ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

AUTOMATIZACIÒN EN AURAPORTAL DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LOS DEPARTAMENTOS DE PATROCINIO Y COACTIVAS DE LA CONTRALORÌA GENERAL DEL ESTADO

PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EMPRESARIAL

NANCY GUADALUPE CERÓN MORENO

nancycm32@gmail.com

Director: Ing. Mauricio Rojas Dávalos, M.Sc.

maurodav@yahoo.com

2012

DECLARACIÓN

Yo, Nancy Guadalupe Cerón Moreno, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

NANCY GUADALUPE CERÓN MORENO

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Nancy Guadalupe Cerón Moreno, bajo mi supervisión.

Ing. Mauricio Rojas Dávalos, M.Sc.

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

Agradezco sobre todas las cosas a Dios por haberme puesto en mi camino a todas aquellas personas que con sus consejos, experiencia y paciencia lograron impartir en mi conocimientos que supe aplicar en el desarrollo de la presente tesis, personas como mi tutor, el Ing. Mauricio Rojas y los Ingenieros: Carlos Piñuela, Jaime Cadena, y Fausto Sarrade; también personas que nunca dejaron de brindarme su apoyo como son: el Sr Oscar Espinoza, Sra. Patricia Vega, Dr. Wilson Vallejo, Dr. Diego Abad, Ing. Cervantes y en general todas las personas que me apoyaron dentro de la Contraloría General del Estado.

Además agradezco a mi tío, el Sr. Gonzalo Moreno quien me apoyó al entrar a estudiar a tan prestigiada universidad, pues sin su interés y motivación no hubiera sido posible ilustrarme y mucho menos realizar el trabajo que a continuación presento.

A mis amigos y amigas Alejandra Velásquez, Vanessa Quilumba, Carolina Sánchez, Álvaro Logacho, e Iván Pazmiño quienes siempre estuvieron apoyándome, aconsejándome y brindándome su amistad.

Guadalupe Cerón

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis a mis padres que me apoyaron desde el inicio de mi vida estudiantil, a pesar de obstáculos y dificultades siguieron alentándome anteponiendo muchas veces mi bienestar al suyo y sin abandonarme ni un solo instante hasta culminar con mi carrera universitaria.

A mis hermanos a quienes he admirado desde pequeña, quienes han sabido mostrarme el camino a seguir con responsabilidad y anteponiendo siempre los valores obtenidos en nuestro hogar y sobre todo a María de los Ángeles Cerón quien supo escucharme y fortalecerme en los momentos más débiles, siendo mi ejemplo en la vida estudiantil.

Guadalupe Cerón

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS ……..…… i
LISTA DE TABLAS ……..……..…..……...…… v
LISTA DE ANEXOS ……..……..……...…… vi
RESUMEN ……..……..……...… vii
ABSTRACT ……..……..……...……viii

1 INTRODUCCIÓN 1
1.1 GENERALIDADES 1
1.1.1 HISTORIA 1
1.1.2 ETAPAS 2
1.1.3 FUNCIÓN DE LA CONTRALORÍA 3
1.1.4 MISIÓN 3
1.1.5 VISIÓN 4
1.1.6 POLÍTICAS INSTITUCIONALES 4
1.1.7 VALORES INSTITUCIONALES 4
1.1.8 OBJETIVOS INSTITUCIONALES 5
1.1.9 ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN 6
1.1.10 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA ORGANIZACIÓN 11
1.2 DESCRIPCIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS MATERIA DE ESTUDIO 13
1.2.1 DEPARTAMENTO DE PATROCINIO 13
1.2.2 DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN Y COACTIVAS 14
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 16
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 17
1.4.1 OBJETIVO GENERAL 17
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 18
1.5 ALCANCE 18
1.6 JUSTIFICACIÓN 19

2 MARCO TEÓRICO 20
2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 20
2.1.1 CONCEPTO 20
2.1.2 ELEMENTOS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 20
2.1.2.1 Misión 21
2.1.2.2 Visión 22
2.1.2.3 Objetivos 23
2.1.2.4 Políticas 24
2.1.2.5 Valores y principios 24
2.2 GESTIÓN POR PROCESOS 25
2.2.1 PROCESO 25
2.2.1.1 Elementos de un Proceso 26
2.2.1.2 Tipos de Procesos 26
2.2.2 VENTAJAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS 28
2.2.3 MAPA DE PROCESOS 28
2.2.3.1 Levantamiento de la información 29
2.2.3.2 Diseño de los procesos 30
2.2.4 DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS 30
2.2.4.1 Documentos a utilizar 31
2.2.4.2 Diagramación en Visio 33
2.2.4.3 Indicadores o medidores 34
2.2.4.3.1 Objetivo de los indicadores 34
2.2.4.3.2 Beneficios del establecimiento de indicadores 34
2.2.4.3.3 Características de un indicador 35
2.2.4.3.4 Tipos de indicadores 35
2.2.4.3.5 Pasos para establecer indicadores 36
2.3 AUTOMATIZACIÓN 37
2.3.1 REQUISITOS PARA AUTOMATIZAR 37
2.3.2 OBJETIVOS DE LA AUTOMATIZACIÓN 38
2.4 HERRAMIENTAS PARA LA AUTOMATIZACIÓN 39
2.4.1 BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) 39
2.4.1.1 Breve historia del BPM 40
2.4.1.2 Beneficios de la utilización del BPM 41

2.4.1.3 Limitaciones del BPM ... 42
2.4.1.4 Ciclo de vida del BPM ... 43
2.4.1.5 Tabla resumen ... 44
2.4.2 AURAPORTAL ... **45**
2.4.2.1 Auraportal Módeler ... 46
2.4.2.2 Auraportal BPMS ... 53
2.4.2.2.1 Estructura de Auraportal BPMS ... 55
2.4.2.2.2 Usuarios de Auraportal ... 56
2.4.2.2.3 Portales de Auraportal ... 58
2.4.2.2.4 Ventanas de Auraportal BPMS ... 58
2.4.2.2.5 General ... 63
2.4.2.2.6 Familias de Auraportal ... 63
2.4.2.2.7 Plataforma Interacción Web (Wip) ... 71
2.5 PASOS PARA IMPLEMENTAR LOS PROCESOS CON BPM ... 71
3 METODOLOGÍA ... **74**
3.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA DIRECCIÓN DE PATROCINIO RECAUDACIÓN Y COACTIVAS ... 74
3.1.1 ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN ... **77**
3.1.2 OBSERVACIONES DE LAS ACTIVIDADES DE LA DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS ... **79**
3.2 DISEÑO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS ... 80
3.2.1 MISIÓN ... **81**
3.2.2 VISIÓN ... **82**
3.2.3 OBJETIVOS Y METAS DE LA DIRECCIÓN ... **83**
3.2.4 VALORES DE LA DIRECCIÓN ... **83**
3.2.5 CADENA DE VALOR DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO ... **84**
3.3 LEVANTAMIENTO Y MAPA DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS ... 85
3.3.1 PROCESOS LEVANTADOS ... **86**
3.3.2 MAPA DE PROCESOS DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO ... **86**

3.4 ANÁLISIS Y CONTROL DE LOS PROCESOS OBJETO DE ESTUDIO 89
3.4.1 GESTIÓN DE DOCUMENTOS **93**
3.4.1.1 Objetivo 93
3.4.1.2 Alcance 93
3.4.1.3 Producto 93
3.4.2 GESTIÓN DE PROYECTOS **93**
3.4.2.1 Objetivo 93
3.4.2.2 Alcance 94
3.4.2.3 Producto 94
3.4.3 GESTIÓN PARA LA DEFENSA CONSTITUCIONAL Y JUDICIAL **94**
3.4.3.1 Objetivo 94
3.4.3.2 Alcance 94
3.4.3.3 Productos 94
3.4.4 DIFUSIÓN DEL ESTUDIO JURISPRUDENCIAL **94**
3.4.4.1 Objetivo 95
3.4.4.2 Alcance 95
3.4.4.3 Producto 95
3.4.5 EMISIÓN DE INFORMACIÓN PARA CERTIFICADOS **95**
3.4.5.1 Objetivo 95
3.4.5.2 Alcance 95
3.4.5.3 Producto 95
3.4.6 ASESORÍA EN INTERVENCIONES ANTE LOS TRIBUNALES Y JUZGADOS DE LA REPÚBLICA **96**
3.4.6.1 Objetivo 96
3.4.6.2 Alcance 96
3.4.6.3 Producto 96
3.4.7 GESTIÓN DE TÍTULOS DE CRÉDITO **96**
3.4.7.1 Objetivo 96
3.4.7.2 Alcance 97
3.4.7.3 Producto 97
3.4.8 REGISTRO INFORMÁTICO DE ESCRITOS JUDICIALES **97**
3.4.8.1 Objetivo 97
3.4.8.2 Alcance 97

3.4.8.3 Producto 97
3.4.9 GESTIÓN DE CORRESPONDENCIA **97**
3.4.9.1 Objetivo 97
3.4.9.2 Alcance 98
3.4.9.3 Producto 98
3.4.10 CAPACITACIÓN Y SUPERVISIÓN A NIVEL NACIONAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE JUICIOS **98**
3.4.10.1 Objetivo 98
3.4.10.2 Alcance 98
3.4.10.3 Producto 98
3.5 MODELIZACIÓN DE LOS PROCESOS EN AURAPORTAL 98
3.6 AUTOMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS 99
3.6.1 CREACIÓN DE PORTALES **99**
3.6.2 CREACIÓN DE EMPLEADOS Y LOGINS **101**
3.6.3 CREACIÓN DE GRUPOS DE EMPLEADOS **102**
3.6.4 CONFIGURACIÓN DE CALENDARIOS **103**
3.6.5 DIAGRAMAS EN AURAPORTAL **104**
3.6.6 CREACIÓN DE FORMULARIOS **106**
3.6.7 DICCIONARIO DE TÉRMINOS **108**
3.6.8 CREACIÓN DE BIBLIOTECAS VIRTUALES **109**
3.6.9 OBSERVACIONES EN LOS PROCESOS **109**
3.7 GESTIÓN DEL CAMBIO 110
3.7.1 CAPACITACIÓN AL PERSONAL **111**
3.7.2 MOTIVACIÓN **111**
4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS **113**
4.1 ESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS EN AURAPORTAL 113
4.2 DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS 119
4.3 IMPLEMENTACIÓN DE LA AUTOMATIZACIÓN 121
4.3.1 MONITORIZACIÓN DE LOS PROCESOS AUTOMATIZADOS **125**
4.4 PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS PROCESOS OPERATIVOS ... 130
4.4.1 RESULTADOS DE LA AUTOMATIZACIÓN **131**
4.4.2 INDICADORES DE GESTIÓN **134**

4.4.3 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO 135
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 138
5.1 CONCLUSIONES 138
5.2 RECOMENDACIONES 141
REFERENCIAS 143
ANEXOS 147

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organigrama de la Contraloría General del Estado 7
Figura 2 – Procesos Gobernantes de la Contraloría General del Estado 8
Figura 3 – Procesos habilitantes de la Contraloría General del Estado 9
Figura 4 – Procesos que agregan valor de la Contraloría General del Estado 10
Figura 5 – El proceso y sus elementos 26
Figura 6 – Clases de Procesos 27
Figura 7 – Ejemplo de Mapa de Procesos 29
Figura 8 – Formulario para levantar la información 31
Figura 9 – Descripción de actividades 32
Figura 10 – Análisis de valor 32
Figura 11 – Pasado y Presente de la infraestructura empresarial 41
Figura 12 – Cliclo de vida de los procesos BPM 43
Figura 13 – Paquetes que abarca Auraportal 46
Figura 14 – Ventana inicial Auraportal Modeler 50
Figura 15 – Insertar una hoja en Auraportal Modeler 51
Figura 16 – Mensaje de inicio en Auraportal Modeler 51
Figura 17 – Mensaje de inicio de sub proceso en Auraportal Modeler 51
Figura 18 – Fin en Auraportal Modeler 52
Figura 19 – Mensaje de Diagrama correcto 52
Figura 20 – Mensaje de error 52
Figura 21 – Errores del diagrama 53
Figura 22 – Compuerta Colector 53
Figura 23 – Estructura de Auraportal 55
Figura 24 – Ejecutores de los procesos 57
Figura 25 – Pantalla principal de Auraportal BPMS 59
Figura 26 – Botonera horizontal 59
Figura 27 – Creación de usuarios 61
Figura 28 – Estructura 62

Figura 29 – Árbol de empleados 64
Figura 30 – Reglas de negocio integradas 65
Figura 31 – Formularios 66
Figura 32 – Documentos 69
Figura 33 – Cuentas 70
Figura 34 – Items 70
Figura 35 – Organigrama de la Dirección 78
Figura 36 – Cadena de valor de la CGE 84
Figura 37 – Mapa de procesos de la Contraloría General del Estado 87
Figura 38 – Gráfico comparativo de procesos y actividades 90
Figura 39 – Configuración de Comunicados 100
Figura 40 – Configuración de la Pantalla inicial 100
Figura 41 – Creación de los empleados 101
Figura 42 – Organigrama 102
Figura 43 – Grupos de usuarios 103
Figura 44 – Calendarios 104
Figura 45 – Modelización en BPM 105
Figura 46 – Atributos a los procesos en BPM 105
Figura 47 – Objetos en los procesos 106
Figura 48 – Edición del formulario 107
Figura 49 – Edición del formulario 108
Figura 50 – Diccionario de términos 108
Figura 51 – Biblioteca de oficios en Share Point 109
Figura 52 – Portal interno de Auraportal 121
Figura 53 – Organigrama de la Dirección en Auraportal 122
Figura 54 – Árbol de procesos 123
Figura 55 – Tareas Personales Asesoría ante Tribunales y Juzgados 123
Figura 56 – Eventos Asesoría ante Tribunales y Juzgados 123
Figura 57 – Compuertas Asesoría ante Tribunales y Juzgados 124
Figura 58 – Tareas Personales Gestión de documentos 124
Figura 59 – Eventos Gestión de documentos 125
Figura 60 – Compuertas Gestión de documentos 125

Figura 61 – Monitorización Asesoría ante Tribunales y Juzgados 126
Figura 62 –Rastreo Asesoría ante Tribunales y Juzgados 127
Figura 63 – Monitorización Gestión de Documentos 127
Figura 64 – Rastreo Gestión de Documentos 128
Figura 65 – Rastreo Sub proceso Asignación interna de Documentos 128
Figura 66 – Rastreo Sub proceso Control de Calidad 129
Figura 67 – Rastreo Sub proceso Gestión de Documentos Procesados 129
Figura 68 – Número de consultas por responsable 131
Figura 69 – No trámites designados a cada Departamento 132
Figura 70 – No de consultas de acuerdo al área 133
Figura 71 – No. de tareas por personal y por área 134
Figura 72 – AVA, Gestión de Documentos 135
Figura 73 – AVA Gestión de Documentos (Automatizado) 136
Figura 74 – AVA Asesoría ante los tribunales y juzgados 136
Figura 75 – AVA Asesoría ante Tribunales y Juzgados (Automatizado) 137
Figura 76 – AVA Capacitación y Supervisión a nivel Nacional del SIJ 225
Figura 77 – AVA Asesoría ante los Tribunales y Juzgados 226
Figura 78 – AVA Difusión del Estudio Jurisprudencial 228
Figura 79 – AVA Emisión de información para certificados 229
Figura 80 – AVA Gestión de Correspondencia 231
Figura 81 – AVA Gestión de documentos 233
Figura 82 – AVA Control de Calidad 235
Figura 83 – AVA Gestión de proyectos 236
Figura 84 – Formulario de inicio Asesoría ante Tribunales y Juzgados 238
Figura 85 – AVA Gestión para la Defensa Constitucional y Judicial 240
Figura 86 – AVA Registro informático de Escritos Judiciales 241
Figura 87 – Formulario de inicio Asesoría ante Tribunales y Juzgados 243
Figura 88 – Formulario de Tipo de consulta 244
Figura 89 – Formulario de análisis de consulta 244
Figura 90 – Formulario de contestación a la consulta 245
Figura 91 – Formulario de satisfacción a la consulta 245
Figura 92 – Ingreso a Auraportal 246

Figura 93 – Formulario de Registro del documento 246
Figura 94 – Integración de documentos al formulario 247
Figura 95 – Formulario de Análisis y aprobación del Director 247
Figura 96 – Formulario de análisis y aprobación del Administrador 248
Figura 97 – Formulario de asignación del MAT 249
Figura 98 – Formulario de contestación al trámite 249
Figura 99 – Llegada del mensaje al Administrador de Gestión 250
Figura 100 – Formulario de Revisión del Administrador 250
Figura 101 – Formulario de Revisión del Director 251
Figura 102 – Formulario de Revisión del Profesional 252
Figura 103 – Formulario de Aprobación del Administrador 252
Figura 104 – Formulario de Aprobación del Director 253
Figura 105 – Formulario de Revisión del Formato 254
Figura 106 – Formulario de Revisión de destino de documentos 254
Figura 107 – Formulario de Emisión de información 255
Figura 108 – Formulario de Revisión de destino de documentos completos 255
Figura 109 – Formulario de Preparación y envío de documentos 256
Figura 110 – Formulario de Aprobación de documentos enviados 257

LISTA DE TABLAS

Tabla 1- Etapas de la historia de la Contraloría General del Estado 2
Tabla 2- Modelo SMART 24
Tabla 3- Figuras básicas de Visio 33
Tabla 4- Tabla resumen BPM 44
Tabla 5- Figuras básicas de Auraportal Modeler 47
Tabla 6- Tareas de Sistema 67
Tabla 7- Comparación entre las 2 bibliotecas de auraportal 69
Tabla 8-Observacionesen los cargos del personal 79
Tabla 9-Procesosde La Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas 86
Tabla 10-Cuadro resumen del resultado del Análisis de Valor Agregado 89
Tabla 11- Modelo SMART 91
Tabla 12-Observacionesen los cargos Del personal 122
Tabla 13-Propuesta de mejora 130
Tabla 14-Consultas por Responsable a la semana 131
Tabla 15-Número trámites designados a cada Departamento 132
Tabla 16-Consultas por área 132
Tabla 17-Tareas por profesional y por área 133
Tabla 18- Comparación procesos luego de La automatización 134
Tabla 19-Descripción de atividades Gestión para la defensa Constitucional y Judicial .. 148
Tabla 20-Descripción de atividades Difusión del Estudio Jurisprudencial 155
Tabla 21-Descripción de atividades Gestión para la defensa Constitucional y Judicial .. 156
Tabla 22-Descripción de atividades Asesoría en Intervenciones ante Trib. y Juzgados .. 158
Tabla 23-Descripción de atividades Gestión de Títulos de Crédito 159
Tabla 24-Descripción de atividades Registro informático de Escritos Judiciales 166
Tabla 25-Descripción de atividades Gestión de Documentos 167
Tabla 26-Descripción de atividades Control de Calidad 172
Tabla 27-Descripción de atividades Gestión de Proyectos 175
Tabla 28-Descripción de atividades Gestión de correspondencia 179

Tabla 29-Descripción de atividades Capacitación y Revisión a nivel Nacional del SIJ .. 181
Tabla 30-Caracterización de Gestión para la Defensa Constitucional y Judicial 182
Tabla 31-Caracterización de Difusión del Estudio Jurisprudencial 186
Tabla 32-Caracterización de Emisión de información para Certificados 187
Tabla 33-Caracterización de Asesoría ante Tribunales y Juzgados..... 188
Tabla 34-Caracterización de Gestión de Títulos de Crédito..... 189
Tabla 35-Caracterización de Registro informático de Escritos Judiciales 192
Tabla 36-Caracterización de Gestión de Documentos 193
Tabla 37-Caracterización de Control de Calidad..... 196
Tabla 38-Caracterización de Gestión de proyectos 198
Tabla 39-Caracterización de Gestión de Correspondencia..... 199
Tabla 40-Caracterización de Capacitación y Supervisión a Nivel Nacional del SIJ 201
Tabla 41-AVA Capacitación y Supervisión a Nivel Nacional del SIJ 225
Tabla 42-AVA Asesoría ante los Tribunales y Juzgados de la República 226
Tabla 43-AVA Difusión del Estudio Jurisprudencial..... 227
Tabla 44-AVA Emisión de información para certificados**Fuente:**Elaboraciónpropia 229
Tabla 45-AVA Gestión de correspondencia..... 230
Tabla 46-AVA Gestión de documentos..... 231
Tabla 47-AVA Control de Calidad..... 234
Tabla 48-AVA Gestión de proyectos 235
Tabla 49-AVA Gestión de Títulos de Crédito..... 237
Tabla 50-AVA Gestión para la Defensa Constitucional y Judicial 239
Tabla 51-AVA Registro Informático de Escritos Judiciales 241

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Descripción de actividades 148
ANEXO B – Caracterización de los procesos 182
ANEXO C – Diagramas de flujo en Visio 202
ANEXO D – Análisis de Valor Agregado 225
ANEXO E – Ejemplo de una ejecución 243

RESUMEN

La presente tesis describe el levantamiento, documentación, estructura y Automatización de los procesos de la Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas de la Contraloría General del Estado;para ello se realizó en primer instancia el diseño del Direccionamiento Estratégico de la Dirección en base al Plan Estratégico institucional, en donde se determinó la misión, visión, valores y objetivos de los Departamentos materia de estudio como lo señalan los cinco capítulos que a continuación se relata brevemente.

En el primer capítulo se encuentra descrita la organización, Historia, organigrama, funciones de la institución, misión, visión, objetivos, valores institucionales y la descripción de los Departamentos de Patrocinio, Recaudación y Coactivas.

En el segundo capítulo se encuentra la descripción de las herramientas que se utilizó para el desarrollo de la presente tesis entre las cuales están los formularios para la documentación de los procesos, el software especializado llamado Business Process Management (BPM) y la plataforma Auraportal que se utilizó para la automatización debido a las facilidades y soluciones que brinda frente a las necesidades de la organización.

En el tercer capítulo se describe el Direccionamiento Estratégico y la manera en que se realizó la documentación y automatización de los Procesos, además se encuentra el análisis y control de los procesos realizados a través del análisis de valor agregado contenido en los anexos del presente proyecto.

En el cuarto capítulo se analizaron los resultados de la automatización,se realizó un diagnóstico de los procesos levantados y la monitorización de los procesos automatizados; finalmente en el quinto capítulo se encuentran las conclusiones y recomendaciones de todo el trabajo realizado.

Palabras clave: Modelamiento, Documentación, Business Process Management (BPM), Aura Portal, Direccionamiento Estratégico.

ABSTRACT

This thesis describes the survey, documentation, structure and automation processes Sponsorship Patrocinio, Recaudación and Coactivas of the Contraloría General del Estado, for it was performed first addressing the design of the Directorate Strategic Plan based on institutional strategic, where they found the mission, vision, values and objectives of the departments subject matter, as indicated by the five chapters that recount briefly below.

The first chapter is described the organization, history, organization, functions of the institution's mission, vision, objectives, institutional values and description of the Departments of Patrocinio, Recaudación y Coactivas.

In the second chapter is the description of the tools used to develop this thesis among which are the forms for the documentation of processes, specialized software called Business Process Management (BPM) and the platform that AuraPortal used for automation because of the facilities and provides solutions that address the needs of the organization.

In the third chapter describes the Strategic Management and how it made the documentation and automation of processes, also is the analysis and control of processes performed by analysis of value added content in the Annexes to this project.

In the fourth chapter we analyzed the results of automation, we performed an analysis of the processes raised and monitoring of automated processes, and finally in the fifth chapter are the conclusions and recommendations of all the work done.

Keywords: Modeling, Documentation, Business Process Management (BPM), Aura Portal, Strategic Management.

1 INTRODUCCIÓN

Después de la terrible crisis financiera de los años veinte, surgió la misión Kemmer, logrando importantes transformaciones en el manejo de la economía y del Estado como la creación del Banco Central del Ecuador, y, organismos de control como la Contraloría General del Estadoy la Superintendencia de Bancos.
La Contraloría General del Estado es el organismo técnico superior de control, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, dirigido y representado por el Contralor General del Estado, quien desempeña sus funciones durante cuatro años. Durante este período de tiempo se establecen políticas, objetivos, metas, misión y visión, es decir, el Plan Estratégico de la institución; para el ciclo en curso se ha señalado como meta y objetivo principal la Gestión bajo procesos, la cual es la tendencia actual de toda organización que desea renovar su manera de gestionar.

1.1 GENERALIDADES

1.1.1 HISTORIA

Según la página de la Contraloría General del Estado (2008), en 1896, tratando de crear un organismo de control, elEstadocrea El Tribunal de Cuentas de Guayaquil, que perduró por 60 años.En diciembre 2 de 1927, entró en vigencia la Ley Orgánica de Hacienda, publicada en el Registro Oficial Nº 448 del 16 de noviembre de 1927, que crea la Contraloría General de la Nación, como departamento independiente del Gobierno, con el objeto de realizar el control fiscal, compilar cuentas y constituir la oficina central de la Contabilidad del Estado.
Con las enmiendas codificadas en 1960 en el Decreto Ley 1065-A, se reforma a la Ley Orgánica de Hacienda, estas enmiendas establecieron que la Contraloría debe tener un sistema moderno de control (Sistema Integrado de Administración Financiera y Control) con el fin de precautelar la economía efectiva y la eficiente administración de los recursos humanos, materiales y financieros, para controlar

oportunamente los fondos fiscales y satisfacer las necesidades del servicio público y del desarrollo del país.

En la constitución de 1967 se asignaron, funciones de fiscalización y se cambió la denominación de "Contraloría General de la Nación" por la de “Contraloría General del Estado”.

El 16 de mayo de 1977 se expide la ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC) publicada en el Registro Oficial ·337, con la cual se sustituyó a la Ley Orgánica de Hacienda Codificada. La LOAFYC, contiene las normas fundamentales que rigen la estructura y funcionamiento de la Contraloría General del Estado; en ella se plasmó el cambio de esta Institución dejando atrás el sistema del simple Control Fiscal para instaurar el sistema de Control Gubernamental Moderno de los recursos públicos.

Al cambiar la estructura legal y administrativa de la Contraloría, dejó de ser la oficina de Contabilidad e Intervención Fiscal, se constituyó como un Organismo Superior de Control de los recursos de las entidades del sector público. Este control lo efectuará mediante un examen posterior a las operaciones financieras y administrativas de cada entidad a través de exámenes especiales, auditorías financieras y auditorías operacionales.

1.1.2 ETAPAS

Tabla 1- Etapas de la historia de la Contraloría General del Estado

AÑO/ PERIODO	ORGANISMO CREADO	DESCRIPCIÓN
1830	La Contaduría General y las Contadurías Departamentales	Las contadurías departamentales revisaban y su función era encontrar hallazgos para emitir glosas; la Contaduría Generalrevisaba las glosas emitidas y demandas de los glosados.
1861	El Tribunal de Cuentas	Fueron eliminadas las Contadurías y sus atribuciones pasaron globalmente al Tribunal de Cuentas que se fue creado como organismo contralor.

AÑO/ PERIODO	ORGANISMO CREADO	DESCRIPCIÓN
1896	El Tribunal de Cuentas de Guayaquil	Precedido por Rodolfo Pérez Pimentel, creado como organismo responsable de fiscalizar y juzgar la regularidad de las cuentas y gestión financiera pública.
1927 – 1956	CONTRALORÍA GENERAL DE LA NACIÓN	Donde se expide el "Nuevo Reglamento" que establece la estructura organizacional de la Contraloría que contempla una división de 10 departamentos a cargo de un Director.
1967 - 2002	CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	Por lo cual se dicta otra organización interna de la Contraloría. Se expide la Ley Orgánica de Administración Financiera y de Hacienda. Se publica en el suplemento del Registro Oficial N.-595, LEY N.- 2002-73 (LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO)

Fuente: Guadalupe Cerón

1.1.3 FUNCIÓN DE LA CONTRALORÍA

La Contraloría General del Estado es un organismo técnico que tiene como función principal el control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.

1.1.4 MISIÓN

Somos el Organismo Técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las demás personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.

1.1.5 VISIÓN

En el 2015 la Contraloría General del Estado será: Un organismo modelo de gestión pública, moderno y confiable, fundamentado en principios de ética, transparencia, calidad y enfoque hacia los resultados, que garanticen a la ciudadanía ecuatoriana el eficiente control de los recursos públicos.

1.1.6 POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Las políticas institucionales constituyen los lineamientos que guiarán las actividades de la Contraloría General del Estado. El planeamiento, la ejecución, el control, el seguimiento y la rendición de cuentas en los diferentes componentes, corresponden a las guías establecidas que representan la base para la toma de decisiones por el Contralor General del Estado.

Según el plan estratégico de la institución (2008), la estrategia que guiará el accionar de la Contraloría en los próximos años, es una estrategia de excelencia operacional, entendida como el cumplimiento de los más altos "estándares de confiabilidad, la mejora continua de los procesos, innovación y proactividad, adecuada infraestructura, y un personal altamente calificado y motivado con la firme determinación de cumplir con el mandato constitucional y su Ley Orgánica, para dar respuesta a las necesidades y demandas sociales".

1.1.7 VALORES INSTITUCIONALES

Según el Plan Estratégico Institucional (2008), la Contraloría General del Estado para el cumplimiento del elemento de Integridad y Valores Éticos, es fundamental un efectivo sistema de control, sin los cuales no se podrán alcanzar los objetivos propuestos, mediante la práctica de las normas éticas y de comportamiento, con la amplia difusión al personal para su aplicación, se propiciará un ambiente adecuado de control.

Estos fundamentos éticos se observarán en todas las acciones que se desarrollen tanto institucional como personalmente.

- TRANSPARENCIA: Es actuar con rectitud mediante un comportamiento evidente.
- RESPONSABILIDAD: Asumir y hacerse cargo de sus actos y juicios en el ejercicio de sus funciones.
- HONESTIDAD: Disposición a obrar con honradez y justicia. La Contraloría General del Estado y sus funcionarios cumplen con el ejercicio del control de la gestión fiscal, actuando acorde con los principios, los valores y las normas establecidas y aplicándolas en su quehacer laboral y social.
- LEALTAD: Fidelidad en el trato y el desempeño. El servidor de la Contraloría General del Estado es fiel a los compromisos que se derivan de sus funciones y sus principios constitucionales y legales.
- IMPARCIALIDAD: Reconocer la igualdad y objetividad sin otorgar preferencia alguna.
- COMPROMISO: Cumplimiento óptimo de las obligaciones contraídas. La
- Contraloría General del Estado cumple la misión prevista en su plan estratégico, frente a las entidades sujetas a su control y a la comunidad en general, posibilitando un mejoramiento continuo en el uso de los recursos públicos.

1.1.8 OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Según el Reglamento Orgánico por Procesos de la Contraloría General del Estado (2011), los objetivos institucionales son los siguientes:

- Gestión Estratégica.- Conducir a la Contraloría General del Estado hacia la mejora de su desempeño
- Gestión de Talento humano.- Apoyar a la Gestión efectiva del Talento Humano, para mejorar la dotación del personal, su contribución según sus competencias, su compromiso y motivación en el desempeño de sus funciones.
- Gestión de Control Interno y Externo.- Modernizar y fortalecer los procesos de control Gubernamental observando los principios y normas aplicables que

constituyen las herramientas para asegurar la oportuna y eficaz transparencia de la administración pública.

- Gestión Tecnológica.- Desarrollar y ejecutar el Plan Estratégico Integrado de Tecnología y Recursos Informáticos.
- Gestión de Calidad.- Consolidar el Proceso de Mejoramiento Continuo de los procesos Gobernantes, misionales y de apoyo de la Contraloría General del Estado.

1.1.9 ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN

El organigrama de la institución es muy extenso, es por ello que se ha decidido presentar el organigrama completo, y a continuación cada una de sus partes ampliadas para una mejor visualización.
Ya que la institución ha programado dentro de su plan estratégico una Gestión por procesos, las autoridades han empezado con la identificación de 3 clases de procesos:

- Procesos Gobernantes
- Procesos Habilitantes
- Procesos de Valor Agregado

A continuación se muestra el organigrama, y la identificación de las clases de procesos que posee, además se puede observar que la Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas se encuentra dentro de los procesos de Valor Agregado u Operativos.

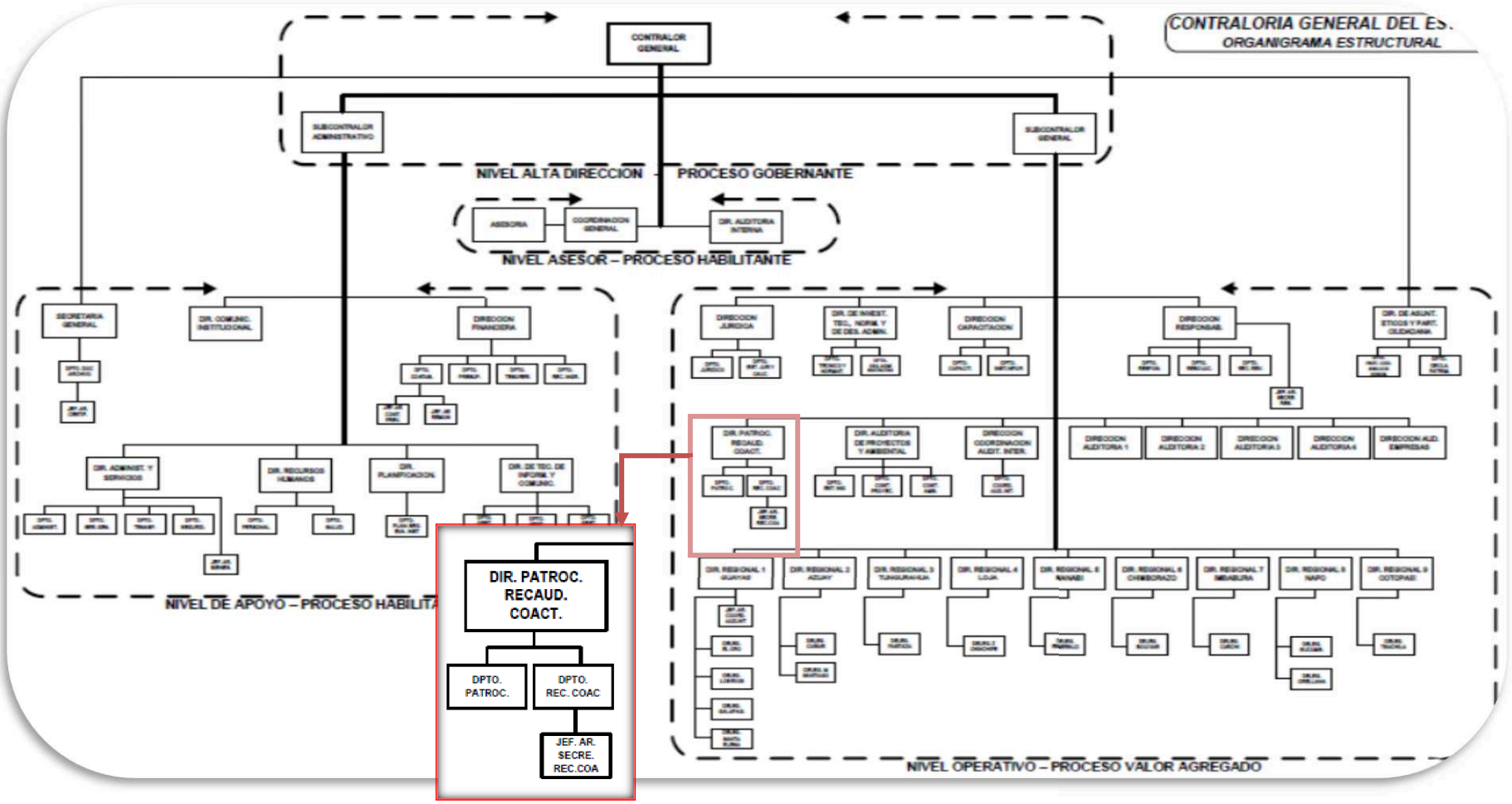


Figura 1 – Organigrama de la Contraloría General del Estado
Fuente: Contraloría General del Estado, 2011

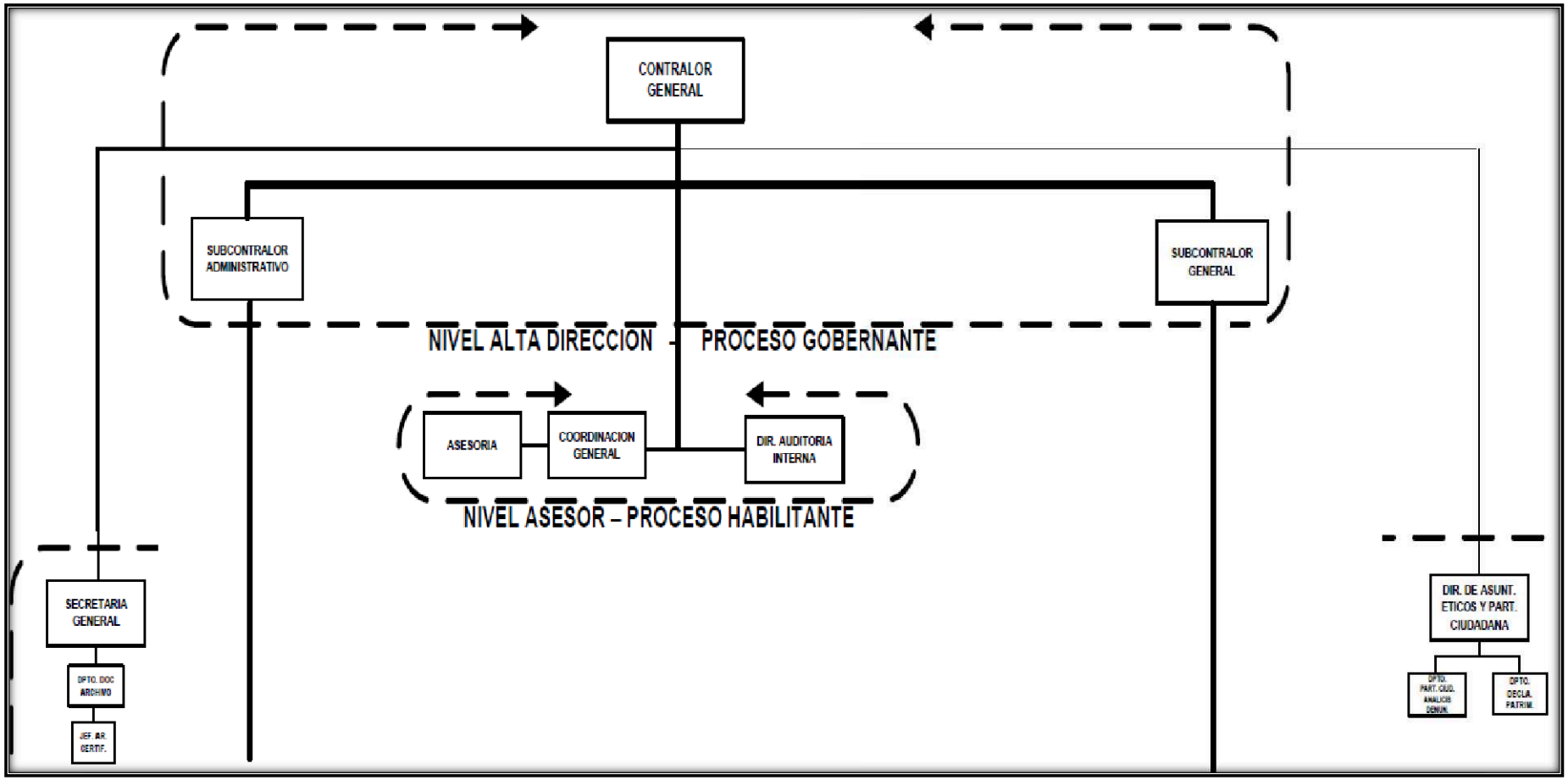


Figura 2 – Procesos Gobernantes de la Contraloría General del Estado
Fuente: Contraloría General del Estado, 2011

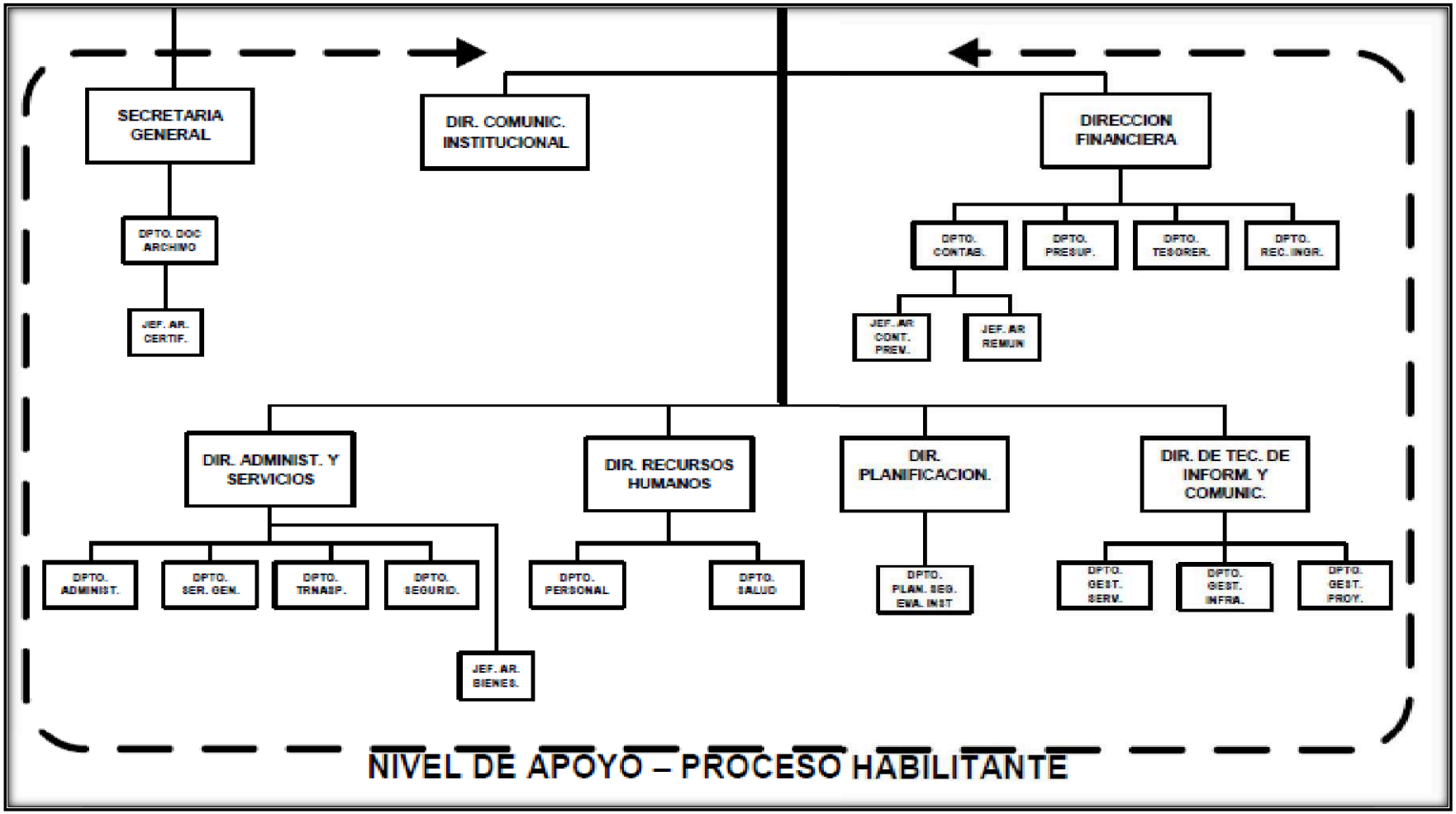


Figura 3 – Procesos habilitantes de la Contraloría General del Estado
Fuente: Contraloría General del Estado, 2011

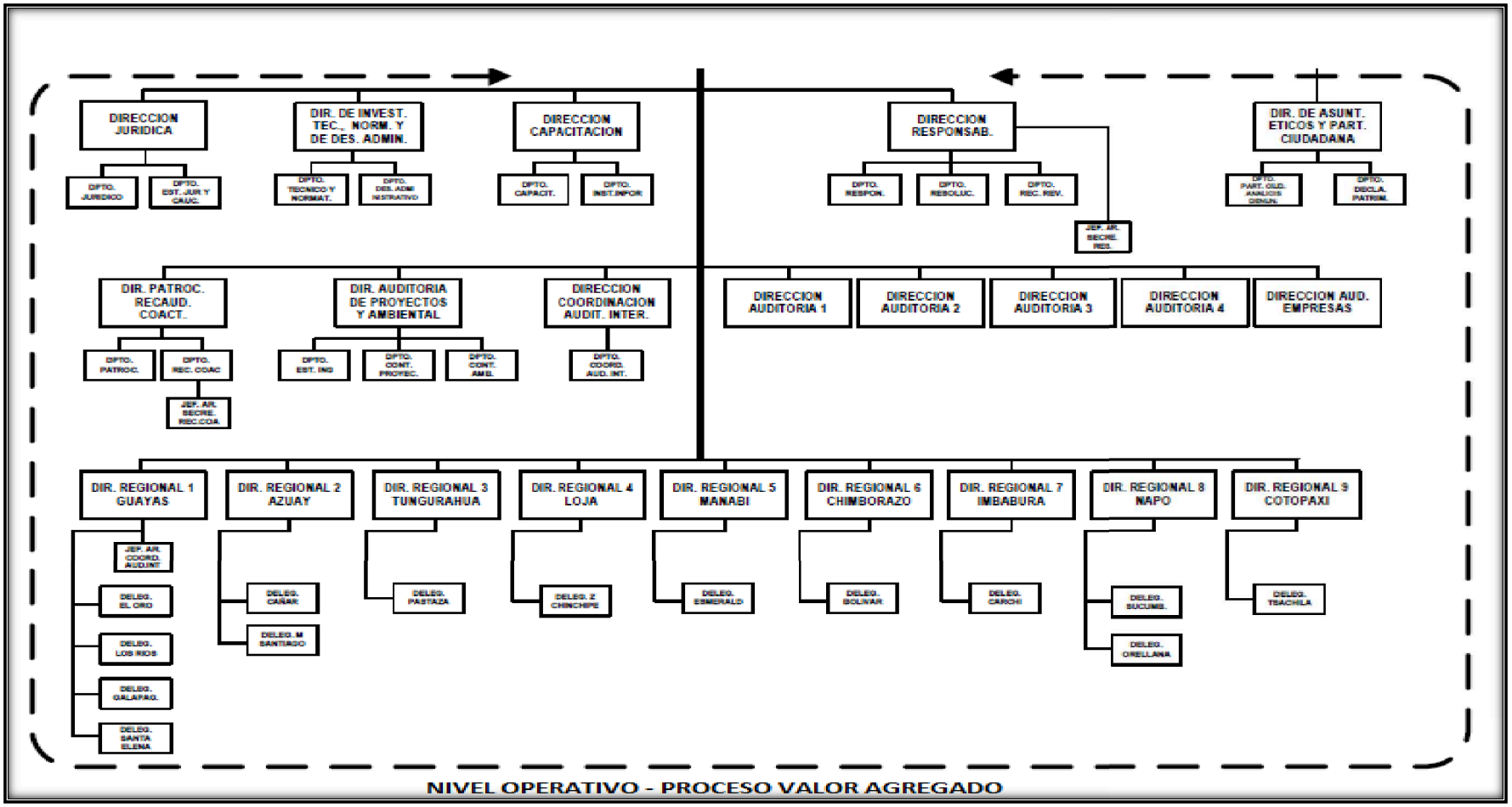


Figura 4 – Procesos que agregan valor de la Contraloría General del Estado
Fuente: Contraloría General del Estado, 2011

1.1.10 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA ORGANIZACIÓN

La Contraloría General del Estado está constituida de la siguiente manera:

- ALTA DIRECCIÓN
- ASESORÍA, Y COORDINACIÓN GENERAL

a) Asesoría, y Coordinación General
b) Dirección de Auditoría Interna

- AUXILIAR O DE APOYO

a) Secretaría General:
    1. Departamento de Documentación y Archivo y la Jefatura de Área de Certificaciones.
b) Dirección de Comunicación Institucional.
c) Dirección Financiera:
    1. Contabilidad; y, las jefaturas de Área de Control Previo y de Remuneraciones
    2. Presupuesto
    3. Tesorería
    4. Determinación y Recaudación de Ingresos Institucionales.
d) Dirección Administrativa y Servicios:
    1. Departamento Administrativo
    2. Departamento de Servicios Generales
    3. Departamento de Transporte y Mantenimiento Vehicular
    4. Departamento de Gestión de Riesgos y Seguridad
e) Dirección de Recursos Humanos:
    1. Personal
    2. Salud y Servicios Asistenciales
f) Dirección de Planificación y Evaluación Institucional:
    1. Departamento de Planificación y Evaluación Institucional.
g) Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones (DTIC):
    1. Gestión de Servicios
    2. Gestión de Infraestructura
    3. Gestión de Proyectos

- LINEAL U OPERATIVO

a. Dirección Jurídica:
    1. Departamento Jurídico;
    2. Departamento de Estudios Jurídicos y Cauciones.

b. Dirección de Investigación Técnica, Normativa y de Desarrollo Administrativo:
    1. Técnico Normativo; y,
    2. Desarrollo Administrativo

c. Dirección de Capacitación:
    1. Capacitación
    2. Instrucción Informática.

d. Dirección de Contratación Pública:
    1. Técnico de Contratación Pública
    2. Legal de Contratación Pública
    3. Técnico de Contratación Especial
    4. Legal de Contratación Especial.

e. Dirección de Responsabilidades:
    1. Determinación de responsabilidades
    2. Resoluciones
    3. Recursos de Revisión.

f. **Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas**:
    1. Patrocinio,
    2. Recaudación y Coactivas;
    3. Jefatura de Secretaría Recaudación y Coactivas.

g. Dirección de Auditoría de Proyectos y Ambiental y los Departamentos de:
    1. Estudios de Ingeniería
    2. Control de Proyectos
    3. Control Ambiental.

h. Dirección de Coordinación de Auditorías Internas:
    1. Departamento de Coordinación de Auditorías Internas.

i. Las Direcciones de Auditoría 1, 2, 3, 4 y de Empresas

El ámbito de todas las unidades de control se establecerá y se reformará mediante acuerdo expedido por el Contralor General

j. Dirección de Asuntos Éticos y Participación Ciudadana:
   1. Participación Ciudadana y Análisis de Denuncias
   2. Declaraciones Patrimoniales.

Nota: Como se puede observar los departamentos de interés (Patrocinio, Recaudación y Coactivas) pertenecen a la línea Operativa, dentro de la dirección que lleva su mismo nombre, existe un tercer departamento que es la Jefatura de Secretaría Recaudación y Coactivas; actualmente este último departamento no existe, las funciones que desempeñaba pasaron a formar parte del Departamento de Recaudación y Coactivas.

1.2 DESCRIPCIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS MATERIA DE ESTUDIO

Los Departamentos de Patrocinio, Recaudación y Coactivas tienen las siguientes funciones:

1.2.1 DEPARTAMENTO DE PATROCINIO

El Departamento de Patrocinio maneja los juicios de dos procedencias:

- Juicios con indicios de responsabilidad penal que son el resultado de las auditorías, en el caso de que exista perjuicio a la entidad auditada pasa al Departamento de Patrocinio para su estudio, análisis y en el caso de tener sustento su trámite a la Fiscalía.
- Demandas Contenciosas, Administrativas y Civiles que se originan en las demandas instauradas por los actores en los Tribunales Contencioso Administrativos y Civiles y, en cuyo caso esta unidad se encarga de patrocinar la defensa de la institución.

Según el Reglamento Interno de la Contraloría General del Estado (2008), tiene las siguientes funciones:

- Planificar, coordinar y ejecutar el Patrocinio judicial de los intereses del Estado, en las causas y procesos en los que intervenga la Contraloría General, de conformidad con la ley.
- Supervisar la tramitación de juicios y más diligencias en las direcciones regionales y delegaciones provinciales.
- Llevar al día un registro nacional de los juicios en los que intervenga la Contraloría General, mantener, ingresar y actualizar el sistema informático de juicios garantizando la calidad y oportunidad de la información e informar respecto de los informes con indicios de responsabilidad penal.
- Registrar las sentencias de las causas concluidas en las que haya intervenido la Contraloría como parte y vigilar el resarcimiento de daños y perjuicios.
- Difundir el contenido de las sentencias de las causas concluidas y de los juicios en que la Contraloría hubiere intervenido como parte
- Las demás funciones que le sean asignadas por el Director.

1.2.2 DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN Y COACTIVAS

El Departamento de Recaudación y Coactivastiene la función principal de realizar el cobro de las glosas emitidas con resolución y que no han sido justificadas en el plazo establecido, en cuyo caso se emite el título de crédito a las personas glosadas y se procede a su respectivo cobro y devolución a la entidad perjudicada.

Según el Reglamento Interno de la Contraloría General del Estado (2008), tiene las siguientes funciones:

- Recaudar a través de la acción coactiva los ingresos provenientes de las resoluciones ejecutoriadas expedidas por el Contralor General, o sus delegados por efecto de la determinación de glosas confirmadas, multas y órdenes de reintegro de desembolsos indebidos de recursos públicos, que establezcan obligaciones a favor del Gobierno Central y de las instituciones y empresas que no tengan la capacidad legal para ejercer la coactiva, así como los ingresos derivados de sentencias ejecutoriadas condenatorias por delitos,

en las que se hubiere dispuesto la indemnización de daños y perjuicios, conforme lo previsto en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado; y, planificar, dirigir y controlar las actividades relativas a la recaudación de esos ingresos;

- Organizar y mantener actualizado un catastro de las entidades, organismos y empresas del sector público que no disponen de facultad para ejercer la coactiva, como base para el ejercicio de esta acción conforme lo dispuesto en la ley y el reglamento respectivo;
- Coordinar con la Subdirección respecto del envío de toda la información necesaria previa a la emisión del título de crédito;
- Planificar, coordinar y ejecutar las actividades relacionadas con los aspectos de la acción coactiva y con las materias de carácter administrativo y contable vinculadas a esa acción;
- Asistir a las direcciones regionales y delegaciones provinciales de la Contraloría, para el eficaz funcionamiento del sistema de recaudación y coactiva, de conformidad con lo dispuesto en la ley y reglamento sobre la misma;
- Mantener registros actualizados de los títulos de crédito emitidos y sus antecedentes, con todos los datos que identifiquen claramente al título, de tal manera que se faculte su debido control y recaudación;
- Transferir los valores recaudados a las diferentes instituciones beneficiarias, deduciendo el 10% a favor de la Contraloría General, de conformidad con lo establecido en la ley y reglamento sobre la materia;
- Mantener registros que permitan el adecuado control de la recaudación y los procesos coactivos para facilitar la elaboración de datos y estadísticas necesarios para la institución;
- Mantener coordinación con la Dirección Jurídica en las áreas de absolución de consultas y con el Departamento de Patrocinio; y,
- Las demás funciones que le sean asignadas por el Director.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La estructura tradicional de las empresas agrupa en departamentos, actividades relacionadas entre sí; su representación es el organigrama, el cual establece la estructura organizativa, designa las funciones de cada trabajador y establece las relaciones jerárquicas. Sin embargo, el organigrama no muestra el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, los aspectos estratégicos, los flujos de información ni la comunicación interna. La información fluye de abajo a arriba, donde se toman todas las decisiones, sin tener en cuenta la capacidad de las personas.

Este es el caso de la Contraloría General del Estado que actualmente se encuentra trabajando bajo una estructura funcional; la estructura tradicional, funcional o piramidal, se centra en las necesidades propias de la empresa y no en las del cliente, lo cual lleva a "perder" por el camino una gran cantidad de recursos en actividades que NO APORTAN VALOR, es decir, se camina hacia la ineficacia, incrementando considerablemente la burocracia, lo cual multiplica las tareas a realizar y conlleva a algunos conflictos como son:

- Repetición de actividades
- Desperdicio de recursos
- Duplicidad de autoridad
- Confusión en los trabajos a realizar

Como la Contraloría General del Estado funciona en una estructura funcional ha caído en las desventajas que esta conlleva; es por ello que existe una competencia entre las Direcciones o Unidades, llevándolas a restringir la información y no compartir con ningún funcionario que no sea de su Departamento, es decir aún siendo de la misma empresa cada Dirección es como un organismo independiente. Además debido a las últimas disposiciones Gubernamentales en donde por medio de una evaluación al personal son separados trabajadores del sector público, existe un desconcierto en el personal, obligándolo a ocultar información sobre las labores que desarrolla, exagerar o

minimizar las metas de su trabajo. Indiscutiblemente esto trae consigo una tensión en el clima organizacional y varias personas optan por una renuncia voluntaria al no saber si están realizando adecuadamente su trabajo.

Por todos estos problemas las autoridades decidieron mejorar la estructura de la Contraloría General del Estado implantando la Gestión por Procesos; pero por el tamaño de la misma se ha optado por iniciar la ejecución en cada una de las Direcciones.

Este es el caso de la Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas en donde debido al gran volumen de trabajo y la carencia de sistemas de información existen problemas como: repetición de actividades para obtener la misma información, falta de estándares para el trámite de juicios tipo, se carece de indicadores de gestión para cada cargo, no concuerdan en algunos casos el cargo con las tareas realizadas, no se dispone de tareas de seguimiento y control de procesos judiciales en los tribunales y juzgados del país con el fin de impulsar las causas allí represadas; en síntesis existe una inadecuada organización del trabajo y recursos dentro de los departamentos.

El levantamiento, documentación y automatización de los procesos tiene la característica principal de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización, en este caso la Dirección o Unidad, de esta manera se optimizará recursos, se tendrá un mejor registro y control de la información, se estandarizarán tareas, se tendrán indicadores de gestión para cada cargo y se eliminarán actividades repetitivas; además una vez estructurados los procesos podrá servir como una guía para los servidores de la unidad de tal forma que realizarán de mejor manera sus actividades evitando consigo tensiones y mejorando incluso el clima organizacional.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Levantar, mejorar y automatizar en Auraportal los procesos operativos de los Departamentos de Patrocinio y Coactivas de la Contraloría General del Estado para incentivar a la gestión de la calidad y mejora continua.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar el diagnóstico actual de los departamentos involucrados con la finalidad de determinar las herramientas necesarias para el cumplimiento del proyecto.
2. Levantar la información para desarrollar el mapa de procesos y la cadena de valor.
3. Desarrollar un direccionamiento estratégico de la Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas tomando como referencia el plan estratégico global de la toda la organización.
4. Documentar los procesos de los Departamentos de Patrocinio y Coactivas de la Contraloría general del Estado.
5. Realizar un seguimiento y control de los procesos mediante un flujo de trabajo de las tareas desarrolladas.

1.5 ALCANCE

Este proyecto se presenta como una nueva ventaja competitiva, que tiene como propósito el levantamiento, documentación, mejora y automatización de los procesos de los Departamentos de Patrocinio y Coactivas de la Contraloría General del Estado, que “desarrollan las operaciones de administración y cobro de los títulos valores, activos fijos y demás glosas por las auditorías realizadas; y la administración de los juicios del Estado, Contralor, Procurador o funcionario público”. (Contraloría General del Estado, 2008)

Para llevar a cabo esto, se han determinado las siguientes herramientas: investigación cualitativa a través de entrevistas realizadas a los trabajadores de los departamentos, análisis de los procesos a través del levantamiento de información y documentación, seguimiento de los procesos mediante un seguimiento del flujo de trabajo y finalmente estructuración de los procesos en el sistema BPM en Auraportal.

1.6 JUSTIFICACIÓN

El Gobierno Nacional (2010), para un adecuado ejercicio de las competencias, funciones y objetivos institucionales, señala que la administración de las empresas públicas debe estar abierta a nuevas prácticas de gestión, y ha dispuesto que las organizaciones públicas adopten la gestión por procesos como estructura organizacional.

La Contraloría General del Estado, encargada del control y eficiente utilización de los recursos públicos, tiene como objetivo principal "lograr cambios ante las nuevas demandas de la sociedad ecuatoriana, que conlleven a hacer realidad los propósitos de mejoramiento continuo" (Contraloría General del Estado, 2009-2012). Para ello debe tener la capacidad de ajustar el modelo organizativo de manera que los objetivos estratégicos definidos permitan minimizar las falencias del sistema. De ahí la necesidad de adquirir un nuevo perfil como un organismo modelo de gestión pública, moderno y confiable, además de cumplir con el mandato del Estado.

Para obtener ese nuevo perfil es necesario orientar a la organización hacia una gestión por procesos, que Según Pérez Fernández de Velazco José Antonio. (2009), "consiste en un sistema conformado por las actividades realizadas y sus interrelaciones", las cuales contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del usuario; además la automatización de los mismos conllevará a un eficiente manejo en la administración de los departamentos de Coactivas y Patrocinio de la Contraloría General del Estado.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Según el profesor Edward Bueno Campos (1987), la dirección estratégica es una perspectiva de la dirección que surge a partir de los años ochenta, como respuesta de la empresa a los nuevos retos a los que se enfrenta. Desde la óptica de la dirección de empresas se trata de ofrecer una pauta a una dirección más flexible y que resultase más adecuada a los nuevos requerimientos.

2.1.1 CONCEPTO

La dirección estratégica surge de la planeación estratégica de la empresa, analiza el entorno en que se desenvuelve la organización, y sirve para tener una visión general de la situación actual de la organización.
Según Robbins, (1995), es el proceso mediante el cual, quien o quienes toman decisiones en una organización obtienen y analizan información pertinente con el fin de evaluar la situación presente en la empresa y definir dónde se quiere estar.
Para Laguado Jaimes (2007),la implementación del Direccionamiento Estratégico parte de:

- Identificar al interior de la entidad, la existencia de planes y programas, su pertinencia en la planeación institucional; cual es el modelo de operación de la entidad y como está conformada la estructura organizacional.
- A partir de esto se inicia la implementación de cada uno de los elementos que conforman el Direccionamiento Estratégico.

2.1.2 ELEMENTOS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para un adecuado Direccionamiento, la organización debe tener en cuenta a dónde quiere llegar, cómo y porqué quiere llegar hasta ahí. Es por esto que posee una serie de elementos que son:

- Misión y Visión

- Objetivos.
- Políticas
- Valores

Para elaborar estos elementos en la organización se pueden seguir varios métodos, uno de ellos lo menciona(Vidal Arizabaleta, 2004), y consta de los siguientes pasos:

- Solicitar que cada miembro de la organización prepare una declaración de misión y visión.
- Seleccionar varias declaraciones de misión y visión y entregarlas al equipo de dirección para que tengan información básica.
- Un comité elegido para tal propósito, reúne todas las declaraciones en un solo documento y este primer borrador es distribuido entre los interesados.
- Solicitar sugerencias para modificaciones.
- Revisar en conjunto, el nuevo documento.
- Preparar la declaración final.

2.1.2.1 Misión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser, de la empresa u organización porque define:

- Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,
- Lo que pretende hacer,
- Para quién lo va a hacer

Complementando ésta definición se cita a Harrison Jeffrey, (2009): “la misión de una organización constituye un importante vehículo para transmitir ideales y un sentido de dirección y de meta. Ayuda también a los directores de la organización en las decisiones de asignación de recursos”.

Para redactar de una forma correcta la misión es necesario contestar las siguientes interrogantes(Below, Morrisey, & Acomb, 1999):

- ¿Por qué existe la organización (cuál es nuestro propósito básico)?
- ¿En qué sector se debe estar?
- ¿Quién es el usuario o ciudadano objetivo?
- ¿En dónde se encuentra el usuario o ciudadano objetivo?
- ¿Qué es valor para el usuario o ciudadano?
- ¿Qué necesidades se puede satisfacer?
- ¿Cómo es que se va a satisfacer estas necesidades?
- ¿Cuáles son los productos o servicios presentes o futuros?
- ¿En qué se distingue la organización?, ¿qué característica especial se tiene o se deseamos tener?

2.1.2.2 Visión

Para Jack Fleitman, (2000), la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, (2001) el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

Estos autores coinciden en que en una empresa no solo es necesaria la misión, también lo es la visión, la cual marca el camino hacia dónde seguir y es la meta hacia dónde se quiere llegar; es decir cómo se ve la organización a futuro y hacia dónde debe estar orientada.
Según (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1999) para formular la visión se debe tener en cuenta las siguientes interrogantes:

- ¿Qué se trata de conseguir?
- ¿Cómo se producirá resultados?
- ¿Cómo se enfrentará al cambio?
- ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

La elaboraciónde la visión, corresponde al equipo de primer nivel (mando superior o estratégico) de cualquier organización, pues cuentan con mayor información y una perspectiva más amplia acerca de lo que se desea lograr.

2.1.2.3 Objetivos

“Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado” (Lopez, 2009). Los objetivos tienen algunas funciones como:

- Presentación de una situación futura: se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.
- Fuente de legitimidad: los objetivos justifica las actividades de una empresa.
- Sirven como estándares: sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.
- Unidad de medida: para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.

La estructura de los objetivos son la base de relación entre la organización y su medio ambiente, siempre debe comenzar con un verbo en infinitivo y tener elementos como: responsable, plazo y duración. Es preferible establecer varios objetivos para satisfacer la totalidad de necesidades de la empresa.
Para definir claramente un objetivo, existe el modelo "SMART", que permite identificar claramente las características de un objetivo bien establecido el modelo se muestra en la tabla 2:

Tabla 2- Modelo SMART

eS	M	A	R	T
Específico	Medible	Alcanzable	Retador	Tiempo
Los objetivos deben ser Concretos, claros y fáciles de entender.	Deben crearse identificadores para observar, de manera tangible el éxito.	Realizable en función de los recursos y la misión de la organización.	Que no sean sencillas de lograr, que inspiren reto, impliquen esfuerzo y sean relevantes.	Límite para medir y obtener los resultados.

Fuente: (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1999)

Según las Normas de control interno para empresas públicas (2008), para que una entidad tenga un control eficaz, debe tener objetivos establecidos.

2.1.2.4 Políticas

Las empresas para su adecuado funcionamiento interno y externo desarrollan políticas empresariales. Las políticas empresariales explican los principios básicos de la empresa para la toma de decisiones, permiten un proceso de toma de decisiones que sea coherente con los objetivos globales de la empresa. Las políticas consisten en criterios generales que orientan o guían el pensamiento en la toma de decisiones, son guías orientadoras para la acción, que establecen los límites dentro de los cuales habrá de tomarse una decisión y garantizan que ésta sea consistente y contribuya a un objetivo.

2.1.2.5 Valores y principios

Los valores corporativos son el elemento fundamental y soporte en la cultura empresarial, son el conjunto de creencias, actitudes, conductas y principios que

permiten orientar el comportamiento de los funcionarios de la organización; son importantes para la empresa que trabaje con una Gestión bajo Procesos, porque ellos ayudarán al logro de objetivos como productividad, calidad, satisfacción de su personal y de sus clientes, en otras palabras son un estímulo para lograr el compromiso en los trabajadores de la institución (Serna, 2009)

Según la Constitución de la República del Ecuador (2007), en su artículo 227 determina que la Administración Pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

2.2 GESTIÓN POR PROCESOS

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas(Zariategui, 1999).

Según el Estatuto Orgánico por procesos de la Contraloría General del Estado (2011), la estructura organizacional de la Contraloría General del Estado, se alinea con su misión y se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, en función de sus clientes externos e internos.

2.2.1 PROCESO

Un proceso es considerado un conjunto de actividades interrelacionadas con el fin de transformar insumos en productos terminados para satisfacer las necesidades del cliente, sea este interno o externo; un proceso carece de jerarquía pues todos son importantes para lograr las metas de la organización, y son fundamentales para la mejora continua y la Gestión de la Calidad, (Beltrán, 2008).

2.2.1.1 Elementos de un Proceso

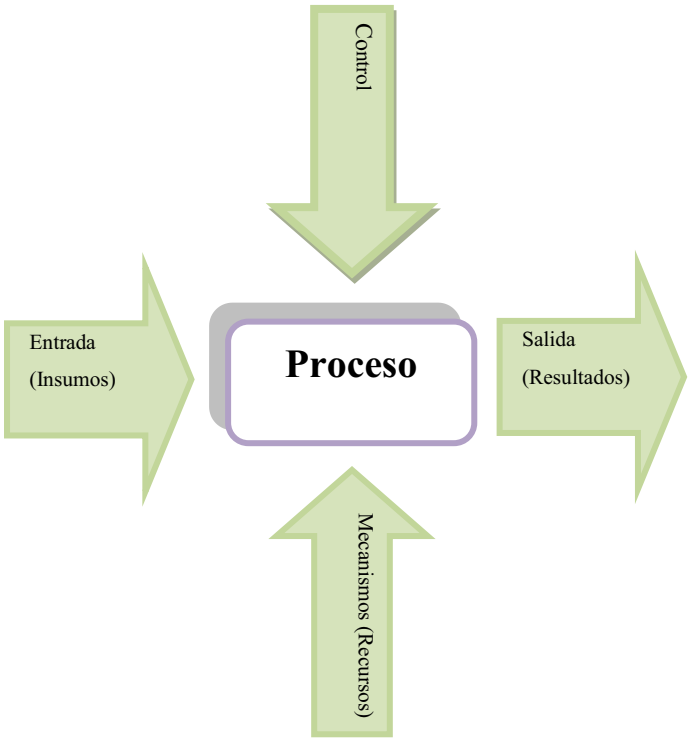


Figura 5 – El proceso y sus elementos
Fuente: Elaboración propia

- Entrada: "insumo" que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo).
- Recursos y estructuras: para transformar el insumo de la entrada.
- Producto: "salida" que representa algo de valor para el cliente interno o externo.
- Sistema de medidas y de control de su funcionamiento.
- Límites (condiciones de frontera) y conexión con otros procesos claros y definidos.

2.2.1.2 Tipos de Procesos

A los procesos se los puede clasificar de dos maneras:

1. De acuerdo a la función que realizan:

- Procesos Gobernantes: Son los procesos de planificación y control destinados al cumplimiento de objetivos, metas, estrategias y políticas de la organización.
- Procesos Operativos: Son los que intervienen directamente en la transformación y entrega del producto o servicio.
- Procesos de Apoyo: Son un apoyo para los procesos Operativos, sus clientes son internos.

La determinación de estos grandes procesos se debe dar de acuerdo a la misión, visión y políticas de la organización.

2. De acuerdo a la complejidad:

- Macro procesos: Normalmente se encuentran en organizaciones de gran tamaño, son el conjunto de procesos.
- Proceso: son un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí para la transformación del producto, cada proceso debe cumplir con el ciclo P-D-C-A
- Sub proceso: Son actividades son una secuencia lógica que contribuyen a la realización del proceso; es decir es una parte del proceso.

De manera gráfica se puede observar:

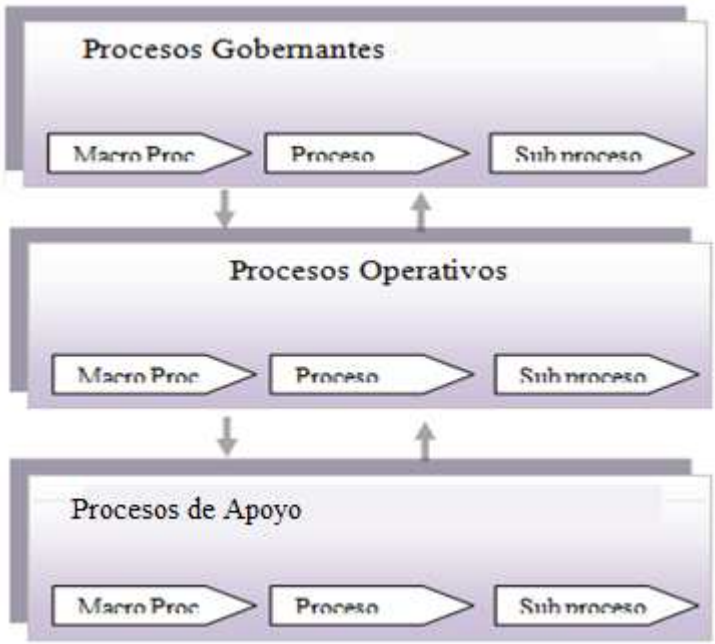


Figura 6 – Clases de Procesos
Fuente: Elaboración propia

2.2.2 VENTAJAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Según Negrín(2008)las ventajas de la Gestión por Procesos son:

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes
- Muestra como se crea valor en la organización
- Permite a la organización centrarse en el cliente
- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales
- Permite a la compañía predecir y controlar el cambio
- Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones
- Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.
- Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles

2.2.3 MAPA DE PROCESOS

Una vez identificados los procesos de la empresa se procede a elaborar el Mapa de Procesos que muestra las relaciones que existen entre procesos mediante flechas y registros que identifican el flujo de la información.
El mapa de procesos es una representación gráfica de la gestión de la empresa, tiene la capacidad de desagregar la cadena de valor, puesto que ya identificados los procesos gobernantes, operativos y de apoyo; se procede a identificar dentro de cada uno los procesos, macro procesos, subprocesos, actividades y tareas.(Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchon, 2002)

Gráficamente se tiene:

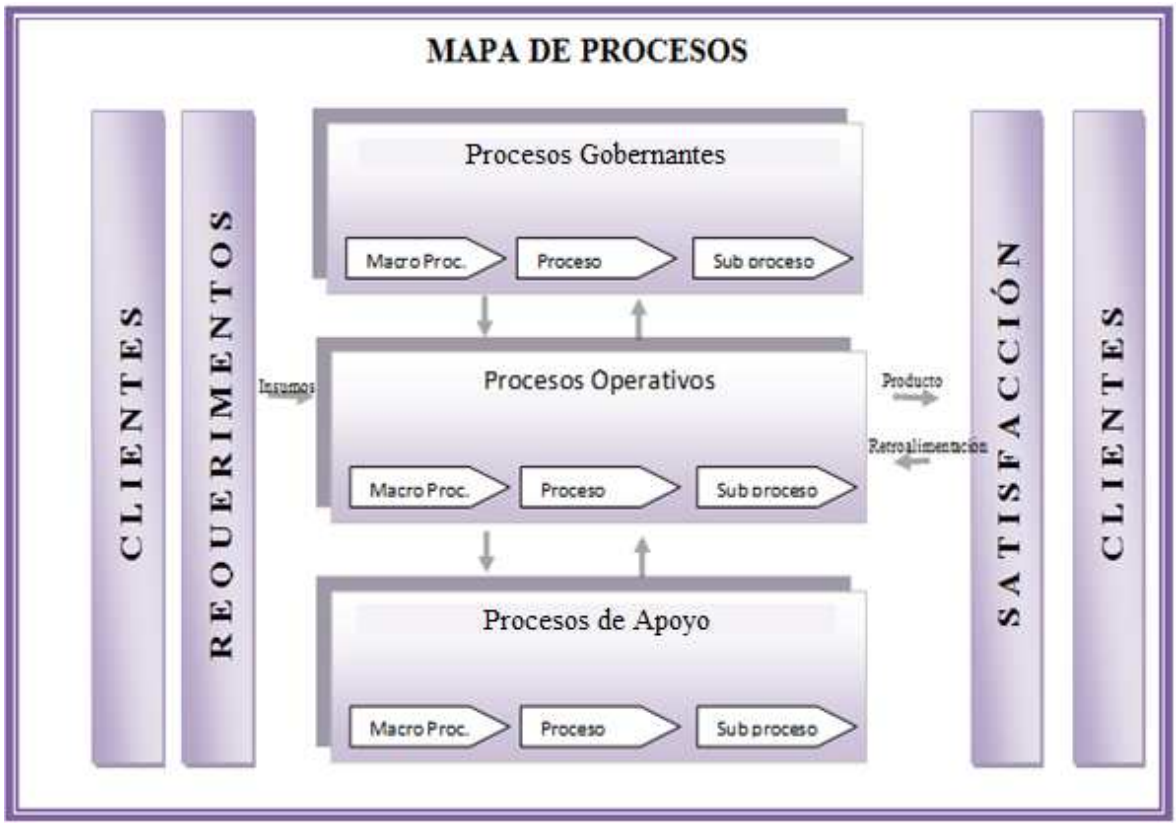


Figura 7 – Ejemplo de Mapa de Procesos
Fuente: Elaboración propia

Para realizar el mapa de procesos se siguen dos pasos fundamentales:

- Levantamiento de la información
- Diseño de los procesos

2.2.3.1 Levantamiento de la información

Se puede realizar de diferentes maneras pero la más adecuada es un sistema de entrevistas a los trabajadores de cada unidad, en donde se le pide que describa paso a paso las actividades que realiza, el tiempo que dura cada una de ellas, la cantidad y la periodicidad.

Adicionalmente según (Cedeño Cedeñño & Torres Falcón, 2009)se debe considerar aspectos como:

- Antes de empezar la reunión, el entrevistador se debe presentar con la persona a entrevistar.

- Indicar el tiempo que se va a desarrollar la entrevista y pedir la colaboración de la persona entrevistada.
- Explicar brevemente lo que se va a realizar y sobre todo lo que se espera que aporte el entrevistado.
- Que el entrevistado tenga claridad sobre la terminología básica de la entrevista, como: proceso, procedimiento, actividad, etc.
- La información que se reciba debe ser mantenida como confidencial.
- Todas las personas entrevistadas deben tener una clara idea sobre el alcance de la entrevista y el trabajo a desarrollar.

2.2.3.2 Diseño de los procesos

Se procede a realizar luego del levantamiento de la información, se identifica los macro procesos, procesos y sub procesos, agrupando las actividades que realiza cada uno de los servidores, identificando los inputs y outputs.

Según (Unidad de Rectorado y apoyo a Gerencia, 2011) para definir los procesos se debe seguir los siguientes pasos:

1. Identificar los productos o servicios de la organización.
2. Qué actividades hay que realizar y en qué secuencia para suministrar o prestar los productos y servicios acordados.
3. Quién debe realizar cada una de las actividades.
4. Influencia en la misión

2.2.4 DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

Una vez construido el mapa de procesos se tiene una visión general de la organización, entonces se procede a realizar el diagrama de flujo de cada proceso para su posterior documentación.

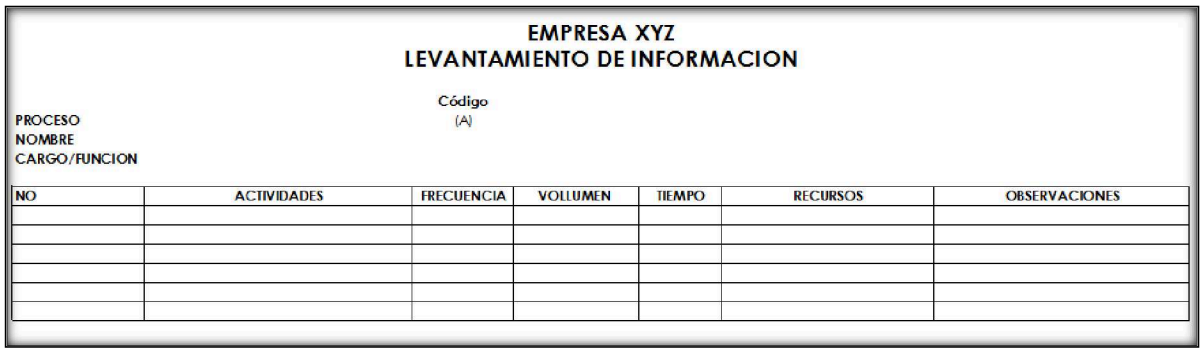
La documentación radica en tener una constancia escrita de los procesos, por cada uno de los cuales se debe realizar una ficha técnica con: objetivo, responsable, recursos y descripción. Además de esto debe tener:

- Introducción
    - ✓ Descripción de la empresa
    - ✓ Organigrama funcional
- Glosario de términos
- Mapa de procesos
- Inventario de procesos
- Responsables de cada proceso
- Caracterización de los procesos
- Anexos

Con esta información se procede a realizar una mejora en los procesos de la organización y con ella a modelar los procesos dentro de un sistema de información como son los BPM en Auraportal la cual facilita la automatización de los mismos, estas aplicaciones serán descritas posteriormente.

2.2.4.1 Documentos a utilizar

Para levantar la información de la empresa se utilizan diferentes formularios que tengan información como el proceso, la actividad, la frecuencia, volumen, tiempo, recursos y observaciones con el cual se realiza entrevistas al personal



EMPRESA XYZ
LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

Código
(A)

PROCESO
NOMBRE
CARGO/FUNCION

NO	ACTIVIDADES	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	RECURSOS	OBSERVACIONES

Figura 8 – Formulario para levantar la información
Fuente: Ing. Jaime Cadena, (2011)

Otro de los formularios que se utiliza es el de descripción de actividades, en él se encuentra información como: nombre del macro proceso, proceso y subproceso,

actividades, entidad, descripción y responsable, cabe recalcar que aquí se encuentra establecido el código del proceso o macro proceso y el logotipo de la organización.

	MANUAL DE PROCESOS DE	Código:
		Pág. de

MACROPROCESO: GESTION DE COBRO B
PROCESO: COBRAR DEUDORES B.1
SUBPROCESO: REALIZAR LLAMDAS B.1.1

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1		area o departamento		nombre o codigo del funcionario
2				
3				
4				
5				

Figura 9 – Descripción de actividades
Fuente: Ing. Jaime Cadena, (2011)

Análisis de valor, es otro de los documentos que permite conocer de mejor manera cuánto valor le suministra a la empresa las actividades que se realizan en cada proceso.

ANALISIS DE VALOR

SUB PROCESO
PRODUCTO: ..... FECHA: .....

No.	VAC	VE	P	E	M	I	A			ACTIVIDAD		Tiempos Efectivos (Min.)
	0	0	0	0	0	0	0					
TIEMPOS TOTALES												

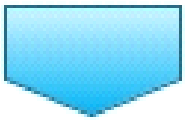
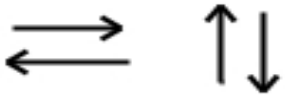
	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Método Actual			
		No.	Tiempo	%	TIEMPO TOTAL EN DIAS
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)				
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA				
P	PREPARACION				* TIEMPOS ESTIMADOS
E	ESPERA				
M	MOVIMIENTO				
I	INSPECCION				
A	ARCHIVO				
TT	TOTAL				
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO (tvacl MAS tvaempre)				
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO = (tva/tt) POR 100				

Figura 10 – Análisis de valor
Fuente: Ing. Jaime Cadena, (2011)

2.2.4.2 Diagramación en Visio

Luego de haber descrito el proceso se inicia la diagramación puede empezarse con un primer diagramado en Visio, para lo cual las figuras básicas son las mostradas den la tabla 3.:

Tabla 3- Figuras básicas de Visio

FIGURA	FUNCIÓN
	Inicio o fin del programa
	Pasos, procesos o líneas de instruccion
	Operaciones de entrada y salida
	Toma de desiciónes
	Conector para unir el flujo a otra parte del diagrama
	Conector de pagina
	Lineas de Flujo
	(Documentos) Envía datos a la impresora

Fuente: (Estévez Ballester, 2007)

.

2.2.4.3 Indicadores o medidores

Según las Normas de Control Interno para el sector público (2010), un indicador es la unidad que permite medir el alcance de una meta. Se entiende por indicadores de gestión a los criterios que se utilizan para evaluar el comportamiento de las variables. El indicador es la identificación de la realidad que se pretende transformar.

Según Mejía, (2006), el indicador es el que controla una serie importante y discreta de pasos, eventos o acciones que intervienen el proceso.

2.2.4.3.1 Objetivo de los indicadores

Existen algunas razones para utilizar indicadores de gestión entre los cuales Idialberto Chiavenato (1999), menciona:

- Para vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Llevar a cabo revisiones periódicas del rendimiento para aprender y mejorar la estrategia.
- Aclarar y actualizar las estrategias.

2.2.4.3.2 Beneficios del establecimiento de indicadores

- Permiten controlar la evolución de la compañía, de un departamento o de algún área en particular.
- Indican a los jefes y empleados lo que realmente importa. En el proceso de búsqueda de aquellos indicadores que sean importantes para la mejora buscada, los ejecutivos se darán cuenta de que lo que les importa a ellos y a su empresa.
- Se satisfacen mejor las nuevas expectativas de los clientes.

2.2.4.3.3 Características de un indicador

Según Salguero (2001) los indicadores deben tener las siguientes características:

- Se debe poder identificar fácilmente
  Esto quiere decir que la persona que defina el paquete de indicadores que va a permitir controlar el rumbo de la empresa ha de encontrarlos fácilmente, que no encuentre dificultad alguna en medirlos.
- Sólo se debe medir aquello que es importante
  Los indicadores sólo deben referirse a algo que sea representativo de la mejora buscada. Si se mide algo que no es significativo de lo que se quiere, nada se encontrará con esta medición.
- Se debe comprender muy claramente
  Los empleados no comprenden a sus jefes o, al menos, no los comprenden bien. Si se parte de esta base, estará claro que cualquier ejecutivo deberá hacer entender, y comprobar que los subordinados han comprendido bien, qué es lo que se va a medir y por qué.
- Lo que importa es el "paquete", de indicadores, no alguno en particular
  Un indicador puede ser lo siguiente:
  a) Número natural: 0.25
  b) Tanto por ciento: 25%
  c) Ratio: 25/100
  d) Tanto por mil 2.5%o

Todos ellos se refieren a la relación 25/100, que se puede expresar de las formas citadas.

2.2.4.3.4 Tipos de indicadores

Según las Normas de Control interno para el Sector Público (2010), existen los siguientes tipos de indicadores:

- **Indicadores de Gestión o Eficiencia.-** También se les denomina como: de seguimiento, de control, de monitoreo, de productividad etc. Pertenecen al sub

- sistema de seguimiento y sirven para valorar el rendimiento de insumos, recursos y esfuerzos

Dentro del sistema de seguimiento y evaluación, los indicadores de gestión, permiten la valoración de al menos uno de los siguientes elementos:

1. La utilización de los recursos humanos, físicos, financieros, ecológicos y de tiempo.
2. El cumplimiento de actividades, tareas o metas intermedias.
3. El rendimiento físico promedio (productividad) medido éste como la relación que existe entre los logros y los recursos utilizados.
4. El costo promedio/efectividad o mejor, esfuerzo/resultado o costo/beneficio.
5. El grado de eficiencia.
6. El tiempo.

- **Indicadores de Logro o Eficacia.-** Son también conocidos como indicadores de éxito, externos ode impacto, los cuales facilitan la valoración de los cambios en las variables socioeconómicas propiciados por la acción institucional. Los indicadores de logro son hechos concretos, verificables, medibles, evaluables, pertenecen al sub - sistema de evaluación permitiendo la valoración de la eficacia de los planes, programas y proyectos sociales de la institución para resolver los problemas y necesidades del grupo y la región con quien se adelanta el proyecto.

2.2.4.3.5 Pasos para establecer indicadores

Según (Merino Estrada, Gaytán Trigueros, & Garzón Ramos, 2003) se pueden seguir básicamente tres etapas:

- Definir los objetivos del proceso.
- Identificar las variables para medir la eficiencia o eficacia del proceso.
- Desarrollar los medidores e indicadores.

Según las Normas de Control interno para el Sector Público (2010), para desarrollar los indicadores se contestarán las siguientes interrogantes:

- ¿Qué hago? (Eficacia)
- ¿Cómo lo hago? (Eficiencia)

Así una vez definidos los objetivos de cada proceso, se contestarán las interrogantes mencionadas e identificarán variables para medir el cumplimiento de dichas respuestas, formulando así los indicadores deseados.

2.3 AUTOMATIZACIÓN

La gestión basada en Procesos es una gran ayuda para las organizaciones, pero una vez identificados los procesos las empresas pueden apuntar hacia lo que siempre han querido: ser más eficientes y eficaces; en esto juega un papel muy importante los avances informáticos a través de los cuales se puede tener un mayor control de calidad de los servicios prestados, volumen de trabajo de las unidades y del cumplimiento de objetivos.

A través de los sistemas informáticos o tecnologías de información se puede automatizar; la automatización es la gestión de los procesos mediante la asistencia del computador y busca agregar un valor con controles a los sistemas existentes.

Para empezar a automatizarse debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- Operaciones repetitivas que mejorarían si se realizaran con mayor rapidez.
- Espacio físico entre el personal con necesidad de comunicación para la realización de sus tareas.
- Procesos para las cuales se necesita una estandarización de sus actividades.

2.3.1 REQUISITOS PARA AUTOMATIZAR

Según Mejías Gonzales, (1997) los avances informáticos juegan un papel fundamental en la gestión de los procesos administrativos, un claro ejemplo es la automatización para lo cual es necesario seguir ciertos requisitos los cuales son:

- Realizar un análisis de los puntos fuertes y débiles del sistema existente, sin realizar esto no se puede iniciar la automatización puesto que un sistema informático puede procesar tanto un importante material de apoyo como basura empresarial
- No debe obligar un desarrollo individualizado; la multiplicidad y variedad de los procesos haría necesario gastar en muchos recursos humanos para analizar cada proceso de manera individual.
- La información debe ser verdadera, cada empleador debe colaborar con la información sin ocultarla o exagerarla.
- Debe haber una capacitación para que todos los trabajadores comprendan la automatización y la puedan utilizar.

2.3.2 OBJETIVOS DE LA AUTOMATIZACIÓN

Para Mejías Gonzales, (1997) la automatización posee varios objetivos entre los cuales se tiene:

- Agilización de la Administración: Mediante una herramienta informática predefinida y flexible al mismo tiempo, se eliminan dudas de tramitación en el gestor y se ayuda a la necesaria interpretación de las normas.
- Eficacia en la prestación de servicios: La automatización lleva aparejada una mayor celeridad en la resolución y además conlleva obligatoriamente una racionalización de los procedimientos, con supresión de trámites superfluos o reiterativos.
- Mejora del rendimiento: Con la finalidad de evitar al principio nuevas culturas de trabajo que puedan ralentizar el proceso, se ha de empezar por proyectos de no excesiva envergadura que permitan una asunción asequible por el trabajador.

2.4 HERRAMIENTAS PARA LA AUTOMATIZACIÓN

La automatización de procesos se la puede realizar mediante diferentes herramientas, como workflow, CRM, ERP, etc., dentro de las cuales se destaca Auraportal, la cual es una aplicación de BPM que integra las herramientas antes mencionadas, a continuación se detallará el concepto de cada una de estas herramientas.

2.4.1 BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)

En la actualidad, lo fundamental en una empresa debido a los constantes cambios es la flexibilidad, para trabajar con eficiencia, eficacia y poder responder rápidamente ante la competencia; la flexibilidad se la puede conseguir mediante prácticas que se han desarrollado como sistemas o suites BPM que automatizan la administración de procesos de negocio proporcionando herramientas para modelar, integrar, medir y optimizar procesos de negocio.

Según página web “tecnología e información” (2009), los BPM, significa Busiess Process Management, en español Gestión de los procesos de negocio, posee un conjunto de herramientas que permiten gestionar con calidad, optimizando los recursos, mejorando la toma de decisiones y proporcionando un amplio panorama de la gestión de la organización. Los BPM pueden integrar fácilmente una tecnología ERP, CRM y ECM, sin que requiera de un rediseño total del sistema, puesto que es un sistema poderoso que incluye a todas estas tecnologías.
Según Mejía, (2005) las ventajas que ofrecen los BPM provienen del uso de MDA (Model Driven Architecture) y de SOA (Service Oriented Architecture). “MDA permite reducir la brecha entre las necesidades de diferentes dominios, en este caso el modelado de procesos de negocio, y las características de los lenguajes de programación actuales. Por su parte, SOA permite (re)utilizar componentes de software distribuidos en múltiples aplicaciones para armar y modificar estos procesos, de manera que la integración de aplicaciones se vuelve casi transparente desde un BPMS para los distintos procesos modelados.

Un modelado se puede ver como un conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. A través del modelado de las actividades y procesos puede lograrse un mejor entendimiento del proceso y muchas veces esto presenta la oportunidad de mejorarlos. La organización de los procesos reduce errores, asegurando que los procesos se comporten siempre de la misma manera, reduciendo el margen de error y dando elementos que permitan visualizar el estado de los mismos durante cada etapa, además ayuda a la obtención de información que luego puede ser usada para mejorarlos.
Es a través de la información que se obtiene de la ejecución diaria de los procesos, que se puede identificar posibles ineficiencias o fallas en los mismos, y actuar sobre ellos para optimizarlos.

2.4.1.1 Breve historia del BPM

Existieron muchos conceptos que fueron evolucionando con el transcurso del tiempo pero para llegar al logro de los BPM, tuvieron que pasar principalmente 3 olas(Girón & Quishpe, 2008):

- Primera ola

Las primeras apariciones de las tecnologías de información que ayudan a la gestión aparecieron con una reingeniería primitiva en el año 1920 con los conceptos de la administración científica de Taylor

- Segunda ola:

Con el tiempo se fueron formando conceptos nítidos de reingeniería propuestos por Michael Hammer y James Champy en el año 1990.Luego Tomas H. Davenport contribuyó con el concepto de tecnologías de la información, implementadas en la reingeniería o BPR, Business Process Reingeniering.

- Tercera ola:

Stremling aparece con el concepto de mejoramiento de procesos que no es más que un concepto genérico para la reingeniería. Cabe resaltar que en la primera ola se enfocó en los procesos productivos, en la segunda ola los estratégicos, pero en esta etapa, se enfocan a los dos por igual y además se enfoca en las tecnologías de la información como herramienta para un mejoramiento continuo.

Para soportar estas tres acciones es necesario contar con un conjunto de herramientas que den el soporte necesario para cumplir con el ciclo de vida de BPM. Este conjunto de herramientas son llamadas Business Process Management System (BPMS), y con ellas se construyen aplicaciones, como Auraportal, k2 Blackpearl, Ultimus adaptive, etc.

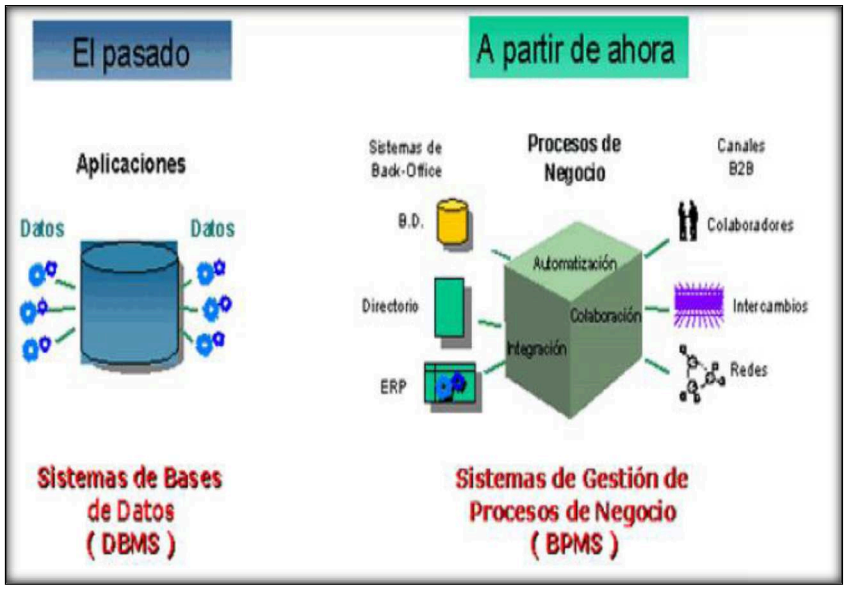


Figura 11 – Pasado y Presente de la infraestructura empresarial
Fuente: Smith Fingar, 2002)

2.4.1.2 Beneficios de la utilización del BPM

La utilización del BPM trae consigo muchos beneficios entre los cuales según(Lees, Garimella, & Williams, 2008) se tienen:

- **Automatización:** mayor productividad, coherencia, reducción de errores, mayor satisfacción del cliente y conformidad.

- **Agilidad:** tiempos más rápidos de respuesta a los problemas, tiempos más rápidos para desarrollar soluciones y para responder de forma inmediata.
- **Flexibilidad:** combinación de escala, alcance y capacidad de los sistemas de información tradicionales con la agilidad, flexibilidad e innovación de las modernas tecnologías.
- **Visibilidad:** realizar el seguimiento de transacciones empresariales individuales (incluso en tiempo real) por todo el proceso, penetrando en los subprocesos, acercándose a los procesos principales, y viendo el proceso desde la perspectiva de un rol en particular.
- **Colaboración:** alineamiento y participación, especialmente entre TI y el negocio.
- **Gobierno:** un modelo fuerte de control y cambio de la gestión que crea confianza en los clientes, socios, proveedores, reguladores y accionistas. BPM garantiza el seguimiento de las políticas de utilización y reutilización, y proporciona supervisión de las tareas y del flujo de trabajo.

2.4.1.3 Limitaciones del BPM

- **Dueños definidos**: las tareas de los procesos necesitan dueños claramente definidos
- **Destrucción de las relaciones de poder**: adoptar una estructura orientada a los procesos implica una modificación seria de las relaciones de poder en una organización acostumbrada a trabajar en una estructura funcional, lo cual conllevará a la oposición por parte del personal.
- **No existe una visión futura**: como la gente no está acostumbrada a visualizar su trabajo en términos de proceso, es difícil conseguir una visión de cómo será el proceso a futuro.

2.4.1.4 Ciclo de vida del BPM

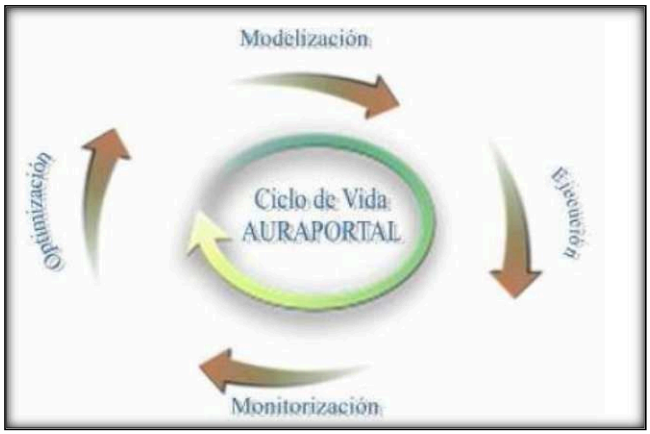


Figura 12 – Cliclo de vida de los procesos BPM
Fuente:BPMS, (2005)

Según SOA agenda (2011) el ciclo de vida de un BPM es:

- **Modelización:** en esta etapa se crea o modela un proceso, se definen mejoras yse analizan las reglas de negociopara plasmar gráficamente la estructura del proceso. En esta etapa se diagraman los procesos mediante Auraportal modeler, el cual se detallará mas adelante en el punto 2.4.2.1 de la pág. 46.
- **Ejecución:** en esta etapa se integran los componentes necesarios para implementar el proceso, el orquestador (dispositivo encargado del arranque de todos los procesos) regula los inicios y finales de los Procesos que funcionan concurrentemente, controlados, cada uno por su propio motor. Los motores tienen en cuenta las Reglas de Negocio que se hayan definido en la empresa y activan los workflow de los usuarios para que cada uno reciba el encargo de realizar las tareas de las que esresponsable en el sitio y momento oportuno y con el formato y formularios listos para realizar fácilmente su labor, las tareas pueden ser de dos clases, personales y de sistemas, este tipo de tareas se explica de mejor manera en el punto 2.4.2.2.6 pág. 66.
- **Monitorización**: esta es la etapa donde se le da seguimiento a los procesos, y donde se analiza la información de su ejecución, los responsables y los tiempos reales o adelantos de cada tarea.

  Según el Departamento de Consultoría, Auraportal (2009), la monitorización en Auraportal se realiza básicamente con 3 frentes simultáneos.

1. Controles de Sistema. Mientras los Procesos están en curso, cualquier Tarea que llegue a los umbrales de Alertas o a las Alarmas, así como cualquier otro imprevisto en un objeto del Proceso hace que el sistema genere una Notificación de aviso al responsable del Proceso para su información y para que pueda actuar en consecuencia. Además de la Notificación, el sistema bloquea el Proceso si lo considera necesario hasta que el problema del atasco se resuelva. Estos procedimientos no son creados por el usuario sino que vienen incluidos en la aplicación.
2. Cuadro de Mandos (llamado en inglés Dashboard). Comprende el conjunto de Consultas e Informes creados por el usuario que permiten conocer y controlar la ejecución de los Procesos mientras estos están en macha.
3. Business Intelligence. Comprende el conjunto de Consultas e Informes creadas por el usuario que se generan a partir de los datos almacenados en la base de datos de AuraPortal para realizar análisis individuales y estadísticos que permiten obtener conclusiones relativas a Procesos o conjuntos de Procesos ya terminados. El alcance de la Monitorización en AuraPortal Business Intelligence no tiene límite.

- **Optimización**: esta es la etapa en donde se explota el proceso desarrollado previamente, yse detectan mejoras para implementarlas.

2.4.1.5 Tabla resumen

Tabla 4- Tabla resumen BPM

BPM	
Historia:	Aparece en tres olas; la tercera enlaza la mejora de los procesos productivos y estratégicos, añadiendo el valor agregados de las TIC
Concepto tecnológico:	Los BPM son una gran plataforma en la que se puede integrar fácilmente una tecnología ERP, CRM y ECM, sin que requiera de un rediseño total del sistema.
Concepto empresarial:	Son una herramienta que permite obtener un mejor control y monitorización de los procesos, brinda a la empresa flexibilidad al cambio y permite ahorrar tiempo y recursos.

Modelado:	Es un conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida.
Beneficios:	Automatización, Agilidad , Flexibilidad, Visibilidad, Colaboración, y Gobierno, entre otros.
Limitaciones:	Dueños definidos
	Destrucción de las relaciones de poder
	No existe una visión futura
Ciclo de vida:	Modelización, Ejecución, Monitorización y Optimización.

Fuente: Elaboración propia

2.4.2 AURAPORTAL

Según la página web de Auraportal (2010), en el 2001 se fundó la empresa dedicada a la creación de software para flujos de trabajo, Gestión de procesos y contenidos, esta empresa lanzó un proyecto en el 2001 llamado Auraportal, cuyo objetivo era "Desarrollar una aplicación de software empresarial 100% basada en internet de tipo BPMS", el nuevo modelo pretendía que bastase con dibujar el modelo del proceso con una herramienta como Visio, para una vez suministrados los datos de los objetos definidos en el modelo, el modelo pudiese ejecutarse inmediatamente.

El proyecto incluye:

1. Plataforma estructural: para dar una base sólida a las organizaciones
2. Reglas de Negocio: más simple y potente
3. Procesos patrón: para actividades de CRM basadas en BPMS,

En el 2007 Gartner seleccionó a Auraportal como uno de los 22 mejores BPMS. En el 2009 Auraportal estuvo presente en más de 40 países. En el 2010 fue constituida como una empresa bicéfala, es decir de dos cabezas con dos oficinas principales, una en USA (Boston) y otra en Europa (Holanda).

Figura 13 – Paquetes que abarca Auraportal
Fuente:BPM, 2010

Auraportal es un sistema de Gestión Empresarial que ofrece en un solo paquete seis mundos relacionados entre sí, que constituyen las áreas de mayor interés y son: BPMS, CRM, Supply Chain, Intranet/Extranet, Documentación y Portales. El programa abarca no solo la Modelización, la Ejecución y la Monitorización de los Procesos sino también una potente Plataforma de Comunicación y Colaboración en Intranet y Extranet para empleados y agentes externos (clientes, proveedores, etc.), una versátil Gestión Documental (basada en MS SharePoint) y una estructura imbricada que enlaza y conecta las gestiones de Proyectos, Cuentas, Plannings, Costes, Ingresos, Ítems, y ámbitos, confiere a Auraportal BPM el carácter de excepcional y le dota de un extraordinario atractivo (Departamento de consultoría Auraportal, 2009).

2.4.2.1 Auraportal Módeler

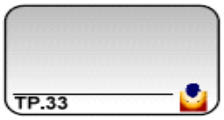
Según (Servicio de Documentación de Auraportal, 2009) Auraportal Modeler es una herramienta muy potente para diagramar modelos de proceso basada en el programa Visio de Microsoft, con modificaciones para adaptarla a la notación BPMN. Dentro del programa básicamente se puede distinguir 5 tipos de figuras:

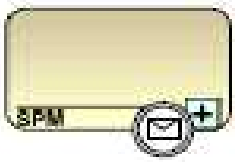
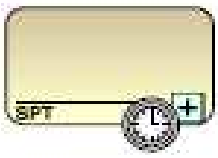
- Tareas
- Sub procesos

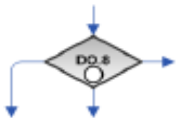
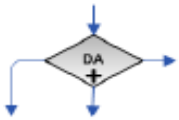
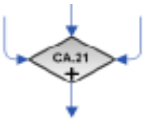
- Eventos
- Intermedios / Finalización
- Compuertas

A continuación se presentarán las figuras básicas que se puede utilizar en Modeler de Auraportal.

Tabla 5- Figuras básicas de Auraportal Modeler

TAREAS	
	Tarea de Sistema: Tarea realizada por el sistema (Enviar una notificación, Iniciar un Proceso, Ejecutar un Procedimiento Almacenado, etc)
	Tarea con Evento de Mensaje Incrustado: Lleva incrustado un Evento de Mensaje. Si llega el Mensaje antes de que el ejecutor de la Tarea la termine, ésta queda abortada y la corriente del Proceso sigue por la salida del Evento de Mensaje Incrustado
	Tarea Personal: Tarea ejecutada por un Usuario del Sistema Cód: TP
	Tarea con Evento de Tiempo Incrustado Lleva incrustado un Evento de Tiempo. Si el Tiempo previsto llega antes de que el ejecutor de la Tarea la termine, ésta queda abortada y la corriente del Proceso sigue por la salida del Evento de Tiempo incrustado.
	Tarea con Evento Múltiple Incrustado Lleva incrustado un Evento Múltiple (combinación de Eventos de Mensaje y de Tiempo). Si se cumple uno de los Eventos antes de que el ejecutor de la Tarea la termine, ésta queda abortada y la corriente del Proceso sigue por la salida del Evento Múltiple incrustado.

SUB PROCESOS	
	Subproceso Conjunto de Objetos (Tareas, Otros Subprocesos, Eventos y Compuertas), que constituyen una unidad operativa independiente dentro del Proceso.
	Subproceso con Evento de Mensaje Incrustado Si llega el Mensaje definido en el Evento incrustado antes de que Subproceso finalice de forma natural, se fuerza la terminación inmediata del mismo y la corriente sigue por la salida del Evento de Mensaje incrustado. La notación Desarrollada del Subproceso ha de diseñarse de manera que contenga la lógica necesaria para que se cumpla la mecánica descrita aquí.
	Subproceso con Evento de Tiempo Incrustado Si se cumple el tiempo definido en el Evento incrustado antes de que Subproceso finalice de forma natural, se fuerza la terminación inmediata del mismo y la corriente sigue por la salida del Evento de Tiempo incrustado
EVENTOS	
	Evento de Inicio por Mensaje Inicia el Proceso al recibirse el Mensaje editado con el Formulario que se especifica en los atributos de este Evento o bien por una Tarea de Sistema de Inicio de Proceso.
	Evento de Inicio por Tiempo Inicia el Proceso al cumplirse el tiempo (cualquier forma de definición: Día del mes, de la semana, fecha, hora, minuto, etc.) indicado en las condiciones especificadas para este Evento.
	Evento de Inicio Múltiple Contiene cualquier combinación de Eventos de Mensaje y Tiempo. Inicia el Proceso cuando se cumplen las condiciones especificadas para uno de los Eventos que contiene.
INTERMEDIOS	
	Evento Intermedio de Mensaje Detiene la corriente hasta que se reciba el Mensaje editado con el Formulario que se ha especificado para este Evento o mediante una Tarea de Sistema de activación de Mensaje, generalmente desde otro Proceso.
	Evento Intermedio de Tiempo Detiene la corriente de su hilo hasta que se cumpla el tiempo que se ha especificado para este Evento.

FINALIZACIÓN	
	Evento de Fin de Corriente Indica el Fin de una Corriente de un Proceso o de un Subproceso. Cuando se alcanza este Evento, la corriente de este hilo queda detenida definitivamente pero las corrientes de los demás hilos siguen su curso.
	Evento de Fin de Proceso o Subproceso Si el evento está situado dentro del Proceso general fuerza la terminación completa del mismo y la cancelación definitiva de todos los objetos, incluidas las Tareas inconclusas y los Subprocesos que contiene. Si este evento se encuentra dentro de la notación desarrollada de un Subproceso, éste queda terminado y sus objetos cancelados. Sin embargo, el Proceso general que contiene el Subproceso sigue activo hasta alcanzar su propio Fin de Proceso.
COMPUERTAS	
	Compuerta Divergente Exclusiva (XOR) Tiene una Entrada y varias Salidas. Las Salidas han de estar numeradas para establecer el orden en el que han de ser examinadas, ya que la primera que cumpla las condiciones establecidas será la que conduzca la corriente del Proceso. Las demás Salidas serán inhabilitadas.
	Compuerta Divergente Inclusiva (OR) Tiene una Entrada y varias Salidas de las cuales una o varias serán válidas. Las Salidas válidas generarán corrientes paralelas en sus respectivos hilos y los demás hilos serán deshabilitados (no contendrán corriente).
	Compuerta Divergente Paralela (AND) Tiene una Entrada y varias Salidas siendo todas ellas válidas. Cada Salida generará corriente paralela en su respectivo hilo.
	Compuerta Convergente Exclusiva (XOR) Tiene varias Entradas y una Salida. Cuando se produce la primera Entrada conduce la corriente a la Salida y las demás Entradas quedan invalidadas.
	Compuerta Convergente Inclusiva (OR) Tiene varias Entradas y una Salida. La Compuerta, que conoce cuales de los hilos de Entrada llevan corriente y cuales no, (depende de lo ocurrido en el Proceso aguas arriba), espera a que lleguen todas las que llevan corriente para permitir la única Salida.
	Compuerta Convergente Paralela (AND) Tiene varias Entradas y una Salida. Todas las Entradas han de ser de hilos con corriente pues la Compuerta esperará a que se hayan producido todas las Entradas para permitir la única Salida.

Fuente: Guía de usuario Auraportal Módeler (2009)

Para modelar los procesos, se debe tomar en cuenta que el programa Visio debe estar instalado previa instalación de “Auraportal Modeler”, a continuación se ha seguido los siguientes pasos:

1. Al abrir Auraportal aparecerá una ventana parecida a Visio, el usuario podrá determinar la posición de la hoja y la cantidad de bandas al principio del proyecto.

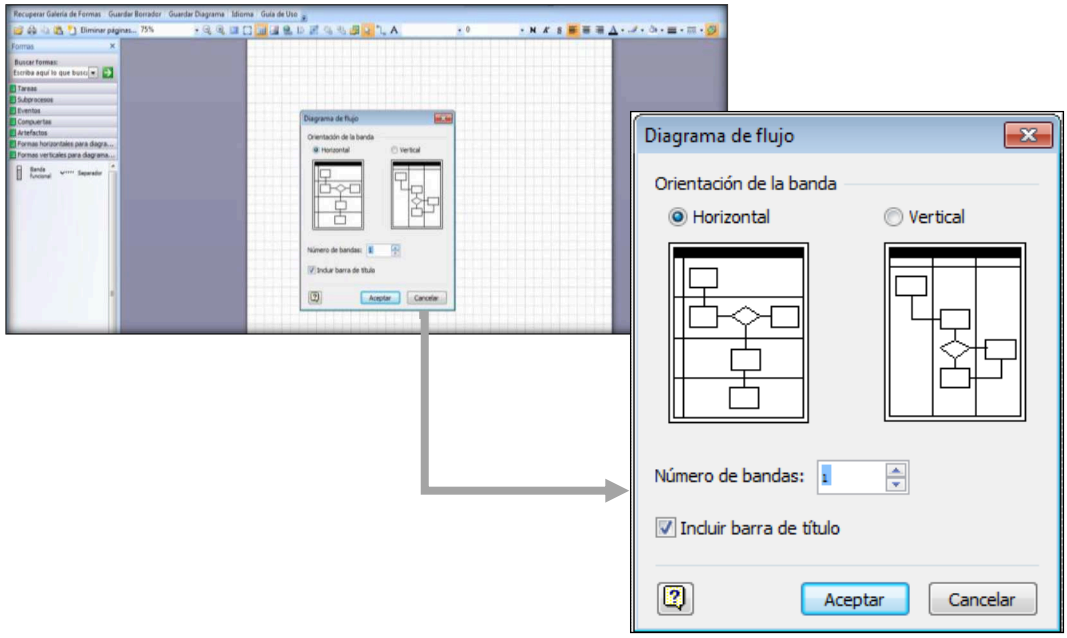


Figura 14 – Ventana inicial Auraportal Modeler
Fuente: Elaboración Propia

2. A la izquierda de esta ventana se encuentra un menú en el que constan:

- **Procesos:** Figuras que representan tareas
- **Subprocesos:** Se utilizan para representar un sub proceso en la diagramación
- **Eventos:** Sirven para representar un inicio, inicio intermedio, fin, fin condicional, etc.
- **Compuertas:** Son condiciones que determinan el rumbo de las tareas.
- **Artefactos:** Dentro de esta pestaña encontraremos post-it y texto libre, que se utilizará como recordatorio en alguna tarea, o para referencias.

- **Formas verticales** para diagramar: Nos permite aumentar bandas en caso de que necesitemos.

Al desplegar cada una de estas pestañas encontraremos las figuras que se puede utilizar en la diagramación.

3. Se puede insertar o eliminar una hoja desde el menú en la barra de herramientas que se encuentra en la parte superior de la hoja:

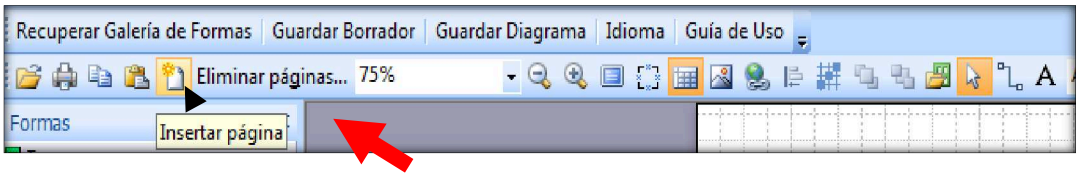


Figura 15 – Insertar una hoja en Auraportal Modeler
Fuente: Elaboración Propia

4. Para empezar a diagramar un proceso se arrastra la figura que se necesite hacia la hoja. Como el evento de mensaje de inicio por mensaje el cual es el siguiente:

Figura 16 – Mensaje de inicio en Auraportal Modeler
Fuente: Elaboración Propia

Significa inicio por mensaje, implica acción y se encuentra en la pestaña "Eventos".

Los sub empiezan con la siguiente figura la cual estará sujeta a un hipervínculo con la tarea "Sub procesos" ubicada en el diagrama del General del Proceso.

Figura 17 – Mensaje de inicio de sub proceso en Auraportal Modeler
Fuente: Elaboración Propia

Cabe recalcar que no se puede diagramar en un solo libro varios procesos como lo es en el caso de Visio, dentro del mismo libro se puede realizar el proceso y los sub procesos que lo conforman; si se tratara de realizar varios procesos dentro el mismo libro saldrá un mensaje de error al guardar el documento.

5. Cada proceso y Sub proceso termina con un evento de finalización, el cual cortará todo hilo de corriente del proceso.

Figura 18 – Fin en Auraportal Modeler
Fuente: Elaboración Propia

6. Cuando se desea guardar se pulsa la opción “guardar diagrama”, el sistema verifica automáticamente que las figuras estén utilizadas adecuadamente, que no existan mas salidas en las figuras que no lo permiten, ni demasiadas entradas, una vez verificado existen dos opciones:

- El diagrama no tiene errores

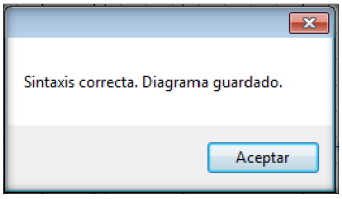


Figura 19 – Mensaje de Diagrama correcto
Fuente: Elaboración Propia

- Existe algún error en la diagramación

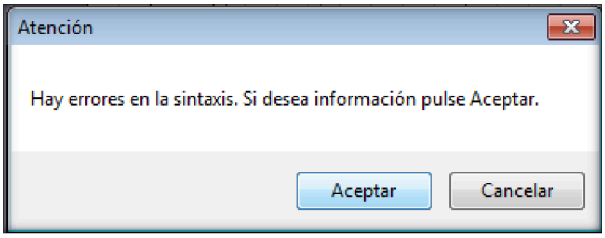


Figura 20 – Mensaje de error
Fuente: Elaboración Propia

En este caso al pulsar aceptar saldrá un Bloc de notas, mostrándonos los errores cometidos, en este ejemplo se ha dejado una tarea sin salida y una opción en la compuerta DX, sin nombre:

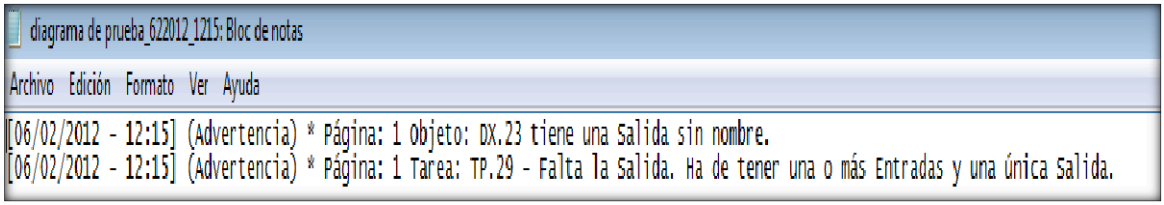


Figura 21 – Errores del diagrama
Fuente: Elaboración Propia

Existe la compuerta “CL” que significa colector, sirve para acumular entradas y otorgar una sola salida, para aquellas figuras que solo admitan una sola entrada, es representada con el siguiente símbolo:

Figura 22 – Compuerta Colector
Fuente: Elaboración Propia

7. Revisar que la diagramación vaya de acuerdo a cómo se quiere que los procesos funcionen, pues el éxito de la automatización en Auraportal se basa en la buena diagramación en BPM.

2.4.2.2 Auraportal BPMS

Como se había mencionado en el punto 2.4.2Auraportal ofrece en un solo paquete seis mundos relacionados entre sí: BPMS, CRM, Supply Chain, Intranet/Extranet, Documentación y Portales; a continuación se describirán brevemente estos puntos:

- **BPMS / SOA**. Suite de Gestión por Procesos con Reglas de Negocio.
  Constituye un moderno software de gestión de la empresa para abordar la automatización y optimización de todos los procesos.

- **CRM.** Gestión de Clientes con Comercio Electrónico mediante Procesos.

Integración total de las funcionalidades y operaciones CRM en los propios Procesos BPMS de la empresa. Es decir, la Gestión de Clientes con Comercio Electrónico mediante Procesos.

- **SCM.** Procesos Patrón de Cadena de Suministro
  Cadena de Suministro a través de Procesos Patrón Horizontales y Verticales

- **Intranet. Intranet / Extranet** para la Comunicación y Colaboración.
  AuraPortal proporciona un entorno de comunicación y colaboración entre empleados y entre estos y externos.

- **Gestión Documental**. con MS SHAREPOINT.
  Basada en Microsoft SharePoint y mejorada sustancialmente, ofrece uno de los más completos sistemas para gestionar los documentos y sus ciclos (Archivística, Aprobaciones, Versionado, Firma Digital, Suscripciones para avisos de cambios, Búsquedas por contenido, Discusiones, Vigilancia, Traza para Auditoría, etc.).

- **Portales / ECM**. Gestión y Publicación de Contenidos Empresariales
  AuraPortal permite crear y gestionar anuncios para su publicación en los diferentes Portales, teniendo en cuenta rutas de aprobación de los comunicados, prioridades, fechas de publicación y caducidad, etc.
  Diferentes áreas de la empresa, la propia dirección o cualquier otro departamento podrán generar contenidos de gran riqueza según sus permisos otorgados y configuración.

2.4.2.2.1 Estructura de Auraportal BPMS

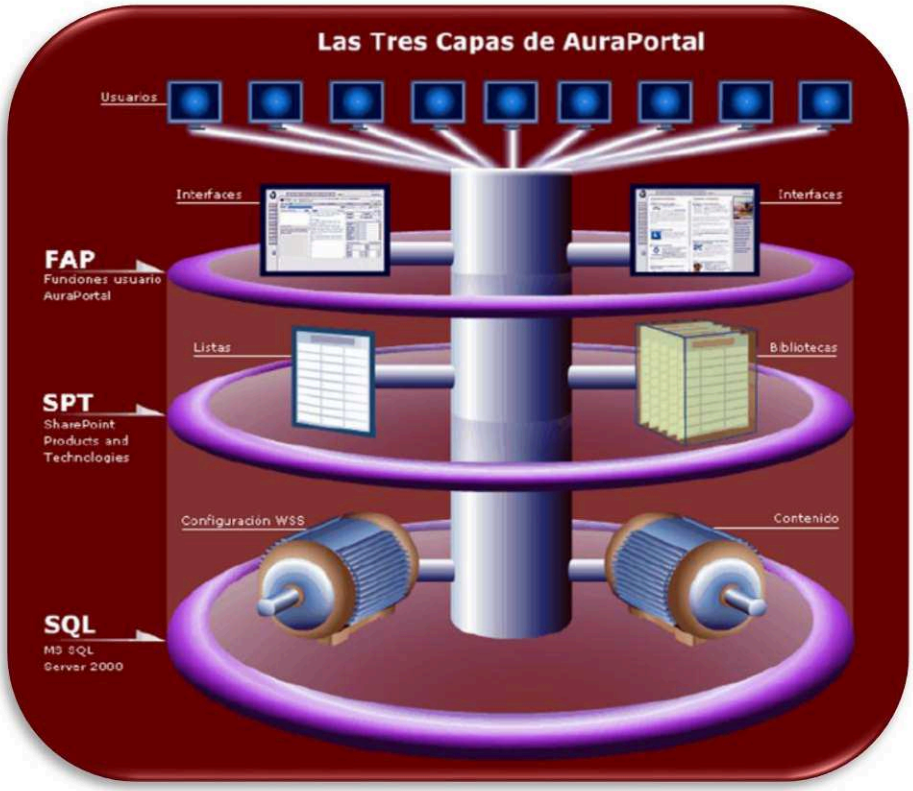


Figura 23 – Estructura de Auraportal
Fuente: Manual Administrador Delegado

FAP. La capa FAP (Funciones de Usuario de AuraPortal) contiene la parte superior de la programaciónde AuraPortal abarcando todas las ventanas de la interfaz y la gestión de las 9 familias: Empleados,Reglas, Procesos, Tareas Libres, Documentos, Cuentas, Ítems, Proyectos y Áreas.

SPT (SharePoint). Los datos que se introducen o se generan en el FAP, se canalizan internamentea través de la plataforma SPT (SharePoint Products and Technologies de Microsoft) que estructura los datos en un único formato interno, perocon dos presentaciones ligeramente distintas:

- Bibliotecas. Conjuntos de elementos que sirven para dar información clasificatoria y de búsqueda (creador, fechas de creación y modificación, destinatario, ficha técnica, etc.) al elemento. Secontemplan los siguientes tipos de bibliotecas:

- ✓ Bibliotecas de Documentos
- ✓ Bibliotecas de Formularios.
- ✓ Bibliotecas de Imágenes
- ✓ Foros de Discusión. Panel de discusión o discusiones Web.
- ✓ Encuestas. Permiten a los usuarios responder a un conjunto de preguntas especificadas por el creador de la encuesta.
- ✓ Agendas (Eventos).

- Listas. Puede decirse que una Lista es un conjunto de registros en el que se da prioridad a la facilidadde manejar datos, aunque también pueden contener enlaces con documentos, mientras queuna Biblioteca es un conjunto de elementos orientados al manejo de documentos, formularioso imágenes, aunque también llevan anexadas columnas con datos al igual que las Listas.

  SQL. Toda la información que maneja SharePoint (SPT), sea en forma de lista o de biblioteca, sealmacena y se procesa en bases de datos SQL que contienen el motor que provee al sistema de lanecesaria mecánica y potencia de administración de datos. (Servicio de Documentación de Auraportal, 2009)

2.4.2.2.2 Usuarios de Auraportal

Auraportal tiene 3 tipos de administradores:

- Adminportal: Desde donde se pueden realizar configuraciones que necesitan el control total sobre la información, como la creación de usuarios y contraseñas y puede delegar usuarios que a su vez realicen funciones de alto rango.

- Administrador Delegado: Estos usuarios pueden crear árboles y clases, pueden diseñar procesos, configurar los portales y diseñar formularios, y solo pueden ser delegados por el “Adminportal”.

- Usuarios: son los que ejecutan las tareas y reciben tareas para desarrollar los procesos, también tienen acceso a las bibliotecas, pero no pueden realizar ninguna configuración en la estructura.

Según (Servicio de Documentación de Auraportal, 2009)AuraPortal acepta cuatro tipos de usuarios: Empleados, Usuario Externo, Usuario Invitado y Visitante Registrado.
Todos ellos, excepto los Visitantes Registrados pueden ser ejecutores de tareas de los procesos.

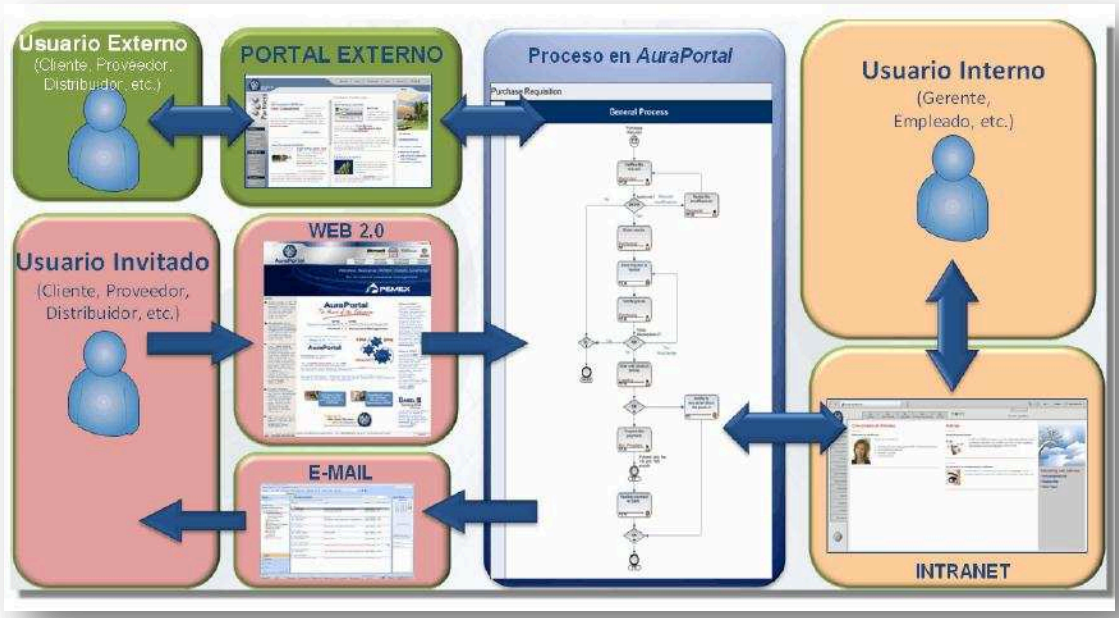


Figura 24 – Ejecutores de los procesos
Fuente: Manual Vista de Pájaro

- **Empleados:** El Empleado es el usuario con máximas posibilidades de trabajo. Entra en el sistema a través del Portal de Empleados desde donde puede realizar todas las acciones para las que tenga permiso, particularmente la ejecución de sus Tareas así como ser remitentes y destinatarios de las Tareas de Notificación

- **Usuario Externo:** El Usuario Externo entra en el sistema mediante su Portal Externo (diseñado libremente por la empresa). Puede iniciar procesos y ser ejecutor de tareas, aunque con ciertas limitaciones en comparación con los empleados.
- **Invitado:** Son también Contactos de alguna Cuenta, aunque con menos relación con la entidad. El Usuario Invitado entra en el sistema a través de la Plataforma de Contacto que se encuentra en la Web de la empresa.
- **Visitante Registrado:** Son visitantes de la Web que se registran desde la propia web para posteriormente entrar en el sistema a través de la Plataforma de Contacto que se encuentra en la Web de la empresa (WIP).A diferencia delUsuario Invitado, no podrá recibir Tareas de Proceso, ni Consultar el Estado de los Procesos que él ha iniciado.

2.4.2.2.3 Portales de Auraportal

Existen dos tipos de portales:

- Portal Interno ó de empleados: a este portal acceden los empleados, para realizar o iniciar tareas, adminportal o el administrador delegado pueden modificarlo de acuerdo a las políticas de la organización
- Portal Externo: Son los portales en los cuales ingresarán los usuarios externos, invitados y visitantes registrados, se puede crear un portal externo para cada grupo de visitantes, según lo requiera la organización.

2.4.2.2.4 Ventanas de Auraportal BPMS

En el panel interno de Auraportal se abrirá una ventana que consta de 2 marcos; uno vertical y otro horizontal.

Figura 25 – Pantalla principal de Auraportal BPMS
Fuente: Elaboración Propia

- **Marco Horizontal:**

Se encuentra en la parte superior de la pantalla en donde aparecen las siguientes opciones:

Figura 26 – Botonera horizontal
Fuente: Elaboración Propia

Mis Tareas: En ella se pueden crear las tareas a ejecutar a diario por los usuarios, sean estos internos, externos o invitados.

Mis Documentos: En esta opción el usuario tiene acceso a crear o guardar todos los documentos realizados por él y además a las bibliotecas.

Mis agendas: Desde esta opción se crean, operan y consultan lasagendas de AuraPortal compartidas para determinados colectivos dentro de laEntidad, por ejemplo, para reservar usos de salas de video conferencia o despachos.

Mis comunicados: Son notas que el usuario desea dar a conocer, las cuales pueden aparecer en el panel principal de Auraportal.

Mis correos: El correo electrónico que reside en el servidor es accesible desde esta opción.

- **Marco vertical:**

Se presentan las siguientes opciones:

Entradas: Es el inicio de la página de Auraportal, en donde se presenta la portada principal que la empresa desea que se visualice al abrir la aplicación.

Mensajes: En donde el usuario puede utilizar los formularios ya diseñados, ya sean estos para iniciar un proceso o intermedios. Cuando aparece un Mensaje, bien porque ha sido generado desde dentro de la empresa o porque llega del exterior, queda depositado en una bandeja que es consultada por el Orquestador de Procesos y éste activa los Eventos de Mensaje que tengan relación con dicho Mensaje.

Empleados: Aquí se pueden consultar las fichas con los Datos Personales y de cargo de los empleados de la entidad, ver listados filtrados y consultar el organigrama. También pueden verse, si se tiene autorización para ello, los Datos Privados (Domicilio Particular, Tel. Privado, Estado Civil, Fecha Nacimiento, Email Privado, etc.). No se pueden ver sin embargo los Datos Confidenciales, como salario, evaluaciones de la gerencia, etc. Éstos solo son accesibles por el Administrador Delegado de RRHH. Desde esta opción Adminportal puede crear la ficha de cada uno de los empleados dirigiéndose al botón crear, y proporcionándoles desde la misma opción un login y contraseña como lo muestra la fig 28.

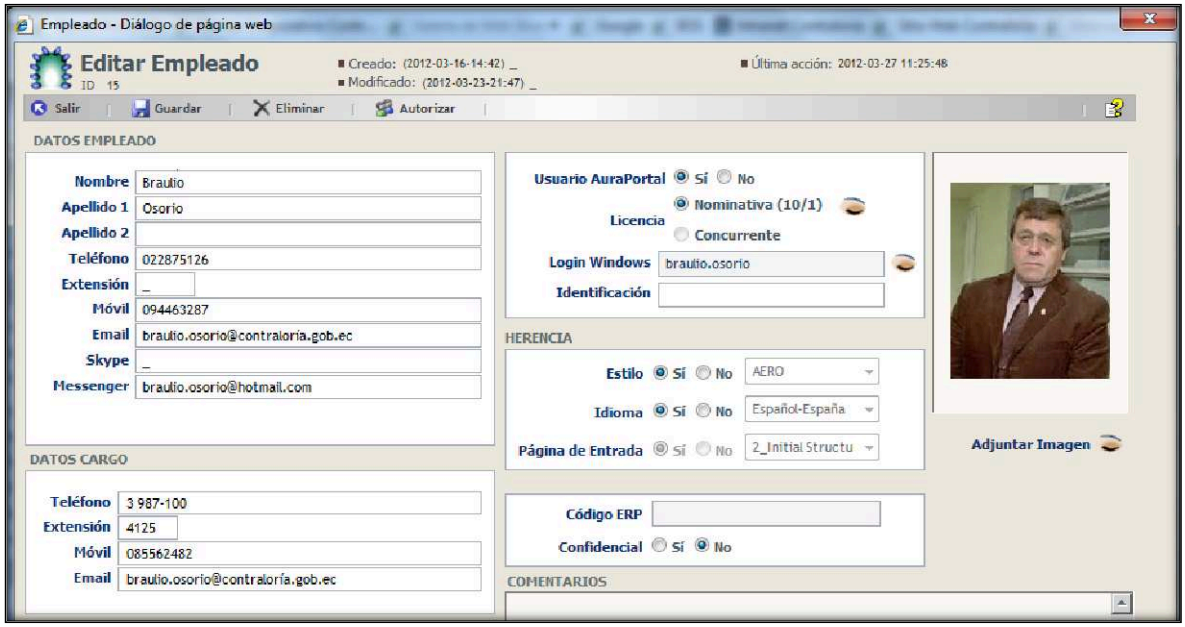


Figura 27 – Creación de usuarios
Fuente: Elaboración Propia

Reglas: Las Reglas de Negocio constituyen un importante componente de la gestión de la empresa a través del BPMS de Aura-Portal.

Procesos: Es en donde se realiza la monitorización de los procesos realizados; la fecha de inicio, el workflow, tiempos reales, y el estado en que se encuentra.

Tareas libres: Se puede acceder a las tareas libres que haya comenzado el usuario, estas tareas pueden tener un uso restringido.

Documentos: En esta opción se puede acceder a todas las bibliotecas creadas que el usuario tenga derecho a ingresar, de esta manera se tendrá un fuerte buscador de aquellos documentos que el personal necesite.

Cuentas: Permite la creación, edición y consulta de cuentas.

Ítems: La función más general de los ítems es ser enlazados con elementos de las otras familias para analizar posteriormente relaciones cruzadas acumuladas, como por ejemplo, los artículos que consume un determinado cliente, los costes

de un proyecto, o el material, instalaciones y equipo que controla un empleado,un área, etc.

Proyectos: Permite definir cada proyecto en la empresa con todo detalle incluyendo los roles responsables de cada iniciativa dentro del proyecto y los parámetros que se utilizarán para el seguimiento de todas las actividades involucradas.

Áreas: En esta opción se pueden crear, modificar o eliminar las áreas; las áreas identifican los orígenes de los recursos dedicados a las tareas.

Estructura: Esta opción es solamente habilitada para usuarios Administradores y Delegados, en ella se encuentran 3 módulos, abarcando dentro de ellos las 9 familias de Auraportal.

En la parte central de la pantalla se presentan 3 módulos que son:

Figura 28 – Estructura
Fuente: Elaboración Propia

2.4.2.2.5 General

- General: Contiene las opciones con las cuales se puede realizar varias configuraciones como:

Se puede configurar las claves de usuarios, acceder a información confidencial, tener información sobre cada uno de los usuarios, cabe resaltar que a esta opción solo tiene acceso adminportal.

En ella se puede configurar los datos de la empresa, cargar los logos de la organización.

Desde esta opción se puede acceder a las claves de correos electrónicos y se puede configurar el idioma de los portales para cada tipo de usuario.

Aquí se puede crear y editar los calendarios.

Desde donde se puede crear el árbol de capítulos, crear roles a los empleados, perfiles, y configurar estilos para los botones tanto en el marco vertical como en el horizontal.

Esta opción permite crear un login y contraseña para tareas de sistema. También posee las opciones de adaptadores y Comunicados en donde se puede editar los comunicados u anuncios de los usuarios.

2.4.2.2.6 Familias de Auraportal

El segundo módulo que contiene la opción “Estructura” contiene las 9 familias de Auraportal: Empleados, Reglas de Negocio, Procesos, Tareas Libres, Documentos, Cuentas, Ítems, Proyectos y Áreas, adicionalmente existe otra opción “anexos”.

Cada una de estas familias de Elementos se divide en Clases (a excepción de la familia Empleados), y estas clases seubican en las ramas de un Árbol de Clases, habiendo un árbol de clases para cada familia (por ejemplo, árbol declases de tareas, árbol de clases de proyectos, etc.).

- **Empleados:** Desde donde se pueden el organigrama, según las áreas que contenga la empresa y los cargos de cada empleado, modificar el portal del usuario empleado, entre otras funciones como lo muestra la fig 30. Cualquier usuario de AuraPortal puede acceder a ver las fichas delos elementos de la familia Empleados, pero solo adminportal y el usuario delegado pueden crear o modificar los datos cada una de ellas.

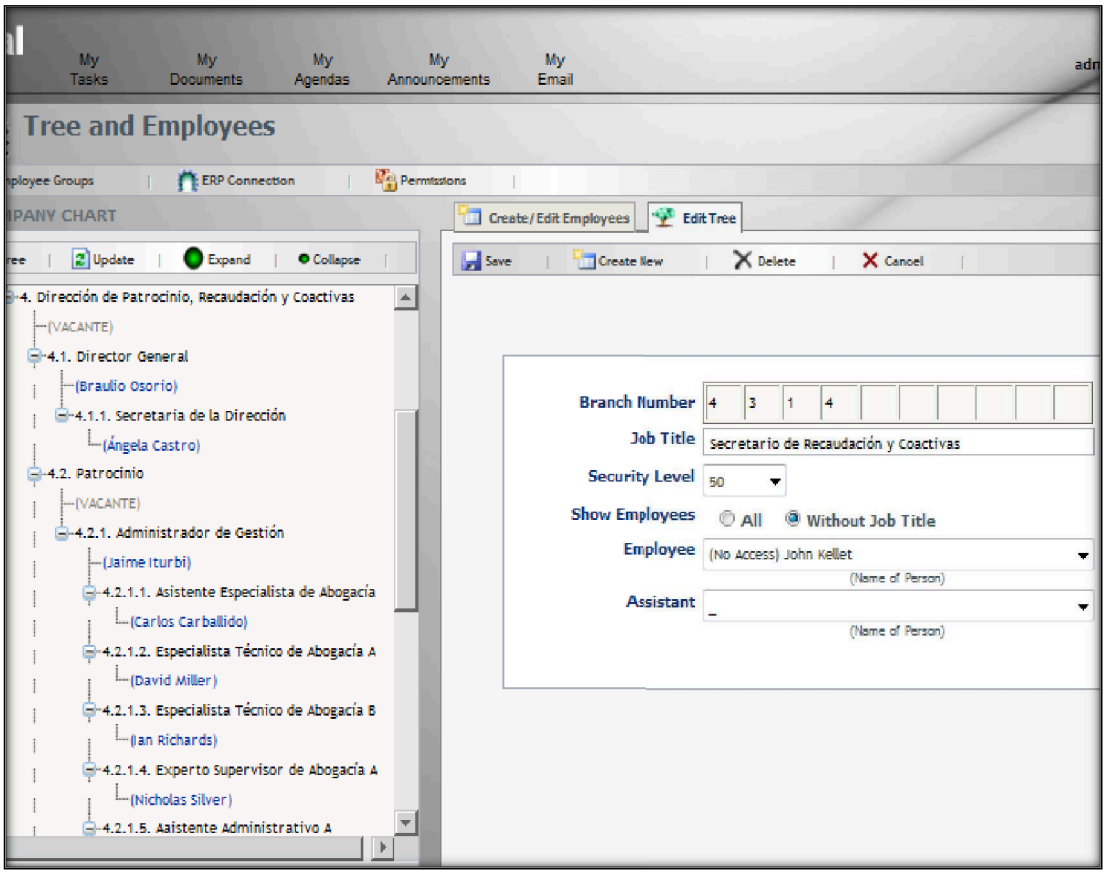


Figura 29 – Árbol de empleados
Fuente: Elaboración Propia

En AuraPortal cada empleado tiene dos naturalezas: una por el cargo que ocupa en la empresa y otra que representasu persona física. Esta doble naturaleza permite segregar las Tareas que dependen de su cargo de las que dependen desu persona.

- **Reglas de Negocio:**En donde se puede almacenar y crear las políticas de la empresa, las normas y procedimientos por las cuales se rige, es importante aclarar que las reglas de negocios actúan en forma separada de los procesos, son simplemente imperativas como lo muestra la fig 31.

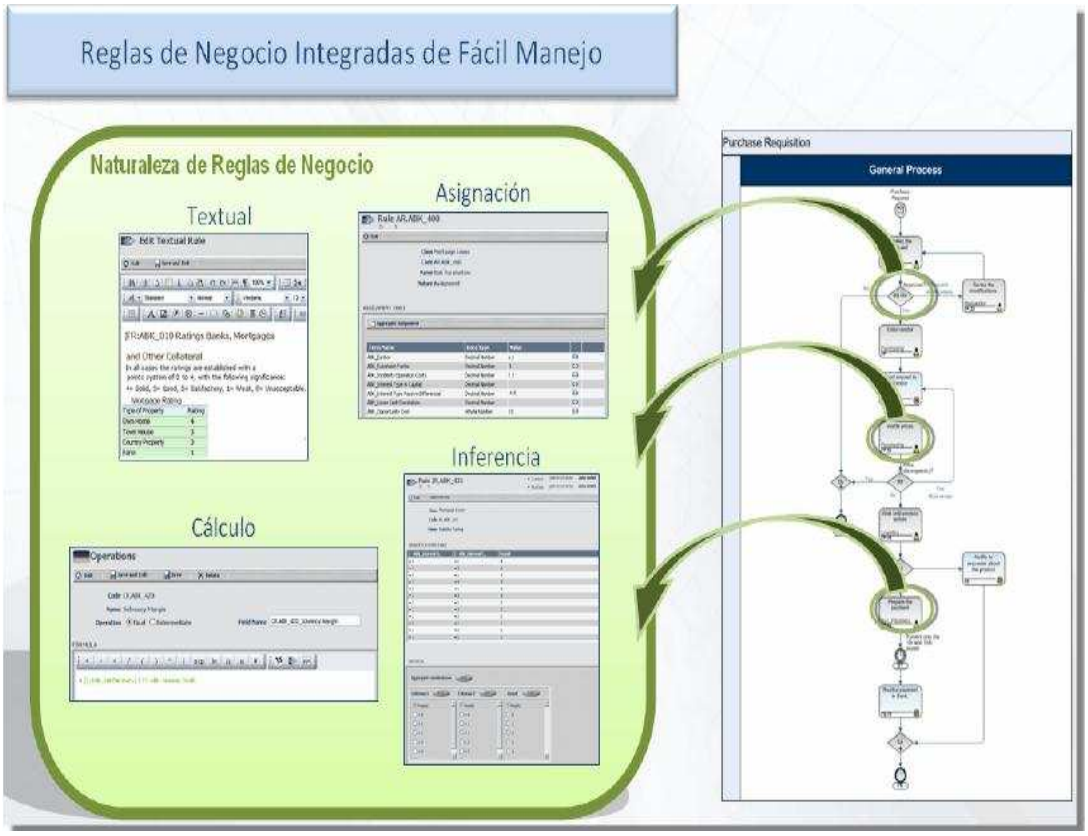


Figura 30 – Reglas de negocio integradas
Fuente: Manual vista de pájaro

- **Procesos:**Desde esta opción se puede crear capítulos en donde serán almacenados o creados los procesos en ramas o sub ramas, aquí es donde se delegan los responsables de cada proceso y tarea; se cargan los diagramas de flujo, se diseñan los formularios que cada usuario podrá acceder como lo muestra la fig. 31, y las funciones que cada campo tendrá. Es mediante esta opción que se pone en marcha Business Intelligence, el cual permite realizar un rastreo real de cada situación que se presente en la empresa (tiempos, retrasos o adelantos, desvíos respecto a patrones, costes, etc.).

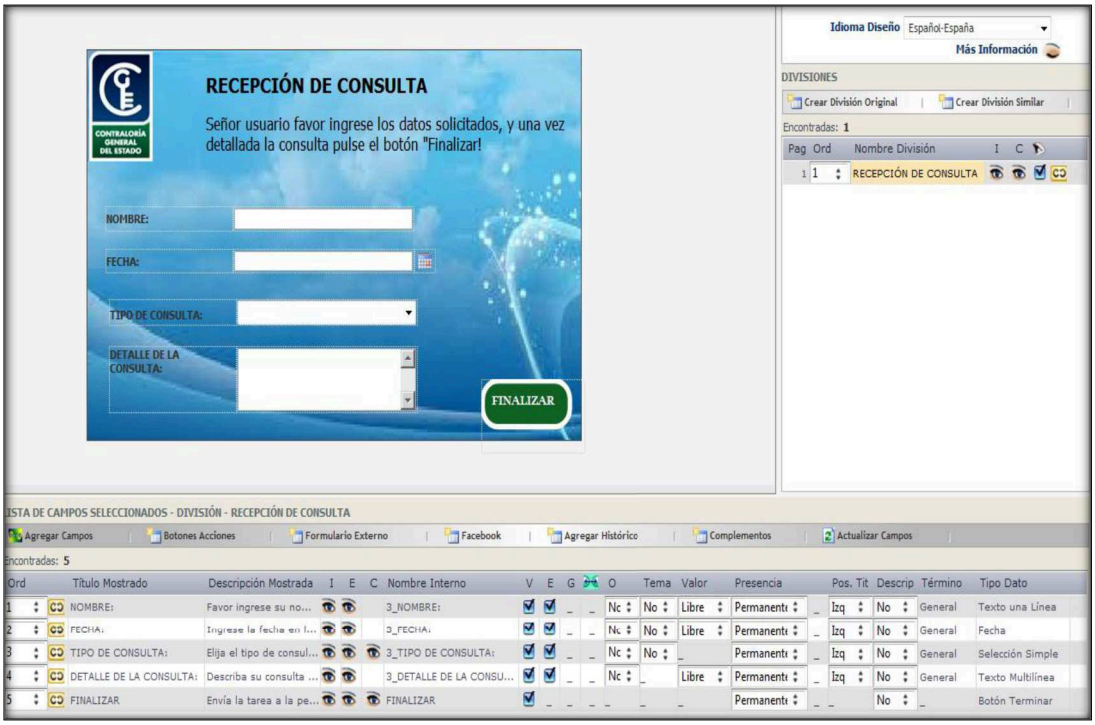


Figura 31 – Formularios
Fuente: Elaboración Propia

- También el Cuadro de Mando Integral permite: control de ejecución mediante los paneles, históricos, documentos y cronometría; Consulta de procesos, que contiene una lista que muestra todos los procesos que cumplen las condiciones del filtro y una ficha con el formato y los datos del proceso diseñados para esta vista; y Consulta de tiempos que muestra en tiempo real la demora de cada una de las tareas.

  Los procesos que se carguen pueden contener 2 tipos de tareas: Personales o Tareas de Sistema, Las tareas personales son las que necesitan de intervención humana para poder funcionar y presentan los siguientes elementos:

  a) Formularios dinámicos: Permiten: divisiones condicionales, campos calculados, campos condicionales, páginas condicionales basadas en valores de campo, reglas de negocio y cálculo, creación automática de, botones de acción, entre otras.

b) Instrucciones: Las tareas pueden contener zonas de instrucciones para guiar al usuario a realizar la tarea correctamente; estas disponen de capacidad ilimitada y pueden contener textos de todo tipo.

c) Históricos: Contienen quién ha participado en cada tarea, quéha realizado, cuándo y los comentarios agregados porlos sucesivos participantes. Por cada Clase de Tarea pueden crearse cuantos Históricos se desee para que actúen solo en algunas tareas, de esta forma, la información contenida solo estará disponible para los usuarios adecuados.

Las Tareas de Sistema son aquellas que no necesitan de intervención humana para poder funcionar, por lo tanto no necesitarán la creación de formularios, existen varias clases se estas Tareas entre las cuales se tiene: ingresados, notificador, traspasador, ejecutor, invocador, desviador y creador como lo muestra la tabla 6.

Tabla 6- Tareas de Sistema

TIPOS	FUNCIONES
1 INGRESADOR (Nombre Tarea / INGRESADOR TS.2)	Ingresa en Panel Información o Valor Calculado Ingresa documentos integrados en Bibliotecas Crea Documentos Base
2 NOTIFICADOR (Nombre Tarea / NOTIFICADOR TS.14)	Notifica a Usuarios Empleados Notifica a Usuarios Externos Notifica a Usuarios Invitados Notifica a No Usuarios Confirma Email Comprueba Login
3 TRASPASADOR (Nombre Tarea / TRASPASADOR TS.16)	Traspasa entre Contenedores de Grupo de Campos

Fuente: Manual Tareas de Sistema, Auraportal

- **Tareas Libres:**Son las que se ejecutan dentro del Workflow Libre (plataforma de Comunicación y Colaboraciónde la Intranet Corporativa) y que no afectan a los procesos, sin embargo ellas deberán estar ligadas una clase de tarea para facilitar su organización.

- **Documentos:**Los documentos que contiene la empresa pueden ser agrupados según su clase.

- Existen 2 tipos de bibliotecas en Sharepoint y en Diccionario, las diferencias se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 7- Comparación entre las 2 bibliotecas de auraportal

	SharePoint	Diccionario
Almacenamiento en SQL	✓	✓
Almacenamiento en File System	●	✓
Integración con Procesos BPMS	Parcial	✓
Metadatos	✓	✓
Integración con Office	✓	✓
Integración con otras aplicaciones	●	✓ (**)
Firma Digital	Parcial	✓
Búsquedas en conjuntos de Bibliotecas	Search Server	✓
Log de accesos	●	✓

Fuente: Manual Documentación, Auraportal

Es en esta opción en donde se podrán crear ramas dentro de un árbol de esta manera se facilita la búsqueda de información;las bibliotecas de documentos poseen la característica de integración y asociación, de esta manera la búsqueda se vuelve una potente herramienta flexible y confiable, precisa para instituciones que manejan gran cantidad de información, en la fig. 32 se muestra un ejemplo de como trabaja esta opción.

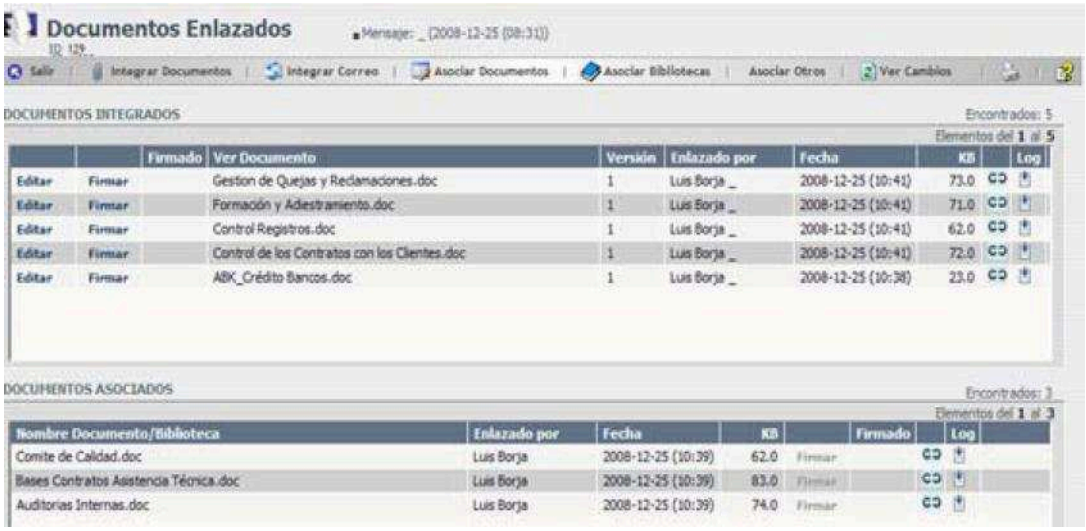


Figura 32 – Documentos
Fuente: Manual vista de pájaro

- **Cuentas:**Son las personas jurídicas y físicas externas que mantienen relaciones comerciales o de otra índole con la organización, en resumen son usuarios externos en la fig. 33 se puede observar la ventana en la cual se pueden crear este tipo de cuentas.

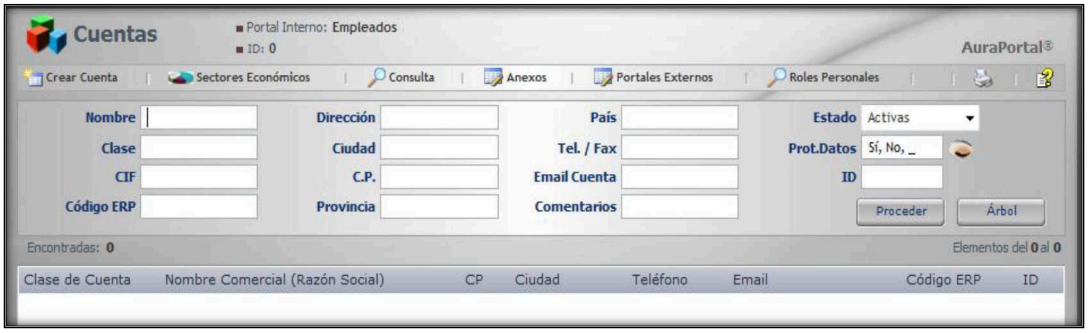


Figura 33 – Cuentas
Fuente: Elaboración Propia

- **Ítems:**Son los activos tangibles de la organización y mediante esta opción se puede controlar su uso, y responsable de los equipos, la ficha que permite crear ítems lo muestra la fig. 34.

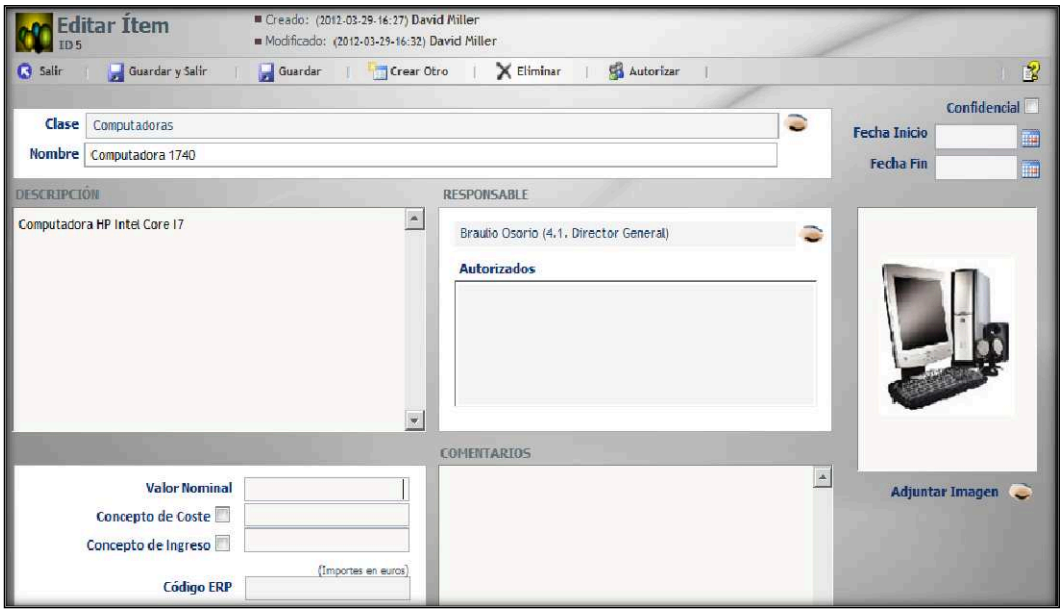


Figura 34 – Items
Fuente: Elaboración Propia

- **Proyectos:**Permite crear proyectos que la empresa necesite realizar y al cual vaya a destinar recursos, de esta manera se puede controlar los costos, tiempos y recursos con que cuentan para realizar dicha acción.
- **Áreas:**Son los departamentos que contiene una empresa, también está organizada en un árbol con clases y ramas, dentro de estas áreas se podrán integrar tareas o procesos propios de cada una de ellas.

2.4.2.2.7 Plataforma Interacción Web (Wip)

Contiene opciones para comunicarse con los usuarios externos e Invitados y visitantes registrados. Permite tener acceso a las bibliotecas a las cuales tendrán acceso estos usuarios, además se podrán crear estilos para los portales según la necesidad de cada usuario. Mediante estas opciones también se podrá elegir el idioma que prefieran y crear formularios a los cuales tengan acceso dichos invitados, cabe recalcar que estas opciones solo son accesibles para Adminportal y el Usuario delegado.

2.5 PASOS PARA IMPLEMENTAR LOS PROCESOS CON BPM

Para implementar la automatización se inicia levantando los procesos de la empresa ó si ya se tiene realizado este paso se procede a distinguir los procesos que se desea automatizar. Generalmente las empresas saben que necesitan cambiar, y desean automatizar sus procesos pero no saben que proceso es clave para automatizar, y mejorar la organización.

Para Arens (2011), para implementar los procesos con BPM se siguen los siguientes pasos:

1. Elección del proceso: Como primera instancia para la automatización de procesos se debe elegir el proceso a ser automatizado, hay que tener cuidado con esto porque debe ser un proceso donde los resultados sean visibles al automatizarlo.
2. Levantamiento del proceso

3. Implementación del BPM: Una vez que se tiene la información lista se debe contemplar que flujos del proceso van a ser automatizados.
4. Mantenimiento y mejora: Los procesos automatizados son fácilmente medibles ya que los tiempos son tomados el momento que se realizan. Al ser un seguimiento real se puede fácilmente reconocer las actividades que no agregan valor, posibilitando los cambios de los flujos en ese momento.

Según Ramiro Cuentas, (2008) existen cuatro pilares fundamentales para iniciar una automatización de procesos:

- **Madurez:** considerada el punto hasta el cual un proceso esta explícitamente definido, medido, controlado y administrado, siendo su principal categorización la efectividad, llega a constituirse en el primero de los cuatro pilares fundamentales para una adecuada automatización de procesos.
- **Definición de procesos:** la correcta definición del proceso que se desea implementar tomando en cuenta la operativa actual de la organización. Asimismo, la definición de actividades de cada uno de los actores del proceso, su formalización, aprobación y difusión de dichas actividades a partir de un documento respaldado por la alta gerencia. Si suceden cambios en función al modelado de procesos, estos deben ser coordinados y entendidos por la alta gerencia para impulsar una adecuada difusión y ejecución de los cambios propuestos.
- **Cambio de cultura**: la “cultura del papel”, considerada el tercer pilar para una automatización, debe ser relegada a segundo plano y contar con la confianza del la gestión de trámites electrónicos y emitir de manera automática únicamente los documentos necesarios para respaldo físico. Así también, contar con la confianza de las revisiones de los trámites a través del computador y la herramienta BPM, que se utilizará. La confianza de la gestión interna de los trámites electrónicos debe ser brindada por el proveedor de la herramienta de automatización, además una adecuada seguridad en la administración de usuarios que utilizan esta herramienta.

- **Empuje gerencial:** El empuje gerencial a la hora de pensar en automatización de procesos es el cuarto pilar de suma importancia para las etapas: modelado de procesos, las pruebas de la construcción del proceso, sus ajustes, la puesta en marcha, la puesta en producción y la post producción de cualquier implementación de proceso automatizado a través de una herramienta BPM. La asignación formal de responsables como líderes del proyecto y el compromiso de los usuarios finales en la organización que busca automatización, son predominantes en las etapas ya mencionadas. Este compromiso organizacional, brinda una adecuada comunicación entre el equipo de automatización de procesos y el equipo líder del proyecto de promoción de la automatización.

3 METODOLOGÍA

Para iniciar la Gestión por Procesos, es necesario definir la situación actual de la Direcciónpara posteriormente desarrollar un Direccionamiento Estratégico, para ello se ha tomado en cuenta el Plan Estratégico de la Contraloría General del Estado y se han seguido los pasos mencionados en el punto 2.1.1 y 2.1.2.

Una vez realizado el direccionamiento estratégico se procederá a tener una mejor visión de la situación actual de la Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas lo cual facilita el levantamiento de información; para esto se ha tomado en cuentael método mencionado en el punto 2.2.3.1 y el diseño de los procesos según los pasos indicados en el punto 2.2.3.2. Finalmente luego de haber definido los procesos se realizó la automatización siguiendo las fases descritas en el punto 2.4.1.4 en una prueba piloto, que tuvo la duración de una semana.

3.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA DIRECCIÓN DE PATROCINIO RECAUDACIÓN Y COACTIVAS

La Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas, conformada por dos departamentos: el Departamento de Patrocinio y el Departamento de Recaudación y Coactivas se encuentra trabajando bajo una estructura funcional, las autoridades son: Director General, Administrador de Gestión del Departamento de Recaudación y Coactivas y Administrador encargado de la Administración del Departamento de Patrocinio.

Actualmente se reciben alrededor de 1000 trámites semanales para el Departamento de Patrocinio y el Departamento de Recaudación y Coactivas, los cuales son examinados por el Director General y distribuidos entre los diferentes Departamentos; en algunas ocasiones los trámites son traspapelados, por lo cual la recepcionista de cada Departamento los examina y pasa al Administrador de Gestión, en caso de no pertenecer al área, ella entrega el trámite al departamento correspondiente, lo que involucra desperdicio de tiempo, esfuerzo físico y retraso en los trámites.

El Departamento de Patrocinio recibe información de las demandas que enfrenta la Contraloría General del Estado y de demandas que la Institución realiza en contra de terceros, por ello su gestión debe ser transparente y los trámites deben ser repartidos de manera rápida entre sus servidores. El 90% de los funcionarios que trabajan en este departamento son Abogados, el otro 10% son Asistentes de Administración.

El archivo de la Dirección está repartido en cuatro partes de la siguiente manera:

- Archivo permanente del Departamento de Recaudación y Coactivas.
- Archivo permanente del Departamento de Patrocinio.
- Archivo de expedientes del Departamento de Recaudación y Coactivas.
- Archivo de expedientes del Departamento de Patrocinio.

Los archivos permanentes se encuentran a cargo de cada recepcionista según el departamento; los archivos de expedientes los manejan los Asistentes de archivo.

En el Departamento de Patrocinio se encuentran los expedientes de Pichincha (Matriz) y de todas las Regionales y Direcciones Provinciales; cada vez que un juicio se termina se envían los expedientes de dicho juicio a la Dirección de Documentación y Archivo de la Contraloría General del Estado, pero existen casos en los que se vuelven a abrir los juicios y los documentos son solicitados nuevamente. Para prestar los expedientes el Asistente de archivo posee un cuaderno empastado en el que registra a mano el nombre del expediente, la fecha, el nombre y la firma de la persona a la cual se presta y de la cual se va a recibir nuevamente los documentos; mas en algunas situaciones los expedientes no son devueltos a la misma persona, sino a la recepcionista, encargada de despachar los escritos realizados por los Abogados a su respectivo destino, es en estas situaciones que muchos expedientes se pierden momentáneamente ocasionando discusiones entre los funcionarios (mal clima organizacional) y retraso en los trámites, cabe mencionar que circulan alrededor de 30 expedientes diarios en este departamento.

El Departamento de Recaudación y Coactivas tramita la acción coactiva, es decir la recaudación de dinero a todas aquellas personas que han sido glosadas por entidades del sector público, el dinero se recauda emitiendo Títulos de Crédito y otorgando plazos, una vez emitido el documento se notifica a la persona involucrada la cual tendrá 8 días para hacerse presente de lo contrario se emite un auto de pago, una vez realizada esta acción se proceden a realizar las medidas cautelares, como retención de fondos, embargo de bienes, etc. El 35% del personal de este departamento son contadores, el 35% Asistentes administrativos y el 30% Abogados.

El Departamento de Recaudación y Coactivas cuenta con una sola persona para emitir los Títulos de Crédito la misma que también se encarga de mantener una base de datos con toda la información actualizada, esto es un cuello de botella pues la cantidad de trámites que ingresan para la emisión de Títulos de Crédito y para registrar en la base de datos es demasiada para una sola persona, es por esta razón que muchos trámites se encuentran pendientes o retrasados y algunas veces los funcionarios se quedan trabajando fuera del horario de oficina para mantener al día los trámites de la unidad.

Una vez empezados los trámites los expedientes pasan de mano en mano por todos los funcionarios del departamento. El Asistente de archivo maneja el préstamo de expedientes a través de tarjetas rosadas, en las cuales anota a mano la persona a la cual entrega los documentos. Este sistema tiene una gran falencia pues solo registra la persona que solicita el expediente al principio del trámite, pero hay muchas personas que tendrán acceso a éste en el transcurso del proceso las cuales no serán registradas; es por ello que existen graves problemas pues las personas coactivadas (a las cuales se les cobrará el dinero) se acercan a averiguar sobre su deuda y los funcionarios no saben qué persona tiene su expediente, de esta manera la información a la persona interesada se retrasa y el prestigio de la unidad podría decaer. Diariamente se encuentran circulando alrededor de 40 expedientes entre los diferentes servidores del Departamento de Recaudación y Coactivas.

En el 90% de los trámites realizados en toda la Dirección los funcionarios necesitan tener acceso al archivo permanente (memos y oficios), puesto que las

gestiones que ingresan hacen referencia a memos u oficios realizados y enviados desde la Unidad y es constante la necesidad de tener a mano dichos documentos para realizar las gestiones encargadas.

Según estos datos, los trámites de la Dirección serían mayormente favorecidos, si se contara con un sistema de seguimiento y control adecuados, determinando la persona que exactamente tiene el expediente y en qué estado está el trámite, además se evitaría mucho traspapeleo si los trámites viajaran electrónicamente a su destino final y se evitaría la manipulación de los expedientes, oficios y memos de los diferentes archivos de la Dirección, es por esto que se recomendó el levantamiento de la información mediante entrevistas a los diferentes funcionarios para determinar la manera real cómo se realizan los trámites, y la utilización de Auraportal para automatizar procesos que las altas autoridades decidan. Auraportal proporciona un seguimiento y control adecuado pues puede realizarse un corte del proceso en cualquier instante y observar el estado de los trámites y el profesional que está a cargo, además cuenta con una biblioteca virtual lo cual evitaría la manipulación excesiva de documentos físicos ayudando a la armonía en el clima organizacional y la eficacia en los trámites a realizar, brindando así un buen prestigio a la Unidad. Esta aplicación es una herramienta que debido a que funciona por intranet, no tiene restricciones de capacidad y los múltiples trámites que ingresan serán almacenados sin ningún problema.

3.1.1 ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN

Para empezar el levantamiento de la información y tener una vista esquemática de la función de los servidores se decidió junto con las autoridades de la Dirección realizar un organigrama que muestre gráficamente las responsabilidades y cargos de las personas que laboran dentro, lo cual se refleja en la fig. 35, para ello se basó en el estatuto orgánico por procesos, el cual determina las funciones y responsabilidades de cada servidor de la Dirección.

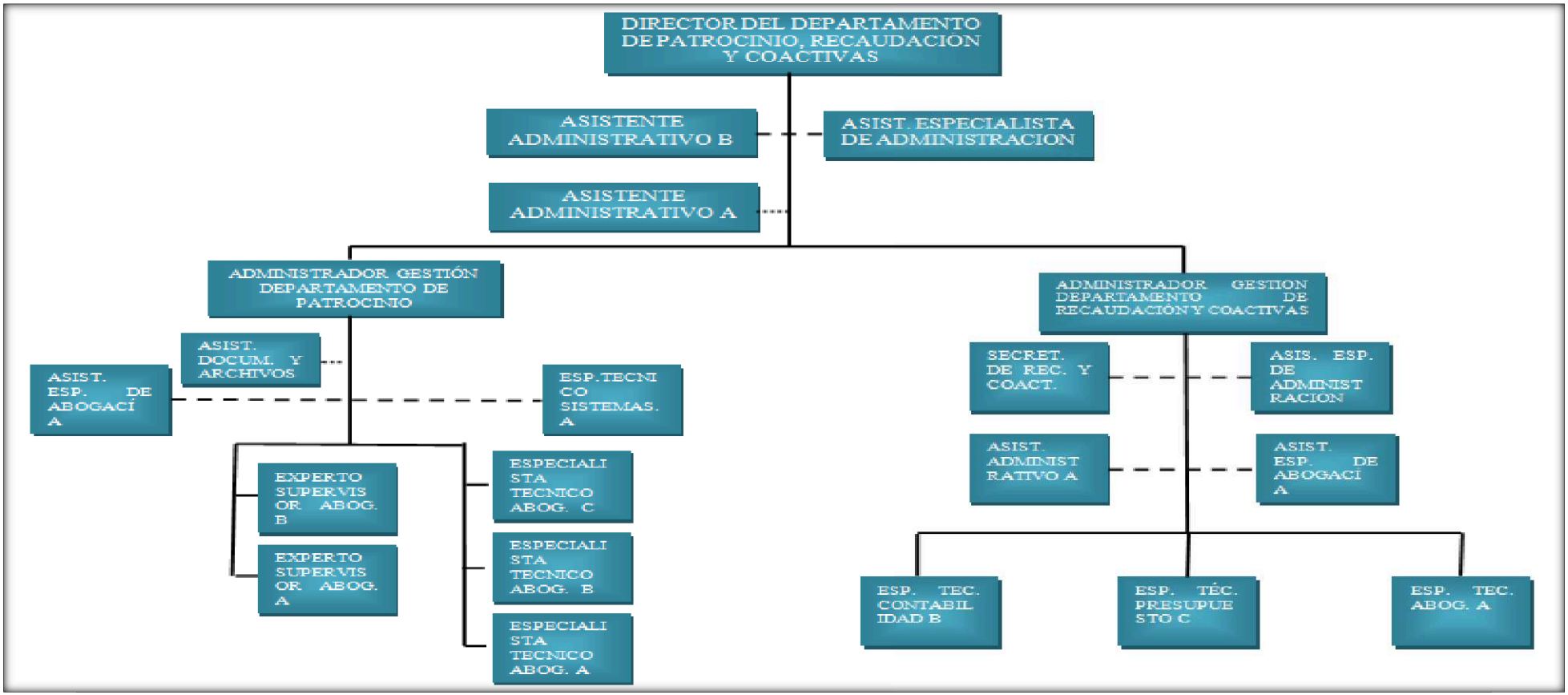


Figura 35 – Organigrama de la Dirección
Fuente: Elaboración Propia

3.1.2 OBSERVACIONES DE LAS ACTIVIDADES DE LA DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS

Mediante el levantamiento de la información se ha podido observar varios puntos entre los cuales se tienen:

a) La Dirección no posee un organigrama, misión, visión, metas u objetivos.
b) Debido a la gran cantidad de papeles que maneja la Dirección existen mucho riesgo de que se traspapelen documentos, perdiendo así información.
c) El Administrador de Gestión de Patrocinio, no tiene el cargo de Administrador, consta como "Experto Supervisor Abogacía B", y se encuentra ejerciendo las funciones de Administrador encargado desde hace 3 años, en resumen algunos funcionarios no se encuentran realizando las funcione de su cargo así:

Tabla 8-Observacionesenlos cargos del personal

SECRETARIA Y ARCHIVO - DIRECCION DE PATROC, REC. Y COACT.		OBSERVACIONES
Flores Flores Mónica del Rocío	Asistente administrativo B	Realiza sus funciones y colabora con el despacho de documentos de menor importancia del Departamento de Recaudación y Coactivas
Pérez Jaramillo Nelson Aquiles	Asistente administrativo B	Realiza funciones de notificador, se encarga de la logística externa
Toledo Hernández Karina Marisol	Asistente administrativo A	Realiza las funciones de un contador alguacil.
DEPARTAMENTO DE PATROCINIO		**OBSERVACIONES**
Riquetti Ochoa Jaime Rodrigo	Experto supervisor abogacía B	Realiza funciones de Administrador de Gestión
Vega Galarraga Gladys patricia	Especialista técnico sistemas A	Realiza funciones administrativas, como formularios de evaluación al personal, proyectos de mejora institucional, informes a la nación, etc.

Fuente: Elaboración propia

3.2 DISEÑO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS

La Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas no cuenta con una visión, misión, organigrama, políticas u objetivos, es por ello que se ha diseñado el DireccionamientoEstratégico en coordinación con el Director de área y la encargada de la realización de los proyectos, para ello se realizaron los siguientes pasos:

- Identificación de la existencia de planes y programas dentro de la entidad: La Contraloría General del Estado cuenta con un Plan Estratégico que contieneDirectrices Éticas, Valores, Objetivos, Misión y Visión, las cuales se ha tomado en cuenta para el establecimiento del Direccionamiento Estratégico de la Dirección, y cuenta con el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Contraloría General del Estado, el cual ha permitido identificar la posición de la Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas.
- Se realizó una entrevista a cada funcionario, en la que se indicaron interrogantes para establecer la misión y visión
- Se conformó un grupo de los miembros que han trabajado mayor tiempo en la Dirección junto con los Administradores de Gestión y el Director General para el establecimiento de la Misión y Visión final y los Objetivos y Valores de la misma.
- Se redactó el Direccionamiento Estratégico en base a las opiniones vertidas por los servidores y el último informe de rendimiento.
- El Direccionamiento Estratégico fue aprobado por Administradores de Gestión y Director General.

3.2.1 MISIÓN

Para obtener la misión se contestó las siguientes interrogantes:

- ¿Por qué existe la Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas (cuál es su propósito básico)?

  Defender en las instancias constitucionales y judiciales, los actos y actuaciones administrativas y recaudar los valores establecidos mediante resoluciones.
- ¿En qué sector se debe estar?

  El sector público
- ¿Quién es el usuario o ciudadano objetivo?

  El Gobierno Central e instituciones públicas.
- ¿En dónde se encuentra el usuario o ciudadano objetivo?

  En las empresas e instituciones públicas.
- ¿Qué es valor para el usuario o ciudadano?

  Que la Dirección reúna los requisitos formales para fundamentar la defensa en los procesos judiciales y coactivos que deba asumir la entidad, para lo cual se necesita personal con competencias determinadoras para optimizar su gestión.
- ¿Qué necesidades se puede satisfacer?

  Emisión de información para certificados de Responsabilidad Penal, defensa a la institución, y cobro de glosas y resoluciones a empresas que no tengan acción coactiva.
- ¿Cómo es que se va a satisfacer estas necesidades?

  Mediante el manejo de información penal y constitucional, auditorías y el proceso coactivo, que es la cobranza de las glosas y resoluciones.
- ¿Cuáles son los productos o servicios presentes o futuros?

  Títulos de crédito, Escritos Judiciales, Reportes de sentencias y juicios.
- ¿En qué se distingue la Dirección?, ¿qué característica especial se tiene o se desea tener?.

  Es una de las unidades que agrega valor dentro del Mapa de Procesos y la misión que se encuentra en el Plan Estratégico Institucional.

Una vez contestadas todas estas interrogantes se estableció la siguiente misión la cual fue aprobada por los Administradores de Gestión, Director y Encargada de proyectos de la Dirección:

Defender en las instancias constitucionales y judiciales, los actos y actuaciones administrativas que se originan en el ejercicio de las competencias legalmente asignadas a la Contraloría General del Estado y recaudar los valores establecidos mediante resoluciones que establezcan obligaciones a favor del Gobierno Central, así como de las instituciones y empresas del sector público que no tengan capacidad legal para ejercer la acción coactiva.

3.2.2 VISIÓN

Para establecer la Visión de la Dirección se han respondido las siguientes interrogantes:

- ¿Qué se trata de conseguir?
  Ser referente nacional de defensa constitucional y judicial; y de la recaudación efectiva de cobros coactivos
- ¿Cómo se producirá resultados?
  Optimizando sus procesos y servicios
- ¿Cómo se enfrentará al cambio?
  Innovando sus procesos y mejorando sus actividades mediante herramientas que le permitan ser flexibles al cambio
- ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?
  Con la recaudación eficaz, eficiente y oportuna de las obligaciones económicas con el Estado constantes en títulos de crédito, y garantizando el efectivo goce de los derechos señalados por la Constitución,

Mediante la respuesta a estas interrogantes los Administradores de Gestión y Director General aprobaron la siguiente visión:

Hasta el 2015 llegar a ser el referente nacional de defensa constitucional y judicial de los actos y actuaciones administrativas de la entidad optimizando sus procesos y servicios para así garantizar el efectivo goce de los derechos señalados por la

Constitución, lo que incluye la recaudación eficaz, eficiente y oportuna de las obligaciones económicas con el Estado constantes en títulos de crédito.

3.2.3 OBJETIVOS Y METAS DE LA DIRECCIÓN

El grupo escogido para el establecimiento del Direccionamiento Estratégico conformado por los Administradores de Gestión, Director General, Encargada de proyectos, y 3 Expertos Supervisores, han revisado el último informe de trabajo de la Dirección y han establecido los siguientes objetivos tomando en cuenta el modelo SMART mencionado en el punto 2.1.2.3pág. 23 del presente trabajo:

- Supervisar y coordinar con las diferentes Direcciones Regionales y Delegaciones Provinciales todos los procesos judiciales en los que interviene la Contraloría General del Estado.
- Incrementar la disponibilidad de la información a cerca de trámites ingresados en la Dirección a fin de que las autoridades dispongan de esa información el día y la hora en que lo necesiten.
- Disminuir el uso de papel en trámites ingresados en la Dirección para reducir la pérdida de información mediante el tras papeleo.
- Disminuir tiempos en la Gestión de Documentos, implementando un sistema automático de recepción de documentos.
- Disminuir el tiempo de atención a consultas en trámites Penales y Contencioso Administrativos.
- Optimizar el acceso a través de Internet a bases de datos de la Dirección a fin de obtener información necesaria para lograr el ejercicio oportuno y eficaz de toma de decisiones.
- Estandarizar a nivel nacional, los procesos a aplicar en los trámites Penal, Contencioso Administrativo y Coactivo.

3.2.4 VALORES DE LA DIRECCIÓN

El grupo conformado por el Director, Administradores y Encargada de proyectos de la Dirección analizó el Plan Estratégico y la Constitución de la República del

Ecuador como se menciona en el punto 2.1.2.5 pág. 24 y en base a la experiencia trabajando con el personal ha establecido los siguientes valores:

- Honestidad: Se trata de expresarse con coherencia y veracidad, la Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas cumple con expresarse con honestidad y de acuerdo a la verdad.
- Solidaridad:es uno de los principios básicos de la organización social y política, y constituye el fin y el motivo primario del valor de la organización social. Su importancia es radical para el buen desarrollo de un método social sano.
- Responsabilidad: Todos los funcionarios cumplen con las tareas asignadas en el plazo establecido por el Administrador de Gestión, sin importarles el horario.
- Lealtad: Es la fidelidad que los servidores tienen con su trabajo, compañeros, jefes y para la dirección en la cual trabajan, básicamente se sujeta al honor y gratitud que las personas tienen con su trabajo y compañeros.

3.2.5 CADENA DE VALOR DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

La cadena de valor está establecida en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Contraloría General del Estado, dentro de ella se encuentra el Macro proceso de Patrocinio como se puede observar en la fig. 36

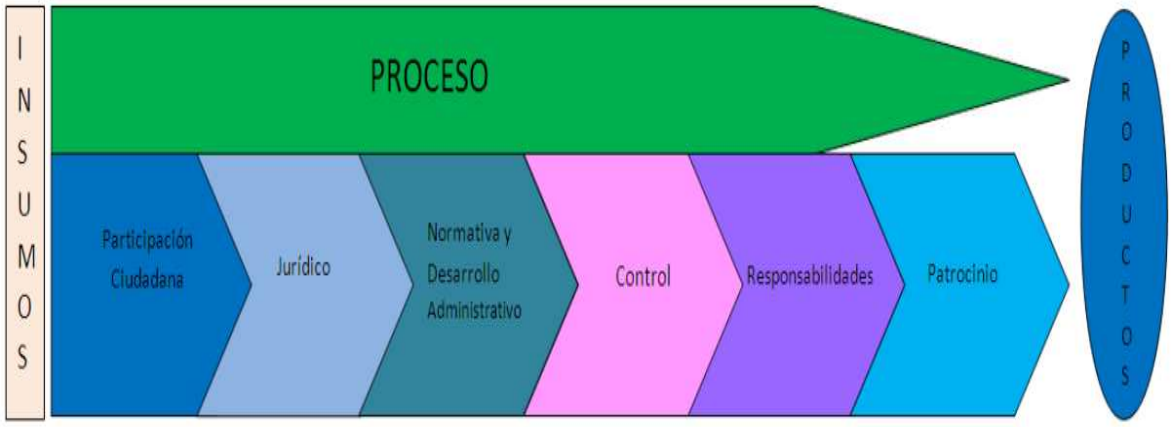


Figura 36 – Cadena de valor de la CGE
Fuente: Acuerdo No. 00-CG, 2012

3.3 LEVANTAMIENTO Y MAPA DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS

Para empezar el levantamiento de información, se realizó una serie de pasos que a continuación se describen:

- Entrevista inicial con la encargada de la realización de los proyectos dentro del Departamento de Patrocinio, para coordinar la manera en que se va a proceder.
- Diseño del formulario de levantamiento de la información.
- Organización de las entrevista con el personal de acuerdo a sus horas libres.
- Entrevista preliminar con las autoridades; Director, Administración de Patrocinio y Administrador de Recaudación y Coactivas.
- Observación directa y entrevistas al Personal Técnico.
- Organización de la información y establecimiento de procesos; esto se lo ha realizado en coordinación con la encargada de la realización de los proyectos del Departamento de Patrocinio.
- Realizacióndel mapa de procesos; si bien la Dirección forma parte de los macro procesos operativos de la institución, se ha realizado el mapa de procesos suponiendo que es una pequeña empresa ya que así lo ha pedido el Director General.
- Descripción de las actividades; Se ha identificado las personas responsables de cada tarea, puesto que no existe una persona responsable por cada proceso.
- Caracterización de los procesos; junto con la persona que recibe y despacha todos los documentos se ha identificado los insumos y productos que la Dirección maneja y con la persona encargada de los proyectos, la cual tiene bastante conocimiento a cerca de los procesos de la Dirección se ha clasificado los productos de acuerdo al proceso.

- Revisión y aprobación de la Descripción y Caracterización de los procesos por parte del Director y Administrador de Gestión para cualquier corrección dentro de los mismos.
- Realización de los diagramas de flujo en Visio, para un primer plano de los procesos. Se ha decidido diagramar en Visio, para un posterior modelado en Auraportal Modeler.

3.3.1 PROCESOS LEVANTADOS

Una vez definidos los procesos se procede a darles un código; a continuación se muestran los procesos definidos que se encuentran dentro del Macro proceso de Patrocinio, Recaudación y Coactivas

Tabla 9-Procesosde La Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas

PROCESOS DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS	
A	Gestión para la defensa Constitucional y Judicial
B	Difusión del estudio jurisprudencial
C	Emisión de Información para Certificados
D	Asesoría en intervenciones ante los Tribunales y Juzgados de la República
E	Gestión de Títulos de Crédito
H	Gestión de Documentos
H.1	Control de Calidad
I	Gestión de Proyectos
G	Registro Informático De Escritos Judiciales
K	Gestión de Correspondencia
L	Capacitación y Supervisión a Nivel Nacional del Sistema Integrado de Juicios

Fuente: Elaboración Propia

3.3.2 MAPA DE PROCESOS DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

Como se menciona en el segundo párrafo del punto 2.2 pág. 25 los procesos de la Institución que generan los productos y servicios de la Contraloría General

delEstado, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional. Al momento la Contraloría General del Estado posee el siguiente mapa de procesos dentro del que se puede observar al Macro proceso Gestión de Patrocinio, Recaudación y Coactivas dentro de los Procesos Operativos como lo muestra la fig. 37.

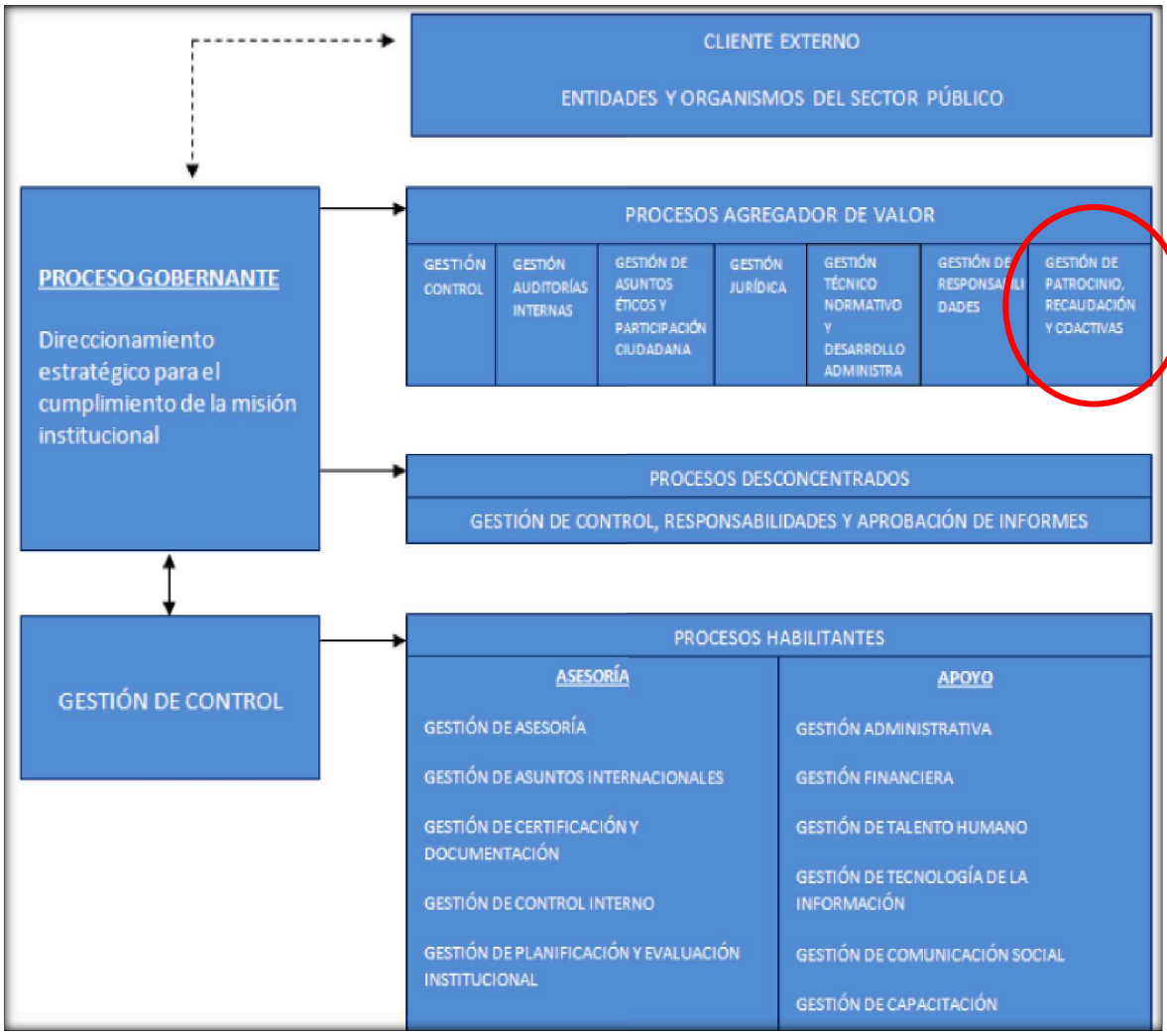


Figura 37 – Mapa de procesos de la Contraloría General del Estado
Fuente: Equipo asesor, 2011

Dentro del Macro proceso Gestión de Patrocinio, Recaudación y Coactivas se encuentran los siguientes procesos y sub procesos como se muestra a continuación:

Gestión de Patrocinio, Recaudación y Coactivas

Los procesos a automatizar de acuerdo a la decisión de las autoridades son los siguientes:

- Gestión de Documentos
- Asesoría ante los tribunales y juzgados

3.4 ANÁLISIS Y CONTROL DE LOS PROCESOS OBJETO DE ESTUDIO

Se ha hecho el control de todos los procesos de la Dirección a través de un análisis de valor agregado (AVA), en donde se realizó el seguimiento de los mismos tomando el tiempo en cada actividad y mediante la observación, se analizó el tipo de actividades ya sea de movimiento, espera, agregadoras de valor, archivo, investigación o proceso, este análisis está contenido en el anexo D del presente trabajo y se ha realizado un cuadro resumen contenido en la tabla 10.

Tabla 10-Cuadro resumen del resultado del Análisis de Valor Agregado

PROCESO	VALOR AGREGADO AL CLIENTE	VALOR AGREGADO A LA EMPRESA	PROCESO	ESPERA	MOVIMIENTO	INVESTIGACIÓN	ARCHIVO
Capacitación y Supervisión a nivel Nacional del S.I.J.	3,00%	2,00%	80,60%	0,00%	9,40%	5,00%	0,00%
Asesoría ante T. y J.	31,00%	0,00%	39,00%	8,00%	19,00%	3,00%	0,00%
Difusión del Estudio Jurisprudencial	0,00%	36,00%	37,00%	25,00%	1,00%	0,00%	1,00%
Emisión de información para certificados	6,00%	32,50%	31,00%	0,00%	21,50%	6,00%	3,00%
Gestión de Correspondencia	0,00%	3,00%	13,00%	12,00%	58,00%	13,00%	1,00%
Gestión de Documentos	35,00%	2,00%	16,00%	0,30%	28,20%	12,20%	6,30%
Gestión de Proyectos	1,00%	57,00%	40,00%	0,00%	2,00%	0,00%	0,00%
Gestión de Títulos de Crédito	2,00%	0,00%	5,00%	86,00%	6,00%	1,00%	0,00%
Gestión para la defensa Const. y Jud.	11,50%	1,00%	3,50%	81,00%	3,00%	0,00%	0,00%
Registro informático de escritos judiciales	0,00%	0,00%	45,00%	0,00%	24,00%	5,00%	26,00%

Fuente: Elaboración Propia

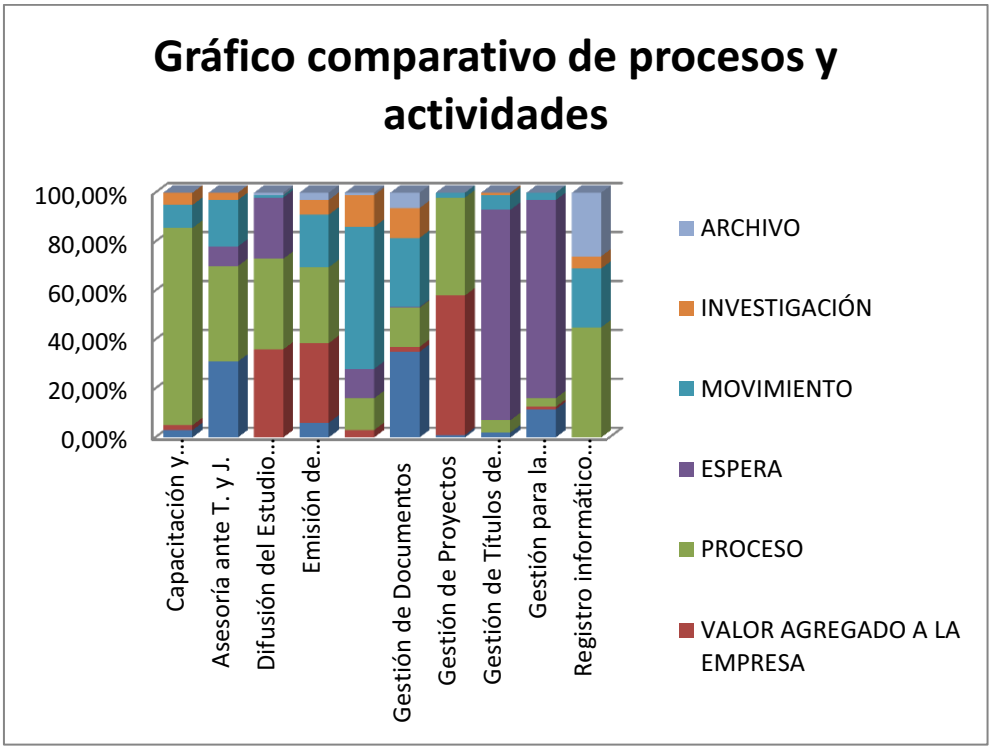


Figura 38 – Gráfico comparativo de procesos y actividades
Fuente: Elaboración propia

La fig. 38 muestra los procesos que contienen mayor cantidad de actividades que generan movimiento, los cuales son: Gestión de correspondencia (58%), Gestión de Documentos (28%), Registro Informático de escritos Judiciales (24%), Emisión de información para certificados (21.5%), y Asesoría ante Tribunales y Juzgados (19%), estas actividades no generan valor agregado, por lo que se tratará de eliminarlas.

Las actividades de espera, no pueden ser mayormente modificadas, pues existen reglamentos que regulan los plazos en actividades a realizar en la Dirección como el Reglamento para el ejercicio de la Acción Coactiva de la Contraloría General del Estado (2006) y la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (2002); las actividades que se tratarán de disminuir mediante la automatización serán las de movimiento, proceso, investigación y archivo.

También se realizaron indicadores siguiendo la metodología mencionada en el punto 2.2.4.3.5 pág. 36 en la que menciona que el primer paso es identificar los objetivos de cada proceso, luego identificar las variables para la medición y finalmente los indicadores que se describen en la tabla 11.

Tabla 11- Modelo SMART

PROCESO	OBJETIVO	NATURALEZA	FACTORES	RESULTADO	VIGENCIA	CONCLUSIÓN
Gestión de Documentos	Controlar el ingreso, registro y despacho de documentos, entregada por las diferentes unidades, Delegaciones, Regionales demás instituciones externas a la Contraloría General del Estado; clasificar la documentación para entregar al departamento y a la persona correspondiente y asignar profesionales para el trámite de cada proceso.	EFICACIA	$\frac{\text{Número de trámites asignados}}{\text{Número de trámites recibidos}} = \frac{390}{520} = 75\%$		SEMANAL	El 75% de trámites ingresados a la Dirección son asignados a tiempo
		EFICIENCIA	$\frac{\text{Número de trámites realizados}}{\text{Número de hojas utilizadas}} = \frac{390}{5000} = 7.8\%$		SEMANAL	El 7,8% de los recursos físicos son utilizados en cada trámite realizado
Gestión de Correspondencia	Proveer a los funcionarios de los documentos que necesitan para realizar su trabajo y mantener el archivo en orden para la realización correcta de todos los procesos	EFICACIA	$\frac{\text{Número de expedientes otorgados}}{\text{Número de expedientes solicitados}} = \frac{47}{60} = 78\%$		SEMANAL	Existe un 78% de cumplimiento en la entrega de documentos solicitados
		EFICIENCIA	$\frac{\text{Número de documentos archivados}}{\text{Número de documentos recibidos}} = \frac{50}{93} = 53.8\%$		SEMANAL	El 54% de los documentos entregados para archivar son realizados oportunamente
Gestión para la defensa Constitucional y Judicial	Defender los intereses del Estado representados por la Contraloría General, en los juicios que este intervenga, en los casos y circunstancias prescritos por la Ley, ante los respectivos tribunales y juzgados, y la intervención de la Contraloría General como consecuencia de informes de auditoría con indicios de responsabilidad penal aprobados	EFICACIA	$\frac{\text{Sentencias fallidas}}{\text{Sentencias a favor de la CGE}} = \frac{2}{3} = 67\%$		MENSUAL	El 67% de todas las sentencia son a favor de la contraloría, lo que demuestra el profesionalismo de los servidores
		EFICIENCIA	$\frac{\text{No. de Escritos presentados dentro del tiempo establecido}}{\text{Número de demandas recibidas}} = \frac{720}{1500} = 48\%$		ANUAL	El 48% de las demandas son atendidas a tiempo, el resto se quedan resagadas
Gestión de Títulos de Crédito	Recaudar a través de la acción coactiva los ingresos provenientes de las Resoluciones ejecutoriadas. Los ingresos provenientes de las instituciones y empresas que no tengan la capacidad legal para ejercer la acción coactiva; ingresos provenientes derivados de sentencias ejecutoriadas, condenatorias por delitos, en los que se hubiere dispuesto la indemnización de daños y perjuicios.	EFICACIA	$\frac{\text{Número de Títulos de Crédito}}{\text{Número de resoluciones recibidas}} = \frac{190}{248} = 77\%$		SEMANAL	Por cada resolución se emite un T.C., pero solo se da cumplimiento en el 77% de estos trámites
		EFICIENCIA	$\frac{\text{Número de Títulos recaudados}}{\text{Número de Títulos emitidos}} = \frac{40}{190} = 21\%$		MENSUAL	Solo se ha cumplido con el 21% de el objetivo de eficiencia en la Gestión de Títulos de Crédito
Asesoría en intervenciones ante los Tribunales y Juzgados de la República	Asesorar a las demás unidades administrativas de la institución y coordinar su actividad, en lo relativo a su intervención ante los Tribunales y Juzgados de la República.	EFICACIA	$\frac{\text{Número de consultas atendidas}}{\text{Número de consultas recibidas}} = \frac{10}{21} = 47.61\%$		SEMANAL	Esto demuestra que el 53% de las consultas realizadas no son atendidas, lo que disminuye la productividad.
		EFICIENCIA	$\frac{\text{Minutos destinados a la atención de consultas}}{\text{Consultas atendidas}} = \frac{378}{6} = 63 \text{ minutos}$		SEMANAL	La atención en cada consulta se demora alrededor de 63 minutos, lo cual disminuye la calidad en la atención.

PROCESO	OBJETIVO	NATURALEZA	FACTORES	RESULTADO	VIGENCIA	
Difusión del estudio jurisprudencial	Recopilación, análisis, sistematización, publicación y difusión de las Reporte de sentencias en los juicios en que es parte la CGE a nivel nacional.	EFICACIA	$\frac{\text{Número de sentencias publicadas}}{\text{Número de sentencias recibidas}} = \frac{20}{36} = 55\%$		ANUAL	Solamente son publicadas el 55% de sentencias recibidas en la Dirección
Emisión de Información para Certificados	Emitir informes para la entrega de certificados sobre: Indicios de Responsabilidad penal derivados de informes de la CGE; citación con la demanda ante el Contencioso Administrativo sobre resoluciones de la DIRES y existencia de indicios de responsabilidad penal o impugnaciones para el levantamiento de cauciones.	EFICACIA	$\frac{\text{Número de reportes de información para certificados}}{\text{Número de solicitudes de información para certificados}} = \frac{45}{50} = 90\%$		SEMANAL	Existe un buen nivel de cumplimiento, pues se da cumplimiento al 90% de lo encomendado.
		EFICIENCIA	$\frac{\text{No. de reportes realizados}}{\text{Número de reportes planificados}} = \frac{42}{45} = 93\%$		SEMANAL	Existe un buen nivel de cumplimiento, pues se da cumplimiento al 93% de lo planificado.
Gestión de Proyectos	Elaborar, ejecutar y realizar un seguimiento de los proyectos para la mejora de la Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas; elaborar evaluaciones al personal en colaboración con el Departamento de Recursos Humanos, y recopilar la información de los diferentes procesos para un informe a la Nación.	EFICACIA	$\frac{\text{Número de proyectos realizados}}{\text{Número de proyectos presentados}} = \frac{1}{3} = 33\%$		ANUAL	De cada 3 proyectos que la Dirección presenta solo 1 es puesto en marcha
		EFICIENCIA	$\frac{\text{Número de proyectos presentados}}{\text{Número de proyectos solicitados}} = \frac{3}{2} = 150\%$		ANUAL	La Dirección está desperdiciando recurso de tiempo y humano pues está sobre produciendo proyectos
Registro Informático De Escritos Judiciales	Registrar información de los diferentes escritos judiciales en sistemas informáticos como REGYCONT, Sistema Integrado de Juicios y en registros de Excel para obtener reportes informáticos.	EFICACIA	$\frac{\text{No. de Escritos registrados en todos los sitemas}}{\text{No. de Escritos emitidos}} = \frac{700}{720} = 97\%$		SEMANAL	Se registra el 97% de los Escritos emitidos, lo que ayuda a ubicación de los documentos.
Capacitación y Supervisión a Nivel Nacional del Sistema Integrado de Juicios	Conocer y supervisar trámites a nivel nacional en las causas que interviene la CGE y asesoramiento del personal que necesite capacitación en la utilización del Sistema Integrado de Juicios.	EFICACIA	$\frac{\text{No. de capacitacions realizadas en regionales}}{\text{No. de capacitaciones planificadas en regionales}} = \frac{10}{10} = 100\%$		SEMANAL	El 100% de lo planificado ha sido realizado, todas las Regionales han sido capacitadas en el manejo del S.I.J
		EFICIENCIA	$\frac{\text{Número capacitaciones por internet}}{\text{Número de fallas al día}} = \frac{50}{105} = 47\%$		DIARIO	Este porcentaje demuestra que solo el 47% de personas entiende la capacitación emitida, el resto sigue cometiendo fallas en el manejo del sistema

Fuente: Elaboración propia

A continuación se ha realizado la descripción, objetivo, alcance y producto de los procesos de la Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas.

3.4.1 GESTIÓN DE DOCUMENTOS

3.4.1.1 Objetivo

Controlar el ingreso, registro y despacho de documentos, entregada por las diferentes unidades, Delegaciones, Regionales demás instituciones externas a la Contraloría General del Estado; clasificar la documentación para entregar al departamento y a la persona correspondiente y asignar profesionales para el trámite de cada proceso.

3.4.1.2 Alcance

El proceso de Gestión de Documentos abarca el recibir toda clase de documentación, registrar en el programa llamado REGYCONT, pasar por el conocimiento de las autoridades, (Director y Administradores de Gestión), asignar los documentos al personal técnico, y repartir el trabajo a los diferentes funcionarios, si son documentos del personal técnico el proceso finalizará con el Despacho de documentos.

3.4.1.3 Producto

El principal producto de este proceso es la documentación asignada al personal, y la documentación despachada.

3.4.2 GESTIÓN DE PROYECTOS

3.4.2.1 Objetivo

Elaborar, ejecutar y realizar un seguimiento de los proyectos para la mejora de la Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas; elaborar evaluaciones al personal en colaboración con el Departamento de Recursos Humanos, y recopilar la información de los diferentes procesos para un informe a la Nación.

3.4.2.2 Alcance

El proceso abarca desde la recepción de memorandos con el pedido de la realización de algún proyecto de las diferentes Direcciones, considerado como tal, proyectos de mejora institucional, evaluación al personal, e Informe a la Nación, los cuales se realizan anualmente hasta su respectivo seguimiento que se realiza en forma trimestral.

3.4.2.3 Producto

Los productos que el proceso ofrece son: Proyectos de Mejora Institucional concluidos, Informe a la Nación, Formularios de evaluación al personal realizados.

3.4.3 GESTIÓN PARA LA DEFENSA CONSTITUCIONAL Y JUDICIAL

3.4.3.1 Objetivo

Defender los intereses del Estado representados por la Contraloría General, en los juicios que este intervenga, en los casos y circunstancias prescritos por la Ley, ante los respectivos tribunales y juzgados, y la intervención de la Contraloría General como consecuencia de informes de auditoría con indicios de responsabilidad penal aprobados

3.4.3.2 Alcance

El proceso abarca desde la recepción por el Personal Técnico, de proyectos de informe con Indicios de Responsabilidad Penal, y Demandas en lo Contencioso Administrativo, la realización de escritos para darle trámite a los documentos recibidos, asistencia a audiencias, hasta la culminación del mismo con el Reporte de Sentencia o Autos de Sobre seguimiento Definitivo.

3.4.3.3 Productos

El producto de este proceso son los Escritos Judiciales.

3.4.4 DIFUSIÓN DEL ESTUDIO JURISPRUDENCIAL

3.4.4.1 Objetivo

Recopilación, análisis, sistematización, publicación y difusión de las Reporte de sentencias en los juicios en que es parte la CGE a nivel nacional.

3.4.4.2 Alcance

El proceso abarca desde la recepción por parte del personal técnico Boletas Judiciales, su registro y estudio, hasta su publicación en el libro de publicaciones de la Institución, mas adelante está proyectado que estas se registren en la página web.

3.4.4.3 Producto

El producto que este proceso arroja son el Reporte de Sentencias publicado y su estudio y análisis

3.4.5 EMISIÓN DE INFORMACIÓN PARA CERTIFICADOS

3.4.5.1 Objetivo

Emitir informes para la entrega de certificados sobre: Indicios de Responsabilidad penal derivados de informes de la CGE; citación con la demanda ante el Contencioso Administrativo sobre resoluciones de la DIRES y existencia de indicios de responsabilidad penal o impugnaciones para el levantamiento de cauciones.

3.4.5.2 Alcance

El proceso abarca desde la recepción por parte del personal Técnico de los pedidos de certificados, verificación en el sistema de juicios, estudio de los problemas en caso de que los tuviere y finalmente la emisión del certificado correspondiente.

3.4.5.3 Producto

El producto que este proceso ofrece es el memorando de información para la emisión del certificado que corresponda.

3.4.6 ASESORÍA EN INTERVENCIONES ANTE LOS TRIBUNALES Y JUZGADOS DE LA REPÚBLICA

3.4.6.1 Objetivo

Asesorar a las demás unidades administrativas de la institución y coordinar su actividad, en lo relativo a su intervención ante los Tribunales y Juzgados de la República.

3.4.6.2 Alcance

El proceso abarca desde la recepción de consultas, ya sea mediante internet, vía telefónico, personalmente o mediante memorando, atención a la consulta, hasta la asesoría.

3.4.6.3 Producto

Luego del tratamiento que brinda el proceso se obtiene el siguiente producto: Asesoría en el área de competencia de clientes internos y externos

3.4.7 GESTIÓN DE TÍTULOS DE CRÉDITO

3.4.7.1 Objetivo

Recaudar a través de la acción coactiva los ingresos provenientes de las Resoluciones ejecutoriadas expedidas por el Contralor General o sus delegados, por efectos de la determinación de glosas confirmadas, multas y ordenes de reintegro de desembolsos indebidos de recursos públicos, que establezcan obligaciones a favor del Gobierno Central; Los ingresos provenientes de las instituciones y empresas que no tengan la capacidad legal para ejercer la acción coactiva; ingresos provenientes derivados de sentencias ejecutoriadas, condenatorias por delitos, en los que se hubiere dispuesto la indemnización de daños y perjuicios.

3.4.7.2 Alcance

Este proceso abarca desde el estudio de memorando con Resolución Ejecutoriada, análisis de la pertinencia de la emisión de un Título de Crédito, cobro de los valores a recaudar hasta la liquidación del valor total.

3.4.7.3 Producto

Las providencias son el producto final que salen de este proceso ya que la liquidación final se realiza a través de una providencia de cancelación.

3.4.8 REGISTRO INFORMÁTICO DE ESCRITOS JUDICIALES

3.4.8.1 Objetivo

Registrar información de los diferentes escritos judiciales en sistemas informáticos como REGYCONT, Sistema Integrado de Juicios y en registros de Excel para obtener reportes informáticos.

3.4.8.2 Alcance

El proceso se inicia con el registro de los Escritos Judiciales en el Sistema integrado de Juicios, pasando por el registro simple de escritos en Excel, el escaneo de los mismos hasta el reporte en caso de ameritarlo.

3.4.8.3 Producto

Reportes informáticos

3.4.9 GESTIÓN DE CORRESPONDENCIA

3.4.9.1 Objetivo

Proveer a los funcionarios de los documentos que necesitan para realizar su trabajo y mantener el archivo en orden para la realización correcta de todos los procesos

3.4.9.2 Alcance

El proceso empieza con la recepción de pedidos de documentos por el personal, ubicación en los respectivos expedientes, y entrega de los documentos solicitantes, también la depuración del archivo de juicios terminados y procesos coactivos terminados.

3.4.9.3 Producto

Documentos archivados en sus respectivos expedientes y mandados al Archivo General de la Contraloría General del Estado.

3.4.10 CAPACITACIÓN Y SUPERVISIÓN A NIVEL NACIONAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE JUICIOS

3.4.10.1 Objetivo

Conocimiento y supervisión de trámites a nivel nacional en las causas que interviene la CGE y asesoramiento del personal que necesite capacitación en la utilización del Sistema Integrado de Juicios.

3.4.10.2 Alcance

El proceso inicia con la revisión del Sistema Integrado de Juicios para identificar datos que falten registrar, identificación del área que tenga mayores errores en el registro para su posterior capacitación y finalmente la capacitación respecto al Sistema Integrado de Juicios.

3.4.10.3 Producto

El producto son las capacitaciones.

3.5 MODELIZACIÓN DE LOS PROCESOS EN AURAPORTAL

Para estructurar los procesos en Auraportal, se ha coordinado con el Director del Departamento Tecnológico, el cual está a cargo de la automatización de los procesos de la organización ycon el Director de Patrocinio, Recaudación y

Coactivas para definir la necesidad de la Dirección, y se ha fijado automatizar dos procesos, los cuales son:

- Gestión de Documentos
- Asesoría ante los tribunales y juzgados

Esto se ha concluido por el limitado número de licencias que la Contraloría General del Estado ha adquirido y las necesidades identificadas en la Dirección.
Para empezar a diagramar los procesos se empezó con la figura de mensaje de inicio por mensaje.
Los sub procesos “Distribución interna de documentos”, “Control de Calidad” y “Gestión de documentos procesados” empezaron con la figura la cual representa inicio del sub proceso y se creó un hipervínculo con las tareas que indican su nombre como lo explica el punto 2.4.3 de este documento.
Al diagramar los procesos se puso en cada tarea el responsable, así seguirán los hilos de flujo correctamente.
Cada proceso y Sub proceso terminó con un evento de finalización, el cual cortará todo hilo de corriente del proceso.
Se utilizó la compuerta “CL” en la diagramación de los dos procesos la cual facilitó las conexiones de aquellas figuras que no aceptan mas de una o dos entradas.

3.6 AUTOMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Una vez diagramados en Auraportal Módeler, se procedió a configurar Auraportal BPMS con todo lo necesario para cargar los diagramas realizados y proceder a crear los formularios que utilizarán los usuarios para iniciar o colaborar en cualquiera de los dos procesos a automatizar.

3.6.1 CREACIÓN DE PORTALES

El diseño se lo realizó entrando en “mis comunicados” en donde se ingresó el texto que se necesitaba que se encuentre dentro cada comunicado, además se

escogió la imagen y se crearon nuevos comunicados como lo muestra la siguiente figura:

Figura 39 – Configuración de Comunicados
Fuente: Elaboración Propia

A continuación se ingresó en “Estructura” en la familia “Empleados”, opción “Páginas de entrada”, en donde se determinó la posición, tamaño y distribución de los comunicados, colores, bordes y fondo.

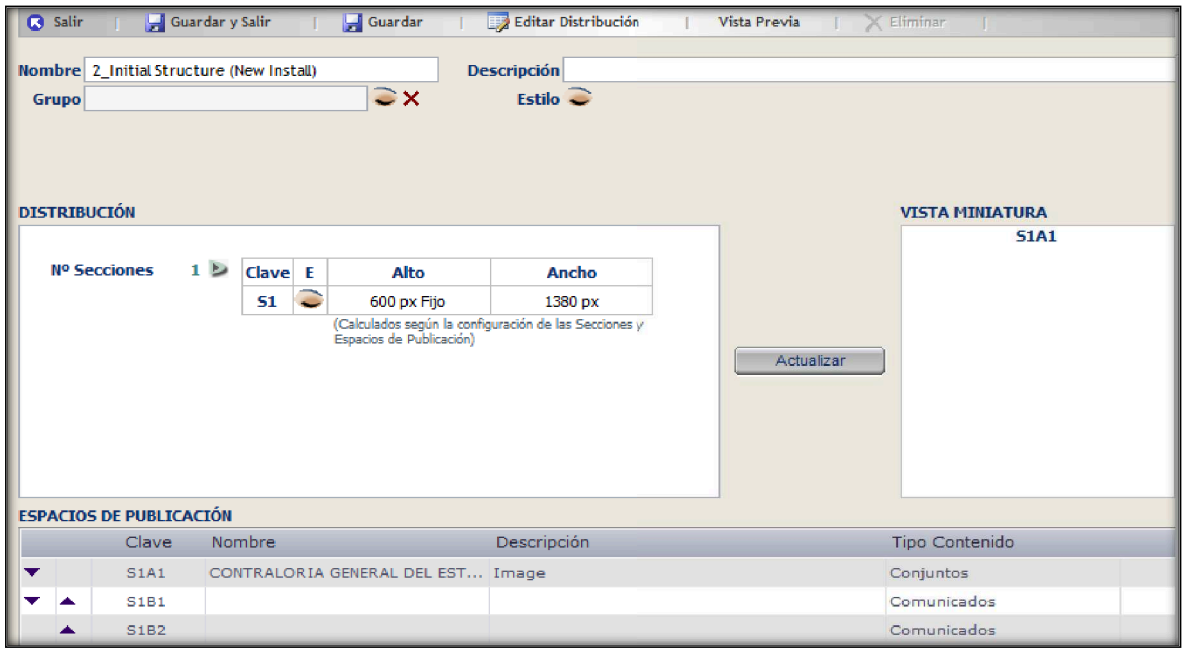


Figura 40 – Configuración de la Pantalla inicial
Fuente: Elaboración Propia

3.6.2 CREACIÓN DE EMPLEADOS Y LOGINS

Una vez identificados los responsables de cada tarea, se procedió a crear y llenar la ficha de cada usuario, esto se realizó con el usuario adminportal, pulsando sobre el ojo de “Empleados” sub opción “Crear”; en la misma ficha se creó el login y contraseña con el cual cada uno podrá tener acceso a Auraportal, para realizar esto se escogió la opción “usuario Auraportal”, a continuación se creó el login como lo muestra la fig. 41,cabe recalcar que todos los usuarios de los procesos son internos.

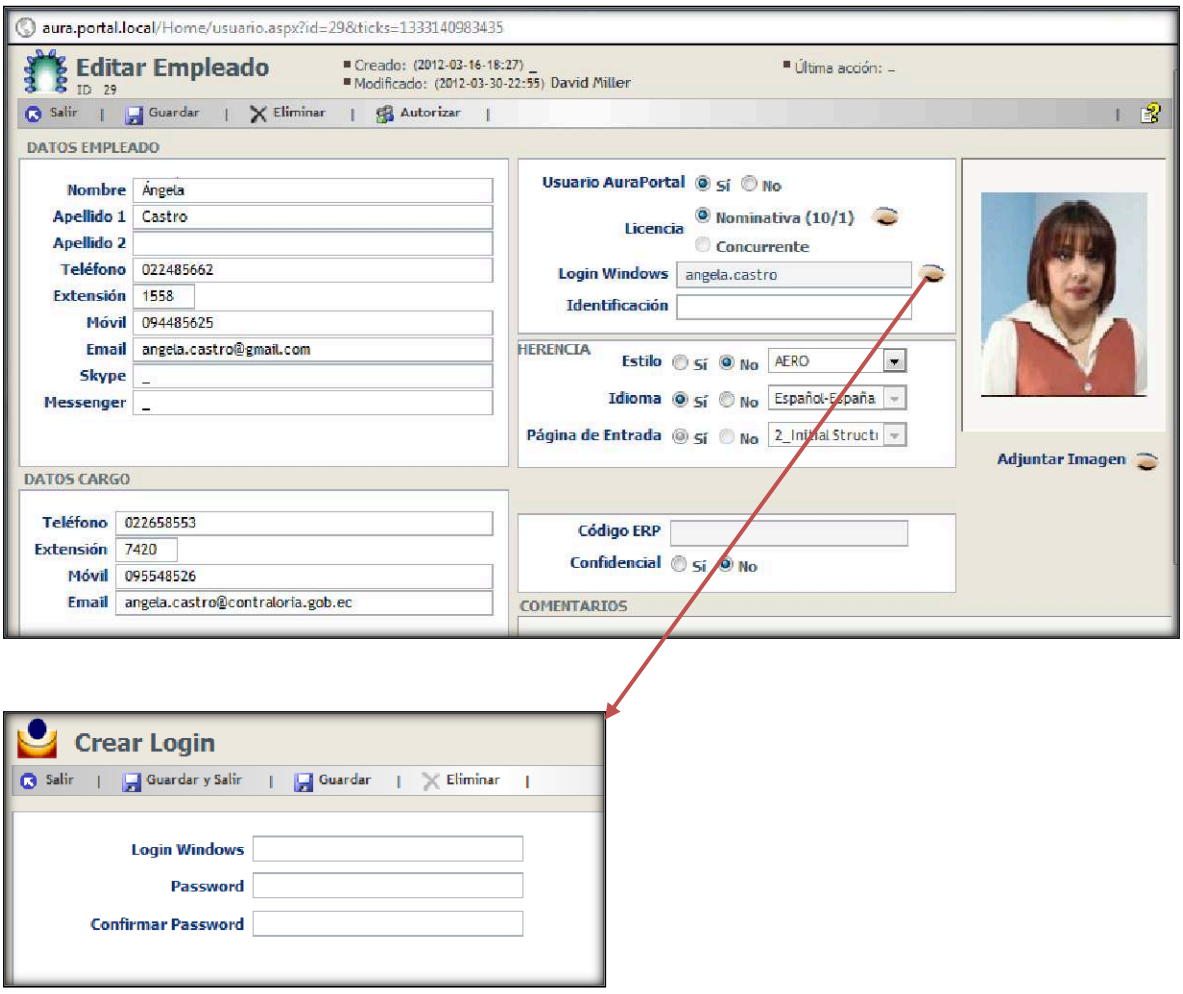


Figura 41 – Creación de los empleados
Fuente: Elaboración Propia

Cuando los usuarios ya tienen una cuenta con clave y se encuentran registrados, es necesario que se otorgue un cargo dentro de la empresa, para ello se entra en la familia “Empleados” dentro de “Estructura” y se entra a árboles y clases en donde previamente ya se ha estructurado el organigrama de la Dirección, a continuación se procede a ubicar cada empleado en su cargo correspondiente como lo muestra la fig. 42.

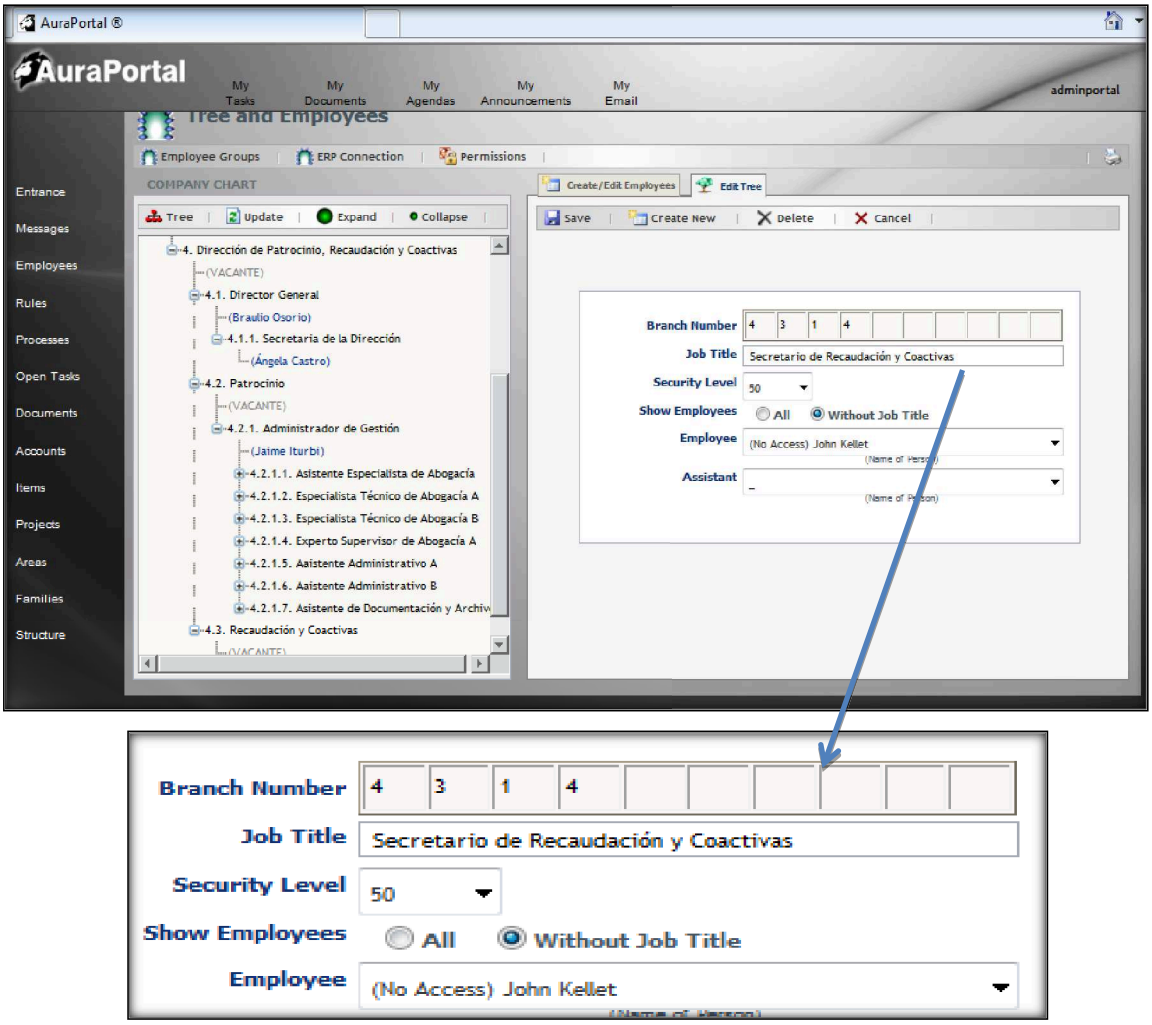


Figura 42 – Organigrama
Fuente: Elaboración Propia

3.6.3 CREACIÓN DE GRUPOS DE EMPLEADOS

Se crearon 2 grupo de usuarios, uno contiene a los funcionarios de la Dirección de Auditoría y el otro contiene a los funcionarios del Departamento de Patrocinio, se

lo realizó entrando en la opción “Roles”, sub opción “Grupo” y se pulsó en “Crear Grupo”, se puso el nombre del grupo, en este caso “Consultantes” y “Patrocinio”, se puso la descripción y a continuación se le dio la característica de ser exclusivo no delegable, puesto que cada integrante del grupo recibe la misma tarea y el primero que la Reclame se convierte en su Ejecutor, y el segundo grupo la característica de delegable correlativo, pues solo un nintegrante del grupo recibirá la tarea. Luego de darle las características a cada grupo se escogió los integrantes de cada uno como se muestra en la fig. 43.

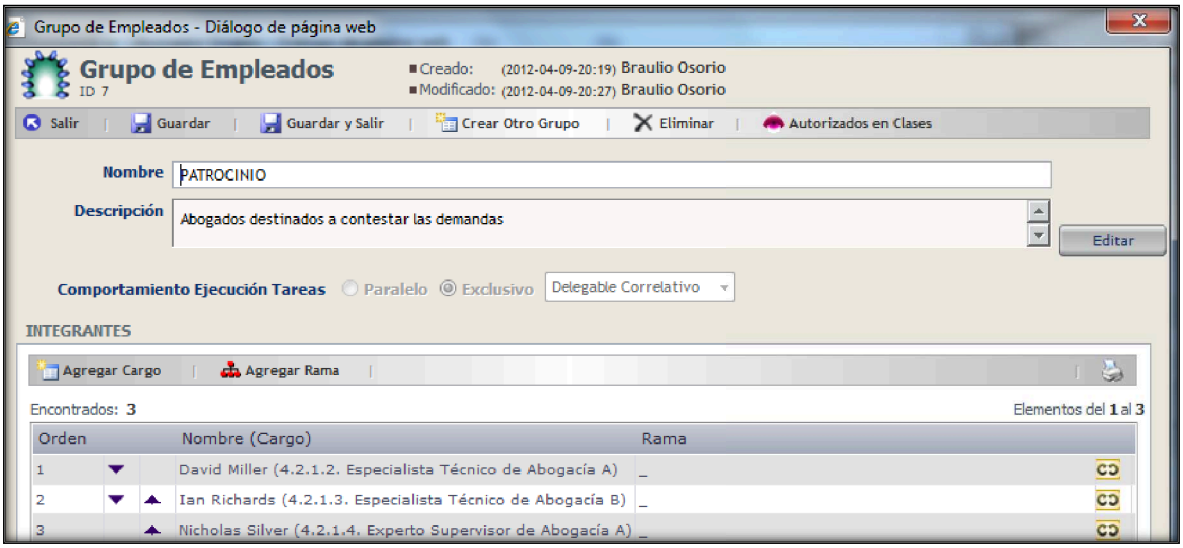


Figura 43 – Grupos de usuarios
Fuente: Elaboración Propia

3.6.4 CONFIGURACIÓN DE CALENDARIOS

Los calendarios se crearon de acuerdo al reglamento interno de la Contraloría General del Estado en el que se indica que las labores comenzarán a las 8:00 de la mañana y finalizarán a las 16:30 de lunes a viernes, excepto los días que sean feriados por orden presidencial, para ello se ingresó en “Calendarios” como lo muestra la fig. 44, se editó la hora de entrada y salida y a continuación se procedió a crear los días feriados para el año 2012.

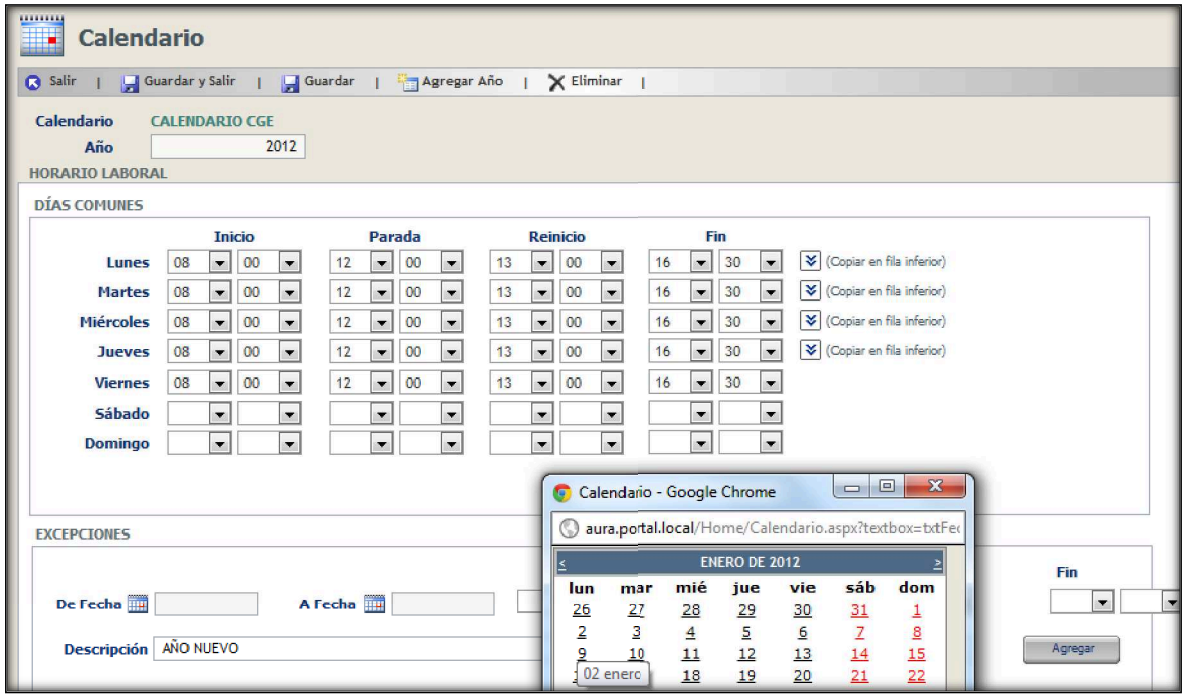


Figura 44 – Calendarios
Fuente: Elaboración Propia

3.6.5 DIAGRAMAS EN AURAPORTAL

Al ingresar en Auraportal en la opción “Estructuras” se escoge la familia “Procesos”, “Árboles y clases”, en la cual se pueden crear capítulos según sea la necesidad, en este caso se ha creado el capítulo Nancy Guadalupe CerónMoreno (los nombres de los capítulos pueden ser editados por Adminportal cuando lo necesite), dentro del cual se han cargado los dos procesos a automatizar pulsando el ojo de la opción “Diagrama”; al crear los procesos se abrirá una ventada en la cual se debe ingresar el Responsable, Nombre y Descripción del Proceso, a continuación se pulsa “Guardar” y se activarán otras opciones entre las cuales están: Histórico, Diagramas, Objetos, Duración, Tiempo máximo y Tiempo mínimo, entre otras.

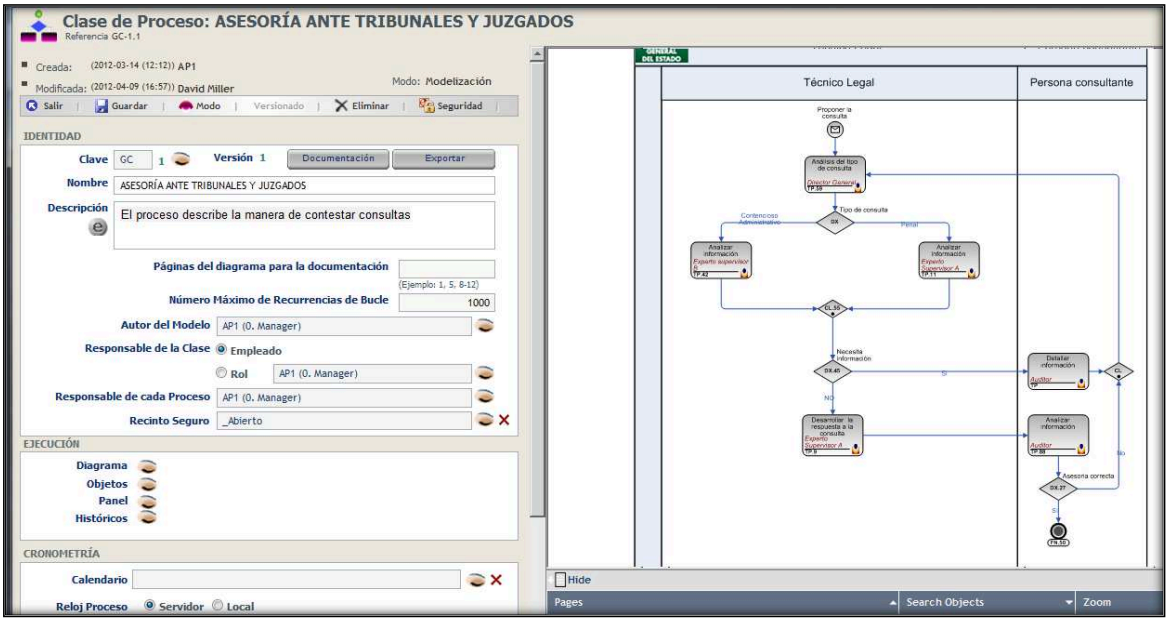


Figura 45 – Modelización en BPM
Fuente: Elaboración Propia

Para empezar a automatizar el proceso se empieza con la creación de atributos al mensaje de inicio, para lo cual se abrirá una ventana como lo muestra la fig. 46, en donde se podrá establecer el espacio que ocupará cada formulario, las instrucciones y el histórico, el color del fondo, en qué posición se ubicará y el nombre.

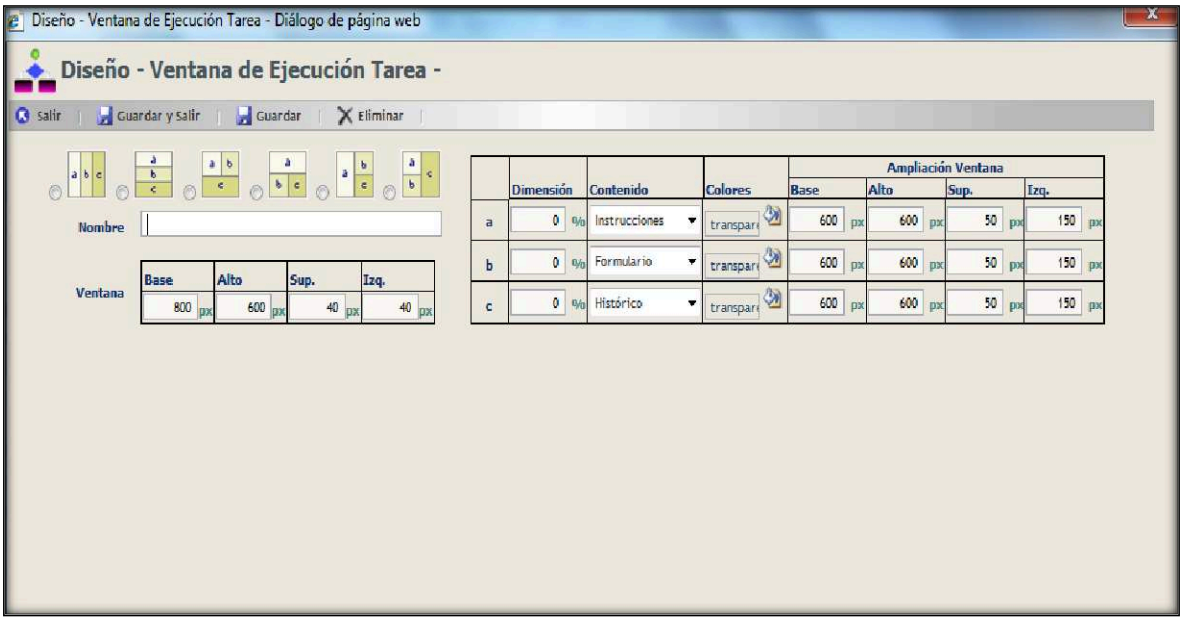


Figura 46 – Atributos a los procesos en BPM
Fuente: Elaboración Propia

3.6.6 CREACIÓN DE FORMULARIOS

Los formularios fueron creados tomando en cuenta la información que se necesita en cada tarea, en cada uno de los procesos.

Al pulsar en el ojo de “Objetos” aparecerán todos los objetos con un código ya proporcionado automáticamente por el programa, clasificados en: tareas, eventos, compuertas, Lapsos y Papelera de reciclaje(fig. 47). Al pulsar en el evento de mensaje de inicio se escogió el responsable del mensaje de inicio, se insertó instrucciones, y luego se creó una página en la cual fué posible crear el primer formulario al cual el usuario tendrá acceso.

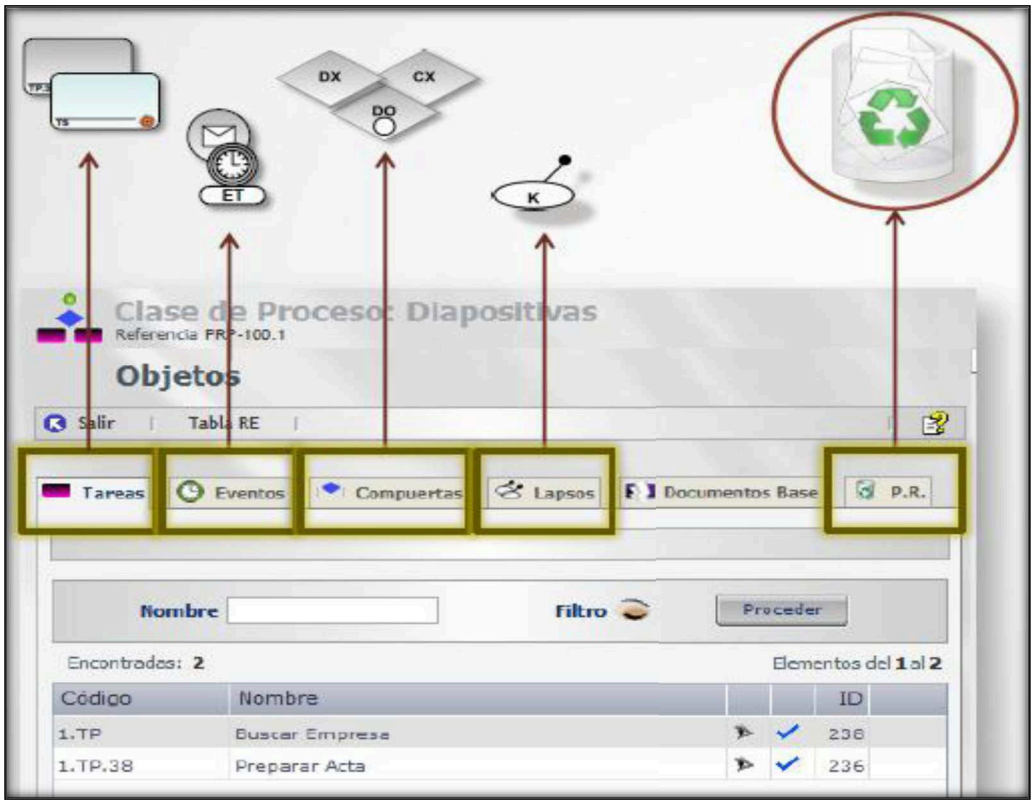


Figura 47 – Objetos en los procesos
Fuente: Curso de formación, Auraportal

Los formularios fueron editados al crearlos, se escogió la opción de vista “personalizada” en donde se escogió el nombre, borde, fondo y cabecera como lo muestra la fig. 48.Al crear una división fueron insertados los campos necesarios en cada uno de ellos.

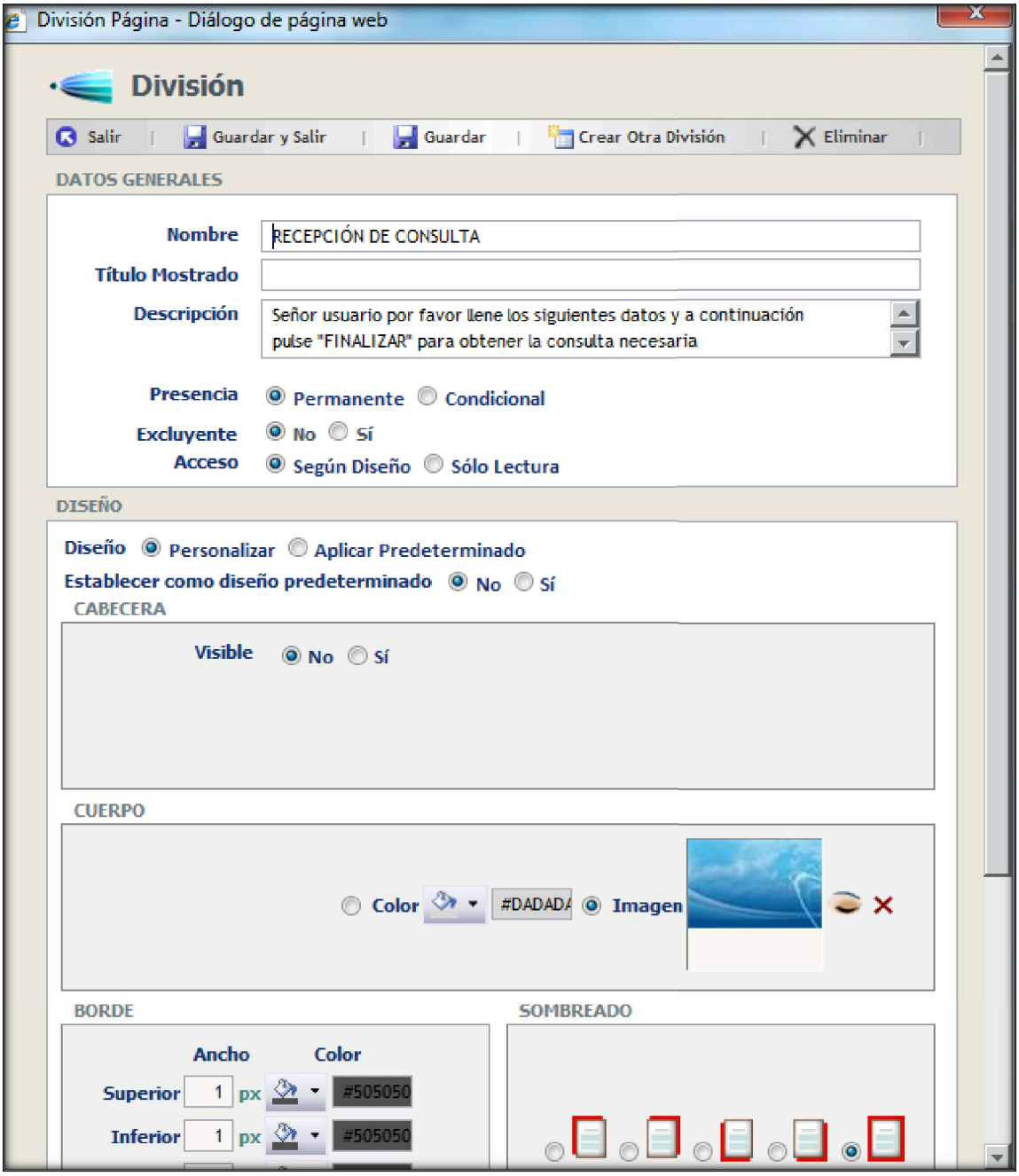


Figura 48 – Edición del formulario
Fuente: Elaboración propia

Para ingresar los campos en cada formulario se pulsó la opción “agregar campos”, “agregar generales”, a continuación se escogió el capítulo en el cual se quiere crear los campos, en este caso para mejor ubicación se creó en el capítulo “Nancy Guadalupe Cerón Moreno”, se atribuyó nombre del campo, descripción y característica.

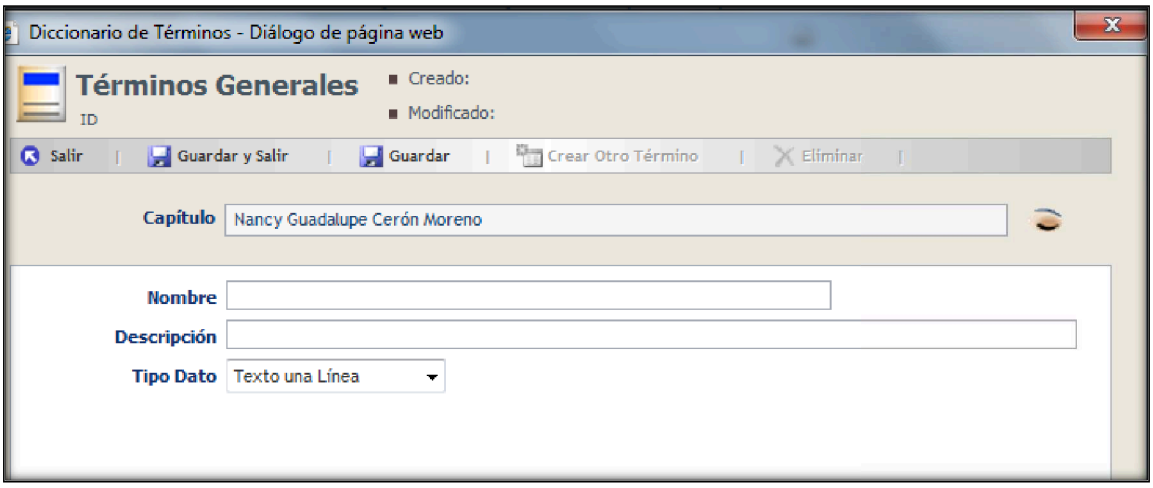


Figura 49 – Edición del formulario
Fuente: Elaboración propia

3.6.7 DICCIONARIO DE TÉRMINOS

Existen 6 tipos de diccionarios entre ellos se encuentra el Diccionario de Términos el cual fue elaborado con el capítulo "Nancy Guadalupe Cerón Moreno" debido a que es en este capítulo en donde se elaboraron los procesos. Todos los términos ya sean Generales, Prefijos y Sufijos se utilizaron en la elaboración de los diferentes formularios como lo muestra la fig. 50.

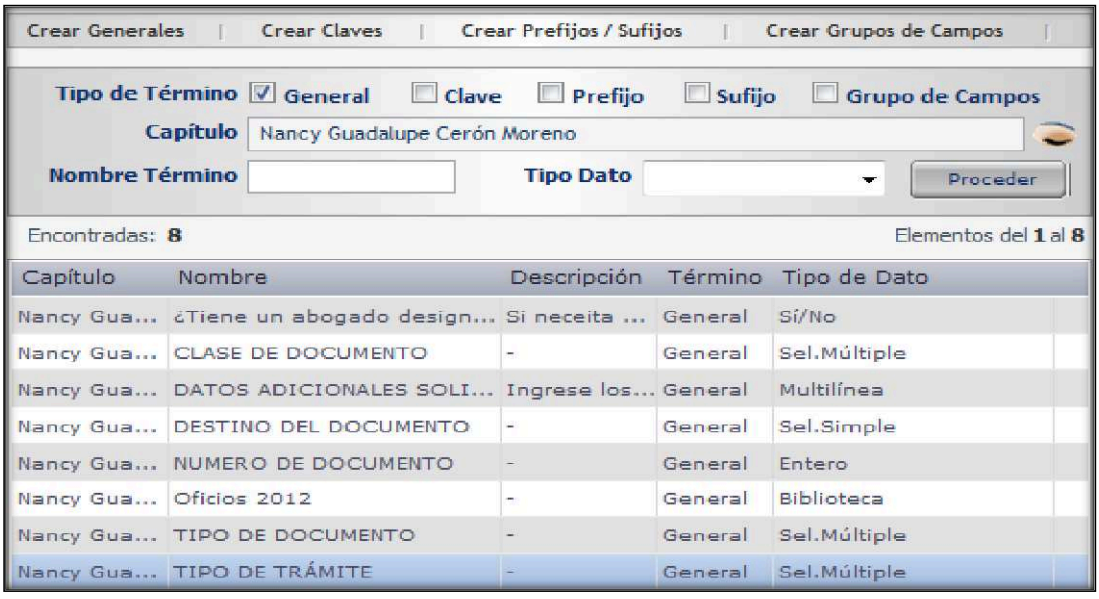


Figura 50 – Diccionario de términos
Fuente: Elaboración Propia

3.6.8 CREACIÓN DE BIBLIOTECAS VIRTUALES

Para ello se realizó un inventario con el archivo permanente de la Dirección y se depuró la información que no era necesaria.

Se crearon grupos de Sitio Agregador que permite leer y agregar documentos para todos los usuarios de la Dirección, excepto para el Director y Administradores de Gestión, para los cuales se creó el Grupo de Sitio Responsable, teniendo acceso a leer, eliminar, editar, y agregar documentos.

Mediante la cuenta de Adminportal se crearontres tipos de bibliotecas: Oficios 2012, Memorandos 2012, en donde se cargó los documentos escaneados y Escritos, en donde se almacenará la información de los escritos que realicen los funcionarios, haciendo uso de documentos base, con campos ingresados en los formularios de los procesos, la biblioteca se verá como lo muestra la fig. 51.

Figura 51 – Biblioteca de oficios en Share Point
Fuente: Elaboración Propia

3.6.9 OBSERVACIONES EN LOS PROCESOS

Existenactividadesque no forman parte de los procesos de Patrocinio, Recaudación y Coactivas pero que se realizan esporádicamente como apoyo a las Direcciones que tienen esta responsabilidad y son:

1. Apoyar técnicamente en mantenimiento de operatividad de equipos instalados en el Departamento de Patrocinio.

La Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones es la encargada de mantener actualizado el parque informático de la Institución por lo que se debería reemplazar periódicamente los equipos considerados obsoletos tecnológicamente y reemplazarlos por nuevos. La Asistente Técnica en Sistemas es la encargada de llamar a la Dirección de Tecnología de Información en caso de que exista una máquina obsoleta o en mal funcionamiento.

2. Mantener control de funcionamiento de equipos y vida útil de mobiliario asignado a la Unidad para que en caso de daños sea inmediatamente reportado y solucionado

   Las actividades de mantenimiento de equipos es propio de la Unidad Administrativa quienes periódicamente deberían realizar una evaluación de la vida útil de los bienes y equipos que están instalados en la Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas para recomendar su mantenimiento o reemplazo si es el del caso. La Asistente Especialista de Abogacía es la encargada de llamar a la Dirección administrativa en caso de que exista un problema semejante.

3. Revisar periódicamente disponibilidad de equipos y materiales en la Unidad.

   La Dirección Administrativa debería en base al plan anual de adquisiciones detectar las necesidades de equipos, bienes y materiales de oficina necesarios para el buen desenvolvimiento de las actividades que realiza la Dirección. En caso de que falte alguno de estos utiles de oficina, la Asistente Técnico en Sistemas es la encargada de llamar a la Dirección Administrativa.

3.7 GESTIÓN DEL CAMBIO

Una vez vista la necesidad de automatizar los procesos mencionados en el punto 3.5, se vio la necesidad de implementar la Gestión del cambio para ayudar a los funcionarios a acoplarse a este nuevo sistema de realizar las gestiones, para ello se utilizaron herramientas de motivación y capacitación del personal junto con la

Dirección de Planificación de la CGE, con esto los funcionarios se mostrarán mas flexibles ante el cambio.

3.7.1 CAPACITACIÓN AL PERSONAL

El cambio en una institución pública es un largo proceso, sobre todo cambiar uno de los cuatro pilares fundamentales para la automatización “el cambio de la cultura del papel”, como se menciona en el punto 2.5. El personal de la institución a permanecido utilizando documentos físicos durante muchos años; es por ello que se empezaron capacitaciones en coordinación con el Departamento de Planificación para familiarizar al personal con los documentos electrónicos. Se hicieron cuatro capacitaciones grupales y se reforzó los conocimientosdurante un mes individualmente.

- **Primera capacitación:** Se hizo conciencia del trabajo en equipo, se diferenció entre eficiencia y eficacia, se explicó el concepto de procesos y que rol desempeña cada funcionario dentro de los mismos.
- **Segunda capacitación:**Se dio a conocer que es la documentación electrónica, los beneficios, cómo utilizar documentos electrónicos y las necesidades del cambio en la Dirección.
- **Tercera capacitación:** Se familiarizó a los servidores con el programa Auraportal y se instruyó al personal con el uso de los diferentes medios para utilizar los documentos de forma electrónica, tratando de eliminar el uso del papel.
- **Cuarta capacitación:** Se seleccionó a las personas que forman parte de los procesos a automatizar para instruir a cerca del funcionamiento de Auraportal, su manejo, las tareas, formularios, los accesos, bibliotecas virtuales y se les otorgó una clave de usuario y contraseña.

3.7.2 MOTIVACIÓN

Otra herramienta que se utilizó fue la motivación; con autorización del Director General se crearon las siguientes frases que fueron mostradas en la cartelera de la Dirección a lo largo de todo el proceso de automatización:

- Que la tecnología no te domine, es mejor que tú domines la tecnología.
- Vivir es cambiar y ser perfecto es haber cambiado muchas veces.
- No hay placer tan agradable como el renovarse.
- Lo importante no es lo que sucede sino como lo interpretamos.

4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La “Gestión **de** procesos” y la “Gestión **por** procesos” tienen un concepto diferente; al momento la Contraloría General del Estado ha estado manejando una Gestión de Procesos, es decir que la mayoría de las direcciones tienen levantados y documentados los procesos, pero aún no se implantan.

4.1 ESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS EN AURAPORTAL

Al estructurar los procesos en Auraportal Modeler, se determinan algunos cambios, entre los cuales se tiene:

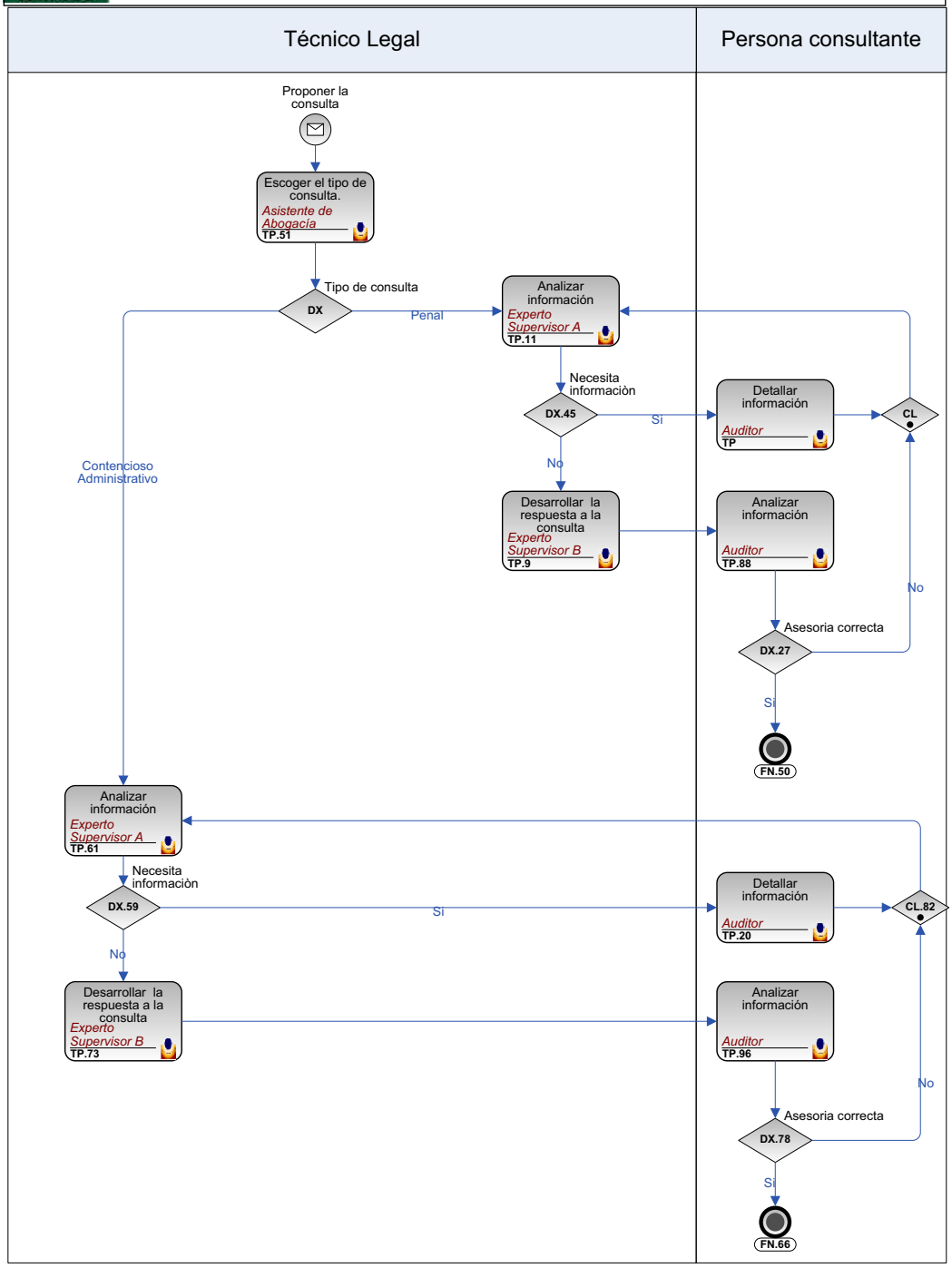
- Dentro del proceso “Asesoría ante los tribunales y juzgados”, se han designado dos personas responsables y dos delegadas para responder las consultas tanto en el área Penal como en la Contenciosa administrativa debido a que la incidencia de este evento en promedio es de 5 veces a la semana, a su vez habrán dos usuarios en la
- El proceso de “Gestión de documentos”, el cual en la primera diagramación solo tenía un sub proceso “Control de la Calidad” se sub dividió en 2 sub procesos más: “Gestión de Logística interna” y “Gestión de Documentos Procesados”, quedando al final de la siguiente manera:

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

COD: C

MACROPROCESO: DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS
PROCESO: ASESORÍA ANTE TRIBUNALES Y JUZGADOS

Pág: 1/1



CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

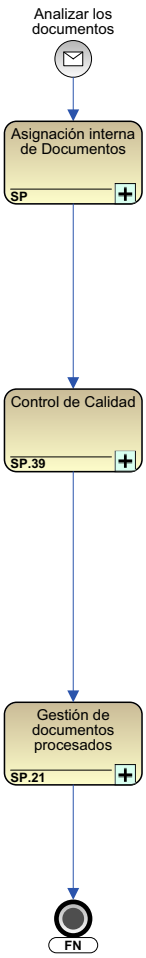
MACROPROCESO: DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS

PROCESO: GESTIÓN DE DOCUMENTOS

COD: H

Pág: 1/4

Secretaría de la Dirección



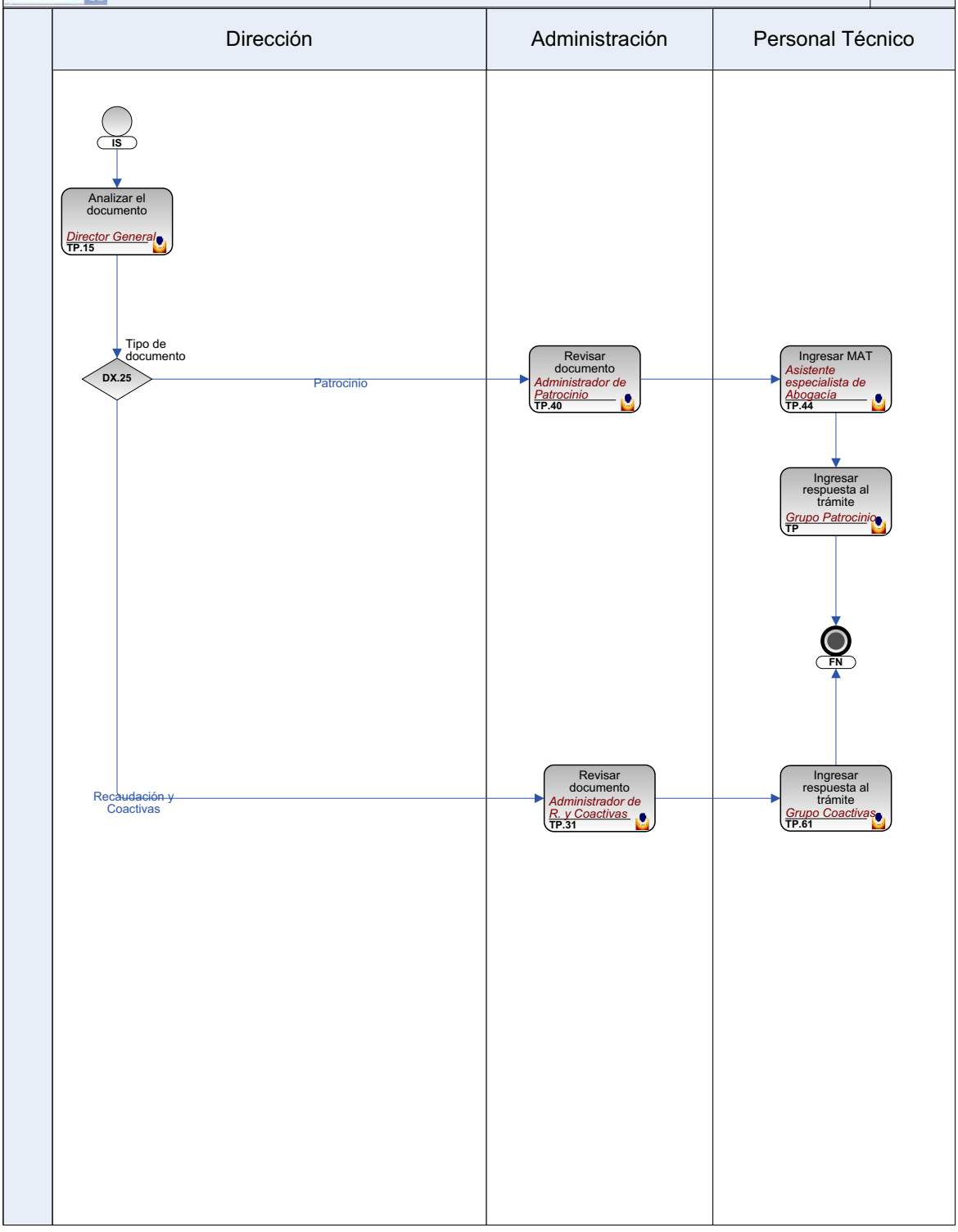
CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

MACROPROCESO: DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS

SUB PROCESO: ASIGNACIÓN INTERNA DE DOCUMENTOS

COD: H

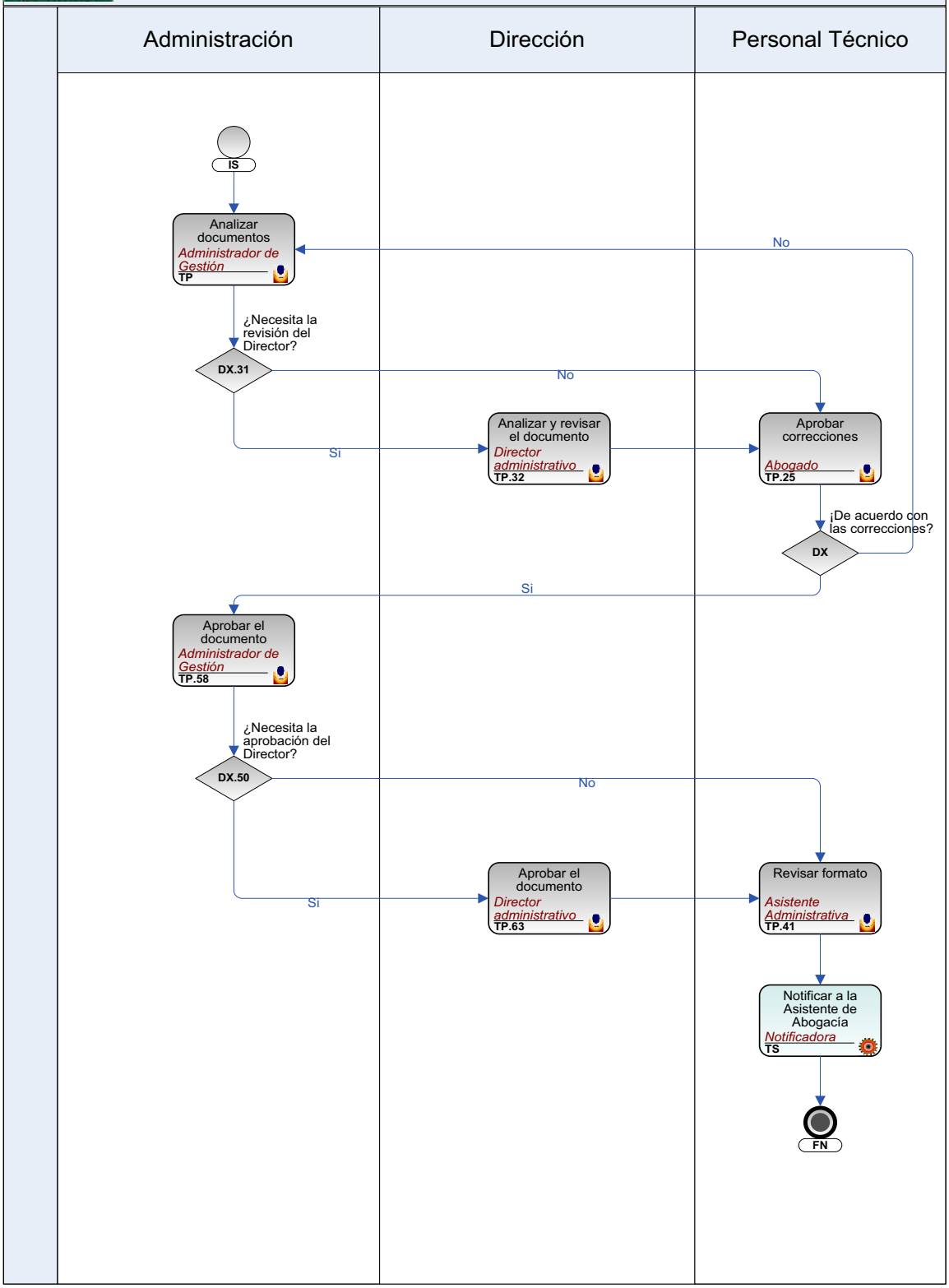
Pág: 2/4



CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

COD: H

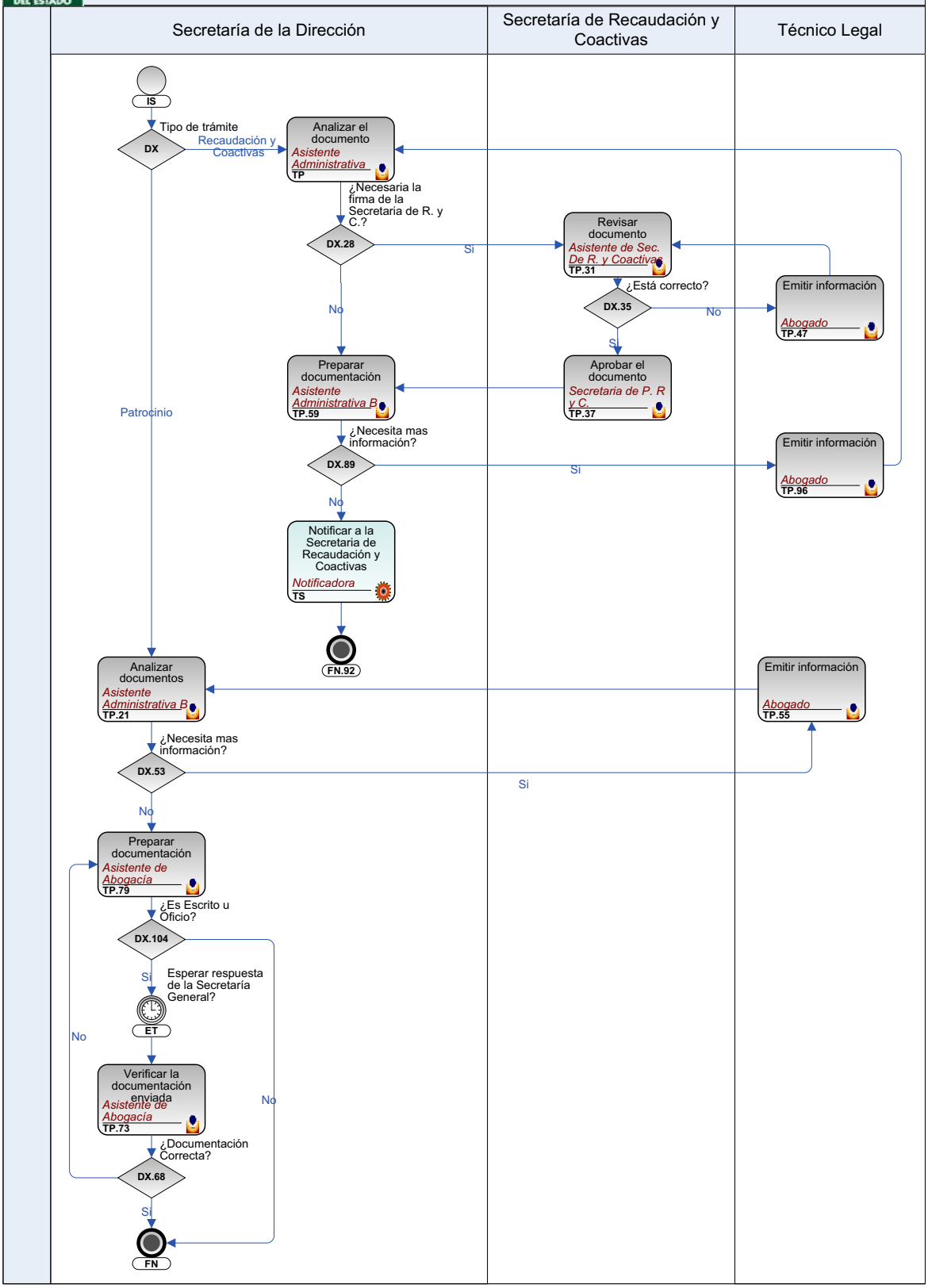
MACROPROCESO: DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS
SUB PROCESO: CONTROL DE CALIDAD



CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

COD: H

MACROPROCESO: DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS
SUB PROCESO: GESTIÓN DE DOCUMENTOS PROCESADOS



4.2 DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

Se han analizado todos los procesos levantados y se ha determinado los siguientes puntos:

- Gestión de Documentos

a) Es un proceso que demanda del manejo de una gran cantidad de papel, afectando así a Director, Administrador de Gestión y Secretarias Recepcionistas.

- Gestión de proyectos

a) Existe personal capacitado para el desarrollo de los proyectos, mas dependen de la Dirección de Tecnologías, Investigación y Planificación para que se lleve a cabo el respectivo proceso.

- Gestión para la defensa Constitucional y Judicial

a) El personal es muy responsable y capacitado, realizan su labor con profesionalismo, eficiencia y eficacia.
b) El proceso se retrasa por el traspapeleo que en muchas situaciones se da, los documentos se pierden, no son firmados o se mezclan con otros trámites.
c) Falta de control en todo tipo de trámites, pues no cuentan con ninguna clase de sistema para controlar tiempos, estado de los trámites, responsable, ó cantidad de trámites manejados al día, mes o año.

- Difusión del estudio jurisprudencial

a) Sería mejor que se publique en el libro de publicaciones y en el intranet de la CGE, para el fácil acceso a la información por parte de todos los funcionarios.

- Emisión de Certificados

a) La Emisión de información para los Certificados se ha desconcentrado de la provincia de Pichincha, ahora cada regional puede emitir esa información en su respectiva provincia, eliminando así tiempo desperdiciado y acumulación de documentos.

- Asesoría en intervenciones ante los Tribunales y Juzgados de la República

a) Actualmente se puede realizar de tres formas: personalmente, vía telefónica o mediante un memo por parte de la persona interesada, no existe una persona destinada a responder este tipo de consultas, cualquier abogado lo puede hacer.

- Gestión de Títulos de Crédito

a) No existe un buen control sobre los trámites, pues los documentos recorren por casi todo el personal, según su necesidad.

- Registro Informático de Escritos Judiciales

a) Existen dos registros, en Excel y en el Sistema de Juicios integrado, el registro en Excel lo realizan dos personas, las cuales deben coincidir con el informe final del estado de Escritos Judiciales.

- Gestión de Correspondencia

a) Se realizan en forma manual, existen registros llevados en libros en forma manual, dentro de la dirección no existe ningún registro magnético del préstamo o archivo de los documentos, es por esta situación que en ocasiones varios documentos se pierden o son difíciles de encontrar y se retrasan los procesos.

- Capacitación y Supervisión a Nivel Nacional del Sistema Integrado de Juicios

a) Existe una sola persona encargada de vigilar diariamente los trámites ingresados en el Sistema Integrado de Juicios, y detectar anomalías, cuando existen muchas anomalías en una Regional o Delegación Provincial, se dispone una capacitación y viaja a la provincia donde la necesiten.

4.3 IMPLEMENTACIÓN DE LA AUTOMATIZACIÓN

Para la automatización de los dos procesos antes mencionados se creó un portal interno debido a que todos los usuarios son internos. Los usuarios empleados al abrir Auraportal se sentirán identificados con la organización pues para ello se ha diseñado un portal considerando el modelo de la página web de la Contraloría General del Estado, colores, imágenes y frases. Se configuró en 3 paneles, en el primero está la portada de la página de la contraloría, en el segundo comunicados de los empleados y en el tercero comunicados de la Contraloría General del Estado en donde se publicó la misión y visión de la misma, como lo muestra la fig.52.

Figura 52 – Portal interno de Auraportal
Fuente: Elaboración Propia

Además se realizó el árbol de empleados, los usuarios fueron repartidos como lo muestra la tabla 12:

Tabla 12-Observacionesenlos cargos Del personal

Número de Usuarios	Proceso
2 usuarios responsables en Patrocinio, Recaudación y Coactivas y 2 usuarios en Auditoría.	Gestión para la Defensa Constitucional y Judicial
6 usuarios, entre recepcionistas, administradores de Gestión y Director General y 10 usuarios, 5 de Coactivas y 5 de Patrocinio (Profesionales).	Gestión de documentos

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta parte del árbol de usuarios del departamento de Patrocinio:

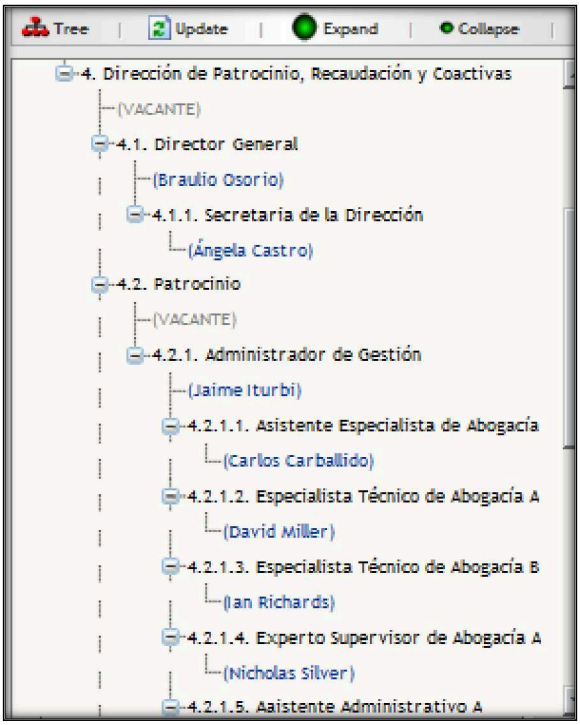


Figura 53 – Organigrama de la Dirección en Auraportal
Fuente: Elaboración Propia

El árbol de procesos fue creado en el capítulo “Nancy Guadalupe Cerón Moreno”, de la siguiente forma:

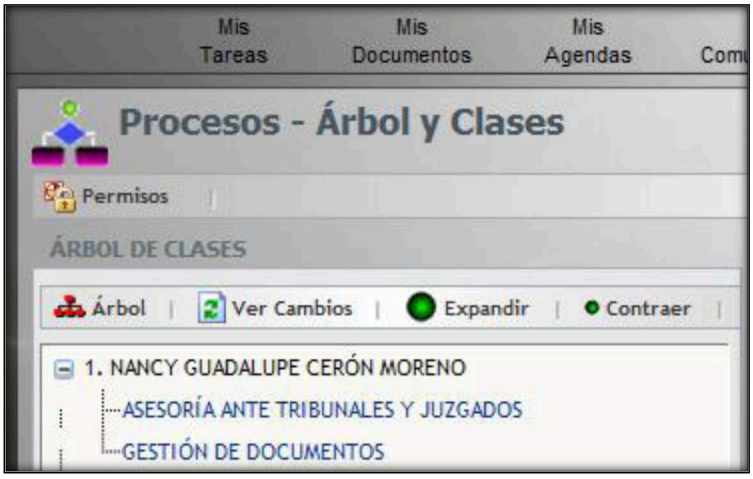
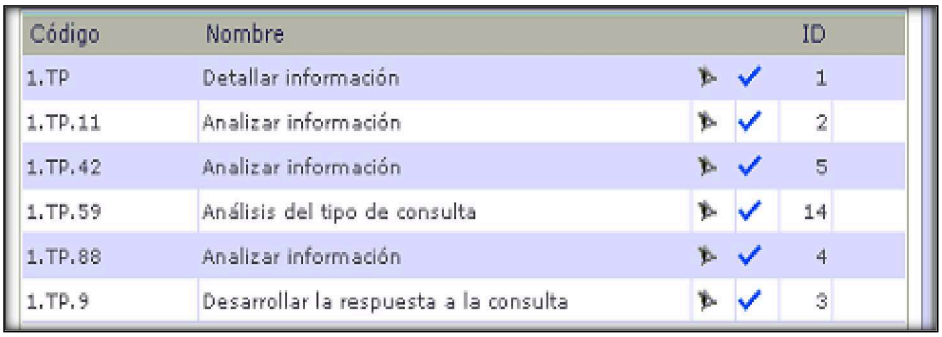


Figura 54 – Árbol de procesos
Fuente: Elaboración Propia

En cada proceso se utilizaron las siguientes figuras:

Asesoría ante Tribunales y Juzgados

- Tareas Personales:



Código	Nombre	ID
1.TP	Detallar información	1
1.TP.11	Analizar información	2
1.TP.42	Analizar información	5
1.TP.59	Análisis del tipo de consulta	14
1.TP.88	Analizar información	4
1.TP.9	Desarrollar la respuesta a la consulta	3

Figura 55 – Tareas Personales Asesoría ante Tribunales y Juzgados
Fuente: Elaboración Propia

- Eventos:

Figura 56 – Eventos Asesoría ante Tribunales y Juzgados
Fuente: Elaboración Propia

- Compuertas:

Código	Nombre		ID
1.DX	Tipo de consulta	✓	1
1.DX.27	Asesoria correcta	✓	3
1.DX.45	Necesita información	✓	2

Figura 57 – Compuertas Asesoría ante Tribunales y Juzgados
Fuente: Elaboración Propia

Gestión de Documentos

- Tareas Personales:

Encontradas: **24** Elementos del **1** al **24**

Código	Nombre			ID
P2.TP	Ingresar respuesta al trámite	✓	✓	48
P2.TP.15	Analizar el documento	✓	✓	45
P2.TP.31	Revisar documento	✓	✓	61
P2.TP.40	Revisar documento	✓	✓	19
P2.TP.44	Ingresar MAT	✓	✓	47
P2.TP.61	Ingresar respuesta al trámite	✓	✓	62
P3.TP	Analizar documentos	✓	✓	50
P3.TP.25	Aprobar correcciones	✓	✓	53
P3.TP.32	Analizar y revisar el documento	✓	✓	51
P3.TP.41	Revisar formato	✓	✓	55
P3.TP.58	Aprobar el documento	✓	✓	52
P3.TP.63	Aprobar el documento	✓	✓	54
P3.TS	Notificar a la Asistente de Abogacía		✓	3
P4.TP	Analizar el documento	✓	✓	63
P4.TP.21	Analizar documentos	✓	✓	57
P4.TP.31	Revisar documento	✓	✓	64
P4.TP.37	Aprobar el documento	✓	✓	65
P4.TP.47	Emitir información	✓	✓	67
P4.TP.55	Emitir información	✓	✓	58
P4.TP.59	Preparar documentación	✓	✓	66
P4.TP.73	Verificar la documentación enviada	✓	✓	60
P4.TP.79	Preparar documentación	✓	✓	59
P4.TP.96	Emitir información	✓	✓	68
P4.TS	Notificar a la Secretaria de Recaudación y Coactivas		✓	2

Figura 58 – Tareas Personales Gestión de documentos
Fuente: Elaboración Propia

- Eventos:

Código	Nombre		ID
1.IM	Analizar los documentos	✓	6
P4.ET	Esperar respuesta de la Secretaría General?	✓	1

Figura 59 – Eventos Gestión de documentos
Fuente: Elaboración Propia

- Compuertas:

Encontradas: **11** Elementos del **1** al **11**

Código	Nombre		ID
P2.DX.25	Tipo de documento	✓	9
P3.DX	¡De acuerdo con las correcciones?	✓	23
P3.DX.31	¿Necesita la revisión del Director?	✓	10
P3.DX.50	¿Necesita la aprobación del Director?	✓	11
P4.DX	Tipo de trámite	✓	12
P4.DX.104	¿Es Escrito u Oficio?	✓	13
P4.DX.28	¿Necesaria la firma de la Secretaria de R. y C.?	✓	14
P4.DX.35	¿Está correcto?	✓	15
P4.DX.53	¿Necesita mas información?	✓	16
P4.DX.68	¿Documentación Correcta?	✓	17
P4.DX.89	¿Necesita mas información?	✓	18

Figura 60 – Compuertas Gestión de documentos
Fuente: Elaboración Propia

4.3.1 MONITORIZACIÓN DE LOS PROCESOS AUTOMATIZADOS

Dentro de “Procesos”, se realizó una consulta nueva escogiendo la opción “ejecuciones”, luego la clase de proceso, y proceder en donde saldrá la siguiente ventana:

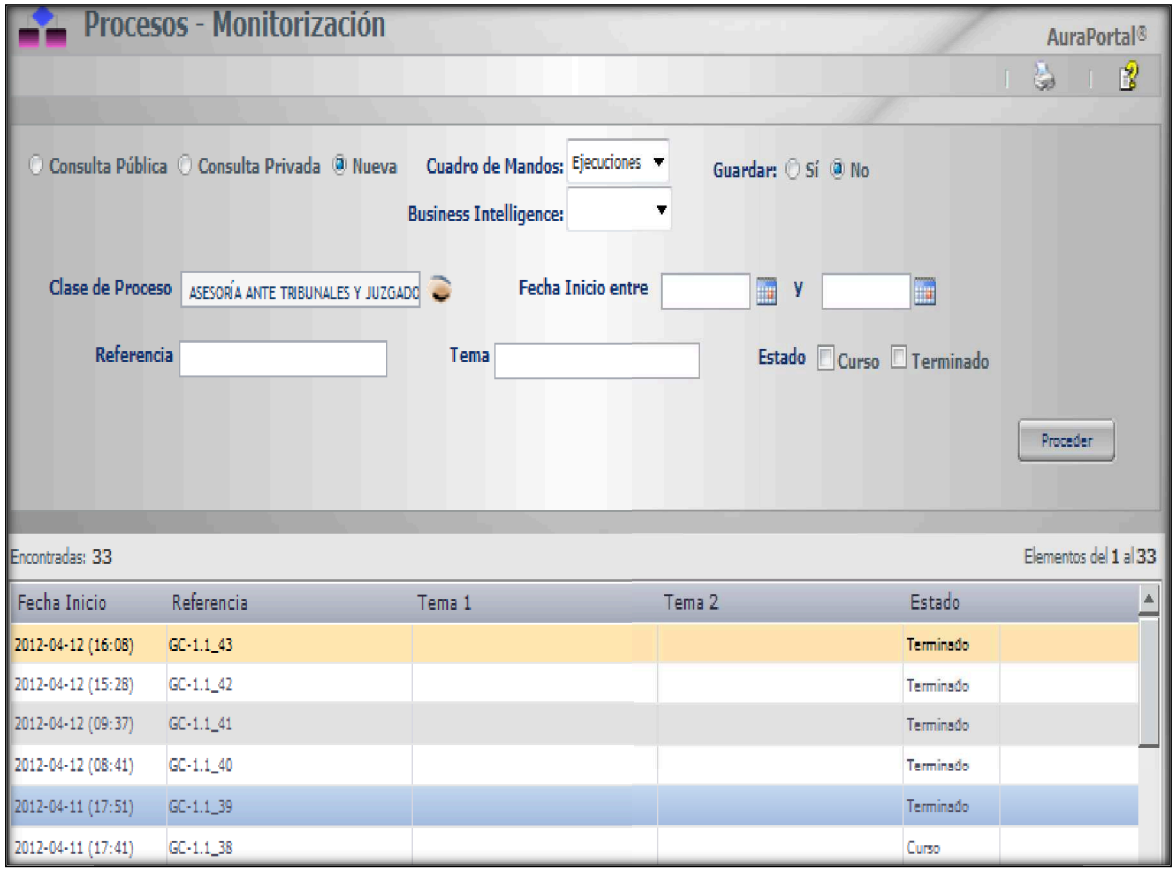


Figura 61 – Monitorización Asesoría ante Tribunales y Juzgados
Fuente: Elaboración Propia

Al pulsar cualquiera de estas ejecuciones se abrirá otra ventana mostrada en la fig 62 en donde se muestra el camino del proceso, los ejecutores de cada tarea y el tiempo.

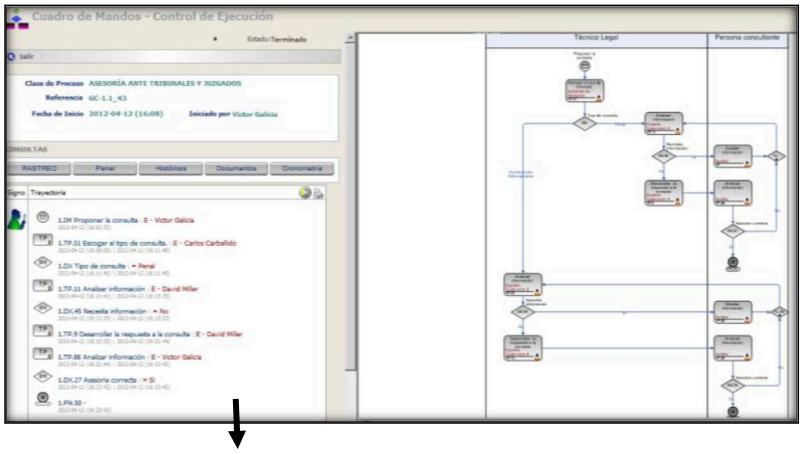


Figura 62 –Rastreo Asesoría ante Tribunales y Juzgados
Fuente: Elaboración Propia

A continuación se muestra la monitorización del proceso de Gestión de Documentos, esta monitorización muestra los tiempos y ejecutores del ejemplo de ejecución adjunta en el anexo E de la presente tesis.

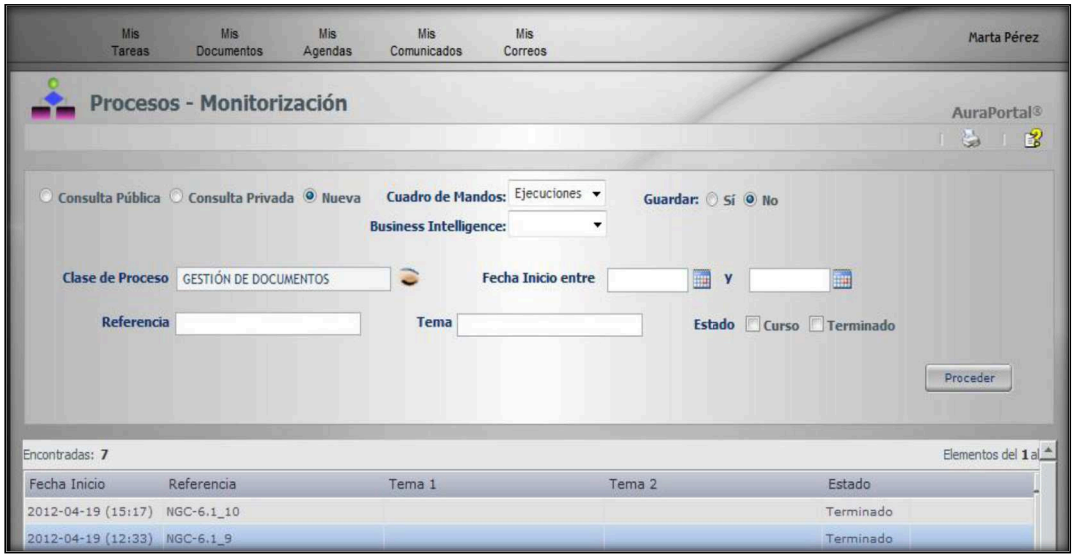


Figura 63 – Monitorización Gestión de Documentos
Fuente: Elaboración Propia

De igual manera al pulsar cualquiera de estas monitorizaciones se tiene acceso a el rastreo como se muestra a continuación:

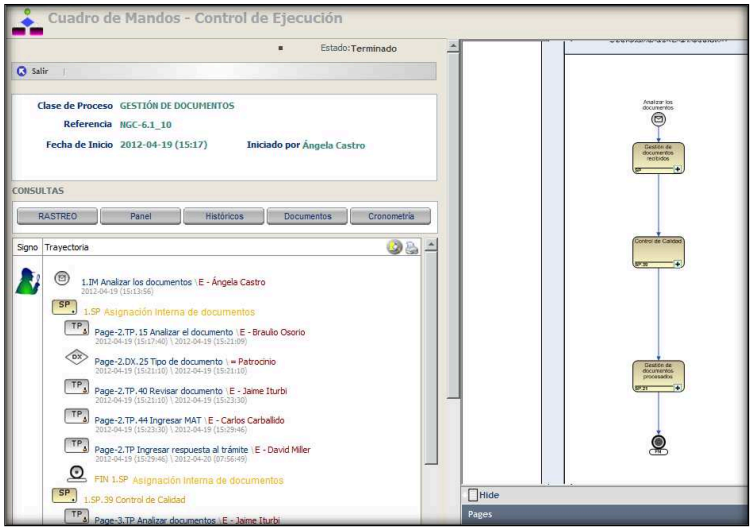


Figura 64 – Rastreo Gestión de Documentos
Fuente: Elaboración Propia

Con el objetivo de brindar mayor visibilidad, a continuación se muestra separado en sus respectivos sub procesos todo el rastreo.

Figura 65 – Rastreo Sub proceso Asignación interna de Documentos
Fuente: Elaboración Propia

Figura 66 – Rastreo Sub proceso Control de Calidad
Fuente: Elaboración Propia

Figura 67 – Rastreo Sub proceso Gestión de Documentos Procesados
Fuente: Elaboración Propia

4.4 PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS PROCESOS OPERATIVOS

Al iniciar la automatización ya se inició la mejora en los procesos, puesto que se analizó las actividades que no generan valor, aquellas actividades fueron mencionadas en el punto 4.2, es así que se realizó una serie de propuestas que fueron puestas en marcha en la automatización de los procesos

En la tabla 13 se muestra la mejora propuesta para cada proceso.

Tabla 13-Propuesta de mejora

PROCESO	ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES QUE PRODUCEN CUELLOS DE BOTELLA	IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA	VENTAJAS	RESULTADOS
GESTIÓN DE DOCUMENTOS	Ingreso de gran cantidad de documentos, los cuales son registrados manualmente por la secretaria recepcionista, secretaria departamental al ingresar a la Dirección, al cambiar de propietario del documento y al despachar los documentos. Lo cual provoca desperdicio de tiempo, carga de trabajo y traspapeleo	Mediante Auraportal el documento será registrado una sola vez al ingresar a la Dirección, luego viajará electrónicamente por todos los responsables de realizar una actividad con el documento hasta el Despacho del mismo.	Ahorro de tiempo. Menor carga de trabajo. Menor manipulación de papel.	Minutos para distribuir los documentos al personal(sin la mejora) =120 Minutos para distribuir documentos al personal (con la mejora) = 13
	Clasificar documentos, la secretaria recepcinista a mas de registrar los documentnos que ingresan debe clasificarlos para pasarle al Director de Gestión	Si el documento viaja electrónicamente con los datos registrados ya no hay necesidad de clasificar.	Ahorro de esfuerzo físico (debido al tamaño de los documentos). Ahorro de tiempo.	Minutos para clasificar = 5 Electrónicamente ya no se clasificará
	Entregar al Director, Administrador de Gestión y funcionarios. Las secretarias deben pararse hasta la oficina del Director, Administrador de Gestión y funcionarios para entregarles los documentos físicos.	Con la incorporación de tecnología esta actividad ya no se realizará pues el documento viajará electrónicamente	Ahorro de esfuerzo físico. Ahorro de tiempo.	Actividades de movimiento (sin la mejora)= 28% Actividades de movimiento (con la mejora) =2%
Sub proceso Gestión de Calidad	Imprimir el documento para su respectiva revisión, volver a imprimir al revisar el abogado, volver a imprimir para el debido tipeado.	Solo se imprimirá el documento una vez revisado por abogado, Administrador de Gestión y Director si fuera el caso.	Ahorro de papel	Hojas utilizadas a la semana (sin la mejora)=5000 Hojas utilizadas a la semana (con la mejora)=1875

ASESORÍA ANTE TRIBUNALES Y JUZGADOS	Consultante va personalmente a realizar una consulta y espera a que un abogado le pueda atender.	Se crearán 4 responsables de contestar las consultas según la demanda de las mismas.	Agilidad en respuesta ante consultas Eficiencia y eficacia en brindar el servicio	Minutos utilizados en contestar una consulta personalmente = 15 Minutos utilizados en contestar una consulta (con la mejora) = 5
	La persona desea realizar una consulta vía teléfono, si no está satisfecha debe ir personalmente para satisfacer su consulta	No existirá otra vía mas que electrónicamente con opción a adjuntar documentos que sean necesarios para realizar la consulta. Debido a que existirán responsables en cada línea la consulta será personalizada	Mayor porcentaje de consultas satisfechas Ahorro de tiempo	Minutos utilizados en contestar una consulta telefónicamente = 10 Minutos utilizados en contestar una consulta (con la mejora) = 5
	Si la consulta es mediante memorando, el documento irá a Gestión documental y pasará algún tiempo hasta que algún funcionario lo obtenga y de contestación.	La consulta nunca entrará por Gestión documental ya que va a ser de una manera mas directa a través del programa Auraportal.	Ahorro de tiempo. Mayor acertividad en la respuesta a la consulta.	Minutos utilizados en contestar una consulta mediante memorando = 120 Minutos utilizados en contestar una consulta (con la mejora) = 5

Fuente: Elaboraciónpropia

4.4.1 RESULTADOS DE LA AUTOMATIZACIÓN

Para reforzar la decisión de poner 4 responsables en el proceso de “Asesoría ante Tribunales y Juzgados”, se ha realizado el análisis mencionado en la tabla 14.

Tabla 14-Consultas por Responsable a la semana

Responsables	No de Consultas (Semanales)
David Miller	12
Ian Richards	9

Fuente: Elaboraciónpropia

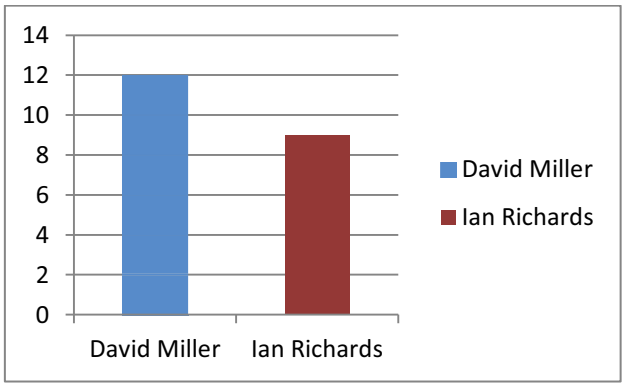


Figura 68 – Número de consultas por responsable
Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar el número de consultas a la semana es ínfimo, lo que no amerita situar más responsables a cargo del proceso.

Para conocimiento del Director de Gestión, se ha puesto a disposición la siguiente información que ayudará a tomar decisiones de contratos y distribución de personal para cada área

Tabla 15-Número trámites designados a cada Departamento

Destino del documento	Cantidad
Patrocinio	180
Recaudación y Coactivas	210

Fuente: Elaboraciónpropia

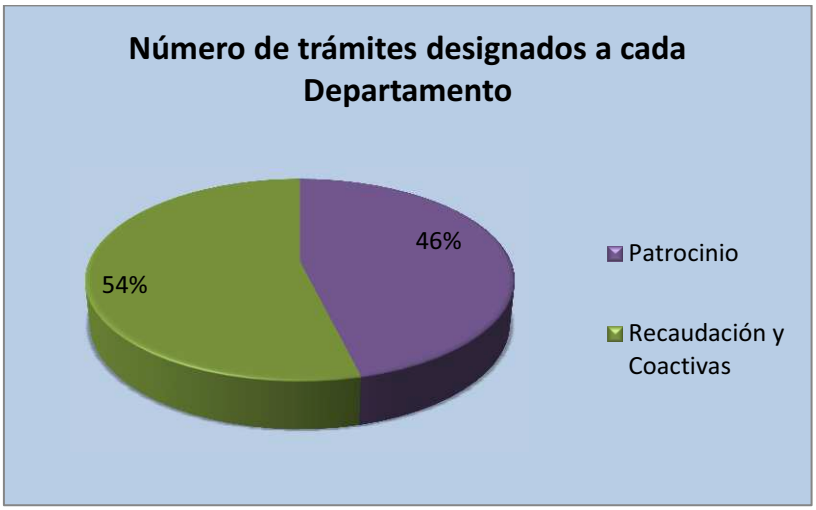


Figura 69 – No trámites designados a cada Departamento
Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico 69 se muestra que el número de trámites que ingresan en el Departamento de Recaudación y Coactivas es mayor con un 54%.

Tabla 16-Consultas por área

ÁREA	No DE CONSULTAS
PENAL	12
CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	9

Fuente: Elaboraciónpropia

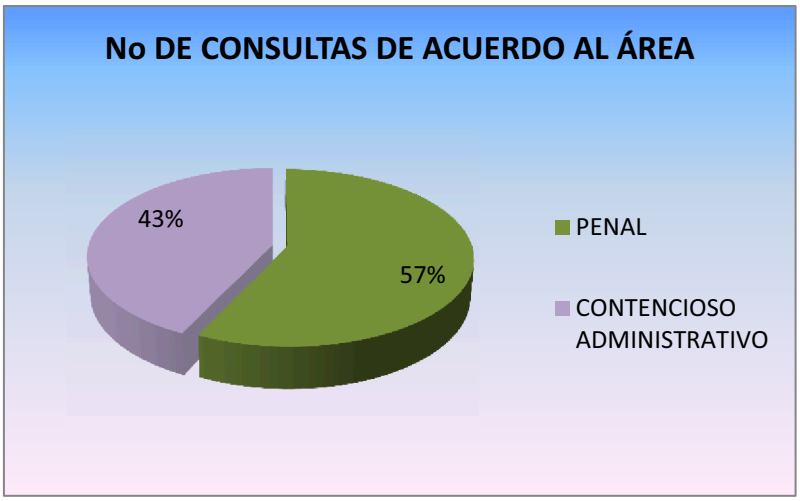


Figura 70 – No de consultas de acuerdo al área
Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la fig. 70 la afluencia de las consultas realizadas es mínima a penas 21 consultas a la semana por lo que se ha considerado a 2 personas para su atención. Debido a que en el área Contencioso Administrativa existe mayor porcentaje de consultas la persona que las atenderá será un Experto Supervisor B (el más alto rango de los abogados).

En la tabla 17 se muestra la carga de trabajo a que cada funcionario está expuesto en la semana, y por área, ello ayudará al Director y Administrador de Gestión a distribuir de mejor manera las tareas que ingresan a la Dirección.

Tabla 17-Tareas por profesional y por área

ÁREA	RESPONSABLE	No DE CONSULTAS
Patrocinio	David Miller	45
	Ian Richards	27
	Nicholas Silver	20
	Jorge Vinueza	33
	Paola Gaibor	17
Recaudación y Coactivas	Samuel Jalife	38
	Marizol Guerra	33
	Victoria Lopez	43
	Josue Merizalde	37
	Miguel Soria	52
	Enrique Jimenez	45

Fuente: Elaboraciónpropia

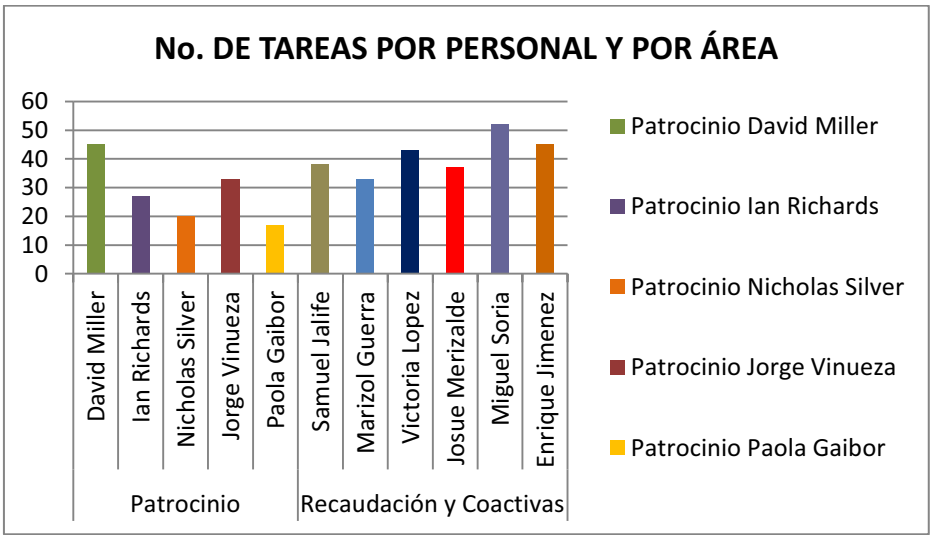


Figura 71 – No. de tareas por personal y por área
Fuente: Elaboración Propia

4.4.2 INDICADORES DE GESTIÓN

Una vez automatizados los procesos se tomaron tiempos según las ejecuciones y la monitorización, se compararon con los tiempos tomados en el levantamiento inicial de la información revelados en el AVA y se sacaron indicadores de Gestión en base a los objetivos planteados en los procesos por la Dirección, lo muestra la tabla 18.

Tabla 18- Comparación procesos luego de La automatización

PROCESO	NATURALEZA	FACTORES	RESULTADO ANTERIOR	RESULTADO CON LA AUTOMATIZACIÓN	CONCLUSIÓN
Gestión de Documentos	EFICACIA	$\frac{\text{Número de trámites asignados}}{\text{Número de trámites recibidos}} = \frac{390}{520} = 75\%$		$\frac{390}{390} = 100\ \%$	La eficacia del proceso a mejorado pues el cumplimiento de los trámites recibidos y asignados es de un 100%
	EFICIENCIA	$\frac{\text{Número de hojas utilizadas}}{\text{Número de trámites realizados}} = \frac{5000}{390} = 12.8\%$		$\frac{1875}{390} = 4.08\ \%$	La utilización de los recursos físicos ha disminuido al 4,08% en cada trámite.
Asesoría en intervenciones ante los Tribunales y Juzgados de la República	EFICACIA	$\frac{\text{Número de consultas atendidas}}{\text{Número de consultas recibidas}} = \frac{10}{21} = 47.61\%$		$\frac{21}{21} = 100\ \%$	Mediante la automatización todas las consultas realizadas son atendidas oportunamente, mejorando el cumplimiento del trabajo
	EFICIENCIA	$\frac{\text{Minutos destinados a la atención de consultas}}{\text{Consultas atendidas}} = \frac{378}{6} = 63\ \text{minutos}$		$\frac{120}{6} = 20\ \text{minutos}$	Los minutos de atención a las consultas bajaron de 63 minutos a 20 minutos por consulta, lo que mejora la calidad en la atención al cliente

Fuente: Elaboración propia

4.4.3 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO

Para realizar un mejor análisis de las actividades que no agregan valor se ha realizado el análisis del valor agregado de todos los procesos contenido en el anexo D, pero especialmente se han analizado los procesos a automatizar:

- Gestión de documentación
- Asesoría ante tribunales y juzgados

Mediante el análisis se ha obtenido los siguientes resultados:

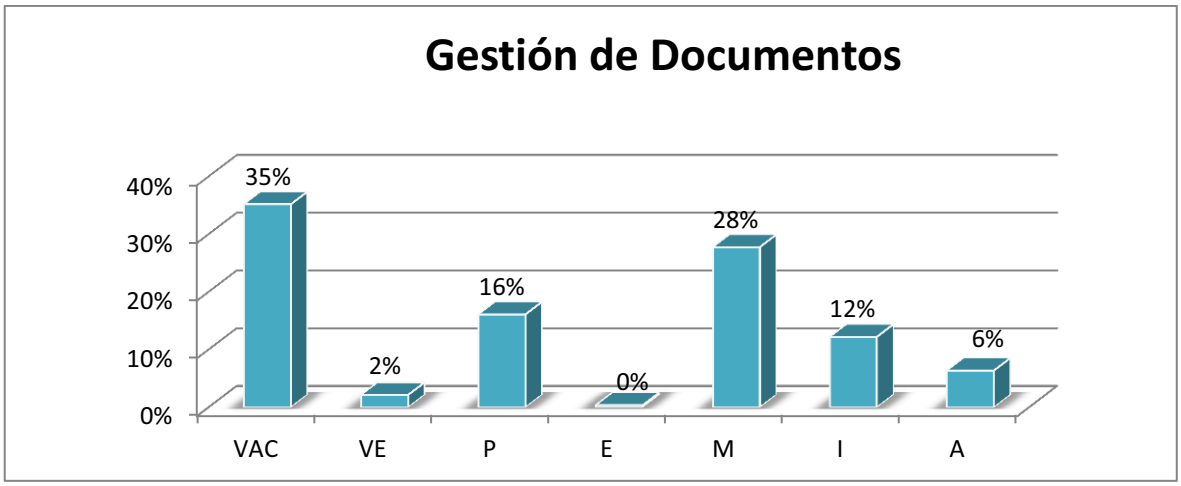


Figura 72 – AVA, Gestión de Documentos
Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar en el gráfico 72 que el 28% del tiempo total que se demora el proceso corresponde a actividades de movimiento, el 6% de archivo y el 35% a actividades que agregan valor al cliente.

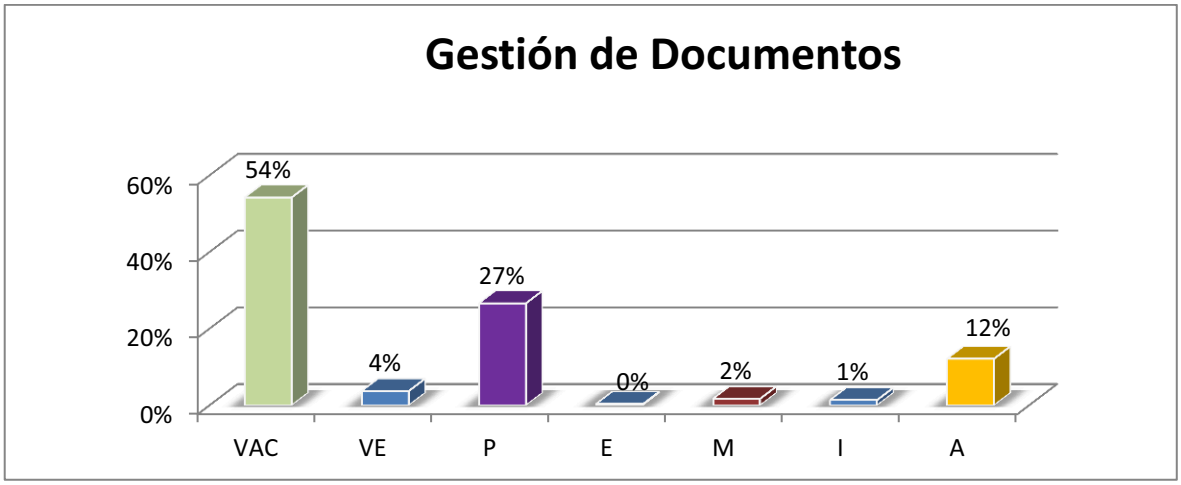


Figura 73 – AVA Gestión de Documentos (Automatizado)
Fuente: Elaboración Propia

Mediante la automatizaciónla fig. 73 muestra las actividades de movimiento se redujeron al 2%, y el valor agregado al cliente al 54%, no obstante el valor agregado a la empresa también aumentó al 4%.

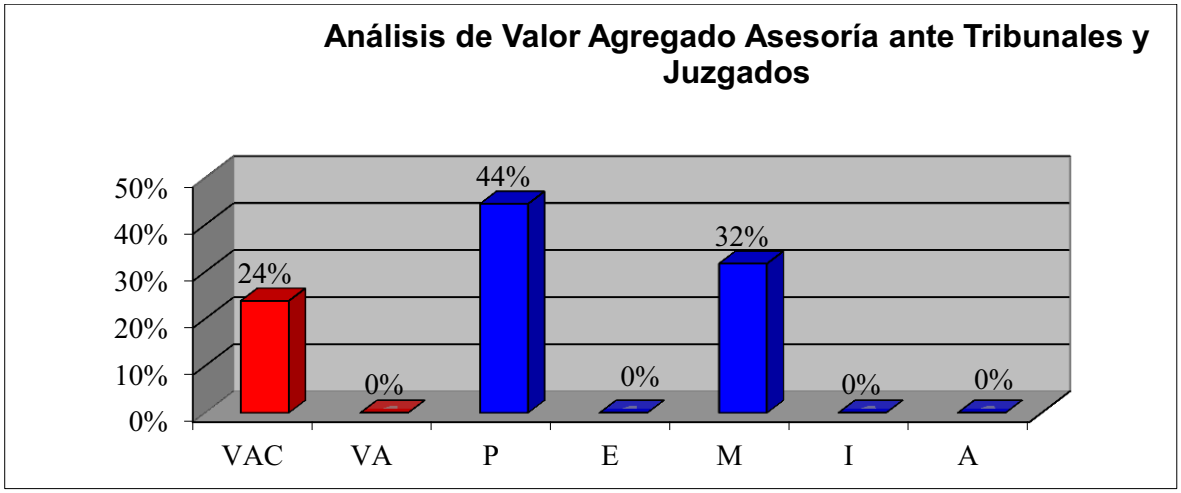


Figura 74 – AVA Asesoría ante los tribunales y juzgados
Fuente: Elaboración Propia

El gráfico 74 muestra que el menor tiempo que se utiliza en el proceso es en actividades de espera y apoyo, mientras las actividades que ocupan gran parte del tiempo son las de proceso (44%), las que agregan valor al cliente (24%) y las de movimiento (32%).

Con la mejora se tienen los siguientes resultados:

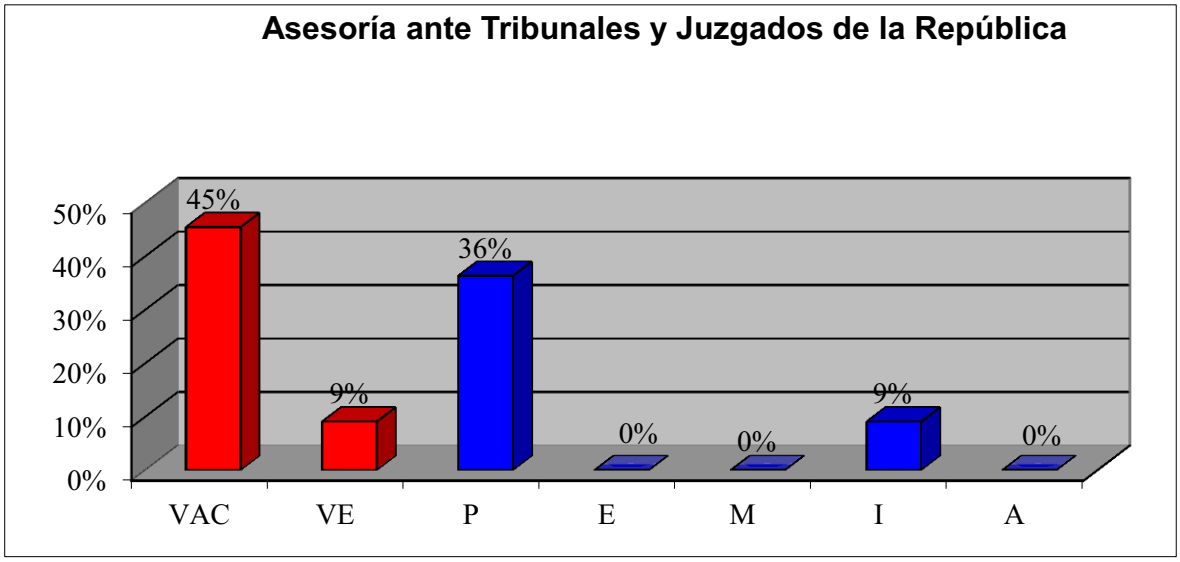


Figura 75 – AVA Asesoría ante Tribunales y Juzgados (Automatizado)
Fuente: Elaboración Propia

El gráfico 75 muestra que el valor agregado al cliente, en este caso los auditores que realizan la consulta aumentó al 45%, el valor agregado a la empresa al 9%, mientras que Movimiento y Espera disminuyó a 0, lo que logra un mejor aprovechamiento del tiempo.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Mediante el presente trabajo se han determinado las siguientes conclusiones y recomendaciones.

5.1 CONCLUSIONES

1. Mediante el diagnóstico de la situación actual de la Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas se pudo concluir que la automatización mediante Auraportal conllevaría a beneficios como minorar los tiempos de movimiento del personal, ahorrar recursos como el papel utilizado para imprimir todo tipo de documentos y disminuir la pérdida momentánea de trámites logrando así mejor calidad en la atención al cliente, mejor eficiencia y eficacia.

2. En la cadena de valor y el mapa de procesos de la Contraloría General del Estado se pudo constatar que la Dirección forma parte del Macro proceso Gestión de Patrocinio, Recaudación y Coactivas y forma parte de los procesos agregadores de valor.

3. El Plan estratégico de la Contraloría General del Estado permitió una base para realizar el Direccionamiento Estratégico de la Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas, en donde los objetivos mostraron las necesidades de la Dirección y las metas a cumplirse, y los indicadores mostraron que mediante la automatización esas metas serán realizables.

4. Se realizó la caracterización de los procesos, descripción de actividades y el análisis de valor agregado con el fin de identificar alcance, objetivo, responsables de cada proceso, insumos y productos de cada uno de ellos, para identificar las mejoras a realizarse en los procesos a automatizar.

5. AuraPortal permite el uso de bibliotecas virtuales las cuales al utilizarlas los funcionarios tendrán acceso a gran cantidad de información de manera mas rápida y oportuna aumentando así la eficacia al realizar los trámites designados.

6. Al analizar los procesos mediante entrevistas y tomas de tiempo se pudo tener una visión mas amplia de las actividades que se deben mejorar, como son las que generan movimiento, preparación, espera, investigación y archivo en la Dirección y las herramientas para realizarlo como es Auraportal el cual permite mejor control de tiempos, disminución de actividades de movimiento, preparación, investigación y archivo, lo cual facilita y mejora el manejo de los procesos.

7. El gran problema dentro de la Dirección es el monitoreo, sin embargo con la utilización de Auraportal; el Director y Administradores de Gestión podrán saber en cualquier momento en donde se encuentra el trámite y en qué estado, debido a que Auraportal cuenta con un rastreo de tareas o flujo de trabajo a disposición de todo el personal usuario de Auraportal.

8. Una vez automatizados los procesos, el usuario desconoce el siguiente ejecutor de la tarea, es decir, los únicos que saben quien es el responsable de cada tarea son los usuarios delegados, cada funcionario se concentra en realizar su propio trabajo bien.

9. Auraportal brinda el manejo de instrucciones en cada formulario para aquellas personas que no se encuentran familiarizadas con la información digitalizada, de esta manera podrán manejar mejor las tareas a su cargo.

10. Se pudo constatar que en la Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas existe una gran resistencia al cambio debido a que el 80% del personal ha trabajando alrededor de 10 años de forma tradicional inmersos en la cultura del papel.

11. La automatización del proceso Gestión de Documentos fue una gran decisión ya que se observó que es por este que los trámites llegan a tiempo para ser atendidos y mediante el mismo los trámites llegan a su destino final, además los indicadores reflejaron que la eficacia en la distribución de los trámites aumentó de un 75% a un 100% y la utilización de recursos disminuyó de un 12.8% a un 4.08% lo que demuestra los beneficios que la automatización brinda.

12. Mediante la automatización del proceso de Asesoría ante los tribunales y juzgados, se pudo observar que la mejora en la atención fue de 47.61% a 100% y el tiempo en que demoraba la respuesta disminuyó de un promedio de 63 minutos a un promedio de 20 minutos por consulta.

13. Se concluye que la automatización no solo involucra a la Dirección materia de estudio, pues la Gestión por Procesos comprende una relación transversal (con otras áreas de la Contraloría General del Estado), como en el caso del proceso de “Asesoría ante los Tribunales y Juzgados” con las Direcciones de Auditoría, que deberá tener un portal para realizar las consultas, y en general aquellas áreas que entreguen y reciban documentos de la Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas, deberán tener conocimiento sobre los cambios en los procesos y portales para participar en los procesos de los cuales forman parte y serán automatizados.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Debido a que la institución es muy grande y cuenta con personal de todas las edades y acostumbrados a llevar los procesos de la forma tradicional, es decir mediante documentos físicos (cultura del papel), se aconseja empezar la automatización en forma paralela a la forma antigua para que el cambio no sea tan brusco, y los funcionarios no se opongan al nuevo método.

2. La automatización es un trabajo de equipo, es decir que es recomendable empezar una capacitación en cuanto el manejo electrónico de documentos y a Auraportal en forma paralela a la automatización.

3. Los cambios realizados en el proceso deben ser difundidos a todos los funcionarios que los procesos contemplan, no solo de la Dirección sino a los usuarios externos del proceso exponiendo los beneficios que se proporcionará como mayor seguridad de la información, mejor logística interna y externa y mayor eficacia y eficiencia.

4. Si se desea automatizar otros procesos dentro de la Dirección es recomendable que se analicen los problemas implícitos dentro de los procesos, resolverlos y empezar la automatización.

5. Antes de utilizar Auraportal se recomienda incentivar la utilización de documentos vía electrónica dentro de la Dirección para que los funcionarios se vayan acoplando al nuevo método de realizar los procesos.

6. Dar a conocer a todos los funcionarios de la Dirección a cerca del trabajo grupal y la importancia que tiene la flexibilidad al cambio mediante conferencias y capacitaciones.

7. La madurez de los procesos es fundamental ya que si un proceso no está bien definido la automatización creará más caos dentro de la Dirección, además si cambian una vez avanzada la automatización, el trabajo podría ser inútil y se deberá reformular los procesos y la manera de automatizarlos. Los procesos que se automatizaron se encontraban bien definidos y estables, todos los funcionarios tenían clara la forma en que el proceso funcionaba es por ello que se decidió automatizar.

8. Es importante que cada cambio surgido en la automatización sea de conocimiento tanto de las autoridades como de todos los funcionarios pues si bien ellos saben cómo ha funcionado el proceso, deben saber cómo funcionará mediante la automatización y cómo participar dentro de él, como se lo hizo con los procesos automatizados en este documento.

9. El cambio de cultura debe ser manejada con mucha delicadeza, es recomendable involucrar a todos los funcionarios, aceptar sugerencias, y mostrar los beneficios de este cambio mediante hechos, como una prueba piloto.

10. La mejor logística de documentos dentro del proceso “Gestión de Documentos” permitirá mayor rapidez en la atención a los trámites logrando así mejorar la eficiencia y eficacia en los trámites encomendados.

11. Las bibliotecas virtuales que proporciona Auraportal lograrán mejorar la ubicación de los documentos que el personal necesita diariamente, evitando discusiones sobre ubicación de documentos y mejorando el clima organizacional.

REFERENCIAS

Arthur, T., & Strickland. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos.*McGraw Hill.

Aurapportal. (s.f.). Gestión Documental.

Pacheco Estrella, Santiago Fernando&Villamarín Aguirre, Jenny Graciela. Tesis de pregrado. *Automatización de los procesos operativos en la empresa Eveready Ecuador C.A.*. Quito.

Below, P. J., Morrisey, G. L., & Acomb, B. L. (1999). *The Executive Guide to Strategic Planning* .Colombia: Publishers, USA .

Beltrán Sanz, J., Carmona Calvo, M. A., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M. A., & Tejedor Panchon, F. (2002). *Guía para una Gestión basada en Procesos.* Valencia, España: Imprenta Berekintza.

Beltrán, J. (2008). *IBISCOM.* Recuperado el 30 de 11 de 2011, de Sitio Web IBISCOM: http://www.ibiscom.net/index.php?option=com_content&view=article&id=46:las-organizaciones-orientadas-por-procesos&catid=25:a&Itemid=20

BPM. (2010). *auraportal*. (BPM) Recuperado el 30 de octubre de 2011, de Auraportal Web site: http://www.auraportal.com/ES/ES0-PRODUCTS-BPM-CRM.aspx

BPM. (16 de febrero de 2009). *Business Process Management*. Recuperado el 29 de octubre de 2011, de tegnología-innovación web site: http://tecnologia-innovacion.blogspot.com/2009/02/bpm-business-process-management.html

Cedeño Cedeñño, D. E., & Torres Falcón, J. A. (2009). Desarrollo de un plan estratégico, Levantamiento y Diseño de Procesos en la empresa "Procesos & Colores". *Tesis de pregrado* . Quito, Pichincha, Ecuador: Escuela Politécnica Nacional.

Cepal. (Noviembre de 2005). *Partnership para la medición de las TIC.* Recuperado el 23 de Diciembre de 2011, de www.cepal.org: http://www.cepal.org/socinfo/noticias/documentosdetrabajo/7/23117/Indicadores.pdf

Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General.* México: Mc Graw Hill.

Conrado, M. (3 de noviembre de 2011). *(re)ingenia*. Recuperado el 6 de noviembre de 2011, de re-ingenia.com: http://www.re-ingenia.com/blog/2011/01/la-cadena-de-valor-como-optimizar-el-valor-al-cliente/

Contraloría General del Estado. (abril de 2010). Indicadores de Gestión. *Normas de Control Interno para el sector Público* , 17.

Cuestas Gonzalez, R. (Julio de 2008). *Los cuatro pilares para una automatización de procesos de negocio.* Recuperado el 15 de Febrero de 2012, de Consultoría BPM: http://ws.elance.com/file/4_Pilares_ESPANOL.pdf?crypted=Y3R4JTNEcG9ydGZvbGlvJTI2ZmlkJTNEMjQzNzY2OTIlMjZyaWQlM0QtMSUyNnBpZCUzRDIxNjY3OTA=

Departamento de consultoría Auraportal. (4 de agosto de 2009). Auraportal. *Manual de usuario* .

Equipo Asesor. (2008). Contraloría General del Estado. Quito.

Estévez Ballester, A. (2007). *NOCIONES BÁSICAS PARA DIAGRAMAS DE FLUJO.* Cádiz: TGRI.

Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos.* México: McGraw Hill.

Guamán Moromenacho, Silvia Lucia, (2011). Tesis de grado. *Diagnostico, plan estratégico y operativo de la empresa Hercan comercializadora y distribuidora de Herramientas y bombas de fumigación.*Quito.

García, B. M. (2006). *Gerencia de Procesos para la Organización.* Bogotá: Ediciones ECOE.

Girón, A., & Quishpe, P. (2008). *Estudio comparativo de Tecnologías BPM- Gestón de procesos de Negocios, caso práctico* . Riobamba, Ecuador: Escuela Politécnica del Chimborazo, Tesis de Pre grado.

Gobierno del Ecuador. (5 de junio de 1998). *Ecuanex.* Recuperado el 20 de octubre de 2011, de Ecuanex Web site: http://www.ecuanex.net.ec/constitucion/titulo10.html

Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1999). *Planeación Estratégica Aplicada.* Estados Unidos: Mc graw Hill.

Harrison, J. S. (2009). *Fundamentos de la Dirección Estratégica.* Madrid: Nobel, S.A.

Harvard. (2003). *Como medir el rendimiento en la empresa.* Barcelona: Deusto S.A.

HOFACKER, A. [. (2008). *Rapid lean construction - quality rating model.* (I. -I. Construction., Ed.) Manchester: [s.n.].

KOSKELA, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction.* Finland: VTT Building Technology.

Laguado Jaimes, P. A. (13 de noviembre de 2007). *CAJA DE PREVISIÓN SOCIAL MUNICIPAL.* Recuperado el 10 de enero de 2012, de http://www.cpsmbga.gov.co/MECI/Diagnostico%20_Componente_%20Direccionamiento_%20Estrategico.pdf

Lees, M., Garimella, K., & Williams, B. (2008). *Introducción al BPM.* Indiana- EEUU: Wiley Publishing, Inc.

Lopez, E. (27 de Septiembre de 2009). *Monografías.com*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2011, de http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml

Mejía, M. (Octubre de 2005). *http://www.iiisci.org.* Recuperado el 21 de Diciembre de 2011, de http://www.iiisci.org: http://www.iiisci.org/journal/CV$/risci/pdfs/C002ZT.pdf

Mejías Gonzales, C. (1 de 12 de 1997). *Mastercom* . Recuperado el 12 de febrero de 1012, de Organización Administrativa: http://www.bme.es/cmejias/automproc.htm

Mena Hidalgo & Graciela Maribel(2009). Tesis de grado. *Levantamiento de procesos y propuesta de mejoramiento de costos de rutas reales y sistema de comunicación en el transporte del producto terminado del área de distribución de la Empresa Quala Ecuador S.A.* Quito.

Merino Estrada, V., Gaytán Trigueros, F., & Garzón Ramos, A. (Septiembre de 2003). PROCESO DE MEJORA CONTIINUA. *DOCUMENTO DTSPM_001_01* . España.

Negrín, E. (2008). *Monografías*. Recuperado el 30 de noviembre de 2011, de Monografías.com: http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml

Quiroga Aranda, Wilson Eduardo (2009). Tesis de grado. Levantamiento y mejoramiento del proceso en el servicio de limpieza, calibración y mantenimiento de anclajes de carrocerías en plantas de pintura en ensambladoras de vehículos Quito.

Robbins, S. (1996). *Fundamentos de Administración Concepto y Aplicaciones.* Mexico: Prentice Hall.

Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando.* España: Días de Santos S.A.

Serna, H. (2009). *Planeación Gestión Estratégica.* Bogotá: 3 Editores.

Servicio de Documentación de Auraportal. (julio de 2009). Auraportal modeler. *Guía de uso BPM modeler* . Ezpaña: SDAP.

Servicio de Documentación de Auraportal. (4 de Agosto de 2009). Manual del Administrador Delegado. Servicio de Documentación de Auraportal.

Servicio de Documentación de Auraportal. (4 de Agosto de 2009). Monografía, Formularios Dinámicos.

Smith, H., & Fingar, P. *Infraestructura empresarial de misión crítica.* BPM.

SOA. (2011). *SOA agenda*. Recuperado el 1 de diciembre de 2011, de SOA agenda: http://www.soaagenda.com/journal/articulos/bpms-y-ciclo-de-vida-de-los-procesos/

Unidad de Rectorado y apoyo a Gerencia. (8 de 6 de 2011). *Breve Guía para la elaboración de procesos.* Recuperado el 20 de 11 de 2011, de http://ebookbrowse.com/breve-guia-para-la-elaboracion-de-procesos-doc-d138788681

Vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico organizacional.* Bogotá: ECO Ediciones.

Zariategui. (1999). *La Gestión por Procesos: su paper e improtancia en la empresa.* Recuperado el 15 de enero de 2012, de Economía Industrial: http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf

ANEXOS

ANEXO A–Descripción de actividades

Tabla 19-Descripción de atividades Gestión para la defensa Constitucional y Judicial

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Código: A	
	Pág. 1 de 7	

MACROPROCESO: **(GESTIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS)**

PROCESO: **(GESTIÓN PARA LA DEFENSA CONSTITUCIONAL Y JUDICIAL)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir documentos.	Departamento de Patrocinio	Luego de haber pasado por el proceso de Gestión de documentación.	Personal Técnico
2	Analizar la clase de documento que es.	Departamento de Patrocinio	Analiza si es deprecatoria, proyecto de informe con IRP ó demandas contencioso administrativas.	Personal Técnico
3	Analizar los papeles de trabajo del equipo auditor y el contenido de programa de informe.	Departamento de Patrocinio	Si es proyecto de informe con IRP, compara la información a fin de saber si en verdad tiene IRP.	Personal Técnico
4	Solicitar aclaraciones mediante un memorando.	Departamento de Patrocinio	Si es necesario, solicita mediante un borrador de memorando dirigido a la unidad solicitante, y se realiza el proceso de Gestión de	Personal Técnico
5	Recibir aclaraciones.	Departamento de Patrocinio	Recibe las aclaraciones solicitadas de la unidad de	Personal Técnico
6	Emitir el criterio sobre la existencia de indicios de responsabilidad penal respecto a los hechos retenidos en el proyecto de informe.	Departamento de Patrocinio	El nombre del documento se llama pronunciamiento	Personal Técnico
7	Enviar el expediente, conjuntamente con el criterio al Asistente Técnico de Abogacía.	Departamento de Patrocinio	Si no se encuentra IRP en los documentos se entrega a la asistente de abogacía para que remita a la Dirección Jurídica a fin de que escoja entre el criterio de auditoría y Patrocinio. Si hay IRP se envía a la dirección de auditoría a fin de que se continúe con el proceso de aprobación del informe, luego de esto se realiza el respectivo proceso de Gestión de	Personal Técnico
8	Recibir pronunciamiento jurídico.	Departamento de Patrocinio	Si se ha confirmado que no existe IRP se recibe el pronunciamiento jurídico si se considera que si existe entonces finaliza el proceso.	Personal Técnico

	CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	
CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**	Código: A
		Pág. 2 de 7

MACROPROCESO: **(GESTIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS)**

PROCESO: **(GESTIÓN PARA LA DEFENSA CONSTITUCIONAL Y JUDICIAL)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
9	Realizar memorando u oficio según sea el caso.	Departamento de Patrocinio	Si no concuerda con el criterio del Dep. de Patrocinio se realiza un oficio destinado para el jurídico ,de lo contrario se emite un memo dirigido a la Unidad de Auditoría.	Personal Técnico
10	Recibir informe aprobado.	Departamento de Patrocinio	Si el pronunciamiento ha sido positivo o si el Dep. Jurídico concuerda con el criterio se recibe un informe aprobado por el departamento de auditoría.	Personal Técnico
11	Sumillar el informe de Indicios de Responsabilidad Penal	Departamento de Patrocinio	Lo sumilla indicando las personas que están involucradas.	Personal Técnico
12	Preparar un oficio con el que se remite el informe.	Departamento de Patrocinio	Se realiza un oficio contestando tal informe y se remite a la fiscalía.	Personal Técnico
13	Entregar el borrador del oficio con el que remite el informe.	Departamento de Patrocinio	Le entrega a la Asistente Especialista de Abogacía a fin de que continúe con el proceso de Gestión de documentación.	Personal Técnico
14	Recibir memorandos de audiencia.	Departamento de Patrocinio	La Asistente Técnico de Abogacía deja los memos de audiencia en el escritorio del Personal Técnico	Personal Técnico
15	Asistir a los diligencias.	Departamento de Patrocinio	Puede realizar varios tipos de diligencias, asistir a audiencias o asistir a rendición de versiones libres.	Personal Técnico
16	Recibir sentencia acusatoria o dictamen	Departamento de Patrocinio	La Asistente Técnico de Abogacía le entrega la sentencia o autos definitivos.	Personal Técnico
17	Elaborar borrador de recursos de apelación.	Departamento de Patrocinio	Si el dictamen es abstentivo se realiza recursos de apelación.	Personal Técnico
18	Entregar el borrador de los recursos de apelación a la Asistente Técnico de Abogacía.	Departamento de Patrocinio	El borrador del proyecto se entrega al Asistente Técnico de Abogacía para su respectivo proceso de Gestión de Documentos	Personal Técnico

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO		
	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Código: A
		Pág. 3 de 7

MACROPROCESO: **(GESTIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS)**
PROCESO: **(GESTIÓN PARA LA DEFENSA CONSTITUCIONAL Y JUDICIAL)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
19	Recibir confirmación o revocatoria de Auto de Sobreseguimiento	Departamento de Patrocinio	Si se recibe la confirmación de Auto de Sobreseguimiento definitivo se acaba el proceso.	Personal Técnico
20	Asistir a los diligencias.	Departamento de Patrocinio	Si es revocatoria de auto de Sobre seguimiento definitivo hay un llamamiento a juicio.	Personal Técnico
21	Recibir sentencia.	Departamento de Patrocinio	La sentencia puede ser favorable o acusatoria.	Personal Técnico
22	Interponer recursos.	Departamento de Patrocinio	Si la sentencia no es favorable y se puede interponer recursos se lo hace.	Personal Técnico
23	Entregar documentos al Asistente Especialista de Abogacía.	Departamento de Patrocinio	Se le entrega para el respectivo proceso de Gestión de documentación.	Personal Técnico
24	Recibir sentencia.	Departamento de Patrocinio	Se recibe una copia del reporte de la sentencia en el escritorio	Personal Técnico
25	Poner una nota y enviar a archivo.	Departamento de Patrocinio	Si es favorable, o no se puede interponer recursos entonces finaliza el proceso.	Personal Técnico
26	Estudiar la demanda.	Departamento de Patrocinio	Si es Demanda Contenciosa Administrativa, lee la demanda para ver de que se trata.	Personal Técnico
27	Llenar un formulario de préstamo de documentos.	Departamento de Patrocinio	Solicita el préstamo del expediente administrativo.	Personal Técnico
28	Firmar el formulario de préstamo de	Departamento de Patrocinio	Lo recibe en la oficina y lo firma.	Administrador de Gestión
29	Dejar el formulario en la bandeja del Asistente de Servicios.	Departamento de Patrocinio	Va personalmente a dejar en la bandeja y comienza el proceso de Gestión de Correspondencia.	Personal Técnico
30	Recibir expediente administrativo.	Departamento de Patrocinio	A veces tarda un día en llegar la información.	Personal Técnico
31	Analizar el expediente administrativo y la demanda.	Departamento de Patrocinio	Analiza en conjunto el expediente y la demanda para realizar la contestación y para ver si falta información.	Personal Técnico

	CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	
CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	**DESCRIIPCIÓN DE ACTIVIDADES**	Código: A
		Pág. 4 de 7

MACROPROCESO: **(GESTIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS)**
PROCESO: **(GESTIÓN PARA LA DEFENSA CONSTITUCIONAL Y JUDICIAL)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
32	Pedir información al Asistente de abogacía correspondiente.	Departamento de Patrocinio	Si falta información se pide al Asistente de abogacía que vaya al tribunal o corte, según lo amerite el documento a solicitar la información necesaria.	Personal Técnico
33	Analizar el Documento.	Departamento de Patrocinio	Para saber donde debe ir a buscar la información.	Asistente Especialista de Abogacía
34	Ir a la corte Constitucional con el número de expediente.	Departamento de Patrocinio	Anota el número de expediente y va a la corte correspondiente.	Asistente Especialista de Abogacía
35	Revisar el expediente.	Departamento de Patrocinio	Revisa el estado, número de juicio, providencia, auto específico, copias de pieza procesal.	Asistente Especialista de Abogacía
36	Sacar copias de lo que necesita.	Departamento de Patrocinio	Saca copias en la misma corte.	Asistente Especialista de Abogacía
37	Entregar información al abogado específico.	Departamento de Patrocinio	Entrega personalmente la información al abogado correspondiente.	Asistente Especialista de Abogacía
38	Preparar el proyecto de contestación a la demanda.	Departamento de Patrocinio	Lo hace según el análisis realizado.	Personal Técnico
39	Entregar el expediente administrativo específico al asistente encargado.	Departamento de Patrocinio	Entrega personalmente para enumerar y fechar.	Personal Técnico
40	Sacar copias del expediente administrativo específico.	Departamento de Patrocinio	Lo hace en la copiadora del departamento.	Personal Técnico
41	Enumerar las copias.	Departamento de Patrocinio	Abre un programa en la computadora que le permite imprimir el numero y letras en las copias.	Asistente Especialista de Abogacía
42	Poner la razón de certificación.	Departamento de Patrocinio	Es una nota a mano que se escribe en el mismo documento.	Asistente Especialista de Abogacía
43	Llevar las copias al Secretario General para que certifique.	Departamento de Patrocinio	Lleva personalmente al Secretario General de la CGE.	Asistente Especialista de Abogacía

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO		
	DESCRIIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Código: A
		Pág. 5 de 7

MACROPROCESO: **(GESTIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS)**
PROCESO: **(GESTIÓN PARA LA DEFENSA CONSTITUCIONAL Y JUDICIAL)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
44	Entregar las copias certificadas a la persona solicitante.	Departamento de Patrocinio	Entrega al abogado las copias certificadas.	Asistente Especialista de Abogacía
45	Devolver el expediente administrativo original al Asistente de servicios.	Departamento de Patrocinio	El abogado devuelve el expediente y le entregan la papeleta amarilla.	Personal Técnico
46	Entregar el expediente administrativo específico y la contestación a la demanda al Administrador de Gestión.	Departamento de Patrocinio	Proceso de Gestión de documentación.	Personal Técnico
47	Recibir oficio con disposición de apertura término prueba.	Departamento de Patrocinio	Mediante el proceso de Gestión de documentación.	Personal Técnico
48	Elaboración de pruebas.	Departamento de Patrocinio	Si necesita información para esto la solicita.	Personal Técnico
49	Entregar pruebas a Asistente Especialista de Abogacía.	Departamento de Patrocinio	Comienza de nuevo el proceso de Gestión de documentación.	Personal Técnico
50	Recibir boletas o notificaciones.	Departamento de Patrocinio	Mediante el proceso de Gestión de documentación.	Personal Técnico
51	Elaborar escritos de alegatos.	Departamento de Patrocinio	Elabora y lo entrega a la Secretaria para que comience el proceso de Gestión de documentación.	Personal Técnico
52	Entregar los escritos al Asistente Especialista de Abogacía.	Departamento de Patrocinio	Comienza el proceso de Gestión de documentación.	Personal Técnico
53	Asistir a audiencia.	Departamento de Patrocinio	La audiencia puede durar desde 2 horas hasta 5 días máximo	Personal Técnico
54	Recibir la sentencia.	Departamento de Patrocinio	Mediante el proceso de Gestión de documentación.	Personal Técnico
55	Elaborar apelaciones.	Departamento de Patrocinio	Si la sentencia acepta la demanda se puede apelar.	Personal Técnico
56	Entregar al Asistente Especialista de	Departamento de Patrocinio	Para iniciar el proceso de Gestión de documentación.	Personal Técnico

	CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	
CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	**DESCRIIPCIÓN DE ACTIVIDADES**	Código: A
		Pág. 6 de 7

MACROPROCESO: **(GESTIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS)**
PROCESO: **(GESTIÓN PARA LA DEFENSA CONSTITUCIONAL Y JUDICIAL)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
57	Recibir la respuesta del tribunal.	Departamento de Patrocinio	Mediante el proceso de Gestión de documentación.	Personal Técnico
58	Solicitar auditoría en estratos.	Departamento de Patrocinio	La respuesta del tribunal puede ser enviar a la corte.	Personal Técnico
59	Entregar solicitud al Asistente Especialista de Abogacía.	Departamento de Patrocinio	Si la respuesta del tribunal es enviar a la corte se puede solicitar audiencia.	Personal Técnico
60	Asistir a audiencia.	Departamento de Patrocinio	Para esto debe salir de la CGE y puede durar desde 2 horas hasta 5 días	Personal Técnico
61	Recibir la sentencia de la Corte.	Departamento de Patrocinio	Mediante el proceso de Gestión de documentación.	Personal Técnico
62	Realizar acción extraordinaria de protección.	Departamento de Patrocinio	Si la corte de la sentencia es desfavorable para la CGE, se puede realizar una acción extraordinaria de protección.	Personal Técnico
63	Entregar al Asistente Especialista de Abogacía.	Departamento de Patrocinio	Esto se va a la Corte Constitucional.	Personal Técnico
64	Recibir sentencia de la Corte Constitucional.	Departamento de Patrocinio	Ante esta sentencia el juicio se acaba.	Personal Técnico
65	Realizar memorando informando a	Departamento de Patrocinio	Si la sentencia dice que hay que recaudar algún valor se comunica a Coactivas.	Personal Técnico
66	Entregar el memorando al Asistente Especialista de Abogacía.	Departamento de Patrocinio	Empieza el proceso de Gestión de documentación.	Personal Técnico
67	Elaborar de memorando dirigido a la Dirección Regional.	Departamento de Patrocinio	Si es deprecatoria recibe la citación judicial en el memorando hace conocer de la citación y se dispone la intervención del mismo, bajo su	Personal Técnico
68	Entregar memorando al Asistente Especialista de Abogacía.	Departamento de Patrocinio	Le deja en el escritorio para respectivo proceso de Gestión de documentación.	Personal Técnico

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO		
	DESCRIIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Código: A
		Pág. 7 de 7

MACROPROCESO: **(GESTIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS)**
PROCESO: **(GESTIÓN PARA LA DEFENSA CONSTITUCIONAL Y JUDICIAL)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
69	Retirar providencias o sentencias del casillero judicial.	Departamento de Patrocinio	Va al casillero judicial y revisa los documentos que hay.	Asistente de Abogacía
70	Entregar al Administrador de Gestión.	Departamento de Patrocinio	Entrega las providencias y se inicia el proceso de Gestión de documentación.	Asistente de Abogacía
71	Recibir providencias o	Departamento de Patrocinio	Recibe las providencias o sentencias y se analiza el caso.	Personal Técnico
72	Contestar a sentencias.	Departamento de Patrocinio	Realiza el memorando contestando nuevamente.	Personal Técnico
73	Entregar al Asistente Especialista de Abogacía.	Departamento de Patrocinio	Empieza el proceso de Gestión de documentación.	Personal Técnico

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 20-Descripción de atividades Difusión del Estudio Jurisprudencial

	CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	
	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Código: B Pág. 1 de 1

MACROPROCESO: **(GESTIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS)**

PROCESO: **(DIFUSIÓN DEL ESTUDIO JURISPRUDENCIAL)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir sentencias.	Departamento de Patrocinio	Recibe la sentencia mediante casillero judicial o directamente en la dirección.	Asistentes de Abogacía
2	Registrar en el Sistema Integrado de Juicios.	Departamento de Patrocinio	Se pasa a la asistente encargada de registrar en el sistema de juicios.	Asistentes de Abogacía
3	Ordenar su anexo en el expediente que corresponda.	Departamento de Patrocinio	Incorpora la boleta o sentencia en el respectivo expediente.	Asistentes de Abogacía
4	Enviar a documentación y archivo.	Departamento de Patrocinio	Le entrega el expediente incorporada la sentencia al Asistente de Documentación y Archivo.	Asistentes de Abogacía
5	Recibir una copia de la sentencia.	Departamento de Patrocinio	Otra persona que también es Asistente de Abogacía recibe una copia del reporte de sentencia.	Asistentes de Abogacía
6	Registrar la información básica.	Departamento de Patrocinio	Registra en un cuadro de excel.	Asistentes de Abogacía
7	Realizar un análisis jurídico del juicio.	Departamento de Patrocinio	Revisa antecedentes, demanda, argumentos de defensa, interposición de recursos, resolución, y elaboración de un borrador del estudio y análisis por publicarse.	Asistentes de Abogacía
8	Elaborar un borrador del estudio y análisis por publicarse.	Departamento de Patrocinio	Realiza un estudio del juicio para que se publique en el libro de publicaciones.	Asistentes de Abogacía
9	Entregar el borrador del estudio al Asistente Especialista de Abogacía.	Departamento de Patrocinio	Empieza el proceso de Gestión de documentación, lo despachan a DTIC (Dirección de Tecnologías de Información).	Asistentes de Abogacía

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21-Descripción de atividades Gestión para la defensa Constitucional y Judicial

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO		
	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Código: C
		Pág. 1 de 2

MACROPROCESO: **(GESTIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS)**
PROCESO: **(EMISIÓN DE CERTIFICADOS)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir un control de trámite con la petición de la persona que quiere el certificado.	Departamento de Patrocinio	Recibe los documentos de la Asistente Especialista de Abogacía.	Asistente Especialista de Abogacía
2	Verificar en el sistema de juicios si esa persona tiene IRP.	Departamento de Patrocinio	Abre el sistema de juicios y verifica si tiene o no IRP.	Asistente Especialista de Abogacía
3	Escribir una nota en el mismo documento indicando que si tiene IRP.	Departamento de Patrocinio	Si tiene Indicios de Responsabilidad Penal escribe a mano en el mismo documento la nota.	Asistente Especialista de Abogacía
4	Entregar al Asistente Especialista de Abogacía.	Departamento de Patrocinio	Entrega a personalmente en el escritorio.	Asistente Especialista de Abogacía
5	Registrar en el REGICOM a quien entrega los documentos.	Departamento de Patrocinio	Escribe los datos en el sistema.	Asistente Especialista de Abogacía
6	Entregar al Asistente de Documentación y Archivo.	Departamento de Patrocinio	Dejar en el escritorio para que el Asistente de Documentación y Archivo lo recoja.	Asistente Especialista de Abogacía
7	Entregar el expediente junto con el pedido a la Asistente Especialista de Abogacía.	Departamento de Patrocinio	Luego de realizar el proceso de Gestión de correspondencia le entrega a la Asistente Especialista de Abogacía.	Asistente de archivo y documentación
8	Registrar en el REGICOM a quien entrega los documentos.	Departamento de Patrocinio	El Asistente de documentación y archivo espera hasta que la Asistente Especialista de Abogacía registre	Asistente Especialista de Abogacía
9	Entregar documentos al respectivo abogado.	Departamento de Patrocinio	Entrega a personalmente en el escritorio.	Asistente de archivo y documentación
10	Analizar la información.	Departamento de Patrocinio	Lee para ver si los juicios están fuera de fecha.	Personal Técnico
11	Emitir informe de existencia de IRP.	Departamento de Patrocinio	Emite el informe escribiendo en la computadora.	Personal Técnico
12	Enviar al Administrador de Gestión.	Departamento de Patrocinio	Entrega a personalmente en el escritorio y empieza procesos de Gestión de documentación.	Personal Técnico

	CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	
	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Código: C
		Pág. 2 de 2

MACROPROCESO: **(GESTIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS)**
PROCESO: **(EMISIÓN DE CERTIFICADOS)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
13	Emitir directamente el informe de que no tiene indicios de responsabilidad penal.	Departamento de Patrocinio	Si no tiene indicios el asistente abre un formato predeterminado y emite el informe directamente.	Asistente de abogacía
14	Entregar al Administrador de Gestión para que firme y despache.	Departamento de Patrocinio	Empieza el proceso de Gestión de documentación.	Asistente de abogacía

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22-Descripción de atividades Asesoría en Intervenciones ante Trib. y Juzgados

	CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	
	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Código: D
		Pág. 1 de 1

MACROPROCESO: **(GESTIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS)**
PROCESO: **(ASESORÍA EN INTERVENCIONES ANTE LOS TRIBUNALES Y JUZGADOS)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir el memorando de ingreso de consulta o llamadas telefónicas solicitando consulta.	Departamento de Patrocinio	Recibe memos pero también puede recibir consultas mediante internet, vía telefónica o personalmente.	Personal Técnico
2	Analizar el documento de consulta.	Departamento de Patrocinio	Cuando es memorando lee de que se trata.	Personal Técnico
3	Realiza el proyecto de contestación a la consulta.	Departamento de Patrocinio	Realiza el estudio, análisis jurídico y elaboración del proyecto de absolución de consulta.	Personal Técnico
4	Entrega a la Asistente Especialista de Abogacía.	Departamento de Patrocinio	Inicia el proceso de Gestión de documentación.	Personal Técnico
5	Recibir llamada telefónica.	Departamento de Patrocinio	Escucha cual es la consulta que necesita resolver para asignar a un abogado.	Asistente Especialista de Abogacía
6	Contestar verbalmente.	Departamento de Patrocinio	Asesora a la persona verbalmente.	Personal Técnico
7	Recibir a la persona solicitante de la consulta.	Departamento de Patrocinio	Le pregunta cual es su consulta.	Secretaria Administrativa
8	Recibir la consulta.	Departamento de Patrocinio	Le escucha para ver si le puede ayudar personalmente o tiene que asignar a un abogado.	Secretaria Administrativa
9	Investigar en el sistema de juicios.	Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas	Si puede ella investiga el estado del proceso o la consulta de la persona en el sistema de juicios.	Secretaria Administrativa
10	Llamar a un abogado encargado.	Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas	Si no puede resolverlo ella, le llama al abogado encargado o al que solicite la persona.	Secretaria Administrativa
11	Contestar la consulta emitida.	Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas	Le escucha y le contesta verbalmente.	Personal Técnico

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23-Descripción de atividades Gestión de Títulos de Crédito

	CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	
	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Código: E
		Pág. 1 de 7

MACROPROCESO: **(GESTIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS)**
PROCESO: **(GESTIÓN DE TÍTULOS DE CRÉDITO)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir memorando.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Memorando al que se adjuntan la/s resolución/es; oficios (orden de cobro); y/o providencia que contiene la sentencia ejecutoriada. Memorandos de Direcciones Regionales y Delegaciones Provinciales. Memorandos internos de las diversas Direcciones de la institución. Oficios y escritos de personas naturales y jurídicas. Luego de haber pasado por la Gestión de documentación.	Asistente Administrativa B
2	Verificar datos.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Verifica: número de cédula, nombres completos, casillas judiciales, direcciones a través del internet en la página del Registro Civil y SRI.	Asistente Administrativa B
3	Devolver a la entidad.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Si no cumple los requisitos y es de una entidad externa a la CGE realiza una comunicación la misma Asistente Administrativa B y se realiza el proceso de Gestión de documentación.	Asistente Administrativa B
4	Devolver a secretarias.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Si no cumple los requisitos y son de la misma CGE se devuelve a la Asistente Administrariva A para su respectivo proceso de Gestión	Asistente Administrativa B
5	Devolver a la entidad.	Departamento de Recaudación y Coactivas	El documento es devuelto mediante el proceso de Gestión de Documentos.	Asistente Administrativa A
6	Registrar el documento en la base de datos.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Si el documento cumple con los requisitos se registra en una base de datos provisional hecha en excel.	Asistente Administrativa B
7	Analizar si es pertinente la emisión del título de crédito.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Revisar resoluciones emitidas por la DIRES, por las entidades que conforman la Administración Pública Central y de los Juzgados y Tribunales de la República, para la emisión de los respectivos títulos de crédito.	Asistente Administrativa B

	CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	
CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**	Código: E
		Pág. 2 de 7

MACROPROCESO: **(GESTIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS)**
PROCESO: **(GESTIÓN DE TÍTULOS DE CRÉDITO)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
8	Elaborar memorando para las resoluciones ejecutoriadas.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Si no es pertinente realizar un título de crédito envía un memo con las resoluciones ejecutoriadas.	Asistente Administrativa B
9	Entregar el memo a la Asistente Administrativa A.	Departamento de Recaudación y Coactivas	El memo se lo entrega a la Asistente Administrativa A para su respectivo proceso de Gestión de documentación.	Asistente Administrativa B
10	Elaborar un proyecto de título de crédito.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Si es pertinente elabora un proyecto de título de crédito.	Asistente Administrativa B
11	Revisar el proyecto de título de crédito.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Revisa si existen errores en datos técnicos.	Personal Técnico
12	Realizar la resolución.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Al mismo tiempo realiza la resolución.	Personal Técnico
13	Entregar el proyecto de título de crédito a la Asistente Administrativa A.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Entrega personalmente a la Secretaria Departamental para su respectivo proceso y se espera 8 días.	Personal Técnico
14	Esperar.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Se espera 8 dían en los cuales las personas pueden pedir reclamos al título de crédito, facilidades de pago, pueden pagar la deuda, o pueden no pronunciarse.	Personal Técnico
15	Recibir memorando de nulidad del proceso.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Cuando existe un error se puede recibir memorando de nulidad del proceso se realiza la providencia y termina el	Personal Técnico
16	Realizar providencia de nulidad del proceso.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Se realiza una providencia para anular el proceso y se entrega a la Asistente de Administración para la Gestión de documentos.	Personal Técnico
17	Atender consultas.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Si no hay errores y las personas se han pronunciado, se acercan a consultar el trámite técnico.	Personal Técnico

	CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	
CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**	Código: E
		Pág. 3 de 7

MACROPROCESO: **(GESTIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS)**
PROCESO: **(GESTIÓN DE TÍTULOS DE CRÉDITO)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
18	Atender consultas de liquidaciones.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Luego del detalle técnico piden una consulta de los valores a pagar.	Espacialista Técnico de Contabilidad
19	Pedir expediente.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Si presenta reclamos al T.C. se procede a pedir el expediente.	Personal Técnico
20	Preparar el proyecto de escrito de resolución.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Se pide el expediente para realizar el proyecto de escrito de resolución dando razón o no a los reclamos.	Personal Técnico
21	Entregar el proyecto del escrito a la Asistente Administrativa A.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Entrega a la Asistente Administrativa A para su respectivo proceso de Gestión de documentación.	Personal Técnico
22	Preparar providencia de nulidad del proceso.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Si se da razón a los reclamos se prepara una providencia de nulidad del proceso.	Personal Técnico
23	Entregar a la Asistente Administrativa A.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Se entrega para su respectivo proceso de Gestión de documentos y ahí se acaba el proceso.	Personal Técnico
23	Emitir providencia de facilidades de pago.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Si la persona se pronuncia solicitando facilidades de pago se realiza una providencia.	Asistente Administrativa B
24	Revisar la providencia.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Revisa los errores técnicos.	Personal Técnico
25	Entregar a la Asistente Administrativa A.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Entrega la providencia para el respectivo proceso de Gestión de Documentos.	Personal Técnico
26	Recibir original y copias del depósito.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Esto se lo hace una vez cancelada la deuda o parte de la deuda.	Espacialista Técnico de Contabilidad

	CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	
CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**	Código: E
		Pág. 4 de 7

MACROPROCESO: **(GESTIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS)**

PROCESO: **(GESTIÓN DE TÍTULOS DE CRÉDITO)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
27	Entregar a Secretaria de Recaudación y Coactivas para certificar copias de comprobantes de depósito.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Le entrega se da personalmente en el escritorio para que certifique.	Espacialista Técnico de Contabilidad
28	Recibir, certificar y devolver al área contable.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Recibe los documentos en su escritorio y los certifica.	Secretaria de Recaudación y Coactivas
29	Recibir y registrar.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Registra en la base de datos de procesos coactivos.	Asistente Administrativa B
30	Realizar las liquidaciones respectivas.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Si la persona decide pagar todo el monto o la primera cuota del monto se realizan las liquidaciones para determinar el valor a pagar.	Espacialista Técnico de Presupuestos C
31	Enviar liquidación para revisión.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Envía la liquidación a la Espacialista Técnico de Contabilidad para la revisión.	Espacialista Técnico de Presupuestos C
32	Revisar valores y sumillar.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Revisa los valores comprobando en excel.	Espacialista Técnico de Contabilidad
33	Registrar depósitos.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Registra en el sistema e-sigef en reportes contables.	Asistente Técnico de Contabilidad
34	Entregar al Departamento Financiero.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Cuando ya ha cancelado toda la deuda entrega al Dep. Financiero para aprovación, de lo contrario se vuelve a repetir desde la actividad 24 y comienza la Gestión de documentos.	Especialista Técnico de Contabilidad B
35	Recibir aprobación de la liquidación.	Departamento de Recaudación y Coactivas	El Departamento Financiero manda la aprobación mediante el proceso de Gestión de documentos.	Asistente Administrariva A

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO		
	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Código: E
		Pág. 5 de 7

MACROPROCESO: **(GESTIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS)**

PROCESO: **(GESTIÓN DE TÍTULOS DE CRÉDITO)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
36	Realizar providencia de cancelación y	Departamento de Recaudación y Coactivas	Se realiza una providencia para cancelar y devolver los valores a la entidad correspondiente.	Asistente Administrativa B
37	Revisar la providencia de Cancelación y devolución.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Revisa datos técnicos para comprovar que todo sea legal.	Personal Técnico
38	Entregar a la Asistente Administrativa A.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Se entrega para el respectivo proceso de Gestión de documentos y finaliza el proceso.	Personal Técnico
39	Indicar realización de auto de pago.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Cuando las personas no se han pronunciado o han presentado reclamos al T.C. y se les ha negado la Asistente Administrativa B indica la realización del auto de pago.	Asistente Administrativa B
40	Realizar la liquidación por el valor total.	Departamento de Recaudación y Coactivas	El contador realiza la liquidación total, de la deuda.	Espacialista Técnico de Presupuestos C
41	Entregar valor de liquidación a Asistente Administrativa B.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Entrega personalmente el valor.	Espacialista Técnico de Presupuestos C
42	Realizar el proyecto de auto de pago.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Con el valor que le entrega el Espacialista Técnico de Presupuestos C realiza el	Asistente Administrativa B
43	Entregar al abogado correspondiente.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Entrega el borrador al abogado correspondiente para revisión.	Asistente Administrativa B

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO		
	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Código: E
		Pág. 6 de 7

MACROPROCESO: **(GESTIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS)**
PROCESO: **(GESTIÓN DE TÍTULOS DE CRÉDITO)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
44	Revisar proyecto de auto de pago.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Revisa especificaciones técnicas en caso de errores.	Personal Técnico
45	Entregar auto de pago a la Asistente Administrativa A.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Entrega a la Asistente Administrativa A para su respectivo proceso de Gestión de documentos.	Personal Técnico
46	Elaborar listados.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Elabora y distribuir los expedientes al área de contabilidad, Asistente Administrativo B (notificador) /Citador, y registro en la base informática.	Secretaria de Recaudación y Coactivas
47	Recibir listado de documentos y procede a citar.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Diagrama las mejores rutas a seguir, y anota las personas citadas.	Asistente Administrativo B (notificador)
48	Elaborar el boletín para casilleros.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Elabora bolitín o memorando para Direcciones Regionales y Delegaciones Provinciales. Y Remite a Secretaria de Recaudación y Coactivas.	Asistente Administrativo B (notificador)
49	Sentar razón de la citación del auto de pago en el expediente administrativo.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Escribe una nota a mano.	Secretaria de Recaudación y Coactivas
50	Esperar 3 días.	Departamento de Recaudación y Coactivas	En estos 3 días el involucrado puede: presentar excepciones a la Coactiva, pedir facilidades de pago, pagar la deuda, ó no hacerse presente.	Asistente Administrativa B
51	Estudiar y realizar el proyecto de providencia de excepciones a la Coactiva.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Si presenta excepciones a la Coactiva se procede a realizar la respectiva providencia.	Personal Técnico
52	Entregar a la Asistente Administrativa A.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Entrega el proyecto de providencia para que empiece el proceso de Gestión de documentación.	Personal Técnico

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO		
	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Código: E
		Pág. 7 de 7

MACROPROCESO: **(GESTIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS)**
PROCESO: **(GESTIÓN DE TÍTULOS DE CRÉDITO)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
53	Entregar a la Asistente Administrativa A.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Entrega para su respectivo proceso de Gestión de documentos.	Personal Técnico
54	Atender consulta de liquidaciones.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Aprovadas o no aprovadas las excepciones a la coactiva, existen dos opciones que el involucrado pida facilidades de pago o pague la deuda total.	Espacialista Técnico de Contabilidad
55	Realizar medidas cautelares.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Si la persona no se presenta, se procede a tomar medidas cautelares.	Personal Técnico
56	Realizar providencia de retención de fondos.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Una de las medidas cautelares es realizar una providencia al Banco correspondiente para retener los fondos por el valor correspondiente.	Personal Técnico
57	Realizar providencia dirigida a la Agencia Nacional de	Departamento de Recaudación y Coactivas	Si no posee fondos suficientes se realiza una providencia a la Agencia Nacional de Tránsito para confiscar los vehículos.	Personal Técnico
58	Realizar providencia dirigida al Registro de la Propiedad.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Si no completa el pago de la deuda o si no posee vehículos se realiza una providencia dirigida al Registro de la Propiedad para confiscar	Personal Técnico
59	Realizar demanda por insolvencia.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Si no puede pagar la deuda, y no se ha hecho presente se realiza la demanda por insolvencia y se remite al Departamento de Patrocinio.	Personal Técnico
60	Entregar a la Asistente Administrativa A.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Cualquiera sea el caso los documentos van al proceso de Gestión de documentos.	Personal Técnico
61	Registrar en la Base de datos.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Registra en una base de datos provisional hecha en acces.	Asistente Administrativa B
62	Entregar a Archivo.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Entrega personalmente, archiva y se termina el proceso.	Asistente Administrativa B

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24-Descripción de atividades Registro informático de Escritos Judiciales

	CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	
	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Código: G
		Pág. 1 de 1

MACROPROCESO: **(GESTIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS)**
PROCESO: **(REGISTRO INFORMÁTICOS DE ESCRITOS JUDICIALES)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir notificaciones, boletas, providencias, resoluciones fiscales, proyectos con IRP.	Departamento de Patrocinio	La Asistente Técnico de Abogacía le envía los documentos para su registro.	Asistente Técnico de Abogacía
2	Revisar la clase de documento.	Departamento de Patrocinio	Para poder registrar revisa si es boleta, providencia, etc.	Asistente Técnico de Abogacía
3	Comparar información con el sistema para ver si es el mismo número de trámite.	Departamento de Patrocinio	Debido a que el trámite puede recibir algunos números según la instancia donde esté debe comparar la información.	Asistente Técnico de Abogacía
4	Registrar el ingreso de los documentos.	Departamento de Patrocinio	Abre el sistema integral de juicios y registra la información.	Asistente Técnico de Abogacía
5	Enviar a archivo para que físicamente se incorporen a los expedientes.	Departamento de Patrocinio	Le entrega personalmente al Asistente de Documentación y Archivo para que realice su proceso.	Asistente Técnico de Abogacía
7	Entregar a la Secretaria para que registre y entregue al respectivo abogado.	Departamento de Patrocinio	Entrega personalmente.	Asistente Técnico de Abogacía
8	Sacar los pronunciamientos del archivo de la dirección.	Departamento de Patrocinio	Saca los pronunciamientos recientes.	Asistente Técnico de Abogacía
9	Registrar los pronunciamientos en excel.	Departamento de Patrocinio	Transcribe los datos principales en excel.	Asistente Técnico de Abogacía
10	Escanear los pronunciamientos.	Departamento de Patrocinio	Escanéa y digitaliza los pronunciamientos.	Asistente Técnico de Abogacía
11	Crear hipervínculos para los pronunciamientos escaneados.	Departamento de Patrocinio	En excel crea hipervínculos para posteriormente cuando lo ameriten sacar informes.	Asistente Técnico de Abogacía
12	Confirmar información de los pronunciamientos.	Departamento de Patrocinio	Confirma que los datos sean correctos.	Asistente Técnico de Abogacía
13	Volver a archivar los documentos.	Departamento de Patrocinio	Vuelve a dejar los documentos en su lugar original.	Asistente Técnico de Abogacía

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25-Descripción de atividades Gestión de Documentos

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	**CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO**	
	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Código: H
		Pág. 1 de 5

MACROPROCESO: **(GESTIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS)**
PROCESO: **(GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir documentos.	Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas	Recibe toda clase de documentos memorandos, oficios, resoluciones, documentos de Patrocinio y Coactivas.	Asistente Administrativa B
2	Clasificar documentos.	Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas	Clasifica cuales son de patrocinio y cuales son de coactivas.	Asistente Administrativa B
3	Registrar en el REGICOM y en un sistema de apoyo en excel.	Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas	Todo documento que entra lo registra en el REGICOM y también realiza un apoyo en excel.	Asistente Administrativa B
4	Entregar los documentos clasificados al Director.	Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas	Entrega personalmente al Director ya que de otra manera los documentos corren el riesgo de traspapelarse.	Asistente Administrativa B
5	Revisar los documentos.	Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas	Pueden ser proyectos de informe, boletas, demandas o solicitud de emisión de títulos de crédito.	Director General
6	Coordinar con el Administrador de Gestión el abogado que va a llevar el caso.	Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas	Si son proyectos de informe con IRP o Demandas en lo Contencioso Administrativo realiza esta acción.	Director General y Administrador de Gestiión
7	Sumillar los documentos.	Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas	Luego de haberse puesto de acuerdo con el Administrador de Gestión sumilla	Director General
8	Entregar a la Asistente Especialista de Abogacía o Asisstente Administrativo A.	Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas	Si es del Dep. de Patrocinio entrega al Asistente Especialista de Abogacía, de lo contrario a la Asistente Administrativa A	Director General
9	Recibir documentos.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Dejan en el escritorio documentos del Director y del Personal Técnico.	Asistente Especialista de Abogacía / Asistente Administrativo A
10	Analizar si es para despachar o para entregar al personal.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	En una esquina pone los documentos que le entrega el Personal Técnico y en otra los que le pasan de la Dirección.	Asistente Especialista de Abogacía / Asistente Administrativo A

	CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	
CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**	Código: H
		Pág. 2 de 5

MACROPROCESO: **(GESTIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS)**
PROCESO: **(GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
11	Analizar si tienen algun antecedente.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Si le pasan de la Dirección Lee el documento para ver si ya tiene un número de control de trámite o NIS.	Asistente Especialista de Abogacía / Asistente Administrativo A
12	Buscar el número de control de trámite en el archivo propio.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Lo hace si tiene antecedentes en el archivo propio.	Asistente Especialista de Abogacía / Asistente Administrativo A
13	Registrar a la persona que fue asignado el documento en el sistema REGICOM.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Analiza a que persona se va a enviar el documento y registra el nombre en el sistema.	Asistente Especialista de Abogacía / Asistente Administrativo A
14	Abrir un control de trámite.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Si no tiene antecedentes abre un control de trámite y le asigna un número.	Asistente Especialista de Abogacía / Asistente Administrativo A
15	Sacar respaldos.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Si es de Coactivas respalda con los antecedentes en el sistema informático y en el archivo físico para remitir al Administrador de Gestón de Recaudación y Coactivas.	Asistente Administrativo A
16	Enviar documentos al Administrador de Gestión.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Le deja directamente en la oficina del Administrador para que sumille.	Asistente Técnico de Abogacía / Asistente Administrativo A
17	Analizar la clase de documento.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Pueden ser borradores, pryectos de informe, demandas, oficios, etc.	Administrador de Gestión
18	Sumillar y reasignar los documentos.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Escribe nuevamente el nombre de la persona asignada y sumilla	Administrador de Gestión

	CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	
CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**	Código: H
		Pág. 3 de 5

MACROPROCESO: **(GESTIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS)**
PROCESO: **(GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
19	Registrar y entregar a la persona designada.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Si es proyecto de informe de IRP le pasa a la asistente para que registre en el sistema de juicios.	Asistente Técnico de Abogacía / Asistente Administrativo A
20	Recibir documentos de Personal Técnico.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Con los documentos que le pasa el Personal Técnico realiza el despacho.	Asistente Administrativa B
21	Realizar el control de calidad.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Con los documentos que le pasa el Personal Técnico realiza el respectivo proceso de Control de calidad.	Asistente Administrativa B
22	Abrir expedientes coactivos.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Recibe títulos de crédito, arma carpetas con original del título de crédito, y saca copias.	Asistente Administrativo A
23	Analizar que documentos debe despachar la Secretaria de Recaudación y Coactivas.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Existen documentos como los autos de pago que le pasa a la Secretaria de Recaudación y Coactivas para que ella los despache.	Asistente Administrativo A
24	Entregar copias a Contabilidad; y los expedientes a la Secretaria de Recaudación y Coactivas.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Se entrega personalmente en cada oficina.	Asistente Administrativo A
25	Revisar los expedientes.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Recibir y revisar los datos de los expedientes.	Secretaria de Recaudación y Coactivas
26	Analizar el lugar a ser enviado.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Si hay alguna confusión con el lugar le pregunta al abogado.	Asistente Administrativa B o Secretaria de Recaudación y Coactivas
27	Pedir información.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Se levanta al puesto del abogado correspondiente a pedir la información.	Asistente Administrativa B
28	Revisar que la documentación adjunta este correcta.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Revisa número de hojas y copias certificadas.	Asistente Administrativa B
29	Enviar el documento al abogado correspondiente solicitando información adjunta.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Si no está la información adjunta se le devuelve al abogado personalmente y se le indica que información le falta.	Asistente Administrativa B

	CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	
CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**	Código: H
		Pág. 4 de 5

MACROPROCESO: **(GESTIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS)**
PROCESO: **(GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
30	Verificar que esté el número de control de trámite.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Verifica que el número de control de trámite esté y coincida con el documento definitivo.	Asistente Administrativa B
31	Escribir el número de trámite.	Departamento de Patrocinio	Si no hay el número de trámite, para no repetir el procesos, lo pone en la máquina eléctrica.	Asistente Administrativa B
32	Recibir documentos de abogados con la información adjunta.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Una vez que los abogados adjuntan la información solicitada le vuelven a pasar a la Asistente Administrativa A o Secretaria de Recaudación y Coactivas según sea el caso.	Asistente Administrativa B
33	Elaborar los sobres para el trámite.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y	Saca la información de los documentos y escribe en la máquina eléctrica.	Asistente Administrativa B
34	Registrar en el REGICON el despacho con el número de trámite.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Abre el sistema y escribe una nota de lo que despacha y a donde va el documento.	Asistente Administrativa B
35	Separar la copia rosa del control de trámite para posteriro archivo de la misma.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	La copia rosa se va al archivo y la otra junto con los documentos adjuntos.	Asistente Administrativa B
36	Guardar los documentos que sobran.	Departamento de Patrocinio	Se guardan los documentos en una caja de cartón, hasta recibir la copia aprobada del Secretario General, si se reciben correcciones se vuelve a repetir el proceso.	Asistente Administrativa B
39	Entregar al Asistente de Servicios.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Pone en una esquina todos los documentos que el Asistente de Servicios debe retirar para repartirlo en las diferentes unidades.	Asistente Administrativa B

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO		
	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Código: H
		Pág. 5 de 5

MACROPROCESO: **(GESTIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS)**
PROCESO: **(GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
40	Recibir la copia aprobada por el Secretario General.	Departamento de Patrocinio	Cuando reciben las copias le da al Asistente de Servicios para que reparta en las diferentes instancias.	Asistente Administrativa B
41	Enviar al Asistente de Servicios a dejar en las diferentes instancias.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Le comunica directamente al Asistente de Servicios que esos documentos se debe repartir en las diferentes instancias.	Asistente Administrativa B
42	Recibir copias numeradas y fechadas.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Recibe tres copias de lo despachado, el Asistente de Servicios se las entrega.	Asistente Administrativa B
43	Entrega para su respectivo archivo.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Entrega uno al Departamento de Coactivas, uno al Archivo de la Dirección y otra para archivo personal.	Asistente Administrativa B
44	Elaborar listado para Asistente Administrativo B y archivo.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Lo hace en excel con todos los expedientes que le pasan en el día, si necesitaran notificación.	Secretaria de Recaudación y Coactivas
45	Entregar listado al Asistente Administrativo B y al Asistente Administrativo A para su respectivo archivo.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Estas actividades se realizan al mismo tiempo mientras el Asistente Administrativo B realiza su actividad el Asistente Administrativo A archiva	Secretaria de Recaudación y Coactivas
46	Notificar títulos de crédito.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Se va a las diferentes direcciones de la ciudad, y sus respectivos cantones para notificar los títulos de crédito.	Asistente Administrativo B
47	Elaborar reporte de novedades.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Lo hace en la computadora en excel.	Asistente Administrativo B
48	Entregar reporte y las boletas de notificación a la Secretaria de Recaudación y Coactivas	Departamento de Recaudación y Coactivas	Lo hace acercándose personalmente.	Asistente Administrativo B
49	Sentar razón de la notificación del título de crédito en el expediente.	Departamento de Recaudación y Coactivas	Escribe una nota a mano.	Secretaria de Recaudación y Coactivas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26-Descripción de atividades Control de Calidad

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO		
	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Código: H.1
		Pág. 1 de 3

MACROPROCESO: **(GESTIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS)**
PROCESO: **(GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN)**
SUB PROCESO: **(CONTROL DE CALIDAD)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir borradores de documentos de los diferentes abogados.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Le entregan personalmente los documentos.	Asistente Especialista de Abogacía / Asistente Especialista de Administración A
2	Registrar en el sistema REGICOM.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Abre el sistema con el número de trámite.	Asistente Especialista de Abogacía / Asistente Especialista de Administración A
3	Entregar al Administrador de Gestión.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Se deja en el escritorio informes, memorandos, notificaciones, citaciones con demandas, providencias, etc para que lo sumille y si es el caso lo corrija.	Asistente Especialista de Abogacía / Asistente Especialista de Administración A
4	Revisar los documentos.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Revisa de que se trata el documento y analiza si necesita correcciones o asignar a abogado.	Administrador de Gestión
5	Realizar correcciones.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Analiza el documento y si es necesario lo corregir.	Administrador de Gestión
6	Sumillar el documento.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Pone sus iniciales a mano en los documentos y la fecha.	Administrador de Gestión
7	Registrar en el sistema REGICOM.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Registra que el documento pasa al Director General	Asistente Especialista de Abogacía / Asistente Especialista de Administración A para su respectivo trámite.
8	Enviar documentos al Director General.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Si los documentos lo ameritan, se entregan personalmente al Director General.	Asistente Especialista de Abogacía / Asistente Especialista de Administración A

	CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	
CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Código: H.1
		Pág. 2 de 3

MACROPROCESO: **(GESTIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS)**
PROCESO: **(GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN)**
SUB PROCESO: **(CONTROL DE CALIDAD)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
9	Corregir y sumillar los documentos.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Revisa de que se trata el documento y analiza si necesita correcciones y las hace a mano.	Director General
10	Recibir documentos sumillados por el Director General.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	El Director General le deja personalmente en el escritorio.	Asistente Especialista de Abogacía / Asistente Especialista de Administración A
11	Registrar documentos sumillados por el Director General.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Abre el sistema con el número de trámite y registra a la persona que va a ser enviados los documentos.	Asistente Especialista de Abogacía / Asistente Especialista de Administración A
12	Asignar documentos a las asistentes administrativas para que estructuren el documento definitivo.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Toma los documentos los distribuye equitativamente a las diferentes asistentes.	Asistente Especialista de Abogacía / Asistente Especialista de Administración A
13	Tipear las correcciones y estructurar el documento definitivo.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Tipea las correcciones realizadas por el Administrador y Director General.	Asistente Administrativa
14	Entregar documento definitivo al abogado.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Entrega y espera a que firme.	Asistente Administrativa
15	Firmar el documento.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Revisa y si está de acuerdo con las correcciones lo firma de lo contrario vuelve a pasar a limpio.	Personal Técnico
16	Entregar los documentos y copias firmadas por el responsable al Administrador de Gestión.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Entrega los documentos definitivos, copias sumilladas y original firmada por el abogado.	Asistente Administrativa
17	Firmar documentos.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Revisa si se encuentra deacuerdo con las correcciones firma de lo contrario se repite la actividad de tipear documento definitivo.	Administrador de Gestión
18	Entregar a la Asistente Administrativa A.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Le deja en la oficina	Administrador de Gestión

	CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	
CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**	Código: H.1
		Pág. 3 de 3

MACROPROCESO: **(GESTIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS)**
PROCESO: **(GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN)**
SUB PROCESO: **(CONTROL DE CALIDAD)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
19	Revisar si necesitan la firma del Director General.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Si no necesita firma del Director General procede a despachar.	Asistente Administrativa A
20	Entregar al Director General.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación	Le entrega personalmente a en la oficina.	Asistente Administrativa A
21	Firmar documentos.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Revisa, si se encuentra de acuerdo con las correcciones firma, de lo contrario se repite la actividad de tipear documento definitivo.	Director General
22	Entregar a la Asistente Administrativa A.	Dep. Patrocinio y Dep. Recaudación y Coactivas	Le entrega personalmente a en la oficina.	Director General

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27-Descripción de atividades Gestión de Proyectos

	CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	
	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Código: J
		Pág. 1 de 4

MACROPROCESO: **(GESTIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS)**
PROCESO: **(GESTIÓN DE PROYECTOS)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir memorando	Dierección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas	Puede recibir memorando para realizar proyectos, informe a la Nación, o Evaluación al personal	Secretaria Administrativa
2	Recibir memorando de pedido de proyectos	Dierección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas	Pasando por el proceso de Gestión de documentos, el Sub Contralor envía el memo pidiendo proyectos de mejora institucional	Secretaria Administrativa
3	Presentar el tema.	Dep. de Patrocinio y Dep. de Recaudación y Coactivas	Presenta el tema y la idea del proyecto en la oficina del Director.	Asistente de Administración / Especialista Técnico en Sistemas A
4	Aprobar el tema.	Dep. de Patrocinio y Dep. de Recaudación y Coactivas	El director y administrador le dan el visto bueno del tema.	Director y Administrador de Gestión
5	Realizar la matriz de marco lógico.	Dep. de Patrocinio y Dep. de Recaudación y Coactivas	Realiza la matriz con los tiempos de realización de cada una de las actividades.	Asistente de Administración / Especialista Técnico en Sistemas A
6	Presentar el borrador al Director.	Dep. de Patrocinio y Dep. de Recaudación y Coactivas	Presenta y defiende la idea del proyecto en aproximadamente 30 minutos, si la idea no es aprobada el proyecto se anula.	Asistente de Administración / Especialista Técnico en Sistemas A
7	Aprobar el borrador.	Dep. de Patrocinio y Dep. de Recaudación y Coactivas	Le presenta personalmente al Director.	Director
8	Realizar documento definitivo.	Dep. de Patrocinio y Dep. de Recaudación y Coactivas	Realiza las correcciones pertinentes.	Asistente de Administración / Especialista Técnico en Sistemas A
9	Realizar un memorando dirigido a la Dirección de Planificación.	Dep. de Patrocinio y Dep. de Recaudación y Coactivas	De la Dirección de Planificacion se pasará al Contralor.	Asistente de Administración / Especialista Técnico en Sistemas A
10	Entregar memorando junto con el proyecto a el área de Secretaría de Administración	Dep. de Patrocinio y Dep. de Recaudación y Coactivas	Aquí empieza el proceso de Gestión de documentación.	Asistente de Administración / Especialista Técnico en Sistemas A
11	Revisar la página web.	Dep. de Patrocinio y Dep. de Recaudación y Coactivas	Revisa la página para ver si el proyecto está aprobado.	Asistente de Administración / Especialista Técnico en Sistemas A

	CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	
CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**	Código: J
		Pág. 2 de 4

MACROPROCESO: **(GESTIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS)**
PROCESO: **(GESTIÓN DE PROYECTOS)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
12	Realizar reuniones necesarias para la realización del proyecto.	Dep. de Patrocinio y Dep. de Recaudación y Coactivas	Realiza reuniones con los responsables del proyecto.	Asistente de Administración / Especialista Técnico en Sistemas A
13	Realizar reuniones necesarias con responsables de la ejecución del proyecto.	Dep. de Patrocinio y Dep. de Recaudación y Coactivas	Coordinar con las personas encargadas de la ejecución del proyecto para su efectiva realización.	Asistente de Administración / Especialista Técnico en Sistemas A
14	Remitir evaluaciones trimestrales del proyecto.	Dep. de Patrocinio y Dep. de Recaudación y Coactivas	Pasa por el proceso de Gestión de documentación.	Asistente de Administración / Especialista Técnico en Sistemas A
15	Recibir memorando de evaluación al personal.	Dep. de Patrocinio y Dep. de Recaudación y Coactivas	Recibe el memorando con la disposición del Contralor, lo recibe mediante el proceso de Gestión de documentación.	Asistente de Administración / Especialista Técnico en Sistemas A
16	Analizar las actividades que realiza cada funcionario.	Dep. de Patrocinio y Dep. de Recaudación y Coactivas	De acuerdo a la experiencia en el cargo asigna las actividades que realiza cada funcionario.	Asistente de Administración / Especialista Técnico en Sistemas A
17	Escribir en el formulario de la SENRES las actividades y productos de cada	Dep. de Patrocinio y Dep. de Recaudación y Coactivas	Escribe las actividades que a su criterio realiza cada servidor.	Asistente de Administración / Especialista Técnico en Sistemas A
18	Imprimir los formularios con las actividades y productos.	Dep. de Patrocinio y Dep. de Recaudación y Coactivas	Imprime para ver si cada funcionario está de acuerdo con las actividades.	Asistente de Administración / Especialista Técnico en Sistemas A
19	Entregar a cada funcionario para su revisión.	Dep. de Patrocinio y Dep. de Recaudación y Coactivas	Entrega personalmente a cada empleado.	Asistente de Administración / Especialista Técnico en Sistemas A

	CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	
CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**	Código: J
		Pág. 3 de 4

MACROPROCESO: **(GESTIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS)**
PROCESO: **(GESTIÓN DE PROYECTOS)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
20	Revisar las actividades de cada funcionario.	Dep. de Patrocinio y Dep. de Recaudación y Coactivas	Cada funcionario revisa si falta o sobra alguna actividad que se describe en el formulario.	Personal Técnico
21	Realizar reuniones con el Administrador de Gestión.	Dep. de Patrocinio y Dep. de Recaudación y Coactivas	Se reunen para ponerse de acuerdo con la meta de sus productos.	Personal Técnico
22	Corregir las actividades y metas	Dep. de Patrocinio y Dep. de Recaudación y Coactivas	Se escriben las correcciones a mano en las hojas de formularios y se coloca la meta que se ha establecido junto con el Adminsitrador.	Personal Técnico
23	Entregar el formulario a Asistente Técnico Sistemas A.	Dep. de Patrocinio y Dep. de Recaudación y Coactivas	Entregan el formulario corregido personalmente en la oficina.	Personal Técnico
24	Pasar a limpio los formularios corregidos.	Dep. de Patrocinio y Dep. de Recaudación y Coactivas	Pasa a la computadora y al formulario definitivo.	Asistente de Administración / Especialista Técnico en Sistemas A
25	Entregar al Administrador de Gestión.	Dep. de Patrocinio y Dep. de Recaudación y Coactivas	Si no está de acuerdo le dice los nuevos cambios y rehace el documento definitivo.	Asistente de Administración / Especialista Técnico en Sistemas A
26	Calificar la función de cada servidor.	Dep. de Patrocinio y Dep. de Recaudación y Coactivas	Lo hace de acuerdo a las habilidades que se necesita para cada cargo.	Administrador de Gestión
27	Entregar a funcionarios para respectiva firma.	Dep. de Patrocinio y Dep. de Recaudación y Coactivas	Se entrega personalmente a cada funcionario en su puesto de trabajo.	Asistente de Administración / Especialista Técnico en Sistemas A
28	Firmar documentos.	Dep. de Patrocinio y Dep. de Recaudación y Coactivas	Revisan y firman el documento.	Personal Técnico

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO		
	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Código: J
		Pág. 4 de 4

MACROPROCESO: **(GESTIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS)**
PROCESO: **(GESTIÓN DE PROYECTOS)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
29	Entregar a Asistente técnico Sistemas A.	Dep. de Patrocinio y Dep. de Recaudación y Coactivas	Una vez firmado le entregan personalmente al Asistente Técnico Sistemas A.	Personal Técnico
30	Realizar memorando dirigido a la Dirección de Recursos Humanos	Dep. de Patrocinio y Dep. de Recaudación y Coactivas	Realiza un memorando haciendo constancia del trabajo realizado	Asistente de Administración / Especialista Técnico en Sistemas A
31	Enviar a la unidad solicitante.	Dep. de Patrocinio y Dep. de Recaudación y Coactivas	Le pasa a la Asistente Administrativa A para su respectivo proceso de Gestión de Documentos	Asistente de Administración / Especialista Técnico en Sistemas A
32	Recibir memorando solicitando informe a la Nación	Dep. de Patrocinio y Dep. de Recaudación y Coactivas	Le pasa a la Asistente Administrativa A para su respectivo proceso de Gestión de Documentos	Asistente de Administración / Especialista Técnico en Sistemas A
33	Pedir información al personal	Dep. de Patrocinio y Dep. de Recaudación y Coactivas	Le pasa a la Asistente Administrativa A para su respectivo proceso de Gestión de Documentos	Asistente de Administración / Especialista Técnico en Sistemas A
34	Realizar el informe a la Nación	Dep. de Patrocinio	Une la información y realiza cuadros estadísticos de la Dirección	Especialista Técnico en Sistemas A
34	Entregar al Área de Secretaría de Administración	Dep. de Patrocinio	Le pasa a la Asistente Administrativa A para su respectivo proceso de Gestión de Documentos	Especialista Técnico en Sistemas A

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28-Descripción de atividades Gestión de correspondencia

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	**CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO**	
	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Código: K
		Pág. 1 de 2

MACROPROCESO: **(GESTIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS)**
PROCESO: **(GESTIÓN DE CORRESPONDENCIA)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir providencias, resoluciones, sentencias, oficios, etc.	Departamento de Patrocinio	Cuando es información de los procesos que aún no terminan.	Asistente de Documentación y Archivo
2	Buscar el número de MAT.	Departamento de Patrocinio	En el documento que le entregan está el número de MAT.	Asistente de Documentación y Archivo
3	Comparar la información con el expediente.	Departamento de Patrocinio	Verifica que la información sea la misma del documento con el expediente.	Asistente de Documentación y Archivo
4	Archivar con el respectivo expediente.	Departamento de Patrocinio	Adjunta en el expediente.	Asistente de Documentación y Archivo
5	Registrar los documentos que va a prestar en el llibro de control.	Departamento de Patrocinio	Los documentos ya archivados en cada expediente presta a los diferentes funcionarios y anote en un libro de control.	Asistente de Documentación y Archivo
6	Firmar el préstamo de documentos.	Departamento de Patrocinio	Cuando le entrega el documento a la persona que le solicitó le hace firmar.	Personal Técnico
7	Entregar a los respectivos abogados.	Departamento de Patrocinio	Entrega personalmente en la oficina de cada uno.	Asistente de Documentación y Archivo
8	Recibir formulario de préstamos de documentos.	Departamento de Patrocinio	Recoje de la bandeja para el préstamos de documentos.	Asistente de Servicios
9	Ir al archivo general a buscar los documentos solicitados.	Archivo General	Va personalmente a buscar los documentos.	Asistente de Servicios
10	Traer los documentos a la Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas.	Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas	Si son muchos documentos traen en un carrito especial para documentos.	Asistente de Servicios
11	Entregar los documentos solicitados junto con la copia celeste.	Departamento de Patrocinio	Entrega personalmente con el formulario de préstamo de documentos a cada funcionario.	Asistente de Servicios
12	Recibir los documentos prestados junto con la copia celeste.	Departamento de Patrocinio	La persona solicitante una vez concluida la operación devuelve el documento prestado junto con la copia celeste.	Asistente de Servicios

	CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	
CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**	Código: K
		Pág. 2 de 2

MACROPROCESO: **(GESTIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS)**
PROCESO: **(GESTIÓN DE CORRESPONDENCIA)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
13	Entregar a la respectiva unidad.	Archivo General	Va personalmente a la respectiva unidad a devolver el documento.	Asistente de Servicios
14	Recibir la copia amarilla sellada.	Archivo General	La unidada le devuelve la copia amarilla sellada.	Asistente de Servicios
15	Entregar la copia amarilla sellada al respectivo solicitante.	Departamento de Patrocinio	Regresa al departamento y le entrega la copia amarilla sellada.	Asistente de Servicios
16	Revisar el archivo buscando juicios terminados.	Departamento de Patrocinio	Empieza a revisar todo el archivo.	Asistente de Documentación y Archivo
17	Poner en una caja los procesos terminados.	Departamento de Patrocinio	Pone en una caja todos los procesos que ya están terminados.	Asistente de Documentación y Archivo
18	Numerar las hojas y los procesos.	Departamento de Patrocinio	Se enumera las hojas y los procesos a mano.	Asistente de Documentación y Archivo
19	Hacer una lista con los nombres de los procesos para enviar.	Departamento de Patrocinio	Hace una lista en la computadora.	Asistente de Documentación y Archivo
20	Hacer un memorando.	Departamento de Patrocinio	Hace un memorando con la lista de documentos.	Asistente de Documentación y Archivo
21	Entregar memorando a la Asistente Administrativa A.	Departamento de Patrocinio	Empieza el proceso de Gestión de documentación.	Asistente de Documentación y Archivo
22	Recibir memorando firmado por el Administrador de Gestión.	Departamento de Patrocinio	Va a ver a la Asistente Administrativa A.	Asistente de Documentación y Archivo
23	Envíar documentos junto con el certificado a la Secretaría General.	Departamento de Patrocinio	Entrega personalmente en el archivo general.	Asistente de Documentación y Archivo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29-Descripción de atividades Capacitación y Revisión a nivel Nacional del SIJ

	CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	
	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Código: L
		Pág. 1 de 1

MACROPROCESO: **(GESTIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS)**

PROCESO: **(CAPACITACIÓN Y REVISIÓN A NIVEL NACIONAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE JUICIOS)**

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Ingresar al sistema integrado de juicios.	Departamento de Patrocinio	En la computadora entra al Sistema Integral de Juicios a revisar los ingresados el día anterior.	Personal Técnico
2	Revisar que la información esté clara y completa.	Departamento de Patrocinio	Revisa que todos los campos estén debidamente llenados.	Personal Técnico
3	Remitir correos a la unidad o usuario correspondiente.	Departamento de Patrocinio	Envía un correo electrónico al responsable de la falta de información en caso de que la hubiere.	Personal Técnico
4	Recibir respuesta de usuarios.	Departamento de Patrocinio	Los usuarios contesan mediante chat o teléfono la respuesta a la falta de información.	Personal Técnico
5	Dialogar vía chat.	Departamento de Patrocinio	Le contesta las posibles soluciones.	Personal Técnico
6	Proponer una solución.	Departamento de Patrocinio	Le contesta las posibles soluciones.	Personal Técnico
7	Revisar falencias en el sistema integral de juicios.	Departamento de Patrocinio	Cuando hay muchas falencias en una regional o delegación se propone una capacitación.	Personal Técnico
8	Proponer capacitación donde sea necesario.	Departamento de Patrocinio	Proponer al Administrador de Gestión la capacitación.	Personal Técnico
9	Aprobar la capacitación.	Departamento de Patrocinio	El Administrador escucha la propuesta y aprueba o niega.	Administrador de Gestión
10	Disponer la capacitación dentro de la oficina o fuera.	Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas	El director toma conocimiento y dispone traer a las personas o enviar al capacitador.	Director
11	Preparar proyector e intranet.	Departamento de Patrocinio	Prepara recursos para iniciar la capacitación.	Personal Técnico
12	Entregar manual de usuarios.	Departamento de Patrocinio	Si es necesario y si se dispone se entrega un manual para usuarios.	Personal Técnico
13	Impartir la capacitación.	Departamento de Patrocinio	Son 2 días uno de teoría y otro de práctica.	Personal Técnico
14	Entregar el formulario de comisión.	Direcciones Regionales	Si la capacitación no es en las instalaciones debe viajar.	Personal Técnico
15	Preparar proyectores y computadores respectivos.	Direcciones Regionales	Prepara instrumentos para la capacitación.	Personal Técnico
16	Realizar la capacitación.	Direcciones Regionales	Son 2 días uno de teoría y otro de práctica.	Personal Técnico

Fuente: Elaboración propia

ANEXO B–Caracterización de los procesos

Tabla 30-Caracterización de Gestión para la Defensa Constitucional y Judicial

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS DE LA CGE

Revisión: _____ Aprobación: _____

Versión: _____ Pág. 1 de 4

PROCESO: GESTIÓN PARA LA DEFENSA CONSTITUCIONAL Y JUDICIAL (A)

OBJETIVO:	*Defender los intereses del Estado representados por la Contraloría General, en los juicios que este intervenga, en los casos y circunstancias prescritos por la Ley, ante los respectivos tribunales y juzagados. y la intervencion de la Contraloría General como consecuencia de informes de auditoría con indicios de responsabilidad penal*

Proveedor		**Insumo**	**Transformación**	**Producto**	**Cliente**	
Interno	**Externo**				**Interno**	**Externo**
Gestión de Documentos (H)	Todas las instituciones del Estado. Corporaciones, fundaciones, sociedades civiles, compañías mercantiles, cuyo capital social, patrimonio, fondo o participación tributaria esté integrado con recuresos públicos. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas ISSFGA. Instituto de Seguridad Social de la Policía	Proyecto de Informe con Indicios de Responsabilidad Penal (IRP). Memorando con informe y anexos. Demandas Contenciosa Administrativas. Resoluciones Fiscales. Citaciones	Recibir documentos. Analizar la clase de documento que es. Analizar los papeles de trabajo del equipo auditor y el contenido de programa de informe. Solicitar aclaraciones mediante un memorando. Recibir aclaraciones. Emitir el criterio sobre la existencia de indicios de responsabilidad penal respecto a los hechos retenidos en el proyecto de informe. Enviar el expediente, conjuntamente con el criterio al Asistente Técnico de Abogacía. Recibir pronunciamiento jurídico. Realizar memorando u oficio según sea el caso. Recibir informe aprobado. Sumillar el informe de Indicios de Responsabilidad Penal. Preparar un oficio con el que se remite el informe. Entregar el borrador del oficio con el que remite el informe. Recibir memorandos de audiencia.	Escritos Judiciales	Gestión de Documentos (H). Dirección de Auditoría Interna. Despacho del Contralor.	Ministerio Fiscal General y Fiscalía Distrital

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
			Asistir a los diligencias.			
			Recibir sentencia acusatoria o dictamen abstentivo.			
			Elaborar borrador de recursos de apelación.			
			Entregar el borrador de los recursos de apelación a la Asistente Técnico de Abogacía.			
			Recibir confirmación o revocatoria de Auto de Sobreseguimiento definitivo.			
			Asistir a los diligencias.			
			Recibir sentencia.			
			Interponer recursos.			
			Entregar documentos al Asistente Especialista de Abogacía.			
			Recibir sentencia.			
			Poner una nota y enviar a archivo.			
			Estudiar la demanda.			
			Llenar un formulario de préstamo de documentos.			
			Firmar el formulario de préstamo de documentos.			
			Dejar el formulario en la bandeja del Asistente de Servicios.			
			Recibir expediente administrativo.			
			Analizar el expediente administrativo y la demanda.			
			Pedir información al Asistente de abogacía correspondiente.			
			Analizar el Documento.			
			Ir a la corte Constitucional con el número de expediente.			
			Revisar el expediente.			
			Sacar copias de lo que necesita.			
			Entregar información al abogado específico.			
			Preparar el proyecto de contestación a la demanda.			
			Entregar el expediente administrativo específico al asistente encargado.			
			Sacar copias del expediente administrativo específico.			

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
			Enumerar las copias.			
			Poner la razón de certificación.			
			Llevar las copias al Secretario General para que certifique.			
			Entregar las copias certificadas a la persona solicitante.			
			Devolver el expediente administrativo original al Asistente de servicios.			
			Entregar el expediente administrativo específico y la contestación a la demanda al Administrador de Gestión.			
			Recibir oficio con disposición de apertura término prueba.			
			Elaboración de pruebas.			
			Entregar pruebas a Asistente Especialista de Abogacía.			
			Recibir boletas o notificaciones.			
			Elaborar escritos de alegatos.			
			Entregar los escritos al Asistente Especialista de Abogacía.			
			Asistir a audiencia.			
			Recibir la sentencia.			
			Elaborar apelaciones.			
			Entregar al Asistente Especialista de Abogacía.			
			Recibir la respuesta del tribunal.			
			Solicitar auditoría en estratos.			
			Entregar solicitud al Asistente Especialista de Abogacía.			
			Asistir a audiencia.			
			Recibir la sentencia de la Corte.			
			Realizar acción extraordinaria de protección.			

					Pág. 4 de 4	
Proveedor		**Insumo**	**Transformación**	**Producto**	**Cliente**	
Interno	**Externo**				**Interno**	**Externo**
			Entregar al Asistente Especialista de Abogacía.			
			Recibir sentencia de la Corte Constitucional.			
			Realizar memorando informando a Coactivas.			
			Entregar el memorando al Asistente Especialista de Abogacía.			
			Elaborar de memorando dirigido a la Dirección Regional.			
			Entregar memorando al Asistente Especialista de Abogacía.			
			Retirar providencias o sentencias del casillero judicial.			
			Entregar al Administrador de Gestión.			
			Recibir providencias o sentencias.			
			Contestar a sentencias.			
			Entregar al Asistente Especialista de Abogacía.			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31-Caracterización de Difusión del Estudio Jurisprudencial

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS DE LA CGE

Revisión: _____ Aprobación: _____

Versión: _____ Pág. 1 de 1

PROCESO: DIFUSIÓN DEL ESTUDIO JURISPRUDENCIAL (B)

OBJETIVO:	*Recopilación, análisis, sistematización, publicación y difusión de las Reporte de sentencias en los juicios en que es parte la CGE a nivel nacional*

Proveedor		**Insumo**	**Transformación**	**Producto**	**Cliente**	
Interno	**Externo**				**Interno**	**Externo**
Gestión de documentos (H)	Función Judicial	Boletas judiciales	Recibir sentencias. Registrar en el Sistema Integrado de Juicios. Ordenar su anexo en el expediente que corresponda. Enviar a documentación y archivo. Recibir una copia de la sentencia. Registrar la información básica. Realizar un análisis jurídico del juicio. Elaborar un borrador del estudio y análisis por publicarse. Entregar el borrador del estudio al Asistente Especialista de Abogacía.	Reporte de Sentencias		DCI y DTIC

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32-Caracterización de Emisión de información para Certificados

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS DE LA CGE

Revisión: _____ Aprobación: _____

Versión: _____ Pág. 1 de 1

PROCESO: EMISIÓN DE INFORMAIÓN PARA CERTIFICADOS (C)

OBJETIVO:	*Emitir informes para la entrega de certificados sobre: indicios de responsabilidad penal derivados de informes de la CGE; citación con la demanda ante el contecioso administrativo sobre resoluciones de la DIRES y existencia de indicios de responsabilidad penal o impugnaciones para el levantamiento de cauciones*

Proveedor		**Insumo**	**Transformación**	**Producto**	**Cliente**	
Interno	**Externo**				**Interno**	**Externo**
Gestión de documentos (H)	Personas Solicitantes de un Certificado de Responsabilidad Penal	Memorando solicitando certificado	Recibir un control de trámite con la petición de la persona que quiere el certificado. Verificar en el sistema de juicios si esa persona tiene IRP. Escribir una nota en el mismo documento indicando que si tiene IRP. Entregar al Asistente Especialista de Abogacía. Registrar en el REGICOM a quien entrega los documentos. Entregar al Asistente de Documentación y Archivo. Entregar el expediente junto con el pedido a la Asistente Especialista de Abogacía. Registrar en el REGICOM a quien entrega los documentos. Entregar documentos al respectivo abogado. Analizar la información. Emitir informe de existencia de IRP. Enviar al Administrador de Gestión. Emitir directamente el informe de que no tiene indicios de responsabilidad penal. Entregar al Administrador de Gestión para que firme y despache.	Memorando de información para la emisión del certificado que corresponda	Documentación y Archivo de la CGE	Ciudadanos solicitantes

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33-Caracterización de Asesoría ante Tribunales y Juzgados

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS DE LA CGE

Revisión: _____ Aprobación: _____

Versión: _____ Pág. 1 de 1

PROCESO: ASESORÍA EN INTERVENCIONES ANTE LOS TRIBUNALES Y JUZGADOS DE LA REPÚBLICA (D)

OBJETIVO:	*Asesorar a las demás unidades administrativas de la institución y coordinar su actividad, en lo relativo a su intervención ante los Tribunales y Juzgados de la República*

Proveedor		**Insumo**	**Transformación**	**Producto**	**Cliente**	
Interno	**Externo**				**Interno**	**Externo**
Gestión de documentos (H)	Personas demandadas interesadas en consultas	Memorando de consulta. Personas solicitando consultas. Llamadas telefónicas. solicitando consultas. Consultas vía internet.	Recibir el memorando de ingreso de consulta o llamadas telefónicas solicitando consulta. Analizar el documento de consulta. Realiza el proyecto de contestación a la consulta. Entrega a la Asistente Especialista de Abogacía. Recibir llamada telefónica. Contestar verbalmente. Recibir a la persona solicitante de la consulta. Recibir la consulta. Investigar en el sistema de juicios. Llamar a un abogado encargado. Contestar la consulta emitida.	Asesoría en el área de competencia de clientes internos y externos.	Gestión de documentos (H)	Personas demandadas interesadas en consultas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34-Caracterización de Gestión de Títulos de Crédito

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS DE LA CGE

Revisión: _____ Aprobación: _____

Versión: _____ Pág. 1 de 3

PROCESO: GESTIÓN DE TÍTULOS DE CRÉDITO (E)

OBJETIVO:	*Recaudar a través de la acción coactiva los ingresos provenientes de las Resoluciones ejecutoriadas expedidas por el Contralor General o sus delegados, por efectos de la determinación de glosas confirmadas, multas y ordenes de reintegro de desembolsos indebidos de recursos públicos, que establezcan obligaciones a favor del Gobierno Central; Los ingresos provenientes de las instituciones y empresas que no tengan la capacidad legal para ejercer la acción coactiva; ingresos provenientes derivados de sentencias ejecutoriadas, condenatorias por delitos, en los que se hubiere dispuesto la indemnizacion de daños y perjuicios.*

Proveedor		**Insumo**	**Transformación**	**Producto**	**Cliente**	
Interno	**Externo**				**Interno**	**Externo**
Gestión de documentos (H). Dirección de Responsabilidades (DIRES).	Instituciones que conforman la Administración Pública Central. Juzgados y Tribunales de la República	Memorando al que se adjunta Resolución ejecutoriada. Oficios que contienen órdenes de cobro.	Recibir memorando. Verificar datos. Devolver a la entidad. Devolver a secretarias. Devolver a la entidad. Registrar el documento en la base de datos. Analizar si es pertinente la emisión del título de crédito. Elaborar memorando para las resoluciones ejecutoriadas. Entregar el memo a la Asistente Administrativa A. Elaborar un proyecto de título de crédito. Revisar el proyecto de título de crédito. Realizar la resolución. Entregar el proyecto de título de crédito a la Asistente Administrativa A. Esperar Recibir memorando de nulidad del proceso. Realizar providencia de nulidad del proceso.	Providencias	Gestión de Documentos (H). Dirección de Responsabilidades (DIRES)	Empleados Públicos

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
			Atender consultas.			
			Atender consultas de liquidaciones.			
			Pedir expediente.			
			Preparar el proyecto de escrito de resolución.			
			Entregar el proyecto del escrito a la Asistente Administrativa A.			
			Preparar providencia de nulidad del proceso			
			Entregar a la Asistente Administrativa A			
			Emitir providencia de facilidades de pago			
			Revisar la providencia			
			Entregar a la Asistente Administrativa A			
			Recibir original y copias del depósito.			
			Entregar a Secretaria de Recaudación y Coactivas para certificar copias de comprobantes de depósito.			
			Recibir, certificar y devolver al área contable.			
			Recibir y registrar.			
			Realizar las liquidaciones respectivas			
			Enviar liquidación para revisión.			
			Revisar valores y sumillar.			
			Registrar depósitos.			
			Entregar al Departamento Financiero.			
			Recibir aprobación de la liquidación.			
			Realizar providencia de cancelación y devolución.			
			Revisar la providencia de Cancelación y devolución			
			Entregar a la Asistente Administrativa A			
			Indicar realización de auto de pago			
			Realizar la liquidación por el valor total.			
			Entregar valor de liquidación a Asistente Administrativa B.			

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
			Realizar el proyecto de auto de pago.			
			Entregar al abogado correspondiente.			
			Revisar proyecto de auto de pago			
			Entregar auto de pago a la Asistente Administrativa A.			
			Elaborar listados.			
			Recibir listado de documentos y procede a citar			
			Elaborar el boletín para casilleros			
			Sentar razón de la citación del auto de pago en el expediente administrativo.			
			Esperar 3 días			
			Estudiar y realizar el proyecto de providencia de excepciones a la Coactiva.			
			Entregar a la Asistente Administrativa A.			
			Entregar a la Asistente Administrativa A .			
			Atender consulta de liquidaciones.			
			Realizar medidas cautelares			
			Realizar providencia de retención de fondos			
			Realizar providencia dirigida a la Agencia Nacional de Tránsito			
			Realizar providencia dirigida al Registro de la Propiedad			
			Realizar demanda por insolvencia			
			Entregar a la Asistente Administrativa A			
			Registrar en la Base de datos.			
			Entregar a Archivo.			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35-Caracterización de Registro informático de Escritos Judiciales

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS DE LA CGE

Revisión: _____ Aprobación: _____

Versión: _____ Pág. 1 de 1

PROCESO: Registro Informático De Escritos Judiciales (G)

OBJETIVO:	*Registrar información de los diferentes escritos judiciales en sistemas informáticos como REGICOM, Sistema Integrado de Juicios y en registros de excel para obtener reportes informáticos.*

Proveedor		**Insumo**	**Transformación**	**Producto**	**Cliente**	
Interno	**Externo**				**Interno**	**Externo**
Gestión de documentos (H). Unidades que necesiten información		Notificaciones. Boletas. Providencias. Resoluciones fiscales. Proyectos de informe con indicios de Responsabilidad Penal	Recibir notificaciones, boletas, providencias, resoluciones fiscales, proyectos con IRP. Revisar la clase de documento. Comparar información con el sistema para ver si es el mismo número de trámite. Registrar el ingreso de los documentos. Enviar a archivo para que físicamente se incorporen a los expedientes. Entregar a la Secretaria para que registre y entregue al respectivo abogado. Sacar los pronunciamientos del archivo de la dirección. Registrar los pronunciamientos en excel. Escanear los pronunciamientos. Crear hipervínculos para los pronunciamientos escaneados. Confirmar información de los pronunciamientos. Volver a archivar los documentos. Volver a archivar los documentos	Reportes informáticos	Gestión para la defensa Constitucional y Judicial (A)	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36-Caracterización de Gestión de Documentos

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS DE LA CGE

Revisión: _____ Aprobación _____

Versión: _____ Pág. 1 de 3

PROCESO: GESTIÓN DE DOCUMENTOS (H)

OBJETIVO:	*Controlar el ingreso, registro y despacho de documentos, entregada por las diferentes unidades, Delegaciones, Regionales demás instituciones externas a la Contraloría General del Estado; clasificar la documentación para entregar al departamento y a la persona correspondiente y asignar profesionales*

Proveedor		**Insumo**	**Transformación**	**Producto**	**Cliente**	
Interno	**Externo**				**Interno**	**Externo**
Dirección de Responsabilidades (DIRES). Dirección de Auditoría. Dirección de Recursos Humanos. Dirección de Planificación	Todas las instituciones del Estado, corporaciones, fundaciones, sociedades civiles, compañías mercantiles, cuyo capital social, patrimonio, fondo o participación tributaria esté integrado con recuresos públicos. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas ISSFGA. Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL)	Boletas. Memorandos. Oficios. Providencias. Deprecatorios. Sentencias. Autos de sobreseguimiento. Contestación del jurídico. Demandas. Notificaciones. Solicitud de emisión de títulos de crédito. Informes aprovados	Recibir documentos. Clasificar documentos. Registrar en el REGICOM y en un sistema de apoyo en excel. Entregar los documentos clasificados al Director. Revisar los documentos. Coordinar con el Administrador de Gestión el abogado que va a llevar el caso. Sumillar los documentos.	Documentación	Gestión para la Defensa Constitucional y Judicial (A). Difusión del estudio jurisprudencial (B). Emisión de Certificados. Asesoría en intervenciones ante los Tribunales y Juzgados de la República (D). Gestión de Títulos de Crédito (E). Gestión de Proyectos (J). Dirección de Responsabilidades (DIRES). Dirección de Auditoría. Dirección de Recursos Humanos	Todas las instituciones del Estado, corporaciones, fundaciones, sociedades civiles, compañías mercantiles, cuyo capital social, patrimonio, fondo o participación tributaria esté integrado con recuresos públicos. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas ISSFGA. Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL)

Pág. 2 de 3						
Proveedor		**Insumo**	**Transformación**	**Producto**	**Cliente**	
Interno	**Externo**				**Interno**	**Externo**
			Entregar a la Asistente Especialista de Abogacía o Asisstente Administrativo A.			
			Recibir documentos.			
			Analizar si es para despachar o para entregar al personal.			
			Analiza si tienen algun antecedente			
			Buscar el número de control de trámite en el archivo propio.			
			Registrar a la persona que fue asignado el documento en el sistema REGICOM.			
			Abrir un control de trámite.			
			Sacar respaldos.			
			Enviar documentos al Administrador de Gestión.			
			Analizar la clase de documento.			
			Sumillar y reasignar los documentos.			
			Registrar y entregar a la persona designada.			
			Recibir documentos de Personal Técnico.			
			Realizar el control de calidad.			
			Abrir expedientes coactivos.			
			Analizar que documentos debe despachar la Secretaria de Recaudación y Coactivas.			
			Entregar copias a Contabilidad; y los expedientes a la Secretaria de Recaudación y Coactivas.			
			Revisar los expedientes.			
			Analizar el lugar a ser enviado.			
			Pedir información.			
			Revisar que la documentación adjunta este correcta.			

Pág. 3 de 3						
Proveedor		**Insumo**	**Transformación**	**Producto**	**Cliente**	
Interno	**Externo**				**Interno**	**Externo**
			Enviar el documento al abogado correspondiente solicitando información adjunta.			
			Verificar que esté el número de control de trámite.			
			Escribir el número de trámite.			
			Recibir documentos de abogados con la información adjunta.			
			Elaborar los sobres para el trámite.			
			Registrar en el REGICON el despacho con el número de trámite.			
			Separar la copia rosa del control de trámite para posteriro archivo de la misma.			
			Guardar los documentos que sobran.			
			Entregar al Asistente de Servicios.			
			Recibir la copia aprobada por el Secretario General.			
			Enviar al Asistente de Servicios a dejar en las diferentes instancias.			
			Recibir copias numeradas y fechadas.			
			Entrega para su respectivo archivo.			
			Elaborar listado para Asistente Administrativo B y archivo.			
			Entregar listado al Asistente Administrativo B y al Asistente Administrativo A para su respectivo archivo.			
			Notificar títulos de crédito.			
			Elaborar reporte de novedades.			
			Entregar reporte y las boletas de notificación a la Secretaria de Recaudación y Coactivas.			
			Sentar razón de la notificación del título de crédito en el expediente.			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37-Caracterización de Control de Calidad

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS DE LA CGE**					
	Revisión:		Aprobación:			
	Versión:			Pág. 1 de 2		
PROCESO: GESTIÓN DE DOCUMENTOS (H)						
SUB PROCESO: CONTROL DE CALIDAD (H.1)						
OBJETIVO:	*Controlar la redacción, ortografía, contenido y estética de los documentos que el personal técnico realiza con la finalidad de entregar documentos con fondo y forma correctos*					
Proveedor		**Insumo**	**Transformación**	**Producto**	**Cliente**	
Interno	**Externo**				**Interno**	**Externo**
Gestión para la defensa Constitucional y Judicial (A). Difusión del estudio jurisprudencial (B). Emisión de Certificados ©. Asesoría en intervenciones ante los Tribunales y Juzgados de la República (D). Gestión de Títulos de Crédito (E). Gestión de Proyectos (M)		Proyectos de pronunciamientos. Memorandos. Oficios. Informes. Certificados. Alegatos. Solicitudes. Acción extraordinaria de protección. Proyectos de contestación a la demanda. Escritos. Pedidos de facilidades de pago. Autos de pago. Providencias de cancelación	Recibir borradores de documentos de los diferentes abogados. Registrar en el sistema REGICOM. Entregar al Administrador de Gestión. Revisar los documentos. Realizar correcciones. Sumillar el documento. Registrar en el sistema REGICOM. Enviar documentos al Director General. Corregir y sumillar los documentos. Recibir documentos Registrar documentos sumillados por el Director General.	Documentos corregidos. Documentos firmados por Director. Documentos firmados por Administrador. Documentos firmados por personal técnico	Personal Técnico. Administrador de Gestión. Director	

					Pág. 2 de 2	
Proveedor		**Insumo**	**Transformación**	**Producto**	**Cliente**	
Interno	**Externo**				**Interno**	**Externo**
			Corregir y sumillar los documentos.			
			Recibir documentos			
			Registrar documentos sumillados por el Director General.			
			Asignar documentos a las asistentes administrativas para que estructuren el documento definitivo.			
			Tipear las correcciones y estructurar el documento definitivo.			
			Entregar documento definitivo al abogado.			
			Firmar el documento.			
			Entregar los documentos y copias firmadas por el responsable al Administrador de Gestión.			
			Firmar documentos.			
			Entregar a la Asistente Administrativa A.			
			Revisar si necesitan la firma del Director General.			
			Entregar al Director General.			
			Firmar documentos.			
			Entregar a la Asistente Administrativa A.			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38-Caracterización de Gestión de proyectos

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS DE LA CGE

Revisión: _____ Aprobación: _____

Versión: _____ Pág. 1 de 1

PROCESO: GESTIÓN DE PROYECTOS (J)

OBJETIVO: *Elaborar, ejecutar y realizar un seguimiento de los proyectos para la mejora de la Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactiv; elaborar evaluaciones al personal en colaboración con el Departamento de Recursos Humanos, y recopilar la información de los diferentes procesos para un informe a la Nación*

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Gestión de documentos (H). Contralor General. Sub Contralor General		Memorando de pedido de proyectos. Formularios para la evaluación al personal. Memorando de pedido de Informe a la Nación	Recibir memorando	Proyecto de mejora de la Dirección. Informe a la Nación. Formularios de evaluación al personal realizados	Dirección de Recursos Humanos. Dirección de Planificación. Servidores de la Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas	
			Recibir memorando de pedido de proyectos			
			Presentar el tema.			
			Aprobar el tema.			
			Realizar la matriz de marco lógico.			
			Presentar el borrador al Director.			
			Aprobar el borrador.			
			Realizar documento definitivo.			
			Realizar un memorando dirigido a la Dirección de Planificación.			
			Entregar memorando junto con el proyecto a el área de Secretaría de Administración			
			Revisar la página web.			
			Realizar reuniones necesarias para la realización del proyecto.			
			Realizar reuniones necesarias con responsables de la ejecución del proyecto.			
			Remitir evaluaciones trimestrales del proyecto.			
			Recibir memorando de evaluación al personal.			
			Analizar las actividades que realiza cada funcionario.			
			Escribir en el formulario de la SENRES las actividades y productos de cada funcionario.			
			Imprimir los formularios con las actividades y productos.			
			Entregar a cada funcionario para su revisión.			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39-Caracterización de Gestión de Correspondencia

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS DE LA CGE

Revisión: _____ Aprobación: _____

Versión: _____ Pág. 1 de 2

PROCESO: GESTIÓN DE CORRESPONDENCIA (K)

OBJETIVO:	*Proveer a los funcionarios de los documentos que necesitan para realizar su trabajo y mantener el archivo en orden para la realización correcta de todos los procesos*

Proveedor		**Insumo**	**Transformación**	**Producto**	**Cliente**	
Interno	**Externo**				**Interno**	**Externo**
Funcionarios		Providencias, resoluciones. Reporte de sentencias. Formularios de préstamos de documentos	Recibir providencias, resoluciones, sentencias, oficios, etc.	Expedientes adjuntos la información. Documentos solicitados	Funcionarios que requieran la información. Gestión para la Defensa Constitucional y Judicial (A). Difusión del estudio jurisprudencial (B). Emisión de Certificados ©. Asesoría en intervenciones ante los Tribunales y Juzgados de la República (D). Gestión de Títulos de Crédito (E). Gestión de Proyectos (J). Dirección de Responsabilidades (DIRES)	
			Buscar el número de MAT.			
			Comparar la información con el expediente.			
			Archivar con el respectivo expediente.			
			Registrar los documentos que va a prestar en el llibro de control.			
			Firmar el préstamo de documentos.			
			Entregar a los respectivos abogados.			
			Recibir formulario de préstamos de documentos.			
			Ir al archivo general a buscar los documentos solicitados.			
			Traer los documentos a la Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas.			
			Entregar los documentos solicitados junto con la copia celeste.			
			Recibir los documentos prestados junto con la copia celeste.			

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
			Ir al archivo general a buscar los documentos solicitados.			
			Traer los documentos a la Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas.			
			Entregar los documentos solicitados junto con la copia celeste.			
			Recibir los documentos prestados junto con la copia celeste.			
			Entregar a la respectiva unidad.			
			Recibir la copia amarilla sellada.			
			Entregar la copia amarilla sellada al respectivo solicitante.			
			Revisar el archivo buscando juicios terminados.			
			Poner en una caja los procesos terminados.			
			Numerar las hojas y los procesos.			
			Hacer una lista con los nombres de los procesos para enviar.			
			Hacer un memorando.			
			Entregar memorando a la Asistente Administrativa A.			
			Recibir memorando firmado por el Administrador de Gestión.			
			Envíar documentos junto con el certificado a la Secretaría General.			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40-Caracterización de Capacitación y Supervisión a Nivel Nacional del SIJ

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS DE LA CGE

Revisión: _____ Aprobación: _____

Versión: _____ Pág. 1 de 1

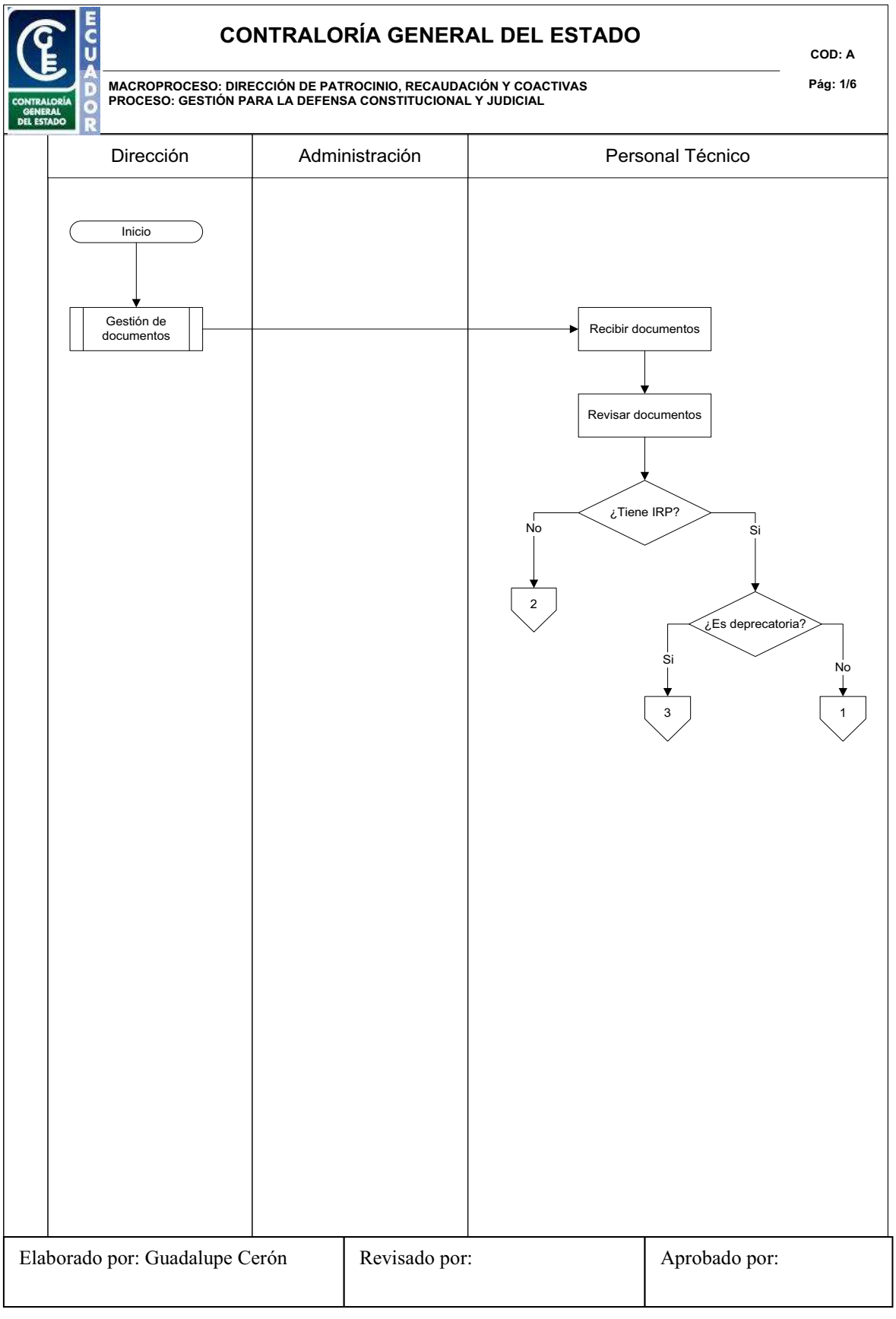
PROCESO: Capacitación y Supervisión a Nivel Nacional del Sistema Integrado de Juicios (L)

OBJETIVO:	*Conocimiento y supervisión de trámites a nivel nacional en las causas que interviene la CGE y asesoramiento del personal que necesite capacitación en la utilización del Sistema Integrado de Juicios*

Proveedor		**Insumo**	**Transformación**	**Producto**	**Cliente**	
Interno	**Externo**				**Interno**	**Externo**
Gestión de documentos (H)	Direcciones Regionales y Delegaciones Provinciales	Memorando y anexo que contiene notificaciones, citaciones, providencias, autos, resoluciones, etc. Proyectos de escritos de contestación a la demanda, alegatos, prueba y recursos de apelación	Ingresar al sistema integrado de juicios. Revisar que la información esté clara y completa. Remitir correos a la unidad o usuario correspondiente. Recibir respuesta de usuarios. Dialogar vía chat. Proponer una solución. Revisar falencias en el sistema integral de juicios. Proponer capacitación donde sea necesario. Aprobar la capacitación. Disponer la capacitación dentro de la oficina o fuera. Preparar proyector e intranet. Entregar manual de usuarios. Impartir la capacitación. Entregar el formulario de comisión. Preparar proyectores y computadores respectivos. Realizar la capacitación.	Capacitaciones		Direcciones Regionales y Delegaciones Provinciales

Fuente: Elaboración propia

ANEXO C–Diagramas de flujo en Visio

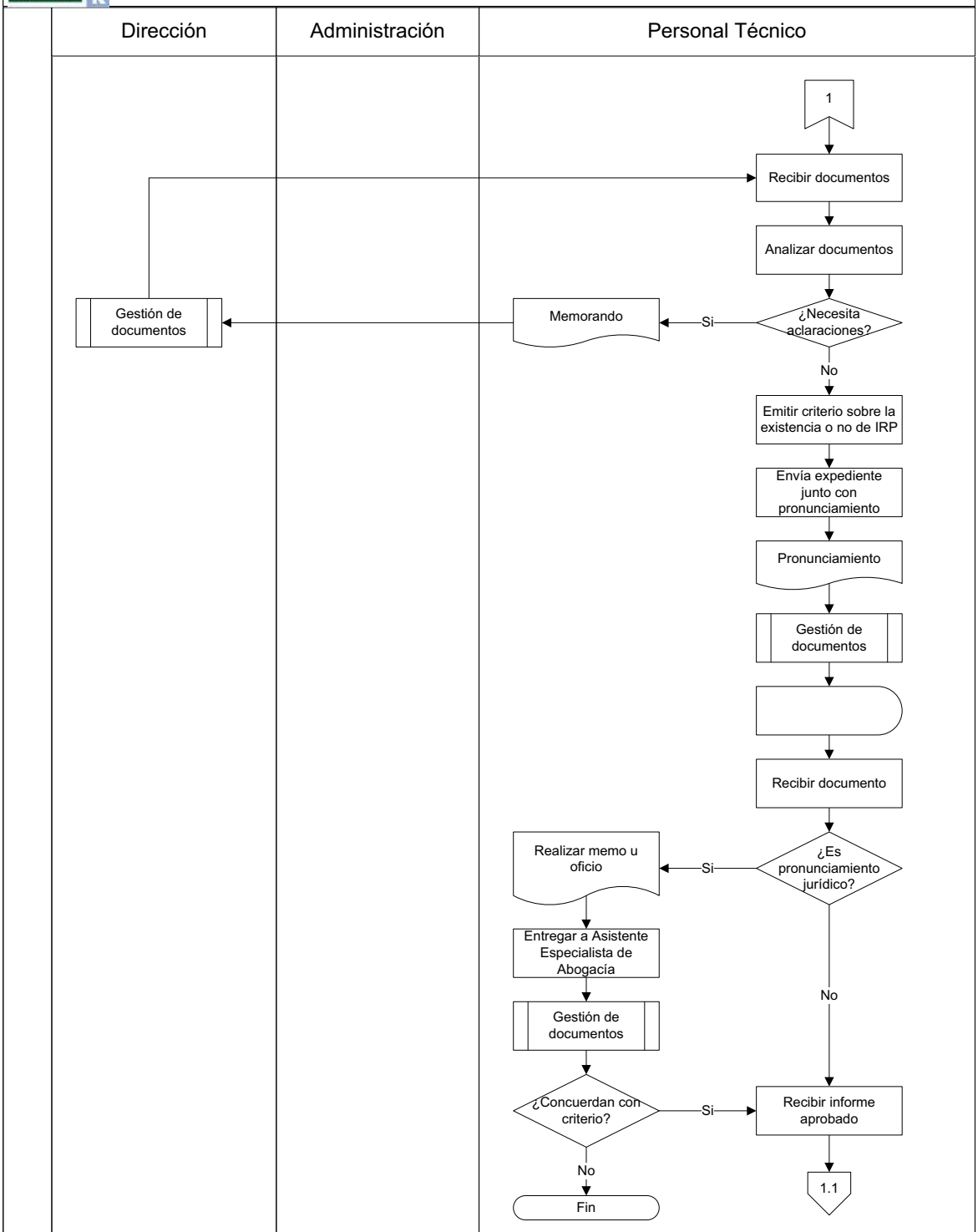


CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

COD: A

Pág: 2/6

MACROPROCESO: DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS
PROCESO: GESTIÓN PARA LA DEFENSA CONSTITUCIONAL Y JUDICIAL

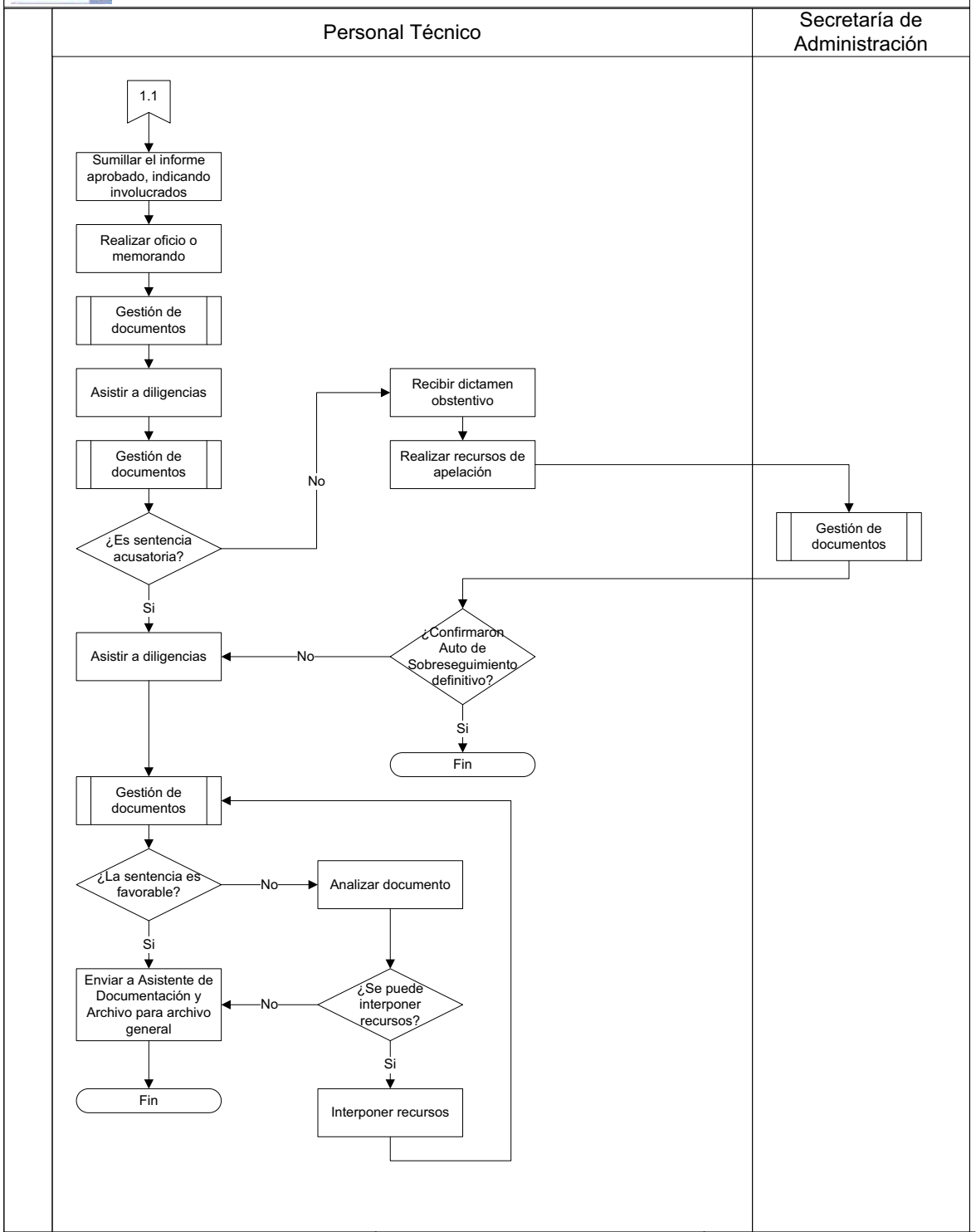


Elaborado por: Guadalupe Cerón	Revisado por:	Aprobado por:

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

COD: A

MACROPROCESO: DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS
PROCESO: GESTIÓN PARA LA DEFENSA CONSTITUCIONAL Y PENAL



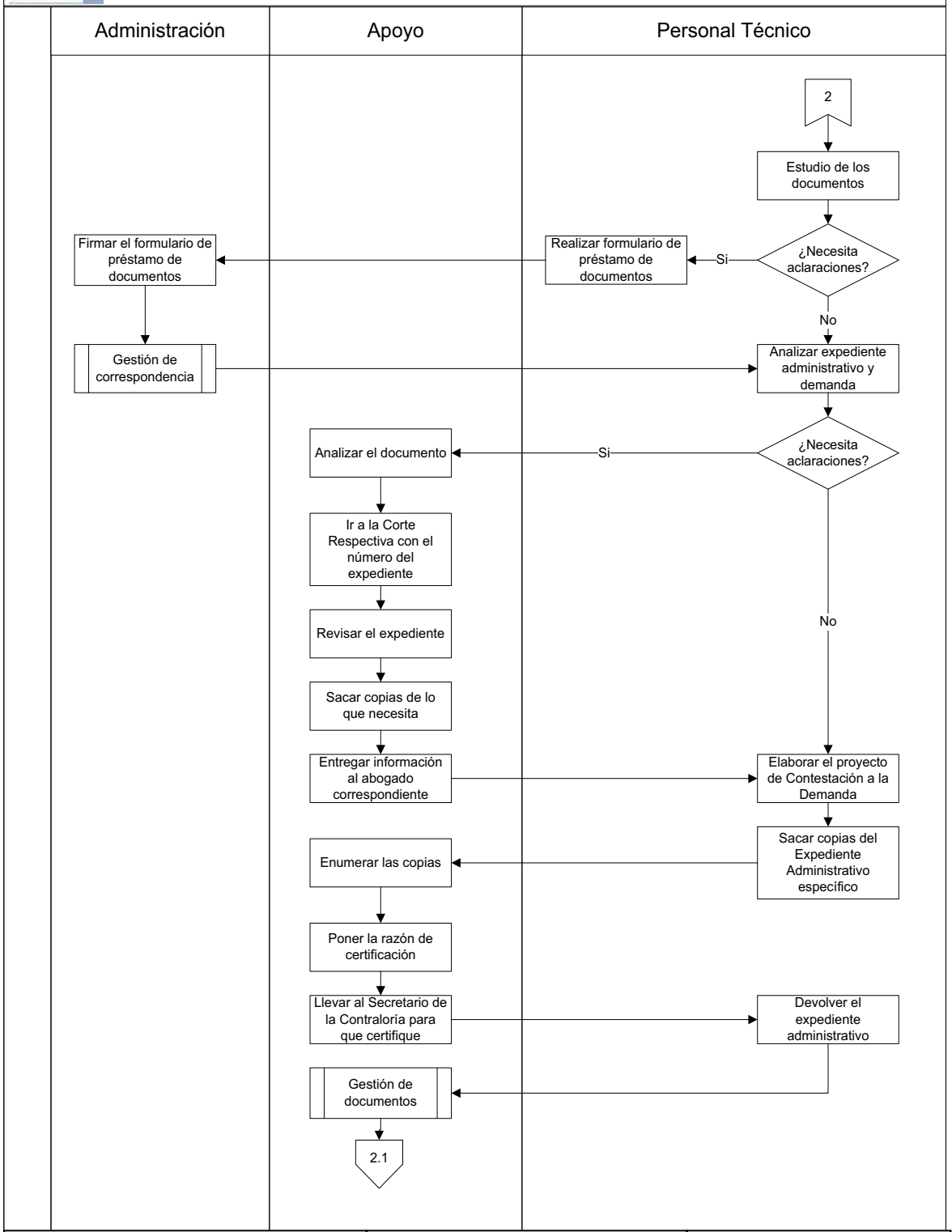
Elaborado por: Guadalupe Cerón	Revisado por:	Aprobado por:

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

COD: A

Pág: 4/6

MACROPROCESO: DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS
PROCESO: GESTIÓN PARA LA DEFENSA CONSTITUCIONAL Y JUDICIAL



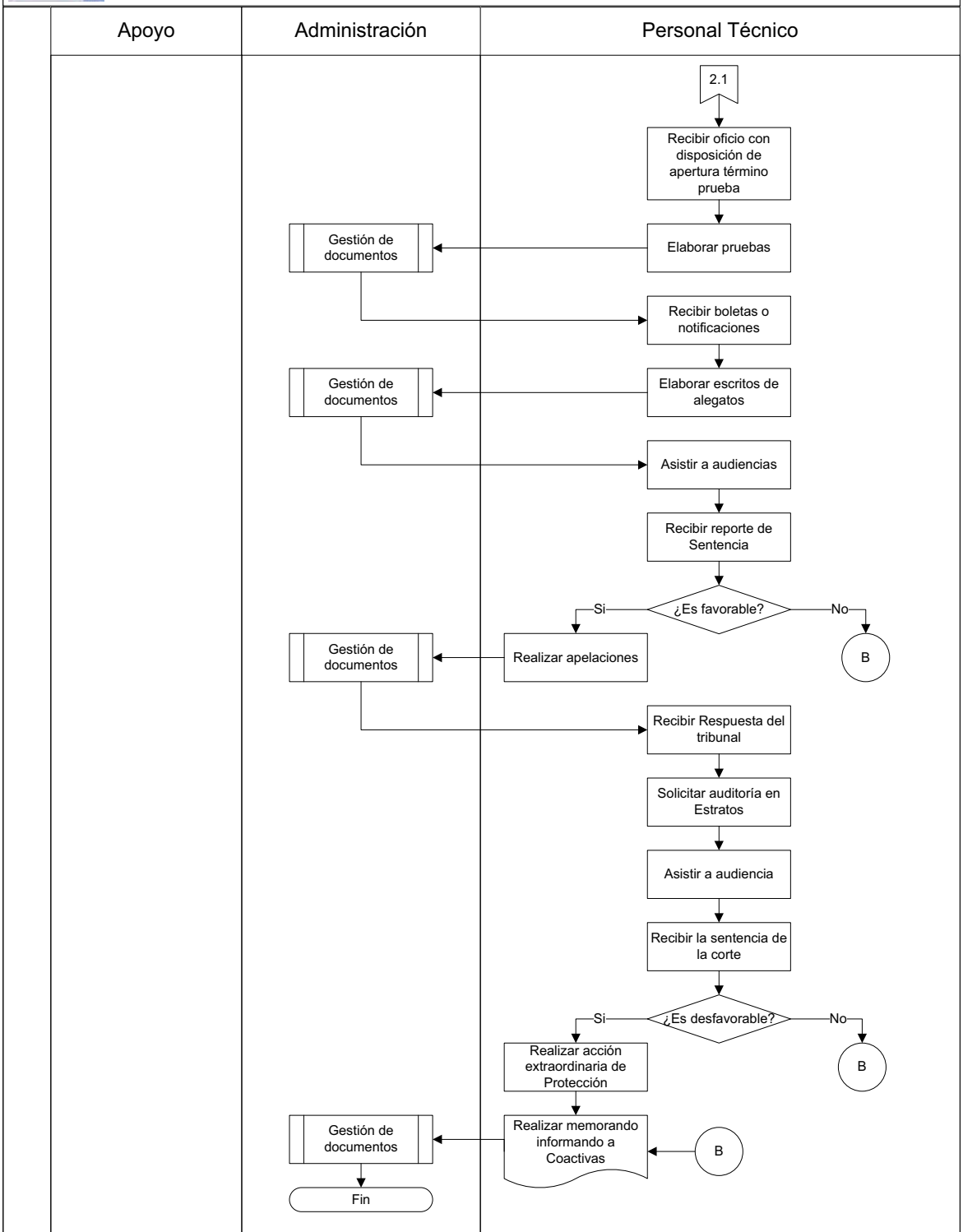
Elaborado por: Guadalupe Cerón	Revisado por:	Aprobado por:

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

COD: A

Pág: 5/6

MACROPROCESO: DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS
PROCESO: GESTIÓN PARA LA DEFENSA CONSTITUCIONAL Y JUDICIAL



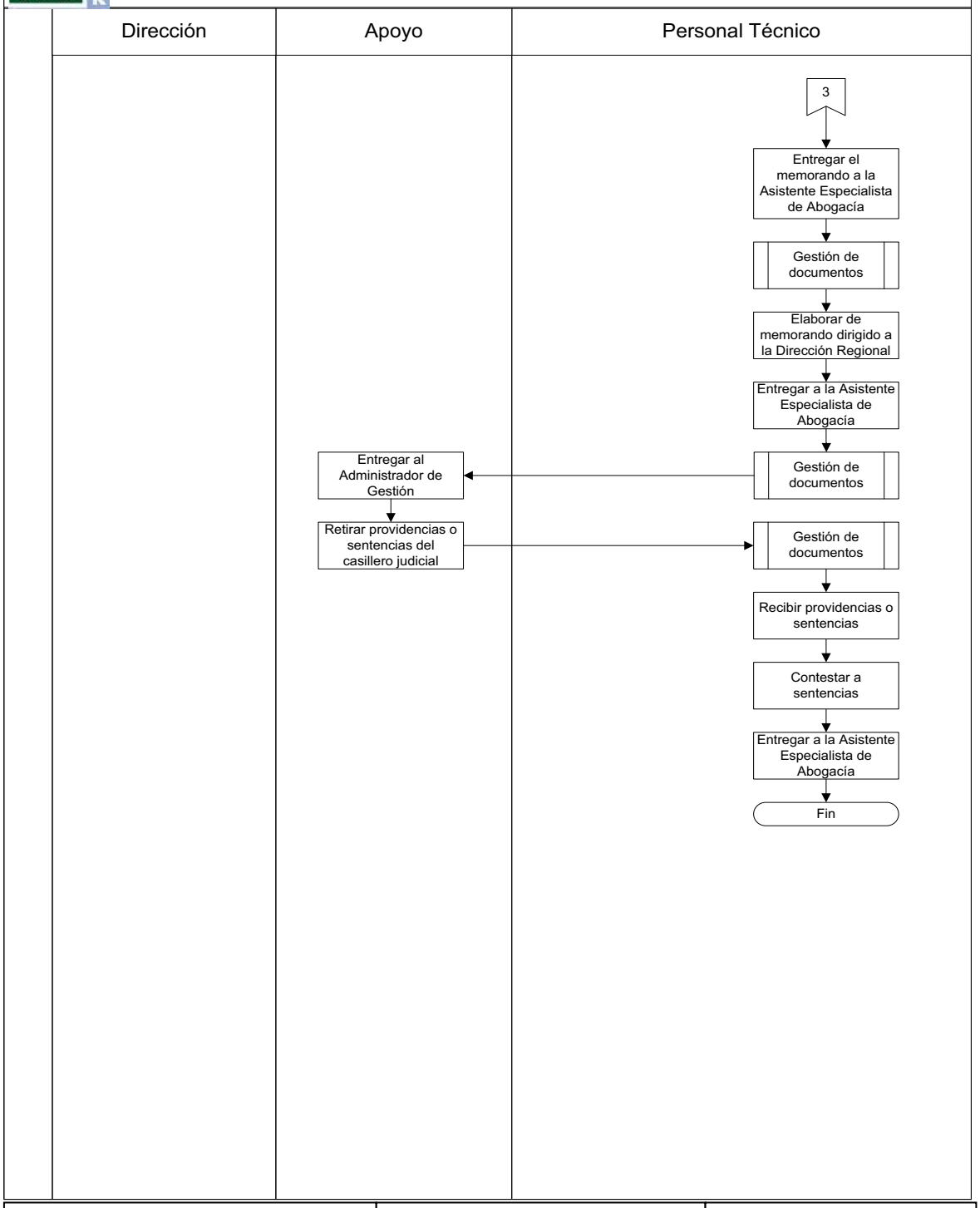
Elaborado por: Guadalupe Cerón	Revisado por:	Aprobado por:

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

COD: A

Pág: 6/6

MACROPROCESO: DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS
PROCESO: GESTIÓN PARA LA DEFENSA CONSTITUCIONAL Y JUDICIAL



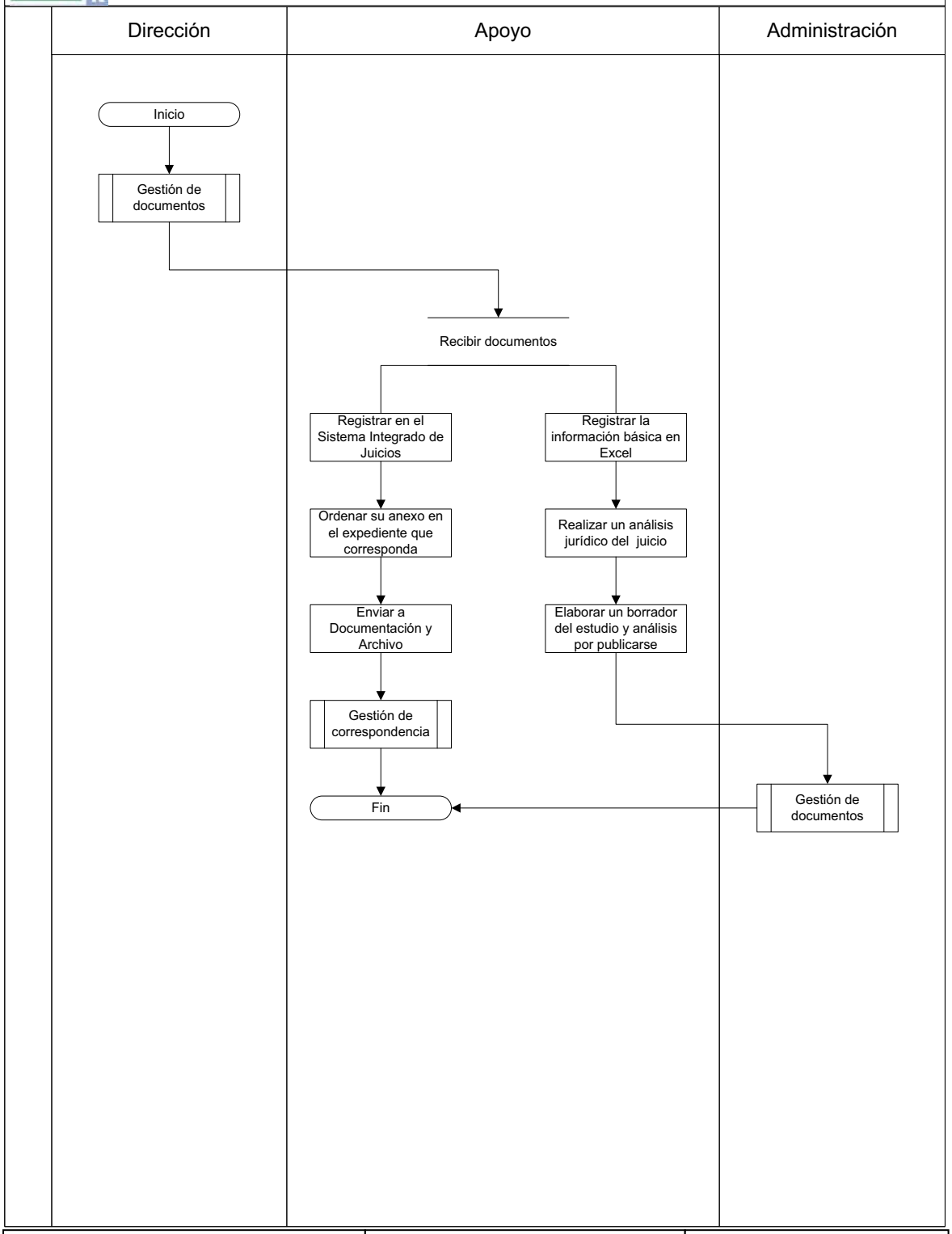
Elaborado por: Guadalupe Cerón	Revisado por:	Aprobado por:

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

COD: B

Pág: 1/1

MACROPROCESO: DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS
PROCESO: DIFUSIÓN DEL ESTUDIO JURISPRUDENCIAL



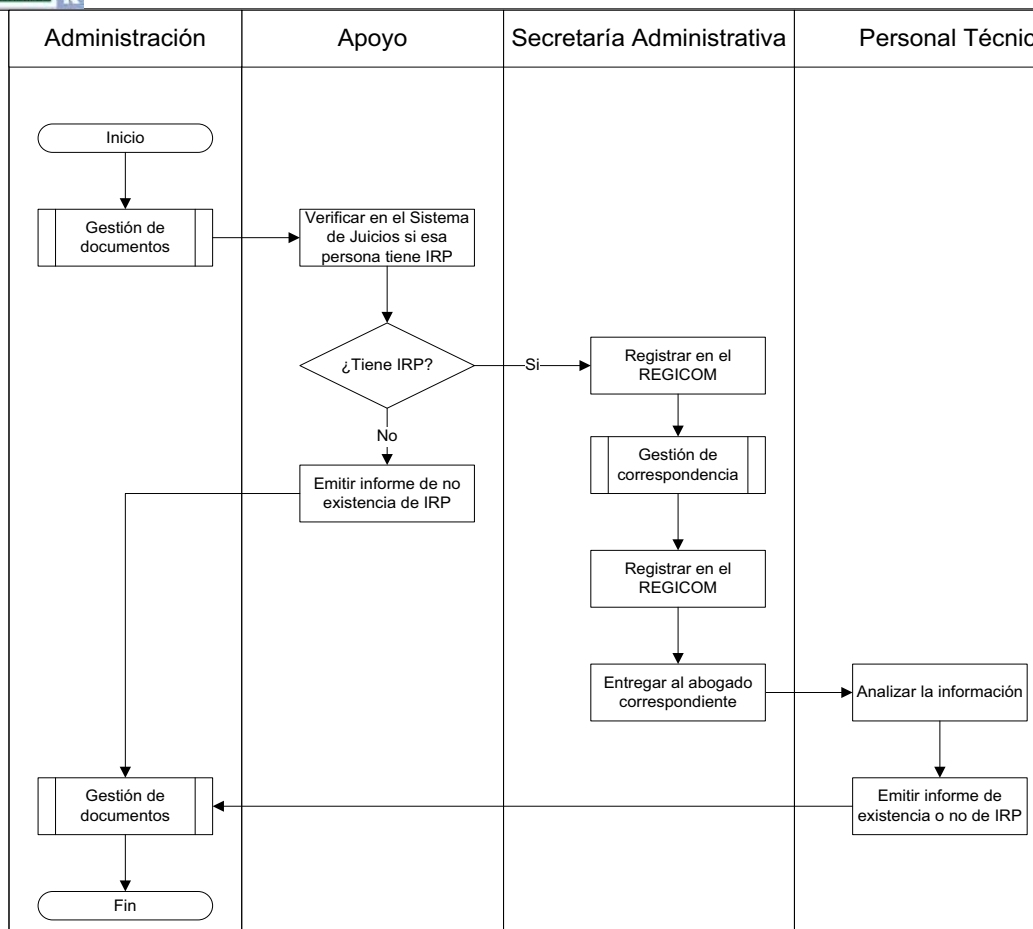
Elaborado por: Guadalupe Cerón	Revisado por:	Aprobado por:

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

COD: C

MACROPROCESO: DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS
PROCESO: EMISIÓN DE CERTIFICADOS

Pág: 1/1



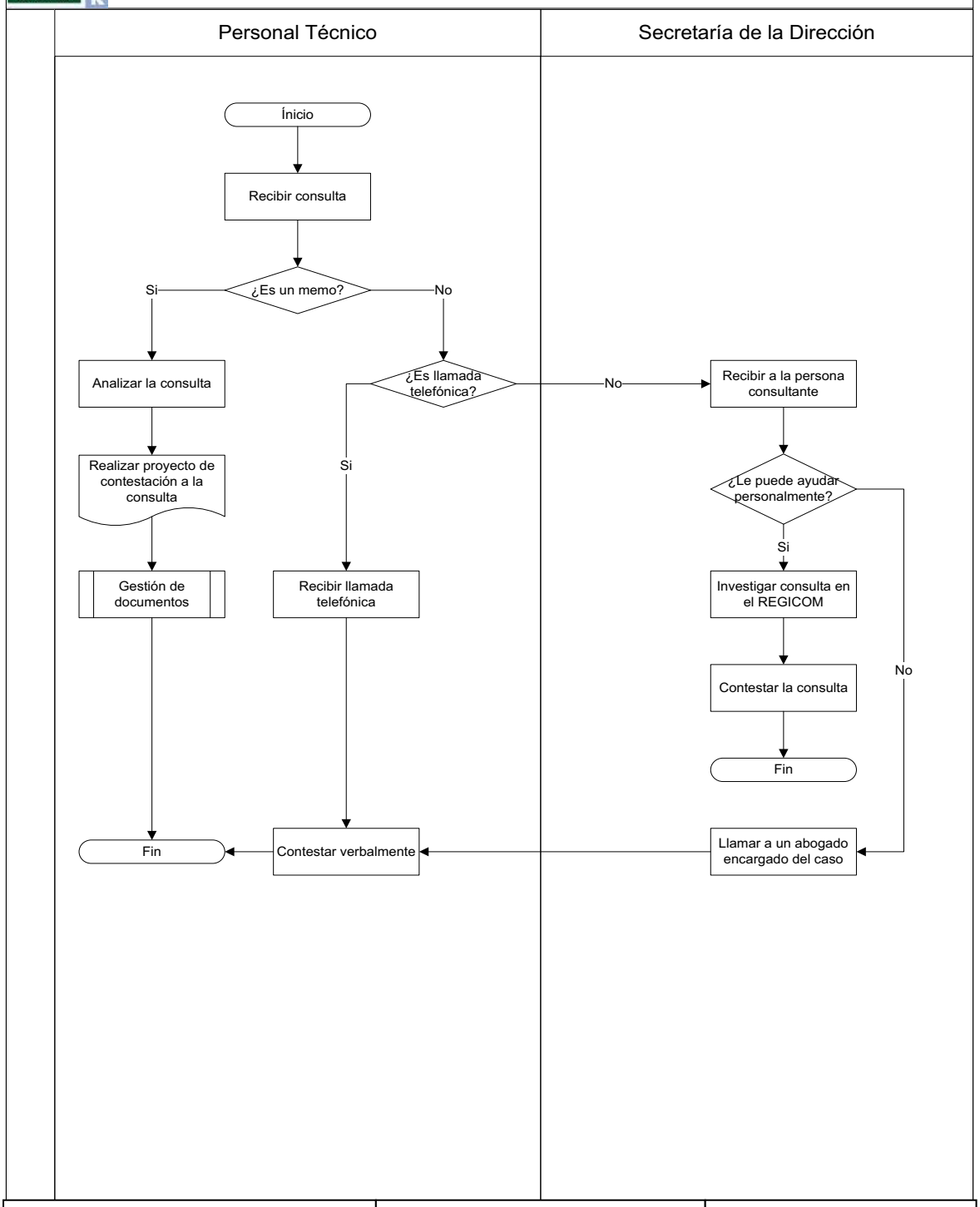
Elaborado por: Guadalupe Cerón	Revisado por:	Aprobado por:

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

COD: D

Pág: 1/1

MACROPROCESO: DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS
PROCESO: ASESORÍA EN INTERVENCIONES ANTE LOS TRIBUNALES Y JUZGADOS DE LA REPÚBLICA



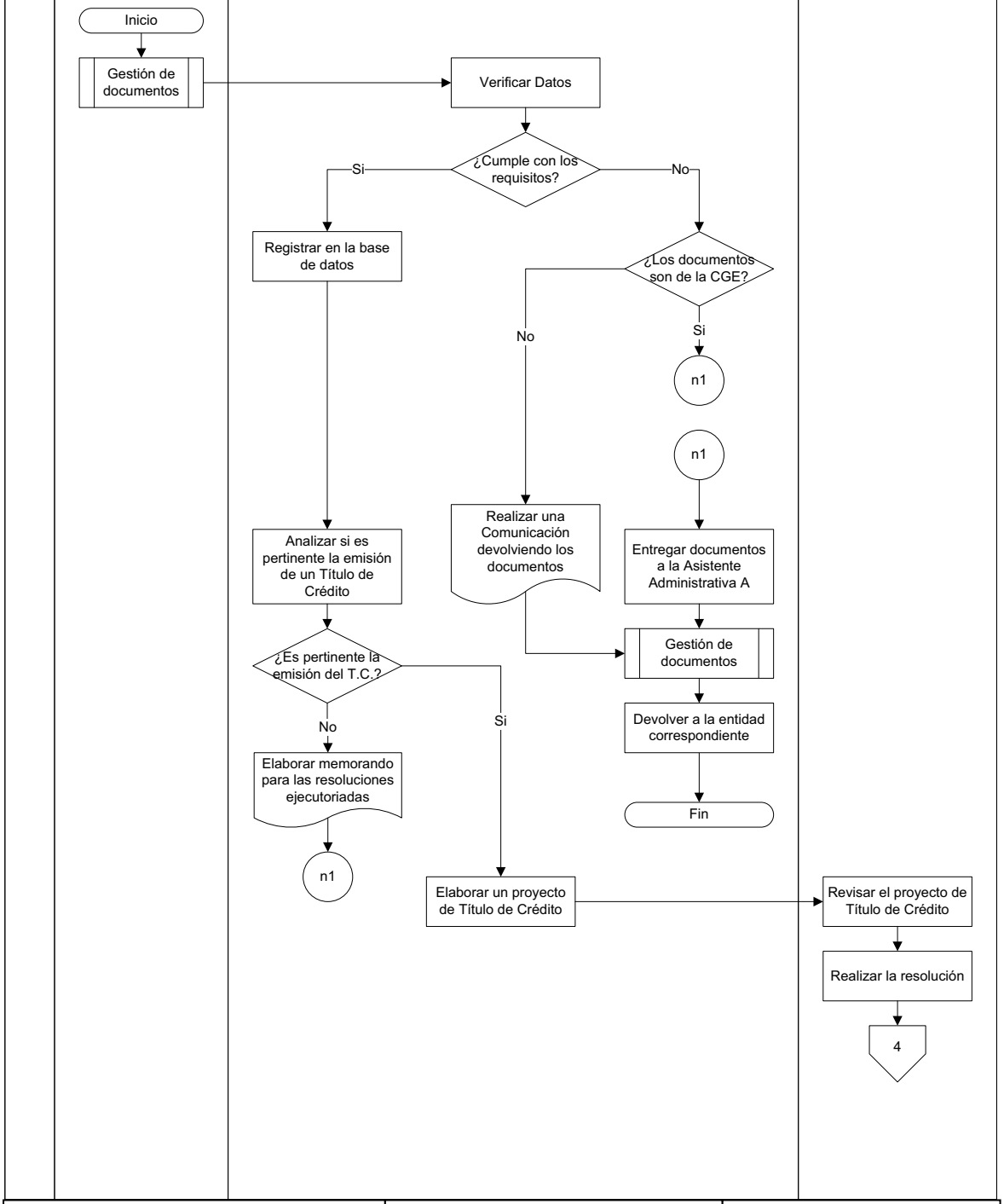
Elaborado por: Guadalupe Cerón	Revisado por:	Aprobado por:

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

COD: E

Pág: 1/4

MACROPROCESO: DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS
PROCESO: GESTIÓN DE TÍTULOS DE CRÉDITO



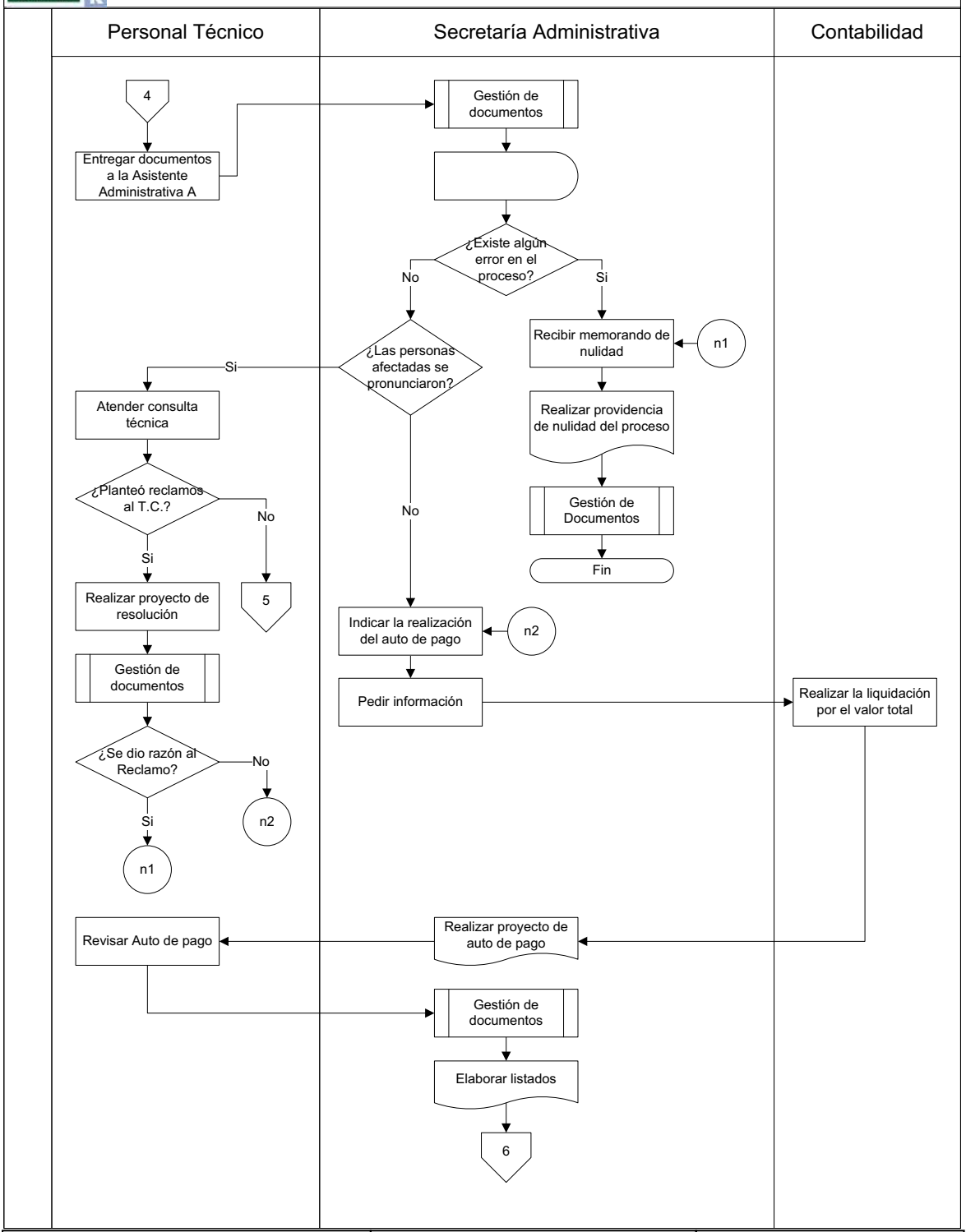
Elaborado por: Guadalupe Cerón	Revisado por:	Aprobado por:

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

COD: E

Pág: 2/4

MACROPROCESO: DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS
PROCESO: GESTIÓN DE TÍTULOS DE CRÉDITO



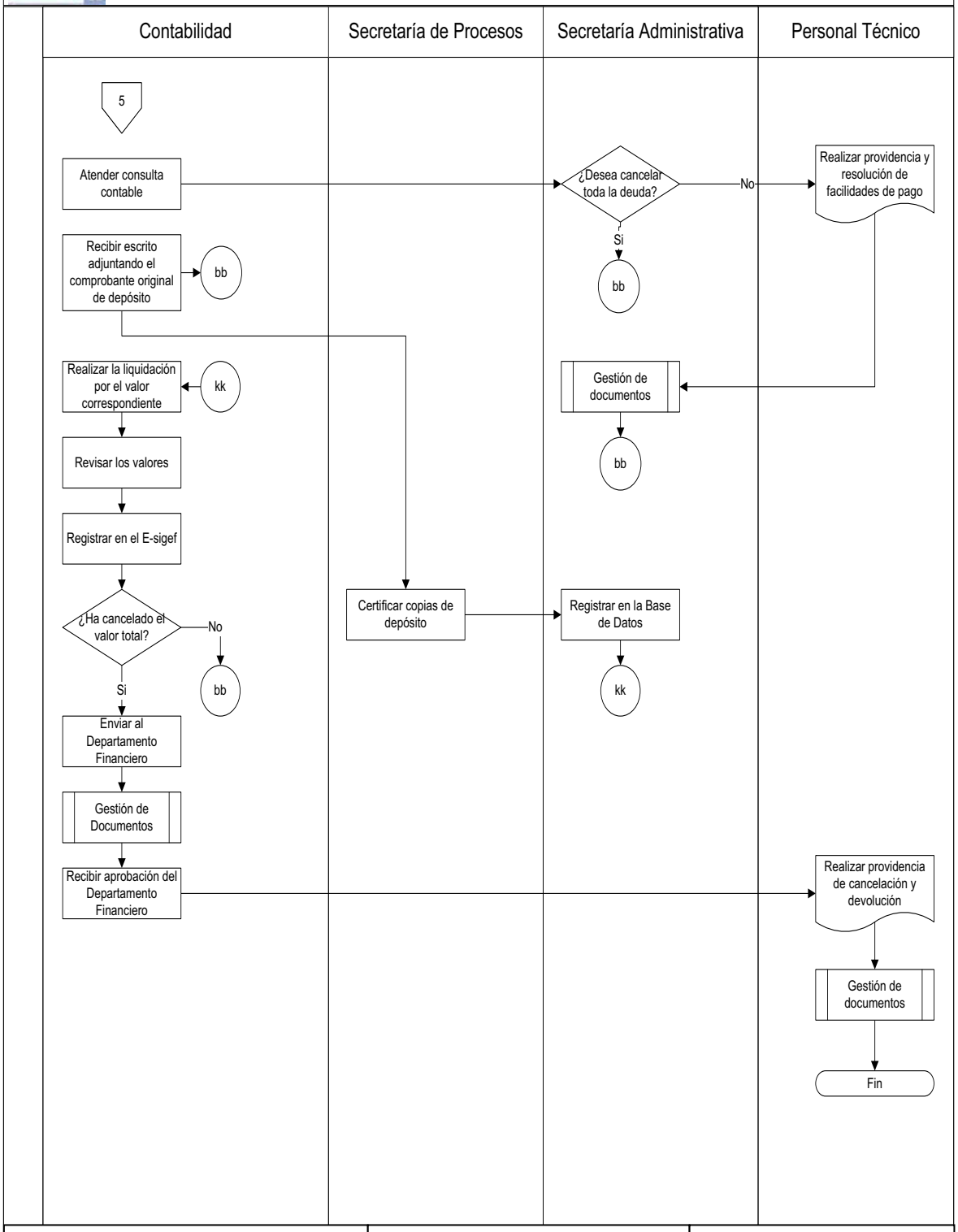
Elaborado por: Guadalupe Cerón	Revisado por:	Aprobado por:

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

MACROPROCESO: DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS
PROCESO: GESTIÓN DE TÍTULOS DE CRÉDITO

COD: E

Pág: 3/4

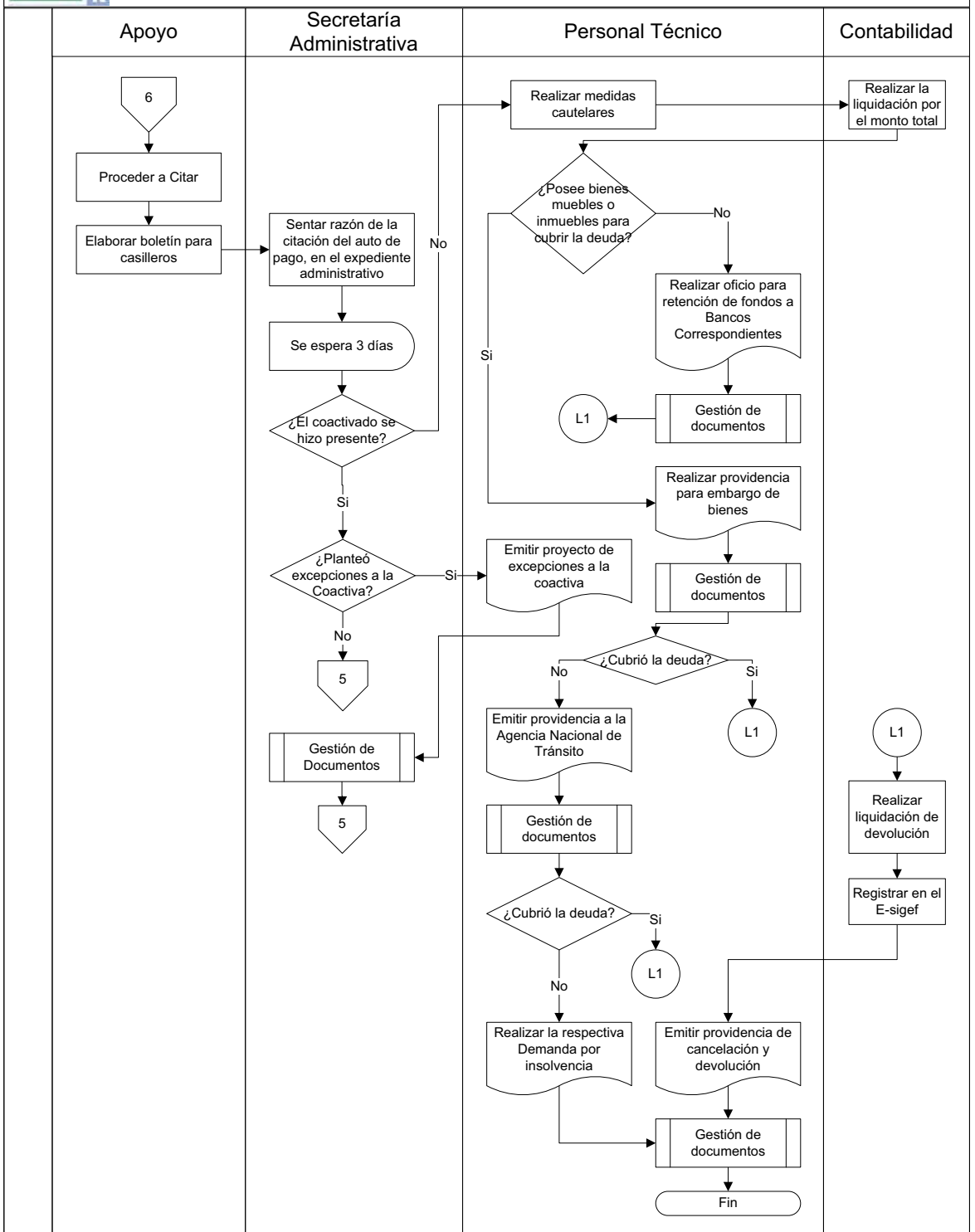


Elaborado por: Guadalupe Cerón	Revisado por:	Aprobado por:

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

COD: E

MACROPROCESO: DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS
PROCESO: GESTIÓN DE TÍTULOS DE CRÉDITO



Elaborado por: Guadalupe Cerón	Revisado por:	Aprobado por:

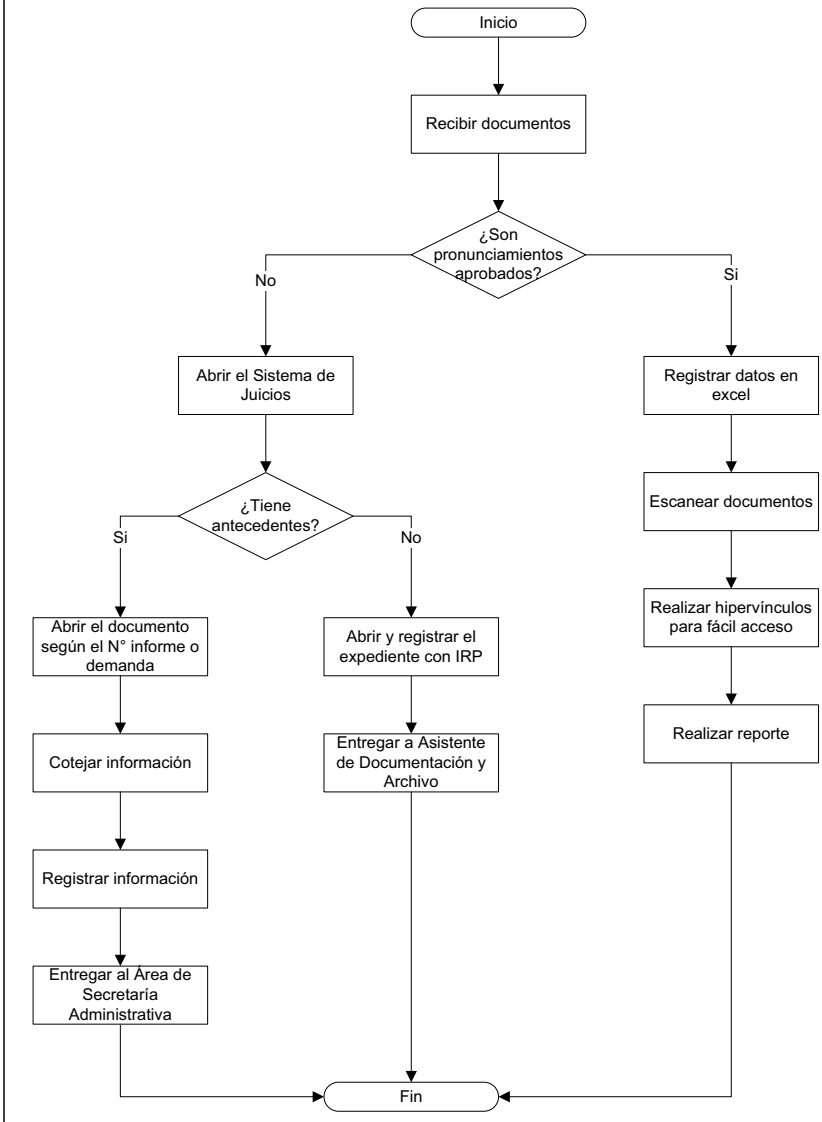
CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

COD: G

Pág: 1/1

MACROPROCESO: DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS
PROCESO: REGISTROS INFORMÁTICOS DE ESCRITOS JUDICIALES

APOYO	Personal Técnico

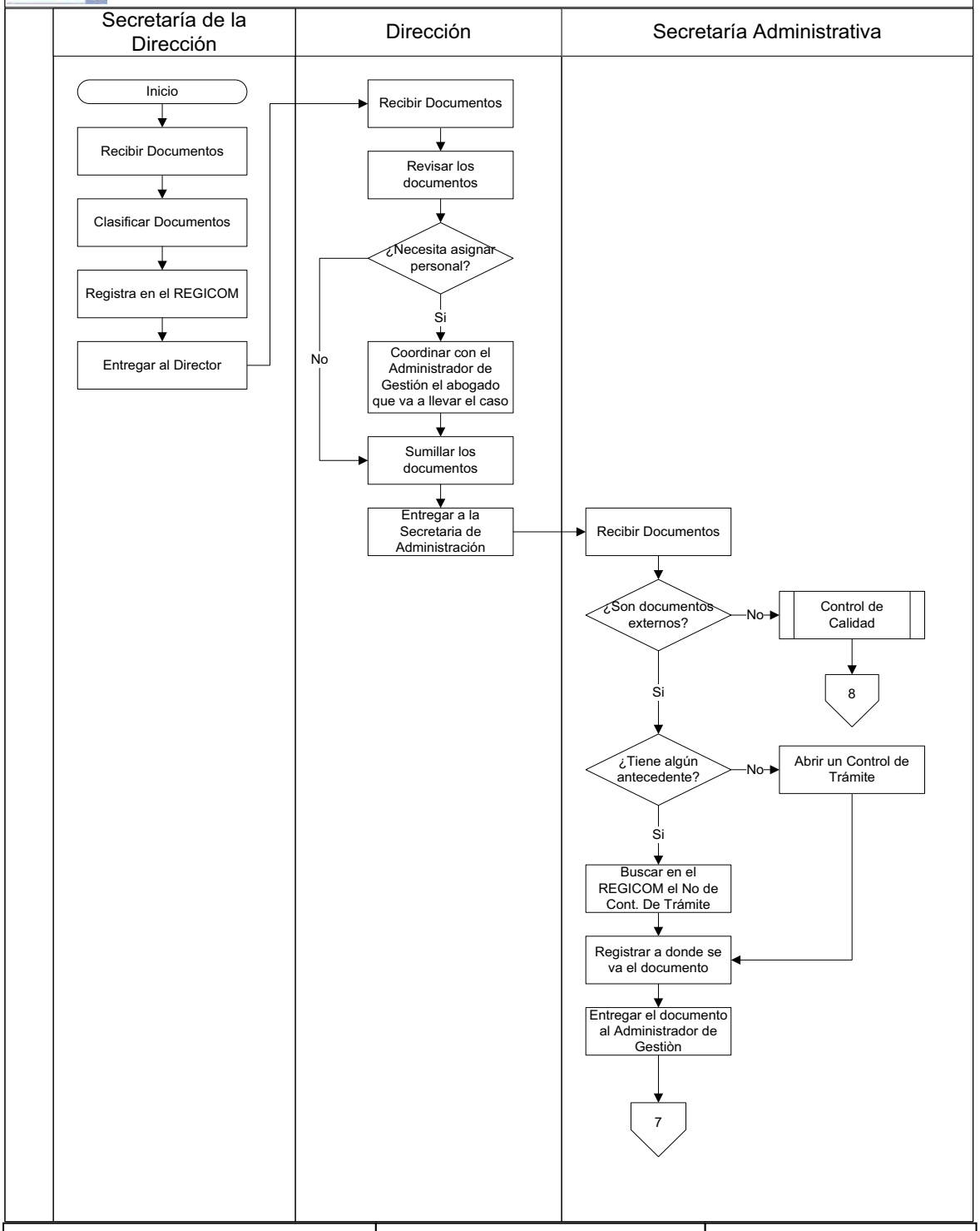


Elaborado por: Guadalupe Cerón	Revisado por:	Aprobado por:

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

COD: H

MACROPROCESO: DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS
PROCESO: GESTIÓN DE DOCUMENTOS



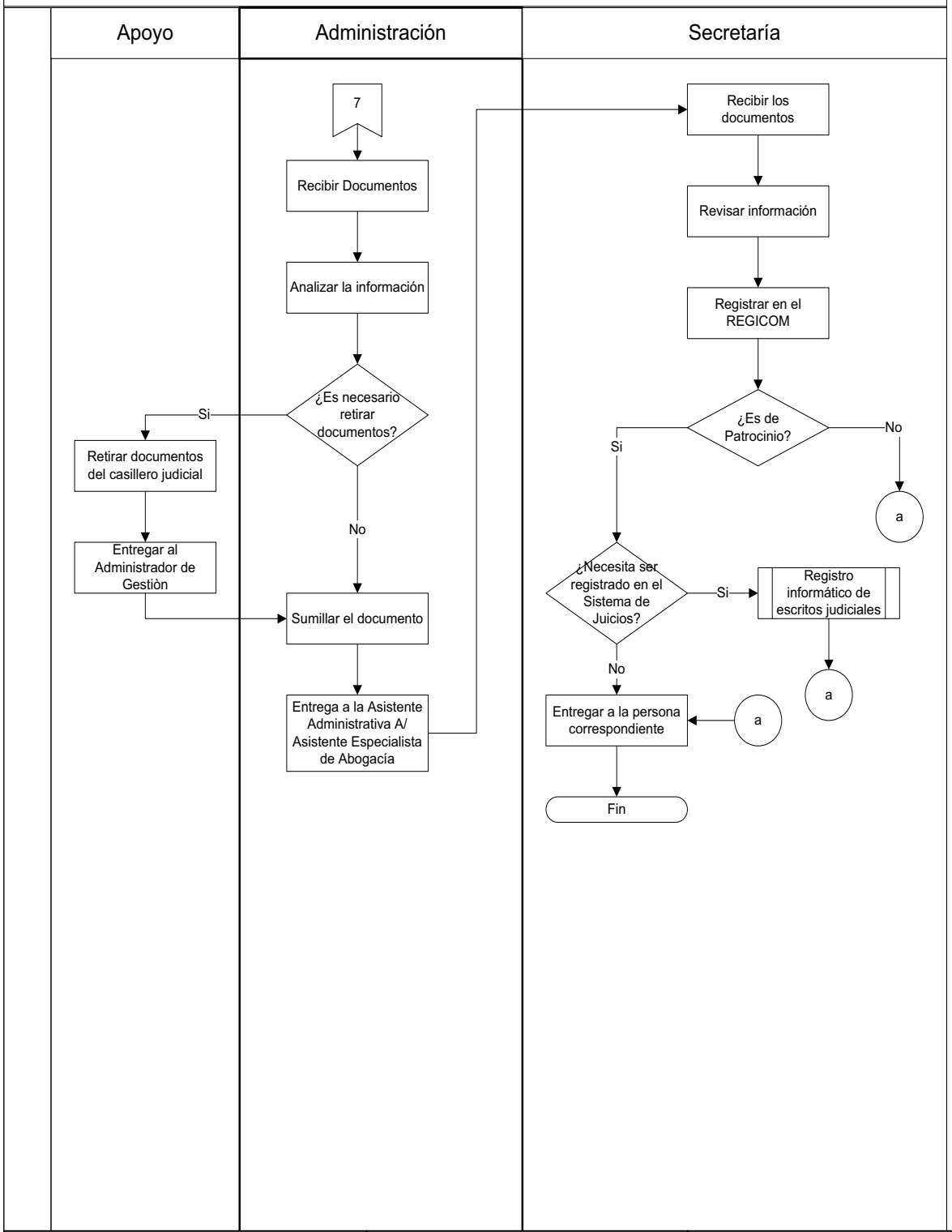
Elaborado por: Guadalupe Cerón	Revisado por:	Aprobado por:

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

COD: H

Pág: 2/4

MACROPROCESO: DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS
PROCESO: GESTIÓN DE DOCUMENTOS

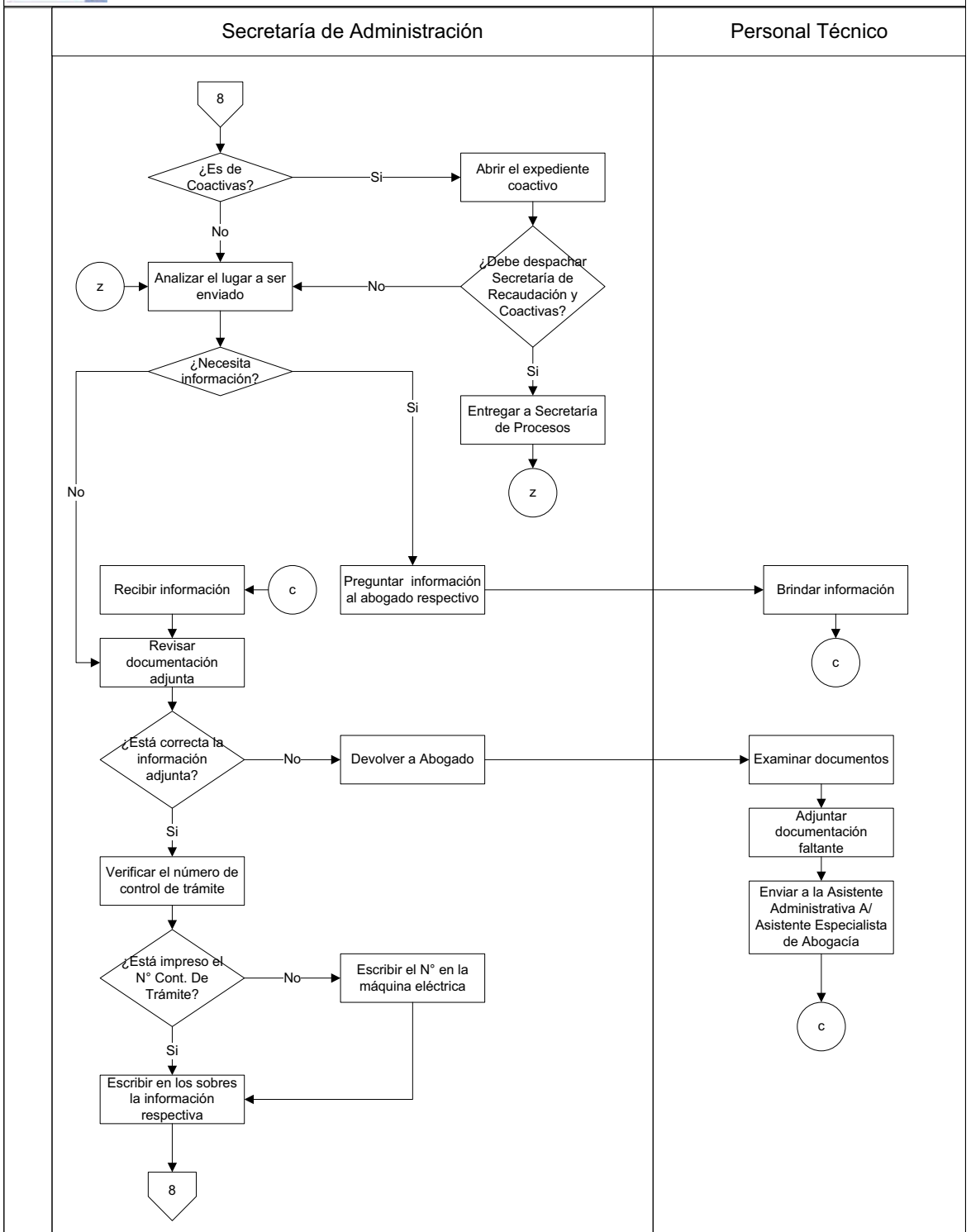


Elaborado por: Guadalupe Cerón	Revisado por:	Aprobado por:

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

COD: H

MACROPROCESO: DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS
PROCESO: GESTIÓN DE DOCUMENTOS



Elaborado por: Guadalupe Cerón	Revisado por:	Aprobado por:

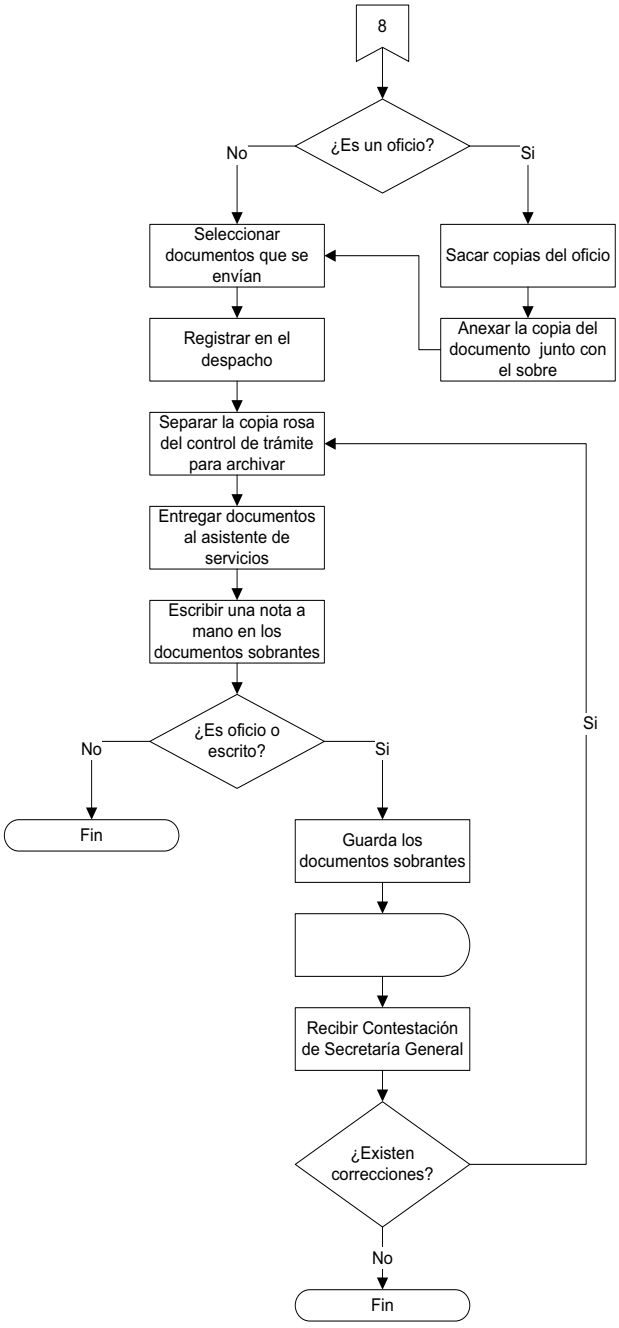
CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

COD: H

MACROPROCESO: DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS
PROCESO:GESTIÓN DE DOCUMENTOS

Pág: 4/4

Personal Técnico	Administración	Secretaría de Administración



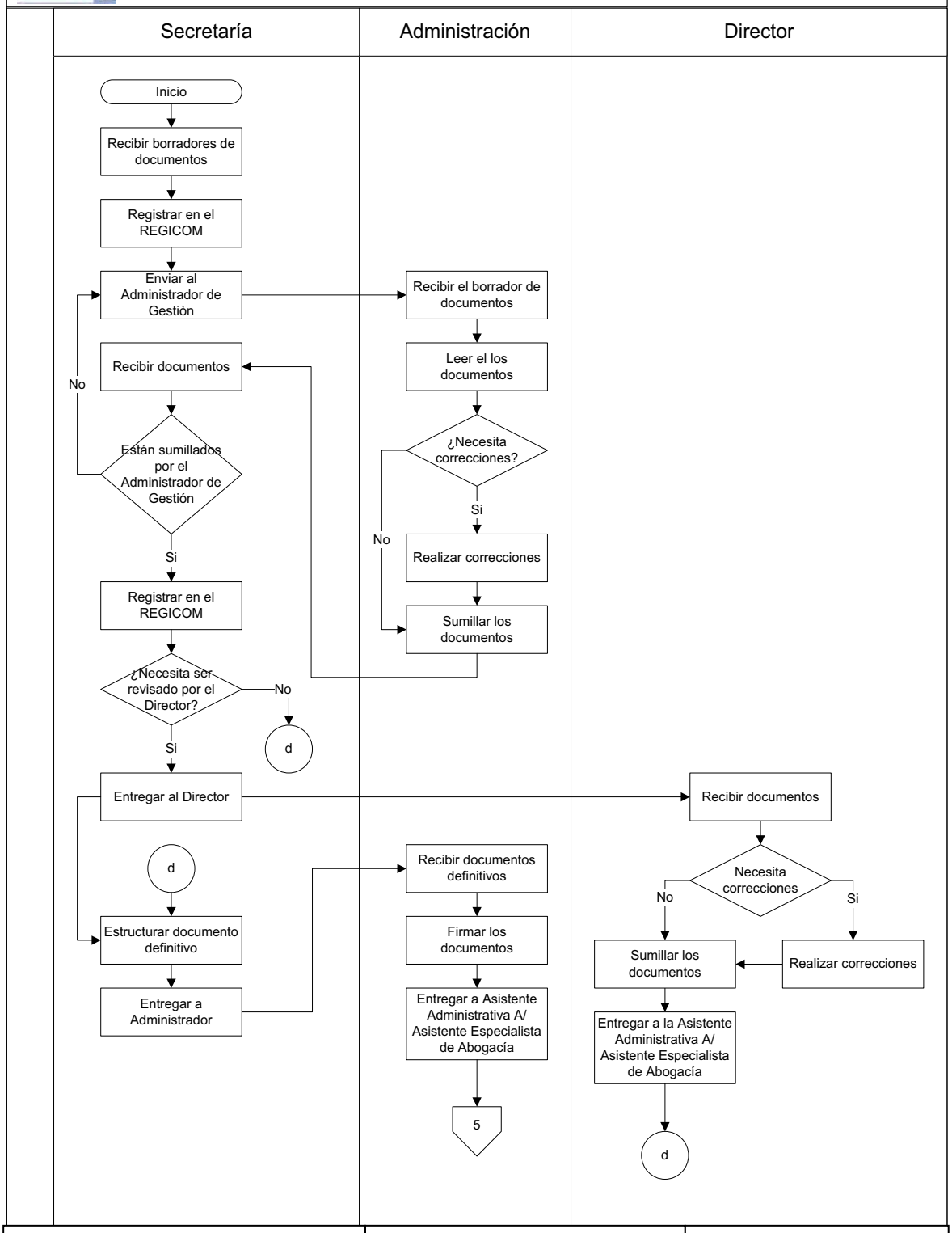
Elaborado por: Guadalupe Cerón	Revisado por:	Aprobado por:

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

COD: H.1

Pág: 1/2

MACROPROCESO: DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS
PROCESO: GESTIÓN DE DOCUMENTOS
SUBPROCESO: CONTROL DE CALIDAD



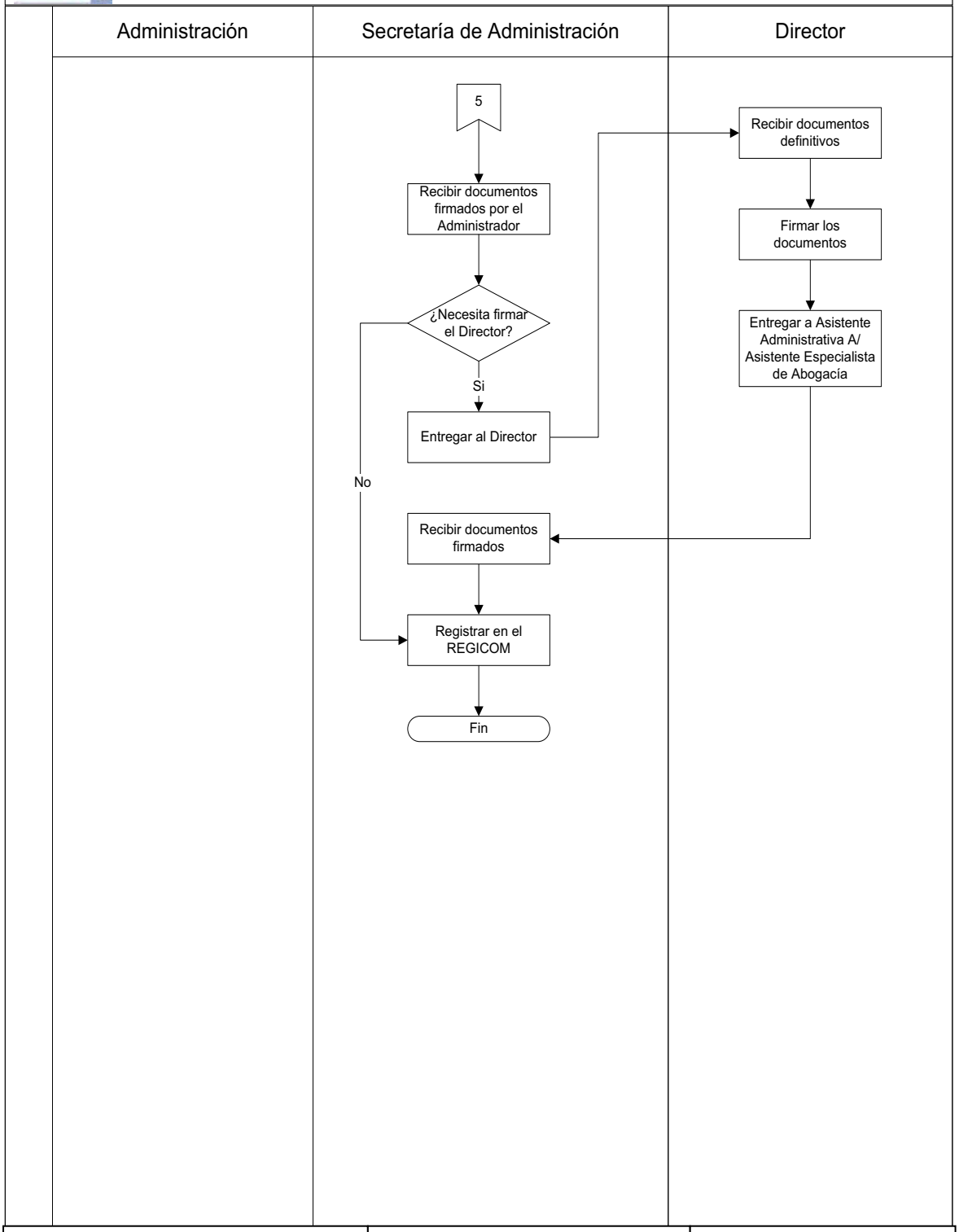
Elaborado por: Guadalupe Cerón	Revisado por:	Aprobado por:

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

COD: H.1

Pág: 2/2

MACROPROCESO: DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS
PROCESO: GESTIÓN DE DOCUMENTOS
SUBPROCESO: CONTROL DE CALIDAD



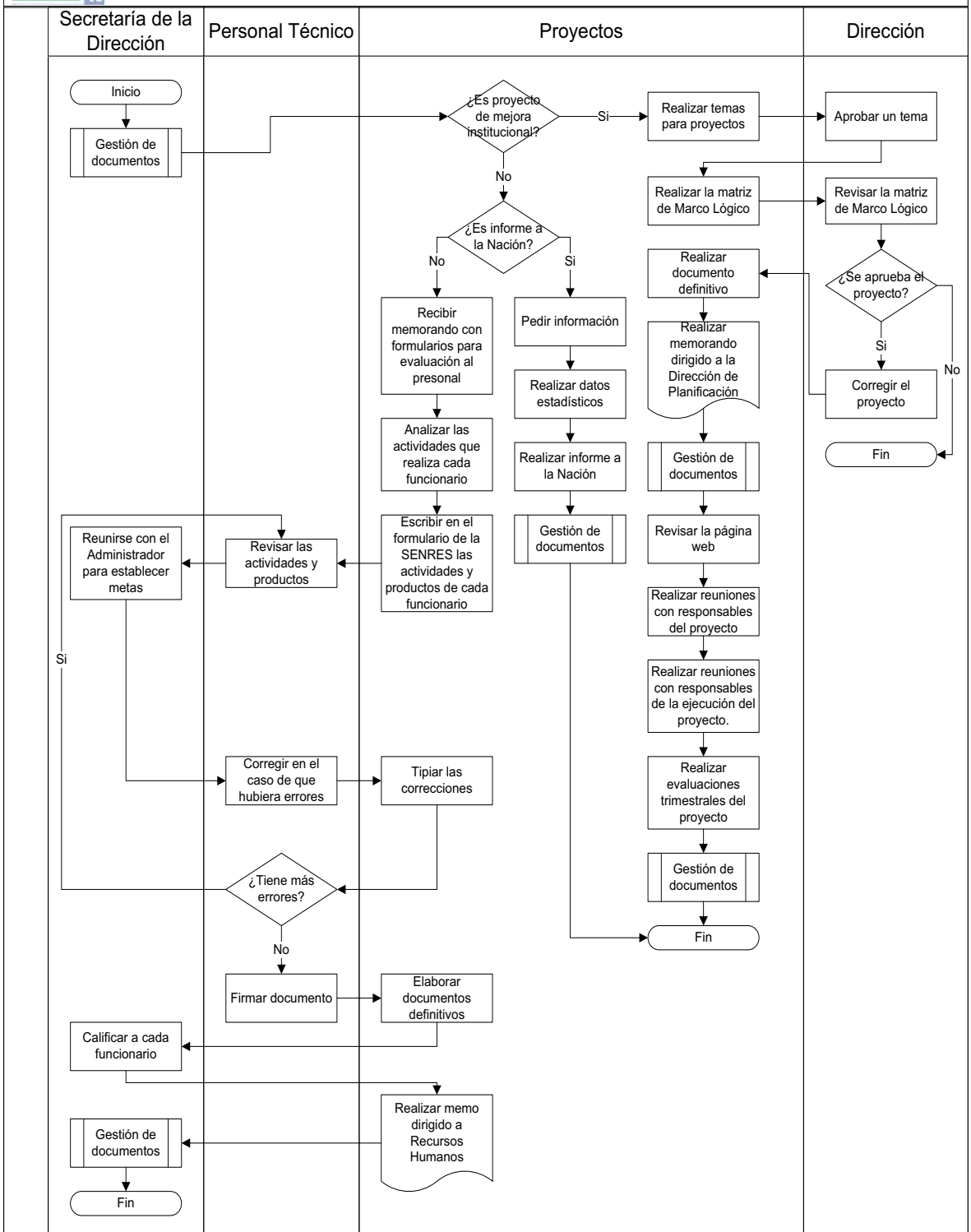
Elaborado por: Guadalupe Cerón	Revisado por:	Aprobado por:

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

COD: J

Pág: 1/1

MACROPROCESO: DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS
PROCESO: GESTIÓN DE PROYECTOS



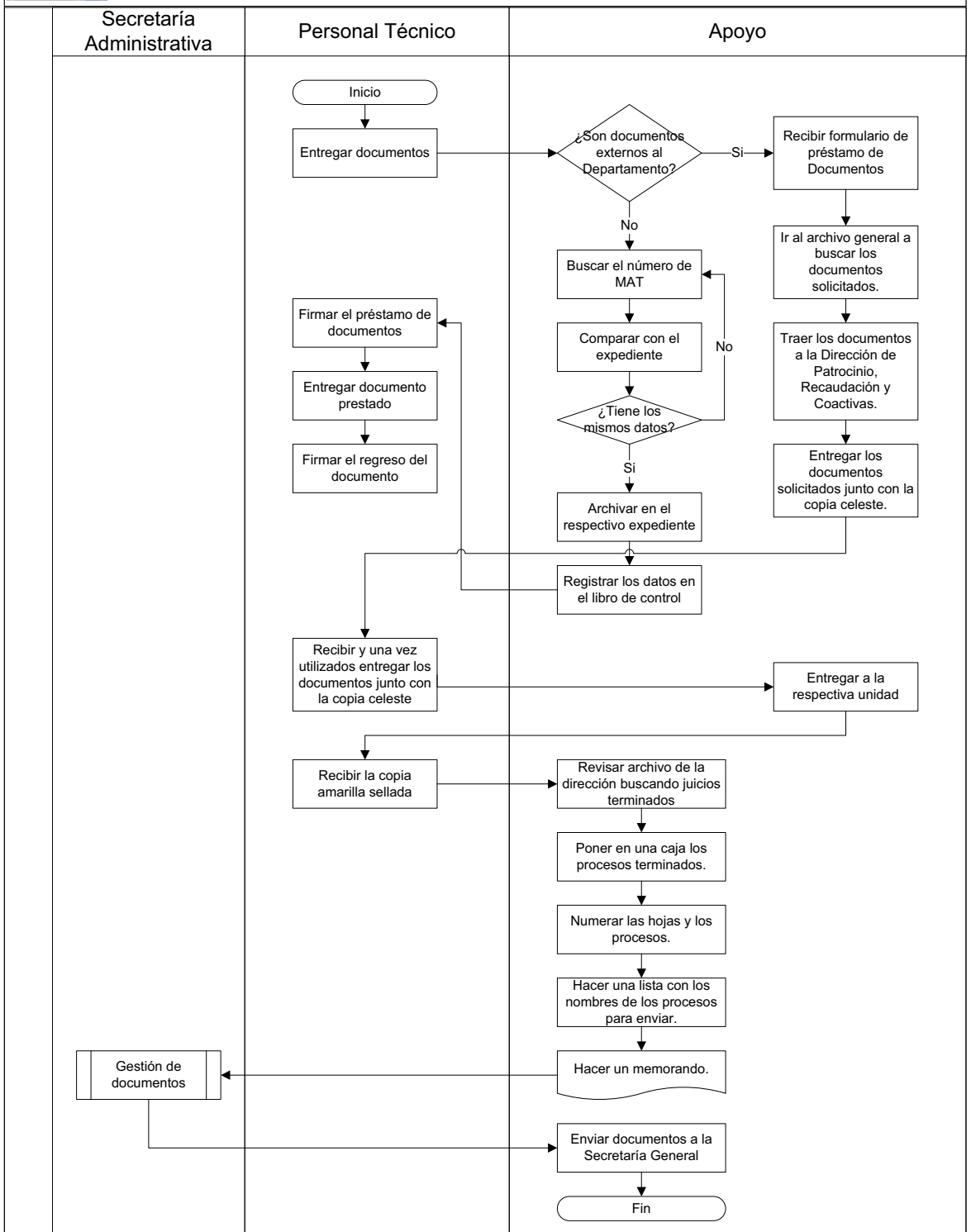
Elaborado por: Guadalupe Cerón	Revisado por:	Aprobado por:

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

COD: K

MACROPROCESO: DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS
PROCESO: GESTIÓN DE CORRESPONDENCIA

Pág: 1/1

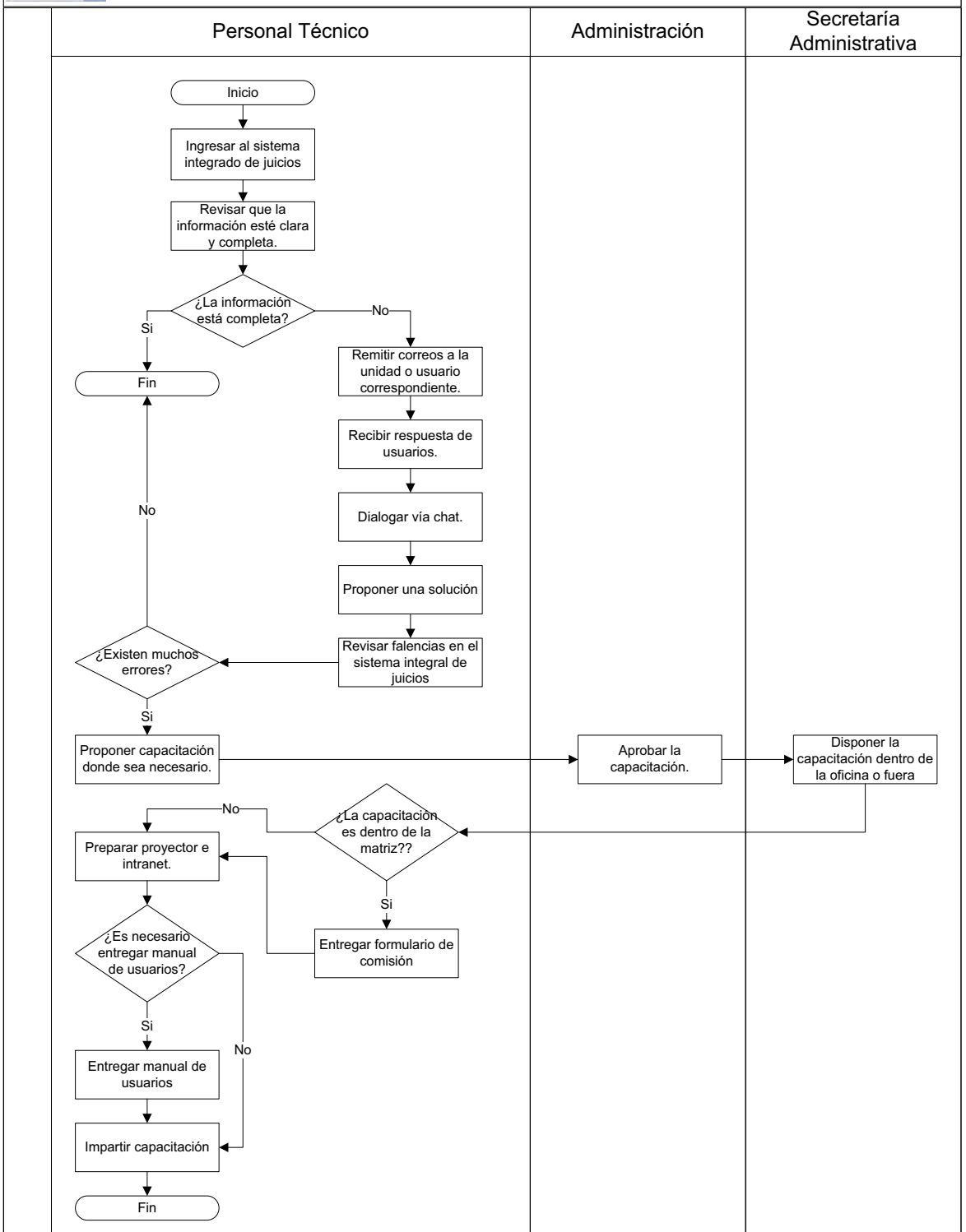


Elaborado por: Guadalupe Cerón	Revisado por:	Aprobado por:

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

COD: L

MACROPROCESO: DIRECCIÓN DE PATROCINIO, RECAUDACIÓN Y COACTIVAS
PROCESO: CAPACITACIÓN Y REVISIÓN A NIVEL NACIONAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE JUICIOS



Elaborado por: Guadalupe Cerón	Revisado por:	Aprobado por:

ANEXO D–Análisis de Valor Agregado

Tabla 41-AVA Capacitación y Supervisión a Nivel Nacional del SIJ

ANALISIS DE VALOR

SUB PROCESO: Capacitación y Supervisión a Nivel Nacional del Sistema Integrado de Juicios (L)
PRODUCTO: Capacitaciones FECHA:

No.	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)
1			1					Ingresar al sistema integrado de juicios.	1
2						1		Revisar que la información esté clara y completa.	5
3			1					Remitir correos a la unidad o usuario correspondiente.	1
4					1			Recibir respuesta de usuarios.	1
5	1		1					Dialogar vía chat.	5
6			1					Proponer una solución.	2
7						1		Revisar falencias en el sistema integral de juicios.	3
8		1	1					Proponer capacitación donde sea necesario.	3
9			1					Aprobar la capacitación.	1
10			1					Disponer la capacitación dentro de la oficina o fuera.	5
11					1			Preparar proyector e intranet.	5
12					1			Entregar manual de usuarios.	3
13			1					Impartir la capacitación.	60
14					1			Entregar el formulario de comisión.	3
15					1			Preparar proyectores y computadores respectivos.	5
16			1					Realizar la capacitación.	60
	1	1	9	0	5	2	0		
TIEMPOS TOTALES									163

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Mètodo Actual		
		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a paga	1	5	3%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	3	2%
P	PREPARACION	9	138	81%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	5	17	10%
I	INSPECCION	2	8	5%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TOTAL	18	171	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	8		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	4,68%		

TIEMPO TOTAL EN DIAS 0,34

* TIEMPOS ESTIMADOS

Fuente: Elaboraciónpropia

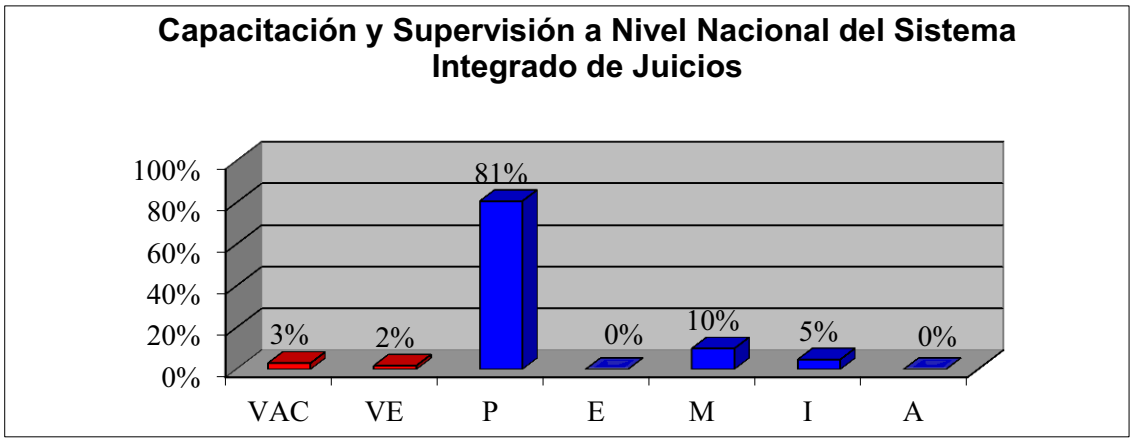


Figura 76 – AVA Capacitación y Supervisión a nivel Nacional del SIJ
Fuente: Elaboración Propia

Como se muestra en la fig. 76 el proceso de Capacitación y Supervisión a nivel Nacional del Sistema Integrado de Juicios posee el 10% de movimiento lo cual no es un porcentaje muy relevante, la mayoría de tiempo se utiliza en actividades de preparación con un 81% ambas clases de actividades no aportan valor agregado.

Tabla 42-AVA Asesoría ante los Tribunales y Juzgados de la República

ANALISIS DE VALOR

SUB PROCESO: Asesoría ante los tribunales y juzgados de la República
PRODUCTO: Asesoría en el área de competencia de clientes inte FECHA: _____

No.	VAC	VE	P	E	M	I	A			ACTIVIDAD		Tiempos Efectivos (Min.)
1					1					Recibir el memorando de ingreso de consulta o llamadas telefónicas solicitando consulta.		1
2			1							Analizar el documento de consulta.		5
3			1							Realiza el proyecto de contestación a la consulta.		20
4					1					Entrega a la Asistente Especialista de Abogacía.		3
5					1					Recibir llamada telefónica.		3
6	1									Contestar verbalmente.		5
7					1					Ir a la respectiva Dirección para emitir la consulta		5
8					1					Recibir la consulta.		5
9			1							Investigar en el sistema de juicios.		3
10					1					Llamar a un abogado encargado.		3
11	1									Contestar la consulta emitida.		10
	2	0	3	0	6	0	0					
TIEMPOS TOTALES												63

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Mètodo Actual		
		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)	2	15	24%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0	0%
P	PREPARACION	3	28	44%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	6	20	32%
I	INSPECCION	0	0	0%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TOTAL	11	63	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	15		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	23,81%		

TIEMPO TOTAL EN DIAS 0,13

* TIEMPOS ESTIMADOS

Fuente: Elaboraciónpropia

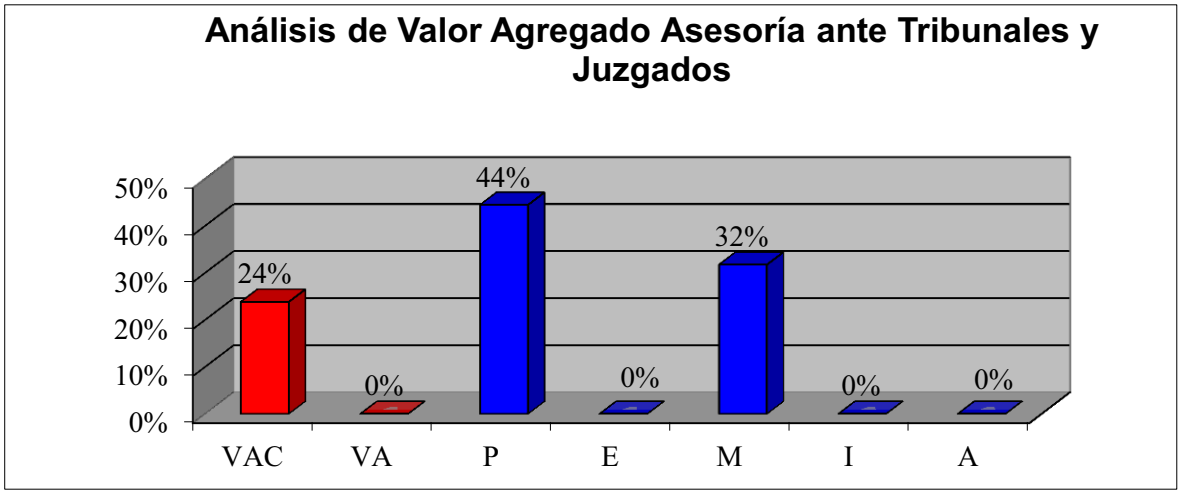


Figura 77 – AVA Asesoría ante los Tribunales y Juzgados
Fuente: Elaboración Propia

El proceso de Asesoría ante los Tribunales y Juzgados cuenta con un alto porcentaje las actividades de preparación (44%), seguidas por las actividades de movimiento con 32%, las actividades que generan valor agregado cuentan con un porcentaje de 24%.

Tabla 43-AVA Difusión del Estudio Jurisprudencial

ANALISIS DE VALOR

SUB PROCESO: Difusión del Estudio Jurisprudencial (B)
PRODUCTO: Reportes de Sentencias FECHA:

No.	VAC	VE	P	E	M	I	A			ACTIVIDAD		Tiempos Efectivos (Min.)
1				1				Recibir sentencias.				1
2							1	Registrar en el Sistema Integrado de Juicios.				1
3							1	Ordenar su anexo en el expediente que corresponda.				2
4					1			Enviar a documentación y archivo.				1
5				1				Recibir una copia de la sentencia.				5
6			1					Registrar la información básica.				1
7		1	1					Realizar un análisis jurídico del juicio.				30
8		1	1					Elaborar un borrador del estudio y análisis por publicarse.				60
9					1			Entregar el borrador del estudio al Asistente Especialista de Abogacía.				1
	0	2	3	2	2	0	2					
TIEMPOS TOTALES												102

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Mètodo Actual		
		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)	0	0	0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	90	36%
P	PREPARACION	3	91	37%
E	ESPERA	2	61	25%
M	MOVIMIENTO	2	2	1%
I	INSPECCION	0	0	0%
A	ARCHIVO	2	3	1%
TT	TOTAL	11	247	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	90		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	36,44%		

TIEMPO TOTAL EN DIAS 0,21

* TIEMPOS ESTIMADOS

Fuente: Elaboraciónpropia

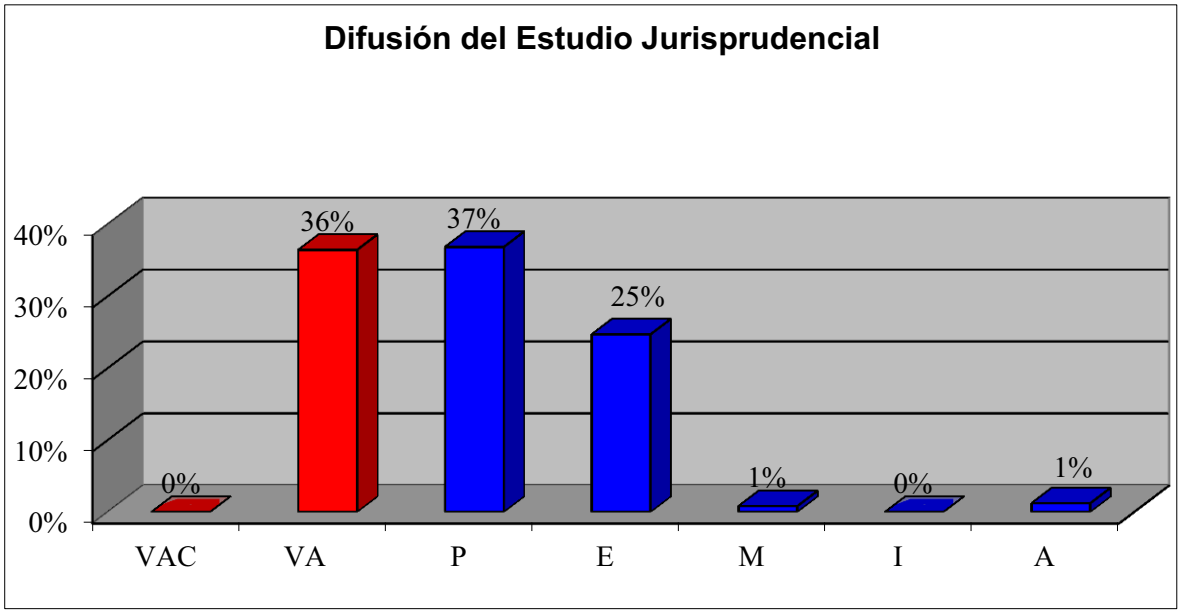


Figura 78 – AVA Difusión del Estudio Jurisprudencial
Fuente: Elaboración Propia

La fig. 78 muestra que en el proceso de Difusión del Estudio Jurisprudencial, los porcentajes mas altos se encuentran en actividades que generan valor para la empresa, actividades de proceso y de espera, con 36%, 37% y 25% respectivamente, el porcentaje que se podría intentar aumentar es en las actividades de valor agregado al cliente.

Tabla 44-AVA Emisión de información para certificados

ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO

PROCESO Emisión de informaciòn para certificados (C)
PRODUCTO: Documentación FECHA:

No.	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)
1					1			Recibir un control de trámite con la petición de la persona que quiere el certificado.	1
2						1		Verificar en el sistema de juicios si esa persona tiene IRP.	2
3			1					Escribir una nota en el mismo documento indicando que si tiene IRP.	1
4					1			Entregar al Asistente Especialista de Abogacía.	1
5		1					1	Registrar en el REGICOM a quien entrega los documentos.	1
6					1			Entregar al Asistente de Documentación y Archivo.	1
7					1			Entregar el expediente junto con el pedido a la Asistente Especialista de Abogacía.	1
8		1						Registrar en el REGICOM a quien entrega los documentos.	1
9					1			Entregar documentos al respectivo abogado.	2
10	1							Analizar la información.	1
11		1	1					Emitir informe de existencia de IRP.	10
12					1			Enviar al Administrador de Gestión.	1
13	1							Emitir directamente el informe de que no tiene indicios de responsabilidad penal.	1
14					1			Entregar al Administrador de Gestión para que firme y despache.	1
	2	3	2	0	7	1	1		
TIEMPOS TOTALES									25

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Mètodo Actual		
		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)	2	2	6%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	12	33%
P	PREPARACION	2	11	31%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	7	8	22%
I	INSPECCION	1	2	6%
A	ARCHIVO	1	1	3%
TT	TOTAL	16	36	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	14		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	38,89%		

TIEMPO TOTAL EN DIAS 0,05

* TIEMPOS ESTIMADOS

Fuente: Elaboraciónpropia

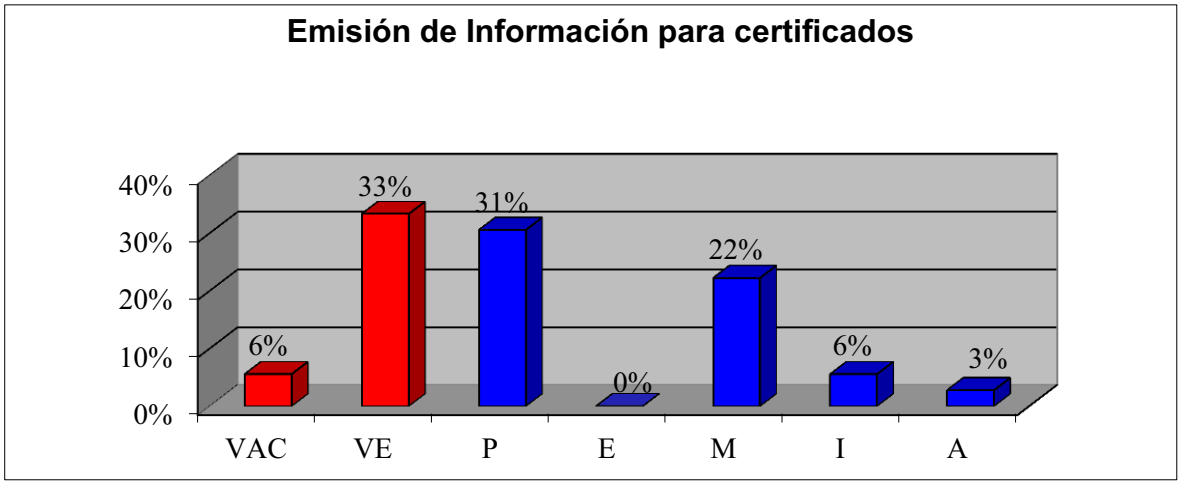


Figura 79 – AVA Emisión de información para certificados
Fuente: Elaboración Propia

Los porcentajes que se muestran en la fig. 79 muestran un alto porcentaje en actividades de movimiento (22%) y Procedimiento (31%) lo cual mejorará al automatizar el proceso, al disminuir el porcentaje de estas actividades aumentará el porcentaje de actividades que generen valor al cliente.

Tabla 45-AVA Gestión de correspondencia

ANALISIS DE VALOR

SUB PROCESO Gestión de Correspondencia
PRODUCTO: Expedientes archivados FECHA: _____

No.	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)
1					1			Recibir providencias, resoluciones, sentencias, oficios, etc.	1
2					1			Buscar el número de MAT.	180
3						1		Comparar la información con el expediente.	3
4							1	Archivar con el respectivo expediente.	3
5							1	Registrar los documentos que va a prestar en el llibro de control.	3
6			1					Firmar el préstamo de documentos.	1
7					1			Entregar a los respectivos abogados.	5
8					1			Recibir formulario de préstamos de documentos.	1
9					1			Ir al archivo general a buscar los documentos solicitados.	30
10					1			Traer los documentos a la Dirección de Patrocinio, Recaudación y Coactivas.	5
11					1			Entregar los documentos solicitados junto con la copia celeste.	5
12					1			Recibir los documentos prestados junto con la copia celeste.	1
13					1			Entregar a la respectiva unidad.	60
14			1					Recibir la copia amarilla sellada.	1
15			1					Entregar la copia amarilla sellada al respectivo solicitante.	5
16						1		Revisar el archivo buscando juicios terminados.	60
17			1					Poner en una caja los procesos terminados.	5
18			1					Numerar las hojas y los procesos.	30
19		1	1					Hacer una lista con los nombres de los procesos para enviar.	15
20			1					Hacer un memorando.	10
21					1			Entregar memorando a la Asistente Administrativa A.	1
22				1				Recibir memorando firmado por el Administrador de Gestión.	60
23					1			Enviar documentos junto con el certificado a la Secretaría General.	2
	0	1	7	1	11	2	2		
TIEMPOS TOTALES									487

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Mètodo Actual		
		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a paga	0	0	0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	15	3%
P	PREPARACION	7	67	13%
E	ESPERA	1	60	12%
M	MOVIMIENTO	11	291	58%
I	INSPECCION	2	63	13%
A	ARCHIVO	2	6	1%
TT	TOTAL	24	502	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	15		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	2,99%		

TIEMPO TOTAL EN DIAS 1,01

* TIEMPOS ESTIMADOS

Fuente: Elaboraciónpropia

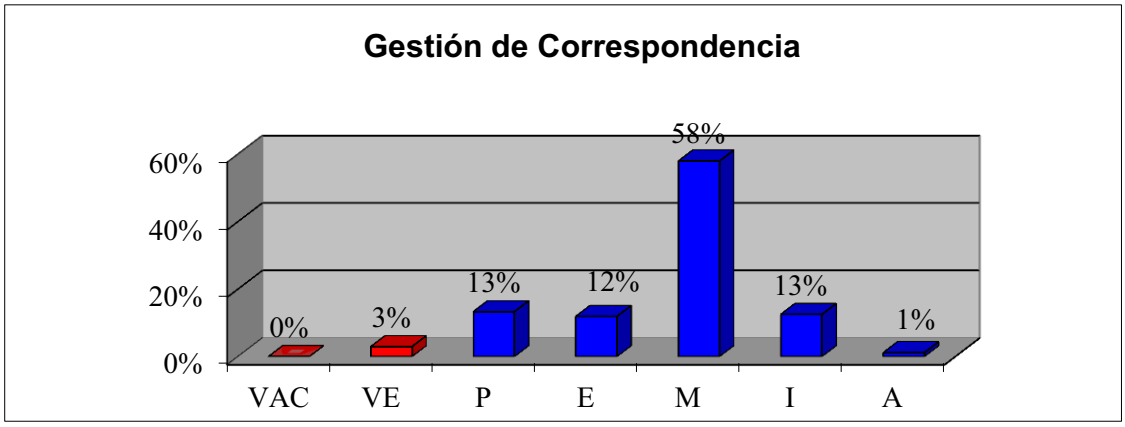


Figura 80 – AVA Gestión de Correspondencia
Fuente: Elaboración Propia

La Gestión de Correspondencia cuenta con un alto porcentaje en actividades de movimiento (58%), prácticamente la Gestión de Correspondencia es una actividad de logística en la cual los funcionarios deben llevar el documento a su destino final, luego de haber pasado por la aprobación de las autoridades, los porcentajes mas alarmentes son el 0% en actividades que generan valor agregado a clientes y 3% de actividades de valor agregado a la empresa.

Tabla 46-AVA Gestión de documentos

ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO

PROCESO Gestión de documentos (H)
PRODUCTO: Documentación FECHA:

No.	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)
1			1					Recibir documentos.	2
2		1	1					Clasificar documentos.	60
3		1				1		Registrar en el REGICOM y en un sistema de apoyo en excel.	30
4					1			Entregar los documentos clasificados al Director.	2
5	1		1					Revisar los documentos.	1
6	1		1					Coordinar con el Administrador de Gestión el abogado que va a llevar el caso.	2
7		1				1		Sumillar los documentos.	1
8					1			Entregar a la Asistente Especialista de Abogacía o Asisstente Administrativo A.	1
9			1					Recibir documentos.	1
10						1		Analizar si es para despachar o para entregar al personal.	2
11	1		1					Analizar si tienen algun antecedente.	2
12			1					Buscar el número de control de trámite en el archivo propio.	5
13		1					1	Registrar a la persona que fue asignado el documento en el sistema REGICOM.	1
14							1	Abrir un control de trámite.	2
15		1	1					Sacar respaldos.	2
16					1			Enviar documentos al Administrador de Gestión.	1
17			1					Analizar la clase de documento.	1
18						1		Sumillar y reasignar los documentos.	1
19					1			Registrar y entregar a la persona designada.	2
20				1				Recibir documentos de Personal Técnico.	1
21	1							Realizar el control de calidad.	30
22			1					Abrir expedientes coactivos.	2
23			1					Analizar que documentos debe despachar la Secretaria de Recaudación y Coactivas.	1
24					1			Entregar copias a Contabilidad; y los expedientes a la Secretaria de Recaudación y Coactivas.	1
25	1					1		Revisar los expedientes.	1
26						1		Analizar el lugar a ser enviado.	1
27			1					Pedir información.	2
28	1					1		Revisar que la documentación adjunta este correcta.	1
29					1			Enviar el documento al abogado correspondiente solicitando información adjunta.	1
30		1				1		Verificar que esté el número de control de trámite.	1
31			1					Escribir el número de trámite.	1
32				1				Recibir documentos de abogados con la información adjunta.	1
33			1					Elaborar los sobres para el trámite.	2
34		1					1	Registrar en el REGICON el despacho con el número de trámite.	1
35			1					Separar la copia rosa del control de trámite para posteriro archivo de la misma.	1
36							1	Guardar los documentos que sobran.	1
37					1			Entregar al Asistente de Servicios.	1
38					1			Recibir la copia aprobada por el Secretario General.	1
39					1			Enviar al Asistente de Servicios a dejar en las diferentes instancias.	1
40					1			Recibir copias numeradas y fechadas.	1
41					1			Entrega para su respectivo archivo.	1
42		1				1		Verificar que esté el número de control de trámite.	1
43							1	Entregar listado al Asistente Administrativo B y al Asistente Administrativo A para su respectivo archivo.	1
44	1		1					Notificar títulos de crédito.	60
45		1	1					Elaborar reporte de novedades.	5
46					1			Entregar reporte y las boletas de notificación a la Secretaria de Recaudación y Coactivas.	1
47			1					Sentar razón de la notificación del título de crédito en el expediente.	1
	7	9	18	2	12	9	5		
TIEMPOS TOTALES									242

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Mètodo Actual			
		No.	Tiempo	%	TIEMPO TOTAL EN DIAS 0,50
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)	7	97	24%	
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	9	102	25%	
P	PREPARACION	18	151	37%	* TIEMPOS ESTIMADOS
E	ESPERA	2	2	0%	
M	MOVIMIENTO	12	14	3%	
I	INSPECCION	9	39	9%	
A	ARCHIVO	5	6	1%	
TT	TOTAL	62	411	100,00%	
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	199			
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	48,42%			

Fuente: Elaboraciónpropia

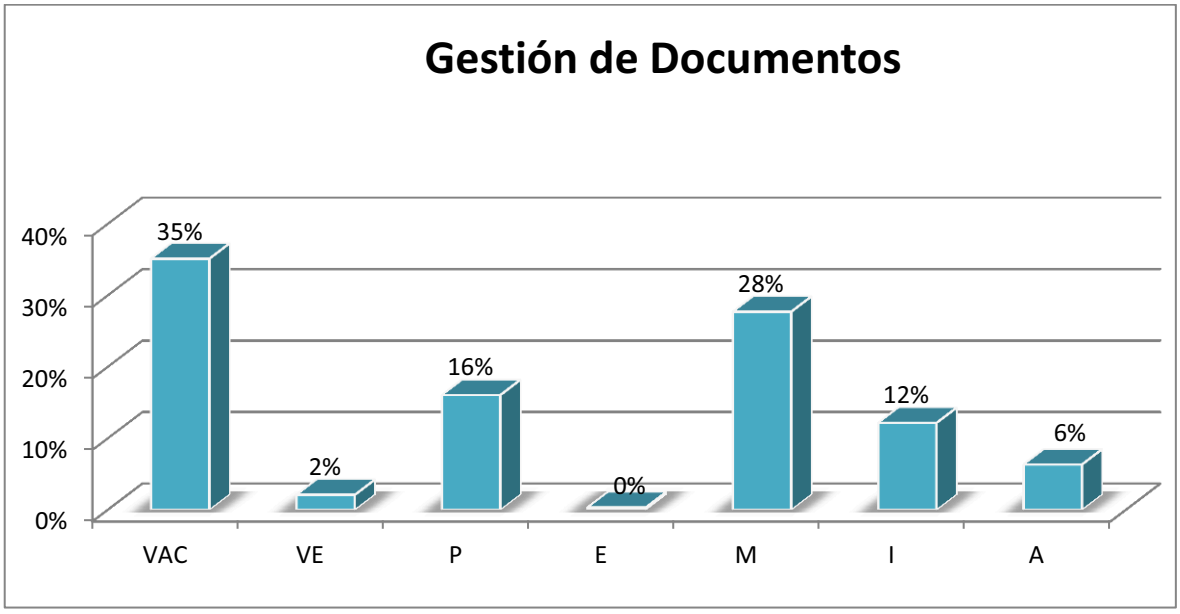


Figura 81 – AVA Gestión de documentos
Fuente: Elaboración Propia

La Gestión de Documentos posee el mayor porcentaje en actividades de movimiento y de valor agregado al cliente con un 28% y 35% respectivamente, la mejora constituirá en reducir las actividades de movimiento y aumentar las actividades que agregan valor a la empresa.

Tabla 47-AVA Control de Calidad

ANALISIS DE VALOR

SUB PROCESO: Control de Calidad
PRODUCTO: Documentos aprobados
FECHA:

No.	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)
1					1			Recibir borradores de documentos de los diferentes abogados.	1
2							1	Registrar en el sistema REGICOM.	2
3					1			Entregar al Administrador de Gestión.	2
4	1					1		Revisar los documentos.	3
5			1					Realizar correcciones.	3
6			1					Sumillar el documento.	1
7							1	Registrar en el sistema REGICOM.	1
8					1			Enviar documentos al Director General.	1
9			1					Corregir y sumillar los documentos.	3
10					1			Recibir documentos sumillados por el Director General.	5
11							1	Registrar documentos sumillados por el Director General.	1
12					1			Asignar documentos a las asistentes administrativas para que estructuren el documento definitivo.	30
13			1					Tipear las correcciones y estructurar el documento definitivo.	60
14					1			Entregar documento definitivo al abogado.	3
15			1					Firmar el documento.	1
16					1			Entregar los documentos y copias firmadas por el responsable al Administrador de Gestión.	2
17			1					Firmar documentos.	2
18					1			Entregar a la Asistente Administrativa A.	3
19	1					1		Revisar si necesitan la firma del Director General.	2
20					1			Entregar al Director General.	2
21			1					Firmar documentos.	1
22					1			Entregar a la Asistente Administrativa A.	3
	2	0	7	0	10	2	3		
TIEMPOS TOTALES									132

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Mètodo Actual		
		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)	2	5	4%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0	0%
P	PREPARACION	7	71	52%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	10	52	38%
I	INSPECCION	2	5	4%
A	ARCHIVO	3	4	3%
TT	TOTAL	24	137	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	5		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	3,65%		

TIEMPO TOTAL EN DIAS 0,28

* TIEMPOS ESTIMADOS

Fuente: Elaboraciónpropia

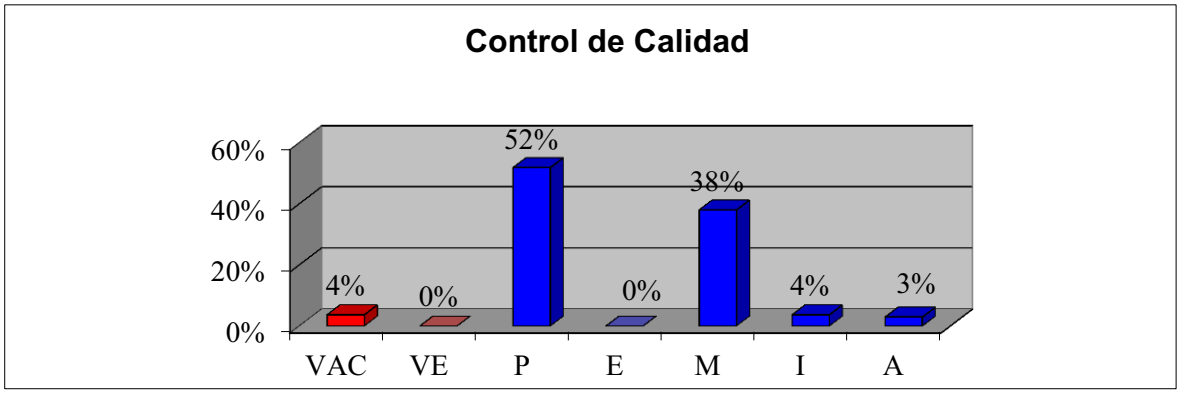


Figura 82 – AVA Control de Calidad
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 48-AVA Gestión de proyectos

ANALISIS DE VALOR

SUB PROCESO Gestión de Proyectos
PRODUCTO: Proyectos e informes realizados FECHA: _____

No.	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)
1					1			Recibir memorando de pedido de proyectos	1
2			1					Presentar el tema.	960
3			1					Aprobar el tema.	30
4		1						Realizar la matriz de marco lógico.	2400
5					1			Presentar el borrador al Director.	30
6	1							Aprobar el borrador.	1
7			1					Realizar documento definitivo.	60
8			1					Realizar un memorando dirigido a la Dirección de Planificación.	15
9					1			Entregar memorando junto con el proyecto a el área de Secretaría de Administración	120
10						1		Revisar la página web.	5
11		1						Realizar reuniones necesarias para la realización del proyecto.	60
12		1						Realizar reuniones necesarias con responsables de la ejecución del proyecto.	60
13	1							Remitir evaluaciones trimestrales del proyecto.	120
14					1			Recibir memorando de evaluación al personal.	1
15		1						Analizar las actividades que realiza cada funcionario.	2400
16			1					Escribir en el formulario de la SENRES las actividades y productos de cada funcionario.	2400
17				1				Imprimir los formularios con las actividades y productos.	5
18					1			Entregar a cada funcionario para su revisión.	15
	2	4	5	1	5	1	0		
TIEMPOS TOTALES									8683

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Mètodo Actual		
		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar	2	121	1%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	4920	57%
P	PREPARACION	5	3465	40%
E	ESPERA	1	5	0%
M	MOVIMIENTO	5	167	2%
I	INSPECCION	1	5	0%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TOTAL	18	8683	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	5041		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	58,06%		

TIEMPO TOTAL EN DIAS 18,09

* TIEMPOS ESTIMADOS

Fuente: Elaboraciónpropia

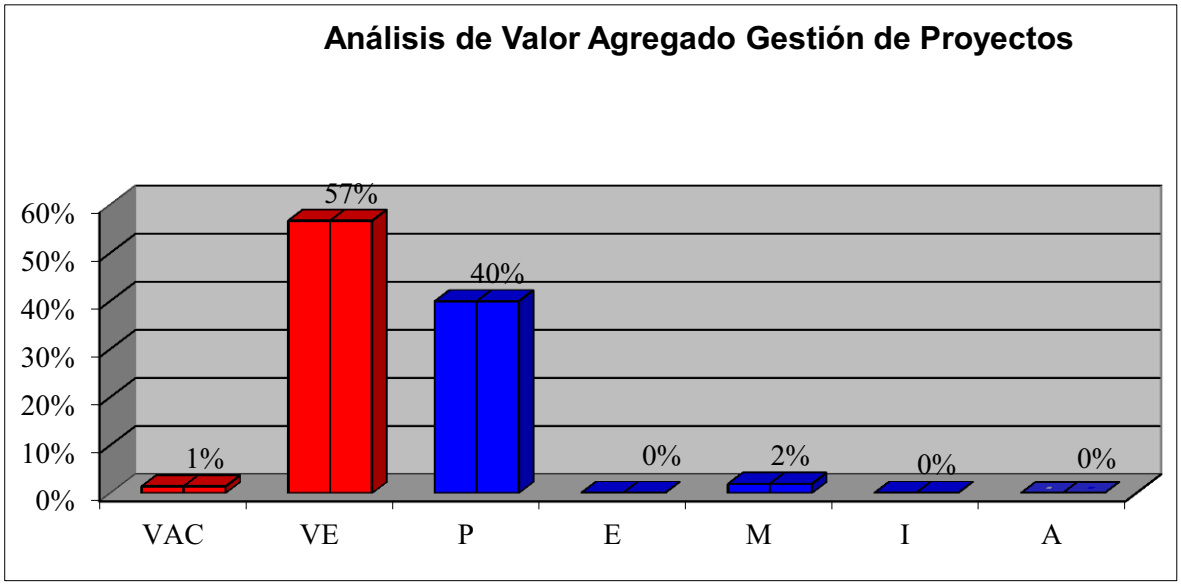


Figura 83 – AVA Gestión de proyectos
Fuente: Elaboración Propia

La fig. 83 muestra los mayores porcentajes en actividades de proceso, y valor agregado a la empresa, con 57% y 40% respectivamente, es bueno observar que en actividades de espera, movimiento, investigación y archivo existe un mínimo porcentaje no relevante, pero una mejora se dará cuando las actividades de preparación disminuyan.

Tabla 49-AVA Gestión de Títulos de Crédito

ANALISIS DE VALOR

SUB PROCESO: Gestión de Títulos de Crédito
PRODUCTO: Títulos de Crédito
FECHA:

No.	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)
1					1			Recibir memorando.	1
2			1					Verificar datos.	2
3					1			Devolver a la entidad.	30
4					1			Devolver a secretarias.	1
5					1			Devolver a la entidad.	30
6			1					Registrar el documento en la base de datos.	1
7						1		Analizar si es pertinente la emisión del título de crédito.	3
8			1					Elaborar memorando para las resoluciones ejecutoriadas.	60
9					1			Entregar el memo a la Asistente Administrativa A.	1
10			1					Elaborar un proyecto de título de crédito.	10
11	1					1		Revisar el proyecto de título de crédito.	3
12		1	1					Realizar la resolución.	1
13					1			Entregar el proyecto de título de crédito a la Asistente Administrativa A.	1
14				1				Esperar	3840
15	1				1			Recibir memorando de nulidad del proceso.	1
16	1		1					Realizar providencia de nulidad del proceso.	5
17	1		1					Atender consultas.	10
18	1		1					Atender consultas de liquidaciones.	10
19					1			Pedir expediente.	480
20		1	1					Preparar el proyecto de escrito de resolución.	30
21					1			Entregar el proyecto del escrito a la Asistente Administrativa A.	1
22	1		1					Preparar providencia de nulidad del proceso	60
23					1			Entregar a la Asistente Administrativa A	1
24	1		1					Emitir providencia de facilidades de pago	30
25						1		Revisar la providencia	10
26					1			Entregar a la Asistente Administrativa A	1
27				1				Recibir original y copias del depósito.	1440
28					1			Entregar a Secretaria de Recaudación y Coactivas para certificar copias de comprobantes de depósito.	1
29		1	1					Recibir, certificar y devolver al área contable.	15
30							1	Recibir y registrar.	3
31			1					Realizar las liquidaciones respectivas	60
32		1	1					Enviar liquidación para revisión.	1
33			1					Revisar valores y sumillar.	5
34							1	Registrar depósitos.	2
35					1			Entregar al Departamento Financiero.	10
36				1				Recibir aprobación de la liquidación.	2400
37			1					Realizar providencia de cancelación y devolución.	15
38	1					1		Revisar la providencia de Cancelación y devolución	10
39					1			Entregar a la Asistente Administrativa A	1
40			1					Indicar realización de auto de pago	5
41			1					Realizar la liquidación por el valor total.	5
42					1			Entregar valor de liquidación a Asistente Administrativa B.	1
43			1					Realizar el proyecto de auto de pago.	15
44					1			Entregar al abogado correspondiente.	1
45						1		Revisar proyecto de auto de pago	10
46								Entregar auto de pago a la Asistente Administrativa A.	1
47			1					Elaborar listados.	30
48					1			Recibir listado de documentos y procede a citar	20
49			1					Elaborar el boletín para casilleros	5
50			1					Sentar razón de la citación del auto de pago en el expediente administrativo.	4
51				1				Esperar 3 días	1440
52						1		Estudiar y realizar el proyecto de providencia de excepciones a la Coactiva.	45
53					1			Entregar a la Asistente Administrativa A.	1
54	1		1					Atender consulta de liquidaciones.	30
55			1					Realizar medidas cautelares	60
56			1					Realizar providencia de retención de fondos	15
57			1					Realizar providencia dirigida a la Agencia Nacional de Tránsito	15
58			1					Realizar providencia dirigida al Registro de la Propiedad	15
59			1					Realizar demanda por insolvencia	60
60					1			Entregar a la Asistente Administrativa A	1
61							1	Registrar en la Base de datos.	1
62							1	Entregar a Archivo.	1
	9	4	28	4	19	6	4		
TIEMPOS TOTALES									10367

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Mètodo Actual			
		No.	Tiempo	%	TIEMPO TOTAL EN DIAS 21,60
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)	9	159	2%	
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	47	0%	
P	PREPARACION	28	574	5%	* TIEMPOS ESTIMADOS
E	ESPERA	4	9120	86%	
M	MOVIMIENTO	19	584	6%	
I	INSPECCION	6	81	1%	
A	ARCHIVO	4	7	0%	
TT	TOTAL	74	10572	100,00%	
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	206			
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	1,95%			

Fuente: Elaboraciónpropia

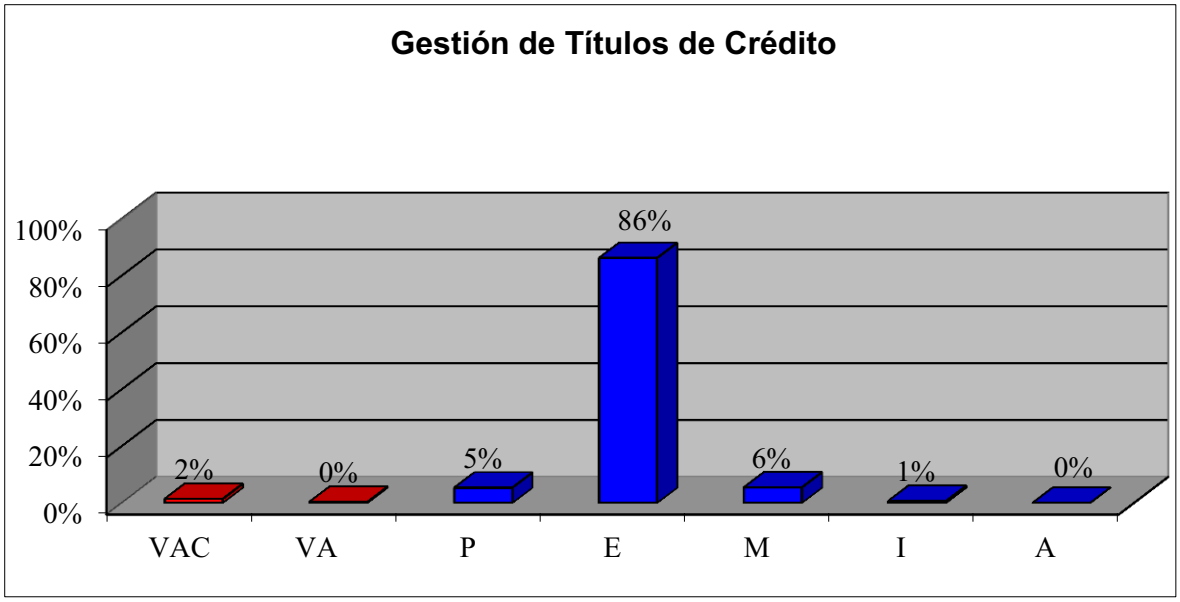


Figura 84 – Formulario de inicio Asesoría ante Tribunales y Juzgados
Fuente: Elaboración Propia

En la Gestión de Títulos de Crédito, el mas grande y significativo porcentaje está en actividades de espera con el 86% lo cual sucede por los plazos que se otorgan según el reglamente para ejercer la acción coactiva, eso es un reglamento, por lo cual no se puede cambiar.

Tabla 50-AVA Gestión para la Defensa Constitucional y Judicial

ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO

PROCESO Gestión para la Defensa Constitucional y Judicial (A)

PRODUCTO: Escritos Judiciales FECHA:

No.	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)
1					1			Recibir documentos.	1
2			1					Analizar la clase de documento que es.	1
3						1		Analizar los papeles de trabajo del equipo auditor y el contenido de programa de informe.	5
4					1			Solicitar aclaraciones mediante un memorando.	3
5					1			Recibir aclaraciones.	480
6			1					Emitir el criterio sobre la existencia de indicios de responsabilidad penal respecto a los hechos retenidos en el proyecto de informe.	60
7					1			Enviar el expediente, conjuntamente con el criterio al Asistente Técnico de Abogacía.	1
8				1				Recibir pronunciamiento jurídico.	7200
9		1	1					Realizar memorando u oficio según sea el caso.	480
10				1				Recibir informe aprobado.	7200
11			1					Sumillar el informe de Indicios de Responsabilidad Penal.	3
12	1		1					Preparar un oficio con el que se remite el informe.	60
13					1			Entregar el borrador del oficio con el que remite el informe.	1
14				1				Recibir memorandos de audiencia.	7200
15	1				1			Asistir a los diligencias.	540
16	1			1				Recibir sentencia acusatoria o dictamen abstentivo.	7200
17	1		1					Elaborar borrador de recursos de apelación.	600
18					1			Entregar el borrador de los recursos de apelación a la Asistente Técnico de Abogacía.	1
19				1				Recibir confirmación o revocatoria de Auto de Sobreseguimiento definitivo.	7200
20	1				1			Asistir a diligencias.	540
21				1				Recibir sentencia.	7200
22	1		1					Interponer recursos.	480
23					1			Entregar documentos al Asistente Especialista de Abogacía.	1
24				1				Recibir sentencia.	7200
25					1			Poner una nota y enviar a archivo.	1
26	1		1					Estudiar la demanda.	300
27			1					Llenar un formulario de préstamo de documentos.	1
28			1					Firmar el formulario de préstamo de documentos.	1
29					1			Dejar el formulario en la bandeja del Asistente de Servicios.	1
30				1				Recibir expediente administrativo.	300
31			1					Analizar el expediente administrativo y la demanda.	480
32					1			Pedir información al Asistente de abogacía correspondiente.	5
33			1					Analizar el Documento.	2
34					1			Ir a la corte Constitucional con el número de expediente.	30
35						1		Revisar el expediente.	3
36				1				Sacar copias de lo que necesita.	3
37					1			Entregar información al abogado específico.	30
38			1					Preparar el proyecto de contestación a la demanda.	180
39					1			Entregar el expediente administrativo específico al asistente encargado.	1
40				1				Sacar copias del expediente administrativo específico.	3
41			1					Enumerar las copias.	30
42			1					Poner la razón de certificación.	1
43					1			Llevar las copias al Secretario General para que certifique.	10
44				1				Entregar las copias certificadas a la persona solicitante.	1
45	1				1			Devolver el expediente administrativo original al Asistente de servicios.	1
46					1			Entregar el expediente administrativo específico y la contestación a la demanda al Administrador de Gestión.	1
47				1				Recibir oficio con disposición de apertura término prueba.	7200
48	1		1					Elaboración de pruebas.	180
49					1			Entregar pruebas a Asistente Especialista de Abogacía.	1
50				1				Recibir boletas o notificaciones.	10
51	1		1					Elaborar escritos de alegatos.	360
52					1			Entregar los escritos al Asistente Especialista de Abogacía.	1
53	1				1			Asistir a audiencia.	540
54				1				Recibir la sentencia.	7200
55	1		1					Elaborar apelaciones.	540
56					1			Entregar al Asistente Especialista de Abogacía.	1
57				1				Recibir la respuesta del tribunal.	7200
58	1		1					Solicitar auditoría en estratos.	30
59					1			Entregar solicitud al Asistente Especialista de Abogacía.	1
60	1				1			Asistir a audiencia.	540

61				1				Recibir la sentencia de la Corte.	7200
62	1		1					Realizar acción extraordinaria de protección.	360
63					1			Entregar al Asistente Especialista de Abogacía.	1
64				1				Recibir sentencia de la Corte Constitucional.	7200
65		1	1					Realizar memorando informando a Coactivas.	30
66					1			Entregar el memorando al Asistente Especialista de Abogacía.	1
67		1	1					Elaborar de memorando dirigido a la Dirección Regional.	30
68					1			Entregar memorando al Asistente Especialista de Abogacía.	1
69					1			Retirar providencias o sentencias del casillero judicial.	15
70					1			Entregar al Administrador de Gestión.	1
71				1				Recibir providencias o sentencias.	1
72			1					Contestar a sentencias.	60
73					1			Entregar al Asistente Especialista de Abogacía.	1
	15	3	23	18	30	2	0		
TIEMPOS TOTALES									93747

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Mètodo Actual			
		No.	Tiempo	%	TIEMPO TOTAL EN DIAS 195,31
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)	15	12336	12%	
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	540	1%	
P	PREPARACION	23	4269	4%	* TIEMPOS ESTIMADOS
E	ESPERA	18	86718	81%	
M	MOVIMIENTO	30	2752	3%	
I	INSPECCION	2	8	0%	
A	ARCHIVO	0	0	0%	
TT	TOTAL	91	106623	100,00%	
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	12876			
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	12,08%			

Fuente: Elaboraciónpropia

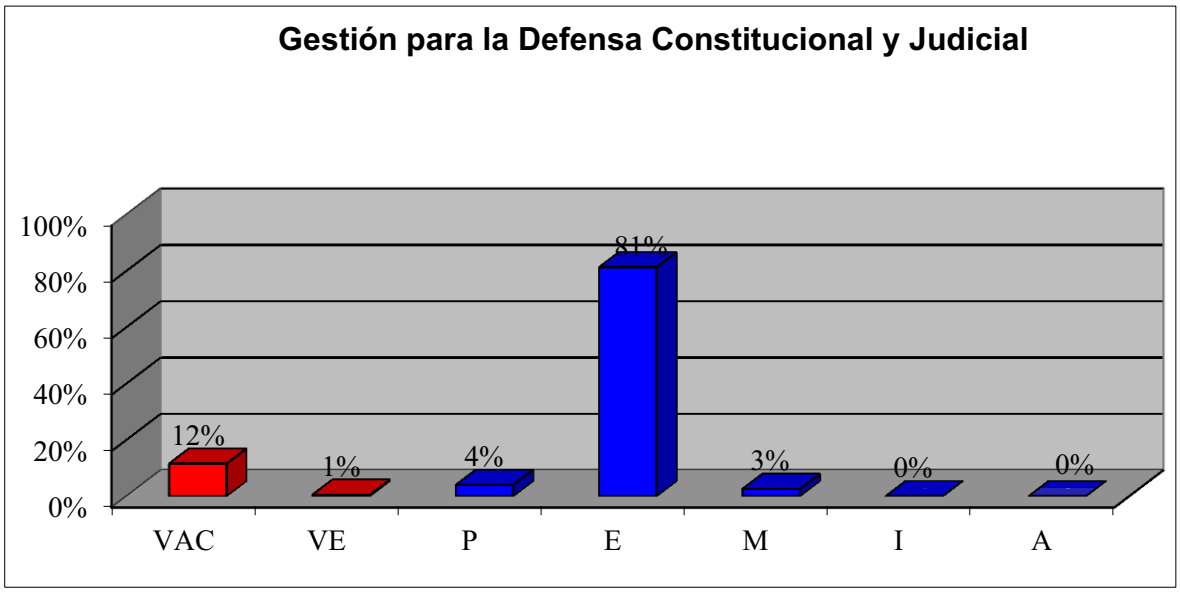


Figura 85 – AVA Gestión para la Defensa Constitucional y Judicial
Fuente: Elaboración Propia

La fig. 85 muestra al igual que en el proceso de Gestión de Títulos de Crédito, la Gestión para la Defensa Constitucional y Judicial posee reglamentos que regula el sector público que otorgan plazos para el cumplimiento de ciertas actividades y es por eso que existe el 81% de actividades de espera.

Tabla 51-AVA Registro Informático de Escritos Judiciales

ANALISIS DE VALOR

SUB PROCESO: Registro informático de Escritos Judiciales
PRODUCTO: Reportes informáticos FECHA:

No.	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos Efectivos (Min.)
1					1			Recibir notificaciones, boletas, providencias, resoluciones fiscales, proyectos con IRP.	1
2						1		Revisar la clase de documento.	1
3						1		Comparar información con el sistema para ver si es el mismo número de trámite.	1
4							1	Registrar el ingreso de los documentos.	1
5					1			Enviar a archivo para que físicamente se incorporen a los expedientes.	5
6					1			Entregar a la Secretaria para que registre y entregue al respectivo abogado.	2
7					1			Sacar los pronunciamientos del archivo de la dirección.	2
8			1					Registrar los pronunciamientos en excel.	2
9			1					Escanear los pronunciamientos.	10
10			1					Crear hipervínculos para los pronunciamientos escaneados.	5
11			1					Confirmar información de los pronunciamientos.	2
12							1	Volver a archivar los documentos.	10
	0	0	4	0	4	2	2		
TIEMPOS TOTALES									42

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	Mètodo Actual		
		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)	0	0	0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0	0%
P	PREPARACION	4	19	45%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	4	10	24%
I	INSPECCION	2	2	5%
A	ARCHIVO	2	11	26%
TT	TOTAL	12	42	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	0		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	0,00%		

TIEMPO TOTAL EN DIAS 0,09

* TIEMPOS ESTIMADOS

Fuente: Elaboraciónpropia

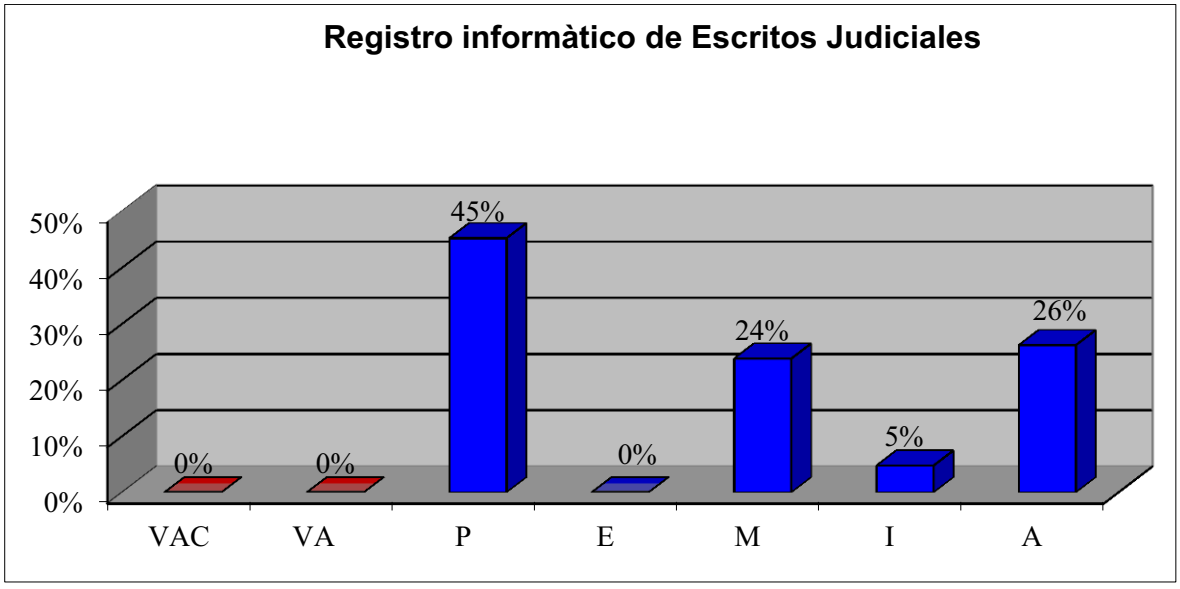


Figura 86 – AVA Registro informático de Escritos Judiciales
Fuente: Elaboración Propia

El registro Informático de Escritos Judiciales posee 0.00% en actividades que agregan valor al cliente y a la empresa, al contrario posee el mayor porcentaje en actividades de proceso con el 45.00%, movimiento con 24% y archivo con 26%, actividades que serán minimizadas al momento de mejorar los procesos.

ANEXO E–Ejemplo de una ejecución

Proceso: "Asesoría ante Tribunales y Juzgados"

Mensaje de Inicio

Ejecutor: Grupo "Auditores"

Al abrir "Mis tareas", "crear nueva tarea" y escoger "Recepción de consulta" como lo muestra el gráfico, se llenarán los datos de la consulta en el formulario escogido y a continuación se pulsará "Finalizar".

Figura 87 – Formulario de inicio Asesoría ante Tribunales y Juzgados
Fuente: Elaboración Propia

El siguiente ejecutor recibirá la tarea con el formulario designado, tendrá que abrirla y seguir las instrucciones que se insertó en cada formulario. A partir de la siguiente tarea las instrucciones se encuentran descritas al ingresar a cada formulario.

Tarea: TP. 51

Ejecutor: Asistente de Abogacía

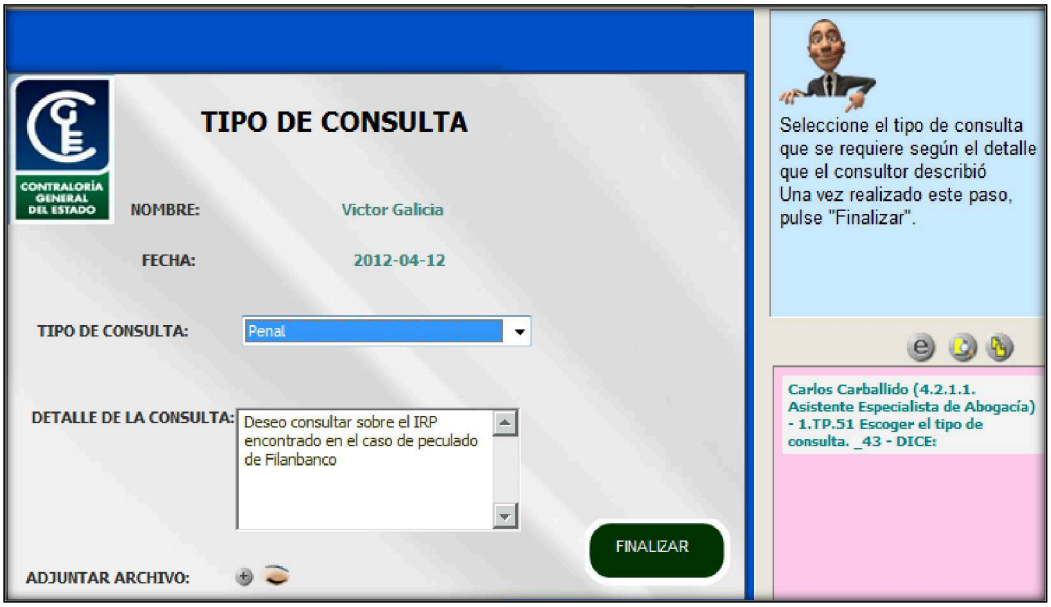


Figura 88 – Formulario de Tipo de consulta
Fuente: Elaboración Propia

Tarea:TP. 11

Ejecutor: Experto Supervisor A

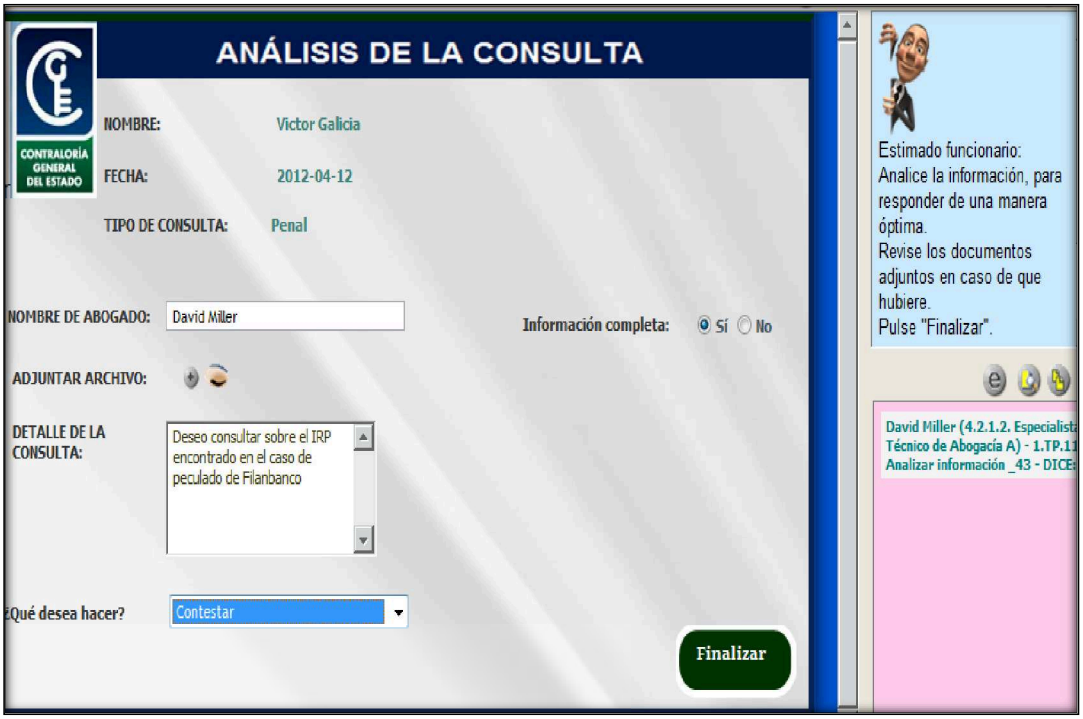


Figura 89 – Formulario de análisis de consulta
Fuente: Elaboración Propia

Tarea TP. 9

Ejecutor: Experto supervisor B

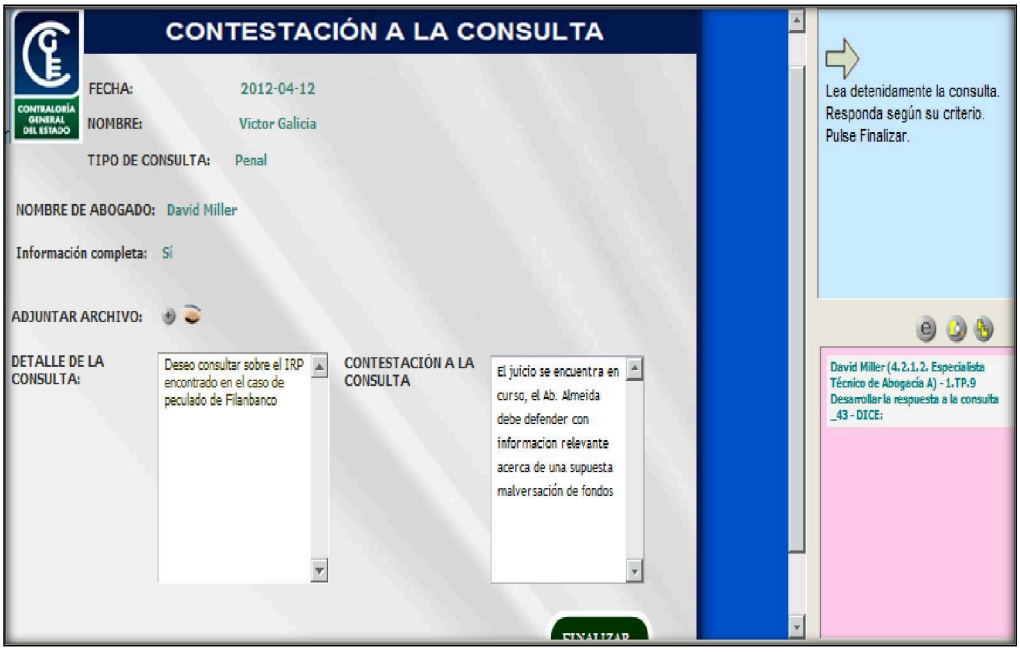


Figura 90 – Formulario de contestación a la consulta
Fuente: Elaboración Propia

Tarea TP. 88

Ejecutor: Autordel mensaje de inicio

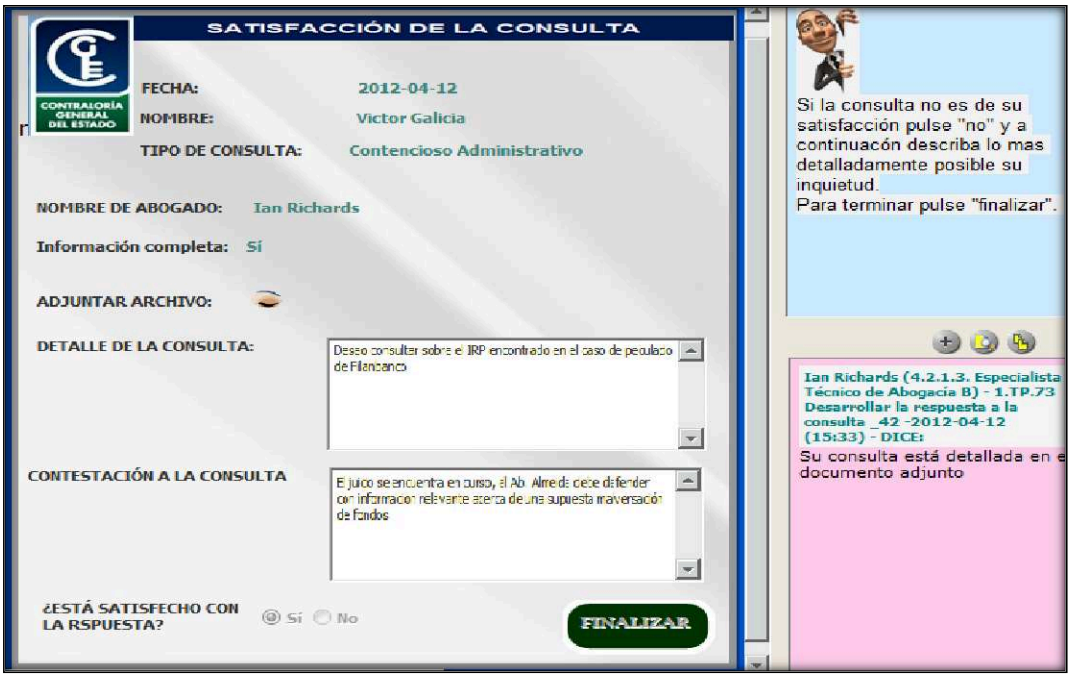


Figura 91 – Formulario de satisfacción a la consulta
Fuente: Elaboración Propia

Como la asesoría fue correcta el proceso concluyó.

Proceso: Gestión de documentos

Mensaje de Inicio

Ejecutor: Recepcionista

Figura 92 – Ingreso a Auraportal
Fuente: Elaboración Propia

La señora Recepcionista Ángela Castro ha creado el mensaje de inicio entrando en “Mis tareas”, en la barra horizontal del portal, a continuación “Crear mensaje” y “Registro de Documentos”, al hacerlo apareció el formulario que se muestra en la siguiente figura:

Figura 93 – Formulario de Registro del documento
Fuente: Elaboración Propia

El documento ingresado en la Dirección es integrado electrónicamente pulsando en la opción “Adjuntar archivo”, como lo muestra el gráfico.

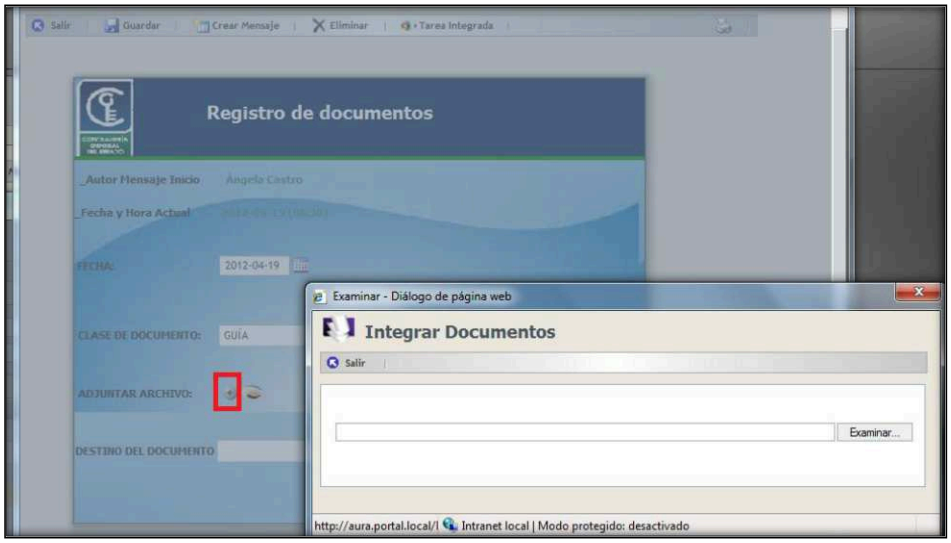


Figura 94 – Integración de documentos al formulario
Fuente: Elaboración Propia

Sub Proceso Asignación interna de documentos

Tarea P2 TP 15

Ejecutor: Director General

El Director General al entrar a “Mis tareas” pudo acceder al siguiente formulario en donde establecerá a que departamento pertenece el documento.

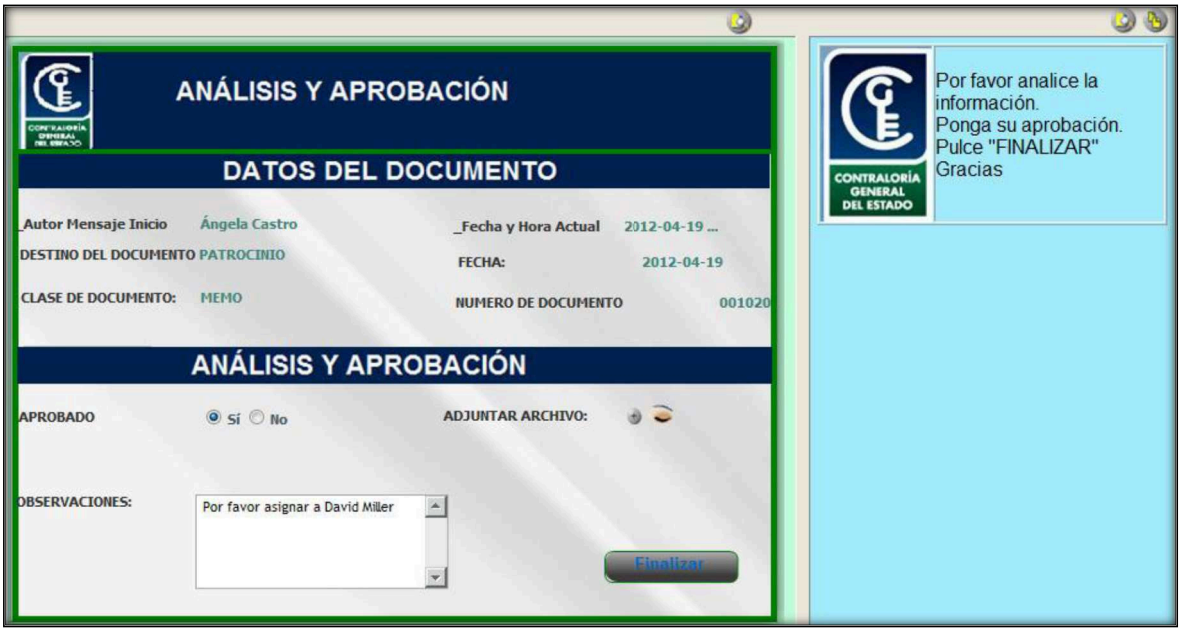


Figura 95 – Formulario de Análisis y aprobación del Director
Fuente: Elaboración Propia

Tarea P2 TP 40

Ejecutor: Administrador de Gestión (Patrocinio)

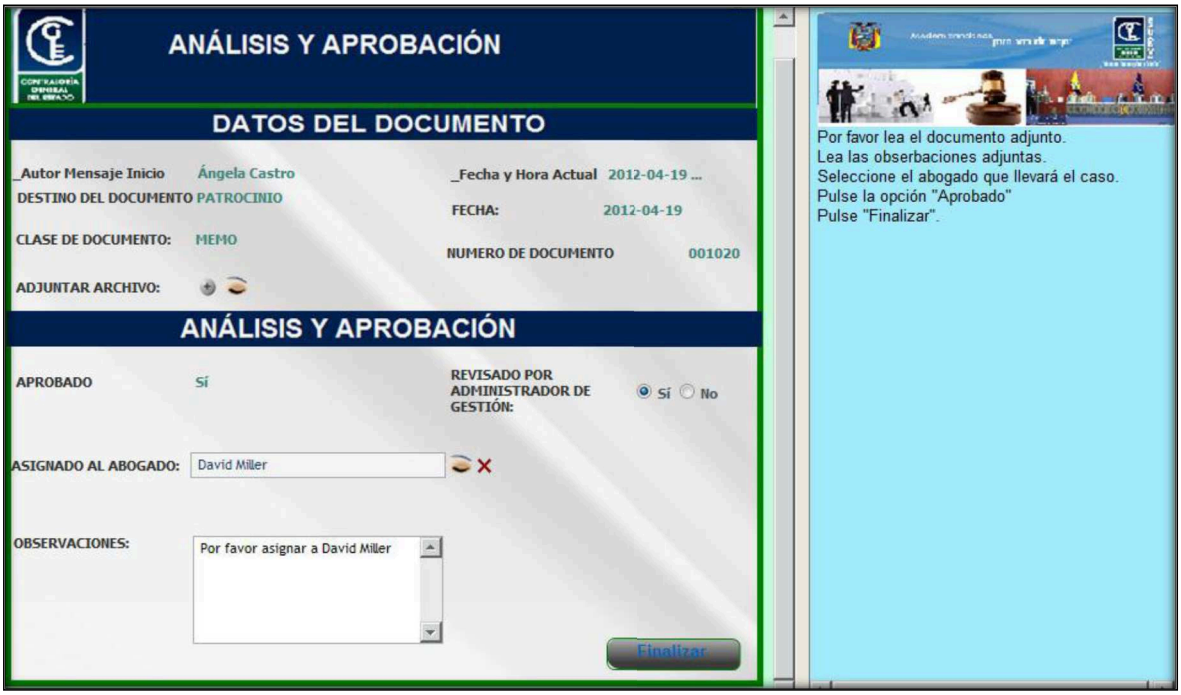


Figura 96 – Formulario de análisis y aprobación del Administrador
Fuente: Elaboración Propia

Tarea P2 TP 44

Ejecutor: Asistente especialista de Abogacía (Carlos Carballido)

Como se comenta en las instrucciones el Asistente de Abogacía a través del documento adjunto investigará el número de MAT (número por el cual identifican los documentos correspondientes a cada caso).

Figura 97 – Formulario de asignación del MAT
Fuente: Elaboración Propia

Tarea P2 TP

Ejecutor: Grupo Patrocinio

La tarea llegará al empleado que el Administrador de Gestión escogió dentro del formulario, en este caso a “David Miller”, el cual al terminar su análisis y adjuntará el escrito correspondiente a la respuesta al trámite.

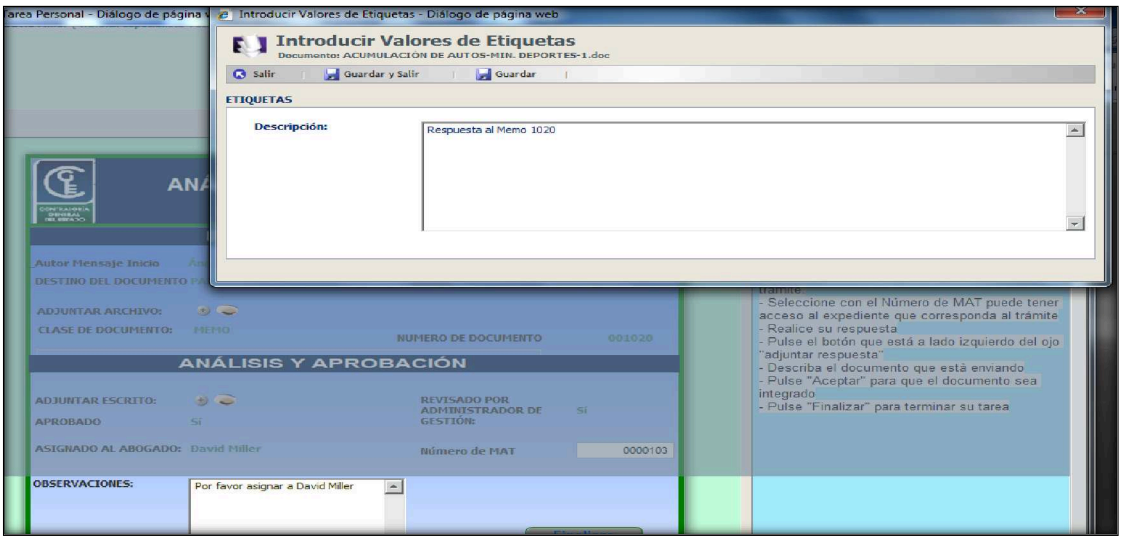


Figura 98 – Formulario de contestación al trámite
Fuente: Elaboración Propia

Sub proceso: Control de Calidad

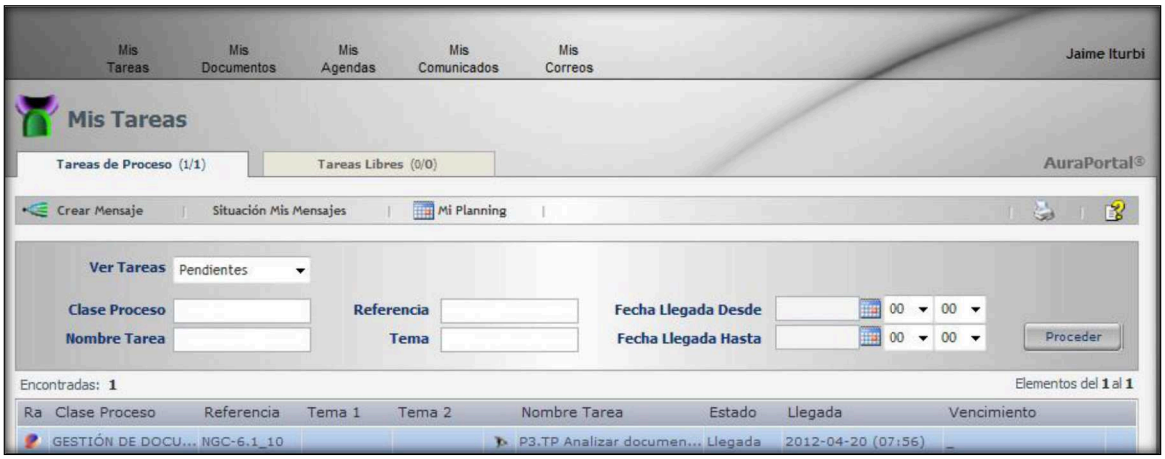


Figura 99 – Llegada del mensaje al Administrador de Gestión
Fuente: Elaboración Propia

Tarea P3 TP

Ejecutor: Administrador de Gestión

El Administrador de Gestión revisa la respuesta al trámite pulsando el ojo del campo “Adjuntar escrito”, realiza las correcciones si las cree necesarias, guarda el documento y pulsa si es necesaria la revisión del Director.

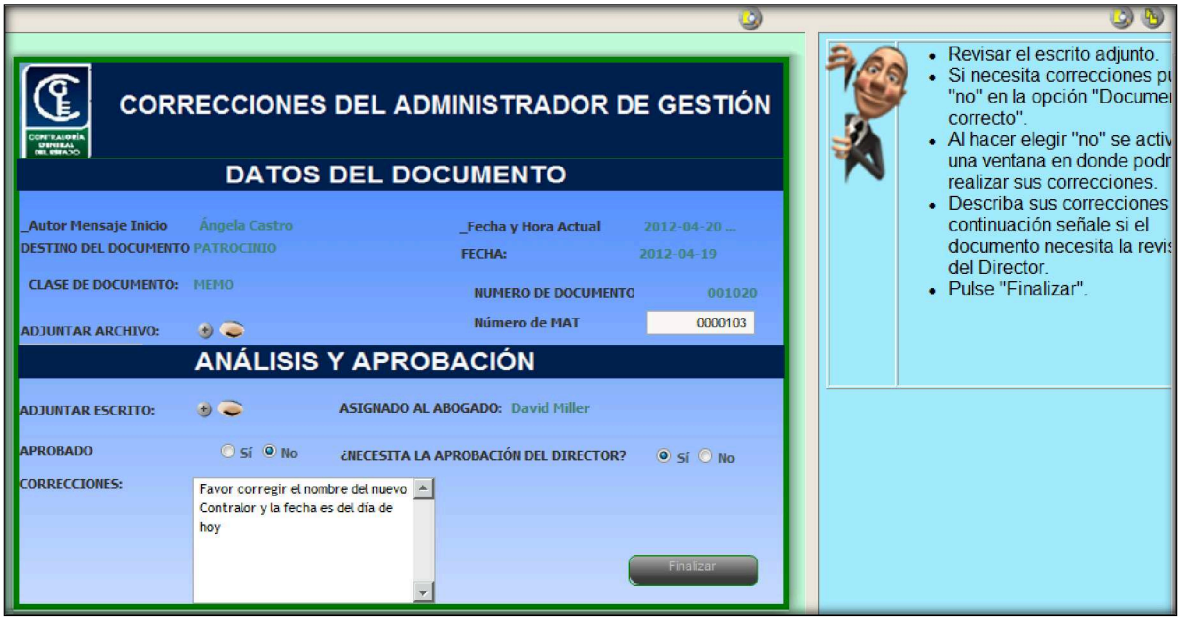


Figura 100 – Formulario de Revisión del Administrador
Fuente: Elaboración Propia

Tarea P3 TP 32

Ejecutor: Director General

Como es necesario que el Director General revise el documento la tarea pasó a el Director General quien revisará el documento y realizará correcciones si es necesario.

Figura 101 – Formulario de Revisión del Director
Fuente: Elaboración Propia

Tarea P3 TP 25

Ejecutor: Abogado designado

El abogado designado en esta tarea es David Miller, quien puede revisar las correcciones y realizar comentarios a cerca de dichas correcciones.

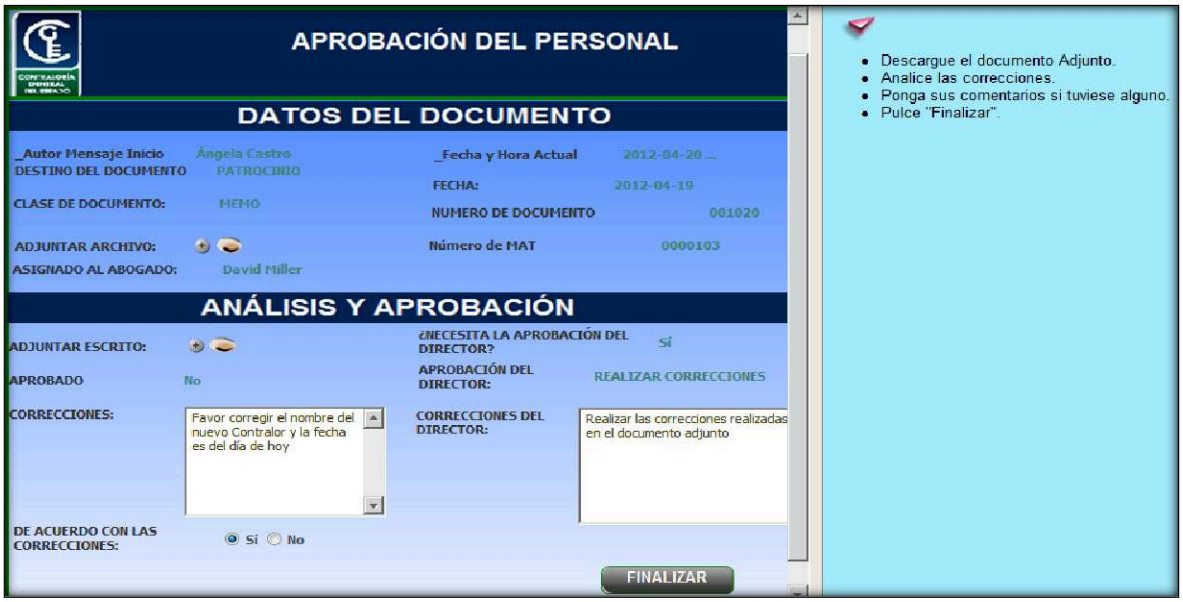


Figura 102 – Formulario de Revisión del Profesional
Fuente: Elaboración Propia

Tarea P3 TP 58

Ejecutor: Administrador de Gestión

Una vez realizadas las correcciones el Administrador de Gestión puede aprobar el documento y una vez mas escoger si el documento requiere o no la aprobación del Director General.

Figura 103 – Formulario de Aprobación del Administrador
Fuente: Elaboración Propia

Tarea P3 TP 63

Ejecutor: Director General

Como esta tarea si necesitaba la aprobación del Director General, fue recibida por el mismo, quien la revisó y dio su aprobación.

Figura 104 – Formulario de Aprobación del Director
Fuente: Elaboración Propia

Tarea P3 TP 41

Ejecutor: Asistente Administrativa

Ya con la aprobación de las dos autoridades la tarea es finalizada por la asistente administrativa al revisar el formato con los cuales los documentos egresan de la Dirección.

Figura 105 – Formulario de Revisión del Formato
Fuente: Elaboración Propia

Sub Proceso Gestión de Documentos Procesados

Tarea P4 TP 21

Ejecutor: Asistente de Administrativa B

Como este documento es de Patrocinio, lo recibe la Asistente de Administrativa B, y analiza si necesita mas información para despachar el documento.

Figura 106 – Formulario de Revisión de destino de documentos
Fuente: Elaboración Propia

Tarea P4 TP 55

Ejecutor:Abogado Designado (David Miller)

Como la información esta incompleta, la tarea regresó al abogado designado.

Figura 107 – Formulario de Emisión de información
Fuente: Elaboración Propia

Tarea P4 TP 21

Ejecutor:Asistente Administrativa B

Lo recibe la Asistente Administrativa B, y analiza si necesita mas información para despachar el documento.

Figura 108 – Formulario de Revisión de destino de documentos completos
Fuente: Elaboración Propia

Tarea P4 TP 79

Ejecutor: Asistente de Abogacía

Con la información completa procede a enviar los documentos al destino correspondiente con lo que finaliza el proceso, excepto cuando si el documento es dirigido a la Secretaría Administrativa.

Figura 109 – Formulario de Preparación y envío de documentos
Fuente: Elaboración Propia

Tarea P4 TP 73

Ejecutor: Asistente Administrativa

Como este documento si fue a la Secretaría Administrativa se esperó la respuesta de la Secretaría General, luego de ese tiempo, la respuesta fue que la documentación estaba correcta con lo que finalizó el proceso.

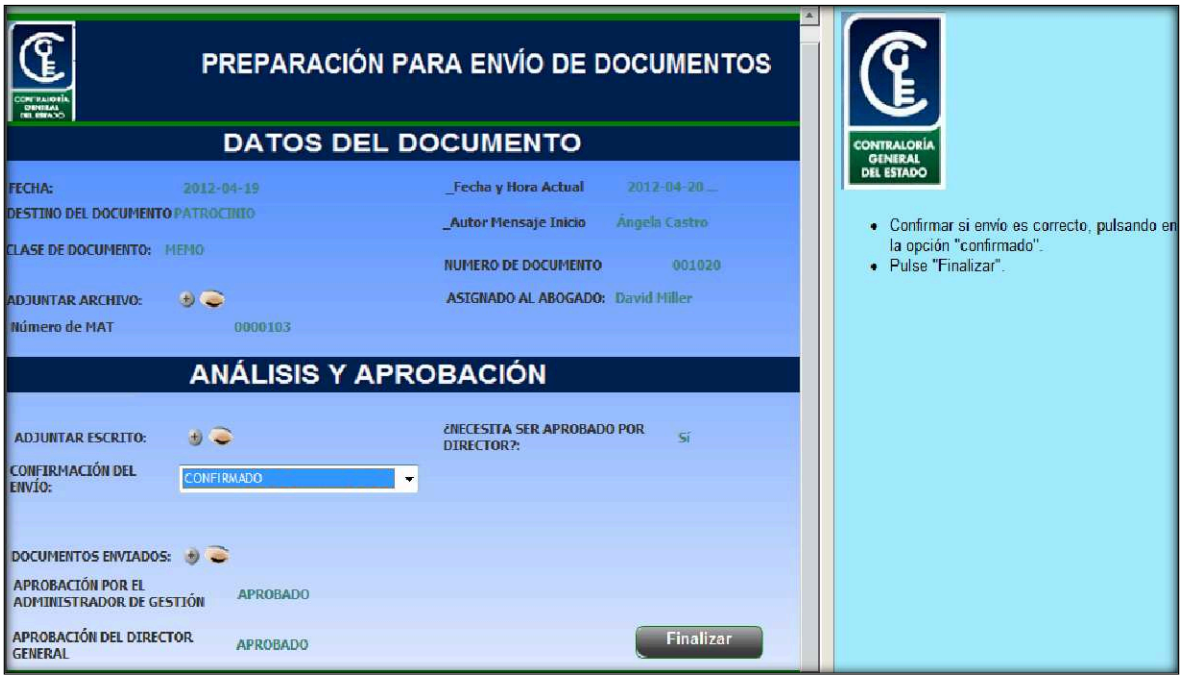


Figura 110 – Formulario de Aprobación de documentos enviados
Fuente: Elaboración Propia