

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

ESCUELA DE CIENCIAS

**“Optimización de los procesos de la Jefatura de Apoyo
Administrativo de la Dirección Financiera de Rentas del
Municipio del Distrito Metropolitano de Quito”**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS**

ZAPATA TOAQUIZA ALEX EDISON

DIRECTOR: ING. VICENTE TORRES

DECLARACIÓN

Yo, ZAPATA TOAQUIZA ALEX EDISON, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito 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.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

ZAPATA TOAQUIZA ALEX EDISON

CERTIFICACIÓN

Certifico que le presente trabajo fue desarrollado por el Señor ZAPATA TOAQUIZA ALEX EDISON, bajo mi supervisión.

**ING. VICENTE TORRES
DIRECTOR DE PROYECTO**

TABLA DE CONTENIDO

TEMA	PAG
CAPITULO 1:	
GENERALIDADES Y ANTECEDENTES	
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.1.1 LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO	1
1.1.1.1 LA NUEVA ERA CIVILIZATORIA	1
1.1.1.2 LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO	2
1.1.1.3 LA GEOPOLITICA DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO	3
1.1.1.4 LA CIUDAD DEL CONOCIMIENTO	4
1.1.1.5 LA CIUDAD- REGIÓN: EJE DEL DISTRITO INNOVADOR	5
1.1.2 EL MODELO DE CIUDAD DESEABLE	5
1.1.3 QUITO EN EL PAIS Y EL MUNDO	6
1.1.3.1 QUITO CAPIAL DEL ECUADOR	6
1.1.4 HACIA 2009 AÑO DEL BICENTENARIO DE LA INDEPENDENCIA	7
1.1.4.1 EL PLAN PARA LA GESTIÓN 2005-2009	7
1.1.4.2 ORIENTACION DEL PLAN	8
1.1.4.3 POLITICAS GENERALES DEL PLAN	9
1.2 AMBITO DEL PROBLEMA	10
1.2.1 LA FUNCION DE LAS MUNICIPALIDADES	10
1.2.2 PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA	17
1.2.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.2.2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	19
1.2.3 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.2.4 JUSTIFICACIÓN	20
1.2.4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	20
1.2.4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	21
1.2.4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	21
1.3 OBJETIVOS	21
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	21
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
1.3.3 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	22
1.3.4 PRESUPUESTO	22

TEMA	PAG
CAPITULO 2:	
FUNDAMENTOS TEÓRICOS	
2.1 FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	25
2.1.1 EL CLIENTE ES EL REY	26
2.1.2 POR QUE ENFOCARSE EN LOS PROCESOS	26
2.1.3 CONCEPTO DE PROCESO	27
2.1.4 CONCEPTOS BÁSICOS	29
2.1.5 TIPOS DE PROCESOS	30
2.1.6 REQUERIMIENTOS DE LOS PROCESOS	31
2.1.7 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	32
2.1.8 DIAGRAMAS DE PROCESOS	33
2.1.8.1 DEFINICIÓN DEL PROCESO	33
2.1.8.2 DESAGREGACIÓN DE SUB PROCESOS	35
2.1.9 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS	35
2.1.9.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS FLUJOGRAMAS	36
2.1.9.2 SIMBOLOGIA UTILIZADA EN LA ELABORACIÓN DE LOS FLUJOGRAMAS	36
2.1.9.3 DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL	37
2.2 METODOLOGÍA PARA LA DOCUMENTACION DE PROCESOS	39
2.3 TÉCNICAS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS	39
2.3.1 EL PROCESO DE GARANTÍA DE CALIDAD	41
2.3.1.1 RESOLUCIÓN DE PRBLEMAS	42
2.3.2 ORIENTACIÓN HACIA LA CADENA DE VALOR	44
2.3.2.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS	45
2.1.3.2 ACTIVIDADES DE APOYO	45
2.3.3 ANALISIS DE VALOR AGREGADO	46
2.3.3.1 PASOS PARA EL ANALISIS DE VALOR AGREGADO	46
2.3.4 COSTEO POR ACTIVIDAD (ABC)	50
2.3.4.1 ELEMENTOS DEL COSTEO ABC	50
2.3.4.2 FUNDAMENTOS DEL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES	51
2.3.4.3 IMPLANTACIÓN DEL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES	52
2.3.4.4 BENEFICIOS DEL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES	52
2.3.4.5 PASOS PARA EL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES	53
2.3.5 MEJORA ESTRUCTURAL DE LOS PROCESOS	54
2.3.6 BENCHMARKING	55

TEMA	PAG
2.3.6.1 TIPOS DE BENCHMARKING	56
2.3.6.2 ETAPAS DEL BENCHMARKING	56
2.3.7 INDICADORES DE GESTIÓN	56
2.3.7.1 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	57
2.3.7.2 BENEFICIOS DE LOS INDICADORES	57
2.3.7.3 SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN	57
2.3.7.4 REQUISITOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	58
2.3.7.5 TIPOS DE INDICADORES	58
2.3.7.6 ESQUEMA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN	58

CAPITULO 3:

ANÁLISIS DETALLADO DEL SISTEMA ACTUAL DEL MACROPROCESO EN LA JEFATURA DE APOYO ADMINISTRATIVO (JDAA)

3.1 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	61
3.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA JDAA	61
3.2.1 ANTECEDENTES	61
3.2.2 CADENA DE VALOR GENERAL DEL MUNICIPIO DE QUITO	62
3.2.3 CADENA DE VALOR ACTUAL DE LA JDAA	63
3.2.4 LEVANTAMIENTO DE LOS SUBPROCESOS ACTUALES DE LA JDAA	64
3.2.5 DIAGRAMAS DE FLUJO DE CADA UNO DE LOS MACROPROCESOS Y PROCESOS	66
3.2.6 ANALISIS DE VALOR AGREGADO DE CADA UNO DE LOS MACROPROCESOS	79
3.2.7 ANALISIS DE COSTOS POR ACTIVIDADES DE LA JDAA	90
3.2.8 ANALISIS FODA DE CADA UNO DE LOS MACROPROCESOS	96
3.3 CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS	102
3.3.1 CUADRO RESUMEN DEL ANALISIS DE LA JDAA	102
3.3.2 DIAGRAMA CAUSA-EFECTO DEL ANALISIS DE LA JDAA	103

CAPITULO 4:

DISEÑO DEL MODELO DE LA JEFATURA DE APOYO ADMINISTRATIVO (JDAA)

4.1 DISEÑO DEL MODELO	107
4.2 DIAGRAMAS DE FLUJO DEL MODELO IDEAL DE CADA MACROPROCESO	108

TEMA	PAG
4.3 ANALISIS DE VALOR AGREGADO DE CADA UNO DE LOS MACROPROCESOS DEL SISTEMA PROPUESTO	108
4.4 ANALISIS DE COSTOS POR ACTIVIDADES DEL SISTEMA PROPUESTO	130
4.5 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LA SITUACION ACTUAL Y LA PROPUESTA	136
4.5.1 ANÁLISIS COMPARATIVO GLOBAL	136
4.5.2 ANÁLISIS COMPARATIVO DE COSTOS	137

CAPITULO 5:

GENERACIÓN DE UN MODELO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS E INDICADORES DE GESTIÓN

5.1 MODELO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	140
5.2 IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CONTROL	141
5.2.1 INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA JDAA	142
5.2.1 INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA JDAA	117
5.2.1.1 PERSPECTIVA DEL CLIENTE	143
5.2.1.2 PERSPECTIVA DEL PROCESO	143
5.2.1.3 PERSPECTIVA FINANCIERA	145
5.2.1.4 PERSPECTIVA DEL CRECIMIENTO Y DESARROLLO	145

CAPITULO 6:

CONCLUSIONES Y RESOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES	48
6.2 RECOMENDACIONES	50

INDICE DE GRÁFICOS

TEMA	PAG
Gráfico 1-1: Organigrama del Municipio Metropolitano de Quito	11
Gráfico 1-2: Organigrama de la Administración general de MDMQ	12
Gráfico 1-3: Organigrama del Servicio Metropolitano de Rentas Internas	14
Gráfico 1-4: Organigrama de la Jefatura de Apoyo Administrativo	16
Gráfico 2-1: Estructura de un proceso	28
Gráfico 2-2: Formato de definición de subprocesos	34
Gráfico 2-3: Secuencia de desagregación de subprocesos	35
Gráfico 2-4: Ejemplo de Diagrama de flujo funcional	38
Gráfico 2-5: Ciclo de Garantía de Calidad	42
Gráfico 2-6: Cadena de Valor de Porter	44
Gráfico 2-7: Análisis de Valor Agregado	47
Gráfico 2-8: Ejemplo de Análisis de Valor Agregado	49
Gráfico 2-9: Ejemplo de Análisis de Costos	53
Gráfico 3-1: Cadena de Valor General del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito	62
Gráfico 3-2: Cadena de Valor de la Jefatura de Apoyo Administrativo	63
Gráfico 3-3: Diagrama Causa - Efecto de la Jefatura de Apoyo Administrativo	105

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1-1: Presupuesto del proyecto	23
Cuadro 2-1: Diferencias entre un enfoque funcional y un enfoque por procesos	27
Cuadro 3-1: Resumen de macroprocesos y procesos de la Jefatura de Apoyo Administrativo	64
Cuadro 3-2: Resumen del Análisis de los procesos de la Jefatura de Apoyo Administrativo	104
Cuadro 4-1: Resumen del Análisis comparativo entre la situación actual y la propuesta de la Jefatura de Apoyo Administrativo	136
Cuadro 4-2: Resumen del Análisis de Costos entre la situación actual y la propuesta de la Jefatura de Apoyo Administrativo	137

TEMA

PAG

ANEXOS

ANEXO 5-1: MODELO DE DOCUMENTACION DE PROCESOS

BIBLIOGRAFÍA

CAPITULO 1

GENERALIDADES Y ANTECEDENTES

1.1 INTRODUCCIÓN

Quito es parte de una de las tres importantes concentraciones urbanas de América Latina; en términos poblacionales constituye la décima octava ciudad en América Latina, la séptima en la Comunidad Andina y la segunda en el Ecuador.

Es importante puerta de comunicación para el sur del continente americano, eje de penetración y articulación de las naciones de la Comunidad Andina, y polo clave del potencial corredor económico Atlántico–Pacífico (desde el Asia hasta el Brasil).

En términos generales, las tendencias del comercio caminan hacia la apertura de los mercados. Es así como los países de la región se abren con cierta rapidez para facilitar el libre intercambio de bienes y servicios. Si bien ello puede ser una oportunidad al ampliarse el mercado para los productos nacionales, existen riesgos por la baja competitividad de éstos frente a los de otros países de la región.

“De cara al futuro, Quito y su región deberán hacer estudios de percepción estratégica e inteligencia de mercados del acontecer global y también sincronizar su economía, sus instituciones y su marco jurídico para lograr el máximo beneficio social, y avanzar en la lucha contra la pobreza y la exclusión, para lograr una mejor calidad de vida para su población.”¹

1.1.1 LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

1.1.1.1 LA NUEVA ERA CIVILIZATORIA

La humanidad enfrenta una situación de cambio acelerado y permanente, los países avanzados han conseguido, gracias a la evolución técnica y científica, pasar de la economía industrial a otra fundamentada en la capacidad de aplicar el conocimiento en un marco de constante innovación.

¹ Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (MDMQ), Departamento de Planificación, Plan de Gobierno Municipal 2000-2004 (Plan Quito Siglo XXI), Pág. 15

Esta nueva era se expresa de manera dramática en la irrupción de tres fenómenos interdependientes y determinantes de la dinámica económica, cultural y política de las sociedades contemporáneas: la globalización de la economía y la cultura, la sociedad del conocimiento y la emergencia de la ciudad-región como nuevo protagonista de la política interna e internacional.

1.1.1.2 LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO²

La sociedad de estos tiempos es la sociedad del conocimiento; es un tiempo de cambios profundos, acelerados y continuos; estamos insertos en una época en la que mucho de lo conocido dejó de ser útil. Esta situación implica incesante adaptación, en donde la información deviene preponderante, convirtiéndose en la principal materia prima para elaborar con ella el conocimiento.

Asistimos a una revolución que tiene su centro en el saber y que tiene dos grandes protagonistas: el desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) que modifica los procesos productivos de todos los sectores de actividad; y, las nuevas organizaciones y redes de relación entre organizaciones, por donde dicha información circula sin descanso dando lugar a un mundo interconectado con una economía mundial con capacidad de funcionar en tiempo real a escala planetaria.

La sociedad de la información es el resultado de la economía de la información multiplicada por la cultura de la información, la misma que comprende una ciudadanía multilingüe, una actitud abierta a la tecnología, una legislación de apoyo, costes adecuados de acceso, infraestructuras y regulaciones alcanzadas por consenso.

En la base de la economía del conocimiento se encuentran cuatro factores estrechamente interrelacionados:

- a) la difusión de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)
- b) La tercerización progresiva de las sociedades

² CLOS, Joan, “Una ciudad con ideas”, Editorial Los Monográficos de Barcelona, Barcelona 2003. Pág. 45

- c) La internacionalización de la economía
- d) El aumento y extensión de la educación, saberes y conocimiento.

1.1.1.3 LA GEOPOLÍTICA DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO³

Hoy en día se presentan grandes desafíos para el Estado-Nación, tales como los dramáticos cambios en la infraestructura económica y social, esto conduce a la necesaria modificación de la estructura política y jurídica de este.

El Estado–Nación enfrenta desafíos tanto por la supranacionalización (que provee marcos regulatorios para la globalización) como por la descentralización (que responde a las demandas de autonomía para un más eficiente manejo de las ciudades y regiones).

En la era actual, el Estado–Nación pierde poder efectivo por la supranacionalización y por la descentralización. Por una parte, las presiones a la supranacionalización obedecen a que el Estado está perdiendo autonomía para el manejo de asuntos tales como la macroeconomía, los derechos humanos, el medio ambiente, el narcotráfico, la proliferación de armas de destrucción masiva, etc., los cuales caen progresivamente en la órbita de la comunidad internacional; las fuerzas de la globalización están desarticulando la forma específica de intersección entre soberanía y territorio.

En todo el mundo se siente una transición del Estado-Nación al “Estado de Regiones”, esto por que las economías regionales resultan más funcionales a los nuevos retos de la economía mundial.

La globalización económica y cultural se caracteriza por una compleja red de flujos de información, capitales, mercancías y personas que integra a todo el planeta. Las ciudades–región constituyen los nodos de infraestructuras y servicios avanzados de esta red de flujos: así organizan y sustentan la economía mundial. Las ciudades que no logran articularse en este sistema de flujos globales se marginan de los procesos de desarrollo.

³ FAREZ, Roberto, “Lineamientos para una economía regional de Quito”, Municipio de Quito, Dirección de Planificación, Quito 2000, Pág. 62

1.1.1.4 LA CIUDAD DEL CONOCIMIENTO⁴

La sociedad del conocimiento tiene en las ciudades su punta de lanza. Por esto la ciudad tiene que transformarse en un centro de gestión estratégica en el marco de la economía global. La ciudad es el punto neurálgico de la sociedad del conocimiento: un complejo juego en el que participan conjuntamente las tradicionales ventajas genéricas y las ventajas específicas que se sepan crear.

Las ciudades son los espacios privilegiados para la generación, el procesamiento y la transmisión de la información, con el propósito de crear una cultura de la información en la que sus miembros se vuelven usuarios intensivos del conocimiento en todos los aspectos y, por tanto, la sociedad en su conjunto maximiza su adaptabilidad a un entorno variable.

Son elementos esenciales de la nueva ciudad:

- a) El sistema educativo y la formación permanente, especialmente la universidad entendida como creadora, productora y difusora del conocimiento humanístico y tecnológico
- b) La modernización de las estructuras de gobierno y organizativas
- c) La misma gestión del conocimiento.

La competitividad de la ciudad-región, que se fundamenta en gran medida en su capacidad de atracción de actividades industriales y de servicios, depende de la contribución que ésta pueda realizar a la calidad organizativa de su propio tejido económico.

Las ciudades-región exitosas han logrado crear un entorno de innovación, toda vez que no sólo la actividad económica en general, sino específicamente los procesos de innovación tecnológica y las empresas e instituciones que los generan, tienden a concentrarse en ciertos territorios, sobre todo de carácter urbano metropolitano.

⁴ CLOS, Joan, "Una ciudad con ideas", Editorial Los Monográficos de Barcelona, Barcelona 2003, Pág. 82

1.1.1.5 LA CIUDAD-REGIÓN: EJE DEL DISTRITO INNOVADOR

Las ciudades que buscan ser punta de lanza del desarrollo en la sociedad del conocimiento deben estructurarse adecuadamente en su entorno regional. Por eso, hoy en día, se habla de la ciudad-región como núcleo para la creación de los distritos innovadores, en donde la competitividad de la ciudad-región depende de la contribución que pueda realizar a la calidad organizadora de su propio tejido económico con vistas a fortalecer los sistemas industriales –que operan en red- en un entorno innovador que ofrece condiciones para procesos de innovación tecnológica, acumulación de “know how” técnico, recursos humanos calificados, infraestructura tecnológica, universidades y centros de apoyo, capital de riesgo, entre otros, además de las ventajas que proporciona la propia proximidad espacial de las firmas innovadoras.

Una ciudad-región innovadora se crea y avanza por la coparticipación de agentes públicos, privados y académicos que interactúan en un territorio específico, aprovechando una infraestructura particular, para adaptar, generar y difundir innovaciones tecnológicas, y tendrá éxito si funciona en sinergia con los Estados a los cuales pertenecen.

1.1.2 EL MODELO DE CIUDAD DESEABLE

La ciudad sostenible social, económica, política y ambientalmente, es aquella que es compacta y densa, con continuidad formal; es multifuncional, heterogénea y diversa en toda su extensión. Es la base para obtener una vida social con cohesión y una plataforma económica competitiva, al mismo tiempo que ahorra suelo, energía y recursos materiales y preserva los sistemas agrícolas y naturales para las futuras generaciones.

La ciudad difusa, en cambio, tiene de todo pero disperso, funcionalmente separado, en aislamiento. Esta forma de desarrollo urbano multiplica el consumo de suelo, energía y materiales; además, explota los sistemas del entorno más allá de su capacidad de carga.

1.1.3 QUITO EN EL PAIS Y EL MUNDO⁵

1.1.3.1 QUITO CAPITAL DEL ECUADOR

Quito es símbolo y eje de la nacionalidad ecuatoriana por su condición de Capital de la República, su proceso histórico y su riqueza cultural. Es centro político, económico, administrativo, turístico, educativo y cultural de alcance nacional y regional. Es nodo privilegiado de comunicaciones e intercambios entre personas, bienes y servicios, debido a su localización , tamaño, escala y diversidad económica, social, cultural y funcional.

El Distrito Metropolitano de Quito tiene potencial de desarrollo ya que es una región de producción y consumo de escala. Quito junto con Guayaquil es uno de los dos principales polos de desarrollo del Ecuador, que mantienen relaciones de complementariedad de mucho tiempo. Igualmente, la región de Quito comparte con sus parroquias y con provincias y cantones vecinos un sinnúmero de relaciones de intercambio y trabajo mancomunado. Esto significa un conjunto de ventajas que pueden ser aprovechadas para el futuro del DMQ y del país, con el propósito de alcanzar los objetivos estratégicos de desarrollo social y económico.

Quito presenta algunas ventajas comparativas tales como su ubicación geoestratégica, su dimensión, la existencia de importantes infraestructuras y servicios, su cultura, su base económica diversificada y la existencia de ciertos sectores económicos que han penetrado mercados externos con relativo éxito.

Estos factores pueden devenir en ventajas competitivas si se actúa con prontitud para superar el atraso tecnológico y la baja productividad, la mentalidad y cultura poco inclinadas a la internacionalización y la dotación adecuada de servicios y equipamientos para atender los requerimientos de la población y aquellos que demanda la nueva era global.

⁵JJON, Francisco, "Programa de Competitividad y Desarrollo Territorial", Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Unidad de Planeamiento Estratégico, Quito 2001, Pág. 34

1.1.4 HACIA 2009 AÑO DEL BICENTENARIO DE LA INDEPENDENCIA

1.1.4.1 EL PLAN PARA LA GESTIÓN 2005-2009⁶

El Plan Bicentenario es un plan de gobierno para el ejercicio 2005-2009. Se inscribe dentro de los preceptos y lineamientos del Plan Equinoccio 21. Quito hacia el 2025, adoptado por la comunidad quiteña como su Carta de Navegación para los próximos veinte años.

El Plan Bicentenario establece los ejes estratégicos y define los programas y los proyectos que requieren Quito y su Distrito Metropolitano para alcanzar sus objetivos de desarrollo, en una acción mancomunada de la Municipalidad y del conjunto de actores de la sociedad quiteña.

El Plan Bicentenario 2005-2009 se propone profundizar el proceso de desarrollo humano sustentable para crear condiciones de equidad e inclusión, ampliación y universalización de las oportunidades y mejoramiento sostenido de la calidad de vida de toda la población, con la finalidad de conseguir el bienestar, la plena realización y la convivencia armónica de la comunidad.

El proceso de ejecución del Plan permitirá aunar esfuerzos colectivos para solucionar los problemas actuales y enfrentar con posibilidades de éxito los retos del cambiante entorno nacional e internacional. Para ello es indispensable planificar estratégicamente con sentido de futuro e imaginación para conseguir una transformación cultural de los habitantes en la manera de ser, actuar y habitar en el Distrito, que nos conduzca finalmente a que Quito sea una ciudad en la cual todos y todas podamos vivir bien.

1.1.4.2 ORIENTACIÓN DEL PLAN⁷

La ciudad debe ser un espacio de vida y convivencia en donde sea posible la existencia solidaria de un pueblo que transita por la historia construyendo y fortaleciendo su sentido de pertenencia, arraigo e identidad. Deseamos una ciudad que se funde en valores compartidos, como el respeto a la dignidad

⁶ Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (MDMQ), Departamento de Planificación, Plan Bicentenario 2005-2009 del MDMQ, Pág. 32

⁷ *Ibíd.*, Pág. 50

humana, el empleo de la razón como medio para dirimir los conflictos, de la sinceridad para enfrentar el escepticismo, y de la confianza para fortalecer las relaciones sociales y desarrollar la honestidad; buscamos crear una comunidad solidaria al servicio de todas las personas, en especial de los más vulnerables y desprotegidos. En fin, que hombres y mujeres, que sienten, quieren, viven y conviven, consigan dar un significado y dirección a su existencia.

Por ello, el Plan Bicentenario ubica al ser humano en el centro de la planificación, ya que es sujeto y objeto de ésta; participa en cada una de sus etapas como protagonista principal de su propia realización personal y comunitaria. Es una propuesta humanista, en el sentido más amplio, para promover transformaciones culturales que impliquen crecimiento y desarrollo de las personas individual y colectivamente.

Para lograr el desarrollo humano sustentable se plantea que Quito debe ser:

- Un espacio para la convivencia basada en principios básicos como la cultura de paz, la inclusión, la pluralidad y la tolerancia hacia las diversas formas de pensar, querer y sentir.
- El espacio de la palabra, del diálogo constructor y fructífero, del respeto a la dignidad y las diferencias; de la tolerancia; a fin de construir solidariamente comunidad y encontrar soluciones negociadas a las contradicciones y conflictos. Quito debe ser el ámbito del debate, el argumento, la crítica constructiva, en donde se discute, conjetura, argumenta y saca conclusiones, para progresar en paz.
- El lugar de la razón y de lo razonable, por cuanto la dignidad humana presupone la dignidad de la razón. El ser humano es un ser racional y no puede afirmar su humanidad sin la razón.
- El espacio de la ciudadanía activa y la participación cívica, con personas que hacen valer sus derechos y cumplen sus obligaciones, organizaciones cívicas que participan intensamente en la vida pública e instituciones estables, respetables y confiables. La participación cívica debe ser el antídoto contra la irresponsabilidad, la indiferencia y la falta de solidaridad.

1.1.4.3 LAS POLÍTICAS GENERALES DEL PLAN⁸

Las políticas generales que se propone el Plan para la superación de los problemas existentes y el aprovechamiento de las oportunidades que brindan el entorno, son:

- Cultura ciudadana, para establecer la cohesión social y las relaciones entre ciudadanos y ciudadanas con base en la confianza, el cumplimiento voluntario de normas, la capacidad de acordar. Que construya, mantenga y enriquezca lo público y promueva la cultura de paz, diálogo y solidaridad como pilares de la convivencia social.
- Productividad, competitividad y el empleo, para la generación sostenible de riqueza y prosperidad colectiva de la ciudad y región en un entorno funcional, legal e institucional adecuado; el afianzamiento de una cultura social emprendedora y la densificación de la malla de micro, pequeñas y medianas empresas con la concurrencia de los sectores público, académico y privado.
- Justicia social con equidad y universalidad, para un acceso de las personas a condiciones óptimas de nutrición, salud, educación y habitabilidad; con igualdad de oportunidades para la ciudadanía, con enfoques de género, étnico y generacional, y con garantía de plena vigencia de los derechos y responsabilidades individuales y sociales y la igualdad ante la ley.
- Educación universal de calidad, para elevar el acceso al conocimiento y la capacidad de aprender de todas las personas mediante la gestión de calidad de la educación de modo que se asegure la plena escolarización, con herramientas tecnológicas adecuadas a la era del conocimiento, permanencia y ejercicio de valores ciudadanos con transparencia y corresponsabilidad social.
- Medio ambiente y patrimonio protegidos y enriquecidos, para conseguir un medio ambiente de calidad en beneficio de la identidad, la salud, la sostenibilidad de los ecosistemas y la productividad con base en una cultura de respeto e integración social al ambiente natural y construido.

⁸ Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (MDMQ), Departamento de Planificación, Plan Bicentenario 2005-2009 del MDMQ, Pág. 64

- Familia fortalecida, para que niños, adolescentes y jóvenes vivan a plenitud; para que las personas con discapacidad y los ancianos sean reconocidos y tengan apoyo social; para que se prevenga la violencia intrafamiliar y se apoye la integración familiar.
- Gestión pública de calidad, que eleve la confianza y respeto de los ciudadanos a las instituciones y cree relaciones transparentes, amables y respetuosas entre ciudadanos y servidores públicos con eficiencia y modernidad.

Como vemos una de las políticas trascendentes asumidas por la Alcaldía ha sido la de transformar a la administración municipal en un verdadero gobierno local: pasar de ser únicamente una institución proveedora y administradora de servicios públicos e infraestructuras a un sistema institucional de gobierno de carácter promotor, facilitador, organizador y regulador de la dinámica del desarrollo social, económico, territorial, cultural, institucional y político del DMQ.

Actualmente en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, conforme a lo dispuesto en la Resolución No. C0004 de 13 de enero de 2005, crea el “Programa de Modernización Municipal” con el objetivo de lograr una administración de calidad, con la capacidad de brindar un servicio eficiente a los ciudadanos del Distrito Metropolitano de Quito. Esto como respuesta al plan maestro de desarrollo institucional.

1.2 ÁMBITO DEL PROBLEMA

1.2.1 LA FUNCION DE LAS MUNICIPALIDADES

Las municipalidades deben trascender de su actual papel de simples prestadores de bienes y servicios para convertirse en verdaderos gobiernos locales, protagonistas activos en el desarrollo de su área de influencia; deben contribuir a que sus ciudades pongan en marcha sistemas avanzados y se conviertan en centros de producción y difusión de ciencia y tecnología y se creen condiciones para que la creatividad y capacidad de innovación de las personas, empresas e instituciones propicien un desarrollo acelerado de la sociedad local y se dinamice el país.

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, se encuentra estructurado de la siguiente forma:

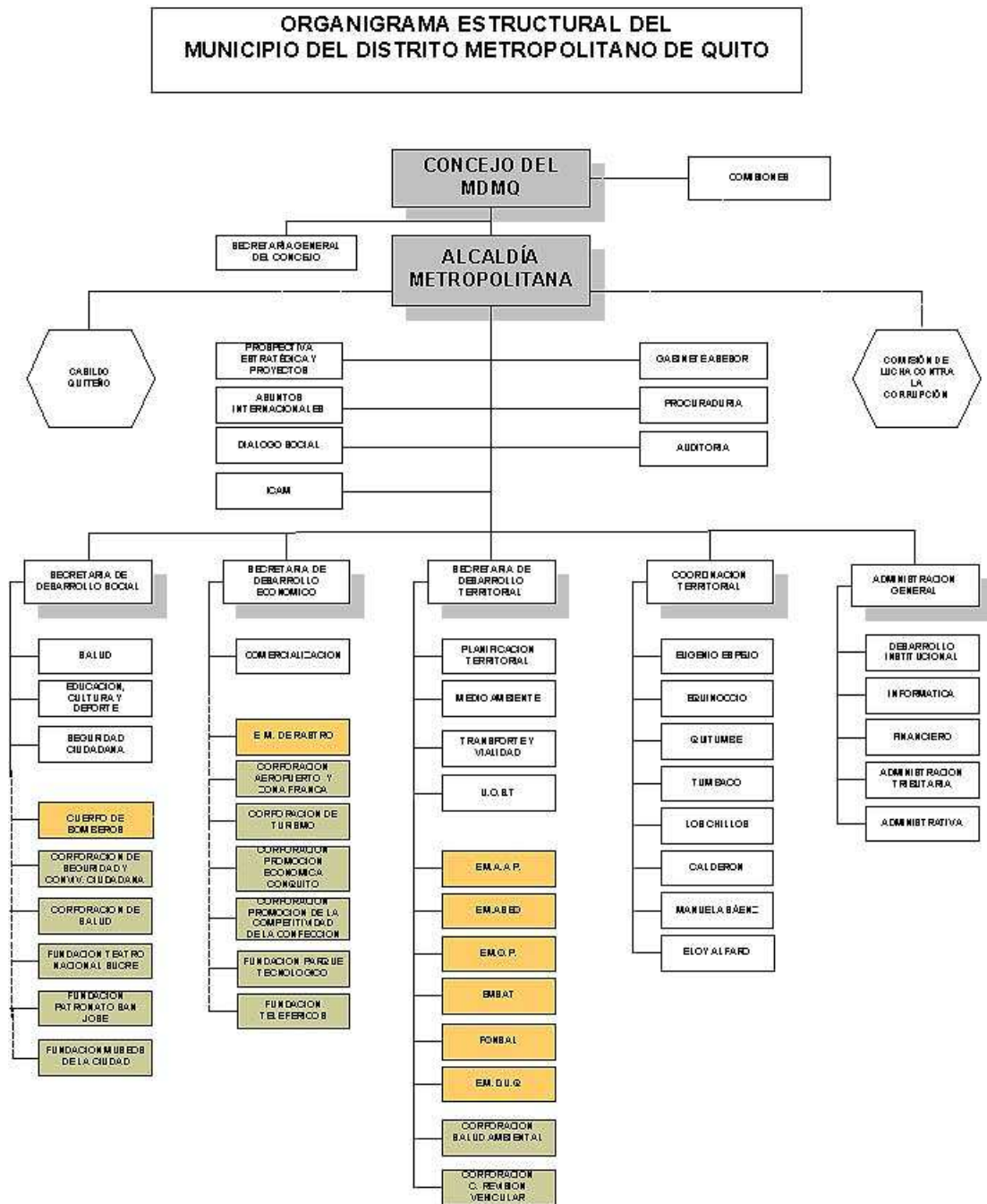


Grafico 1-1: Organigrama del Municipio Metropolitano de Quito

Fuente: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

ADMINISTRACION GENERAL

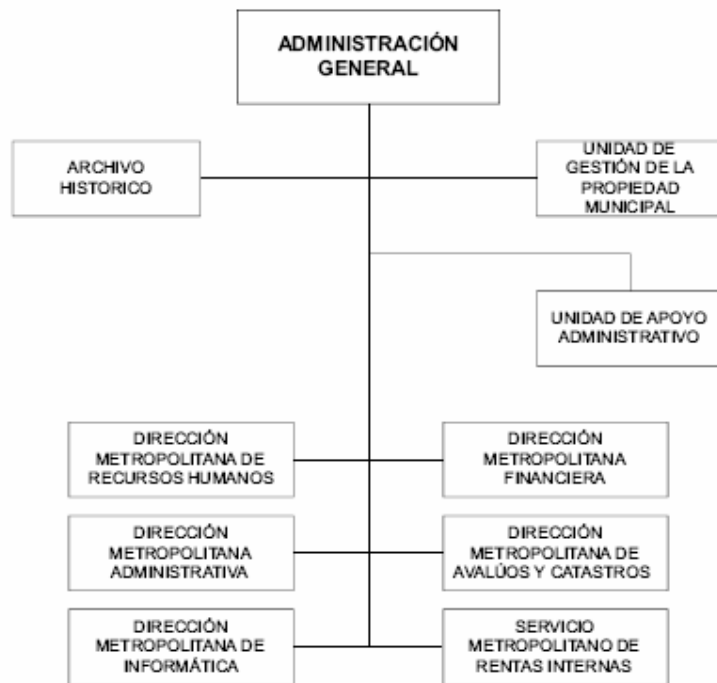


Grafico 1-2: Organigrama de la Administración General del MDMQ

Fuente: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Nivel : Gestión

Subordinada de : Alcaldía Metropolitana

Resolución: No. 34 Noviembre 21 del 2000

No. 10 - Enero 31 del 2001

No. 37 Mayo 30 del 2002

MISIÓN

Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar los recursos humanos, administrativos, financieros, informáticos y tributarios de la municipalidad, que permitan el cumplimiento de los programas y proyectos con transparencia, honestidad, austeridad, agilidad y eficiencia con la finalidad de presentar una imagen que despierte confianza en la ciudadanía.

FUNCIONES ESPECIFICAS

1. Orientar e impulsar la marcha de los servicios y dependencias administrativas y controlar su funcionamiento, cuidando que su ejecución y desenvolvimiento se ajusten a las reglas generales establecidas por el Concejo y las directrices e instrucciones impartidas por el Alcalde.
2. Constituirse en contraparte para la formulación y ejecución de proyectos con cooperación nacional e internacional.
3. Ser el Coordinador General ante el Banco del Estado y Banco Interamericano de Desarrollo -BID- con la correspondiente suscripción de documentos.
4. Conocer asuntos y expedir resoluciones comprendidos en la delegación que el Alcalde le haya conferido.
5. Coordinar acciones entre las dependencias de la administración distrital, para obtener el mejor aprovechamiento de los recursos y la elevación de la eficiencia de los servicios distritales.
6. Asesorar al Alcalde en la toma de decisiones sobre el uso óptimo de recursos del Municipio.
7. Informar al Alcalde acerca de las necesidades del distrito, la marcha de los servicios y el desenvolvimiento de las unidades administrativas.
8. Asistir a las sesiones del Concejo, con voz informativa pero sin voto.
9. Coordinar y supervisar la adecuada administración, registro, uso y explotación de espacios e inmuebles que constituyen la propiedad municipal.
10. Coordinar y supervisar la adecuada administración técnica y el desarrollo profesional del recurso humano en la Municipalidad.
11. Coordinar y supervisar la adecuada administración de los bienes muebles, equipos, suministros y materiales de oficina de la municipalidad.
12. Coordinar y supervisar la adecuada administración de los proyectos de desarrollo de sistemas de información que faciliten la gestión de los diversos procesos institucionales.

13. Coordinar y supervisar la adecuada administración de las finanzas municipales de conformidad con las disposiciones legales vigentes y las políticas del Concejo y Alcalde Metropolitano.
14. Coordinar y supervisar la adecuada administración de los procesos tributarios, mediante el gestionamiento de programas y proyectos.
15. Coordinar y supervisar la adecuada administración del catastro del Distrito Metropolitano de Quito.
16. Participar en los Comités de: Selección, Concurso de Ofertas, Licitaciones, Contrataciones e Informático.

SERVICIO METROPOLITANO DE RENTAS INTERNAS

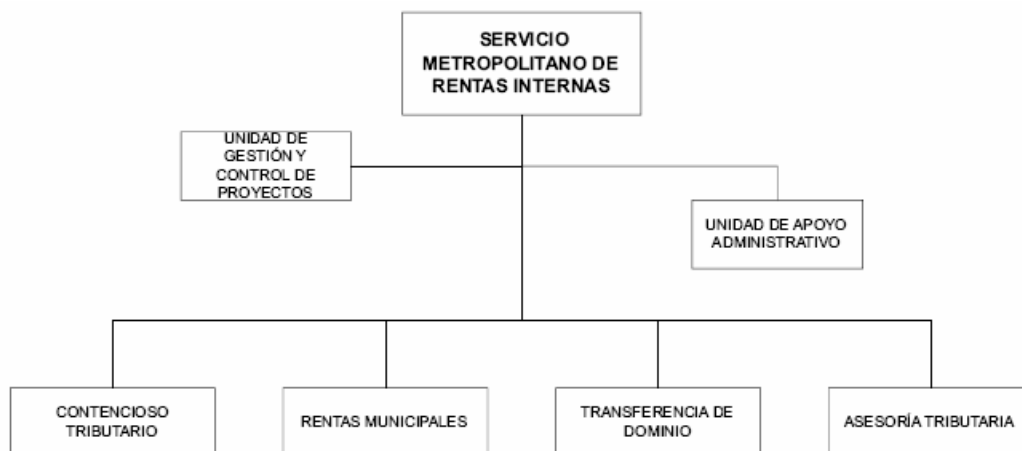


Grafico 1-3: Organigrama del Servicio Metropolitano de Rentas Internas

Fuente: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Nivel : Gestión

Subordinada de : Administración General

Resolución: No. 34 - Noviembre 21 del 2000

No. 10 - Enero 31 del 2001

No. 37 - Mayo 30 del 2002

MISIÓN

Generar ingresos tributarios, (impuestos, tasas y contribuciones de mejoras), basándose en la correcta aplicación de leyes, reglamentos, ordenanzas e instructivos, guardando proporción con la capacidad de pago de los contribuyentes, mediante procedimientos transparentes de determinación, control y reclamos, brindando una atención ágil y oportuna a los contribuyentes.

FUNCIONES ESPECIFICAS

1. Planificar y controlar los procesos tributarios, mediante el gestionamiento de programas y proyectos.
2. Administrar los procesos judiciales tributarios.
3. Ejercer la facultad reglamentaria y resolutive, mediante unidades de normativa tributaria y de resoluciones.
4. Administrar las obligaciones tributarias provenientes de las actividades económicas (impuestos de patentes y 1.5 por mil sobre los activos totales), espectáculos públicos (los impuestos a espectáculos públicos y el impuesto al juego), tasas e ingresos no tributarios y transferencias de dominio cuyos impuestos están determinados por la utilidad, alcabala, registro y contribución especial de mejoras.
5. Ejecutar la política tributaria aprobada por el Alcalde.
6. Dirigir, organizar, coordinar y controlar la gestión del S.M.R.I. aplicar las leyes y reglamentos tributarios.
7. Administrar la política tributaria concerniente al Municipio, de acuerdo a la facultad reglamentaria establecida en la normativa.
8. Dictaminar políticas y decisiones que deben ser asumidas por las delegaciones de Rentas en las administraciones zonales y actuar de acuerdo a lo establecido por la normativa.
9. Celebrar convenios con entidades públicas y privadas para la realización de actos de determinación, control tributario y otros servicios, como el de recaudación de tributos, a través del sistema bancario ecuatoriano.

10. Expedir resoluciones o disposiciones de carácter general y obligatorio, para la aplicación de normas legales, reglamentarias, para el desenvolvimiento eficiente de la administración tributaria.

JEFATURA DE APOYO ADMINISTRATIVO

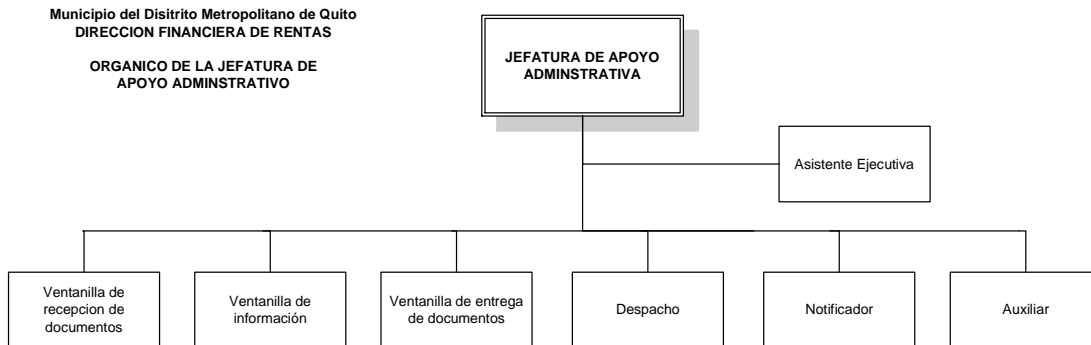


Grafico 1-4: Organigrama de la Jefatura de Apoyo Administrativo

Fuente: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

La Jefatura de Apoyo Administrativo, está subordinada a la Dirección Financiera de Rentas del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, tiene como función apoyar la gestión de la dirección financiera y rentas, en el manejo del personal, administración de materiales de oficina, manejo de reclamos tributarios y demás documentos que ingresan al trámite correspondiente por esta unidad.

De acuerdo a la Ordenanza Metropolitana A-010 de fecha 16 de Julio de 2001 y conforme a lo establecido en la Resolución de Alcaldía No. A 0076, de fecha 18 de Octubre de 2002, la Jefatura de Apoyo Administrativo podrá con su sola firma despachar los siguientes asuntos administrativos:

1. Coordinar el ingreso y distribución inmediata de la documentación al SMRI.
2. Disponer la notificación al contribuyente de todos los actos administrativos expedidos en el SRI.

3. Certificar documentación que conste en el archivo.
4. Remitir toda la documentación requerida por los Tribunales Distritales de lo Fiscal y/o cualquier otro órgano de la Función Judicial. Así como por los órganos de la Administración Pública conforme corresponda.
5. Tener a su cargo proveeduría, esto es administrar el material y útiles de oficina para ser distribuido entre el personal de las diversas Jefaturas.
6. Mantener actualizada la base de datos, con información sobre los trámites de la dependencia.

1.2.2 PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA

1.2.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una de las políticas trascendentes asumidas por la Alcaldía ha sido la de transformar a la administración municipal en un verdadero gobierno local: pasar de ser únicamente una institución proveedora y administradora de servicios públicos e infraestructuras a un sistema institucional de gobierno de carácter promotor, facilitador, organizador y regulador de la dinámica del desarrollo social, económico, territorial, cultural, institucional y político del DMQ.

Actualmente en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, conforme a lo dispuesto en la Resolución No. C0004 de 13 de enero de 2005, crea el “Programa de Modernización Municipal” con el objetivo de lograr una administración de calidad, con la capacidad de brindar un servicio eficiente a los ciudadanos del Distrito Metropolitano de Quito.

Respondiendo a este plan se plantea la intervención en la Jefatura de Apoyo Administrativo de la Dirección Financiera de Rentas en donde realizará el levantamiento de los procesos y las mejoras correspondientes.

La Jefatura de Apoyo Administrativo, está subordinada a la Dirección Financiera de Rentas del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, tiene como función apoyar la gestión de la dirección financiera y rentas, en el manejo del personal, administración de materiales de oficina, manejo de reclamos tributarios y demás documentos que ingresan al trámite correspondiente por esta unidad.

A más de las funciones establecidas en la Ordenanza Metropolitana A-010 se encuentra realizando otras tareas de gran responsabilidad profesional técnico-tributaria de conformidad con lo establecido en la Resolución de Alcaldía No. A 0076, de fecha 18 de Octubre de 2002, especialmente por el numeral tercero que dice: (podrá, con su sola firma, despachar los siguientes asuntos administrativos); además, considerando el ámbito de la gestión y grado de responsabilidad a nivel del Distrito Metropolitano de Quito, esta Jefatura realiza actividades distintas de mayor ámbito de competencia y de diferente naturaleza con características propias que otras Jefaturas de Apoyo Administrativo de la Municipalidad, mismas que detallo a continuación:

1. Ingreso de trámites para su procesamiento provenientes de: contribuyentes, instituciones del estado, empresas privadas y administraciones zonales del municipio.
2. Distribución de la documentación ingresada para su procesamiento.
3. Reingreso de trámites para su procesamiento provenientes de las diferentes dependencias del municipio.
4. Notificación de los diferentes actos administrativos en el Distrito Metropolitano de Quito.
5. Actualización de la base de datos de trámites, que han concluido y han sido notificados.
6. Informar sobre el estado del trámite al contribuyente o interesado.
7. Elaboración de los Proyectos de Resolución definitivos de Pagos Anticipados y/o Reintegro de valores y Exoneraciones correspondientes a la Tasa de Seguridad Ciudadana, para las personas de la Tercera Edad, Jubiladas y Discapacitadas.
8. Gestionar los material y útiles de oficina para ser distribuido entre el personal de las diversas Jefaturas del SRMI tanto del pedido de materiales como del despacho del mismo.
9. Certificar documentación que conste en el archivo del SRMI.
10. Remitir documentación requerida por los Órganos de la Función Judicial, así como por otros Órganos de la Administración Pública conforme corresponda.

En la realización de estos procesos se observa ineficiencia en el uso de recursos tanto humanos, financieros y de tiempo, además existe redundancia en los procesos.

Los trámites y reclamos de impuestos de los contribuyentes en su mayoría ingresan por esta dependencia, siendo clave la gestión de los mismos así como la notificación de estos actos administrativos, pues se podría caer en silencio administrativo con graves consecuencias penales para el Municipio y las personas involucradas en el proceso, a quienes se glosaría el valor del reclamo que no fue atendido a tiempo.

1.2.2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Podría la gestión por procesos apoyar el “Programa de Modernización Municipal” con el objetivo de lograr una administración de calidad y brindar un servicio eficiente a los ciudadanos del Distrito Metropolitano de Quito, en la Jefatura de Apoyo Administrativo de la Dirección Financiera de Rentas?

¿Será posible que, mediante el establecimiento de procedimientos claros mejore el flujo de trabajo en la Jefatura de Apoyo Administrativo de la Dirección Financiera de Rentas?

¿Podrá la participación directa de todos los involucrados en los procesos de esta unidad, ayudar a encontrar oportunidades de mejora que permitan optimizar la gestión en la Jefatura de Apoyo Administrativo de la Dirección Financiera de Rentas?

1.2.3 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

La gestión basada en procesos de la Jefatura de Apoyo Administrativo permite manejar eficientemente los recursos y lograr una administración de calidad, con la capacidad de brindar un servicio eficiente a los ciudadanos del Distrito Metropolitano de Quito.

La estandarización de procedimientos, proporciona un marco de referencia que facilita la realización de las actividades diarias en la Jefatura de Apoyo

Administrativo.

El comprometimiento de los involucrados en los procesos de la Jefatura de Apoyo Administrativo permite usar eficientemente los recursos.

1.2.4 JUSTIFICACIÓN

1.2.4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

El proyecto se justifica al aplicar la teoría de la gestión por procesos en la Jefatura de Apoyo Administrativo, con el fin de documentar los procedimientos que permitan brindar un servicio eficiente a los ciudadanos del Distrito Metropolitano de Quito, elevando la confianza y el respeto de los mismos al Municipio de Quito creando relaciones transparentes, amables y respetuosas entre ciudadanos y servidores públicos con eficiencia y modernidad.

También se justifica en la aplicación de los conceptos de Análisis de Valor Agregado para incrementar el valor agregado de todas las actividades del área analizada. En las organizaciones publicas o privadas que aún no se controlan los procesos incurren en actividades que no agregan valor pero añaden costo, estos procesos forman la “*organización oculta*”⁹ cuyo resultado será producir basura que disminuye el valor agregado de la organización.

Además se justifican los conceptos de Costo del Valor Agregado, o Costeo por Actividades (ABC), que nos indica el costo actual de la realización de las actividades tomando en cuenta su tiempo de ciclo, así como los distintos gastos (gastos generales, gastos de insumos, gastos de mano de obra) que implica realizar dichas actividades.

Estos conceptos nos ayudarán a tomar las medidas correctivas necesarias para la propuesta de mejoramiento que se planteará en el presente proyecto.

⁹ Handel Sandoval, “Apuntes de Gerencia de Procesos”, Pág.34

1.2.4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Comprobar la utilidad de la gestión por procesos en la Jefatura de Apoyo Administrativo de la Dirección Financiera de Rentas del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito para brindar un servicio con calidad.

1.2.4.3 JUSTIFICACIÓN PRACTICA

La documentación de los procedimientos y actividades, así como la propuesta de mejora resultante de este proyecto de investigación beneficiarán a la Jefatura de Apoyo Administrativo de la Dirección Financiera de Rentas del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, debido a que se definirá un conjunto organizado de tareas que generan valor y que están orientados a la satisfacción del cliente interno y externo, y que además permitirá consolidar un mecanismo de gestión al tener documentos de referencia que guíen su accionar.

La mejora en la calidad de los servicios que presta la Jefatura de Apoyo Administrativo contribuye al incremento en el nivel de confianza y mejora la imagen del Municipio ante los contribuyentes, de esta forma se pueden presupuestar ingresos monetarios por los servicios y se puede realizar una mejor planificación en esta unidad.

La gestión de indicadores de los procesos permitirá que los recursos se estén administrando en forma honesta, transparente y eficiente, estimulando el ahorro, la productividad y la calidad, a través de mecanismos estrictos de control, interno y externo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar y optimizar los procesos de la Jefatura de Apoyo Administrativo de la Dirección Financiera de Rentas del Municipio de Quito, logrando brindar un servicio más eficiente y de calidad a los ciudadanos del Distrito Metropolitano de Quito.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- I. Identificar los procesos que se gestionan en esta unidad y su interrelación en la cadena organizacional.
- II. Aplicar herramientas que viabilicen cuantitativamente oportunidades de mejoramiento.
- III. Generar un modelo de manual de procedimientos para la documentación y estandarización de los procesos.
- IV. Determinar un modelo de gestión a nivel de procesos que faciliten la toma de decisiones del nivel gerencial.

1.3.3 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El presente proyecto pretende identificar y optimizar los procesos de la Jefatura de Apoyo Administrativo de la Dirección Financiera de Rentas del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

Para esto realizaremos la identificación, análisis y propuesta de mejora de los procesos que se llevan a cabo en esta Jefatura, para posteriormente generar los manuales de procedimientos e indicadores de gestión. Se contará con la participación directa de los involucrados en los procesos de esta unidad.

1.3.4 PRESUPUESTO

Para la elaboración del siguiente proyecto se cuenta con el respaldo total del Área de Modernización del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, que colaborará con equipo y materiales para su realización. A continuación se detallan los recursos utilizados (ver cuadro 1-1):

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
<i>Recurso Humano</i>			
Tlgo. Alex Zapata	1	1000	\$1.000,00
<i>Recursos Tecnológicos</i>			
Computador	1	850	\$850,00
Impresora	1	300	\$300,00
<i>Gastos Generales</i>			
Papelería	1	50	\$50,00
Impresión	1	100	\$100,00
TOTAL			\$2.300,00

Cuadro 1-1 : Presupuesto del Proyecto

Fuente: Alex Edison Zapata T.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Las nuevas corrientes administrativas que van evolucionando a los conceptos de administración, organización, liderazgo, etc, en las empresas privadas, han puesto un énfasis primordial en lo que se ha denominado “enfoque de orientación al cliente”.

Cuando estas tendencias empezaron a cobrar fuerza, se pensó que no eran aplicables al ámbito gubernamental, tomándose como principal argumento la naturaleza diferente de las organizaciones públicas y las privadas.

Los objetivos de lucro en las empresas privadas, hacen que las técnicas y procesos aplicados en estas, no sean factibles de adaptar al ámbito gubernamental, que tiene objetivos sociales. Estos objetivos sociales se podría sintetizar en generar las condiciones necesarias para garantizar el bienestar de los ciudadanos, lo que coincide con el enfoque de orientación al cliente, sólo que en este caso sería “orientación al ciudadano”.

Dentro de este marco, la gestión por procesos da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de las organizaciones sus necesidades (estándares mínimos) y sus expectativas (subjetivo), siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

Cada persona que interviene en el proceso no debe pensar siempre en cómo hacer mejor lo que está haciendo (división del trabajo), sino por qué y para quién lo hace; puesto que la satisfacción del cliente interno o externo viene determinada por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad.

En la gestión por procesos se concentra la atención en el resultado de los procesos no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y

cada quien sabe como contribuye el trabajo individual al proceso global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal.

Al identificar y optimizar los procesos de la Jefatura de Apoyo Administrativo de la Dirección Financiera de Rentas, se pretende brindar un servicio de calidad a los ciudadanos del Distrito Metropolitano de Quito. Además intentaremos eliminar errores, maximizar el uso de activos, promover el entendimiento y proporcionar al área y al Municipio en sí, de una ventaja competitiva.

2.1.1 EL CLIENTE ES EL REY

Los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria. Para el caso del Municipio de Quito los clientes son todas las personas que viven en el Distrito Metropolitano (contribuyentes).

La razón por la cual los clientes prefieren productos del extranjeros, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se comentan: ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos el cliente siempre tiene la razón.

2.1.2 ¿POR QUÉ ENFOCARSE EN LOS PROCESOS?

Tomando en cuenta que todo trabajo o actividad es un proceso o parte de un proceso, entonces todo producto y/o servicio es producido a través de procesos. Por lo tanto, si una organización desea mejorar la calidad de sus productos y servicios, el punto de partida son los procesos.

El siguiente (Cuadro 2-1) muestra las diferencias y ventajas de un sistema de mejoramiento enfocado en procesos y un sistema enfocado en funciones.

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

Cuadro 2-1: Diferencias entre un enfoque funcional y un enfoque por procesos.

Fuente: Harrington H. James, Mejoramiento de los procesos de la empresa, McGraw-Hill, 1992

2.1.3 CONCEPTO DE PROCESO

Según Harrington¹⁰ proceso es “cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno.” Un proceso es el conjunto de actividades interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados.

Cualquier proceso, no importa su tamaño, o si es complicado o sencillo involucra tres componentes principales (Ver gráfico 2-1) que son:

¹⁰ HARRINGTON, James, “Mejoramiento de los procesos de la empresa”, Editorial McGraw-Hill, Bogotá 1993, Pág. 9

- Entradas (Insumos): Recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas de otros subsistemas.
- Procesos de transformación: Las actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo de las entradas, las salidas del subsistema.
- Salidas (Resultados): Los productos y servicios generados por el subsistema, usados por otro sistema en el ambiente externo

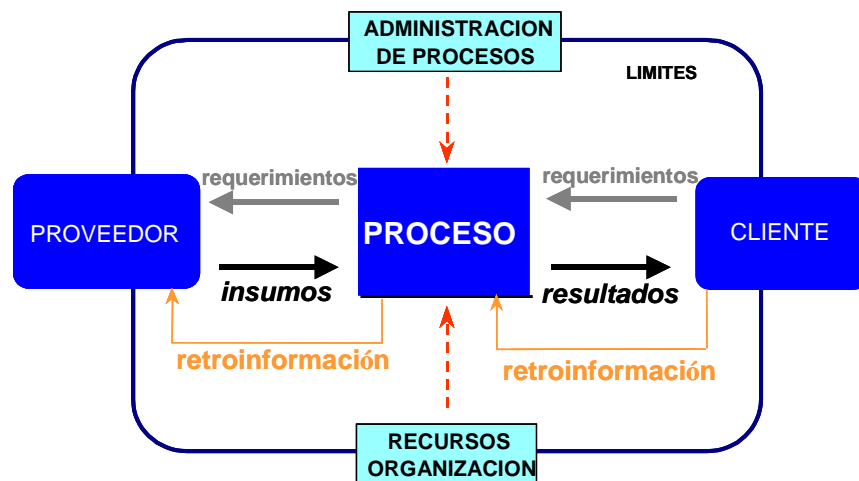


Grafico 2-1: Estructura de un proceso

Fuente: Apuntes Gerencia de procesos.

Todas las actividades que se realizan en una organización no necesariamente son procesos. Para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o subproceso, debe cumplir los siguientes criterios:

- La actividad tiene una misión o propósito claro
- La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final.
- La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de Gestión por procesos (tiempo, recursos, costes).
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

2.1.4 CONCEPTOS BÁSICOS

Actividad

Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso

Procedimiento

Forma específica de llevar a cabo una actividad dentro de una normativa establecida. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse.

Subprocesos

Son partes bien definidas en un proceso y tienen sus mismos componentes. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Organización

Es el conjunto de funciones específicas que cumplen los elementos del sistema de acuerdo con sus requerimientos operativos. Las funciones son actividades específicas y especializadas asignadas a los subsistemas y se encuentran concatenadas unas a otras en concordancia con los procesos que desarrolla el sistema para el cumplimiento de sus objetivos. La concatenación de funciones determina la estructura del sistema y son las características del proceso las que determinan la distribución de funciones.

Sistema

Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales.

Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

Indicador

Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad

Valor agregado del proceso

El análisis de valor agregado o también conocido como valor añadido es el análisis detallado de cada fase de un proceso para determinar si contribuye a las necesidades o requisitos de los grupos de interés de la empresa. Son los procesos o las actividades por las cuales el cliente está dispuesto a pagar por ellos.

Eficiencia

Un proceso es eficiente si la conversión de los inputs en outputs se realiza en el mínimo plazo posible, con la mínima utilización posible de recursos.

Efectividad

Para ser efectivo, el output resultante del proceso debe satisfacer uno o más de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo satisfacer o superar las necesidades de los grupos a los que vayan destinados.

2.1.5 TIPOS DE PROCESOS

Procesos gobernantes o de dirección: se denominan a los procesos gerenciales de Planificación y Control, entre estos tenemos por ejemplo a los procesos de:

- Planificación Financiera
- Desdoblamiento de la estrategia

Procesos operativos, de producción o institucionales: sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos, ejemplo:

- Desarrollo de productos
- Servicio al cliente
- Formación profesional

Procesos de apoyo (staff), habilitantes o de la empresa: tienen como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos. Aquí se incluyen los procesos:

- Administrativo
- Financiero
- De gestión de recursos humanos
- De mantenimiento, etc.

Por la complejidad se dividen en:

- Macroproceso
- Proceso
- Subproceso

2.1.6 REQUERIMIENTOS DE LOS PROCESOS

- Todos los procesos deben ser capaces de satisfacer los ciclos P- D-C-A.
- Todos los procesos deben tener indicadores.
- Es recomendable planificar y realizar periódicamente programas de mejoramiento o de reingeniería de los procesos de gestión para alcanzar mejoras espectaculares en determinados parámetros como costos, calidad, servicio y rapidez de respuesta.

2.1.7 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

- Identificar las necesidades de cliente externo y orientar a la Empresa hacia su satisfacción.
- Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la Empresa.
- Reconocer la existencia de los procesos internos:
 - Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la Empresa o que proporcionan ventaja competitiva.
 - Medir su actuación (Calidad, Costo y plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el cliente.
- Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (que y para quien se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hace):
 - Productividad del conjunto frente al individual (Eficacia global frente a Efectividad parcial).
 - El departamento es un eslabón de la cadena, proceso al que añade valor
 - Organización en torno a resultados no a tareas.
- Asignar responsabilidades personales a cada proceso.
- Establecer en cada proceso indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora.
- Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.
- Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias (Utilizar los gráficos de control estadístico de procesos para hacer predecibles calidad y costo).
- Mejorar de forma continua su funcionamiento global limitando su variabilidad común
- Medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.

2.1.8 DIAGRAMAS DE PROCESOS

Un diagrama de procesos facilita la concepción de la organización como un sistema. Existe una serie de símbolos estándar que representan diversas acciones en el mapa. Estos símbolos están normalizados por la American National Standards Institute (ANSI). En cuanto a las líneas, las continuas indican flujos fijos de información o materiales, las discontinuas a base de puntos, flujos temporales o informales y las discontinuas a base de trazos, transferencias electrónicas de información.

2.1.8.1 Definición del proceso

Antes de diagramar un proceso, se debe tener en cuenta que el proceso debe estar definido claramente. Una definición básica del proceso debe incluir por lo menos:

- La información de identificación del proceso o subproceso (denominación y código)
- La finalidad del proceso (Valor agregado)
- Límites del proceso
- Denominación de los subprocesos o componentes

2.1.8.2 Desagregación de Subprocesos

La desagregación de subprocessos comprende los siguientes aspectos:

- Descripción de las actividades de cada subprocessos
- Si el subprocesso tiene diferentes flujos o es muy complejo se desagregará en los siguientes subniveles (Ver gráfica 2-3):

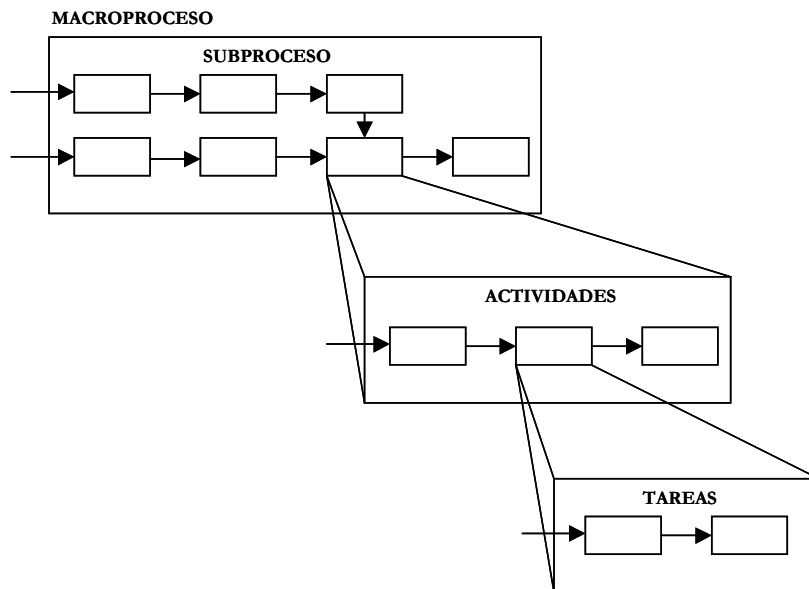


Gráfico 2-3: Secuencia de desagregación de subprocessos

Fuente: Harrington H. James, Mejoramiento de los procesos de la empresa, McGraw-Hill, 1992

2.1.9 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS

La representación gráfica de un proceso, también conocida como diagrama de flujo, se utiliza para facilitar la comprensión de las diferentes secuencias que tiene un proceso. La diagramación de flujo se define como un método para describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia en el proceso.

El Diagrama de Flujo es una representación gráfica de la secuencia de etapas, operaciones, movimientos, decisiones y otros eventos que ocurren en un proceso.

Esta representación se efectúa a través de formas y símbolos gráficos utilizados usualmente

2.1.9.1 Características de los Flujo gramas

Sintética

La representación que se haga de un sistema o un proceso deberá quedar resumido en pocas hojas, de preferencia en una sola. Los diagramas extensivos dificultan su comprensión y asimilación, por tanto dejan de ser prácticos.

Simbolizada

La aplicación de la simbología adecuada a los diagramas de sistemas y procedimientos evita a los analistas anotaciones excesivas, repetitivas y confusas en su interpretación.

Da forma visible a un sistema o un proceso

Los diagramas nos permiten observar todos los pasos de un sistema o proceso sin necesidad de leer notas extensas. Un diagrama es comparable, en cierta forma, con una fotografía aérea que contiene los rasgos principales de una región, y que a su vez permite observar estos rasgos o detalles principales.

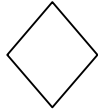
2.1.9.2 Simbología utilizada en la elaboración de los Flujo gramas



Proceso: cualquier operación, bien sea realizada manualmente, mecánicamente o por computador. Con frecuencia, se utiliza también con el símbolo del proceso manual.



Conector: salida hacia, o entrada desde, otra parte del diagrama de flujo. Se utiliza para evitar un cruce excesivo de líneas de flujo. Los conectores de salida y de entrada contienen claves de letras o números.



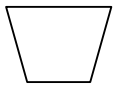
Decisión: indica cursos de acción alternos como resultado de una decisión de sí o no.



Documento: cualquier documento (cheques, facturas de comprar o ventas, etc).



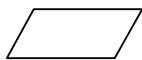
Líneas de Flujo: líneas que indican un flujo direccional de documentos. Normalmente hacia abajo o hacia la derecha, a menos que las flechas indiquen lo contrario



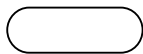
Proceso manual: cualquier operación manual, como la preparación de una factura de venta o la conciliación de un extracto financiero.



Conector entre diferente páginas: indica la fuente o el destino de renglones que ingresan o salen del diagrama de flujo.



Entrada / Salida: utilizado para ubicar un conector de otra página, para indicar información que ingresa o sale del diagrama de flujo.



Límites: utilizado para indicar el inicio y el fin de un diagrama.

2.1.9.3 Diagrama de Flujo Funcional

El diagrama de flujo funcional muestra el movimiento de un proceso entre diferentes unidades de trabajo, una dimensión adicional que resulta ser especialmente valiosa cuando se desea analizar de manera especial el tiempo de ciclo de un proceso.

Este diagrama puede utilizar los símbolos del diagrama de flujo estándar e identifica cómo los departamentos funcionales, verticalmente orientados, afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de una organización.

Al diagrama de flujo funcional se le puede adicionar el tiempo de procesamiento y del ciclo. Esto permite dar algunas percepciones valiosas cuando se realiza un análisis del costo de la mala calidad, con el fin de determinar que cantidad de dinero está perdiendo la organización debido a un proceso ineficiente e inefectivo.

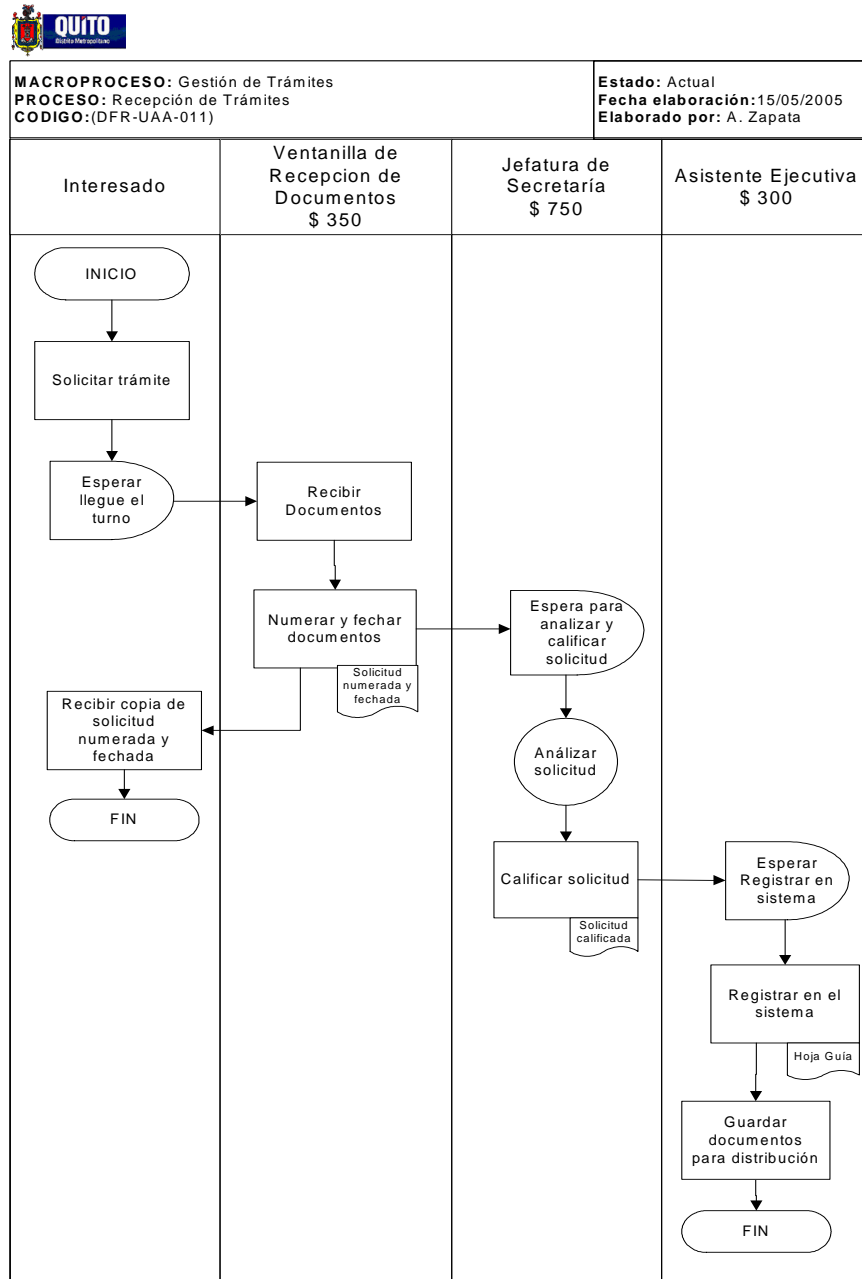


Gráfico 2-4: Ejemplo de Diagrama de flujo funcional

Fuente: Alex Edison Zapata T.

2.2 METODOLGÍA PARA LA DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

Los pasos a seguir en la documentación de los procesos de la Jefatura de Apoyo Administrativo, de la Dirección Financiera de Rentas del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito son los siguientes:

- 1) Levantar la información requerida y definir los macro procesos y procesos que componen la Jefatura de Apoyo Administrativo.
- 2) Realizar el Diagrama de Definición de los macro procesos y procesos encontrados.
- 3) Realizar el Diagrama de Flujo Estándar de cada uno de los macro procesos y procesos con el fin de observar la secuencia lógica de actividades de los mismos.
- 4) Realizar el Diagrama de Flujo Funcional en el que se podrá observar las personas involucradas en la realización de cada una de las actividades y el tiempo de duración de cada actividad.

2.3 TÉCNICAS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

“El mejoramiento de procesos es una metodología definida, diseñada para ayudar a las organizaciones a realizar avances en la manera de dirigir sus procesos, que debe contar con el apoyo y compromiso gerencial a largo plazo, asignando responsables de cada proceso y la realización de evaluaciones con la retroalimentación centrada en el proceso.”¹¹ Tiene como principales objetivos: hacer procesos efectivos, que den los resultados deseados; procesos eficientes, que minimicen los recursos empleados, y que sean adaptables a las necesidades cambiantes de las organizaciones y de los clientes, para ser competitivos.

El análisis de un proceso puede dar lugar a acciones de rediseño para incrementar la eficacia, reducir costes, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo los plazos de producción y entrega del producto o servicio. Las diferentes técnicas y herramientas para mejorar un proceso persiguen por lo general los siguientes objetivos:

¹¹ HARRINGTON, James, “Mejoramiento de los procesos de la empresa”, Editorial McGraw-Hill, Bogotá 1993, Pág. 32

- Eliminación de la burocracia
- Eliminar duplicidades
- Mejorar el valor añadido al cliente
- Simplificar los procesos
- Reducir el tiempo de ciclo del proceso
- Revisión de las actividades de control
- Promover la eficiencia de los recursos

El modelo a ser implementado se centra en la solución de problemas o mejoramiento de procesos, priorizados mediante el uso de herramientas y basados en la satisfacción del usuario o cliente interno y externo, que se le conoce como Proceso de Garantía de Calidad (PGC). Ese modelo tiene cuatro principios básicos que lo definen:

- 1) **Concentración en las necesidades de los usuarios.-** Toda actividad se debe planificar y desarrollar basándose en las necesidades y los requerimientos de los usuarios. La garantía de la calidad se inicia al determinar quienes son los clientes y comprender cuáles son sus necesidades, preferencias y expectativas. El término usuario o cliente se refiere a:
 - Los usuarios o clientes externos
 - Los usuarios o clientes internos
- 2) **Concentración en los sistemas y procesos.-** Las actividades deben desarrollarse tomando en cuenta la visión sistémica de las organizaciones y las interrelaciones que se producen al realizarse los cambios.
- 3) **Concentración en las decisiones que se basan en los datos.-** Para el mejoramiento de los procesos se necesita información sobre el funcionamiento de los procesos. Las decisiones deben basarse en hechos y no en suposiciones. Con frecuencia es posible que no se cuente en forma inmediata con todos los hechos y sea necesario recabar datos. Los datos son eventos a ser documentados y verificados.

En lo posible se debe verificar todo con datos, a pesar de que las opiniones fundamentadas sobre los procesos problemáticos son un valioso punto de partida. Por ejemplo, en lugar de imaginar lo que el usuario piensa, siente y necesita, el equipo de garantía de la calidad recopila información de las necesidades de los clientes y sus niveles de satisfacción. Durante el proceso de resolución de problemas se necesitan datos para:

- Detectar y definir problemas
- Identificar los procesos con fallas y las causas principales de los problemas y,
- Controlar las soluciones implementadas para asegurar que funcionen.

4) **Concentración en la conformación del equipo y el trabajo para mejorar la calidad.**- La conformación del equipo debe ser realizada de una manera minuciosa para tratar de que todos los interesados en el mejoramiento de los procesos formen parte activa en la realización de los cambios requeridos.

2.3.1 EL PROCESO DE GARANTÍA DE CALIDAD (PGC)¹²

Los cuatro principios descritos conforman la filosofía básica del proceso de garantía de la calidad (PGC). Los diez pasos formulados a continuación son la combinación de métodos de Gestión de Calidad usados en Estados Unidos, Europa, Canadá y países de América Latina y Asia.

El proceso de diez pasos del PGC no es un método lineal, es cíclico e interactivo, ha de desarrollarse en forma secuencial; el inicio del ciclo dependerá de las necesidades y prioridades de la organización y del cliente, cada paso depende de la información proporcionada por otras personas y lo primero ha de ser realizado es la planificación.

El ciclo de garantía de la calidad abarca tres grupos de actividades: diseño para la garantía de la calidad, control o monitoreo de la calidad y la resolución de problemas de calidad y mejoramiento de procesos.

¹² MILLAR, Lynny, “La resolución de problemas y el mejoramiento de procesos como medios para lograr la calidad”, USAID 1997, Pág. 56

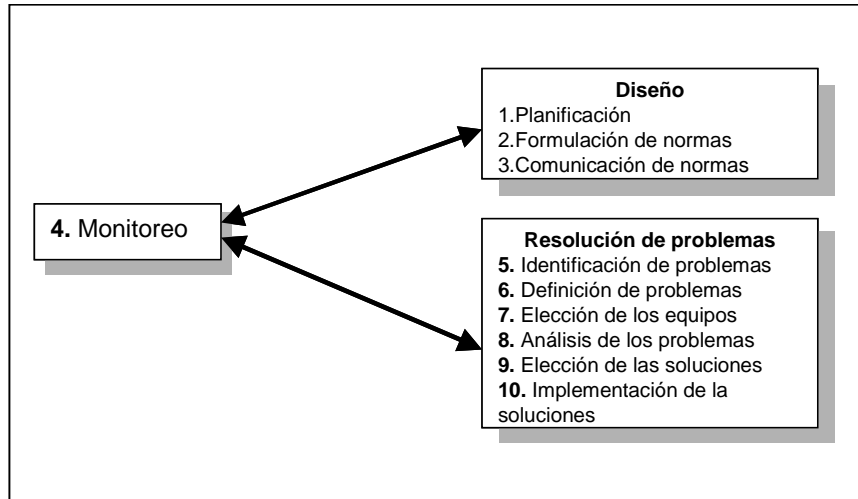


Gráfico 2-5: Ciclo de Garantía de Calidad

Fuente: Lynny Miller, et al, La resolución de problemas y el mejoramiento de procesos como medios para lograr la calidad, 1997

2.3.1.1 Resolución de problemas

Los pasos del 5 al 10 del ciclo de Garantía de Calidad conforman la metodología de resolución de problemas/mejoramiento de procesos y pueden ser aplicados en forma independiente para solucionar cualquier problema de calidad en las diferentes áreas de la organización:

- 5) Analizar la información mediante hojas de control, charlas con la población, encuestas, matriz de priorización, etc.; para identificar los problemas existentes. Después elegir los problemas o procesos con problemas más importantes que requieran solución.
- 6) Definir en forma clara el problema en relación al efecto mensurable que pueda tener sobre los procesos
- 7) Decidir quienes van a participar en el análisis, elaboración e implementación de las soluciones del problema.
- 8) Análisis y estudio del problema para identificar las principales causas: recopilar y analizar datos, para determinar las causas de fondo o principales del problema

- 9) Desarrollo de actividades y solución para mejorar el proceso: planificar la implementación de la solución (Quién, qué, donde, cuando, cómo) realizar una prueba y decidir si se amplía la implementación, si se modifica la solución para hacerla mas factible o eficaz o se cambian las posibles soluciones.

El mejoramiento de la calidad no necesita de muchos recursos, con tan solo modificar los procesos que existen se puede adelantar mucho. El proceso de resolución de problemas realizado en una forma adecuada puede ayudar a mejorar la calidad, elevar el nivel de eficiencia y optimizar el uso de recursos. Para esto se utilizan algunas técnicas y herramientas, entre estas tenemos:

Las siete herramientas de Ishikawa (7H):

- Diagrama de Pareto
- Diagrama causa - efecto
- Histograma
- Hoja de datos
- Gráfico de control
- Diagrama de dispersión
- Estratificación

Otras herramientas clásicas:

- Diagrama de flujo
- Tormenta de ideas
- Los cinco porqués
- Diagrama de Gantt

Las siete nuevas herramientas:

- Diagrama de afinidad
- Diagrama de relación
- Diagrama en árbol
- Diagrama matricial
- Diagrama de decisiones de acción
- Diagrama sagital

- Análisis factorial de datos

2.3.2 ORIENTACIÓN HACIA LA CADENA DE VALOR

“La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que estas aportan.”¹³

Para definir la cadena de valor de una empresa (pública o privada) se debe iniciar con la cadena genérica, las actividades de valor individuales se identifican en la empresa particular. Cada categoría genérica puede dividirse en actividades discretas. La Mejora Continua, implica entender y trabajar en la cadena de valor.



Grafico 2-6: Cadena de Valor Genérica de Porter

¹³ ARIAS, Ayala, “El análisis de la cadena de Valor”, Editores Independientes 2002, Pág. 12

2.3.2.1 Actividades Primarias

Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias. Cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa. Estas categorías son:

LOGÍSTICA INTERNA.- Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos de producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y devolución a los proveedores.

OPERACIONES.- Actividades relacionadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.

LOGÍSTICA EXTERNA.- Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

MERCADOTECNIA Y VENTAS.- Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selección del canal, relaciones del canal y precio.

SERVICIO.- Actividades relacionadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajustes del producto.

2.3.2.2 Actividades De Apoyo

Las actividades de apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector industrial pueden clasificarse en cuatro categorías genéricas. Como las actividades primarias, cada categoría puede dividirse en varias actividades de

valor distintas que son específicas para un sector industrial dado. Las categorías genéricas son:

ABASTECIMIENTO.- Se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipos de oficina y edificios.

DESARROLLO DE TECNOLOGÍA.- Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos (know how), procedimientos o la tecnología dentro del equipo de proceso. El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio, yendo desde el uso de aquellas tecnologías para preparar documentos y transportar bienes a aquellas tecnologías representadas en el producto mismo.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.- Consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal. Respalda tanto las actividades primarias como a las de apoyo y a la cadena de valor completa.

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA.- Consiste en varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales.

2.3.3 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO.

El análisis de Valor Agregado permite clasificar las actividades que intervienen para ofrecer un producto o servicio, y ayuda a establecer la relación proporcional entre las actividades, las cuales se dividen en actividades de valor agregado y actividades de no – valor agregado.

El objetivo del análisis consiste en:

- a) Eliminar dentro de los procesos las actividades que no agregan valor
- b) Combinar las actividades que no pueden ser eliminadas, buscando que ellas sean ejecutadas de la forma mas eficiente y/o con el menor costo posible.
- c) Mejorar las actividades restantes que no agregan valor.

En resumen tenemos tres etapas a seguir: **ELIMINAR, COMBINAR Y MEJORAR.**

Para realizar el análisis de valor de cada actividad se sigue el siguiente esquema, del Graf. 2-7 .

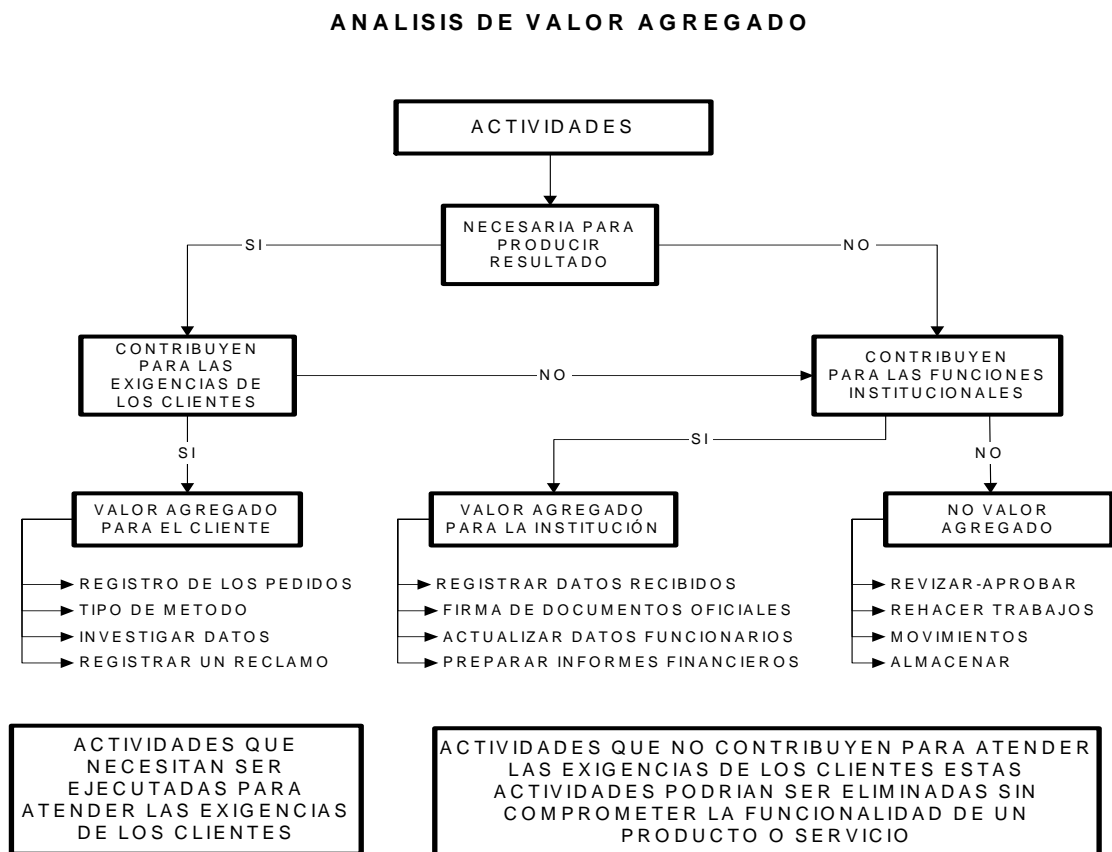



Grafico 2-7: Análisis de Valor Agregado

Fuente: Apuntes Gerencia de procesos. Ing. Maritza Rojas

2.3.3.1 Pasos para el Análisis de Valor Agregado

El objetivo final consiste en identificar las actividades que generan poco o ningún valor agregado y tratar de eliminarlas, de esta manera los procesos son mejorados y generan un Mayor Valor Agregado en beneficio de los clientes, para esto se deben seguir los siguientes pasos:

- 1) Para hacer el análisis de Valor Agregado de las actividades, partimos con el Flujograma de Procesos, para obtener la secuencia de actividades. Luego mediante el uso de la hoja de medición de tiempos de proceso obtenemos los tiempos correspondientes de cada una de las actividades.
- 2) Se ingresan las actividades en el esquema de Análisis de Valor de Actividades siguiendo la secuencia indicada, luego se clasifica por tipo de actividad y más tarde se coloca los tiempos de cada actividad.
- 3) Una vez que se ha completado el cuadro se contabiliza los datos por tipo de actividad obteniendo así el número de actividades y el tiempo total por tipo de actividad.
- 4) Con los datos anteriores se calcula el Índice de Valor Agregado.

	ANALISIS DE VALOR AGREGADO					CODIGO	DFR-UAA-011		
						HOJA N°	1		
						FECHA	15/05/2005		
MACROPROCESO:		GESTION DE TRAMITES							
PROCESO:		RECEPCION DE TRAMITES							
ESTADO:		IDEAL							
NO.	VAC	VAO	P R E P A R A C I O N / P	D E M O R A	T R A N S P O R T E	C O N T R O L	A R C H I V O	ACTIVIDADES	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1			X					Solicitar trámite	0
2	X							Recibir documentos	5
3			X					Analizar documentación	10
4	X							Registrar en el sistema	10
5	X							Recibir copia de trámite ingresado	5
6							X	Guardar documentos para su escaneo	10
TIEMPOS TOTALES									40

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	METODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	20,00	50,0%
VAO	VALOR AGREGADO ORGANIZACIÓN	0	0,00	0,0%
P	PREPARACION/PROCESO	2	10,00	25,0%
E	DEMORA/ESPERA	0	0,00	0,0%
M	TRANSPORTE/MOVIMIENTO	0	0,00	0,0%
I	CONTROL/INSPECCION	0	0,00	0,0%
A	ARCHIVO/ALMACENAMIENTO	1	10,00	25,0%
TOTAL		6	40	100%
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=hor)		20,00		
INDICE DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=%)		50,0%		

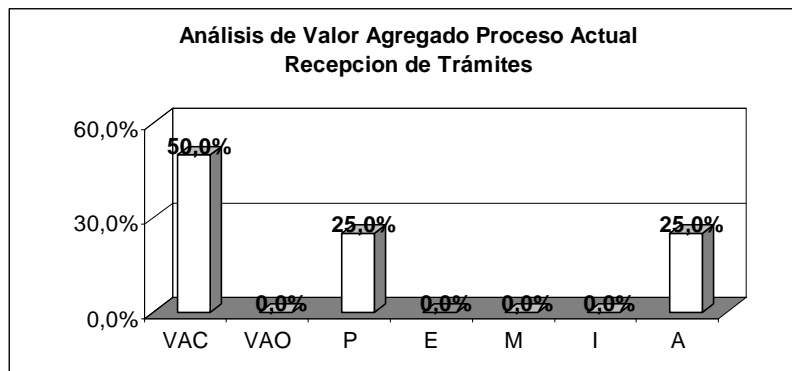


Gráfico 2-8: Ejemplo de análisis de valor agregado

Fuente: Alex Edison Zapata T.

2.3.4 COSTEO POR ACTIVIDAD (COSTEO ABC)

Además de determinar la cantidad de recursos que consumen las actividades, otro tema importante es conocer ¿qué tareas realiza la organización?, ¿cómo lo hace?, ¿porqué lo hace? y ¿cuánto cuesta hacerlo?, parámetros que son importantes para la toma de decisiones. La información obtenida por el Costeo Basado en Actividades (ABC, por sus siglas en inglés) tiene el propósito de obtener visibilidad del panorama de la organización, es decir, información confiable sobre todo en la actualidad donde la decisión de hacer y comprar es sumamente importante ante la existencia de restricciones en los procesos productivos.

Para muchas organizaciones, la utilización de restas simples para mejorar el rendimiento puede ser satisfactoria, pero si se desea lograr un óptimo rendimiento se deberá implementar además la técnica del ABC. El ABC es la mecánica algebraica para llegar a la obtención de costos más lógicos y correctos.

2.3.4.1 Elementos del Costeo ABC¹⁴

Un sistema de costos está formado básicamente por tres elementos:

- Acumulación de costos.
- Modelo de mensuración
- Método de costeo o de apropiación de costos

La acumulación de costos es el elemento que cuida el flujo de información acerca de los costos. Hay dos sistemas de acumulación que son: por etapa del proceso o por orden de producción, ambos relacionados con la forma de producir.

Se debe utilizar la acumulación por orden de producción, si se está mensurando el costo de un proyecto que se caracteriza por una carga específica, con fecha inicial y fecha final de ejecución, y la acumulación por proceso si las actividades son continuas donde se puede agrupar los costes por hora, día, mes, entre otros.

¹⁴ OVIEDO, Gaudino, "Gestión y Costos", Ediciones 2000, México 2001, Pág. 7

El método de costeo está asociado al proceso de identificar y apropiar el costo al objeto que se está produciendo. Los cinco principales métodos de costeo son: por absorción, pleno, por actividades, variable y directo.

2.3.4.2 Fundamentos del costeo basado en actividades¹⁵

El método de costeo basado en actividades asume que los recursos de la estructura de la empresa no se consumen por los productos o servicios que ella genera, sino que por sus actividades.

El objetivo es encontrar las actividades más relevantes, para que se identifiquen las más diversas rutas de consumo de los recursos de la empresa. Por medio del análisis de actividades, se busca planificar y realizar el uso eficiente y eficaz de los recursos de la empresa. La atribución de costos a las actividades se lo realiza de acuerdo a las siguientes prioridades:

- Asignación directa: cuando hay una identificación clara , directa y objetiva de ciertos ítems de costos con ciertas actividades.
- Rastreo: asignación basada en la identificación de la relación causa-efecto, entre la ocurrencia de la actividad y la generación de los costos. Esa relación se expresa por medio de inductores de costos y recursos (área ocupada, nº de funcionarios, hora-persona, entre otros.).
- Rateo: cuando o hay la posibilidad de utilizar la asignación directa y tampoco rastreo.

El ABC asigna costos a las actividades basado en cómo éstas usan los recursos y asigna costos a los objetos de costos, basado en como éstos hacen uso de las actividades. El proceso de asignación de costos a actividades y objetos de costos, se apoya en criterios llamados “generador” o “inductor” de costos (“drivers”) que explican la relación causa-efecto entre estos elementos. Los conceptos Claves del costeo ABC son:

- Recursos: elementos económicos usados o aplicados en la realización de actividades.

¹⁵ OVIEDO, Gaudino, “Gestión y Costos”, Ediciones 2000, México 2001., Pág. 10

- Objetos de costos: es la razón para realizar una actividad, incluye productos/servicios, clientes, proyectos, contratos, áreas geográficas, entre otros.
- Generador o inductor de costos: es un factor o criterio para asignar costos . Elegir un generador correcto requiere comprender las relaciones entre recursos, actividades y objetos de costos.

2.3.4.3 Implantación del costeo basado en actividades¹⁶

Robert Kaplan y Robin Cooper recomiendan el diseño del modelo ABC de acuerdo a cuatro pasos fundamentales:

1. Identificar las actividades ejecutadas que producen una salida (cliente, producto, servicio, proyecto, etc.)
2. Plantear el uso de los recursos de la organización para estas actividades
3. Identificar las salidas producidas.
4. Enlazar los costos de las actividades a las salidas a través de los asignadotes de costos de actividades.

2.3.4.4 Beneficios del costeo basado en actividades¹⁷

El ABC proporciona importantes beneficios tácticos y estratégicos, entre los que podemos mencionar los siguientes:

- Racionalización de costos y gastos.
- Determinación de estrategia de precios.
- Optimización de procesos.
- Determinación de mejores prácticas (Benchmarking).
- Establecimiento de esquemas de indicadores de desempeño operativo.
- Evaluación de outsourcing de actividades.

¹⁶ KAPLAN, Robert, “Cuadro de Mando Integral (The Balance Store Card)”, Editorial Gestión 2000, España 1998, Pág. 45

¹⁷ OVIEDO, Gaudino, “Gestión y Costos”, Ediciones 2000, México 2001, Pág. 51

2.3.4.5 Pasos para el costeo basado en actividades

Hay que tener en cuenta que para implantar un sistema de control de costos basado en el método ABC, es necesaria la gestión basada en actividades, pero lo cuál se lleva a cabo un análisis detallado de las distintas actividades integrantes de la organización.

En la Jefatura de Apoyo Administrativo, de la Dirección Financiera de Rentas del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, se utiliza el sistema de acumulación de costos por etapa del proceso (actividades), lo pasos seguir son los siguientes:

- 1) Identificar las actividades de cada proceso con el respectivo tiempo de ejecución de cada una.
- 2) Calcular una tasa de aplicación en función de valor de la mano de obra (incluyendo beneficios).
- 3) Calcular el costo de cada actividad multiplicando la tasa de aplicación por el tiempo de ejecución de cada actividad.
- 4) Finalmente sumando los costos de todas las actividades involucradas en el proceso se obtiene el costo total del mismo.

ABC: ASPECTOS GENERALES

ANTES DE LA MEJORA

PROCESO: RECEPCION DE TRAMITES



Nº	ACTIVIDADES	TIEMPO	VALOR MIN.	COSTO ACTIV.
1	Solicitar trámite	0	0	\$ 0,00
2	Esperar llegue el turno	30	0	\$ 0,00
3	Recibir documentos	5	0,04	\$ 0,20
4	Numerar y fechar documentos	10	0,04	\$ 0,40
5	Recibir copia solicitud num. y fech.	5	0,04	\$ 0,20
6	Esperar para analizar y calificar doc.	240		\$ 0,00
7	Analizar solicitud	15	0,08	\$ 1,20
8	Calificar solicitud	10	0,08	\$ 0,80
9	Esperar registrar en el sistema	240		\$ 0,00
10	Registrar en el sistema	10	0,04	\$ 0,40
11	Guardar documentos para su distribución	10	0,04	\$ 0,40
			COSTO TOT.	\$ 3,60

Gráfico 2-9: Ejemplo de análisis de costos

Fuente: Alex Edison Zapata T.

2.3.5 MEJORA ESTRUCTURAL DE PROCESOS

La Mejora Estructural de Procesos puede producirse debido a:

- Cambios en el entorno del proceso: cambios en los clientes del proceso y/o de las necesidades de éstos respecto de dicho proceso.
- Cambios organizativos que provocan cambios en las entradas, salidas y límites del proceso.
- Identificación de factores que no habían sido tenidos en cuenta en la estructuración y definición del proceso y que están provocando deficiencias en la estructuración del proceso.
- Identificación de deficiencias en las características de calidad o estándares en las salidas o prestaciones del proceso, o bien de cualquiera de las actividades o recursos que forman parte del mismo.

El procedimiento de revisión o Mejora Estructural de Procesos puede ser representado mediante el siguiente esquema:

1. Mejora de la Definición del Proceso: cambios en la función básica del proceso, en el impacto del proceso en otros procesos o nuevas expectativas del proceso a favor de estrategias o valores de la organización, esto se lo puede realizar a través de un análisis FODA de cada uno de los procesos.
2. Revisión y Mejora de los Límites Iniciales, Finales o Intermedios del proceso: cambios en los límites inicial, final o intermedios del proceso.
3. Revisión y Mejora de los Propietarios del Proceso y de sus Responsabilidades.
4. Revisión y Mejora de las Salidas del Proceso: equivale a revisar las características de calidad especificadas para el producto y servicio.
5. Revisión y Mejora de las Actividades del Proceso: equivale a ajustar el propósito, lugar, secuencia, medios humanos y método de cada actividad del proceso, teniendo en cuenta las causas del modo de operar y sus ventajas e inconvenientes respecto a otras alternativas posibles.

6. Revisión y Mejora de las Entradas del Proceso: cada uno de los cambios o ajustes anteriores implica cambios en las necesidades del proceso acerca de los recursos necesarios (entradas).
7. Revisión de los Indicadores del Proceso: necesarios cuando se detectan faltas en la información relevante, cuando se modifica la definición o los clientes del proceso o cuando se modifican los puntos críticos para el funcionamiento del proceso.

2.3.6 BENCHMARKING

El Benchmarking es un proceso en virtud del cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la empresa.

Dentro de la definición de Benchmarking como proceso clave de gestión a aplicar en la organización para mejorar su posición de liderazgo encontramos varios elementos clave:

- Competencia, que incluye un competidor interno, una organización admirada dentro del mismo sector o una organización admirada dentro de cualquier otro sector.
- Medición, tanto del funcionamiento de las propias operaciones como de la empresa Benchmark, o punto de referencia que vamos a tomar como organización que posee las mejores cualidades en un campo determinado.
- Representa mucho más que un Análisis de la Competencia, examinándose no sólo lo que se produce sino cómo se produce, o una Investigación de Mercado, estudiando no sólo la aceptación de la organización o el producto en el mercado sino las prácticas de negocio de grandes compañías que satisfacen las necesidades del cliente.
- Satisfacción de los clientes, entendiendo mejor sus necesidades al centrarnos en las mejores prácticas dentro del sector.
- Apertura a nuevas ideas, adoptando una perspectiva más amplia y comprendiendo que hay otras formas, y tal vez mejores, de realizar las cosas.

- **Mejora Continua:** el Benchmarking es un proceso continuo de gestión y auto-mejora.

2.3.6.1 Tipos de Benchmarking:

- **Interno:** Utilizando a la misma empresa como base de partida para compararnos con otros.
- **Competitivo:** Estudiando lo que la competencia hace y cómo lo hace.
- **Fuera del sector:** Descubriendo formas más creativas de hacer las cosas), Funcional (comparando una función determinada entre dos o más empresas.
- **Procesos de Negocio:** Centrándose en la mejora de los procesos críticos de negocio.

2.3.6.2 Etapas del Benchmarking

Un proyecto de Benchmarking suele seguir las siguientes etapas:

- **Preparación:** Identificación del objeto del estudio y medición propia.
- **Descubrimiento de hechos:** Investigación sobre las mejores prácticas.
- **Desarrollo de acciones:** Incorporación de las mejores prácticas a la operativa propia.
- **Monitorización y recalibración.**

2.3.7 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de Gestión son elementos del control de Gestión y proporcionan información significativa sobre aspectos críticos o claves de una organización mediante la relación de dos o más datos. Un conjunto de indicadores que midan con claridad cómo avanza la organización, es clave para un buen Sistema de Gestión.

“La medición es el primer paso para el control y la mejora. Si no se puede medir algo, no se puede entenderlo. Si no se entiende, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede mejorar”¹⁸.

A través de indicadores de Gestión que deben tomar en cuenta las diferentes dimensiones de la gestión expresadas en indicadores numéricos, se evalúa periódicamente el desempeño global de una organización y cada dimensión en particular. El valor alcanzado por cada indicador es juzgado con referencia a un estándar, al desempeño histórico y a otras organizaciones destacadas del sector.

2.3.7.1 Objetivos de la Gestión Administrativa

- Propender cumplimiento de objetivos, metas y políticas de la alta dirección
- Garantizar la producción de Información Confiable
- Prevenir errores
- Asegurar la idoneidad y eficiencia del RRHH
- Garantizar el permanente análisis y evaluación de la Gestión
- Asegurar la existencia de mecanismos de verificación y evaluación

2.3.7.2 Beneficios de los Indicadores

- Guiar la toma de decisiones
- Orientar las acciones hacia objetivos institucionales
- Proporcionar base de datos para fijar metas y evaluar el desempeño
- Promover la eficiencia y la satisfacción del cliente
- Identificar oportunidades para mejorar la productividad y la rentabilidad

2.3.7.3 Sistema de Indicadores de Gestión:

Es la culminación de un proceso de planificación estratégica, que permite transformar en realidad la VISION. Muestra de manera cuantitativa y gráfica el desempeño de una organización, con relación a los factores claves de éxito, facilita identificar los aspectos sobre los que se deben concentrar los esfuerzos de mejoramiento.

¹⁸ HARRINGTON, James, “Mejoramiento de los procesos de la empresa”, Editorial McGraw-Hill, Bogotá 1993, Pág. 185

El producto final es un conjunto de indicadores que midan con claridad como avanza la organización. Procedimientos claros para recopilar, procesar, evaluar, presentar, tomar decisiones y actuar.

2.3.7.4 Requisitos de los Indicadores de Gestión

- Apalancar objetivos institucionales y de cada negocio
- Relacionados con aspectos críticos
- Fáciles de obtener
- Fáciles de interpretar y visualizar
- Perdurables en el tiempo

2.3.7.5 Tipos de Indicadores

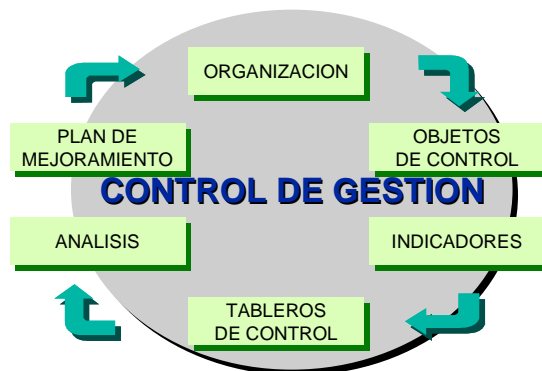
Los más utilizados son:

- DE EFICIENCIA: Relacionados con la adecuada utilización de los recursos. Tiempo de ciclo, Costo, Productividad, entre otros.
- DE EFICACIA: Relacionados con la Satisfacción del cliente. Quejas, Reclamos, Devoluciones, Lealtad del cliente, entre otros.

2.3.7.6 Esquema de un sistema de gestión¹⁹

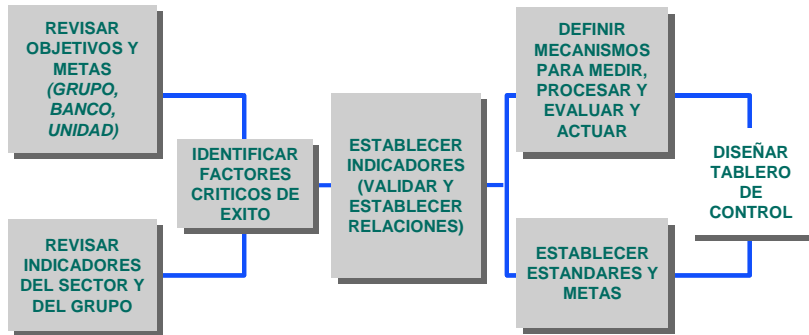
El siguiente esquema permite visualizar las etapas de un plan de trabajo que debe seguirse para implementar un sistema de gestión.

Organización: Es el punto de partida ya que debe haber involucramiento de todos los miembros del equipo de trabajo para alcanzar un fin común.



¹⁹ Ing. Maritza Rojas. Folleto: GERENCIA DE PROCESOS - 2001

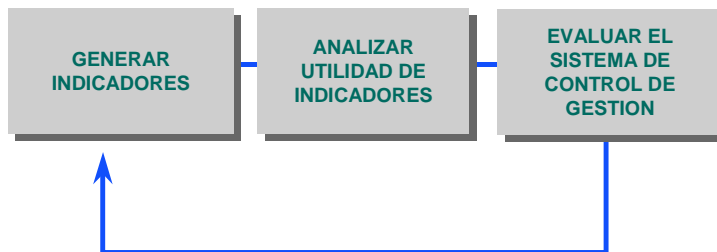
Diseño: Definir metas según factores críticos de éxito de la empresa.



Implementación: Elaboración del tablero de control, verificación y corrección.



Seguimiento: Dejar los indicadores perdurables en el tiempo.



CAPITULO 3

ANÁLISIS DETALLADO DEL SISTEMA ACTUAL DEL MACROPROCESO EN LA JEFATURA DE APOYO ADMINISTRATIVO

3.1 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para la documentación de los procesos de la Jefatura de Apoyo Administrativo de la Dirección Financiera de Rentas del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, se utilizaron las siguientes herramientas:

- Entrevistas con las personas involucrados en cada una de las actividades de esta jefatura, estas se realizaron en el sitio de trabajo de cada una de las personas.
- La observación para la recolección de datos de tiempos y movimientos de las actividades de esta jefatura.
- Análisis de información de fuentes secundarias, propiedad del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Entre las fuentes utilizadas tenemos las siguientes: “Plan de Gobierno Municipal 2000-2004 (Plan Quito Siglo XXI)”, “Plan Equinoccio 21, Quito hacia el 2025”.

3.2 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA JEFATURA DE APOYO ADMINISTRATIVO

3.2.1 ANTECEDENTES

La función principal de la Jefatura de Apoyo administrativo consiste en gestionar el manejo del personal de la unidad, la administración de materiales de oficina, manejo de reclamos tributarios y demás documentos que ingresan al trámite correspondiente por esta unidad.

El ámbito de acción de esta jefatura, es todo el Distrito Metropolitano de Quito razón por la cuál se necesitan identificar los procesos y delinear mejoras en los

mismos para apoyar en la gestión y brindar una atención de primera a los contribuyentes.

3.2.2 CADENA DE VALOR GENERAL DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito no tiene implementada formalmente su cadena de valor, del análisis realizado se puede derivar el siguiente esquema de cadena de valor:

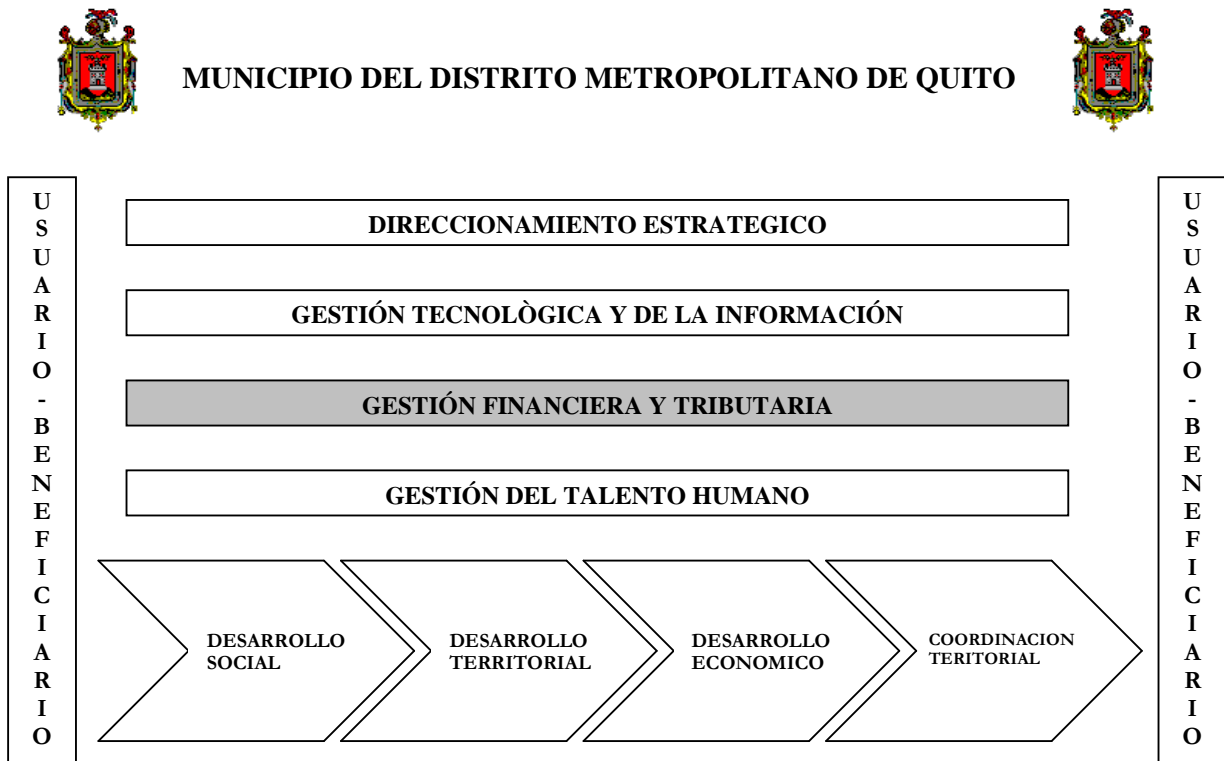


Gráfico 3-1: Cadena de Valor General del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Fuente: Alex Edison Zapata T.

3.2.3 CADENA DE VALOR ACTUAL DE LA JEFATURA DE APOYO ADMINISTRATIVO

Como habíamos indicado anteriormente el Municipio del Distrito metropolitano de Quito, no tiene definida su cadena de valor actual, sin embargo y con la finalidad de tener una visión más clara del área en estudio: Jefatura de Apoyo Administrativo de la Dirección Financiera de Rentas, se ha tomado en cuenta la cadena de valor propuesta en el capítulo II del presente estudio. Así tenemos:

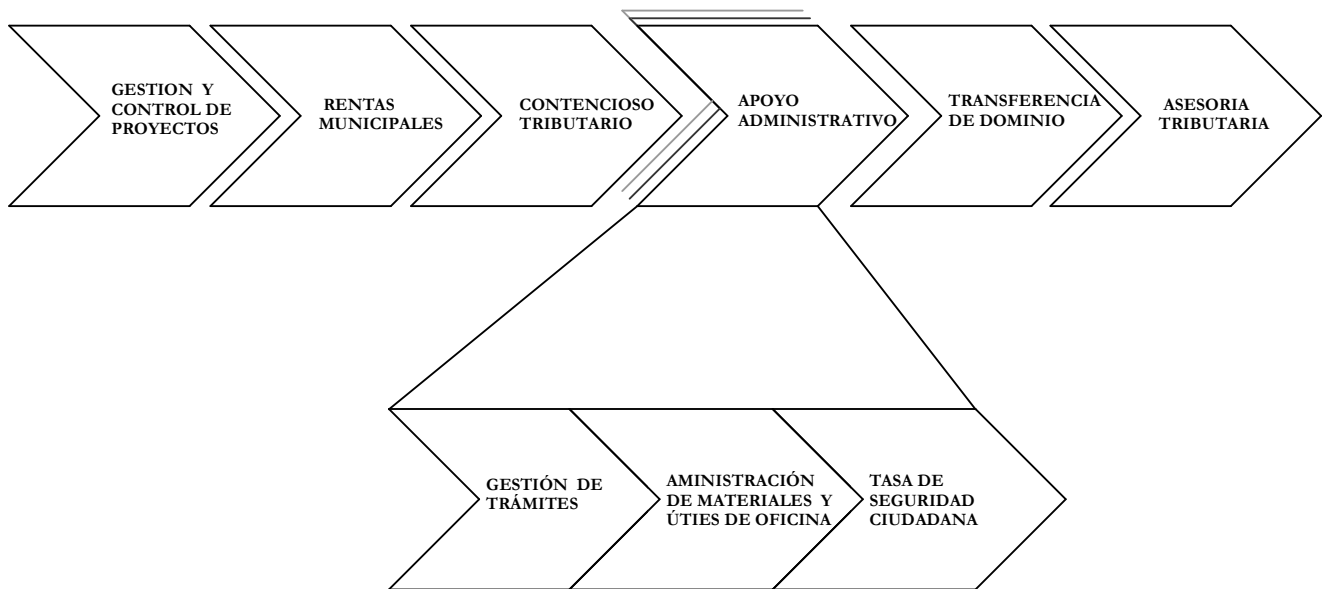


Gráfico 3-2: Cadena de Valor de la Jefatura de Apoyo Administrativo de la Dirección Financiera de Rentas.

Fuente: Alex Edison Zapata T.

A continuación se muestra el cuadro de detalle de cada uno de los macro procesos con sus respectivos procesos, el producto de cada uno de ellos y el cliente, de la Jefatura de Apoyo Administrativo de la Dirección Financiera de Rentas:

No.	MACRO PROCESO	PROCESO	PRODUCTO	CLIENTE
1	Gestión de Trámites	Recepción de Trámites	Solicitud de Trámite	Empleados de la Jefatura encargados de recibir los trámites
		Distribución de trámites	Trámite entregado con hoja guía de entrega	Departamentos de la Dirección Financiera de Rentas(Avaluos y Catastros,Gestión y Control de Proyectos, Asesoría Tributaria, Transferencia de Dominio, Rentas)
		Reingreso de Trámites	Trámite reingresado a la Jefatura	Empleados de la Jefatura encargados de recibir los trámites
		Notificación de Trámites	Acta de entrega	Contribuyente - Beneficiario
		Actualización de Trámites	Base de datos de trámites actualizada	Dirección Financiera de Retas
		Información y Entrega de Trámites	Información del avance del trámite o el trámite	Contribuyente - Beneficiario
		Certificación de Documentación	Documentos certificados	Contribuyente - Beneficiario
		Remisión de Documentación	Documentación de Trámites	Organos de la función Judicial y de la Administración Pública
2	Gestión de Materiales y Útiles de Oficina	Solicitar Materiales y Útiles de Oficina	Materiales y utiles de oficina	Dirección Financiera de Retas
		Despachar Materiales y Útiles de Oficina	Registro de despacho de materiales	Departamentos de la Dirección Financiera de Rentas(Avaluos y Catastros,Gestión y Control de Proyectos, Asesoría Tributaria, Transferencia de Dominio, Rentas)
3	Elaboración de Proyectos de Resolución	Elaboración de proyectos de resolución de pagos anticipados y/o reintegro de valores de Tasa de Seguridad	Proyecto Resolutivo de Tasa de Seguridad Ciudadana	Contribuyente - Beneficiario

Cuadro 3-1: Resumen de Macro procesos y procesos de la Jefatura de Apoyo administrativo.

Fuente: Alex Edison Zapata T.

3.2.4 LEVANTAMIENTO DE LOS SUBPROCESOS ACTUALES DE LA JEFATURA DE APOYO ADMINISTRATIVO

Los criterios con los que se realizó el levantamiento de los subprocesos dentro de la Jefatura de Apoyo Administrativo son los siguientes los siguientes:

- Evaluar el proceso no las personas
- El proceso sigue una secuencia de actividades no las personas

- El proceso es el problema, no las personas
- Cambiar el proceso no la persona
- Trabajo en equipo

Primero graficaremos los diagramas de flujo de los distintos procesos y subprocesos tal como están estructurados actualmente, para luego realizar el Análisis de Valor Agregado para determinar las actividades importantes de cada subproceso y aquellas que generan poco o ningún valor agregado para tratar de eliminarlas o al menos reducir su número.

La selección de actividades en el análisis del Valor Agregado se realiza cuando existe una “interrogante” en el Flujo del Proceso, es decir, existen dos o más salidas ante una pregunta. En estos casos se tomarán en cuenta las actividades que resulten de la respuesta más relevante para la ejecución completa del flujo. Puede ser las actividades correspondientes a la salida por la respuesta positiva o negativa.

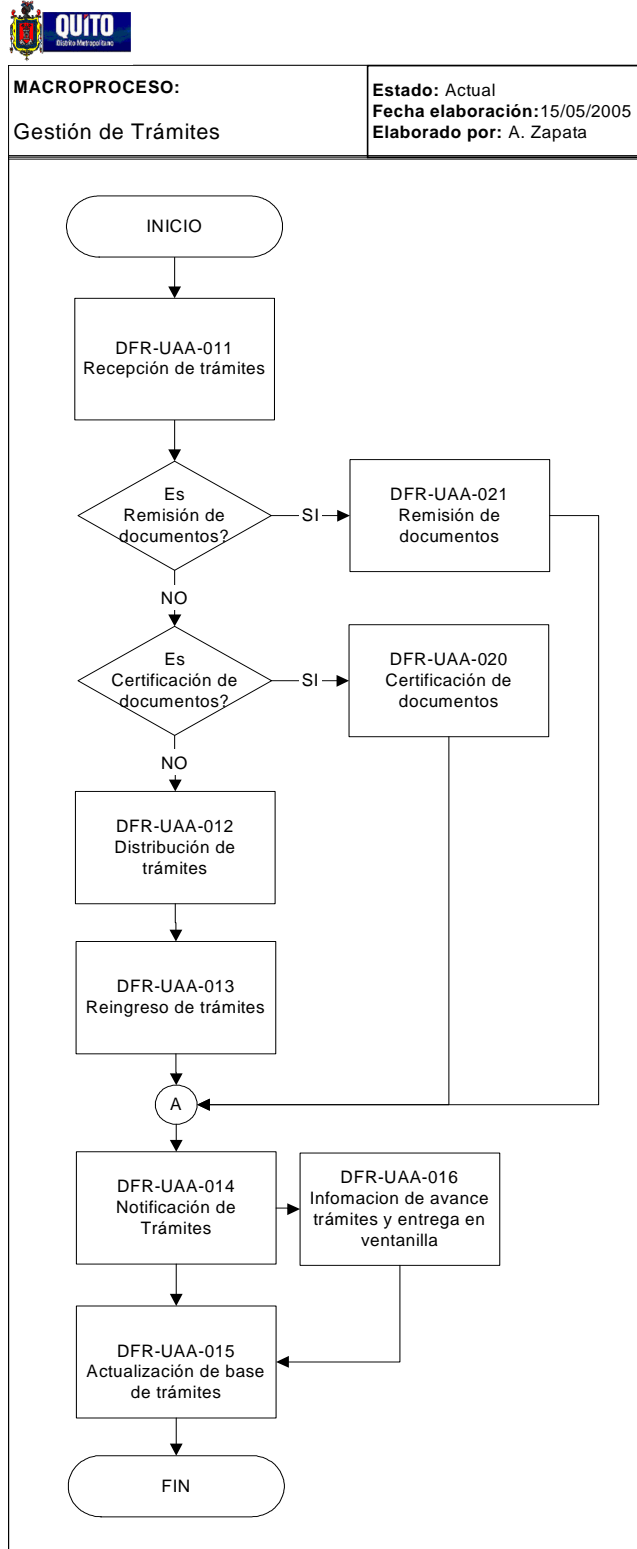
Respecto a los tiempos utilizados en cada actividad que se colocarán en cada cuadro del Análisis de Valor Agregado y del Diagrama de Flujo Funcional, indicaremos que se trata de tiempos promedios utilizados en la realidad.

Adicionalmente se procederá a realizar un análisis para identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejoramiento en cada uno de los procesos y subprocesos, finalmente se hará un estudio de Costeo ABC para cada subproceso con el objeto de conocer los costos detallados de cada actividad y de ésta manera determinar el costo total de cada subproceso y del proceso en general.

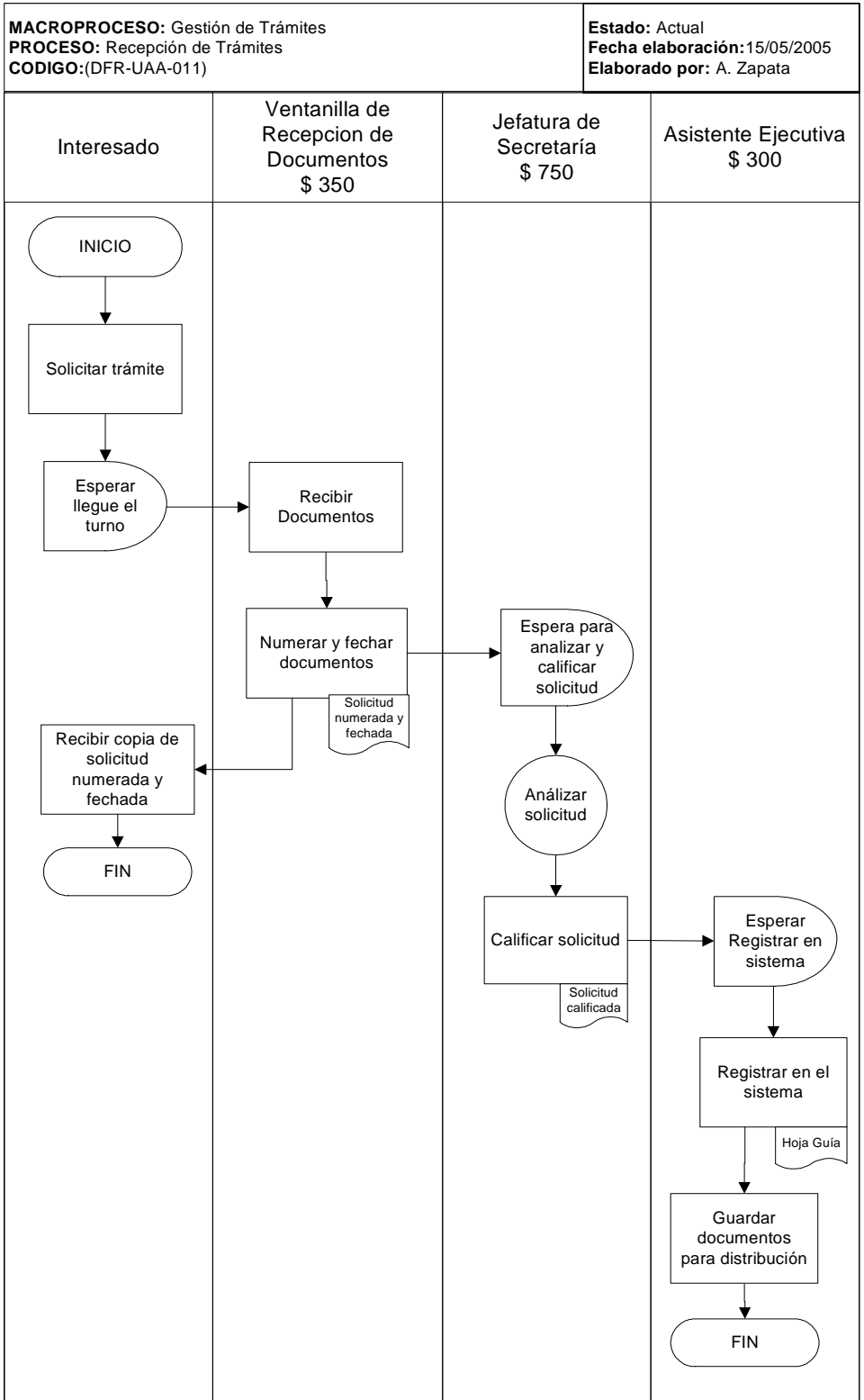
Para el análisis del costo de mano de obra se tendrá en cuenta que la eficiencia del recurso humano estará en el límite del 75% de su jornada laboral, es decir, 8 horas diarias. El periodo utilizado para la elaboración del costeo ABC es mensual, se considerarán 22 días laborables por mes o 4 semanas por mes.

3.2.5 DIAGRAMAS DE FLUJO DE CADA UNO DE LOS MACROPROCESOS Y PROCESOS –SITUACIÓN ACTUAL

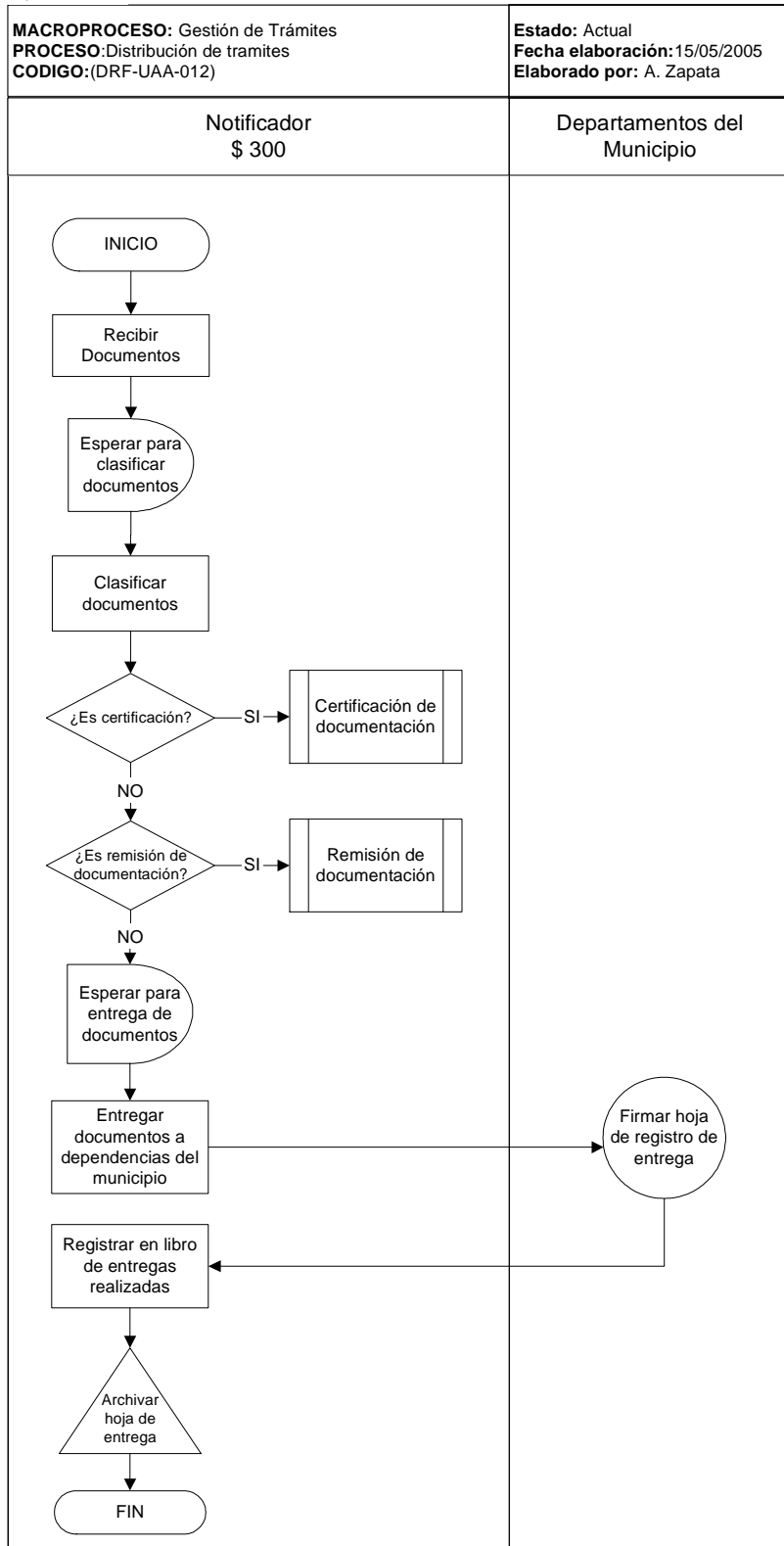
3.2.5.1 Flujo general del Macroproceso: Gestión de Trámites – Estado Actual



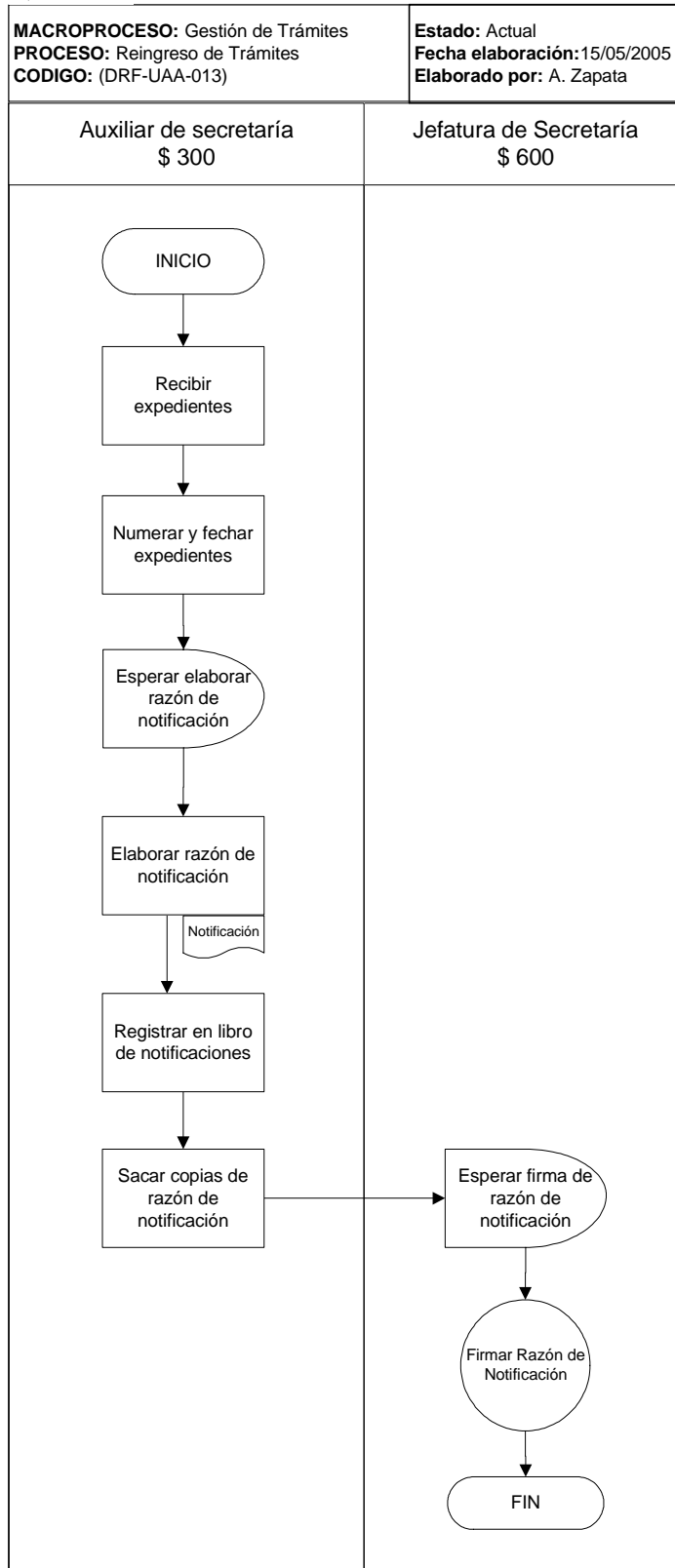
3.2.5.1.1 Diagrama de Flujo del Proceso DFR-UAA-011 “Recepción de Trámites” - Estado Actual



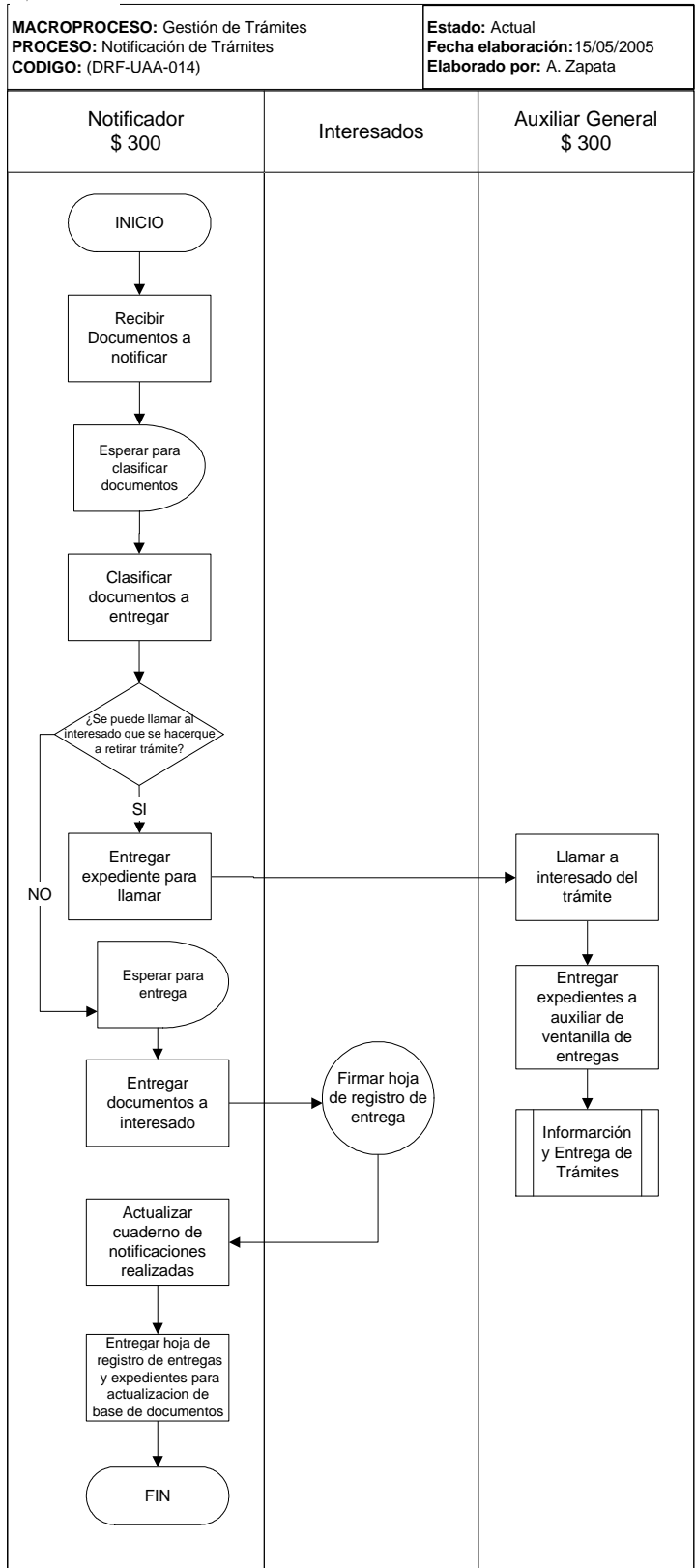
3.2.5.1.2 Diagrama de Flujo del Proceso DFR-UAA-012 “ Distribución de Trámites” - Estado Actual



3.2.5.1.3 Diagrama de Flujo del Proceso DFR-UAA-013 “ Reingreso de Trámites” - Estado Actual



3.2.5.1.4 Diagrama de Flujo del Proceso DFR-UAA-014 “Notificación de Trámites” - Estado Actual

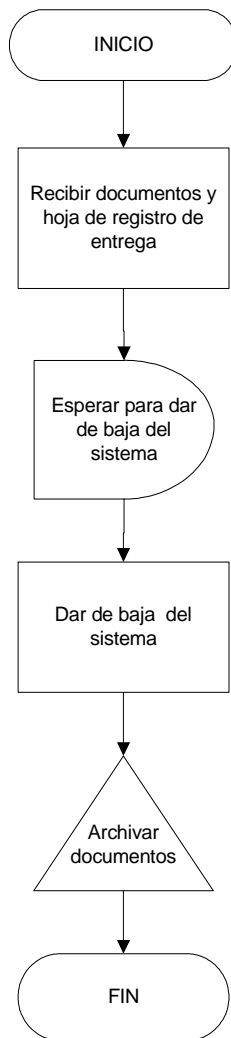


3.2.5.1.5 Diagrama de Flujo del Proceso DFR-UAA-015 “ Actualización de Trámites” - Estado Actual

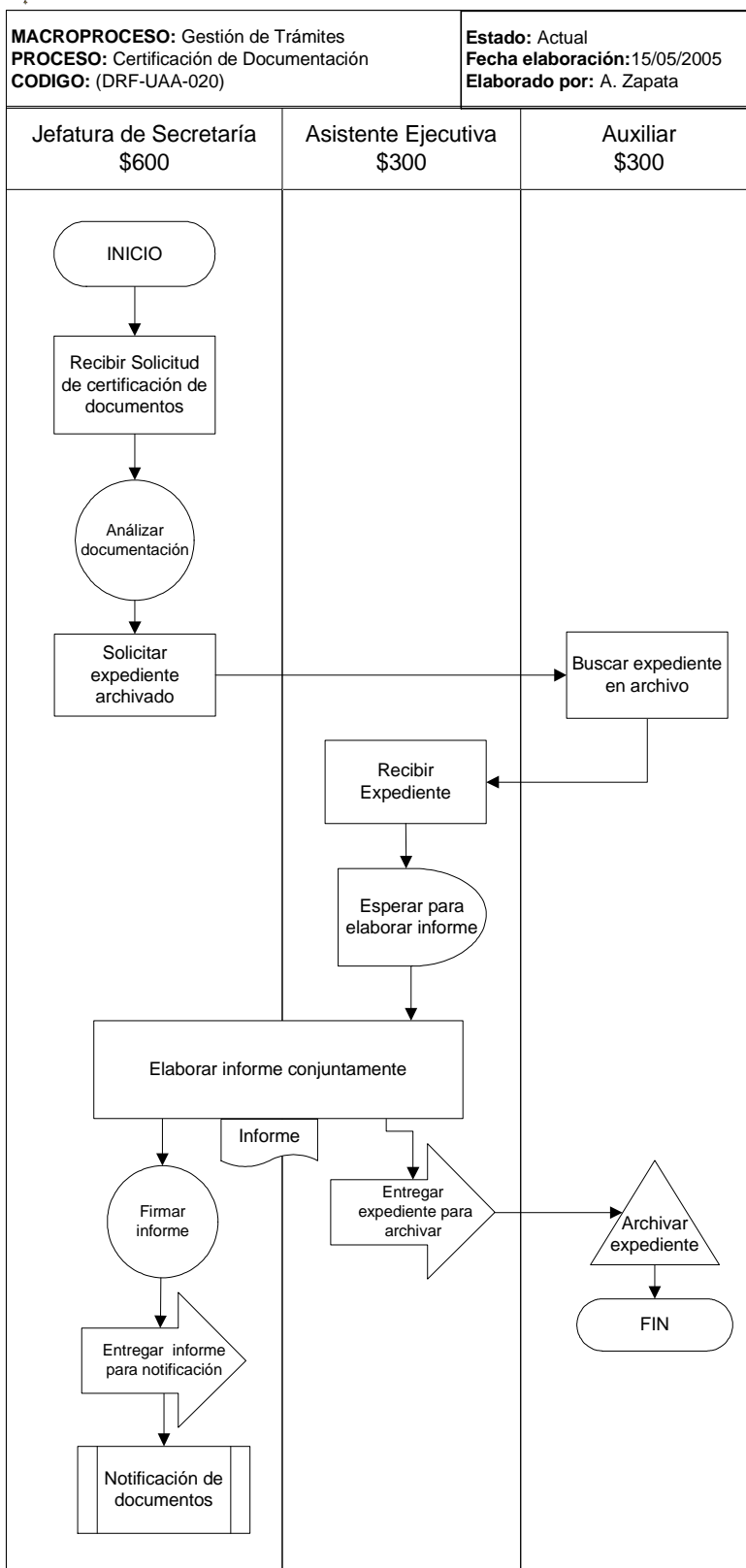


MACROPROCESO: Gestión de Trámites PROCESO: Actualización de Trámites CODIGO: (DRF-UAA-015)	Estado: Actual Fecha elaboración: 15/05/2005 Elaborado por: A. Zapata
---	--

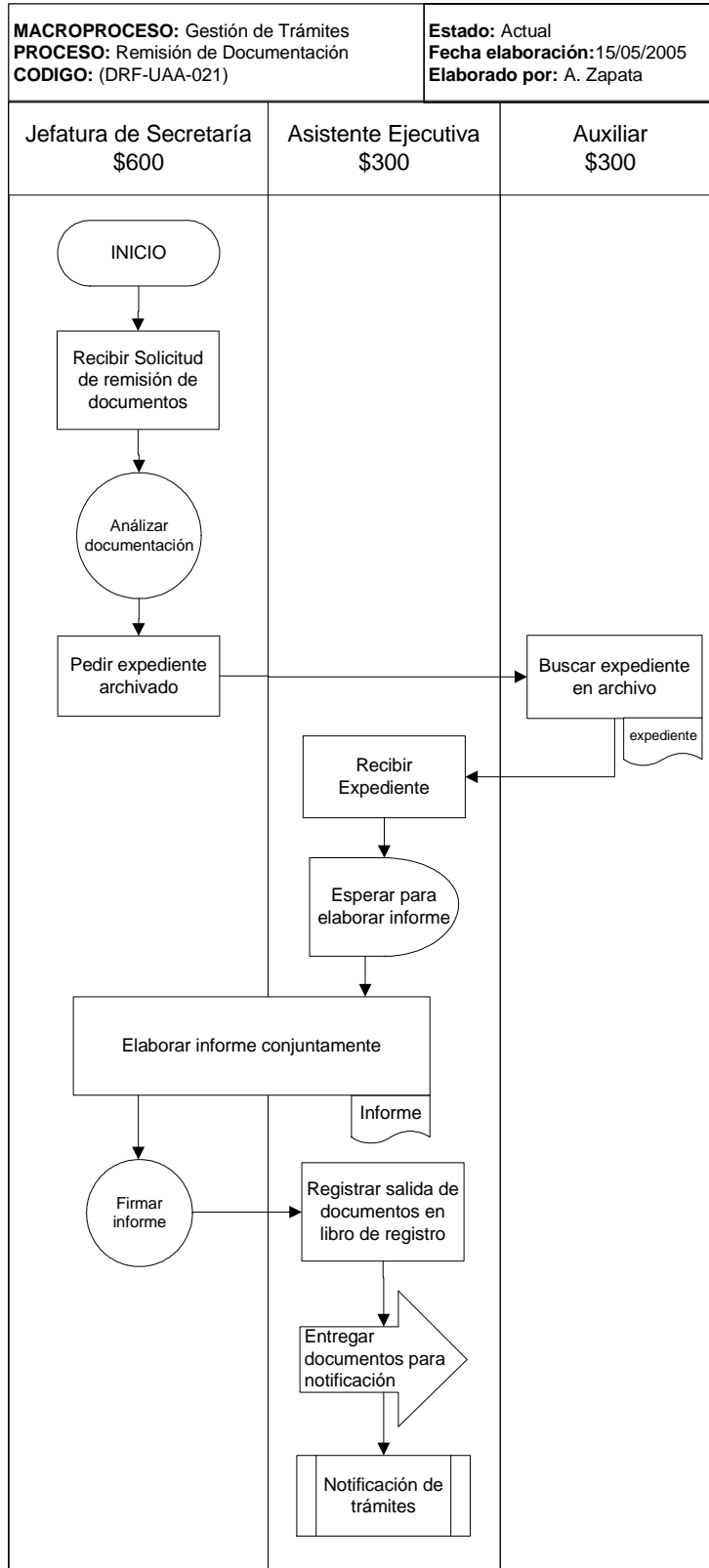
Auxiliar de Secretaría
\$ 300



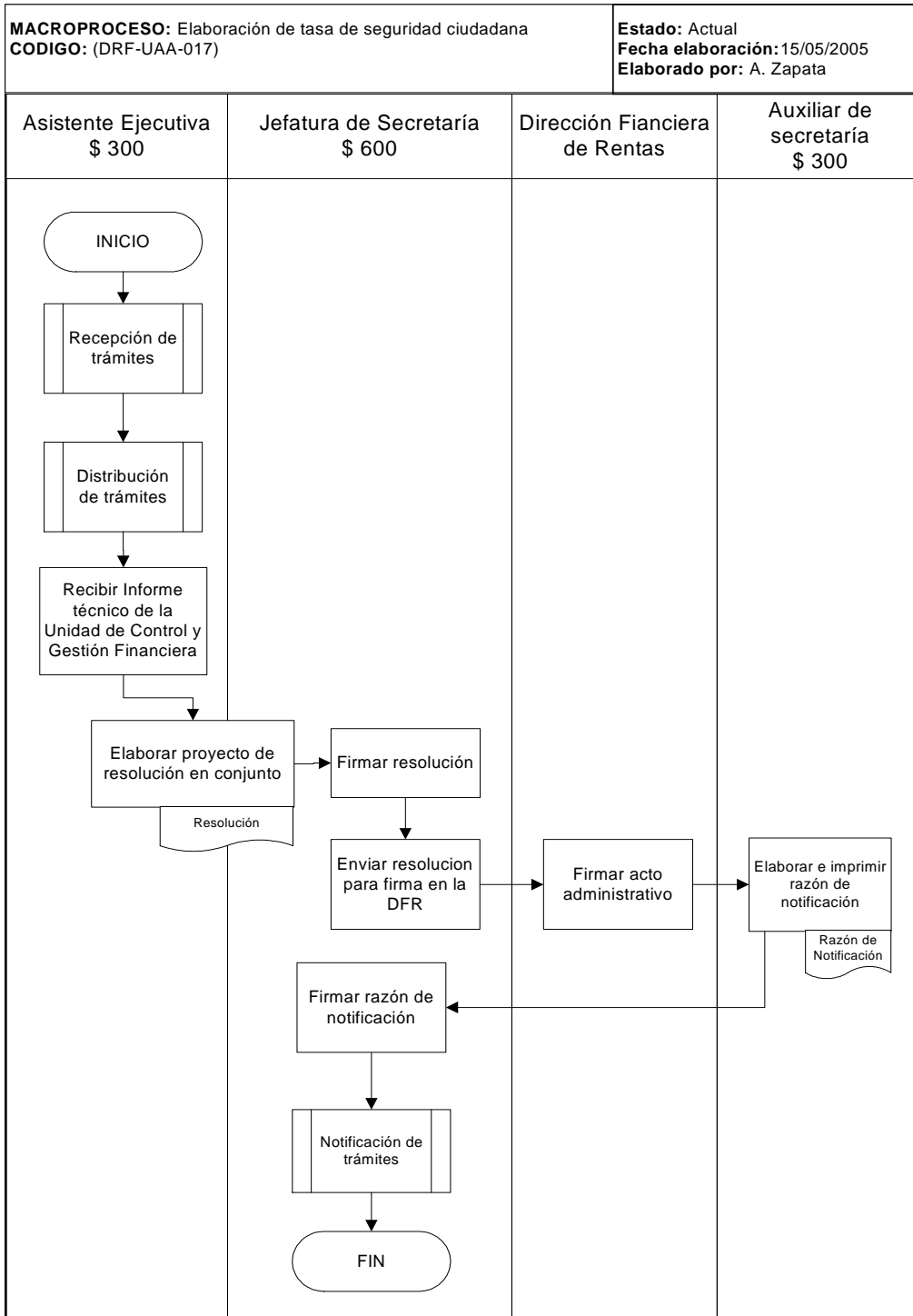
3.2.5.1.7 Diagrama de Flujo del Proceso DFR-UAA-020 “ Certificación de Documentación” - Estado Actual



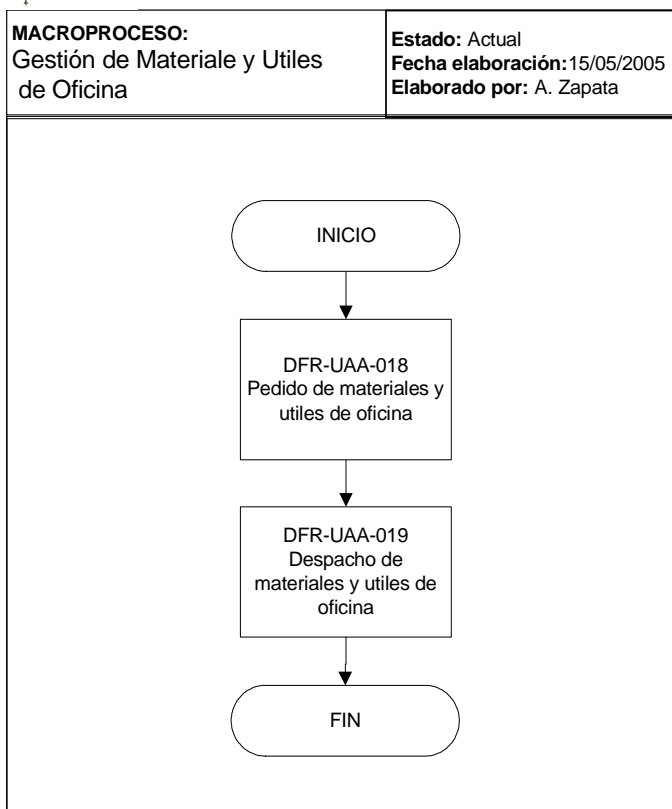
3.2.5.1.8 Diagrama de Flujo del Proceso DFR-UAA-021 “ Remisión de Documentación”
- Estado Actual



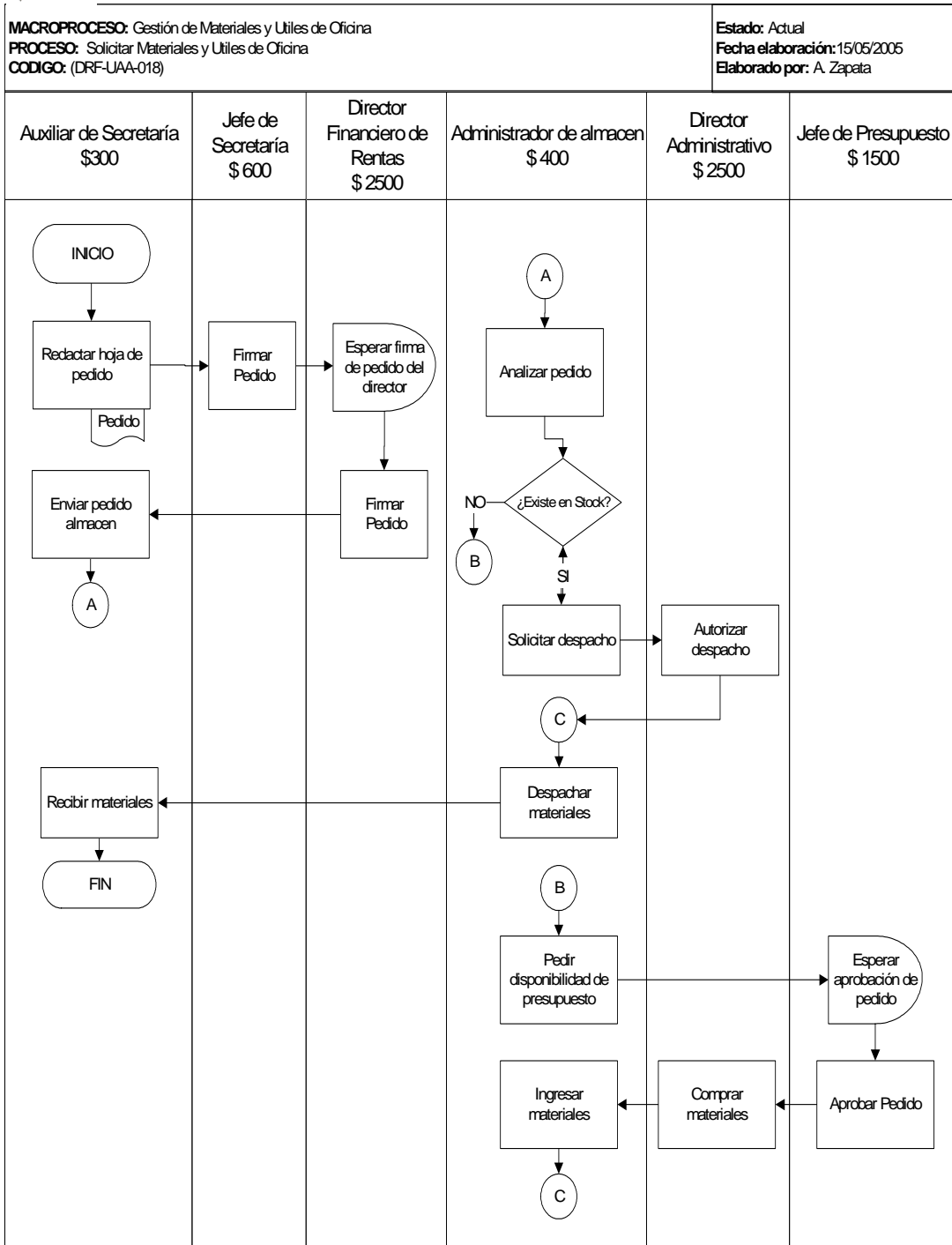
3.2.5.2 Macroproceso: Diagrama de Flujo DFR-UAA-017 “Elaboración de Proyectos de Resolución definitivos de pagos anticipados y/o reintegro de valores y exoneraciones correspondientes a la Tasa de seguridad ciudadana, para las personas de la tercera edad, jubiladas y discapacitadas”. – Estado Actual



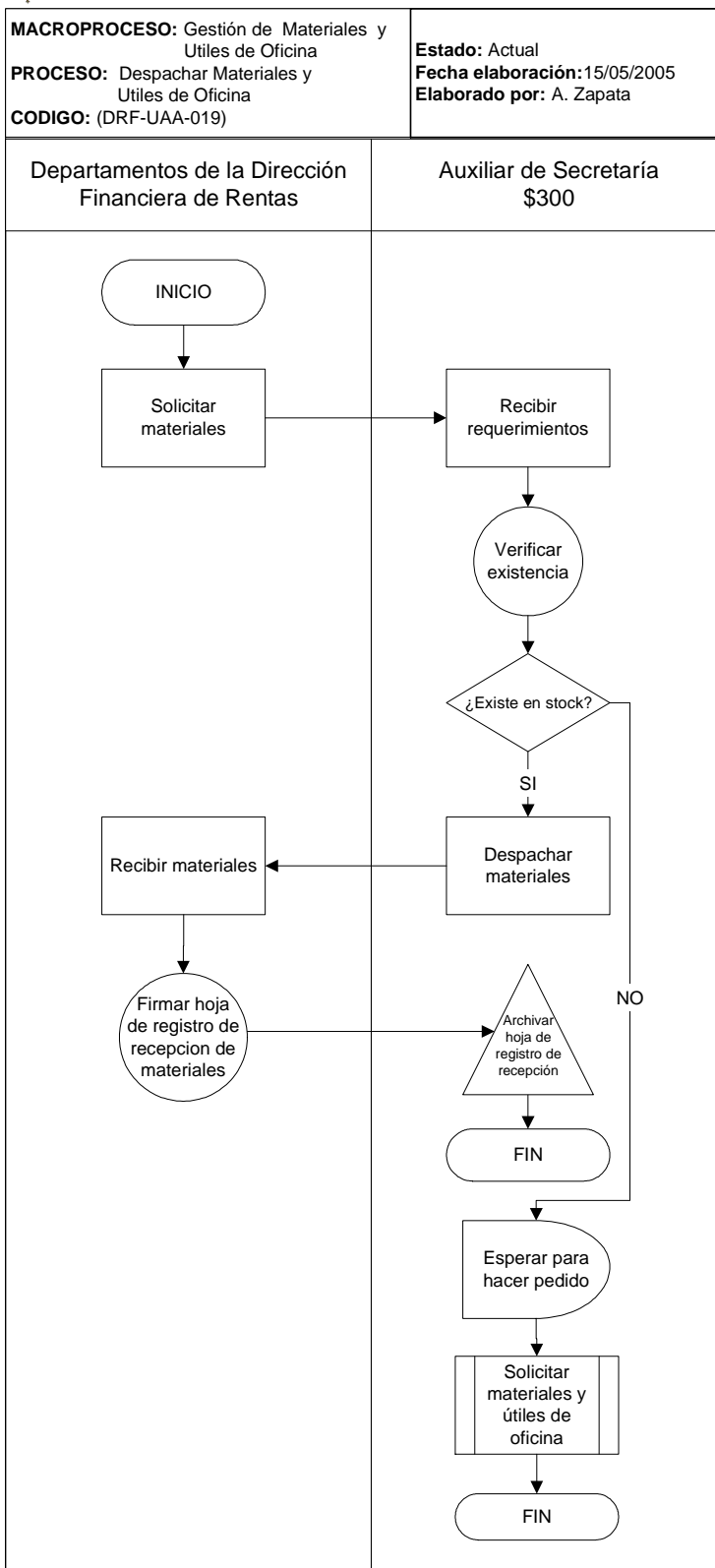
3.2.5.3 Macroproceso: Gestión de materiales y útiles de oficina (pedido y despacho) de la Dirección Financiera de Rentas . – Estado Actual



3.2.5.3.1 Diagrama de Flujo del Proceso DFR-UAA-018 “ Solicitar Materiales y Útiles de Oficina” - Estado Actual



3.2.5.3.2 Diagrama de Flujo del Proceso DRF-UAA-019 “ Despachar Materiales y Útiles de Oficina” - Estado Actual

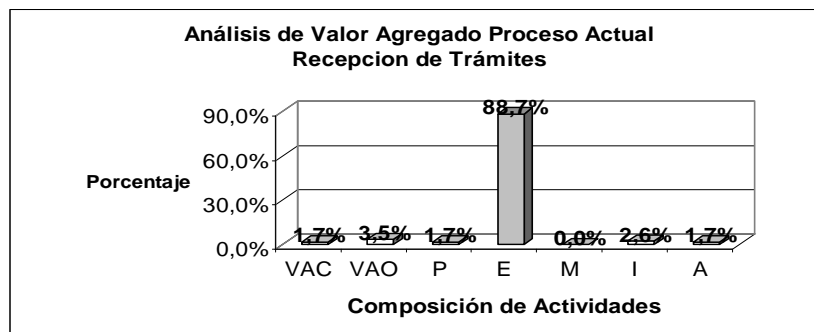


3.2.6 ANALISIS DE VALOR AGREGADO DE CADA UNO DE LOS PROCESOS - SITUACIÓN ACTUAL


3.2.6.1 Macroproceso Gestión de Trámites: Proceso DFR-UAA-011 “Recepción de Trámites” - Estado Actual

QUITO Distrito Metropolitano		ANALISIS DE ACTIVIDADES					CODIGO	DFR-UAA-011	
								HOJA N°	1
								FECHA	15/05/2005
MACROPROCESO:		GESTION DE TRAMITES							
PROCESO:		RECEPCION DE TRAMITES							
ESTADO:		ACTUAL							
NO.	VAC	VAO	PREPARACION / P	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1			X					Solicitar trámite	0
2				X				Esperar llegue el turno	30
3	X							Recibir documentos	5
4			X					Numerar y fechar documentos	10
5	X							Recibir copia solicitud num. y fech.	5
6				X				Esperar para analizar y calificar doc.	240
7						X		Analizar solicitud	15
8		X						Calificar solicitud	10
9				X				Esperar registrar en el sistema	240
10		X						Registrar en el sistema	10
11							X	Guardar documentos para su distribución	10
TIEMPOS TOTALES									575,0

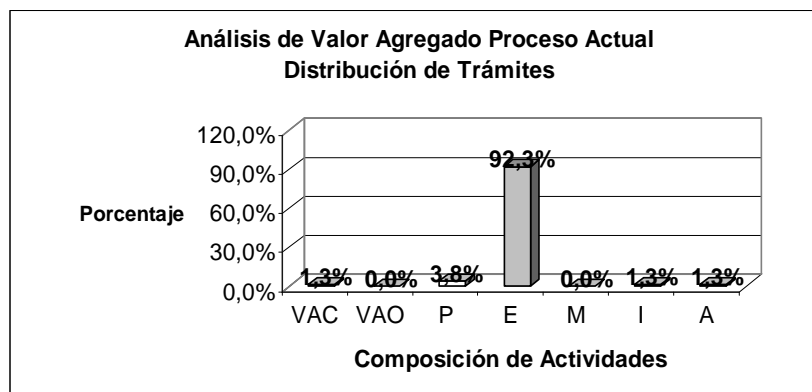
	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	METODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	2	10,00	1,7%
VAO	VALOR AGREGADO ORGANIZACIÓN	2	20,00	3,5%
P	PREPARACION/PROCESO	2	10,00	1,7%
E	DEMORA/ESPERA	3	510,0	88,7%
M	TRANSPORTE/MOVIMIENTO	0	0,00	0,0%
I	CONTROL/INSPECCION	1	15,00	2,6%
A	ARCHIVO/ALMACENAMIENTO	1	10,00	1,7%
TOTAL		11	575,0	100%
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=hor)		30		
INDICE DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=%)		5,2%		




3.2.6.2 Macroproceso Gestión de Trámites: Proceso DFR-UAA-012 “Distribución de Trámites” - Estado Actual

		ANALISIS DE ACTIVIDADES					CODIGO	DFR-UAA-012	
							HOJA N°	1	
							FECHA	15/05/2005	
MACROPROCESO:		GESTION DE TRAMITES							
PROCESO:		DISTRIBUCIÓN DE TRAMITES							
ESTADO:		ACTUAL							
NO.	VAC	VAO	P R E P A R A C I O N / P	D E M O R A	T R A N S P O R T E	C O N T R O L	A R C H I V O	ACTIVIDADES	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1			X					Recibir documentos	10
2				X				Esperar para clasificar documentos	240
3			X					Clasificar documentos	10
4				X				Esperar para la entrega documentos	480
5	X							Entregar documentos	10
6						X		Firmar hoja de registro de entregas	10
7			X					Registrar en libro de entregas	10
8							X	Archivar hoja de registro de entrega	10
TIEMPOS TOTALES									780

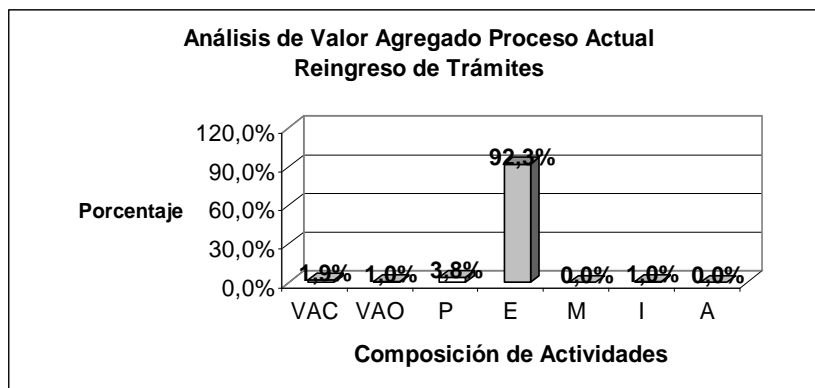
	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	METODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	10,00	1,3%
VAO	VALOR AGREGADO ORGANIZACIÓN	0	0,00	0,0%
P	PREPARACION/PROCESO	3	30,00	3,8%
E	DEMORA/ESPERA	2	720,00	92,3%
M	TRANSPORTE/MOVIMIENTO	0	0,00	0,0%
I	CONTROL/INSPECCION	1	10,00	1,3%
A	ARCHIVO/ALMACENAMIENTO	1	10,00	1,3%
TOTAL		8	780	100%
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=hor)		10		
INDICE DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=%)		1,3%		



3.2.6.3 Macroproceso Gestión de Trámites: Proceso DFR-UAA-013 “Reingreso de Trámites” - Estado Actual

		ANALISIS DE ACTIVIDADES					CODIGO	DFR-UAA-013	
							HOJA N°	1	
							FECHA	15/05/2005	
MACROPROCESO:		GESTION DE TRAMITES							
PROCESO:		REINGRESO DE TRAMITES							
ESTADO:		ACTUAL							
NO.	VAC	VAO	P R E P A R A C I O N / P	D E M O R A	T R A N S P O R T E	C O N T R O L	A R C H I V O	ACTIVIDADES	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1			X					Recibir documentos	0
2			X					Numerar y fechar expedientes	10
3				X				Esperar elaborar razon de notificacion	480
4	X							Elaborar razón de notificación	20
5		X						Registrar en libro de notificaciones	10
6			X					Sacar copias de razón de notificación	30
7				X				Esperar firma de razón de notificación	480
8						X		Firmar razón de notificación	10
TIEMPOS TOTALES									1040

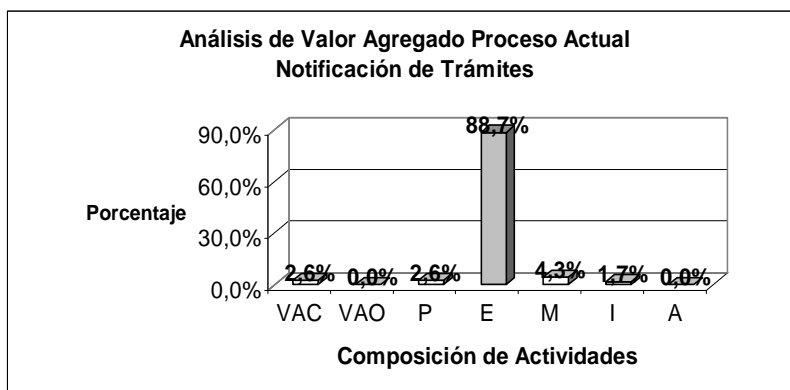
	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	METODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	20,0	1,9%
VAO	VALOR AGREGADO ORGANIZACIÓN	1	10,0	1,0%
P	PREPARACION/PROCESO	3	40,0	3,8%
E	DEMORA/ESPERA	2	960,0	92,3%
M	TRANSPORTE/MOVIMIENTO	0	0,0	0,0%
I	CONTROL/INSPECCION	1	10,0	1,0%
A	ARCHIVO/ALMACENAMIENTO	0	0,0	0,0%
TOTAL		8	1040,0	100%
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=hor)		30		
INDICE DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=%)		2,9%		




3.2.6.4 Macroproceso Gestión de Trámites: Proceso DFR-UAA-014 “Notificación de Trámites” - Estado Actual

NO.		VAC	VAO	P R E P A R A C I O N / P	D E M O R A	T R A N S P O R T E	C O N T R O L	A R C H I V O	ACTIVIDADES	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1				x					Recibir documentos a notificar	5
2					x				Esperar para clasificar documentos	30
3				x					Clasificar documentos a entregar	10
4					x				Espera para entrega de documentos	480
5	x					x			Entregar documentos al interesado y hacer firmar hoja de entrega	15
6							x		Actualizar cuaderno de notificaciones realizadas	5
7						x			Entregar hoja de registro de entrega y expedientes	15
TIEMPOS TOTALES										560

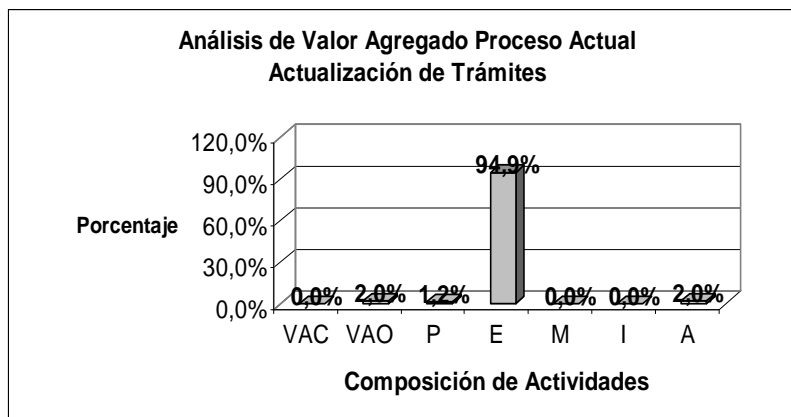
	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	METODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	15,0	2,6%
VAO	VALOR AGREGADO ORGANIZACIÓN	0	0,0	0,0%
P	PREPARACION/PROCESO	2	15,0	2,6%
E	DEMORA/ESPERA	2	510,0	88,7%
M	TRANSPORTE/MOVIMIENTO	2	25,0	4,3%
I	CONTROL/INSPECCION	1	10,0	1,7%
A	ARCHIVO/ALMACENAMIENTO	0	0,0	0,0%
TOTAL		8	575	100%
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=hor)		15		
INDICE DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=%)		2,6%		



3.2.6.5 Macroproceso Gestión de Trámites: Proceso DFR-UAA-015 “Actualización de Trámites” - Estado Actual

		ANALISIS DE ACTIVIDADES					CODIGO	DFR-UAA-015	
							HOJA N°	1	
							FECHA	15/05/2005	
MACROPROCESO: GESTION DE TRAMITES PROCESO: ACTUALIZACION DE TRAMITES ESTADO: ACTUAL									
NO.	VAC	VAO	P R E P A R A C I O N / P	D E M O R A	T R A N S P O R T E	C O N T R O L	A R C H I V O	ACTIVIDADES	TIEMPO EFECTIVO (HORAS)
1			X					Recibir documentos y hoja de entrega	3
2				X				Esperar para dar de baja del sistema	240
3		X						Dar de baja del sistema al trámite	5
4							X	Archivar documentos	5
TIEMPOS TOTALES									253,0

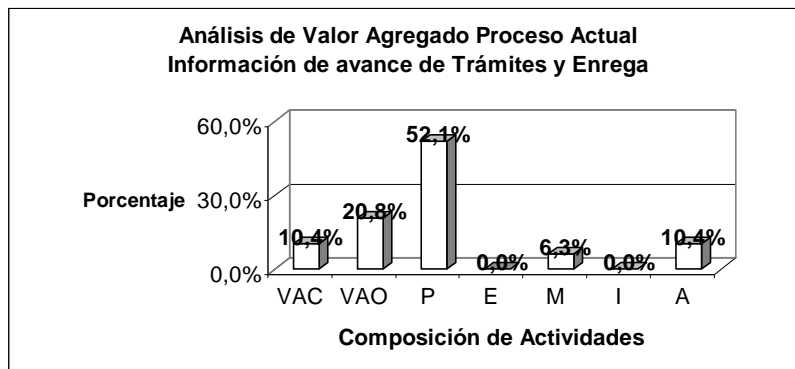
	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	METODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,0%
VAO	VALOR AGREGADO ORGANIZACIÓN	1	5	2,0%
P	PREPARACION/PROCESO	1	3	1,2%
E	DEMORA/ESPERA	1	240	94,9%
M	TRANSPORTE/MOVIMIENTO	0	0	0,0%
I	CONTROL/INSPECCION	0	0	0,0%
A	ARCHIVO/ALMACENAMIENTO	1	5	2,0%
TOTAL		4	253	100%
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=hor)		5		
INDICE DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=%)		2,0%		




3.2.6.6 Macroproceso Gestión de Trámites: Proceso DFR-UAA-015 “Información de Avance de Trámites y Entrega de Resoluciones en Ventanilla” - Estado Actual

NO.	VAC	VAO	P R E P A R A C I O N / P	D E M O R A	T R A N S P O R T E	C O N T R O L	A R C H I V O	ACTIVIDADES	TIEMPO EFECTIVO (HORAS)										
										1			X					Solicitar informacion de avance de trámite	0
										2		X						Recibir copia de solicitud	0,05
3			X					Analizar solicitud	0,05										
4			X					Buscar en el sistema LOTUS/SISDOC estado del trámite	0,1										
5		X						Dar de baja del sistema al trámite	0,05										
6			X					Buscar resolución	0,1										
7	X							Recibir resolución	0,02										
8	X							Firmar hoja de registro de entrega	0,03										
9					X			Entregar hoja de registro de entrega	0,03										
10							X	Archivar documentos	0,05										
TIEMPOS TOTALES									0,48										

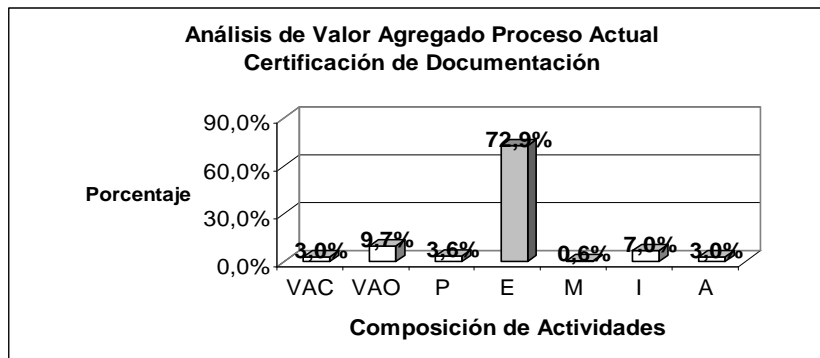
	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	METODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	2	0,1	10,4%
VAO	VALOR AGREGADO ORGANIZACIÓN	2	0,1	20,8%
P	PREPARACION/PROCESO	4	0,3	52,1%
E	DEMORA/ESPERA	0	0,0	0,0%
M	TRANSPORTE/MOVIMIENTO	1	0,0	6,3%
I	CONTROL/INSPECCIÓN	0	0,0	0,0%
A	ARCHIVO/ALMACENAMIENTO	1	0,1	10,4%
TOTAL		10	0,48	100%
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=hor)		0,15		
INDICE DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=%)		31,3%		



3.2.6.7 Macroproceso Gestión de Trámites: Proceso DFR-UAA-020 “Certificación de Documentación” - Estado Actual

		ANALISIS DE ACTIVIDADES					CODIGO	DFR-UAA-020	
							HOJA N°	1	
							FECHA	15/05/2005	
MACROPROCESO:		GESTION DE TRAMITES							
PROCESO:		CERTIFICACION DE DOCUMENTACION							
ESTADO:		ACUAL							
NO.	VAC	VAO	P R E P A R A C I O N / P R O C E S O	D E M O R A	T R A N S P O R T E	C O N T R O L	A R C H I V O	ACTIVIDADES	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1			x					Recibir solicitud de certificacion de documentos	0
2						x		Analizar documentos	20
3			x					Pedir expediente archivado	10
4		x						Buscar expediente en archivo	30
5			x					Recibir expediente	2
6				x				Esperar para elaborar informe	240
7	x							Elaborar informe	10
8						x		Firmar informe	3
9					x			Entregar informe para notificación	2
10		x						Entregar expediente para archivar	2
11							x	Archivar expediente	10
TIEMPOS TOTALES									329

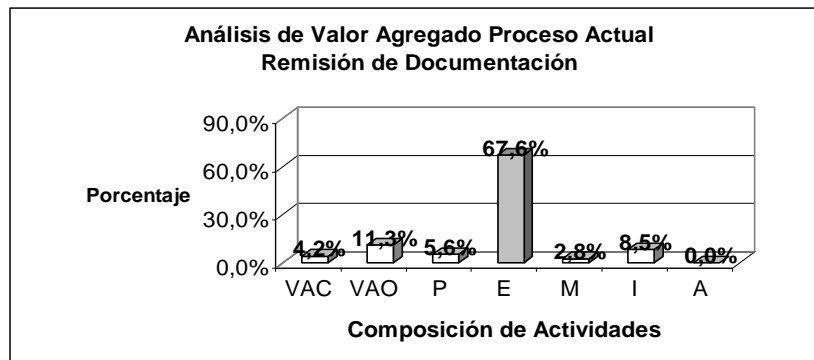
	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	METODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	10,0	3,0%
VAO	VALOR AGREGADO ORGANIZACIÓN	2	32,0	9,7%
P	PREPARACION/PROCESO	3	12,0	3,6%
E	DEMORA/ESPERA	1	240,0	72,9%
M	TRANSPORTE/MOVIMIENTO	1	2,0	0,6%
I	CONTROL/INSPECCION	2	23,0	7,0%
A	ARCHIVO/ALMACENAMIENTO	1	10,0	3,0%
TOTAL		11	329,0	100%
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=hor)		42		
INDICE DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=%)		12,8%		



3.2.6.8 Macroproceso Gestión de Trámites: Proceso DFR-UAA-021 “Remisión de Documentación” - Estado Actual

NO.		VAC	VAO	PREPARACION / PROCESO	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1				X					Recibir soiciud de remisión de documentación	0
2							X		Analizar documentos	20
3				X					Pedir expediente archivado	10
4		X							Buscar expediente en archivo	30
5				X					Recibir expediente	10
6					X				Esperar para elaborar informe	240
7	X								Elaborar informe	15
8							X		Firmar informe	10
9			X						Registrar salida de documentos en libro de registro	10
10						X			Entregar documentos para notificación	10
TIEMPOS TOTALES										355

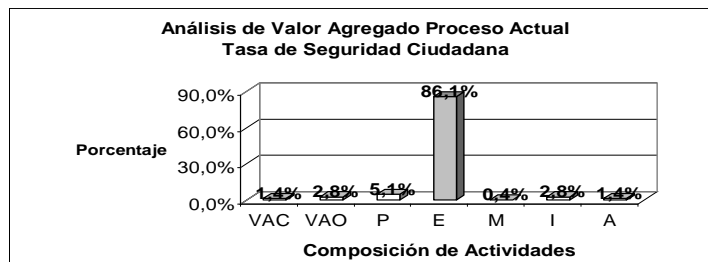
	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	METODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	15,0	4,2%
VAO	VALOR AGREGADO ORGANIZACIÓN	2	40,0	11,3%
P	PREPARACION/PROCESO	3	20,0	5,6%
E	DEMORA/ESPERA	1	240,0	67,6%
M	TRANSPORTE/MOVIMIENTO	1	10,0	2,8%
I	CONTROL/INSPECCION	2	30,0	8,5%
A	ARCHIVO/ALMACENAMIENTO	0	0,0	0,0%
TOTAL		10	355	100%
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=hor)		55		
INDICE DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=%)		15,5%		




3.2.6.9 Macroproceso DFR-UAA-017 “Elaboración de Proyectos de Resolución definitivos de pagos anticipados y/o reintegro de valores y exoneraciones correspondientes a la Tasa de seguridad ciudadana, para las personas de la tercera edad, jubiladas y discapacitadas” - Estado Actual

QUITO Buzón Metropolitano		ANALISIS DE ACTIVIDADES						CODIGO	DFR-UAA-017
								HOJA N°	1
								FECHA	15/05/2005
MACROPROCESO:		TASA DE SEGURIDAD CIUDADANA							
PROCESO:		ELABORACION DE TASA DE SEGURIDAD CIUDADANA							
ESTADO:		ACTUAL							
NO.	VAC	VAO	PREPARACION / P	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1			X					Solicitar trámite	0
2				X				Esperar llegue el turno	30
3	X							Recibir documentos	5
4			X					Numerar y fechar documentos	10
5	X							Recibir copia solicitud num. y fech.	5
6				X				Esperar para analizar y calificar doc.	240
7						X		Analizar solicitud	15
8		X						Calificar solicitud	10
9				X				Esperar registrar en el sistema	240
10		X						Registrar en el sistema	10
11							X	Guardar documentos para su distribución	10
12			X					Recibir documentos	10
13				X				Esperar para clasificar documentos	240
14			X					Clasificar documentos	10
15				X				Esperar para la entrega documentos	480
16	X							Entregar documentos	10
17						X		Firmar hoja de registro de entregas	10
18			X					Registrar en libro de entregas	10
19							X	Archivar hoja de registro de entrega	10
20			X					Recepción de Informe tecnico de UCGF	3
21		X						Elaborar proyecto de resolución	20
22						X		Firmar resolución	5
23					X			Enviar resolución para su firma	5
24						X		Firmar acto administrativo	5
25			X					Elaborar e imprimir razón de notificación	30
26						X		Firmar razón de notificación	5
TIEMPOS TOTALES									1428

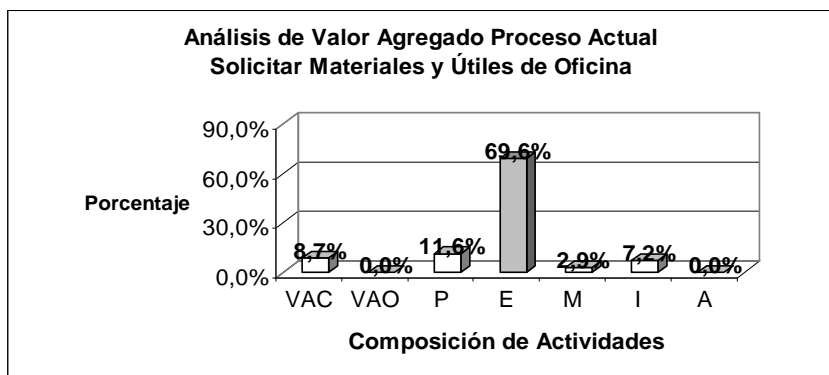
	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	METODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	20,0	1,4%
VAO	VALOR AGREGADO ORGANIZACIÓN	3	40,0	2,8%
P	PREPARACION/PROCESO	7	73,0	5,1%
E	DEMORA/ESPERA	5	1230,0	86,1%
M	TRANSPORTE/MOVIMIENTO	1	5,0	0,4%
I	CONTROL/INSPECCION	5	40,0	2,8%
A	ARCHIVO/ALMACENAMIENTO	2	20,0	1,4%
TOTAL		26	1428,0	100%
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=hor)		60		
INDICE DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=%)		4,2%		




3.2.6.10 Macroproceso Gestión de Materiales y Útiles de Oficina: Proceso DFR-UAA-018 “Solicitar Materiales y Útiles de Oficina” - Estado Actual

		ANALISIS DE ACTIVIDADES					CODIGO	DFR-UAA-018	
							HOJA N°	1	
							FECHA	15/05/2005	
MACROPROCESO:		GESTION DE MATERIALES Y UTILES DE OFICINA							
PROCESO:		SOLICITAR MATERIALES Y UTILES DE OFICINA							
ESTADO:		ACTUAL							
NO.	VAC	VAO	P R E P A R A C I O N / P	D E M O R A	T R A N S P O R T E	C O N T R O L	A R C H I V O	ACTIVIDADES	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1			x					Redactar hoja de pedido	20
2						x		Firmar pedido	10
3				x				Esperar firma del director	480
4						x		Firma del director	10
5					x			Enviar pedido al almacen	20
6						x		Analizar pedido	30
7			x					Solicitar despacho	10
8	x							Autorizar despacho	30
9			x					Despachar materiales	50
10	x							Recibir materiales	30
TIEMPOS TOTALES									690

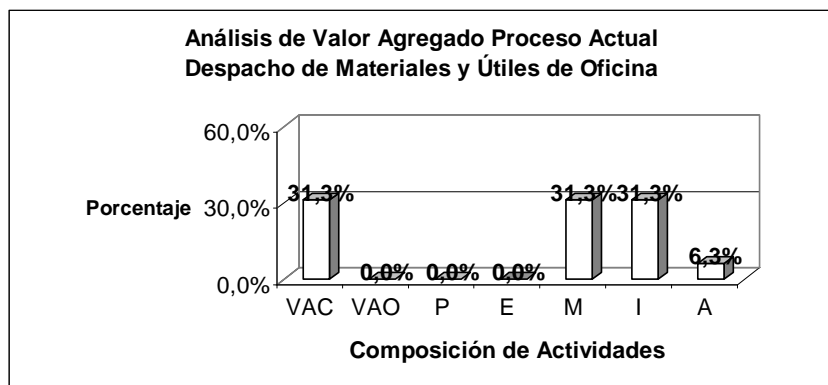
	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	METODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	2	60,00	8,7%
VAO	VALOR AGREGADO ORGANIZACIÓN	0	0,00	0,0%
P	PREPARACION/PROCESO	3	80,00	11,6%
E	DEMORA/ESPERA	1	480,00	69,6%
M	TRANSPORTE/MOVIMIENTO	1	20,00	2,9%
I	CONTROL/INSPECCION	3	50,00	7,2%
A	ARCHIVO/ALMACENAMIENTO	0	0,00	0,0%
TOTAL		10	690	100%
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=hor)		60		
INDICE DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=%)		8,7%		



3.2.6.11 Macroproceso Gestión de Materiales y Útiles de Oficina: Proceso DFR-UAA-019 “Despachar Materiales y Útiles de Oficina” - Estado Actual

		ANALISIS DE ACTIVIDADES					CODIGO	DFR-UAA-019	
							HOJA N°	1	
							FECHA	15/05/2005	
MACROPROCESO:		GESTION DE MATERIALES Y UTILES DE OFICINA							
PROCESO:		DESPACHO DE MATERIALES Y UTILES DE OFICINA							
ESTADO:		ACTUAL							
NO.	VAC	VAO	P R E P A R A C I O N / P	D E M O R A	T R A N S P O R T E	C O N T R O L	A R C H I V O	ACTIVIDADES	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1			x					Solicitar materiales	0
2	x							Recibir requerimientos	5
3						X		Verificar existencia	10
4					X			Despachar materiales	10
5	x							Recibir materiales	3
6	x							Firmar hoja de registro de recepción	2
7							x	Archivar hoja de registro de recep.	2
TIEMPOS TOTALES									32

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	METODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	10,00	31,3%
VAO	VALOR AGREGADO ORGANIZACIÓN	0	0,00	0,0%
P	PREPARACION/PROCESO	1	0,00	0,0%
E	DEMORA/ESPERA	0	0,00	0,0%
M	TRANSPORTE/MOVIMIENTO	1	10,00	31,3%
I	CONTROL/INSPECCION	1	10,00	31,3%
A	ARCHIVO/ALMACENAMIENTO	1	2,00	6,3%
TOTAL		7	32	100%
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=hor)		10		
INDICE DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=%)		31,3%		



3.2.7 ANÁLISIS DE COSTOS POR ACTIVIDADES (COSTEO ABC) DE LA JEFATURA DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE RENTAS DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

Para este análisis se ha considerado únicamente el costos de mano de obra, que son los costos que representa pagar mensualmente a los involucrados en cada una de las actividades de los distintos subprocesos. El cálculo es estimado mensualmente y se detalla en el análisis de cada subproceso que se realizará más adelante.

La fórmula para calcular el costo de cada actividad del subproceso es: *Costo de mano de obra = tiempo de ciclo x costo por minuto del empleado.*

3.2.7.1 Macroproceso Gestión de Trámites: Proceso DFR-UAA-011 “Recepción de Trámites” - Estado Actual

ABC: ASPECTOS GENERALES

ANTES DE LA MEJORA

PROCESO: RECEPCION DE TRAMITES



Nº	ACTIVIDADES	TIEMPO	VALOR MIN.	COSTO ACTIV.
1	Solicitar trámite	0	0	0
2	Esperar llegue el turno	30	0	0
3	Recibir documentos	5	0,04	0,2
4	Numerar y fechar documentos	10	0,04	0,4
5	Recibir copia solicitud num. y fech.	5	0,04	0,2
6	Esperar para analizar y calificar doc.	240		0
7	Analizar solicitud	15	0,08	1,2
8	Calificar solicitud	10	0,08	0,8
9	Esperar registrar en el sistema	240		0
10	Registrar en el sistema	10	0,04	0,4
11	Guardar documentos para su distribución	10	0,04	0,4
			COSTO TOT.	3,6

3.2.7.2 Macroproceso Gestión de Trámites: Proceso DFR-UAA-012 “Distribución de Trámites” - Estado Actual

ABC: ASPECTOS GENERALES

ANTES DE LA MEJORA

PROCESO: DISTRIBUCION DE TRAMITES



Nº	ACTIVIDADES	TIEMPO	VALOR MIN.	COSTO ACTIV.
1	Recibir documentos	10	0,03	0,28
2	Esperar para clasificar documentos	240	0,03	6,82
3	Clasificar documentos	10	0,03	0,28
4	Esperar para la entrega documentos	480	0,03	13,64
5	Entregar documentos	10	0,03	0,28
6	Firmar hoja de registro de entregas	10	0,00	0,00
7	Registrar en libro de entregas	10	0,03	0,28
8	Archivar hoja de registro de entrega	10	0,03	0,28
COSTO TOT.				21,88

3.2.7.3 Macroproceso Gestión de Trámites: Proceso DFR-UAA-013 “Reingreso de Trámites” - Estado Actual

ABC: ASPECTOS GENERALES

ANTES DE LA MEJORA

PROCESO: REINGRESO DE TRAMITES



Nº	ACTIVIDADES	TIEMPO	VALOR MIN.	COSTO ACTIV.
1	Recibir documentos	0	0,03	0,00
2	Numerar y fechar expedientes	10	0,03	0,28
3	Esperar elaborar razon de notificacion	480	0,00	0,00
4	Elaborar razón de notificación	20	0,03	0,57
5	Registrar en libro de notificaciones	10	0,03	0,28
6	Sacar copias de razón de notificación	30	0,03	0,85
7	Esperar firma de razón de notificación	240	0,00	0,00
8	Firmar razón de notificación	10	0,06	0,57
COSTO TOT.				2,56

3.2.7.4 Macroproceso Gestión de Trámites: Proceso DFR-UAA-014 “Notificación de Trámites” - Estado Actual

ABC: ASPECTOS GENERALES

ANTES DE LA MEJORA

PROCESO: NOTIFICACION DE TRAMITES



Nº	ACTIVIDADES	TIEMPO	VALOR MIN.	COSTO ACTIV.
1	Recibir documentos a notificar	5	0,03	0,14
2	Esperar para clasificar documentos	30	0,03	0,85
3	Clasificar documentos a entregar	10	0,03	0,28
4	Espera para entrega de documentos	480		0,00
	Entregar documentos al interesado y hacer			
5	firmar hoja de entrega	15	0,03	0,43
6	Actualizar cuaderno de notificaciones	5	0,03	0,14
	Entregar hoja de registro de entrega y			
7	expedientes	15	0,03	0,43
COSTO TOT.				2,27

3.2.7.5 Macroproceso Gestión de Trámites: Proceso DFR-UAA-015 “Actualización de Trámites” - Estado Actual

ABC: ASPECTOS GENERALES

ANTES DE LA MEJORA

PROCESO: ACTUALIZACION DE TRAMITES



Nº	ACTIVIDADES	TIEMPO	VALOR MIN.	COSTO ACTIV.
1	Recibir documentos y hoja de entrega	3	0,03	0,09
2	Esperar para dar de baja del sistema respectivo	240	0,00	0,00
3	Dar de baja del sistema al tramite	5	0,03	0,14
4	Archivar documentos	5	0,03	0,14
COSTO TOT.				0,37

3.2.7.6 Macroproceso Gestión de Trámites: Proceso DFR-UAA-016 “Información de Avance de Trámites y Entrega de Resoluciones en Ventanilla” - Estado Actual

ABC: ASPECTOS GENERALES

ANTES DE LA MEJORA

PROCESO: INFORMACION DE AVANCE DE TRAMITES Y ENTREGA DE RESOLUCIONES



Nº	ACTIVIDADES	TIEMPO	VALOR MIN.	COSTO ACTIV.
1	Solicitar informacion de avance de trámite	0	0,00	0,00
2	Recibir copia de solicitud	5	0,03	0,14
3	Analizar solicitud	5	0,03	0,14
4	Buscar en el sistema LOTUS/SISDOC estado del trámite	10	0,03	0,28
5	Dar de baja del sistema al trámite	5	0,00	0,00
6	Buscar resolución	10	0,03	0,28
7	Recibir resolución	2	0,00	0,00
8	Firmar hoja de registro de entrega	3	0,00	0,00
9	Entregar hoja de registro de entrega	3	0,03	0,09
10	Archivar documentos	5	0,03	0,14
			COSTO TOT.	0,85

3.2.7.7 Macroproceso Gestión de Trámites: Proceso DFR-UAA-020 “Certificación de Documentación” - Estado Actual

ABC: ASPECTOS GENERALES

ANTES DE LA MEJORA

PROCESO: CERTIFICACION DE DOCUMENTACION



Nº	ACTIVIDADES	TIEMPO	VALOR MIN.	COSTO ACTIV.
1	Recibir solicitud de certificacion de documentos	0	0,06	0,00
2	Analizar documentos	20	0,06	1,14
3	Pedir expediente archivado	10	0,06	0,57
4	Buscar expediente en archivo	30	0,03	0,85
5	Recibir expediente	2	0,03	0,06
6	Esperar para elaborar informe	240	0,03	6,82
7	Elaborar informe	10	0,09	0,85
8	Firmar informe	3	0,06	0,17
9	Entregar informe para notificación	2	0,06	0,11
10	Entregar expediente para archivar	2	0,03	0,06
11	Archivar expediente	10	0,03	0,28
			COSTO TOT.	10,91

3.2.7.8 Macroproceso Gestión de Trámites: Proceso DFR-UAA-021 “Remisión de Documentación” - Estado Actual

ABC: ASPECTOS GENERALES

ANTES DE LA MEJORA

PROCESO: REMISION DE DOCUMENTACION



Nº	ACTIVIDADES	TIEMPO	VALOR MIN.	COSTO ACTIV.
1	Recibir solicitud de remisión de documentación	0	0,06	0,00
2	Analizar documentos	20	0,06	1,14
3	Pedir expediente archivado	10	0,06	0,57
4	Buscar expediente en archivo	30	0,03	0,85
5	Recibir expediente	10	0,03	0,28
6	Esperar para elaborar informe	240	0,09	20,45
7	Elaborar informe	15	0,09	1,28
8	Firmar informe	10	0,06	0,57
9	Registrar salida de documentos en libro de	10	0,03	0,28
10	Entregar documentos para notificación	10	0,03	0,28
			COSTO TOT.	25,71

3.2.7.9 Macroproceso DFR-UAA-017 “Elaboración de Proyectos de Resolución definitivos de pagos anticipados y/o reintegro de valores y exoneraciones correspondientes a la Tasa de seguridad ciudadana, para las personas de la tercera edad, jubiladas y discapacitadas” - Estado Actual

ABC: ASPECTOS GENERALES

ANTES DE LA MEJORA

PROCESO: ELABORACION DE TASA DE SEGURIDAD



Nº	ACTIVIDADES	TIEMPO	VALOR MIN.	COSTO ACTIV.
1	Se realiza el proceso de recepcion de	575	0,03	16,34
2	Se realiza el proceso de distribucion de	780	0,03	22,16
3	Recepción de Informe tecnico de UCGF	3	0,03	0,09
4	Elaborar proyecto de resolución	20	0,09	1,70
5	Firmar resolución	5	0,06	0,28
6	Enviar resolución para su firma	5	0,06	0,28
7	Firmar acto administrativo	5	0,00	0,00
8	Elaborar e imprimir razón de notificación	30	0,03	0,85
9	Firmar razón de notificación	5	0,06	0,28
			COSTO TOT.	40,85

3.2.7.10 Macroproceso Gestión de Materiales y Útiles de Oficina: Proceso DFR-UAA-018 “Solicitar Materiales y Útiles de Oficina” - Estado Actual

ABC: ASPECTOS GENERALES

ANTES DE LA MEJORA

PROCESO: SOLICITAR MATERIALES Y UTILES DE OFICINA



Nº	ACTIVIDADES	TIEMPO	VALOR MIN.	COSTO ACTIV.
1	Redactar hoja de pedido	20	0,03	0,57
2	Firmar pedido	10	0,06	0,57
3	Esperar firma del director	480	0,00	0,00
4	Firma del director	10	0,00	0,00
5	Enviar pedido al almacen	20	0,03	0,57
6	Analizar pedido	30	0,04	1,14
7	Solicitar despacho	10	0,04	0,38
8	Autorizar despacho	30	0,24	7,10
9	Despachar materiales	50	0,04	1,89
10	Recibir materiales	30	0,03	0,85
COSTO TOT.				13,07

3.2.7.11 Macroproceso Gestión de Materiales y Útiles de Oficina: Proceso DFR-UAA-019 “Despachar Materiales y Útiles de Oficina” - Estado Actual

ABC: ASPECTOS GENERALES

ANTES DE LA MEJORA

PROCESO: DESPACHAR MATERIALES Y UTILES DE OFICINA



Nº	ACTIVIDADES	TIEMPO	VALOR MIN.	COSTO ACTIV.
1	Solicitar materiales	0	0,00	0,00
2	Recibir requerimientos	5	0,03	0,14
3	Verificar existencia	10	0,03	0,28
4	Despachar materiales	10	0,03	0,28
5	Recibir materiales	3	0,00	0,00
6	Firmar hoja de registro de recepción	2	0,00	0,00
7	Archivar hoja de registro de recep.	2	0,03	0,06
COSTO TOT.				0,77

3.2.8 ANÁLISIS DE FORTALEZAS, DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO DE CADA UNO DE LOS PROCESOS - SITUACIÓN ACTUAL

3.2.8.1 Macroproceso Gestión de Trámites: Proceso DFR-UAA-011 “Recepción de Trámites”

Fortalezas

- Jefatura comprometida con el cambio
- Buena predisposición del personal involucrado en este proceso para mejorar la atención al contribuyente.

Debilidades

- Las personas deben esperar por su turno en largas colas.
- Aunque un contribuyente no tenga todos los documentos habilitantes para un determinado trámite, en ventanilla lo aceptan para que luego los complete.
- La numeración y fechado de los documentos es manual, con un fechador.
- Existe solo un computador para registrar el ingreso del trámite.
- Instalaciones inadecuadas para la atención al público.

Oportunidades

Plan estratégico del Municipio

3.2.8.2 Macroproceso Gestión de Trámites: Proceso DFR-UAA-012 “Distribución de Trámites”

Fortalezas

- Jefatura comprometida con el cambio
- Buena predisposición del personal involucrado en este proceso para mejorar la atención al contribuyente.

Debilidades

- Los documentos deben esperar para su distribución 24 horas.
- Falta de transporte para movilizarse a las diferentes dependencias del municipio.
- Deben ir las carpetas con todos los documentos los que pueden perderse y ocasionar retrasos en el despacho de trámites.

Oportunidades

- Work Flow para el manejo de tareas en el proceso y para el manejo de documentos.
- Escaneo de documentos para el envío digital del archivo a las dependencias respectivas.

3.2.8.3 Macroproceso Gestión de Trámites: Proceso DFR-UAA-013 “Reingreso de Trámites”

Fortalezas

- Jefatura comprometida con el cambio
- Buena predisposición del personal involucrado en este proceso para mejorar la atención al contribuyente.

Debilidades

- Se debe esperar demasiado tiempo para el reingreso de documentos, ya que existe un solo computador para realizar este trabajo.
- Regresa la carpetas con todos los documentos los que pueden perderse y ocasionar retrasos en el despacho de trámites.

Oportunidades

- Work Flow para el manejo de tareas en el proceso y para el manejo de documentos.

3.2.8.4 Macroproceso Gestión de Trámites: Proceso DFR-UAA-014 “Notificación de Trámites”

Fortalezas

- Jefatura comprometida con el cambio
- Buena predisposición del personal involucrado en este proceso para mejorar la atención al contribuyente.

Debilidades

- Falta de transporte para movilizarse a las diferentes lugares para la entrega de documentos.
- Información incompleta de la dirección de notificación al momento de ingresar la solicitud, lo que ocasiona demoras en la entrega de los mismos.

Oportunidades

- Filtrar datos para realizar llamadas a los interesados que se acerquen al municipio a retirar su tramite.
- Tercerización del servicio de entrega de documentos.
- Incremento de personal para la entrega de documentos.

3.2.8.5 Macroproceso Gestión de Trámites: Proceso DFR-UAA-015 “Actualización de Trámites”

Fortalezas

- Jefatura comprometida con el cambio
- Buena predisposición del personal involucrado en este proceso para mejorar la atención al contribuyente.

Debilidades

- Existe un solo computador que sirve para este fin, así como una sola persona encargada de realizar esta actividad.
- Se debe ingresar en dos sistemas que actualmente manejan el estado de los tramites que ingresaron.

Oportunidades

- Se puede unir esta actividad al proceso previo para que se la realice de una vez y no esperar demasiado tiempo para que se actualice la base de datos de documentos entregados.

3.2.8.6 Macroproceso Gestión de Trámites: Proceso DFR-UAA-016 “Información de Avance de Trámites y Entrega de Resoluciones en Ventanilla”

Fortalezas

- Jefatura comprometida con el cambio
- Buena predisposición del personal involucrado en este proceso para mejorar la atención al contribuyente.

Debilidades

- Existe una sola ventanilla de información y entrega de documentos.

- Se debe buscar un trámite en dos sistemas que actualmente manejan el estado de los tramites que ingresaron.

Oportunidades

- Desarrollar en el portal Web del municipio la consulta de tramites por diversos criterios tales como numero de cedula, numero de tramite, nombre del tramite, etc.

3.2.8.7 Macroproceso Gestión de Trámites: Proceso DFR-UAA-020 “Certificación de Documentación”

Fortalezas

- Jefatura comprometida con el cambio
- Buena predisposición del personal involucrado en este proceso para mejorar la atención al contribuyente.

Debilidades

- Para el proceso es necesario la búsqueda física del expediente, que en ocasiones se pierde o traspapela entre tantos documentos que se manipulan en la secretaría.
- Para elaborar el informe respectivo, lo realizan el jefe de área conjuntamente con la secretaria, para esto se debe esperar a que el jefe tenga un tiempo adicionalmente el costo del tiempo del jefe es elevado como para estar dictando informes que se pueden estandarizar.
- No existe un correcto ordenamiento ni distribución del archivo de documentos.

Oportunidades

- Digitalizar el archivo para ahorrar tiempos de búsqueda.

- Estandarizar el informe para que la secretaria lo realice.

3.2.8.8 Macroproceso Gestión de Trámites: Proceso DFR-UAA-021 “Remisión de Documentación”

Fortalezas

- Jefatura comprometida con el cambio
- Buena predisposición del personal involucrado en este proceso para mejorar la atención al contribuyente.

Debilidades

- Para elaborar el informe respectivo, lo realizan el jefe de área conjuntamente con la secretaria, para esto se debe esperar a que el jefe tenga un tiempo adicionalmente el costo del tiempo del jefe es elevado como para estar dictando informes que se pueden estandarizar.
- No existe un correcto ordenamiento ni distribución del archivo de documentos.
- El registro de documentos que salen del archivo, se lo lleva en un cuaderno.

Oportunidades

- Digitalizar el archivo para ahorrar tiempos de búsqueda.
- Estandarizar el informe para que la secretaria lo realice.
- Registrar en el sistema la salida de documentos del archivo.

3.2.8.9 Macroproceso DFR-UAA-017 “Elaboración de Proyectos de Resolución definitivos de pagos anticipados y/o reintegro de valores y exoneraciones correspondientes a la Tasa de seguridad ciudadana, para las personas de la tercera edad, jubiladas y discapacitadas”

Fortalezas

- Jefatura comprometida con el cambio
- Buena predisposición del personal involucrado en este proceso para mejorar la atención al contribuyente.

Debilidades

- Insatisfacción de los contribuyentes con la agilidad de la atención y despacho del trámite.
- Es necesario adjuntar documentos que se podrían validar internamente en los sistemas del Municipio de Quito.

Oportunidades

- Dejar de solicitar documentos que internamente puede verificarse para no exigir demasiados documentos al beneficiario-contribuyente.

3.2.8.10 Macroproceso Gestión de Materiales y Útiles de Oficina: Proceso DFR-UAA-018 “Solicitar Materiales y Útiles de Oficina”

Fortalezas

- Jefatura comprometida con el cambio
- Buena predisposición del personal involucrado en este proceso para mejorar la atención al contribuyente.

Debilidades

- El pedido se lo lleva con un cardex manual.

Oportunidades

- Automatizar el pedido
- Preconfirmar existencias en bodega para realizar el pedido de lo que existe en bodega y agilizar el despacho.

3.2.7.11 Macroproceso Gestión de Materiales y Útiles de Oficina: Proceso DFR-UAA-018 “Despachar Materiales y Útiles de Oficina”

Fortalezas

- Jefatura comprometida con el cambio
- Buena predisposición del personal involucrado en este proceso para mejorar la atención al contribuyente.

Debilidades

- El despacho se lo lleva con un cardex manual.
- El interesado se acerca a realizar el pedido sin saber si se existe en estock el material requerido.
- En caso de no existir los materiales solicitados se debe esperar mucho tiempo hasta que se realice el pedido y se pueda tener en estock, para su despacho.

Oportunidades

- Automatizar el estock existente en secretaria para que se haga u pedido confirmado de lo que existe, en caso de no existir se realizara el pedido respectivo para que secretaria lo procese.

3.3 CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS

3.3.1 CUADRO RESUMEN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DEL ANÁLISIS DE LA JEFATURA DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE RENTAS DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

No.	MACRO PROCESO	PROCESO	ACTUAL		
			I.V.A.	COSTO	T. CICLO (min.)
1	Gestión de Trámites	Recepción de Trámites	5,2%	\$ 3,60	575
		Distribución de trámites	1,3%	\$ 1,42	780
		Reingreso de Trámites	2,9%	\$ 2,56	1040
		Notificación de Trámites	2,6%	\$ 2,27	560
		Actualización de Trámites	2,0%	\$ 0,37	253
		Información y Entrega de Trámites	40,0%	\$ 0,99	25
		Certificación de Documentación	12,8%	\$ 4,09	329
2	Gestión de Materiales y Útiles de Oficina	Remisión de Documentación	15,5%	\$ 5,26	355
		Solicitar Materiales y Útiles de Oficina	8,7%	\$ 13,07	690
3	Elaboración de Proyectos de Resolución	Despachar Materiales y Útiles de Oficina	31,3%	\$ 0,77	32
		Elaboración de proyectos de resolución de pagos anticipados y/o reintegro de valores de Tasa de Seguridad	4,2%	\$ 40,85	1428

Cuadro 3-2: Resumen del análisis de los procesos de la Jefatura de Apoyo Administrativo.

Fuente: Alex Edison Zapata T.

3.3.2 DIAGRAMA CAUSA-EFECTO OBTENIDO DEL ANÁLISIS DE LA JEFATURA DE APOYO ADMINISTRATIVO

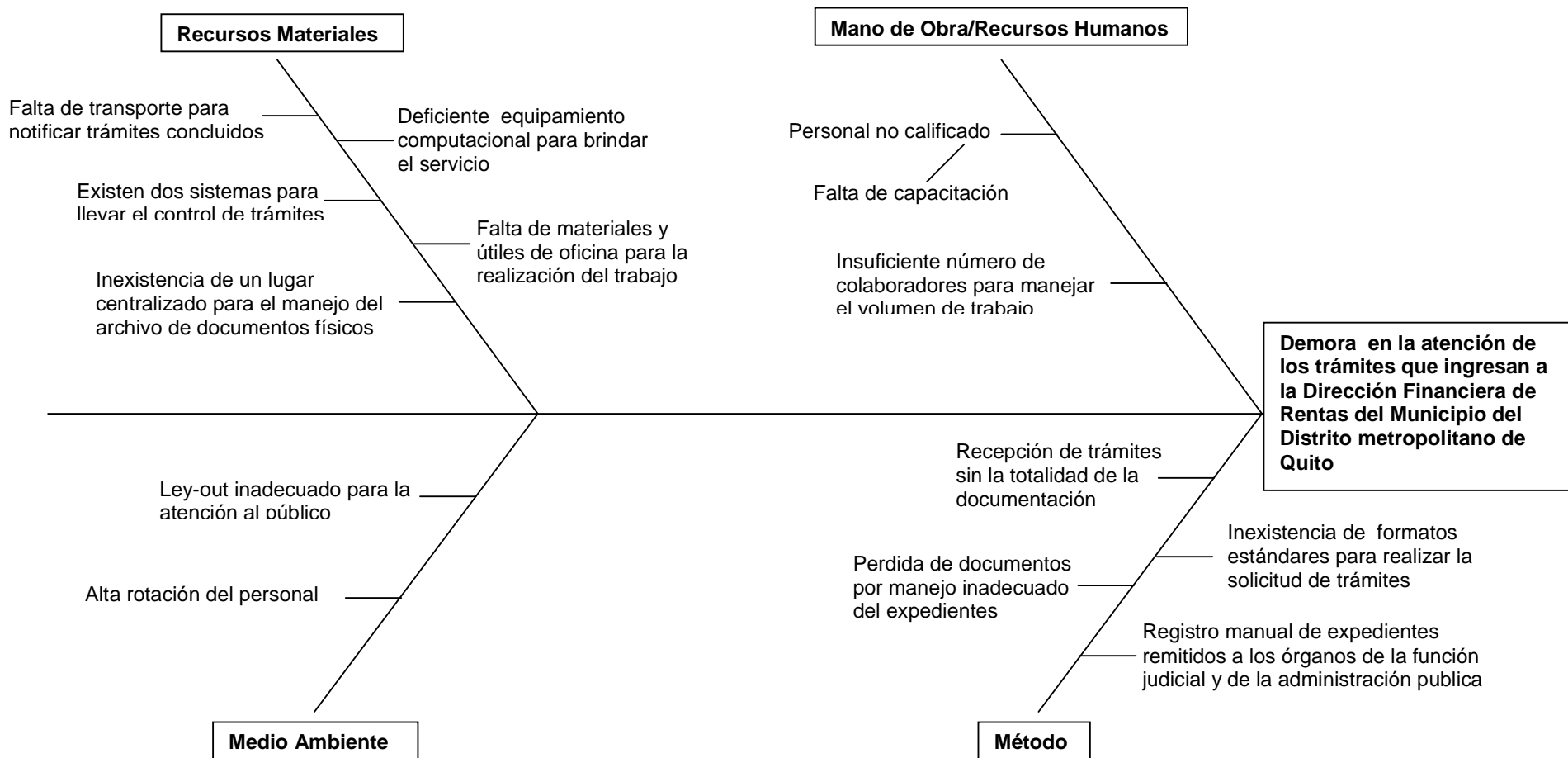


Gráfico 3-3: Diagrama causa-efecto de la Jefatura de Apoyo administrativo de la Dirección Financiera de Rentas.

Fuente: Alex Edison Zapata T.

CAPITULO 4

DISEÑO DEL MODELO DE LA JEFATURA DE APOYO ADMINISTRATIVO

4.1 DISEÑO DEL MODELO

Con las observaciones tomadas en el levantamiento de los macro procesos actuales de la Jefatura de Apoyo Administrativo, la descripción y el análisis detallado de la realidad actual de cada proceso, descritos en el Capítulo anterior, entraremos a diseñar el modelo.

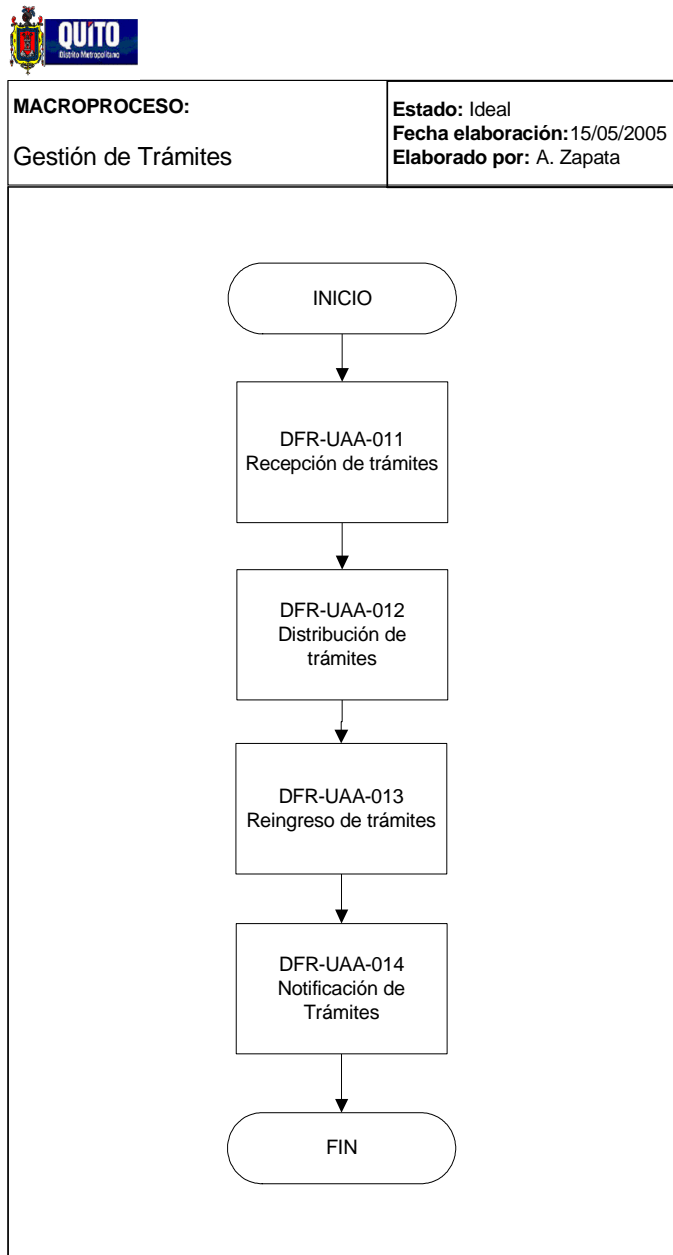
El cambio o mejora a plantearse radica fundamentalmente en las actividades pertenecientes a cada uno de los procesos. De esta manera por cada proceso mejorado se elaborará el Diagrama de Flujo Funcional, el Análisis de Valor Agregado y el análisis de Costos ABC, para de esta manera poder hacer un cuadro comparativo de lo “anterior” y de lo “nuevo”.

Hay que recalcar que el presente proyecto pretende encontrar un “primer” mejoramiento de los procesos de la Jefatura de Apoyo Administrativo de la Dirección Financiera de Rentas del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, que si bien es cierto, para la situación actual puede convertirse en el “Proceso Ideal”, en el futuro, las situaciones propias que viva el Municipio de Quito y su entorno impulsarán a que se realice una revisión de estos procesos para seguir buscando mejoras en los resultados ahora obtenidos.

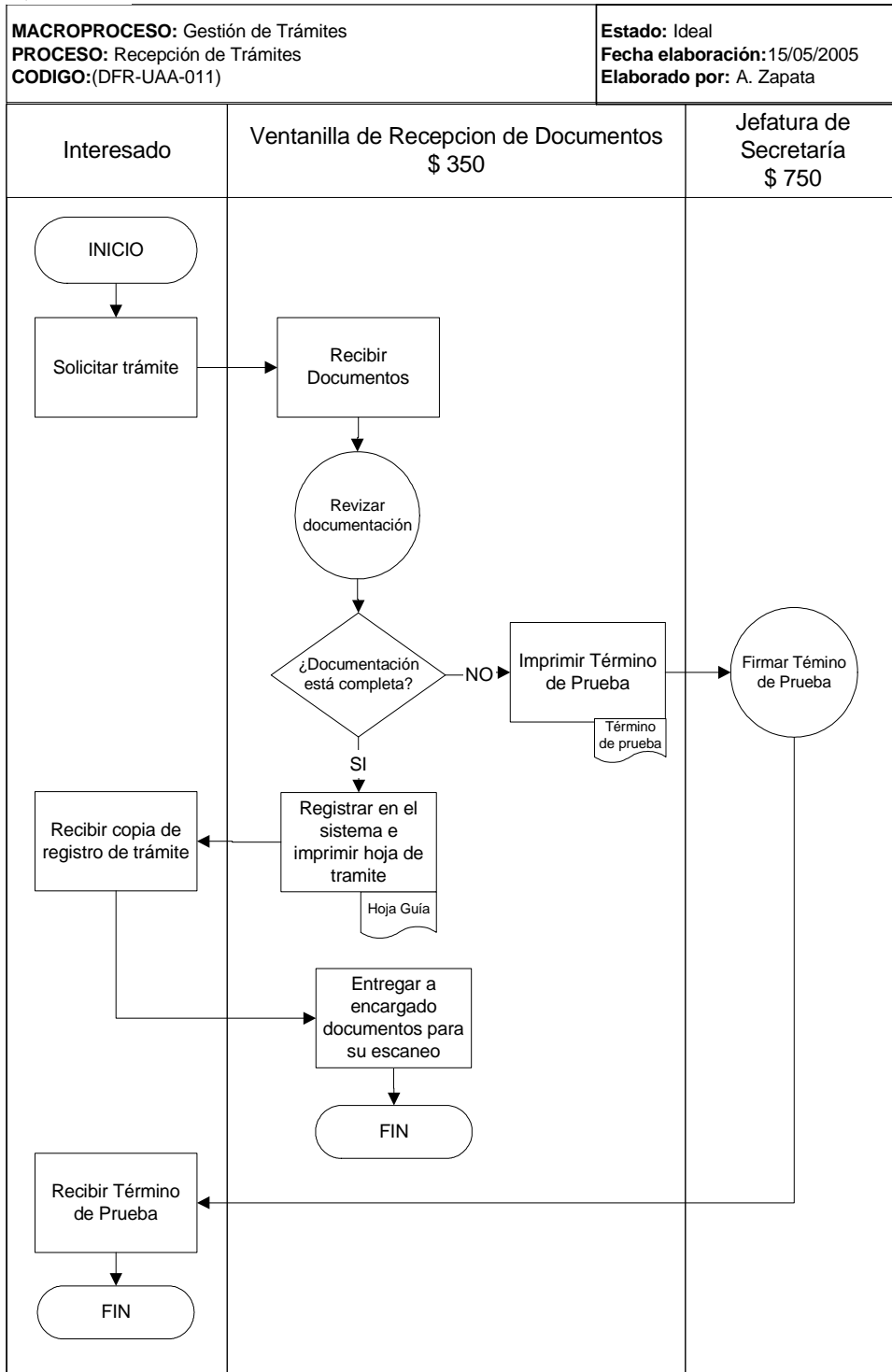
El mejoramiento de los procesos de la Jefatura de Apoyo Administrativo, no contempla la reducción de puestos de trabajo así como tampoco la de los sueldos y salarios de los colaboradores de esta dependencia. Más bien se trata de un proceso de reestructuración en una trayectoria que apunta al alcance de mayores niveles de productividad de cada uno de estos.

4.2 DIAGRAMAS DE FLUJO DEL MODELO IDEAL DE CADA UNO DE LOS MACROPROCESOS – SISTEMA PROPUESTO

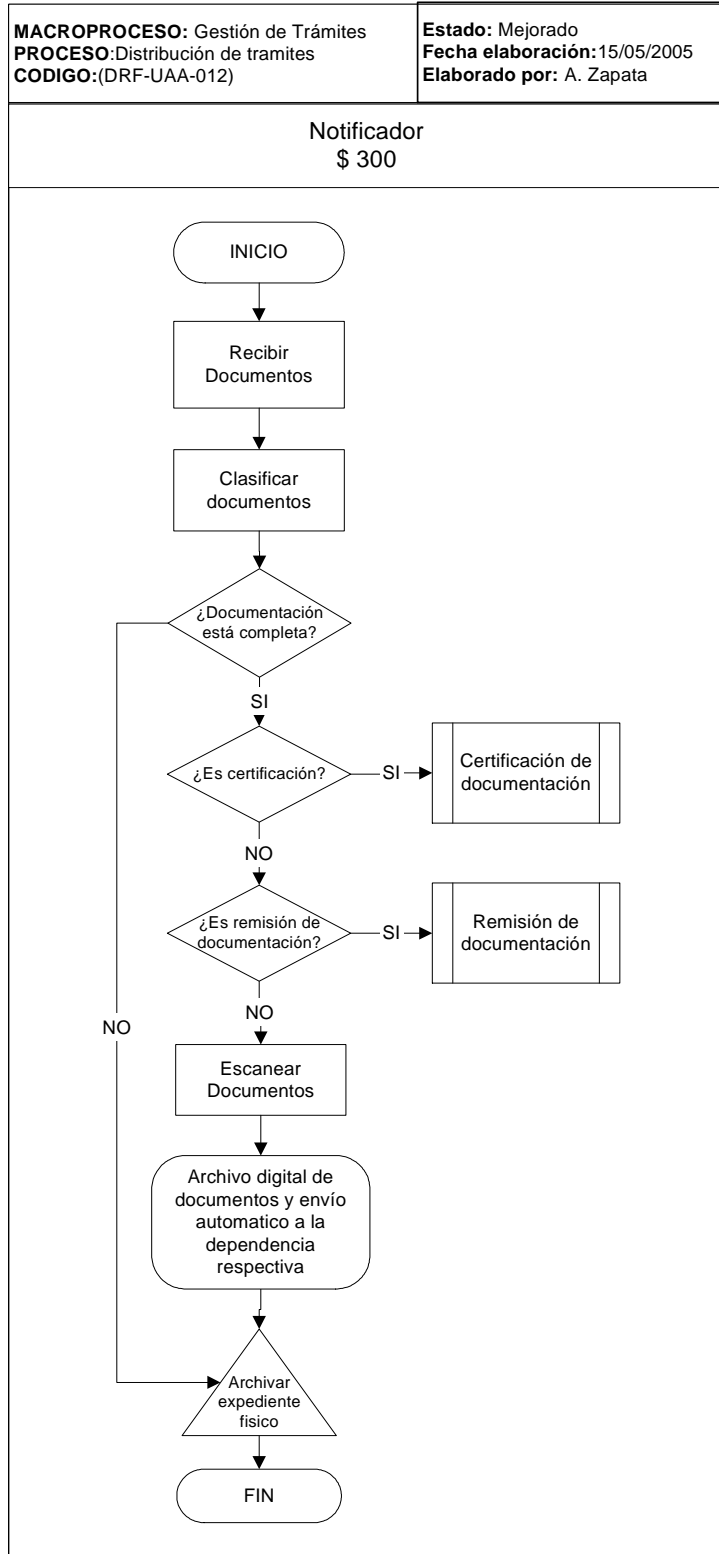
4.2.1 MACROPROCESO GESTIÓN DE TRÁMITES – SISTEMA PROPUESTO



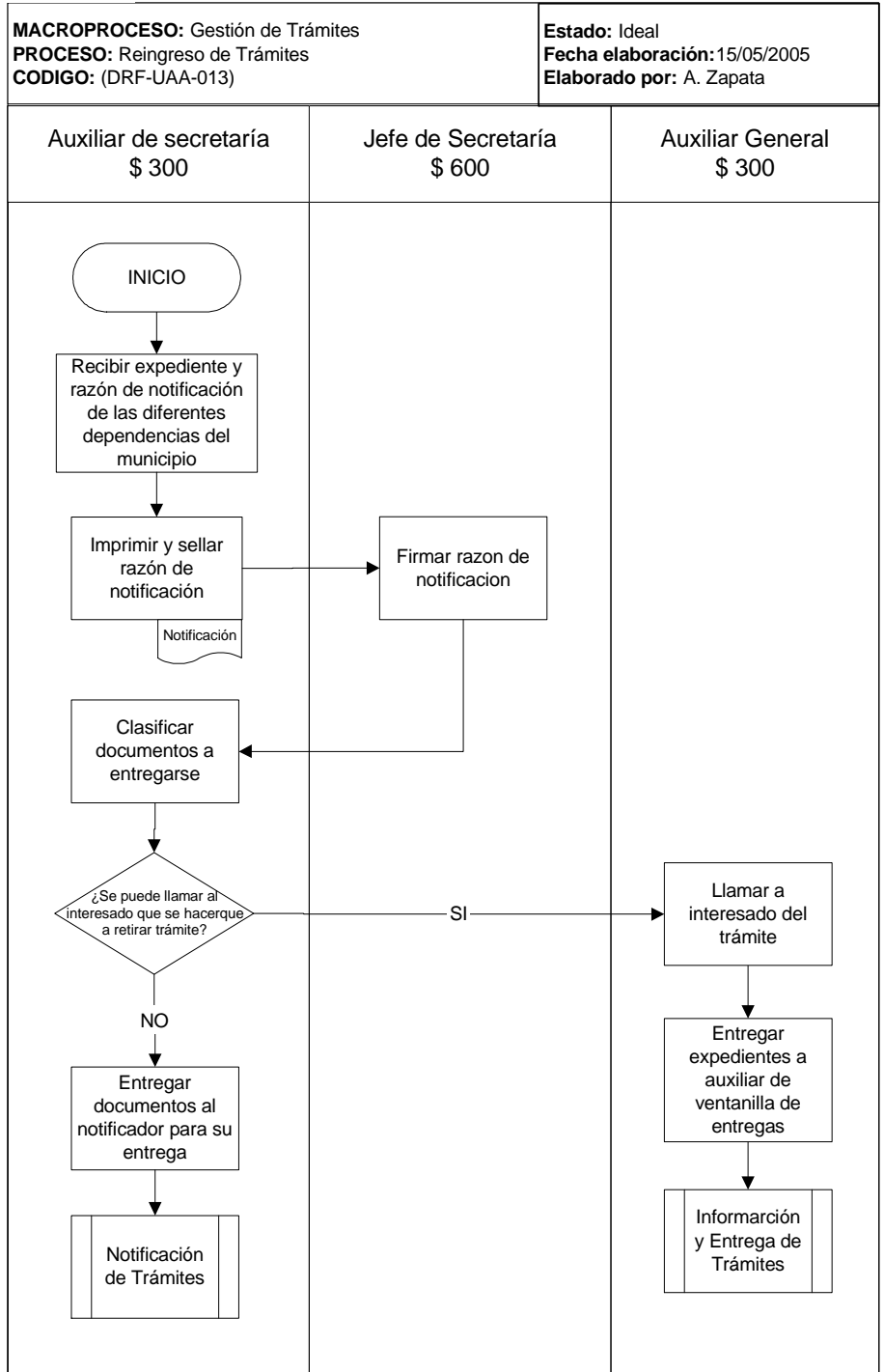
4.2.1.1 Diagrama de Flujo del Proceso DFR-UAA-011 “ Recepción de Trámites” - Sistema Propuesto



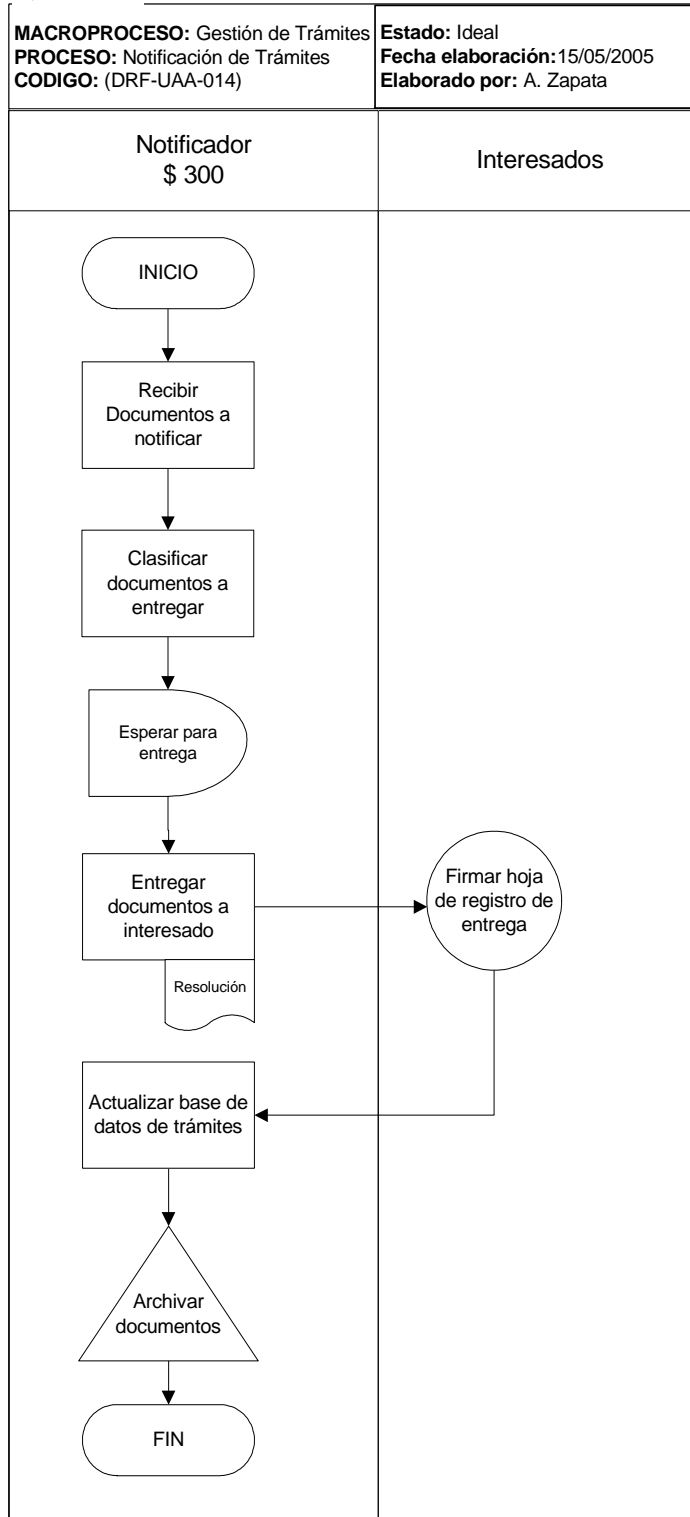
4.2.1.2 Diagrama de Flujo del Proceso DFR-UAA-012 “ Distribución de Trámites” - Sistema Propuesto



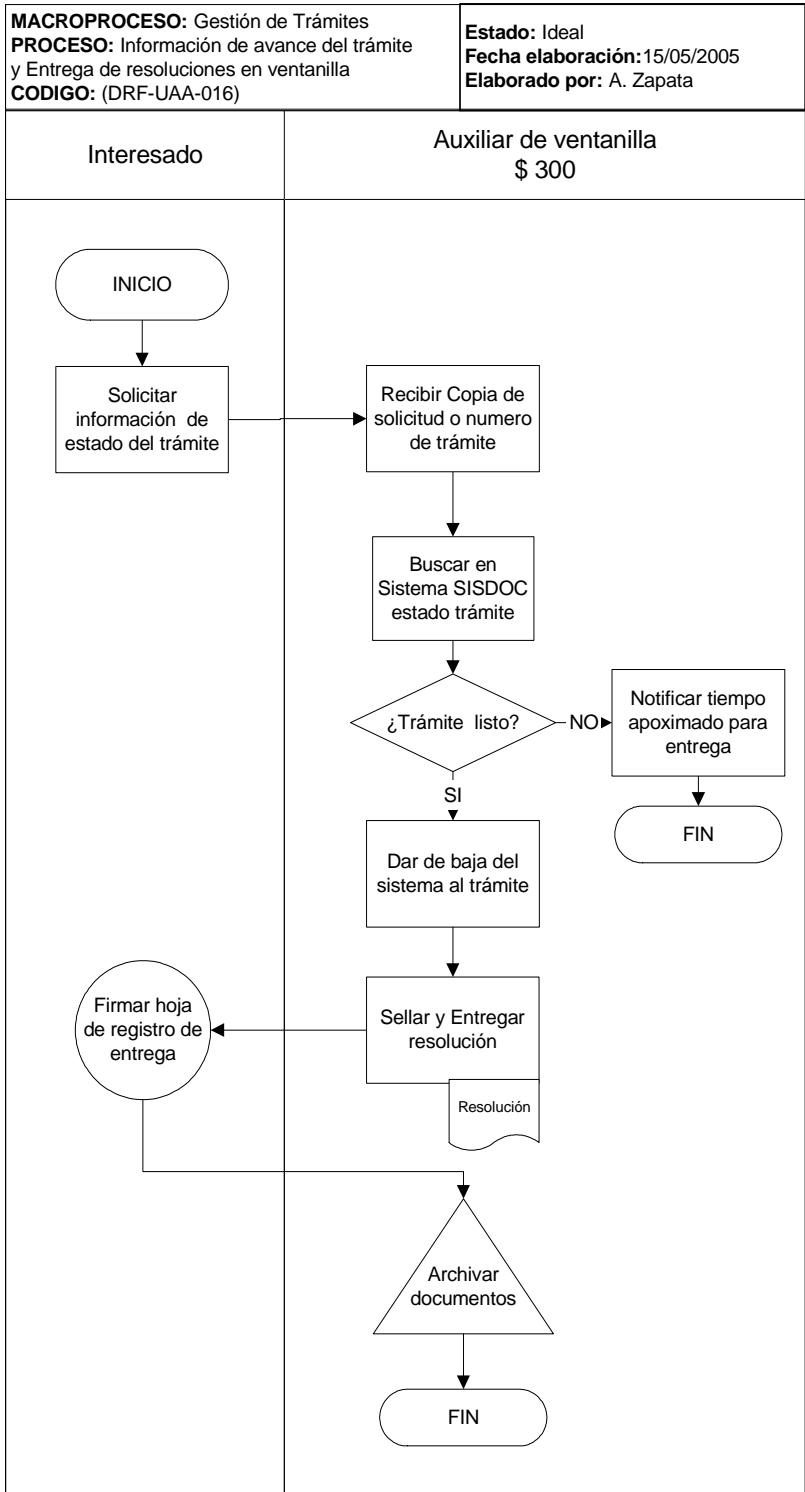
4.2.1.3 Diagrama de Flujo del Proceso DFR-UAA-013 “ Reingreso de Trámites” - Sistema Propuesto



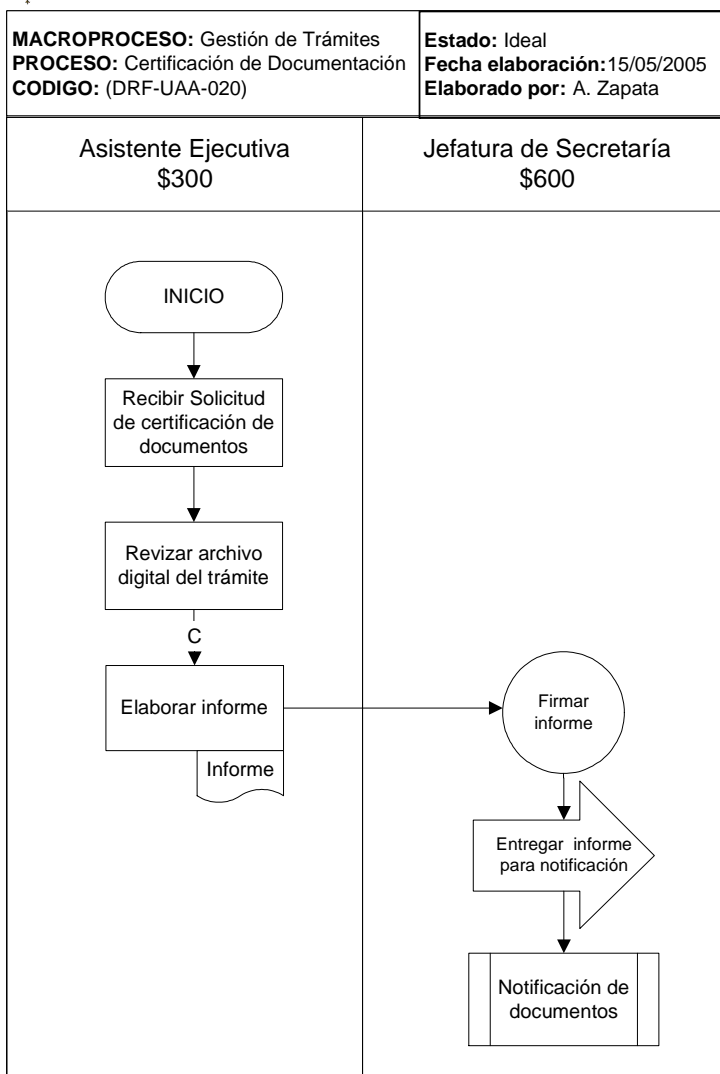
4.2.1.4 Diagrama de Flujo del Proceso DFR-UAA-014 “ Notificación de Trámites” - Sistema Propuesto



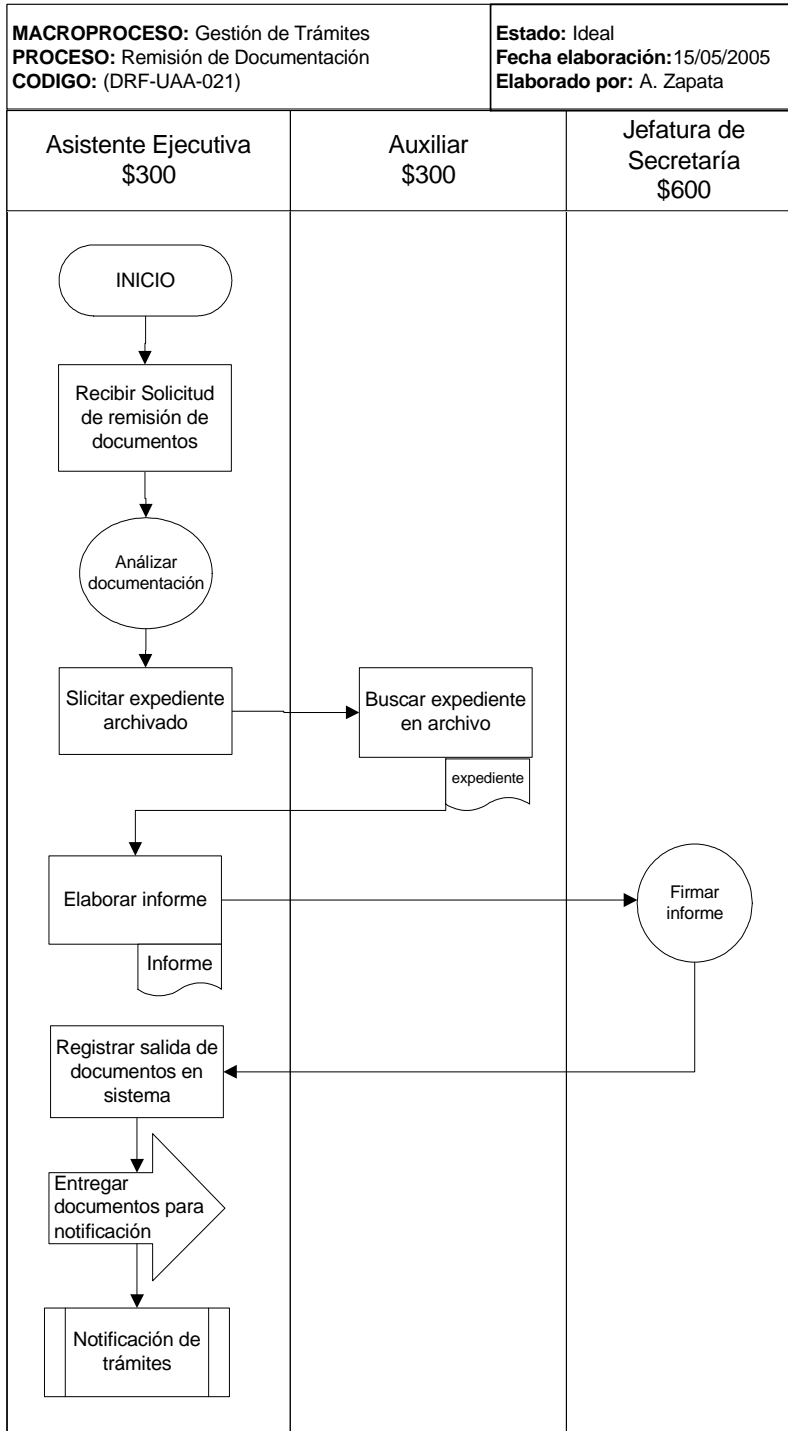
4.2.1.5 Diagrama de Flujo del Proceso DFR-UAA-016 “ Información de avance de Trámites y Entrega de Resoluciones en Ventanilla” - Sistema Propuesto



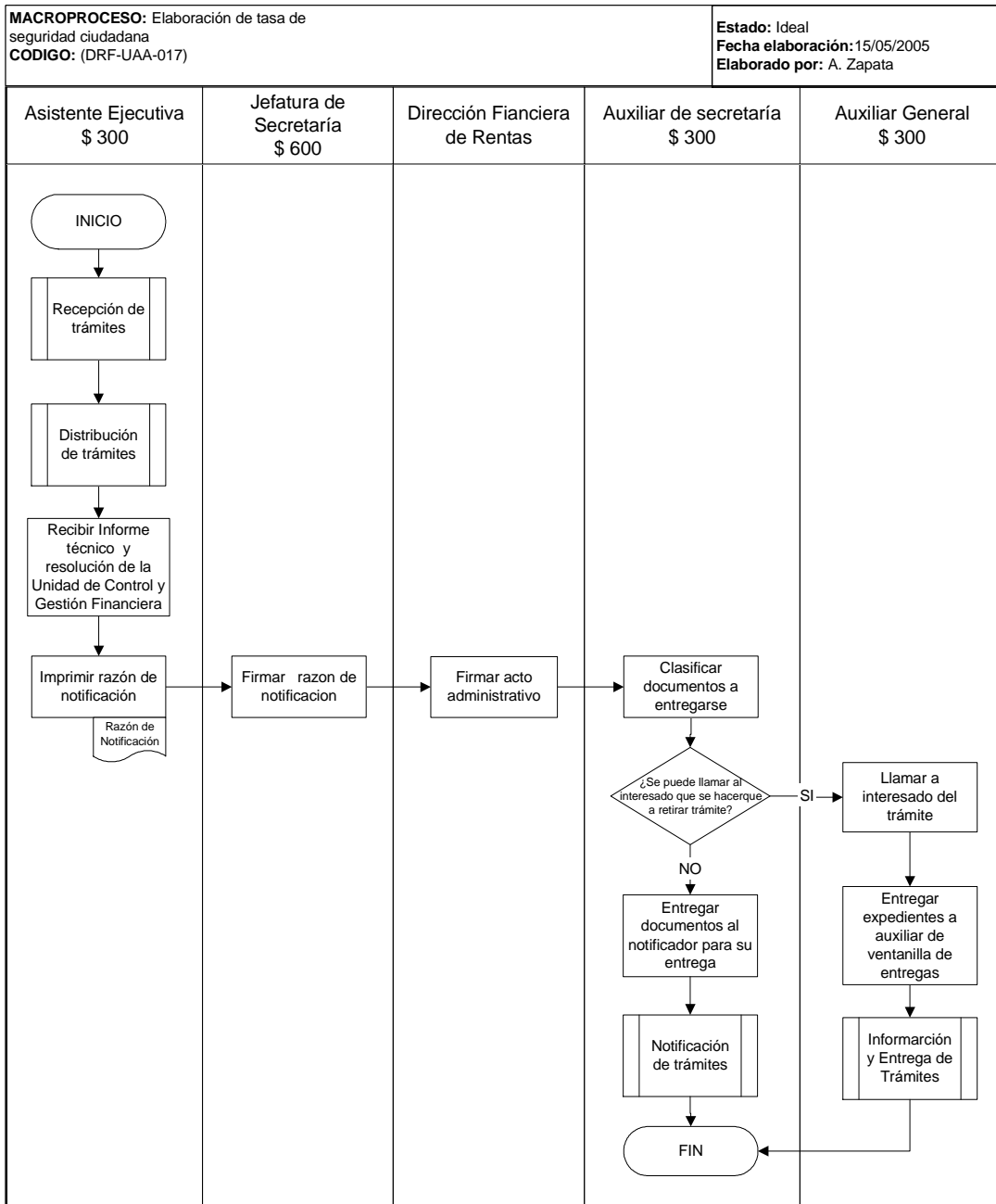
4.2.1.6 Diagrama de Flujo del Proceso DFR-UAA-020 “ Certificación de Documentación” - Sistema Propuesto



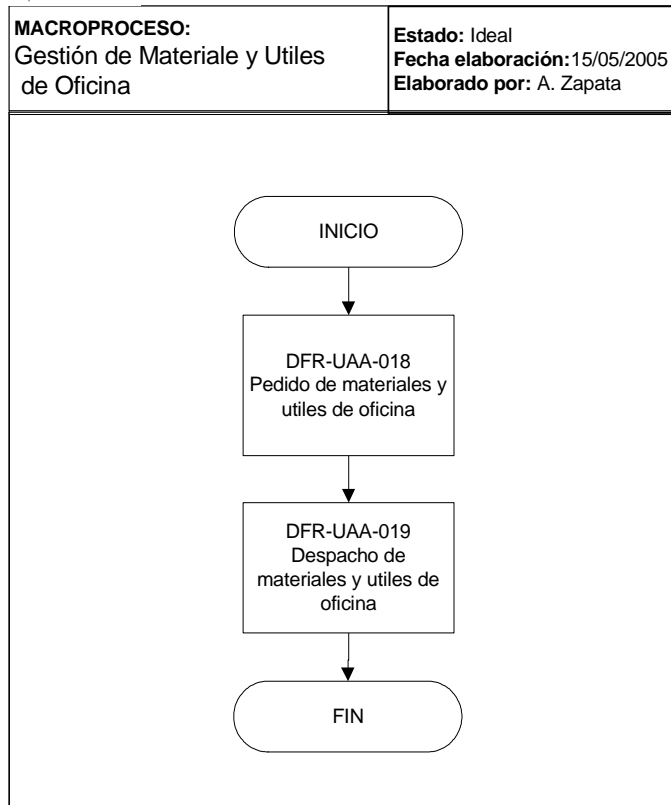
4.2.1.7 Diagrama de Flujo del Proceso DFR-UAA-021 “ Remisión de Documentación” - Sistema Propuesto



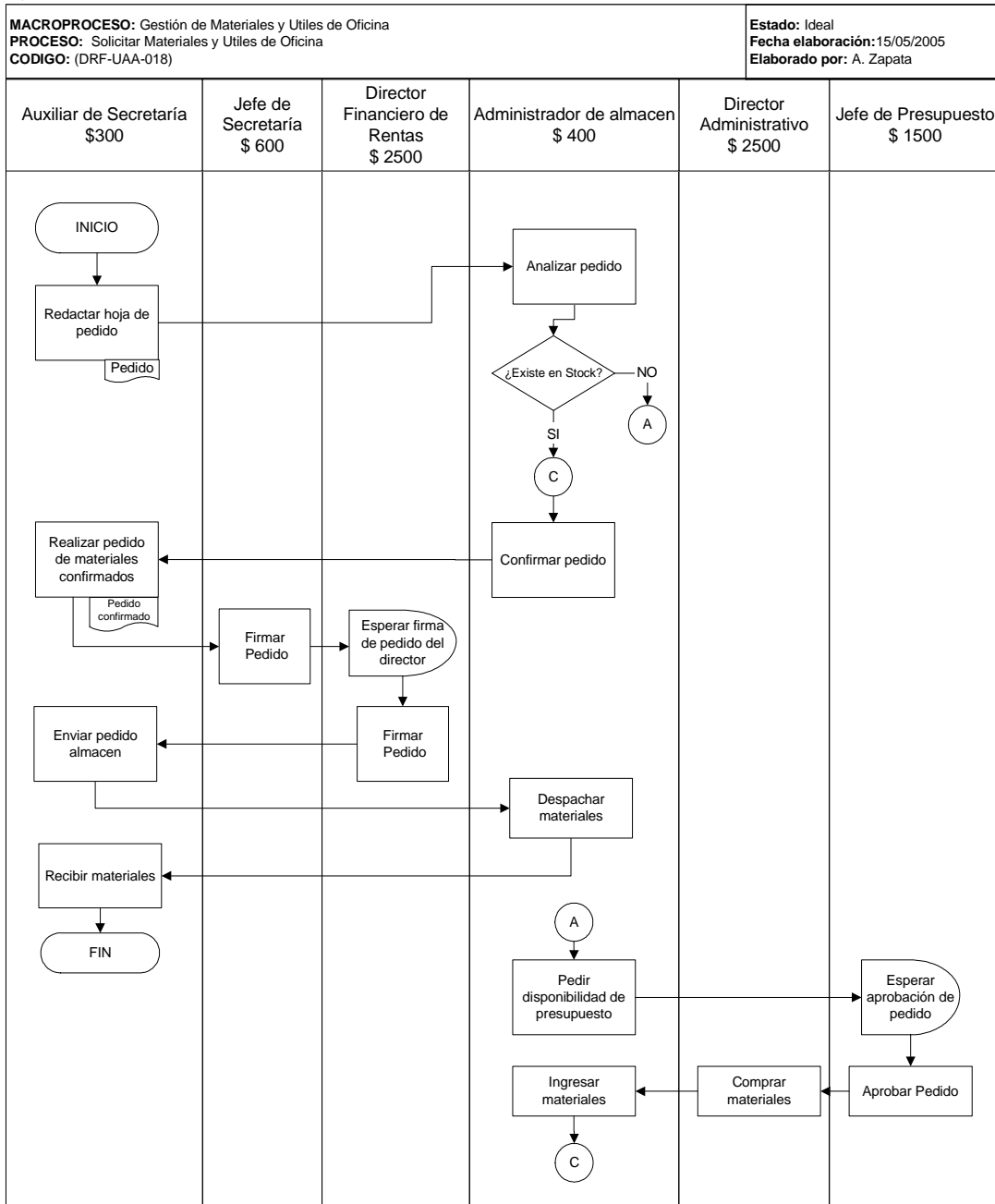
4.2.2 MACROPROCESO “ELABORACIÓN DE PROYECTOS DE RESOLUCIÓN DEFINITIVOS DE PAGOS ANTICIPADOS Y/O REINTEGRO DE VALORES Y EXONERACIONES CORRESPONDIENTES A LA TASA DE SEGURIDAD CIUDADANA, PARA LAS PERSONAS DE LA TERCERA EDAD, JUBILADAS Y DISCAPACITADAS” – SISTEMA PROPUESTO



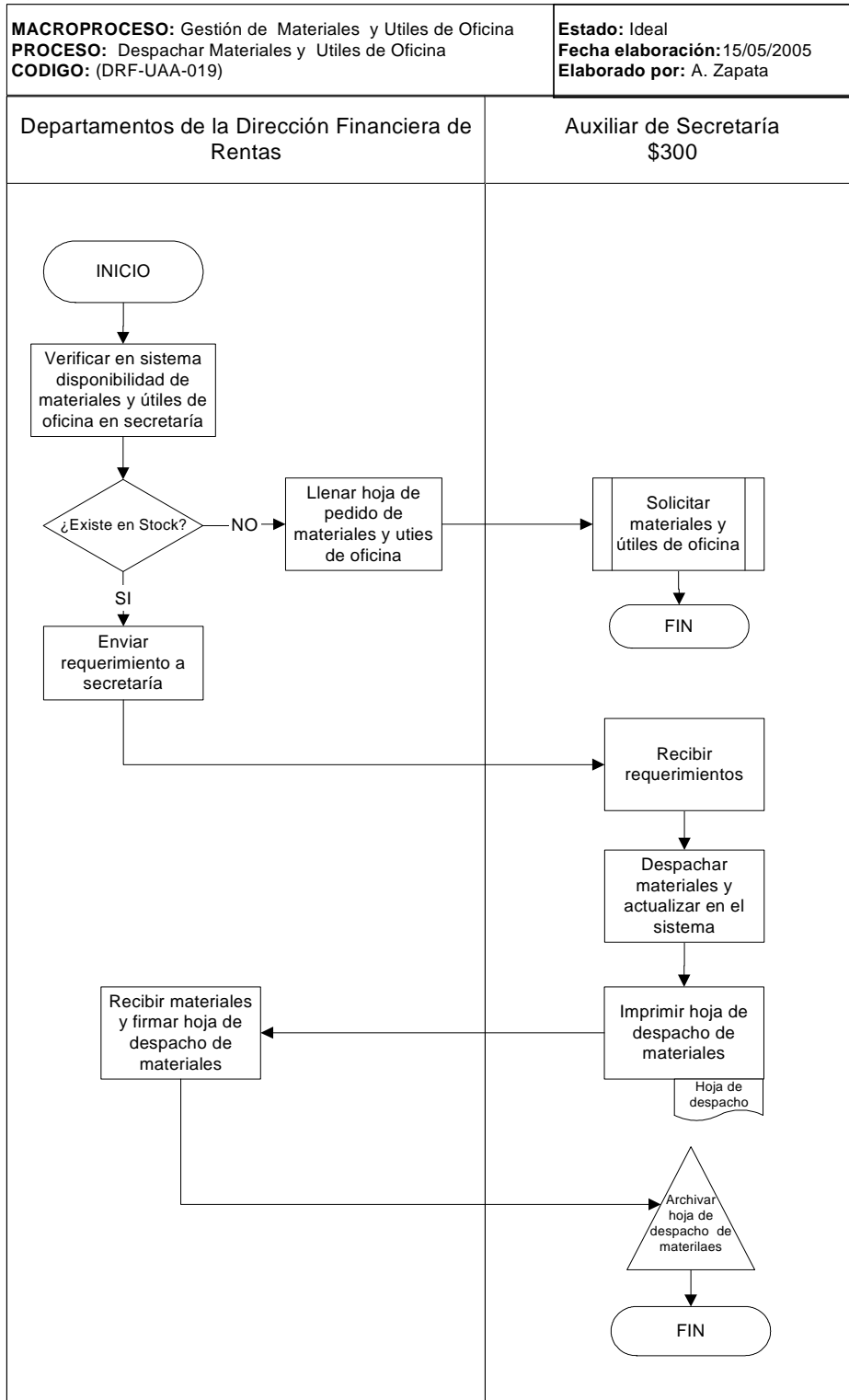
4.2.3 MACROPROCESO GESTIÓN DE MATERIALES Y ÚTILES DE OFICINA (PEDIDO Y DESPACHO) DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE RENTAS – SISTEMA PROPUESTO



4.2.3.1 Diagrama de Flujo del Proceso DFR-UAA-018 “ Solicitar Materiales y Útiles de Oficina de Oficina” - Sistema Propuesto




4.2.3.2 Diagrama de Flujo del Proceso DFR-UAA-019 “ Despachar Materiales y Útiles de Oficina” - Sistema Propuesto

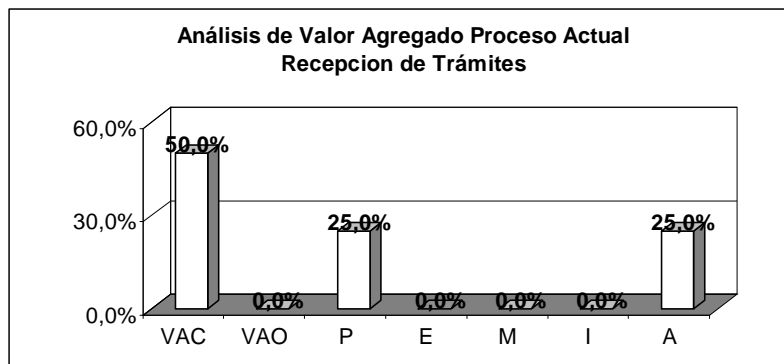


4.3 ANALISIS DE VALOR AGREGADO DE CADA UNO DE LOS MACROPROCESOS – SISTEMA PROPUESTO


4.3.1 MACROPROCESO GESTIÓN DE TRAMITES: PROCESO DFR-CAA-011 “RECEPCIÓN DE TRÁMITES” – SISTEMA PROPUESTO

		ANALISIS DE ACTIVIDADES					CODIGO	DFR-CAA-011	
							HOJA N°	1	
							FECHA	15/05/2005	
MACROPROCESO:		GESTION DE TRAMITES							
PROCESO:		RECEPCION DE TRAMITES							
ESTADO:		IDEAL							
NO.	VAC	VAO	P P R E P A R A C I O N / P	D E M O R A	T R A N S P O R T E	C O N T R O L	A R C H I V O	ACTIVIDADES	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1			X					Solicitar trámite	0
2	X							Recibir documentos	5
3			X					Analizar documentación	10
4	X							Registrar en el sistema	10
5	X							Recibir copia de trámite ingresado	5
6							X	Guardar documentos para su escaneo	10
TIEMPOS TOTALES									40

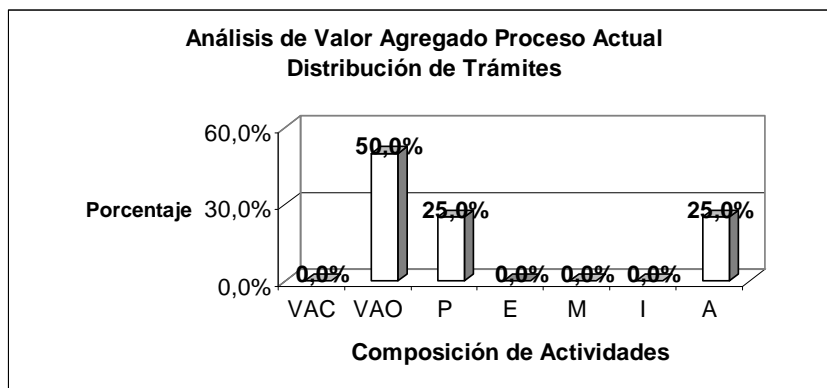
	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	METODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	20,00	50,0%
VAO	VALOR AGREGADO ORGANIZACIÓN	0	0,00	0,0%
P	PREPARACION/PROCESO	2	10,00	25,0%
E	DEMORA/ESPERA	0	0,00	0,0%
M	TRANSPORTE/MOVIMIENTO	0	0,00	0,0%
I	CONTROL/INSPECCION	0	0,00	0,0%
A	ARCHIVO/ALMACENAMIENTO	1	10,00	25,0%
TOTAL		6	40	100%
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=hor)		20,00		
INDICE DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=%)		50,0%		




**4.3.2 MACROPROCESO GESTIÓN DE TRAMITES: PROCESO DFR-UAA-012
“DISTRIBUCIÓN DE TRÁMITES” – SISTEMA PROPUESTO**

		ANÁLISIS DE ACTIVIDADES					CODIGO	DFR-UAA-02	
							HOJA N°	1	
							FECHA	15/05/2005	
MACROPROCESO:		GESTION DE TRAMITES							
PROCESO:		DISTRIBUCIÓN DE TRAMITES							
ESTADO:		IDEAL							
NO.	VAC	VAO	P R E P A R A C I O N / P	D E M O R A	T R A N S P O R T E	C O N T R O L	A R C H I V O	ACTIVIDADES	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1			X					Recibir documentos	5
2		X						Escanear documentos	10
3							X	Archivar documentos	5
TIEMPOS TOTALES									20

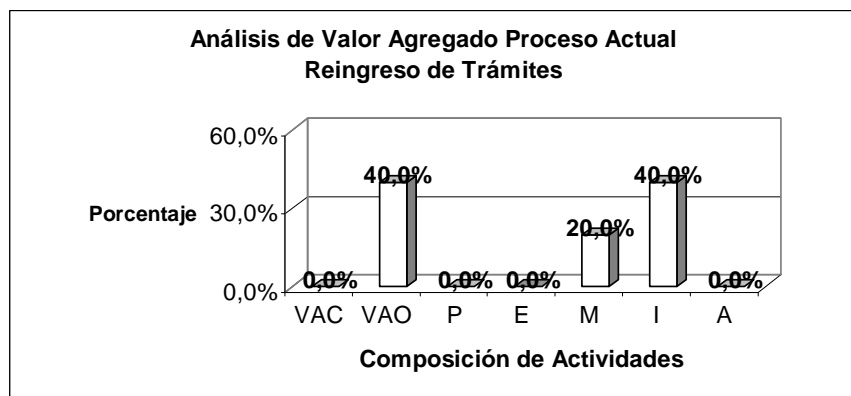
	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	METODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0,00	0,0%
VAO	VALOR AGREGADO ORGANIZACIÓN	1	10,00	50,0%
P	PREPARACION/PROCESO	1	5,00	25,0%
E	DEMORA/ESPERA	0	0,00	0,0%
M	TRANSPORTE/MOVIMIENTO	0	0,00	0,0%
I	CONTROL/INSPECCION	0	0,00	0,0%
A	ARCHIVO/ALMACENAMIENTO	1	5,00	25,0%
TOTAL		3	20	100%
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=hor)		10		
INDICE DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=%)		50,0%		




**4.3.3 MACROPROCESO GESTIÓN DE TRAMITES: PROCESO DFR-UAA-013
“REINGRESO DE TRÁMITES” – SISTEMA PROPUESTO**

		ANALISIS DE ACTIVIDADES					CODIGO	DFR-UAA-013	
							HOJA N°	1	
							FECHA	15/05/2005	
MACROPROCESO:		GESTION DE TRAMITES							
PROCESO:		REINGRESO DE TRAMITES							
ESTADO:		IDEAL							
NO.	VAC	VAO	P R E P A R A C I O N / P	D E M O R A	T R A N S P O R T E	C O N T R O L	A R C H I V O	ACTIVIDADES	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1			X					Recibir expediente y razon de notificación	0
2		X						Imprimir y sellar notificación	5
						X		Firmar notificación	10
3		X						Clasificar documentos	5
4					X			Entregar al notificador/auxiliar	5
TIEMPOS TOTALES									25

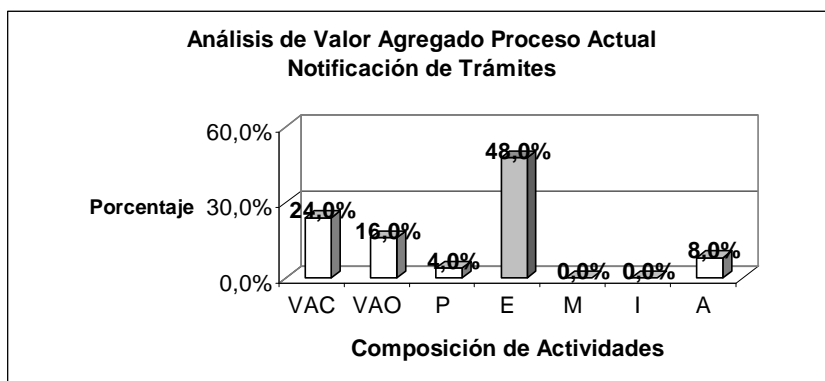
	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	METODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0,0	0,0%
VAO	VALOR AGREGADO ORGANIZACIÓN	2	10,0	40,0%
P	PREPARACION/PROCESO	1	0,0	0,0%
E	DEMORA/ESPERA	0	0,0	0,0%
M	TRANSPORTE/MOVIMIENTO	1	5,0	20,0%
I	CONTROL/INSPECCION	1	10,0	40,0%
A	ARCHIVO/ALMACENAMIENTO	0	0,0	0,0%
TOTAL		5	25,0	100%
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=hor)		10		
INDICE DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=%)		40,0%		




4.3.4 MACROPROCESO GESTIÓN DE TRAMITES: PROCESO DFR-UAA-014
“NOTIFICACIÓN DE TRÁMITES” – SISTEMA PROPUESTO

		ANÁLISIS DE ACTIVIDADES						CODIGO	DFR-UAA-014
								HOJA N°	1
								FECHA	15/05/2005
MACROPROCESO:		GESTION DE TRAMITES							
PROCESO:		NOTIFICACION DE TRAMITES							
ESTADO:		IDEAL							
NO.	VAC	VAO	P R E P A R A C I O N / P R O C E S O	D E M O R A	T R A N S P O R T E	C O N T R O L	A R C H I V O	ACTIVIDADES	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1			X					Recibir documentos a notificar	5
3		X						Clasificar documentos a entregar	10
4				X				Espera para entrega	60
5	X							Entregar documentos al interesado y hacer firmar hoja de entrega	30
6		X						Actualizar base de datos de tramites trámite	10
7							X	Archivar documentos	10
TIEMPOS TOTALES									125

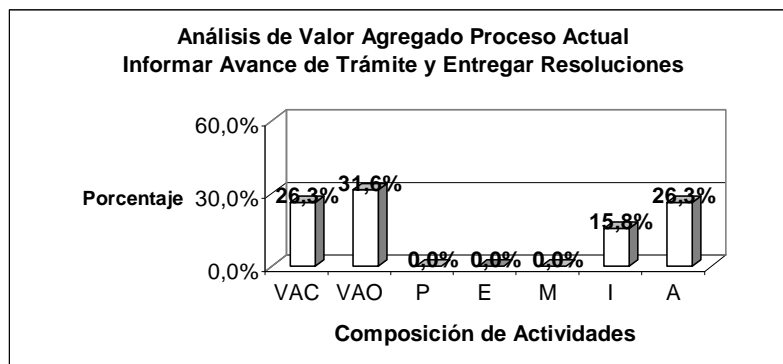
	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	METODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	30,0	24,0%
VAO	VALOR AGREGADO ORGANIZACIÓN	0	20,0	16,0%
P	PREPARACION/PROCESO	0	5,0	4,0%
E	DEMORA/ESPERA	0	60,0	48,0%
M	TRANSPORTE/MOVIMIENTO	0	0,0	0,0%
I	CONTROL/INSPECCION	0	0,0	0,0%
A	ARCHIVO/ALMACENAMIENTO	0	10,0	8,0%
TOTAL		0	125	100%
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=hor)		50		
INDICE DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=%)		40,0%		




**4.3.5 MACROPROCESO GESTIÓN DE TRAMITES: PROCESO DFR-UAA-015
“INFORMACIÓN DE AVANCE DE TRÁMITES Y ENTREGA DE
RESOLUCIONES EN VENTANILLA” – SISTEMA PROPUESTO**

		ANALISIS DE ACTIVIDADES					CODIGO	DFR-UAA-016	
							HOJA N°	1	
							FECHA	15/05/2005	
MACROPROCESO:		GESTION DE TRAMITES							
PROCESO:		INFORMAR AVANCE DE TRAMITE Y ENTREGAR RESOLUCIONES							
ESTADO:		ACTUAL							
NO.	VAC	VAO	P R E P A R A C I O N / P	D E M O R A	T R A N S P O R T E	C O N T R O L	A R C H I V O	ACTIVIDADES	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1			x					Solicitar informacion de avance de trámite	0
2	x							Recibir copia de solicitud o número de trámite	2
3						x		Buscar en sistema Sisdoc	3
4		x						Dar de baja del sistema al trámite concluido	3
5	x							Sellar y Entregar resolución	3
6		x						Firmar hoja de registro	3
7							x	Archivar documentos	5
TIEMPOS TOTALES									19,0

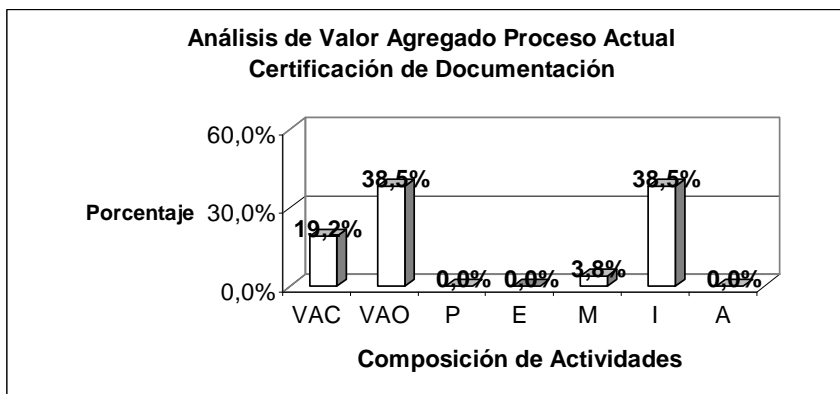
	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	METODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	2	5,00	26,3%
VAO	VALOR AGREGADO ORGANIZACIÓN	2	6,00	31,6%
P	PREPARACION/PROCESO	1	0,00	0,0%
E	DEMORA/ESPERA	0	0,00	0,0%
M	TRANSPORTE/MOVIMIENTO	0	0,00	0,0%
I	CONTROL/INSPECCION	1	3,00	15,8%
A	ARCHIVO/ALMACENAMIENTO	1	5,00	26,3%
TOTAL		7	19	100%
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=hor)		4		
INDICE DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=%)		57,9%		



**4.3.6 MACROPROCESO GESTIÓN DE TRAMITES: PROCESO DFR-UAA-020
“CERTIFICACIÓN DE DOCUMENTACIÓN” – SISTEMA PROPUESTO**

		ANÁLISIS DE ACTIVIDADES					CODIGO	DFR-UAA-020	
							HOJA N°	1	
							FECHA	15/05/2005	
MACROPROCESO:		GESTION DE TRAMITES							
PROCESO:		CERTIFICACION DE DOCUMENTACION							
ESTADO:		IDEAL							
NO.	VAC	VAO	P R E P A R A C I O N / P	D E M O R A	T R A N S P O R T E	C O N T R O L	A R C H I V O	ACTIVIDADES	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1			x					Recibir solicitud de certificacion de documentos	0
2		x						Revizar archivo digital del trámite	20
3	x							Elaborar informe	10
4						x		Firmar informe	20
5					x			Entregar informe para notificación	2
TIEMPOS TOTALES									52

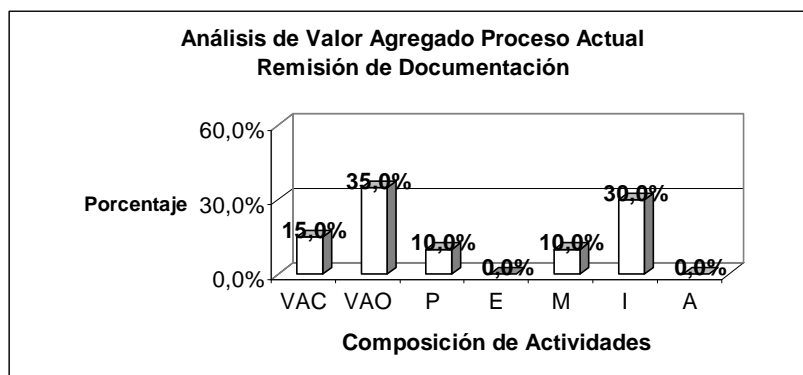
	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	METODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	10,0	19,2%
VAO	VALOR AGREGADO ORGANIZACIÓN	1	20,0	38,5%
P	PREPARACION/PROCESO	1	0,0	0,0%
E	DEMORA/ESPERA	0	0,0	0,0%
M	TRANSPORTE/MOVIMIENTO	1	2,0	3,8%
I	CONTROL/INSPECCION	1	20,0	38,5%
A	ARCHIVO/ALMACENAMIENTO	0	0,0	0,0%
TOTAL		5	52,0	100%
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=hor)		30		
INDICE DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=%)		57,7%		




**4.3.7 MACROPROCESO GESTIÓN DE TRAMITES: PROCESO DFR-UAA-021
“REMISIÓN DE DOCUMENTACIÓN” – SISTEMA PROPUESTO**

NO.		VAC	VAO	P R E P A R A C I O N / P R O C E S O	D E M O R A	T R A N S P O R T E	C O N T R O L	A R C H I V O	ACTIVIDADES	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1				x					Recibir soiciud de remisión de documentación	0
2							x		Analizar documentos	20
3				x					Pedir expediente archivado	10
4			x						Buscar expediente en archivo	30
5	x								Elaborar informe	15
6							x		Firmar informe	10
7			x						Registrar salida de documentos en el sistema	5
8						x			Entregar documentos para notificación	10
TIEMPOS TOTALES										100

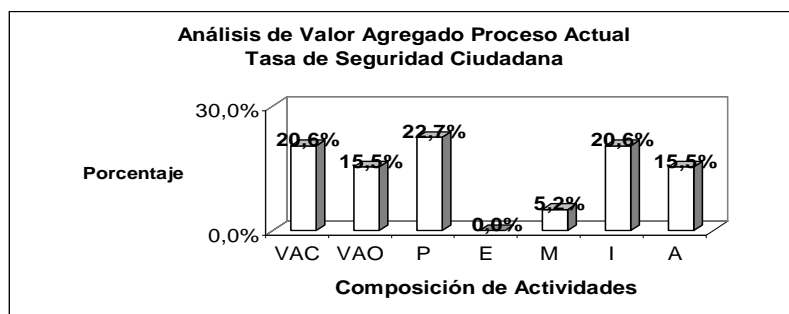
	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	METODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	15,0	15,0%
VAO	VALOR AGREGADO ORGANIZACIÓN	2	35,0	35,0%
P	PREPARACION/PROCESO	2	10,0	10,0%
E	DEMORA/ESPERA	0	0,0	0,0%
M	TRANSPORTE/MOVIMIENTO	1	10,0	10,0%
I	CONTROL/INSPECCION	2	30,0	30,0%
A	ARCHIVO/ALMACENAMIENTO	0	0,0	0,0%
TOTAL		8	100	100%
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=hor)		50		
INDICE DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=%)		50,0%		




4.3.8 MACROPROCESO “ELABORACIÓN DE PROYECTOS DE RESOLUCIÓN DEFINITIVOS DE PAGOS ANTICIPADOS Y/O REINTEGRO DE VALORES Y EXONERACIONES CORRESPONDIENTES A LA TASA DE SEGURIDAD CIUDADANA, PARA LAS PERSONAS DE LA TERCERA EDAD, JUBILADAS Y DISCAPACITADAS” – SISTEMA PROPUESTO

		ANALISIS DE ACTIVIDADES					CODIGO	DFR-UAA-017	
							HOJA N°	1	
							FECHA	15/05/2005	
MACROPROCESO:		TASA DE SEGURIDAD CIUDADANA							
PROCESO:		ELABORACION DE TASA DE SEGURIDAD CIUDADANA							
ESTADO:		IDEAL							
NO.	VAC	VAO	P R E P A R A C I O N / P	D E M O R A	T R A N S P O R T E	C O N T R O L	A R C H I V O	ACTIVIDADES	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1			X					Solicitar trámite	0
2	X							Recibir documentos	5
3			X					Analizar documentación	10
4	X							Registrar en el sistema	10
5	X							Recibir copia de trámite ingresado	5
6							X	Guardar documentos para su escaneo	10
7			X					Recibir documentos	5
8		X						Escanear documentos	10
9							X	Archivar documentos	5
10			X					Recepción de Informe tecnico de UCGF y resolución	2
11		X						Imprimir razón de notificación	5
12						X		Firmar razón de notificación	10
13						X		Firmar acto administrativo	10
14			X					Clasificar documentos a entregarse	5
15					X			Entregar al notificador/auxiliar	5
TIEMPOS TOTALES									97

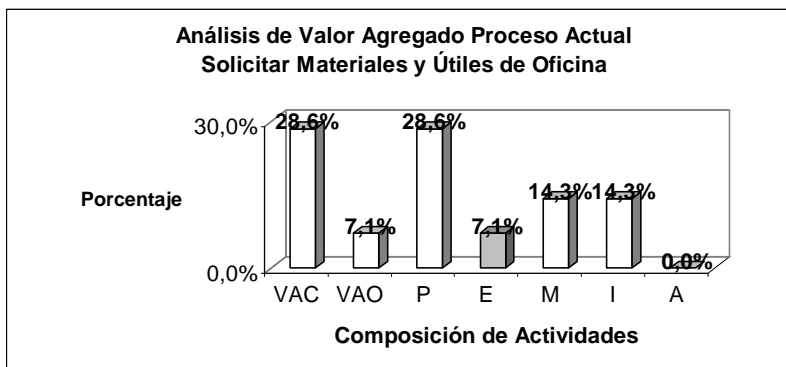
	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	METODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	20,0	20,6%
VAO	VALOR AGREGADO ORGANIZACIÓN	2	15,0	15,5%
P	PREPARACION/PROCESO	5	22,0	22,7%
E	DEMORA/ESPERA	0	0,0	0,0%
M	TRANSPORTE/MOVIMIENTO	1	5,0	5,2%
I	CONTROL/INSPECCION	2	20,0	20,6%
A	ARCHIVO/ALMACENAMIENTO	2	15,0	15,5%
TOTAL		15	97,0	100%
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=hor)		35		
INDICE DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=%)		36,1%		




**4.3.9 MACROPROCESO GESTION DE MATERIALES Y UTILES DE OFICINA:
 PROCESO DFR-UAA-018 “SOLICITAR MATERIALES Y ÚTILES DE OFICINA”
 – SISTEMA PROPUESTO**

		ANALISIS DE ACTIVIDADES					CODIGO	DFR-UAA-018	
							HOJA N°	1	
							FECHA	15/05/2005	
MACROPROCESO:		GESTION DE MATERIALES Y UTILES DE OFICINA							
PROCESO:		SOLICITAR MATERIALES Y UTILES DE OFICINA							
ESTADO:		IDEAL							
NO.	VAC	VAO	P R E P A R A C I O N / P R O C E S O	D E M O R A	T R A N S P O R T E	C O N T R O L	A R C H I V O	ACTIVIDADES	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1			x					Redactar hoja de pedido	20
2	x							Analizar pedido	10
3	x							Confirmar pedido	10
4		x						Realizar pedido confirmado	10
5						x		Firmar pedido	10
6				x				Esperar firma de pedido	10
7						x		Firmar pedido	10
8					x			Enviar pedido almacen	20
9			x					Despachar materiales	20
10	x							Recibir materiales	20
TIEMPOS TOTALES									140

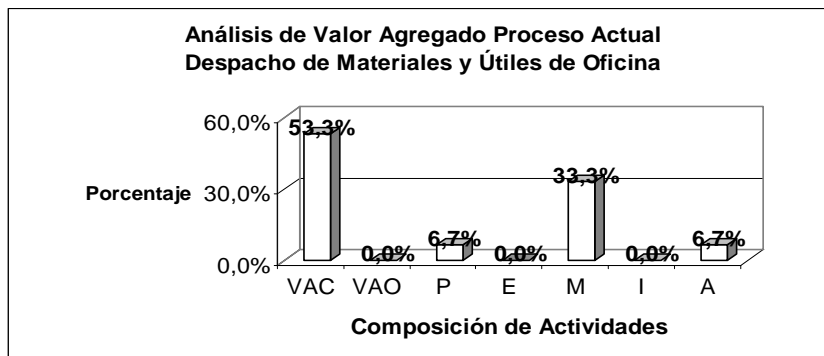
	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	METODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	40,00	28,6%
VAO	VALOR AGREGADO ORGANIZACIÓN	1	10,00	7,1%
P	PREPARACION/PROCESO	2	40,00	28,6%
E	DEMORA/ESPERA	1	10,00	7,1%
M	TRANSPORTE/MOVIMIENTO	1	20,00	14,3%
I	CONTROL/INSPECCION	2	20,00	14,3%
A	ARCHIVO/ALMACENAMIENTO	0	0,00	0,0%
TOTAL		10	140	100%
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=hor)		50		
INDICE DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=%)		35,7%		



**4.3.10 MACROPROCESO GESTION DE MATERIALES Y UTILES DE OFICINA:
 PROCESO DFR-UAA-019 “DESPACHAR MATERIALES Y ÚTILES DE OFICINA” – SISTEMA PROPUESTO**

		ANALISIS DE ACTIVIDADES					CODIGO	DFR-UAA-019	
							HOJA N°	1	
							FECHA	15/05/2005	
MACROPROCESO:		GESTION DE MATERIALES Y UTILES DE OFICINA							
PROCESO:		DESPACHO DE MATERIALES Y UTILES DE OFICINA							
ESTADO:		IDEAL							
NO.	VAC	VAO	P R E P A R A C I O N / P	D E M O R A	T R A N S P O R T E	C O N T R O L	A R C H I V O	ACTIVIDADES	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1	x							Verificar en el sistema disponibilidad de materiales y utiles de oficina	5
2	x							Enviar requerimiento a secretaria	1
3			x					Recibir requerimiento	1
4					x			Despachar materiales y actualizar estock de materiales y utiles de oficina	10
5			x					Imprimir hoja de despacho	1
6	x							Recibir materiales y firmar hoja de despacho	10
7							x	Archivar hoja de despacho	2
TIEMPOS TOTALES									30

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	METODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	16,00	53,3%
VAO	VALOR AGREGADO ORGANIZACIÓN	0	0,00	0,0%
P	PREPARACION/PROCESO	2	2,00	6,7%
E	DEMORA/ESPERA	0	0,00	0,0%
M	TRANSPORTE/MOVIMIENTO	1	10,00	33,3%
I	CONTROL/INSPECCION	0	0,00	0,0%
A	ARCHIVO/ALMACENAMIENTO	1	2,00	6,7%
TOTAL		7	30	100%
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=hor)		16		
INDICE DE VALOR AGREGADO (VAC+VAO=%)		53,3%		



4.4 ANÁLISIS DE COSTOS POR ACTIVIDADES (COSTEO ABC) DEL SISTEMA PROPUESTO DE LA JEFATURA DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE RENTAS DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

A continuación se detallan los costos estimados por actividad de cada uno de los procesos una vez que han sido rediseñados. Como se menciona en el capítulo anterior solo se incluirá en este análisis el costo estimado de la mano de obra.

4.4.1 MACROPROCESO GESTIÓN DE TRAMITES: PROCESO DFR-UAA-011 “RECEPCIÓN DE TRÁMITES” – SISTEMA PROPUESTO

ABC: ASPECTOS GENERALES

PROPUESTO

PROCESO: RECEPCION DE TRAMITES



Nº	ACTIVIDADES	TIEMPO(min.)	VALOR (min.)	COSTO ACTIV.
1	Solicitar trámite	0	0	\$ 0,00
2	Recibir documentos	0	0	\$ 0,00
3	Analizar documentación	10	0,04	\$ 0,40
4	Registrar en el sistema	10	0,04	\$ 0,40
5	Recibir copia de trámite ingresado	5	0,04	\$ 0,20
6	Guardar documentos para su escaneo	10	0,04	\$ 0,40
			COSTO TOT.	\$ 1,40

4.4.2 MACROPROCESO GESTIÓN DE TRAMITES: PROCESO DFR-UAA-012 “DISTRIBUCIÓN DE TRÁMITES” – SISTEMA PROPUESTO

ABC: ASPECTOS GENERALES

PROPUESTO

PROCESO: DISTRIBUCION DE TRAMITES



Nº	ACTIVIDADES	TIEMPO	VALOR MIN.	COSTO ACTIV.
1	Recibir documentos	5	0,03	\$ 0,14
2	Escanear documentos	10	0,03	\$ 0,28
3	Archivar documentos	5	0,03	\$ 0,14
			COSTO TOT.	\$ 0,57

**4.4.3 MACROPROCESO GESTIÓN DE TRAMITES: PROCESO DFR-UAA-013
“REINGRESO DE TRÁMITES” – SISTEMA PROPUESTO**

ABC: ASPECTOS GENERALES

PROPUESTO

PROCESO: REINGRESO DE TRAMITES



Nº	ACTIVIDADES	TIEMPO	VALOR MIN.	COSTO ACTIV.
1	Recibir expediente y razon de notificación	0	0,06	\$ 0,00
2	Firmar notificación	5	0,06	\$ 0,28
3	Imprimir y sellar notificación	5	0,03	\$ 0,14
4	Entregar al notificador	10	0,03	\$ 0,43
			COSTO TOT.	\$ 0,85

**4.4.4 MACROPROCESO GESTIÓN DE TRAMITES: PROCESO DFR-UAA-014
“NOTIFICACIÓN DE TRÁMITES” – SISTEMA PROPUESTO**

ABC: ASPECTOS GENERALES

PROPUESTO

PROCESO: NOTIFICACION DE TRAMITES



Nº	ACTIVIDADES	TIEMPO	VALOR MIN.	COSTO ACTIV.
1	Recibir documentos a notificar	5	0,03	\$ 0,14
2	Clasificar documentos a entregar	10	0,03	\$ 0,28
3	Espera para entrega	60	0,00	\$ 0,00
4	Entregar documentos al interesado y hacer firmar hoja de entrega	30	0,03	\$ 0,85
5	Dar de baja del sistema al trámite	10	0,03	\$ 0,28
6	Archivar documentos	10	0,03	\$ 0,28
			COSTO TOT.	\$ 1,85

**4.4.5 MACROPROCESO GESTIÓN DE TRAMITES: PROCESO DFR-UAA-015
“INFORMACIÓN DE AVANCE DE TRÁMITES Y ENTREGA DE
RESOLUCIONES EN VENTANILLA” – SISTEMA PROPUESTO**

ABC: ASPECTOS GENERALES

PROPUESTO

PROCESO: INFORMACION DE AVANCE DE TRAMITES Y
ENTREGA DE RESOLUCIONES



Nº	ACTIVIDADES	TIEMPO	VALOR MIN.	COSTO ACTIV.
1	Solicitar informacion de avance de trámite	0	0,00	\$ 0,00
2	Recibir copia de solicitud	5	0,03	\$ 0,14
3	Buscar en el sistema estado del trámite	10	0,03	\$ 0,28
4	Dar de baja del sistema al trámite	5	0,03	\$ 0,14
5	Buscar resolución	10	0,03	\$ 0,28
6	Recibir resolución	2	0,00	\$ 0,00
7	Firmar hoja de registro de entrega	3	0,00	\$ 0,00
8	Entregar hoja de registro de entrega	3	0,03	\$ 0,09
9	Archivar documentos	5	0,03	\$ 0,14
			COSTO TOT.	\$ 1,08

**4.4.6 MACROPROCESO GESTIÓN DE TRAMITES: PROCESO DFR-UAA-020
“CERTIFICACIÓN DE DOCUMENTACIÓN” – SISTEMA PROPUESTO**

ABC: ASPECTOS GENERALES

PROPUESTO

PROCESO: CERTIFICACION DE DOCUMENTACION



Nº	ACTIVIDADES	TIEMPO	VALOR MIN.	COSTO ACTIV.
1	Recibir solicitud de certificacion de	0	0,03	\$ 0,00
2	Revizar archivo digital del trámite	20	0,03	\$ 0,57
3	Elaborar informe	10	0,03	\$ 0,28
4	Firmar informe	20	0,06	\$ 0,85
5	Entregar informe para notificación	2	0,03	\$ 1,70
			COSTO TOT.	\$ 0,85

**4.4.7 MACROPROCESO GESTIÓN DE TRAMITES: PROCESO DFR-UAA-021
“REMISIÓN DE DOCUMENTACIÓN” – SISTEMA PROPUESTO**

ABC: ASPECTOS GENERALES

PROPUESTO

PROCESO: REMISION DE DOCUMENTACION



Nº	ACTIVIDADES	TIEMPO	VALOR MIN.	COSTO ACTIV.
1	Recibir solicitud de remisión de documentación	0	0,03	\$ 0,00
2	Analizar documentos	20	0,03	\$ 0,57
3	Pedir expediente archivado	10	0,03	\$ 0,28
4	Buscar expediente en archivo	30	0,03	\$ 0,85
5	Elaborar informe	15	0,03	\$ 0,43
6	Firmar informe	10	0,06	\$ 0,57
7	Registrar salida de documentos en el	5	0,03	\$ 0,14
8	Entregar documentos para notificación	10	0,03	\$ 0,28
			COSTO TOT.	\$ 3,13

4.4.8 MACROPROCESO “ELABORACIÓN DE PROYECTOS DE RESOLUCIÓN DEFINITIVOS DE PAGOS ANTICIPADOS Y/O REINTEGRO DE VALORES Y EXONERACIONES CORRESPONDIENTES A LA TASA DE SEGURIDAD CIUDADANA, PARA LAS PERSONAS DE LA TERCERA EDAD, JUBILADAS Y DISCAPACITADAS” – SISTEMA PROPUESTO

ABC: ASPECTOS GENERALES

PROPUESTO

PROCESO: ELABORACION DE TASA DE SEGURIDAD



Nº	ACTIVIDADES	TIEMPO	VALOR MIN.	COSTO ACTIV.
1	Se realiza el proceso de recepcion de trámites	40	0,03	\$ 1,14
2	Se realiza el proceso de distribucion de trámites	20	0,03	\$ 0,57
3	Recepción de Informe tecnico de UCGF y	2	0,03	\$ 0,06
4	Imprimir razón de notificación	5	0,03	\$ 0,14
5	Firmar razón de notificación	10	0,06	\$ 0,57
6	Firmar acto administrativo	10	0,00	\$ 0,00
7	Clasificar documentos a entregarse	5	0,03	\$ 0,14
8	Entregar al notificador/auxiliar	5	0,03	\$ 0,14
			COSTO TOT.	\$ 2,76

**4.4.9 MACROPROCESO GESTION DE MATERIALES Y UTILES DE OFICINA:
 PROCESO DFR-UAA-018 “SOLICITAR MATERIALES Y ÚTILES DE OFICINA”
 – SISTEMA PROPUESTO**

ABC: ASPECTOS GENERALES

PROPUESTO

PROCESO: SOLICITAR MATERIALES Y UTILES DE OFICINA



Nº	ACTIVIDADES	TIEMPO	VALOR MIN.	COSTO ACTIV.
1	Redactar hoja de pedido	20	0,03	\$ 0,57
2	Analizar pedido	10	0,04	\$ 0,38
3	Confirmar pedido	10	0,04	\$ 0,38
4	Realizar pedido confirmado	10	0,03	\$ 0,28
5	Firmar pedido	10	0,06	\$ 0,57
6	Esperar firma de pedido	10	0,00	\$ 0,00
7	Firmar pedido	10	0,00	\$ 0,00
8	Enviar pedido almacen	20	0,03	\$ 0,57
9	Despachar materiales	20	0,04	\$ 0,76
10	Recibir materiales	20	0,03	\$ 0,57
			COSTO TOT.	\$ 4,07

**4.4.10 MACROPROCESO GESTION DE MATERIALES Y UTILES DE OFICINA:
 PROCESO DFR-UAA-019 “DESPACHAR MATERIALES Y ÚTILES DE
 OFICINA” – SISTEMA PROPUESTO**

ABC: ASPECTOS GENERALES

PROPUESTO

PROCESO: DESPACHAR MATERIALES Y UTILES DE OFICINA



Nº	ACTIVIDADES	TIEMPO	VALOR MIN.	COSTO ACTIV.
1	Verificar en el sistema disponibilidad de	5	0,00	\$ 0,00
2	Enviar requerimiento a secretaria	1	0,00	\$ 0,00
3	Recibir requerimiento	1	0,03	\$ 0,03
4	Despachar materiales y actualizar stock	10	0,03	\$ 0,28
5	Imprimir hoja de despacho	1	0,03	\$ 0,03
6	Recibir materiales y firmar hoja de	10	0,00	\$ 0,00
7	Archivar hoja de despacho	2	0,03	\$ 0,06
			COSTO TOT.	\$ 0,40

4.5 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LA SITUACION ACTUAL Y LA PROPUESTA, EN LA JEFATURA DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE RENTAS DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

4.5.1 ANÁLISIS COMPRATIVO GLOBAL

No.	MACRO PROCESO	PROCESO	ACTUAL			PROPUESTO			DIFERENCIA		
			I.V.A.	COSTO	T. CICLO (min.)	I.V.A.	COSTO	T. CICLO (min.)	I.V.A.	COSTO	T. CICLO (min.)
1	Gestión de Trámites	Recepción de Trámites	5,2%	\$ 3,60	575	50,0%	\$ 3,10	40	44,8%	-\$ 0,50	-535
		Distribución de trámites	1,3%	\$ 1,42	780	50,0%	\$ 1,20	20	48,7%	-\$ 0,22	-760
		Reingreso de Trámites	2,9%	\$ 2,56	1040	40,0%	\$ 2,20	25	37,1%	-\$ 0,36	-1015
		Notificación de Trámites	2,6%	\$ 2,27	560	40,0%	\$ 2,50	125	35,4%	-\$ 0,14	-688
		Actualización de Trámites	2,0%	\$ 0,37	253						
		Información y Entrega de Trámites	40,0%	\$ 0,99	25	57,9%	\$ 0,88	19	17,9%	-\$ 0,11	-6
		Certificación de Documentación	12,8%	\$ 4,09	329	57,7%	\$ 3,95	52	44,9%	-\$ 0,14	-277
Remisión de Documentación	15,5%	\$ 5,26	355	50,0%	\$ 5,10	100	34,5%	-\$ 0,16	-255		
2	Gestión de Materiales y Útiles de Oficina	Solicitar Materiales y Útiles de Oficina	8,7%	\$ 13,07	690	35,7%	\$ 12,70	140	27,0%	-\$ 0,37	-550
		Despachar Materiales y Útiles de Oficina	31,3%	\$ 0,77	32	53,3%	\$ 0,34	30	22,1%	-\$ 0,43	-2
3	Elaboración de Proyectos de Resolución	Elaboración de proyectos de resolución de pagos anticipados y/o reintegro de valores de Tasa de Seguridad	4,2%	\$ 40,85	1428	36,1%	\$ 35,47	97	31,9%	-\$ 5,38	-1331

Cuadro 4-1: Resumen del análisis comparativo entre la situación actual y la propuesta de la Jefatura de Apoyo Administrativo.

Fuente: Alex Edison Zapata T.

Como se visualiza en el cuadro resumen, podemos observar que en la mayoría de procesos existe un ahorro significativo de tiempo utilizado (tiempo de ciclo del proceso) lo que se traduce en una reducción del costo del mismo. También podemos ver que el tiempo de espera disminuyó lo que representa un ahorro de recursos para el Municipio del Distrito metropolitano de Quito. Además el porcentaje del índice de valor agregado aumenta por lo que la percepción del cliente interno y externo es mejor en relación al sistema actual.

4.5.2 ANÁLISIS COMPARATIVO DE COSTOS

No.	MACRO PROCESO	PROCESO	Costo total (dólares)	
			ACTUAL	PROPUESTO
1	Gestión de Trámites	Recepción de Trámites	\$ 3,60	\$ 3,10
		Distribución de trámites	\$ 1,42	\$ 1,20
		Reingreso de Trámites	\$ 2,56	\$ 2,20
		Notificación de Trámites	\$ 2,27	\$ 2,50
		Actualización de Trámites	\$ 0,37	
		Información y Entrega de Trámites	\$ 0,99	\$ 0,88
		Certificación de Documentación	\$ 4,09	\$ 3,95
		Remisión de Documentación	\$ 5,26	\$ 5,10
		COSTO TOTAL UNITARIO	\$ 20,56	\$ 18,93
		Se gestionan en promedio x mes 1346 trámites		
COSTO TOTAL MENSUAL			\$ 27.674	\$ 25.480
COSTO TOTAL ANUAL			\$ 332.089	\$ 305.757
DIFERENCIA TOTAL ANUAL			\$ 26.331	8%

No.	MACRO PROCESO	PROCESO	Costo total (dólares)			
			ACTUAL	PROPUESTO		
2	Gestión de Materiales y Útiles de Oficina	Solicitar Materiales y Útiles de Oficina	\$ 13,07	\$ 12,70		
		Despachar Materiales y Útiles de Oficina	\$ 0,77	\$ 0,34		
		COSTO TOTAL UNITARIO	\$ 13,84	\$ 13,04		
		Se gestionan en promedio x mes 4 (pedidos y despachos)				
		COSTO TOTAL MENSUAL			\$ 55	\$ 52
		COSTO TOTAL ANUAL			\$ 664	\$ 626
DIFERENCIA TOTAL ANUAL			\$ 38	6%		

No.	MACRO PROCESO	PROCESO	Costo total (dólares)			
			ACTUAL	PROPUESTO		
3	Elaboración de Proyectos de Resolución	Elaboración de proyectos de resolución de pagos anticipados y/o reintegro de valores de Tasa de Seguridad	\$ 40,85	\$ 35,47		
		COSTO TOTAL UNITARIO	\$ 40,85	\$ 35,47		
		Se gestionan en promedio x mes 90				
		COSTO TOTAL MENSUAL			\$ 3.677	\$ 3.192
		COSTO TOTAL ANUAL			\$ 44.120	\$ 38.308
DIFERENCIA TOTAL ANUAL			\$ 5.813	13%		

	Costo total (dólares)	
	ACTUAL	PROPUESTO
COSTO TOTAL ANUAL CONSOLIDADO	\$ 376.873	\$ 344.691
DIFERENCIA TOTAL ANUAL CONSOLIDADA	\$ 32.182	9%

Cuadro 4-2: Resumen del análisis de costos entre la situación actual y la propuesta de la Jefatura de Apoyo Administrativo.

Fuente: Alex Edison Zapata T.

Del análisis de costos realizado se desprende que existe un ahorro de dinero debido al aumento en la productividad en cada uno de los macro procesos de la Jefatura de Apoyo Administrativo, la productividad entendida como la utilización racional de los recursos que en este caso es el de la mano de obra, ya que al distribuirse de mejor forma las tareas en cada uno de los macro procesos se logra la eficiencia en los mismos.

Podemos observar en el siguiente resumen la diferencia producida entre los costos actuales y los costos propuestos en cada uno de los macro procesos y vemos que ascienden a:

- Macroproceso Gestión de trámites: \$ 26.331 lo que es un ahorro de aproximadamente del 8%.
- Macroproceso Gestión de materiales y útiles de oficina: \$ 38 lo que es un ahorro de aproximadamente del 6%.
- Macroproceso Elaboración de proyectos de resolución: \$ 5.813 lo que es un ahorro de aproximadamente del 13%.

En total en la Jefatura de Apoyo Administrativo se observa que la diferencia consolidada entre los costos actuales y los costos propuestos ascienden a \$ 32.182, lo que es un ahorro de aproximadamente el 9%.

CAPITULO 5

GENERACIÓN DE UN MODELO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS E INDICADORES DE GESTIÓN

5.1 MODELO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El Manual de Procesos es una herramienta necesaria para el aseguramiento de a calidad en los servicios que se ofrece en la Jefatura de Apoyo Administrativo de la Dirección Financiera de Rentas del Municipio del Distrito metropolitano de Quito. Facilita la identificación de los elementos básicos de los procesos, especifica los procedimientos que lo integran, los insumos, los clientes o usuarios de los servicios o productos, los responsables del proceso, la normatividad, así como los indicadores de éxito que determina si el resultado de la dependencia está o no cumpliendo con los estándares de calidad especificados.

La importancia fundamental del Manual de Procesos, es asegurar a los ciudadanos y servidores públicos la eficiencia y eficacia en los procesos de la dependencia, así como el aseguramiento de la calidad en los servicios que se ofrecen en la dependencia.

De igual forma es importante señalar, que la presente administración pública, ha emprendido una transformación para flexibilizar sus procesos, mejorar procedimientos y compactar sus estructuras, buscando principalmente organizar el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito para que produzca los bienes y servicios con la oportunidad, regularidad y eficacia que demandan los quiteños.

El Manual de Procesos en su calidad de instrumento administrativo, tiene los siguientes objetivos:

- Describir los procesos sustantivos de la dependencia especificando los procedimientos que lo conforman.
- Extractar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se desarrollan en los procesos y los diferentes procedimientos que lo integran.

- Delimitar las responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación del proceso.
- Definir los estándares de calidad de los procesos de trabajo.
- Establecer las políticas y lineamientos generales que deberán observarse en el desarrollo de los procesos.
- Apoyar en la inducción, adiestramiento y capacitación del personal responsable de los procesos.

A continuación se desarrolla un modelo para la documentación de los procesos, para esto se debe ver el ANEXO 5-1, en donde consta el modelo de manual de procedimientos de la Jefatura de Apoyo Administrativo de la Dirección Financiera de Rentas del Municipio del Distrito metropolitano de Quito.

5.2 IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CONTROL (INDICADORES DE GESTIÓN)

Es importante recalcar que nuestro objetivo es únicamente dar a conocer un modelo de Indicadores que enfoquen las cuatro perspectivas sugeridas en el Capítulo 2, estas son: Financiera, del cliente, del Proceso, y del Crecimiento y Desarrollo. Será el nivel directivo de la Jefatura de Apoyo Administrativo conjuntamente con el director de la Dirección Financiera de Rentas quienes decidirán sobre su implementación y seguimiento.

Antes de entrar a determinar los Indicadores de Gestión, es necesario recordar que éstos pueden estar dirigidos a la medición de la eficacia, efectividad o eficiencia²⁰.

- EFICACIA.- Es la capacidad de la Organización para satisfacer al cliente identificando sus necesidades y expectativas. La eficacia se mide en términos de porcentaje de clientes satisfechos.

²⁰ PACHECO, Juan Carlos, “Indicadores Integrales de Gestión”, Editorial Gestión 2000, España 2002

- **EFFECTIVIDAD.**- Es la capacidad para ejecutar operaciones administrativas de manera que satisfagan los criterios de actuación previamente establecidos. La efectividad se mide en porcentaje de cumplimiento de las normas de calidad.
- **EFICIENCIA.**- Está relacionado con la productividad y tiene que ver con la relación que existe entre los productos o resultados y los recursos que se consumieron en su obtención. Es una relación matemática entre dos elementos.

Para una mejor comprensión, dentro de cada perspectiva se detallará algunos Indicadores de Gestión. Por cada Indicador conoceremos el Nombre con el cual le vamos a identificar, la Definición o Concepto del mismo, la Unidad de Medida con la cuál vamos a evaluar, la Frecuencia que sugerimos sea utilizada para su monitoreo, la Unidad Operacional o Fórmula de cálculo y la explicación de las variables utilizadas en la fórmula.

5.2.1 INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA JEFATURA DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE RENTAS DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

La propuesta de desarrollar un sistema de medición en las organizaciones municipales, obedece a la necesidad de mejorar la eficiencia y la efectividad de la organización, sobre la base de mirar las cosas importantes, fomentar el trabajo en equipo, integrar la información y rescatar la importancia del rol de la organización municipal en el desarrollo territorial, en el mejoramiento de la calidad de vida y en el aumento de las oportunidades de crecimiento. Los objetivos centrales de la medición de desempeño en una organización municipal son:

- Mejorar el conocimiento y el control de los procesos internos.
- Apoyar el mejoramiento de la gestión municipal.
- Mejorar la transparencia de la gestión hacia el municipio.
- Mejorar la localización de recursos en atención al impacto.
- Apoyar la modernización del municipio.

A continuación se proponen los siguientes indicadores, que miden las perspectivas financiera, del cliente, de los procesos y del crecimiento y desarrollo de los colaboradores involucrados en los procesos de la Jefatura de Apoyo Administrativo.

5.2.1.1 Perspectiva del Cliente

a) **NOMBRE:** Índice de cumplimiento de entrega

JUSTIFICACIÓN: Es un indicador de calidad que mide el cumplimiento y la puntualidad en la entrega a tiempo de los trámites, que servirá para ubicar los cuellos de botellas en los que se están quedando los trámites.

DEFINICIÓN: Es la diferencia de tiempo que existe entre la fecha real de entrega de un trámite y la fecha comprometida de entrega.

UNIDAD DE MEDIDA: Porcentaje

FRECUENCIA: Mensual

UNIDAD OPERACIONAL: $(TDO/TPE)*100$

En donde: FRE = Fecha real de entrega

FCE = Fecha comprometida para la entrega.

5.2.1.2 Perspectiva del Proceso

a) **NOMBRE:** Índice de movimiento de trámites

JUSTIFICACIÓN: Este indicador muestra el movimiento de trámites a través de la Jefatura de Apoyo Administrativo y por lo tanto del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, sirve para medir la carga de trabajo del área.

DEFINICIÓN: Es la relación entre el total de trámites que ingresan a la Jefatura de Apoyo Administrativo sobre el total de trámites entregados a los clientes.

UNIDAD: Porcentaje

FRECUENCIA: Mensual

UNIDAD OPERACIONAL: $(TTI/TTE)*100$

En donde: TTI = Total de trámites que ingresan a la Jefatura de Apoyo Administrativo

TTE = Total de trámites entregados a los clientes

b) *NOMBRE:* Tiempo promedio de espera

JUSTIFICACIÓN: Este indicador ayuda en la toma de decisiones en cuanto a la ampliación de ventanillas de atención al público y tratar de reducir al máximo este indicador mejorando la imagen de la Jefatura de Apoyo Administrativo y por lo tanto del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

DEFINICIÓN: Es el tiempo promedio de espera de un usuario desde que llega a tomar el ticket de atención hasta que es atendido por un funcionario de la Jefatura de Apoyo Administrativo.

UNIDAD: Tiempo (segundos)

FRECUENCIA: Diaria

UNIDAD OPERACIONAL: $\Sigma T / TC$

En donde: T = Tiempo total transcurrido desde que el usuario opta por atención en ventanilla hasta que comienza a ser atendido.

TC = Número total de clientes atendidos en ese día.

5.2.1.3 Perspectiva Financiera

a) NOMBRE: Costo de Notificación

JUSTIFICACIÓN: Este indicador muestra el costo de la realización de las notificaciones a los interesados a través de la persona encargada, que servirá para analizar si se lo puede tercerizar con un courier local.

DEFINICIÓN: Es el monto que se gasta en combustible o pasajes para la notificación de tramites requeridos por el cliente.

UNIDAD DE MEDIDA: Monetaria (dólares)

FRECUENCIA: Mensual

UNIDAD OPERACIONAL: TDV

En donde: TDV = Total de dinero utilizado en movilización

5.2.1.4 Perspectiva del crecimiento y desarrollo

a) NOMBRE: Índice de Capacitación y Perfeccionamiento

JUSTIFICACIÓN: Este indicador sirve para conocer el numero de horas en el año contratadas para capacitación y perfeccionamiento de cada uno de los funcionarios de la Jefatura de Apoyo Administrativo.

DEFINICIÓN: Es la relación entre el numero de horas contratadas para capacitación en el año respecto del Número de funcionarios de la Jefatura de Apoyo Administrativo capacitados al año.

UNIDAD: Porcentaje

FRECUENCIA: Anual

UNIDAD OPERACIONAL: (TDI/NEL)

En donde: TDI = Número de horas contratadas para capacitación en el año
NEL = Número total de funcionarios de la Jefatura de Apoyo Administrativo capacitados en el año.

b) *NOMBRE:* Índice de rotación del personal

JUSTIFICACIÓN: Este indicador sirve para hacer comparaciones con el ambiente de trabajo, o bien para estar al tanto de la tendencia y tener control de este fenómeno.

DEFINICIÓN: Es la relación entre el número de colaboradores separados respecto del Número promedio de colaboradores de la Jefatura de Apoyo Administrativo.

UNIDAD: Porcentaje

FRECUENCIA: Anual

UNIDAD OPERACIONAL: (TCS/TCP)*100

En donde: TCS = Total colaboradores separados
TCP = Número promedio de colaboradores de la Jefatura de Apoyo Administrativo

CAPÍTULO 6.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Las cambiantes condiciones en que operan los mercados de trabajo, el impacto del reordenamiento de la economía mundial y el adelanto tecnológico de las comunicaciones y el transporte, han replanteado la organización socioeconómica de países y ciudades de la región. La nueva realidad demanda, cada vez más, la readecuación de las economías y las estructuras urbanas, a partir de procesos de integración sustentados en las ventajas comparativas y competitivas de que disponen. Este contexto impone un reto para el posicionamiento del Distrito Metropolitano de Quito dirigido hacia una nueva etapa de su desarrollo.

Este proyecto será muy importante y de gran utilidad pues luego de un análisis general, se realiza un Mejoramiento de Procesos para la gestión de la Jefatura de Apoyo Administrativo de la Dirección Financiera de Rentas del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Los procesos que componen esta área han sido mejorados. El levantamiento de información de los procesos a nivel de actividades, el Análisis del Valor de las actividades que aquí se realizan y el Análisis de Costos en que incurren; ha permitido llegar a tener procesos más lógicos, congruentes, ágiles que a mas de entregar información oportuna a los clientes tanto internos como externos y con ello lograr su satisfacción, permitirá contar con un personal motivado y con un mayor aprovechamiento de su tiempo productivo.

- Siempre es posible mejorar la calidad del servicio y los procesos de la Jefatura de Apoyo Administrativo de la Dirección Financiera de Rentas del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. El apoyo y voluntad política juegan un papel clave para el desarrollo de este tipo de iniciativas también es indispensable un personal capacitado que maneje las herramientas

necesarias para hacerlo, además se debe involucrar en este trabajo a los clientes (Internos o externos) que interactúan con la Jefatura.

- El estudio de las actividades constitutivas de los distintos procesos de la Jefatura de Apoyo Administrativo de la Dirección Financiera de Rentas del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, permitió descubrir aquellas que no generaban Valor Agregado y de esta manera, fueron eliminadas unas y otras mejoradas. Con las mejoras planteadas se puede apreciar que la satisfacción de clientes externos e internos se ha recuperado.
- El monitoreo de aspectos financieros, aspectos relacionados con la satisfacción de los clientes, de los procesos en sí y aspectos relacionados al crecimiento y desarrollo de los colaboradores, ayudará a tener una visión completa y oportuna de lo que está sucediendo y de esta manera poder tomar las acciones correctivas necesarias para poder brindar un servicio de calidad.
- En la Jefatura de Apoyo Administrativos se consigue una mejora en la productividad de los procesos optimizando el trabajo de los colaboradores de esta jefatura y por lo tanto obteniendo un importante ahorro de dinero al poder atender más trámites con la misma cantidad de personas, lo que se traduce en un aumento de ingresos al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Adicionalmente el porcentaje del índice de valor agregado en la mayoría de procesos aumento por lo que la percepción del cliente interno y externo es mejor en relación al sistema actual.
- El uso de indicadores de gestión en la Jefatura de Apoyo Administrativo permitirá valorar la actuación y contribuir a mejorar su funcionamiento y la eficiencia con la que opera, así como también favoreciendo una mayor responsabilidad de la misma y un mayor control por parte de los usuarios de esta dependencia.

- Las soluciones propuestas a los problemas encontrados pueden implementarse ya que cuentan con las características principales y con las personas responsables para llevarlas a cabo, solamente se deben evaluar los costos y plazos para ejecutarlos.
- Finalmente y con satisfacción podemos decir que las hipótesis planteadas en el plan del presente proyecto se cumplieron a cabalidad unos y otros se cumplirán con seguridad cuando se ponga en marcha el mismo de manera total.

6.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las personas encargadas que el presente trabajo no quede en simples papeles, el monitoreo de ciertos indicadores planteados aquí ayudarán a tener una visión clara del camino que está siguiendo la Jefatura de Apoyo Administrativo de la Dirección Financiera de Rentas del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Como modelo se han planteado algunos indicadores de gestión, pero en base de ellos se puede ir extendiendo hacia otras áreas del Municipio hasta llegar a tener un Tablero de Mando Integral de todo el Municipio.
- La ubicación física de la Jefatura de Apoyo Administrativo, no favorece el normal desenvolvimiento de sus colaboradores ni la atención que prestan, por lo que se sugiere reubicarla de preferencia en la planta baja del edificio donde se encuentra actualmente.
- Es importante involucrar a todo el personal desde el inicio del proyecto en el diseño de la metodología para garantizar la implementación de los cambios que surjan en la investigación, para esto se puede utilizar un sistema de incentivos económicos y no económicos adecuados que permitan motivar a los involucrados en la realización de las mejoras planteadas en el presente proyecto.

- La comunicación de los hallazgos y logros alcanzados con todos los participantes, favorece la implantación posterior y evita malos entendidos o murmuraciones que no favorecen al proyecto.

- La capacitación de todos los colaboradores del Municipio de Quito en diferentes modelos de gestión tendientes a mejorar la calidad de la atención debe ser imperativo en la aplicación de modelos de Gestión de Calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS, Ayala, “El análisis de la cadena de Valor”, Editores Independientes 2002.
- BRAVO, Ricardo, “Metodología de la Investigación Económica”, Editorial Alambra Mexicana, México 1994.
- CARVAJAL, Lizardo, “Metodología de la Investigación”, Fundación para actividades de investigación y desarrollo, Colombia 1998.
- CLOS, Joan, “Una ciudad con ideas”, Editorial Los Monográficos de Barcelona, Barcelona 2003.
- DEMING y Goldratt, “La teoría de restricciones y el sistema de conocimiento profundo” , Ediciones McGraw-Hill, Madrid 1990.
- FAREZ, Roberto, “Lineamientos para una economía regional de Quito”, Municipio de Quito, Dirección de Planificación, Quito 2000.
- HARRINGTON, James, “Mejoramiento de los procesos de la empresa” , Editorial McGraw-Hill, Bogotá 1993.
- JIJON, Francisco, “Programa de Competitividad y Desarrollo Territorial”, Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Unidad de Planeamiento Estratégico, Quito 2001.
- MARIÑO, Hernando, “Gerencia de Procesos”, Ediciones ALFAOMEGA, Colombia 2001.
- MILLAR, Lynny, “La resolución de problemas y el mejoramiento de procesos como medios para lograr la calidad”, USAID 1997.

- MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO (MDMQ), “Plan de Gobierno Municipal 2000-2004 (Plan Quito Siglo XXI)”, Departamento de Planificación, Quito 2000.
- MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO (MDMQ), “Plan Bicentenario 2005-2009 del MDMQ”, Departamento de Planificación, Quito 2005.
- OVIEDO, Gaudino, “Gestión y Costos”, Ediciones 2000, México 2001.
- PACHECO, Juan Carlos, “Indicadores Integrales de Gestión”, Editorial Gestión 2000, España 2002.
- PORTER, Michael, “Ventaja Competitiva”, Compañía Editorial Continental, México 1996.
- RODRÍGUEZ, Francisco, “ La Gestión por procesos”, Ediciones IESE, España 1997.
- KAPLAN, Robert, “Cuadro de Mando Integral (The Balance Store Card)”, Editorial Gestión 2000, España 1998.
- TRISCHLER, William, “Mejora del Valor Añadido en los Procesos”, Editorial Gestión 2000, España 1998.

Folletos y apuntes consultados:

- Ing. Maritza Rojas. Folleto: Gerencia De Procesos – 2001
- Ing. Sandoval Handel. 2005. Presentaciones de Gerencia de Procesos.
- Ing. Vicente Torres. Presentaciones Diseño de Producto.
- Norma ISO 9001:2000

Páginas Web consultadas:

- <http://www.calidadlatina.com/pub/020-AGO-02pdf>
- <http://corporate.ppg.com/ppg/corporate/default.htm>
- http://www.erit.org/works/quality/contmanual_esp.htm
- <http://erc.msh.org/readroom/espanol/cqi.htm#Editor>
- http://erc.msh.org/works/quality/contmanual_esp.htm
- <http://www.improve.org>
- [http://www. Socrates.com/bulitandprocess.htm](http://www.Socrates.com/bulitandprocess.htm)

ANEXOS

Anexo 5-1

Modelo de Documentación de Procesos

1. ÍNDICE

1. Índice	1
2. Presentación	3
3. Objetivos del Manual	
5	
4. Inventario General	7

2. PRESENTACIÓN

“El Manual de Procesos es una herramienta necesaria para el aseguramiento de la calidad en los servicios o productos que se ofrece en la Jefatura de Apoyo Administrativo de la Dirección Financiera de Rentas del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Facilita la identificación de los elementos básicos de los procesos, especifica los procedimientos que lo integran, los insumos, los clientes o usuarios de los servicios o productos, los responsables del proceso, la normatividad, así como los indicadores de éxito que determina si el resultado de la dependencia está o no cumpliendo con los estándares de calidad especificados.”

La utilidad que pretende brindar es el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema para que sirva de consulta al personal que desee emprender tareas de simplificación de trabajo, análisis de tiempos para la ejecución de actividades así como la delegación de autoridad, con el fin de establecer un sistema de información o bien de modificar el ya existente para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria, dando como resultado el aumento de la eficiencia de los empleados ya que les indica lo que deben hacer y como deben hacerlo, evitando duplicidades.

De igual forma es importante señalar, que la presente administración municipal, ha emprendido una transformación para flexibilizar sus procesos, mejorar procedimientos y compactar sus estructuras, buscando principalmente organizar el Municipio de Quito para que produzca los bienes y servicios con la oportunidad, regularidad y eficacia que demandan los quiteños.

3. OBJETIVOS DEL MANUAL

El Manual de Procesos en su calidad de instrumento administrativo, tiene los siguientes objetivos:

- Describir los procesos sustantivos de la Jefatura de Apoyo Administrativo especificando los procedimientos que lo conforman.
- Extractar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se desarrollan en los procesos y los diferentes procedimientos que lo integran.
- Delimitar las responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación del proceso.
- Definir los estándares de calidad de los procesos de trabajo.
- Establecer las políticas y lineamientos generales que deberán observarse en el desarrollo de los procesos.
- Apoyar en la inducción, adiestramiento y capacitación del personal responsable de los procesos.

4. INVENTARIO GENERAL

MACROPROCESO	PROCESO
Gestión de Trámites	Recepción de Trámites
Gestión de Trámites	Distribución de Trámites
Gestión de Trámites	Reingreso de Trámites
Gestión de Trámites	Notificación de Trámites
Gestión de Trámites	Actualización de Trámites
Gestión de Trámites	Información y Entrega de Trámites
Gestión de Trámites	Certificación de Documentación
Gestión de Trámites	Remisión de Documentación
Elaboración de Proyectos de Resolución	Elaboración de proyectos de resolución de pagos anticipados y/o reintegro de valores de Tasa de Seguridad
Gestión de Materiales y Útiles de Oficina	Solicitar Materiales y Útiles de Oficina
Gestión de Materiales y Útiles de Oficina	Despachar Materiales y Útiles de Oficina

GESTION DE TRAMITES

Fecha de elaboración: Agosto del 2005



MACRO PROCESO: GESTION DE TRAMITES

PROCESO: RECEPCION DE TRAMITES

CÓDIGO: DFR-UAA-011

1. OBJETIVO

Explicar todas las actividades de la recepción de trámites para su procesamiento provenientes de: contribuyentes, instituciones del estado, empresas y dependencias del Municipio.

2. ALCANCE

Aplica a todos los procedimientos de recepción de documentos desarrollados por la Secretaría de Apoyo Administrativo.

3. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Elaborado por: Auxiliar de Ventanilla de Recepción de Documentos.

Revisado por: Jefe de Secretaría Administrativa de la Dirección Financiera de Rentas

Aprobado por: Jefe de Secretaría Administrativa de la Dirección Financiera de Rentas

Autoridad para hacer cumplir el procedimiento: Director Financiero de Rentas

Este procedimiento deben cumplir: Personal técnico y administrativo involucrado.

4. DEFINICIONES

Generales

Procedimiento.- Forma específica de llevar a cabo una actividad. El procedimiento expresa el objeto y el campo de aplicación de una actividad; es decir que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

Diagrama de flujo.- Es una representación esquemática de un procedimiento que indica el flujo de actividades que se realizan en el proceso.

Indicador.- Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Específicas

Contribuyente: Es la persona que vive y paga impuestos en el Distrito Metropolitano de Quito.

Término de Prueba: Esto se da cuando la solicitud de trámite correspondiente no contiene todos los documentos necesarios, entonces ingresan como trámites a término de prueba, lo que significa que regresan a secretaría para que los

contribuyentes sean notificados y completen el expediente con los documentos faltantes. En este caso el término de prueba es de diez días como dicta el código tributario.

5. POLITICAS

1. Para registrar los documentos se utilizará el SISDOC.
2. Los Involucrados en este proceso siempre deben realizar su trabajo de forma cordial y respetuosa con el contribuyente.
3. La atención debe ser personalizada, respetando el orden de llegada de los contribuyentes.
4. No deberá atenderse a más de un cliente a la vez.

6. PROCEDIMIENTO

1. Recepción de Documentos.

Se reciben los documentos para su trámite.

2. Revisión de Documentación.

Se procede a revisar que la solicitud contenga todos los documentos habilitantes para su trámite y se califica el área a la que corresponde gestionar el trámite. Si la documentación está completa se procede al registro en el sistema e imprimir hoja guía, caso contrario se imprime el término de prueba.

3. Registro en el Sistema .

Se procede a registrar en el sistema SISDOC el trámite, en donde se ingresan los siguientes datos: nombres completos del solicitante, asunto y área responsable. A continuación se imprime la hoja guía que se adjunta al resto de documentos y la copia de la hoja guía se entrega al contribuyente para que posteriormente se ha cerque ha averiguar el estado del trámite.

4. Distribución de Documentación.

El expediente es entregado al auxiliar para su distribución.

5. Imprimir Término de Prueba.

Se ingresa en el sistema SISDOC signando un número de trámite y se procede a imprimir inmediatamente un término de prueba para que se

complete la documentación faltante. El término de prueba que se entrega al contribuyente tiene un tiempo máximo de duración de diez días a partir de la fecha de notificación.

6. Firmar Término de Prueba.

El término de prueba es firmado por el Jefe de la secretaría de Apoyo Administrativo.

7. Entregar Término de Prueba.

El término de prueba firmado se entrega al interesado para que se acerque a completar la documentación pendiente.

7. INDICADORES

1. Total de trámites ingresados
2. Términos de prueba/Total de trámites ingresados

8. REFERENCIA DE DOCUMENTOS

DOCUMENTOS GENERADOS		
Código	Nombre	Responsable
DFFR-UAA-HG	Hoja Guía	Ventanilla
DFR-UAA-TP	Término de Prueba	Jefe de Secretaría

9. FLUJOGRAMA DEL PROCESO

