



RESUMEN

Optimizar la prestación de los servicios de Agua Potable, Alcantarillado y de las Telecomunicaciones mediante un esquema de Gestión por Procesos que incluyan elementos de cambio y cultura organizacional, le permitirá a ETAPA EP adquirir agilidad, eficiencia, flexibilidad, y a su vez incrementar la satisfacción del cliente como se lo define en la misión y visión de la Empresa.

La Administración por procesos se la puede entender como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada y que el resultado a la salida satisfaga los requerimientos de los usuarios.

Además la aplicación del Cuadro de Mando Integral como una herramienta de planificación y control de gestión, sirve de gran utilidad a la hora de establecer los objetivos concretos que permiten diseñar el sistema de indicadores de ejecución y control, facilitando considerablemente la Planificación de la Empresa.

Palabras clave: Gestión por Procesos, Balanced Scorecard, Indicadores para ETAPA, Modelo financiero, Procedimientos.



ABSTRACT

To optimize the delivery of services such as Water, Sewer and Telecommunications through a Process Management scheme, which involves elements of change and organizational culture, will allow ETAPA EP to acquire agility, efficiency, flexibility, while increasing customer satisfaction, as it is defined in the mission and vision of the Company. Management by processes can be understood as a sequence of activities designed to generate a value-added input, in which the resulted output will satisfy the requirements of the users.

Also, the application of the Integrated Management Framework as a tool for planning and management control, is extremely useful in setting specific goals that allow to design the performance and control indicator system, thus significantly facilitating the Planning of the Company.



INDICE GENERAL

CONTENIDO

Antecedentes	9
Introducción	11

CAPITULO I 15

MODELO CONCEPTUAL 15

1.1. Contexto General de ETAPA	15
1.2. Perspectiva Interna	20
1.3. Introducción a la Gestión por Procesos	26
1.4. Levantamiento del Mapa de Procesos	29
1.5. Identificación de los Procesos	30
1.6. Definición del Mapa de Procesos	31
1.7. Niveles de Esquematización para los Procesos	32

CAPITULO II 34

IMPLEMENTACION DE LA GESTION POR PROCESOS EN LA SUBGERENCIA FINANCIERA DE ETAPA 34

2.1. Descripción de Funciones del Manual Orgánico Funcional de la Subgerencia Financiera –ETAPA	34
2.2. Mejoramiento Continuo	41.
2.2.1. Etapa I: Organización para el Mejoramiento	43
2.2.2. Etapa II: Conocer el Proceso	43
2.2.3. Etapa III: Ordenamiento y Optimización del Proceso	44
2.2.4. Etapa IV: Funcionamiento, Control y Medición del Desempeño	46
2.2.5. Etapa V: Mejora Continua	47
2.3. Nivel 0 Mapa General de Procesos	48
2.4. Mapa Conceptual	52
2.5. Metodología de Gestión por Procesos	54
2.6. Procedimientos de la Subgerencia Financiera	55



CAPITULO III	134
IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORECARD	134
3.1. Planificación Estratégica	134
3.2. Análisis FODA	136
3.2.1. Fortalezas	137
3.2.2. Oportunidades	137
3.2.3. Debilidades	138
3.2.4. Amenazas	138
3.3. Implementación de Estrategias	141
3.3.1. Estrategia de Calidad de Servicio	141
3.3.2. Estrategia de Penetración en el Mercado	142
3.3.3. Estrategia de Fidelización de Clientes	143
3.3.4. Estrategia de Capacitación del Personal	143
3.3.5. Estrategia de Gestión por Procesos	144
4. El Modelo Balanced Scorecard	144
4.1. Establecimiento de Estrategias	147
4.2. Clasificación de los Objetivos Estratégicos de acuerdo a las Perspectivas del Balanced Scorecard	148
5. Determinación de Indicadores de Gestión	153
5.1. Especificación de Indicadores de Gestión de la P. Financiera	155
5.2. Especificación de Indicadores de Gestión de la P. Clientes	157
5.3. Especificación de Indicadores de Gestión de la P. Procesos	159
5.4. Especificación de Ind. Gestión de la P. Crecimiento y Aprendizaje	160
CONCLUSIONES	162



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRIA EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN
FINANZAS

“MODELO FINANCIERO POR PROCESOS PARA LA SUBGERENCIA
FINANCIERA DE ETAPA EP”

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN
DEL GRADO DE MASTER EN
GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN
FINANZAS

AUTOR: ECO. GLORIA PAOLA SARMIENTO TAMAYO

DIRECTOR: ECO. VICENTE MENDEZ ROJAS

CUENCA – ECUADOR

2010



DEDICATORIA

Con especial cariño a mis Padres,
quienes me han apoyado

incondicionalmente en todo momento.

A mi esposo Ismael, por su amor y
comprensión.

Y sobre todo a la inspiración de mi
vida: Emilio José

LA AUTORA



AGRADECIMIENTO

A Dios y a la Virgen, quienes ponen luz en mi camino.

Al Eco. Vicente Méndez Rojas, Subgerente Financiero de ETAPA EP por brindarme de manera desinteresada su apoyo, por su paciencia y buena voluntad para dirigir esta investigación.

A la Empresa ETAPA EP por facilitarme la información necesaria para llevar a cabo el presente trabajo.

LA AUTORA



RESPONSABILIDAD

Las ideas expresadas en la presente investigación son de estricta responsabilidad de la autora, además el presente trabajo no ha sido previamente presentado para otro grado o título; y he consultado las referencias bibliográficas que constan en el mismo

Paola Sarmiento Tamayo



MODELO FINANCIERO POR PROCESOS PARA LA SUBGERENCIA FINANCIERA DE ETAPA EP

ANTECEDENTES

El Modelo Financiero por Procesos para la Subgerencia Financiera de ETAPA pretende alinear las actividades de la Empresa en función a los procedimientos que se realizan en la misma, para lo cual es necesario identificar y gestionar las numerosas actividades interrelacionadas, determinándose los macro procesos, procesos y subprocesos de la Empresa y estos a su vez categorizarles como principales a aquellos que agregan valor directamente al resultado final y de soporte a aquellos que sirven de coordinación o apoyo a los procesos principales.

Cualquier actividad o conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar elementos de entradas en resultados se lo puede considerar como proceso. La implementación de los procesos nos permite enfocarnos en la calidad de las operaciones de una empresa, obligándole a ésta a aceptar un esquema con el que pueda lograr este objetivo, siendo óptimo el alineamiento horizontal (manejado por procedimientos, sin delegaciones explícitas) de la organización.

La Gestión por Procesos que la Subgerencia Financiera de ETAPA E.P. parcialmente se encuentra implementando, consiste en gestionar integralmente los procesos para optimizar la prestación de los servicios de Agua Potable, Alcantarillado y Telecomunicaciones.

Con tal lineamiento, la Subgerencia Financiera se encuentra reestructurando los procesos en sus Departamentos: Contabilidad, Activos Fijos y Bodegas, Tesorería, Presupuestos y Análisis Financiero y Control Previo con el objeto de:



- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el proveedor.
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor agregado sea fácil de percibir por el cliente (ejemplo: Información idónea)
- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).

“El control y mejora de los procesos es una actividad enfocada hacia la prevención, y por lo tanto los gastos que implica su implantación más que un coste son una buena inversión”¹

¹ VILAR BARRIO , José Francisco; Como mejorar los procesos en su empresa”, Fundación Confemetal, Madrid, 1999.



INTRODUCCION

En enero de 1968 el Concejo Cantonal de Cuenca aprobó la Ordenanza de Creación de la Empresa Pública Municipal de Teléfonos, Agua Potable y Alcantarillado –ETAPA- con atribuciones, funciones, autonomía financiera y personería jurídica, y el 14 de enero de 2010 cambia su razón social a ETAPA E.P. (Empresa Pública).

El cantón Cuenca es su zona de operación en los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento y telecomunicaciones. El servicio de telefonía fija es un monopolio municipal, mientras que en el resto de servicios telecomunicaciones, como Internet y transmisión de datos está bajo un régimen de competencia tanto privada como pública a través de la CNT –Corporación Nacional de Telecomunicaciones- quienes actúan en todo el país excepto en el Cantón Cuenca.

ETAPA cuenta con experiencia, base de clientes y un lugar de privilegio en el área de telecomunicaciones, características que, hasta el momento, le permiten competir con empresas del sector en la profundización del mercado de telecomunicaciones.

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Defensa del mercado local: para garantizar la permanencia de ETAPA en el sector de los servicios públicos, su prestación en el cantón Cuenca e ingresar con decisión en la competencia a nivel nacional.



Crecimiento regional y nacional: para proyectarse y convertirse en Empresa modelo nacional.

Posicionamiento de las marcas de ETAPA y diferenciación: como ventajas competitivas para alcanzar la fidelidad de nuestros clientes y penetrar a nuevos mercados.

Desarrollo empresarial: para mejorar la gestión de recursos humanos, empoderar al personal, descentralizar la gestión transparentar la dimensión financiera de los negocios, construir una nueva estructura financiera y cultura organizacional y mejorar los controles

Incidencia en las decisiones del Estado: para alcanzar un marco jurídico favorable que garantice la prestación de los servicios, su expansión y diversificación.

VALORES EMPRESARIALES

- Vocación de servicio para satisfacer al cliente
- Honestidad
- Actitud de liderazgo
- Trabajo en equipo
- Competitividad



La consecución de los objetivos y metas propuestas para los próximos años se fundamenta en un sistema de participación corporativa que permite consolidar la estructura organizacional en base a directrices de desarrollo y eficiencia en el corto, mediano y largo plazo. En este sentido, se optimiza los recursos humanos y materiales, en base a políticas administrativas precisas y transparentes en donde se asignan responsabilidades específicas a cada una de las Gerencias de Área y Direcciones de la Empresa.

La ciudad de Cuenca es la cabecera municipal del cantón del mismo nombre, y capital de la provincia del Azuay, es la tercera ciudad de importancia poblacional en el Ecuador. La población del cantón, para el año 2010, se estima en 495.000 habitantes, de los cuales 402.000 habitarán en la zona urbana de la ciudad y 93.000 en el área rural (según datos del INEC).

La prestación de los servicios públicos de agua potable, saneamiento y telecomunicaciones en el Cantón Cuenca está a cargo de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca -ETAPA-, también es responsable por actividades como la protección y conservación de las cuencas hidrográficas del Cantón, el control de los efluentes domésticos e industriales, el manejo de los sistemas de depuración de aguas residuales y la administración del Parque Nacional Cajas.

La cobertura actual de los servicios en la zona urbana es de 99% en agua potable y el 96% para alcantarillado, respectivamente. No obstante, al considerar las



zonas de expansión de los servicios por fuera del área urbana, estos valores se reducen a cerca del 79% y 32% respectivamente.

Actualmente ETAPA pretende alcanzar un fortalecimiento institucional, tendiente a mejorar la eficiencia y eficacia en su gestión y aumentar la productividad de sus activos y garantizar la sostenibilidad de todos los servicios que presta en el largo plazo.

El objetivo del presente modelo financiero se plantea debido a que el diagnóstico de la organización de la Empresa y su funcionamiento desde el punto de vista legal, administrativo, contable e institucional, indica que se encuentra muy ligada a las viejas prácticas de administración pública de donde proviene.

Los directivos de la Empresa estiman que estas prácticas son motivo de ineficiencias en la gestión empresarial y que existe margen para mejorar, incorporando métodos y procedimientos modernos de administración, aplicados con éxito en otras empresas.

Por ello las actividades del presente estudio estarán enfocadas al Mejoramiento Empresarial, partiendo del Plan Estratégico de ETAPA, un modelo de gestión basado en un enfoque por procesos con un acompañamiento de cambio y cultura organizacional. A su vez, a definir un esquema de indicadores de eficiencia y eficacia enfocados a la Subgerencia Financiera de ETAPA.



CAPITULO I

MODELO CONCEPTUAL

1.1. CONTEXTO GENERAL DE ETAPA

La Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca –ETAPA- históricamente ha desempeñado un papel predominante dentro de la comunidad, tanto por la cobertura y calidad de la prestación de sus servicios, cuanto por su aporte a la generación de empleo, y en general al desarrollo económico y tecnológico del cantón Cuenca, la región y el país.

Sin embargo, el entorno de ETAPA es cada vez más complejo y dinámico; hoy por hoy, el cambio es una constante. Los nuevos escenarios exigen la adopción de estrategias de cambio que permitan a la Empresa elevar sus niveles de productividad y competitividad para enfrentar en mejores condiciones la innovación que requieren las realidades y tendencias de cada sector de servicios en los que participa ETAPA y de las expectativas de los clientes de sus servicios, sin perder de vista los aspectos estratégicos de organización interna, para enfrentar los desafíos de la globalización y los procesos de apertura de mercados.

Este reto de transformación ha permitido emprender en ETAPA con algunas acciones tendientes a preparar el terreno que aporten a la consecución de este proyecto de cambio y tomando la coyuntura de que en la Subgerencia Financiera se pretende establecer un control de gestión eficiente y formalmente definido, visto desde las perspectivas de: la gestión por procesos, el soporte tecnológico, contabilidad de costos y la gestión del cambio y cultura organizacional.



A su vez, conscientes de que un cambio fundamental en la estructura de la Subgerencia Financiera y quizá en el planteamiento de un nuevo modelo de gestión, requiere un acompañamiento organizacional; se han establecido además lineamientos de gobernabilidad que inciden directamente en el comportamiento, satisfacción y rendimiento de quienes hacen parte del Proyecto y que busca mejorar la gestión de la Empresa en función del Cliente hacia quien va dirigido la prestación de los servicios.

La Empresa ETAPA dispone de una clara definición de su Plan Estratégico y en él ha establecido su filosofía de trabajo, sus objetivos y metas.

Su diseño y formulación partió de un diagnóstico general de tendencias y de perspectivas internas y externas, que permitieron identificar los elementos más importantes que inciden en la situación actual y futura de la Empresa, determinándose como una de sus áreas estratégicas críticas a la Gestión por procesos.

ETAPA se encuentra implementando procedimientos que le permitan ser cada vez más eficiente en sus actividades, mejorar sus servicios y atención a clientes internos y externos, distribuir responsabilidades a sus funcionarios requiriendo de ellos la ejecución de tareas encomendadas en el menor tiempo posible y desarrollar una efectiva gestión por procesos.

Estos procedimientos pretenden contribuir al mejoramiento empresarial basado en sistemas de calidad y mejoramiento continuo, con el objeto además de proyectar a ETAPA como una organización de alto desempeño, acorde a las exigencias del cliente y a los cambios sociales, tecnológicos y de mercado, transformarla en

empresa ágil en la prestación de servicios y respuestas rápidas a las crecientes necesidades de sus clientes; flexibilizar la toma de decisiones y moldearse a las nuevas realidades del entorno.

Por lo expuesto un Sistema de Gestión permite establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de buenos resultados, es decir de los objetivos establecidos.

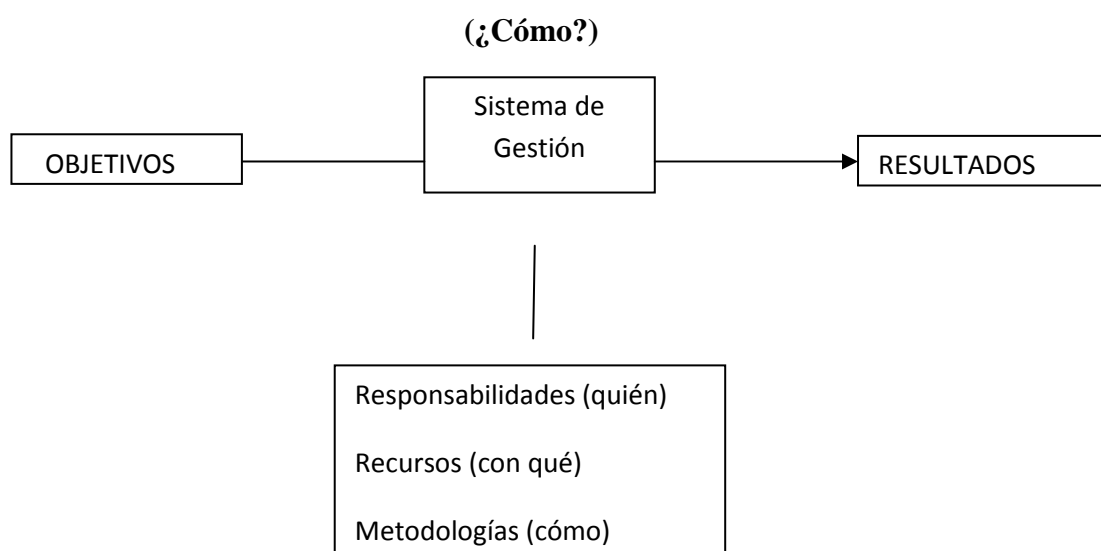


Figura 1. El Sistema de Gestión como herramienta para alcanzar los objetivos

Para comprender la estructura Orgánica y funcional de ETAPA EP, a continuación se detallan los diferentes niveles:

- Directivo, representado por el Directorio de la Empresa.
- Ejecutivo, representado por la Gerencia General



- Nivel asesor, representado por Asesoría Jurídica, Auditoría Interna y Planificación.
- Apoyo, representado por la Unidad de Control de Agua no Contabilizada, Unidad de Aseguramiento de Ingresos de Telecomunicaciones y Secretaría General.
- Nivel Operativo, representado por los distintos departamentos y unidades operativas.

La Subgerencia Financiera que pertenece al Nivel Operativo, se encuentra conformada por cinco Unidades de Apoyo, como son: Contabilidad, Tesorería, Control Previo y Análisis Financiero, Presupuestos, Activos Fijos y Bodega

SUBGERENCIA FINANCIERA

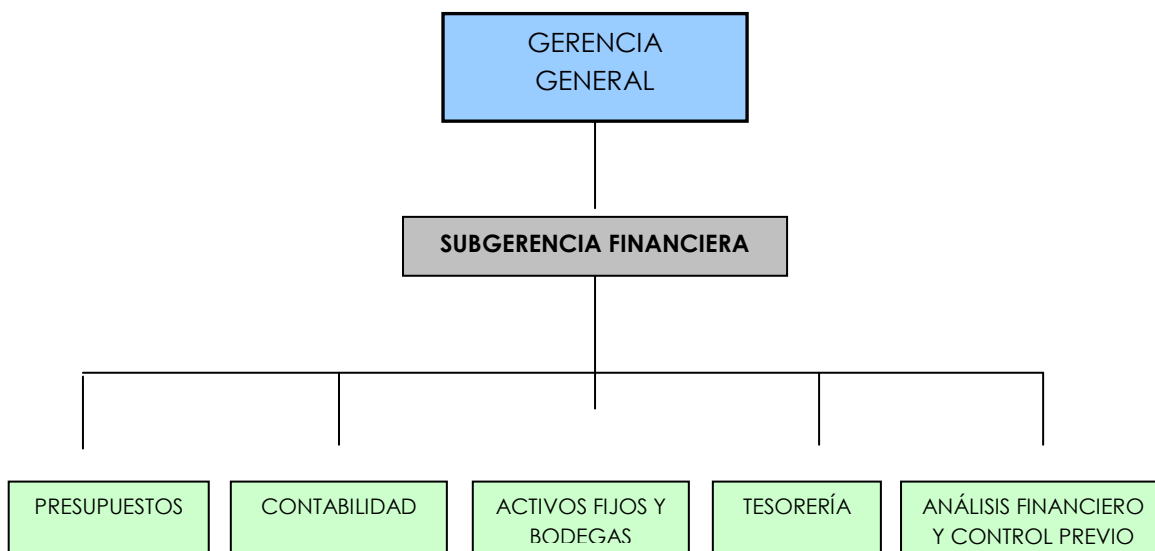


Figura 2. Manual Orgánico Funcional de la Dirección Financiera de ETAPA



De acuerdo al Manual Orgánico Funcional que dispone la Empresa ETAPA, la Subgerencia Financiera se tiene como responsabilidades las siguientes:

- Responder por la optimización de los recursos financieros.
- Coordinar y controlar los procesos y asuntos relacionados con las inversiones, operaciones financieras y rendimientos.
- Articular los procesos financieros con el fin de garantizar la entrega de información oportuna y confiable para la toma de decisiones, de conformidad con las leyes, políticas y normas técnicas.



1.2. PERSPECTIVA INTERNA

ESQUEMA DEL PLAN ESTRATÉGICO

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	MISIÓN				VISIÓN					
	Garantizar la prestación de los servicios		Proyectarse a nivel nacional		Ser una empresa modelo		Obtener la fidelidad de los clientes		Desarrollar servicios complementarios y conexos	
	ESTRATEGIAS									
Desarrollo Empresarial	Defensa del Mercado Local	Incidir en las decisiones de las funciones del Estado	Solvencia	Crecimiento regional y nacional	Defensa del Mercado Local	Diferenciación y posicionamiento de las marcas de ETAPA	Solvencia			
PLAN DE LARGO PLAZO OBJETIVOS DE LARGO PLAZO Planes de Acción Estratégicos	AREAS ESTRATÉGICAS CRÍTICAS									
	3-5 años									
	Desarrollo Organizacional	Operación y Producción	Gestión Política, Legislativa y Reglamentaria	Financiera	Mercados Productos y Clientes	Operación y Producción	Investigación y Desarrollo	Gestión Social y Ambiental		
	1. Transformación Empresarial	2. Gestión Comercial	3. Marco Jurídico y Reglamentario	4. Administración Financiera	5. Crecimiento	6. Optimización de Activos	7. Investigación y Desarrollo	8. Proyección Social y Ambiental		
	<p>Para diciembre del 2007, tener formalmente establecida en la Empresa un área de Investigación y Desarrollo que permita en ETAPA consolidar y ampliar su portafolio de productos y servicios para proyectarse en el ámbito local y nacional.</p>	<p>Para diciembre del 2007, contar con una cara única al cliente sustentada en una Gestión Comercial integrada, que tendrá como fin fidelizar al cliente y satisfacer sus necesidades</p>	<p>Para diciembre del 2007, lograr una seguridad jurídica para la Empresa que contribuya a su sostenibilidad empresarial en el largo plazo.</p>	<p>Para diciembre del 2007, contar con un registro contable de costos y gastos, lo que permitirá tomar decisiones bien fundamentadas y analizar la rentabilidad de los productos y procesos productivos que se desarrollan en ETAPA.</p>	<p>Para diciembre del 2008, obtener un crecimiento adicional en los ingresos de la Empresa por un valor de 64 millones de dólares a través de la proyección de ETAPA en el ámbito local y nacional.</p>	<p>Para diciembre del 2008, optimizar la utilización de los activos de la Empresa, potenciando su uso a un 75% de su capacidad útil y estableciendo un registro y valoración contable para la totalidad de los activos de ETAPA.</p>	<p>Para diciembre del 2007, tener formalmente establecida en la Empresa un área de Investigación y Desarrollo que permita en ETAPA consolidar y ampliar su portafolio de productos y servicios para proyectarse en el ámbito local y nacional.</p>	<p>Para diciembre del 2007, desarrollar e implementar una política de gestión social y ambiental que permita a ETAPA apalancar su crecimiento y sostenibilidad empresarial.</p>		
PLAN DE CORTO PLAZO ASUNTOS CRÍTICOS Planes de Acción Tácticos	AREAS ESTRATÉGICAS CRÍTICAS									
	1 año									
	Transformación Empresarial	Gestión Comercial	Marco Jurídico y Reglamentario	Administración Financiera	Crecimiento	Optimización de Activos	Investigación y Desarrollo	Proyección Social y Ambiental		
	<ul style="list-style-type: none"> Políticas de Recursos Humanos Plan de Comunicación Base de Información Única 			<ul style="list-style-type: none"> Recuperación de Inversiones Política Tarifaria de Largo Plazo Aseguramiento de Ingresos de Telecom. Control de Agua No Contabilizada 		<ul style="list-style-type: none"> Operación de nuevos productos y servicios Promoción y fomento de proyectos 		<ul style="list-style-type: none"> Gestión Integral de Lodos 		
Plan de Viabilidad del Plan Estratégico										



Este Plan Estratégico fue desarrollado por ETAPA en el año 2003, sin embargo es importante aclarar que en la actualidad, éste se encuentra en proceso de revisión, y a través de el, se ha definido su filosofía de trabajo, aspiraciones, estrategias, objetivos y metas.

El diseño y formulación del Plan Estratégico partió de un diagnóstico general de tendencias en las perspectivas internas y externas, lo que permitió identificar los elementos más importantes que inciden en la situación actual y futura de la Empresa.

Las áreas estratégicas críticas identificadas fueron:

- Desarrollo Organizacional
- Operación y Producción
- Gestión Política, Legislativa y Reglamentaria
- Financiera
- Mercados y Productos
- Investigación y Desarrollo
- Gestión Social y Ambiental

A partir de la identificación de las áreas críticas, se definieron los siguientes asuntos críticos para ser considerados en el proceso de Planificación Estratégica y Operativa:



- Transformación Empresarial
- Gestión Comercial
- Marco Jurídico y Regulatorio
- Administración Financiera
- Crecimiento
- Optimización de Activos
- Investigación y Desarrollo
- Proyección Social y Ambiental

La articulación del pensamiento estratégico empresarial con las oportunidades de mejora, serán la base y punto de inicio para la definición del esquema de modernización de ETAPA.

Según el Diagnóstico Interno del Plan Estratégico realizado en el año 2003, mediante estudios de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a los servicios que presta la empresa como agua potable, alcantarillado, saneamiento, telecomunicaciones y a los sectores financieros y de desarrollo organizacional, éstos fueron los puntos de atención:

- La empresa no está enfocada a procesos.
- La comunicación entre las actividades principales del negocio y las de apoyo de la administración es muy formal y a través del organigrama.
- Los sistemas de información disponibles que soportan el mantenimiento y la operación del sistema son insuficientes y actualmente no permiten el ingreso completo de la información, la trazabilidad de los trabajos y el suministro de los datos para la gestión de los procesos (indicadores operativos, tiempos y costos).



- La información requerida para la operación y el mantenimiento de los sistemas de agua potable y alcantarillado es extemporánea o “inexistente”. No se dispone de la información integrada en el sitio de trabajo y a la hora requerida.
- El talento humano no está lo suficientemente empoderado, capacitado y motivado para realizar sus actividades. Ambiente de trabajo con poca promoción y apoyo a las iniciativas individuales o de grupo.
- No están definidos los parámetros y el rango de valores que permitan monitorear el estado del proceso que se controla y permitan hacer su optimización. Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar).
- Algunas actividades para el control del agua no contabilizada están centralizadas en una dependencia. Éstas podrían ser gestionadas transversalmente en la organización.
- Los productos de agua potable y alcantarillado no están identificados como negocios independientes.
- No existen criterios unificados para el cálculo de los indicadores de la gestión operativa y de mantenimiento.
- No están claras las políticas de corte, reconexión y cobro de cartera que contribuyan al aumento de la eficiencia del recaudo.
- El crecimiento de la demanda de servicios y de las exigencias de los clientes en la prestación de los mismos, presionan a las empresas prestadoras de servicios de telecomunicaciones como ETAPA a enfocarse más al mercado y a los clientes. Lo anterior lleva a las compañías a indagar



por los requerimientos específicos que demandan los clientes actuales y potenciales, ya que las bases en una situación de competencia serán diferentes. Por otro lado, para competir con estándares de calidad las empresas deben satisfacer los requerimientos de los clientes muy competitivamente.

- Enfoque en procesos: un resultado deseado se alcanza con más eficiencia cuando las actividades de una compañía y los recursos relacionados con ellas son manejados como procesos. Tal situación no se evidencia en el área financiera de ETAPA. Este enfoque permitirá una rápida y sencilla identificación de los problemas, así como la rápida resolución de los mismos, menores costos y ciclos de tiempo más cortos mediante el uso efectivo de los recursos, obtención de resultados consistentes y predecibles y la definición de nuevos objetivos y metas.
- Sistemas de información que soportan los procesos: es necesario un modelo que soporte todos los procesos en tecnologías de información para la automatización de aquellos que son de cara al cliente, es importante para las empresas prestadoras de servicios de telecomunicaciones realizar un plan tecnológico que les permita evolucionar su infraestructura haciendo un uso diferenciado y enfocado a apoyar su competitividad. En la situación actual de ETAPA, es muy importante, desde el punto de vista de desarrollo de servicios y soluciones para el cliente y de adquisición de tecnologías de la información el que piensen y se enfoquen a sistemas abiertos que permitan alcanzar dicha convergencia, esto debe partir de un plan



tecnológico que responda a las necesidades y crecimiento potencial de las diferentes regiones de cobertura.

- Definición, medición y gestión de indicadores: los indicadores de desempeño deben ser relevantes y diseñados para promover e incentivar un comportamiento alineado con los objetivos de la organización. El objetivo de su medición y gestión es mejorar la eficacia y eficiencia. ETAPA apenas está iniciando una cultura proactiva en el uso de indicadores.
- Costeo de actividades: el objetivo del costeo de actividades es definir los requerimientos de recursos de ETAPA de acuerdo con los niveles de actividad de su negocio. Los beneficios son controlar costos y gastos generales, facilitar la visibilidad de los costos administrativos y generales utilizados en las actividades de los procesos, identificar los gastos generados por actividades que no agregan valor, obtener costos de productos y servicios con mayor precisión, eliminando subsidios o transferencias entre ellos, mejorar la información para seleccionar proyectos de inversión, facilitar el desarrollo de indicadores de desempeño que apoyarán la estrategia de ETAPA, etc.
- Capacitación y determinación del perfil del profesional, en un mercado cuya dinámica cambia tan rápidamente, cualquier empresa que quiera permanecer requiere adoptar una estrategia de capacitación que coloque a su personal a la altura de las tecnologías y servicios que está implementando.



1.3. INTRODUCCION A LA GESTIÓN POR PROCESOS

La denominada “gestión por Procesos se focaliza en la gestión de las actividades que generan valor añadido al producto o servicio prestado al cliente, la diferencia básica con las técnicas de gestión tradicionales radica en que estas responden a cómo se hacen las cosas al interior de una organización empresarial determinada, es decir a la definición de unos modelos o patrones de funcionamiento dirigidos hacia el interior de la organización empresarial, definiendo toda una serie de tareas y actividades especializadas, mientras que la gestión por procesos parte de la consideración de para quién se hacen las cosas y para qué se hacen. Para Fernández de Velasco (1996), la finalidad básica de la gestión por Procesos no es otra que el incremento de la rentabilidad empresarial a través del logro de niveles superiores de satisfacción de los clientes. Además se pretende la reducción de costes internos innecesarios mediante la detección de actividades y procesos que no generan valor para el cliente y que son innecesarios para la empresa, así como la nacionalización de aquellas que no añadiendo valor al cliente si son necesarias para la empresa. Asimismo es de interés el énfasis en la mejora de la calidad de los servicios prestados y el valor percibido por el cliente, la reducción de la duración temporal de los procesos y los plazos de entrega de los servicios básicos, junto a la incorporación de actividades al servicio que incrementen el valor percibido por el cliente (López Toro y Nebro Mellado, 1998)

A partir del año 2005, ETAPA viene trabajando en un esquema de mejoramiento continuo basado en un enfoque de gestión por procesos con soporte en el ciclo



PHVA. En función de ello, se estableció el mapa de procesos de la Empresa con la intervención de un equipo multidisciplinario de varias áreas de la Empresa.

Este mapa de procesos se define bajo el criterio de que buscamos Calidad en la Gestión, NO Gestión de la Calidad.

Lo verdaderamente importante no se centra en tener o no tener una certificación de calidad. Los certificados de calidad poco valdrían como factor diferencial frente a los competidores si el cliente es más exigente que las normas o, si todo el sector tiene la certificación de calidad.

En realidad de lo que se trata es de conseguir una gestión impecable, la calidad total en la gestión.

La Calidad es lo que el cliente espera recibir por lo que está dispuesto a pagar en función del valor percibido. Desde este punto de vista la calidad equivale a "orientación de la empresa hacia el cliente"; por lo que la gestión por procesos se presenta como un sistema de gestión de la calidad apuntado a la calidad total (hacia el Cliente).

ETAPA es un sistema de sistemas, cada proceso es un sistema de funciones y las funciones o actividades se han agrupado por departamento o áreas funcionales.

LA GESTION POR PROCESOS consiste, pues, en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la Empresa realiza.

Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza.

Toda la responsabilidad de la transacción es de un directivo que delega, pero



conservando la responsabilidad final del buen fin de cada transacción. La dirección general participa en la coordinación y conflictos entre procesos pero no en una transacción o proceso concreto, salvo por excepción.

En la GESTION 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 (deber).

LA GESTION POR PROCESOS se fundamenta en la asignación de un directivo de la responsabilidad de cada uno de los procesos de la empresa. En su forma más radical, se sustituye la organización departamental. En otras formas, quizá transicionales, se mantiene la estructura departamental, pero el responsable de un proceso tiene la responsabilidad del mismo, y al menos en lo que a ese proceso se refiere, puede tener autoridad sobre los responsables funcionales.

Las ventajas que se pueden obtener al establecer un Mapa de Procesos e iniciar el trabajo bajo una GESTIÓN POR PROCESOS, considero que son las siguientes:

- ✚ Ser más productivos y competitivos en el mercado al cual nos pertenecemos.
- ✚ Concentrar el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- ✚ Conseguir mejoras en un corto plazo y resultados visibles.



- ✚ Incrementar la productividad interna y dirigir a ETAPA hacia la competitividad.
- ✚ Contribuir a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- ✚ Eliminar procesos repetitivos.
- ✚ Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- ✚ Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- ✚ Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con su proveedor de servicios.



1.4. LEVANTAMIENTO DEL MAPA DE PROCESOS

El Mapa de Procesos inicia con las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios, clasifica los Procesos de la Organización en Tres Categorías de Procesos:

1. Gobernantes: dirigen, orientan, guían y conducen a todos los Procesos de la Organización.
2. Agregadores de Valor: razón de ser de la Organización, generadores de activos y el “Business Core”
3. Apoyo – Soporte – Habilitantes: apoyo real a todos los procesos de la organización sean estos gobernantes o agregadores de valor.

El Mapa de Procesos finaliza con la entrega de bienes y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios.

Para realizar el levantamiento del Mapa General de Procesos se debe partir de los objetivos Empresariales plasmados en el Plan Estratégico de ETAPA, considerando aspectos tales como:



- La misión y visión de la Empresa
- Ejemplo funcional del flujo de trabajo de la Empresa
- Caracterización de los procesos de la Empresa
- Determinación de procesos críticos y de soporte

La cadena de valor es un conjunto de macro-procesos que están estructurados para brindar una propuesta de valor a los clientes y generar superávit para la Empresa, representa el despliegue de los procesos de Negocio en términos de procesos, subprocesos y procedimientos.

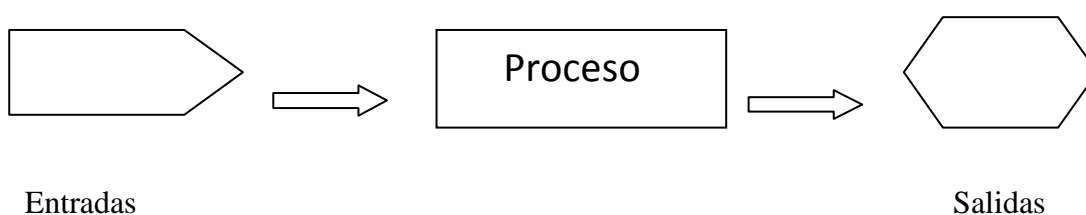
El levantamiento del **Nivel 1** se desprende de las conversaciones con los funcionarios de la Empresa.

El nivel 2 se construyó mediante el levantamiento de actividades.

1.5. IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS

Existen dos conceptos que se deben tomar en cuenta para el levantamiento de procesos, estos son el concepto “Proceso” y el concepto “Procedimiento”, a continuación se da una definición de los dos:

Proceso: Es el conjunto de actividades que toman entradas, agregan valor y produce una salida en función de un fin.





Procedimiento: Es el grupo de Actividades secuenciales que cumplen un propósito específico, además que definen Responsabilidades y establecen tiempos de ejecución.

“Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un **proceso**”²

Los procedimientos deben estar relacionados a los procesos de la Empresa y corresponden al “instructivo” de cómo agregar valor a las actividades que conforman los procesos.

Los procedimientos deben y son levantados en forma paralela a la implementación de calidad en un marco de Gestión por Procesos, pues son el sustento para el conocimiento de la organización y establecen en forma general los lineamientos para la definición de procesos.

Para definir los procesos de la Empresa se ha realizado un levantamiento de forma gráfica dentro de un mapa de procesos en donde se plasma la organización como un todo.

1.6. DEFINICION DEL MAPA DE PROCESOS

El Mapa de Procesos de la Empresa debe tener estrecha relación con la Planificación Estratégica de la misma, puesto que en ella se define la Misión y Visión de ETAPA.

Las bases para la definición del mapa de procesos son las funciones o actividades que son realizadas por los diferentes departamentos de la Empresa.

² Norma ISO 9000-2000



Estas actividades y funciones son un sustento para descubrir los procesos organizacionales. Pero estas actividades y funciones deben cumplir con requisitos para ser considerados procesos del mapa general de procesos:

1. Una “Actividad” o “Función” para ser considerada un proceso debe cumplir el esquema presentado en la Figura 1.

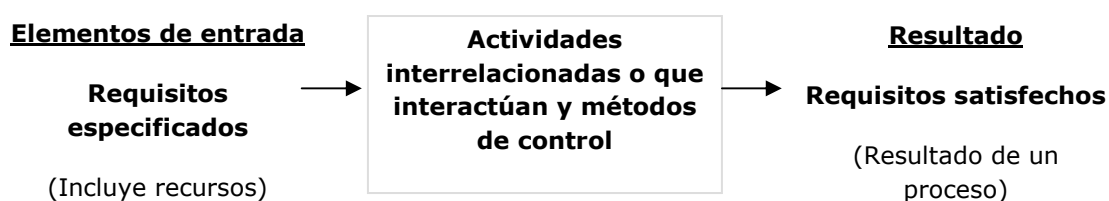


Figura 3. Esquema de requisitos para procesos

2. Los resultados del proceso deben estar alineados con los objetivos empresariales

1.7. NIVELES DE ESQUEMATIZACION PARA LOS PROCESOS

Debido a la existencia de diferentes criterios para establecer las actividades o funciones que deben ser consideradas para el mapa de procesos se han definido 3 niveles para la esquematización.



Nivel 0. Este nivel aporta con la representación del esquema de mejoramiento continuo atado a los macro-procesos establecidos por las diferentes áreas de la Empresa. Estos macro-procesos son generalizados para la empresa.

Nivel 1. Este nivel tiene como objetivo la presentación lógica de los procesos. Presenta la interrelación de los procesos empresariales, además de establecer un esquema para el entendimiento del macro-proceso. Este nivel sería considerado una definición del macro-proceso.

Nivel 2. En este nivel se realiza la representación física de los procesos, es decir la secuencia de los procesos relacionados, decisiones, reglas a tomar en cuenta, entregables, productos y condiciones para completar los procesos de Nivel 1. En cierta medida deberían presentar las interrelaciones de los procesos y macro-procesos.

En este nivel se deberán definir las métricas con las cuales se podrá realizar el mejoramiento continuo.

“El mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión”³

³ Guía para una Gestión basada en procesos, Instituto Andaluz de Tecnología



CAPITULO II

IMPLEMENTACION DE LA GESTION POR PROCESOS EN LA SUBGERENCIA

FINANCIERA DE ETAPA EP

2.1. DESCRIPCION DE FUNCIONES DEL MANUAL ORGANICO FUNCIONAL DE LA SUBGERENCIA FINANCIERA – ETAPA.

El Manual Orgánico Funcional es un documento que se elabora en una empresa con el objeto de establecer las responsabilidades y las funciones de los empleados que la integran, pretende además describir las actividades y obligaciones para cada uno de los cargos de la organización, con el fin de evitar que las actividades se repitan y causen pérdidas de tiempo.

Los manuales de organización son fundamentales para obtener el control deseado de los esfuerzos del personal. A través de los mismos se proporciona al personal sus deberes y responsabilidades, con el objeto de alcanzar los objetivos en una forma sencilla, directa y autorizada

De acuerdo al Manual Orgánico Funcional que dispone la Empresa ETAPA; el mismo que se encuentra en proceso de revisión, a continuación se describe cada una de las funciones que se desarrollan en los diferentes departamentos que conforman la Subgerencia Financiera:



DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS

DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS:

- a. Programar, organizar, coordinar y controlar las actividades presupuestarias;
- b. Elaborar la proforma presupuestaria de ETAPA, en coordinación con la Subgerencia de Planificación y con el aporte de las demás dependencias de la Empresa;
- c. Controlar el gasto en primera instancia que esté apegado a las leyes que regulan el sistema presupuestario nacional;
- d. Formular proyecciones presupuestarias en relación a los ingresos de la Empresa;
- e. Colaborar con la Subgerencia de Talento Humano en la elaboración del distributivo de sueldos;
- f. Participar en la elaboración del Plan Anual de Inversiones, de acuerdo a las partidas presupuestarias aprobadas;
- g. Controlar y elaborar las correspondientes disponibilidades presupuestarias;
- h. Cumplir y hacer cumplir las leyes en materia de control y manejo de presupuestos;
- i. Presentar las liquidaciones de ingresos y gastos en forma mensual;
- j. Realizar trimestralmente la evaluación de la ejecución presupuestaria;
- k. Verificar periódicamente las variaciones entre lo programado y lo ejecutado financieramente, determinar las causas, optimizar los resultados y/o establecer las acciones correctivas que permitan la consecución de los



objetivos planteados por la Empresa; actividad que se realizará en coordinación con la Subgerencia de Planificación;

- l. Sugerir y tramitar las reformas del presupuesto, así como someterlas a la aprobación legal respectiva; y,
- m. Las demás que le asigne la Subgerencia Financiera.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

DESCRIPCION DE COMPETENCIAS:

- a. Programar, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades contables de la entidad, asegurando la calidad de la información;
- b. Vigilar el buen funcionamiento del sistema contable y sugerir la adopción de medidas que se estimen necesarias;
- c. Coordinar el funcionamiento de un proceso de control interno financiero-contable adecuado;
- d. Elaborar los comprobantes contables acorde a la documentación original;
- e. Asesorar en materia contable a la Subgerencia Financiera;
- f. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y reglamentarias, políticas, normas técnicas y demás regulaciones establecidas para el sistema contable;
- g. Aplicar el control interno previo sobre los gastos y desembolsos, verificando la legalidad, conformidad, veracidad, propiedad y disponibilidades presupuestarias;



- h. Entregar información contable a las diferentes áreas de la Empresa y organismos de control, de acuerdo a las disposiciones y autorizaciones gerenciales;
- i. Consolidar la información contable generada en las diferentes áreas de servicio;
- j. Registrar oportunamente las transacciones, la elaboración y entrega de informes, estados financieros y sus anexos;
- k. Mantener actualizado el archivo de la documentación sustentadora de los registros contables;
- l. Coordinar permanentemente con todas las áreas de la Subgerencia Financiera, a fin de garantizar el registro total de las transacciones realizadas; y,
- m. Las demás que le asigne la Subgerencia Financiera.

DEPARTAMENTO DE ACTIVOS FIJOS Y BODEGAS

DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS:

- a. Mantener el control y registro de la existencia de los materiales, implementos, equipos y repuestos necesarios para el normal desenvolvimiento de las actividades;
- b. Cumplir con las normas y disposiciones de seguridad física de la bodega, respecto a riesgos incendios, robo, destrucción, etc.;
- c. Despachar los materiales previa solicitud y atendiendo a disposiciones internas de control;



- d. Elaborar reportes mensuales de movimientos: ingresos, egresos, saldos, stock, para conciliación con Contabilidad; y para la Subgerencia Administrativa en los tramites de seguros;
- e. Mantener información sobre la localización y el estado en que se encuentran todos y cada uno de los bienes de la Empresa;
- f. Realizar la constatación física de los bienes de la Empresa, de manera permanente;
- g. Coordinar con las diferentes dependencias de la Empresa para establecer controles adecuados sobre el buen uso de los bienes existentes;
- h. Cumplir y hacer cumplir la normatividad vigente competente al área y las disposiciones impartidas desde la Subgerencia Financiera; y,
- i. Las demás que le asigne la Subgerencia Financiera.

DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS:

- a. Coordinar y desarrollar actividades económico financieras a fin de obtener la optimización de la relación de gastos e inversiones con los recursos disponibles;
- b. Supervisar y controlar las recaudaciones de los valores que recibe la Empresa por los servicios que presta, vigilar su depósito diario y enviar la documentación a Contabilidad y Presupuestos para su registro;
- c. Organizar, establecer y mantener actualizado el sistema de recaudaciones y custodia de los recursos y pagos;



- d. Mantener en custodia, realizar el registro y control de valores fiduciarios, especies valoradas, y garantías, debiendo efectuarse las renovaciones pertinentes, informando a la Subgerencia Financiera sobre su cumplimiento y vencimientos;
- e. Elaborar, controlar y actualizar permanente el flujo de caja;
- f. Analizar, controlar y realizar la documentación financiera, previa a la elaboración de actas de baja de títulos de crédito;
- g. Controlar permanentemente los ingresos de la Empresa;
- h. Controlar las inversiones financieras;
- i. Controlar las erogaciones por diferentes conceptos que constituyan egresos e ingresos observando las normas legales;
- j. Administrar permanentemente las gestiones de pagaduría, cartera vencida, recaudación, recolección de monederos, egresos y notificaciones;
- k. Analizar la cartera vencida y su recuperación, mediante la realización de juicios de coactivas; y,
- l. Las demás que le asigne la Subgerencia Financiera.

DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS FINANCIERO Y CONTROL PREVIO

DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS:

- a. Instaurar y ejecutar bajo su responsabilidad el control previo en todas las actividades que se desarrollan en la Subgerencia Financiera, examinar las operaciones y actividades que la Empresa debe ejecutar, con el propósito de determinar la propiedad de dichas operaciones, su legalidad y



- veracidad, y finalmente su conformidad con el presupuesto, planes y programas;
- b. Controlar la implementación de las recomendaciones de la Contraloría General del Estado;
 - c. Mejorar continuamente los procesos financieros en coordinación con las demás áreas de la Empresa;
 - d. Apoyar y organizar las actividades controladas por el área financiera;
 - e. Revisar y aprobar las conciliaciones bancarias, verificando que las operaciones efectuadas hayan sido oportunas y adecuadamente registradas en la contabilidad;
 - f. Procesar y presentar el plan operativo de la Subgerencia Financiera, incorporando la información de todas las dependencias de la Subgerencia;
 - g. Producir información financiera-contable de acuerdo a las necesidades del resto de áreas de la Empresa;
 - h. Realizar proyecciones de la información financiera;
 - i. Realizar análisis financieros de los diferentes negocios y/o servicios que brinda la Empresa;
 - j. Realizar análisis de la recuperación del aseguramiento de ingresos y del control del agua no contabilizada;
 - k. Monitorear los programas de reducción de costos;
 - l. Apoyar en las decisiones de inversión, con la finalidad de maximizar el rendimiento del patrimonio institucional;
 - m. Controlar y realizar el seguimiento de empréstitos a nivel contable, presupuestario y de tesorería, a nivel de desembolsos, dividendos, fideicomisos, vencimientos, pagos anticipados, etc.;



- n. Realizar el seguimiento de las actividades implementadas para asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales;
- o. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones que rigen en la administración del sector público; y,
- p. Las demás que le asigne la Subgerencia Financiera.

2.2. MEJORAMIENTO CONTINUO

Una vez descritas las funciones que competen a cada departamento, y con el objeto de alcanzar la mejora continua en los procesos que se desarrollan en la Subgerencia Financiera de ETAPA EP, comparto el criterio del autor Pérez Fernández de Velasco:

“..La mejora continua tiene un triple componente:

- Técnica.- Los proyectos de mejora continua han de tener un enfoque a proceso al tiempo que son un elemento singular al Sistema de Gestión de la Calidad.
- Organizativa.- La mayor parte de las empresas están organizadas para la ejecución de procesos repetitivos; son pocas las que están organizadas adecuadamente para gestionar de manera sistemática los proyectos de mejora.
- Humana.- De comportamiento de las personas. La mejora continua tienen un componente actitudinal relevante..”⁴

⁴ PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO, José Antonio; “Gestión por Procesos”, Tercera edición, ESIC Editorial, Madrid, 2009.

Por lo tanto es necesario indicar que en la Empresa existen dos escenarios de acción: la zona en donde se desarrollan los procedimientos del servicio (zona de apoyo) y la zona en donde se genera la experiencia de la vida real (zona de encuentro).

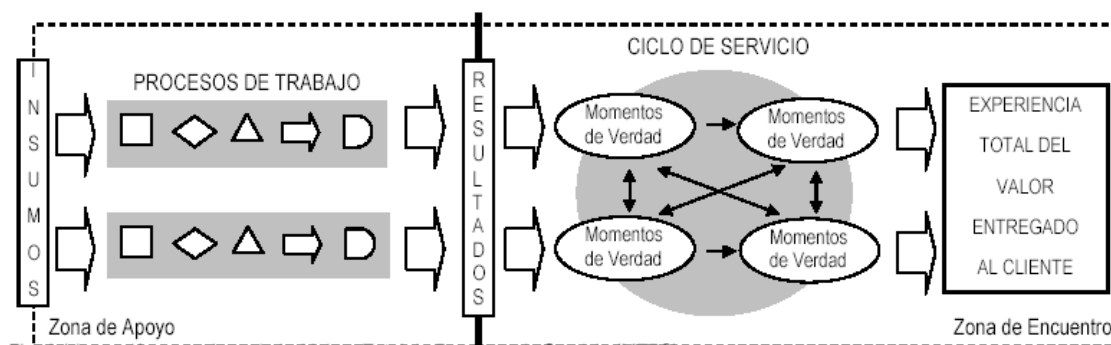


Figura 3. La Mejora Total de procesos de servicio para una organización

La idea que debe prevalecer es que un proceso de servicio “viaje” por los dos escenarios diferentes. Significa que la *zona de apoyo* debe preparar las condiciones para maximizar la percepción por parte del cliente del valor entregado en la *zona de encuentro*. Es decir, en cada zona se van a generar elementos que van a componer la *experiencia total del valor entregado al Cliente*, el resultado final de cualquier proceso de servicio.

La figura 4 muestra la estructura completa del proceso para la mejora de procesos de servicio.

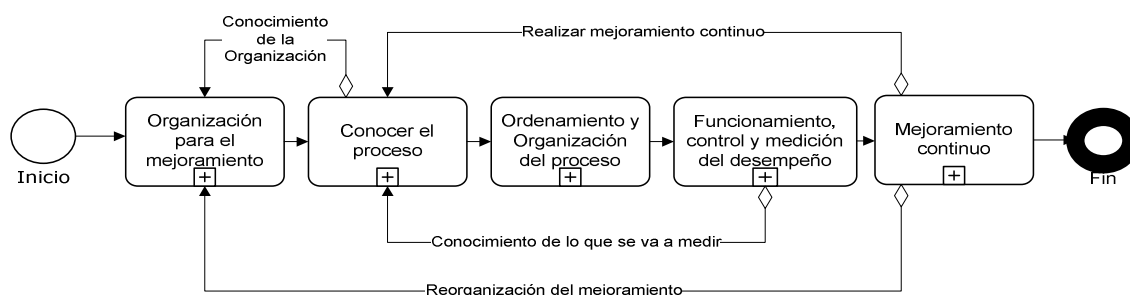


Figura 4. Proceso para la mejora de procesos

2.2.1. ETAPA I: ORGANIZACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO.

Las actividades a desarrollar en la etapa I se muestran en la figura 5. El objetivo fundamental de esta etapa es asegurar el éxito mediante la definición de funciones, estructuras y el logro de la comprensión y el compromiso. Un elemento importante de esta etapa es la selección del proceso crítico para el mejoramiento. Esta selección debe garantizar que los recursos y esfuerzos se inviertan en los procesos claves para la organización. La identificación de éstos deberá responder a las preguntas, ¿cuál es el impacto del proceso en la percepción del cliente?, ¿existen las condiciones para cambiar el proceso? y ¿en qué medida los cambios introducidos se verán reflejados en la mejora del desempeño organizacional?

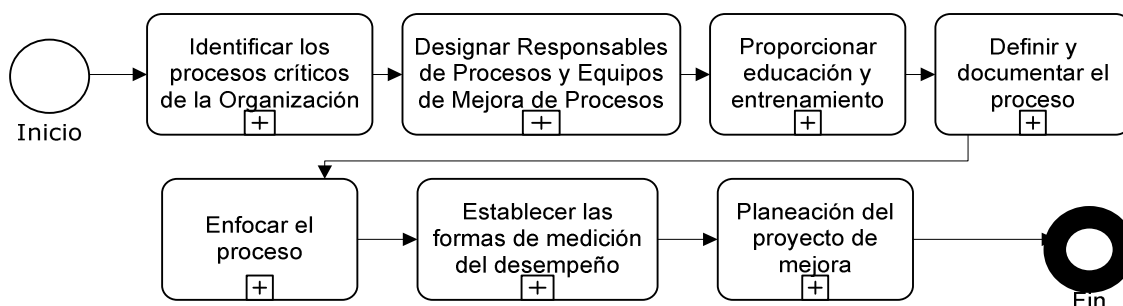


Figura 5. Organización para el Mejoramiento

2.2.2. ETAPA II: CONOCER EL PROCESO.

Comprender todas las dimensiones del actual proceso de la empresa será el objetivo fundamental de esta etapa. Se necesita conocer profundamente la estructura del proceso bajo estudio, así como de las mediciones reales del desempeño del proceso antes de iniciar el mejoramiento. En la figura 6 se pueden observar las actividades que componen esta etapa.

“Para diseñar, implementar o evaluar, estrategias gubernamentales de cambios por procesos, los gerentes públicos deben considerar ineludiblemente el carácter multirracional que éstos presentan. De no hacerlo, las estrategias podrán estar de antemano condenadas al fracaso...”⁵

El conocimiento profundo del proceso se inicia con la elaboración del *perfil del proceso* y del *diagrama de flujo* del proceso. El primero permitirá conocer las interrelaciones entre los componentes del proceso y los indicadores de medición del desempeño identificados. Por su parte el *diagrama de flujo*, permitirá conocer la estructura real del proceso, destacando sus interconexiones y los flujos de trabajo.

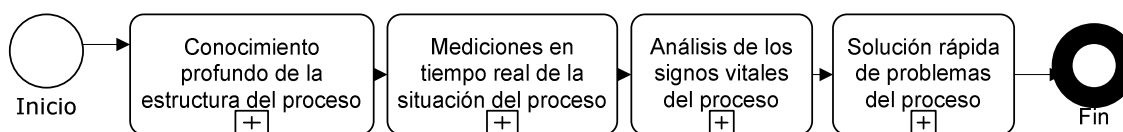


Figura 6. Conocimiento del proceso

2.2.3. ETAPA III: ORDENAMIENTO Y OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO.

El objetivo de esta etapa será mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso bajo estudio. Es la etapa más crítica e interesante del proceso de *mejora total de procesos de servicio*. Figura 7.

⁵ MEDINA GIOPP, Alejandro, “Gestión por procesos y creación de valor público- Un enfoque analítico”, Instituto Tecnológico de Santo Domingo. Santo Domingo, R.D. 2005.

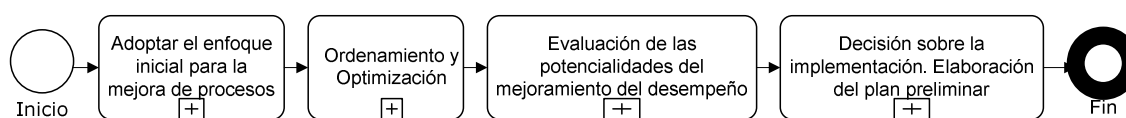


Figura 7. Ordenamiento y Optimización del proceso

La idea clave en este punto debe ser que ETAPA EP necesita mejorar continuamente su desempeño organizacional para mantener la fortaleza competitiva y agregar valor a sus servicios, para ello se debe combinar adecuadamente los enfoques de mejora continua y reingeniería utilizando eficazmente los recursos de la organización para maximizar el beneficio.

Si se trata de seleccionar si se debe o no imponer el *rediseño de procesos* o el *nuevo diseño de procesos*, debería contestarse primero: ¿Falla el proceso al producir los resultados necesarios dentro del tiempo requerido? Si la respuesta es "sí", deben formularse dos preguntas más: ¿Afecta mucho el proceso el éxito de la empresa?, ¿Se perjudicaría seriamente la empresa durante los largos periodos requeridos para imponer los cambios?. Si la respuesta a ambas preguntas es "sí", esto indica que el proceso tal vez requiera un enfoque de reingeniería.

En el *ordenamiento y optimización* del proceso entran a jugar las diferentes herramientas disponibles en cada caso, la creatividad de las personas y el trabajo en equipos. Aquí se pretende que el proceso alcance un grado de eficacia, eficiencia y adaptabilidad para satisfacer y superar las necesidades y expectativas de los clientes durante un tiempo y dar paso a la mejora continua.



2.2.4. ETAPA IV: FUNCIONAMIENTO, CONTROL Y MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO.

En esta etapa se persigue iniciar el funcionamiento del proceso y poner en práctica un sistema de control para el mejoramiento progresivo. Figura 8.

Se debe elaborar un plan detallado para el funcionamiento del nuevo proceso. Debe conformarse un equipo de implementación que puede incluir o no al equipo de mejora del proceso y que tendrá la responsabilidad de coordinar los cambios. Las mejores prácticas indican que el equipo de implementación debe estar compuesto por el responsable del proceso, un miembro del equipo directivo de mejoramiento con acceso a los recursos, miembros designados del equipo de mejora del proceso y de los diferentes equipos de mejoramiento a nivel de Departamento.

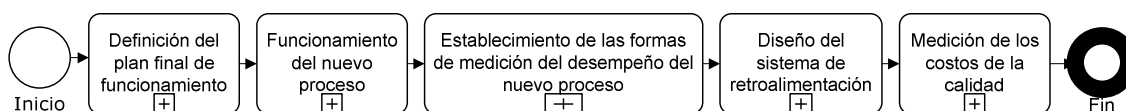


Figura 8. Funcionamiento, control y medición del desempeño

Una vez que comience el funcionamiento del nuevo proceso se hace necesario llegar a establecer una serie de mediciones con el objetivo de controlar el proceso para su mejoramiento progresivo. El sistema de mediciones que se implante deberá responder a las siguientes interrogantes: ¿dónde y cuándo realizar las mediciones?, ¿qué y a quién debemos medir?, ¿quién deberá realizar las mediciones?, ¿quién deberá suministrar la retroalimentación?,



¿cómo se deberá auditar? y ¿quién fijará los estándares?. Aunque la retroalimentación permanente es necesaria para los empleados involucrados en el proceso, también son necesarios los reportes de resumen al mismo personal y de la gerencia. Estos reportes deben ser informes de excepción, de tal manera que la gerencia y los empleados no pierdan tiempo con grandes volúmenes de datos. La medición de los costos de la calidad es el elemento final de un proceso completo de medición para la mejora del desempeño de un proceso. La medición de los costos de la calidad se utilizará fundamentalmente como una herramienta para la medición del progreso de la mejora y para encontrar reservas de mejoramiento para la reducción de las pérdidas relacionadas con la calidad.

2.2.5. ETAPA V: MEJORA CONTINUA.

En esta etapa se pone en práctica un proceso de mejora continua y se cierra el ciclo. La mejora continua es el comienzo del crecimiento y los primeros pasos hacia la excelencia empresarial. El esquema de esta etapa se puede ver la Figura 9.

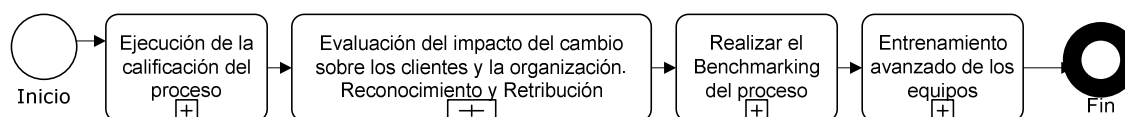


Figura 9. Mejora Continua

La *calificación del proceso* es una buena herramienta para conseguir evaluar en que estado se encuentra el proceso o hacia donde ha avanzado. El equipo de mejora de procesos debe reunirse y analizar si el proceso bajo estudio satisface los requisitos de cada nivel, y realizar las propuestas correspondientes. Los



esfuerzos de *calificación del proceso* culminan con la elaboración de un plan para el cambio hacia un nivel superior de desempeño e iniciar la mejora continua.

De esta manera, para lograr la mejora de procesos se necesita de un procedimiento consistente y aplicable a las condiciones actuales. Sin importar que tan competentes sean la gerencia y/o los empleados de la organización, ésta no podrá llegar al éxito si utiliza los mismos procesos que se utilizaron por costumbre. Dedicar un esfuerzo mayor al mejoramiento de nuestros procesos, será un factor de gran importancia para ser competitivos.

La mejora de procesos consiste en la utilización sistemática de procedimientos con el fin de ayudar a lograr avances significativos en la manera de dirigir los negocios. Debe ofrecer un sistema que ayudará a simplificar y modernizar las funciones y, al mismo tiempo, asegurar que los clientes externos e internos reciban servicios de calidad.⁶

2.3. NIVEL 0 MAPA GENERAL DE PROCESOS

El esquema del ciclo PHVA adaptado a la definición de procesos de ETAPA EP ha sido considerado como un ciclo meta-proceso empresarial que tiene entradas y resultados, así como un grupo de procesos que agregan valor.

Las entradas al meta proceso son:

⁶ ETAPA, SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN, DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL. Gestión por Procesos en ETAPA, 2006.



- **Las necesidades de los Clientes de la Empresa**, estas son recolectadas por diferentes medios y son el sustento del trabajo de comercialización y venta de los productos de la Empresa.
- **Las Directivas de la Ilustre Municipalidad de Cuenca y Directorio de la Empresa** son presentadas dentro las planificaciones a nivel de Ciudad y estrategias de progreso a nivel de Gobierno Local.
- **Las necesidades de los Clientes Internos**. Los funcionarios de la Empresa son el sustento de los procesos, son quienes desarrollan aspiraciones, ideas o necesidades que deben ser sustentadas por la organización.
- **Las propuestas de los proveedores**. El mejoramiento de la tecnología, la presentación de nuevas formas de realizar trabajos, cambios en los estándares internacionales; en definitiva nuevas propuestas para el desempeño del trabajo interno son presentadas por los proveedores y presentan cambios para los procesos internos.
- **Las Necesidades de las partes interesadas**. Existen muchas otras partes interesadas en el cumplimiento de las actividades de la Empresa, estas pueden ser la Contraloría General del Estado, Secretaría Nacional de Telecomunicaciones, Otros Operadoras de Telecomunicaciones, Comunidades, otros Municipios, etc. estas organizaciones presentan sus necesidades y la Empresa debe responder a ellas a través de la ejecución de sus procesos.



Las salidas del meta-proceso son la satisfacción de las necesidades de los Clientes, el cumplimiento a las directivas de la Ilustre Municipalidad y/o Directorio y las respuestas a las propuestas presentadas por las partes interesadas.

Dentro de estas salidas se encuentran los productos y servicios que ofrece la Empresa como parte de la satisfacción de las necesidades de los Clientes, pero hay que entender que estos son un medio para lograr este objetivo.

Además el meta-proceso recibe, considera y está restringido por datos de importancia, estos son: La información del entorno que está representada por valores como: las condiciones del mercado, el estado de la economía del país, tratados comerciales, etc. y el Marco Jurídico y Reglamentario vigente.

El ciclo de Mejoramiento Continuo PHVA nos permite clasificar los procesos mediante la secuencia: Grupo de procesos de planificación, Grupo de procesos de acción, Grupo de procesos de verificación y Grupo de procesos del Gestionar Empresarial o procesos de Mejora, tomando en cuenta que en cada uno de los tipos de proceso también se cumple el ciclo PHVA. Esta clasificación nos ayuda a tener un esquema visual muy entendible sobre el trabajo de la Empresa debido a que la secuencia de acciones es lógica e intuitiva. No se pueden ejecutar obras si no hay una planificación anterior. No se puede gestionar el pago de una planilla de obra sin antes realizar un control minucioso de toda la documentación que ingresa en la Subgerencia Financiera.

Debido a que todas las actividades que se desarrollan en la Subgerencia Financiera de ETAPA E.P; soportan la operación normal de la Empresa; se ven representadas dentro del grupo de procesos de mejora, en donde como ejemplo

podemos mencionar que se receipta la documentación, se atiende al Cliente, se recibe solicitud de pago, se procede a cancelar, se elaboran balances financieros, se ingresan bienes, se elaboran reformas presupuestarias, etc.

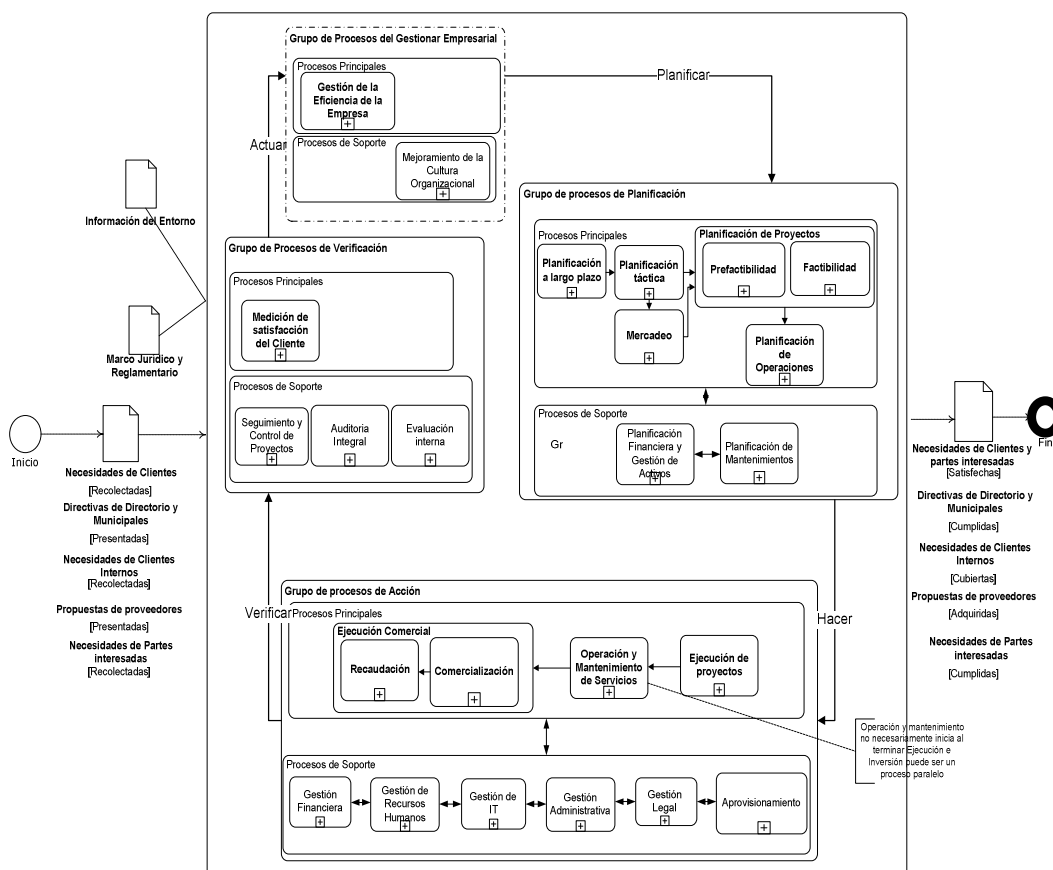


Figura 10. Mapa General de procesos de ETAPA – Nivel 0-7

Como ya se mencionó en el Capítulo I los *procesos principales* o *críticos* son aquellos que agregan valor directamente al resultado final y los *procesos de soporte* sirven de coordinación o apoyo a los procesos principales.

“Un proceso es *crítico*, cuando en gran medida la consecución de los objetivos y los niveles de calidad de la empresa dependen de su desarrollo...”⁸

⁷ ETAPA, SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN, DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL. Gestión por Procesos en ETAPA, 2006.



2.4. MAPA CONCEPTUAL

Actualmente el gran proceso empresarial se encuentra enmarcado dentro de la siguiente clasificación: Grupo de Procesos de Planificación, Grupo de Procesos de Acción, Grupo de Procesos de Verificación y Grupo de Procesos del Gestionar Empresarial (Subgerencia Financiera) según el modelo PHVA.

Sin embargo la Empresa ETAPA E.P. se encuentra interesada en emprender una gestión por procesos basada en el modelo e-TOM por sus siglas en inglés enhanced Telecommunication Operations Map por lo que se traduce como Mapa de Operaciones de Telecomunicación Mejorado Desarrollado por la organización Telemangement Forum TMF a partir del año 2001.

El TMF es una organización fundada en 1988 originalmente conformada por un grupo pequeño de empresas proveedoras de servicios de telecomunicaciones al mismo tiempo que por empresas desarrolladoras de aplicaciones para automatizar los procesos de esta industria.

Esta organización tiene como objetivo estandarizar los conceptos de los procesos y dar estructura coherente a los procesos de una empresa de telecomunicaciones

La importancia de eTOM como marco referencial de procesos, se determina por el valioso aporte que da a todas aquellas personas interesadas en conocer los procesos del negocio en empresas de Telecomunicaciones; es decir de servicios como lo es ETAPA E.P.

El eTOM se encuentra organizado en tres áreas de procesos:

⁸ CAMISON Cesar, Curso Virtual; La Gestión de la Calidad por Procesos, 2009.



1. Estrategia, Infraestructura y Producto, que cubre la planificación y la gestión de los ciclos de vida.
2. Operaciones, que cubre el núcleo de la gestión operacional. El eTOM recoge los procesos operacionales establecidos por el TOM, los cuales constituyen los procesos end-to-end fundamentales de Aprovisionamiento, Aseguramiento, y Facturación, agrupándolos en el área de Operaciones del nuevo mapa.
3. Gestión Empresarial, que cubre la gestión corporativa o de soporte al negocio. En esta área se concentran los procesos que toda empresa debe tener para su normal funcionamiento. Este grupo comprende todos aquellos procesos de negocios elementales que son necesarios para administrar y poner en funcionamiento a la empresa.

Por lo tanto todos los procesos que se desarrollan dentro de la Subgerencia Financiera están incluidos dentro de esta tercera clasificación. (Situación similar ocurre si nos basamos en el ciclo de Mejoramiento Continuo PHVA.)

Estos procesos implican un grupo de actividades que generan valor a los insumos que recibe de entrada y produce resultados enmarcados en los objetivos empresariales.

Porter (1987) define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. 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 éstas aportan.

Para la Subgerencia Financiera de ETAPA E.P., de acuerdo a su plan estratégico (que se encuentra en proceso de revisión) y descrito en la Misión, Visión y Valores Empresariales el objetivo principal constituye la satisfacción de los Clientes con respecto a los servicios y atención prestada.

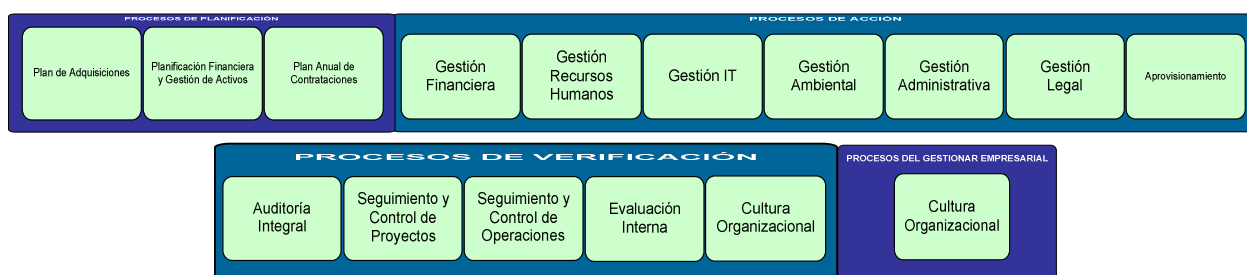
Por lo tanto se puede inferir que el gran proceso empresarial de ETAPA tendría como insumo las necesidades del Cliente y como resultado la satisfacción de las mismas; a través de la producción de sus servicios, la generación del valor correspondiente y su respectiva comercialización

2.5. METODOLOGÍA DE GESTION DE PROCESOS

Con el objeto de proceder a la implementación de la Gestión por Procesos para la Subgerencia Financiera a continuación detallo las fases de las que estará compuesta la presente investigación:

- ✓ Mapear proceso
- ✓ Levantar información
- ✓ Analizar proceso
- ✓ Diseñar Proceso
- ✓ Implantar Proceso
- ✓ Evaluar y Mejorar Proceso

En el contexto general de la Empresa, a continuación se presenta el Mapa de Procesos de ETAPA E.P.



2.6. PROCEDIMIENTOS DE LA SUBGERENCIA FINANCIERA

Según el Diagnóstico Interno del Plan Estratégico, realizado mediante estudios de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a los servicios que presta la empresa como agua potable, alcantarillado, saneamiento, telecomunicaciones y a los sectores financieros y de desarrollo organizacional, se pudo determinar que ETAPA E.P. no está enfocada en procesos, por lo que el objetivo de esta investigación prioriza el levantamiento de los procedimientos que contribuyen a la calidad en la Gestión de la Subgerencia Financiera.

A continuación se publica el Mapa de Procesos para la Gestión Financiera establecido por la Subgerencia de Planificación, que constituye el insumo principal



para el levantamiento de los principales procedimientos que se desarrollan en esta área.

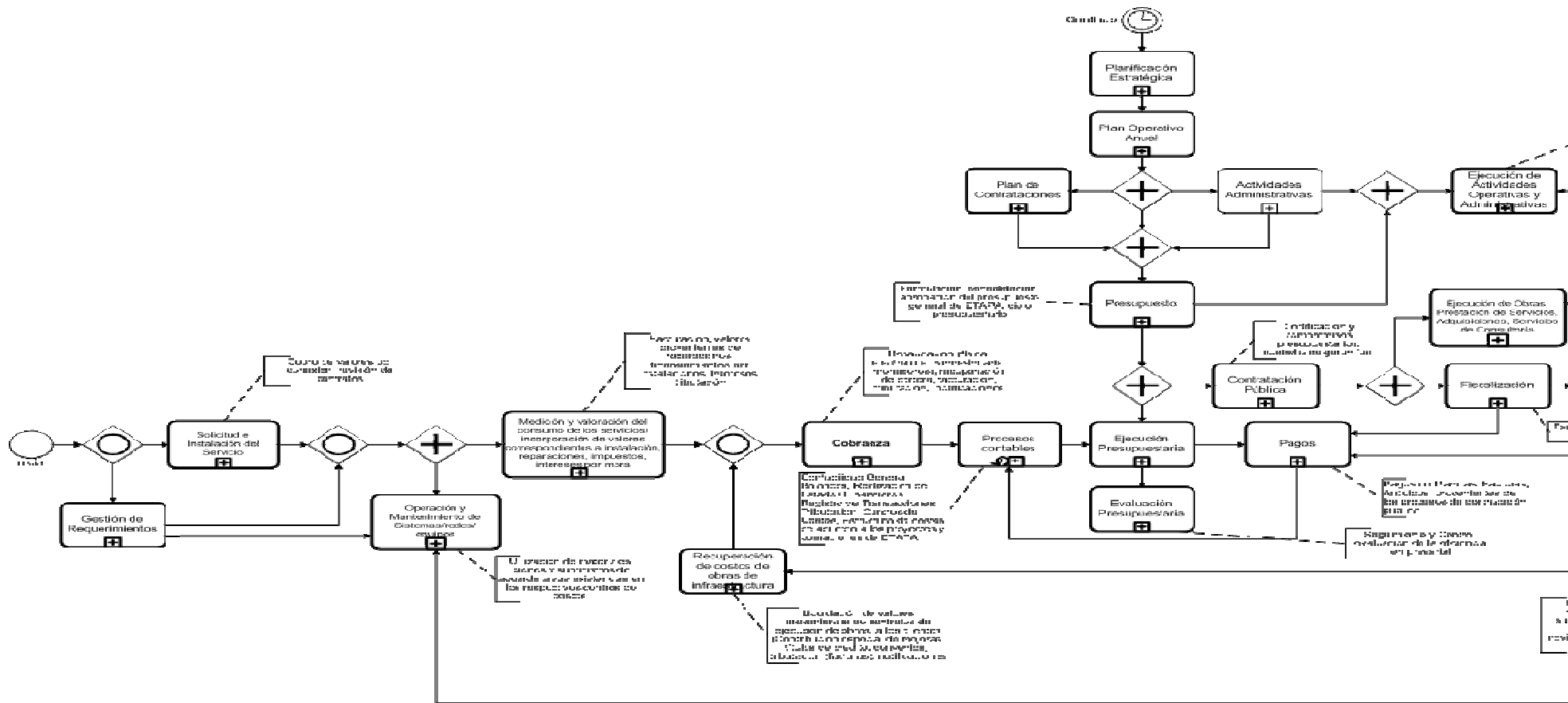


Figura 11. Mapa de Procesos para la Gestión Financiera⁹

⁹ ETAPA.- SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN.- Mapa de Procesos para la Subgerencia Financiera



El Departamento de Análisis Financiero y Control Previo se encarga de receptor todos los documentos que ingresan para el pago de servicios a través de contratos, prestaciones de servicios, órdenes de adquisición, licitaciones, etc. Por ello merece especial atención la implementación de una gestión por procesos que aporte procedimientos que favorezcan el desempeño diario de actividades de la Subgerencia Financiera.

Por lo antes expuesto, se pretende que los siguientes Procedimientos, sirvan de guía para el mejor cumplimiento de las tareas encomendadas a los servidores públicos y al personal administrativo adscrito a la Subgerencia Financiera. Asimismo, como material de consulta a todos los funcionarios en general que muestren interés en el desarrollo de esta institución.

Entre los procesos críticos más relevantes que se pueden desarrollar en este departamento se mencionan el Pago de planillas y la Revisión de la documentación que ingresa en la Subgerencia Financiera

La Subgerencia Financiera pretende como una tarea del Plan Operativo Anual para el año 2010, diseñar del Procedimiento para el Departamento de Contabilidad de Elaboración y Presentación de los Estados Financieros de ETAPA; con el objeto de establecer tiempos de entrega de los balances, que constituyen el primordial insumo para la elaboración del análisis financiero y toma de decisiones gerenciales.

Se requiere de la colaboración de diferentes áreas de la Empresa como el Departamento de Tesorería, Activos Fijos y Bodegas, Recaudación, Subgerencia Informática.



Además son los responsables del cumplimiento de las obligaciones tributarias con el Servicio de Rentas Internas, a través de la Declaración de los Anexos Transaccionales

Para el Departamento de Presupuestos se pretende contar con un documento que permita realizar un seguimiento y control de las actividades relacionadas a la Elaboración del Presupuesto de la Empresa, pues al ser una herramienta técnica/administrativa que ayuda a definir, dirigir y transparentar los planes de acción, pretende mejorar la calidad de vida de los ciudadanos a través de una adecuada distribución del presupuesto en las obras y proyectos necesarios para la colectividad, sean estos de agua potable, telecomunicaciones, saneamientos, entre otras.

Este proceso involucra directamente a todas las áreas de la Empresa y contiene ocho actividades fundamentales:

1. Programación
2. Formulación
3. Aprobación del Presupuesto
4. Ejecución Presupuestaria
5. Control de la Ejecución Presupuestaria
6. Evaluación de la Ejecución Presupuestaria
7. Clausura del Presupuesto
8. Liquidación Presupuestaria.



Para el Departamento de Activos Fijos y Bodegas se pretende contar con procedimientos que permitan normalizar las actividades relacionadas con los siguientes procesos: Ingreso de Activos fijos, suministros, materiales, especies valoradas y sustancias de uso delicado a la Bodega General de ETAPA EP, y Egreso de suministros, materiales, especies valoradas y sustancias de uso delicado de la Bodega General, para que de esta manera se puedan determinar responsabilidades y tiempos de ejecución de cada una de las actividades; ahorrándole recursos a la Empresa y logrando eficiencia en la administración y control de tareas asignadas al personal de este departamento.

Finalmente para el Departamento de Tesorería se ha trabajado en un procedimiento de Pago a Proveedores y Contratistas, mediante el cual se conseguirá normar todo el ciclo de pago, hasta realizar la cancelación respectiva por el bien o el servicio al consumidor final, con las entregas de las respectivas retenciones.

A continuación se desarrollarán los principales procedimientos de los departamentos de la Subgerencia Financiera:



Procedimiento:	PAGO DE PLANILLAS		
Introducción	El procedimiento del pago de planillas permite visualizar las diferentes etapas por las que transcurren los documentos necesarios para realizar estas cancelaciones, además contempla el tiempo límite para cada una de estas actividades con el objeto de cumplir con las obligaciones contractuales adquiridas.		
Objetivo General:	Efectivizar el pago de las planillas por contratos de obras en el plazo establecido		
Objetivos Específicos:	Objetivo	Situación Actual	Producto/Resultado
	Cumplimiento de las actividades determinadas en el proceso de pago de planillas por contratos de obras en el tiempo establecido para cada una de ellas.	Tiempos determinados. no	Tareas realizadas en los tiempos previstos.



	Control de las actividades que se realizan dentro del procedimiento definido.	No definido.	Optimización del proceso de pago de planilla por contratos de obras en función al cumplimiento efectivo de las actividades que realiza cada uno de los departamentos relacionados.
Interacción:	INPUTS:		OUTPUTS:
	Planillas, informes técnicos, factura, oficios		Comprobante de Pago, Retenciones
PROCEDIMIENTO			
Actores:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia/Subgerencia solicitante. • Subgerencia Financiera. <ul style="list-style-type: none"> • Secretaría de la Subgerencia Financiera. • Departamento de Análisis Financiero y Control Previo. • Departamento de Presupuestos. • Departamento de Contabilidad. • Departamento de Tesorería. • Subgerente Financiero. • Gerencia General. • Entidad Bancaria. • Contratista/Proveedor. 		
Detalle del procedimiento:	<p>Pago de Planillas por Contratos de Obra.</p> <p>El procedimiento describe toda la gestión que se realiza dentro de la Subgerencia Financiera y en cada uno de los Departamentos que intervienen en el proceso, esta actividad tendrá un plazo máximo de 8 días calendario para ser cumplida, contando desde la recepción del oficio de pago hasta la emisión del cheque o documento de cancelación respectivo. Estos trámites serán tratados e identificados adecuadamente, de tal manera que los plazos establecidos se cumplan a cabalidad.</p> <p>El proceso comprende de:</p>		



	<ol style="list-style-type: none">1. En la Secretaría de la Subgerencia Financiera se recibirá la solicitud de pago de planillas y demás documentos de respaldo para el pago, enviados por la Gerencia/Subgerencia Solicitante, sellará la solicitud con la fecha de recepción respectiva y posteriormente imprimirá la hoja de trámite previamente ingresada por los departamentos respectivos en el SAD (Sistema de Administración de Documentos); una vez realizadas estas actividades, la Secretaría de la Subgerencia Financiera direccionará el trámite a través del SAD al Departamento de Análisis Financiero y Control Previo. Estas gestiones se realizarán el mismo día de la recepción de los documentos.2. Una vez que el trámite llegue al Departamento de Análisis Financiero y Control Previo, revisará el cumplimiento de las normas y leyes vigentes, historial contable, garantías y demás documentación que respalde la solicitud respectiva; si no cumple con los requerimientos necesarios el trámite será devuelto al remitente.3. Si de la revisión anterior se concluye que la solicitud de pago cumple con todos los requerimientos, el Departamento de Análisis Financiero y Control Previo revisará el compromiso presupuestario a través del sistema AS400 CG (Contabilidad Presupuestaria), si lo tiene, imprimirá el compromiso, y remitirá el trámite al Departamento de Contabilidad. En caso de no existir el compromiso presupuestario, el Departamento de Análisis Financiero y Control Previo enviará el trámite al Departamento de Presupuestos. Estas actividades se realizarán en un plazo máximo de 1 día.4. El Departamento de Presupuestos recibirá el planilla sin compromiso presupuestario y verificará si se encuentra registrado el contrato u orden de trabajo, procediendo luego a verificar el saldo del compromiso, esto se lo hará a través de sistema AS400 CG (Contabilidad Presupuestaria); posteriormente revisará en el sistema Uniclass (Sistema de consulta de saldos) el saldo de la partida presupuestaria asignada, centro de costos y proyecto al que corresponde. Una vez cumplidas estas actividades, el Departamento de Presupuestos realizará los ajustes en más o en menos al compromiso presupuestario de la planilla correspondiente, dependiendo del caso que se presente, este ajuste se lo hará a través del sistema AS400 CG. Posteriormente el Departamento de Presupuestos direccionará el trámite al Departamento de Contabilidad a través del SAD. Estas actividades no podrán exceder el plazo de 1 día.5. El Departamento de Contabilidad recibirá la documentación del Departamento de Presupuestos o del Departamento de Análisis Financiero y Control Previo,
--	--



	<p>revisará la legalidad de la documentación tanto físicamente como a través del sistema contable CG, una vez verificados los documentos se ingresará el pago de la planilla en el sistema, además realizará la contabilización y las retenciones correspondientes. Posteriormente, el Departamento de Contabilidad imprimirá la orden de pago (en la cual se incorporará una observación para los casos en los que los pagos se deben realizar mediante transferencia bancaria), en la orden de pago deberán constar las firmas de responsabilidad tanto del funcionario que ha elaborado la orden como del Contador General, quien además revisará el trámite respectivo. Finalmente el trámite se enviará al Departamento de Tesorería. Toda esta gestión se realizará en un plazo de 1 día.</p> <p>6. El Departamento de Tesorería recibirá la documentación legalizada por el Departamento de Contabilidad e ingresará al sistema AS400 PT (pagos a Terceros) donde buscará por nombre al Contratista o beneficiario de la orden de pago, comprobando que los datos sean los correctos, luego se elaborará el cheque correspondiente, previa su contabilización en el sistema PT.</p> <p>Cuando se trate de transferencia de fondos; a través del Sistema de Pagos Interbancarios (SPI) el Departamento de Tesorería verificará que los datos necesarios para realizar la transferencia estén correctos, luego deberá elaborar un oficio dirigido a la Entidad Bancaria correspondiente para que realice la transferencia de la cuenta de ETAPA a la cuenta del Contratista o beneficiario, este oficio deberá ser legalizado por el Tesorero.</p> <p>El Departamento de Tesorería, al ser el custodio y administrador de las garantías presentadas por los contratistas, continuamente verificará el vencimiento previo al pago de cualquier planilla, si este documento no está vigente, el Departamento de Tesorería solicitará al contratista su renovación inmediata. Cuando las garantías se encuentren válidas o hayan sido renovadas, el Tesorero procederá a legalizar los cheques y las retenciones respectivas o las transferencias bancarias de fondos.</p> <p>Una vez legalizados los cheques emitidos u oficios de solicitud de transferencia de fondos por el Departamento de Tesorería, serán enviados adjuntando las retenciones y documentos de soporte hacia el Subgerente Financiero</p>
--	--



	<p>para continuar con el trámite de pago.</p> <p>Estas actividades deberán realizarse en un plazo máximo de 1 día.</p> <p>7. El Subgerente Financiero recibirá y revisará los documentos legalizados por el Tesorero, certificará todas las órdenes de pago, los cheques y oficios de transferencia de fondos que no superen el valor establecido* para su legalización; los cheques se enviarán a Pagaduría y los oficios de transferencia bancaria se remitirán al Departamento de Tesorería para que soliciten a la Entidad Bancaria la transferencia correspondiente y realicen la contabilización respectiva.</p> <p>Si los cheques o transferencias bancarias superan valor establecido para la legalización del Director Financiero, deberán ser remitidos a la Gerencia General para que legalice estos documentos, una vez legalizados los mismos, los cheques se enviarán a Pagaduría y los oficios de transferencias bancarias se remitirán al Departamento de Tesorería para que solicite a la Entidad Bancaria la transferencia y contabilice la transacción realizada.</p> <p>Todas estas actividades no podrán exceder los 2 días de gestión.</p> <p>8. Pagaduría recibirá la documentación completa de cheques, transferencias, retenciones y demás documentos de soporte, tanto del Gerente General, Subgerente Financiero y de Tesorería. Procederá a verificar que los documentos se encuentran correctamente legalizados, ingresará en el sistema SAD (Sistema de Administración de Documentos) el número de orden de pago, número de cheque, banco correspondiente y fecha, posteriormente, comunicará al Proveedor o Contratista la disponibilidad del pago y/o de las retenciones. Al acercarse el Proveedor o Contratista a la Pagaduría se le efectuará el pago correspondiente y/o se le entregará las retenciones del caso.</p> <p>Una vez efectuado el pago, Pagaduría remitirá todos los documentos respectivos al Archivo de la Subgerencia Financiera. Estas gestiones tendrán un plazo máximo de 2 días para ser completadas.</p> <p>* El valor establecido para la legalización de los documentos de pago por parte del Subgerente Financiero es de USD. 20,000.00, según oficio remitido por la</p>
--	--



	Gerencia General.
Leyes y Documentos:	<ul style="list-style-type: none">• Normas de Control Interno.• Contratos de Ejecución de Obras.• Reglamento de comprobantes de venta y facturación• Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compas Públicas
Indicadores de Evaluación:	Eficiencia Tiempo para realizar el pago de planillas cumpliendo obligaciones contractuales
Administrador(a) del Procedimiento:	RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS FINANCIERO Y CONTROL PREVIO.
Revisado por:	_____ Eco. Fernando Martínez T. Responsable de Dpto. Análisis Financiero y Control Previo
Autorizado por:	Eco. Vicente Méndez Rojas _____ SUBGERENTE FINANCIERO
Documentos Adjuntos:	Orden de pago
FORMA DE MEDICION	Meta: - 5 días laborables Indicador: -Cantidad de Planillas canceladas/Cantidad de planillas recibidas en el SAD (Sistema de Administración de documentos Periodicidad: -Mensual.



Procedimiento:	Elaboración y presentación de los Estados Financieros de ETAPA.		
Introducción	El procedimiento de elaboración y presentación de los estados financieros de ETAPA, permite visualizar los diferentes pasos que se siguen en la elaboración de los estados financieros, además contempla el tiempo límite en el cual se deben completarse estos pasos, sin descuidar la fase de presentación de los resultados a los directivos de la empresa, permitirá además, realizar ajustes y correcciones de ser necesario.		
Objetivo General:	Disponer de un documento que nos permita realizar un seguimiento de la elaboración y presentación de los estados financieros, además servirá para controlar el tiempo límite propuesto para su culminación.		
Objetivos Específicos:	Objetivo	Situación Actual	Producto/Resultado
	Establecer las actividades y funciones correspondientes dentro del proceso de elaboración y presentación de los estados financieros de la Empresa.	Los estados financieros se realizan sin una guía establecida y aprobada.	Procedimiento para la elaboración y presentación de los estados financieros de ETAPA.
	Optimizar los tiempos para la presentación de los estados financieros.	Se está normando la presentación de los estados financieros gracias a la coordinación de las áreas que generan información.	Cumplir con los plazos límites que se exponen en éste documento. Presentación oportuna de los resultados y su análisis a los directivos de la Empresa.



	Identificar los puntos de mejoras del proceso y optimizarlos.	Hay ciertas actividades dentro del proceso que provoca demora en la elaboración de los estados financieros. Ejemplo: Reportes y procesos automáticos, que deberán estar bajo responsabilidad de otros departamentos.	Mejoramiento del proceso.
Interacción:	INPUTS:	OUTPUTS:	
	- Ingresos. - Gastos.	Estados Financieros.	
PROCEDIMIENTO			
Actores:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencias, Subgerencias • Jefes Departamentales y personal administrativo y de operación. • Contador. • Departamento de Contabilidad. • Departamento de Activos Fijos y Bodega. • Departamento Tesorería. • Departamento de Presupuestos. • Departamento de Análisis Financiero y Control Previo. • Subgerencia Informática. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de Facturación de Teléfonos (SFT). ▪ Sistema de Facturación de Agua (SFA). ▪ Cabinas telefónicas (DISCAR). ▪ Facturación Diaria (FIOA). ▪ Sistema de Gestión Comercial (SIGECOM). ▪ Fax y tarjetas prepago (AS400). 		
Detalle del procedimiento:	<p>Registros contables de ETAPA.</p> <p>ETAPA trabaja con una estructura basada en segmentos de negociación, las mismas que son susceptibles de registros contables, y por ende se reflejaran en los estados financieros, estas áreas son: Agua Potable y Alcantarillado, Telecomunicaciones, Área Administrativa, Área Comercial, Gestión Ambiental, Parque Nacional Cajas y Planes Maestros.</p> <p>Las actividades son susceptibles de registro contable automático a través de interfaces y que son verificadas a través del Departamento de Contabilidad, es decir hay un enlace entre el sistema contable y los</p>		



movimientos de las diferentes compañías. Los sistemas informáticos que permiten estas conexiones: Sistema de facturación de teléfonos, sistema de facturación de agua, AS400 (fax y tarjetas), DISCAR (cabinas telefónicas), SIGECOM, FIOA (facturación diaria) y otros. Los estados financieros por segmentos son de uso interno para efectos de análisis y administración interna, en cambio para los organismos de control y organismos multilaterales se envían los estados financieros consolidados.

Estructura de los Estados Financieros.

La estructura de los estados financieros se registra de acuerdo a lo establecido en la Normativa de Administración Financiera.

Recaudación.

Es importante mencionar que los componentes principales de los estados financieros, son los ingresos generados por la venta de servicios a la comunidad, ya que a partir de éste componente se sustentan los gastos, inversiones y demás actividades que llevan al adecuado desenvolvimiento de la Empresa.

El proceso se inicia desde el momento en que el usuario o consumidor de nuestro servicio se acerca a los diferentes canales de recaudación de ETAPA a cancelar sus consumos, sea de teléfono, agua potable y otros servicios.

Los consumos de teléfono y agua potable se ingresan a través del sistema de recaudación establecido, que son receptados y procesados en lotes de información, y que a través de interfaces se contabilizan automáticamente, éstos deberán ser revisados diariamente por Tesorería.

Al final de la jornada el Jefe de Recaudación se hará un resumen y un cuadro de las cajas recaudadoras, quien será responsable de realizar el cierre y enviará a Contabilidad la información generada; si dentro de ésta información existiera un falla (regularmente en las cuentas contables) el sistema generará un aviso de error, el mismo que deberá ser revisado por el departamento de Contabilidad en forma conjunta con el responsable de Recaudación.

En lo que respecta a la recaudación por cabinas telefónicas, ETAPA adquirió un sistema que se encarga del registro y proceso de la información generada, que al igual que en proceso anterior, a través de una interface se envía a contabilidad un resumen de la recaudación



generada diariamente. En el caso de Banda Ancha, el sistema de gestión comercial SIGECOM, propiedad de ETAPA, genera la información necesaria de las recaudaciones dadas y a través de una interface, se envía al Departamento de Tesorería los resúmenes correspondientes diariamente.

Otro rubro de ingresos importante, es el de las alcancías o denominados teléfonos monederos, en el que Tesorería realiza el conteo y registro diario de lo recaudado, en donde el Responsable ingresará al sistema AS 400 un resumen de la información generada por la recaudación, ésta información se registra en forma manual a la contabilidad de la Empresa, con los reportes diarios generados en el sistema de recaudación.

En cada uno de los procesos descritos existen usuarios responsables de realizar los cierres diarios y de enviar la información al Departamento de Contabilidad, y de existir un error coordinar con este departamento para que el inconveniente se resuelva inmediatamente. Las fechas de cierres mensuales de estas cuentas, estarán regidas por la tabla de calendarios contables que el Departamento de Contabilidad maneja.

COMPONENTES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

A continuación se detalla cada uno de los componentes de los estados financieros, es decir, de las áreas de donde Contabilidad receipta información susceptible de registro contable o de control, son cuentas que en su mayoría requieren de una contabilización manual diaria y que además se cierran o inmovilizan a final de mes de acuerdo al calendario contable.

1. Pagos.

Son los movimientos diarios que se presentan por las actividades propias de la Empresa (operaciones administrativas, operativas y de inversión), cuyos documentos ingresan inicialmente al Departamento de Control Previo para verificar que la documentación presentada esté correcta, posteriormente se enviará al Departamento de Presupuestos para que emitan el compromiso presupuestario, con esto se enviará al Departamento de Contabilidad para su contabilización respectiva y además, verificará que los valores reflejados en el compromiso cubran las facturas correspondientes.

Con estos datos y utilizando el sistema CG se realizará la contabilización manual del pago, cuyo cierre de mes se lo hará hasta el sexto día del mes siguiente, procediendo luego a inmovilizar éstas transacciones, fecha asumida por el Departamento de Contabilidad por temas tributarios y de



proveedores.

Para el periodo 12 se verificará que todas las facturas por bienes y servicios recibidos deben contabilizarse independientemente de su pago.

2. Cajas Recaudadoras.

Tesorería verificará a través del sistema contable que las recaudaciones producto de la facturación por agua, teléfonos, monederos, etc., se hayan ingresado a caja con su contra cuenta cuentas por cobrar, además, constatar que se haya corrido en el sistema la recaudación, su centralización y el depósito respectivo.

Contabilidad verificará que los saldos en caja estén en cero, caso contrario se informará a Tesorería para su corrección, salvo la caja de monederos por temas bancarios, es decir el depósito en monedas tiene un máximo.

Debemos recalcar la importancia de que los saldos estén en cero, es decir, que lo recaudado debe estar depositado al final del día o máximo en la mañana del día hábil siguiente, permitiéndonos de ésta manera resolver los problemas que se presenten diariamente y cumplir con las normas legales vigentes.

3. Activos Fijos y Depreciación.

El Departamento de Activos fijos y Bodega se encargará mensualmente de informar mediante listados al Departamento de Contabilidad los saldos correspondientes a los inventarios, y en este a su vez cuadrará con sus registros contables, y de no existir coincidencia, se realizará un chequeo de los ingresos, componentes, bajas, donaciones y reclasificaciones de segmentos. Los listados deben ser enviados a Contabilidad como máximo dentro de los cinco primeros días laborables de cada mes. De existir diferencias se informará al Departamento de Activos Fijos y Bodegas para su corrección.

Para el caso de la depreciación, igual como en el caso anterior, el Departamento de Activos Fijos y Bodega proporcionará mensualmente la información correspondiente a ésta cuenta, para realizar su contabilización respectiva, cumpliendo las Normas Técnicas de Contabilidad Gubernamental.

4. Inventarios.

Mensualmente y cerrado los pagos diarios, Contabilidad obtendrá directamente del sistema contable los movimientos de inventarios sea de ingresos, egresos, reingresos, y los cuadrará con los registros del sistema



	<p>de Bodega.</p> <p>A final de mes Bodega General reportará un saldo que será enviado a Contabilidad, permitiendo comparaciones con el saldo contable. Solamente cuando los saldos estén cuadrados será posible el cierre de mes y la elaboración oportuna de los estados financieros.</p> <p>Es importante anotar que para obtener valores reales de esta cuenta es necesario que se proceda a realizar anualmente el inventario físico de la Bodega General</p> <p>5. Bancos.</p> <p>En este componente se realizan las conciliaciones bancarias, las mismas que, por norma de control interno debe realizarla funcionarios o empleados independientes del registro, autorización y custodia de los recursos.</p> <p>La conciliación de valores entre los estados de cuenta que nos envían los bancos y lo registrado en la contabilidad de la Empresa, conlleva a la verificación de: cheques, intereses, depósitos, recaudaciones, gastos, transferencias, etc. En caso de existir inconsistencias en la conciliación y si el error se ha originado en la Empresa le corresponde a Tesorería informar al Departamento de Contabilidad para que proceda a arreglar el asiento contable; y de tratarse de un error de la entidad bancaria, el banco procederá a reponer los valores, y de ser necesario será con petición del Tesorero.</p> <p>En el momento de la conciliación bancaria el Departamento de Tesorería se informará de los valores en tránsito para identificarlos antes del cierre de la conciliación y de existir valores en tránsito estos no deberán permanecer más de un mes.</p> <p>Además, se registran Notas de Débito y Notas de Crédito, que serán proporcionadas por el Departamento de Tesorería, las mismas que, deben ser enviadas al Departamento de Presupuestos máximo veinte y cuatro horas después de recibirlas o emitirlas, para la asignación de una partida presupuestaria y en forma inmediatamente el Departamento de Contabilidad proceda a su contabilización</p> <p>6. Intercompañías.</p> <p>Es una cuenta contable que permite la emisión de Estados Financieros por segmentos y su saldo consolidado siempre tiene que mantenerse en cero.</p> <p>7. Cartera.</p>
--	---



Una vez que las cajas recaudadoras estén en cero, es decir que todo lo recaudado este depositado, se harán los cuadros de cartera, para esto se obtendrá del Sistema Integrado de Aplicaciones todas las emisiones sea de: Teléfonos, Agua Potable, Administración, Comercialización, Gestión Comercial, Parque Nacional Cajas, etc., estas emisiones pueden ser: planillas, títulos, facturas, notas de venta, intereses generados en títulos y anulaciones de éstas emisiones; las mismas que deben ser revisadas diariamente.

Con ésta información y con los movimientos de cartera generados en el mes y lo registrado contablemente; Tesorería cuadrará todos y cada uno de éstos movimientos. A final de mes el Departamento de Tesorería entregará la facturación mensual, diaria y el SIGECOM entregarán los saldos registrados, los mismos que deberán ser comparados y cuadrados con los saldos contables.

8. Créditos.

Cuando a la Empresa se le hayan concedido préstamos sea del BEDE, BID, etc., se realizará un asiento contable manual de acuerdo con las solicitudes de desembolso realizadas por ETAPA a éstos organismos, que se lo hará en una cuenta bancaria designada por la Empresa.

Una vez ejecutado el depósito, el Departamento de Tesorería verificará y confirmará a Contabilidad tal depósito, quienes harán un asiento contable manual aumentando la deuda. El mismo que será comparado en la tabla de amortizaciones emitido por el Organismo crediticio.

El pago de estos créditos se lo realizará a través de débitos de la cuenta que mantiene la Empresa en el Banco Central, estos pagos se lo efectuará de acuerdo a la tabla de amortizaciones emitida por el organismo crediticio. Además, mensualmente con esta tabla se procederá a verificar los valores debitados por el Banco Central.

Este proceso de pago se contabiliza manualmente con la respectiva afectación presupuestaria.

Mensualmente se revisarán los pagos y desembolsos con el saldo del crédito constante en la tabla de amortizaciones, y para la elaboración de los balances de la Empresa se revisará que los movimientos y saldos estén correctos.

9. Impuestos.

Los impuestos que deberá pagar la empresa son: el IVA y la Retención en la Fuente, todos estos impuestos son productos de las emisiones de los comprobantes de venta y de todas las recepciones de facturas (compras).



	<p>Necesariamente todas las transacciones deberán estar cerradas y cuadradas en el mes de acuerdo al calendario contable.</p> <p>Los pagos se realizarán de acuerdo con las fechas de vencimiento designado por el SRI. Cada mes con el respectivo compromiso presupuestario es necesario realizar el registro contable del pago de impuestos, a fin de que, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar del SRI queden saldadas.</p> <p>La contabilización de los impuestos, es un proceso complejo y extenso, dado que es necesario cumplir a cabalidad con los organismos de control como el SRI y la Contraloría, será necesario que una persona sea destinada exclusivamente para éste tema, dado que si existe incumplimiento ante los entes de control se producirá multas para la Empresa, que recaen con responsabilidad directa sobre el Gerente General, Director Financiero y Contador.</p> <p>10. Construcciones en proceso (Activos Fijos). Las diferentes Subgerencias y Gerencias de la Empresa, enviarán al Departamento de Contabilidad las actas definitivas de entrega recepción de los contratos de construcciones; quienes enviarán al Departamento de Activos Fijos para que sean ingresados como activos de ETAPA, acompañado de un cuadro de las obras terminadas describiendo códigos, número de contrato, montos, contratista, etc.; además, Contabilidad enviará los costos, tanto de la obra como los costos indirectos, el cual será proporcional a los gastos realizados en el mes. Una vez procesado por el Departamento de Activos Fijos como activo regresará a Contabilidad el ingreso respectivo para la contabilización.</p> <p>Dentro del mes en que el Departamento de Activos Fijos genera los ingresos, deberá realizarse su contabilización; así mismo, antes de la elaboración de los estados financieros, se revisará los ingresos generados.</p> <p>Para lograr un mejor control y poder prorratar los gastos, las Subgerencias de Telecomunicaciones y Agua Potable deberán identificar o codificar adecuadamente los contratos u obras.</p> <p>11. Seguros (gastos). La Subgerencia Administrativa proporcionará la información correspondiente a ésta cuenta, al solicitar el pago respectivo.</p> <p>12. Depuración de cuentas. Se realizará una revisión total de las cuentas a depurar, en donde, se procederá de ser necesario a eliminar, reubicar e informar oportunamente a los afectados para la regularización de las cuentas. El Departamento de</p>
--	--



Análisis Financiero y Control Previo realiza una revisión trimestral de las todas las cuentas, de tal manera que, se las ubique adecuadamente.

13. Inversiones-Intereses de C/mes

El Departamento de Tesorería comunicará a Contabilidad en forma escrita, las inversiones o renovaciones de las inversiones financieras que la Empresa ha realizado en las diferentes entidades bancarias. Se contabilizará el capital y los intereses dentro del mes de la renovación o inversión. Para elaborar los estados financieros se revisará que estén registrados todas las inversiones, renovaciones, cancelaciones y/o intereses devengados.

14. Ajustes de multas, atrasos, faltas.

La Subgerencia de Talento Humano realizará el asiento automático de roles de pagos, en donde se reflejará multas, atrasos y faltas, visualizándose esta información en la contabilidad de la Empresa, donde mensualmente realizarán un asiento manual tomando cuentas por pagar multas contra otros ingresos.

15. Facturas manuales - venta tarjetas telefónicas y cuentas de orden.

Facturas manuales – Venta de tarjetas.- La Gerencia Comercial enviará mensualmente a Contabilidad la factura y la papeleta de depósito de lo recaudado en la cuenta de la empresa, como respaldo de la venta de tarjetas del mes. Mensualmente se contabilizarán estos ingresos, los mismos serán revisados al cierre de mes y al cierre del año para la elaboración de los estados financieros.

Cuentas de Orden.- Son aquellas cuentas que sirven para registrar movimientos de valores que no afectan la situación financiera de la Empresa, pero que su registro es necesario con fines de recordatorio contable, control administrativo, garantías o para señalar responsabilidades contingentes, que pueden o no presentarse a futuro.

16. Edina, parques y jardines.

EDINA.- El Departamento de Tesorería contabiliza automáticamente los asientos por las recaudaciones diarias, donde Informática es el enlace entre esta información y Contabilidad, la misma que contabiliza las recaudaciones y los valores a pagar a EDINA.

La información sobre esta cuenta se obtendrá del Sistema Integrado de Aplicaciones en la sección ingreso por recaudaciones, se obtienen los valores recaudados por ítems mes a mes, copiando las planillas de telecomunicaciones, se analiza el rubro Publicidad guía Telefónica. Con este rubro se hará una distribución de valores, es decir, porcentaje que se



	<p>le asigna EDINA y porcentaje que se le asigna a ETAPA.</p> <p>Luego, se compararán los valores con el auxiliar contable sacando un reporte para el cuadro respectivo, en caso de que no cuadre, se pedirá a Informática hacer correr los días pendientes. Posteriormente, se elaborará un reporte de la factura a pagar a EDINA, cuya orden de pago se enviará a Tesorería a que realice el pago respectivo y el cierre de la cuenta.</p> <p>Esta actividad se realizará mensualmente y en diciembre en caso de no cubrirse, se contabilizará como cuenta por pagar a terceros para el cierre y elaboración de los estados financieros.</p> <p>Parques y Jardines.- Es una tasa que cobra el Municipio a través de ETAPA, que igualmente como en el proceso anterior, la información se obtiene del Sistema Integrado de Aplicaciones, analizando la cuenta Tasa Parques y Jardines. Contabilidad revisará que los auxiliares coincidan con los valores obtenidos, caso contrario coordinará con el Departamento de Informática y Tesorería que permita solucionar los descuadres.</p> <p>Posteriormente, Contabilidad enviará a Tesorería un reporte del pago a realizar al Municipio, quienes procederán con el pago y el cierre de la cuenta respectiva.</p> <p>Esta actividad se lo hará mensualmente y en el mes de diciembre, en caso de no realizarse el pago, se creará una cuenta por pagar a terceros, que permita cancelar en el siguiente año fiscal.</p> <p>17. Sobregiro activos y pasivos. Se correrá las estructuras realizadas por Contabilidad para regularizar todas las cuentas que tengan sobregiros tanto del activo, pasivo y resultados. Mensualmente Contabilidad cerrará y depurará esta cuenta, de tal manera que, no reflejen sobregiros, este mismo tratamiento se realizará a final de año.</p> <p>18. Cartas de recepción de obras-redes secundarias. La Gerencia de Telecomunicaciones enviará a la Subgerencia Financiera las cartas de recepción de obras de redes secundarias que se hayan presentado durante el mes, a su vez, en la Subgerencia Financiera se enviará las cartas originales a Contabilidad y una copia a Activos Fijos, en donde se ingresará la red como activo de la Empresa, este ingreso se enviará a Contabilidad para la contabilización respectiva, en donde deberá coincidir con los valores ingresados en el Departamento de Activos Fijos.</p> <p>Dentro del mes en que se presenten estos documentos, el Departamento</p>
--	---



de Activos Fijos generará los ingresos, de igual manera su contabilización; así mismo, al final del año, antes de la elaboración de los estados financieros, se revisará los ingresos generados, se deberá tomar en cuenta este aspecto por temas de asegurar los activos de la Empresa.

19. Importaciones en tránsito.

Se transferirá a la cuenta respectiva las importaciones realizadas (activos fijos e inventarios), que tengan el acta de recepción definitiva de los bienes y/o mercadería recibida. Contablemente se hará un asiento Manual del Activo contra importaciones en tránsito una sola vez cuando se haya liquidado la cuenta.

20. Tráfico de operadoras.

Es un movimiento de cuentas por cobrar y cuentas por pagar en todas las operadoras, tanto por servicios prestados como recibidos, son asientos manuales que se realizan durante todo el mes de acuerdo a los reportes recibidos de la Gerencia de Telecomunicaciones y del Departamento de Tesorería.

Cuando se trate de cuentas por pagar es necesario reversar las provisiones, siempre y cuando llegue la respectiva factura del mes. Existirán ajustes que se contabilizarán manualmente por notas de crédito y/o débitos emitidas tanto por la operadoras como por ETAPA.

Es importante que se contabilice con los comprobantes de venta válidos, acompañados con el informe por parte de la Gerencia de Telecomunicaciones.

La interconexión es de carácter obligatorio para todas las operadoras, conectando físicamente sus redes. En algunas de ellas se establecen acuerdos para el tráfico internacional y en todas para el tráfico local, regional y nacional, dentro de éstos acuerdos también se establecen las tasas y las liquidaciones mensuales. Por tal motivo Etapa ha realizado acuerdos de interconexión con operadoras internacionales permiten la salida y entrada de llamadas internacionales, a través de satélites o fibra óptica; y también con las Operadoras Nacionales tenemos telefonía fija y telefonía móvil.

21. Transferencia de gastos a costos mensualmente.

Es un proceso automático en la cual Contabilidad transfiere la cuenta de gastos al gasto acumulado, esta actividad se realiza mensualmente.

22. Prorratio de gastos a obras en construcción mensualmente.

Todos los gastos que se generan por las actividades relacionadas con las obras en construcción se prorratan a cada una de estas obras. Esta



cuenta es alimentada por todos los departamentos de la Empresa como generadores de gastos.

Este proceso lo realizará Contabilidad mensualmente en forma automática a través del sistema contable CG, distribuyéndose por línea de actividad o por empresa.

23. *Transferencia de donaciones a patrimonio en el periodo 12.*

Se realizará una contabilización manual dentro de la cuenta patrimonial de la Empresa, transfiriendo la cuenta Donaciones de bienes muebles e inmuebles a la cuenta Patrimonio Empresas Públicas, existirá este tipo de transferencia siempre y cuando dentro del año se haya recibido o realizado donaciones.

El cierre se lo hará una sola vez por año en el periodo 12 de acuerdo al calendario contable.

24. *Transferencia de cuentas por cobrar a años anteriores en el periodo 13.*

La cartera registrada en las cuentas del grupo Cuentas por Cobrar, pendientes al periodo 12 de cada año, se trasladará a las respectivas Cuentas por Cobrar Años Anteriores del subgrupo Deudores Financieros en el periodo 13 según el calendario contable; en el siguiente ejercicio, mediante asientos de tipo financiero, se trasladarán a las Cuentas por Cobrar de Años Anteriores del subgrupo Cuentas por Cobrar de los Activos Operacionales, conforme ocurra su cancelación.

Este asiento contabilidad lo realizará manualmente una vez por año, por línea de actividad o por segmento, manteniendo la relación respectiva entre las cuentas.

25. *Transferencia de cuentas por pagar a cuentas por pagar años anteriores en el periodo 13.*

La cartera registrada en las cuentas del grupo Cuentas por Pagar, pendientes al periodo 12 de cada año, se trasladará a las respectivas Cuentas por Pagar Años Anteriores del subgrupo Pasivos Financieros en el periodo 13 según el calendario contable; en el siguiente ejercicio, mediante asientos de tipo financiero, se trasladarán a las Cuentas por Pagar de Años Anteriores del subgrupo Cuentas por Pagar de la Deuda Flotante, conforme ocurra su cancelación.

Este asiento contabilidad lo realizará manualmente una vez por año, por línea de actividad o por segmento, manteniendo la relación respectiva entre las cuentas.

26. *Transferencia de resultados del presente ejercicio a años*



	<p>anteriores.</p> <p>Es un asiento manual que Contabilidad lo realizará una vez por año, en donde, el resultado del ejercicio, se transfiere a resultados de ejercicios anteriores dentro de la cuenta patrimonial de la Empresa. Esta actividad se lo deberá realizar en el periodo 14 según el calendario contable.</p> <p>27. Transferencia de resultados de años anteriores a Patrimonio.</p> <p>Este es un asiento que se lo realizará en forma manual una vez por año, en donde los rubros de los gastos de Administración, Comercialización, etc., reflejado en los resultados de años anteriores, se transfiere al patrimonio en el periodo 13, luego en el periodo 1 del siguiente año, se transfiere estos valores a la compañía a la línea de actividad o segmento que los absorberá (Agua Potable, Telecomunicaciones.)</p> <p>28. Cuentas por cobrar vs ingresos.</p> <p>Se verificará mensualmente que las cuentas estén aplicadas correctamente en base a lo emitido por el Ministerio de Economía y Finanzas.</p> <p>29. Aportes al IESS.</p> <p>La Subgerencia de Talento Humano será la encargada de realizar mensualmente el cálculo de los aportes de empleados y trabajadores, sobre este cálculo realizará una provisión de recursos para cubrir el pago al IESS, el mismo que se deberá realizar hasta el 15 del mes siguiente.</p> <p>Contabilidad verificará que lo provisionado tanto del aporte personal como del patronal, coincida con el valor de las planillas y el valor pagado: por empresa, por inversión, por producción y corriente; si existieron cambios en el recurso humano, luego de haber provisionado el Departamento de Presupuesto realizará los ajustes en más o menos de acuerdo a lo presentado en el mes.</p> <p>Realizado los cálculos, el Departamento de Presupuesto hará correr el asiento respectivo, posteriormente Contabilidad procede a la contabilización.</p> <p>En el caso de Fondos de Reserva, la Subgerencia de Talento Humano realizará los cálculos respectivos de acuerdo a las leyes vigentes, para su pago mensual, dependiendo de la solicitud del trabajador o empleado, estos valores serán pagados a través del rol de pagos en forma mensual o depositados en el IESS para su retiro posterior cada 24 aportaciones.</p> <p>Igualmente Contabilidad, verificará la provisión por Empresa y por línea de actividad y realizará la respectiva contabilización del pago.</p> <p>Cuando se trate de Préstamos Quirografarios; la Subgerencia de Talento</p>
--	--



Humano, descontará mensualmente a los funcionarios que tienen esta obligación. El Departamento de Contabilidad verificará que los listados coincidan con los asientos automáticos, verificando además, que el débito bancario este acorde con la planilla generada por recursos humanos y el número de comprobante que genera la entidad bancaria. Así mismo, el acumulado de las compañías debe coincidir con el débito bancario.

Contabilidad revisará mensualmente que estas obligaciones se hayan cumplido y que al final de año se hayan hecho las provisiones respectivas para cubrir los pagos.

30. Cierre de periodos mensuales.

Se lo realiza automáticamente a través del sistema contable CG, donde Contabilidad inmoviliza el período, es decir, una vez cerrado el mes, no se podrán realizar movimientos en las cuentas; salvo y únicamente el Contador de la Empresa con una clave de acceso.

El cierre del mes o inmovilización de cuentas se lo hará antes de que se envíe la información contable al Ministerio de Economía y Finanzas, que se lo deberá realizar como máximo hasta el 25 del mes siguiente de acuerdo al Art. 22. de la Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, esto dará a la Empresa un colchón de veinte y cinco días para que se realicen movimientos en las cuentas dentro del mes que se va a reportar.

Dentro de los cierres de períodos mensuales existirá una salvedad, cuando se trate exclusivamente de movimientos de pagos, el cierre se lo hará hasta el sexto día del mes siguiente procediendo luego a inmovilizar estas transacciones, fecha asumida por el Departamento de Contabilidad por temas tributarios y proveedores.

Posterior al cierre del mes de diciembre, se efectuarán ajustes de cuentas en el período 13, que son correcciones en más o menos que realizan a cuentas contables tomando como base el Plan de Cuentas Gubernamental.

Tanto a final de mes como a final de año, Contabilidad revisará que todas las cuentas estén cerradas o inmovilizadas.

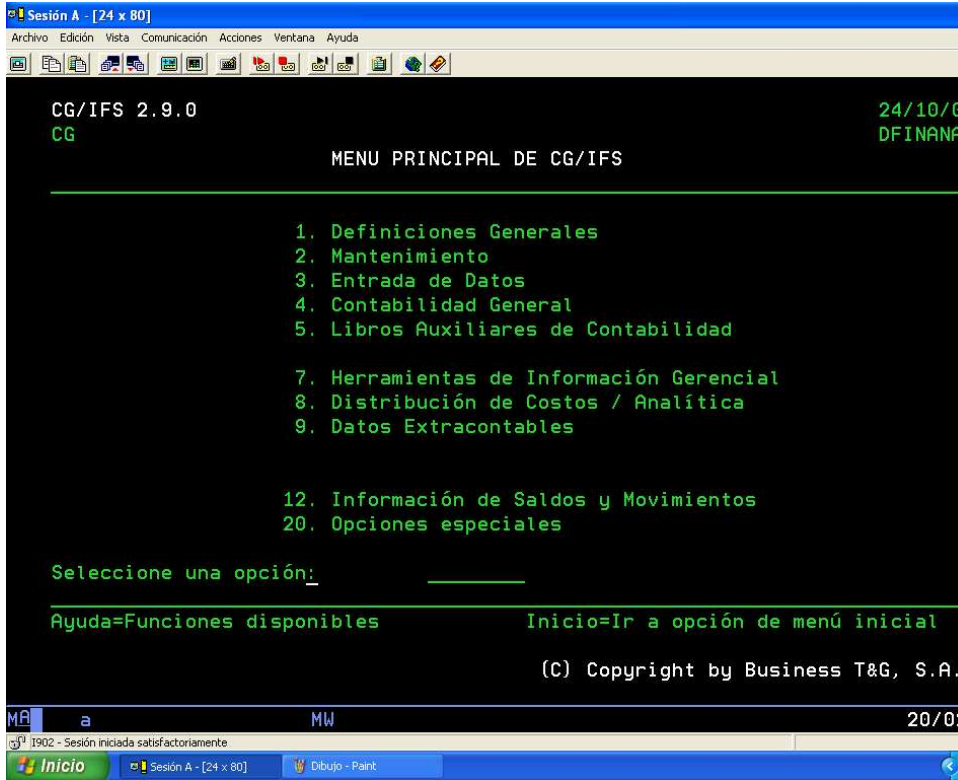
31. Cierre anual del ejercicio económico.

Es un proceso automático que Contabilidad realizará a través del sistema CG una vez por año, en donde se cerrarán todas las cuentas de resultados, es decir, de ingresos y gastos, por segmento o por línea de actividad.



	<p>Las cuentas de ingresos y gastos, que constituyen los aumentos y disminuciones indirectos del patrimonio, serán cerradas en el periodo 14 de acuerdo al calendario contable, utilizando como contra cuenta Resultados del Ejercicio Vigente. Al inicio del siguiente ejercicio, el resultado obtenido se lo hará constar en la cuenta Resultados de Ejercicios anteriores.</p> <p>PRESENTACION DE ESTADOS FINANCIEROS.</p> <p>La presentación de los estados financieros comenzará con el cierre de cada una de las cuentas revisadas en éste documento. Se lo realizará de acuerdo a los periodos del calendario contable, donde se establece las fechas de cierres mensuales como la fecha de cierre anual, como se indica a continuación:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Periodos 1 al 12.- Se enviará la información presupuestaria, financiera y contable como lo establece la ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal vigente dentro de los 30 días del mes siguiente.2. Períodos 1 al 12.- Cierre de Pagos mensuales hasta el día 25 de cada mes.3. Periodo 13.- Ajustes, transferencias de saldos de cuentas a años anteriores, otros, de acuerdo a la normativa del Sistema de Administración Financiera. (30 de diciembre)4. Periodo 14.- Liquidación de cuentas de ingresos y gastos. (31 de diciembre)5. Del 1 al 31 de enero del siguiente año.- Elaboración de Estados Financieros del Año.6. Hasta el día 12 de cada mes, se realizará la entrega de balances al Gerente General, y al Ministerio de Economía y Finanzas.7. Primera quincena de cada mes.- Entrega al Departamento de Análisis Financiero y Control Previo para su estudio y proyecciones respectivas.
<p>Leyes y Documentos:</p>	<ul style="list-style-type: none">• LOAFYC.• Normas de Control Interno, Suplemento – Registro Oficial No 249 –22 de Enero del 2001.• Reglamento General de Bienes del Sector Público.• Recomendaciones de la Contraloría General del Estado, 2002.• Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal.• Manual General De Contabilidad Gubernamental.• Normativa del Sistema de Administración Financiera.• Ley de Régimen Tributario Interno.- Su reglamento de aplicación• Normas Ecuatorianas de Contabilidad• Normas Internacionales Financieras a aplicarse desde el 2011



Indicadores de Evaluación:	<ul style="list-style-type: none">- Presentación de Estados Financieros en las fechas establecidas en éste documento.- Informes de seguimiento y cumplimiento del procedimiento.
Administrador(a) del Procedimiento:	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
Revisado por:	<hr/> <p>Eco. Antonio Molina. Contador General de ETAPA.</p>
Autorizado por:	<hr/> <p>Eco. Vicente Méndez Subgerente Financiero de ETAPA.</p>
Documentos Adjuntos:	<p>MENU PRINCIPAL DEL SISTEMA CONTABLE CG.</p> 



FORMA DE MEDICION	<p>Meta: -Hasta el día 12 de cada mes, se realizará la entrega de balances a Gerencia General y al Ministerio de Economía.</p> <p>-Primera quincena de cada mes al Departamento de Análisis Financiero y Control Previo para su estudio e interpretación.</p> <p>Periodicidad: -Mensual.</p>
--------------------------	--



Procedimiento:	CICLO PRESUPUESTARIO DE ETAPA		
Introducción	Dentro del ciclo presupuestario se van a dar una serie de etapas sucesivas interrelacionadas entre sí, permitiendo visualizar las actividades, actores y tiempos relacionados a cada proceso. Es importante mencionar que el presupuesto proporciona los criterios para la evaluación de desempeño, además, facilita la coordinación de actividades y por supuesto, apoya en la detección de problemas internos.		
Objetivo General:	Identificar los puntos críticos en el proceso de elaboración y operación del presupuesto, y que sirva como el instrumento que facilite e ilustre una de las actividades más relevantes para la buena operación de ETAPA.		
Objetivos Específicos:	Objetivo	Situación Actual	Producto / Resultado
	Establecer las actividades y funciones	El presupuesto se elabora tomando en cuenta la Ley de Presupuestos del Sector Público y su Reglamento	Procedimiento del ciclo presupuestario de ETAPA.
	Formular procesos de carácter operativo que permitan programar y formular el presupuesto.		Presentación oportuna estructurada del presupuesto de la empresa.
	Identificar los puntos de mejoras del proceso y optimizarlo.	No se realiza una evaluación de los proyectos que forman parte del presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento del proceso. • Análisis y evaluación oportuna de los proyectos
Interacción:	INPUTS:		OUTPUTS:
	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Operativo Anual (POA). • Plan de adquisiciones. • Plan de Remuneraciones y RR.HH. 		Pro forma Presupuestaria ratificado por el I. Consejo Cantonal.
PROCEDIMIENTO			



Actores:	<ul style="list-style-type: none">• Gerente General.• Directorio.• Concejo Cantonal.• Subgerencia Financiera• Subgerencia de Planificación• Departamento de Presupuestos.• Gerentes/Directores/Responsables de área.• Coordinadores de proyectos.• Jefes de área.
Detalle del procedimiento:	<p>ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO DE ETAPA.</p> <p>Mucho más que un documento requerido por las leyes, el presupuesto es un instrumento fundamental para la administración pública, debido a que vincula todos los procesos organizacionales, que van desde la planeación y contabilidad, hasta la fiscalización.</p> <p>El presupuesto es una herramienta técnica/administrativa que ayuda a definir, dirigir y transparentar, los planes de acción que buscan mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.</p> <p>El proceso presenta ocho actividades fundamentales del proceso presupuestario, los mismos que son desarrollados por el Departamento de Presupuestos, con la contribución directa de todas las áreas de la empresa.</p> <p>1. PROGRAMACIÓN.</p> <p>Participan en ésta etapa las principales autoridades y funcionarios responsables tanto del manejo administrativo, técnico y financiero, como de la prestación de servicios, ejecución de obras, gestión y obtención de recursos financieros.</p> <p>La programación del presupuesto se enmarcará dentro de la política municipal y de la administración del Directorio de la Empresa. En donde se señalan la magnitud y la importancia de las necesidades de la comunidad de la provisión de los servicios que brinda la Empresa, mediante inversiones en obras de agua potable, alcantarillado, saneamiento desarrollo administrativo y la prestación de servicios de telecomunicaciones y conexos, sobre la base del conocimiento de la realidad.</p> <p>Los instrumentos más importantes que se utilizarán en la programación presupuestaria son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">- Plan estratégico de la Empresa,- Plan operativo de la Empresa,- Lineamientos generales y específicos del Ministerio de Economía



	<p>y Finanzas,</p> <ul style="list-style-type: none">- Guía metodológica de programación y formulación del presupuesto,- Políticas Presupuestarias de ingresos y gastos.- Plan de remuneraciones y recursos humanos de la Empresa. <p>El desarrollo de esta etapa deberá iniciarse a partir del mes de agosto de cada año, concluyendo una vez elaborado el presupuesto de la empresa.</p> <p>2. FORMULACION.</p> <p>Es la fase del proceso en la que se articulan las propuestas de acción, producción y necesidades de la comunidad en general, que se expresa en la estimación cuantificada de los ingresos, gastos e inversiones de los programas, actividades y proyectos definidos en la programación. En este ámbito, el uso del clasificador de ingresos y gastos es obligatorio para la empresa. Su modificación o actualización corresponde al Ministerio de Economía y Finanzas.</p> <p>Estimación de los Ingresos.</p> <p>El cálculo de los ingresos será efectuado en coordinación con la Subgerencia de Planificación en base a la información estadística disponible de modo que se realice una estimación objetiva de los ingresos, mismos que se dividen en: corrientes, capital y financiamiento. Los principales aspectos que se consideran para determinar los recursos son los siguientes.</p> <ul style="list-style-type: none">- Disposiciones legales que determinan rentas para la entidad como son las Leyes y Ordenanzas, Reglamentos, Convenios y contratos que se emiten para este fin, y así tenemos, la Ley de Presupuestos del Sector Público, la Ley de Contratación Pública, la Ordenanza de Regulación y Tarifas de Agua Potable para el Cantón Cuenca, Ordenanzas de Administración, regulación y tarifas para el uso de los servicios de alcantarillado del Cantón Cuenca, Reglamento y Ordenanza de Administración, Regulación y Tarifas del Servicio Telefónico para el cantón Cuenca, Convenio de Interconexión de los sistemas de Telecomunicaciones con entidades financieras nacionales e internacionales.- Actualización permanente de los catastros para poder determinar los ingresos por Contribución Especial de Mejoras y recuperación de cobros de las prestaciones de los servicios de agua potable, alcantarillado y telecomunicaciones.- Recaudación de cuentas pendientes de cobro de años anteriores.- Información de probables montos a recibir por participaciones y transferencias. <p>Estimación de Gastos.</p>
--	--



El cálculo de los gastos será efectuado en coordinación de las Gerencias y Direcciones de la Empresa, los mismos que se dividen en: corrientes, producción, inversión, capital y aplicación del financiamiento.

Una vez que se ha determinado las necesidades a satisfacer, derivado del Plan Operativo Anual, y se ha estimado los recursos, se procederá a preparar el presupuesto conforme la Ley de Presupuestos del Sector Público, la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, la Ordenanza y Reglamentos de la Empresa.

En esta etapa interviene el sistema uniclass módulo presupuesto, en donde los responsables departamentales ingresan sus necesidades para el año presupuestario; una vez que los responsables de áreas hayan ingresado sus necesidades, el sistema permite consolidar a nivel de Subgerencia, para que se haga una revisión general y se envíe a presupuestos.

Una vez en presupuestos, éste departamento puede aceptar o devolver a la Subgerencia correspondiente en caso de incoherencias. Es necesario indicar que las diferentes áreas tendrán como máximo hasta la tercera semana de octubre de cada año para el ingreso de sus requerimientos en el módulo de presupuesto

3. APROBACIÓN DEL PRESUPUESTO.

Una vez terminada la formulación del presupuesto se procede a realizar su aprobación, la primera semana de noviembre de cada año el Responsable de Presupuesto presentará al Gerente General para que realice las observaciones pertinentes, luego se presentará al Directorio para su conocimiento y aprobación, finalmente al I. Consejo Cantonal del Municipio para su ratificación.

4. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA.

La ejecución comprenderá el conjunto de acciones destinadas a la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros asignados en el presupuesto. En esta etapa se ejecuta todas las actividades de la Empresa durante el ejercicio económico correspondiente; es decir, la realización de todos los programas y proyectos contenidos en el presupuesto.

El éxito del cumplimiento de los objetivos depende de la observación del Plan Operativo aprobado y de ciertas condiciones previas que se mencionan a continuación:

- La ejecución del presupuesto se realizará entre el 1 de enero y el



	<p>31 de diciembre de cada año.</p> <ul style="list-style-type: none">- El cumplimiento del Plan Operativo y Programas de gastos.- La ejecución de las asignaciones establecidas en el presupuesto, con las respectivas certificaciones de fondos.- La existencia de cupos de gastos, como límites máximos de asumir compromisos y contraer obligaciones durante la ejecución de las actividades y proyectos de inversión en periodo fiscal.- La reprogramación de actividades, tanto en el monto como en el tiempo de su ejecución. <p>En la ejecución del presupuesto por programas intervienen todas las Gerencias y Subgerencias, con sus respectivas responsabilidades.</p> <p>Con la finalidad de cumplir con las normas legales establecidas por el Ministerio de Economía y Finanzas y la Contraloría General del Estado, se debe realizar el correcto uso del Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos por todas las áreas de la Empresa.</p> <p>5. CONTROL DE LA EJECUCION PRESUPUESTARIA.</p> <p>En esta etapa se realizará la verificación del cumplimiento de las responsabilidades de las unidades administrativas, no sólo por el control jurídico y contable del presupuesto, sino por la información que requiere la Empresa, los organismos de planificación gubernamental y diferentes organismos internacionales.</p> <p>Esta etapa supone dos tipos de controles, uno de gastos que actúa sobre el movimiento financiero y legal, el otro operacional que tiene relación con el desenvolvimiento de las actividades y avance físico de obras. Ambos controles se complementan y permiten informar a los Directores, Gerentes, Gerente General y Directorio.</p> <p>El control de gastos requiere una adecuada organización financiera que esté estructurada en forma funcional, que cuente con buenos procedimientos y métodos de trabajo y que observe las disposiciones legales correspondientes.</p> <p>El control operacional lo realizan los Gerentes y Directores responsables de los programas, reportando en forma trimestral el avance de los mismos; es decir, información de tipo físico o avance de obras.</p> <p>Con esta información, la Subgerencia Financiera, Subgerencia de Planificación, Subgerentes, Gerentes de Área y el Gerente General, podrán verificar periódicamente el cumplimiento de las metas de acuerdo con las previsiones contenidas en los planes operativos</p>
--	---



anuales. Esta comparación permitirá tomar decisiones sobre futuras asignaciones de fondos y efectuar los ajustes correspondientes.

6. EVALUACION DE LA EJECUCION PRESUPUESTARIA.

Se evaluará los resultados del presupuesto en términos de cumplimiento de las metas previstas. Para este propósito se requiere un sistema de comunicación interna ágil y oportuna, que permita conocer sobre el trabajo que realizan cada una de las dependencias. Dicha información permite la evaluación de la ejecución del presupuesto, el avance físico de las obras de inversión de agua potable, saneamiento y telecomunicaciones y la medición de las metas alcanzadas en el Plan Operativo Anual; las que se resumen a continuación:

- Análisis permanente de las operaciones tanto de los ingresos como de los gastos e inversiones.
- Análisis de las variaciones entre lo programado y ejecutado, aplicando indicadores presupuestarios.
- Medición de las realizaciones físicas y de los recursos financieros asignados en los programas aprobados.
- Adopción de medidas correctivas.

Estas actividades de evaluación serán realizadas trimestralmente por la Subgerencia de Planificación conjuntamente con la Subgerencia Financiera.

Adicionalmente a las evaluaciones trimestrales, a inicios del segundo semestre del año, se realiza la reforma al presupuesto, la misma que está a cargo del Departamento de Presupuesto en coordinación directa con todas las áreas de la empresa, para cuya aprobación se sigue el mismo procedimiento que el de la proforma presupuestaria.

7. CLAUSURA DEL PRESUPUESTO.

Es una etapa del ciclo presupuestario que se refiere al procedimiento para clausurar el ejercicio económico y proceder a la liquidación del presupuesto. También, mediante disposiciones que regula la determinación de la fecha del cierre del ejercicio, el plazo para el cumplimiento de los compromisos contraídos, la imputación que les corresponde y las formas de presentación del balance.

La Ley Orgánica de Régimen Municipal establece que el cierre de las cuentas y la clausura definitiva del presupuesto se efectuarán en forma improrrogable el 31 de diciembre de cada año. La clausura del presupuesto implica la suspensión de contraer compromisos de gastos. Después del 31 de diciembre no se podrán contraer



compromisos que afecten al Presupuesto del ejercicio anterior.

8. LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA.

La liquidación presupuestaria se realizará entre el 1 y el 31 de enero de cada año y es el acto por el cual se procede a regularizar las cuentas y establecer el monto total de los gastos que se han realizado a través de los cupos otorgados con carga a cada una de las partidas de gasto de los programas y subprogramas.

En cuanto a las obligaciones correspondientes a servicios o bienes legalmente recibidos antes del cierre del ejercicio conservarán su validez en el próximo año presupuestario.

En base a la información anterior la Subgerencia Financiera, determinará el déficit o superávit financiero de corto y largo plazo, proveniente de la ejecución del presupuesto.

La liquidación se aprobará de conformidad a los siguientes aspectos:

- Información relacionada con los ingresos efectivos a nivel de la partida presupuestaria, el estado del flujo del efectivo, con los datos de ingresos, los gastos efectivos y los de financiamiento.
- Formarán parte de la liquidación, los siguientes documentos:
 - a. Estados Financieros.
 - b. Detalle de ejecución de ingresos por partida presupuestaria.
 - c. Resumen de ejecución de gastos, por programa, grupo y objeto.
 - d. Detalle de ejecución de gastos a nivel de partida.
 - e. Otros documentos presupuestarios que respalden la liquidación.

Una vez realizada la liquidación presupuestaria, al Departamento de Presupuesto realizará una evaluación financiera de las asignaciones contempladas en el presupuesto.

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS PROYECTOS PRESUPUESTADOS.

Es importante realizar una evaluación inicial y final de los proyectos que formen parte del presupuesto, evaluaciones de tipo social, ambiental y económico permitirá a la empresa verificar el cumplimiento de los objetivos empresariales, verificar el impacto deseado y todos los parámetros que debieron haber sido cumplidos por el proyecto, así como también, nos da pautas de aprendizaje para la realización de posteriores proyectos dentro de la empresa. Otra de las herramientas a tomar en cuenta es el Presupuesto por Resultados, propuesto por el Ministerio de Economía y Finanzas, que plantea realizar una evaluación del

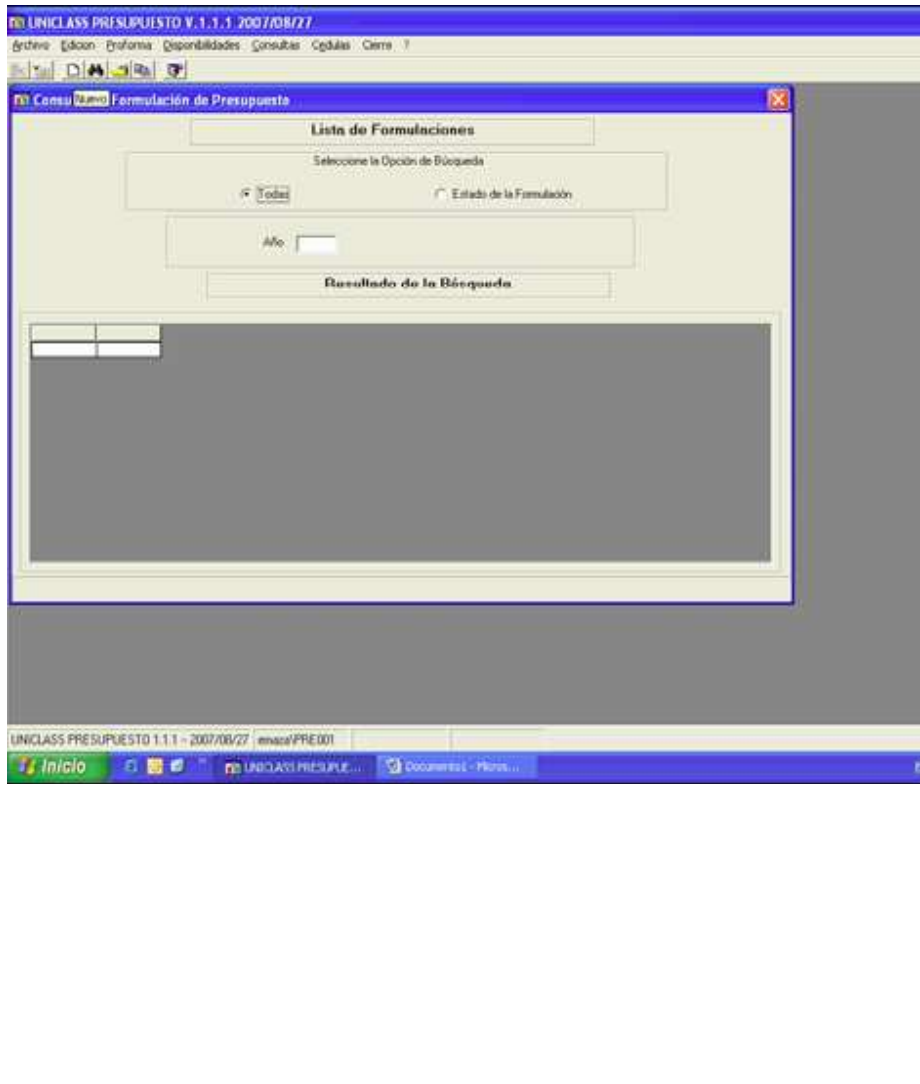


Autorizado por:	<hr/> <p style="text-align: center;">Eco. Vicente Méndez.</p> <p style="text-align: center;">SUBGERENTE FINANCIERO DE ETAPA.</p>
FORMA DE MEDICION	<p>Meta: -80% de Control Financiero Presupuestario en cada departamento de la Empresa</p> <p>Periodicidad: -Trimestral</p>



**Documentos
Adjuntos:**

- 1. PROGRAMACION PRESUPUESTARIA.**
- 2. MODULO UNICLASS PRESUPUESTO.**





Procedimiento	Egreso de Suministros y Materiales, Especies Valoradas y Sustancias de Uso Delicado (SUD) de la Bodega General de ETAPA		
Introducción	Es de vital importancia para la Empresa ETAPA E.P. disponer de procedimientos para el Egreso de Suministros y Materiales, Especies Valoradas y Sustancias de Uso Delicado (SUD) de la Bodega General, con el objeto de evitar costos de mantenimiento y obsolescencia excesiva.		
Objetivo General:	Redefinir los procesos de Egreso de Suministros y Materiales, Especies Valoradas y Sustancias de Uso Delicado (SUD) de la Bodega General de ETAPA.		
Objetivos Específicos:	Objetivo	Situación Actual	Producto /Resultado
	Identificar y levantar los procedimientos internos de Egresos de Bienes y suministros de la Bodega General de ETAPA.	No existen procedimientos de Egreso de Bienes y Suministros de la Bodega General documentados y aprobados.	Identificar las diferentes modalidades de Egresos existentes, con el fin de mejorar las gestiones correspondientes a los egresos, agilizar los procesos y facilitar el accionar de los funcionarios
	Incorporar en el Procedimiento de Egreso de Materiales de oficina y similares niveles de Stock máximos y mínimos manejando un saldo común en Bodega independientemente de los Centros de Costo.	Los egresos de materiales de oficina se realizan por centros de costos sin considerar niveles de stock máximos y mínimos.	Asegurar la disponibilidad y abastecimiento necesario de material de oficina para el personal interno de ETAPA manteniéndose niveles de inventarios adecuados y acordes a la situación actual de la Empresa, y que tienen su impacto directo en la Planificación de Adquisiciones; lográndose además:



	Incorporar niveles de stock máximos y mínimos por centros de costo.	No se considera niveles de stock máximos y mínimos de tal manera que se produce desabastecimiento de material y por ende retraso en las actividades del personal de ETAPA.	Reducir los Egresos en calidad de préstamos y evitar el desabastecimiento, asegurando la disponibilidad y existencia de los materiales en la bodega general de ETAPA.
Interacción:	IMPUTS:		OUTPUTS:
	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de Egreso. • Solicitud de Requerimiento. • Orden para dar de baja. • Orden para donaciones. 		<ul style="list-style-type: none"> • Documento de Egreso. • Bienes, Suministros y Materiales identificados para la baja. • Informe técnico del bien para la Baja.
PROCEDIMIENTO			
Actores:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General y Subgerencias. • Subgerencia Financiera. • Departamento de Activos Fijos. • Departamento de Contabilidad. • Bodega General. • Responsable del Centro de Costo. • Subgerencia de Área. • Departamento de Presupuesto. • Departamento de Adquisiciones. 		
Detalle del procedimiento:	<p>Para desarrollar los procesos de Egresos de la Bodega General de ETAPA se tiene las siguientes etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso para generar una Solicitud de Egreso o Solicitud de Requerimiento. 2. Cierre de la Solicitud de Egreso o Requerimiento. 3. Aprobación de la Solicitud de Egreso o Solicitud de Requerimiento. 4. Despachos de la Bodega General de ETAPA. <p>1. PROCESO PARA GENERAR UNA SOLICITUD DE EGRESO O SOLICITUD DE REQUERIMIENTO (Responsable del Centro de Costo):</p> <p>Para poder gestionar un egreso de materiales, en primer lugar debe existir un requerimiento por parte de un Cliente Interno, para lo cual el responsable del Centro de Costo respectivo y debidamente autorizado generará una Solicitud de Egreso (solicitud para egresar materiales de la Bodega necesarios para la ejecución de una Obra) o una Solicitud de</p>		



	<p>Requerimiento (solicitud para poder egresar suministros de la Bodega General para el uso interno de un Centro de Costo).</p> <p>El proceso de generar una Solicitud, es el proceso mediante el cual los ítems detallados dentro de la Solicitud de Egreso o Solicitud de Requerimiento en el sistema informático se comprometen para asegurar su disponibilidad.</p> <p>Para generar una Solicitud de Egreso o una Solicitud de Requerimiento el Responsable del Centro de Costo deberá ingresar en el sistema informático la siguiente información según sea el caso:</p> <p>Solicitud de Egreso: Para generar una Solicitud de Egreso en primer lugar el Responsable del Centro de Costo deberá estar debidamente habilitado, caso contrario no podrá realizar la Solicitud de Egreso.</p> <p>Dependiendo del Tipo de Egreso el Responsable del Centro de Costo ingresará la siguiente información:</p> <p>Egreso por Inversión: Se registrará para la cabecera de la Solicitud de Egreso: Número de Contrato, además se mostrará la Línea de Actividad, el nombre del contratista, Fiscalizador, fecha y el Número de la Solicitud de Egreso. Para el detalle de la Solicitud de Egreso se registrará la siguiente información: Código del ítem, Nombre, Descripción, Unidad, Obra (lista desplegable), Tramos, Cantidad a egresar.</p> <p>Egreso por Producción y Mantenimiento: Se ingresará la siguiente información para la cabecera del Egreso: Línea de Actividad, Cédula y Nombre del Inspector Responsable, Cédula y Nombre del Ingeniero Responsable. Además se mostrará la fecha del sistema y el número de Egreso. Para del detalle de la Solicitud de Egreso se registrará: Código del ítem, Nombre, Descripción, Unidad, Centro de Costo y Cantidad a egresar.</p> <p>Solicitud de Requerimiento: Para generar una Solicitud de Requerimiento en primer lugar el Responsable del Centro de Costo deberá estar debidamente habilitado, caso contrario no podrá generar la Solicitud de Requerimiento.</p> <p>Egreso por Consumo: El sistema recibirá del Responsable del Centro de Costo la Actividad o la justificación del uso de los materiales a solicitar, la cédula y nombre del Solicitante (Responsable) y Destinatario (Custodio).</p>
--	--



	<p>Para el detalle de la Solicitud de Requerimiento registrará la siguiente información: Código del ítem, Nombre, Descripción, Unidad y Cantidad a solicitar.</p> <p>En el caso de las dos modalidades (solicitud de egreso o requerimiento) el valor de la cantidad a egresar deberá estar en el rango deseable, es decir, que no sobrepase lo adquirido por cada Centro de Costo dentro del Plan Anual de Adquisiciones.</p> <p>Al momento de ingresar el ítem solicitado a egresar el sistema informático verificará si existe saldo favorable que debe estar dentro de un rango de stock máximo y mínimo, de tener saldo en el stock se egresará la cantidad solicitada y al mismo tiempo se realizará la actualización del stock, de tal manera que si resulta del egreso un stock menor o igual al stock mínimo el sistema informático lanzará una señal de advertencia lo que conllevaría a un proceso de adquisición por el monto correspondiente.</p> <p>Si al generar la solicitud de Egreso el sistema informático identifica el ítem en un estado de stock mínimo (proceso de adquisición), el responsable del Centro de Costo analizará la posibilidad de realizar un egreso en calidad de préstamo de ser factible según sea el caso.</p> <p>Para el proceso de Egreso es necesario diferenciar que los materiales son registrados en un saldo que corresponde al detalle de existencias del centro de costo a diferencia de los suministros de oficina y sus similares que son registrados en un saldo común, en los dos casos se mantiene un registro de stock máximos y mínimos.</p> <p>Para el registro contable los egresos se realizarán con el direccionamiento a las líneas de actividad, centros de costo, proyectos u obras. Al realizar el registro de los ítems a egresar en la solicitud de egreso o requerimiento el responsable del Centro de Costo procederá a realizar el cierre de la misma, pasando a un estado de “mantenimiento”, en la cual el responsable del Centro de Costo podrá modificar o eliminar la misma mientras no se realice el cierre.</p> <p>2. CIERRE DE LA SOLICITUD DE EGRESO O DE LA SOLICITUD DE REQUERIMIENTO (Responsable del Centro de Costo):</p> <p>Proceso mediante el cual el responsable del Centro de Costo envía por medio del sistema informático la información de una Solicitud de Egreso o una Solicitud de Requerimiento al Director de Área para su correspondiente aprobación, para esto se cambiará el estado de la información de la Solicitud a un estado para la aprobación del Director</p>
--	--



	<p>de Área.</p> <p>En esta instancia el sistema no permitirá realizar ningún tipo de modificación de la información en un Centro de Costo una vez hecho el cierre.</p> <p>3. APROBACIÓN DE LA SOLICITUD DE EGRESO O LA SOLICITUD DE REQUERIMIENTO (Responsabilidad del Director de Área):</p> <p>El Director de Área podrá aprobar o rechazar la Solicitud de Egreso o la Solicitud de requerimiento realizada por el responsable del Centro de Costo. Para este proceso el Subgerente de Área podrá visualizar en el sistema un listado de todas las Solicitudes de Egreso por aprobar y podrá filtrar las mismas por: Fecha, Número de Solicitud, Número de Contrato, Solicitante y Contratista. Si se trata de una Solicitud de Requerimiento se podrá filtrar por: Fecha, Número de Solicitud y Centro de Costo.</p> <p>Ubicada la Solicitud se recuperará toda la información detallada en la Solicitud de Egreso o la Solicitud de Requerimiento para el análisis por parte del Subgerente de Área. Una vez que el Subgerente de Área apruebe la Solicitud de Egreso o la Solicitud de Requerimiento, se comprometerá los ítems especificados por un lapso de 10 días, esto implica que la cantidad a egresar detallada en la solicitud correspondiente no podrá ser considerada para generar otra solicitud.</p> <p>En caso de rechazar la Solicitud se mantendrá en el sistema como un reporte de Solicitud negada, esto implica que el responsable del Centro de Costo deberá generar otra Solicitud y continuar con el proceso de cierre y aprobación.</p> <p>La solicitud aprobada por el Subgerente de Área será enviada por medio del sistema informático a la Bodega General para que se proceda al despacho de los bienes comprometidos en el momento en que se requiera, teniendo presente que el compromiso de los bienes detallados en la solicitud de Egreso o Requerimiento será solo por 10 días, lo que implica que después de este tiempo los ítems comprometidos pasarán a estar nuevamente disponibles en el stock de inventarios ya sea dentro del detalle de existencias del centro de costo o dentro del saldo común según sea el caso.</p> <p>4. DESPACHOS POR LA BODEGA GENERAL DE ETAPA (Responsabilidad del Bodeguero):</p> <p>El bodeguero para proceder al despacho de ítems comprometidos dentro de una Solicitud de Egreso o una Solicitud de Requerimiento, en primer</p>
--	--



	<p>lugar localizará la Solicitud aprobada por el Director, si se trata de :</p> <ol style="list-style-type: none">1. Egreso por Inversión: Se realiza este egreso de materiales de la Bodega General para su uso en obras mediante contrato. Se localizará la Solicitud de Egreso aprobada por el Director mediante: Número de la Solicitud de Egreso, Fecha, Número de Contrato, Contratista, y Fiscalizador.2. Egreso por producción y mantenimiento: Consiste en el egreso de materiales de la Bodega General destinados para producción o mantenimiento. Se localizará la Solicitud de Egreso aprobada por el Director mediante: Número de la Solicitud de Egreso, Fecha, Líneas de Actividad, Código y Nombre.3. Egresos por consumo: Se realiza el egreso de materiales por consumo de la Bodega General cuando un responsable de cada centro de costo requiere de suministros para su uso interno. Se localizará la Solicitud de Requerimiento (Aprobada por el Director) mediante: Número de la Solicitud de Requerimiento, Fecha y Responsable. <p>Una vez que el Bodeguero localice la Solicitud, se recuperará automáticamente toda la información detallada en la Solicitud de Egreso o en la Solicitud de Requerimiento de los ítems con compromiso y llenará un campo de información adicional acerca del Egreso, como es nombre del funcionario que lleva los Bienes, motivo, etc.</p> <p>Con la información detallada en la solicitud se procede al despacho de los ítems con compromiso de egreso (podrá realizar búsquedas de los ítems por Código, Nombre, Clasificador y Característica de la Línea de Actividad elegida) para lo cual el Bodeguero ingresará la cantidad de ítems a egresar y se validará que el valor de la cantidad ingresada no sea mayor a lo solicitado y al mismo tiempo se especificará la ubicación física de almacenaje del ítem. El egreso puede ser parcial, cuando se egresa una menor cantidad de lo comprometido o total cuando se egresa toda la cantidad comprometida. Los ítems despachados serán restados del stock (actualización del stock) mientras que los no despachados permanecerán comprometidos durante el plazo determinado anteriormente.</p> <p>Se ingresará al sistema informático el Egreso e imprimirá el documento de Egreso para el correspondiente despacho dejando como constancia de la entrega el documento de Egreso firmado por el solicitante.</p> <p>Una copia del documento de Egreso Firmado se le entregará al Solicitante, el original se archivará en la Bodega General de ETAPA como respaldo para el proceso de inventarios y la segunda copia se</p>
--	--



	<p>enviará al Departamento de Activos Fijos para realizar el control de precios, material, etc.</p> <p>NOTA: El bodeguero puede descomprometer los ítems que no han sido despachados para que estén nuevamente disponibles, para esto el sistema permitirá visualizar los ítems comprometidos y no despachados que han sobrepasado el tiempo de compromiso establecido previamente (10 días definidos por el administrador), preguntando al Bodeguero si desea descomprometer (decisión del bodeguero) y al mismo tiempo se deberá informar al usuario los ítems que han sobrepasado el tiempo de compromiso.</p> <p>Los materiales y suministros despachados por la Bodega General son destinados para la ejecución de obras o para el consumo interno, por tal motivo puede darse el caso de que se tenga un reingreso de estos ítems debido a sobrantes, dándose los siguientes casos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Reingreso por Inversión.• Reingreso por producción y mantenimiento.• Reingreso por Consumo. <p>CASOS ESPECIALES:</p> <p>Dentro de los Tipos de egreso se tiene el Egreso por Bajas, Egreso por Donaciones, Egreso de Sustancias de Uso Delicado y el Egreso de Especies Valoradas que se manejan con una modalidad diferente de las anteriores, describiéndose su operatividad de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Egreso por Bajas: Se realiza el Egreso de materiales de Bodega General por motivo de Bajas: Remates, desechos y destrucción. <p>Remates, Desechos y Destrucción:</p> <p>El Bodeguero realizará la identificación del estado de los bienes mediante el inventario realizado, e informará por escrito al Subgerente Financiero acerca de aquellos que se han vuelto inservibles, obsoletos o se han dejado de usarse.</p> <p>El Subgerente Financiero designará a uno de los servidores de control previo, distinto del encargado de la custodia o uso de los bienes, para que realice la inspección de los mismos, si de la inspección resultase que los bienes todavía son necesarios, concluirá el trámite y se archivará el expediente, caso contrario elaborará el informe correspondiente, el mismo que tiene que ser puesto en conocimiento del Gerente General y si del análisis del mismo se desprende que los bienes son inservibles u obsoletos o</p>
--	--



	<p>se dejaron de usarse, pero son susceptibles de venta, se rematarán previa resolución del Gerente General o su delegado (Proceso de Venta o Remate).</p> <p>Si los bienes fueron declarados inservibles, y en caso que no existiera interesados en la venta ni fuera conveniente la entrega de estos en forma gratuita se procederá a la destrucción de estos de acuerdo con las normas ambientales vigentes (Proceso de destrucción).</p> <p>El Gerente General cualquiera que sea el caso deberá enviar a la Subgerencia Financiera la orden de baja del bien y el fin de la misma, la que deberá ser enviada a la bodega General para que proceda a la baja del sistema informático. La baja de tales bienes, se efectuará una vez que se haya comunicado a la Contraloría General del Estado, para fines de control y auditoría.</p> <p>Los emblemas y logotipos y mas distintivos antes de la entrega – recepción deberán ser borrados, así como retiradas las placas, y canceladas las matrículas oficiales. Para realizar la baja el Bodeguero ingresará la siguiente información al sistema para la cabecera del Egreso: Línea de Actividad, Justificación de la Baja del ítem, Documentación adjunta dependiendo del tipo de Baja (remates, desechos, restitución o destrucción) en archivos digitales. Además se mostrará el Total calculado en base al detalle. Para el detalle del Egreso se ingresará: Código del ítem, Descripción del ítem, Unidad, Centro de Costo, Cantidad a egresar y Precio Unitario (precio en los registros contables).</p> <p>El Bodeguero grabará e imprimirá el Documento de Egreso a nombre del Jefe de Bodega mediante el sistema informático, y se procederá a la separación del stock de los bienes dados de baja de la Bodega General para los procesos de Venta o Remate, Destrucción o Donación. El documento de egreso será enviado a contabilidad para el proceso contable, una copia para el Departamento de Activos Fijos que realizará el control del valor y cantidad del bien egresado, la segunda copia del documento de egreso con los documentos necesarios para la baja serán archivados en la Bodega General para el proceso de inventarios correspondiente.</p> <p>2. Egreso por Donaciones: Se realiza el Egreso de materiales de la Bodega General por motivo de Donaciones.</p> <p>Cuando no fuera posible la venta de los bienes identificados</p>
--	--



	<p>previo al inventario realizado por la Bodega General, el Gerente General señalará la entidad u organismo a la que se transferirá gratuitamente los bienes.</p> <p>Antes de que el Gerente General resuelva el alcance y sentido de la baja de los bienes es necesario que el Subgerente Financiero emita un informe por escrito sobre los bienes.</p> <p>El valor del egreso al que se realizará la Donación será el que conste en los registros contables de la institución Donante.</p> <p>El Subgerente Financiero enviará la documentación (Orden de baja e informe técnico) a la Bodega General para que se proceda al egreso. El Bodeguero ingresará al sistema la siguiente información para la cabecera del Egreso: Línea de Actividad, Nombre de la Persona o Entidad a la que se dona, Justificación de la Donación del ítem, Documentación adjunta en archivos digitales. Además se mostrará el Total calculado en base al detalle, la Fecha y el Número de Egreso. Para el detalle del Egreso se ingresará: Código del ítem, Nombre, Descripción, Unidad, Centro de Costo, Cantidad a egresar y Precio Unitario.</p> <p>Grabará e imprimirá el Documento de Egreso a nombre del Jefe de Bodega, y procederá a la separación del stock de los bienes dados de baja de la Bodega General para proceder a la Donación.</p> <p>El documento de egreso será enviado a contabilidad para el proceso contable, una copia para el Departamento de Activos Fijos que realizará el control del valor y cantidad del bien egresado, la segunda copia del documento de egreso con los documentos necesarios para la baja serán archivados en la Bodega General para el proceso de inventarios correspondiente.</p> <p>3. Egreso de sustancias de uso delicado: El Bodeguero realizará el Ingreso y Egreso simultáneo, el cual será total y no parcial, tomando como base los datos generados en el ingreso correspondiente (proceso de ingreso de SUD).</p> <p>Se localizará el Contrato, a partir del cual se generó el Ingreso, mediante el número del Contrato ingresado. La información requerida será una breve descripción y el Responsable (persona que llevará los químicos) esta persona será el Jefe de Planta de las Plantas de Tratamiento. El bodeguero grabará el Egreso e imprimirá el documento para que la Bodega General sea la encargada de enviar la documentación al Jefe de Planta para su aceptación, actividades que se realizarán en el lapso de las 24 horas de haber realizado el egreso de las Sustancias de Uso Delicado. El documento de egreso firmado por el Jefe de Planta</p>
--	---



	<p>será archivada en la Bodega General, y la segunda copia se enviará al Dpto. de Activos Fijos para el control de cantidad y precio de lo egresado.</p> <p>4. Egreso de Especies Valoradas: El Ingreso y Egreso de las Especies Valoradas es simultáneo, se generará el Egreso correspondiente para este Ingreso, el cual será de todas las Especies Valoradas y no parcial. Se localizará el Contrato, a partir del cual se generará el Ingreso, mediante el número del Contrato u orden de adquisición ingresado por el Bodeguero, y además detallará el Responsable (tesorero persona que llevará las especies), y dos archivos adjuntos de las actas de Ingreso y Egreso que coordinará el Tesorero. Grabará e imprimirá el documento de Egreso para la constancia de lo recibido por el Tesorero, el documento original de Egreso será archivado en la Bodega General y las copias serán enviadas al Departamento de Activos Fijos para el control de los precios y material.</p> <p>5. Egreso de Materiales para Obras Emergentes de Mantenimiento de Agua Potable y Alcantarillado: El Egreso de Materiales por emergencia se realizará en el momento que exista una causa justificada que implique que no se pueda realizar el egreso por el procedimiento normal siguiendo los canales preestablecidos, como es la ausencia del Responsable del centro de costo ya sea por estar fuera de la Empresa o por suscitarse el hecho en horarios fuera de las 8 horas laborales del funcionario responsable de generar y emitir aprobado el egreso respectivo.</p>
--	--



Leyes y Documentos:	<ul style="list-style-type: none">• Reglamento General de Bienes del Sector Público, publicado en Registro Oficial 378.• Normas de Control Interno.• Recomendaciones de la Contraloría General del Estado.• Documentación Sistema de Planificación y Control de Inventario.• Recomendaciones de los Funcionarios de ETAPA.
Administrador	Bodega General de ETAPA EP
Revisado por:	Ing. Gil Coronel Responsable de Activos Fijos y Bodega
Aprobado:	Eco. Vicente Méndez Rojas Subgerente Financiero



Indicadores de Evaluación:

- Eficiencia: Tiempo para realizar el Egreso de Materiales por Emergencia.

EGRESO DE MATERIALES POR EMERGENCIA	
ACTIVIDADES	TIEMPO (días)
Entrega de materiales al Inspector responsable hasta la entrega del parte diario de trabajo al responsable del centro de costo.	1
Desde la recepción del parte diario de trabajo hasta el egreso de los materiales en el sistema informático de la bodega General.	1
TOTAL:	2

- Eficiencia: Tiempo de compromiso de los materiales y suministros hasta el egreso en el sistema informático de la Bodega General, es decir hasta la entrega de los materiales y suministros al personal interno por parte de la Bodega General.

TIEMPO DE LOS BIENES COMPROMETIDOS	
ACTIVIDADES	TIEMPO (días)
Tiempo transcurrido desde la aprobación de la solicitud de Egreso o Requerimiento hasta el egreso de los materiales y/o suministros del sistema informático de Bodega General.	≤ 10

- Eficiencia: Tiempo para realizar el Egreso de Sustancias de Uso Delicado (SUD) de la Bodega General de ETAPA.

EGRESO DE SUSTANCIAS DE USO DELICADO (SUD)	
ACTIVIDADES	TIEMPO (días)
Egreso del sistema informático hasta el envío del acta de egreso al Jefe de Planta para su legalización.	1
Legalizada el acta de Egreso hasta la recepción del documento legalizado en la Bodega General de ETAPA.	1
TOTAL:	2

- Eficiencia: Reducción del stock en la Bodega General de ETAPA (material publicitario y Especies Valoradas) con el oportuno despacho.

EXISTENCIAS EN LA BODEGA GENERAL	
BIENES Y SUMINISTROS	STOCK (unds)
Especies Valoradas	0
Sustancias de Uso Delicado (SUD)	0
STOCK:	0*

*El saldo del stock dentro de la Bodega General de ETAPA será cero por que se realizará el Ingreso y Egreso simultáneo.



<p>Documentos Adjuntos:</p> <p>FORMA DE MEDICION</p>	<ul style="list-style-type: none">• Documento de Egreso.• Informe técnico para la Baja o Donaciones. <p>Meta: - Egreso de Materiales por Emergencia 2 días -Tiempo de los bienes comprometidos 10 días -Egreso de Sustancias de Uso Delicado 2 días.</p> <p>Indicador: -Cantidad de egresos tramitados (materiales, sustancias de uso delicado, existencias en la bodega) / Cantidad de egresos recibidos.</p> <p>Periodicidad: -Mensual.</p>
--	---



Procedimiento:	Ingreso de activos fijos, Suministros y Materiales, Especies Valoradas y Sustancias de Uso Delicado (SUD) en la Bodega General de ETAPA.		
Introducción	Los ingresos de materiales, suministros, activos fijos, especies valoradas, sustancias de uso delicado, dentro de la Bodega General de ETAPA se los realiza previa verificación de la documentación que respalda el ingreso frente a la constatación físico del elemento a ingresar. Una vez ingresados en el Sistema de Administración de Bodegas los bienes, estos son registrados, codificados e inventariados para su utilización.		
Objetivo General:	Actualizar los procesos de ingreso de Activos Fijos, Suministros y Materiales, Especies Valoradas y Sustancias de Uso Delicado a la Bodega General de ETAPA.		
Objetivos Específicos:	Objetivo	Situación Actual	Producto/Resultado
	Levantar los procesos individuales de ingreso para cada tipo existente dentro de la Bodega General.	No existe un levantamiento de ingreso individual para cada modalidad existente dentro del proceso de Aprovisionamiento.	Controlar los ingresos a Bodega General y su registro adecuado en el sistema informático.
	Identificar las necesidades de mejora para las diferentes modalidades de ingreso.	Inconvenientes en el ingreso de los Activos Fijos, Suministros y Materiales, Sustancias de Uso Delicado y en especial las Especies Valoradas.	Mejorar la gestión y control de los ítems registrados dentro de la bodega.
	Actualizar los procesos de Ingresos a la Bodega General.	Los procesos actuales no evidencian la aplicación de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.	Adaptar los procesos de Ingreso a la nueva Ley Orgánica del Sistema Contratación Pública.



Interacción:	IMPUTS:	OUTPUTS:
	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de entrega recepción de contrato, levantadas por la Comisión de Recepción y el Proveedor. • Orden de compra. • Contrato, mediante escritura pública si se lo requiere. • Facturas y guías de remisión por parte del proveedor. • Documentos de egreso para el caso de sobrante de proyectos. • Formularios de recepción de material debidamente llenados para el Ingreso por Producción Interna, o • Contratos dependiendo del caso. <p>Estos documentos son necesarios para la aceptación o rechazo del activo o bien a ingresar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Facturas, guías de remisión debidamente firmadas como recibí conforme. • Actas de ingreso parcial o total a la Bodega General. • Reportes de inconsistencia. • Actas de responsabilidad firmadas y aceptadas por el custodio de activos fijos asignado. • Base de datos de Bodega General necesarios para el proceso de Inventarios. <p>Los documentos resultantes del proceso son archivados en la Bodega General y enviados a los respectivos departamentos para continuar con el proceso de gestión y control.</p>
PROCEDIMIENTO		
Actores:	<ul style="list-style-type: none"> • Comisión de recepción de contratos. • Gerencia y/o Subgerencias. • Bodega General. • Departamento de Activos Fijos. • Departamento de Contabilidad. • Plantas de Tratamiento y Laboratorios. • Departamento de Tesorería. • Proveedores, Donantes, Empleados, Clientes internos y externos. 	
Detalle del procedimiento:	<p>Para detallar el proceso de Ingreso a la Bodega General de ETAPA es necesario tener en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clasificación de los ítems de la Bodega General. • Diferentes modalidades de ingreso para cada ítem. • Documentos necesarios para cada modalidad de ingreso. • Orden de la Información. 	



CLASIFICACIÓN DE LOS ITEMS DE LA BODEGA GENERAL:

1. **Activos Fijos (Bienes de Larga Duración):** Es considerado Activo Fijo todo aquello que cumple los siguientes aspectos:
 - Propiedad de la Empresa
 - Destinados a actividades administrativas y/o productivas
 - Vida útil estimada mayor a un año
 - Costo de adquisición igual o mayor a 100 dólares
2. **Consumo Interno o Existencias:** Comprende todo aquello que no cumple con los aspectos referentes a Bienes de Larga Duración. Dentro de este grupo se puede enfocar o hacer referencia al Control Administrativo, que engloba a Bienes que deben ser devueltos a Bodega General por parte de sus respectivos custodios, con énfasis de aquellos cuya adquisición es repetitiva.
3. **Sustancias de Uso Delicado (SUD):** Las Sustancia de Uso Delicado son consideradas como Suministros y Materiales, pero por su manejo y manipulación especial debido al riesgo que involucra estas sustancias químicas, su almacenaje y recepción se realizan en las Plantas de Tratamiento o Laboratorios por personal calificado y bajo normas de seguridad necesarias para asegurar el bienestar común.
4. **Especies Valoradas:** Documentos de exigibilidad económica que cumple los siguientes aspectos:
 - Comprende todo aquello en donde es clara la diferenciación entre lo que costó producir y su precio de venta, pudiendo ser boletos, tarjetas prepago, etc.
 - Normalmente son tratadas o analizadas como un material en Bodega General (ingreso a valor de producción).
 - Bodega realiza el ingreso a costo de impresión más gastos incurridos como de importación, fletes, seguros, impuestos no reembolsables y cualquier otro valor necesario para que el bien esté en condiciones de consumo o venta.
 - El Tesorero llevará el control de las Especies Valoradas, en el que ya se toma en cuenta su valor comercial. (Valor efectivo negociable), es una cuenta por cobrar.
 - El Tesorero es el responsable y custodio de las Especies Valoradas



MODALIDADES Y DOCUMENTOS NECESARIOS PARA EL INGRESO A LA BODEGA GENERAL DE ETAPA:

Los ingresos a la Bodega General se pueden realizar por las siguientes modalidades: Adquisición (Definidas por la Ley Orgánica de Contratación Pública de acuerdo al monto de adquisición de Bienes normalizados y no normalizados), Donaciones, Restitución o Siniestro, Sobrantes de Proyectos y Producción Interna.

1. ADQUISICIONES:

Las adquisiciones para las Empresas Públicas están normadas bajo la Ley del Sistema Nacional de Contratación Pública, a través de Procesos Dinámicos para el caso de bienes normalizados y las diferentes modalidades comunes para los bienes no normalizados.

De acuerdo al artículo 69 de la nueva ley de Contratación Pública (suscripción de contrato), los contratos que por su naturaleza o expreso mandato de la Ley lo requieran se formalizarán con escritura pública.

Los demás contratos se otorgarán mediante documento suscrito entre las partes sin necesidad de Escritura Pública.

Las modalidades de contrato y los documentos necesarios para realizar las adquisiciones de acuerdo a su monto son las siguientes:

Procesos Dinámicos:

- **Catálogo Electrónico:** La compra de Bienes normalizados se la realiza mediante los catálogos existentes en el portal de www.compraspublicas.gov.ec para su contratación directa como resultante de la aplicación de convenios marco. Las contrataciones que se realicen por el sistema de catálogo se formalizarán con la orden de compra y el acta de entrega.
- **Subasta Inversa:** Para la adquisición de Bienes normalizados que no se encuentren en el catálogo electrónico, las entidades contratantes deberán realizar subastas inversas, que se formalizarán con un Contrato.

Procesos Comunes:

- **Contrataciones de Menor Cuantía:** Las contrataciones de Bienes no normalizados, cuyo presupuesto referencial sea inferior al 0,000002 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente Ejercicio Económico. Los contratos de menor cuantía se instrumentarán con la Factura correspondiente.



	<ul style="list-style-type: none">• Cotización: La contratación para la adquisición de bienes no normalizados, cuyo presupuesto referencial oscile entre 0,000002 y 0,000015 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente Ejercicio Económico, que se formalizarán con Contrato.• Licitación: Para contratar la adquisición de bienes no normalizados, cuyo presupuesto sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del presupuesto inicial del Estado del correspondiente Ejercicio Económico. Se instrumentarán con Escritura Pública. <p>Por la modalidad de adquisición se pueden ingresar:</p> <ul style="list-style-type: none">• Activos Fijos.• Suministros y Materiales.• Especies Valoradas.• Sustancias de Uso Delicado (SUD). <p>De la administración de contrato: Para todos estos contratos el Gerente General nombrará un funcionario responsable de la Administración de Contrato, que serán los responsables de tomar todas las medidas necesarias para su adecuada ejecución, con estricto cumplimiento de sus cláusulas, programas, cronogramas, plazos y costos previstos.</p> <p>2. DONACIÓN: Para esta modalidad de ingreso se requiere los siguientes documentos: Acta de entrega – Recepción, Oficio de aceptación por parte de las Gerencias o Direcciones, copia de facturas si existen, avalúos siempre que se haya estimado que el valor del registro es notoriamente diferente de real.</p> <p>Por la modalidad de Donación se pueden ingresar:</p> <ul style="list-style-type: none">• Activos Fijos.• Suministros y Materiales. <p>3. RESTITUCIÓN O SINIESTRO: Para realizar el Ingreso por Restitución o Siniestro es necesario los siguientes documentos: Acta de entrega – recepción, liquidación del siniestro, factura o documento en donde conste la valoración de cada ítem, objeto de la restitución.</p> <p>Los custodios servidores públicos, trabajadores o terceros sobre los cuales se establezca responsabilidades provenientes de un examen de auditoría serán los responsables de reponer el bien.</p> <p>Por la modalidad de Restitución o Siniestro se pueden ingresar:</p> <ul style="list-style-type: none">• Activos Fijos.
--	--



	<ul style="list-style-type: none">• Suministros y Materiales. <p>4. SOBANTES DE PROYECTOS: Para realizar el ingreso por esta modalidad se necesita los documentos de egreso y el oficio de detalle emitida por el fiscalizador.</p> <p>Por esta modalidad se puede ingresar: Suministros y Materiales.</p> <p>5. PRODUCCIÓN INTERNA: Para realizar el ingreso por esta modalidad es necesario el Formulario de Recepción de material debidamente valorado.</p> <p>Por esta modalidad se puede ingresar: Suministros y Materiales.</p> <p>SECUENCIA Y ORDEN DE LA INFORMACIÓN:</p> <p>Para proceder a la recepción e ingreso respectivo, es necesario que en primer lugar se tenga de antemano los documentos necesarios y suficientes que sirvan de guía a la Bodega General para el control de calidad (cantidad facturada, fechas de caducidad si amerita el ítem, especificaciones técnicas, estado y otras características necesarias) de los ítems a recibir.</p> <p>Una vez realizado el control de calidad se pueden producir inconsistencias (en el precio, cantidad, parámetros técnicos, etc.) entre los documento y los ítems a recibir, para lo cual según sea el caso se procederá:</p> <ul style="list-style-type: none">• Adquisiciones: Se comunicará con el administrador del contrato / fiscalizador y proveedor, los mismos que analizarán la posibilidad de realizar un ingreso parcial.• Donaciones: Se comunicará a la Subgerencia Financiera paralelamente con el Donante, para analizar si es posible realizar un ingreso parcial.• Producción Interna: El representante de la Bodega General coordinara con el Departamento de Obras Civiles para realizar el trámite correspondiente.• Restitución o Siniestro: Comunicar a la Subgerencia Administrativa para que por medio de la Oficina de Seguros realicen la coordinación que amerite.• Sobrante de Proyectos: Comunicar al fiscalizador o responsable del material. <p>Es importante definir la diferencia de un Ingreso Parcial o Total.</p> <p>Ingreso Parcial: Es aquel que se puede suscitar debido a fallas en la documentación respecto a errores en cantidad, calidad, como daños de bienes entregados. También se podría suscitar por consecuencia de una cláusula contractual. Si se realiza un ingreso parcial para distintos</p>
--	--



	<p>Centros de Costo en la Línea de Actividad elegida, el sistema prorrateará proporcionalmente la disponibilidad de los materiales en base a lo planificado para ese mes. Es así pero acaso no cambiará con las recomendaciones de la CGE.</p> <p>Ingreso Total: Es aquel en el que tanto la documentación que acompaña a la mercadería como el control de calidad correspondiente no presentan inconsistencias.</p> <p>El Bodeguero al realizar el Ingreso en el sistema informático deberá considerar lo siguiente, cuando se trata de:</p> <ul style="list-style-type: none">• Especies Valoradas: Ingresará a precio de factura de producción y egresará simultáneamente a nombre del Tesorero (proceso de egreso).• Sustancias de Uso Delicado: Ingresará y egresará simultáneamente a nombre del Jefe de Planta.• Sobrante de Proyectos: Reingresará a valor de egreso.• Contrato de compra – venta (material publicitario, instalación y puesta en funcionamiento): Los Bienes ingresados por esta modalidad serán ingresados y egresados en forma inmediata al solicitante (proceso de egreso), con el fin de que no se estoquee en la bodega y se asigne un responsable para su control. <p>El Acta de ingreso junto con las copias de los documentos de soporte serán archivadas en la Bodega General y las copias enviadas al Departamento de Activos Fijos, el que se encargará de asignar un custodio (responsable), una ubicación y un código individual interno para cada uno de los ítems ingresados por el Bodeguero al Sistema de Administración de Bodegas.</p> <p>Como resultado de esta actividad se tiene una Acta de Responsabilidad que deberá ser firmada por el custodio del Bien asignado; cuando se trate de Suministros y Materiales el Dpto. de Activos Fijos una vez que reciba la documentación del ingreso enviada por la Bodega General se encargará de la constatación física de lo ingresado, con una revisión simultánea en el sistema informático de los precios y cantidades ingresadas por el Bodeguero.</p> <p>Los documentos originales del Ingreso como facturas, guías de remisión, orden de compra, etc., serán enviados de la Bodega General al Departamento de Contabilidad para realizar el proceso contable respectivo (Pagos, Asientos Contables, etc.).</p> <p>Los códigos que fueron asignados por el Departamento de Activos Fijos serán marcados en los ítems recibidos de una manera clara y en un lugar</p>
--	---



	visible para su control. Una vez asignado los códigos se procederá a ubicar los activos, suministros y materiales en los lugares físicos predestinados dentro de la Bodega General o entregados a los custodios asignados por el Departamento de Activos Fijos.
Leyes y Documentos:	<ul style="list-style-type: none">• Reglamento General de Bienes del Sector Público, publicado en Registro Oficial 378.• Reglamento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.• Informe de la Contraloría General del Estado, de la auditoría realizada a la Bodega General de Etapa en 17 de Diciembre del 2008.• Recomendaciones realizadas por la Bodega General.



<p>Indicadores de Evaluación:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia: Tiempo para realizar el ingreso de las Sustancias de Uso Delicado desde la recepción de las Sustancias hasta su registro en el sistema informático de la Bodega General. <table border="1" data-bbox="512 367 1366 786"> <thead> <tr> <th colspan="2">INGRESO DE SUSTANCIAS DE USO DELICADO</th> </tr> <tr> <th>ACTIVIDADES</th> <th>TIEMPO (días)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recepción de las Sustancias</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Análisis químico</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Enviar documentación a Bodega General</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>TIEMPO 1:</td> <td>6*</td> </tr> <tr> <td>Ingresar en el sistema informático</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Revisión del ingreso en el Dpto. Activos Fijos</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>TOTAL:</td> <td>8**</td> </tr> </tbody> </table> <p>*Es el tiempo en el que la Planta de Tratamiento debe enviar la documentación a la Bodega General de ETAPA (6 días).</p> <p>**Es el tiempo de Ingreso entre la Planta de Tratamiento y la Bodega General de ETAPA (8 días).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia: Reducción del stock en la Bodega General de ETAPA (material publicitario, Especies Valoradas, Bienes instalados y puestos en funcionamiento) con el oportuno despacho. <table border="1" data-bbox="568 1189 1410 1458"> <thead> <tr> <th colspan="2">EXISTENCIAS EN LA BODEGA GENERAL</th> </tr> <tr> <th>BIENES Y SUMINISTROS</th> <th>STOCK (unds)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Especies Valoradas</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Materiales Publicitarios</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Bienes instalados y puestos en funcionamiento</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>STOCK:</td> <td>0*</td> </tr> </tbody> </table> <p>*El saldo del stock dentro de la Bodega General de ETAPA será cero por que se realizará el Ingreso y Egreso simultáneo.</p>	INGRESO DE SUSTANCIAS DE USO DELICADO		ACTIVIDADES	TIEMPO (días)	Recepción de las Sustancias	1	Análisis químico	4	Enviar documentación a Bodega General	1	TIEMPO 1:	6*	Ingresar en el sistema informático	1	Revisión del ingreso en el Dpto. Activos Fijos	1	TOTAL:	8**	EXISTENCIAS EN LA BODEGA GENERAL		BIENES Y SUMINISTROS	STOCK (unds)	Especies Valoradas	0	Materiales Publicitarios	0	Bienes instalados y puestos en funcionamiento	0	STOCK:	0*
INGRESO DE SUSTANCIAS DE USO DELICADO																															
ACTIVIDADES	TIEMPO (días)																														
Recepción de las Sustancias	1																														
Análisis químico	4																														
Enviar documentación a Bodega General	1																														
TIEMPO 1:	6*																														
Ingresar en el sistema informático	1																														
Revisión del ingreso en el Dpto. Activos Fijos	1																														
TOTAL:	8**																														
EXISTENCIAS EN LA BODEGA GENERAL																															
BIENES Y SUMINISTROS	STOCK (unds)																														
Especies Valoradas	0																														
Materiales Publicitarios	0																														
Bienes instalados y puestos en funcionamiento	0																														
STOCK:	0*																														
<p>Administrador</p>	<p>BODEGA GENERAL DE ETAPA</p>																														
<p>Revisado por:</p>	<p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Ing. Gil Coronel</p> <p style="text-align: center;">Responsable del Departamento de</p> <p style="text-align: center;">Activos Fijos y Bodegas.</p>																														



Autorizado por:	<hr/> <p style="text-align: center;">Eco. Vicente Méndez Rojas Subgerente Financiero.</p>
Documentos Adjuntos: FORMA DE MEDICION	Ordenes de ingreso Meta: -Ingreso de Sustancias de Uso Delicado 8 días. -Ingreso de Especies valoradas, materiales publicitarios, bien Instalado y puesto en funcionamiento: Inmediato Indicador: -Cantidad de ingresos tramitados (especies valoradas, material Publicitario, bienes) / Cantidad de ingresos recibidos Periodicidad: -Mensual.



Procedimiento:	REVISION DE LA DOCUMENTACION QUE INGRESA A LA SUBGERENCIA FINANCIERA PARA EL PAGO		
Introducción	La Subgerencia Financiera a través de su Departamento de Análisis Financiero y Control Previo recepta toda la documentación que ingresa para el pago de planillas, prestaciones de servicios, órdenes de adquisición, refrigerios, capacitación, viáticos, etc.		
Objetivo General:	Evitar la devolución de trámites que ingresan a la Subgerencia Financiera por no cumplir con todos los requisitos y documentos de soporte		
Objetivos Específicos:	Objetivo	Situación Actual	Producto/Resultado
	Estandarizar el procedimiento para la revisión de la documentación que ingresa a la Subgerencia Financiera para pagos	No determinado	Tramitar los documentos en el menor plazo posible
	Determinar los responsables y tiempos de ejecución de cada actividad del proceso	No determinado	Procedimiento e indicadores de gestión.
Interacción:	IMPUTS:		OUTPUTS:
	Documentación previa al pago		Orden de Pago Cheque/Transferencia Retenciones
PROCEDIMIENTO			
Actores:	<ul style="list-style-type: none"> • Área Solicitante • Secretaria de la Subgerencia Financiera • Departamento de Análisis Financiero y Control Previo • Proveedores y Contratistas • Departamento de Presupuestos • Departamento de Contabilidad • Departamento de Tesorería - Garantías 		



Detalle del procedimiento:	<p>Este proceso se utilizará para la recepción de toda la documentación que ingresa a la Secretaría de la Subgerencia Financiera previo al pago.</p> <p>El Área solicitante verificará que previo al envío de toda la documentación original a la Subgerencia Financiera se disponga de todos los respaldos necesarios para soportar los pagos.</p> <p>Cada Gerencia, Subgerencia y Departamento de la Empresa de acuerdo al mecanismo de contratación, adjuntará los siguientes documentos originales o notariados:</p> <ul style="list-style-type: none">-El oficio de cada dependencia solicitando el respectivo pago, el mismo que deberá estar debidamente legalizado.-El informe técnico que justifique que el trabajo fue realizado a satisfacción, cumpliendo con todas las especificaciones técnicas del caso, indicando porcentajes de ejecución y con un detalle de actividades realizadas. Además incluirá el número de factura que se adjunta y el valor incluido impuestos, finalmente constarán las firmas de los miembros de comisión, del funcionario que actuó en calidad de fiscalizador y del contratista o proveedor que prestó el respectivo servicio.-Cuando se refieran a pagos de planillas, todos los documentos que constarán en los respectivos contratos de ejecución, de acuerdo a las cláusulas de requisitos previo al pago. Además las planillas deberán estar debidamente legalizadas por el fiscalizador y el contratista/proveedor.-La factura que se envíe por parte de Gerencias, Subgerencias o Departamentos deberán estar completamente llenadas, esto es en todos los campos como: fecha, razón social, Ruc, dirección, teléfono, cantidad, descripción, valor unitario, valor total, impuestos, subtotal, y valor a pagar. <p>Además el documento debe estar autorizado por el Servicio de Rentas Internas y estar vigente a la fecha de presentación de la solicitud de pago, es decir cumplir con todos los requisitos del Reglamento de Comprobantes de Venta.</p> <p>Como respaldo de cumplimiento de éstos requisitos, el Departamento de Análisis Financiero y Control Previo imprimirá un documento de la página web del Servicio de Rentas Internas que comprueba la validez de la factura. La misma que será incluida en todos los trámite de pago.</p>
-----------------------------------	--



	<p>-En el caso de que los pagos sean autorizados por la máxima autoridad, se enviarán todos los documentos de soporte que respalden los pagos, originales o notariados.</p> <p>Una vez que toda la documentación haya sido verificada que cumpla con todos los requisitos planteados, el Departamento de Análisis Financiero y Control Previo procederá a la verificación de la disponibilidad presupuestaria en el Sistema AS400 e imprimirá el respectivo compromiso, posteriormente enviará al Departamento de Contabilidad para que continúe con el registro contable y finalmente a Tesorería para que se realice la transferencia de fondos. Para el caso de las Gerencias y Subgerencias Técnicas, que envían la documentación sin factura, se procederá a la revisión de toda la documentación y una vez que se disponga de todos los soportes para el pago, se solicitará la factura directamente desde el Departamento de Análisis Financiero y Control Previo al proveedor / contratista para que se acerque a las oficinas centrales de ETAPA a entregar el documento.</p> <p>-Para el caso de pagos correspondientes a contratos y órdenes de trabajo, el Departamento de Análisis Financiero y Control Previo realizará la verificación de que las garantías de Fiel Cumplimiento y Buen uso del anticipo según sea el caso; se encuentren vigentes, esto es, en coordinación con el Departamento de Garantías de Tesorería se constatará la disponibilidad y vigencia de dichos documentos para continuar con el trámite de pago.</p> <p>-Para el caso de planillas una vez concluida la liquidación del contrato u orden de trabajo se enviarán las respectivas actas de recepción; en las mismas que deberán constar las acciones ejecutadas, los valores que haya recibido el contratista, los que queden por entregarse o los que deban ser deducidos o devueltos, aplicando los reajustes correspondientes. Las garantías correspondientes serán devueltas.</p>
Leyes y Documentos:	<p>Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública</p> <p>Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública</p> <p>Reglamento de Comprobantes de Venta</p> <p>Reglamento Interno de Contrataciones de ETAPA EP</p>



Indicadores de Evaluación:	Eficiencia Trámites que se ingresan por disponer de toda la documentación necesaria.
Administrador	Departamento de Análisis Financiero y Control Previo
Revisado por:	<hr/> Eco. Fernando Martínez Toledo Responsable del Departamento de Análisis Financiero y Control Previo
Autorizado por:	<hr/> Eco. Vicente Méndez Rojas Subgerente Financiero.
Documentos Adjuntos: FORMA DE MEDICION	Disponibilidad presupuestaria Autorización de documentos del SRI Meta: - 2 días laborables Indicador: -Cantidad de trámites gestionados/Cantidad de trámites recibidos en el SAD. Periodicidad: -Mensual.



Procedimiento:	PAGOS A PROVEEDORES Y CONTRATISTAS		
Introducción	La Subgerencia Financiera a través de su Departamento de Tesorería se encarga de realizar todos los pagos por obligaciones contraídas con proveedores y contratistas y de entregar las respectivas retenciones de ley.		
Objetivo General:	Notificar oportunamente a los proveedores y contratistas sobre la disponibilidad del pago y entregar retenciones dentro de los plazos establecidos.		
Objetivos Específicos:	Objetivo	Situación Actual	Producto/Resultado
	Estandarizar el procedimiento para el pago a proveedores y contratistas.	No determinado	Obligaciones canceladas y entrega de retenciones.
	Determinar los responsables y tiempos de ejecución de cada actividad del proceso	No determinado	Procedimiento e indicadores de gestión.
Interacción:	IMPUTS:		OUTPUTS:
	Documentación con cheque o transferencia		Orden de pago con recepción de cheque y entrega de garantías.
PROCEDIMIENTO			
Actores:	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Tesorería • Garantías • Pagaduría • Archivo 		
Detalle del procedimiento:	<p>El Departamento de Tesorería recibirá la documentación legalizada por el Departamento de Contabilidad e ingresará al sistema AS400 PT (pagos a Terceros) donde buscará por nombre al Contratista o beneficiario de la orden de pago, comprobando que los datos sean los correctos, luego se elaborará el cheque correspondiente, previa su contabilización en el sistema PT.</p> <p>Cuando se trate de transferencia de fondos; a través del Sistema de</p>		



Pagos Interbancarios (SPI) el **Departamento de Tesorería** verificará que los datos necesarios para realizar la transferencia estén correctos, luego deberá elaborar un oficio dirigido a la **Entidad Bancaria** correspondiente para que realice la transferencia de la cuenta de ETAPA a la cuenta del **Contratista** o beneficiario, este oficio deberá ser legalizado por el **Tesorero**.

El **Departamento de Tesorería**, al ser el custodio y administrador de las garantías presentadas por los contratistas, continuamente verificará su vencimiento previo al pago de cualquier planilla, si este documento no está vigente, el Departamento de Tesorería solicitará al contratista su renovación inmediata. Cuando las garantías se encuentren válidas o hayan sido renovadas, el **Tesorero** procederá a legalizar los cheques y las retenciones respectivas o las transferencias bancarias de fondos.

Una vez legalizados los cheques emitidos u oficios de solicitud de transferencia de fondos por el **Departamento de Tesorería**, serán enviados adjuntando las retenciones y documentos de soporte hacia el **Subgerente Financiero** para continuar con el trámite de pago.

Estas actividades deberán realizarse en un plazo máximo de 1 día.

El **Subgerente Financiero** recibirá y revisará los documentos legalizados por el **Tesorero**, certificará todas las órdenes de pago, los cheques y oficios de transferencia de fondos que no superen el valor establecido* para su legalización; los cheques se enviarán a **Pagaduría** y los oficios de transferencia bancaria se remitirán al **Departamento de Tesorería** para que soliciten a la **Entidad Bancaria** la transferencia correspondiente y realicen la contabilización respectiva.

El Departamento de Tesorería adjuntará un listado para el control de todos los cheques y transferencias que se envían para ser cancelados por el Sr. Pagador. Si los cheques o transferencias bancarias superan el valor establecido para la legalización del Subgerente Financiero, deberán ser remitidos a la **Gerencia General** para que legalice estos documentos, una vez legalizados los mismos, los cheques se enviarán a **Pagaduría** y los oficios de transferencias bancarias se remitirán al **Departamento de Tesorería** para que solicite a la **Entidad Bancaria** la transferencia y contabilice la transacción realizada.

Todas estas actividades no podrán exceder los 2 días de gestión.



	<p>Pagaduría recibirá la documentación completa con el listado de cheques, transferencias, retenciones y demás documentos de soporte, tanto del Gerente General, Subgerente Financiero y de Tesorería. Procederá a verificar que los documentos se encuentran correctamente legalizados, ingresará en el sistema SAD (Sistema de Administración de Documentos) el número de orden de pago, número de cheque, banco correspondiente y fecha, posteriormente, comunicará al Proveedor o Contratista la disponibilidad del pago y/o de las retenciones. Al acercarse el Proveedor o Contratista a la Pagaduría se le efectuará el pago correspondiente y/o se le entregará las retenciones del caso.</p> <p>Una vez efectuado el pago, Pagaduría remitirá todos los documentos respectivos al Archivo de la Subgerencia Financiera. Estas gestiones tendrán un plazo máximo de 2 días para ser completadas.</p> <p>* El valor establecido para la legalización de los documentos de pago por parte del Subgerente Financiero es de USD. 20,000.00, según oficio remitido por la Gerencia General.</p>
Leyes y Documentos:	<p>Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública</p> <p>Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública</p> <p>Reglamento de Comprobantes de Venta</p> <p>Reglamento Interno de Contrataciones de ETAPA EP</p>
Indicadores de Evaluación:	<p>Eficiencia</p> <p>Tiempo para realizar la notificación de pagos a proveedores y contratistas.</p>
Administrador	Departamento de Tesorería.



Revisado por:	<hr/> Eco. Fernanda Vintimilla Alvear Responsable del Departamento de Tesorería
Autorizado por:	<hr/> Eco. Vicente Méndez Rojas Subgerente Financiero.
Documentos Adjuntos: FORMA DE MEDICION	Orden de pago, retenciones Meta: - 2 días laborables Indicador: -Cantidad de órdenes de pago canceladas /Cantidad de Órdenes de pago recibidas en el SAD. -Cantidad de retenciones recibidas / cantidad de retenciones entregadas. Periodicidad: -Mensual.



Procedimiento:	DECLARACION DE ANEXOS TRANSACCIONALES		
Introducción	<p>La Empresa ETAPA EP se dedica a la prestación de los servicios de telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado, saneamiento y más servicios complementarios, conexos y afines que pudieren ser considerados de interés colectivo, con criterios de eficiencia, eficacia, responsabilidad, universalidad, solidaridad, accesibilidad, continuidad y calidad, mediante el cobro de una tasa, un precios o tarifa y las correspondientes contribuciones especiales de mejoras, cuidando que estos sean justos y equitativos todos los pagos por obligaciones contraídas con proveedores y contratistas y de entregar las respectivas retenciones de ley.</p> <p>Por lo expuesto y con el objeto de cumplir las obligaciones tributarias, ETAPA EP debe presentar un reporte detallado de las transacciones realizadas por el contribuyente correspondientes a sus compras, ventas, importaciones, exportaciones y retenciones de IVA y de Impuesto a la Renta; se sustentó en la Resolución N° NAC-DGER-2007-1319 Presentación de Anexos ATS y REOC, en la que se indica que debe presentar la información mensual relativa a las compras, ventas, exportaciones, comprobantes anulados y retenciones en general</p>		
Objetivo General:	Entregar la información del anexo denominado “Anexo Transaccional Simplificado ATS” de manera mensual al Servicio de Rentas Internas.		
Objetivos Específicos:	Objetivo	Situación Actual	Producto/Resultado
	Estandarizar el procedimiento para la declaración del Anexo Transaccional Simplificado	No determinado	Entrega de Anexo
	Determinar los responsables y tiempos de ejecución de cada actividad del proceso	No determinado	Procedimiento e indicadores de gestión.



	IMPUTS:	OUTPUTS:
Interacción:	Información que sustenta la declaración de impuestos	Información en medio magnético según el software vigente denominado DIMM para enviar al SRI.
PROCEDIMIENTO		
Actores:	<ul style="list-style-type: none">• Departamento de Contabilidad• Departamento de Sistemas	
Detalle del procedimiento:	<p>ETAPA EP está obligada a llevar contabilidad de acuerdo al Art. 19 de la Ley de Régimen Tributaria Interno, en el que manifiesta: “Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades.</p> <p>La obligación tributaria de ETAPA surgió el 2 de enero de 1968, fecha de constitución y de la inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (RUC). La Administración Tributaria le asignó el número 0160001160001 como contribuyente especial según resolución No. 3257 del 26 de julio de 1996; cuya actividad económica principal es la captación, depuración y distribución de agua a usuarios comerciales.</p> <p>Entre las principales obligaciones como entidad pública tenemos:</p> <p>Declaración mensual de IVA</p> <p>Declaración de retenciones en la fuente</p> <p>Anexo transaccional simplificado</p> <p>Anexo en relación de dependencia</p> <p>Declaración del Impuesto a la Renta</p> <p>Los fondos de la Empresa se originan de:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Ingresos corrientesb) Transferenciasc) Patrimonio <p style="text-align: center;">NORMATIVA CONTABLE APLICADA A LA EMPRESA</p> <ul style="list-style-type: none">a) Moneda de medición contable.- Los Estado Financieros así como sus registros contables son presentados en Dólares Americanos (USD \$), que es la unidad monetaria oficial de la	



	<p>República del Ecuador.</p> <p>b) Método contable.-Los hechos económicos son registrados en el momento que estos ocurren, como reconocimiento de derechos u obligaciones ciertas, vencimiento de plazos, condiciones contractuales, cumplimiento de disposiciones legales o prácticas comerciales de general aceptación, es decir el método utilizado es el devengado, con un ejercicio fiscal comprendido entre el 1 de Enero y el 31 de Diciembre. A partir del 1 de enero del 2006, se aplica el plan contable gubernamental con su respectiva asociación presupuestaria. Las transacciones se encuentran registrados en un Software adquirido a la empresa Bussiness T&G de España, denominado CG/IFS, sistema que tiene una variedad de aplicaciones además de las contables.</p> <p>c) Valoración de inventarios.-El método utilizado en el sistema de inventario es el del precio promedio ponderado.</p> <p>d) Activos Fijos.-Dentro de este rubro se registran los activos que cumplen con las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none">- Bienes de propiedad privativa de la Empresa.- Destinados a actividades administrativas y/o productivas.- Generen beneficios económicos futuros- Vida útil estimada mayor a un año.- Costo de adquisición igual o mayor a US\$ 100,00 <p>Dentro de los activos que cumplen con estas condiciones están los Bienes Muebles, Bienes Inmuebles y Semovientes, mismos que se registran al costo histórico, con excepción de Líneas, Redes e Instalaciones que se registran al costo de construcción.</p> <p>e) Disponibilidades.-Está conformada por los saldos de Cajas Recaudadoras, Banco Central, Bancos Comerciales y Depósitos a Plazo y que controlan los recursos de fácil realización.</p> <p>f) Anticipos de fondos.-Comprenden las cuentas que registran y controlan los recursos disponibles entregados en calidad de anticipos, garantías y fondos a rendir cuentas.</p> <p>g) Cuentas por cobrar.-En este rubro se registran los recursos provenientes de derechos a la percepción de fondos, la cuenta de mayor significación es la de Cuentas por Cobrar Venta de Bienes y Servicios que es en donde se registra la facturación</p>
--	--



	<p>mensual de consumo por servicio Telefónico, Agua Potable y Alcantarillado, y, demás servicios prestados por la Empresa. Vale aclarar que la facturación, recaudación y depósito, se efectúan mediante contabilizaciones automáticas.</p> <p>h) Cargos diferidos.-En esta cuenta, se registran los gastos que por sus características se devengan con la recepción del servicio o se amortizan en el tiempo. La cuenta de prepagos de Seguros, es la de mayor significación y corresponde a la póliza de seguro contratada por la Empresa y que cubren diferentes riesgos.</p> <p>i) Existencias para producción y venta.-Este rubro controla la adquisición de productos y materiales necesarios para la producción de servicios de agua y telefonía y para el normal funcionamiento de las diferentes Direcciones de la Empresa. El control de los ingresos se los realiza por todas y cada una de las compras, y para los egresos se ha diseñado un interfaz, el mismo que se contabiliza diariamente</p> <p>j) Inversiones en bienes de larga duración.-Están registradas en este rubro todas las adquisiciones de bienes muebles e inmuebles realizados por la Administración y que son necesarios para el normal funcionamiento tanto de la parte administrativa como de la producción de bienes y servicios.</p> <p>k) Depreciación acumulada.-El método de cálculo utilizado para la depreciación es el de línea recta, y no se considera valor residual.</p> <p>l) Inversiones en proyectos y programas.-En este ítem, se registran la acumulación de costos por insumos necesarios para la construcción de bienes, mejoras, adiciones y reparaciones, o ejecución de proyectos destinados a las actividades administrativas, productivas y de servicio a la comunidad.</p> <p>m) Deuda flotante.-Depósitos de terceros: esta cuenta muestra los saldos de los anticipos recibidos en efectivo y que ingresaron a formar parte de los recursos disponibles de la Empresa.</p> <p>Cuentas por pagar: En esta cuenta se contabilizan las obligaciones de pago a cumplir dentro del ejercicio fiscal.</p> <p>Están incluidos en este rubro los valores adeudados por la</p>
--	---



	<p>empresa por gastos en el personal, impuestos por pagar, proveedores por bienes y servicios de consumo, producción e inversión.</p> <p>n) Deuda pública.-En este rubro se controlan los créditos recibidos por ETAPA, para la ejecución de los proyectos, los mismos que son de instituciones internas o externas y a corto o largo plazo.</p> <p>Anexos</p> <p>Los Anexos son documentos que contienen a nivel de detalle, la información que sustenta las declaraciones de impuestos.</p> <p>Los anexos deben ser presentados por los contribuyentes de acuerdo al tipo de actividad que realizan. A continuación se detallan los anexos vigentes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Anexo Transaccional Simplificado (ATS)• Anexo de Retenciones en la fuente de Impuesto a la Renta por otros conceptos (REOC)• Anexo de Retenciones en la fuente por relación de dependencia• Anexo de ICE• Anexo de Gasto Electoral• Anexo de Precios de Transferencia <p>Los anexos pueden enviarse a través de Internet hasta el último día del mes subsiguiente al que corresponda la información. Si lo realiza en el SRI será de acuerdo a su noveno dígito del RUC.</p> <p>Anexo transaccional simplificado</p> <p>ETAPA en el año 2008 realizó la declaración de anexos, aplicando el anexo transaccional simplificado, que es un reporte detallado de las transacciones realizadas por el contribuyente correspondientes a sus compras, ventas, importaciones, exportaciones y retenciones de IVA y de Impuesto a la Renta; se sustentó en la Resolución N° NAC-DGER-2007-1319 Presentación de Anexos ATS y REOC, en la que se indica que debe presentar la información mensual relativa a las compras, ventas, exportaciones, comprobantes anulados y retenciones en general, los siguientes contribuyentes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Contribuyentes Especiales,• Instituciones del Sector Público,• Autoimpresores.• Quienes soliciten devoluciones de IVA, (excepto tercera edad y discapacitados)
--	---



	<ul style="list-style-type: none">• Instituciones Financieras,• Emisoras de tarjetas de crédito,• Administradoras de Fondos y Fideicomisos. <p>La información debe ser entregada en medio magnético (a través de un archivo comprimido de formato xml), este archivo debe estructurarse según el software vigente denominado DIMM.</p> <p>El Departamento de Contabilidad se encarga de migrar toda la información arriba descrita a través del Módulo BATCH del Sistema AS/400 tanto para las Compras, Ventas, Notas de Crédito y Retenciones, con el objeto de completar la siguiente información requerida por el Servicio de Rentas Internas:</p> <p>COMPRAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Identificación del sustento tributario• Tipo de identificación del proveedor• Número de identificación del proveedor• Código tipo de comprobante• Fecha de registro contable del comprobante de venta• Número de serie del comprobante• Número secuencial del comprobante• Fecha de emisión del comprobante de venta• Número de autorización del comprobante de venta• Base imponible tarifa 0% de IVA• Base imponible tarifa IVA diferente de 0%• Base imponible no objeto de IVA• Monto IVA• Monto ICE• Monto de retención de IVA bienes• Monto de retención de IVA servicios• Monto de retención de IVA 100%• Concepto de retención en la fuente de Impuesto a la Renta <p>VENTAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Tipo de identificación del cliente• Número de identificación del cliente• Código tipo de comprobante• Número de comprobantes emitidos• Base imponible tarifa 0%• Base imponible IVA diferente de 0%• Base imponible no objeto de IVA
--	---



	<ul style="list-style-type: none">• Monto IVA• Valor de IVA que le han retenido• Valor de Impuesto a la Renta que le han retenido <p>COMPROBANTES ANULADOS</p> <ul style="list-style-type: none">• Código del tipo de comprobante anulado• Número de serie del comprobante anulado• Número secuencial del comprobante – Desde• Número secuencial del comprobante - Hasta• Número de autorización del comprobante anulado <p>EXPORTACIONES O INGRESOS AL EXTERIOR</p> <ul style="list-style-type: none">• Tipo de identificación de la transacción: Exportación de• Código tipo de comprobante• Número del refrendo del comprobante• Número del documento de transporte• Fecha de la transacción• Número de FUE• Valor FOB• Valor del comprobante local• Número de serie de la factura de exportación• Número secuencial de la factura de exportación• Número de autorización de la factura de exportación• Fecha de emisión de la factura de exportación <p>La información contenida en los campos marcados como “obligatorios”, deberá ser ingresada siempre, por lo tanto, estos campos no podrán estar vacíos o nulos.</p> <p>Los campos marcados como “condicionales” pueden o no contener información, y se ingresarán los datos correspondientes cuando se cumpla con las condiciones de otro campo.</p> <p>Los campos en los cuales se ingresen valores monetarios o montos deben ser registrados en dólares. Estos valores siempre deben ser positivos.</p> <p>La Subgerencia de Informática se encarga de comprimir el archivo y cada CD, que se presente al Servicio de Rentas Internas debe tener la respectiva etiqueta, en la cual se consignará:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Nombre de la información. Ej.: “ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO”
--	---



	<ul style="list-style-type: none">▪ Periodo que informa Ej.: 01/2010▪ Número de RUC del contribuyente que informa.▪ Razón Social del contribuyente que informa. <p>El programa DIMM Anexo Transaccional Simplificado generará un talón resumen que deberá ser entregado con una copia, debidamente firmado por el representante legal o contribuyente y contador. Una vez que la información sea verificada con la entregada en el medio magnético, el SRI sellará la copia y la entregará al contribuyente para su constancia.</p> <p>La mencionada información podrá enviarse por Internet hasta el último día del mes subsiguiente al que corresponde la misma (28, 29, 30 ó 31).</p> <p>De no ser así, podrá entregársela en las direcciones regionales y demás oficinas dispuestas para el efecto, para lo cual se deberá atender al calendario de acuerdo al noveno dígito del RUC.</p> <p>En el caso de existir errores del reporte generado a través del sistema AS/400, corresponde al Departamento de Contabilidad realizar las correcciones manualmente.</p> <p>En un plazo máximo de 48 horas a partir de la entrega de la información por ventanilla o por Internet, se debe verificar el estado de la carga a través del sistema de recepción de Anexos por Internet.</p> <p>Mediante la opción Consulta general de anexos, se podrá verificar si la carga estuvo correcta y proceder a Imprimir el Talón Resumen definitivo con la identificación del SRI.</p> <p><i>En caso de tener errores, se enviará al correo electrónico del contribuyente un archivo con los errores encontrados para su revisión. Es importante que el correo electrónico sea actualizado siempre que haya algún cambio.</i></p>
Leyes y Documentos:	Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno Reglamento de Comprobantes de Venta Código Tributario Ley de Régimen Municipal
Indicadores de Evaluación:	Eficiencia Tiempo para realizar la Declaración de Anexos Transaccionales.



Administrador	Departamento de Contabilidad.
Revisado por:	<hr/> Eco. Antonio Molina Astudillo Responsable del Departamento de Contabilidad
Autorizado por:	<hr/> Eco. Vicente Méndez Rojas Subgerente Financiero.
Documentos Adjuntos:	Anexo Transaccional - Formato
FORMA DE MEDICION	Meta: - Presentación cada día 20 del mes siguiente Indicador: -Eficiencia en la presentación de anexos al SRI Periodicidad: -Mensual.



CAPITULO III

IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORECARD

3.1. PLANIFICACION ESTRATEGICA

La Empresa ETAPA EP se encuentra en proceso de actualización de su Plan Estratégico, en tal virtud para proceder con la determinación de los Indicadores de Gestión es necesario realizar una revisión a la misión, visión, objetivos empresariales y estrategias organizacionales

Como resultado de varias reuniones del Equipo Ejecutivo de la Empresa se llegaron a unificar criterios, y como resultado se consiguieron las siguientes declaraciones:

MISION

“Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población, a través de la prestación de los servicios de Telecomunicaciones, Agua Potable, Saneamiento, Gestión Ambiental y otros de interés público; buscando la satisfacción de nuestros clientes, con eficiencia, calidad, compromiso social y ambiental”.

VISION

“Ser un referente nacional e internacional en la prestación de servicios públicos por nuestro liderazgo, innovación, calidad y la satisfacción de los clientes; garantizando la sostenibilidad de nuestra gestión”.

VALORES EMPRESARIALES

- Trabajo en equipo.- Trabajamos de la mano para alcanzar objetivos comunes
- Proactividad.- Por nuestra iniciativa vamos mas allá de lo esperado
- Eficiencia.- Utilizamos responsablemente los recursos en nuestra gestión diaria
- Vocación de servicio.- El cliente guía nuestro accionar



- Compromiso.- Los retos de ETAPA EP son mis retos
- Honestidad.- Una gestión transparente abierta al control ciudadano

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- Mejorar la satisfacción al cliente
- Mejorar el clima laboral
- Garantizar eficiencia y sostenibilidad
- Diversificar los productos y servicios

POLITICA DE LA CALIDAD

“Somos una Empresa Pública Municipal que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de la población, a través de la prestación de servicios de Telecomunicaciones, Agua Potable, Saneamiento, Gestión Ambiental, y otros servicios definidos en el alcance del Sistema de Gestión”.

Es nuestro compromiso lograr la satisfacción de nuestros clientes, a través de la entrega de servicios de calidad, de una cultura proactiva de servicio y de mejora continua; y trabajar de una manera eficiente y comprometida con la sociedad, el medio ambiente y nuestros empleados.

Logramos esto dentro de una filosofía de honestidad, transparencia y respeto y cumplimiento de toda la legislación y compromisos a los que nos adherimos.

Esta política de calidad rige la estructura y objetivos del Sistema de Gestión que tanto la Gerencia General como cada una de las personas que trabajan para y en nombre de ETAPA EP se comprometen a mantener y mejorar”.

En el presente capítulo se pretende demostrar la importancia del control de la calidad total en ETAPA E.P., en donde los indicadores de gestión que son cocientes que comparan características determinadas de un proceso; le permiten a la organización ser más efectiva para captar recursos y ser más eficaz para canalizarlos.

Es importante realizar la diferenciación entre los términos eficacia y eficiencia antes de abordar el tema de los indicadores de gestión; de acuerdo al criterio del



Autor Amado Salgueiro podemos diferenciar lo siguiente:

EFICACIA- Consiste en alcanzar los resultados deseados , los cuales vienen definidos en función del cliente, Por ello todas las mediciones, relacionadas con la eficacia van dirigidas hacia el cliente, por ejemplo:

- Devoluciones (de clientes)
- Quejas (de clientes)
- Tiempos de entrega (a clientes)
- Porcentaje de clientes satisfechos
- Reclamaciones (de clientes)
- Cifra de ventas (a clientes)

EFICIENCIA.- Se refiere a aspectos internos que no se relacionan con los clientes

- Incumplimiento de lo presupuestado
- Retrasos
- Activos valorados
- Costos ¹⁰

3.2. ANALISIS FODA

Dentro de la Empresa ETAPA EP, la Subgerencia Financiera forma parte del área de soporte dentro de la Gestión de Procesos, como se explicó en el capítulo anterior, por esta razón se asocia con otros departamentos corporativos con el objeto de poder proceder con el análisis FODA.

Para este estudio se examina tanto el entorno como el interior de la organización, y surgen las siguientes interrogantes:

En qué somos fuertes? **FORTALEZAS** (Análisis interno)

En qué somos débiles? **DEBILIDADES** (Análisis interno)

¹⁰ SALGUEIRO ANABITANTE, Amado, Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando, Ediciones Días de Santos S.A. Madrid España www.diasdesantos.es, 2001.



Qué oportunidades nos ofrece el entorno? OPORTUNIDADES (Análisis externo)

Qué amenazas se encuentran en el exterior) AMENAZAS (Análisis externo)

Constituye responsabilidad de la Empresa mantener las fortalezas, corregir debilidades, aprovechar oportunidades y revertir las amenazas del exterior.

3.2.1. FORTALEZAS

- Monopolio de Agua Potable y Telefonía Fija
- Amplio conocimiento técnico
- Imagen Corporativa
- Existe buen clima laboral
- Infraestructura apropiada
- Servicios Básicos de Calidad
- Personal con experiencia
- Liquidez Financiera
- Experiencia, Reconocimiento y Prestigio
- Participación y apoyo del equipo directivo en procesos y proyectos
- Cultura de protección del medio ambiente

3.2.2. OPORTUNIDADES

- Ampliación de mercado. (Comunidades rurales requieren la provisión de servicios básicos)
- Exoneración de impuestos por pertenecer al sector público
- Convenios de cooperación institucional (Entidades públicas y privadas)
- Pertenencia de la Marca
- Desarrollar nuevos servicios como Televisión IP



- Ofrecer planes de Internet Banda Ancha

3.2.3. DEBILIDADES

- Falta de implementación de una gestión por procesos en la Empresa
- Falta de políticas de capacitación de acuerdo a necesidades por departamentos
- No existe un sistema de contabilidad de costos
- Falta de espacios físicos para funcionarios
- No hay gestión para la recuperación de cartera vencida
- Falta de comunicación a nivel directivo y entre áreas
- Empleados resistentes al cambio
- Falta de herramientas tecnológicas para el trabajo diario
- No existe aprobación de los procesos que han sido elaborados
- Rotación de personal
- Mínima capacitación
- Cuello de botella, el Dpto. de Presupuestos
- No existe una política de valoración y reclasificación de cargos

3.2.4. AMENAZAS

- Influencia política
- Nuevos participantes en el sector de las telecomunicaciones
- Personal sin experiencia



RESUMEN DEL ANALISIS FODA

TABLA NO. 1

OPORTUNIDADES	AMENAZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Ampliación de mercado. (Comunidades rurales requieren la provisión de servicios básicos) (O1)	Influencia política (A1)	Falta de implementación de una gestión por procesos en la Empresa (D1)	Monopolio de Agua Potable y Telefonía Fija (F1)
Exoneración de impuestos por pertenecer al sector público (O2)	Nuevos participantes en el sector de las telecomunicaciones (A2)	Falta de políticas de capacitación de acuerdo a necesidades por departamentos (D2)	Amplio conocimiento técnico (F2)
Convenios de cooperación con Entidades públicas y privadas (O3)	Personal sin experiencia (A3)	No existe un sistema de contabilidad de costos (D3)	Imagen Corporativa (F3)
Pertenencia de la Marca (O4)		Falta de espacios físicos para funcionarios (D4)	Existe buen clima laboral (F4)
Desarrollar nuevos servicios como Televisión IP (O5)		No hay gestión para la recuperación de cartera vencida (D5)	Infraestructura apropiada (F5)
Ofrecer planes de Internet Banda Ancha (O6)		Falta de comunicación a nivel directivo y entre áreas (D6)	Servicios Básicos de Calidad (F6)
		Empleados resistentes al	Personal con experiencia (F7)



		cambio (D7)	
		Falta de herramientas tecnológicas para el trabajo diario (D8)	Liquidez Financiera (F8)
		No existe aprobación de los procesos que han sido elaborados (D9)	Experiencia, Reconocimiento y Prestigio (F9)
		Rotación de personal (D10)	Participación y apoyo del equipo directivo en procesos y proyectos (F10)
		Mínima capacitación (D11)	Cultura de protección del medio ambiente(F11)
		Cuello de botella, el Dpto. de Presupuestos (D12)	
		No existe una política de valoración y reclasificación de cargos (D13)	

Fuente: Elaboración propia



3.3. IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS

A través del diagnóstico interno y externo de la Empresa ETAPA EP, que permitió identificar las fortalezas y debilidades; y las oportunidades y amenazas del área corporativa dentro de la cual se incluye a la Subgerencia Financiera, es procedente obtener una matriz FODA que constituye la base para la generación de estrategias que permitan a la empresa lograr un equilibrio entre su medio externo y sus capacidades internas. Por lo tanto se puede definir estrategias a nivel corporativo relacionando factores externos e internos detectados en la cadena de valor.

A continuación se procede a realizar varias combinaciones de los elementos de la matriz FODA, con el objeto de determinar posibles estrategias que la Empresa ETAPA EP podría implementar, y así obtener mejores resultados en el desarrollo de las actividades y tener mayor rentabilidad.

ESTRATEGIA FO (Fortalezas y Oportunidades)

- Estrategia de Calidad del Servicio (O1/ 05/ 06/ F2/ F9)
- Estrategia de Penetración en el mercado (O1/ 04/ F3/ F5/ F6/ F7/ F10)

ESTRATEGIA FA (Fortalezas y Amenazas)

- Fidelización de clientes (A2/ F2/ F3/ F7)
- Desarrollar nuevos servicios (A1/ F7/ F9/ F10)

ESTRATEGIA DO (Debilidades y Oportunidades)

- Incrementar la capacitación del personal (D1/ D2/ O4)
- Estrategia de desarrollo de servicios (D1/ D3/ D5/ D11/ D13/ O4/ O1)

ESTRATEGIA DA (Debilidades y Amenazas)

- Implementación de Gestión por procesos (D1/ D5/ D9/ A1/ A3)

A continuación procedo a desarrollar algunas de las estrategias obtenidas de la Matriz FODA para la Empresa ETAPA EP

3.3.1. ESTRATEGIA DE CALIDAD DEL SERVICIO

OBJETIVO

Mejorar la calidad de los servicios básicos que presta ETAPA EP



META

Mejorar la calidad de los servicios ofrecidos en un plazo máximo de un año.

PLAN DE ACCION

- ❖ Implementar un sistema de gestión por procesos para cada una de las actividades que implican la producción de los servicios que ofrece la Empresa
- ❖ Elaborar un plan de capacitación masiva para empleados y trabajadores en temas relacionados con la producción, comercialización y administración de los servicios básicos.
- ❖ Realizar un listado de todos los materiales y equipos necesarios para la producción.
- ❖ Realizar estudios de factibilidad técnica y económica para emprender nuevos servicios.

3.3.2. ESTRATEGIA DE PENETRACION EN EL MERCADO

OBJETIVO

Incrementar la participación de ETAPA EP en el mercado

META

Aumentar la participación de la Empresa en un 1.5% al año.

PLAN DE ACCION

- ❖ Disponer de los equipos técnicos para prestar los servicios.
- ❖ Realizar campañas masivas de publicidad
- ❖ Firmar convenios para la dotación de los servicios básicos en comunidades rurales que no los dispongan



3.3.3. ESTRATEGIA DE FIDELIZACION DE CLIENTES

OBJETIVO

Ser una empresa depositaria de la confianza de sus clientes

META

Disminuir el porcentaje de cartera vencida en un 50%

PLAN DE ACCION

- ❖ Modificar la ordenanza que regula la prestación de los servicios básicos (en cuanto a los mecanismos de corte, reconexión y pagos)
- ❖ Analizar las necesidades de los clientes
- ❖ Informar a los clientes sobre los nuevos servicios.
- ❖ Realizar estudios para conocer el estado de la satisfacción del cliente
- ❖ Actualizar la base de datos de los clientes, para tomar los correctivos del caso.

3.3.4. ESTRATEGIA DE CAPACITACION DEL PERSONAL

OBJETIVO

Incrementar el nivel de capacitación en el personal de ETAPA EP

META

Aumentar el porcentaje de capacitación del personal que labora en la empresa, tanto en empleados, como en trabajadores.

PLAN DE ACCION

- ❖ Disponer de una base de datos actualizada de las carpetas personales de los funcionarios de la empresa.



- ❖ Disponer de cronogramas de capacitación emprendidos por entidades formadoras nacionales e internacionales
- ❖ Realizar capacitaciones internas dictadas por los mismos funcionarios
- ❖ Firmar convenios con empresas capacitadoras

3.3.5. ESTRATEGIA DE GESTION POR PROCESOS

OBJETIVO

Disponer de un manual de gestión por procesos a nivel de toda la empresa para el desarrollo de todas las actividades.

META

Contar en todos los departamentos de la empresa con un 60% de procedimientos levantados y aprobados por la Gerencia General

PLAN DE ACCION

- ❖ Disponer de un listado de los procedimientos que existen en la empresa y del estado en el que se encuentra
- ❖ Nombrar un equipo de trabajo multidisciplinario en la Empresa con el objeto de coordinar el levantamiento de los procedimientos, sociabilización, aprobación y difusión.
- ❖ Realizar el seguimiento y monitoreo al cumplimiento de los indicadores establecidos en cada proceso.
- ❖ Documentar todas las actividades que se desarrollan en cada departamento de la empresa con el objeto de evitar costos y tiempos muertos.

4. EL MODELO BALANCED SCORECARD

El desarrollo tecnológico que hemos enfrentado desde hace varias décadas es producto de los errores en los modelos de gestión que se basaban particularmente en aspectos financieros de una empresa. Si bien surgieron otros sistemas que se enfocaron en aspectos como la calidad y el cliente; no conseguían explicar de modo integral el funcionamiento de la empresa y la causa de sus resultados.



El Balanced Scorecard traduce la visión y objetivos en indicadores o mediciones del desempeño de la empresa.

El Balanced Scorecard considera que los indicadores financieros y no financieros articulados con la visión y la estrategia, tienen que formar parte del sistema de información para los funcionarios de la empresa; la misma tiene que ser útil para la gestión.

El Balanced Scorecard es una herramienta diseñada con la finalidad de desarrollar un grupo de Indicadores de Gestión estratégicos que balanceen las cuatro grandes perspectivas de una empresa.

Perspectiva Financiera Nos permite analizar los resultados desde el punto de vista de los accionistas, es decir qué objetivos financieros debemos lograr para ser exitosos?

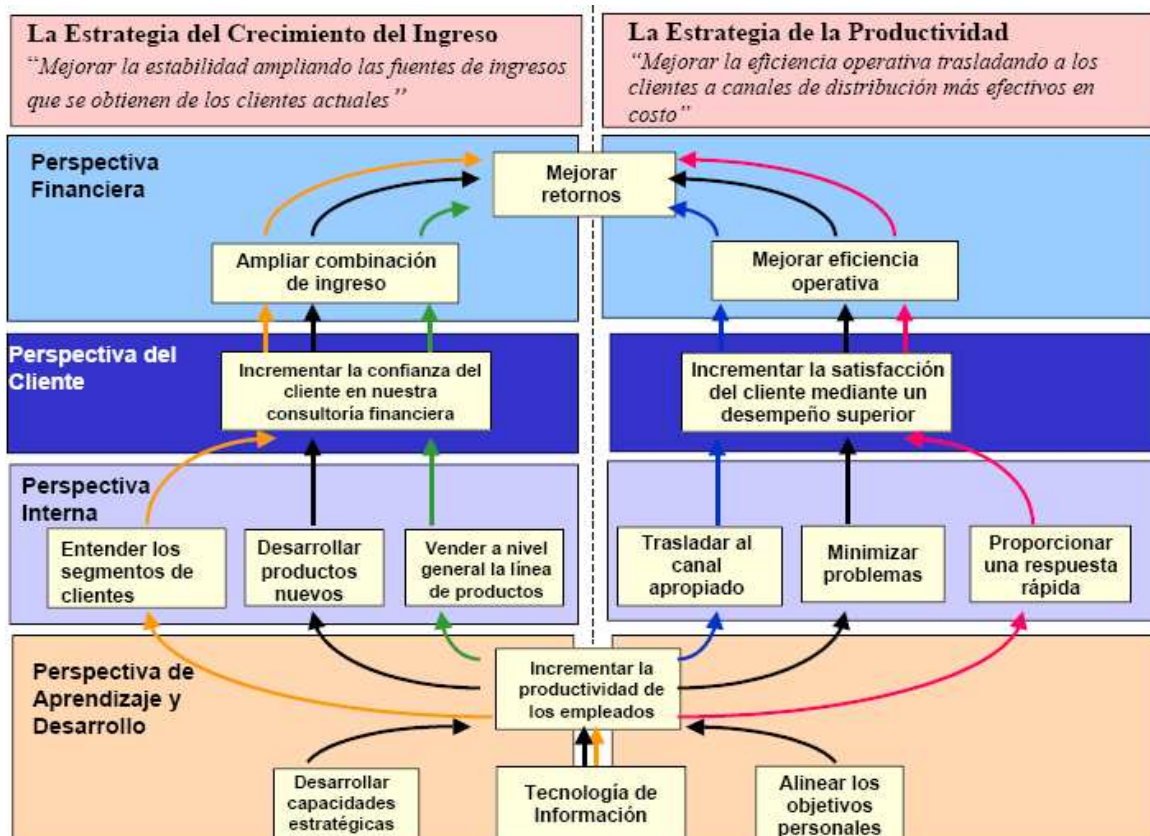
Perspectiva del Cliente Para conseguir las metas financieras debemos cumplir con las expectativas del cliente.

Perspectiva de los Procesos En qué procesos debemos ser excelentes? A través de indicadores que nos permitan cumplir con los requerimientos del cliente.

Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje Cómo debe ETAPA EP aprender e innovar para alcanzar sus objetivos?

“El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo - en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que

en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".¹¹



Adaptado de Kaplan y Norton

El cuadro de mando integral nos sirve como un instrumento que facilita la dirección de las empresas públicas (prestación de servicios básicos), permitiéndole informar y transmitir a todo su personal cual es la visión, misión, y estrategia empresarial, mediante indicadores de desempeño que ayudarían a mejorar la estructura de la Empresa.

A través del Cuadro de Mando Integral podemos:

- Clarificar la estrategia y obtener consentimiento sobre ella

¹¹ Kaplan, Robert S. and David P. Norton, *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996



- Difundir la estrategia a toda la empresa
- Realizar seguimientos
- Valorar el funcionamiento de la empresa, para mejorar o cambiar la estrategia.

Es importante resaltar que el éxito de la gestión de la Empresa ETAPA E.P. se mide por la eficacia y eficiencia de su gestión en la satisfacción de las necesidades de sus usuarios y no por los resultados financieros obtenidos.

“Un cuadro de mando integral puede proporcionar además un enfoque sustancial, motivación y responsabilidad en organizaciones gubernamentales y sin ánimo de lucro. En estas organizaciones, el cuadro de mando proporciona la razón principal de su existencia (servir a los clientes y votantes, y no únicamente manteniendo el gasto dentro de los límites presupuestarios), y comunicar a los votantes o partidarios externos y a los empleados internos los resultados y los inductores de la actuación por medio de los cuales la organización conseguirá alcanzar su misión y objetivos estratégicos.”¹²

Una vez definido el Balanced Scorecard se fijan los objetivos para cada indicador en base a la estrategia formulada.

4.1. ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS

Las definiciones de la misión y visión de la Empresa ETAPA E.P. que fueron expuestas al inicio de este capítulo promueven establecer estrategias enfocadas en la calidad de los servicios básicos que ofrece la Empresa y a desarrollar ventajas competitivas en el mercado.

Por esta razón podemos realizar las siguientes consideraciones en el Cuadro de Mando Integral:

- ✓ Posicionar a ETAPA E.P. de la mejor forma en el mercado, volviéndola cada vez más competitiva.

¹² KAPLAN, Robert S. y NORTON David P, *Cuadro de Mando Integral, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2002.*



- ✓ Maximizar la eficiencia en los procesos, con el objeto de entregar calidad en el servicio para satisfacer las necesidades de los clientes.
- ✓ Mejorar significativamente los procesos internos, innovación tecnológica y cumplimiento de objetivos.

Estos argumentos consolidan el conjunto de los temas estratégicos obtenidos en el análisis FODA y el modelo de Cuadro de Mando Integral actúa como filtro de la estrategia global, en donde las iniciativas estratégicas están íntimamente relacionadas con las necesidades de la empresa.

4.2. CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE ACUERDO A LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

El Cuadro de Mando Integral valora la actuación empresarial partiendo de distintos indicadores, no exclusivamente financieros, de acuerdo a las perspectivas fundamentales: la Financiera, la del Cliente, la del Proceso interno y la de Formación y crecimiento. Las mismas que se encuentran interrelacionadas y deben ser siempre analizadas en conjunto. Estas relaciones se pueden presentar como de causa y efecto, indicando que la acción de cualquiera repercutirá sobre las demás perspectivas.

A continuación los objetivos estratégicos que fueron definidos anteriormente se clasifican de acuerdo a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral:

PERPECTIVA FINANCIERA

- Incrementar ingresos por los servicios
- Disminuir porcentaje de cartera de clientes
- Desarrollo de nuevos servicios
- Crecimiento de la organización
- Reducción de costos



✚ PERPECTIVA CLIENTES

- Satisfacción del cliente por el trabajo
- Penetración de mercado
- Fortalecer las ventas
- Cumplir los requisitos de los clientes

✚ PERPECTIVA PROCESOS INTERNOS

- Implementación de los Procesos
- Fortalecimiento de la gestión operativa
- Mejorar el servicio

✚ PERPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- Medición del clima laboral
- Capacitación del personal
- Valoración y motivación del personal

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERADOS POR LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD PARA ETAPA EP

Son descripciones de los resultados que la Empresa ETAPA EP desea alcanzar en un período determinado de tiempo y que reúnen las siguientes características:

- Factibles, Realistas, Medibles y Cuantificables
- Fijados en tiempo y espacio; pero, flexibles
- Estimulantes y generados a través de procesos participativos para ser conocidos, entendidos y aceptados por todos
- Consistentes con misión y visión de futuro



- Redactados con verbos en infinitivo que den sensación de logro

TABLA No. 1

Perspectiva	Objetivos estratégicos generales	
FINANCIERA	F1	Incrementar Ingresos por servicios
	F2	Disminuir porcentaje de cartera de clientes
	F3	Desarrollo de nuevos servicios
	F4	Crecimiento de la organización
	F5	Reducción de costos
CLIENTES	C1	Satisfacción del cliente por el trabajo
	C2	Penetración de mercado
	C3	Fortalecer las ventas
	C4	Cumplir requisitos de los clientes
PROCESOS INTERNOS	P1	Implementación de los proceso
	P2	Fortalecimiento de la gestión operativa
	P3	Mejorar el servicio
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	A1	Medición de clima laboral
	A2	Capacitación del personal
	A3	Valoración y Motivación del personal



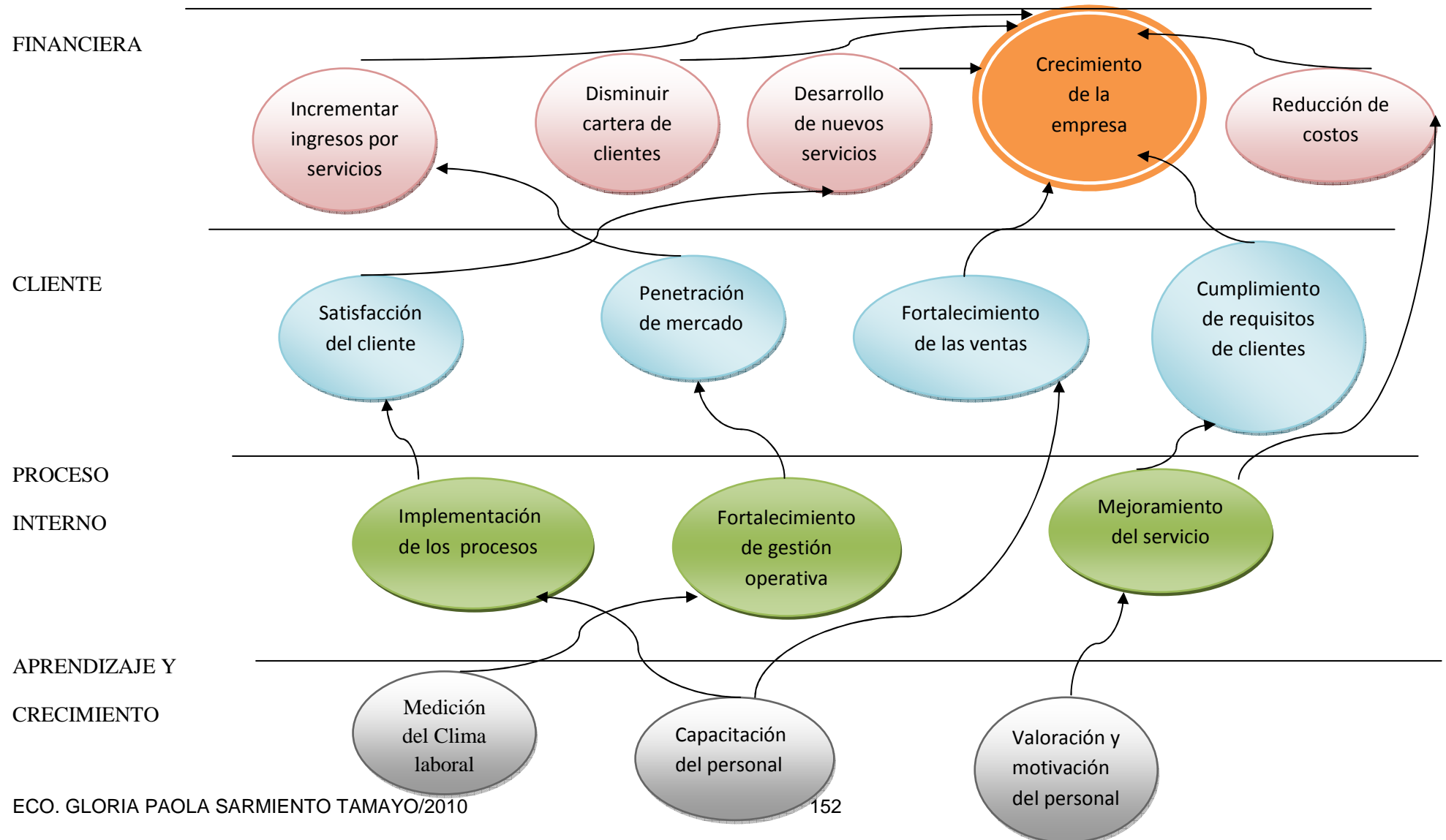
OBJETIVOS ESPECIFICOS PARA LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED
SCORECARD PARA ETAPA EP

TABLA No. 2

Perspectiva	Objetivos estratégicos generales		Objetivos estratégicos específicos	
FINANCIERA	F1	Incrementar Ingresos por servicios	F1.1	Mejorar nivel de margen operativo
	F2	Disminuir porcentaje de cartera de clientes	F2.2	Reformar la Ordenanza
	F3	Desarrollo de nuevos servicios	F3.3	Incrementar la cobertura de internet
	F4	Crecimiento de la organización	F4.4	Mejorar niveles de ingresos
	F5	Reducción de costos	F5.5	Disminuir costos operativos
CLIENTES	C1	Satisfacción del cliente por el trabajo	C1.1	Incrementar cobertura de servicios
	C2	Penetración de mercado	C2.2	Fidelizar al cliente
	C3	Fortalecer las ventas	C3.3	Mejorar la satisfacción del cliente
	C4	Cumplir requisitos de los clientes	C4.4	Mejorar niveles de calidad
PROCESOS INTERNOS	P1	Implementación de los procesos	P1.1	Levantamiento de procedimientos
	P2	Fortalecimiento de la gestión operativa	P2.2	Efectivizar recursos
	P3	Mejorar el servicio	P3.3	Mejorar la satisfacción del cliente
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	A1	Medición de clima laboral	A1.1	Valorar satisfacción de cliente interno
	A2	Capacitación del personal	A2.2	Incrementar niveles de capacitación
	A3	Valoración y Motivación del personal	A3.3	Comprometer al personal con la empresa



MAPA ESTRATEGICO DE ETAPA E.P.





5. DETERMINACION DE INDICADORES DE GESTION

Un indicador es un instrumento de monitoreo, evaluación y control de un sistema, proceso o actividad; construido a partir de la evaluación y relación de variables que permiten la comparación del logro y su tendencia de evolución

Los indicadores se usan para:

- Facilitar el aprendizaje organizacional
- Crear la memoria institucional
- Facilitar el diagnóstico permanente
- Mejorar la planificación

Pueden ser clasificados de acuerdo con el mecanismo de control para el que se obtiene información:

- EFICIENCIA.-** Se enfocan al control de los recursos o entradas del sistema. Evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento.
- EFICACIA.-** Se enfocan al control de los resultados. Evalúan la relación entre los resultados obtenidos y el valor esperado.
- PRODUCTIVIDAD.-** Son los indicadores que muestran el resultado del logro de la eficiencia y la eficacia.

Los indicadores de gestión se muestran útiles para motivar a los funcionarios e incentivarlos según los resultados alcanzados. De esta manera podemos conseguir que el entorno en el que se desenvuelve sea cambiante y que los involucre en diferentes proyectos

Los indicadores de gestión establecidos por cada perspectiva del Balanced Scorecard en base a los objetivos estratégicos generales se presentan a continuación:



OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATEGICOS DE GESTION TABLA

No. 3

Perspectiva	Objetivos estratégicos generales	Indicadores estratégicos
FINANCIERA	F1 Incrementar Ingresos por servicios	1. Porcentaje incremento de venta de servicios de agua potable 2. Porcentaje de incremento por la venta de servicios de telecomunicaciones 3. Solvencia Fianciera 4. Rentabilidad 5. Variación del Margen de contribución
	F2 Disminuir porcentaje de cartera vencida de clientes	1. Indice de eficiencia de la cobranza 2. Indice de solvencia 3. Indice de morosidad
	F3 Desarrollo de nuevos servicios	1. Ingresos por ventas de clientes nuevos de agua potables 2. Ingresos por ventas de clientes nuevos de telecomunicaciones
	F4 Crecimiento de la organización	1. Porcentaje de Variación ROI
	F5 Reducción de costos	Costo de O/M por m3 de agua potable emitido
CLIENTES	C1 Satisfacción del cliente por el trabajo	1. Porcentaje de incremento de clientes por el servicio 2. Tasa de clientes satisfechos
	C2 Penetración de mercado	1. Porcentaje de usuarios cubiertos por el servicio en función de la población existente 2. Porcentaje de penetración de mercado
	C3 Fortalecer las ventas	1. Porcentaje de ventas realizadas 2. Porcentaje de incremento de número de usuarios de agua potable, telefonía fija y banda ancha 3. Cumplimiento del Plan de Ventas
	C4 Cumplir requisitos de los clientes	1. Porcentaje de satisfacción del cliente 2. Porcentaje de cobertura de las necesidades de los clientes atendidos
PROCESOS INTERNOS	P1 Implementación de los procesos	1. Porcentaje de avance de implementación de los procesos
	P2 Fortalecimiento de la gestión operativa	1. Porcentaje de avance de cumplimiento del Proyecto de Optimización Empresarial
	P3 Mejorar el servicio	1. Tiempo promedio de cancelación de pagos 2. Tiempo promedio de atención a reclamos
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	A1 Medición de clima laboral	1. Porcentaje de clientes internos satisfechos 2. Porcentaje de sugerencias adoptadas para mejorar el ambiente laboral
	A2 Capacitación del personal	1. Porcentje de funcionarios capacitados 2. Tasa de eficiencia del personal
	A3 Valoración y Motivación del personal	1. Porcentaje de rotación de empleados



En los siguientes cuadros se desarrolla cada uno de los indicadores definidos anteriormente, indicando cada una de sus características para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

5.1. ESPECIFICACION DE INDICADORES DE GESTION DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVO	Incrementar ingresos por servicios				
RESPONSABLE	Subgerencia Financiera - Departamento de Análisis Financiero y Control Previo				
ACTUALIZACION	Mensual				
INDICADOR (I)	PERIODO	FORMULA	METAS		
			UNIDAD	2009	2010
Variación del Margen de contribución	Anual	$VMA = \left(\frac{M_{contrib.2010} - M_{contrib.2009}}{M_{contribu.2009}} \right) \cdot 100$	%	15%	15%
				$I \geq 15$	
				$10 \leq I < 15$	
				$I < 15$	
DESCRIPCION	NOS PERMITE CONOCER LOS CAMBIOS EN LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL AÑO ACTUAL CON RESPECTO AL AÑO ANTERIOR				

OBJETIVO	Disminuir porcentaje de cartera vencida de clientes				
RESPONSABLE	Subgerencia Financiera - Departamento de Cartera				
ACTUALIZACION	Mensual				
INDICADOR (I)	PERIODO	FORMULA	METAS		
			UNIDAD	2009	2010
Indice de Eficiencia de la Cobranza	Trimestal	$IEC = \left(\frac{\text{Valor cobrado}}{\text{valor facturado}} \right) \cdot 100$	%	50%	75%
				$I \geq 75$	
				$1 \leq I < 75$	
				$I < 75$	
DESCRIPCION	NOS PERMITE CONOCER CUAN EFICIENTES FUIMOS PARA COBRAR A NUESTROS CLIENTES POR LOS SERVICIOS PRESTADOS				



OBJETIVO	Desarrollo de nuevos servicios
RESPONSABLE	Gerencias de Area (coordinación con Subgerencia de Planificación y Financiera)
ACTUALIZACION	Trimestral

INDICADOR (I)	PERIODO	FORMULA	METAS		
			UNIDAD	2009	2010
Ingresos por ventas de nuevos servicios	Anual	$IVNS = \left(\frac{IV \text{ Nuevos servicios}}{IV \text{ Totales}} \right) \cdot 100$	%	10%	10%
				I ≥ 10	
				4 ≤ I < 10	
				I < 4	
DESCRIPCION	NOS PERMITE CONOCER CUAL ES EL APROTE DE LOS NUEVOS SERVICIOS QUE LA EMPRESA IMPLEMENTE CON RELACIÓN A LOS INGRESOS TOTALES				

OBJETIVO	Crecimiento de la Empresa
RESPONSABLE	Subgerencia de Planificación y Subgerencia Financiera
ACTUALIZACION	Semestral

INDICADOR (I)	PERIODO	FORMULA	METAS		
			UNIDAD	2009	2010
Variación ROI	Anual	$VROI = \left(\frac{ROI_{2010} - ROI_{2009}}{ROI_{2009}} \right) \cdot 100$	%	3%	3%
				I ≥ 3	
				1 ≤ I < 3	
				I < 1	
DESCRIPCION	NOS PERMITE DETERMINAR LA RENTABILIDAD QUE HA TENIDO LA EMPRESA EN COMPARACIÓN AL PERIODO ANTERIOR				

OBJETIVO	Reducción de Costos
RESPONSABLE	Subgerencia de Planificación y Subgerencia Financiera
ACTUALIZACION	Anual

INDICADOR (I)	PERIODO	FORMULA	METAS		
			UNIDAD	2009	2010
Costo de O/M POR M3 DE AGUA POTABLE	Mensual	$C_{(O/M)} \times M_3 = \left(\frac{C_{(O/M)} \times M_3}{\text{Costo Vtas}} \right) \cdot 100$	%	*	*
DESCRIPCION	PERMITE DETERMINAR EL COSTO DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA EMISIÓN DE CADA METRO CÚBICO DE AGUA POTABLE EN ETAPA EP				
* En la actualidad no se dispone de un Sistema de Costos ABC para la determinación de este indicador.					



5.2 ESPECIFICACION DE INDICADORES DE GESTION DE LA PERSPECTIVA CLIENTES

OBJETIVO	Satisfacción del cliente por el trabajo
RESPONSABLE	Gerencia Comercial
ACTUALIZACION	Trimestral

INDICADOR (I)	PERIODO	FORMULA	METAS		
			UNIDAD	2009	2010
Indice de clientes satisfechos por el servicio	Anual	$ICSS = \left(\frac{\text{No. Total clientes encuest. satisfec.}}{\text{Total de clientes encuestados}} \right) \cdot 100$	%	70%	80%
				$I \geq 80$	
				$70 \leq I < 80$	
				$I < 70$	
DESCRIPCION	NOS PERMITE CONOCER MEDIANTE ENCUESTAS EL GRADO DE SATISFACCION DE NUESTROS CLIENTES POR LOS SERVICIOS PRESTADOS				

OBJETIVO	Penetración de Mercado
RESPONSABLE	Gerencia Comercial
ACTUALIZACION	Mensual

INDICADOR (I)	PERIODO	FORMULA	METAS		
			UNIDAD	2009	2010
Penetración de Mercado	Anual	$IPM = \left(\frac{\text{Número de clientes}}{\text{Habitantes del área de Servicio}} \right) \cdot 100$	%	80%	90%
				$I \geq 90$	
				$80 \leq I < 90$	
				$I < 80$	
DESCRIPCION	NOS PERMITE ESTABLECER EL PORCENTAJE DE POBLACION QUE CUENTA CON LOS SERVICIOS DE ETAPA EP.				



OBJETIVO	Fortalecer las Ventas
RESPONSABLE	Gerencia Comercial - Subgerencia de Marketing
ACTUALIZACION	Mensual

INDICADOR (I)	PERIODO	FORMULA	METAS		
			UNIDAD	2009	2010
Cumplimiento del Plan de Ventas	Anual	$CPV = \left(\frac{\text{Total de ventas reales}}{\text{Total de ventas según Plan Ventas}} \right) \cdot 100$	%	70%	80%
					$I \geq 80$
					$70 \leq I < 80$
					$I < 70$
DESCRIPCION	NOS PERMITE CONOCER EL PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VENTAS FIJADO POR LA EMPRESA				

OBJETIVO	Cumplir requisitos de los clientes
RESPONSABLE	Gerencia Comercial - Subgerencia de Marketing
ACTUALIZACION	Trimestral

INDICADOR (I)	PERIODO	FORMULA	METAS		
			UNIDAD	2009	2010
Tasa de Satisfacción del Cliente	Anual	$TSC = \left(\frac{\text{No. De encuestas favorables}}{\text{No. De encuestas realizadas}} \right) \cdot 100$	%	80%	90%
					$I \geq 90$
					$80 \leq I < 90$
					$I < 80$
DESCRIPCION	NOS PERMITE CONOCER EL PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VENTAS FIJADO POR LA EMPRESA				



5.3. ESPECIFICACION DE INDICADORES DE GESTION DE LA PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO	Implementación de los Procesos
RESPONSABLE	Gerencia de Planificación y Areas Involucradas
ACTUALIZACION	Mensual

INDICADOR (I)	PERIODO	FORMULA	METAS		
			UNIDAD	2009	2010
Porcentaje de avance de procesos implementados	Semestral	$PAPI = \left(\frac{\text{No. Procesos Terminados}}{\text{No. Procesos Totales a desarrollar}} \right) \cdot 100$	%	50%	70%
				$I \geq 70$	
				$50 \leq I < 70$	
				$I < 50$	
DESCRIPCION	PRETENDE DETERMINAR EL PORCENTAJE DE AVANCE DE PROCESOS IMPLEMENTADOS				

OBJETIVO	Fortalecimiento de la Gestión Operativa
RESPONSABLE	Gerencia de Planificación y Areas Involucradas
ACTUALIZACION	Mensual

INDICADOR (I)	PERIODO	FORMULA	METAS		
			UNIDAD	2010	2011
Porcentaje de avance de Proyectos de Consultoria de "Optimización Empresarial"	Anual	$PAPOE = \left(\frac{\text{No. Etapas realizadas}}{\text{Etapas Totales}} \right) \cdot 100 \quad \text{No.}$	%	65%	100%
				$I \geq 65$	
				$50 \leq I < 65$	
				$I < 50$	
DESCRIPCION	PRETENDE DETERMINAR EL PORCENTAJE DE AVANCE DEL PROYECTO "OPTIMIZACIÓN EMPRESARIAL"				



OBJETIVO	Mejorar el Servicio
RESPONSABLE	Toda la Empresa
ACTUALIZACION	Mensual

INDICADOR (I)	PERIODO	FORMULA	METAS		
			UNIDAD	2009	2010
Tiempo Promedio de atención a reclamos	Semestral	TPAC=Tiempo promedio fijado	t= tiempo días	12	8
				I = t	
				12 ≥ I ≥ 10	
				I > 12	
DESCRIPCION	PRETENDE CONTROLAR EL TIEMPO QUE ETAPA DEDIQUE EL TIEMPO PREVISTO PARA ATENCIÓN A RECLAMOS				

5.4. ESPECIFICACION DE INDICADORES DE GESTION DE LA PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

OBJETIVO	Medición de Clima Laboral
RESPONSABLE	Subgerencia de Talento Humano
ACTUALIZACION	Mensual

INDICADOR (I)	PERIODO	FORMULA	METAS		
			UNIDAD	2009	2010
Porcentaje de satisfacción del Personal	Semestral	$PSP = \left(\frac{\text{No. Etapas Satisfactorias}}{\text{Etapas Totales}} \right) \cdot 100$ No.	%	80%	90%
				I ≥ 90	
				80 ≤ I < 90	
				I < 80	
DESCRIPCION	PRETENDE DETERMINAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DE ETAPA EP				

OBJETIVO	Capacitación del Personal
RESPONSABLE	Subgerencia de Talento Humano
ACTUALIZACION	Semestral

INDICADOR (I)	PERIODO	FORMULA	METAS		
			UNIDAD	2009	2010
Tasa de Capacitación del Personal	Anual	$TCP = \left(\frac{\text{No. Personal Capacitado}}{\text{Total de funcionarios}} \right) \cdot 100$ No.	%	80%	90%
				I ≥ 90	
				80 ≤ I < 90	
				I < 80	
DESCRIPCION	PRETENDE DETERMINAR EL NIVEL DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE ETAPA EP				



OBJETIVO	Valoración y Motivación del Personal
RESPONSABLE	Subgerencia de Talento Humano
ACTUALIZACION	Semestral

INDICADOR (I)	PERÍODO	FORMULA	METAS		
			UNIDAD	2009	2010
Rotación de Empleados	Anual	$IRE = \left(\frac{\text{No. Ingresos} - \text{No. Salidas}}{\text{Promedio Total de funcionarios}} \right) \cdot 100$	%	10%	6%
				I < 10	
				12 ≤ I ≤ 10	
				I > 12	
DESCRIPCION	PRETENDE DETERMINAR LA PERMANENCIA DE LOS FUNCIONARIOS EN ETAPA EP				



CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación referente al Modelo Financiero por Procesos para la Subgerencia Financiera de ETAPA EP ha constituido un verdadero reto, puesto que he tenido que abordar distintas disciplinas estudiadas a lo largo de todo el periodo de formación. Con la ventaja de poder laborar en el Departamento Financiero que se encuentra interrelacionado con todas las áreas de esta prestigiosa Empresa, ha sido posible realizar una propuesta mediante un esquema de Gestión por Procesos que incluyan elementos de cambio y cultura organizacional, permitiéndole a ETAPA EP adquirir agilidad, eficiencia y flexibilidad. Además la aplicación del Cuadro de Mando Integral como una herramienta de planificación y control de gestión, ha sido de gran utilidad a la hora de establecer los objetivos concretos que permitieron diseñar un sistema de indicadores de ejecución y control, facilitando considerablemente la Planificación de la Empresa, todo ello en función de incrementar el objetivo fundamental que es la satisfacción del cliente tal como se lo define en la misión y visión de ETAPA EP.

Las conclusiones que se pueden obtener del presente estudio se sintetizan a continuación:

- El diseño y formulación del Plan Estratégico de ETAPA EP partió de un diagnóstico general de tendencias en las perspectivas internas y externas, lo que permitió identificar los elementos más importantes que inciden en la situación actual y futura de la Empresa.
- Según el Diagnóstico Interno del Plan Estratégico realizado en el año 2003, mediante estudios de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a los servicios que presta la empresa como agua potable, alcantarillado, saneamiento, telecomunicaciones y a los sectores financieros y de



desarrollo organizacional, se diagnosticó que la empresa no está enfocada a procesos y que no existen criterios unificados para el cálculo de los indicadores.

- A partir del año 2005, ETAPA EP viene trabajando en un esquema de mejoramiento continuo basado en un enfoque de gestión por procesos con soporte en el ciclo PHVA.
- ETAPA EP se encuentra implementando procedimientos que le permitan ser cada vez más eficiente en sus actividades, mejorar sus servicios y atención a clientes internos y externos, distribuir responsabilidades a sus funcionarios requiriendo de ellos la ejecución de tareas encomendadas en el menor tiempo posible y desarrollar una efectiva gestión por procesos.
- En la GESTION 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 (deber).
- Las ventajas que se pueden obtener al establecer un Mapa de Procesos e iniciar el trabajo bajo una GESTIÓN POR PROCESOS, considero que son las siguientes:
 - ✓ Ser más productivos y competitivos en el mercado al cual nos pertenecemos.



- ✓ Conseguir mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
 - ✓ Incrementar la productividad interna y dirigir a ETAPA hacia la competitividad.
 - ✓ Eliminar procesos repetitivos.
 - ✓ Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- El Mapa de Procesos de la Empresa debe tener estrecha relación con la Planificación Estratégica de la misma, puesto que en ella se define la Misión y Visión de ETAPA EP.
 - El esquema del ciclo PHVA adaptado a la definición de procesos de ETAPA EP ha sido considerado como un ciclo meta-proceso empresarial que tiene entradas y resultados, así como un grupo de procesos que agregan valor.
 - El ciclo de Mejoramiento Continuo PHVA nos permite clasificar los procesos mediante la secuencia: Grupo de procesos de planificación, Grupo de procesos de acción, Grupo de procesos de verificación y Grupo de procesos del Gestionar Empresarial o procesos de Mejora, tomando en cuenta que en cada uno de los tipos de proceso también se cumple el ciclo PHVA.
 - El gran proceso empresarial de ETAPA EP tendría como insumo las necesidades del Cliente y como resultado la satisfacción las mismas a través de la producción de sus servicios, la generación del valor correspondiente y su respectiva comercialización.



- Los principales procedimientos desarrollados para la Subgerencia Financiera de ETAPA EP fueron:
 - Pago de planillas
 - Revisión de la documentación que ingresa en la Subgerencia Financiera
 - Elaboración y Presentación de los Estados Financieros de ETAPA
 - Elaboración del Presupuesto de la Empresa
 - Ingreso de Activos fijos, suministros, materiales, especies valoradas y sustancias de uso delicado a la Bodega General de ETAPA EP, y Egreso de suministros, materiales, especies valoradas y sustancias de uso delicado de la Bodega General
 - Pago a Proveedores y Contratistas

- Se actualizó la Matriz FODA para la Subgerencia Financiera, a través de la cual se pudieron establecer algunas estrategias:
 - ✓ Estrategia de Calidad del Servicio
 - ✓ Estrategia de Penetración en el mercado
 - ✓ Fidelización de clientes
 - ✓ Desarrollar nuevos servicios
 - ✓ Incrementar la capacitación del personal
 - ✓ Estrategia de desarrollo de servicios
 - ✓ Implementación de Gestión por procesos
 - ✓

- El Balanced Scorecard considera que los indicadores financieros y no financieros articulados con la visión y la estrategia, tienen que formar parte del sistema de información para los funcionarios de la empresa; la misma tiene que ser útil para la gestión.



- El cuadro de mando integral nos sirve como un instrumento que facilita la dirección de las empresas públicas (prestación de servicios básicos), permitiéndole informar y transmitir a todo su personal cual es la visión, misión, y estrategia empresarial, mediante indicadores de desempeño que ayudarían a mejorar la estructura de la Empresa.
- Los indicadores de gestión se muestran útiles para motivar a los funcionarios e incentivarlos según los resultados alcanzados. De esta manera podemos conseguir que el entorno en el que se desenvuelve sea cambiante y que los involucre en diferentes proyectos.



BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro Gómez, Salvador. Business Process Management, Gestión por Procesos. Abril 2009.
- Camison Cesar, Curso Virtual, La Gestión de la Calidad por Procesos, 2009.
- Coronel Ivan R. Administración de la Producción.
- Creus Solé Antonio. Control de Procesos Industriales. Boixareu Editores.
- Davenport, Thomas H. Innovación de Procesos, Ediciones Díaz de Santos.
- Domínguez, Gerardo. Indicadores de Gestión (Un Enfoque Sistémico) Biblioteca Jurídica Dike. 226 páginas.2001.
- Drucker, Peter. Su visión sobre: La administración, la organización basada en la información, la economía y la sociedad. Grupo Editorial Norma. 318 páginas. 1996.
- ETAPA, DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN, DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL. Gestión por Procesos en ETAPA, 2006.
- ETAPA, Subgerencia de Planificación, Mapa de Procesos para la Subgerencia Financiera.
- Galloway Dianne. Mejora Continua de Procesos. Gestión 2000.
- Guía para una Gestión basada en procesos, Instituto Andaluz de Tecnología.
- Hammer Michael y Champy James. Reingeniería de la empresa. Editorial Parramón. 1994.



- Hernando Mariño Navarrete. Gerencia de Procesos, Primera Edición, 2001, Editorial Alfa y Omega.
- Jay Heizer – Barry Render. Dirección de la Producción. Decisiones Estratégicas. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall 2001.
- Kaplan Robert S. y Norton David P. “El Cuadro de Mando Integral: medidas que impulsan el rendimiento”. Ediciones Deusto, Barcelona, 2003.
- Kaplan Robert S. y Norton David P, Cuadro de Mando Integral, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2002.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press, Boston, 1996
- Medina Giopp, Alejandro, Gestión por Procesos y creación de valor público –Un enfoque analítico, Instituto Tecnológico de Santo Domingo, Santo Domingo, R.D. 2005.
- Morries Daniel y Brandon Joel. Reingeniería. Como aplicarla con éxito en los negocios. Editorial Mac Graw Hill 1995.
- Norma ISO 9000-2000.
- NTP ISO 9001:2001,2001, Sistemas de Gestión de Calidad, Cuarta Edición.
- Pérez Barral, O. "Propuestas de Herramientas de Gestión para Empresas de Servicios". IV Congreso Dominicano-Cubano de Contabilidad, Auditoría y Tributación. La Habana, Cuba: publicado en soporte magnético en CD – ROM, 2003.



- Pérez –Fdz. De Velasco J. A. Reingeniería y Mejora de los Procesos de la Empresa. Editorial ESIC.
- Perez Fernandez de Velasco, José Antonio. Gestión por Procesos, Esic Editorial España- Madrid 2007.
- Programa De Apoyo Al Mejoramiento De La Productividad En La Pequeña Industria “PROPEI”. Cámara de Pequeños Industriales del Azuay. Universidad del Azuay-Capia-Micip.
- Proyecto De Gestión Comercial: Gestión Por Procesos Del Cambio Y Cultura Organizacional En Etapa. Gerencia Comercial, Dirección General De Planificación, 2007-2008.
- Riverola J., y Muñoz Seca B. El Diseño de Procesos y la reducción del tiempo de servicio. Editorial IESE- Folio 1997.
- Roure J.B., Moñino M., y Rodriguez-Badal Miguel A., La Gestión por Procesos. Editorial IESE- Folio 1997.
- Salgueiro Anabitante, Armando; Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando, Ediciones Días de Santos S.A. Madrid España www.diasdesantos.es, 2001.
- Vilar Barrio, José Francisco; Como mejorar los procesos en su empresa, Fundación Confemetal, Madrid, 1999.
- www.ciriec-revistaeconomia.es
- www.comunidadandina.org
- www.cegesti.org
- www.globalstandardca.com
- www.articuloz.com



- www.monografias.com
- www.degerencia.com
- www.etapa.net.ec
- www.elemprendedoronline.com
- www.fundece.org.ar