registrará en la historia clinica todos los datos referentes al diagnostico y tratamiento prescrito</p> <p>Si fuera necesaria la hospitalizacion de un paciente, el médico del Dispensario Anexo lo referira utilizando el formulario respectivo, al servicio de admisión o urgencias según el caso, en donde se decidirán su ingreso</p>

Elaborado por: Ana Cristina Ortega


## Procedimiento relativo a los trámites de accidentes de trabajo y enfermedades

LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL											
											
PRODUCTO: Servicios médicos, seguridad e higiene											
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección de Recursos Humanos											
VOLUMEN Y FRECUENCIA: mensual											
Nº	TAREAS		FLUJOGRAMA				PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS Y REGISTROS	TIEMPO (minutos)
	Descripción		UNIDADES ADMINISTRATIVAS							Nombre	
	Pasos secuenciales	Funcionario	Dirección de RRHH	Departamento medico	Funcionario	Funcionario	Funcionario	Calificativo	REAL	DEMORA	
1	Disponer realizar tramite relacionado con el IESS		INICIO → [ ]				Director(a) RRHH	Doctor(a)	D3	5	5
2	Solicitar realizar tramite relacionado con el IESS			[ ]	Director(a) RRHH	Doctor(a)	Asistente de Enfermeria			5	5
3	Efectuar tramite relacionado con el IESS			[ ]	Doctor(a)	Asistente de Enfermeria	Doctor(a)			15	5
4	Revisar trámites relacionado con el IESS			[ ]	Asistente de Enfermeria	Doctor(a)	Asistente de Enfermeria			5	5
5	¿Está OK?		2 no → [ ]	[ ]	Asistente de Enfermeria	Doctor(a)	Asistente de Enfermeria			2	2
6	Solicitar ajustes		2 no → [ ]	[ ]	Asistente de Enfermeria	Doctor(a)	Asistente de Enfermeria			4	5
7	Realizar ajustes		[ ]	[ ]	Doctor(a)	Asistente de Enfermeria	Doctor(a)			5	3
8	Disponer la ejecución de tramite relacionado con el IESS		1 si → [ ]	[ ]	Doctor(a)	Doctor(a)	Asistente de Enfermeria			5	10
9	Efectuar tramite relacionado con el IESS		[ ]	[ ]	Doctor(a)	Asistente de Enfermeria	Asistente de Enfermeria	R6		20	10
10	Comunicar atencion de trámite			[ ]	Doctor(a)	Asistente de Enfermeria	Funcionario MIPRO			5	4
11	Recibe comunicación	[ ] → FIN			Asistente de Enfermeria	Funcionario MIPRO	Doctor(a)			2	5
							Doctor(a)	Doctor(a)		5	2

DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION			INSTRUCCIONES		
Codigo	Nombre	Medio	Codigo	Nombre	Requisitos	Codigo	Nombre	Instrucción
	Calificativo	Medio de soporte		Calificativo	Descripción		Calificativo	Descripción
D3	Solicitud trámite con el ESS	Impreso	D3	Solicitud trámite con el ESS	El funcionario puede requerir atención médica de interconsulta o que se realice el trámite con el ESS relacionado a accidentes de trabajo, enfermedades u otras prestaciones conforme se requiera	R6	Accidentes de trabajo	Se procede a llenar y firmar el aviso de accidente de trabajo que sufrieran los trabajadores y ocasionen lesión corporal, perturbación funcional o la muerte del trabajador, dentro del plazo máximo de 10 días a contarse desde la fecha del accidente. Posteriormente se presenta la solicitud en las oficinas de Riesgos del Trabajo en las Direcciones Regionales, o Agencias ESS, de acuerdo a su jurisdicción.

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

### Procedimiento programas de salud


LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL										
										
PRODUCTO: Servicios médicos, seguridad e higiene										
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección de Recursos Humanos										
VOLUMEN Y FRECUENCIA: anual										
Nº	TAREAS	FLUJOGRAMA			PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS Y REGISTROS	TIEMPO (minutos)	
	Descripción	UNIDADES ADMINISTRATIVAS						Nombre	REAL	DEMORA
	Pasos secuenciales	Funcionario	Dirección de RRHH	Departamento medico				Calificativo		
1	Planificar y Elaborar programas y planes de salud			INICIO → [ ]	Funcionario	Doctor(a)	Asistente de Enfermería	D4	15	5
2	Colaborar en la elaboración de Programas y planes de salud			[ ]	Doctor(a)	Asistente de Enfermería	Doctor(a)	D5	40	5
3	Presentar programas y planes de salud			[ ] ← 6	Asistente de Enfermería	Doctor(a)	Director(a) RRHH		5	10
4	Revisar la planificación de programas		[ ]		Doctor(a)	Director(a) RRHH	Doctor(a)		10	5
5	¿Está OK?		5 No	Si 4	Director(a) RRHH	Director(a) RRHH	Doctor(a)		5	4
6	Solicitar ajustes		5 no	[ ]	Director(a) RRHH	Director(a) RRHH	Doctor(a)		5	2
7	Realizar ajustes			[ ] → 6	Director(a) RRHH	Doctor(a)	Director(a) RRHH		10	2
8	Disponer la ejecución de los programas de salud		4 si	[ ]	Doctor(a)	Director(a) RRHH	Doctor(a)		5	3
9	Ejecutar programas de salud			[ ]	Director(a) RRHH	Doctor(a)	Director(a) RRHH		15	5
10	Comunicar programas de salud			[ ]	Director(a) RRHH	Doctor(a)	Funcionario MIPRO		30	10
11	Recibir comunicado de los programas de salud	[ ]			Doctor(a)	Funcionario MIPRO	Funcionario MIPRO		5	2
12	Asistir a la consulta médica	[ ] → 7			Doctor(a)	Funcionario MIPRO	Doctor(a)	R7	10	5

DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION			INSTRUCCIONES		
Codigo	Nombre	Medio	Codigo	Nombre	Requisitos	Codigo	Nombre	Instrucción
	Calificativo	Medio de soporte		Calificativo	Descripción		Calificativo	Descripción
D4	Memorando de programas de salud	Impreso	D4	Memorando de programas de salud	Se debe adjuntar al programa de salud indicando la presentación del mismo	R7	Ejecución plan de salud	Durante la consulta médica se explicará el programa de plan de salud al usuario y se le entregará la solicitud de realización de exámenes médicos los mismos que se realizaran en la Unidad del ESS correspondiente para posteriormente ser analizados por el profesional
D5	Programa y plan de salud	Impreso	D5	Programa y plan de salud	El programa debe contener el cronograma de actividades de fomento y protección de salud así también actividades de prevención de los riesgos del trabajo indicando fechas de exámenes y controles médicos			

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

Servicios Institucionales

Procedimiento Plan anual de compras (Ref. 3.3.4.1.)

LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL									
									
PRODUCTO: Plan anual de compras									
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección de Servicios Institucionales									
VOLUMEN Y FRECUENCIA: 1, anual									
Nº	TAREAS	FLUJOGRAMA		PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS	TIEMPO	
	Descripción	Unidades Administrativas	Servicios Institucionales	Funcionario	Funcionario	Funcionario	Nombre	REAL	DEMORA
Pasos secuenciales							Calificativo		
1	Enviar requerimiento	INICIO → [ ]		Director(a)	Funcionario(a)	Tecnico(a) SI	D1	5	8
2	Receptar requerimientos de otras áreas y analizar		[ ]	Funcionario(a)	Tecnico(a) SI	Director(a) SI		20	45
3	Revisar el presupuesto anual		[ ]	Funcionario(a)	Tecnico(a) SI	Director(a) SI		15	8
4	Elaborar plan anual de compras sujeto a modificaciones		2 → [ ]	Funcionario(a)	Tecnico(a) SI	Director(a) SI	R1	180	48
5	Revisar PAC		[ ]	Tecnico(a) SI	Director(a) SI	Ministro(a)		65	33
6	¿Esta de acuerdo?		1 ← SI [ ] NO → 2	Tecnico(a) SI	Director(a) SI	Ministro(a)		6	12
7	Enviar para la aprobación de la máxima autoridad		1 → SI [ ]	Tecnico(a) SI	Director(a) SI	Ministro(a)		5	15
8	Ejecutar el plan anual de compras		[ ] → FIN	Director(a) SI	Tecnico(a) SI			320	72

DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION			INSTRUCCIONES	
Código	Nombre	Medio	Código	Nombre	Requisitos	Codigo	Nombre
	Calificativo	Medio de soporte		Calificativo	Descripción		Calificativo
D1	Requerimiento	Impreso y magnetico	D1	Requerimiento	Las unidades realizaran sus requerimientos especificos para que consten en el PAC	R1	Elaboracion PAC
							<p>Hasta el 15 de enero de cada año, la máxima autoridad de cada entidad contratante o su delegado, aprobará y publicará el Plan Anual de Contratación (PAC), el mismo que contendrá las obras, bienes o servicios incluidos los de consultoría que se contratarán durante ese año, en función de sus respectivas metas institucionales y de conformidad a lo dispuesto en el artículo 22 de la Ley. Se ingresa a la pagina <a href="http://www.incop.gov.ec">www.incop.gov.ec</a>, ingreso del sistema, el PAC consiste en 3 pasos:</p> <p><b>1. Creación del Plan:</b> consiste en seleccionar el año para el cual se va a hacer el plan y añadir una descripción del mismo, una vez ingresada la información de clic en el botón Nuevo, los datos serán guardados y se desplegan en la parte inferior.</p> <p><b>2. Detalles del Plan:</b> se debe seleccionar los parámetros correspondientes e ingresar la información que se solicita, además para la selección de la Categoría del Producto debe dar clic en la lupa, se desplegará una pequeña pantalla adicional donde deberá ingresar el nombre del producto que se va a adquirir, se mostrará una lista el resultado de la búsqueda, seleccione el producto que más se ajusta a su necesidad y de clic en él, inmediatamente la información será cargada en el campo de categoría y la pantalla pequeña desaparecerá.</p> <p><b>3. Documentos del Plan y Resumen:</b> se muestra un resumen de la información ingresada, pero adicionalmente se deben subir los archivos que correspondan a este plan como respaldo de la información ingresada. El botón Finalizar permite que se despliegue un reporte para la impresión, en caso de que se necesite esta información es de fácil impresión simplemente seleccione la impresora y toda la información incluido el nombre de los archivos añadidos será impreso.</p>

Elaborado por: Ana Cristina Ortega



### Procedimiento gestión de pagos (Ref. 3.3.4.4.)

LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL										
PRODUCTO: Pagos a proveedores										
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección de servicios institucionales										
VOLUMEN Y FRECUENCIA: 15, mensual										
Nº	TAREAS	FLUJOGRAMA			PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS	TIEMPO	
	Descripción	Proveedor	Servicios Institucionales	Dirección Financiera	Funcionario	Funcionario	Funcionario	Nombre	REAL	DEMORA
	Pasos secuenciales							Calificativo		
1	Solicitar pago	INICIO → [ ]				Proveedor	Funcionario(a) SI	[ R1 ]	5	15
2	Receptar requerimientos		[ ]		Proveedor	Funcionario(a) SI	Director(a) Financiero		3	13
3	Elaborar solicitud de pago		③ → [ ]		Proveedor	Funcionario(a) SI	Director(a) Financiero	[ D1 ]	7	18
4	Recibir solicitud			[ ]	Funcionario(a) SI	Director(a) Financiero	Proveedor		3	8
5	¿Aprobar pago?			① ← SI ( ) NO → ②	Funcionario(a) SI	Director(a) Financiero	Proveedor		2	9
6	Verificar documentos		② → [ ] → ③		Director(a) Financiero	Funcionario(a) SI	Director(a) Financiero		5	7
7	Pagar			① → SI [ ] → FIN	Funcionario(a) SI	Director(a) Financiero	Proveedor		5	16

DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION			INSTRUCCIONES		
Código	Nombre	Medio	Código	Nombre	Requisitos	Codigo	Nombre	Instrucción
	Calificativo	Medio de soporte		Calificativo	Descripción		Calificativo	Descripción
[ D1 ]	Solicitud de Pago	Impreso y magnetico	[ D1 ]	Solicitud de Pago	Se realizara la solicitud de pago siempre y cuando sea competencia de Servicios Institucionales indicando el numero de contrato de referencia	[ R1 ]	Solicitud de pago	Se solicita el pago conforme establezca los términos contractuales

Elaborado por: Ana Cristina Ortega


## Procedimiento Contratación Pública (Ref. 3.3.4.2.)

LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL																
N°	Descripción	FLUJOGRAMA							PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS			TIEMPO	
		Unidades Administrativas	Despacho Ministerial	Coordinación General de planificación	Dirección Financiera	Coordinación General Jurídica	Servicios Institucionales	Archivo				Calificativo	REAL	ESTIMADA		
1	Elaborar límites de referencia	WDO → [ ]							Funcionario	Funcionario	Comisión Técnica	D1	126	34		
2	Definir presupuesto referencial y partida presupuestaria	[ ]							Funcionario	Funcionario	Comisión Técnica	R1	36	15		
3	Realizar requerimiento	[ ]							Funcionario	Funcionario	Comisión Técnica	D2	8	3		
4	Verificar requerimiento en PAC?		SI → [ ] NO → [ ]						Ministro(a) o Delegado(a)	Director(a) Financiero		R2	5	9		
5	Solicitar reforma al PAC		[ ] → [ ]						Unidad requeriente	Ministro(a) o Delegado(a)	Funcionario(a)		5	26		
6	Realizar reforma al PAC			[ ] → [ ]					Ministro(a) o Delegado(a)	Funcionario(a)	Ministro(a) o Delegado(a)		25	46		
7	Solicitar certificación presupuestaria		[ ] → [ ]						Funcionario(a)	Ministro(a) o Delegado(a)	Director(a) Financiero		6	15		
8	Existe disponibilidad presupuestaria?				SI → [ ] NO → [ ]				Ministro(a) o Delegado(a)	Director(a) Financiero	Ministro(a) o Delegado(a)		5	7		
9	Comunicar al área correspondiente					NO → [ ]			Ministro(a) o Delegado(a)	Director(a) Financiero	Funcionario(a) Unidad Administrativa		2	5		
10	Solicitar pliegos		[ ] → [ ]						Director(a) Financiero	Ministro(a) o Delegado(a)	Asesor Jurídico		5	16		
11	Elaborar los pliegos del proceso					[ ] → [ ]			Ministro(a) o Delegado(a)	Asesor Jurídico	Ministro(a) o Delegado(a)	D3 / R3	45	17		
12	Remitir pliegos					[ ]			Ministro(a) o Delegado(a)	Asesor Jurídico	Ministro(a) o Delegado(a)		5	13		
13	Recibir y revisar pliegos		[ ]						Asesor Jurídico	Ministro(a) o Delegado(a)	Funcionario(a) SI		15	7		
14	Aprobar?		SI → [ ] NO → [ ]						Asesor Jurídico	Ministro(a) o Delegado(a)	Funcionario(a) SI		5	16		
15	Ingresar el proceso al portal <a href="http://www.compraspublicas.com">www.compraspublicas.com</a>						[ ] → [ ]		Ministro(a) o Delegado(a)	Funcionario(a) SI	Ministro(a) o Delegado(a)	R4	27	12		
16	Calificación de ofertas e informe técnico						[ ]		Ministro(a) o Delegado(a)	Funcionario(a) SI	Ministro(a) o Delegado(a)		65	22		
17	Adjudicar contrato		[ ]						Funcionario(a) SI	Ministro(a) o Delegado(a)	Asesor Jurídico	R5	6	25		
18	Solicitar elaboración de contrato o convenio		[ ]						Funcionario(a) SI	Ministro(a) o Delegado(a)	Asesor Jurídico		5	14		
19	Elaborar contrato o convenio					[ ]			Ministro(a) o Delegado(a)	Asesor Jurídico	Ministro(a) o Delegado(a)	D4	78	17		
20	Solicitar garantías de ley					[ ]			Ministro(a) o Delegado(a)	Asesor Jurídico	Ministro(a) o Delegado(a)	R6	12	26		
21	Recopilar garantías de ley					[ ]			Ministro(a) o Delegado(a)	Asesor Jurídico	Ministro(a) o Delegado(a)		5	13		
22	Firmar contratos					[ ]			Ministro(a) o Delegado(a)	Asesor Jurídico	Ministro(a) o Delegado(a)	R7	5	17		
23	Solicitar numerar y fechar contrato o convenio		[ ]						Asesor Jurídico	Ministro(a) o Delegado(a)	Archivo		3	12		
24	Numerar, fechar y archivar						[ ]		Ministro(a) o Delegado(a)	Funcionario(a)	Ministro(a) o Delegado(a)		5	7		
25	Remitir documentos numerado y fechado						[ ]		Ministro(a) o Delegado(a)	Funcionario(a)	Ministro(a) o Delegado(a)		3	5		
26	Remitir contrato o convenio		[ ]		Proveedor - Contratista				Funcionario(a)	Ministro(a) o Delegado(a)	Director(a) Financiero Proveedor		7	25		
27	Recibir copia de contrato o convenio				[ ]				Funcionario(a)	Ministro(a) o Delegado(a)	Proveedor		5	45		
28	Solicitar pago de anticipo o valor total		[ ]						Funcionario(a)	Ministro(a) o Delegado(a)	Director(a) Financiero		7	28		
29	Proceso de pago a proveedores					[ ] → [ ]			Ministro(a) o Delegado(a)	Director(a) Financiero	Proveedor		5	15		

DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION			INSTRUCCIONES		
Código	Nombre Calificativo	Medio de soporte	Código	Nombre Calificativo	Requisitos Descripción	Código	Nombre Calificativo	Instrucción Descripción
D1	Términos de Referencia	Impreso y magnético	D1	Términos de Referencia	Los términos de Referencia son un borrador de los pliegos a definir para la contratación que será elaborado por el designado de la unidad contratante.	R1	Partida presupuestaria	De conformidad con lo dispuesto en el artículo 24 de la Ley, para iniciar un proceso de contratación se requiere certificar la disponibilidad presupuestaria y la existencia presente o futura de recursos suficientes para cubrir las obligaciones derivadas de la contratación. En cualquiera de los casos previstos, se deberá emitir la certificación sobre la disponibilidad presupuestaria y la existencia presente o futura de los recursos suficientes para cubrir las obligaciones derivadas de las contrataciones que constan en el Plan Anual de Contrataciones, cuya responsabilidad le corresponde al Director Financiero de la entidad contratante o a quien haga sus veces. La certificación incluirá la información relacionada con las partidas presupuestarias o los fondos a los que se aplicará el gasto; y, se conferirá por medios electrónicos de manera preferente, y de no ser esto posible, se emitirá por medios físicos.
D2	Requerimiento	Impreso y magnético	D2	Requerimiento	La Unidad requeriente realizará el requerimiento dirigido a la máxima autoridad solicitando el producto o servicio requerido y los términos de referencia.	R2	Verificar PAC	El Plan Anual de Contratación podrá ser reformado por la máxima autoridad o su delegado, mediante resolución debidamente motivada, la misma que junto con el plan reformado serán publicados en el portal.
D3	Pliegos	Impreso y magnético	D3	Pliegos	Basados en los requerimientos de la Unidad Solicitante y la certificación presupuestaria.	R3	Pliegos	La entidad contratante elaborará los pliegos para cada contratación, para lo cual deberá observar los modelos elaborados por el INOCP que sean aplicables. Los Pliegos serán aprobados por la máxima autoridad de la entidad contratante o su delegado. Los Pliegos establecerán las condiciones que permitan alcanzar la combinación más ventajosa entre todos los beneficios de la obra a ejecutar, el bien por adquirir o el servicio por contratar y todos sus costos asociados, presentes y futuros. En la determinación de las condiciones de los Pliegos, la Entidad contratante deberá propender a la eficacia, eficiencia, calidad de la obra, bienes y servicios que se pretende contratar y ahorro en sus contrataciones. Los Pliegos no podrán afectar el trato igualitario que las entidades deben dar a todos los oferentes ni establecer diferencias arbitrarias entre éstos, ni exigir especificaciones, condicionamientos o requerimientos técnicos que no pueda cumplir la industria nacional, salvo justificación funcional.
D4	Contrato	Impreso y magnético	D4	Contrato	El contrato está conformado por el documento que lo contiene, los pliegos y la oferta ganadora. Los documentos derivados del proceso de selección que establezcan obligaciones para las partes y que hayan sido expresamente señalados en el contrato, también forman parte de éste. El contrato se regula por las normas de la Ley, las disposiciones de este Reglamento General, por la normativa que emita el INOCP, y, supletoriamente, por las disposiciones del Código Civil en lo que sean aplicables.	R4	Portal compras públicas	Con base en la LOSNCP, se procede conforme al siguiente esquema detallado por el INOCP: Transparencia del proceso, restricción de la discrecionalidad: *Portal <a href="http://www.compraspublicas.gov.ec">www.compraspublicas.gov.ec</a> *Registro Único de Proveedores *Modelos de pliegos y de contratos uniformes y obligatorios. Normas procedimentales comunes: *Estudios previos, completos, definitivos y actualizados (análisis de desagregación tecnológica o de Compra de Inclusión). *Certificación presupuestaria. *Compras corporativas. *Aplicación territorial de la ley (no aplica para bienes y servicios adquiridos en el extranjero), previa calificación del INCP. *Necesidad de Registro para ofertantes y contratantes (reg: medicinas, protección de salud, sectores estratégicos o bienes y servicios especiales (requisitos de preselección). *Hora Oficial: Para todos los actos que se generen y desarrollen a través del Portal <a href="http://www.compraspublicas.gov.ec">www.compraspublicas.gov.ec</a> , la hora oficial será la que marque el Portal. *Se prohíbe que las entidades contraten a través de terceros, intermediarios, delegados o agentes de compra. *El objeto de la contratación o la ejecución de un proyecto no podrán ser subdivididos en cuantías menores con el fin de eludir los procedimientos establecidos en esta Ley. Regímenes de contratación: *Regimen General de Contratación *Procedimientos dinámicos *Compras por catálogo *Subasta inversa electrónica *Procedimientos Comunes *Licitación *Oltización *Menor Cuantía *Infima cuantía *Ferias Inclusivas *Regimen General de Contratación *Procedimientos especiales *Integral por precio fijo *Emergentes *Adquisición de inmuebles *Arrendamiento de inmuebles *Regimen Especial de Contratación *Para bienes y servicios específicos, procedimiento consta en reglamento general a la ley (no cabe la reglamentación por cada entidad)
						R5	Adjudicación	La máxima autoridad de la Entidad Contratante o su delegado, adjudicará el contrato mediante resolución motivada, observando para el efecto lo definido en los números 17, 18 y 19 del artículo 6 de la Ley; y, los parámetros objetivos de evaluación previstos en los Pliegos.
						R6	Garantías de ley	Las garantías a que se refiere el Artículo 73 de la Ley, podrán constituirse por contratación de ellas. La elección de la forma de garantía queda a opción de la entidad contratante, conforme se lo determine en los pliegos. Todas las garantías, asegurarán el total cumplimiento de las obligaciones pertinentes, debiendo constituirse en forma independiente para cada contratación. En todo proceso de contratación, las garantías se emitirán en dólares de los Estados Unidos de América, moneda de curso legal en el país.
						R7	Firmas del contrato	Adjudicado el contrato, el adjudicatario o su representante debidamente autorizado, deberá suscribir el contrato dentro del término previsto en los pliegos o en la Ley, para lo cual la entidad contratante le notificará señalando la fecha para hacerlo, que no podrá exceder de quince (15) días término siguientes a la fecha de adjudicación, excepción hecha para el caso de que el adjudicatario sea un consorcio o asociación, en cuyo caso tendrá quince días adicionales para la formalización de dicha asociación.

Elaborado por: Ana Cristina Ortega


## Procedimiento recepción de bienes e insumos (Ref. 3.3.4.3.)

 <b>LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL</b>								
<b>PRODUCTO:</b> activos e insumos codificados								
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> Dirección de Servicios Institucionales								
<b>VOLUMEN Y FRECUENCIA:</b> 1, anual								
Nº	TAREAS	FLUJOGRAMA	PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS	TIEMPO	
	Descripción		Funcionario	Funcionario	Funcionario	Nombre	REAL	DEMORA
	Pasos secuenciales	Servicios Institucionales				Calificativo		
1	Realizar adquisiciones	INICIO → [ ]	Proveedor	Asistente Administrativo 1	Director(a) SI		34	127
2	Receptar bienes	[ ]	Proveedor	Asistente Administrativo 1	Director(a) SI		35	9
3	Codificar bienes	[ ]	Proveedor	Asistente Administrativo 1	Director(a) SI	D1	46	18
4	Ingresar al sistema de inventarios, mobiliario y equipos	[ ]	Proveedor	Asistente Administrativo 1	Director(a) SI	D2	35	15
5	Elaborar hojas de custodio	[ ]	Proveedor	Asistente Administrativo 1	Director(a) SI	D3	26	17
6	Efectuar constatación física de bienes	2 → [ ]	Proveedor	Asistente Administrativo 1	Director(a) SI		17	12
7	¿La bienes están completos?	FIN ← SI [ ] NO → 2	Proveedor	Asistente Administrativo 1	Director(a) SI		3	5
1	Realizar adquisiciones	INICIO → [ ]	Proveedor	Asistente Administrativo 1	Director(a) SI		34	127
2	Codificar e Ingresar suministros de oficina	[ ]	Proveedor	Asistente Administrativo 2	Director(a) SI	R1	13	6
3	Realizar el egreso de suministros de oficina	[ ]	Proveedor	Asistente Administrativo 2	Director(a) SI	D4	3	7
4	Registrar el movimiento	[ ]	Proveedor	Asistente Administrativo 2	Director(a) SI	D5	5	9
5	Efectuar constatación física de suministros	3 → [ ]	Proveedor	Asistente Administrativo 2	Director(a) SI		23	6
6	¿La suministros están completos?	FIN ← SI [ ] NO → 3	Proveedor	Asistente Administrativo 2	Director(a) SI		2	5

DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION			INSTRUCCIONES		
Código	Nombre	Medio	Código	Nombre	Requisitos	Codigo	Nombre	Instrucción
	Calificativo	Medio de soporte		Calificativo	Descripción		Calificativo	Descripción
D1	Codificación de mobiliarios y equipos	Impreso y magnético	D1	Codificación de mobiliarios y equipos	El funcionario(a) de Servicios Institucionales procedera con la codificación respectiva de los bienes	R1	Codificación Suministros de Oficina	Se codifica e ingresa al Sistema de Inventarios
D2	Archivo de mobiliario y equipos	Impreso y magnético	D2	Archivo de mobiliario y equipos	Registrar todas las codificaciones físicas efectuadas			
D3	Hojas de custodio	Impreso y magnético	D3	Hojas de custodio	Se realiza con una frecuencia anual (1 cada año)			
D4	Egreso suministro	Impreso y magnético	D4	Egreso suministro	Se realiza factura o nota de egreso			
D5	Registro	Impreso y magnético	D5	Registro	Se registra los suministros que ingresa y salen			

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

## Procedimiento conservar y mantener bienes (Ref. 3.3.4.5.)


 <b>LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO SITUACION ACTUAL</b>									
<b>PRODUCTO:</b> Activos e insumos en buen estado									
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> Dirección Servicios institucionales									
<b>VOLUMEN Y FRECUENCIA:</b> 1, diario									
Nº	TAREAS		FLUJOGRAMA	PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	TIEMPO		
	Descripción						DOCUMENTOS	REAL	DEMORA
	Pasos secuenciales								
			Servicios Institucionales	Funcionario	Funcionario	Funcionario	Calificativo		
1	Ejecuta trabajos de revisión, mantenimiento preventivo y correctivo de equipos electromecánicos, automotriz, y otros equipos industriales.			Unidad solicitante	Funcionario(a) SI	Funcionario(a) Unidad Solicitante		245	46
2	Ejecuta actividades de limpieza y lubricación de los diferentes equipos existentes en el taller de mantenimiento.			Unidad solicitante	Funcionario(a) SI	Funcionario(a) Unidad Solicitante		39	12
3	Ajusta dispositivos mecánicos de los vehículos de motor, como cigueñales, tambores, cabezotes y otras tareas análogas.			Unidad solicitante	Funcionario(a) SI	Funcionario(a) Unidad Solicitante		189	62
4	Ejecuta el mantenimiento preventivo y reparación de equipos, sistema eléctrico, telefónico, sanitarios e instalación de maquinaria en general			Unidad solicitante	Funcionario(a) SI	Funcionario(a) Unidad Solicitante		67	35
5	Presenta informes sobre el estado de funcionamiento de los diferentes sistemas eléctricos, electrónicos, telefónicos, mecánico y otros.			Unidad solicitante	Funcionario(a) SI	Funcionario(a) Unidad Solicitante		15	7

DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION		
Código	Nombre	Medio	Código	Nombre	Requisitos
	Calificativo	Medio de soporte		Calificativo	Descripción
	Informes de mantenimiento y reparación	Impreso y Magnético		Informes de mantenimiento y reparación	Informes sobre el estado de funcionamiento de los diferentes sistemas eléctricos, electrónicos, telefónicos, mecánico y otros.

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

## Procedimiento administración de la documentación (Ref. 3.3.4.6.)

DOCUMENTOS Y REGISTROS			REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION			INSTRUCCIONES		
Código	Nombre	Medio	Código	Nombre	Requisitos	Codigo	Nombre	Instrucción
	Calificativo	Medio de soporte		Calificativo	Descripción		Calificativo	Descripción
	Hoja de ruta y guía de despacho de correspondencia	Impreso y magnetico		Hoja de ruta y guía de despacho de correspondencia	Se imprime una hoja de Ruta cuando la correspondencia es interna y una guía de despacho de correspondencia cuando es correspondencia externa.		Recepción documentación	Se receptara la documentación, se revisará que se encuentren los antecedentes y anexos que se señalen en el documento principal.
	Sistemas, procedimientos e instructivos de manejo de documentación	Impreso y magnetico		Sistemas, procedimientos e instructivos de manejo de documentación	El jefe de archivo sera el encargado de los procedimientos y políticas necesarias para el manejo de documentos		Clasificar documentación	CUANDO ES INTERNA: Se calificará y clasificará en documentación oficial y documentación personal. En la documentación oficial se separará los que tengan el carácter de reservado, confidenciales o urgentes, los cuales serán calificados como documentos especiales. CUANDO ES EXTERNAS: La documentación se clasificará para la ciudad y por correo central
	Normas y procedimientos para la administración de la documentación	Impreso y magnetico		Normas y procedimientos para la administración de la documentación	El jefe de archivo sera el encargado elaborar normas necesarias para el manejo de documentos		SCCM	SCCM Sistema de control de Correspondencia del MIFRO En las comunicaciones calificadas como oficiales se colocará en la parte superior derecha del documento original el número de ingreso y se procederá a llenar la hoja de ruta que se engrapará al costado izquierdo del documento. En la hoja de ruta se considera los siguientes datos: - Número de Ingreso - Número del oficio - Fecha del documento - Fecha y hora de recepción - Nombre de la persona o Institución remitente - Destinatario - Asunto - Anexos - Unidad Administrativa a la que se envía - Firma de Recepción - Fecha - Observaciones. Los documentos urgentes llevarán un sello de URGENTE en la parte derecha del documento. En caso de las comunicaciones confidenciales y/o reservadas se registrarán en las guías de entrega de correspondencias internas y los sobres serán abiertos únicamente por el destinatario.
	Informes de la documentación	Impreso y magnetico		Informes de la documentación	Se realizaran informes sobre el seguimiento de la documentación y el trámite respectivo		Distribución	Las comunicaciones dirigidas al Despacho Ministerial, Subsecretarías y Direcciones se utiliza el formulario "Hoja de Ruta", del sistema automatizado.
	Inventarios y evaluaciones de la documentación	Impreso y magnetico		Inventarios y evaluaciones de la documentación	Se debera mantener al día inventarios de la documentación para el control correspondiente		Control de trámite	En la hoja de ruta que acompaña al documento original como en la hoja electrónica utilizando el campo trámite interno se debe informar en área y el responsable del trámite.

 <b>LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO</b> <b>SITUACION ACTUAL</b>									
<b>PRODUCTO:</b> Disponibilidad de documentos									
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> Dirección de servicios Institucionales									
<b>VOLUMEN Y FRECUENCIA:</b> 100, diario									
N°	TAREAS	FLUJOGRAMA		PROVEEDOR	EJECUTOR	CLIENTE	DOCUMENTOS	TIEMPO	
	Descripción	Archivo	Servicios Institucionales	Funcionario	Funcionario	Funcionario	Nombre	REAL	DEMORA
Pasos secuenciales						Calificativo			
1	Receptar documentación	INICIO → [ ]		Ciente externo	Técnico(a) archivo	Funcionario(a) Unidad	R1	5	17
2	Calificar y clasificar la documentación	[ ]		Ciente externo	Técnico(a) archivo	Funcionario(a) Unidad	R2	7	9
3	Ingresar datos de la documentación	[ ]		Ciente externo	Técnico(a) archivo	Funcionario(a) Unidad	R3	13	21
4	Imprimir Hoja de Ruta o Guía de despacho	[ ]		Ciente externo	Técnico(a) archivo	Funcionario(a) Unidad	D1	7	25
5	Distribuir documentos	[ ]		Ciente externo	Técnico(a) archivo	Funcionario(a) Unidad	R4	15	35
6	Controlar trámite	[ ]		Ciente externo	Técnico(a) archivo	Funcionario(a) Unidad	R5	6	15
7	Archivar Hoja de Ruta o Guía de Despacho	[ ] → FIN		Ciente externo	Técnico(a) archivo	Funcionario(a) Unidad		5	17
1	Diseñar y rediseñar sistemas y procedimientos e instructivos que faciliten el manejo de la documentación.	INICIO → [ ]		Ciente externo	Jefe de documentación y archivo	Técnico(a) archivo	D2	185	36
2	Supervisar el proceso de recepción y despacho de documentación	[ ]		Ciente externo	Jefe de documentación y archivo	Técnico(a) archivo		25	45
3	Controlar la clasificación y codificación de la documentación de la institución.	[ ]		Ciente externo	Jefe de documentación y archivo	Técnico(a) archivo		65	26
4	Supervisar la actualización de la base de datos del archivo de la institución.	[ ]		Ciente externo	Jefe de documentación y archivo	Técnico(a) archivo		15	31
5	Emite normas y procedimientos para la administración de la documentación interna, externa y la que se encuentra en préstamo	[ ]		Ciente externo	Jefe de documentación y archivo	Técnico(a) archivo	D3	245	62
6	Emitir informes de la documentación interna y externa.	[ ]		Ciente externo	Jefe de documentación y archivo	Técnico(a) archivo	D4	25	14
7	Controlar los inventarios y evaluaciones de la documentación, para determinar el archivo pasivo institucional.	[ ]		Ciente externo	Jefe de documentación y archivo	Técnico(a) archivo	D5	127	34
8	Elaborar inventarios y mantener en custodia los archivos pasivos	[ ] → FIN		Ciente externo	Jefe de documentación y archivo	Técnico(a) archivo		54	17
1	Receptar y analizar requerimiento interno o externo		INICIO → [ ]	Ciente externo	Director(a) SI	Jefe de documentación y archivo		5	17
2	Disponer y asignar con lineamientos y directrices		[ ]	Ciente externo	Director(a) SI	Jefe de documentación y archivo		15	3
3	Atender y remitir requerimiento	2 → [ ]		Director(a) SI	Jefe de documentación y archivo	Director(a) SI		6	14
4	¿Esta OK?		1 ← SI [ ] NO → 2	Jefe de documentación y archivo	Director(a) SI	Unidades Administrativas		2	3
5	Recibir y remitir a autoridad requeriente		1 → [ ] → FIN	Jefe de documentación y archivo	Director(a) SI	Unidades Administrativas		13	24

Elaborado por: Ana Cristina Ortega

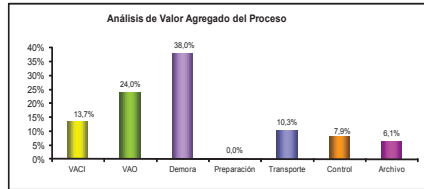
## ANEXO 2 ANALISIS DE VALOR AGREGADO

### Gestión Financiera

#### Ejecutar programa indicativo anual

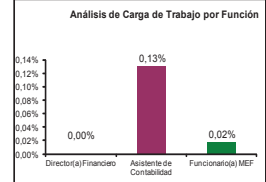
ANÁLISIS DESCRIPCIÓN	Número de actividades		VALOR AGREGADO										CAPACIDAD DE TRABAJO						
			Año		Mes		Tiempo de actividades						Tiempo real disponible		Carga de trabajo individual				
	TOTALES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
PORCENTAJES	7%	36%	29%	0%	7%	14%	7%												

RESPONSABLE: ANA CRISTINA ORTEGA  
FECHA: 01/04/2011



VALOR AGREGADO	
Total actividades	TA 14
Tiempo de ciclo	TC 338
Valor agregado	VA 38%
Sin valor agregado	SVA 62%

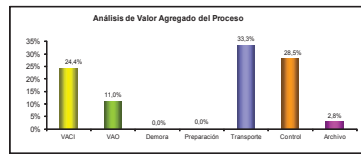
CARGA DE TRABAJO	
Director(a) Financiero	0.00%
Asistente de Contabilidad	0.13%
Funcionario(a) MEF	0.02%



#### Elaboración de la Proforma Presupuestaria

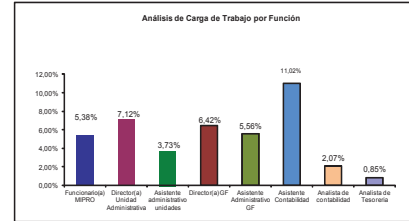
ANÁLISIS DESCRIPCIÓN	Número de actividades		VALOR AGREGADO										CAPACIDAD DE TRABAJO														
			Año		Mes		Tiempo de actividades						Tiempo real disponible		Carga de trabajo individual												
	TOTALES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
PORCENTAJES	14%	8%	0%	0%	47%	28%	2%																				

RESPONSABLE: ANA CRISTINA ORTEGA  
FECHA: 01/04/2011



VALOR AGREGADO ACTUAL	
Total actividades	TA 43
Tiempo de ciclo	TC 544
Valor agregado	VA 28%
Sin valor agregado	SVA 72%

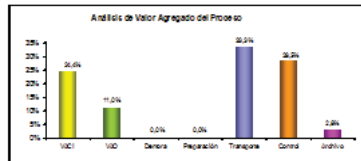
CARGA DE TRABAJO	
Funcionario(a) MEFRO	5.38%
Director(a) Unidad Administrativa	7.12%
Asistente administrativo unidades	3.73%
Director(a) GP	6.42%
Asistente Administrativo GP	5.56%
Asistente Contabilidad	0.07%
Análisis de contabilidad	2.07%
Análisis de Tesorería	0.85%



#### Elaboración Certificación presupuestaria

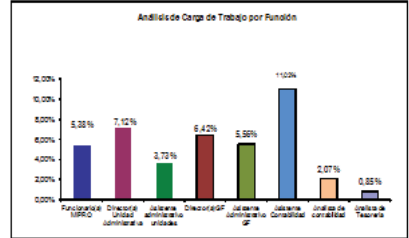
ANÁLISIS DESCRIPCIÓN	Número de actividades		VALOR AGREGADO										CAPACIDAD DE TRABAJO														
			Año		Mes		Tiempo de actividades						Tiempo real disponible		Carga de trabajo individual												
	TOTALES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
PORCENTAJES	6%	33%	0%	11%	33%	11%	6%																				

RESPONSABLE: ANA CRISTINA ORTEGA  
FECHA: 01/04/2011



VALOR AGREGADO	
Total actividades	TA 43
Tiempo de ciclo	TC 338
Valor agregado	VA 28%
Sin valor agregado	SVA 72%

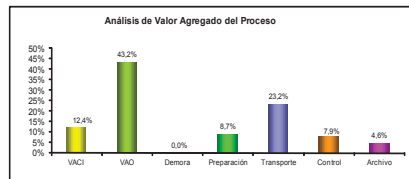
CARGA DE TRABAJO	
Funcionario(a) MEFRO	5.38%
Director(a) Unidad Administrativa	7.12%
Asistente administrativo unidades	3.73%
Director(a) GP	6.42%
Asistente Administrativo GP	5.56%
Asistente Contabilidad	0.07%
Análisis de contabilidad	2.07%
Análisis de Tesorería	0.85%



#### Realizar reformas presupuestarias internas

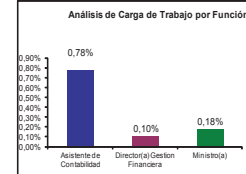
ANÁLISIS DESCRIPCIÓN	Número de actividades		VALOR AGREGADO										CAPACIDAD DE TRABAJO						
			Año		Mes		Tiempo de actividades						Tiempo real disponible		Carga de trabajo individual				
	TOTALES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
PORCENTAJES	6%	33%	0%	11%	33%	11%	6%												

RESPONSABLE: ANA CRISTINA ORTEGA  
FECHA: 01/04/2011



VALOR AGREGADO ACTUAL	
Total actividades	TA 18
Tiempo de ciclo	TC 241
Valor agregado	VA 54%
Sin valor agregado	SVA 44%

CARGA DE TRABAJO	
Asistente de Contabilidad	0.78%
Director(a) Gestión Financiera	0.10%
Ministro(a)	0.18%

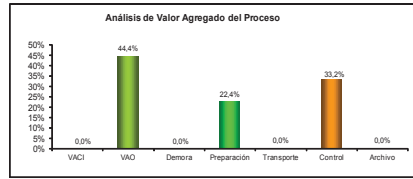


Elaborado por: Ana Cristina Ortega

## Realizar reformas presupuestarias externas

ANÁLISIS	VALOR AGREGADO							CAPACIDAD DE TRABAJO										
	Número de actividades							Tiempo de actividades				Tiempo real disponible		Carga de trabajo individual				
DESCRIPCIÓN	0	5	0	3	0	4	0	0	99	0	50	0	74	0	115200	115200	643	77
TOTALES	0%	42%	0%	25%	0%	33%	0%	0.0%	44.4%	0.0%	22.4%	0.0%	33.2%	0.0%			0.56%	0.07%
PORCENTAJES																		

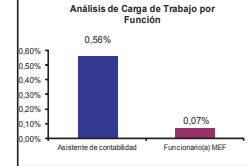
RESPONSABLE: ANA CRISTINA ORTEGA  
FECHA: 01/04/2011



VALOR AGREGADO	
Total actividades:	TA 12
Tiempo de ciclo:	TC 223
Valor agregado:	VA 44%
Sin valor agregado:	SVA 56%

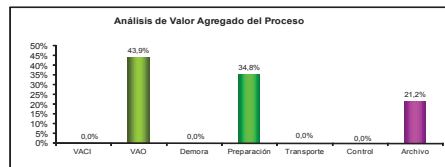
CARGA DE TRABAJO	
Asistente de contabilidad:	0.56%
Funcionario(s) MEF:	0.07%



## Obtener reporte de cedulas presupuestarias

ANÁLISIS	VALOR AGREGADO							CAPACIDAD DE TRABAJO										
	Número de actividades							Tiempo de actividades				Tiempo real disponible		Carga de trabajo individual				
DESCRIPCIÓN	0	3	0	2	0	0	1	0	29	0	23	0	0	14	115200	115200	264	0
TOTALES	0%	50%	0%	33%	0%	0%	17%	0.0%	43.9%	0.0%	34.8%	0.0%	0.0%	21.2%				0.23%
PORCENTAJES																		

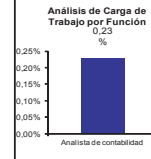
RESPONSABLE: ANA CRISTINA ORTEGA  
FECHA: 01/04/2011



VALOR AGREGADO	
Total actividades:	TA 6
Tiempo de ciclo:	TC 66
Valor agregado:	VA 44%
Sin valor agregado:	SVA 56%

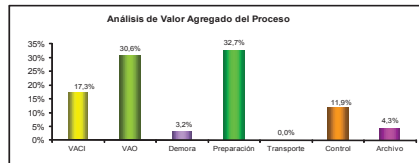
CARGA DE TRABAJO	
Analista de contabilidad:	0.23%



## Ejecutar declaraciones SRI

ANÁLISIS	VALOR AGREGADO							CAPACIDAD DE TRABAJO										
	Número de actividades							Tiempo de actividades				Tiempo real disponible		Carga de trabajo individual				
DESCRIPCIÓN	2	3	0	1	0	1	1	48	85	9	91	0	33	12	115200	115200	636	0
TOTALES	10%	15%	15%	50%	0%	5%	8%	17.3%	30.6%	3.2%	32.7%	0.0%	11.9%	4.3%			5.52%	0.00%
PORCENTAJES																		

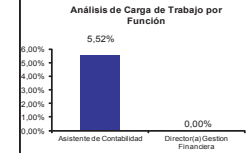
RESPONSABLE: ANA CRISTINA ORTEGA  
FECHA: 01/04/2011



VALOR AGREGADO	
Total actividades:	TA 20
Tiempo de ciclo:	TC 239
Valor agregado:	VA 48%
Sin valor agregado:	SVA 52%

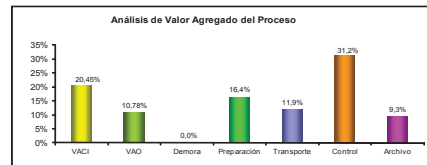
CARGA DE TRABAJO	
Asistente de Contabilidad:	5.52%



## Ejecutar conciliaciones bancarias

ANÁLISIS	VALOR AGREGADO							CAPACIDAD DE TRABAJO														
	Número de actividades							Tiempo de actividades				Tiempo real disponible		Carga de trabajo individual								
DESCRIPCIÓN	1	2	0	3	4	5	1	269	530	55	29	0	44	32	84	25	115200	115200	115200	3780	540	1060
TOTALES	6%	13%	0%	19%	25%	31%	6%	20.45%	10.78%	0.0%	16.4%	11.9%	31.2%	9.3%				3.28%	0.47%	0.92%		
PORCENTAJES																						

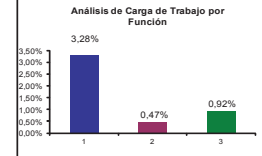
RESPONSABLE: ANA CRISTINA ORTEGA  
FECHA: 01/04/2011



VALOR AGREGADO ACTUAL	
Total actividades:	TA 16
Tiempo de ciclo:	TC 269
Valor agregado:	VA 31.227%
Sin valor agregado:	SVA 68.77%

CARGA DE TRABAJO	
Asistente de Contabilidad:	3.28%
Director(a) Gestion Financiera:	0.95%
Analista de contabilidad:	0.00%



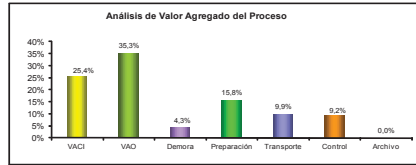
Elaborado por: Ana Cristina Ortega



### Inventariar bienes valorados

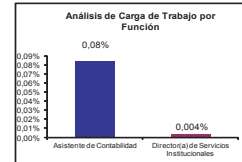
ANÁLISIS	VALOR AGREGADO										CAPACIDAD DE TRABAJO						
	DESCRIPCIÓN	Número de actividades					Día	Mes	Tiempo de actividades				Tiempo real disponible	Carga de trabajo individual			
		1	2	3	4	5			77	107	13	48		30	29	0	115200
TOTALES	4	21	2	21	4	0	0	0	25,4%	35,3%	4,3%	15,8%	9,9%	9,2%	0,0%	0,08%	0,004%
PORCENTAJES	20%	35%	5%	10%	20%	0%											

RESPONSABLE: ANA CRISTINA ORTEGA  
FECHA: 01/04/2011



VALOR AGREGADO ACTUAL	
Total actividades	TA 20
Tiempo de ciclo	TC 303
Valor agregado	VA 61%
Sin valor agregado	SVA 39%

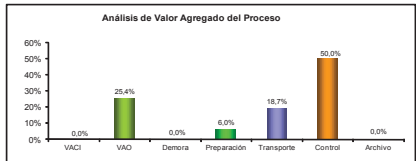
CARGA DE TRABAJO	
Asistente de Contabilidad	0,08%
Director(a) de Servicios Institucionales	0,004%



### Ejecutar el inventario de suministros y existencias valoradas

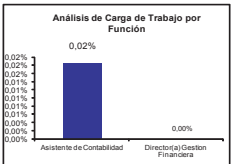
ANÁLISIS	VALOR AGREGADO										CAPACIDAD DE TRABAJO						
	DESCRIPCIÓN	Número de actividades					Día	Mes	Tiempo de actividades				Tiempo real disponible	Carga de trabajo individual			
		0	2	0	1	1			4	0 <td>0</td> <td>34</td> <td>0</td> <td>8</td> <td>25</td> <td>67</td> <td>0</td> <td>115200</td> <td>115200</td> <td>21,50</td> <td>0</td>	0	34		0	8	25	67
TOTALES	0	2	0	1	1	4	0	0	0,0%	25,4%	0,0%	6,0%	18,7%	50,0%	0,0%	0,02%	0,00%
PORCENTAJES	0%	25%	0%	13%	13%	50%	0%										

RESPONSABLE: ANA CRISTINA ORTEGA  
FECHA: 01/04/2011



VALOR AGREGADO ACTUAL	
Total actividades	TA 3
Tiempo de ciclo	TC 134
Valor agregado	VA 25%
Sin valor agregado	SVA 75%

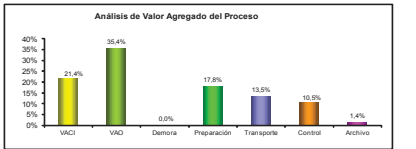
CARGA DE TRABAJO	
Asistente de Contabilidad	0,02%



### Solicitar pago al MEF

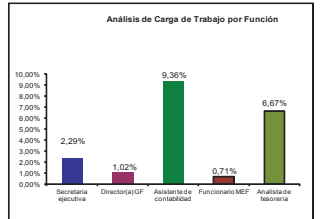
ANÁLISIS	VALOR AGREGADO										CAPACIDAD DE TRABAJO											
	DESCRIPCIÓN	Número de actividades					Día	Mes	Tiempo de actividades					Tiempo real disponible	Carga de trabajo individual							
		4	7	0	3	7			4	1 <td>79</td> <td>133</td> <td>0</td> <td>66</td> <td>50</td> <td>39</td> <td>5</td> <td>115200</td> <td>115200</td> <td>16,40</td> <td>115200</td> <td>2040</td> <td>1180</td> <td>10780</td> <td>820</td> <td>7680</td>	79	133	0		66	50	39	5	115200	115200	16,40	115200
TOTALES	4	7	0	3	7	4	1	0	21,4%	35,4%	0,0%	17,8%	13,9%	10,8%	1,4%	2,29%	1,02%	9,36%	0,71%	6,67%		
PORCENTAJES	15%	27%	0%	12%	27%	15%	4%															

RESPONSABLE: ANA CRISTINA ORTEGA  
FECHA: 01/04/2011



VALOR AGREGADO ACTUAL	
Total actividades	TA 20
Tiempo de ciclo	TC 370
Valor agregado	VA 57%
Sin valor agregado	SVA 43%

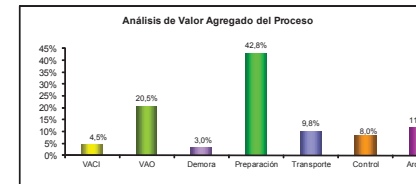
CARGA DE TRABAJO	
Secretaría ejecutiva	2,29%
Director(a) de	1,02%
Asistente de contabilidad	9,36%
Funcionario MEF	0,71%
Analista de tesorería	6,67%



### Ejecutar reportes de recaudación de valores de autogestión

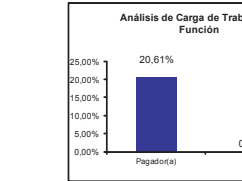
ANÁLISIS	VALOR AGREGADO										CAPACIDAD DE TRABAJO						
	DESCRIPCIÓN	Número de actividades					Día	Mes	Tiempo de actividades				Tiempo real disponible	Carga de trabajo individual			
		1	4	1	6	2			2	1 <td>12</td> <td>54</td> <td>8</td> <td>113</td> <td>26</td> <td>21</td> <td>30</td> <td>115200</td> <td>115200</td> <td>23740,00</td> <td>0,00</td>	12	54		8	113	26	21
TOTALES	1	4	1	6	2	2	1	0	4,5%	20,5%	3,0%	42,8%	9,8%	8,0%	11,4%	20,61%	0,000%
PORCENTAJES	6%	24%	6%	35%	12%	12%	6%										

RESPONSABLE: ANA CRISTINA ORTEGA  
FECHA: 01/04/2011



VALOR AGREGADO	
Total actividades	TA 17
Tiempo de ciclo	TC 264
Valor agregado	VA 25%
Sin valor agregado	SVA 75%

CARGA DE TRABAJO	
Pagador(a)	20,61%

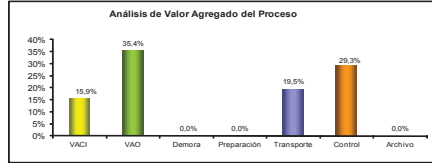


Elaborado por: Ana Cristina Ortega

## Realizar roles de pago

ANÁLISIS	VALOR AGREGADO										CAPACIDAD DE TRABAJO										
	DESCRIPCIÓN										Tiempo de actividades		Tiempo real disponible		Carga de trabajo individual						
TOTALES	1	2	0	0	2	2	0				13	29	0	0	16	24	0	115200	115200	2896	0
PORCENTAJES	14%	29%	0%	0%	29%	29%	0%				15.9%	35.4%	0.0%	0.0%	19.5%	28.3%	0.0%			2.51%	0.00%

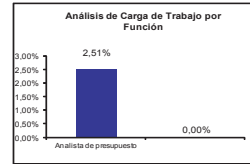
RESPONSABLE: ANA CRISTINA ORTEGA  
FECHA: 01/04/2011



VALOR AGREGADO	
Total actividades	TA 7
Tiempo de ciclo	TC 82
Valor agregado	VA 51%
Sin valor agregado	SVA 49%

CARGA DE TRABAJO	
Analista de presupuesto	2.51%

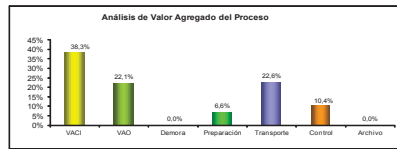


## Gestión Tecnológica

### Elaborar planes y proyectos informáticos

ANÁLISIS	VALOR AGREGADO										CAPACIDAD DE TRABAJO															
	DESCRIPCIÓN										Tiempo de actividades		Tiempo real disponible		Carga de trabajo individual											
TOTALES	3	4	0	2	7	3	0				158	91	0	27	95	43	0	115200	345600	115200	115200	18	7	12	11	0
PORCENTAJES	14%	19%	0%	10%	33%	24%	0%				38.3%	22.1%	0.0%	5.4%	22.6%	10.2%	0.0%			0.02%	0.002%	0.010%	0.009%	0.009%	0.00%	

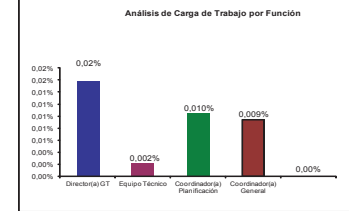
RESPONSABLE: ANA CRISTINA ORTEGA  
FECHA: 01/04/2011



VALOR AGREGADO ACTUAL	
Total actividades	TA 21
Tiempo de ciclo	TC 412
Valor agregado	VA 60%
Sin valor agregado	SVA 40%

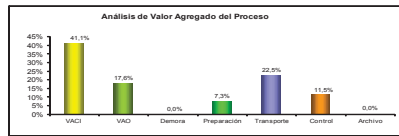
CARGA DE TRABAJO	
Directora GT	0.0168%
Equipo Técnico	0.0021%
Coordinadora Planificación	0.0104%
Coordinadora General	0.0094%



### Elaborar plan de mantenimiento de software y hardware

ANÁLISIS	VALOR AGREGADO										CAPACIDAD DE TRABAJO															
	DESCRIPCIÓN										Tiempo de actividades		Tiempo real disponible		Carga de trabajo individual											
TOTALES	123	23	0	8	318	274	0				238	130	0	45	129	105	0	115200	345600	115200	115200	27	7	4	8	2
PORCENTAJES	12%	23%	0%	8%	31%	27%	0%				41.1%	17.6%	0.0%	7.3%	22.0%	11.5%	0.0%			0.02%	0.000%	0.004%	0.009%	0.001%	0.001%	

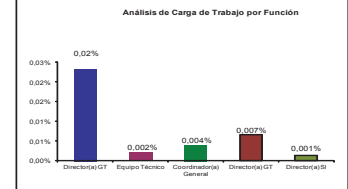
RESPONSABLE: ANA CRISTINA ORTEGA  
FECHA: 01/04/2011



VALOR AGREGADO	
Total actividades	TA 28
Tiempo de ciclo	TC 574
Valor agregado	VA 59%
Sin valor agregado	SVA 41%

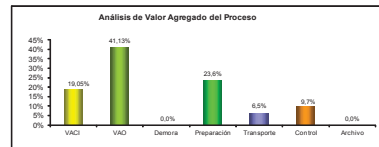
CARGA DE TRABAJO	
Directora GT	0.0232%
Equipo Técnico	0.0021%
Coordinadora General	0.0037%
Directora SI	0.0065%
Coordinadora SI	0.0014%



## Administrar help desk

ANÁLISIS	VALOR AGREGADO										CAPACIDAD DE TRABAJO															
	DESCRIPCIÓN										Tiempo de actividades		Tiempo real disponible		Carga de trabajo individual											
TOTALES	0	7	0	4	1	2	0				88	190	0	103	30	45	0	115200	115200	115200	115200	3160	5440	21440	26160	0
PORCENTAJES	24%	28%	0%	16%	4%	28%	0%				19.0%	41.1%	0.0%	22.0%	6.5%	8.7%	0.0%			2.74%	4.722%	18.646%	22.708%	0.000%		

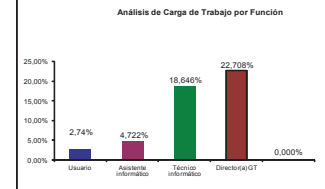
RESPONSABLE: ANA CRISTINA ORTEGA  
FECHA: 01/04/2011



VALOR AGREGADO	
Total actividades	TA 23
Tiempo de ciclo	TC 460
Valor agregado	VA 66.17%
Sin valor agregado	SVA 33.83%

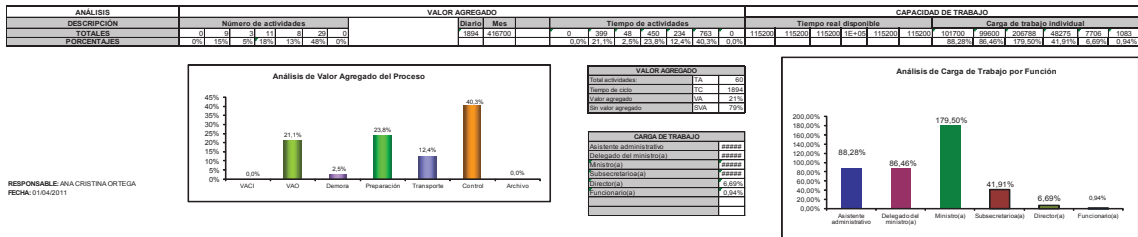
  

CARGA DE TRABAJO	
Usuario	2.7431%
Asistente informático	4.7222%
Técnico informático	18.646%
Directora GT	22.708%

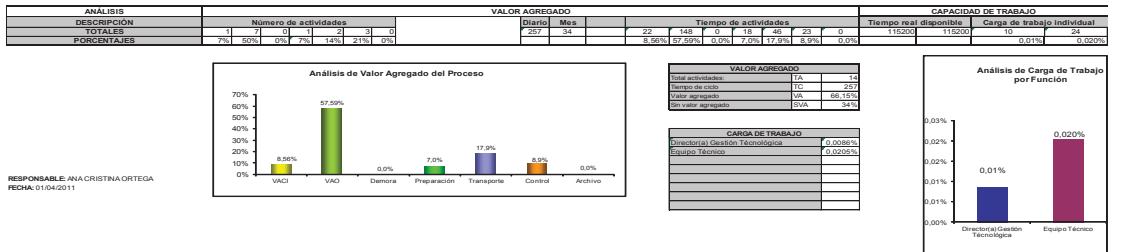


Elaborado por: Ana Cristina Ortega

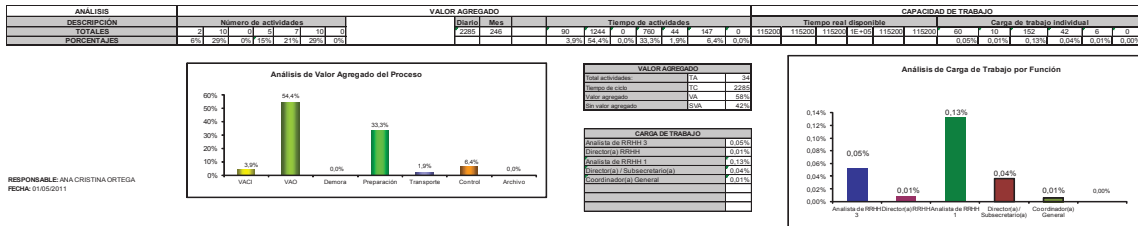
## Administrar Microrrespondencia



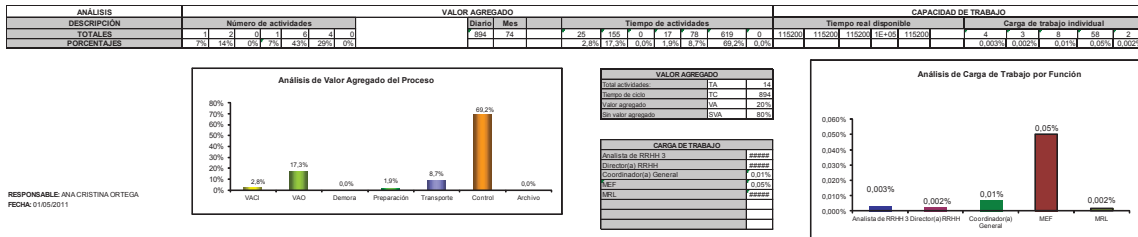
## Realizar auditorías informáticas



## Administración de RRHH Planificación del recurso humano Diagnóstico del Recurso Humano

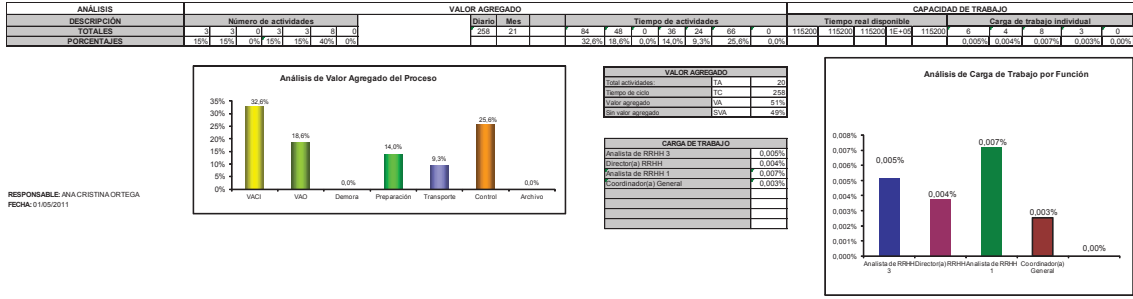


## Aprobar dictamen presupuestario

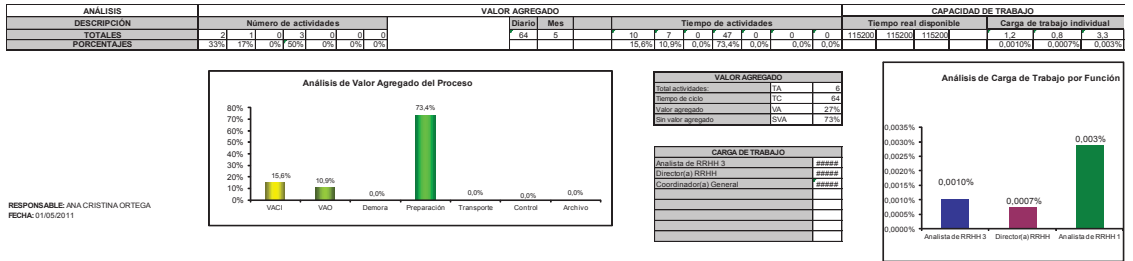


Elaborado por: Ana Cristina Ortega

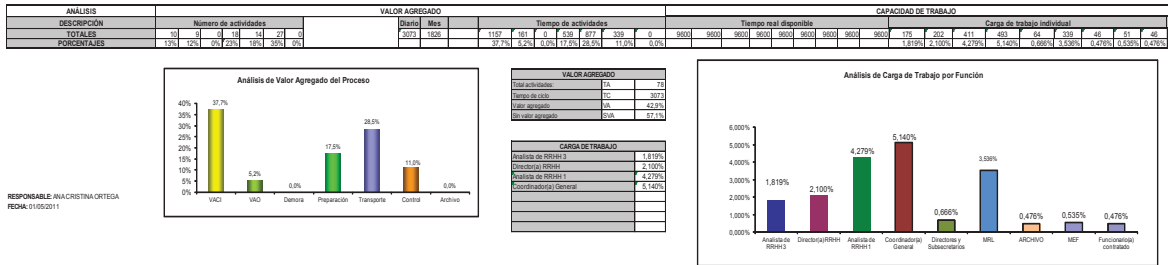
## Resolución creación de puestos



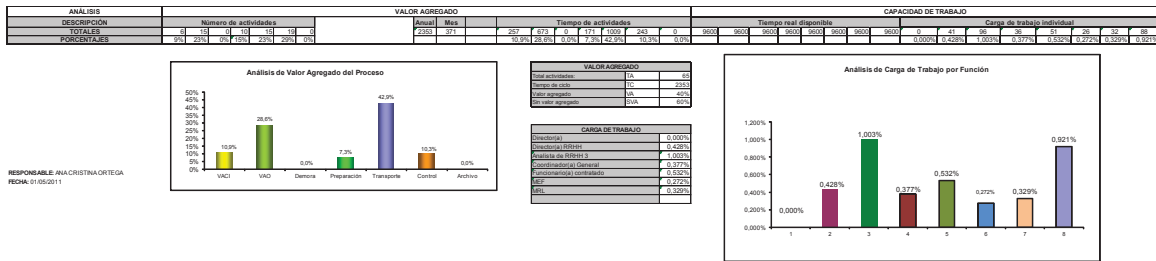
## Inclusión en el esipren



## Creación de puestos con contratos



## Supresión de puestos

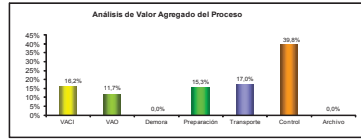


Elaborado por: Ana Cristina Ortega

## Trasladar traspasar o cambiar administrativamente

ANÁLISIS	VALOR AGREGADO										CAPACIDAD DE TRABAJO														
	DESCRIPCIÓN					Tiempo de actividades					Tiempo real disponible					Carga de trabajo individual									
	Número de actividades					Días					Mes					Carga de trabajo individual									
TOTALES	3	0	0	0	0	0,35	0,7	1,03	0,74	0	0,97	1,08	2,53	0	9600	9600	9600	9600	9600	11	21	17	14	7	8
PORCENTAJES	10%	0%	0%	0%	0%	10,2%	11,7%	15,2%	11,7%	0%	17,0%	17,0%	39,6%	0,0%	0,11%	0,11%	0,11%	0,11%	0,11%	0,11%	0,17%	0,14%	0,07%	0,07%	0,08%

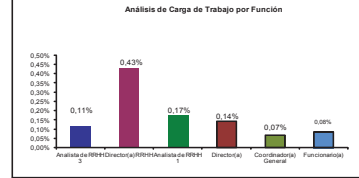
RESPONSABLE: ANA CRISTINA ORTEGA  
FECHA: 01/05/2011



VALOR AGREGADO	
Total actividades	TA 39
Tempo de ciclo	TC 833
Valor agregado	VA 28%
En valor agregado	EVA 72%

CARGA DE TRABAJO	
Análisis de RRHH 3	0,11%
Directora RRHH 1	0,17%
Análisis de RRHH 1	0,17%
Directora	0,14%
Coordinadora General	0,07%
Subcoordinadora	0,08%



## Clasificación de los recursos humanos

### Planificación clasificación de puestos

ANÁLISIS	VALOR AGREGADO										CAPACIDAD DE TRABAJO														
	DESCRIPCIÓN					Tiempo de actividades					Tiempo real disponible					Carga de trabajo individual									
	Número de actividades					Días					Mes					Carga de trabajo individual									
TOTALES	1	0	0	0	0	0,703	1,50	3,90	2,19	0	2,19	3,90	6,09	0	9600	9600	9600	9600	9600	10	10	10	10	7	6
PORCENTAJES	24%	0%	0%	0%	0%	24%	24%	33%	24%	0%	24%	33%	40%	0%	0,11%	0,11%	0,11%	0,11%	0,11%	0,11%	0,11%	0,11%	0,11%	0,08%	0,08%

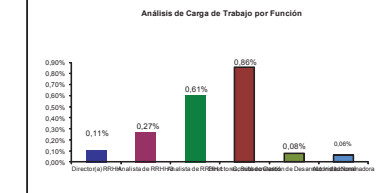
RESPONSABLE: ANA CRISTINA ORTEGA  
FECHA: 01/05/2011



VALOR AGREGADO	
Total actividades	TA 2
Tempo de ciclo	TC 1760
Valor agregado	VA 22,4%
En valor agregado	EVA 77,6%

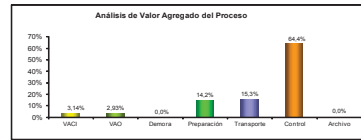
CARGA DE TRABAJO	
Directora RRHH 3	0,11%
Análisis de RRHH 3	0,27%
Análisis de RRHH 1	0,61%
Directora	0,08%
Coordinadora	0,08%
Comité de Gestión de Desempeño Institucional	0,26%
Subordinado	0,08%



## Elaboración manual de clasificación de puestos

ANÁLISIS	VALOR AGREGADO										CAPACIDAD DE TRABAJO														
	DESCRIPCIÓN					Tiempo de actividades					Tiempo real disponible					Carga de trabajo individual									
	Número de actividades					Días					Mes					Carga de trabajo individual									
TOTALES	1	0	0	0	0	4,725	5,03	1,50	1,40	0	6,80	7,30	3,075	0	9600	9600	9600	9600	9600	48	48	48	48	201	50
PORCENTAJES	9%	0%	0%	0%	0%	3,14%	2,6%	0,9%	1,4%	0%	14,2%	15,3%	64,4%	0,0%	0,50%	0,88%	0,00%	0,67%	0,00%	0,67%	2,72%	2,72%	0,50%	0,50%	

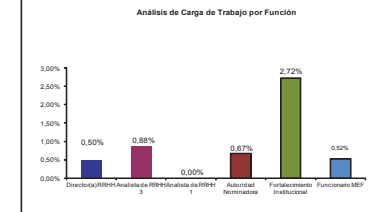
RESPONSABLE: ANA CRISTINA ORTEGA  
FECHA: 01/05/2011



VALOR AGREGADO	
Total actividades	TA 23
Tempo de ciclo	TC 4770
Valor agregado	VA 3,1%
En valor agregado	EVA 93,9%

CARGA DE TRABAJO	
Directora RRHH 3	0,50%
Análisis de RRHH 3	0,88%
Análisis de RRHH 1	0,00%
Actividad Normativa	0,67%
Coordinadora Institucional	0,00%
Funcionario MEF	0,50%

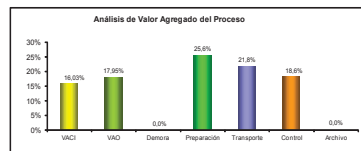


## Selección de personal

### Detección de vacante

ANÁLISIS	VALOR AGREGADO										CAPACIDAD DE TRABAJO														
	DESCRIPCIÓN					Tiempo de actividades					Tiempo real disponible					Carga de trabajo individual									
	Número de actividades					Días					Mes					Carga de trabajo individual									
TOTALES	1	2	2	3	0	1,56	4,50	2,25	2,9	0	4,0	3,4	2,9	0	9600	9600	9600	9600	9600	31	127	125	69	107	0
PORCENTAJES	6%	13%	0%	15%	0%	16,0%	17,9%	0,9%	14,2%	0%	15,6%	17,0%	18,6%	0,0%	0,32%	1,32%	1,30%	0,63%	1,11%	0,32%	1,32%	1,30%	0,63%	1,11%	0,00%

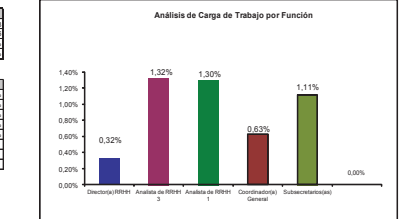
RESPONSABLE: ANA CRISTINA ORTEGA  
FECHA: 01/05/2011



VALOR AGREGADO	
Total actividades	TA 13
Tempo de ciclo	TC 100
Valor agregado	VA 33,974%
En valor agregado	EVA 66,0%

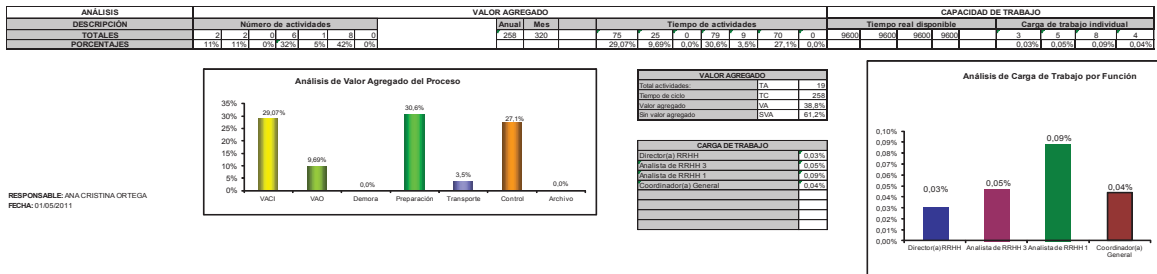
CARGA DE TRABAJO	
Directora RRHH 3	0,32%
Análisis de RRHH 3	1,32%
Análisis de RRHH 1	1,30%
Coordinadora General	0,63%
Subcoordinadora	1,11%



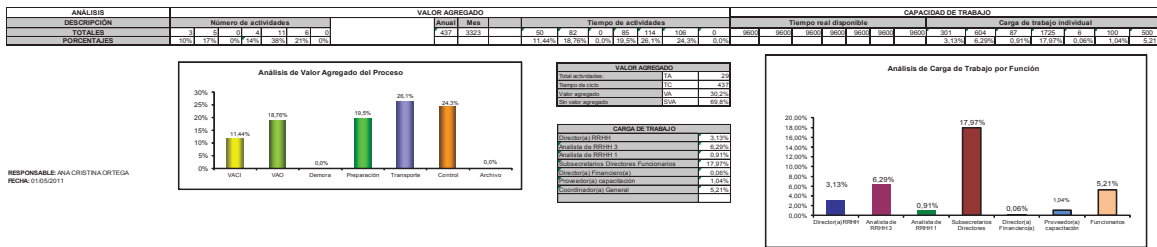
Elaborado por: Ana Cristina Ortega



## Elaborar y Aprobar Plan Anual de capacitación

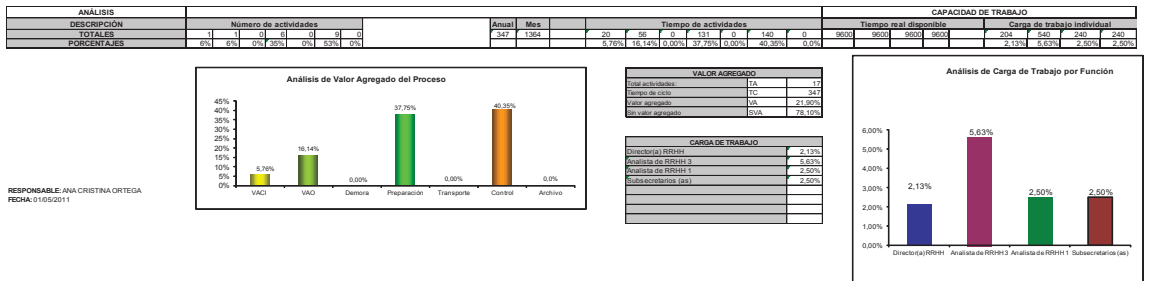


## Ejecutar plan anual de capacitación

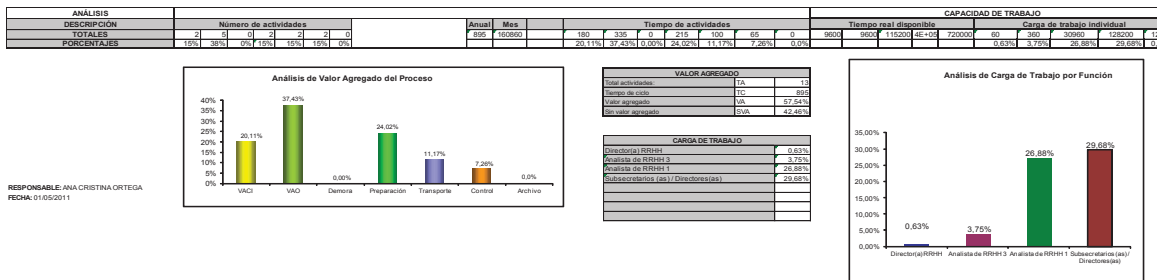


## Evaluación de desempeño

### Planificación Evaluación de Desempeño



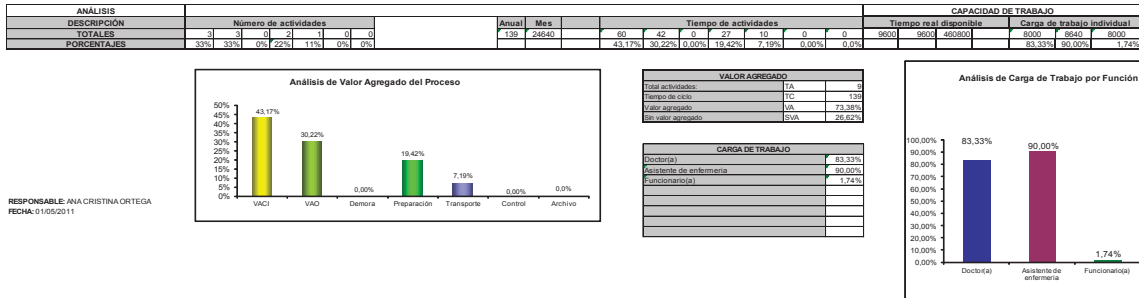
### Desarrollo de la Evaluación de Desempeño



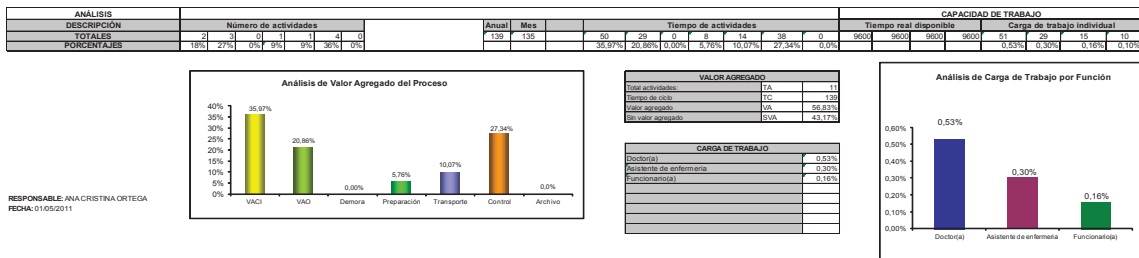
Elaborado por: Ana Cristina Ortega

## Administrar bienestar social

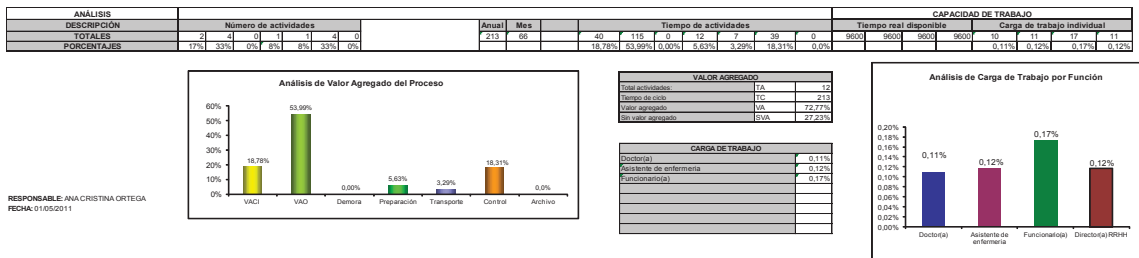
### Atención médica



### Trámites de enfermedades y accidentes de trabajo

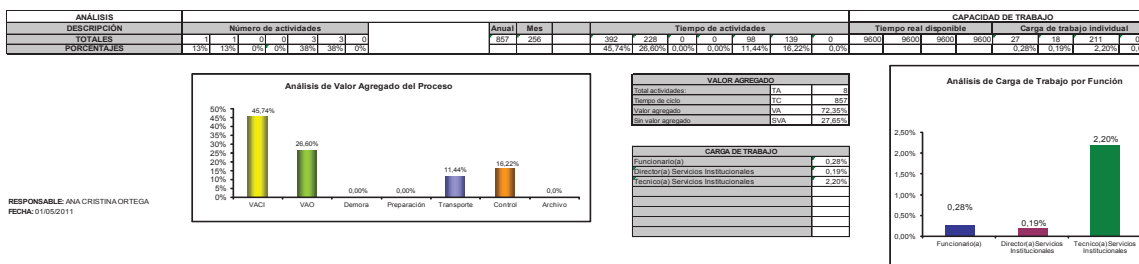


### Ejecutar programas de salud



### Servicios Institucionales

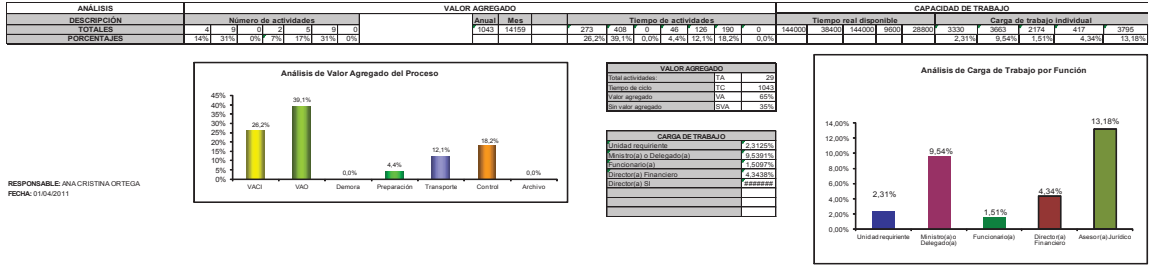
### Elaborar plan anual de compras



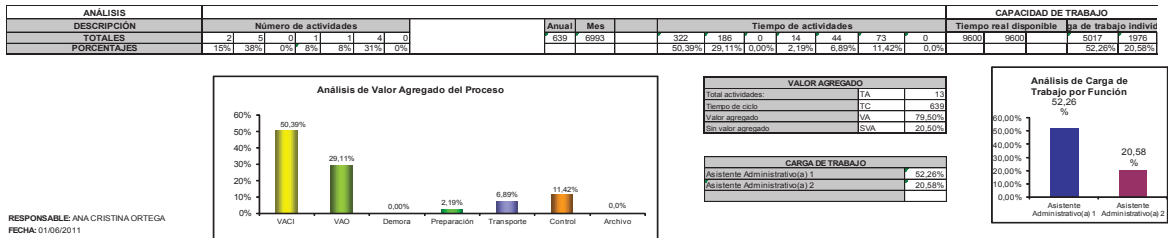
Elaborado por: Ana Cristina Ortega



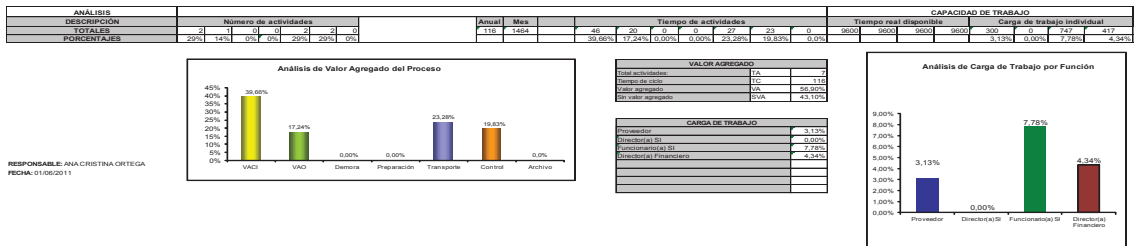
## Contratar



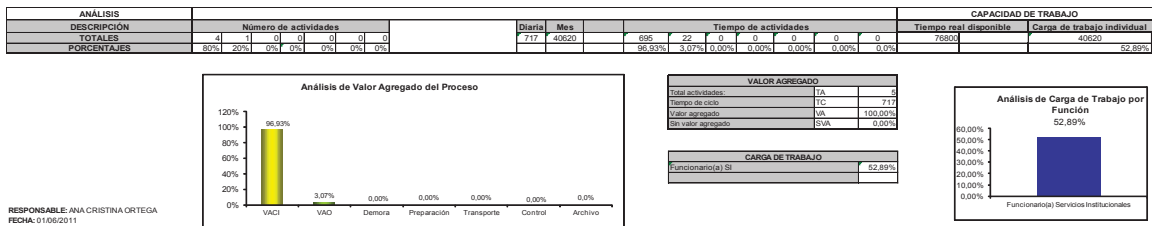
## Recibir activos e insumos



## Gestionar pagos



## Conservar y mantener



Elaborado por: Ana Cristina Ortega