



**FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN Y
OPERACIONES**

**“Propuesta para la implementación de un Sistema de Gestión por
Procesos en la Subgerencia Financiera de la Empresa ETAPA EP”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:
INGENIERA DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

Autora:

SILVANA EUNICE BARROS BRAVO

Director:

IVÁN RODRIGO CORONEL JOSÉ

CUENCA, ECUADOR

2015

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a mi madre Yolanda Bravo, mujer valiente, esforzada, emprendedora, quien a lo largo de toda mi vida ha sido mi apoyo incondicional, persona que me enseñó a trabajar duro por lo que quiero, a esforzarme mucho más de lo que puedo dar, a una mujer dedicada a Dios y pilar fundamental en el hogar.

Silvana Eunice Barros Bravo

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, por darme las fuerzas necesarias para salir adelante, por ser mi guía y protección. Gracias Dios por cumplir mis sueños, por demostrarme que eres un Dios que cumple sus promesas, porque tú eres fiel aunque yo no lo soy.

Agradezco a mis hermanas Paola y Estefanía por darme las fuerzas necesarias para concluir con esta etapa de mi vida. Gracias a mi hermano David por ser un ejemplo en mi vida, gracias por demostrarme que puedo ir mucho más allá de lo que me he propuesto.

Agradezco a mi sobrina Emilia, quien con sus ocurrencias me demuestra que la vida no es solo tristezas o preocupaciones, princesa tu sonrisa ilumina mi día. Asimismo, agradezco a mi abuelita por su cariño y cuidado a lo largo de toda mi vida, gracias por ayudarme a cumplir mis metas.

Agradezco a la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento (ETAPA EP) por abrirme las puertas para el desarrollo de este trabajo de titulación. Dentro de la misma agradezco al Ing. Pablo Cazorla por la confianza puesta en mi persona, por creer en mí, por enseñarme ya en campo de batalla a demostrar el trabajo realizado y a defender mis ideas. Además agradezco a todo el personal de la Subgerencia Financiera por el apoyo brindado para realizar esta tesis.

Agradezco al Ing. Iván Coronel por todos los conocimientos impartidos durante mi vida universitaria y por todo su apoyo para la realización de este trabajo de titulación.

Agradezco al Ing. Santiago Calle por todo el apoyo durante este largo trayecto, por todo su esfuerzo y por ser mi ayuda incondicional en momentos buenos y malos, muchas gracias.

Silvana Eunice Barros Bravo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO	página
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
RESUMEN	xx
ABSTRACT	xxi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I LA EMPRESA	3
1.1 Descripción de la empresa	3
1.2 Historia de la empresa.....	3
1.3 Misión, Misión Corporativa y Visión de la Empresa:.....	5
1.4 Valores Organizacionales	5
1.6 Servicios ofrecidos.....	6
1.7 Estructura orgánico funcional de la empresa	9
1.8 Subgerencia Financiera.....	12
1.8.1 Situación actual de la Subgerencia Financiera	14

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO 15

2.1	Introducción.....	15
2.2	Gestión por procesos.....	15
2.2.1	Conceptuación de gestión por procesos.....	16
2.2.2	Ventajas de la aplicación de gestión por procesos.....	16
2.2.3	Metodología de gestión por procesos	17
2.3	Mejoramiento continuo.....	27
2.3.1	Conceptuación de mejoramiento continuo	27
2.3.2	Ventajas de la aplicación de mejoramiento continuo	27
2.3.3	Metodología de mejoramiento continuo.....	28

CAPÍTULO III GESTION POR PROCESOS SUBGERENCIA FINANCIERA**ETAPA EP 35**

3.1	Introducción.....	35
3.2	Cadena de valor	37
3.3	Mapa de procesos	39
3.4	Matriz de interacción de procesos.....	49
3.5	Diagramas de entradas y salidas (SIPOC)	50
3.6	Levantamiento de información	55
3.6.1	Diagramas de flujo.....	55
3.6.2	Manuales de Procesos	82

3.7	Indicadores.....	85
3.8	Cuadro de Mando del Proceso	89
3.9	Conclusiones.....	92

CAPÍTULO IV MEJORAMIENTO CONTINUO: PROCESO PAGOS

SUBGERENCIA FINANCIERA ETAPA EP.....	94
---	-----------

4.1	Introducción.....	94
4.2	Mejoramiento continuo del proceso de Pagos	94
4.2.1	Planear.....	95
4.2.2	Hacer.....	104
4.2.3	Verificar	111
4.2.4	Actuar.....	111

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	112
---	------------

BIBLIOGRAFÍA.....	115
--------------------------	------------

ANEXOS	117
---------------------	------------

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Unidad de negocios de Agua y Saneamiento	7
Figura 1.2: Unidad de negocios de Telecomunicaciones.....	8
Figura 1.3: Estructura orgánica funcional de ETAPA EP.....	11
Figura 1.4: Estructura departamental de la Subgerencia Financiera de ETAPA EP, (Modificado de estructura orgánica funcional de la Subgerencia Financiera).....	13
Figura 2.1: Cadena de valor de Porter.....	17
Figura 2.2: Mapa de procesos por su alcance (Adaptación)	18
Figura 2.3: Mapa de procesos por su naturaleza	20
Figura 2.4: Diagrama de entradas y salidas de los procesos	22
Figura 2.5: Diagramación de procesos ANSI	24
Figura 2.6: Diagramación de Ishikawa	30
Figura 2.7: Diagrama de Pareto, modificado	31
Figura 3.1: Cadena de Valor ETAPA EP, modificado Porter.....	38
Figura 3.2: Mapa de Procesos ETAPA EP.....	40
Figura 3.3: Mapa de Procesos de la Subgerencia Financiera de ETAPA EP. Adaptado Pérez J. A, 2010	46
Figura 3.4: Diagrama de entradas y salidas de los procesos estratégicos de la Subgerencia Financiera de ETAPA EP.....	50
Figura 3.5: Diagrama de entradas y salidas de los procesos claves de la Subgerencia Financiera de ETAPA EP.	51
Figura 3.6: Diagrama de entradas y salidas de los procesos claves de la Subgerencia Financiera de ETAPA EP.	52
Figura 3.7: Diagrama de entradas y salidas de los procesos claves de la Subgerencia Financiera de ETAPA EP.	53
Figura 3.8: Diagrama de flujo del procedimiento Formulación y Elaboración del Presupuesto.	56
Figura 3.9: Diagrama de flujo del procedimiento Formulación y Elaboración del Presupuesto.	57

Figura 3.10: Diagrama de flujo del procedimiento Formulación y Elaboración del Presupuesto.	58
Figura 3.11: Diagrama de flujo del procedimiento Formulación y Elaboración del Presupuesto.	59
Figura 3.12: Diagrama de flujo del procedimiento Formulación y Elaboración del Presupuesto.	60
Figura 3.13: Diagrama de flujo del procedimiento Formulación y Elaboración del Presupuesto.	61
Figura 3.14: Diagrama de flujo del procedimiento Formulación y Elaboración del Presupuesto.	62
Figura 3.15: Diagrama de flujo del procedimiento Formulación y Elaboración del Presupuesto.	63
Figura 3.16: Diagrama de flujo del procedimiento Reforma del Presupuesto.	64
Figura 3.17: Diagrama de flujo del procedimiento Reforma del Presupuesto.	65
Figura 3.18: Diagrama de flujo del procedimiento Reforma del Presupuesto.	66
Figura 3.19: Diagrama de flujo del procedimiento Reforma del Presupuesto.	67
Figura 3.20: Diagrama de flujo del procedimiento Reforma del Presupuesto.	68
Figura 3.21: Diagrama de flujo del procedimiento Control y Evaluación Presupuestaria.	69
Figura 3.22: Diagrama de flujo del procedimiento Control y Evaluación Presupuestaria.	70
Figura 3.23: Diagrama de flujo del procedimiento Presentación de Cédulas Presupuestarias Mensuales a Organismos de Control.	71
Figura 3.24: Diagrama de flujo del procedimiento Presentación de Cédulas Presupuestarias Mensuales a Organismos de Control.	72
Figura 3.25: Diagrama de flujo del procedimiento Presentación de Cédulas Presupuestarias Mensuales a las Áreas de la Empresa.	73
Figura 3.26: Diagrama de flujo del procedimiento Presentación de Cédulas Presupuestarias Mensuales a las Áreas de la Empresa.	74
Figura 3.27: Diagrama de flujo del procedimiento Elaboración de la Proforma Plurianual.	75

Figura 3.28: Diagrama de flujo del procedimiento Elaboración de la Proforma Plurianual.	76
Figura 3.29: Diagrama de flujo del procedimiento Elaboración de la Proforma Plurianual.	77
Figura 3.30: Diagrama de flujo del procedimiento Elaboración de la Proforma Plurianual.	78
Figura 3.31: Diagrama de flujo del procedimiento Elaboración de la Proforma Plurianual.	79
Figura 3.32: Diagrama de flujo del procedimiento Elaboración de la Proforma Plurianual.	80
Figura 3.33: Diagrama de flujo del procedimiento Elaboración de la Proforma Plurianual.	81
Figura 4.1: Diagrama de Ishikawa del proceso de Pagos	96
Figura 4.2: Diagrama de Pareto del proceso de Pagos.....	98
Figura 4.3: Lluvia de ideas.....	100
Figura 4.4: Ingreso al Sistema de Pagos a Terceros.....	105
Figura 4.5: Perfil Administrador de Bodega, Sistema Pagos a Terceros	106
Figura 4.6: Perfil para Pago a Contratistas, Sistema Pagos a Tercero	107
Figura 4.7: Perfil para Revisoría y Control (revisión), Sistema Pago a Terceros	108
Figura 4.8: Perfil Revisoría y Control (aprobación o negación), Sistema Pagos a Terceros.....	109
Figura 4.9: Estado factura, Perfil Pago a Contratistas, Sistema Pago a Terceros	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Matriz de interacción de procesos.....	21
Tabla 3.1: Lista maestra de procesos de la Subgerencia Financiera de ETAPA EP, modificado.....	43
Tabla 3.2: Lista maestra de procesos de la Subgerencia Financiera de ETAPA EP, modificado.....	44
Tabla 3.3: Lista maestra de procesos de la Subgerencia Financiera de ETAPA EP, modificado.....	45
Tabla 3.4: Matriz de interacción de procesos de la Subgerencia Financiera de ETAPA EP.	49
Tabla 3.5: Consolidado de información: Manual Proceso Planificación del Presupuesto	83
Tabla 3.6: Consolidado de información: Manual Proceso Planificación del Presupuesto	84
Tabla 3.7: Indicadores por proceso de la Subgerencia Financiera.....	86
Tabla 3.8: Indicadores por proceso de la Subgerencia Financiera.....	87
Tabla 3.9: Indicadores por proceso de la Subgerencia Financiera.....	88
Tabla 3.10: Cuadro de mando de indicadores por actividad de los procesos de la Subgerencia Financiera, ETAPA EP.....	90
Tabla 3.11: Cuadro de mando de indicadores por actividad de los procesos de la Subgerencia Financiera, ETAPA EP.....	91
Tabla 4.1: Resultados de Estratificación del proceso de Pagos	98
Tabla 4.2: Aplicación de 5'S en el proceso de Pagos	101

ÍNDICE DE ANEXOS

GF01- PROCESO ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS.....	135
1. Objetivo del Proceso	136
2. Alcance.....	136
3. Glosario de Terminos y Definiciones	136
4. Políticas, Normas y/o Regulaciones.....	136
5. Indicadores de Evaluación	137
6. Responsable del Proceso.....	137
7. Responsabilidades	137
8. Proceso de Administración de Recursos Financieros GF01	138
8.1. Subproceso Administración de Empréstitos GF01-01.....	138
8.1.1. Procedimiento de Desembolso de Efectivo GF01-01-03	138
8.1.2. Procedimiento de Pago de Deuda GF01-01-04.....	144
GF02- PROCESO ADMINISTRACIÓN DEL FLUJO DE CAJA.....	149
1. Objetivo del Proceso	150
2. Alcance.....	150
3. Glosario de Terminos y Definiciones	150
4. Políticas, Normas y/o Regulaciones.....	151
5. Indicadores de Evaluación	151
6. Responsabilidades	151
8. Proceso de Administración de Flujo de Caja GF02.....	153
8.1. Subproceso de Proyeccion de Flujo de Caja GF02-01	153
8.1.1. Procedimiento de Proyeccion de Ingresos Corrientes GF02-01-01	153

8.1.2.	Procedimiento de Proyeccion de Ingresos de Capital GF02-01-02.....	154
8.1.3.	Procedimiento de Proyeccion de Ingresos por Financiamiento GF02-01-03	155
8.1.4.	Procedimiento Proyeccion de Gastos Corrientes GF02-01-04.....	156
8.1.5.	Procedimiento Proyeccion de Gastos de Produccion e Inversion GF02-01-05	157
8.1.6.	Procedimiento Proyeccion de Gastos de Capital GF02-01-06.....	158
8.1.7.	Procedimiento de Proyeccion de Gastos de Obras Publicas por Recursos Propios GF02-01-07.....	158
8.1.8.	Procedimiento de Proyeccion de Gastos de Obras Publicas por Financiamiento GF02-01-08.....	159
8.1.9.	Procedimiento de Proyeccion de Gastos por Financiamiento GF02-01-09	160
8.2.	Subproceso de Evaluación Mensual del Flujo de Caja GF02-02.....	171
8.2.1.	Procedimiento de Evaluación Mensual del Flujo de Caja GF02-02-01	171
GF03-	PROCESO PAGOS.....	175
1.	Objetivo del Proceso.....	176
2.	Alcance.....	176
3.	Glosario de Términos y Definiciones.....	176
4.	Políticas, Normas y/o Regulaciones.....	176
5.	Indicadores de Evaluación.....	177
6.	Responsable del Proceso.....	177
7.	Responsabilidades.....	177
8.	Proceso de Pagos GF03.....	179
8.1.	Subproceso de Pagos a Terceros Gf03-01.....	179

8.1.1. Procedimiento de Pagos (Reembolso de Fondos de Caja Chica - Reembolso de Guardería - Reembolso de Alimentación - Pagos a Proveedores y Contratistas - Pagos a Clientes (Devoluciones)) GF03-01-01	179
8.1.2. Procedimiento Pagos de Viáticos GF03-01-02	190
8.1.3. Procedimiento de Pagos por Facturación Electrónica (Compras) GF03-01-03	206
8.2. Subproceso de Acreditación de Nómina GF03-02	216
8.2.1. Procedimiento de Acreditación de Nómina GF03-02-01	216
GF04- DEPURACIÓN DE CUENTAS	221
1. Objetivo del Proceso	222
2. Alcance.....	222
3. Glosario de Terminos y Definiciones	222
4. Políticas, Normas y/o Regulaciones.....	223
5. Indicadores de Evaluación	223
6. Responsable del Proceso	223
7. Responsabilidades	223
8. Proceso de Depuración de Cuentas GF04	224
8.1. Subproceso Depuración de Cuentas GF04 - 01	224
8.1.1. Procedimiento Cuentas de Obras en Proceso Contratadas GF04 – 01 - 01	224
8.2. Subproceso Depuración de Cuentas GF04 – 01	230
8.2.1. Procedimiento Cuentas de Anticipos No Devengados (Proveedores – Contratistas, Clientes, Empleados y Convenios), Cuentas De Disminución Patrimonial y Cuentas Por Pagar. GF04- 01 -02.....	230
GF05- ARQUEOS DE FONDOS	235
1. Objetivo del Proceso	236

2.	Alcance.....	236
3.	Glosario de Terminos y Definiciones	236
4.	Políticas, Normas y/o Regulaciones.....	236
5.	Indicadores de Evaluación	236
6.	Responsable del Proceso	237
7.	Responsabilidades	237
8.	Proceso de Arqueo de Fondos GF05.....	238
8.1.	Subproceso de Arqueo de Fondos Recaudados y Caja Chica GF05-01	238
8.1.1.	Procedimiento de Arqueo de Fondo Recaudados GF05-01-01	238
8.1.2.	Procedimiento de Arqueos de Caja Chica y Fondos Fijos GF05-01-02	
	245	
	GF06- PREPARACIÓN Y ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	252
1.	Objetivo del Proceso	253
2.	Alcance.....	253
3.	Glosario de Terminos y Definiciones	253
4.	Políticas, Normas y/o Regulaciones.....	254
5.	Indicadores de Evaluación	254
6.	Responsable del Proceso	255
7.	Responsabilidades	255
8.	Proceso de Preparación y Elaboración de Estados Financieros GF06.....	256
8.1.	Subproceso Presentación de Estados Financieros GF06 – 01	256
8.1.1.	Procedimiento Preparación y Elaboración de Estados Financieros GF06 – 01– 01	256
8.1.2.	Procedimiento Presentación de Informes para Organismos Prestatarios u Otros GF06 – 01– 02.....	263

GF08- ADMINISTRACIÓN DE GARANTÍAS	268
1. Objetivo del Proceso	269
2. Alcance.....	269
3. Glosario de Terminos y Definiciones	269
4. Políticas, Normas y/o Regulaciones.....	269
5. Indicadores de Evaluación	269
6. Responsable del Proceso	270
7. Responsabilidades	270
8. Proceso de Administración de Garantias GF08	271
8.1. Subproceso de Administración de Garantias GF08-01.....	271
8.1.1. Procedimiento de Recepción de Garantías GF08-01-01	271
8.1.2. Procedimiento de Administración de Garantías GF08-01-02	277
8.1.3. Procedimiento de Renovacion de Garantías GF08-01-03.....	279
8.1.4. Procedimiento de Devolucion de Garantías GF08-01-04	281
GF09- GESTIÓN TRIBUTARIA	283
1. Objetivo del Proceso	284
2. Alcance.....	284
3. Glosario de Terminos y Definiciones	284
4. Políticas, Normas y/o Regulaciones.....	284
5. Indicadores de Evaluación	285
6. Responsable del Proceso	285
7. Responsabilidades	285
8. Proceso de Gestión Tributaria GF09.....	287
8.1. Subproceso de Manejo Tributario GF09 – 01	287
8.1.1. Procedimiento Consolidado de Compras y Ventas GF09 – 01 – 01	287

8.1.2.	Procedimiento de Anexo Transaccional GF09 – 01 – 02.....	293
8.1.3.	Procedimiento de Declaración de Impuestos GF09 – 01 – 03	295
8.2	Subproceso de Autorizaciones GF09 – 02.....	299
8.2.1.	Procedimiento de Autorización de Auto Impresores GF09 –02 –01 ...	299
8.2.2.	Procedimiento de Otras Autorizaciones (Notas de Crédito, Notas de Débito, Liquidaciones Preimpresas, Comprobantes de Retención) GF09 – 02 – 02 303	
GF10-	GESTIÓN DE ACTIVOS FIJOS.....	305
1.	Objetivo del Proceso	306
2.	Alcance.....	306
3.	Glosario de Terminos y Definiciones	306
4.	Políticas, Normas y/o Regulaciones.....	306
5.	Indicadores de Evaluación	307
6.	Responsable del Proceso	307
7.	Responsabilidades	307
8.	Proceso de Gestión de Activos Fijos GF10	309
8.1.	Subproceso de Altas de Activos Fijos GF10-01	309
8.1.1.	Procedimiento Alta de Activos Fijos GF10-01-01	309
8.2.	Subproceso Mantenimiento de Activos Fijos GF10-02.....	313
8.2.1.	Procedimiento de Mantenimiento de Activos Fijos GF10-02-01.....	313
8.2.2.	Procedimiento Toma Física de Activos Fijos GF10-02-02.....	316
8.3.	Subproceso de Bajas de Activos Fijos GF10-03	322
8.3.1.	Procedimiento de Bajas de Activos por Sobre Sellado / Venta Directa / Transferencia Gratuita (Con Resolución de Gerencia General) GF10-03 - 01...322	
GF11-	PROCESO DE OPERACIONES CONTABLES	335
1.	Objetivo del Proceso	336

2.	Alcance.....	336
3.	Glosario de Terminos y Definiciones	336
4.	Políticas, Normas y/o Regulaciones.....	336
5.	Indicadores de Evaluación	337
6.	Responsable del Proceso	338
7.	Responsabilidades	338
8.	Proceso de Operaciones Contables GF11	339
8.1.	Subproceso Operaciones Contables GF11-01	339
8.1.1.	Procedimiento de Validacion y Conciliacion del Asiento Contable: Egresos y Reingresos a Bodega. GF11-01-01.....	339
8.1.	Subproceso Operaciones Contables GF11-01	343
8.1.2.	Procedimiento de Validacion y Conciliacion de Depreciación, Transferencias y Bajas de Activos Fijos GF11-01-02	343
	GF12- ANÁLISIS FINANCIERO	345
1.	Objetivo del Proceso	346
2.	Alcance.....	346
3.	Glosario de Términos y Definiciones	346
4.	Políticas, Normas y/o Regulaciones.....	348
5.	Indicadores de Evaluación	349
6.	Responsable del Proceso	349
7.	Responsabilidades	349
8.	Proceso Analisis Financiero GF12.....	350
8.1.	Subproceso Analisis Financiero GF12-01	350
8.1.1.	Procedimiento Analisis Financiero GF12-01-01.....	350
	GRC03 GESTIÓN DE COBRANZAS	355
	GRC03-01- RECAUDACIÓN	355

1. Objetivo del Proceso	356
2. Alcance.....	356
3. Glosario de Terminos y Definiciones	356
4. Políticas, Normas y/o Regulaciones.....	357
5. Indicadores de Evaluación	357
6. Responsable del Proceso	358
7. Responsabilidades	358
8. Proceso de Gestión de Cobranzas GRC03	361
8.1. Subproceso de Recaudación GRC03-01	361
8.2. Procedimiento de Recaudación en Efectivo, Tarjetas De Crédito, Cheques y Transferencias del Sector Público (Locales Propios, Locales Tercearizados, Entidades Bancarias) GRC03-01-01	361
8.2.1. Procedimiento de Recaudación por Transferencias y Depósitos – GRC03-01-02.....	367
8.2.2. Procedimiento de Recaudación por Débito Recurrente – GRC03-01-03 369	
8.2.3. Procedimiento de Cierre de Caja por Período– GRC03-01-04	377
GRC03 GESTIÓN DE COBRANZAS	379
GRC03-06- RECAUDACIÓN POR COMERCIALIZACIÓN DE ESPECIES VALORADAS	379
1. Objetivo del Proceso	380
2. Alcance.....	380
3. Glosario de Terminos y Definiciones	380
4. Políticas, Normas y/o Regulaciones.....	380
5. Indicadores de Evaluación	381
6. Responsable del Proceso	381

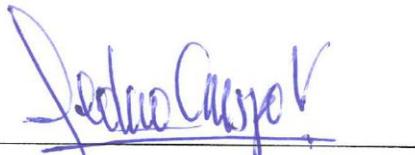
7. Responsabilidades	382
8. Proceso de Gestión de Cobranzas GRC03	383
8.3. Subproceso Recaudación por Comercialización de Especies Valoradas	
GRC03-06.....	383
8.3.1. Procedimiento de Recaudación por Comercialización de Especies	
Valoradas (Parque Nacional Cajas) GRC03-06-01.....	383
GRC03 GESTIÓN DE COBRANZAS	390
GRC03-07- RECAUDACIÓN POR TELEFONÍA PÚBLICA	390
1. Objetivo del Proceso	391
2. Alcance.....	391
3. Glosario de Terminos y Definiciones	391
4. Políticas, Normas y/o Regulaciones.....	391
5. Indicadores de Evaluación	392
6. Responsable del Proceso	392
7. Responsabilidades	392
8. Proceso de Gestión de Recaudación GRC03-07-01.....	394
8.1. Subproceso Recaudación por Telefonía Pública GRC03-07	394
8.1.1. Procedimiento Recaudación por Telefonía Pública GRC03-07-01.....	394

**“PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN
POR PROCESOS EN LA SUBGERENCIA FINANCIERA DE LA EMPRESA
ETAPA EP”**

RESUMEN

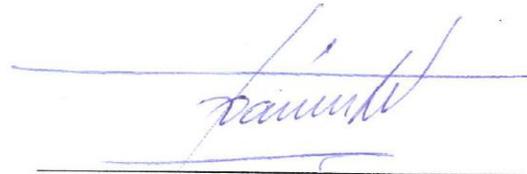
El trabajo de titulación desarrollado presenta una propuesta de gestión por procesos dentro de la empresa ETAPA EP, concretamente en la Subgerencia Financiera. Este trabajo se lo realizó mediante el uso de herramientas para la gestión por procesos como: cadena de valor, mapa de procesos, indicadores, cuadro de mando de procesos y para el mejoramiento continuo se utilizó el ciclo de Deming (PHVA). El desarrollo de la propuesta de Gestión por Procesos permitió a la Subgerencia Financiera contar con procesos actualizados y documentados, además de una propuesta de Mejora Continua para el proceso de Pagos.

Palabras clave: gestión por procesos, cadena de valor, mapa de procesos, indicadores, cuadro de mando de procesos, ciclo de Deming PHVA



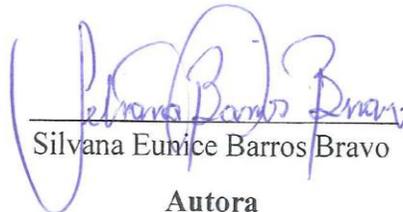
Pedro José Crespo Vintimilla

Director de Escuela



Iván Rodrigo Coronel José

Director del Trabajo de Titulación



Silvana Eunice Barros Bravo

Autora

**"PROPOSAL FOR THE IMPLEMENTATION OF A PROCESS
MANAGEMENT SYSTEM IN THE FINANCIAL SUB-DIRECTORATE OF
ETAPA EP COMPANY"**

ABSTRACT

The graduation work presents a proposal for process management within ETAPA EP Company, specifically in the Financial Sub-Directorate. This work was carried out through the use of value chain, process map, indicators, and scorecard for process management; and Deming cycle (PDCA) for continuous improvement. The development of the Process Management proposal enabled the Financial Sub-Directorate to have updated and documented processes, as well as a Continuous Improvement proposal for the payment process.

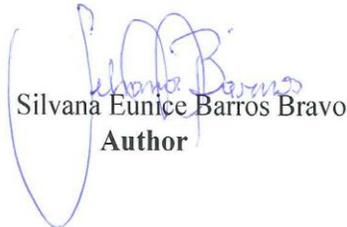
Keywords: Process Management, Value Chain, Process Map, Indicators, Scorecard Process, Deming PDCA Cycle



Pedro José Crespo Vintimilla
School Director



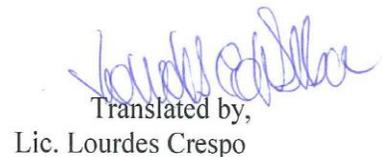
Iván Rodrigo Coronel José
Thesis Director



Silvana Eunice Barros Bravo
Author



UNIVERSIDAD DEL
CAUCA
Dpto. Idiomas



Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

Barros Bravo Silvana Eunice
Trabajo de Graduación
Ing. Iván Rodrigo Coronel
Noviembre, 2015.

**"PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA
DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA SUBGERENCIA
FINANCIERA DE LA EMPRESA ETAPA EP"**

INTRODUCCIÓN

En la antigüedad las empresas no buscaban mejorar el servicio o los productos realizados, simplemente se dedicaban a producir, no se analizaba si lo que se hacía marcaba una diferencia con la competencia, o si se lograba fidelidad entre sus clientes. Puesto que, su estructura se basaba en departamentos, es decir, una visión vertical de la organización.

Hoy en día esto ha cambiado, puesto que, con el nacimiento de la gestión por procesos, las empresas dan la importancia necesaria al manejo de los mismos. La gestión por procesos se basa en mirar a la organización como procesos, es decir, una visión horizontal de todo el funcionamiento de la misma. Esta metodología permite a las empresas que desean formar parte de este mundo globalizado y competitivo, mejorar el desempeño de sus procesos y generar una mejora dentro de ellos. Es por eso, que el presente trabajo de titulación apunta a ese objetivo, entregar una propuesta de gestión por procesos dentro de la Subgerencia Financiera de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento (ETAPA EP).

El documento que se presenta a continuación se encuentra dividido en cuatro capítulos. El primer capítulo trata sobre la empresa, su historia, misión, visión, sus valores

organizacionales y los servicios que presta. Además se explica la estructura orgánica funcional de ETAPA EP.

El capítulo número presenta el marco teórico, es decir las bases científicas para el desarrollo de esta propuesta de gestión por procesos.

El capítulo número tres presenta el desarrollo de la propuesta de gestión por procesos, dentro del mismo se encontrará la cadena de valor de ETAPA EP, mapa de procesos de la Subgerencia Financiera. También se hallará la matriz de interacción y diagramas de entradas y salidas de los procesos. El desarrollo antes mencionado permitió la elaboración de fichas de caracterización de cada uno de los procesos y la posterior realización de diagramas de flujo por procedimientos, como resultado se elaboró los manuales de proceso. Además dentro este capítulo se determinó los indicadores por proceso y se elaboró también el cuadro de mando de todos los procedimientos de la Subgerencia Financiera.

El capítulo número cuatro trata de la propuesta de mejora para el proceso de Pagos, para lo cual se utilizó el círculo de Deming, para la determinación de los problemas se empleó el Diagrama de Ishikawa, seguido de la estratificación y elaboración del Diagrama de Pareto. Como último paso para la implementación de la propuesta de mejora se utilizó las herramientas 5 'S' y Lean Office.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

1.1 Descripción de la empresa

ETAPA EP, cuyas siglas significa Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento, es una organización cuencana, que ha ido ganando renombre a nivel nacional, puesto que utiliza tecnología de punta para brindar servicios de calidad; por lo que es considerada una de las empresas más importantes del País.

La empresa actualmente cuenta con varios puntos de recaudación tales como: locales propios, entidades bancarias y locales tercerizados. ETAPA EP, hoy en día ofrece servicios de saneamiento, gestión ambiental, telecomunicaciones y agua potable.

1.2 Historia de la empresa

ETAPA EP cuenta ya con 47 años de trayectoria, durante los cuales ha podido demostrar su alto nivel de compromiso con sus consumidores, siendo un referente no solo para empresas públicas sino también para privadas.

La empresa tiene sus inicios en el mes de octubre de 1945, en base a la necesidad de instaurar un mecanismo de comunicación en la comunidad cuencana. Es así, que el Concejo Municipal de la ciudad de Cuenca realiza un convenio con la compañía L.M. Ericsson, en el cual se estipulaba la instalación de una planta automática con una capacidad de 1000 líneas telefónicas. En el año de 1946, se dio inicio con los trabajos de instalación de las líneas telefónicas convenidas, la misma que estuvo bajo la dirección de técnicos de la Compañía Ericsson. Con el pasar del tiempo el Concejo Cantonal vio la

Información proporcionada por colaboradores de la empresa

necesidad de crear una oficina, ésta se encargaría de la gestión telefónica de la ciudad y dependería plenamente de la Secretaría Municipal.

En el mes de febrero de 1948, se aprueba la creación de EMLAT (Empresa Municipal de Electricidad, Agua Potable y Teléfonos), ésta asumió la responsabilidad de los servicios de luz y energía eléctrica, agua potable y teléfonos. En el año de 1964, la administración de estos servicios públicos, pasan a cargo de la dependencia de la Dirección Financiera del Municipio de Cuenca.

El nacimiento de ETAPA se da en enero de 1968, cuando el Dr. Ricardo Muñoz Chávez ejercía la alcaldía de la ciudad de Cuenca; es en ese entonces que, el Concejo de Cuenca, que de acuerdo con el Art. 194 de la Ley de Régimen Municipal, facultaba a las Municipalidades la construcción de Empresas Públicas para garantizar la adecuada prestación de servicios, aprobó la ordenanza de creación de ETAPA (Empresa Pública de Teléfonos, Agua Potable y Alcantarillado), dándole atribuciones, funciones, personería jurídica y autonomía financiera.

El crecimiento acelerado en la economía y la dinámica social del país, el ordenamiento territorial y la densidad demográfica de la ciudad de Cuenca, demandaron un cambio que esté a tono con las nuevas necesidades de la comunidad; es por eso que se establecieron nuevas políticas y directrices dentro de la empresa. En consecuencia, se expidieron nuevas ordenanzas que han ido facilitando la modernización de la estructura orgánica y funcional de ETAPA.

Es así como la trayectoria de ETAPA EP se ha fomentado y consolidando en el país, demostrando su solidez y el gran esfuerzo de todos los que forman parte de la empresa, siempre cumpliendo con las disposiciones de los organismos de control y del gobierno local.

Información proporcionada por colaboradores de la empresa

1.3 Misión, Misión Corporativa y Visión de la Empresa:

La misión, misión corporativa y la visión de la empresa ETAPA EP se plantean en base a su planeación estratégica, mismas que son presentadas a continuación:

La misión de la empresa ETAPA EP es:

“Mejoramos la calidad de la vida de las personas y contribuimos al desarrollo de las organizaciones proporcionando servicios innovadores y sustentables en sectores estratégicos para el Ecuador.” (EP, 2013)

La misión corporativa de la empresa es la siguiente:

“Somos una empresa pública municipal, ambiental y socialmente responsable, que mejora la calidad de las personas y contribuye al desarrollo de las organizaciones, con un portafolio de productos y servicios innovadores y sostenibles de telecomunicaciones y servicios de agua potable y saneamiento manteniendo los más altos estándares de calidad” (ETAPA EP, 2015).

La visión de la empresa ETAPA EP es:

“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.” (ETAPA EP, 2015)

1.4 Valores Organizacionales

Los valores organizacionales de la empresa ETAPA EP son los que se presentan a continuación:

Información proporcionada por colaboradores de la empresa

“Trabajo en Equipo: trabajamos de la mano para alcanzar objetivos comunes. Complementamos y potenciamos las iniciativas, los conocimientos, y recursos individuales, para hacerlo mejor.

Actitud de Liderazgo: buscamos el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente del desarrollo local, regional y nacional. Propiciamos el desarrollo de las personas y de los talentos de la empresa.

Vocación de servicio para satisfacer al cliente: el cliente guía nuestro accionar. Es una actitud del personal de la empresa, atender las necesidades del cliente y satisfacer sus expectativas.

Generadores de desarrollo sustentable: con nuestros servicios propiciamos el desarrollo y mejoramos la calidad de vida de la colectividad, hoy y siempre. Generamos valor a largo plazo de manera sustentable manteniendo un adecuado balance entre el valor económico, social y medioambiental.

Innovación: la innovación es una fuerza motriz para proveer nuevos y mejores servicios a nuestros clientes, generar mejores procesos y sistemas, desarrollar nuestra infraestructura y talentos.” (EP, 2013)

1.5 Servicios ofrecidos

La empresa en la actualidad cuenta con un gran portafolio de productos, lo cual le permite tener una gran aceptación en el mercado local, éstos se encuentran ubicados en las siguientes unidades de negocio:

- **Unidad de negocio: Agua y Saneamiento**

A continuación se presenta un gráfico de lo que ofrece esta unidad de negocio.

Información proporcionada por colaboradores de la empresa



Figura 1.1: Unidad de negocios de Agua y Saneamiento

Fuente: Autora

En primera instancia, se encuentra el servicio de Agua Potable, éste inicia desde la captación y potabilización del agua, para posterior a eso, distribuirla para el consumo humano e industrial. Esta unidad de negocio lleva un adecuado monitoreo y control de cada uno de los componentes del ciclo integral del agua. En la actualidad se cuenta con la Certificación ISO 9001:2008 en los procesos de producción del agua en las plantas potabilizadoras de El Cebollar, Tixán y Sustag.

En lo que concierne al servicio de alcantarillado, al momento casi la totalidad de este sistema es de tipo combinado y captado. El tratamiento de aguas residuales se lo hace en las plantas de tratamiento existentes, las cuales garantizan el regreso del agua a sus cauces naturales en condiciones adecuadas.

- **Unidad de negocio: Telecomunicaciones**

La unidad de negocio de telecomunicaciones ofrece los servicios que se presentan en la siguiente figura:

Información proporcionada por colaboradores de la empresa



Figura 1.2: Unidad de negocios de Telecomunicaciones

Fuente: Autora

Telefonía fija: este servicio ha sido de gran ayuda desde sus inicios para el desarrollo social y económico de la ciudad de Cuenca; hoy en día se tiene altos niveles de cobertura de su red de cobre, lo que ha logrado que la mayoría de hogares cuencanos puedan acceder a un teléfono fijo.

La telefonía fija cuenta con las siguientes facilidades de acceso: local, regional, nacional, internacional, celular, servicios especiales, servicios temporales.

Telefonía pública: las personas que lo requieran pueden realizar llamadas locales, regionales, nacionales, internacionales y a celulares; desde cualquiera de los teléfonos públicos dispuestos por la empresa en el Cantón Cuenca.

Dentro del portafolio de telefonía pública, la empresa cuenta con los siguientes productos: teléfonos públicos inteligentes, locutorios Aló ETAPA, tarjeta prepago para telefonía pública.

Información proporcionada por colaboradores de la empresa

Internet de alta velocidad (banda ancha): es un servicio que permite a las personas que lo adquieren, tener acceso a internet con mayor velocidad y rápida transmisión de datos.

Servicios corporativos: los servicios corporativos se basan en soluciones integrales de disponibilidad de la información y seguridad de la misma, estos pueden ser internet corporativo, email empresarial, etc.

Televisión Satelital: este servicio ofrece señal digital, canales de alta definición y la posibilidad de grabar programas de televisión.

- **Unidad de negocio: Gestión Ambiental**

La Unidad de Gestión Ambiental es la encargada de proteger los recursos hídricos del cantón Cuenca y de las áreas municipales, también del programa de recolección y disposición de pilas y aceites usados, entre otros servicios. Esto es una muestra clara del gran compromiso que tiene la empresa con el medio ambiente.

- **Unidad de negocio: Parque Nacional Cajas**

El Parque Nacional Cajas, hoy en día, se ha convertido en uno de los atractivos más importantes de la ciudad de Cuenca, es por eso que el manejo del mismo debe ser adecuado. Por tal motivo la empresa ha colocado estratégicamente tres oficinas técnicas dentro del parque para llevar el control pertinente, éstas se encuentran ubicadas en las lagunas de: Surucucho, Llaviucu y Toreadora. Los servicios ofrecidos más importantes dentro del parque son: visitas guiadas, albergue, cafetería entre otros.

1.6 Estructura orgánico funcional de la empresa

La Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento (ETAPA EP), forma parte del grupo corporativo GAD Municipal, por tal motivo su estructura orgánica funcional inicia desde el Directorio, en donde el Presidente

Información proporcionada por colaboradores de la empresa

es quien ejerce la Alcaldía de la ciudad de Cuenca. Dentro del Directorio existe un Secretario, este rol lo ocupará el Gerente General de ETAPA EP, también formará parte del Directorio un Concejal del Cantón, un representante de la Corporación Municipal, un representante de las Cámaras de Producción del Azuay y de las Universidades del Cantón, sumándole a esto un representante de la ciudadanía.

La empresa ETAPA EP presenta la siguiente estructura orgánica funcional, la cual se muestra en la siguiente figura:

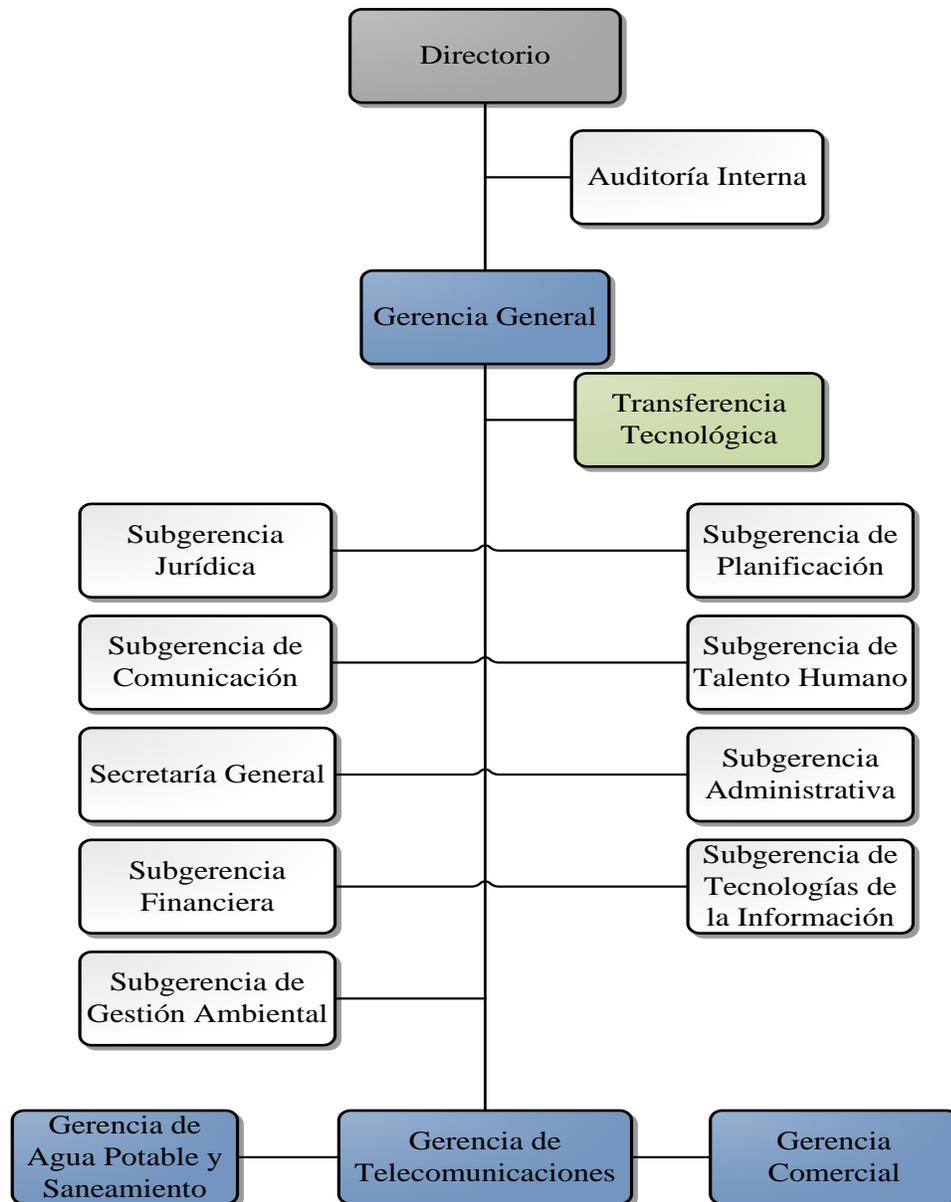


Figura 1.3: Estructura orgánica funcional de ETAPA EP.

Fuente: ETAPA EP (www.etapa.net.ec), Estructura Orgánica Funcional, 2015.

Como se observa en el gráfico anterior, el organigrama de la empresa inicia desde el Directorio, posterior a eso, como nivel ejecutivo encontramos a la Gerencia General, Gerencia de Agua Potable y Saneamiento, Gerencia de Telecomunicaciones y Gerencia Comercial, las cuales tienen como propósito básico “alcanzar el cumplimiento de los objetivos empresariales de ETAPA EP” (EP, 2013).

Información proporcionada por colaboradores de la empresa

En el nivel de asesoría, la empresa cuenta con la Subgerencia Jurídica, la cual debe brindar asesoría legal y dar gestión de procesos judiciales, extrajudiciales y administrativos, también dentro de este nivel encontramos a la Subgerencia de Planificación, la cual debe “liderar la formulación, seguimiento y control de la planificación estratégica y operativa de la empresa, mediante el desarrollo e implementación de políticas, procesos, metodologías, etc.” (EP, 2013) . De igual forma, se encuentra dentro de este nivel, Auditoría Interna, la cual vigilará con objetividad lo realizado dentro de la empresa.

Dentro del nivel de apoyo encontramos a Secretaría General, Subgerencia Administrativa, Subgerencia de Talento Humano, Subgerencia de Tecnologías de la Información, Subgerencia de Comunicación, Transferencia Tecnológica y Subgerencia Financiera, las cuales dan soporte para el normal desempeño de la empresa.

La Subgerencia Ambiental se encuentra dentro del nivel operativo, la cual debe conservar y restaurar los ecosistemas naturales y sus servicios ambientales, en base al monitoreo, control e investigación, esto en cumplimiento a la visión ambiental, entre otras cosas.

1.7 Subgerencia Financiera

Dentro de toda organización es necesario que existan departamentos que velen por los recursos financieros de la misma; es por eso que la Subgerencia Financiera de la empresa ETAPA EP administra, controla y optimiza los recursos de la institución.

Dentro de la Subgerencia Financiera se encuentran los siguientes departamentos:

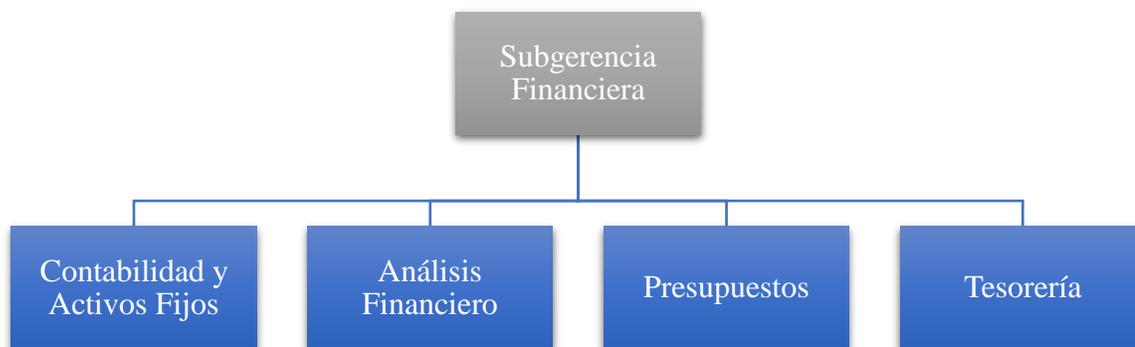


Figura 1.4: Estructura departamental de la Subgerencia Financiera de ETAPA EP, (Modificado de estructura orgánica funcional de la Subgerencia Financiera)

Fuente: Manual Orgánico Funcional, ETAPA EP, 2013

El departamento de **Contabilidad y Activos Fijos** posee dentro de sus funciones, el “registrar y controlar las transacciones contables de la empresa para la entrega de informes, estados financieros y sus anexos de manera oportuna y confiable, administrar los activos fijos de la empresa de conformidad a las disposiciones legales vigentes” (EP, 2013), entre otras funciones.

El departamento de **Análisis Financiero** es el encargado de “elaborar indicadores y análisis financieros consolidados por negocios y servicios, con el fin de que las dependencias directivas puedan tomar decisiones adecuadas; además de mejorar los procesos financieros, proponer y coordinar la optimización de costos” (EP, 2013), entre otras responsabilidades.

El departamento de **Presupuestos** dentro de sus funciones, debe “planificar, elaborar, y controlar la ejecución del presupuesto institucional en coordinación con las dependencias de la empresa, de acuerdo a la normativa legal vigente, elaborar el presupuesto plurianual, evaluar la ejecución presupuestaria” (EP, 2013), entre otras actividades.

El departamento de **Tesorería** se encarga de “administrar los recursos disponibles de la empresa, con el fin de cumplir los compromisos adquiridos con los acreedores tanto a

corto, mediano y largo plazo. También de realizar y controlar la recaudación de los valores por los servicios que presta la empresa” (EP, 2013), entre otras funciones.

1.7.1 Situación actual de la Subgerencia Financiera

En la actualidad la documentación de los procesos de la Subgerencia Financiera se encuentra desactualizada, incluso algunos procesos no han sido definidos. En cuanto a los indicadores, éstos no se han actualizado y no están midiendo lo necesario, lo cual genera problemas notables en el desempeño de las actividades cotidianas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción

Hoy en día, a nivel mundial, las organizaciones desean mejorar la calidad de sus productos, ya sean estos de bienes o de servicios. Las empresas persiguen también fortalecer sus relaciones con clientes tanto internos como externos, proveedores y demás. Para lograr esto, es necesario un cambio en la forma de cómo hacer las cosas, es decir, mejorar la gestión que se proporciona a sus procesos. Esto implica realizar un “cambio de la cultura organizacional”, lo cual dará como resultado mayor agilidad en el desarrollo de sus actividades, disminución de costos, entre otras cosas. Esto no es más que la aplicación correcta de un sistema de gestión por procesos.

En el presente capítulo se explicará en que consiste la gestión por procesos, conceptos necesarios para la aplicación de esta propuesta.

2.2 Gestión por procesos

Para iniciar el estudio de ésta metodología se partirá de la definición de proceso:

“Proceso es una secuencia ordenada de actividades cuyo producto tiene el valor intrínseco para su usuario o cliente.” (VELASCO, 2012). Proceso también se lo puede definir como un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o interactuantes que, empleando recursos, transforman “entradas” (insumos) en “salidas” (productos y satisfacción del cliente) con valor agregado.” (CORONEL, 2013)

2.2.1 Conceptuación de gestión por procesos

La metodología de gestión por procesos se basa en la identificación, documentación y gestión de los procesos como un sistema, lo cual contribuirá a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

“La gestión por procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados. El propósito final de la gestión por procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general)”. (VERITAS, 2005)

Según la ISO (Organización Internacional de Normalización) 9001:2008 “un enfoque basado en procesos es cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos”. Es decir, se trata de una relación ganar-ganar, entre el cliente tanto interno como externo y la empresa en general.

2.2.2 Ventajas de la aplicación de gestión por procesos

Es indispensable realizar una correcta aplicación de un sistema de gestión por procesos dentro de una organización, porque de esta manera la empresa obtendrá múltiples ventajas tales como:

- Mejora la competitividad de la empresa.
- Facilita la orientación al cliente.
- Mejora la eficacia y la eficiencia de las actividades.
- Ayuda a estructurar las actividades de la organización.
- Permite dar seguimiento y control de los resultados obtenidos.
- El cambio de grupos de trabajo a equipos de trabajo.

2.2.3 Metodología de gestión por procesos

La metodología de gestión por procesos dentro de una organización se estructura de la siguiente manera:

- **Identificación de los procesos**

La identificación de procesos es el primer paso para la implementación de un sistema de gestión por procesos. Contiene las siguientes etapas:

- ♦ **Cadena de valor**

La cadena de valor es una herramienta propuesta por *Michael Porter*, ésta no es más que una forma de análisis de la actividad empresarial. Se la entiende también como un modelo teórico que permite describir las actividades de una organización, para generar valor al cliente final y a la misma empresa.

A continuación se presenta una figura 2.1 de la cadena de valor de Porter.



Figura 2.1: Cadena de valor de Porter

Fuente: Ventaja Competitiva, Michael Porter, 1985

En la figura anterior se muestra la manera en la que debe ser analizada la cadena de valor. Dentro de esta figura se encuentran diferenciadas las actividades tanto primarias como las secundarias. Las actividades primarias son las involucradas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como el servicio postventa. Las secundarias son las que apoyan a las actividades primarias, proveyendo insumos comprados, tecnología, recursos humanos, etc.

♦ **Clasificación de procesos por su alcance**

La clasificación de procesos por su alcance nos señala la ubicación de cada uno de ellos dentro del mapa de procesos (conjunto de procesos y sus relaciones), es decir, el nivel que ocupan. Iniciando desde los macroprocesos, continuando con los procesos, y finalizando con los subprocessos.

A continuación se presenta una figura de la clasificación de los procesos por su alcance.

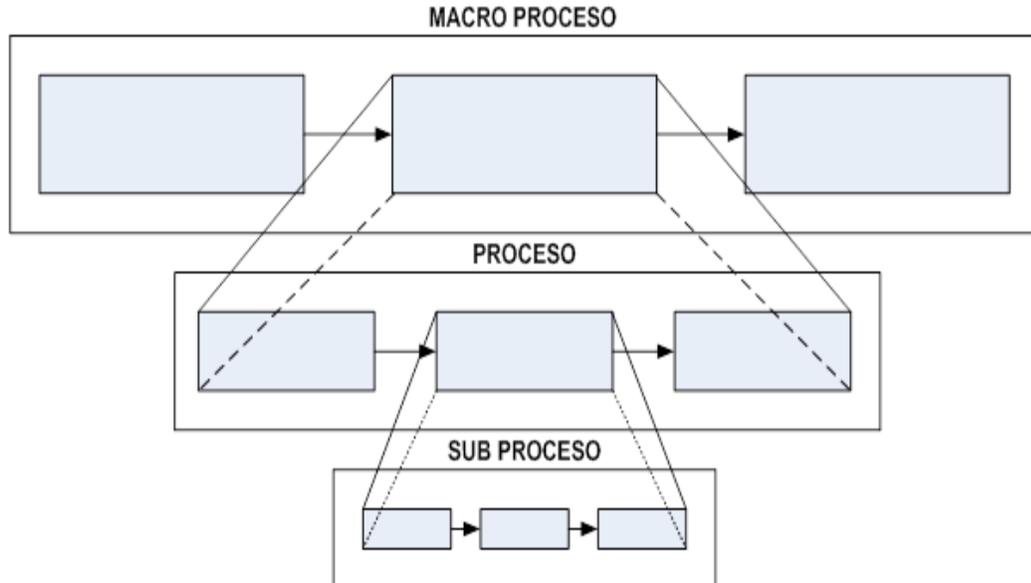


Figura 2.2: Mapa de procesos por su alcance (Adaptación)

Fuente: Gestión por Procesos, Agudelo T. 2011

La figura antes presentada nos muestra en el primer nivel a los macroprocesos, seguido de los procesos que se ubican en el segundo nivel y por último los subprocesos en el tercer nivel.

- ♦ **Clasificación de procesos por su naturaleza**

La clasificación de los procesos por su naturaleza se presenta de la siguiente manera:

Procesos Estratégicos: son aquellos cuya responsabilidad está a cargo de la alta dirección. Estos son de interés de toda la empresa y vinculan a la misma con el entorno. Son llamados también gerenciales o visionales.

Procesos Operativos: son los que están en contacto directo con el cliente, estos combinan y transforman recursos para obtener o proporcionar el servicio conforme a los requisitos, aportando en consecuencia un alto valor añadido. Se los llama también procesos claves o misionales.

Procesos de Soporte: son los encargados de dar apoyo a los procesos operativos, estos proporcionan las materias primas, maquinarias y demás recursos necesarios conforme a los requisitos de sus clientes internos.

A continuación se expone una figura 2.3 de la ubicación de los procesos según su naturaleza:

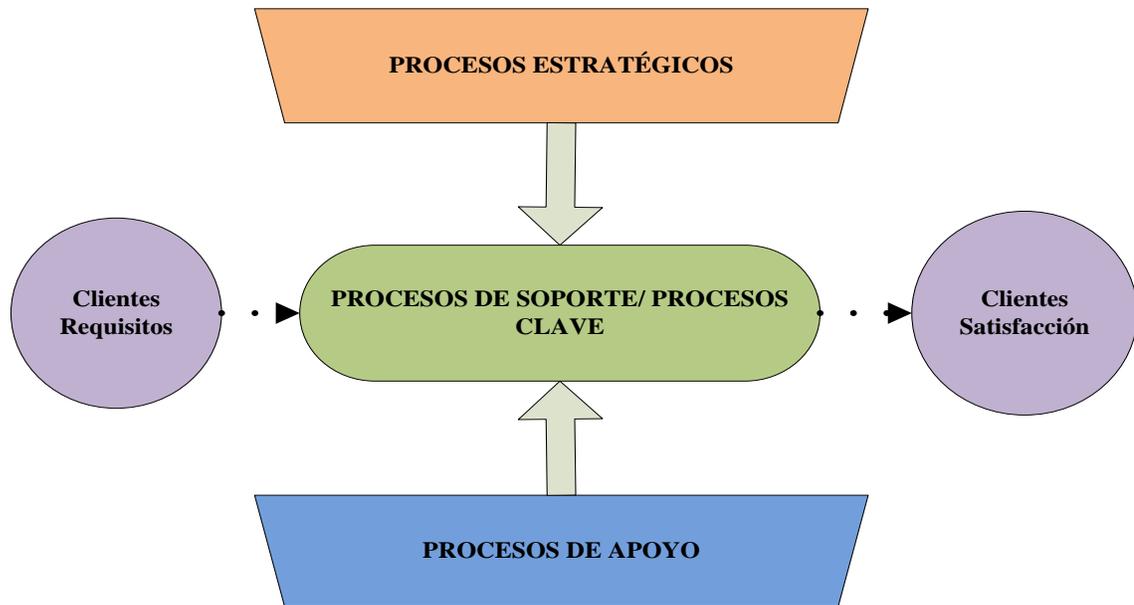


Figura 2.3: Mapa de procesos por su naturaleza

Fuente: Autora

En la figura anterior se observa la ubicación de los procesos clasificados según su naturaleza, cabe destacar que los procesos de soporte o también llamados claves van de la mano con los estratégicos y de apoyo, es decir, funcionan en base a ellos.

♦ Clasificación de los procesos según la norma de calidad ISO 9001:2008

Según lo establecido por los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 (Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos ISO 9001-2008), los procesos se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Procesos de responsabilidad de la dirección (capítulo 5 de la Norma)
- Procesos de gestión de recursos (capítulo 6 de la Norma)
- Procesos de realización del producto (capítulo 7 de la Norma)
- Procesos de medición, análisis, y mejora (capítulo 8 de la Norma)

- ♦ **Matriz de interacción de procesos**

Luego de la estructuración de procesos es necesario determinar la correlación que tiene cada uno de ellos, es por eso que, con la información obtenida del mapa de procesos se elaborará un esquema de relaciones entre cada uno de los procesos de la organización, a esto se lo llama matriz de interacción de procesos.

A continuación se presenta un ejemplo de la matriz de interacción de procesos:

Tabla 2.1: Matriz de interacción de procesos

MATRIZ DE INTERACCIÓN DE PROCESOS					
	PROCESO 1	PROCESO 2	PROCESO 3	PROCESO 4	PROCESO 5
PROCESO 1		Salida P1/ Entrada P2	Salida P1/ Entrada P3	Salida P1/ Entrada P4	Salida P1/ Entrada P5
PROCESO 2	Salida P2/ Entrada P1		Salida P2/ Entrada P3	Salida P2/ Entrada P4	Salida P2/ Entrada P5
PROCESO 3	Salida P3/ Entrada P1	Salida P3/ Entrada P2		Salida P3/ Entrada P4	Salida P3/ Entrada P5
PROCESO 4	Salida P4/ Entrada P1	Salida P4/ Entrada P2	Salida P4/ Entrada P3		Salida P4/ Entrada P5
PROCESO 5	Salida P5/ Entrada P1	Salida P5/ Entrada P2	Salida P5/ Entrada P3	Salida P5/ Entrada P4	





Fuente: Autora

Como se muestra en la tabla 2.1, las salidas de cada uno de los procesos posteriormente se convertirán en las entradas de los siguientes, mostrando la relación que existen entre cada uno de ellos.

- ♦ **Diagrama de entradas y salidas de los procesos (SIPOC)**

El diagrama de entradas y salidas de los procesos SIPOC (*Supplier - Inputs- Process- Outputs- Customers*), es una herramienta que permite visualizar el proceso de manera

sencilla, identificando a las partes implicadas en el mismo. Es decir mirar a la matriz de interacción de procesos de una manera individualizada.

A continuación se presenta la figura 2.4 del diagrama de entradas y salidas:

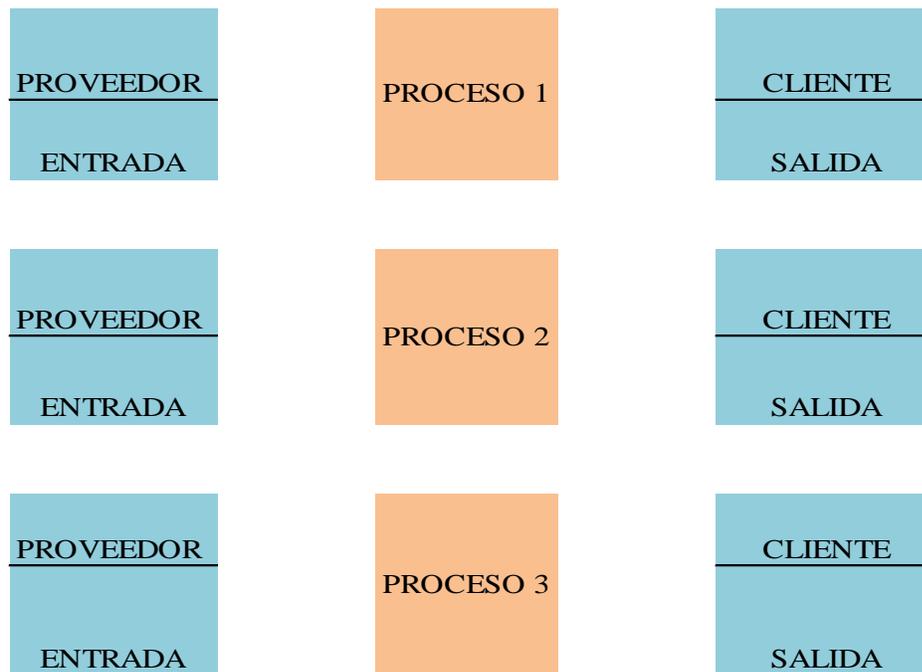


Figura 2.4: Diagrama de entradas y salidas de los procesos

Fuente: Autora

En la figura 2.4 se observa de forma clara la integración de clientes y proveedores, además de una declaración de las entradas (recursos necesarios) y las salidas (resultados) de cada uno de los procesos de la organización.

- ♦ **Caracterización de los procesos (Ficha del proceso)**

La caracterización de los procesos son documentos que describen las características generales de cada uno de ellos.

La ficha de caracterización de los procesos debe incluir el nombre del proceso, misión, visión, responsables, leyes entre otros puntos. Cabe destacar que el formato que se utilice dependerá de la organización donde realice la gestión por procesos.

- **Documentación de los procesos**

La documentación de procesos nos permite tener un control físico de éstos, además genera una base informativa que, con un acceso generalizado, facilita el uso del conocimiento de los procesos. Se realiza de la siguiente manera:

- ♦ **Levantamiento de procesos**

El levantamiento de procesos es una etapa donde se recopila la información de cada uno de los procesos, es decir, como se realizan en la actualidad. Esto se lo efectúa “in situ” con cada uno de los responsables del proceso, puesto que, son las personas idóneas para dar la información.

Posterior a eso, se procede con la elaboración de los diagramas de flujo con la información obtenida. “Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa del proceso” (AITECO CONSULTORES, 2013). Para el desarrollo de estos diagramas se utiliza la herramienta ANSI (*American National Standards Institute*), la cual se presenta a continuación:

DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS (ANSI)	
SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Actividad
	Decisión
	Transporte
	Documento impreso
	Inicio / Fin
	Conector
	Almacenamiento / Archivo
	Demora / Espera
	Inspección / Control
	Entrada / Salida
	Sentido de flujo
	Transmisión electrónica de datos

Figura 2.5: Diagramación de procesos ANSI

Fuente: Texto de Estudio - Nuevos Paradigmas, Iván Coronel, 2013

- ♦ **Elaboración de manuales de proceso**

Una vez realizada la diagramación de los diferentes procesos de la organización, se procede con la elaboración de los manuales de procesos. Éstos no son más que la descripción explícita de lo que se encuentra en los diagramas de flujo. Dentro de los manuales se encuentra objetivos del proceso, responsables, políticas, entre otros. Cabe destacar que la estructuración de los mismos dependerá de los estándares impuestos dentro de la organización.

- **Indicadores**

- ♦ **Conceptuación**

Un indicador es la “información que se presenta en forma de datos y que ayuda a la medición de una actividad, proceso o acción determinada. También se lo puede definir como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de los objetivos y las metas previstas y la influencia esperada. También se puede decir que es una magnitud asociada a una característica (del resultado, del proceso, de las actividades, etc.) que permite a través de su aplicación periódica y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos (estándares) establecidos.” (SIMEGE, 2012)

- ♦ **Tipos de indicadores**

Los indicadores se dividen según su naturaleza de la siguiente forma: indicadores de eficacia (miden el qué), indicadores de eficiencia (miden el cómo), indicadores de efectividad (miden el para qué). También dentro de esta división existen los indicadores de productividad y calidad, estos indicadores derivan a otros como, los indicadores de personal, comerciales, proyectos, liderazgo, entre otros.

♦ **Caracterización de los indicadores**

Una vez identificado el indicador a medir, es muy importante crear una ficha de caracterización del mismo, puesto que al tener un documento (físico y/o digital) llamado “Indicador de Proceso”, se podrá visualizar de mejor manera el funcionamiento del mismo.

Cada indicador ha de tener asociada la siguiente información:

- “Quién lo mide (quien lo realiza o valida)
- Cómo se mide o evalúa. Fórmula de cálculo
- Con qué frecuencia se mide. Periodicidad
- Usuario(s) del dato. Forma de presentación
- Para qué se mide; para qué lo utiliza el usuario
- Valor objetivo al indicador.” (VELASCO, 2012)

La información que contenga la ficha del indicador de proceso dependerá de los requerimientos establecidos por la organización a la cual se implante este modelo de gestión.

“No todo lo importante puede medirse con facilidad. No todo lo que puede medirse fácilmente es importante.” (Albert Einstein)

♦ **Cuadro de mando del proceso**

El cuadro de mando de un proceso es “un documento de síntesis de indicadores de funcionamiento, y medidas de resultados de un proceso, o también se lo puede definir como una síntesis de las medidas más relevantes para la gestión de proceso, proyecto, departamento o empresa”. (VELASCO, 2012)

El propósito del cuadro de mando de procesos es facilitar el despliegue de objetivos y estrategias, enfocar a la organización hacia sus prioridades. Actualmente no existe un formato establecido para la realización de esta herramienta, por lo cual las organizaciones están en la libertad de estructurarlo en la manera que más se apegue a sus necesidades. (VELASCO, 2012)

2.3 Mejoramiento continuo

2.3.1 Conceptuación de mejoramiento continuo

El mejoramiento continuo (kaizen), es el conjunto de todas las acciones diarias que permiten que los procesos y la empresa sean más competitivos en la satisfacción del cliente. La mejora continua es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio.

La mejora continua debe formar parte de la cultura de la organización, puesto que, esto incidirá directamente en la velocidad del cambio dentro de una empresa, para lo cual es necesario indicar a todos los miembros de la organización que la aplicación de la misma traerá beneficios.

2.3.2 Ventajas de la aplicación de mejoramiento continuo

Una correcta aplicación de la herramienta de mejoramiento continuo aportará a la organización una ventaja competitiva, esto dará como resultado una empresa más eficiente en el desarrollo de sus actividades. A continuación se exponen las ventajas que propone esta metodología.

- “Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.

- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos” (MALDONADO J. A., 2011)

2.3.3 Metodología de mejoramiento continuo

La metodología de mejoramiento continuo es la aplicación permanente del ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar), o también llamado ciclo de Deming. A continuación se expone de qué se trata el mismo:

- **Ciclo PHVA**

“El ciclo PHVA para el mejoramiento continuo consiste en planear el propósito de la mejora y el cómo, cuándo, con qué y quién debe lograrlo, hacer lo planificado, verificar la efectividad de lo hecho y actuar para corregir las desviaciones y actualizar el proceso, previendo la planificación de un nuevo estadio de mejora.” (CORONEL, 2013)

El ciclo PHVA se compone de cuatro etapas, que la Norma ISO 9001:2008 describe de la siguiente manera:

“**Planificar:** establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: implementar los procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos” (ISO, 2008)

- ♦ **Herramientas**

Para cada una de las etapas del ciclo PHVA se utilizan ciertas herramientas que permitirán alcanzar lo esperado. A continuación se exponen algunas de ellas:

- ♦ **Diagrama de Causa - Efecto**

El diagrama Causa-Efecto o diagrama de “Ishikawa” llamado así por su creador *Kaoru Ishikawa*, es una herramienta que se utiliza para encontrar la causa de un determinado problema. Este diagrama también es llamado “diagrama de Espina de Pescado” porque su forma es similar al esqueleto de un pez. (EDUTEKA, 2006)

Para poder hacer uso de esta herramienta es necesario tener una idea clara del problema a tratar. Una vez identificado el mismo, se procede con el análisis de las posibles causas que generaron este problema. Para esto se utilizan las 6 M: mano de obra, materiales, métodos, máquinas y equipos, mediciones y medio ambiente.

A continuación se expone una figura explicativa del diagrama de Ishikawa.

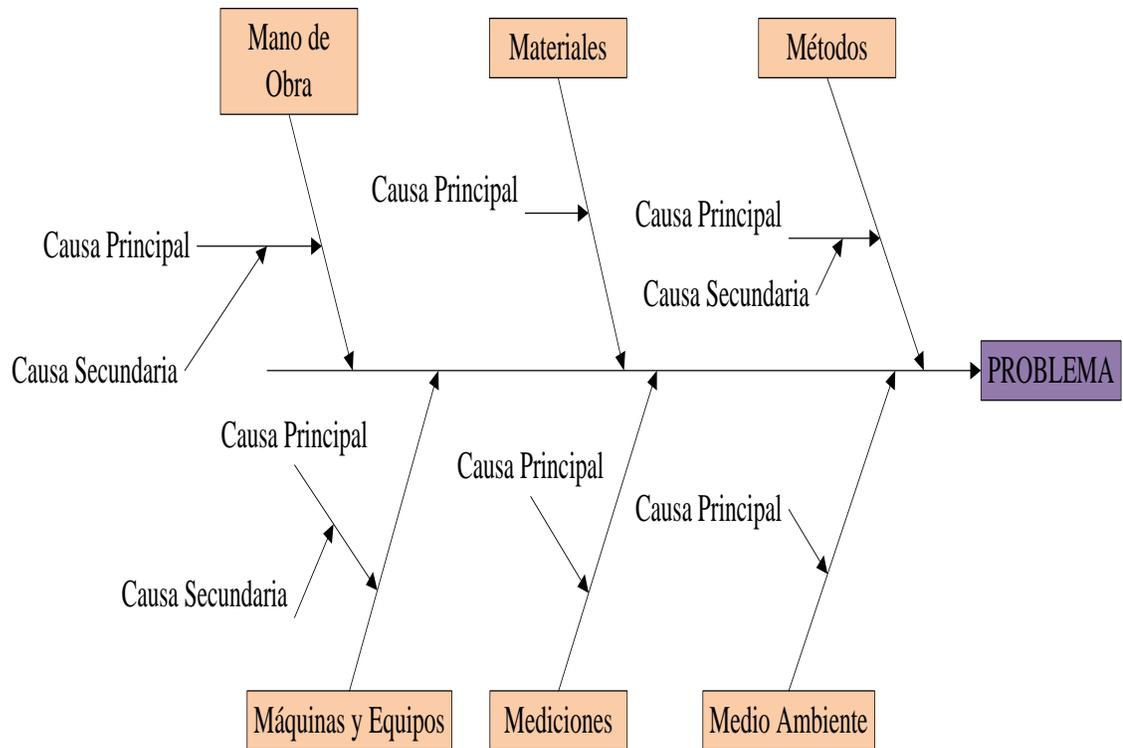


Figura 2.6: Diagramación de Ishikawa

Fuente: Autora

Como se presenta en la figura anterior, dentro de cada M se podrá encontrar causas principales y dentro de las mismas se hallarán causas secundarias. Esto ayudará a encontrar la causa raíz del problema.

♦ Estratificación

La estratificación es un método estadístico utilizado para el control, análisis y mejora de la calidad. Este consiste en clasificar los datos disponibles por grupos con similares características, a cada grupo se lo denomina estrato. (AITECO CONSULTORES, 2013)

Se puede realizar una estratificación de varios niveles o cruzada, según se demande.

♦ Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto lleva este nombre en honor a su creador Wilfrido Pareto, quien hizo un estudio donde expresaba que, el 20% de la población controlaban el 80% de la riqueza. Es ahí donde nace el postulado que enuncia que, el 20% de las causas (pocos vitales) dentro de una organización generan el 80% de los problemas (muchos triviales).

El diagrama de Pareto es una representación gráfica de barras que ilustra las causas de los problemas por orden de importancia y frecuencia. A continuación se presenta un ejemplo.

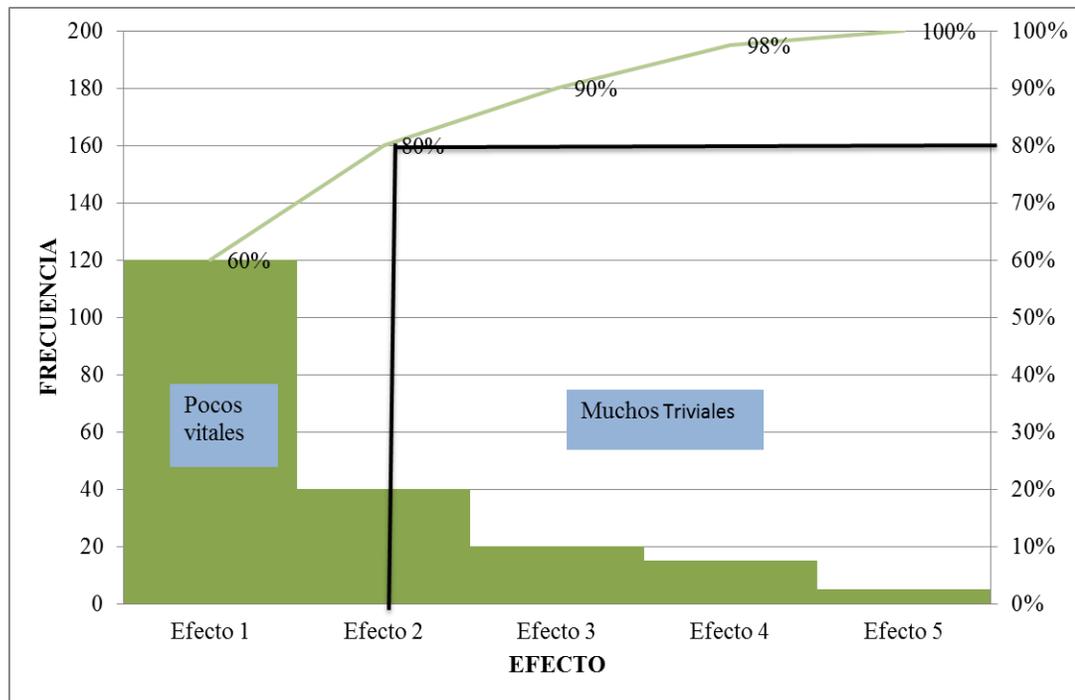


Figura 2.7: Diagrama de Pareto, modificado

Fuente: Texto de Estudio - Nuevos Paradigmas, Iván Coronel, 2013

Como se observa en la figura anterior, los problemas que se encuentran dentro de una organización son generados por el 20% de las causas que se presentan.

“El diagrama de Pareto es muy útil al permitir identificar en una sola revisión tales minorías de características vitales a las que es importante prestar atención y de esta

manera utilizar todos los recursos necesarios para llevar a cabo una acción correctiva sin malgastar esfuerzos.” (JUAN VERDOY, MATEU MAHIQUES, SAGASTA PELLICER, & SIRVENT PRADES, 2006)

♦ **Las 5'S**

El método de las 5'S, es una técnica de gestión japonesa basada en cinco principios. Esta técnica inició en la empresa Toyota en los años 1960, esto con el objetivo de lograr lugares de trabajo organizados y eficientes.

Los principios que señala éste método son los mencionados a continuación:

1. **Seiri (Eliminar):** nos señala que es fundamental la clasificación y descarte de las cosas que son necesarias para nuestro trabajo, determinar cuáles agregan valor. Esto nos ayudará a eliminar la mentalidad de "Por Si Acaso". (MALDONADO J. A., 2005)
2. **Seiton (Orden):** se enfoca en ordenar el lugar de trabajo (más eficiente y más efectivo). "Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar".
3. **Seiso (Limpiar):** este principio señala que es necesario identificar y eliminar las fuentes de suciedad, para luego realizar la limpieza respectiva.
4. **Seiketsu (Estandarización):** realizar los trabajos bajo normas, crear estándares que recuerdan que el orden y la limpieza deben mantenerse cada día.
5. **Shitsuke (Disciplina):** nos habla que el personal de la organización debe cumplir con las normas establecidas, realizar los procedimientos de una manera correcta, implementar la cultura de mejoramiento dentro de la institución. Recordar que la disciplina no implica una obligación impuesta por otros, sino el actuar de acuerdo a lo pactado entre todos por propia convicción.

Es importante recordar que todas las herramientas de una práctica de mejoramiento continuo pueden apoyarse en la técnica de **5W, 2H** (por sus siglas en inglés), puesto que, la misma es muy útil para la planificación. A continuación se exponen las preguntas que presenta esta técnica.

- “Qué (*What*): Identificar el tema del problema. ¿Qué se hará?
- Por qué (*Why*): Justificación ¿Por qué se hará?
- Quién (*Who*): Cargo ¿Quién lo hará?
- Dónde (*Where*): Lugar ¿Dónde se hará?
- Cuándo (*When*): Tiempo ¿Cuándo se hará?
- Cómo (*How*): Método ¿Cómo se hará?
- Cuánto (*How much*): Valor ¿Cuánto cuesta?” (ALDANA DE VEGA, ÁLVAREZ BUILES, & BERNAL TORRES, 2011)

Al responder estas preguntas se podrá desarrollar un plan de cambios dentro de la organización.

♦ **Lean Office**

Lean office (oficina esbelta) es la aplicación de *lean manufacturing* (manufactura esbelta) a procesos administrativos. Ésta es una metodología de trabajo que se enfoca en la eliminación de 7 factores que causan desperdicio en secciones de trabajo. Lean office consigue mejorar los procesos y reducir las ineficacias.

Los tipos de desperdicios que se dan son los mencionados a continuación:

1. **Sobreproducción:** este desperdicio señala el producir o gestionar sin tener en cuenta la demanda de los usuarios, carga de trabajo excesiva.
2. **Tiempo de espera:** esto puede suscitarse cuando el personal dependa de otra instancia para el desarrollo del proceso que realiza.
3. **Inventarios:** se trata de la presencia de material tangible o intangible en exceso, esto se presenta por la sobre producción.

4. **Movimientos:** son todos los traslados que deba hacer el personal para la recolección de información, aprobaciones y demás.
5. **Transporte:** se provocan desperdicios al no tener diseñado un buen flujo del proceso.
6. **Productos defectuosos:** este desperdicio se produce cuando existe repetición o corrección de procesos y/o cuando un producto es devuelto o tiene fallas.
7. **Procesos innecesarios:** Estos desperdicios son generados debido a que algunas de las actividades que se realizan no tienen ninguna utilidad.

Todas estas herramientas bien utilizadas generarán un cambio dentro de la organización, recalando siempre el compromiso que debe existir por parte de autoridades y personal de la institución, para así lograr una exitosa implementación de un sistema de gestión por procesos.

CAPÍTULO III

GESTION POR PROCESOS SUBGERENCIA FINANCIERA ETAPA EP

3.1 Introducción

Antiguamente las organizaciones se manejaban de acuerdo a modelos Tayloristas, es decir, según la división sistemática de actividades dentro de cada proceso. Lo que buscaba *Frederick W. Taylor* era eliminar por completo los movimientos innecesarios de los obreros, y gracias a esto, mejorar la productividad dentro de una organización. Pero esto no ayudo a la gestión de sus procesos, puesto que, para ese entonces su organigrama (forma vertical funcional), no facilito la determinación de las mejoras que se quería dar a los procesos, por lo cual, fue necesario mirar más allá y buscar una metodología que permita dar una correcta gestión a los procesos que compone la organización.

Unos años más tarde y después de varias teorías, se llegó a la gestión de la calidad, la cual abarcaba desde sus inicios la inspección en productos terminados (calidad en producto), pasando al cumplimiento de especificaciones de producción (control de la calidad), seguido de procedimientos organizativos que previenen la producción de productos defectuosos, o también se lo puede llamar como cumplimiento de Normas ISO (aseguramiento de la calidad), hasta llegar a la gestión de satisfacción del cliente/mejoramiento continuo (calidad total). Es en este punto, donde nace la gestión por procesos, la cual en la última década ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente implementada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de Gestión de Calidad y/o Calidad Total.

Es por eso, que las empresas que deseen formar parte de los cambios que existen en cuanto a la gestión que se deben dar a sus procesos, deben apuntalar a la aplicación de esta metodología dentro de sus organizaciones. Cabe recalcar que al ser una gestión

integral de los procesos es necesaria la colaboración de toda la empresa, puesto que, de esta manera la aplicación de la misma será más exitosa.

El presente capítulo tiene como objetivo reflejar la gestión por procesos que se realizó dentro de la Subgerencia Financiera de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento (ETAPA EP).

Para el desarrollo de esta propuesta se establecieron dos fases, las cuales se presentan a continuación:

Fase I: Identificación de procesos

En orden cronológico se seguirá la siguiente secuencia:

1. Establecer la cadena de valor de toda la empresa para conocer su ventaja competitiva.
2. Realizar un mapeo de los macroprocesos, para comprender gráficamente la estructura de la Subgerencia Financiera de ETAPA EP.
3. Elaborar el diagrama de interacción de los procesos de la Subgerencia Financiera de ETAPA EP, para poder demostrar la dependencia entre los mismos.
4. Construir los diagramas de entradas y salidas, ya que, de esta manera se podrá visualizar los proveedores tanto internos como externos, clientes y demás de cada proceso.
5. Realizar la caracterización de los procesos (Ficha del proceso), los cuales son documentos que contienen toda la información de cada proceso.

Fase II: Documentación de procesos

1. Realizar el levantamiento de los procesos con la ayuda de los de diagramas de flujo.
2. Elaborar los manuales de proceso, estos son documentos que explicarán los diagramas de flujo y contendrán información relevante de cada proceso.
3. Encontrar los indicadores de proceso, los cuales son documentos que ayudarán a medir, controlar y mejorar los procesos antes identificados.
4. Realizar el cuadro de mando de proceso, este documento servirá para tener un control de cada procedimiento, puesto que la unidad de medida para este será en días.

Desarrollo Fase I: Identificación de Procesos

3.2 Cadena de valor

La cadena de valor de una empresa es una forma de análisis de la actividad empresarial (partes constitutivas), lo cual nos ayuda a identificar las fuentes de ventaja competitiva, es decir, la cadena de valor de una empresa está integrada por todas las actividades o procesos que generan valor agregado, como también de los márgenes que estos aportan.

Dentro de ETAPA EP se ha establecido el estudio de la cadena de valor de la organización por sus macroprocesos, debido a la extensa magnitud de actividades que se realiza dentro de la empresa.

Después del análisis respectivo se definió la cadena de valor de ETAPA EP, a continuación se expone la misma:



Figura 3.1: Cadena de Valor ETAPA EP, modificado Porter

Fuente: Autora

Como se puede observar en la figura anterior, dentro de las actividades primarias encontramos a la Gestión de Operación de Agua Potable y Saneamiento, Gestión de Operación de Telecomunicaciones y Gestión de Operación Ambiental, estas son las generadoras de los servicios que ofrece la empresa tales como: agua potable, internet, telefonía pública y fija, entre otros. También se encuentra dentro de las actividades primarias la Gestión de Mercado y Oferta, la cual como su nombre lo indica se encarga del mercadeo de los diferentes servicios ofrecidos por ETAPA EP, también encontramos dentro de estas actividades a la Gestión de Relación con el cliente, la cual brinda el servicio posterior a la venta, es decir, verificar que ocurrió con el servicio que se ofreció por parte de la organización, y dar el soporte necesario en el caso de presentarse algún problema.

Dentro de las actividades secundarias o de apoyo encontramos a la Gestión Financiera, Gestión Administrativa, Planificación del Negocio, Gestión Integral, Gestión de Talento Humano, Gestión Legal, Gestión de Sistemas de la Información, Gestión de Aprovisionamiento, las mismas que apoyan de manera fundamental en el desarrollo de los diferentes productos ofrecidos por ETAPA EP, proveyendo los recursos humanos, materiales, económicos, legales y demás, todo esto para un brindar un servicio de calidad.

Después del análisis de la cadena de valor de ETAPA EP y mirando el mercado cuencano, se puede inferir que la ventaja competitiva de la organización es el servicio de agua potable, puesto que, la empresa es la única que ofrece este servicio básico en la ciudad de Cuenca. Además ETAPA EP ofrece los servicios de alcantarillado y tratamiento de aguas residuales.

3.3 Mapa de procesos

El mapa de procesos es un inventario gráfico de los procesos existentes dentro de una organización, al realizar este mapa se visualiza la ubicación de cada uno de los procesos. El presente mapa tiene tres tipos de procesos, primero los que dan las directrices a la empresa llamados procesos estratégicos (**gubernantes**), en segundo lugar los procesos claves (**generadores de valor**), los cuales tienen un impacto con los clientes de la empresa. En tercer lugar se encuentran los **procesos de soporte**, como bien su nombre lo señala dan apoyo a los procesos claves.

A continuación se expone el mapa de procesos visto de la óptica de macroprocesos debido a la extensión de los mismos, todo esto de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento (ETAPA EP).

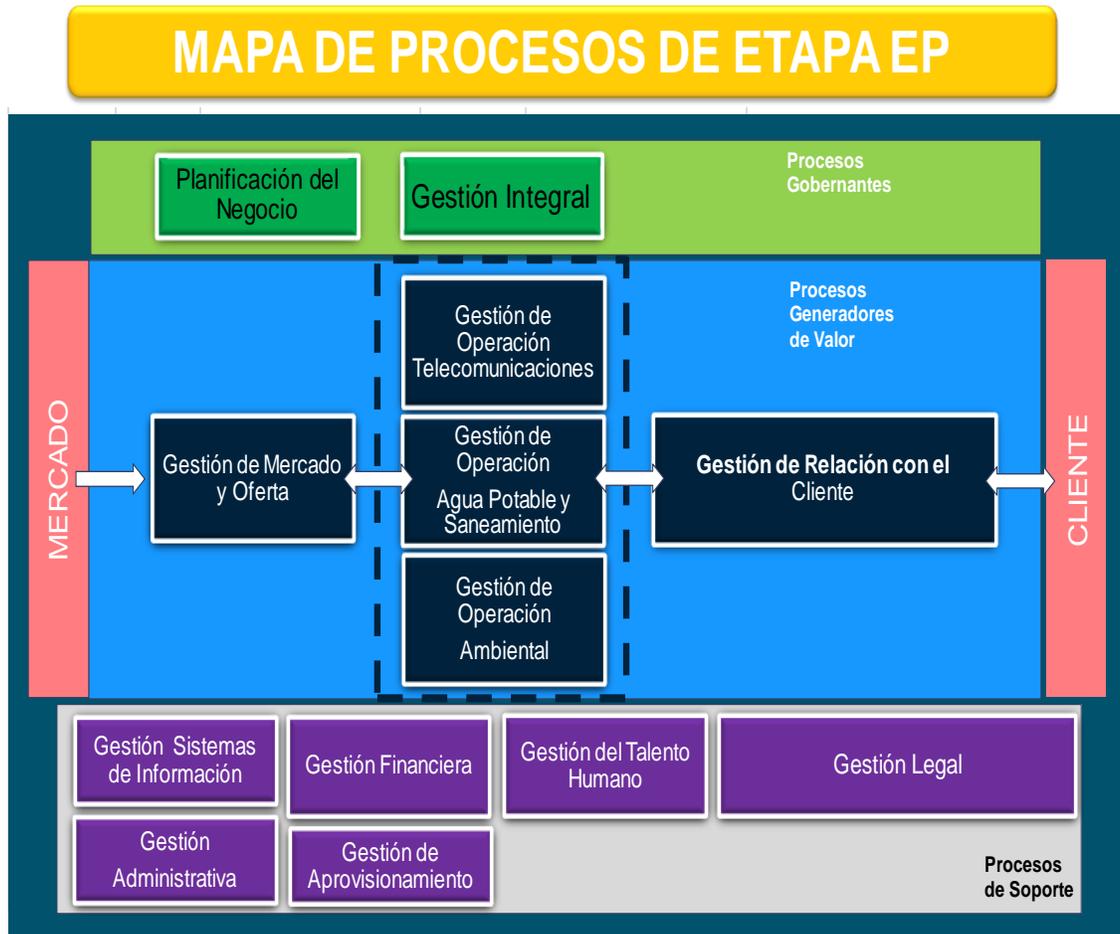


Figura 3.2: Mapa de Procesos ETAPA EP

Fuente: Subgerencia de Planificación, Departamento de Gestión Empresarial, ETAPA EP

Dentro de la figura antes expuesta se puede exponer lo siguiente:

En lo referente a los procesos gobernantes encontramos a la **Planificación del Negocio**, la misma da los lineamientos necesarios para el desempeño de ETAPA EP. Este macroproceso es el encargado de dar la actualización estratégica y definición de los planes de acción dentro de la empresa. También encontramos la formulación y seguimiento de los planes de negocio, sin olvidar la elaboración y reformulación del plan operativo anual, elaboración y reforma del presupuesto, elaboración y reformulación del plan anual de contrataciones.

Del mismo modo encontramos dentro de los procesos gobernantes a la **Gestión Integral**, la cual engloba la gestión social, gestión de calidad, seguridad industrial. Además en este

macroproceso se encuentra la gestión de auditoría interna, la cual realiza la formulación, ejecución, reformulación y evaluación del plan anual de control. También existe dentro de este macroproceso la gestión del directorio, gestión de relaciones laborales, sin dejar de mencionar a la planificación, seguimiento y control de proyectos y la evaluación expost.

Dentro de los procesos generadores de valor se encuentra la **Gestión de Mercado y Oferta**, donde se parte del análisis del mercado y demanda, una vez identificado los mismos, se desarrolla una estrategia de mercado y administración de los canales de venta. Todo esto de la mano con el diseño del producto y definición de tarifas y precios, para concluir con la planificación y ejecución de publicidad y promociones.

La **Gestión de Operación de Telecomunicaciones** también se encuentra en los procesos generadores de valor, este macroproceso es el encargado del soporte y disponibilidad de recursos (administración de infraestructura), soporte, autorizaciones, concesiones y disponibilidad de terceros (recursos numéricos, frecuencias), configuración y activación de servicios (telefonía, internet, datos, etc.), aprovisionamiento de recursos (masivos de servicios, energía y anexos, transporte, etc.), gestión de requisición con terceros, gestión del desempeño, reporte y problemas con terceros, estrategia y planificación del recurso entre otros.

La **Gestión de Operación de Agua Potable y Saneamiento** es un macroproceso generador de valor, puesto que, es responsable de los procesos encargados de la distribución del agua potable, monitoreo de redes de agua potable, mantenimiento (preventivo – correctivo), operación de redes de alcantarillado y sus componentes, tratamiento de aguas residuales, control de calidad del agua potable, control de calidad en plantas potabilizadoras, administración del catastro, control de pérdidas entre otras actividades.

De la misma forma los procesos de la **Gestión de Operación Ambiental** también generan valor a ETAPA EP, puesto que, se responsabilizan de la gestión de las cuencas

hidrográficas, gestión de desechos peligrosos (recolección y disposición de pilas/aceites), también de la gestión ambiental empresarial (estudios de impacto ambiental), capacitación y educación ambiental. Otro macroproceso fundamental y que da vida a la empresa es **la Gestión de Relación con el Cliente**, ya que, la misma se encarga de la gestión de cada uno de los servicios que presta la empresa, también de la venta e instalación del servicio (banda ancha, transmisión de datos, agua potable, saneamiento y telefonía), facturación y gestión de cobranzas entre otros.

Dentro de los procesos de soporte tenemos a la **Gestión de Sistemas de Información**, dentro de la cual encontramos la gestión de cambios, gestión de instalación y retiro de infraestructura, gestión de operación de servicios y gestión de proyectos TI. Además dentro de este grupo tenemos a la **Gestión Administrativa** con todo lo referente a manejo de bienes, administración de servicios generales, administración de documentos y gestión de la comunicación. También en los procesos de soporte se encuentra la **Gestión Financiera**, la cual se encarga de la administración de los recursos económicos de la empresa, de la misma manera dentro de este grupo está la **Gestión de Aprovechamiento** donde se halla la contratación pública, gestión de inventarios y la ejecución de contratos.

La **Gestión de Talento Humano** es un proceso de apoyo fundamental en la organización, ya que, la misma nos da un insumo necesario para el desarrollo de las diferentes actividades de la empresa, dentro de la misma encontramos al reclutamiento, selección y contratación, capacitación, inducción del personal, entre otros. **La Gestión Legal** es el último proceso del grupo, brindando asesoría jurídica, procuración, normativa y regulación (elaboración de normas), gestión de convenios interinstitucionales. De esta manera el mapa de procesos de ETAPA EP se encuentra establecido.

Una vez identificado todo el funcionamiento de la empresa, es necesario enfocarse en el tema de estudio de este trabajo de titulación y en función a ello se expone la lista maestra de procesos de la Subgerencia Financiera de ETAPA EP.

Tabla 3.1: Lista maestra de procesos de la Subgerencia Financiera de ETAPA EP, modificado.

LISTA MAESTRA DE PROCESOS DE LA SUBGERENCIA FINANCIERA DE ETAPA EP			
NIVELES: Macroproceso → Proceso → Subproceso			
Gestión Financiera			
GF01	Administración de Recursos Financieros		
	GF01-01	Administración de Empréstitos	
		GF01-01-03	Desembolo de Efectivo
		GF01-01-04	Pago de Deuda
GF02	Administración del Flujo de Caja		
	GF02-01	Proyección del Flujo de Caja	
		GF02-01-01	Proyección de Ingresos Corrientes
		GF02-01-02	Proyección de Ingresos de Capital
		GF02-01-03	Proyección de Ingresos por Financiamiento
		GF02-01-04	Proyección de Gastos Corrientes
		GF02-01-05	Proyección de Gastos de Producción e Inversión
		GF02-01-06	Proyección de Gastos de Capital
		GF02-01-07	Proyección de Gastos de Obras Públicas con Recursos Propios
		GF02-01-08	Proyección de Gastos de Obras Públicas por Financiamiento
	GF02-01-09	Proyección de Gastos por Financiamiento	
	GF02-02	Evaluación del Flujo de Caja	
		GF02-02-01	Evaluación del Flujo de Caja
GF03	Pagos		
	GF03-01	Pago a Terceros	
		GF03-01-01	Pagos (Reembolso de Fondos de Caja Chica, Reembolso de Guardería, Reembolso de Alimentación, Pagos a Proveedores y Contratistas, Pagos a Clientes (Devoluciones)
		GF03-01-02	Pagos de Viáticos
		GF03-01-03	Pagos por Facturación Electrónica (Compras)
	GF03-02	Acreditación de Nómina	
		GF03-02-01	Acreditación de Nómina

Fuente: Subgerencia de Planificación, Departamento de Gestión Empresarial, ETAPA EP

Tabla 3.2: Lista maestra de procesos de la Subgerencia Financiera de ETAPA EP, modificado.

GF04	Depuración de Cuentas		
	GF04-01	Depuración de Cuentas	
		GF04-01-01	Cuentas de Obras en Proceso Contradas
GF04-01-02	Cuentas de Anticipo No Devengados (Proveedores - Contratistas, Clientes, Empleados y Convenios), Cuentas de Disminución Patrimonial, Cuentas por Pagar		
GF05	Arqueos de Fondos		
	GF05-01	Arqueos de Fondos	
		GF05-01-01	Arqueos de Recaudación
GF05-01-02	Arqueos de Caja Chica y Fondos Fijos		
GF06	Preparación y Elaboración de Estados Financieros		
	GF06-01	Presentación de Estados Financieros	
		GF06-01-01	Elaboración y Presentación de Estados Financieros
GF06-01-02	Presentación de Informes para Organismos Prestatarios		
GF08	Administración de Garantías		
	GF08-01	Administración de Garantías	
		GF08-01-01	Recepción de Garantías
		GF08-01-02	Administración de Garantías
		GF08-01-03	Renovación de Garantías
GF08-01-04	Devolución de Garantías		
GF09	Gestión Tributaria		
	GF09-01	Manejo Tributario	
		GF09-01-01	Consolidado de Compras y Ventas
		GF09-01-02	Anexo Transaccional
	GF09-01-03	Declaración de Impuestos	
	GF09-02	Autorizaciones	
		GF09-02-01	Autorización de Autoimpresores
GF09-02-02	Otras autorizaciones (N/C, N/D, Liquidaciones Preimpresas, Comprobantes de Retención)		
GF10	Gestión de Activos Fijos		
	GF10-01	Altas de Activos Fijos	
		GF10-01-01	Altas de Activos Fijos
	GF10-02	Mantenimiento de Activos Fijos	
		GF10-02-01	Mantenimiento de Activos Fijos
	GF10-02-01	Toma Física de Activos Fijos	
	GF10-03	Bajas de Activos Fijos	
GF10-03-01		Bajas de Activos (por sobre sellado / venta directa / transferencia gratuitas)	

Fuente: Subgerencia de Planificación, Departamento de Gestión Empresarial, ETAPA EP

Tabla 3.3: Lista maestra de procesos de la Subgerencia Financiera de ETAPA EP, modificado.

Operaciones Contables			
GF11	GF11-01	Operaciones Contables	
		GF11-01-01	Validación y Conciliación del Asiento Contable: Egresos y Reingresos a Bodega
		GF11-01-02	Validación y Conciliación del Asiento Contable: Depreciación, Transferencias y Bajas de Activos Fijos
Análisis Financiero			
GF12	GF12-01	Análisis Financiero	
		GF12-01-01	Análisis Financiero
Gestión de Relación con el Cliente			
Gestión de Cobranzas			
GRC03	GRC03-01	Recaudación	
		GRC03-01-01	Recaudación en efectivo, Tarjetas de Crédito, Cheques y Transferencias al Sector Público (Locales Propios, Locales Tercearizados, Entidades Bancarias)
		GRC03-01-02	Recaudación por Transferencias y Depósitos
		GRC03-01-03	Recaudación por Débito Recurrente
		GRC03-01-04	Cierre de Caja
	GRC03-06	Recaudación por Comercialización de Especies Valoradas	
		GRC03-06-01	Recaudación por Comercialización de Especies Valoradas (Parque Nacional Cajas)
	GRC03-07	Recaudación por Telefonía Pública	
		GRC03-07-01	Recaudación por Telefonía Pública
	Planificación del Negocio		
Planificación del Presupuesto			
PN03	PN03-02	Elaboración del Presupuesto y su Reforma	
		PN03-02-01	Formulación y Elaboración del Presupuesto
		PN03-02-02	Reforma Presupuestaria
		PN03-02-03	Control y Evaluación Presupuestaria
		PN03-02-04	Presentación de Cédulas Presupuestarias Mensuales a Organismos de Control
		PN03-02-05	Presentación de Cédulas Presupuestarias Mensuales a las Áreas de la Empresa
		PN03-02-06	Cierre del Presupuesto
		PN03-02-07	Elaboración de la proforma plurianual

Fuente: Subgerencia de Planificación, Departamento de Gestión Empresarial, ETAPA EP

En la tabla anterior se observa la ubicación de cada macroproceso, proceso y subproceso dentro de la Subgerencia Financiera, siendo un insumo necesario para la elaboración del

mapa de procesos del estudio de titulación. A continuación se presenta el mapa de procesos de la Subgerencia Financiera.



Figura 3.3: Mapa de Procesos de la Subgerencia Financiera de ETAPA EP. Adaptado Pérez J. A, 2010

Fuente: Autora

Para la realización del mapa de procesos de la Subgerencia Financiera, se tomó como modelo a la metodología de procesos por su naturaleza.

Como se expone en la figura 3.3, la ubicación de cada uno de los procesos en su conjunto determina el correcto funcionamiento de toda la Subgerencia. A continuación se explica cómo fue ubicado cada proceso y al grupo que pertenecen, ya sean estos estratégicos (color tomate), claves (color azul) o de soporte (color verde).

El objetivo de la Subgerencia Financiera de ETAPA EP se centra en la administración, control y optimización de los recursos de la institución como se lo expuso en el capítulo uno, es por eso, que la ubicación de sus procesos dentro del mapa de procesos determina el cumplimiento de su objetivo.

Procesos Estratégicos:

Dentro de los procesos **estratégicos** encontramos al proceso de **Administración de Recursos Financieros**, puesto que, el mismo garantiza la disponibilidad financiera para cumplir con las obligaciones contraídas por la empresa, además comunica a las áreas responsables sobre los desembolsos, con el fin de que se certifique los fondos para el inicio de los proyectos. Asimismo, una vez determinado el desembolso del dinero es necesario tener un control sobre el mismo, es por eso, que el proceso de **Administración de Flujo de Caja** también forma parte de este grupo, ya que registra los flujos de entrada y salida de fondos, lo cual permite optimizar el movimiento de efectivo en el corto plazo.

El proceso de **Análisis Financiero** es el último encontrado dentro de este grupo, este proceso se encarga de la elaboración del análisis oportuno de todos los recursos financieros utilizados, todo esto para la oportuna toma de decisiones gerenciales. Todo el grupo de procesos estratégicos determinan las directrices de la Subgerencia Financiera.

Procesos Claves:

Dentro del grupo de procesos claves de la Subgerencia Financiera encontramos al proceso **Planificación del Presupuesto**, éste especifica el techo presupuestario de cada área de la empresa, al cual deberán apegarse para el desarrollo de los diferentes proyectos que se han planteado. Este proceso ayuda a la organización a contar con un presupuesto aprobado para cada ejercicio económico y para la presupuestación plurianual, inscrito en las leyes y objetivos empresariales. El proceso de **Pagos** también forma parte de este grupo, ya que, ayuda a cumplir de manera oportuna con el pago de las obligaciones contraídas por la empresa y el registro de éstas en la contabilidad de la institución.

El proceso de **Depuración de Cuentas** también forma parte de los procesos claves, ya que ayuda a reportar las cuentas que se encuentran pendientes de recuperación o de pago. Igualmente el proceso de **Operaciones Contables** es integrante de éste grupo, el cual valida, concilia y registra oportunamente las cuentas contables para la obtención de los Estados Financieros, los mismos que son elaborados en el proceso de **Elaboración y Preparación de Estados Financieros**. Por último tenemos al proceso de **Gestión Tributaria**, el cual es el encargado de entregar toda la información a los Organismos de Control acerca del funcionamiento de la empresa. Todos estos procesos son claves dentro de la Subgerencia.

Procesos de Soporte (Apoyo):

Para cumplir con las obligaciones de pago que tiene ETAPA EP es importante tener un canal de ingreso regulado y que cumpla con los estándares necesarios de una empresa pública, es por eso, que el proceso de **Gestión de Cobranzas** forma parte del grupo de procesos de soporte, ya que el mismo se encarga de recaudar los valores generados por los servicios brindados por la institución. Al mismo tiempo el proceso de **Arqueo de Fondos** es indispensable en la organización, porque gracias a éste, se puede verificar la correcta administración de los fondos fijos entregados a custodios designados por parte de la empresa (Recaudadores - Funcionarios de la Empresa).

El proceso de **Administración de Garantías** también se encuentra dentro de este grupo, puesto que, se encarga de custodiar y mantener vigentes las garantías hasta la culminación del contrato con los diferentes Contratistas que tiene ETAPA EP, del mismo modo, el proceso de **Gestión de Activos Fijos** es un proceso de soporte, ya que ayuda a mantener un control eficaz, eficiente, oportuno y permanente de los Activos Fijos de la empresa.

De esta manera el mapa de procesos de la Subgerencia Financiera queda establecido.

3.4 Matriz de interacción de procesos

Una vez realizado el mapa de procesos se procedió con la elaboración de la matriz de interacciones de procesos de la Subgerencia Financiera. A continuación se expone la matriz mencionada, cabe destacar que los procesos marcados con “X” serán los que tengan interacción entre ellos.

Tabla 3.4: Matriz de interacción de procesos de la Subgerencia Financiera de ETAPA EP.

	Administración de Recursos Financieros	Administración del Flujo de Caja	Pagos	Depuración de Cuentas	Arqueos de Fondos	Preparación y Elaboración de Estados Financieros	Administración de Garantías	Gestión Tributaria	Gestión de Activos Fijos	Operaciones Contables	Análisis Financiero	Gestión de Cobranzas	Planificación del Presupuesto
Administración de Recursos Financieros		X	X								X		X
Administración del Flujo de Caja						X				X			X
Pagos						X		X		X	X		X
Depuración de Cuentas							X			X			
Arqueos de Fondos										X	X		
Preparación y Elaboración de Estados Financieros									X	X		X	
Administración de Garantías													
Gestión Tributaria										X		X	
Gestión de Activos Fijos										X			X
Operaciones Contables												X	
Análisis Financiero												X	
Gestión de Cobranzas													X
Planificación del Presupuesto													X

Fuente: Autora

La tabla antes presenta nos muestra la relación que tiene los procesos de la Subgerencia Financiera, el proceso de **Operaciones Contables** es el que tiene mayor interacción con los otros los procesos, puesto que, cada movimiento de ingreso o egreso de dinero debe ser registrado en la contabilidad de la institución.

3.5 Diagramas de entradas y salidas (SIPOC)

El diagramas SIPOC es una herramienta que permite identificar las entradas y salidas de cada proceso.

Una vez determinada la relación que existe entre cada proceso se elaboró los diagramas de entradas y salidas, todo esto para tener una idea más clara de cada uno de los procesos. A continuación se expone el diagrama de entradas y salidas de los procesos estratégicos de la Subgerencia Financiera.

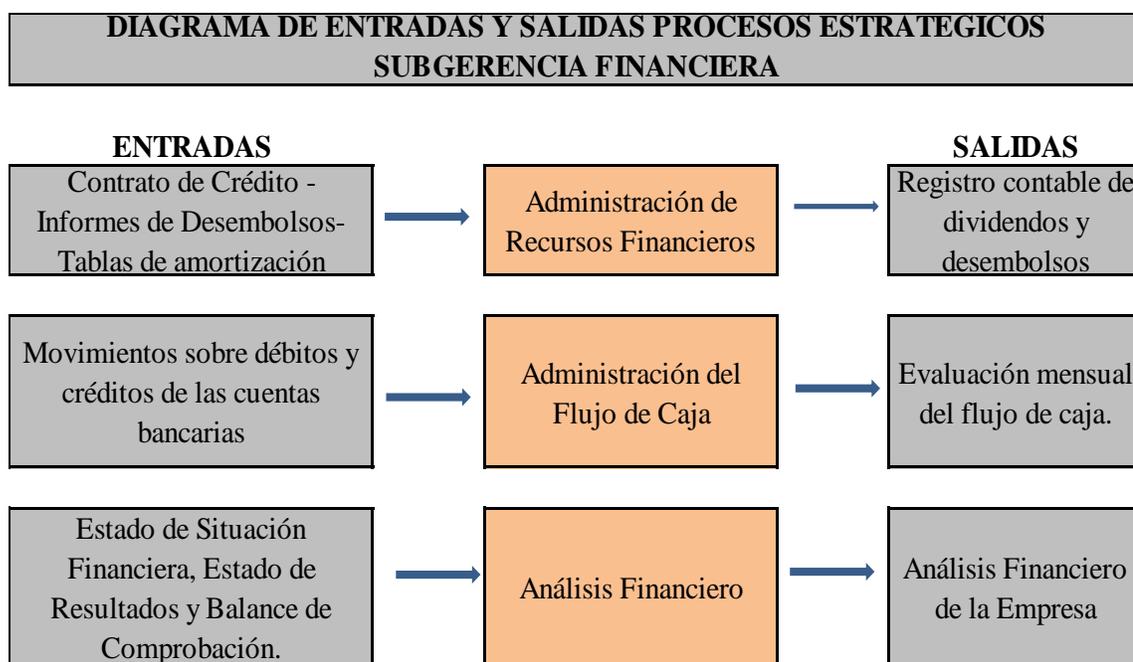


Figura 3.4: Diagrama de entradas y salidas de los procesos estratégicos de la Subgerencia Financiera de ETAPA EP.

Fuente: Autora

El diagrama antes presentado nos muestra de forma clara las entradas que necesita cada proceso estratégico dentro de la Subgerencia Financiera, como es el caso del proceso de Administración de Recursos Financieros, el mismo servirá de entrada para el Proceso de Operaciones Contables. Las salidas de los procesos de Administración del Flujo de Caja

y Análisis Financiero sirven para la toma de decisiones para optimizar el manejo de recursos por parte del Subgerente Financiero.

A continuación se presenta el diagrama de entradas y salidas de los procesos claves dentro de la Subgerencia Financiera de ETAPA EP:

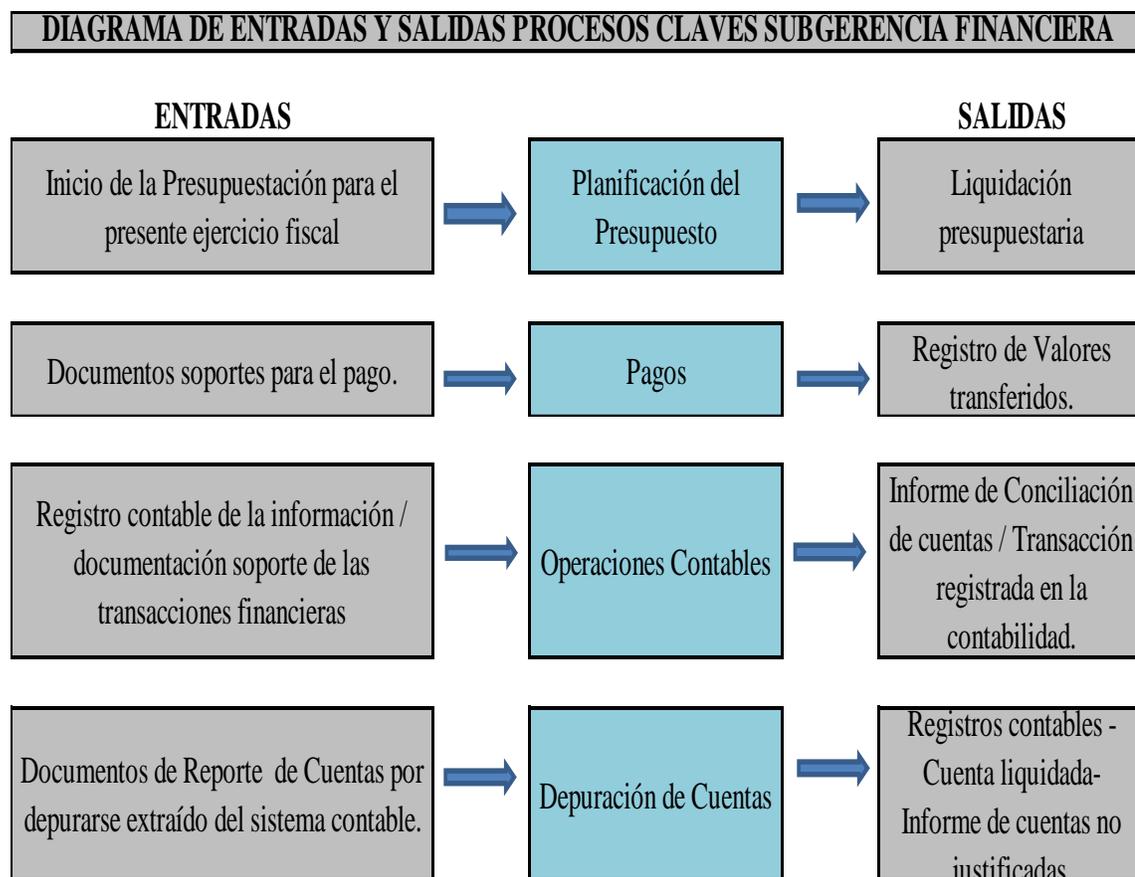


Figura 3.5: Diagrama de entradas y salidas de los procesos claves de la Subgerencia Financiera de ETAPA EP.

Fuente: Autora

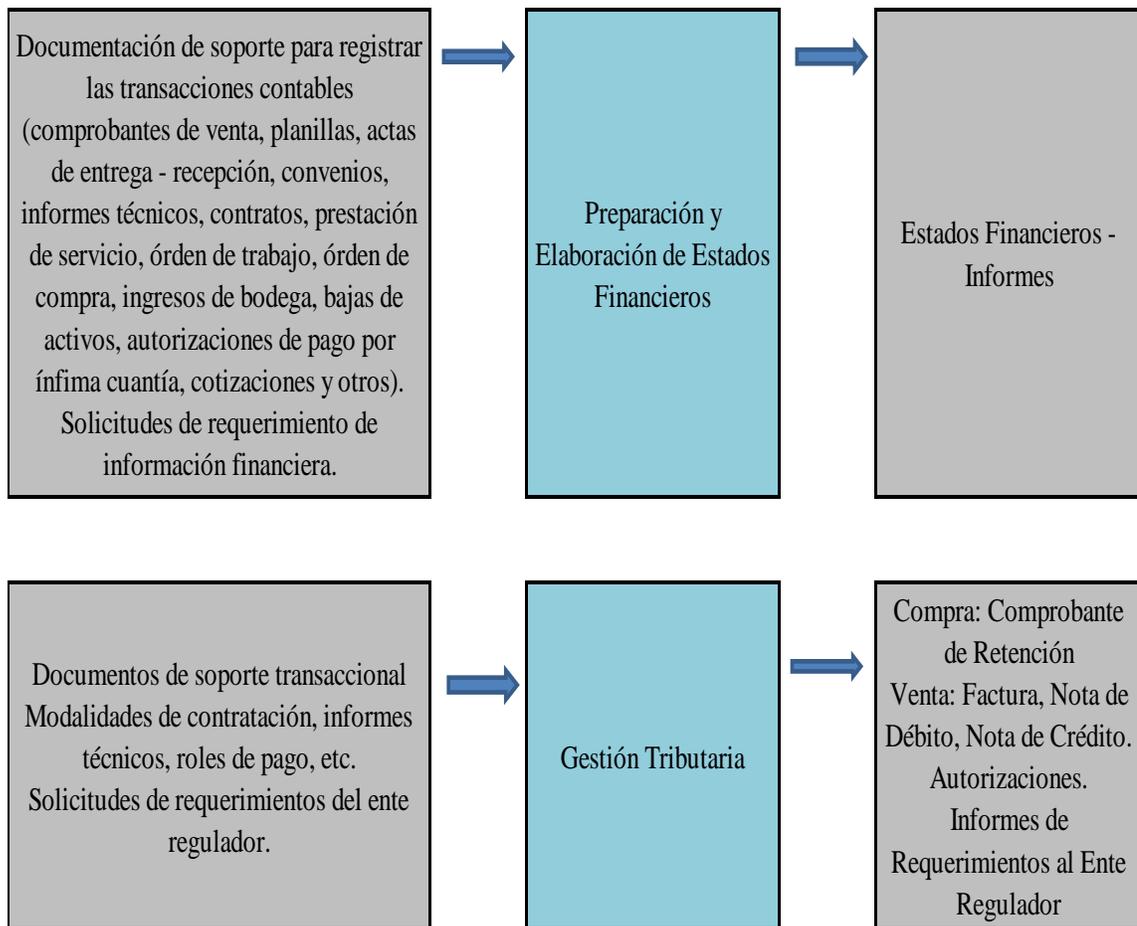


Figura 3.6: Diagrama de entradas y salidas de los procesos claves de la Subgerencia Financiera de ETAPA EP.

Fuente: Elaboración propia

La figura antes presentada detalla las entradas y salidas de cada proceso del grupo de procesos claves, dando como factor común lo presentado en la matriz de interacciones de procesos estratégicos, es decir, todos los procesos van dirigidos al proceso de Operaciones Contables de la empresa, puesto que, cada movimiento debe ser registrado en la contabilidad de la organización.

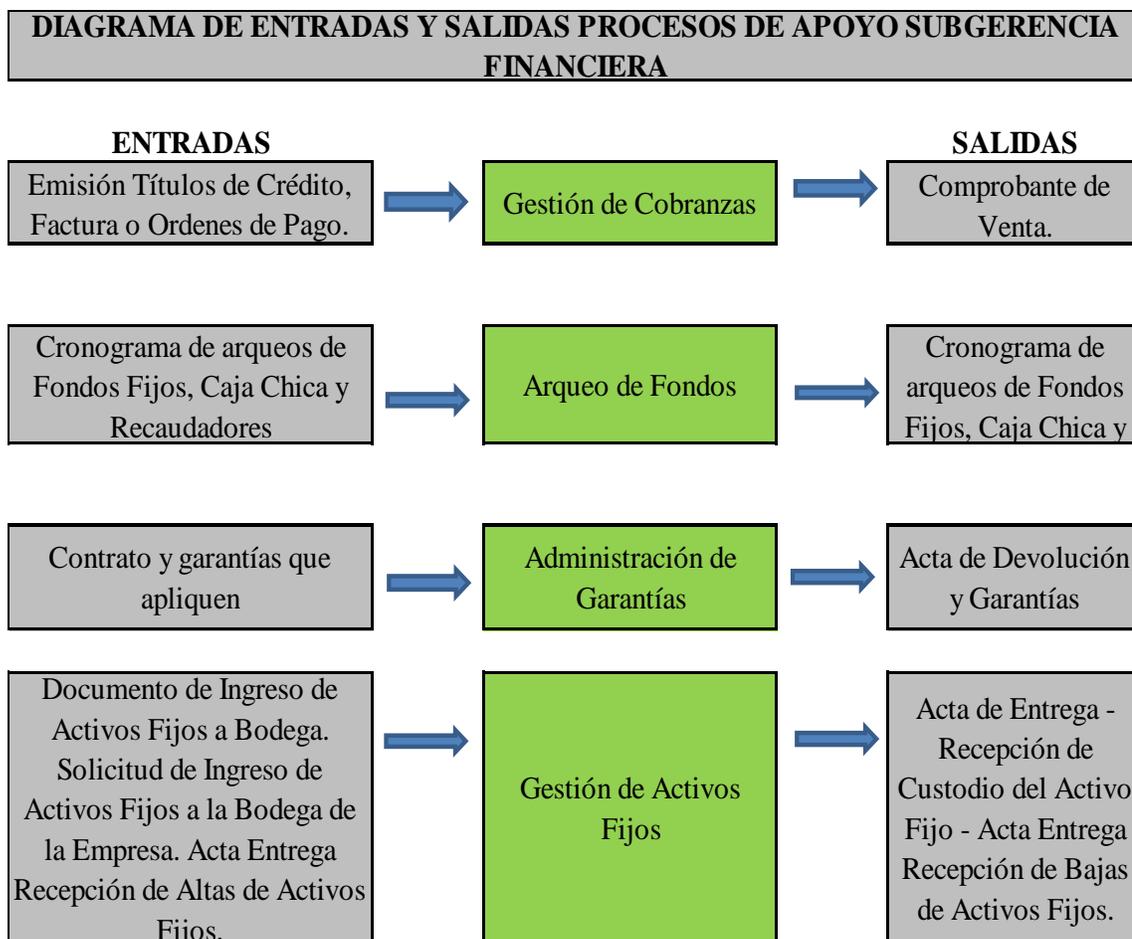


Figura 3.7: Diagrama de entradas y salidas de los procesos claves de la Subgerencia Financiera de ETAPA EP.

Fuente: Autora

Se puede observar en el diagrama anterior que las entradas del grupo de procesos de apoyo están ligadas a clientes internos y externos. Como es el caso del proceso de Gestión de Cobranzas, el cual inicia por el cobro de los servicios prestados por la institución a la ciudadanía cuencana, es decir, la entrada a este proceso es la recaudación de valores, pero la salida del mismo es la entrada de un proceso clave como la Preparación y Elaboración de Estados Financieros. Para el caso del proceso de Arqueo de Fondos los clientes finales son los Custodios de Caja Chica y Recaudadores, para el caso de Gestión de Garantías los clientes finales del proceso son Contratistas o Proveedores. Como último el proceso de Gestión de Activos Fijos muestra que sus entradas están

fijadas por proveedores a la empresa y sus clientes son los custodios de los activos fijos recibidos por la institución.

Ficha de caracterización del proceso.

La ficha de caracterización de un proceso es un documento que detalla toda la información concerniente al mismo. Dentro de la Subgerencia Financiera se establecieron las fichas de proceso de cada uno de los procesos que la compone, éstas contemplan la siguiente información:

- Código
- Fecha
- Edición
- Proceso
- Responsable
- Controles
 - Procedimientos
 - Planes/Estrategias
 - Indicadores
 - Requisitos Legales
- Propósitos
- Subprocesos
- Límites del proceso
- Interacciones
- Recursos
 - Personal
 - Infraestructura / Equipos
 - Documentos / Registros / Materiales / Insumos / Otros

Debido a la extensión de la información las fichas de caracterización de todos los procesos de la Subgerencia Financiera de ETAPA EP se encontrarán en el **Anexo 1**.

Desarrollo Fase 2: Documentación de Procesos

3.6 Levantamiento de información

El levantamiento de información una vez ya identificados los procesos de la Subgerencia Financiera es un paso para la normalización de los mismo. Esto quiere decir que cada persona que acceda a la información, podrá conocer cómo se realizan cada uno de ellos.

Para el desarrollo de esta etapa, se sirvió de la ayuda del personal calificado para la entrega de información, la persona idónea, puesto que, la misma es la experta en el desarrollo de cada actividad y ella fue la fuente de información primaria para el desarrollo de los diagramas de flujo, esto se lo hizo “in situ”, el trabajo de campo de este trabajo de titulación se lo llevo a cabo en este paso.

Dentro de la Subgerencia Financiera esta etapa de la propuesta de gestión de procesos se lo hizo con la mayor seriedad y profesionalismo por parte de todo el personal.

3.6.1 Diagramas de flujo

Los diagramas de flujo son la síntesis de los procesos, es decir, dentro de ellos se encuentra cada actividad y su responsable. Estos son dinámicos y permiten conocer de una manera más amigable el desarrollo de cada proceso.

A continuación se presentan los diagramas de flujo del Proceso de Planificación del Presupuesto el cual fue dividido por procedimientos, como primer procedimiento se mostrará a la “**Formulación y Elaboración del Presupuesto PN03-02-01**”.

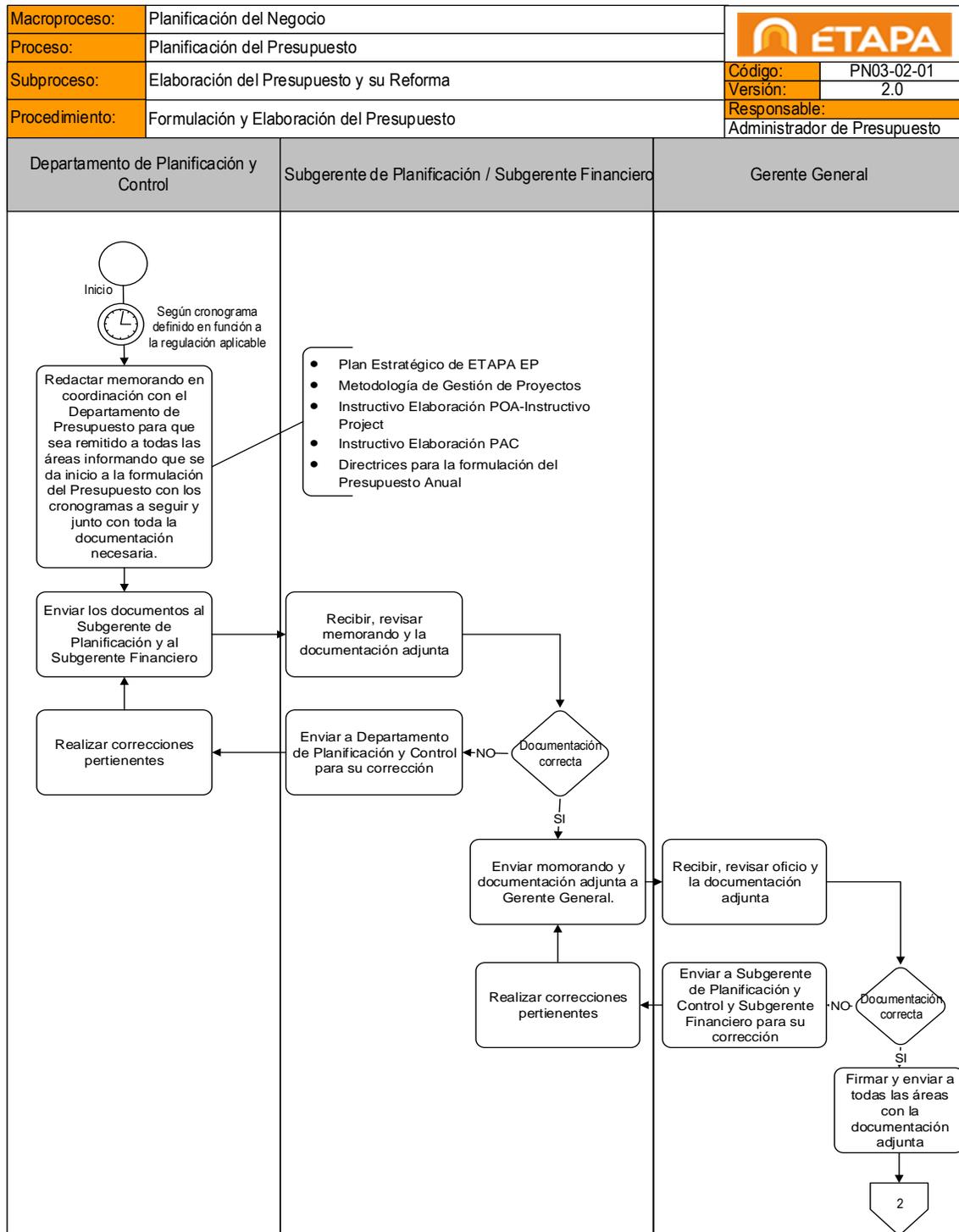


Figura 3.8: Diagrama de flujo del procedimiento Formulación y Elaboración del Presupuesto.

Fuente: Autora, utilizando formato de ETAPA EP

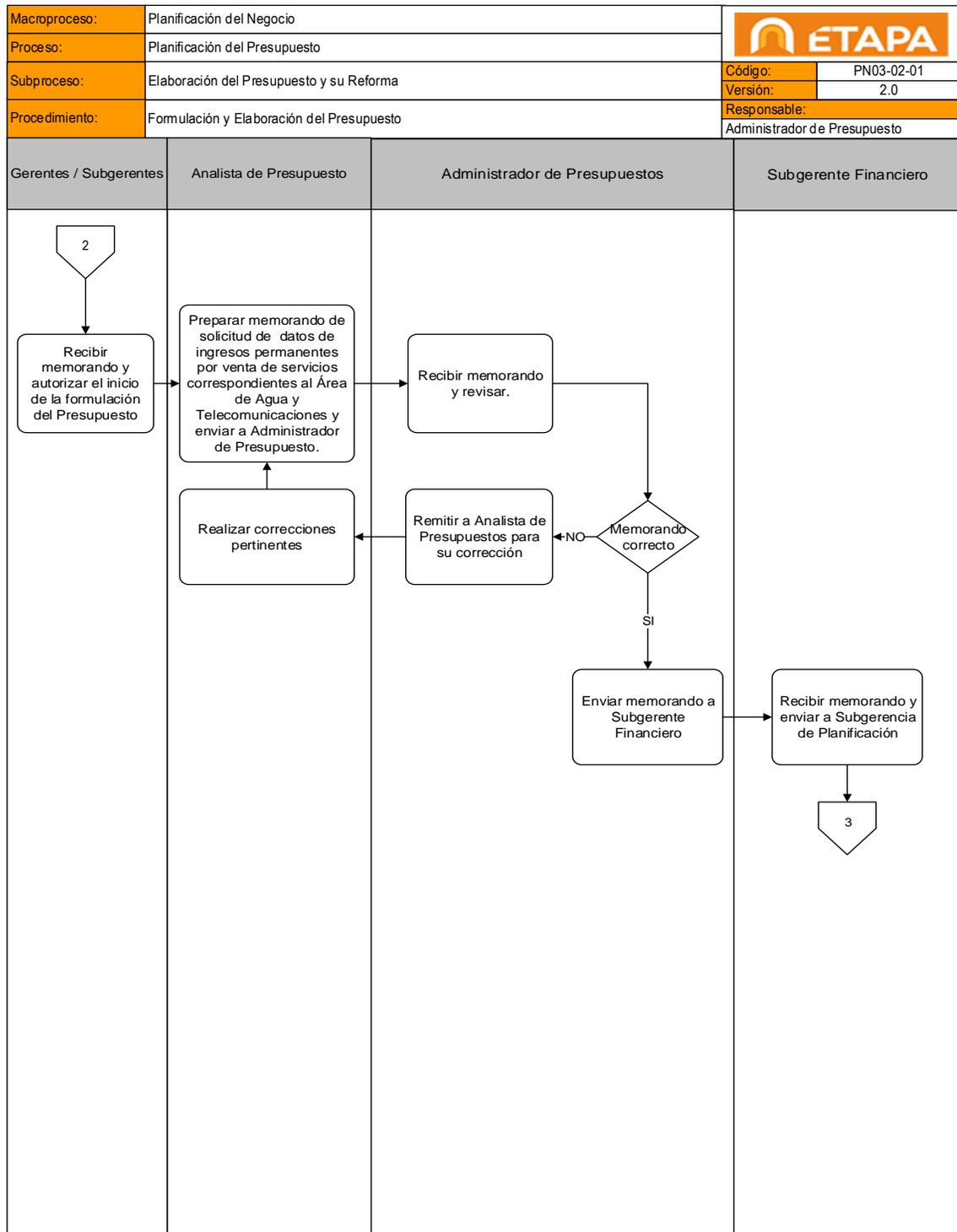


Figura 3.9: Diagrama de flujo del procedimiento Formulación y Elaboración del Presupuesto.

Fuente: Autora, utilizando formato de ETAPA EP

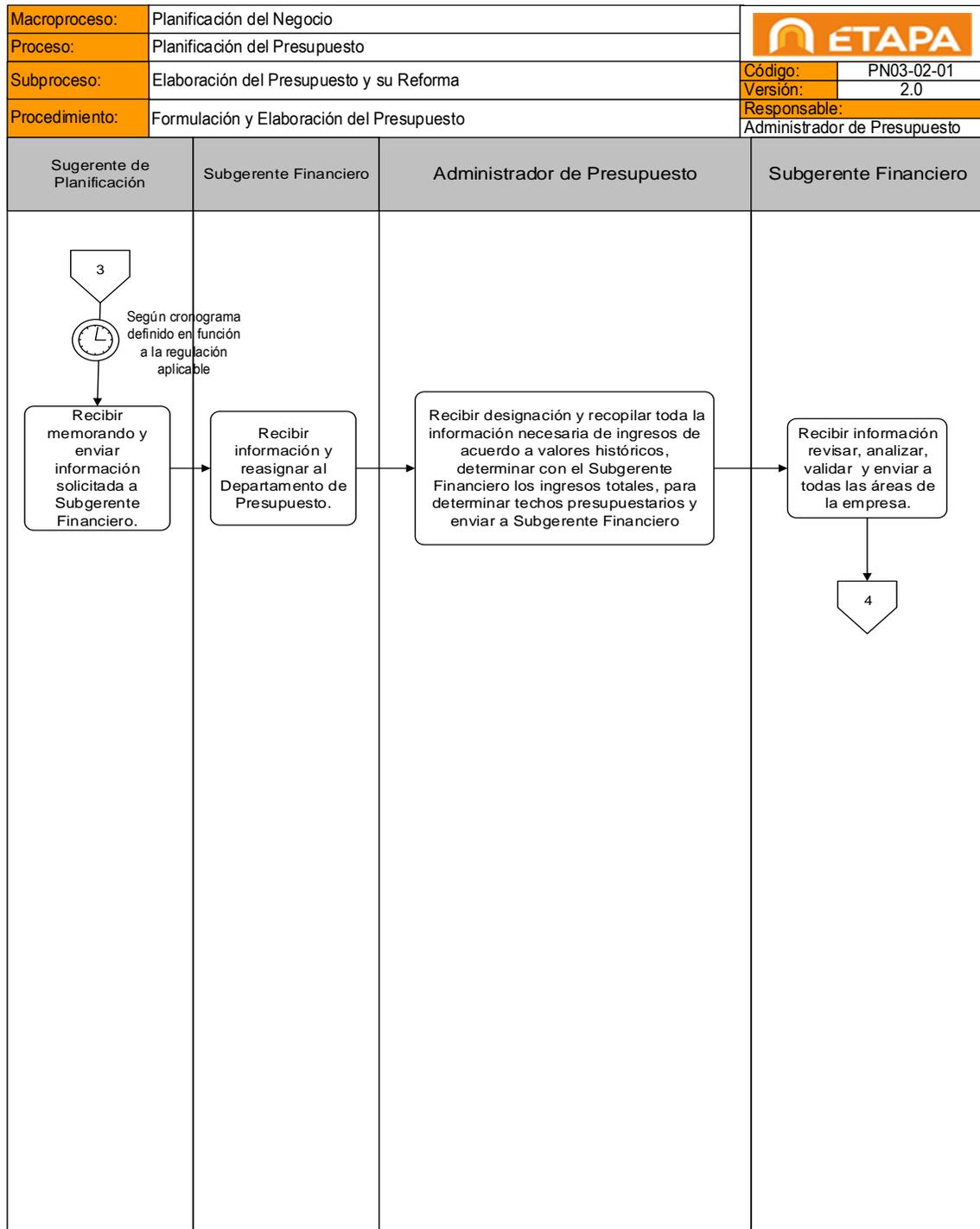


Figura 3.10: Diagrama de flujo del procedimiento Formulación y Elaboración del Presupuesto.

Fuente: Autora, utilizando formato de ETAPA EP

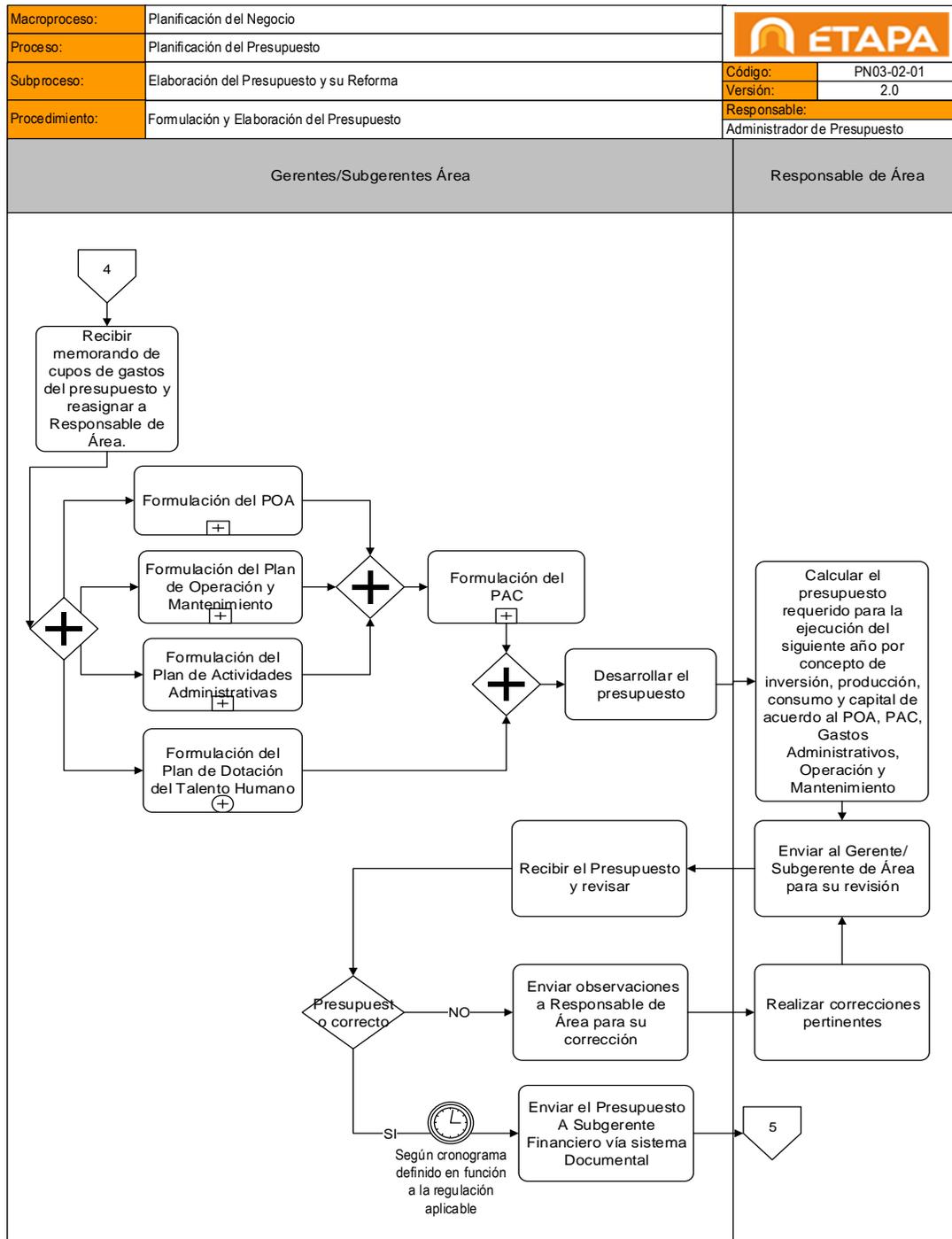


Figura 3.11: Diagrama de flujo del procedimiento Formulación y Elaboración del Presupuesto.

Fuente: Autora, utilizando formato de ETAPA EP

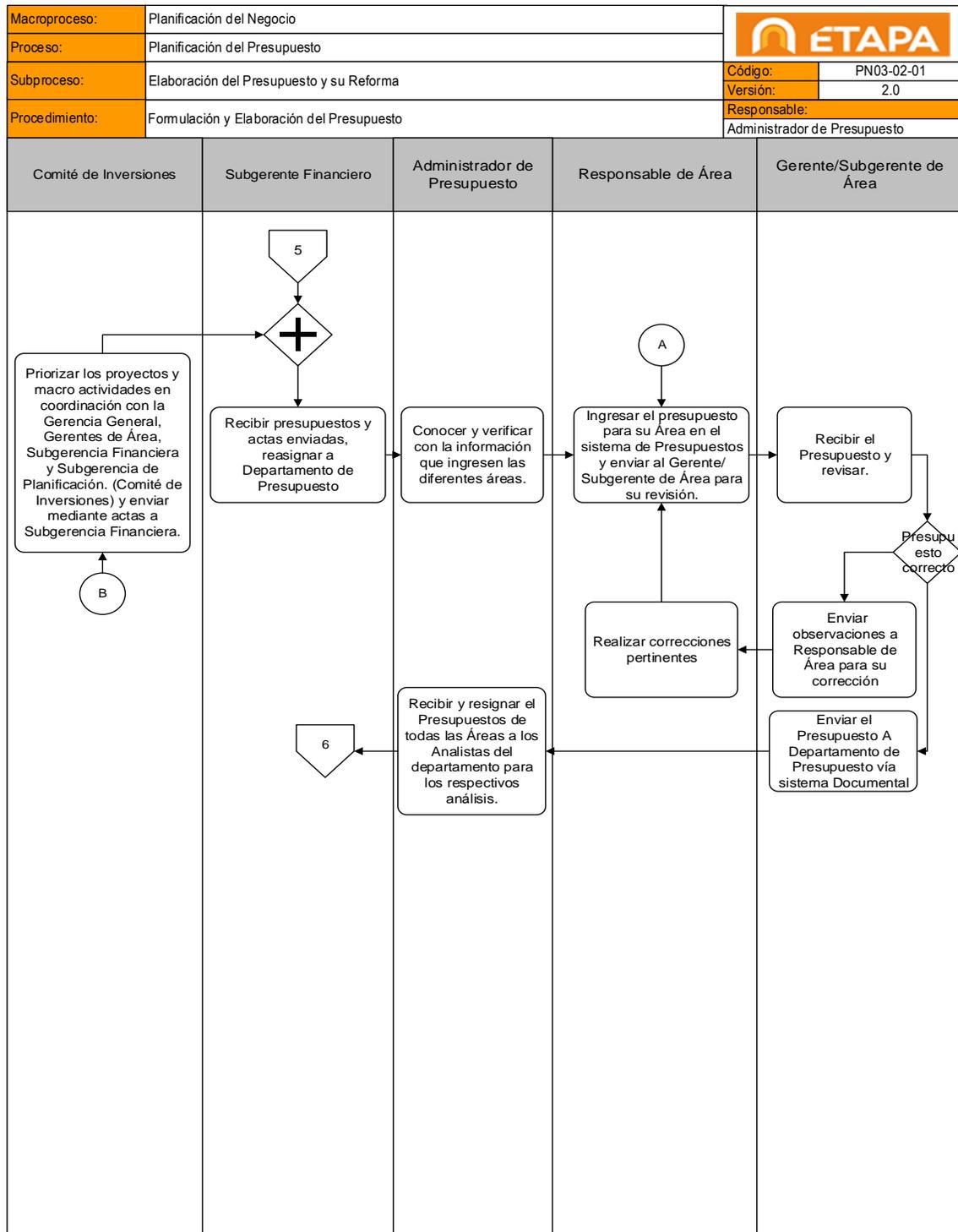


Figura 3.12: Diagrama de flujo del procedimiento Formulación y Elaboración del Presupuesto.

Fuente: Autora, utilizando formato de ETAPA EP

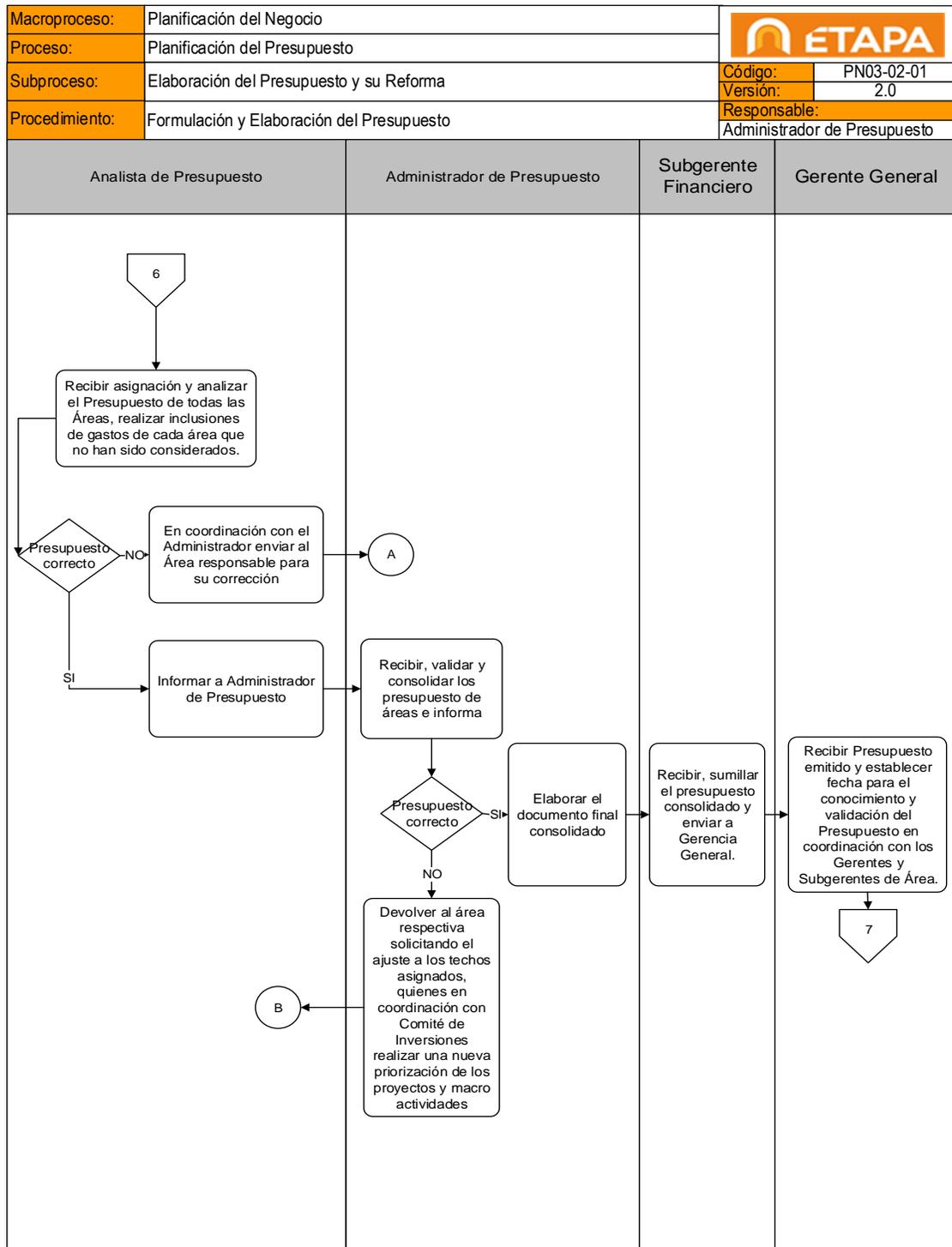


Figura 3.13: Diagrama de flujo del procedimiento Formulación y Elaboración del Presupuesto.

Fuente: Autora, utilizando formato de ETAPA EP

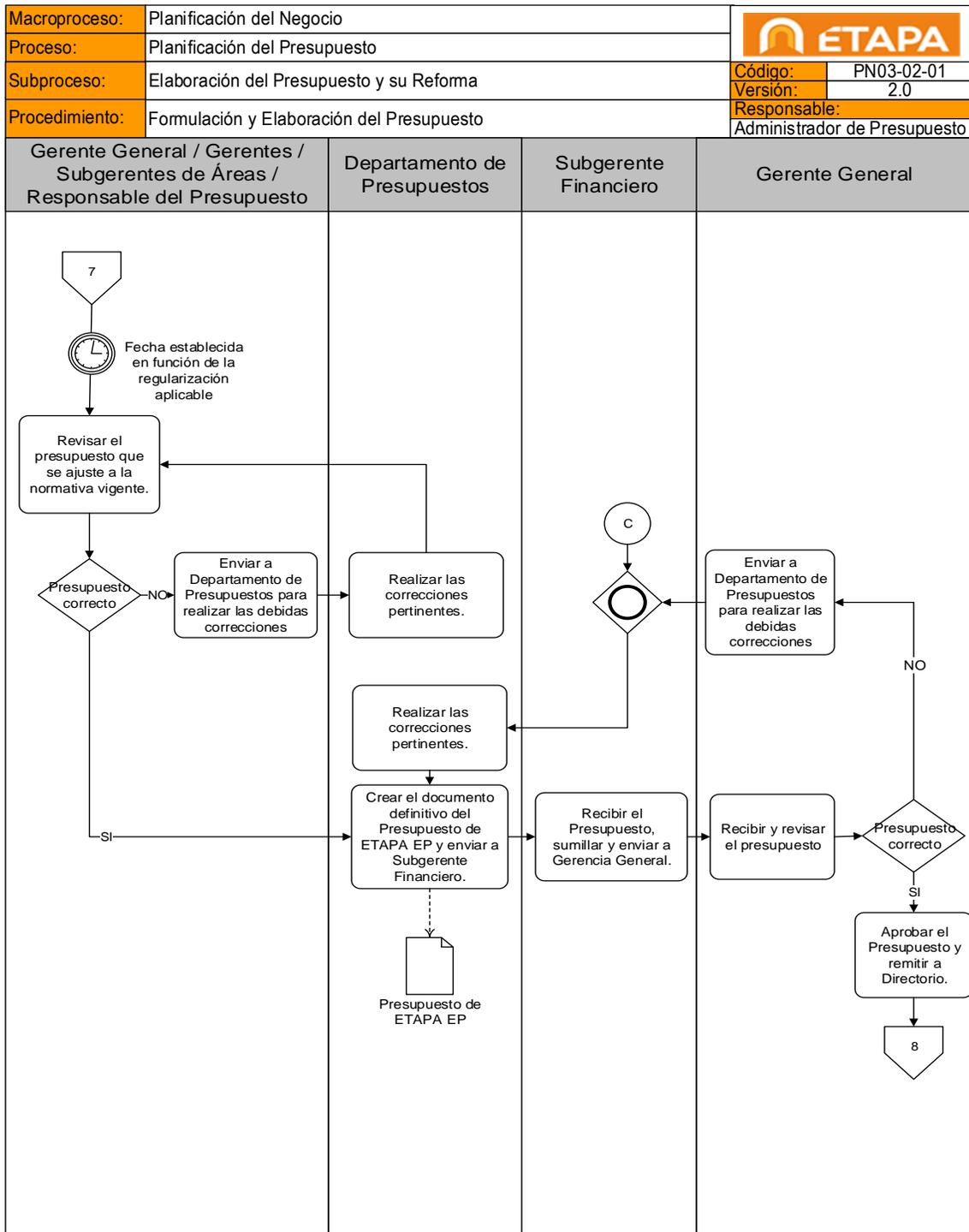


Figura 3.14: Diagrama de flujo del procedimiento Formulación y Elaboración del Presupuesto.

Fuente: Autora, utilizando formato de ETAPA EP

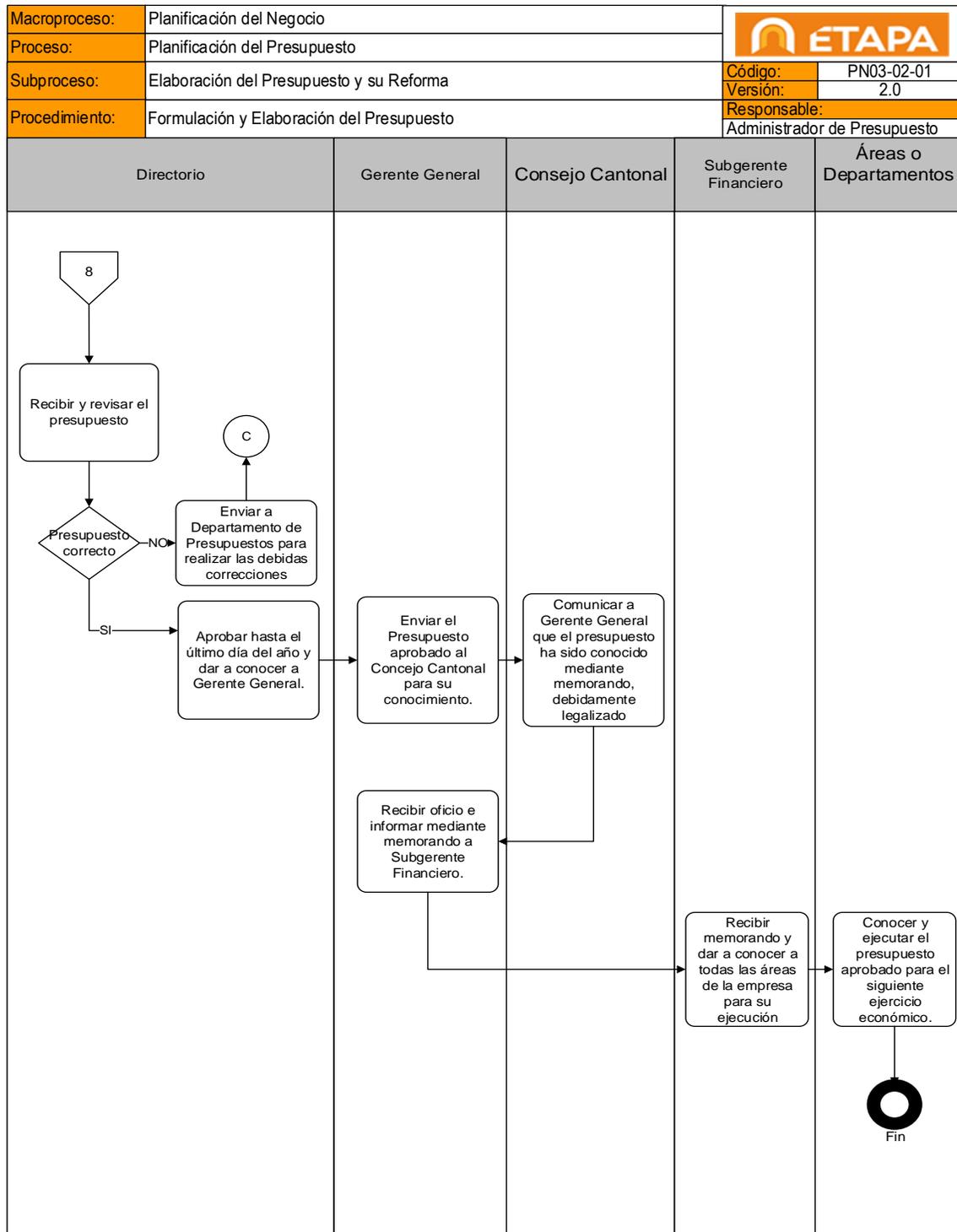


Figura 3.15: Diagrama de flujo del procedimiento Formulación y Elaboración del Presupuesto.

Fuente: Autora, utilizando formato de ETAPA EP

A continuación se presentan los diagramas de flujo del Proceso de Planificación del Presupuesto, procedimiento “**Reforma del Presupuesto PN03-02-02**”.

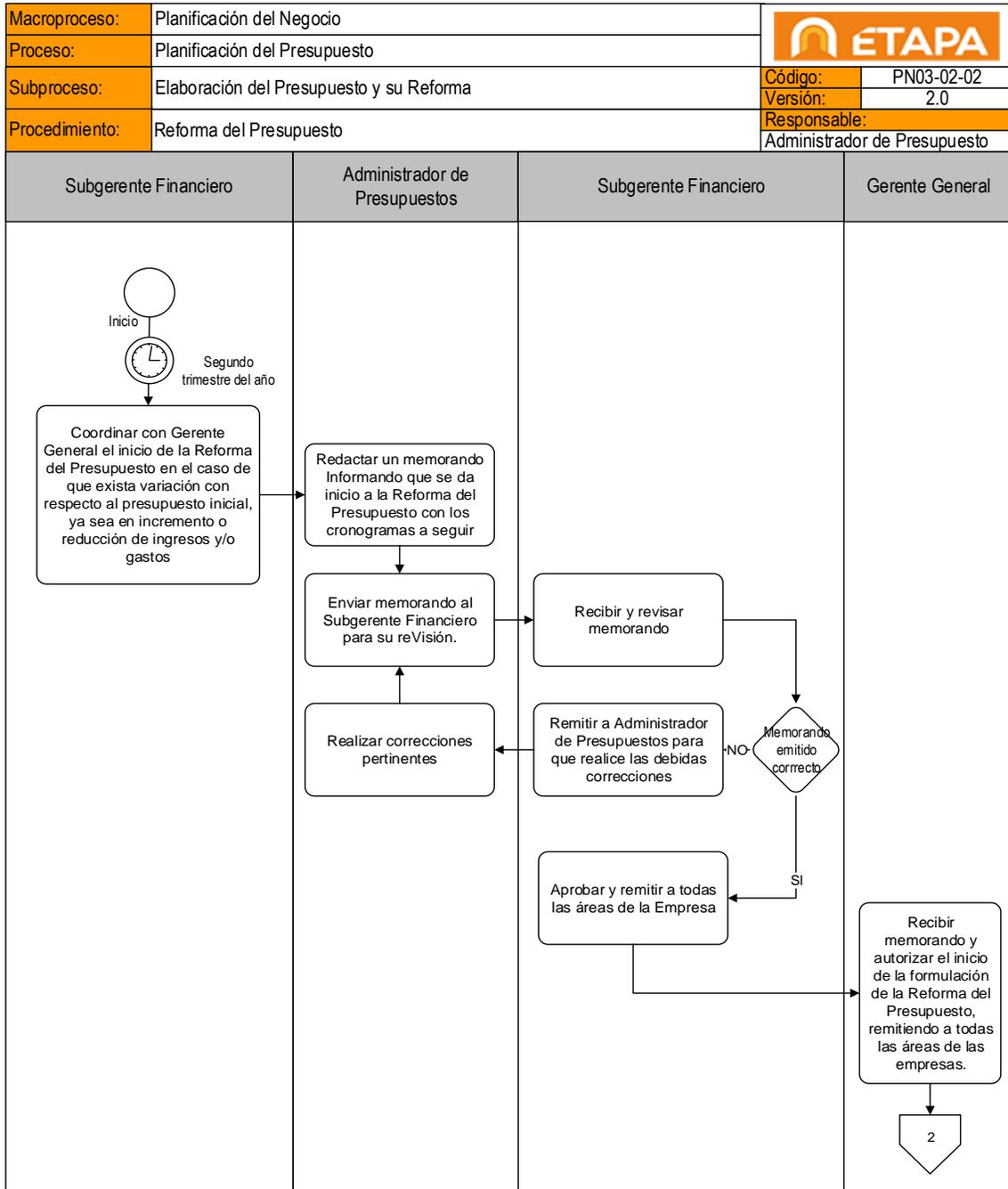


Figura 3.16: Diagrama de flujo del procedimiento Reforma del Presupuesto.

Fuente: Autora, utilizando formato de ETAPA EP

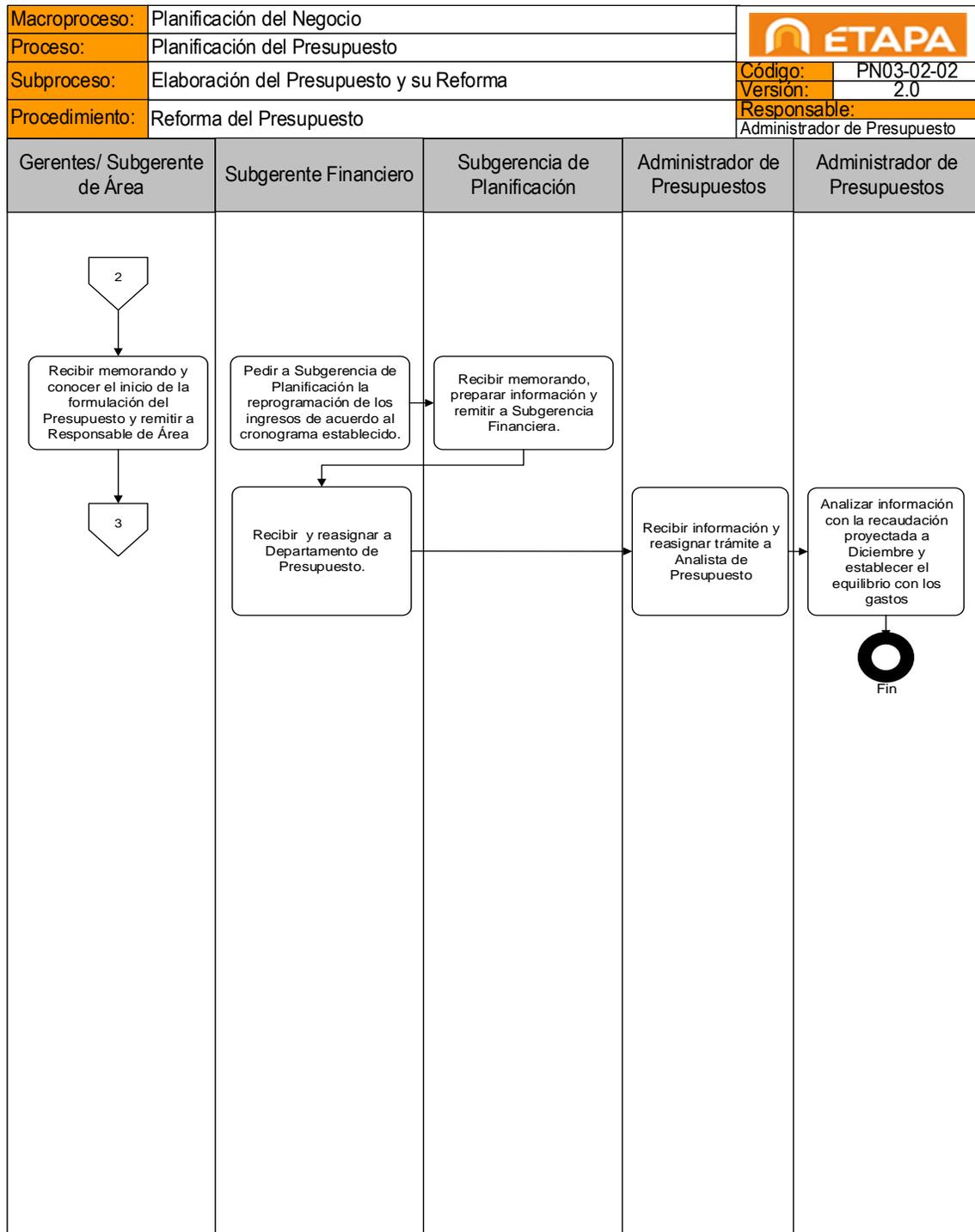


Figura 3.17: Diagrama de flujo del procedimiento Reforma del Presupuesto.

Fuente: Autora, utilizando formato de ETAPA EP

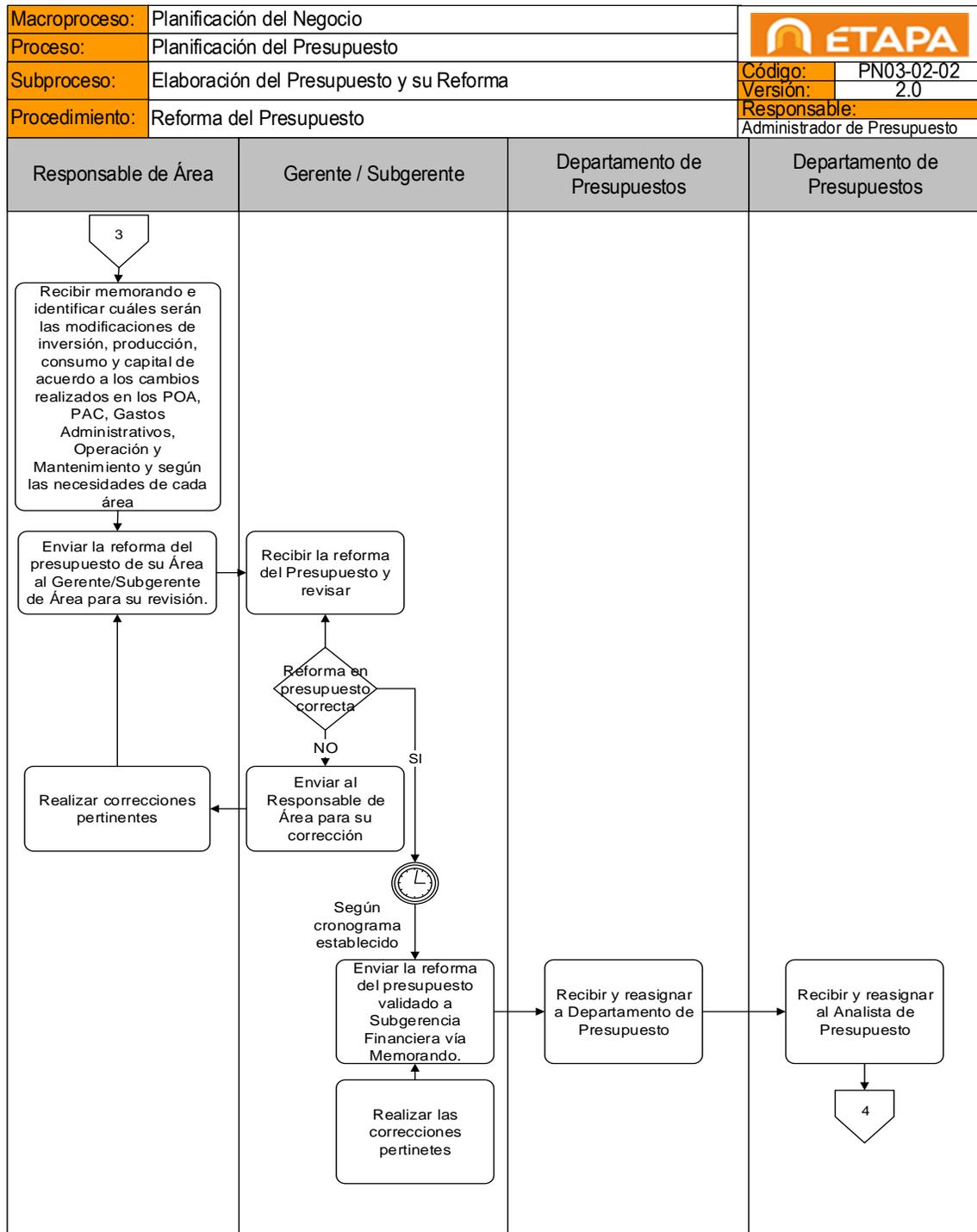


Figura 3.18: Diagrama de flujo del procedimiento Reforma del Presupuesto.

Fuente: Autora, utilizando formato de ETAPA EP

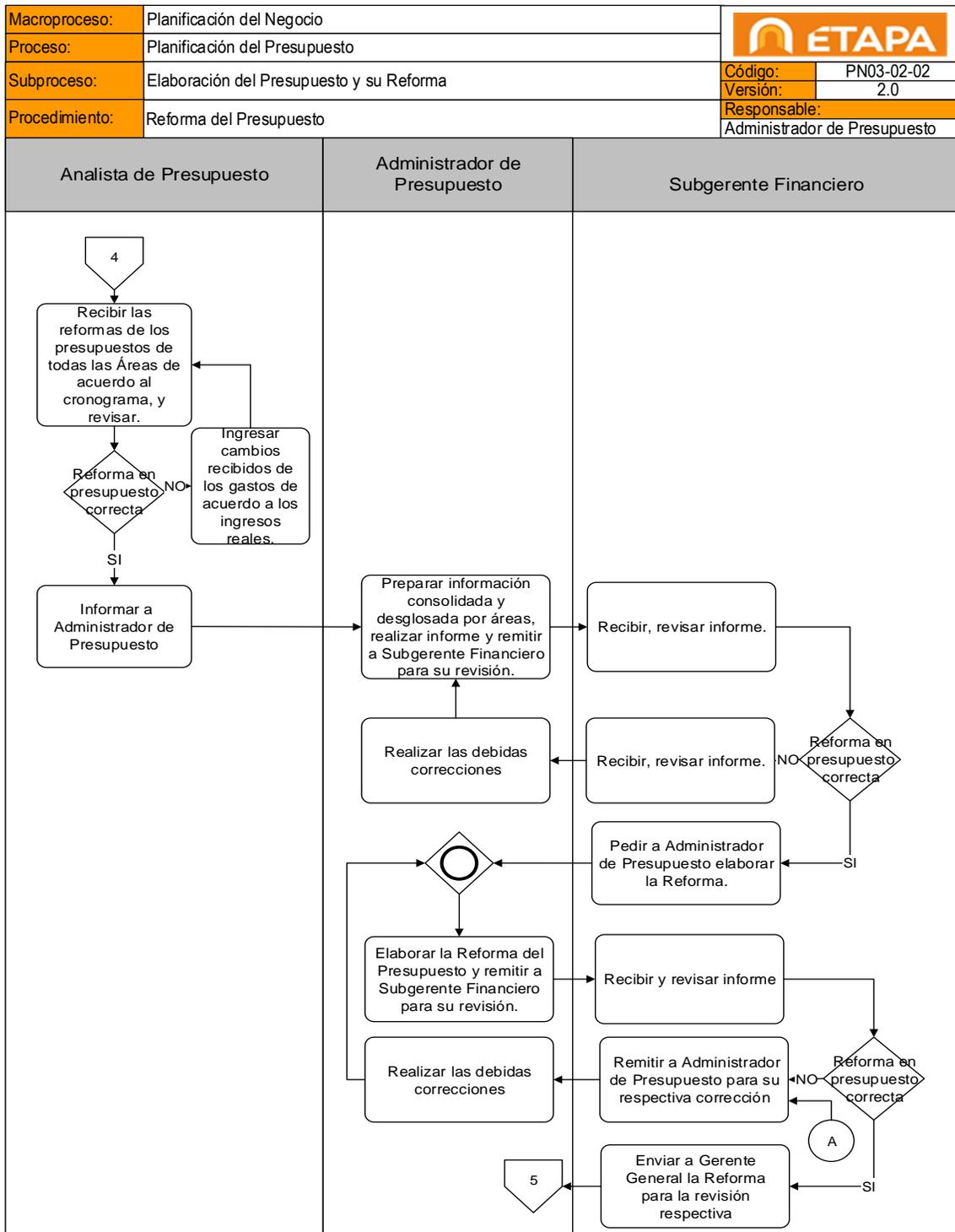


Figura 3.19: Diagrama de flujo del procedimiento Reforma del Presupuesto.

Fuente: Autora, utilizando formato de ETAPA EP

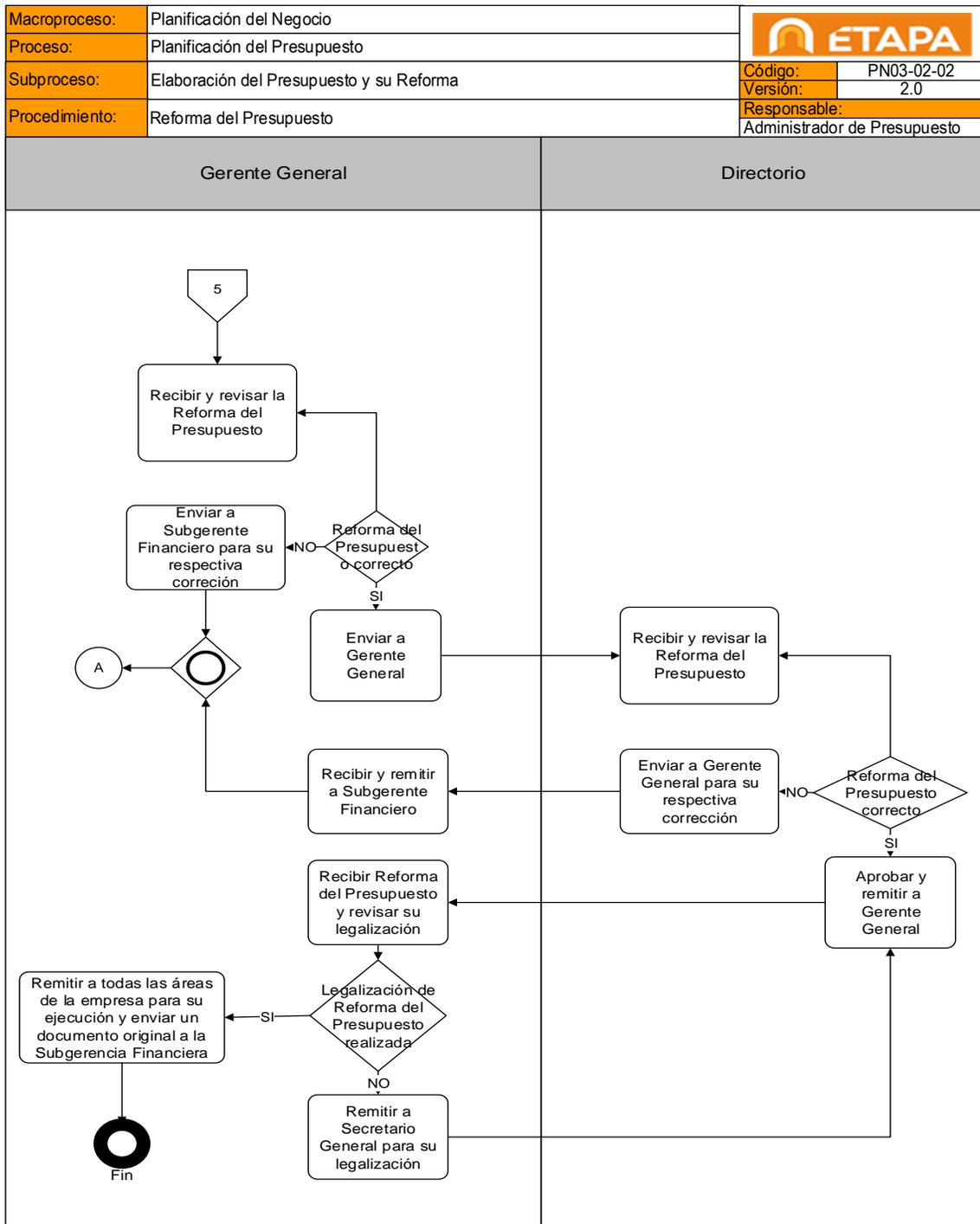


Figura 3.20: Diagrama de flujo del procedimiento Reforma del Presupuesto.

Fuente: Autora, utilizando formato de ETAPA EP

A continuación se presentan los diagramas de flujo del Proceso de Planificación del Presupuesto, procedimiento “Control y Evaluación Presupuestaria PN03-02-03”.

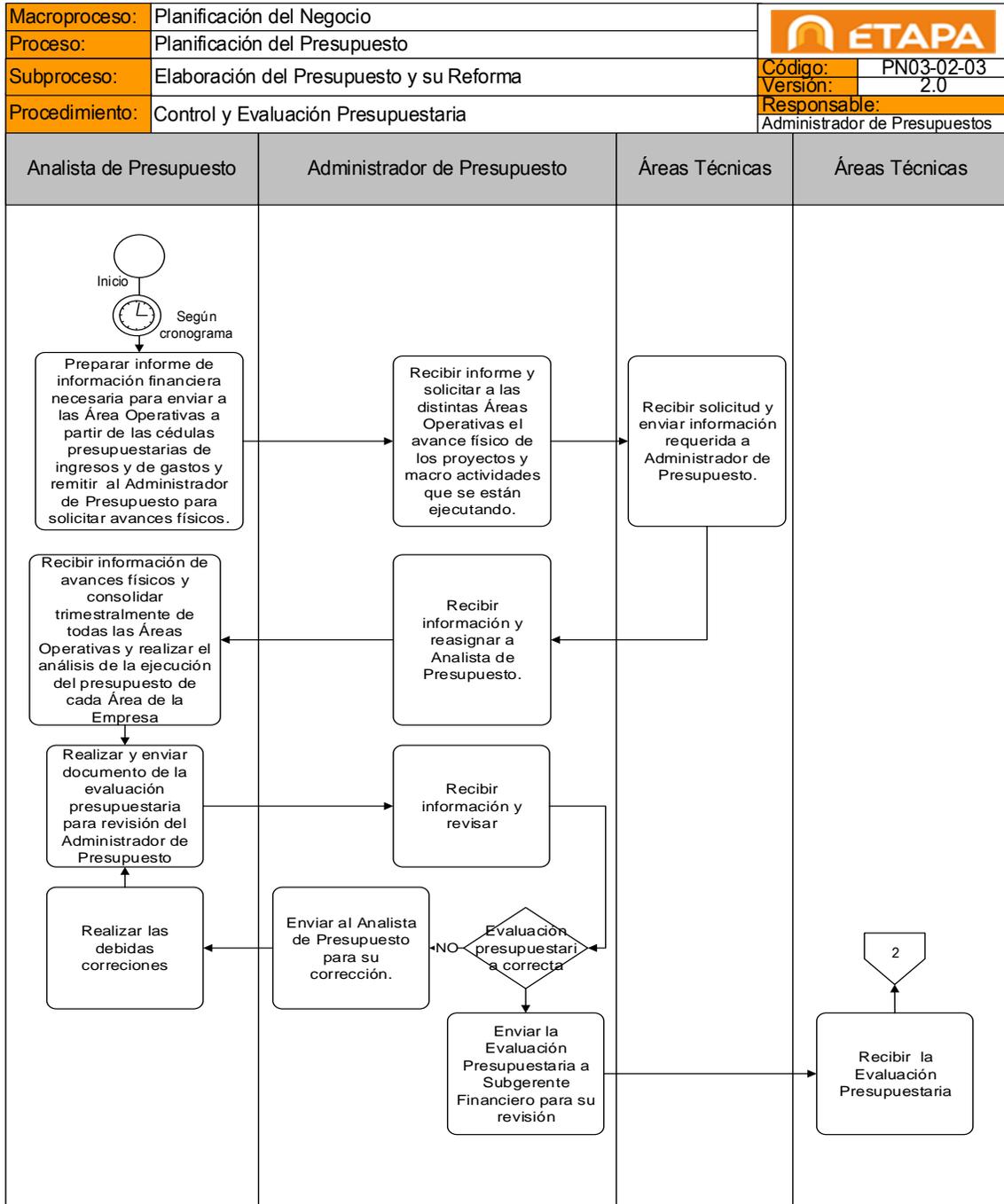


Figura 3.21: Diagrama de flujo del procedimiento Control y Evaluación Presupuestaria.

Fuente: Autora, utilizando formato de ETAPA EP

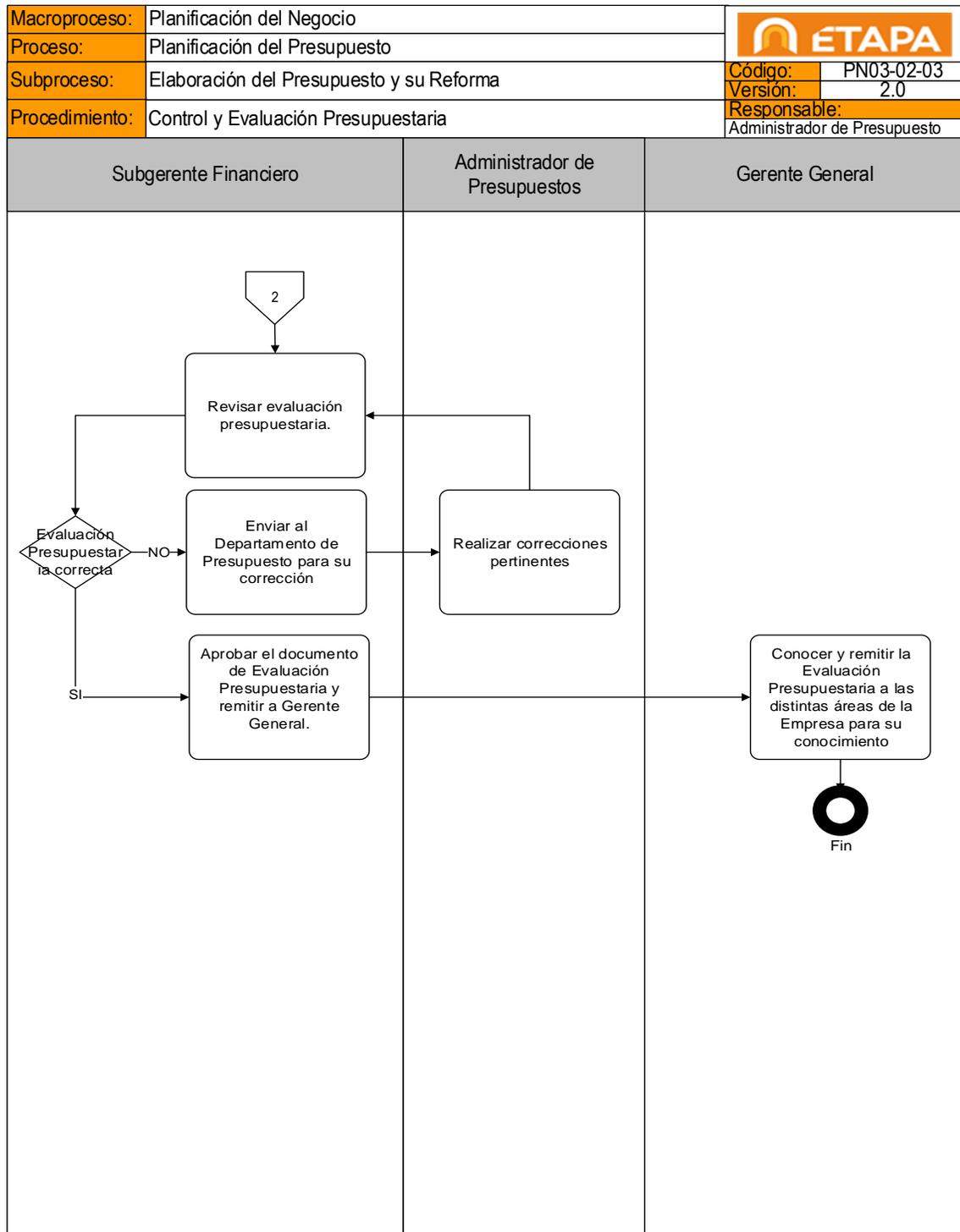


Figura 3.22: Diagrama de flujo del procedimiento Control y Evaluación Presupuestaria.

Fuente: Autora, utilizando formato de ETAPA EP

A continuación se presentan los diagramas de flujo del Proceso de Planificación del Presupuesto, procedimiento **“Presentación de Cédulas Presupuestarias Mensuales a Organismos de Control” PN03-02-04**”.

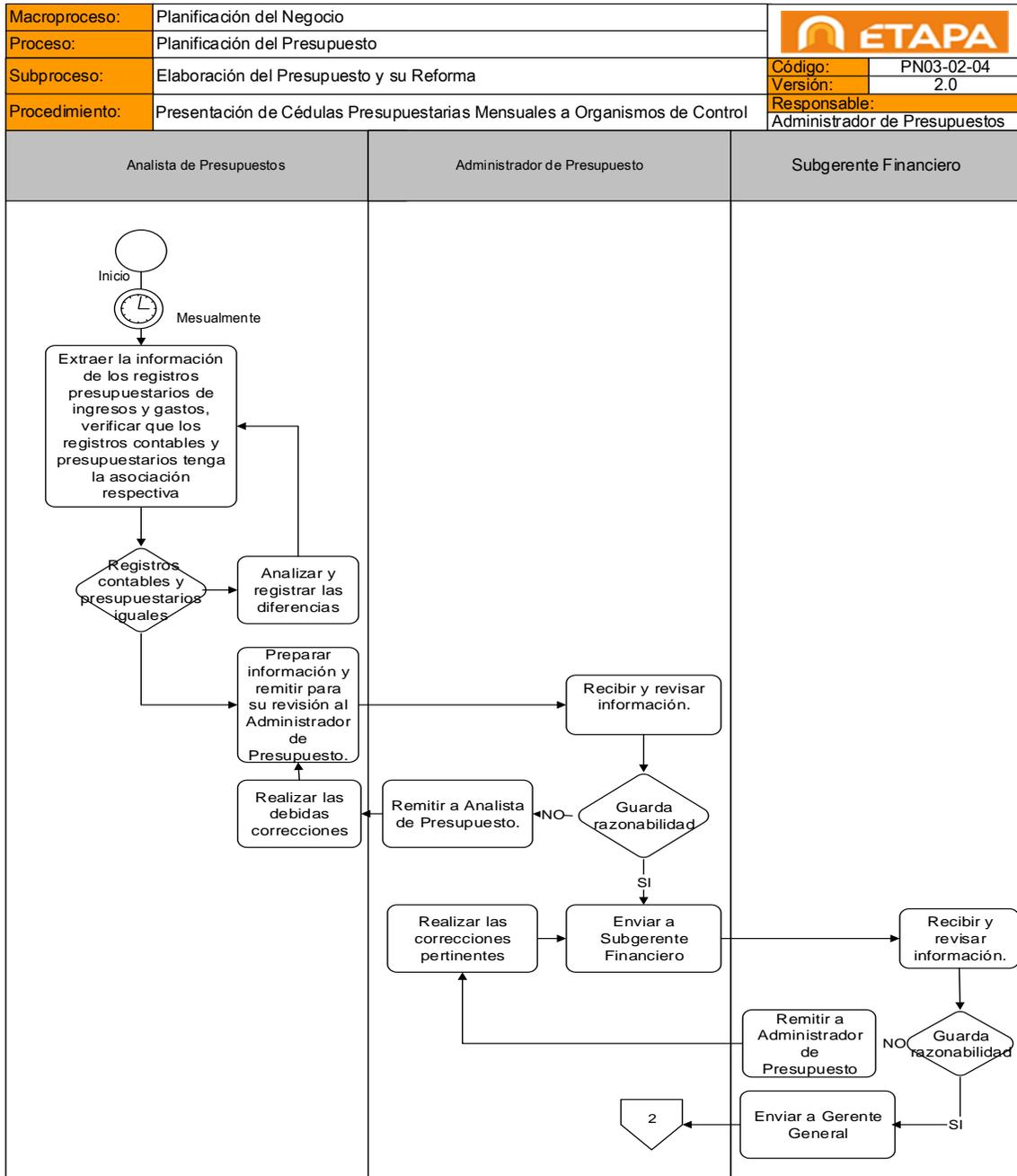


Figura 3.23: Diagrama de flujo del procedimiento Presentación de Cédulas Presupuestarias Mensuales a Organismos de Control.

Fuente: Autora, utilizando formato de ETAPA EP

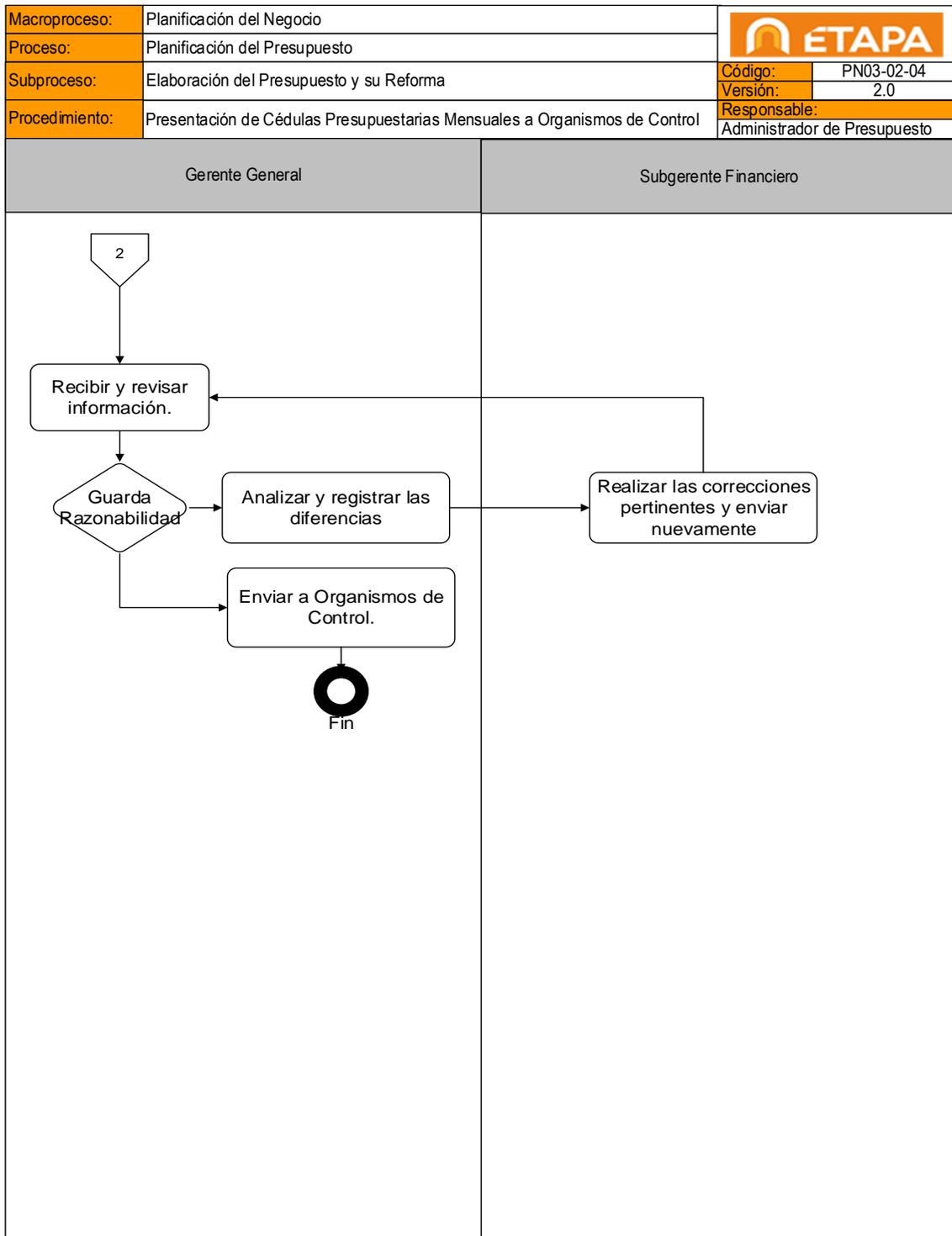


Figura 3.24: Diagrama de flujo del procedimiento Presentación de Cédulas Presupuestarias Mensuales a Organismos de Control.

Fuente: Autora, utilizando formato de ETAPA EP

A continuación se presentan los diagramas de flujo del Proceso de Planificación del Presupuesto, procedimiento “Presentación de Cédulas Presupuestarias Mensuales a las Áreas de la Empresa” PN03-02-05”.

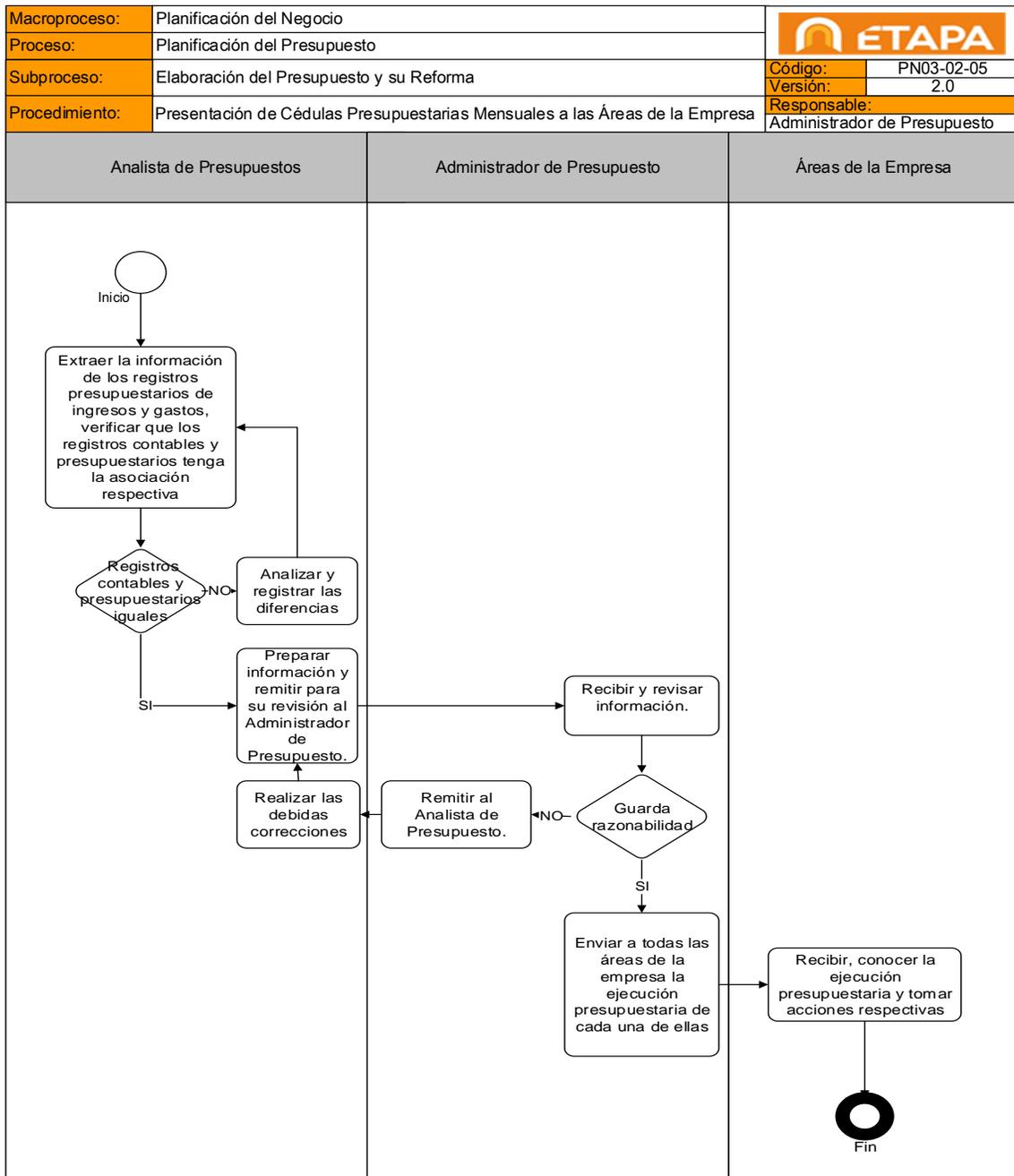


Figura 3.25: Diagrama de flujo del procedimiento Presentación de Cédulas Presupuestarias Mensuales a las Áreas de la Empresa.

Fuente: Autora, utilizando formato de ETAPA EP

A continuación se presentan los diagramas de flujo del Proceso de Planificación del Presupuesto, procedimiento “Cierre del Presupuesto” PN03-02-06”.

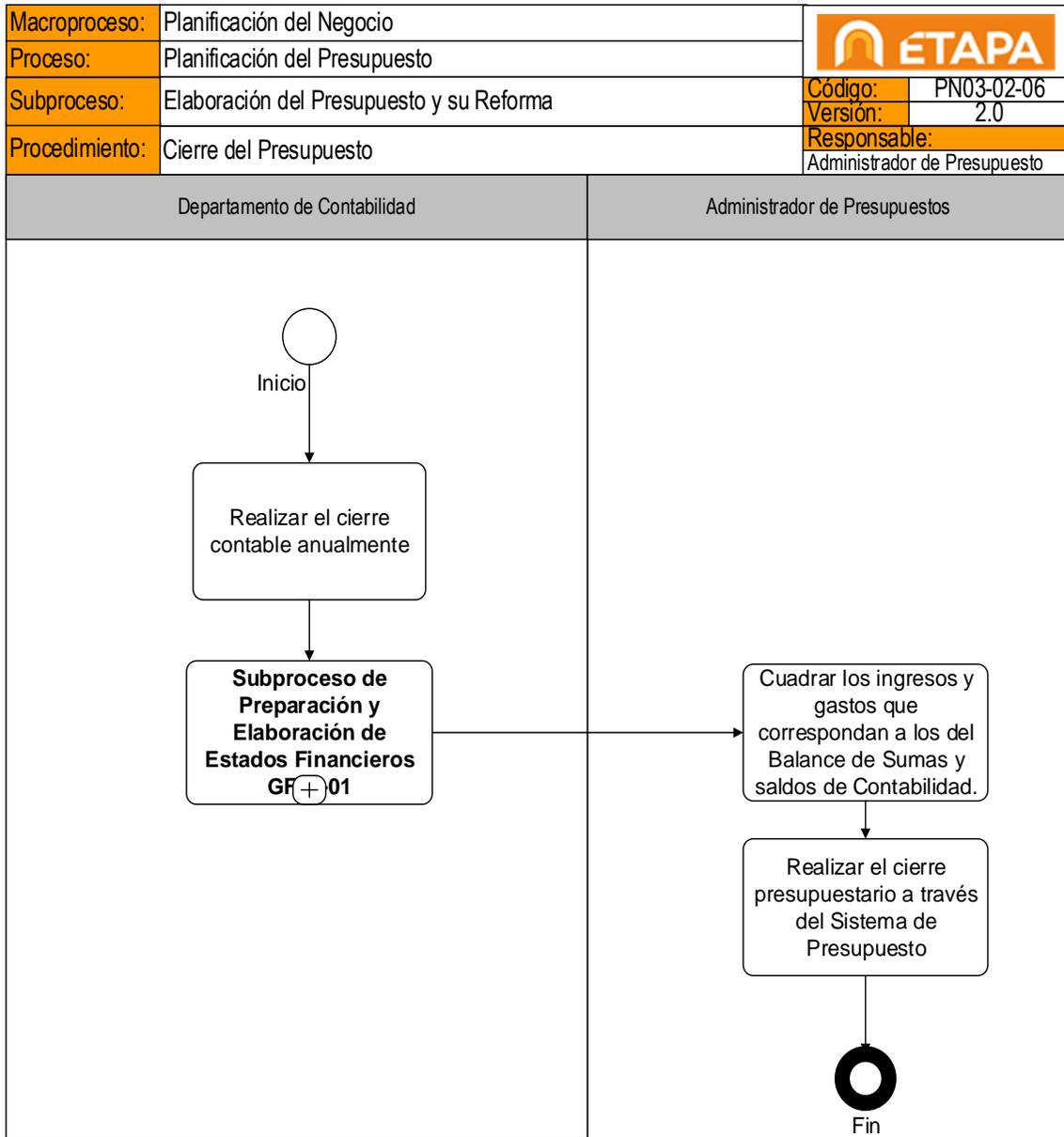


Figura 3.26: Diagrama de flujo del procedimiento Presentación de Cédulas Presupuestarias Mensuales a las Áreas de la Empresa.

Fuente: Autora, utilizando formato de ETAPA EP

A continuación se presentan los diagramas de flujo del Proceso de Planificación del Presupuesto, procedimiento “Elaboración de la Proforma Plurianual” PN03-02-07”.

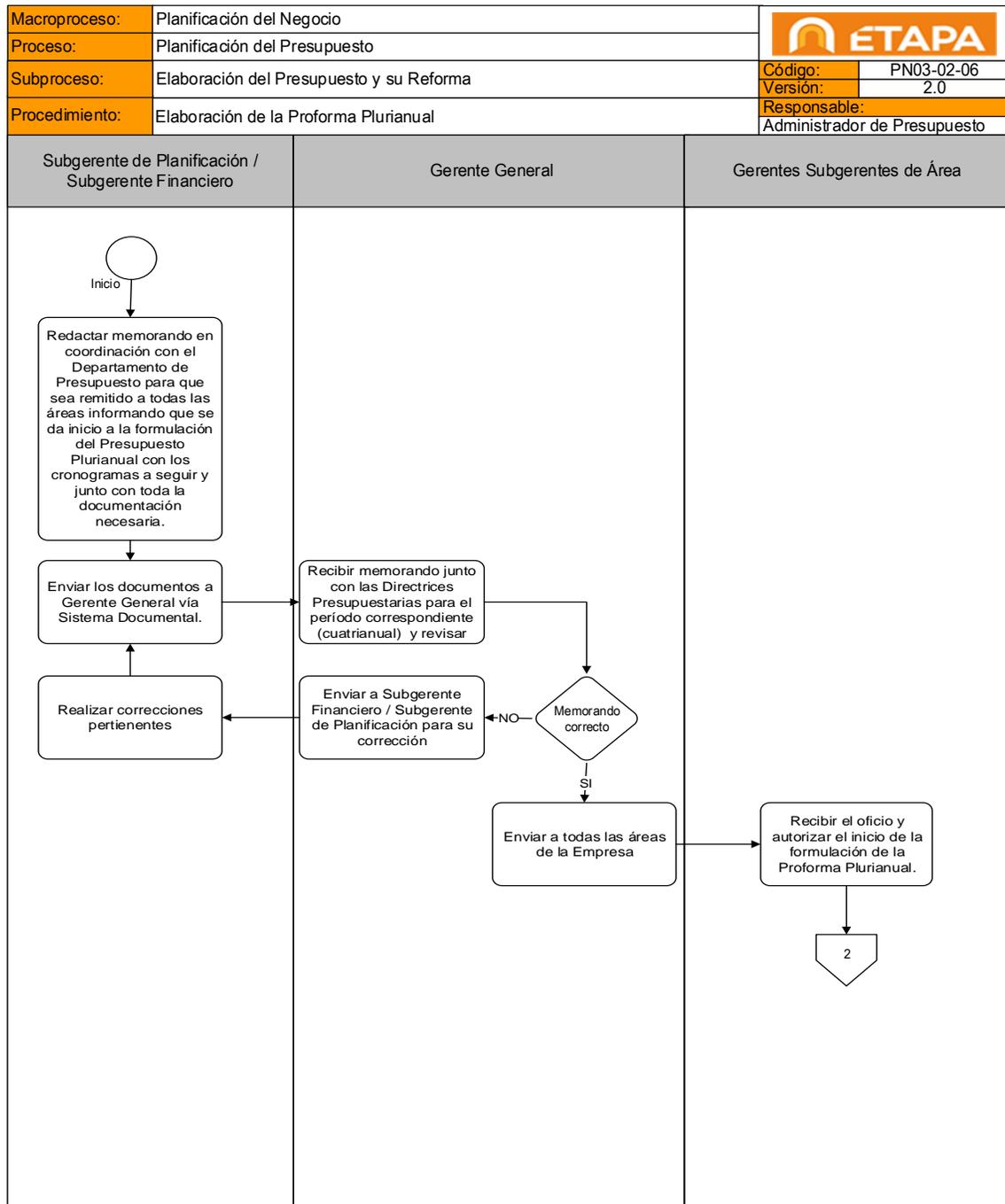


Figura 3.27: Diagrama de flujo del procedimiento Elaboración de la Proforma Plurianual.

Fuente: Autora, utilizando formato de ETAPA EP

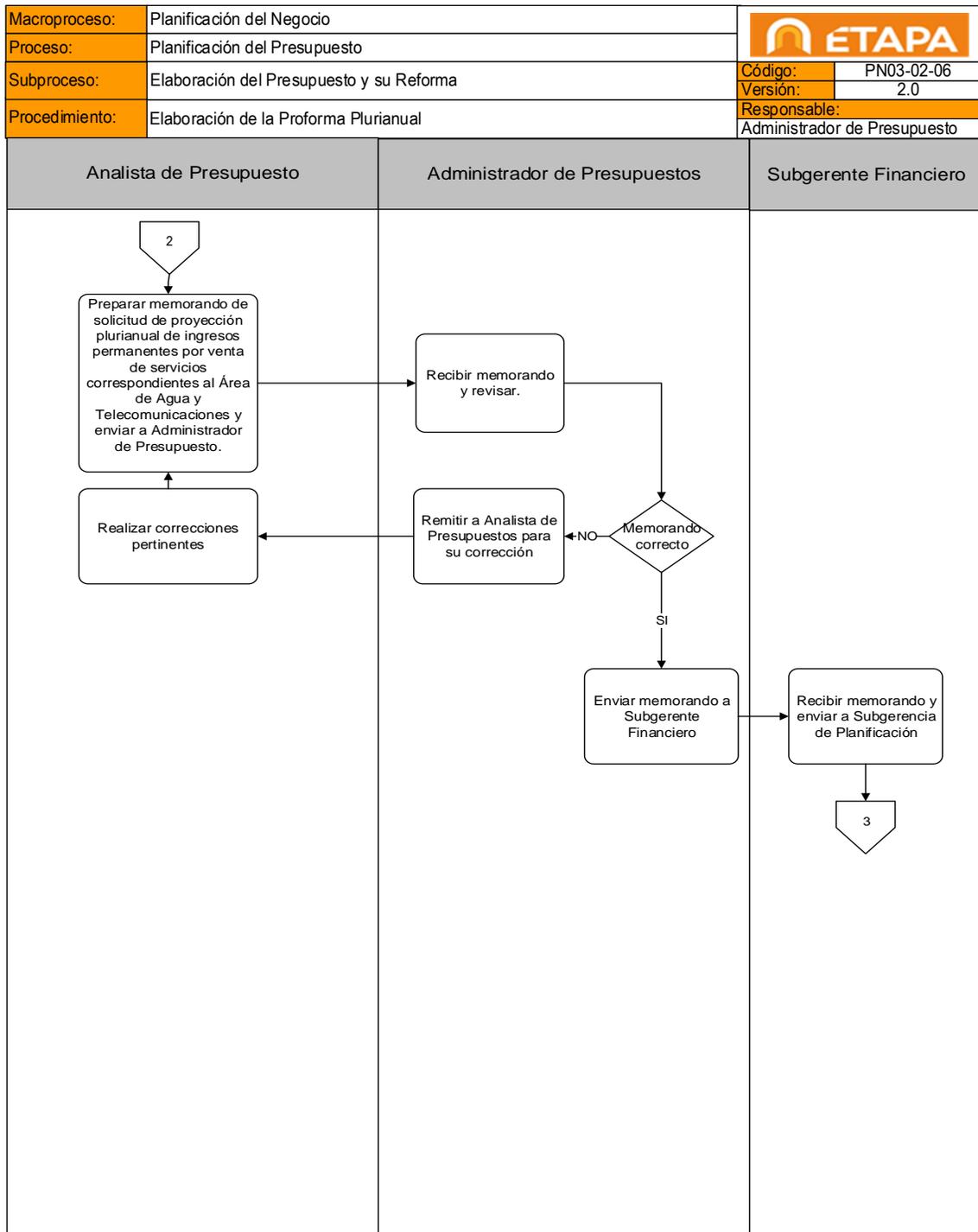


Figura 3.28: Diagrama de flujo del procedimiento Elaboración de la Proforma Plurianual.

Fuente: Autora, utilizando formato de ETAPA EP

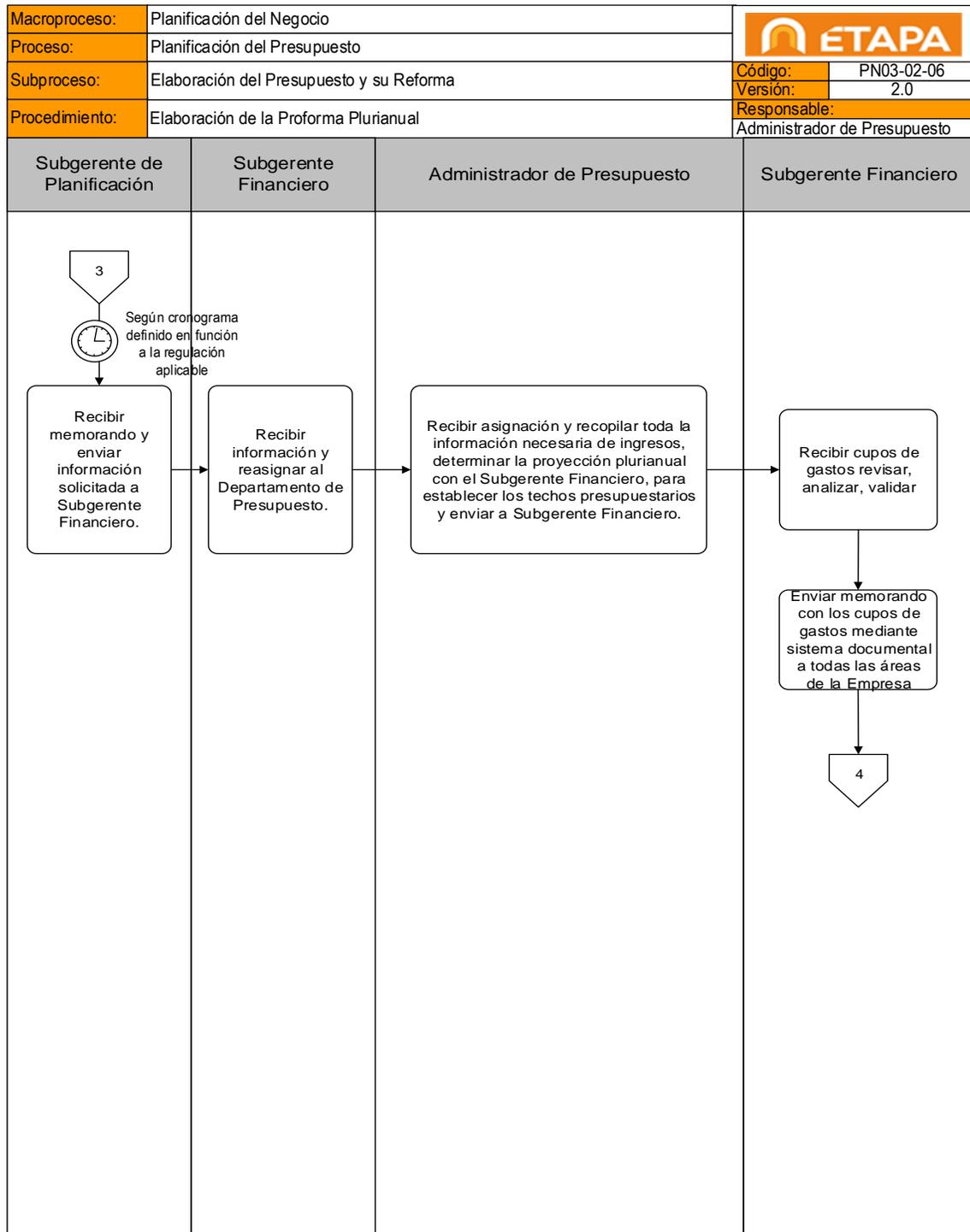


Figura 3.29: Diagrama de flujo del procedimiento Elaboración de la Proforma Plurianual.

Fuente: Autora, utilizando formato de ETAPA EP

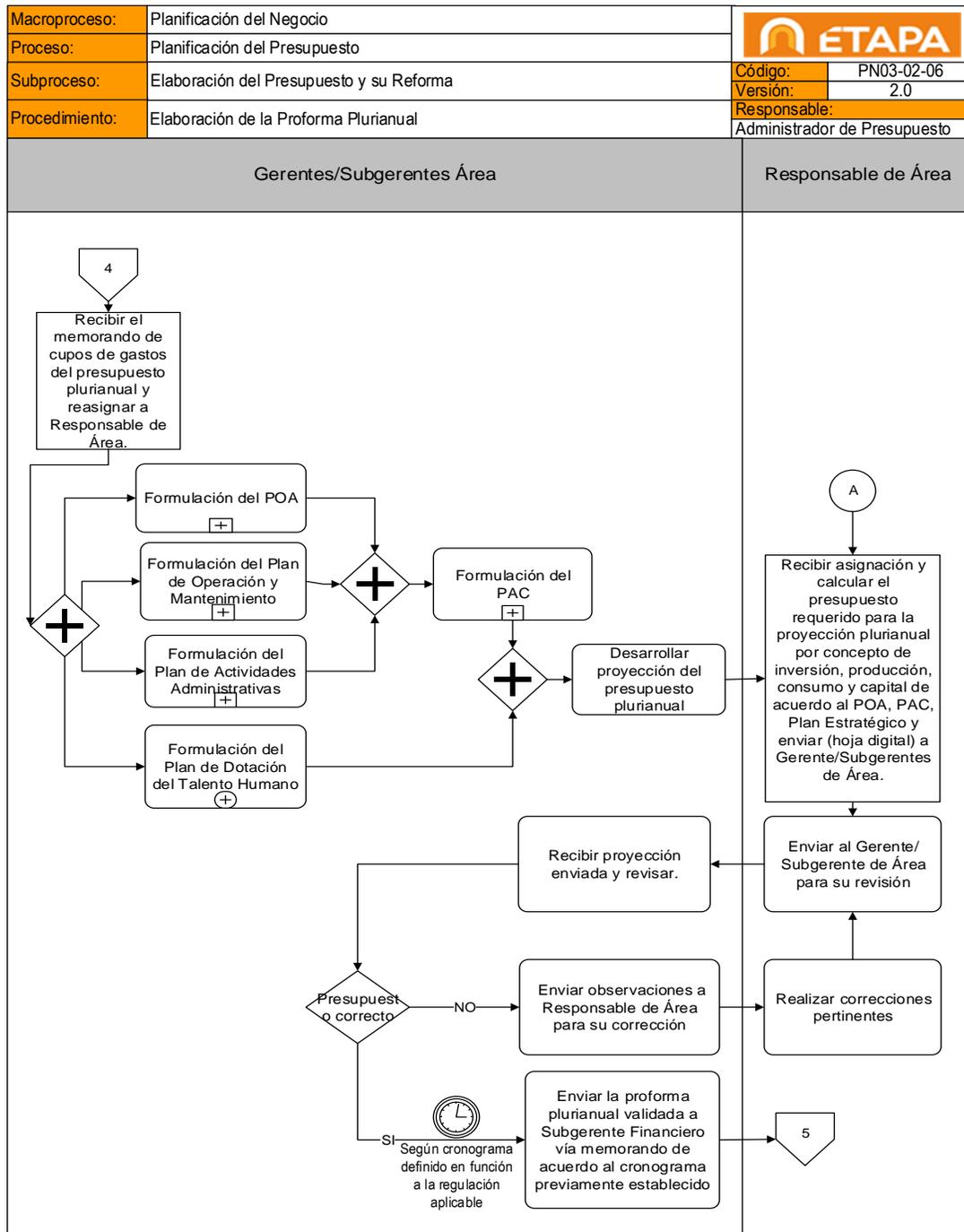


Figura 3.30: Diagrama de flujo del procedimiento Elaboración de la Proforma Plurianual.

Fuente: Autora, utilizando formato de ETAPA EP

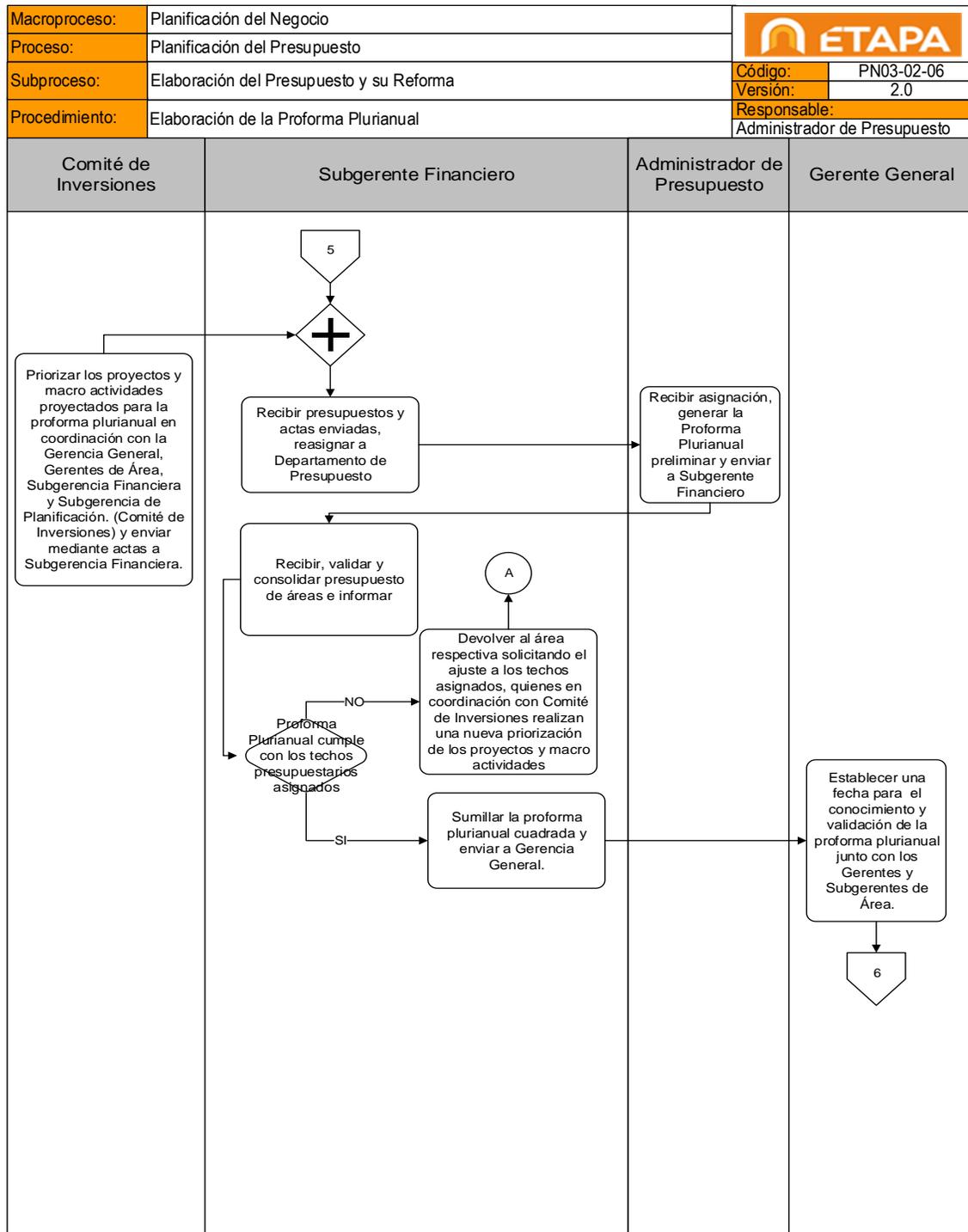


Figura 3.31: Diagrama de flujo del procedimiento Elaboración de la Proforma Plurianual.

Fuente: Autora, utilizando formato de ETAPA EP

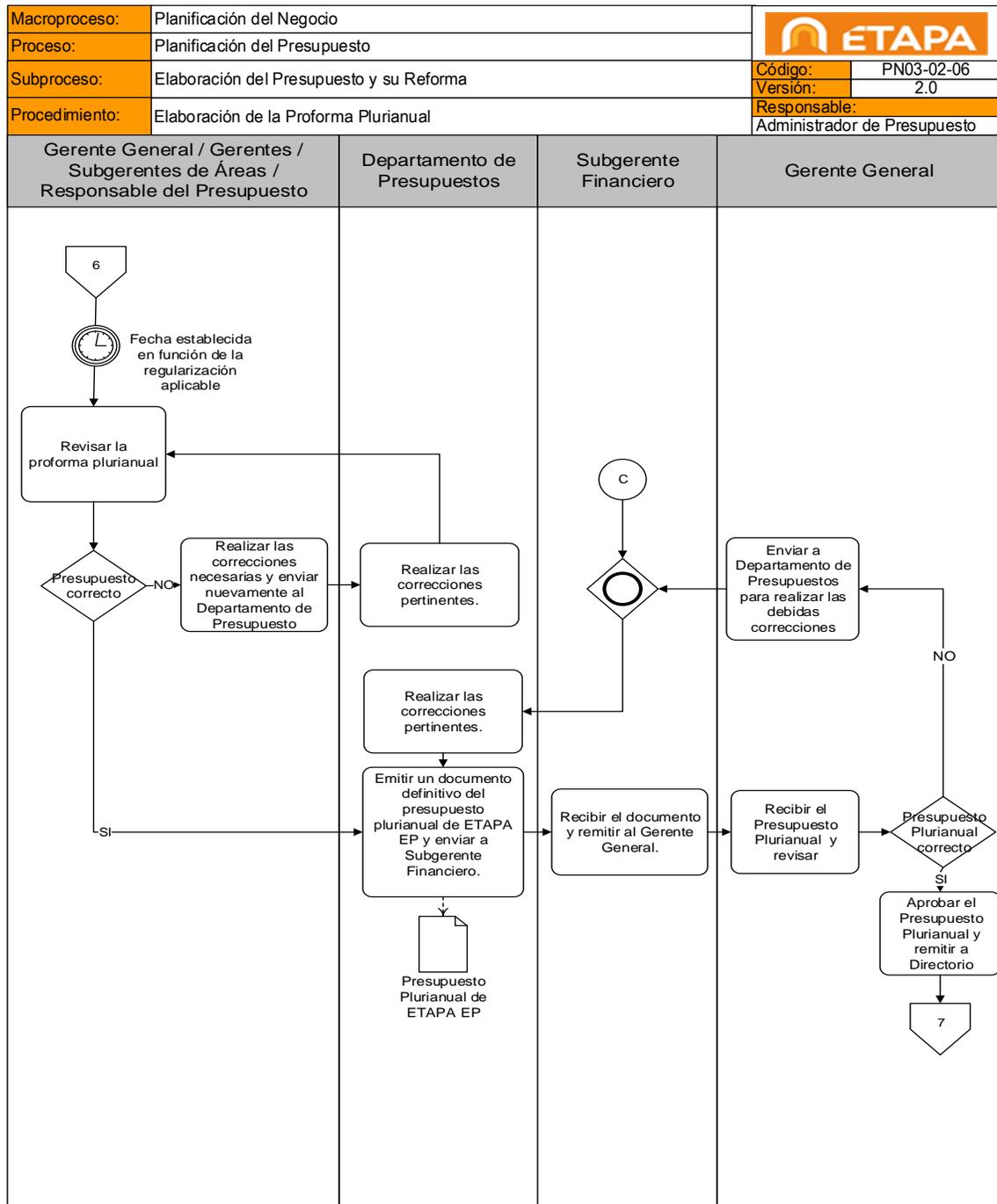


Figura 3.32: Diagrama de flujo del procedimiento Elaboración de la Proforma Plurianual.

Fuente: Autora, utilizando formato de ETAPA EP

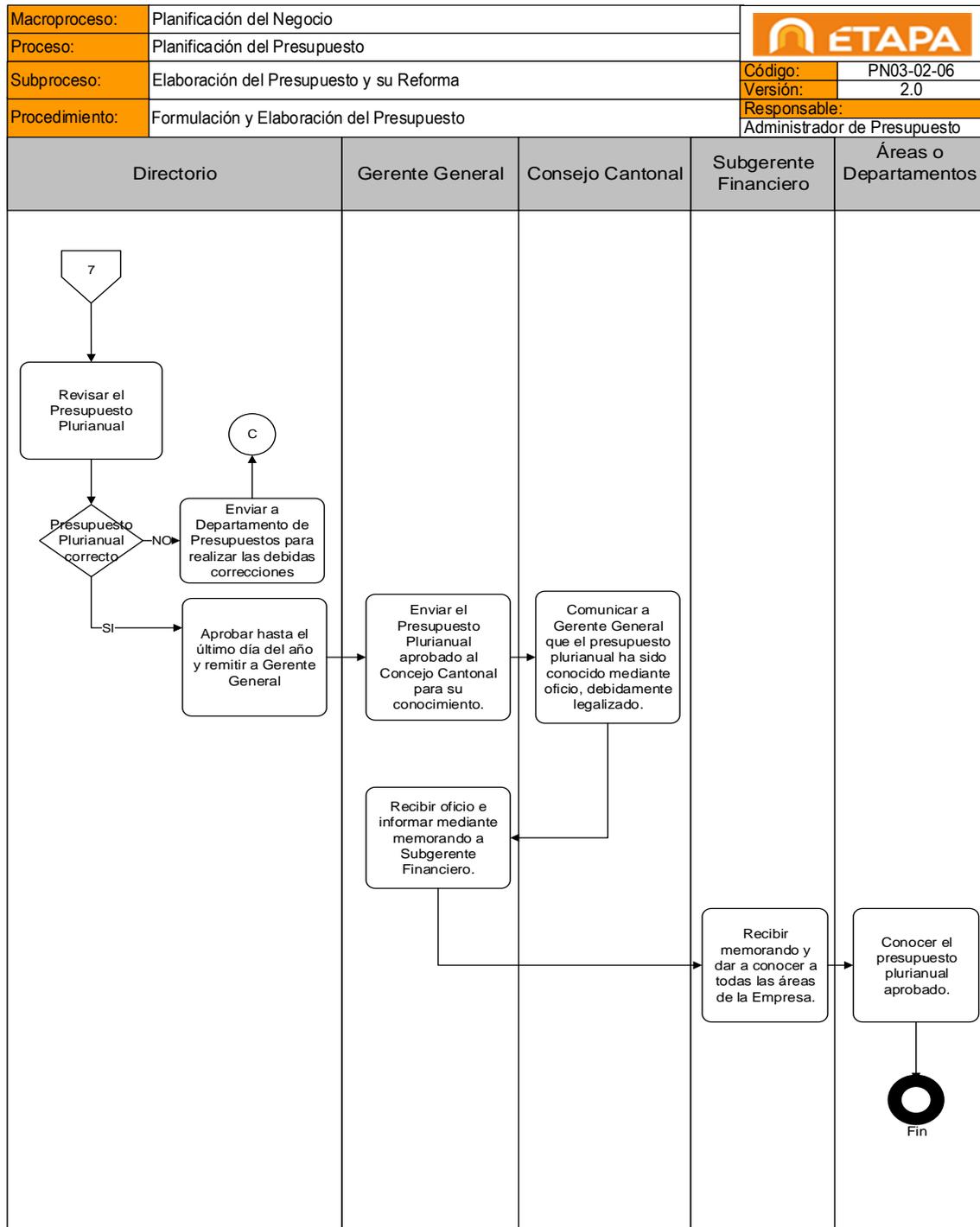


Figura 3.33: Diagrama de flujo del procedimiento Elaboración de la Proforma Plurianual.

Fuente: Autora, utilizando formato de ETAPA EP

De esta manera queda concluida la diagramación del proceso de Planificación del Presupuesto, como se evidenció en cada uno de los procedimientos las actividades siguen una secuencia lógica y poseen un responsable de ejecución, lo que permite a cualquier persona ajena al proceso comprender estos tipos de diagramas de flujo.

Debido a la extensión de los diagramas de flujo de los procesos restantes de la Subgerencia Financiera, los mismos fueron ubicados como un consolidado en el **Anexo 2**.

3.6.2 Manuales de Procesos

Los manuales de procesos exponen toda la información del proceso, dentro de los mismos se encuentran los diagramas de flujo, objetivo del proceso, responsables y demás. Es decir, la explicación de cómo funcionan los mismos.

Los manuales de proceso restantes de la Subgerencia Financiera se los realizaron con los siguientes numerales, es decir, cada uno de ellos contiene lo siguiente:

1. Objetivo del proceso
2. Alcance
3. Términos y Definiciones
4. Políticas
5. Indicadores del proceso (Solo nombres y código)
6. Responsable del Proceso
7. Responsabilidades
8. Proceso

A continuación se explica lo antes expuesto en un documento consolidado, todo esto en referencia al Proceso de Planificación del Presupuesto.

Tabla 3.5: Consolidado de información: Manual Proceso Planificación del Presupuesto

PROCESO PLANIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO		
OBJETIVO DEL PROCESO	Contar con un presupuesto aprobado para cada ejercicio económico y para la presupuestación plurianual, inscrito en las leyes y objetivos empresariales.	
ALCANCE	El alcance de este proceso inicia en la programación presupuestaria y termina en la liquidación, cierre del presupuesto y elaboración de la presupuesto plurianual.	
GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES	POA (Plan Operativo Anual). - Es un documento en el cual se detallan los proyectos, macro actividades y actividades a realizarse en el transcurso del período y el cuál además debe estar alineado a los objetivos estratégicos de la Empresa.	
	PAC (Plan Anual de Contrataciones). - Es un documento donde se detallan todas las contrataciones planificadas para el período.	
	Presupuesto. - Es un documento donde se detalla anticipadamente el cálculo de los ingresos y de los gastos de un período determinado.	
POLÍTICAS, NORMAS Y/O REGULACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución Política de la República del Ecuador • Plan Nacional del Buen Vivir • Normas Técnicas del Presupuesto emitidas por el Ministerio de Finanzas • Ley de Empresas Públicas • Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD • Código de Planificación y Finanzas Públicas • Ley de Regulación Económica y Control del Gasto Público • Plan de Ordenamiento Territorial • Código de Trabajo • Normas de Control y Austeridad del Gasto Público • Reglamentos Internos de la Empresa • Ley Orgánica de Contratación Pública • Ordenanzas Municipales 	
INDICADOR	Código	Indicador de proceso
	I01-01- PN03-02	Cumplimiento del Cronograma para la Formulación del Presupuesto
	I01-02- PN03-02	Cumplimiento del Registro de Compromisos Presupuestarios
	I01-03- PN03-02	Cumplimiento de Aprobaciones de Órdenes de Compra y Servicios
	I01-04- PN03-02	Cumplimiento mensual de Entrega de Cédulas Presupuestarias
	I01-05- PN03-02	Cumplimiento de entrega de Evaluaciones Presupuestarias
	Indicador por Actividad	
	IA- PN03- 02	Grado de Cumplimiento de la actividad
IA- PN03- 02	Grado de Cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso	

Fuente: Autora y Departamento de Gestión Empresarial, ETAPA EP.

Tabla 3.6: Consolidado de información: Manual Proceso Planificación del Presupuesto

PROCESO PLANIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO	
RESPONSIBLE DEL PROCESO	El responsable del Proceso es el Administrador del Departamento de Presupuesto, sin embargo el responsable de hacer seguimiento al cumplimiento del proceso, controlar el proceso, realizar mediciones y monitoreo, es la Subgerencia de Planificación.
RESPONSABILIDADES	Analista de Presupuestos
	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar el Plan de Cuentas de clasificador de ingresos y gastos Gubernamental • Coordinar con las diferentes áreas de la empresa el inicio de programación presupuestaria • Dar soporte para el ingreso de datos en la herramienta UniClass • Crear un nuevo código de proyectos y macro actividades • Verificar la correspondencia de la planificación presupuestaria • Realizar Reforma presupuestaria • Elaborar la evaluación presupuestaria • Elaborar información para los Organismos de Control • Coordinar con todas las áreas de la empresa de la planificación Plurianual.
	Administrador de Presupuestos
	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar las directrices para la planificación presupuestaria (Techos Presupuestarios) • Elaborar conjuntamente con la Sugerencia de Planificación el cronograma para la formulación del presupuesto • Coordinar con Subgerencia de Planificación la correspondencia de la Planificación presupuestaria con los objetivos empresariales derivados de la planificación estratégica • Validar las consolidaciones por áreas de gestión • Consolidar el presupuesto institucional y enviar al Subgerente Financiero • Presentar la Reforma presupuestaria a la Subgerencia Financiera • Presentar las evaluaciones presupuestaria a la Subgerencia Financiera • Verificar las cédulas presupuestarias • Coordinar con todas las áreas de la empresa y la correspondencia con la Planificación Empresarial • Consolidar los presupuestos Plurianuales de cada área y presentar al Subgerente Financiero
	Subgerente de Planificación
	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el oficio con el cronograma que será remitido a todas las áreas informando que se da inicio a la formulación del PAC, POA y Presupuesto. • Revisar el oficio con el que se informa a las distintas áreas que se efectuará la reunión para el conocimiento de los POAs por parte de los Gerentes y Subgerentes de Área respectivos. • Revisar que los requerimientos de ingreso de nuevas actividades y macro actividades en el POA tengan un enfoque estratégico y estén alineados con algún objetivo de la Empresa. • Revisar el Resumen General del Plan Operativo Anual y remitirlo a las distintas áreas.
	Subgerente Financiero
	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con los Gerentes de Área y enviar proforma Anual Gerente General • Coordinar con los Gerentes de Área y enviar el presupuesto Plurianual Gerente General
Gerente General	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y proponer a Directorio la Proforma Anual para su aprobación • Analizar y proponer a Directorio la Proforma Plurianual para su aprobación 	
Directorio	
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar y aprueba la Proforma Anual • Analizar y aprobar la Proforma Plurianual • Enviar Presupuesto aprobado al Concejo Cantonal para su conocimiento 	

Fuente: Autora y Departamento de Gestión Empresarial, ETAPA EP.

El punto 8 de la estructuración de los manuales “**proceso**” ya fue mencionado en la sección 3.6.1 Diagramas de Flujo.

Debido a la extensión de la documentación los manuales de los procesos restantes de la Subgerencia Financiera de ETAPA EP, éstos fueron ubicados dentro del **Anexo 2** bajo el formato de la empresa.

3.7 Indicadores

Los indicadores son puntos de referencia que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo.

Los indicadores de la Subgerencia Financiera de ETAPA EP, fueron realizados con cada uno de los responsables de proceso, estos indicadores servirán para medir, controlar y proponer propuestas de mejora para la Subgerencia.

A continuación encontramos un archivo consolidado de todos los indicadores por proceso de la Subgerencia Financiera:

Tabla 3.7: Indicadores por proceso de la Subgerencia Financiera

INDICADORES DE PROCESO						
						
Código	Proceso	Nombre indicador	Fórmula de cálculo	Fuente de información	Frecuencia de medición	Responsable de medición
I-GF01	Administración de Recursos Financieros	Indice de Monto Total de Servicio de Deuda	$((\text{Capital} + \text{Intereses} + \text{Comisiones de Empréstitos}) / \text{Ingresos totales}) \times 100$	Estados Financieros	Mensual	Asistente de Tesorería
I-GF02	Administración del Flujo de Caja	Indice de Suficiencia de Efectivo	$((\text{Saldo inicial de caja} + \text{Ingresos efectivos recaudados}) / \text{Obligaciones por pagar al corto plazo}) \times 100$	Flujo de Caja	Mensual	Analista de Tesorería
I-GF03	Pagos	Porcentaje de Cumplimiento del término previsto para la realización del Pago	$(\text{Número de trámites que cumplieron con el término previsto para la realización del pago} / \text{Número total de trámites que han sido receptados para la realización del pago}) \times 100$	Sistema Documental QUIPUX- Hoja de Cálculo- Sistema de Acreditación Banco Central	Mensual	Asistente Contable
I-GF04	Depuración de Cuentas	Depuración de Obras en Procesos	$(\text{Número de actas de Entrega-Recepción recibidas} / \text{Número de obras registradas en Sistema Contable}) \times 100$	Sistema Documental /CG	Mensual	Analista de Contabilidad y Costos
I-GF05	Arqueos de Fondos	Efectividad en el manejo de Fondos Recaudados	$(\text{Número de arqueos satisfactorios realizados durante un periodo definido} / \text{Número total de arqueos realizados durante el período definido}) \times 100$	Actas de Arqueo	Mensual	Administrador de Análisis Financiero
		Efectividad en el manejo de Fondos de Caja Chica y Emergentes		Actas de Arqueo	Mensual	Analista Financiero

Fuente: Autora y Departamento de Gestión Empresarial, ETAPA EP.

Tabla 3.8: Indicadores por proceso de la Subgerencia Financiera

INDICADORES DE PROCESO						
						
Código	Proceso	Nombre indicador	Fórmula de cálculo	Fuente de información	Frecuencia de medición	Responsable de medición
I-GF06	Preparación y Elaboración de Estados Financieros	Cumplimiento de tiempo de entrega del Estado Financiero dentro del plazo establecido	$(\text{Número de meses utilizados para la elaboración de Estados Financieros} / \text{Número de meses establecidos para la elaboración de Estados Financieros}) \times 100$	Sistema de Administración Documental, Correo Electrónico	Mensual	Analista de Contabilidad y Activos Fijos
		Cumplimiento de plazos de entrega de información por cada área de la Empresa.	$(\text{Tiempo utilizados para la entrega de información} / \text{Tiempo establecido para entrega de información}) \times 100$	Sistema Documental - Quipux	Mensual	Analista de Contabilidad y Activos Fijos
I-GF08	Administración de Garantías	Porcentaje de Garantías Renovadas	$(\text{Número de garantías renovadas} / \text{Número total de garantías registradas}) \times 100$	Módulo de Administración de Garantías (AS400)	Quincenal	Analista de Tesorería
		Porcentaje de Garantías Canceladas	$(\text{Número de garantías canceladas} / \text{Número total de garantías registradas}) \times 100$	Módulo de Administración de Garantías (AS400)	Quincenal	Analista de Tesorería
I-GF09	Gestión Tributaria	Cumplimiento del plazo establecido por el Ente Regulador para la entrega de comprobantes de retención al proveedor	$(\text{Número de comprobantes de retención generados dentro del plazo establecido} / \text{Número total de comprobantes generados}) \times 100$	Sistema Webreport	Mensual	Analista Tributario
		Cumplimiento del plazo establecido por el Ente Regulador para la presentación de obligaciones tributarias	$(\text{Número de obligaciones que cumplen con el plazo establecido por el Ente Regulador} / \text{Total de obligaciones dentro del período}) \times 100$	Portal del Ente Regulador	Mensual	Analista Tributario

Fuente: Autora y Departamento de Gestión Empresarial, ETAPA EP.

Tabla 3.9: Indicadores por proceso de la Subgerencia Financiera

INDICADORES DE PROCESO						
Código	Proceso	Nombre indicador	Fórmula de cálculo	Fuente de información	Frecuencia de medición	Responsable de medición
I-GF11	Operaciones Contables	Cumplimiento del Plazo máximo concedido para la contabilización de las transacciones	$(\text{Número de transacciones registradas dentro del plazo concedido} / \text{Número total de transacciones registradas}) \times 100$	Reporte de Contabilidad	Diario	Analista de Contabilidad y Activos Fijos
		Cumplimiento del Cronograma establecido para la conciliación de las transacciones	$(\text{Número de conciliaciones efectuadas en el periodo definido} / \text{Número total de conciliaciones programadas para el periodo}) \times 100$	Cronograma de actividades	Quincenal	Analista de Contabilidad y Activos Fijos
I-GF12	Análisis Financiero	Cumplimiento en la Presentación del Análisis Financiero Semestral	$(\text{Número de Análisis Financieros realizados en el año} / \text{Número total de Análisis Financieros establecidos para realizar en un año}) \times 100$	Sistema Contable CG	Semestral	Analista Financiero
I-GRC03-01	Gestión de Cobranzas	Eficiencia de la Contabilización por Recaudación	$(\text{Número de días contabilizados en el plazo establecido} / \text{Total de días del mes}) \times 100$	SIGECOM	Mensual	Asistente de Tesorería
I-GRC03-06		Saldo Periódico de Especies Valoradas	$(\text{Valor total recaudado de un periodo} / \text{Valor total Emitido de un periodo}) \times 100$	SIGECOM	Mensual	Subgerente Financiero
I-GRC03-07		Saldo Periódico de Recaudación telefónica		SIGECOM	Mensual	Subgerente Financiero
I-PN03-02	Planificación del Presupuesto	Cumplimiento del Cronograma para la formulación de Presupuesto	$(\text{Tiempo utilizado para la formulación del presupuesto} / \text{Tiempo establecido para la formulación del presupuesto}) \times 100$	Sistema Documental	Anual	Analista de Presupuestos
		Cumplimiento del Registro de Compromisos Presupuestarios	$(\text{Número de compromisos presupuestos registrados} / \text{Número de trámites ingresados al Departamento de Presupuestos}) \times 100$	Uniclass / Módulo de Presupuestos	Mensual	Analista de Presupuestos
		Cumplimiento de Aprobaciones de Ordenes de Compra y Servicios.	$(\text{Número de aprobaciones realizadas} / \text{Número de trámites ingresados al Departamento de Presupuestos}) \times 100$	Uniclass / Módulo de Presupuestos	Mensual	Analista de Presupuestos
		Efectividad en el Cumplimiento mensual de Entrega de Cédulas Presupuestarias	$(\text{Número Cédulas presupuestarias entregadas} / \text{Número total de Cédulas presupuestarias solicitadas}) \times 100$	Uniclass / Módulo de Presupuestos	Mensual	Analista de Presupuestos
		Cumplimiento de Entrega de Evaluaciones Presupuestarias	$(\text{Número evaluaciones presupuestarias entregadas} / \text{Número total de valuaciones presupuestarias solicitadas}) \times 100$	Uniclass / Módulo de Presupuestos	Trimestral	Analista de Presupuestos

Fuente: Autora y Departamento de Gestión Empresarial, ETAPA EP.

De esta manera quedaron establecidos los indicadores por cada proceso de la Subgerencia Financiera de ETAPA EP.

3.8 Cuadro de Mando del Proceso

El cuadro de mando del proceso es un sistema de supervisión y control empresarial, cuya principal función reside en monitorizar el cumplimiento de los objetivos. El cuadro de mando de proceso para este estudio fue aplicado de la siguiente manera:

El desarrollo del presente cuadro fue de la siguiente manera:

1. Las actividades principales de cada procedimiento fueron divididas y agregadas a la tabla de indicadores de proceso por actividad, a las mismas se les establecieron un tiempo estándar de cumplimiento donde su unidad fueron días, es decir, cada actividad tendrá un plazo de desarrollo de uno o más días, no menor a un día.
2. Una vez que se determinó el plazo de cada procedimiento en unidad de días, se procedió a la elaboración del cuadro de mando, insertando cada uno de ellos y los valores determinados.

A continuación se presenta el Cuadro de Mando de Indicadores por Actividad de los procesos de la Subgerencia Financiera:

Tabla 3.10: Cuadro de mando de indicadores por actividad de los procesos de la Subgerencia Financiera, ETAPA EP

CUADRO DE MANDO DE INDICADORES POR ACTIVIDAD PROCESOS SUBGERENCIA FINANCIERA											
CÓDIGO	PROCESO	PROCEDIMIENTOS	Responsable	Cumplimiento		Tiempo Estandar (Tiempo acordado)	Tiempo Utilizado (T. final-T. inicial)			Cumplimiento del tiempo estandar (T. Utilizado/T. Estandar)	Cumplimiento del tiempo estandar (>1 ROJO <=1 VERDE)
				Si	No		Fecha inicio	Fecha final	Tiempo Utilizado		
IA-GF01	Administración de Recursos Financieros	Desembolo de Efectivo		1		3			3	100%	1,0
		Pago de Deuda		1		3			3	100%	1,0
IA-GF02	Administración del Flujo de Caja	Proyección de Ingresos Corrientes	Administrador de Tesorería	1		2			2	100%	1,0
		Proyección de Ingresos de Capital		1							
		Proyección de Ingresos por Financiamiento		1							
		Proyección de Gastos Corrientes		1							
		Proyección de Gastos de Producción e Inversión		1							
		Proyección de Gastos de Capital		1							
		Proyección de Gastos de Obras Públicas con Recursos Propios		1							
		Proyección de Gastos de Obras Públicas por Financiamiento		1							
		Proyección de Gastos por Financiamiento		1							
		Evaluación del Flujo de Caja		1				23			23
IA-GF03	Pagos	Reembolso de Fondos de Caja Chica- Reembolso de Guardería - Reembolso de Alimentación - Pagos a Proveedores y Contratistas - Pagos a Clientes (Devoluciones) - Pagos a Funcionarios	Administrador de Contabilidad	1		10			10	100%	1,0
		Pago de Viáticos		1		3			3	100%	1,0
		Acreditación de Nómina		1		2			2	100%	1,0
IA-GF04	Depuración de Cuentas	Cuentas de Obras en Proceso		1		5			5	100%	1,0
		Cuentas de Anticipos No Devengados, Cuentas de Disminución Patrimonial, Cuentas por Pagar		1		8			8	100%	1,0
IA-GF05	Arqueos de Fondos	Arqueos de Recaudación	Administrador de Análisis Financiero	1		15			15	100%	1,0
		Arqueos de Caja Chica y Fondos Fijos		1		12			12	100%	1,0
IA-GF06	Preparación y Elaboración de	Elaboración y Presentación de Estados Financieros	Administrador de Contabilidad	1		10			10	100%	1,0
		Presentación de Informes para Organismos Prestatarios		1		9			9	100%	1,0
IA-GF08	Administración de Garantías	Recepción de Garantías	Administrador de Tesorería	1		3			3	100%	1,0
		Administración de Garantías		1		1			1	100%	1,0
		Renovación de Garantías		1		1			1	100%	1,0
		Devolución de Garantías		1		2			2	100%	1,0
IA-GF09	Gestión Tributaria	Consolidado de Compras y Ventas	Administrador de Contabilidad	1		15			15	100%	1,0
		Anexo Transaccional		1		3			3	100%	1,0
		Declaración de Impuestos		1		4			4	100%	1,0
		Autorización de Autoimpresores		1		6			6	100%	1,0

Fuente: Autora

Tabla 3.11: Cuadro de mando de indicadores por actividad de los procesos de la Subgerencia Financiera, ETAPA EP

CUADRO DE MANDO DE INDICADORES POR ACTIVIDAD PROCESOS SUBGERENCIA FINANCIERA											
CÓDIGO	PROCESO	PROCEDIMIENTOS	Responsable	Cumplimiento		Tiempo Estandar (Tiempo acordado)	Tiempo Utilizado (T. final-T. inicial)			Cumplimiento del tiempo estandar (T. Utilizado/T. Estandar)	Cumplimiento del tiempo estandar (>1 ROJO <=1 VERDE)
				Si	No		Fecha inicio	Fecha final	Tiempo Utilizado		
IA-GF10	Gestión de Activos Fijos	Altas de Activos Fijos	Administrador de Contabilidad	1		18			18	100%	1.0
		Mantenimiento de Activos Fijos		1		18			18	100%	1.0
		Toma Física de Activos Fijos		1		72			72	100%	1.0
		Bajas de Activos (por sobre sellado / venta directa / transferencia gratuitas)		1		18			18	100%	1.0
IA-GF11	Operaciones Contables	Validación y Conciliación del Asiento Contable: Egresos y Reingresos a Bodega	Administrador de Contabilidad	1		7			7	100%	1.0
		Validación y Conciliación del Asiento Contable: Depreciación, Transferencias y Bajas de Activos Fijos		1		4			4	100%	1.0
IA-GF12	Análisis Financiero	Análisis Financiero	Administrador de Análisis Financiero	1		20			20	100%	1.0
IA-GRC03-01	Gestión de Cobranzas	Cierre de Caja	Administrador de Tesorería	1		7			7	100%	1.0
IA-GRC03-06		Recaudación por Comercialización de Especies Valoradas (Parque Nacional Cajas)		1		6			6	100%	1.0
IA-GRC03-07		Recaudación por Telefonía Pública		1		5			5	100%	1.0
IA-PN03-02	Planificación del Presupuesto	Formulación y Elaboración del Presupuesto	Administrador de Presupuesto	1		74			74	100%	1.0
		Reforma Presupuestaria		1		42			42	100%	1.0
		Control y Evaluación Presupuestaria		1		15			15	100%	1.0
		Presentación de Cédulas Presupuestarias Mensuales a Organismos de Control		1		8			8	100%	1.0
		Presentación de Cédulas Presupuestarias Mensuales a las Áreas de la Empresa		1		7			7	100%	1.0
		Cierre del Presupuesto		1		6			6	100%	1.0
		Elaboración de la proforma pluriamal		1		88			88	100%	1.0
46				46	0	605	PORCENTAJE TOTAL			100%	
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES				100,00%	0,00%	TOTAL DÍAS					

Fuente: Autora

El cuadro de mando antes presentado realiza varias validaciones, es decir, cuando se ingresen valores mayores a lo ya fijado cambiara de color verde a color rojo, y cuando sea igual o menores a lo ya establecido estos se mantendrán en un color verde, lo cual demostrará el cumplimiento a los tiempos ya determinados.

3.9 Conclusiones

Una vez finalizado el presente capítulo llamado gestión por procesos de la Subgerencia Financiera ETAPA EP, se determinaron las siguientes conclusiones dentro de la Fase I “Identificación de procesos”:

Se estableció la cadena de valor de la ETAPA EP, determinando su ventaja competitiva, la misma es el servicio de Agua potable dentro de la ciudad de Cuenca.

Se realizó el mapeo de procesos de la Subgerencia Financiera de ETAPA EP, determinando los procesos estratégicos, tales como: Administración de Recursos Financieros, Administración de Flujo de Caja, Análisis Financiero. Los procesos generadores de valor como: Planificación del Presupuesto, Pagos, Operaciones Contables, Depuración de Cuentas, Elaboración y Preparación de Estados Financieros y como último la Gestión Tributaria. Además se determinaron los procesos de soporte como: la Gestión de Cobranzas, Arqueo de Fondos, Administración de Garantías y Gestión de Activos Fijos.

Se elaboró los diagramas de entradas y salidas de cada proceso dentro de la Subgerencia Financiera de ETAPA EP, también la matriz de interacción de proceso, donde se determinó que el proceso que tiene mayor relación con todos los procesos es el de Operaciones Contables, puesto que, cada ingreso o egreso de dinero debe ser registrado en los libros contables de la institución. Además se realizó las fichas de caracterización de cada proceso, indicando responsables.

Dentro de la Fase II “Documentación de procesos, de determinó lo presentado a continuación:

Se realizaron los diagramas de flujo de cada proceso, pudiendo dentro de los mismos determinar responsables de desempeño y demás. Asimismo, con la ayuda de los diagramas de flujo y fichas de caracterización de cada proceso, se pudo elaborar los manuales de proceso.

En tercer lugar se establecieron los indicadores de cada proceso, todo esto para el control del desarrollo de los mismos. Además se construyó un cuadro de mando de todos los procedimientos de la Subgerencia Financiera, este documento servirá para tener un control del funcionamiento de la misma, puesto que la unidad de medida para éste será en días.

CAPÍTULO IV

MEJORAMIENTO CONTINUO: PROCESO PAGOS SUBGERENCIA FINANCIERA ETAPA EP

4.1 Introducción

En un mundo de cambios permanentes las organizaciones deben estar actualizadas con las nuevas herramientas de manejo de procesos. El término mejoramiento continuo antiguamente era desconocido, puesto que, las empresas no buscaban mejorar la calidad de sus servicios o productos, éstas solo deseaban vender, más no fidelizar a sus clientes.

Hoy en día, el término mejoramiento continuo es muy conocido; ésta metodología viene de la palabra Kaizen (**KAI= CAMBIO / ZEN=BUENO**), la cual se compone de varios pasos que permite analizar variables críticas del proceso, además de buscar su mejora diariamente con la ayuda de equipos multidisciplinarios. Kaizen utiliza el Círculo de Deming (PHVA) como herramienta para su gestión.

4.2 Mejoramiento continuo del proceso de Pagos

Dentro de la Subgerencia Financiera de ETAPA EP, la propuesta de mejoramiento continuo se realizó en el proceso de Pagos, puesto que, toda la Subgerencia se encuentra inmersa en el desarrollo de este proceso. A continuación se presenta una breve explicación actual del proceso de pagos.

Éste proceso inicia en el Departamento de Análisis Financiero, donde se realiza la revisión y validación de facturas, planillas, etc., pasando al Departamento de Presupuesto para verificar la asignación presupuestaria (en el caso que no se encuentre presupuestado el pago), seguido del Departamento de Contabilidad y Activos Fijos, donde se elaboran

las órdenes de pago y retenciones, finalizando en el Departamento de Tesorería para realizar la debida transferencia de dinero a la cuenta respectiva.

Para el desarrollo de ésta propuesta de mejora del proceso de Pagos, se realizará el Ciclo de Deming (Planear/Hacer/Verificar/Actuar), cada etapa estará acompañada de su herramienta, como se lo expuso en el capítulo número dos.

4.2.1 Planear

Para desarrollar esta etapa se identificaron las actividades del proceso de Pagos que necesiten soluciones de mejora, todo esto con el personal de la Subgerencia Financiera, buscando la causa raíz de los problemas. Para este análisis se tomó como referencia los pagos realizados durante un mes, es decir, cien pagos ejecutados dentro de la Subgerencia.

A continuación se presenta el diagrama de ISHIKAWA del proceso de Pagos:

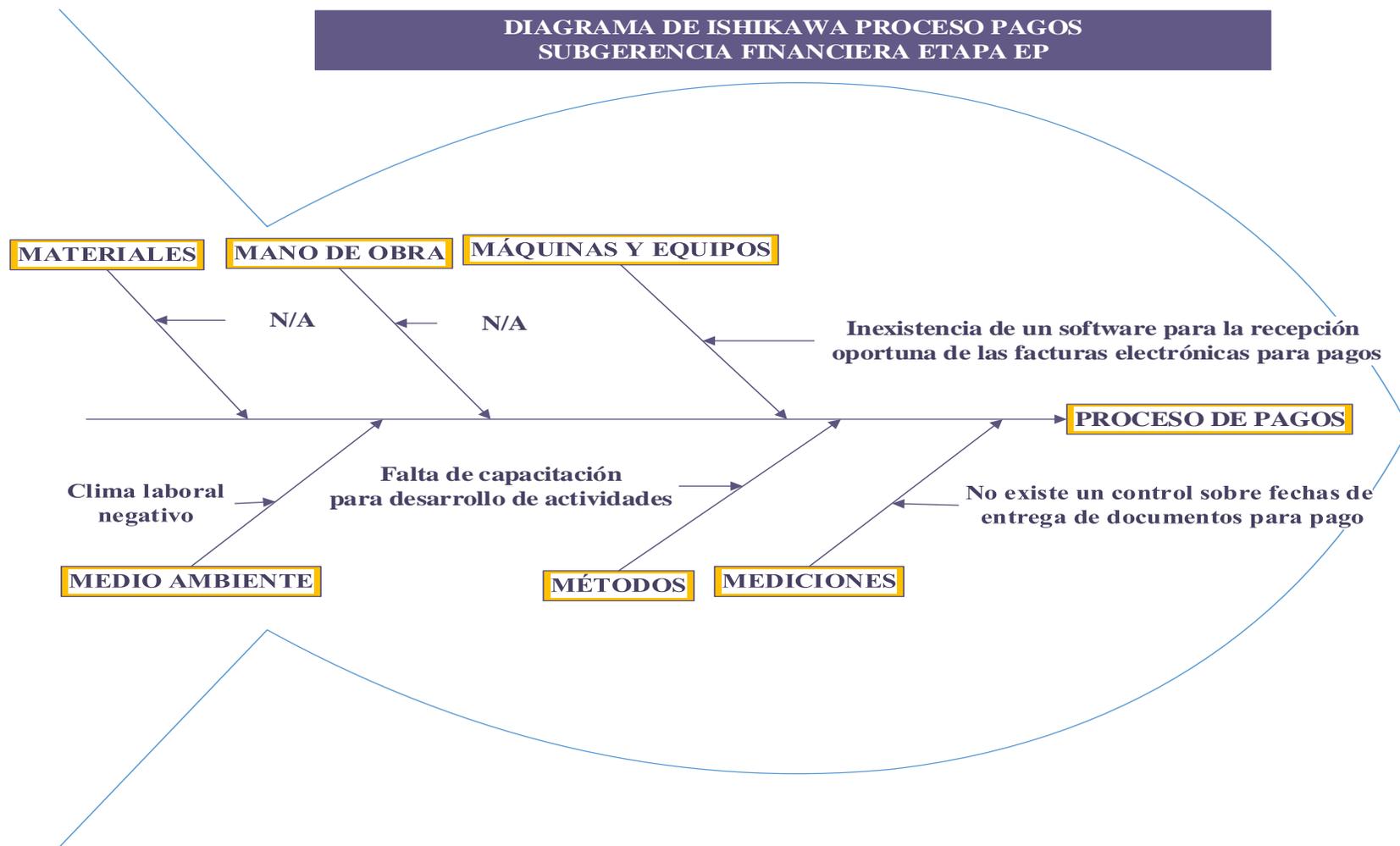


Figura 4.1: Diagrama de Ishikawa del proceso de Pagos

Fuente: Autora

En el diagrama expuesto anteriormente muestra los problemas que existen dentro del proceso de Pagos de la Subgerencia Financiera de ETAPA EP, los cuales se presentan a continuación:

- **Máquinas y equipos:** dentro de esta **M** analizada se muestra la inexistencia de un software para la recepción oportuna de facturas electrónicas para pagos, puesto que, al no existir el mismo, los proveedores, contratistas y demás, entregan la documentación fuera de plazo y esto genera que los pagos no estén de acuerdo a los cronogramas establecidos, también esto desencadena el retraso para la emisión de retenciones (en el caso que aplique).
- **Mediciones:** la falta de un control sobre fechas de entrega de facturas electrónicas para el pago, genera un desorden en la recepción de las mismas y malestar para el personal como para los clientes externos.
- **Medio ambiente:** el clima laboral negativo, esto referente a que cada Departamento entrega un insumo para el desarrollo de la próxima etapa y muchas veces la documentación no llega a tiempo y esto genera malestar.
- **Mano de obra:** dentro de esta **M** analizada se encuentra la falta de capacitación, lo cual genera reproceso y retraso para el pago respectivo, debido a la repetición innecesaria de actividades.
- **Materiales y Mano de Obra:** este tipo de **M** no presento ningún problema dentro de este proceso.

A continuación se presenta una matriz de frecuencia de los problemas antes mencionados en referencia a los pagos analizados:

Tabla 4.1: Resultados de Estratificación del proceso de Pagos

"M" ANALIZADA	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA	PORCENTAJE %	PORCENTAJE ACUMULADO
Máquinas y Equipos	33	33	50,77%	50,77%
Mediciones	17	50	26,15%	76,92%
Medio Ambiente	10	60	15,38%	92,31%
Métodos	5	65	7,69%	100,00%
	65		100,00%	

Fuente: Autora

Como se puede notar en la tabla anterior, el mayor porcentaje de los problemas presentados son máquinas y equipos con un 50,77%, seguido de mediciones ocupando un 26,15% de los problemas, continuado con medio ambiente 15,38% y métodos con un 7,69%.

A continuación se expone el diagrama de Pareto del proceso de Pagos.

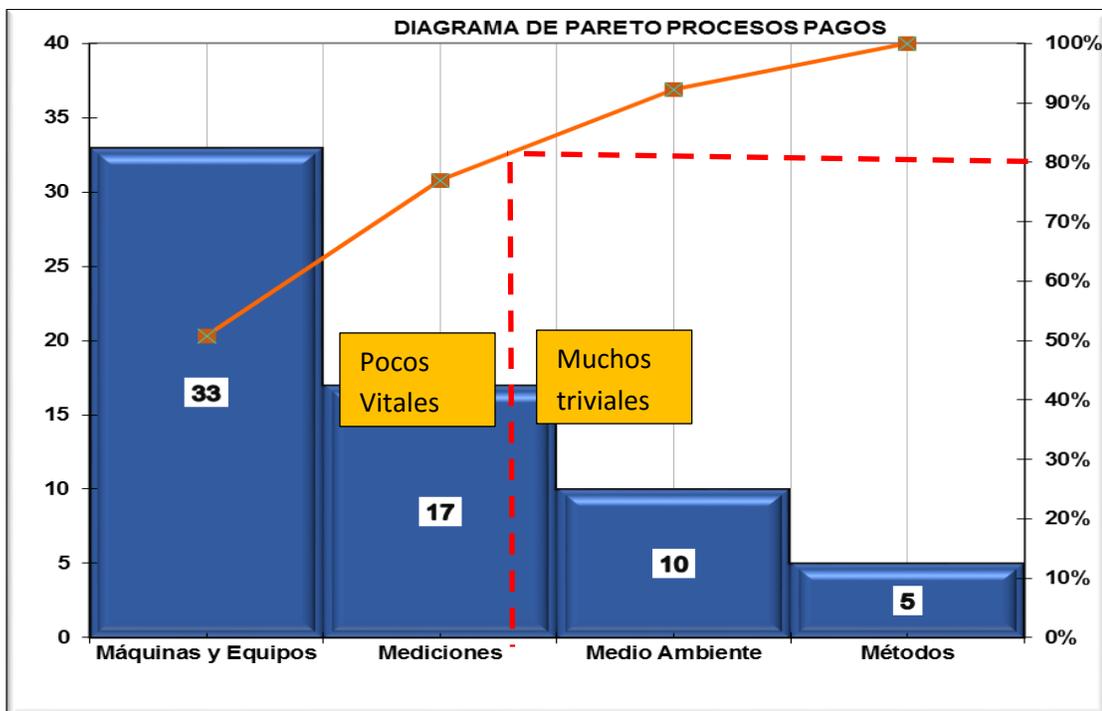


Figura 4.2: Diagrama de Pareto del proceso de Pagos

Fuente: Autora

Según se muestra en el diagrama de Pareto, la mayor incidencia de los problemas se encuentran dentro de Máquinas y Equipos, así como también en las Mediciones, sumando entre los dos un 76,92% de los problemas encontrados, es decir, estos son los pocos vitales encontrados en el proceso de Pagos, debido a la falta de un sistema que permita el ingreso de forma controlada de facturas electrónicas para el pago, lo cual desencadena demoras en pagos y en la emisión de comprobantes de retención en el caso que aplique. Estos valores obtenidos nos sirven para demostrar que es necesario aplicar una propuesta que permita solucionar la recepción de facturas fuera de fechas establecidas.

Como ya se identificó el problema, se procedió a realizar una lluvia de ideas para dar una solución al mismo, esto se lo hizo con el personal de la Subgerencia Financiera y Subgerencia de Planificación, la cual se presenta a continuación. Ésta etapa será la planeación dentro del Ciclo de Deming PHVA.



Figura 4.3: Lluvia de ideas

Fuente: Autora

Una vez elaborada la lluvia de ideas se procederá con el desarrollo del sistema en cuestión, para lo cual se hará uso de las herramientas 5”S” y Lean Office.

La herramienta 5”S” para el desarrollo de esta propuesta, servirá para determinar las actividades que deben ser eliminadas dentro del proceso de Pagos, que validaciones realizará el sistema, como será su almacenamiento de información, mantenimiento y estandarización de recepción de archivos.

A continuación se expone una tabla con todos los cambios que se darán dentro del proceso, esto servirá para saber cuáles son los requerimientos funcionales del sistema a crear.

Tabla 4.2: Aplicación de 5’S en el proceso de Pagos

Tipo de "S"	Significado	Acción de Mejora Proceso Pagos	Requerimientos funcionales del Sistema
Seiri	Eliminar	Eliminación de recepción de facturas electrónicas en Sistema Documental Quipux.	El sistema receptorá facturas electrónicas emitidas a nombre de ETAPA EP y con el RUC de la empresa.
Seiton	Orden	Almacenamiento adecuado de las facturas ingresadas	El sistema almacenará las facturas electrónicas en una base de datos.
		Dismunución de tiempos de búsqueda manual de facturas ingresadas para el pago.	El sistema generará un reporte de las facturas electrónicas ingresadas para el pago.
Seiso	Mantenimiento	Documentacion actualizada tanto de Proveedores como de Contratistas y control en el ingreso de la información.	El sistema permitirá actualizar la información de Proveedores como de Contratistas; además registrará logs (ingresos al sistema, actualizaciones, etc.) para conocer las actividades que realizan los usuarios dentro del sistema.
Seiketsu	Estandarización	Archivos entregados bajo formato establecido.	El sistema deberá permitir la carga de la información de acuerdo al formato establecido, es decir, el sistema validará que los archivos XML y RIDE sean correctos.
Shitsuke	Disciplina	Cumplimiento de fechas establecidas para la entrega de facturas electrónicas para el pago.	El sistema validará que la documentación sea cargada en las fechas establecidas (día ocho de cada mes como máximo).

Fuente: Autora

Como se muestra en la tabla anterior, una vez determinadas las acciones a mejorar, éstas fueron traducidas a los requerimientos funcionales del sistema propuesto.

Luego de establecidos los requerimientos funcionales del sistema, es necesario verificar los cambios deseados. Para lo cual se hizo uso de la herramienta Lean Office, la cual demuestra que la aplicación de dicha propuesta de automatización eliminará los siguientes desperdicios:

- 1. Tiempo de espera:** al hacer uso de esta propuesta, el tiempo de respuesta por parte del Departamento de Análisis Financiero para el Departamento de Contabilidad y Activos Fijos será menor, y se eliminará la segunda revisión de las facturas.
- 2. Inventarios:** ya no existirán facturas electrónicas acumuladas para el pago, puesto que el sistema, exigirá al personal designado el ingreso de las mismas en las fechas establecidas.
- 3. Procesos defectuosos:** se reducirán fallas humanas, puesto que, el sistema validará la información de la factura ingresada.
- 4. Transporte:** el flujo de trabajo será más eficiente, ya que se receptorán facturas en el tiempo establecido.

Aplicada esta herramienta queda expuesto que los cambios propuestos determinados en la herramienta 5'S' y traducidos a requerimientos funcionales del sistema, mejoraran el desarrollo del proceso estudiado.

Tras utilizar las herramientas antes mencionadas es necesario establecer la forma de presentación de dicho sistema, para lo cual se propone crear una interfaz amigable para el usuario que cumpla con los siguientes requisitos:

Nombre: Pago a Terceros

Pantalla 1: la primera pantalla será para iniciar sesión, ésta deberá solicitar al personal (Administradores de Contrato, Administrador de Bodega, etc.) su usuario y contraseña.

Pantalla 2: una pantalla para el perfil de Administrador de Bodega, donde se tendrá:

Información de factura

- ✓ Opción para la selección de Proveedor de suministro.
- ✓ Opción para el ingreso del número de factura.
- ✓ Opción para el ingreso de fecha de emisión de la factura.
- ✓ Opción para el ingreso de valor de la factura.

Subir archivos

- ✓ Opción para subir archivos XML y RIDE.

Pantalla 3: una pantalla para el perfil “Pago a Contratistas” donde se tendrá tres secciones:

Información del Contrato

- ✓ Opción para la selección de Contratista
- ✓ Opción para correo electrónico de Contratista
- ✓ Opción para indicar el objeto del contrato
- ✓ Opción para el ingreso de número de planilla

Información de factura

- ✓ Opción para el ingreso de factura.
- ✓ Opción para el ingreso de fecha de emisión de la factura.
- ✓ Opción para el ingreso de valor de la factura.

Subir archivos

- ✓ Opción para subir archivos XML y RIDE.

Pantalla 4: una pantalla para el perfil de “Revisoría y Control”, se dará este nombre al perfil del Departamento de Análisis Financiero para evitar confusiones. Este perfil podrá visualizar las facturas ingresadas en el sistema, las cuales se encuentran pendientes de aprobación.

Pantalla 5: una pantalla para el perfil de “Revisoría y Control”, donde se pueda revisar las facturas ingresadas en el sistema, además se apruebe o rechace el pago de las mismas.

Pantalla 6: una pantalla para el perfil de Administrador de Bodega y para el perfil de Pago a Contratistas, en donde se pueda ver el estado de las facturas ingresadas.

4.2.2 Hacer

Dentro de la etapa hacer se procederá con la elaboración del Sistema de Recepción de Facturas Electrónicas, el cual se llamará **Pagos a Terceros**. A continuación se presentan las pantallas de dicho sistema:

PAGOS A TERCEROS

ÉTAPA EP
EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES,
AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO

Iniciar Sesión

NOMBRE DE USUARIO
pavila

CONTRASEÑA
.....

[Olvidé mi contraseña](#)

Iniciar Sesión

Figura 4.4: Ingreso al Sistema de Pagos a Terceros

Fuente: Autora

Ésta es la pantalla de ingreso al sistema, la cual se manejará con las debidas normas de seguridad, se entregará al personal de la empresa designado, un usuario y ellos tendrán la opción de generar su propia contraseña.

PAGOS A TERCEROS

Solicitud de Pago

BIENVENIDO Pedro Ávila

Identificación: 0105619882

PERFIL ADMINISTRADOR DE BODEGA

INFORMACIÓN DE LA FACTURA

SELECCIONE UN PROVEEDOR
Empresa S.A

+ Nuevo Proveedor

NÚMERO DE FACTURA
001-056-000001153

FECHA DE EMISIÓN
25/07/2015

VALOR TOTAL DE LA FACTURA
2.453,56

SUBIR ARCHIVOS

XML
Seleccionar archivo No se eligió archivo

RIDE
Seleccionar archivo No se eligió archivo

Las facturas tienen que poseer el RUC de ETAPA EP, caso contrario, **serán rechazadas.**

Solicitar Pago

La presente pantalla detalla toda la información que deberá ingresar el Administrador de Bodega, previo a la carga de facturas electrónicas. El sistema emitirá un mensaje indicando que las facturas cargadas obligatoriamente deben poseer el RUC de ETAPA EP, caso contrario serán rechazadas.

Figura 4.5: Perfil Administrador de Bodega, Sistema Pagos a Terceros

Fuente: Autora

PAGOS A TERCEROS

ETAPA EP
EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES,
AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO

Solicitud de Pago

BIENVENIDO José Herrera

Identificación: 0105237881

PERFIL PAGO A CONTRATISTAS

INFORMACIÓN DEL CONTRATO

SELECCIONE UN CONTRATISTA
Contratista A + Nuevo Contratista

CORREO ELECTRÓNICO DEL CONTRATISTA
contratista@mail.com

OBJETO DEL CONTRATO
Este es el objeto del Contrato

PLANILLA
1119827749

INFORMACIÓN DE LA FACTURA

NÚMERO DE FACTURA
001-056-000001153

FECHA DE EMISIÓN
25/07/2015

VALOR TOTAL DE LA FACTURA
2.453,56

SUBIR ARCHIVOS

XML
 No se eligió archivo

RIDE
 No se eligió archivo

Las facturas tienen que poseer el RUC de ETAPA EP, caso contrario, serán rechazadas.

Figura 4.6: Perfil para Pago a Contratistas, Sistema Pagos a Tercero

Fuente: Autora

La pantalla anterior detalla toda la información que deberá ingresar el personal de la empresa que posea este acceso, para la carga de facturas electrónicas que se encuentren ligadas a un contrato. El sistema emitirá un mensaje indicando que las facturas cargadas obligatoriamente deben poseer el RUC de ETAPA EP, caso contrario serán rechazadas.

PAGOS A TERCEROS

Consulta de Solicitudes Pendientes de Revisión

BIENVENIDO Juan Sarmiento

Identificación: 0105342119

PERFIL REVISORÍA Y CONTROL

NOMBRE DEL PROVEEDOR/CONTRATISTA	NRO. FACTURA	FECHA	VALOR TOTAL	
Contratista A	001-056-000001153	25/07/2015	2.453,56	🔍
Empresa S.A	001-003-000000832	21/07/2015	4.561,97	🔍
Empresa X	001-014-000007355	26/07/2015	5.124,67	🔍
Contratista B	001-056-000048829	28/07/2015	1.252,00	🔍

Figura 4.7: Perfil para Revisoría y Control (revisión), Sistema Pago a Terceros

Fuente: Autora

La pantalla antes presenta permitirá al Departamento de Análisis Financiero tener un registro de las facturas que fueron cargadas y se encuentran pendientes de aprobación para el pago correspondiente, en donde se visualiza la siguiente información: nombre del Proveedor y/o Contratista, número de factura, fecha y valor de las mismas.

The screenshot shows a web application interface for 'PAGOS A TERCEROS'. A modal window is open, displaying the following information:

- Factura 001-056-000001153**
- Usuario Ingresador: Pedro Ávila
- EMPRESA: Empresa S.A
- FECHA DE FACTURACIÓN: 21/07/2015
- FECHA DE INGRESO: 25/07/2015
- Buttons: Descargar XML, Descargar RIDE
- TOTAL: \$2.453,56**
- Buttons: Rechazar (red), Aprobar (green)

The background interface includes a table with the following data:

NOMBRE DEL PERFIL	EMPRESA	FECHA DE INGRESO	MONTANTO	ACCIONES
Contratista A			3,56	[Icono]
Empresa S.A			1,97	[Icono]
Empresa X	001-014-000007355	26/07/2015	5.124,67	[Icono]
Contratista B	001-056-000048829	28/07/2015	1.252,00	[Icono]

Figura 4.8: Perfil Revisoría y Control (aprobación o negación), Sistema Pagos a Terceros

Fuente: Autora

La pantalla anterior permitirá en base al cumplimiento de las normas establecidas, aprobar o rechazar el pago de una factura.



PAGOS A TERCEROS

Estado de Solicitudes Ingresadas

BIENVENIDO Pedro Ávila

PERFIL ADMINISTRADOR DE BODEGA

NOMBRE DEL PROVEEDOR	NRO. FACTURA	FECHA	VALOR TOTAL	ESTADO
Empresa A	001-056-000001153	25/07/2015	2.453,56	✓ Aprobado
Empresa B	001-003-000000832	21/07/2015	4.561,97	⊙ Pendiente
Empresa A	001-014-000007355	26/07/2015	5.124,67	✗ Rechazado
Empresa C	001-056-000048829	28/07/2015	1.252,00	✓ Aprobado

Figura 4.9: Estado factura, Perfil Pago a Contratistas, Sistema Pago a Terceros

Fuente: Autora

La pantalla antes presentada permitirá al Administradores de Bodega y Administradores de Contrato, conocer el estado en que se encuentran las facturas ingresadas en el sistema.

De esta manera queda establecida la propuesta de mejora del proceso de Pagos, la cual traerá beneficios a la Subgerencia Financiera, puesto que, se optimizarán recursos tanto económicos como humanos, se mejorará los tiempos de repuesta y la imagen de la empresa crecerá, debido a que los pagos se realizarán a tiempo.

4.2.3 Verificar

Para el desarrollo de ésta etapa, como su nombre lo menciona, es necesaria dar una verificación de la acción de mejora propuesta, para lo cual se servirá de lo descrito dentro del capítulo tres, sección indicadores, puesto que, allí se encontrarán las pautas necesarias para la verificación respectiva.

4.2.4 Actuar

Para el desarrollo de la última etapa del Ciclo de Deming “**Actuar**” se propone a la empresa, realizar revisiones mensuales a los registros del sistema, y si la solución planteada disminuye el número de recepción de facturas extemporáneas, la propuesta fue exitosa. Pero esto no debe terminar, puesto que, el mejoramiento continuo es un ciclo que nunca termina, por lo cual se propone a la Subgerencia Financiera, realizar el procedimiento descrito dentro de este capítulo, para encontrar nuevas maneras de mejorar el proceso.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

- Una vez finalizada la elaboración del presente trabajo de titulación llamado "Propuesta para la implementación de un Sistema de Gestión por Procesos en la Subgerencia Financiera de la Empresa ETAPA EP", se puede concluir lo siguiente:
- Se elaboró un capítulo que contiene información relevante de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento (ETAPA EP). Además, también se incluyó dentro del mismo una descripción del funcionamiento de la Subgerencia Financiera. De la misma forma se elaboró un capítulo con bases científicas para la realización de ésta propuesta, tales como metodologías de gestión por procesos y la de mejoramiento continuo.
- Se estableció la cadena de valor de ETAPA EP, donde se determinó su ventaja competitiva, como es el servicio de Agua Potable dentro de la ciudad de Cuenca.
- Además se realizó el mapa de procesos de la Subgerencia Financiera de ETAPA EP, determinando que los procesos estratégicos que comprenden esta división son: Administración de Recursos Financieros, Administración de Flujo de Caja, Análisis Financiero. Los procesos generadores de valor son: Planificación del Presupuesto, Pagos, Operaciones Contables, Depuración de Cuentas, Elaboración y Preparación de Estados Financieros y como último la Gestión Tributaria. Asimismo, se establecieron los procesos de soporte como: la Gestión de Cobranzas, Arqueo de Fondos, Administración de Garantías y Gestión de Activos Fijos.
- También se elaboró la matriz de interacción de procesos donde se determinó que el proceso de Operaciones Contables es el que tiene mayor relación con todos los

procesos de la Subgerencia Financiera, debido a que, cada ingreso o egreso de dinero debe ser registrado en la contabilidad de la institución, también se elaboró los diagramas de entradas y salidas de cada proceso dentro de la Subgerencia Financiera de ETAPA EP.

- Con la elaboración de los diagramas antes mencionados, se realizó las fichas de caracterización por proceso, donde se especifican límites, responsables, insumos para el proceso y demás información relevante.
- También se realizaron los diagramas de flujo de cada proceso, especificando la secuencia para el desarrollo de cada procedimiento, determinando dentro de los mismos, los responsables de desempeño, fechas de cumplimiento y demás. Asimismo, con la ayuda de los diagramas de flujo y fichas de caracterización de cada proceso, se realizaron los manuales de proceso.
- Del mismo modo, se establecieron los indicadores de cada proceso, dentro de los cuales se especifican los responsables de medición, fórmula de cálculo y demás. Posterior a eso se procedió con la elaboración del cuadro de mando de los procedimientos de cada proceso de la Subgerencia Financiera, donde su unidad de medida son días.
- Como último paso, se realizó el desarrollo de la propuesta de mejora del proceso de Pagos, la cual después de realizado el respectivo análisis y mirar su beneficio, se determinó desarrollar un sistema que permita la recepción oportuna de facturas electrónicas para el pago respectivo. Esta propuesta presenta los requerimientos funcionales del sistema y la interfaz que se requiere; todo esto para que sea amigable y fácil para el usuario.

Recomendaciones:

- Se recomienda a la Subgerencia Financiera continuar con el compromiso de mejorar sus procesos, tanto Directivos como el resto del personal, con el fin que siempre se tenga en cuenta que el desarrollo de sus actividades debe ser con excelencia.
- Además se recomienda que para verificar la propuesta realizada se haga uso de los indicadores planteados y del cuadro de mando de los procesos; para de esta manera medir el porcentaje de cumplimiento y eficiencia de los procesos.

BIBLIOGRAFÍA

- AITECO CONSULTORES. (2013). Recuperado el junio de 2015, de <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>
- AITECO CONSULTORES. (2013). Recuperado el marzo de 2015, de <http://www.aiteco.com/estratificacion/>
- ALDANA DE VEGA, L. A., ÁLVAREZ BUILES, M. P., & BERNAL TORRES, C. A. (2011). Administración de la Calidad PDF. Universidad de La Sabana. Obtenido de Administración de la Calidad.
- CORONEL, I. (2013). Texto de Estudio Nuevos Paradigmas. Cuenca.
- EDUTEKA. (21 de enero de 2006). EDUTEKA. Recuperado el abril de 2015, de <http://www.eduteka.org/modulos.php?catx=4&idSubX=123>
- EP, E. (2013). Manual Orgánico Funcional. Cuenca.
- ETAPA EP. (Enero de 2015). Recuperado el 10 de Enero de 2015, de <http://www.etapa.net.ec/La-empresa/Quienes-somos/Pensamiento-Estrategico>
- ISO, S. C. (2008). Norma ISO 9001. Ginebra.
- JUAN VERDOY, P., MATEU MAHIQUES, J., SAGASTA PELLICER, S., & SIRVENT PRADES, R. (2006). Manual de control estadístico de calidad: teoría y aplicaciones.
- MALDONADO, J. A. (2005). Fundamentos de la Calidad Total.
- MALDONADO, J. A. (2011). Gestión de procesos (o gestión por procesos). B - EUMED.
- SIMEGE, E. t. (JULIO de 2012). MANUAL DE INDICADORES DE PROCESO PDF. Colombia.
- VELASCO, J. A. (2012). Gestión Por Procesos (5 ta. ed.).

- VERITAS, D. R. (2005). Gestipolis. Recuperado el abril de 2015, de <http://www.gestipolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>

ANEXOS

ANEXO 1

FICHAS DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS



GF01- Proceso Administración de Recursos Financieros

CODIGO						EDICION		
GF01						2.0		
FECHA						PÁGINA		
14/11/2015				1				
CONTROLES								
PROCEDIMIENTOS	PLANES / ESTRATEGIAS	INDICADORES			REQUISITOS LEGALES			
P1	Manual de Procedimientos de la Administración de	A1	Plan Estratégico de ETAPA EP	I1	Índice de monto total del servicio de deuda	L1	Ley Orgánica de Empresas Públicas	
P2		A2	Plan Operativo Anual	IA	Grado de Cumplimiento de la actividad	L2	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas	
P3		A3	Planes de Negocios	IA	Grado de Cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso	L3	Contrato o Convenio de Préstamo y Fideicomiso	
P4		A4		I4		L4	Normas de Control Interno	
PROCESO:				PROPÓSITOS		SUBPROCESOS		
Administración de Recursos Financieros				P1	Establecer una correcta administración de la gestión financiera sobre el proceso de Empréstitos Externos.		SP1	Administración de Empréstitos
				P2	Asegurar que las operaciones financieras relacionadas con la Administración de Empréstitos que se realicen en la empresa estén dentro los niveles óptimos de gestión		SP2	
RESPONSABLE				P3	Garantizar la disponibilidad financiera para cumplir con las obligaciones contraídas por la Empresa.			
				P4	Comunicar a las áreas responsables sobre los desembolsos con el fin de que se certifique los fondos para el inicio de los proyectos			
Administrador del Departamento de Tesorería								
LÍMITES DEL PROCESO		INICIO:	Recepción del contrato de crédito y fideicomiso, suscrito entre la Institución Prestamista y la Empresa; en el mismo contrato se establece la aprobación del crédito y las condiciones de financiamiento			RIESGOS:		
		FIN:	El cumplimiento periódico de las condiciones financieras del crédito que se establecen en las tablas de amortización, información que se considera en la programación del flujo de caja para el pago de los dividendos periódicos.			Disponibilidad de Fondos Asientos contables no depurados Desconocimiento de las normativas internas Falta de comunicación entre áreas involucradas Información extemporánea		
INTERACCIONES		ENTRADAS:	Contrato de Crédito - Informes de Desembolsos-Tablas de amortización					
		SALIDAS:	Registro contable de dividendos y desembolsos					
RECURSOS								
PERSONAL	INFRAESTRUCTURA / EQUIPOS	DOCUMENTOS / REGISTROS			MATERIALES / INSUMOS / OTROS			
H1	Gerencia General	E1	Computadoras - Impresoras	D1	Contrato de Crédito	M1		
H2	Subgerente Financiero	E2	Oficinas	D2	Tablas de amortización	I1		
H3	Administrador de Tesorería y Cobranzas	E3	Sistemas Informáticos: CG - AS 400 - Uniclass - SAD - Sigecom - QUIPUX - Correo Electrónico- Internet-Office	D3	Oficio en el que se comunica a contabilidad sobre el pago de dividendos para el correspondiente registro	I2		
H4	Administrador de Presupuestos	E4		D4	Oficio solicitando la cancelación del siguiente dividendo al Banco Central	I3		
H5	Administrador de Contabilidad y Activos Fijos			D5	Oficio en el que se comunica al Ministerio de Finanzas el correspondiente pago de los dividendos	I4		
H6	Analista de Tesorería			D6	Informe emitido por la Entidad Prestataria sobre los desembolsos			
H7	Gerencia de Agua Potable y Saneamiento				Comprobantes notas de débito del Banco Central del Ecuador por concepto de pago de dividendos y notas de crédito por concepto de desembolsos			
H8	Gerencia de Telecomunicaciones				Oficio en el que se comunica a contabilidad sobre la transferencia de los desembolsos			
H9	Entidades prestatarias				Oficio en el que se comunica a las Areas Responsables sobre la transferencia de los desembolsos que solicita a la Entidad Prestataria cada area			

GF02- Proceso Administración del Flujo de Caja

CODIGO						EDICIÓN	
GF02						2.0	
FECHA						PÁGINA	
14/11/2015		1					
CONTROLES							
PROCEDIMIENTOS	PLANES / ESTRATEGIAS	INDICADORES		REQUISITOS LEGALES			
P1	Manual de Procedimientos de la Administración del Flujo de Caja	A1	Plan Estratégico de ETAPA EP	I1	Suficiencia de Efectivo	L1	Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de derecho
P2		A2	Plan Operativo Anual (POA)	IA2	Grado de Cumplimiento de la actividad	L2	Reglamentos Internos de la Empresa
P3		A3	Plan de Contrataciones	IA3	Grado de Cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso	L3	Ordenanza de Constitución, Organización y Funcionamiento de ETAPA EP.
P4		A4	Políticas Internas para la Administración del Flujo de Caja	I4		L4	Resoluciones que emita el Banco Central del Ecuador y Ministerio de Finanzas
P5		A5		I5		L5	Resoluciones que emita el Banco Central del Ecuador y Ministerio de Finanzas
PROCESO: Administración del Flujo de Caja		PROPÓSITOS			SUBPROCESOS		
		P1	Registrar los flujos de entrada y salida de fondos, que permitan optimizar el movimiento de efectivo en el corto plazo.		SP1	Proyección del Flujo de Caja	
		P2	Optimizar el movimiento de efectivo en el corto plazo, permitiendo compatibilizar los requerimientos programáticos del presupuesto con la disponibilidad real de fondos y priorizar su atención.		SP2	Evaluación Mensual del Flujo de Caja	
RESPONSABLE						SP3	
						SP4	
						SP5	
						SP6	
						SP7	
	Administrador Departamental de Tesorería					SP8	
						SP	
						SP	
						SP	
LÍMITES DEL PROCESO		INICIO:	Recolección de información interna		RIESGOS:		
		FIN:	La proyección y la evaluación de Flujo de Caja		Bajos niveles de recaudación. Insuficiencia de fondos.		
INTERACCIONES		ENTRADAS:	Movimientos sobre débitos y créditos de las cuentas bancarias		Período Electoral. Cambio de Administración de ETAPA		
		SALIDAS:	Evaluación mensual del flujo de caja.		Demora en la aprobación del Presupuesto correspondiente al Ejercicio Económico Falta de la implementación de un sistema		
RECURSOS							
PERSONAL	INFRAESTRUCTURA / EQUIPOS	DOCUMENTOS / REGISTROS		MATERIALES / INSUMOS / OTROS			
H1	Gerencia General	E1	Computadoras - Impresoras	D1	Presupuesto Anual	M1	Suministros de Oficina
H2	Subgerente Financiero	E2	Oficinas	D2	Oficio de Subgerencia de Planificación sobre la proyección de ingresos mensualizados	I1	Información histórica sobre gastos.
H3	Administrador de Presupuestos	E3	Sistemas Informáticos: CG - AS 400 - Uniclass - SAD - Sigecom - QUIPUX - Correo	D3	Proyección Anual del Flujo de Caja	I2	
H4	Administrador de Tesorería	E4		D4	Evaluación mensual del flujo de caja	I3	
H5				D5	Estados cuenta bancarios	I4	
H6				D6	Tabla de Amortización de los Créditos Vigentes		
H7					Convenios Interinstitucionales		

GF03- Proceso Pagos

CODIGO						EDICION	
GF03						2.0	
FECHA						PAGINA	
14/11/2015		1					
CONTROLES							
PROCEDIMIENTOS		PLANES / ESTRATEGIAS		INDICADORES		REQUISITOS LEGALES	
P1	Manual de Procedimientos del Proceso de Pagos	A1	Plan Estratégico de ETAPA EP	I1	Porcentaje de cumplimiento del plazo previsto para la realización del pago.	L1	Normativa de Contabilidad Gubernamental
P2		A2	Presupuesto	IA2	Grado de cumplimiento de la actividad	L2	Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento
P3		A3	Plan Operativo Anual	IA3	Grado de cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso	L3	Código de Trabajo
P4		A4	Planes de Negocio	I4		L4	Normas de Control Interno para Entidades del Sector Público
P5		A5	Políticas para el Proceso de Pagos	I5		L5	Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC)
P6		A6		I6		L6	Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública
P7		A7		I7		L7	Contrato Colectivo
P8		A8		I8		L8	Reglamentación interna de la Empresa
PROCESO: Pagos		PROPÓSITOS				SUBPROCESOS	
		P1	Registro de información oportuna y veraz en el sistema contable de todas las obligaciones que tiene la Empresa con sus Clientes Internos y Externos.			SP1	Pago a Terceros
RESPONSABLE		P2	Cumplir de manera oportuna con el pago de las obligaciones contraídas por la Empresa.			SP2	Acreditación de Nómina
		P3				SP3	
Administrador de Contabilidad y Activos Fijos		P4				SP4	
		P5				SP5	
LÍMITES DEL PROCESO		INICIO:	Recepción y validación de documentos soportes para el pago por parte de la Subgerencia Financiera.			RIESGOS: La entrega de documentos de soporte extemporáneos. Falla del sistema informático. Dependencia de otras áreas. Valores cargados en cuentas erróneas. Ausencia de documentación de soporte. Problemas en sistema de pagos del Banco Central. Disponibilidad de Fondos.	
		FIN:	Acreditación de valores en las cuentas de clientes internos y externos.				
INTERACCIONES		ENTRADAS:	Documentos soportes para el pago.				
		SALIDAS:	Registro de Valores transferidos.				
B							
PERSONAL		INFRAESTRUCTURA / EQUIPOS		DOCUMENTOS / REGISTROS		MATERIALES / INSUMOS / OTROS	
H1	Gerente General	E1	Edificios y Oficinas	D1	Orden de Pago	M1	Suministros de Oficina
H2	Subgerente Financiero	E2	Sistemas Informáticos: CG - AS 400 - Uniclass - SAD - Sigecom - QUIPUX - Sistema de Pagos del Banco Central - Correo Electrónico - Internet - Archivo Excel control de pagos.	D2	Comprobante de Retención	M2	Servicios Básicos
H3	Administrador de Contabilidad y Activos Fijos	E3		D3	Liquidaciones de Compra	I1	Resumen Contable del Rol de Pagos
H4	Administrador de Tesorería y Cobranzas			D4	Orden de Transferencia	I2	Documentación de soporte previo al pago: oficios solicitando el pago, comprobantes de venta, informes técnicos, contratos, prestaciones de servicio, órdenes de compra, formularios de viáticos, etc.
H5	Analista de Contabilidad			D5		I3	
H6	Analista de Control			D6		I4	
H7	Analista de Tesorería			D7		I5	
H8	Asistente de Presupuesto			D8			
H9	Asistente de Contabilidad			D9			
H10	Recaudador			D10			
H11	Asistente de Tesorería						

GF04- Depuración de Cuentas

CODIGO						EDICIÓN	
GF04						1	
FECHA						PÁGINA	
				1			
CONTROLES							
PROCEDIMIENTOS		PLANES / ESTRATEGIAS		INDICADORES		REQUISITOS LEGALES	
P1	Manual de Procedimientos del Proceso de Depuración de Cuentas	A1	Plan Estratégico de ETAPA EP	I1	Depuración de Obras en Procesos	L1	Constitución
P2		A2	Políticas para la Depuración de Cuentas	IA2	Cumplimiento de la actividad	L2	Normas de Contabilidad Gubernamental
P3		A3		IA3	Cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso	L3	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
P4		A4		I4		L4	Normas de Control Interno
P5		A5		I5		L5	Código de Trabajo
P6		A6		I6		L6	NEC
P7		A7		I7		L7	Reglamentos Internos
P8		A8		I8		L8	Contratos
P9		A9		I9		L9	
P10		A10		I10		L10	
PROCESO: Depuración de Cuentas		PROPÓSITOS				SUBPROCESOS	
		P1	Reportar las cuentas que se encuentran pendientes de recuperación o de pago.			SP1	Cuenta de Obras en Proceso
RESPONSABLE		P2	Revisión y Analisis de las cuentas más relevantes en términos de unidades monetarias (que representen materialidad) dentro del Estado Financiero			SP2	Cuenta de Anticipos No Devengados (Proveedores - Contratistas, Clientes, Empleados y Convenios)
		P3				SP3	Cuentas de Disminución Patrimonial
Administrador de Contabilidad y Activos Fijos		P4				SP4	Cuentas por Pagar
		P5				SP5	
LÍMITES DEL PROCESO		INICIO:	Obtención de Reporte de Cuentas por depurarse.			RIESGOS: Falta de documentación de soporte. Actualización de los procesos automáticos. Desconocimiento e Incumplimiento de políticas establecidas. Fallas de sistemas informáticos. La entrega de documentos de soporte extemporáneos. Dependencia de otras áreas. Valores cargados en cuentas erróneas.	
		FIN:	Registrar contablemente la carga o descarga de valores de las cuentas involucradas en la depuración. Presentación de informes de cuentas no justificadas.				
INTERACCIONES		ENTRADAS:	Documentos de Reporte de Cuentas por depurarse extraído del sistema contable.				
		SALIDAS:	Registros contables - Cuenta liquidada- Informe de cuentas no justificadas.				
RECURSOS							
PERSONAL		INFRAESTRUCTURA / EQUIPOS		DOCUMENTOS / REGISTROS		MATERIALES / INSUMOS / OTROS	
H1	Gerentes - Subgerentes	E1	Edificios y Oficinas	D1	Reporte de cuentas por depurarse	M1	Suministros de Oficina
H2	Subgerente Financiero	E2	Sistemas Informáticos: CG - AS 400 - Uniclass - Datawarehouse - SAD - Sigecom - SAO - QUIPUX - Correo Electrónico - Internet	D2	Registros contables	M2	Servicios básicos
H3	Administradores Departamentales	E3		D3	Informe de Cuentas no justificadas	I1	Actas de Entrega - Recepción.
H4	Administrador de Contabilidad y Activos Fijos			D4		I2	Documentación justificativa
H5	Analista de Contabilidad y Activos Fijos			D5		I3	
H6	Asistente de Contabilidad y Activos Fijos			D6		I4	
H7	Proveedores - Contratistas y Empleados			D7			
H8	Administradores de Contratos			D8			
H4	Fiscalizadores de Contratos			D9			
H4				D10			
H4				D11			

GF05- Arqueo de Fondos

CODIGO						EDICIÓN		
GF05						1		
FECHA						PÁGINA		
				1				
CONTROLES								
PROCEDIMIENTOS		PLANES / ESTRATEGIAS		INDICADORES		REQUISITOS LEGALES		
P1	Manual de Procedimientos de Arqueos de Fondos Fijos y Caja Chica	A1	Plan Estratégico de ETAPA EP	I1	Efectividad en el manejo de Fondos Recaudados	L1	Reglamento Interno de la Empresa del Manejo de Caja Chica	
P2		A2	Presupuesto	I2	Efectividad en el manejo de Fondos de Caja Chica y Emergentes	L2	Ley de Regimen Tributario Interno y su Reglamento	
P3		A3	Plan Operativo Anual	IA3	Grado de Cumplimiento de la actividad	L3	Normas de Contabilidad Gubernamental	
P4		A4	Planes de Negocio	IA4	Grado de Cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso	L4	Normas de Control Interno	
P5		A5	Políticas para el Proceso de Arqueo de Fondos	I5		L5	Políticas para de Arqueos de Fondos	
P6		A6		I6		L6		
P7		A7		I7		L7		
P8		A8		I8		L8		
P9		A9		I9		L9		
P10		A10		I10		L10		
PROCESO: Arqueo de Fondos (Fondos Fijos, Caja Chica, Recaudación)		PROPÓSITOS				SUBPROCESOS		
		P1	Verificar la correcta administración de los Fondos Fijos entregados a Custodios designados por parte de la Empresa (Recaudadores - Funcionarios de la Empresa).			SP1	Arqueos de Fondos Recaudados	
RESPONSABLE		P2					SP2	Arqueos de Caja Chica y Fondos Fijos
		P3					SP3	
Administrador de Análisis Financiero		P4					SP4	
		P5					SP5	
LÍMITES DEL PROCESO		INICIO:	Elaboración del cronograma para arqueos de Fondos Fijos (Fondos Fijos Recaudadores - Caja Chica)				RIESGOS: Falta de colaboración del personal. Falta de documentación de soporte. Desconocimiento de la reglamentación interna.	
		FIN:	Entrega de reporte de Arqueos realizados.					
INTERACCIONES		ENTRADAS:	Cronograma de arqueos de Fondos Fijos, Caja Chica y Recaudadores					
		SALIDAS:	Reporte de Arqueos de Fondos Fijos Caja Chica y Recaudación					
RECURSOS								
PERSONAL		INFRAESTRUCTURA / EQUIPOS		DOCUMENTOS / REGISTROS		MATERIALES / INSUMOS / OTROS		
H1	Subgerente Financiero	E1	Edificios y Oficinas	D1	Vale de Caja Chica	M1	Suministros de Oficina	
H2	Supervisor Auditor	E2	Vehiculos	D2	Catastros de Recaudación	M2	Servicios Básicos	
H3	Administrador de Contabilidad y Activos Fijos	E3	Sistemas Informáticos: CG - AS 400 - Sistema Documental: SAD - QUIPUX - Correo Electrónico - Internet.	D3	Acta de Arqueos de Fondos Fijos y de Fondos Recaudados	I1	Comprobantes de Venta	
H4	Administrador de Tesorería y Cobranzas			D4	Acta de Arqueos de Caja Chica	I2	Registros de entrega de dinero previo a la entrega de comprobantes de venta	
H5	Analista de Contabilidad y Activos Fijos			D5	Acta de Entrega Recepción de Fondos a Recaudadores	I3		
H6	Analista de Tesorería y Cobranzas			D6		I4		
H7	Recaudadores			D7		I5		
H8	Custodios de Caja Chica			D8		I6		
H4				D9				
H4				D10				
H4				D11				

GF06- Preparación y Elaboración de Estados Financieros

CODIGO					EDICION		
GF06					2.0		
FECHA					PÁGINA		
15/11/2015				1			
CONTROLES							
PROCEDIMIENTOS	PLANES / ESTRATEGIAS		INDICADORES		REQUISITOS LEGALES		
P1	Manual de Procedimientos de Elaboración y Presentación de Estados Financieros	A1	Plan Estratégico de ETAPA EP	I1	Cumplimiento de Entrega del Estado Financiero dentro del plazo establecido	L1	Constitución vigente
P2		A2	Plan Operativo Anual	IA	Grado de Cumplimiento de la actividad	L2	Normas de Contabilidad Gubernamental*
P3		A3	Planes de Negocios	IA	Grado de Cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso	L3	Legislación aplicable al Régimen Tributario
P4		A4	Políticas para la Preparación y Elaboración de Estados Financieros	I4		L4	Normas de Control Interno
P5		A5		I5		L5	Ley de Empresas Públicas
P6		A6		I6		L6	LOSNCP y su Reglamento de Aplicación
P7		A7		I7		L7	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
P8		A8		I8		L8	COOTAD
P9		A9		I9		L9	Código de Trabajo
P10		A10		I10		L10	NEC
						L11	Reglamentos Internos de la Empresa
						L12	Ordenanzas Municipales
						L13	Contratos con Entidades Prestatarias
						L14	Acuerdos Ministeriales
PROCESO: Preparación y Elaboración de Estados Financieros			PROPÓSITOS		SUBPROCESOS		
		P1	Presentar a tiempo estados financieros transparentes que reflejen la situación real de la Empresa para la toma de decisiones		SP1	Elaboración y Emisión de Estados Financieros	
		P2			SP2		
RESPONSABLE				P3		SP3	
		P4				SP4	
Administrador de Contabilidad y Activos Fijos				P5		SP5	
LÍMITES DEL PROCESO		INICIO:	Recepción de documento soporte para registrar las transacciones contables (comprobantes de venta, planillas, actas de entrega - recepción, convenios, informes técnicos, contratos, prestación de servicio, orden de trabajo, orden de compra, ingresos de bodega, bajas de activos, autorizaciones de pago por ínfima cuantía, cotizaciones y otros).			RIESGOS: Información errada Información extemporánea Falta de Seguridad en los sistemas informáticos Falta de entrega de información. Cambios en la normativa vigente.	
		FIN:	Presentación de los Estados Financieros				
INTERACCIONES		ENTRADAS:	Documentación de soporte para registrar las transacciones contables (comprobantes de venta, planillas, actas de entrega - recepción, convenios, informes técnicos, contratos, prestación de servicio, orden de trabajo, orden de compra, ingresos de bodega, bajas de activos, autorizaciones de pago por ínfima cuantía, cotizaciones y otros). Solicitudes de requerimiento de información financiera.				
		SALIDAS:	Estados Financieros - Informes				
RECURSOS							
PERSONAL		INFRAESTRUCTURA / EQUIPOS		DOCUMENTOS / REGISTROS		MATERIALES / INSUMOS / OTROS	
H1	Gerente General	E1	Edificios y Oficinas	D1	Estados Financieros	M1	Suministros de Oficina
H2	Subgerente Financiero	E2	Sistemas Informáticos: CG: Webreport, Uniclass Consultas y Presupuestario - AS 400 - Datawarehouse - SAD - Sigecom - Ketra: (sistema de planes maestros) - SAO - QUIPUX - Correo	D2		M2	Servicios básicos
H3	Administrador de Contabilidad y Activos Fijos	E3		D3		I1	Comprobantes de Compra y de Venta
H4	Analista de Contabilidad					I2	Informes de Gastos y Transferencias Bancarias,
H5	Asistente de Contabilidad					I3	Informes de Tráfico de Interconexión
H6	Organismos Prestatarios					I4	Resumen Contable de Rol de Pagos
H7	Entidades de Control					I5	Asientos contables
H8						I6	Informes de Bodega General
H9						I7	Informe de Activos Fijos
H10						I8	Informes de Análisis Financiero
						I9	Informes de Cuadros de Cartera
						I10	Documentación de soporte para transacciones contables
H4		E4		D4		I11	Solicitudes de información para Organismos de Control y Crediticios

GF08- Administración de Garantías

CODIGO						EDICIÓN		
GF08						1		
FECHA						PÁGINA		
		1						
CONTROLES								
PROCEDIMIENTOS		PLANES / ESTRATEGIAS		INDICADORES		REQUISITOS LEGALES		
P1	Manual de Procedimientos de la Administración de Garantías	A1	Plan Estratégico de ETAPA EP	I1	Porcentaje de garantías renovadas	L1	Ley Orgánica de Contratación Pública y su Reglamento	
P2		A2	Plan Operativo Anual	I2	Porcentaje de garantías canceladas	L2	Contrato	
P3		A3	Plan de Negocios	IA	Grado de cumplimiento de la actividad	L3	Normas de Control Interno	
P4		A4	Plan de Contrataciones	IA	Grado de cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso	L4	Ley de Seguros	
P5		A5	Políticas para la Administración de Garantías	I5		L5		
PROCESO: Administración de Garantías		PROPÓSITOS				SUBPROCESOS		
		P1	Custodiar y mantener vigentes las garantías hasta la terminación del Contrato.			SP1	Recepción de Garantías	
RESPONSABLE		P2					SP2	Administración de Garantías
		P3					SP3	Renovación de Garantías
Administración de Tesorería y Cobranzas		P4					SP4	Devolución de Garantías
LÍMITES DEL PROCESO		INICIO:	Recibir el contrato y garantías que apliquen al contrato.			RIESGOS: Vigencia de garantías cercanas a vencer Tiempo de renovación de garantías por parte de las compañías aseguradoras. Definición de Políticas para Administrar Garantías. Seguridad Física de documentos custodiados. Inconsistencias del Sistema Informático.		
		FIN:	Suscripción de Acta de Devolución de Garantía con el Contratista o Proveedor.					
INTERACCIONES		ENTRADAS:	Contrato y garantías que apliquen					
		SALIDAS:	Acta de Devolución y Garantías					
RECURSOS								
PERSONAL		INFRAESTRUCTURA / EQUIPOS		DOCUMENTOS / REGISTROS		MATERIALES / INSUMOS / OTROS		
H1	Gerencia General	E1	Computadoras - Impresoras	D1	Registros de la Recepción de Garantías	M1	Suministros de Oficina	
H2	Subgerente Jurídico	E2	Oficinas	D2	Archivos de Contratos	M2	Información histórica	
H3	Subgerente Financiero	E3	Sistemas Informáticos: CG- AS 400: Módulo de Administración de Garantías - SAD - QUIPUX - Correo Electrónico- Internet	D3	Oficios de solicitud de renovación a compañías de seguros	I1	Contratos / Garantías	
H4	Analista de Control			D4	Actas de devolución de garantías	I2	Actas de Entrega Recepción: Provisionales, Definitivas y Únicas	
H5	Analista de Tesorería			D5	Reporte quincenal de garantías por vencer	I3	Información contable de anticipo devengado	
H6	Administradores de Contratos			D6	Oficios o email de reclamo de renovación de garantías			
H7	Contratistas			D7	Informe de vigencia de contrato emitido por parte del Administrador del Contrato.			
H8	Aseguradoras			D8	Oficios para la efectivización de la garantía emitido hacia la Aseguradora			

GF09- Gestión Tributaria

CODIGO						EDICIÓN	
GF09						1	
FECHA						PÁGINA	
				1			
CONTROLES							
PROCEDIMIENTOS		PLANES / ESTRATEGIAS		INDICADORES		REQUISITOS LEGALES	
P1	Manual de Procedimientos de Gestión Tributaria	A1	Plan Estratégico de ETAPA EP	I1	Cumplimiento del Plazo establecido por el Ente Regulador para la entrega de comprobantes de retención al proveedor.	L1	Código Tributario
P2		A2	POA	I2	Cumplimiento del plazo establecido por el Ente Regulador para la presentación de obligaciones tributarias	L2	Ley de Regimen Tributario
P3		A3	Políticas para el Proceso de Gestión Tributaria	IA	Grado de cumplimiento de la actividad	L3	Ley para la aplicación de Régimen Tributario
P4		A4		IA	Grado de cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso.	L4	Ley de Equidad Tributaria
P5		A5		I5		L5	Ley de Discapacidad
P6		A6		I6		L6	Reglamento de Comprobantes de Venta
P7		A7		I7		L7	Régimen Tributario
						L8	Fichas técnicas emitidas por el ente regulador
						L9	Resoluciones del ente regulador
PROCESO:		PROPÓSITOS				SUBPROCESOS	
Gestión Tributaria		P1	Cumplir con las obligaciones tributarias de la Empresa ante el Ente regulador.			SP1	Manejo Tributario
RESPONSABLE		P2				SP2	Autorizaciones de Auto impresores, pre-impresos, comprobantes de ventas
Administrador de Contabilidad y Activos Fijos		P3				SP3	
		P4				SP4	
		P5					
LÍMITES DEL PROCESO		INICIO:	Recepción y validación de documentos de soporte transaccional (facturas, retenciones, roles de pago) - Recepción de solicitudes de autorizaciones de emisión de documentos tributarios y permisos - Recepción de Presentar de formularios RUT, IUT, TUB, IUT.			RIESGOS: Información extemporánea. Información errada. Fallos en el Sistema Informático. Plazos de Entrega de Información. Imposibilidad de subrogar funciones de responsabilidad ante el Ente Regulador. Validación de la información. Falta de conocimiento de personal que procesa la información tributaria.	
		FIN:	Anexos (ATS, Relación de Dependencia, ICE, Precio de Venta al Público de ICE) - Entrega de documentos autorizados al Cliente, Proveedor, Empleado. Entregar requerimientos de información al ente regulador.				
INTERACCIONES		ENTRADAS:	Documentos de soporte transaccional (Compras: facturas, nota de débito, nota de crédito. Venta: Facturas, notas de crédito y notas de débito) Modalidades de contratación, informes técnicos, roles de pago, etc.). Solicitudes de requerimientos del ente regulador.				
		SALIDAS:	Compra: Comprobante de Retención (proveedores, empleados). Venta: Factura, Nota de Débito, Nota de Crédito. Autorizaciones. Informes de Requerimientos al Ente Regulador				
RECURSOS							
PERSONAL		INFRAESTRUCTURA / EQUIPOS		DOCUMENTOS / REGISTROS		MATERIALES / INSUMOS / OTROS	
H1	Gerente General	E1	Oficinas	D1	Formularios de Declaración	M1	Suministros de Oficina
H2	Subgerente Financiero	E2	Sistemas Informáticos: CG - AS 400 - Uniclass - Webreport - Milenium - SAD - Sigecom - Aplicación para Administración de Documentos Electrónicos - DIMM - QUIPLUX - Correo Electrónico - Internet - Sistema Integrado (Facturación).	D2	Comprobantes de Retención	I1	Oficios de solicitud de información por parte del Ente Regulador
H3	Contador General (Administrador de Contabilidad y Activos Fijos)	E3	Equipos de Computación	D3	Documentos manuales	I2	Base de Datos del Municipio
H4	Analista Tributario	E4		D4	Talón resumen de Anexos	I3	Información del Sistema Integrado
H5	Analista de Contabilidad y Activos Fijos	E5		D5	XML de información	I4	Requerimientos de información por parte de Clientes / Proveedores
H6	Asistente Contable	E6		D6	Facturas - Notas de Débito - Crédito		
H7	Analista de Software	E7		D7	Informes de requerimiento del ente regulador		
H8	Personal de Facturación	E8		D8			
H9	Personal de Talento Humano	E9		D9			
H10	Ente Regulador	E10		D10			

GF10- Gestión de Activos Fijos

CODIGO						EDICIÓN	
GF10						1	
FECHA						PÁGINA	
				1			
CONTROLES							
PROCEDIMIENTOS		PLANES / ESTRATEGIAS		INDICADORES		REQUISITOS LEGALES	
P1	Manual de Procedimientos del Proceso de Gestión de Activos Fijos	A1	Plan Estratégico de ETAPA EP	I1	Cumplimiento de Bajas de Activos Fijos	L1	Manual de Administración de Activos Fijos
P2		A2	Plan Operativo Anual	IA	Grado de cumplimiento de la actividad	L2	Manual General de Administración y Control de Activos Fijos del Sector Público
P3		A3	Planes de Negocios	IA	Grado de cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso	L3	Reglamento de Responsabilidades. Acuerdo 7 de la Contraloría General de Estado
P4		A4	Políticas para la Gestión de Activos Fijos	IA		L4	Constitución de la República del Ecuador
P5		A5		I5		L5	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
P6		A6		I6		L6	Normas de Contabilidad
P7		A7		I7		L7	Normas de Custodio y Control Físico
P8		A8		I8		L8	Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración del Sector Público
P9		A9		I9		L9	Catálogo de Cuentas del Ministerio de Economía y Finanzas
						L10	Normas de Control Interno
P10		A10		I10		L11	Reglamentos Internos
PROCESO: Gestión de Activos Fijos		PROPÓSITOS				SUBPROCESOS	
		P1	Mantener un control eficaz, eficiente, oportuno y permanente de los Activos Fijos de la Empresa, por el Área de Contabilidad y Activos Fijos.			SP1	Altas de Activos Fijos
RESPONSABLE		P2				SP2	Mantenimiento de Activos Fijos
						SP3	Bajas de Activos Fijos
						SP4	
Administrador de Contabilidad y Activos Fijos		P3				SP5	
						SP6	
						SP7	
LÍMITES DEL PROCESO		INICIO:	Recepción de documento de Ingreso de Activo Fijo a Bodega.			RIESGOS: Falta de colaboración por parte del Custodio. Sistema Informático. Desconocimiento de la Normativa Legal Retroalimentación inoportuna de los documentos de soporte para el registro de Obras Terminadas.	
		FIN:	Emisión de Acta de Entrega - Recepción de Bajas de Activos Fijos				
INTERACCIONES		ENTRADAS:	Documento de Ingreso de Activos Fijos a Bodega. Solicitud de Ingreso de Activos Fijos a la Bodega de la Empresa. Acta Entrega Recepción de Altas de Activos Fijos.				
		SALIDAS:	Acta de Entrega - Recepción de Custodio del Activo Fijo - Acta Entrega Recepción de Bajas de Activos Fijos.				
RECURSOS							
PERSONAL		INFRAESTRUCTURA / EQUIPOS		DOCUMENTOS / REGISTROS		MATERIALES / INSUMOS / OTROS	
H1	Gerente General	E1	Edificios / Oficinas	D1	Acta Entrega Recepción de Activos Fijos	M1	Suministros de Oficina
H2	Subgerente Financiero	E2	Sistemas Informáticos: CG - AS 400 - Uniclass - SAD - Sigecom - GIS-QUIPUX - Correo Electrónico - Internet	D2	Acta Entrega Recepción de Ingresos	M2	Servicios Básicos
H3	Administrador de Contabilidad y Activos	E3	Utilitarios de Windows	D3	Acta Entrega Recepción de Bajas	I1	Base de Datos de Funcionarios de la Empresa
H4	Administradores Departamentales			D4	Acta Entrega Recepción de Adiciones o Componentes	I2	Solicitud de Ingreso de Activos Fijos
H5	Supervisor de Activos Fijos			D5	Acta Entrega Recepción de Transferencias: Por custodio, por ubicación, por ubicación y/o Custodio.	I3	
H6	Analista de Activos Fijos			D6	Reportes de Inventarios: Ingresos, Bajas, Transferencias	I4	
H7	Asistente de Activos Fijos			D7	Reportes de Depreciaciones	I5	
H8	Custodios (Colaboradores Institucionales)			D8	Reportes Generales de Apoyo a Áreas: Técnicas, Administrativa y Financiera.	I6	
H9		E4		D4	Base de Datos de Activos Fijos		

GF11- Operaciones Contables

CODIGO					EDICIÓN		
GF11					1		
FECHA					PÁGINA		
					1		
CONTROLES							
PROCEDIMIENTOS		PLANES / ESTRATEGIAS		INDICADORES		REQUISITOS LEGALES	
P1	Manual de Procedimientos del Proceso de Operaciones	A1	Plan Estratégico de ETAPA EP	I1	Cumplimiento del Plazo máximo concedido para la contabilización de las	L1	Constitución
P2		A2	Presupuesto	I2	Cumplimiento del Cronograma establecido para la conciliación de las transacciones	L2	Normas de Contabilidad Gubernamental*
P3		A3	Plan Operativo Anual	IA	Grado de cumplimiento de la actividad	L3	Legislación aplicable al Régimen Tributario
P4		A4	Planes de Negocio	IA	Grado de cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del	L4	Normas de Control Interno
		A5	Políticas para el Proceso de Operaciones Contables			L5	Ley de Empresas Públicas
						L6	LOSNCP y su Reglamento de Aplicación
						L7	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
						L8	COOTAD
						L9	Código de Trabajo
						L10	NEC
						L11	Reglamentos Internos de la Empresa
						L12	Ordenanzas Municipales
						L13	Contratos con Entidades Prestatarias
						L14	Acuerdos Ministeriales
PROCESO:		PROPÓSITOS / REQUISITOS / ESTRATEGIAS				SUBPROCESOS	
Operaciones Contables		P1	Validación, conciliación y registro oportuno de las cuentas contables para la obtención de los Estados Financieros.			SP1	Operaciones Contables
		P2				SP2	
RESPONSABLE		P3				SP3	
		P4				SP4	
Administrador de Contabilidad y Activos Fijos		R1				SP5	
LÍMITES DEL PROCESO		INICIO:		Captura automática de la información / Registro Manual de las transacciones financieras que se generan en la Empresa			RIESGOS: La entrega de documentos de soporte extemporáneos. Falla del sistema informático. Dependencia de otras áreas. Valores cargados en cuentas erróneas. Desconocimiento de la aplicación de la interfaz
		FIN:		Conciliación de la información de las transacciones financieras			
INTERACCIONES		ENTRADAS:		Registro contable de la información / documentación soporte de las transacciones financieras			
		SALIDAS:		Informe de Conciliación de cuentas / Transacción registrada en la contabilidad			
RECURSOS							
PERSONAL		INFRAESTRUCTURA / EQUIPOS		DOCUMENTOS / REGISTROS		MATERIALES / INSUMOS / OTROS	
H1	Subgerente Financiero	E1	Edificios y Oficinas	D1	Asientos Contables	M1	Suministros de Oficina
H2	Administrador de Contabilidad y Activos Fijos	E2	Sistemas Informáticos: CG: Webreport, Uniclass Consultas y Presupuestario - AS 400 - Datawarehouse - SAD - Sigecom -- QUIPUX - Correo Electrónico - Internet - Sistema Integrado de Aplicaciones (Activos Fijos, Bodegas, Recaudación, Facturación).	D2	Registro de transacciones eliminadas (registro manual)	M2	Servicios básicos
H3	Administrador de Tesorería y Cobranzas	E3		D3	Informe de Conciliación de cuentas	I1	Informes de Gastos y Transferencias Bancarias,
H4	Administrador de Facturación	E4		D4		I2	Informes de Tráfico de Interconexión
H5	Administrador de Bodega	E5		D5		I3	Resumen Contable de Rol de Pagos
H6	Administrador de Nómina	E6		D6		I4	Asientos contables
H7	Analista de Contabilidad y Activos Fijos	E7		D7		I5	Informes de Bodega General
H8	Asistente de Contabilidad y Activos Fijos	E8		D8		I6	Informe de Activos Fijos
H9	Analista de Tesorería	E9		D9		I7	Informes de Cuadros de Cartera
H10	Asistente de Tesorería	E10		D10		I8	Documentación de soporte para transacciones contables
H11	Analista de Producción	E11		D11		I9	
H12	Analista de Nómina	E12		D12		I10	

GF12- Análisis Financiero

CODIGO						EDICIÓN	
GF12						1	
FECHA						PÁGINA	
				1			
CONTROLES							
PROCEDIMIENTOS		PLANES / ESTRATEGIAS		INDICADORES		REQUISITOS LEGALES	
P1	Manual de Procedimientos de Análisis Financiero	A1	Plan Estratégico de ETAPA EP	I1	Cumplimiento en la presentación del Análisis Financiero Semestral	L1	Reglamento interno de la Empresa
P2		A2	Plan Operativo Anual	I2	Grado de cumplimiento de la actividad	L2	Ordenanzas Municipales
P3		A3	Planes de Negocios	I3	Grado de cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso	L3	Normas de Control Interno
P4		A4	Plan de Contrataciones	I4		L4	Contrato de Crédito
P5		A5	Políticas para la Administración de Recursos Financieros	I5		L5	NIF/Plan de cuentas Gubernamental
PROCESO: Análisis Financiero		PROPÓSITOS				SUBPROCESOS	
		P1	Elaboración del Análisis Financiero oportuno para la toma de decisiones gerenciales.			SP1	Elaboración del Análisis Financiero
RESPONSABLE		P2	Exponer la real situación de los servicios que presta la Empresa.			SP2	
		P3					
Administrador Departamental de Análisis Financiero		P4					
LÍMITES DEL PROCESO		INICIO:	Entrega oficial de los Estados Financieros por parte del Dpto. de Contabilidad			RIESGOS: Demora en la entrega de los Estados Financieros por parte del Dpto. de Contabilidad. Análisis Financieros realizados con información provisional. Falta de automatización en el cálculo de los indicadores financieros.	
		FIN:	Entrega del Análisis Financiero a la Subgerencia				
INTERACCIONES		ENTRADAS:	Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados y Balance de Comprobación.				
		SALIDAS:	Análisis Financiero de la Empresa				
RECURSOS							
PERSONAL		INFRAESTRUCTURA / EQUIPOS		DOCUMENTOS / REGISTROS		MATERIALES / INSUMOS / OTROS	
H1	Directorio de la Empresa ETAPA EP	E1	Computadoras - Impresoras	D1	Reportes de costos por línea de actividad	M1	Suministros de Oficina
H2	Gerencia General	E2	Oficinas	D2	Estados Financieros (Estado de Resultados, Estado de Situación Financiero, Balance de Comprobación)	I1	Información histórica
H3	Subgerente Financiero	E3	Sistemas Informáticos: CG - AS 400 - Uniclass - Sigecom -Data Warehouse -Click View- QUIPUX - Correo Electrónico- Internet	D3	Informe de declaración de impuestos	I2	Fichas y Diccionario de Datos
H4	Gerencia de Agua Potable y Saneamiento	E4		D4	Informe de anexo transaccional	I3	
H5	Gerencia de Telecomunicaciones			D5	Reportes del Sistema DWH de clientes	I4	
H6	Gerencia Comercial			D6			
H7	Administradores Departamentales						
H8	Analistas						
H9	Asistentes						

GRC03- Gestión de Cobranzas

GRC03-01 Recaudación

CODIGO						EDICIÓN	
GRC03-01						1	
FECHA						PÁGINA	
		1					
CONTROLES							
PROCEDIMIENTOS		PLANES / ESTRATEGIAS		INDICADORES		REQUISITOS LEGALES	
P1	Manual de Proceso de Gestión de Cobranzas	A1	Plan Estratégico de Etapa EP	I1	Eficiencia de la Contabilización por Recaudación	L1	Código Tributario
P2		A2	Planes Municipales	I2	Grado de Cumplimiento de la actividad	L2	Código Civil
P3		A3	Plan Operativo Anual	I3	Grado de Cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del	L3	Ordenanzas Municipales
P4		A4	Plan de Negocios	I4		L4	Acuerdos, Convenios
P5		A5	Políticas para el proceso de Recaudación	I5		L5	Reglamentos
P6		A6		I6		L6	Ley de Defensa al Consumidor
P7		A7		I7		L7	Ley Organica la Contraloría General del Estado
PROCESO: Gestión de Cobranzas		PROPÓSITOS				SUBPROCESOS	
		P1	Recuperar de manera oportuna las cuentas de los clientes			SP1	Recaudación
RESPONSABLE		P2	Recaudar los valores generados por los servicios brindados por la Empresa.			SP2	
		P3				SP3	
Administración de Tesorería y Cobranzas		P4				SP4	
		P5				SP5	
LÍMITES DEL PROCESO		INICIO:	Recibir la emisión de Títulos, facturas, órdenes de pago.			RIESGOS: Falta de Personal. Administración de Personal. Estructura Organizacional. Incorrecta emisión de títulos de crédito, Facturas u Órdenes de Pago (calidad de la información de clientes). Errores de Operatividad. Errores en el sistema. Sistemas informáticos adecuados. Falta de definiciones de responsabilidad Falta de Definición de Políticas Seguridad Física en Recaudación Cheques devueltos Billetes Falsos	
		FIN:	Recepción del Valor de la cuenta pendiente por deuda. Entrega de comprobante de Venta al Cliente (Factura, Nota de Débito o Nota de Venta)				
INTERACCIONES		ENTRADAS:	Emisión Títulos de Crédito, Factura o Ordenes de Pago.				
		SALIDAS:	Comprobante de Venta. Valor Recaudado. Registro contable (PAG).				
RECURSOS							
PERSONAL		INFRAESTRUCTURA / EQUIPOS		DOCUMENTOS / REGISTROS		MATERIALES / INSUMOS / OTROS	
H1	Administrador de Tesorería y Cobranzas	E1	Locales	D1	Facturas	M1	Suministros de Oficina
H2	Asistentes de Tesorería	E2	Equipos de Oficina	D2	Comprobantes de Depósitos, Transferencias, Voucher,	M2	Materiales de Archivo
H3	Recaudadores	E3	Sistemas Informáticos: AS400. SIGECOM	D3	Notas de Venta	I1	Emisiones de Servicios
H4	Supervisores de Entidades Bancarias	E4	Sistemas Informáticos de los Bancos para pagos recurrentes	D4	Notas de Débito	I2	
H5	Transportadores de Valores	E5		D5	Órdenes de Pago	I3	
H5	Representantes de Locales Tercerizados de Cobro			D6	Reportes diarios de cierre de caja		
H1				D7	Reportes de recaudación mensual de locales tercerizados		
H2				D8	Comunicaciones de Pago de los Bancos		
				D9	Contabilizaciones		
				D10	Registro de pagos por cortes o reconexiones		
H3				D11	Registros contables		

GRC03- Gestión de Cobranzas**GRC03-06 Recaudación Especies Valoradas**

CODIGO						EDICIÓN	
GRC03-06						1	
FECHA						PÁGINA	
				1			
CONTROLES							
PROCEDIMIENTOS		PLANES / ESTRATEGIAS		INDICADORES		REQUISITOS LEGALES	
P1	Manual de Procedimientos del Proceso recaudación de especies valoradas del Parque Nacional Cajas	A1	Políticas para el Proceso de Pagos	I1	Saldo Periódico de Especies Valoradas	L1	Código Tributario
P2		A2	Presupuesto	I2	Grado de Cumplimiento de la actividad	L2	Código Civil
P3		A3		I3	Grado de Cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso	L3	Ordenanzas Municipales
P4		A4		I4		L4	Acuerdos, Convenios
P5		A5		I5		L5	Reglamentos
P6		A6		I6		L6	Ley de Defensa al Consumidor
P7		A7		I7		L7	Ley de la Contraloría General del Estado
P8		A8		I8		L8	Normas de Control Interno
PROCESO: Pagos			PROPÓSITOS			SUBPROCESOS	
			P1	Registro de información oportuna y veraz de los valores recaudados		SP1	Recaudación de especies valoradas
RESPONSABLE			P2	Cumplir de manera oportuna con el depósito de valores en la Empresa.		SP2	
			P3			SP3	
Administrador de Tesorería			P4			SP4	
			P5			SP5	
LÍMITES DEL PROCESO		INICIO:	Entrega de especies valoradas al responsable de uso público			RIESGOS: Falta de personal o vehículo del Parque Nacional Cajas para recorrido por los diferentes controles. Falla del sistema informático.	
		FIN:	Depósito de valores en la cuenta de Empresa				
INTERACCIONES		ENTRADAS:	Acta entrega recepción de especies valoradas				
		SALIDAS:	Registro de reportes semanales				
B							
PERSONAL		INFRAESTRUCTURA / EQUIPOS		DOCUMENTOS / REGISTROS		MATERIALES / INSUMOS / OTROS	
H1	Gerente General	E1	Edificios, Oficinas, vehículo	D1	Factura	M1	Suministros de Oficina
H2	Subgerente Financiero	E2	Sistemas Informáticos: CG - AS 400 - Sigecom - Correo Electrónico - Archivo Excel control de especies valoradas	D2	Acta entrega -recepcion especies valoradas	M2	Especies valoradas
H3	Administrador de Tesorería y Cobranzas	E3		D3	Reportes de especies valoradas	I1	
H4	Asistente de Tesorería			D4		I2	

GRC03- Gestión de Cobranzas**GRC03-07 Recaudación Telefonía Pública**

CODIGO						EDICIÓN		
GRC03-07						1		
FECHA						PÁGINA		
				1				
CONTROLES								
PROCEDIMIENTOS		PLANES / ESTRATEGIAS		INDICADORES		REQUISITOS LEGALES		
P1	Manual de Procedimientos del Proceso recaudación de Telefonía Pública	A1	Políticas para el Proceso de Recaudación	I1	Cumplimiento del Plan diario de Recaudación por Telefonía Pública	L1	Reglamentación interna de la Empresa	
P2		A2		I2	Grado de Cumplimiento de la actividad	L2	Normas de Control Interno para Entidades del Sector Público	
P3		A3		I3	Grado de Cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso	L3	Código Tributario	
P4		A4		I4		L4	Ley de Contraloría General del Estado	
PROCESO: Recaudación de Telefonía Pública			PROPÓSITOS			SUBPROCESOS		
			P1	Recaudar los valores generados por los servicios de Telefonía Pública			SP1	Recaudación por Telefonía Pública
RESPONSABLE			P2				SP2	
			P3				SP3	
Administrador de Tesorería			P4				SP4	
			P5				SP5	
LÍMITES DEL PROCESO		INICIO:	Entrega de formulario, llaves y alcancias para recorrido correspondiente			RIESGOS: Falta de personal Falla del sistema informático. Asaltos		
		FIN:	Depósito de valores en la cuenta de Empresa					
INTERACCIONES		ENTRADAS:	Acta entrega recepción de llaves y alcancias					
		SALIDAS:	Registro de reportes diarios					
B								
PERSONAL		INFRAESTRUCTURA / EQUIPOS		DOCUMENTOS / REGISTROS		MATERIALES / INSUMOS / OTROS		
H1	Gerente General	E1	Edificios, Oficinas,	D1	Factura	M1	Suministros de Oficina	
H2	Subgerente Financiero	E2	Sistemas Informáticos: CG - AS 400 - Sigecom - Correo Electrónico - Archivo Excel detalle de recaudación	D2	Acta entrega -recepción de llaves y alcancia	M2	Alcancias en perfectas condiciones	
H3	Administrador de Tesorería y Cobranzas	E3	Máquina contadora	D3	Formulario de recorridos diarios	I1	Cinturones de seguridad para alcancias	
H4	Analista de Tesorería			D4	Detalle de recaudación	I2	Fundas (plasticas, lona)	
H5	Asistente de Tesorería			D5	Acta de monedas no registradas	I3		

PN03- Planificación del Presupuesto

CODIGO						EDICIÓN	
PN03-02						2.0	
FECHA						PÁGINA	
				1			
CONTROLES							
PROCEDIMIENTOS		PLANES / ESTRATEGIAS		INDICADORES		REQUISITOS LEGALES	
P1	Manual de Procedimientos de la Presupuestación	A1	Políticas para el Proceso de Planificación del Presupuesto	I1	Cumplimiento del cronograma para la formulación del Presupuesto	L1	Constitución Política de la República del Ecuador
		A2	Plan Estratégico de Etapa EP	I2	Cumplimiento del Registro de Compromisos Presupuestarios	L2	Plan Nacional del Buen Vivir
		A3	Planes de Negocio	I3	Cumplimiento de Aprobaciones de Ordenes de Compra y Servicios.	L3	Normas Técnicas del Presupuesto emitidas por el Ministerio de Finanzas
		A4	POA	I4	Efectividad en el Cumplimiento mensual de Entrega de Cédulas Presupuestarias.	L4	Ley de Empresas Públicas
				I5	Efectividad en el Cumplimiento trimestral de Entrega de Evaluaciones Presupuestarias.	L5	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización -COOTAD-
				IA	Grado de Cumplimiento de la actividad	L6	Código de Planificación y Finanzas Públicas
				IA	Grado de Cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso	L7	Ley de Regulación Económica y Control del Gasto Público
				IB		L8	Plan de Ordenamiento Territorial
				I9		L9	Código de Trabajo
				I10		L10	Normas de Control Interno y Austeridad del Gasto Público
				I11		L11	Reglamentos Internos de la Empresa
				I12		L12	Ley Orgánica de Contratación Pública
						L13	Ordenanzas Municipales
					I13		L14
PROCESO: Gestión Presupuestaria		PROPÓSITOS				SUBPROCESOS	
RESPONSABLE		P1	Contar con un presupuesto aprobado para cada ejercicio económico y para la presupuestación plurianual, inscrito en las leyes y objetivos empresariales.			SP1	Elaboración del Presupuesto y su Reforma
		P2	La Gestión Presupuestaria se realizan incrementos y disminución de créditos			SP2	
		P3	Ejecución presupuestaria a través del registro de compromisos, aprobaciones de órdenes de compra y servicios.			SP3	
		P4	Evaluar la efectividad de la gestión de la Empresa en términos presupuestarios y de ejecución.			SP4	
		P5	Liquidación y cierre presupuestario al final del ejercicio fiscal			SP5	
Administrador de Presupuesto					SP6		
					SP7		
LÍMITES DEL PROCESO		INICIO:	Programación Presupuestaria			RIESGOS : Retraso en la elaboración del Presupuesto Institucional Incorrecta asignación de recursos en los diferentes proyectos y macroactividades, para ejecución de POAs. El presupuesto Institucional no se constituiría en una herramienta de Gestión Gerencial eficaz. Produce retraso en la entrega de información a organismos de control y podrá acarrear sanciones a sus autoridades.	
		FIN:	Liquidación y cierre del Presupuesto				
INTERACCIONES		ENTRADAS:	Inicio de la Presupuestación para el presente ejercicio fiscal				
		SALIDAS:	Liquidación presupuestaria				
RECURSOS							
PERSONAL		INFRAESTRUCTURA / EQUIPOS		DOCUMENTOS / REGISTROS		MATERIALES / INSUMOS / OTROS	
H1	Directorio	E1	Edifios	D1	Presupuesto anual	M1	Suministros de Oficina
H2	Gerente General	E2	Oficinas	D2	Informe de Cédulas Presupuestarias Mensuales y Anuales.	M2	Información histórica
H3	Subgerente Financiero	E3	Equipo de Oficina	D3	Informes de Evaluación de Ejecución Presupuestaria, trimestral y anual	M3	Políticas Presupuestarias
H4	Gerentes - Subgerentes de área	E4	Equipos Informáticos	D4	Reforma presupuestaria	I1	Distributivo de Empleados y Trabajadores
H5	Administrador de Presupuestos	E5	Sistemas de Información: AS400 - CG - Uniclass Módulo de Presupuesto - Uniclass Reporteador - Uniclass Consultas - Enterprise Project Management - SAD - SAO - QUIPUX - Correo Electrónico - Internet	D5	Compromiso Presupuestario	I2	Plan de Nacional Para el Buen Vivir y Plan de Ordenamiento territorial del GAD
H6	Analista de Presupuestos	E6	Sistemas de Información: AS400 - CG - Uniclass Módulo de Presupuesto - Uniclass Reporteador - Uniclass Consultas - Enterprise Project Management - SAD - SAO - QUIPUX - Correo Electrónico - Internet	D6	Informe de Liquidación de la Ejecución Presupuestaria	I3	Plan Estratégico Empresarial y Planificación Operativa Anual (POA)
H7				D7	Registros Presupuestarios por área	I4	Planificación de Inversiones Anual (PIA)
H8				D8	Certificaciones Presupuestarias	I5	Manuales de Acuerdos y Normas Técnicas para la Presupuestación
H9				R1	Registros de Cierre Presupuestario	I6	Clasificadores de Cuentas de Ingresos y Gastos para el Sector Público
				R2	Registro de Transferencias entre partidas presupuestarias	I7	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización -COOTAD-
				R3		I8	Código de Planificación y Finanzas Públicas
							Planificación de Plan Anual de Contrataciones (PAC)

ANEXO 2
MANUALES DE PROCESOS
SUBGERENCIA FINANCIERA ETAPA EP



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y FLUJOGRAMAS

**GF01- PROCESO ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
FINANCIEROS**



		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Administración de Recursos Financieros	
Subproceso	Administración de Empréstitos	

1. OBJETIVO DEL PROCESO

Establecer una correcta administración de la gestión financiera sobre el proceso de Empréstitos Externos.

2. ALCANCE

El proceso de Administración de Empréstitos inicia con el contrato de crédito y fideicomiso, suscrito entre la Institución Prestamista y la Empresa; en el mismo contrato se establece la aprobación del crédito y las condiciones de financiamiento.

La actividad de Administración de Créditos termina con el cumplimiento periódico de las condiciones financieras del crédito que se establecen en las tablas de amortización, información que se considera en la programación del flujo de caja para el pago de los dividendos periódicos.

3. GLOSARIO DE TERMINOS Y DEFINICIONES

Contrato o Convenio de Préstamo y Fideicomiso: Documento que establece la constancia de la aprobación de la operación de crédito entre el Prestamista y Prestatario; así como, establece las condiciones generales y financieras del crédito vigente.

Institución Prestamista: Entidad Pública o Privada que otorga los recursos para el financiamiento de los proyectos de la Empresa.

Tablas de Amortización: Instrumento financiero que determina las obligaciones de la Empresa correspondientes al pago por concepto de dividendos.

Desembolsos: Monto desembolsado, que corresponde a un porcentaje del valor total del crédito aprobado para el cumplimiento de los proyectos programados.

4. POLÍTICAS, NORMAS Y/O REGULACIONES

- Ley Orgánica de Empresas Públicas
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.
- Contrato o Convenio de Préstamo y Fideicomiso.
- Normas de Control Interno

		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Administración de Recursos Financieros	
Subproceso	Administración de Empréstitos	

5. INDICADORES DE EVALUACIÓN

Indicador de Proceso	
Código	Indicador
I01-GF01	Índice de monto total del servicio de la deuda
Indicador por Actividad	
Código	Indicador
IA-GF01	Grado de Cumplimiento de la actividad
IA-GF01	Grado de Cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso

6. RESPONSABLE DEL PROCESO.

El responsable por dar seguimiento y monitorear cada una de las actividades que se desarrollen en el proceso es el Administrador de Tesorería.

7. RESPONSABILIDADES

Subgerente Financiero:

El Subgerente Financiero comunica al Funcionario Responsable y al Administrador del Dpto. de Tesorería, sobre:

- La disposición de los desembolsos del crédito, los mismos que se realizan de acuerdo a la programación de los proyectos.
- Las tablas de amortización para el cumplimiento de las obligaciones de pago de los dividendos, de acuerdo a la frecuencia de pago establecida en el Contrato de Crédito.
- Cualquier resolución sobre el crédito, es decir, modificación al plan de inversiones, ampliación de plazos para desembolsos; así como cualquier resolución que deba ser considerada para la Administración del Crédito.

		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Administración de Recursos Financieros	
Subproceso	Administración de Empréstitos	

Administrador del Departamento de Tesorería y Cobranzas:

- Comunicar al Analista de Tesorería sobre las condiciones financieras del contrato de crédito.
- Controlar el cumplimiento de pagos y desembolsos de los contratos de crédito.
- Comunicar al Analista de Tesorería sobre la transferencia bancaria que corresponde a los pagos y los desembolsos de cada crédito.

Analista de Tesorería:

- Revisar y controlar el cálculo de las tablas de amortización conforme las condiciones financieras establecidas en el convenio de crédito. De igual forma, revisar el cálculo de la devolución de valores por concepto de pagos anticipados.
- Reportar a través de un Memorando a Contabilidad sobre la confirmación (transferencias bancarias) de pago de las obligaciones de los dividendos (capital, intereses y comisiones) para el registro contable que corresponda.
- Reportar a las respectivas Subgerencias sobre la confirmación de los desembolsos para las gestiones correspondientes de cada Área.
- Presentar mensualmente un informe sobre la situación financiera de cada crédito al Subgerente Financiero, el informe incluye la cartera vigente, monto total de dividendos cancelados hasta el periodo del informe, monto del crédito desembolsado y monto por desembolsar, valor estimado de dividendos por pagar y el número de dividendos pendientes de pago.
- Realizar proyecciones sobre dividendos (capital, intereses y comisiones) para el presupuesto y Flujo de Caja Anual de la Empresa.

8. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS GF01

8.1. SUBPROCESO ADMINISTRACIÓN DE EMPRÉSTITOS GF01-01

8.1.1. PROCEDIMIENTO DE DESEMBOLSO DE EFECTIVO GF01-01-03

Departamento de Tesorería

1. Recibir copia del contrato y analizar las condiciones financieras del crédito
Si el contrato de crédito lo dispone: solicitar una cuenta en el Banco Central, gestionar el permiso de apertura de una cuenta única utilizada específicamente para el proyecto de acuerdo a lo especificado en el contrato y a los requisitos

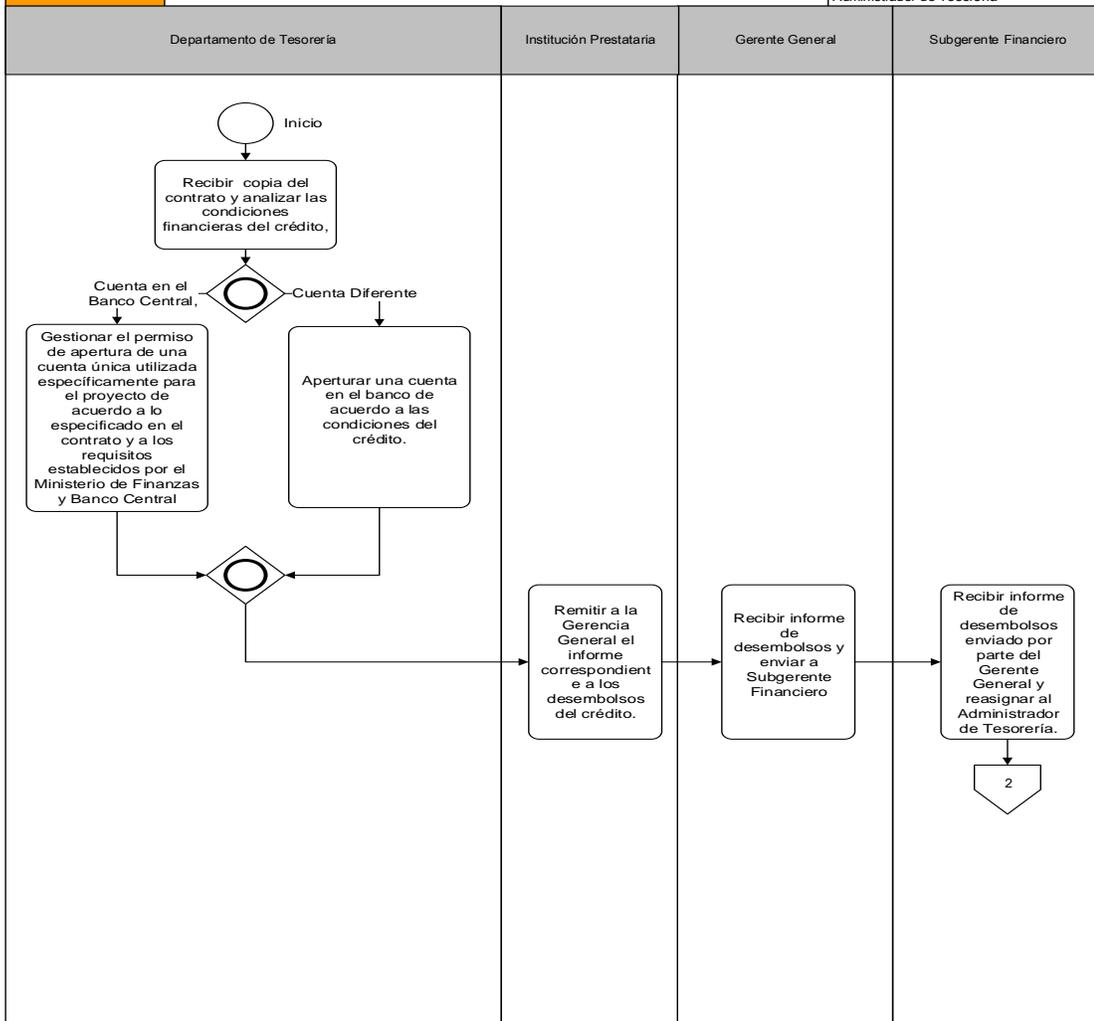
		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Administración de Recursos Financieros	
Subproceso	Administración de Empréstitos	
<p>establecidos por el Ministerio de Finanzas y Banco Central. Continuar con la actividad 2.</p> <p>Si el acreedor solicita una cuenta diferente: aperturar una cuenta en el banco de acuerdo a las condiciones del crédito. Continuar con la actividad 2.</p> <p>Institución Prestataria</p> <p>2. Remitir a la Gerencia General el informe correspondiente a los desembolsos del crédito.</p> <p>Gerente General</p> <p>3. Recibir informe de desembolsos y enviar a Subgerente Financiero</p> <p>Subgerente Financiero</p> <p>4. Recibir informe de desembolsos enviado por parte del Gerente General y reasignar al Administrador de Tesorería</p> <p>Administrador del Departamento de Tesorería:</p> <p>5. Recibir la notificación de la Institución Prestataria sobre el informe de desembolsos en que se confirma la transferencia a las cuentas bancaria determinadas en el convenio de préstamo para este fin.</p> <p>6. Reasignar el informe de notificación del desembolso al Analista de Tesorería.</p> <p>Analista de Tesorería</p> <p>7. Recibir la reasignación y confirmar que el desembolso esté acreditado en la cuenta bancaria determinada y de acuerdo a las condiciones del Contrato de Préstamo.</p> <p>8. Comunicar al Departamento de Contabilidad a través de un memorando el desembolso para el correspondiente registro contable, también hacerlo al Departamento de Presupuesto para que se proceda con el registro en las diferentes partidas presupuestarias de ingresos.</p> <p>Administrador de Contabilidad y Activos Fijos</p> <p>9. Recibir la notificación y reasignar a Analista de Contabilidad.</p>		

		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Administración de Recursos Financieros	
Subproceso	Administración de Empréstitos	
<p>Analista de Contabilidad</p> <p>10. Recibir la asignación y registrar el asiento contable respectivo.</p> <p>Administrador de Presupuesto</p> <p>11. Recibir notificación y registrar la información en las diferentes partidas presupuestarias de ingresos.</p> <p>Analista de Tesorería</p> <p>12. Comunicar la confirmación de la transferencia bancaria por concepto de desembolsos al Responsable del Proyecto (Gerencia de Agua Potable o Telecomunicaciones) para los trámites que corresponde a cada Área.</p> <p>Responsable del Proyecto</p> <p>13. Conocer el desembolso y realizar los trámites correspondientes a su gestión.</p> <p>Analista de Tesorería</p> <p>14. Registrar el valor del desembolso en el flujo de Caja (<i>Procedimiento de Proyección de Ingresos por Financiamiento GF02-01-03</i>)</p> <p>15. Registrar el desembolso en el informe sobre la situación financiera de los créditos vigentes, generar el mismo y enviar a Administrador de Tesorería vía memorando. (Mensualmente).</p> <p>Administrador del Departamento de Tesorería:</p> <p>16. Recibir el informe, sumillar y enviar al Subgerente Financiero.</p> <p>Subgerente Financiero</p> <p>17. Recibir el informe y revisar.</p> <p>Si el informe está incorrecto: enviar al Analista de Tesorería para que realice las debidas correcciones. Regresar a la actividad 15. Si el informe está correcto: Conocer el informe y tomar decisiones. FIN</p>		

		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Administración de Recursos Financieros	Fecha:
Subproceso	Administración de Empréstitos	

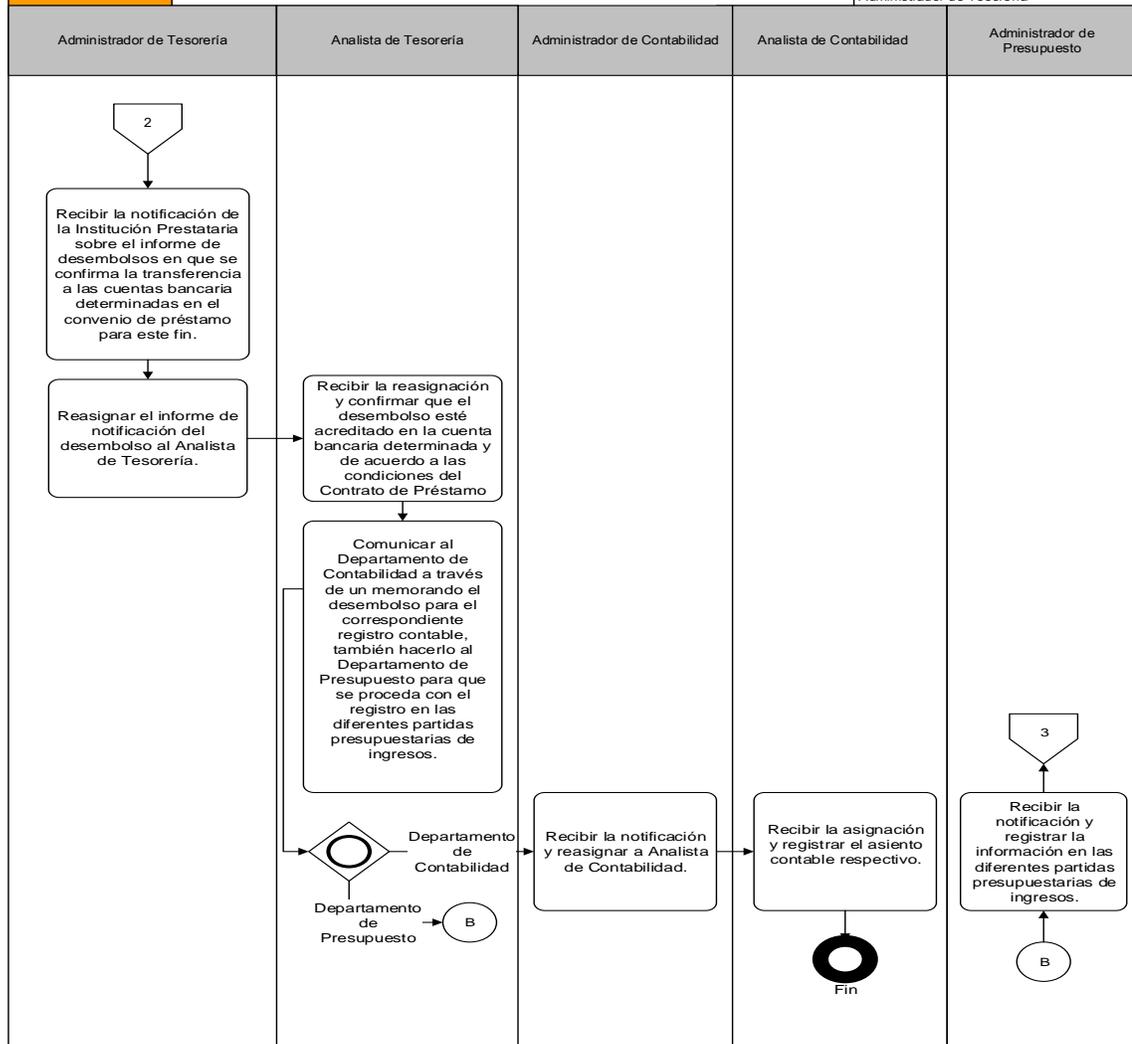
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE DESEMBOLSO DE EFECTIVO GF01-01-03

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Administración de Recursos Financieros	
Subproceso:	Administración de Empréstitos	Código: GF01-01-03
Procedimiento:	Desembolso de Efectivo	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Tesorería

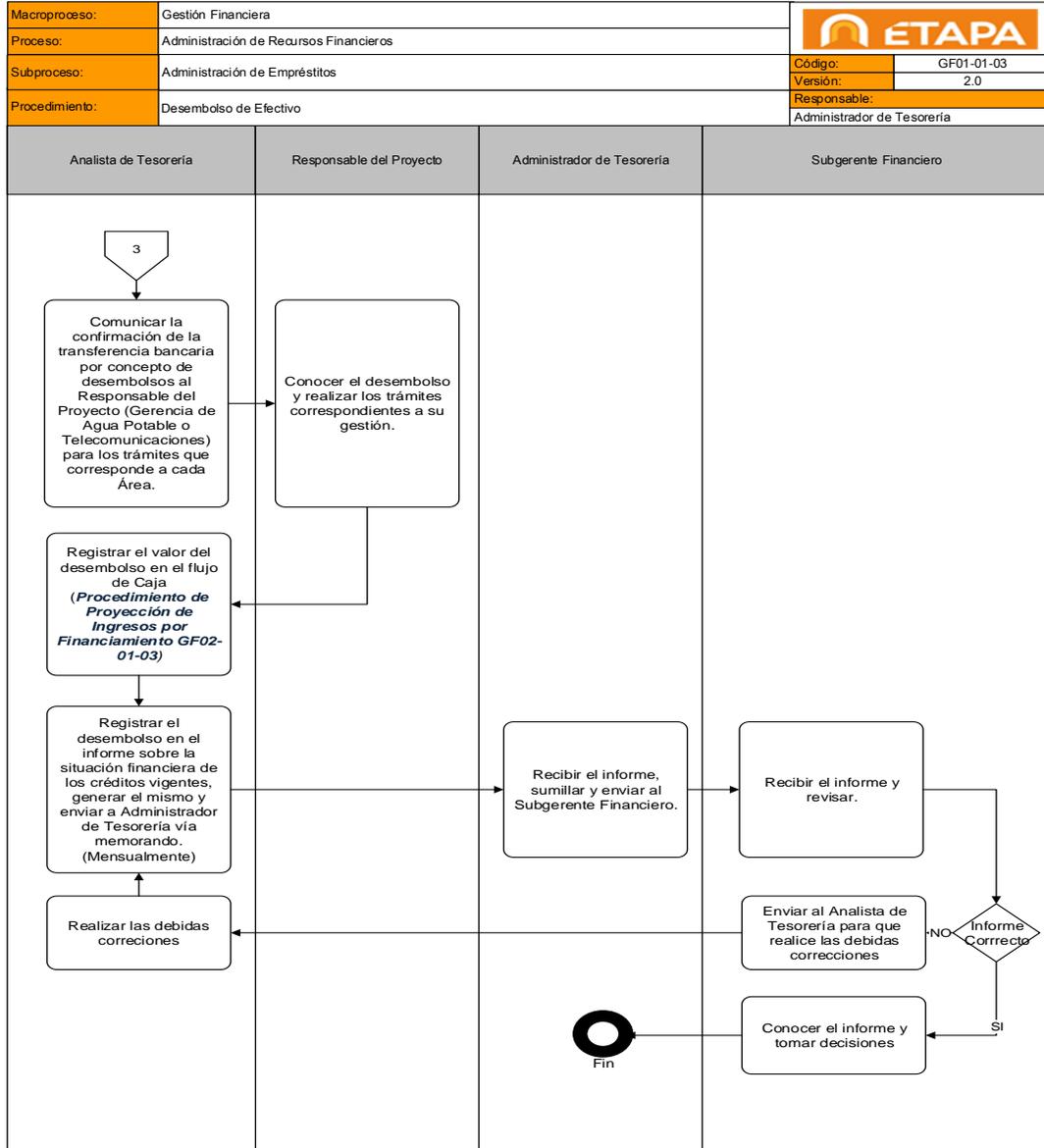


		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Administración de Recursos Financieros	
Subproceso	Administración de Empréstitos	Fecha:

Macroproceso:	Gestión Financiera							
Proceso:	Administración de Recursos Financieros							
Subproceso:	Administración de Empréstitos							
Procedimiento:	Desembolso de Efectivo							
		<table border="1"> <tr> <td>Código:</td> <td>GF01-01-03</td> </tr> <tr> <td>Versión:</td> <td>2.0</td> </tr> <tr> <td>Responsable:</td> <td>Administrador de Tesorería</td> </tr> </table>	Código:	GF01-01-03	Versión:	2.0	Responsable:	Administrador de Tesorería
Código:	GF01-01-03							
Versión:	2.0							
Responsable:	Administrador de Tesorería							



		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Administración de Recursos Financieros	
Subproceso	Administración de Empréstitos	Fecha:



		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Administración de Recursos Financieros	
Subproceso	Administración de Empréstitos	

8.1.2. PROCEDIMIENTO DE PAGO DE DEUDA GF01-01-04

Institución Prestataria

1. Enviar a la Gerencia General las notificaciones de pago en las que se adjunta tablas de amortización.

Gerente General

2. Recibir la notificación de pago en las que se adjunta tablas de amortización y enviar a Subgerente Financiero

Subgerente Financiero

3. Recibir la información de la notificación de pago y reasignar al Administrador de Tesorería

Administrador del Departamento de Tesorería:

4. Recibir las tablas de amortización de acuerdo a la frecuencia de las condiciones del crédito por parte de la Entidad Prestataria y reasignar al Analista para el control y cuadro de la información.

Analista de Tesorería:

1. Recibir las tablas de amortización, recalcular los valores de capital e intereses y comparar con las tablas de amortización enviadas por la Entidad Prestataria.
Si existe diferencias: enviar el reclamo a la Entidad Prestataria para que presente las aclaraciones o correcciones que correspondan y comparar nuevamente con el cálculo realizado. Regresar a la actividad 2.Si no existe diferencias: Continuar con la actividad 3.
2. Gestionar, dar seguimiento y confirmar en el estado de cuenta el movimiento de egreso que corresponde al pago de los dividendos de acuerdo al cronograma de pagos de la tabla de amortización.
3. Comunicar a través de un memorando a Contabilidad sobre la transferencia bancaria por concepto de pago de dividendos para el correspondiente registro, así como, al Ministerio de Finanzas en el caso de que el crédito sea aprobado con un Organismo Internacional.

		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Administración de Recursos Financieros	Fecha:
Subproceso	Administración de Empréstitos	

Administrador de Contabilidad y Activos Fijos

4. Recibir notificación del pago de dividendos y reasignar a Analista de Contabilidad.

Analista de Contabilidad

5. Recibir la asignación y registra el asiento contable correspondiente al egreso de efectivo por pago de deuda.

Analista de Tesorería

6. Registrar el egreso de efectivo en el Flujo de Caja (*Continuar con el proceso de Administración del Flujo de CajaGF02*) y en el informe mensual de la situación financiera de los créditos vigentes.

7. Generar y enviar el informe mensual de la situación financiera de los créditos vigentes al Administrador de Tesorería.

Administrador del Departamento de Tesorería:

8. Recibir el informe, sumillar y enviar al Subgerente Financiero.

Subgerente Financiero

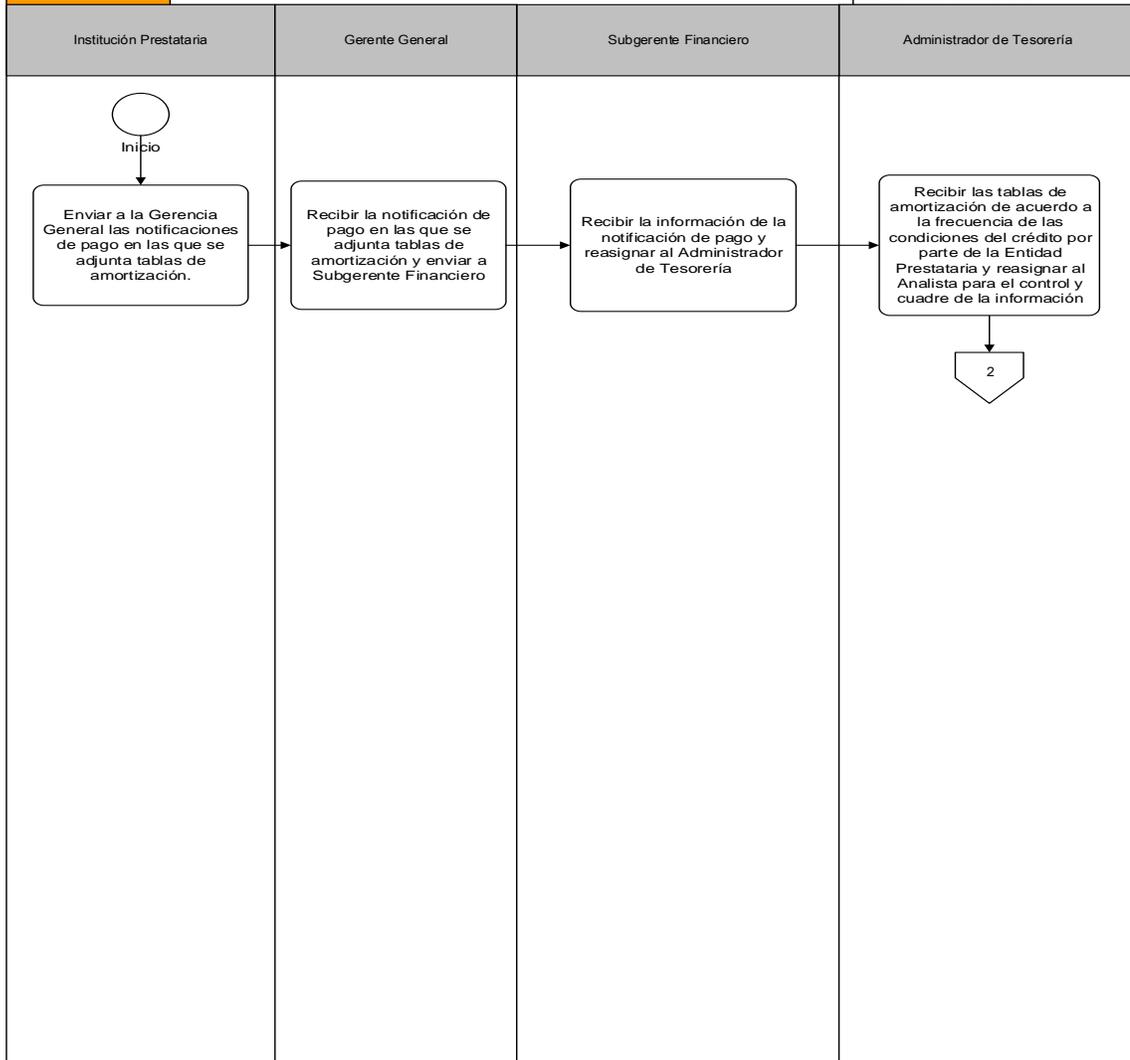
5. Recibir el informe y revisar.
Si el informe está incorrecto: enviar al Analista de Tesorería para que realice las debidas correcciones. Regresar a la actividad 8.

Si el informe está correcto: Conocer el informe y tomar decisiones. **FIN**

		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Administración de Recursos Financieros	Fecha:
Subproceso	Administración de Empréstitos	

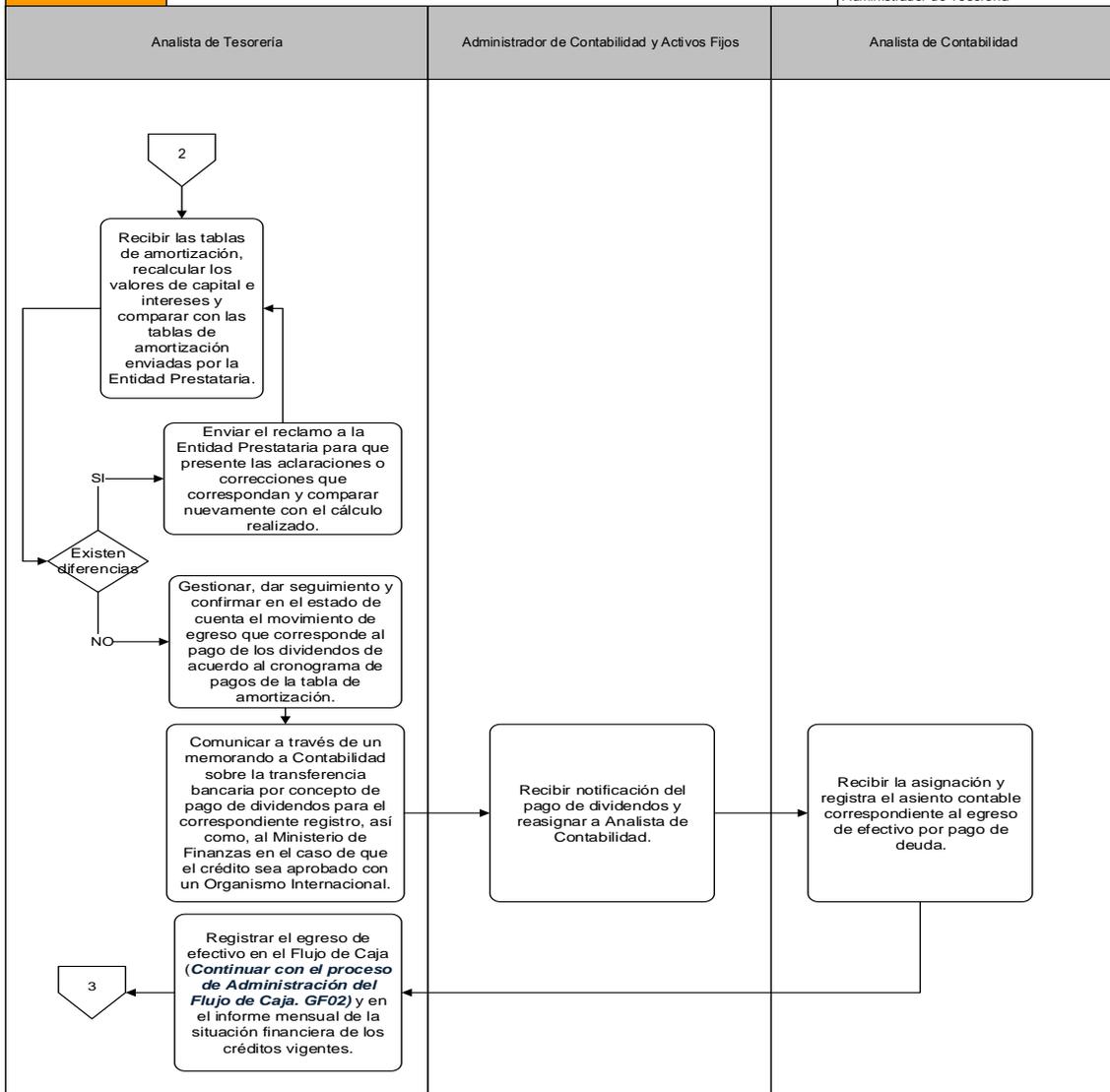
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PAGO DE DEUDA GF01-01-04

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Administración de Recursos Financieros	
Subproceso:	Administración de Empréstitos	Código: GF01-01-04
Procedimiento:	Pago de Deuda	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Tesorería



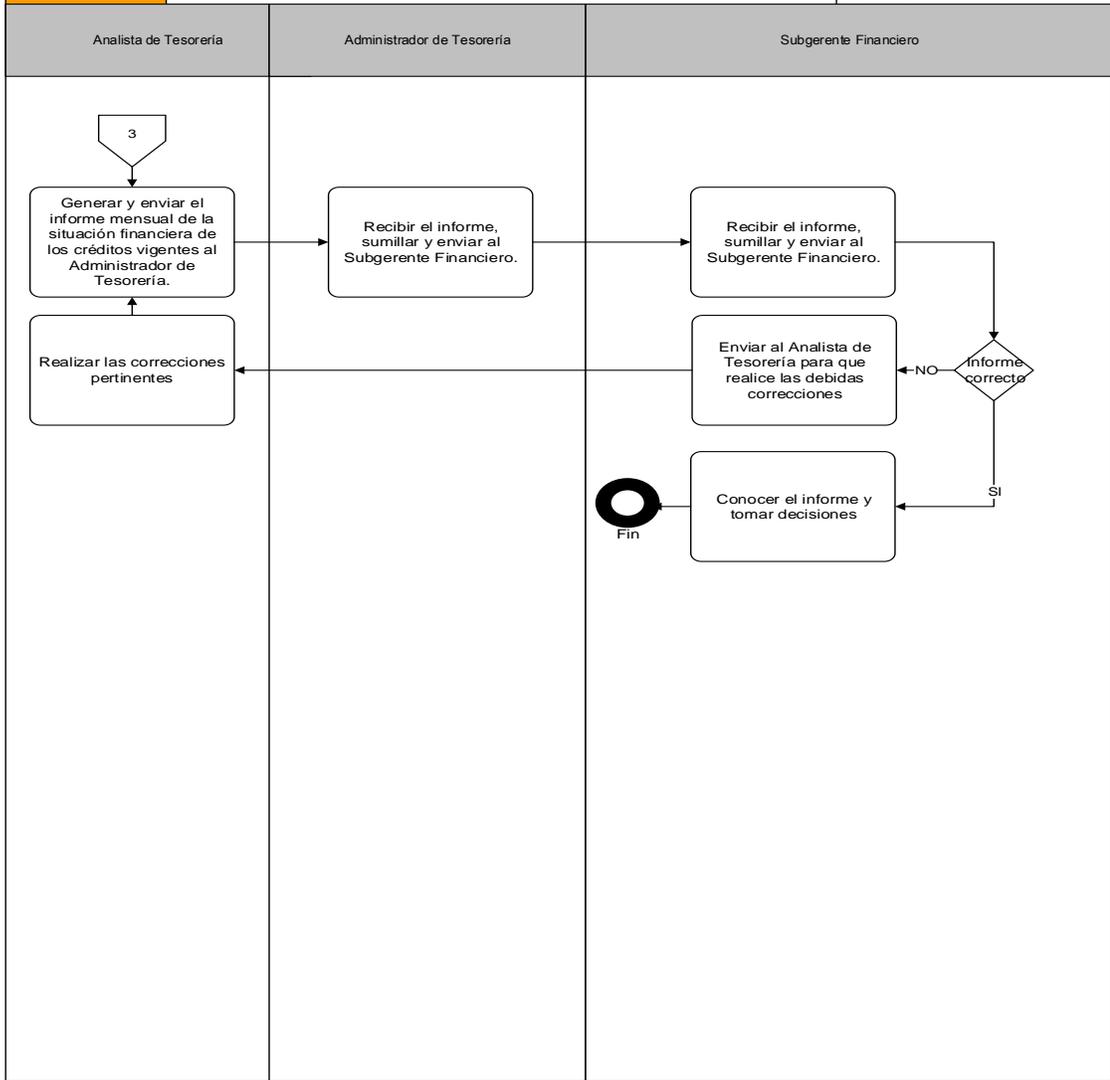
		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Administración de Recursos Financieros	
Subproceso	Administración de Empréstitos	
		Fecha:

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Administración de Recursos Financieros	
Subproceso:	Administración de Empréstitos	Código: GF01-01-04
Procedimiento:	Pago de Deuda	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Tesorería



		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Administración de Recursos Financieros	
Subproceso	Administración de Empréstitos	
		Fecha:

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Administración de Recursos Financieros	
Subproceso:	Administración de Empréstitos	
Procedimiento:	Desembolso de Efectivo	
		Código: GF01-01-04
		Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Tesorería



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y FLUJOGRAMAS

GF02- PROCESO ADMINISTRACIÓN DEL FLUJO DE CAJA



Cód.: GF02		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Administración de Flujo de Caja	
Subproceso	Proyección de Flujo de Caja / Evaluación de Flujo de Caja	

1. OBJETIVO DEL PROCESO

Registrar los flujos de entrada y salida de fondos, que permitan optimizar el movimiento de efectivo en el corto plazo.

2. ALCANCE

El Alcance de este proceso inicia con la recolección de información interna y termina en la Proyección Anual del Flujo de Caja y la Evaluación Mensual sobre el movimiento de efectivo en el mes corriente.

Es importante indicar que hasta la fecha del levantamiento del proceso, la Empresa no dispone de un sistema o la implementación de un desarrollo informático que permita ejecutar la presente herramienta, por lo que, la proyección, control, evaluación es de forma manual.

3. GLOSARIO DE TERMINOS Y DEFINICIONES

- **Presupuesto:** Es un componente del sistema de Administración Financiera y un instrumento para el desarrollo de las políticas públicas del gobierno local, proporciona un marco de referencia de mejora de la gestión de la administración a través de los planes estratégicos de las Unidades de Negocio de Telecomunicaciones y Agua Potable.
- **Flujo de Caja:** Instrumento de la programación financiera que refleja las proyecciones de ingresos y gastos de un período e identifica las necesidades de financiamiento a corto plazo, así como los posibles excedentes de caja.
- **POA (Plan Operativo Anual):** Documento en el que se detallan los proyectos estratégicos que la empresa debe ejecutar durante el ejercicio económico, el mismo debe estar perfectamente alineado con el Plan Estratégico de la Institución.
- **Registros Contables:** Información contable sobre determinadas cuentas contables de activo, pasivo, ingresos y gastos.
- **Ingresos de Autogestión:** Son recursos que las entidades y organismos del sector público obtienen por la venta de bienes y servicios, tasas, contribuciones, derechos, arrendamientos, rentas de inversiones, multas y otros, se recaudarán a través de las cuentas rotativas de ingresos aperturadas en los bancos corresponsables del depositario oficial de los fondos públicos o en las cuentas institucionales disponibles en el depositario oficial.

Cód.: GF02		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Administración de Flujo de Caja	
Subproceso	Proyección de Flujo de Caja / Evaluación de Flujo de Caja	

- **Estados de Cuenta:** Registro de movimientos de créditos y débitos sobre el disponible efectivo que mantiene la Empresa en cada Institución Bancaria.

4. POLÍTICAS, NORMAS Y/O REGULACIONES

- Normas de Control Interno para las Entidades y Organismos del Sector Público y personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de recursos públicos.
- Reglamentos y Políticas Internas de la Empresa
- Ordenanza de Constitución, Organización y Funcionamiento de ETAPA EP.
- Resoluciones emitidas por el Banco Central del Ecuador y Ministerio de Finanzas

5. INDICADORES DE EVALUACIÓN

Indicador de Proceso	
Código	Indicador
I01-GF02	Suficiencia de Efectivo
Indicador por Actividad	
Código	Indicador
IA-GF02	Grado de Cumplimiento de la actividad
IA-GF02	Grado de Cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso

El responsable por la previsión, gestión y control del proceso, así como establecer puntos de control es la Administradora de Tesorería.

6. RESPONSABILIDADES

Directorio

- Autorizar el presupuesto anual
- Autorizar el proceso de endeudamiento.
- Autoriza la reforma del presupuesto

Cód.: GF02		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Administración de Flujo de Caja	
Subproceso	Proyección de Flujo de Caja / Evaluación de Flujo de Caja	
<p>Gerencia Comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> Revisar y validar los ingresos previstos para el correspondiente ejercicio fiscal. (Subgerencia de Planificación y Gerencia comercial coordinan) <p>Subgerencia de Planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> Proporcionar la información que corresponde a la proyección mensualizada de los ingresos de acuerdo a cada categoría y Unidad de Negocio, de acuerdo a las políticas comerciales y de ventas que establece la Gerencia Comercial. <p>Departamento de Presupuestos</p> <ul style="list-style-type: none"> Programar, formular, aprobar, ejecutar, evaluar y liquidar presupuesto de la Empresa. Construir y gestionar el presupuesto anual de la empresa, información que constituye el insumo de entrada para la proyección del flujo de caja. <p>Subgerente Financiero</p> <ul style="list-style-type: none"> Revisar, autorizar y aprobar la proyección del flujo de caja anual en el que se establece la previsión mensualizada de ingresos y gastos (disponibilidad de fondos) Controlar y evaluar los flujos de entradas y salidas de fondos; permitiendo compatibilizar los requerimientos programáticos del presupuesto con la disponibilidad real de fondos y priorizar su atención Analizar y gestionar la evaluación del flujo de caja mensual con el fin de determinar las estrategias sobre ingresos para cubrir las necesidades de financiamiento a corto plazo. <p>Administrador de Tesorería</p> <ul style="list-style-type: none"> Controlar, gestionar y evaluar los flujos de entradas (ingresos de la empresa por recaudaciones) y salidas de fondos (gastos, transferencias, débitos) Dar seguimiento al Flujo de Caja y las necesidades de financiamiento a corto plazo Controlar el movimiento de ingresos y egresos de cada cuenta bancaria. Controlar los ingresos de la Empresa por la recaudación diaria Dar seguimiento a las inversiones financieras. Provisionar fondos para el cumplimiento de las obligaciones Controlar el cumplimiento de pagos y desembolsos de los contratos de crédito 		

Cód.: GF02		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Administración de Flujo de Caja	
Subproceso	Proyección de Flujo de Caja / Evaluación de Flujo de Caja	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y autorizar la proyección del flujo de caja anual en el que se establece la previsión mensualizada de ingresos y gastos (disponibilidad de fondos) • Revisar analizar y gestionar la evaluación mensual del flujo de caja. Con el fin de determinar las estrategias sobre ingresos para cubrir las necesidades de financiamiento a corto plazo. <p>Analista de Tesorería</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar la información sobre ingresos y gastos aprobados en el presupuesto anual de la empresa y realizar la programación o proyección del flujo de caja anual. • Recopilar la información sobre ingresos y gastos para realizar la evaluación mensual del Flujo de Caja. • Recopilar información sobre el total de los valores pendientes de pago. <p>Contabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registrar contablemente los asientos correspondientes a ingresos y gastos ejecutados. <p>Subgerencia de Talento Humano</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveer información del distributivo de empleados y trabajadores, Pago de obligaciones con Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y cualquier gasto por concepto de obligaciones con el personal de la empresa. <p>Subgerencia Jurídica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveer copias de contratos suscritos con los diferentes proveedores. <p>8. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE FLUJO DE CAJA GF02 8.1. SUBPROCESO DE PROYECCION DE FLUJO DE CAJA GF02-01 8.1.1. PROCEDIMIENTO DE PROYECCION DE INGRESOS CORRIENTES GF02-01-01</p> <p>El desarrollo del presente Subproceso se lo realizara según la programación definida</p>		

Cód.: GF02		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Administración de Flujo de Caja	
Subproceso	Proyección de Flujo de Caja / Evaluación de Flujo de Caja	

Analista de Tesorería:

1. Realizar la proyección anual de Flujo de Caja
2. Solicitar mediante memorándum la proyección mensualizada de ingresos corrientes sobre venta de bienes y servicios por categoría de ingresos y Unidad de Negocio: Agua Potable y Telecomunicaciones a Subgerencia de Planificación.

Subgerencia de Planificación

3. Enviar la información validada y aprobada correspondiente a los ingresos proyectados por venta de bienes y servicios para cada uno de los meses del año. Según plazo definido.

Analista de Tesorería

4. Recibir la información concerniente a proyección mensualizada enviada por Subgerencia de Planificación.
5. Buscar el listado de devoluciones del mes en curso en Sistema Contable por cada centro de costo, posterior a eso restar de los ingresos.
6. Ingresar la información en la plantilla de ingresos corrientes del flujo de caja.
7. Generar la proyección mensualizada de Ingresos Corrientes. (Considerar los rendimientos financieros en la proyección de ingresos corrientes en el caso de que el Banco Central o Ministerio de Finanzas emita Regulaciones que permitan realizar inversiones). Continuar con el procedimiento de Proyección de Ingresos de Capital **GF02-01-02.**

8.1.2. PROCEDIMIENTO DE PROYECCION DE INGRESOS DE CAPITAL GF02-01-02

Los principales insumos de información para la proyección de los ingresos de capital son:

Convenios con Empresas Públicas y Privadas

Devolución por Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Recuperación de la parte que corresponde al capital de las inversiones efectivas

Otros ingresos que le corresponde a la Empresa, como es el caso de ingresos por devolución del ICE; los mismos que deben estar aprobados por ley o resoluciones del Ministerio de Finanzas del Ecuador.

Cód.: GF02		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Administración de Flujo de Caja	
Subproceso	Proyección de Flujo de Caja / Evaluación de Flujo de Caja	
<p>Analista de Tesorería</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descargar la información pertinente a ingresos de capital, la cual se encuentra ubicada en el Sistema de Presupuesto (Web Report). 2. Solicitar a cada Subgerente de Área la programación mensual de ingresos de capital, mediante memorando a través de Sistema Documental (en el caso de que el ingreso este autorizado en el presupuesto) <p>Subgerente de Área</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Recibir el memorando por parte de Analista de Tesorería y enviar programación mensual a través de Sistema Documental. Según plazo definido. <p>Analista de Tesorería</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Recibir la programación mensual e ingresar en la plantilla de ingresos de capital de flujo de caja mensual. 5. Generar la proyección mensualizada de Ingresos de Capital. Continuar con el procedimiento de Proyección de Ingresos por Financiamiento GF02-01-03. <p>8.1.3. PROCEDIMIENTO DE PROYECCION DE INGRESOS POR FINANCIAMIENTO GF02-01-03</p> <p>Analista de Tesorería</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descargar la información sobre ingresos de financiamiento, el cual se encuentra ubicado dentro del Sistema de Presupuesto (Web Report). 2. Pedir mediante memorando a los Administradores de crédito, la programación de los desembolsos. <p>Administradores de Crédito</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Recibir el memorando y enviar programación de desembolsos a través del Sistema Documental. <p>Analista de Tesorería</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Recibir la documentación e ingresar en la plantilla de ingresos de financiamiento del flujo de caja mensual. 		

Cód.: GF02		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Administración de Flujo de Caja	
Subproceso	Proyección de Flujo de Caja / Evaluación de Flujo de Caja	
<p>5. Generar la proyección mensualizada de Ingresos de Financiamiento. Continuar con el procedimiento de Proyección de Gastos Corrientes GF02-01-04.</p> <p>8.1.4. PROCEDIMIENTO PROYECCION DE GASTOS CORRIENTES GF02-01-04</p> <p>Analista de Tesorería</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descargar la información sobre gastos corrientes autorizados en el presupuesto, los cuales se encuentra ubicados dentro del Sistema de Presupuesto (Web Report) y UNICLASS PRESUPUESTOS. 2. Solicitar el reporte del saldo de cuentas por pagar de años anteriores, pago de impuestos a Departamento de Contabilidad, además solicitar a la Subgerencia de Talento Humano el distributivo de la remuneración de Empleados y Trabajadores, también a Departamento de Adquisiciones y Servicios pedir la programación mensualizada de pagos de fondos de salud, seguros generales, vida y asistencia médica; por último solicitar a departamento de presupuestos el detalle de compromisos a ejecutarse en el ejercicio fiscal, todo esto mediante memorando. <p>Administrador de Contabilidad</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Recibir el memorando y enviar la información solicitada por Analista de Tesorería. Según plazo definido. <p>Subgerencia de Talento Humano</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Recibir el memorando y enviar la información solicitada por Analista de Tesorería. Según plazo definido. <p>Departamento de Adquisiciones y Servicios</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Recibir el memorando y enviar la información solicitada por Analista de Tesorería. Según plazo definido. 		

Cód.: GF02		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Administración de Flujo de Caja	
Subproceso	Proyección de Flujo de Caja / Evaluación de Flujo de Caja	

Administrador de Presupuestos

6. Recibir el memorando y enviar la información solicitada por Analista de Tesorería. Según plazo definido.

Analista de Tesorería

7. Recibir la documentación de Administrador de Contabilidad, Subgerencia de Talento Humano, Departamento de Adquisiciones y Servicios, y Administrador de Presupuestos e ingresar en la plantilla de gastos del flujo de caja mensual.

8. Generar la proyección mensualizada de Gastos Corrientes por partida de gasto. Continuar con el procedimiento de Proyección de Gastos de Producción e Inversión **GF02-01-05**.

8.1.5. PROCEDIMIENTO PROYECCION DE GASTOS DE PRODUCCION E INVERSION GF02-01-05

Analista de Tesorería:

1. Descargar la información sobre gastos de producción e inversión, la cual se encuentra ubicada dentro del Sistema de Presupuesto(Web Report) y UNICLASS PRESUPUESTO

2. Solicitar el reporte del saldo de cuentas por pagar de años anteriores a Departamento de Contabilidad, además solicitar a Departamento de Presupuestos el detalle de compromisos a ejecutarse en el ejercicio fiscal, todo esto mediante memorando.

Administrador de Contabilidad

3. Recibir el memorando y enviar la información solicitada por Analista de Tesorería. Según plazo definido.

Administrador de Presupuestos

4. Recibir el memorando y enviar la información solicitada por Analista de Tesorería. Según plazo definido.

Cód.: GF02		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Administración de Flujo de Caja	
Subproceso	Proyección de Flujo de Caja / Evaluación de Flujo de Caja	

Analista de Tesorería

5. Ingresar la información descargada en la plantilla de gastos de producción e inversión del flujo de caja mensual.
6. Generar la proyección mensualizada de Gastos de Producción e Inversión por partida de gasto. Continuar con el procedimiento de Proyección de Gastos de Capital **GF02-01-06**.

8.1.6. PROCEDIMIENTO PROYECCION DE GASTOS DE CAPITAL GF02-01-06**Analista de Tesorería**

1. Descargar la información sobre gastos de capital, la cual se encuentra ubicada dentro del Sistema de Presupuesto (Web Report) y UNICLASS PRESUPUESTO.
2. Ingresar la información descargada en la plantilla de gastos de capital del flujo de caja mensual.
3. Generar la proyección mensualizada de Gastos de Capital por partida. Continuar con el procedimiento de Proyección de Gastos de Obras Públicas por Recursos Propios **GF02-01-07**.

8.1.7. PROCEDIMIENTO DE PROYECCION DE GASTOS DE OBRAS PUBLICAS POR RECURSOS PROPIOS GF02-01-07**Analista de Tesorería**

1. Descargar la información sobre gastos de obras públicas el cual se encuentra ubicada dentro del Sistema de Presupuesto (WEB REPORT) y UNICLASS PRESUPUESTOS.
2. Solicitar el reporte de saldo de cuentas por pagar de años anteriores a Departamento de Contabilidad, además solicitar a Departamento de Presupuestos el detalle de compromisos a ejecutarse en el ejercicio fiscal, todo esto mediante memorando.

Administrador de Contabilidad

3. Recibir el memorando y enviar la información solicitada por Analista de Tesorería. Según plazo definido.

Cód.: GF02		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Administración de Flujo de Caja	
Subproceso	Proyección de Flujo de Caja / Evaluación de Flujo de Caja	

Administrador de Presupuestos

4. Recibir el memorando y enviar la información solicitada por Analista de Tesorería. Según plazo definido.

Analista de Tesorería

5. Recibir la documentación enviada por Administradores de Contabilidad y Presupuestos e ingresar en la plantilla de gastos de flujo de caja mensual por partida

6. Solicitar mediante memorándum a Subgerencia de Desarrollo de Infraestructura, la programación mensualizada de los proyectos.

Subgerencia de Desarrollo de Infraestructura

7. Recibir el memorándum y enviar programación de los proyectos a través Sistema Documental. Según plazo definido

Analista de Tesorería

8. Recibir la documentación e ingresar en la plantilla de gastos de flujo de caja mensual por partida.

9. Generar la proyección mensualizada de Gastos de Obras Públicas por Recursos Propios. Continuar con el procedimiento de Proyección de Gastos de Obras Públicas por Financiamiento. **GF02-01-08**

8.1.8. PROCEDIMIENTO DE PROYECCION DE GASTOS DE OBRAS PUBLICAS POR FINANCIAMIENTO GF02-01-08

Analista de Tesorería

1. Descargar la información sobre gastos de obras públicas el cual se encuentra ubicada dentro del Sistema de Presupuesto (WEB REPORT) y UNICLASS PRESUPUESTOS.

2. Solicitar reporte de saldo de cuentas por pagar de años anteriores a Departamento de Contabilidad, además solicitar a Departamento de Presupuestos el detalle de compromisos a ejecutarse en el ejercicio fiscal, todo esto mediante memorando.

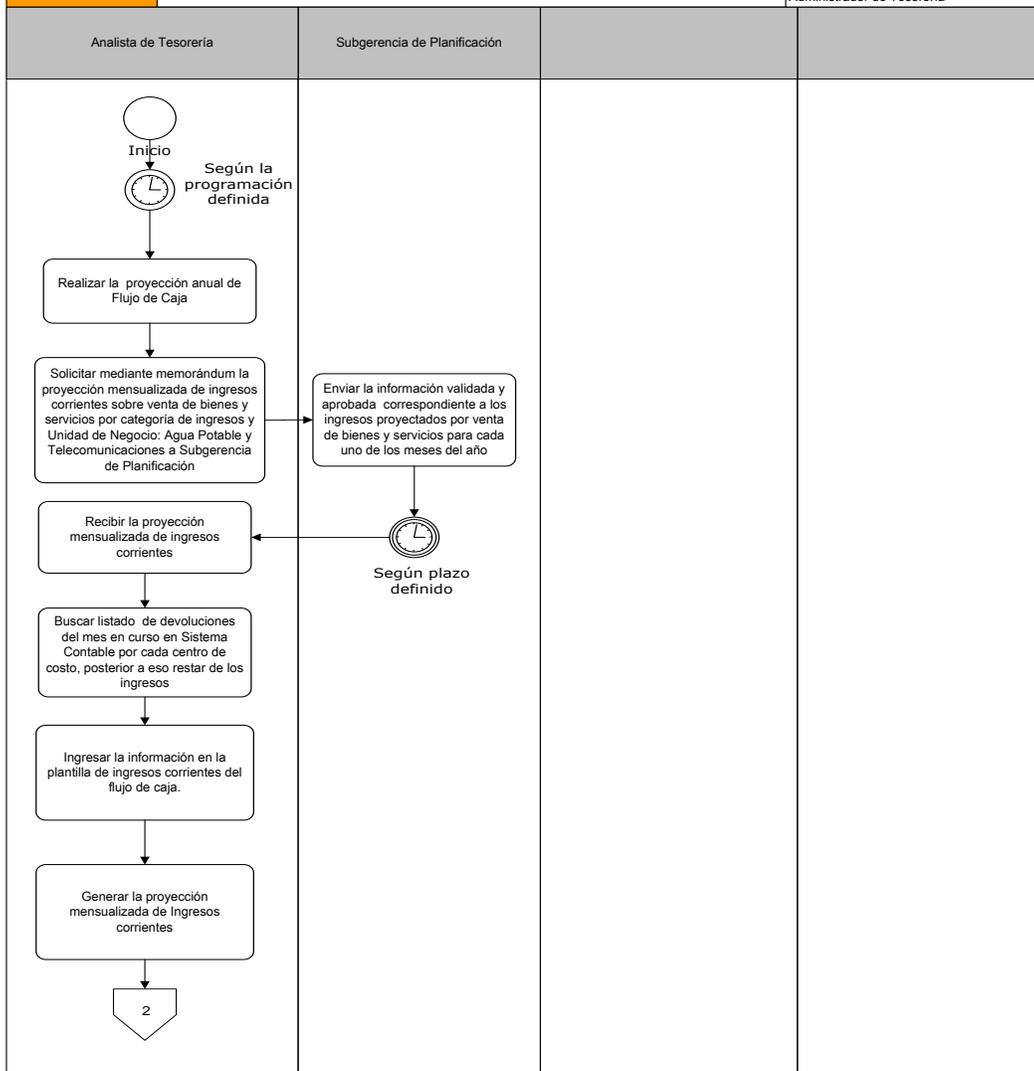
Cód.: GF02		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Administración de Flujo de Caja	
Subproceso	Proyección de Flujo de Caja / Evaluación de Flujo de Caja	
<p>Administrador de Contabilidad</p> <p>3. Recibir el memorando y enviar la información solicitada por Analista de Tesorería. Según plazo definido.</p> <p>Administrador de Presupuestos</p> <p>4. Recibir el memorando y enviar la información solicitada por Analista de Tesorería. Según plazo definido.</p> <p>Analista de Tesorería</p> <p>5. Recibir la documentación enviada por Administradores de Contabilidad y Presupuestos e ingresar en la plantilla de gastos de flujo de caja mensual por partida</p> <p>6. Pedir mediante memorándum a la Subgerencia de Desarrollo de Infraestructura, la programación mensualizada de los proyectos que tienen financiamiento</p> <p>Subgerencia de Desarrollo de Infraestructura</p> <p>7. Recibir el memorándum y enviar programación de los proyectos a través Sistema Documental. Según plazo definido</p> <p>Analista de Tesorería</p> <p>8. Recibir la documentación e ingresar en la plantilla de gastos de flujo de caja mensual por partida.</p> <p>9. Generar la proyección mensualizada de gastos de Obras Públicas por recursos de financiamiento. Continuar con el procedimiento de Proyección de Gastos por Financiamiento GF02-01-09.</p> <p>8.1.9. PROCEDIMIENTO DE PROYECCION DE GASTOS POR FINANCIAMIENTO GF02-01-09</p> <p>Analista de Tesorería</p> <p>1. Registrar los gastos financieros correspondiente a capital, intereses y comisión de los créditos nuevos y vigentes de acuerdo a las tablas de amortización emitidas por Entidades Financieras.</p>		

Cód.: GF02		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Administración de Flujo de Caja	
Subproceso	Proyección de Flujo de Caja / Evaluación de Flujo de Caja	
<p>2. Ingresar la información en la planilla de gastos de flujo de caja de acuerdo a las condiciones de pago.</p> <p>3. Generar la Proyección mensualizada de Gastos de Financiamiento</p> <p>4. Generar la Proyección del Flujo de Caja Anual y elaborar resumen ejecutivo.</p> <p>5. Enviar la Proyección del Flujo de Caja Anual y resumen ejecutivo al Administrador de Tesorería para su revisión mediante memorando, por medio de Sistema Documental.</p> <p>Administrador de Tesorería</p> <p>6. Recibir y revisar la Proyección del Flujo de Caja Anual y resumen ejecutivo realizado por Analista de Tesorería. Si la proyección del Flujo de Caja Anual y resumen ejecutivo son correctos: Enviar la proyección del Flujo de Caja, para el año fiscal correspondiente, a Subgerente Financiero. Continuar con actividad 7.</p> <p>Si la proyección del Flujo de Caja Anual y resumen ejecutivo no son correctos: Enviar a Analista de Tesorería para su respectiva corrección. Regresar actividad 4.</p> <p>Subgerente Financiero</p> <p>7. Recibir, revisar Flujo de Caja Anual y resumen ejecutivo enviado por el (la) Administrador de Tesorería. Si la proyección de Flujo de Caja Anual y resumen ejecutivo son incorrectos: enviar a Administrador de Tesorería para su respectiva corrección. Regresar actividad 6</p> <p>Si la proyección de Flujo de Caja Anual y resumen ejecutivo son correctos: conocer y tomar decisiones. FIN</p>		

Cód.: GF02		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Administración de Flujo de Caja	Fecha:
Subproceso	Proyección de Flujo de Caja / Evaluación de Flujo de Caja	

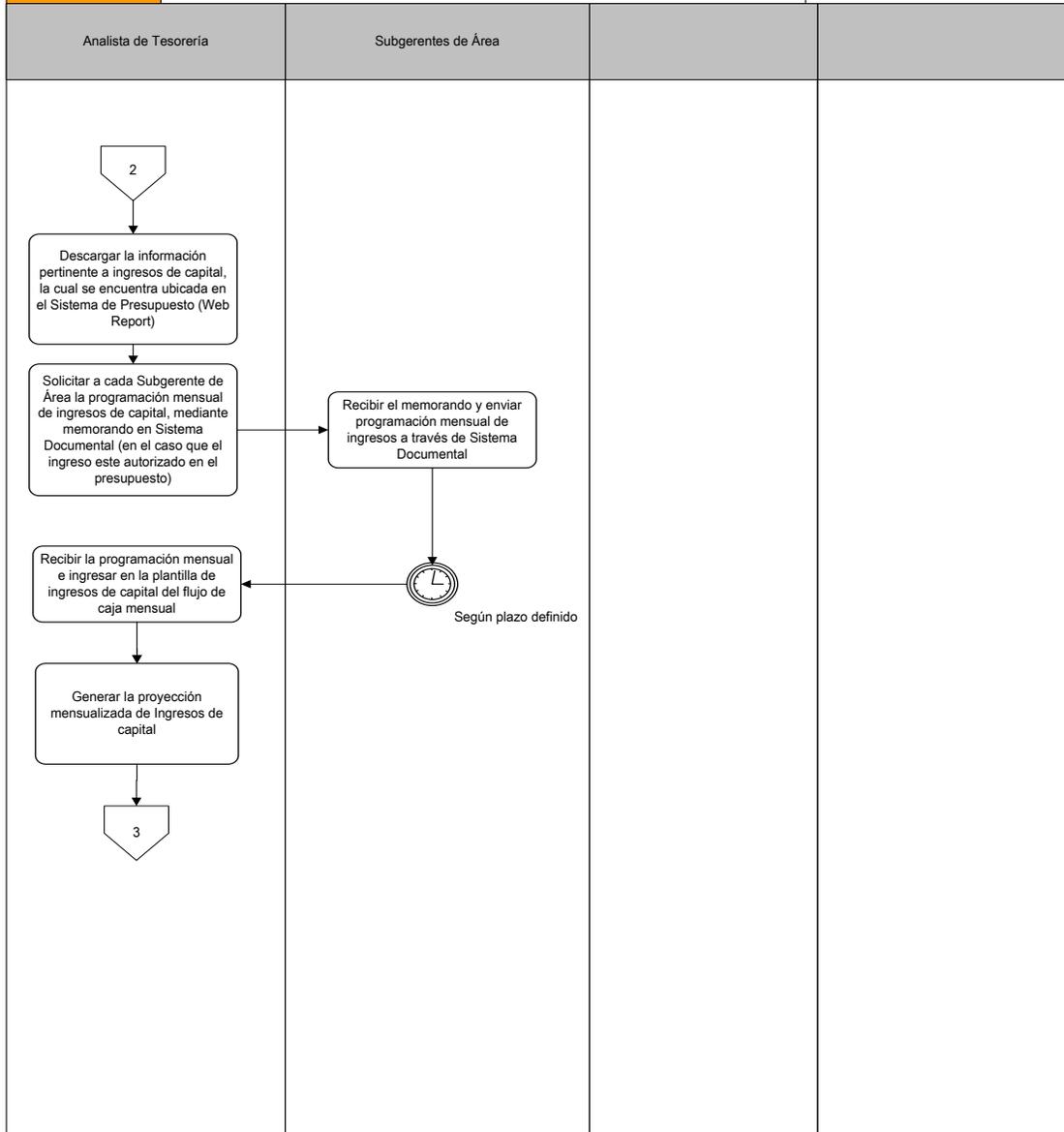
FLUJOGRAMAS DEL SUBPROCESO DE PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA GF02-01

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Administración de Flujo de Caja	
Subproceso:	Administración de Flujo de Caja	Código: GF02-01-01
Procedimiento:	Proyecciones de Ingresos Corrientes	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Tesorería



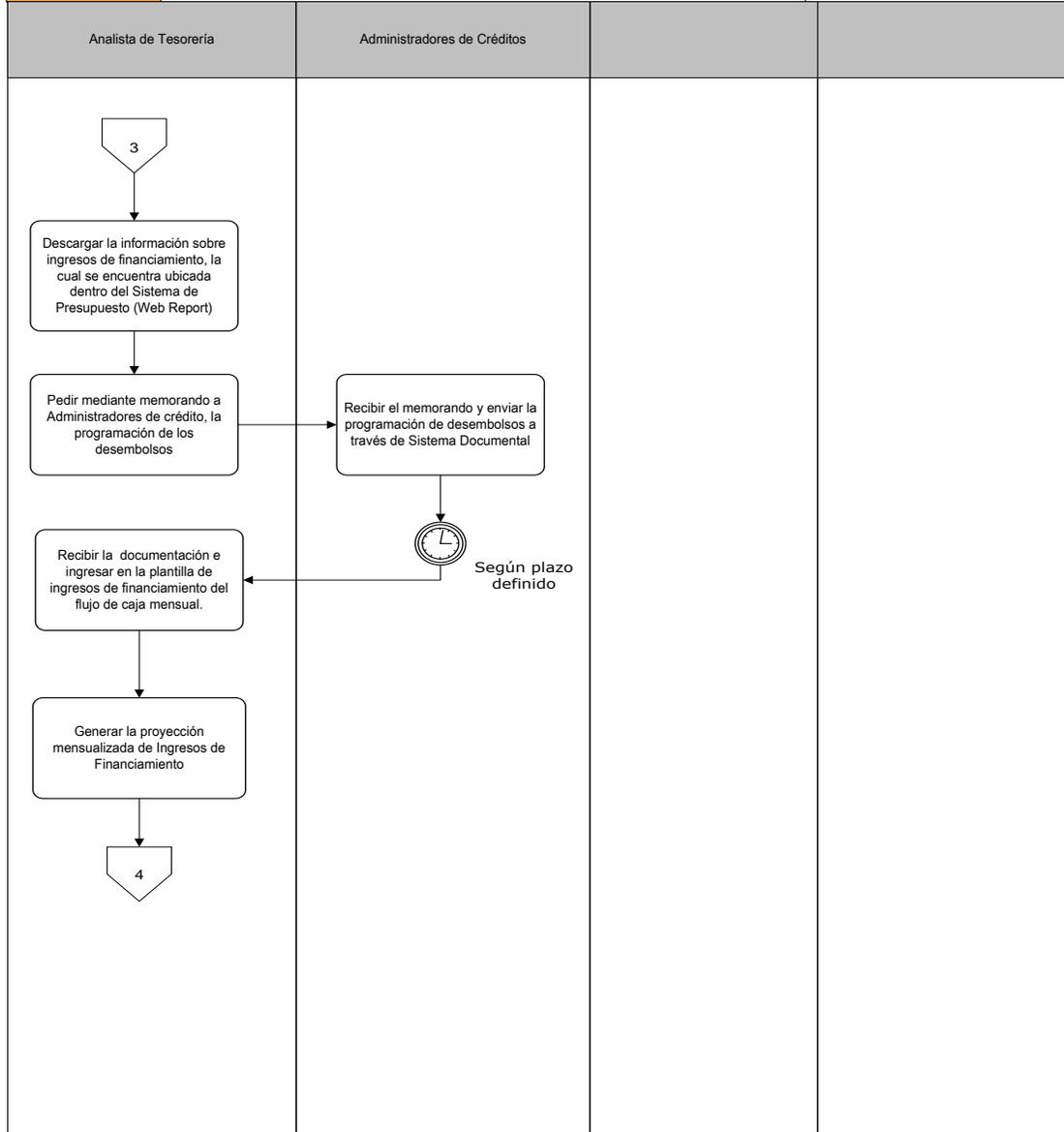
Cód.: GF02		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Administración de Flujo de Caja	Fecha:
Subproceso	Proyección de Flujo de Caja / Evaluación de Flujo de Caja	

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Administración de Flujo de Caja	
Subproceso:	Administración de Flujo de Caja	
Procedimiento:	Proyecciones de Ingresos de Capital	
		Código: GF02-01-02
		Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Tesorería



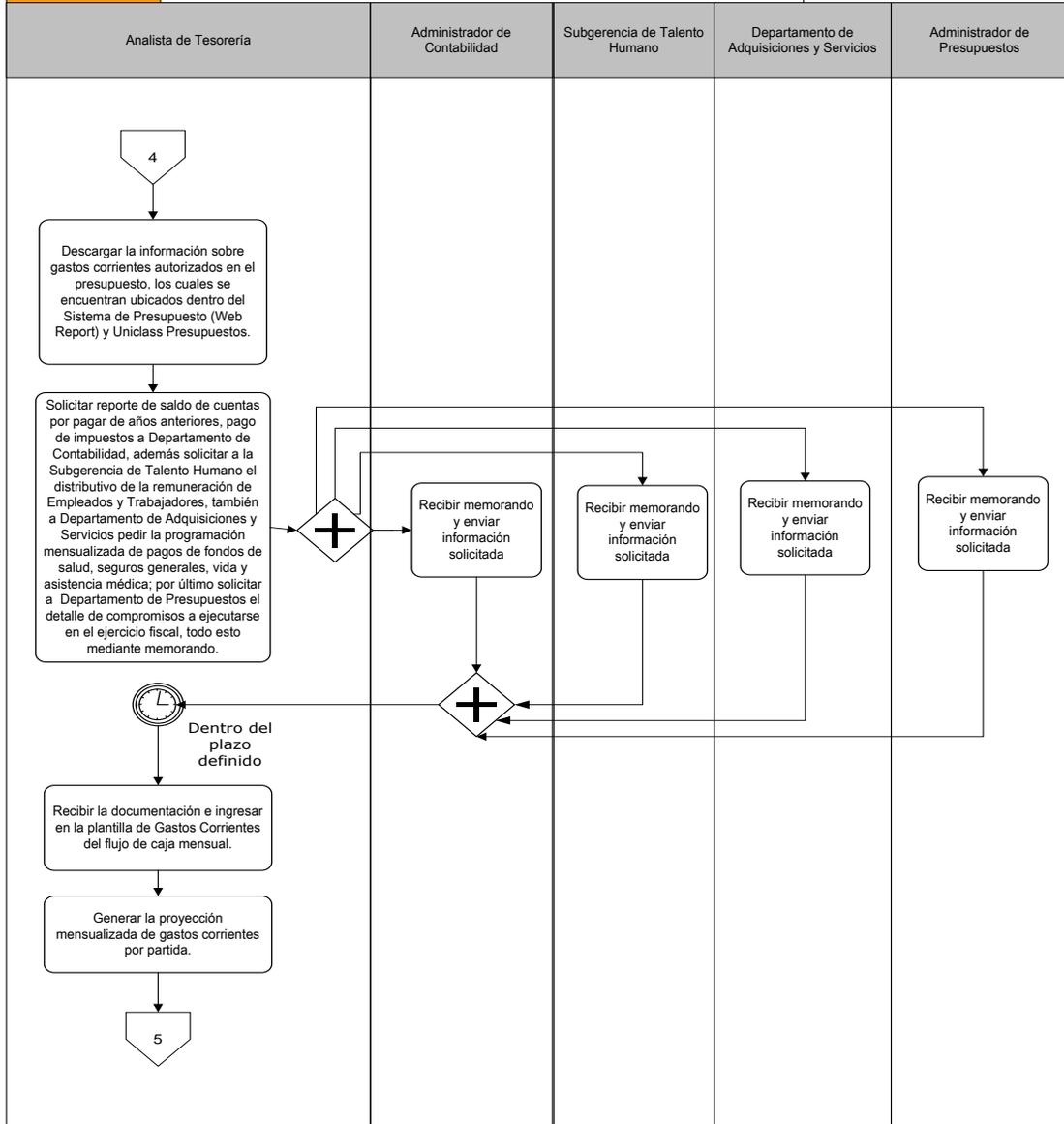
Cód.: GF02		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Administración de Flujo de Caja	Fecha:
Subproceso	Proyección de Flujo de Caja / Evaluación de Flujo de Caja	

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Administración de Flujo de Caja	
Subproceso:	Administración de Flujo de Caja	Código: GF02-01-03
Procedimiento:	Proyecciones de Ingresos de Financiamiento	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Tesorería



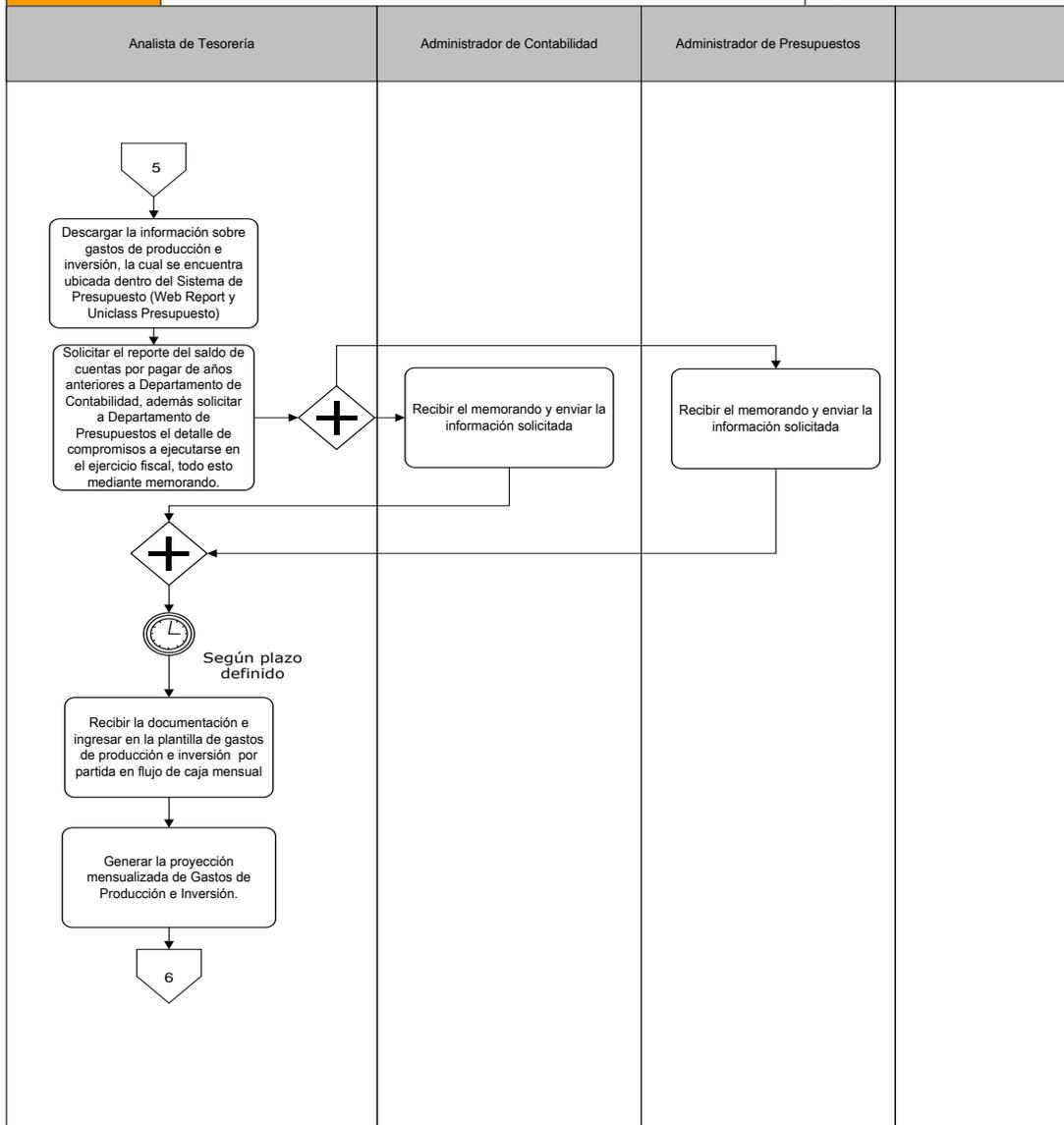
Cód.: GF02		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Administración de Flujo de Caja	Fecha:
Subproceso	Proyección de Flujo de Caja / Evaluación de Flujo de Caja	

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Administración de Flujo de Caja	
Subproceso:	Administración de Flujo de Caja	Código: GF02-01-04
Procedimiento:	Proyecciones de Gastos Corrientes	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Tesorería



Cód.: GF02		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Administración de Flujo de Caja	Fecha:
Subproceso	Proyección de Flujo de Caja / Evaluación de Flujo de Caja	

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Administración de Flujo de Caja	
Subproceso:	Administración de Flujo de Caja	Código: GF02-01-05
Procedimiento:	Proyecciones de Gastos de Producción e Inversión	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Tesorería



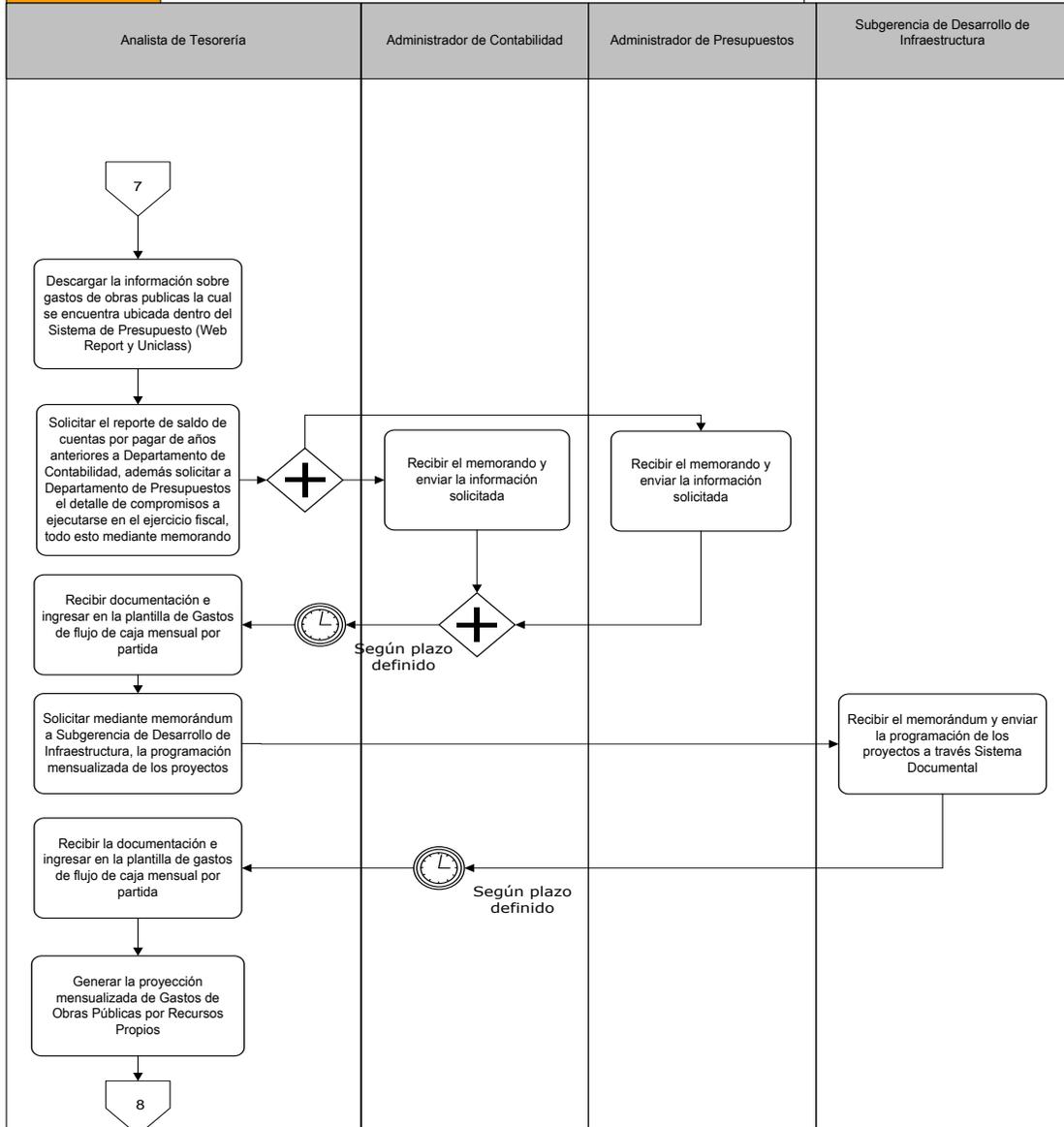
Cód.: GF02		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Administración de Flujo de Caja	Fecha:
Subproceso	Proyección de Flujo de Caja / Evaluación de Flujo de Caja	

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Administración de Flujo de Caja	
Subproceso:	Administración de Flujo de Caja	
Procedimiento:	Proyecciones de Gastos de Capital	
		Código: GF02-01-06
		Versión: 2
		Responsable: Administrador de Tesorería

Analista de Tesorería	Subgerencia de Planificación	
 <pre> graph TD 6{{6}} --> A[Descargar la información sobre gastos de capital, la cual se encuentra ubicada dentro del Sistema de Presupuesto (Web Report) y Uniclass Presupuestos.] A --> B[Ingresar la información descargada en la plantilla de Gastos de Capital del flujo de caja mensual.] B --> C[Generar la proyección mensualizada de Gastos de Capital por partida.] C --> 7{{7}} </pre>		

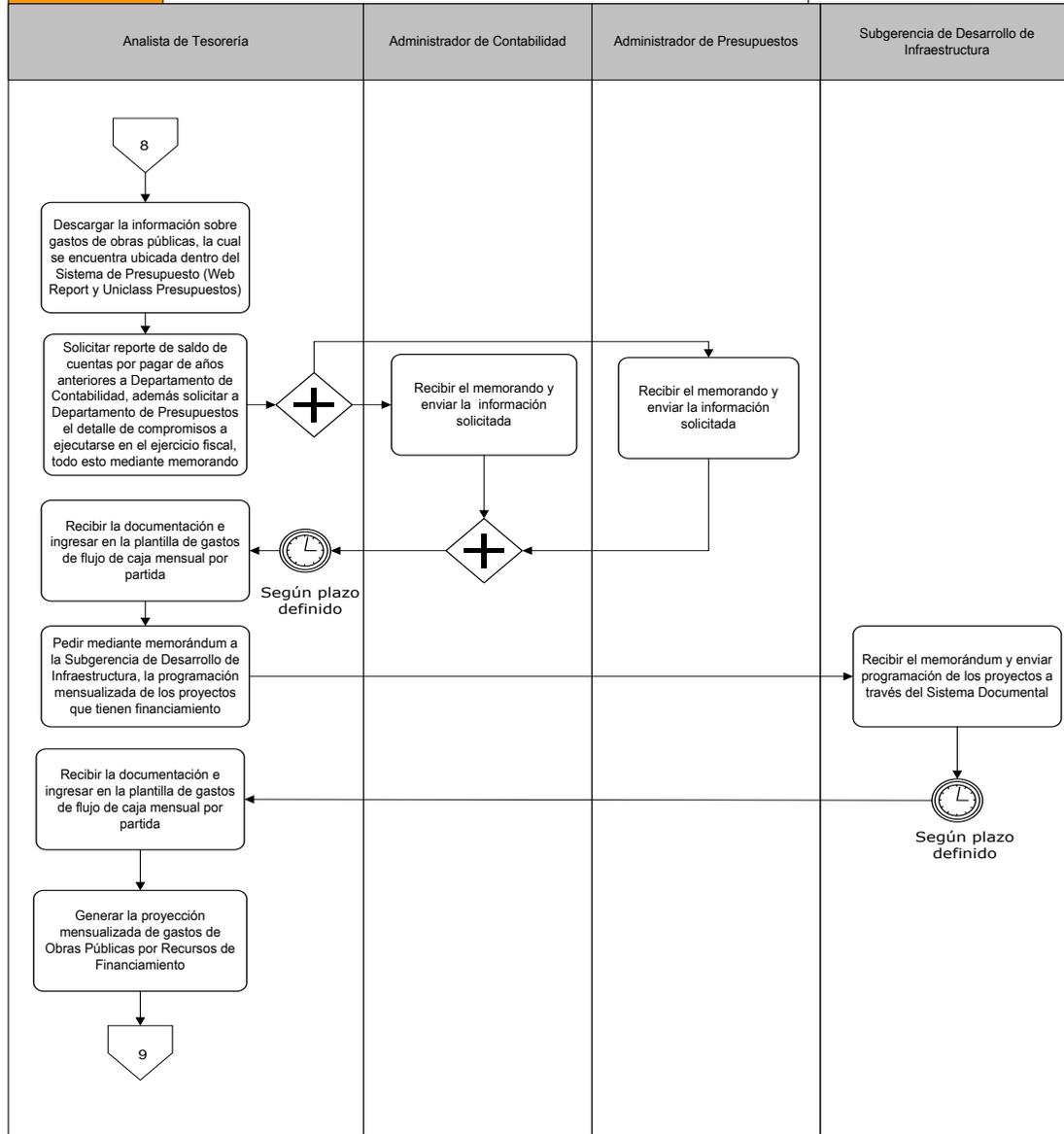
Cód.: GF02		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Administración de Flujo de Caja	
Subproceso	Proyección de Flujo de Caja / Evaluación de Flujo de Caja	Fecha:

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Administración de Flujo de Caja	
Subproceso:	Administración de Flujo de Caja	
Procedimiento:	Proyecciones de Gastos de Obras Públicas por Recursos Propios	
		Código: GF02-01-07
		Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Tesorería



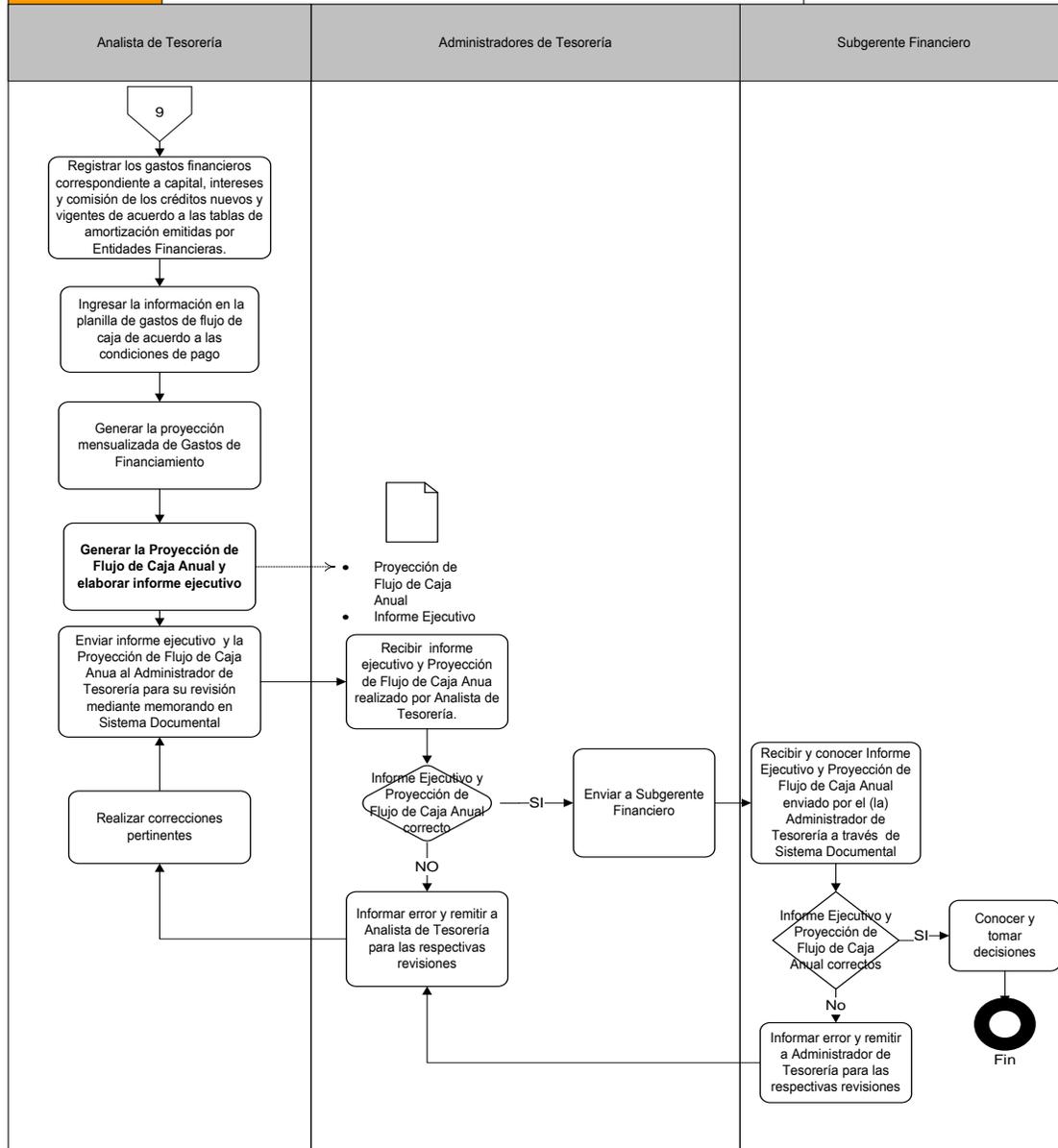
Cód.: GF02		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Administración de Flujo de Caja	Fecha:
Subproceso	Proyección de Flujo de Caja / Evaluación de Flujo de Caja	

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Administración de Flujo de Caja	
Subproceso:	Administración de Flujo de Caja	Código: GF02-01-08
Procedimiento:	Proyecciones de Gastos de Producción e Inversión	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Tesorería



Cód.: GF02		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Administración de Flujo de Caja	Fecha:
Subproceso	Proyección de Flujo de Caja / Evaluación de Flujo de Caja	

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Administración de Flujo de Caja	
Subproceso:	Administración de Flujo de Caja	Código: GF02-01-09
Procedimiento:	Proyecciones de Gastos de Financiamiento / Proyección de Flujo de Caja Anual	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Tesorería



Cód.: GF02		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Administración de Flujo de Caja	
Subproceso	Proyección de Flujo de Caja / Evaluación de Flujo de Caja	

8.2. SUBPROCESO DE EVALUACIÓN MENSUAL DEL FLUJO DE CAJA GF02-02

8.2.1. PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN MENSUAL DEL FLUJO DE CAJA GF02-02-01

El desarrollo del presente procedimiento se lo realizará mensualmente.

Analista de Tesorería

1. Realizar la evaluación de ingresos entre lo real ejecutado y la proyección mensual.
2. Solicitar a Administrador de Tesorería los estados de cuenta bancarios mediante correo electrónico.

Administrador de Tesorería

3. Recibir el correo electrónico enviado por parte de Analista de Tesorería y enviar lo solicitado.

Analista de Tesorería

4. Recibir e Ingresar la información correspondiente a depósitos transferencias, notas de crédito, registradas en los estados de cuenta bancarios en la plantilla de ingresos del flujo de caja de acuerdo al tipo de ingreso (corrientes, capital y de financiamiento).
5. Generar la evaluación mensual de ingresos.
6. Realizar la evaluación de gastos entre lo real ejecutado y la proyección mensual
7. Generar el reporte contable de los movimientos de la cuenta que corresponden al Banco Pagador e ingresar en reporte llamado “movimiento de la cuenta por pagar del Banco Pagador”.
8. Solicitar al Administrador de Tesorería los estados de cuenta bancarios mediante correo electrónico
9. Solicitar a Subgerencia Jurídica copia de los contratos efectivamente suscritos (formato PDF), todo esto mediante correo electrónico.

Administrador de Tesorería

10. Recibir correo electrónico por parte de Analista de Tesorería y enviar lo solicitado.

Cód.: GF02		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Administración de Flujo de Caja	
Subproceso	Proyección de Flujo de Caja / Evaluación de Flujo de Caja	

Subgerencia Jurídica

11. Recibir correo electrónico por parte de Analista de Tesorería y enviar lo solicitado.

Analista de Tesorería

12. Recibir la información y realizar una conciliación entre las transacciones de pago registrados en la cuenta contable del banco y las transacciones reales debitadas del estado de cuenta bancario con el fin de incluir la información de pagos reales en la plantilla de gastos de flujo de caja por partida y tipo de gasto.

13. Recibir e ingresar la información correspondiente a pago de anticipos a proveedores de acuerdo con las condiciones establecidas en el contrato.

14. Generar la evaluación mensual del Flujo de Caja, elaborar un informe ejecutivo y enviar a Administrador de Tesorería para su revisión y aprobación.

Administrador de Tesorería

15. Revisar la evaluación mensual del Flujo de Caja realizado por Analista de Tesorería. Si la evaluación mensual del Flujo de Caja es correcta: enviar la evaluación mensual del Flujo de Caja a Subgerente Financiero. Continuar con actividad 16.

Si la evaluación mensual del Flujo de Caja es incorrecta: enviar al Analista de Tesorería para su respectiva corrección. Regresar a la actividad 14.

Subgerente Financiero

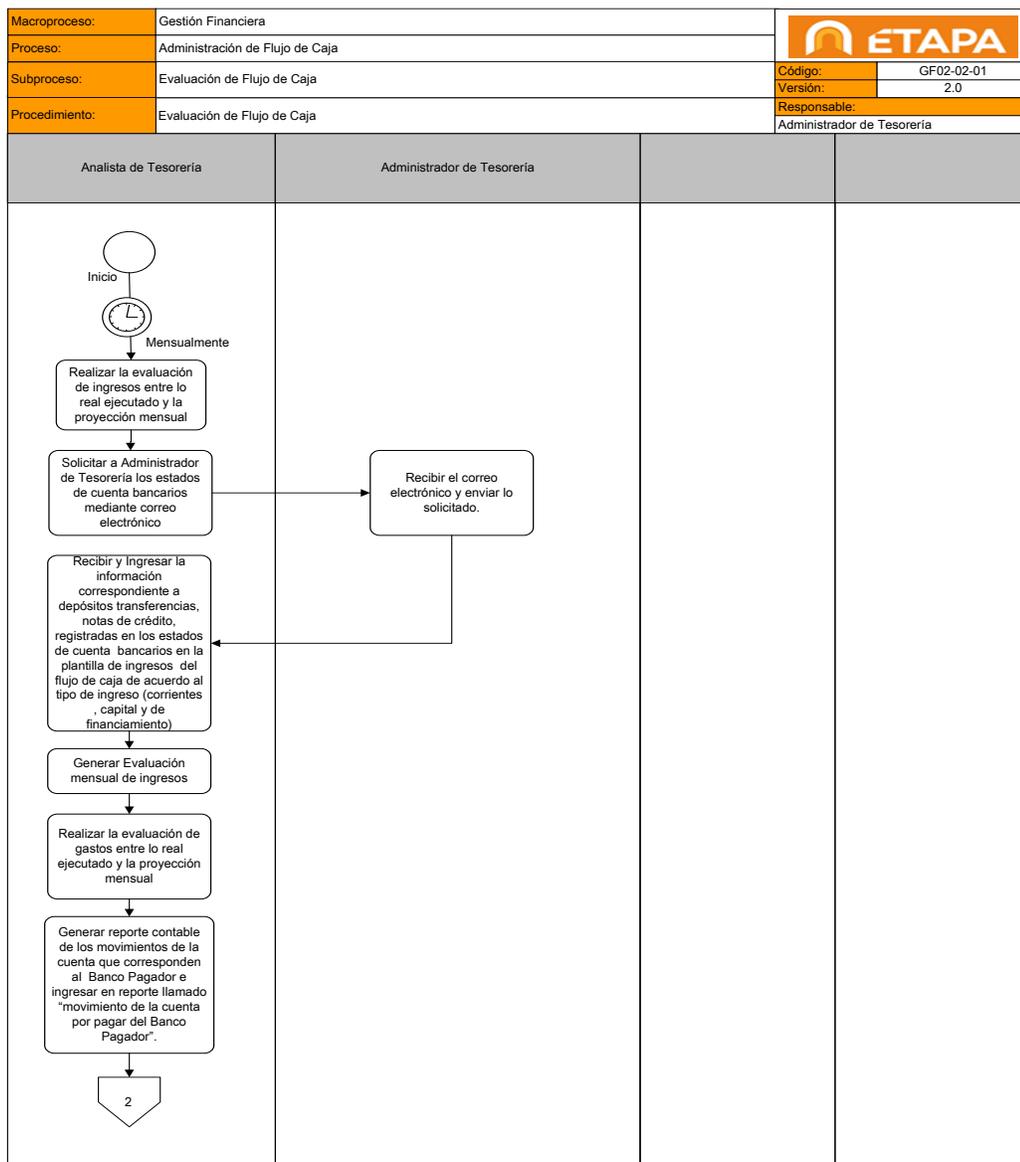
16. Recibir la evaluación mensual de Flujo de Caja enviado por el (la) Administrador de Tesorería.

Si la evaluación mensual de Flujo de Caja es incorrecta: enviar a Administrador de Tesorería para su respectiva corrección. Regresar actividad 15.

Si la evaluación mensual del Flujo de Caja es correcta: conocer, aprobar y tomar decisiones. **FIN**

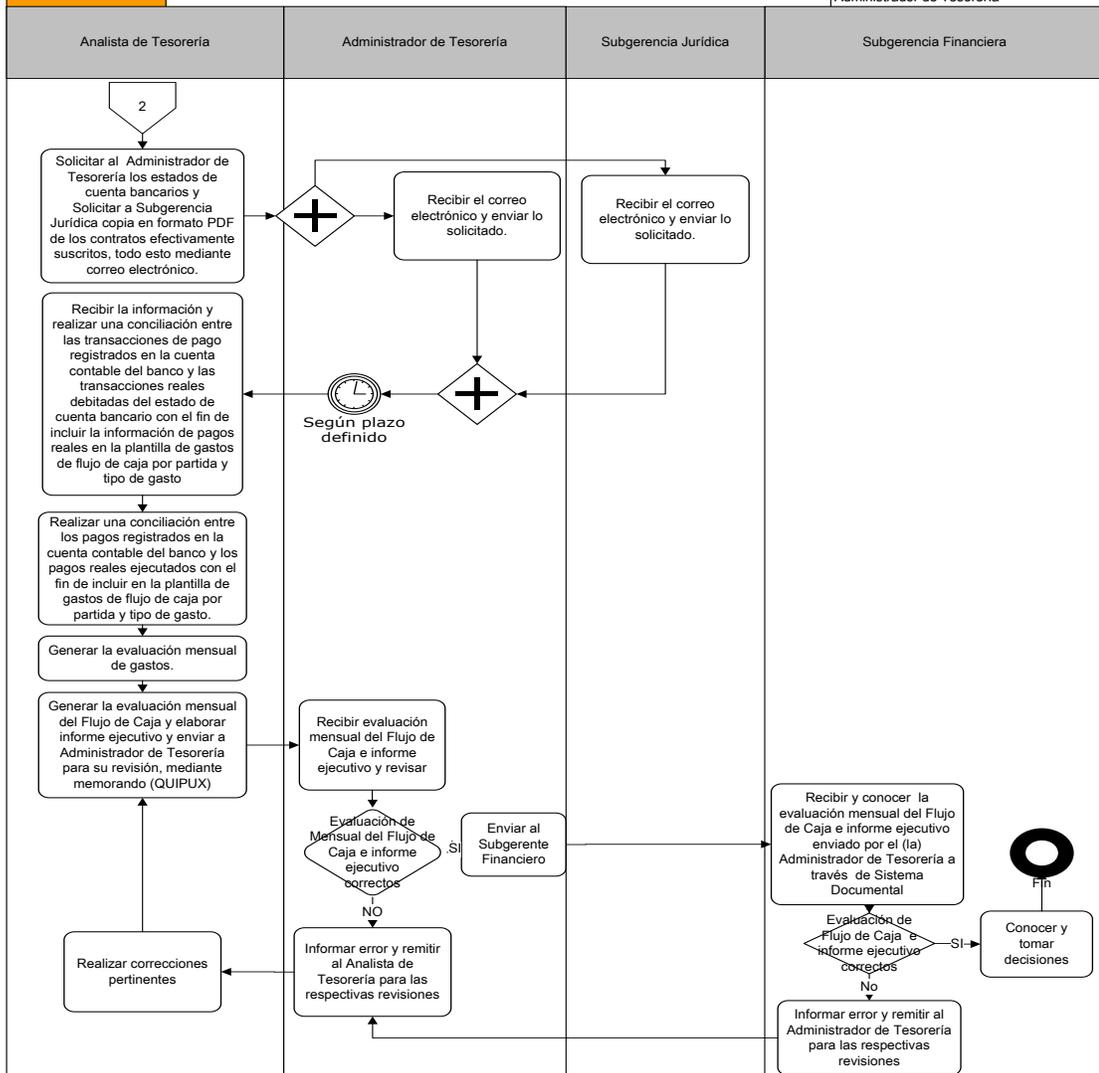
Cód.: GF02		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Administración de Flujo de Caja	Fecha:
Subproceso	Proyección de Flujo de Caja / Evaluación de Flujo de Caja	

FLUJOGRAMAS SUBPROCESO DE EVALUACIÓN DE FLUJO DE CAJA GF02-02



Cód.: GF02		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Administración de Flujo de Caja	Fecha:
Subproceso	Proyección de Flujo de Caja / Evaluación de Flujo de Caja	

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Administración de Flujo de Caja	
Subproceso:	Evaluación de Flujo de Caja	Código: GF02-02-01
Procedimiento:	Evaluación de Flujo de Caja	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Tesorería



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y FLUJOGRAMAS

GF03- PROCESO PAGOS



Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	

1. OBJETIVO DEL PROCESO

El objetivo del Proceso de Pagos es cumplir de manera oportuna con el pago de las obligaciones contraídas por la empresa.

2. ALCANCE

El alcance de este proceso inicia desde la recepción y validación de documentación de soporte para el pago por parte de la Subgerencia Financiera hasta la acreditación de valores en las cuentas de clientes internos y externos.

3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Orden de pago.- Es un documento en el que registra los valores de las facturas emitidas por los proveedores y contratistas, en el que se detallan las retenciones o descuentos realizados a cada contribuyente determinando el valor a pagar

Comprobante de Retención.- Es un documento tributario en el que se detalla el nombre del proveedor, RUC, dirección, número de la factura, las bases, porcentajes y valores de retención.

Liquidación de Compras.- Es un documento tributario que se emite a los proveedores externos que no poseen factura, a los funcionarios de la empresa y a los proveedores extranjeros en el que se detalla los nombres, número de cedula, dirección, fecha, el concepto en el que se describe el número de la factura, autorización, cantidad y valores a pagar.

4. POLÍTICAS, NORMAS Y/O REGULACIONES

- Normativa de Contabilidad Gubernamental
- Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento
- Código de Trabajo
- Normas de Control Interno para las Entidades del Sector Público
- Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC)
- Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública
- Contrato Colectivo
- Reglamentación Interna de la Empresa
- Política de pagos

Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Pagos	Fecha:
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	

5. INDICADORES DE EVALUACIÓN

Indicador de Proceso	
Código	Indicador
I01-GF03	Porcentaje de Cumplimiento del término previsto para la realización del Pago
Indicador por Actividad	
Código	Indicador
IA-GF03	Grado de cumplimiento de la actividad
IA-GF03	Grado de cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso

6. RESPONSABLE DEL PROCESO

El Administrador de Contabilidad y Activos Fijos es el responsable de dar seguimiento al cumplimiento del proceso, realizar mediciones y monitoreo con la finalidad de que no queden trámites pendientes por pagar, así como establecer puntos de control.

7. RESPONSABILIDADES

Gerente General/Subgerente de Área

- Revisar, aprobar o negar pagos, informes y documentos.

Administrador de Análisis Financiero

- Aplicación de normas de control y legislación públicas a todos los trámites de pago.
- Cumplimiento de Auditorías Internas y Externas.

Analista / Asistente de Análisis Financiero

- Controlar que todos los documentos de pago que se vayan a realizar tengan los respaldos necesarios.

Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de normas de control y legislación públicas a todos los trámites de pago. <p>Administrador de Contabilidad y Activos Fijos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar, aprobar, o negar documentos, informes. • Desarrollar nuevos mecanismos los cuales permitan al Departamento de Contabilidad la agilidad en el manejo del proceso de pagos. • Establecer plazos para la entrega de información correcta y oportuna. <p>Asistente de Contabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir y gestionar los trámites de pago receptados. • Revisar órdenes de pago. • Archivar las autorizaciones de pago. <p>Analista de Contabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar que todos los documentos de pago a ejecutarse contengan los respaldos necesarios. • La aplicación de normas de control y Legislación Pública a todos los trámites de pago. • Elaborar informes para Organismos Externos. • Revisar que las cuentas cuadren para la realización de informes. • Dar soporte para el registro correcto de los diferentes asientos contables de la Empresa. • Emitir órdenes de pago para efectivizar las deudas a terceros. • Realizar las retenciones correspondientes en el trámite de pagos a terceros. • Encargado de realizar los diferentes asientos contables en el Departamento de Contabilidad de la Empresa según la línea de actividad designada a cada contador. • Realizar las retenciones correspondientes en el trámite de pagos a terceros y acreedores. <p>Administrador de Tesorería y Cobranzas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprobar pagos en la Institución para que estos se efectivicen. • Delegar funciones a los funcionarios en el área de Tesorería. 		

Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	
<ul style="list-style-type: none"> • Dar soluciones, resolver problemas de pagos a proveedores, contratistas y acreedores. <p>Asistente de Tesorería</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar los cuadros correspondientes de las diferentes cuentas para poder emitir Estados Financieros. • Revisar que las órdenes de pagos sean correctas. • Emitir los diferentes documentos de pago que realiza la empresa para pagar a terceros. • Llevar el correcto manejo de las actividades que están a su cargo. • Realizar seguimientos de los documentos que se encuentran bajo su responsabilidad. <p>Analista de Presupuestos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar y asignar o rechazar valores a proyectos determinados, de acuerdo al presupuesto aprobado y que es necesario para el registro de los pagos <p>8. PROCESO DE PAGOS GF03</p> <p>8.1. SUBPROCESO DE PAGOS A TERCEROS GF03-01</p> <p>8.1.1. PROCEDIMIENTO DE PAGOS (REEMBOLSO DE FONDOS DE CAJA CHICA - REEMBOLSO DE GUARDERÍA - REEMBOLSO DE ALIMENTACIÓN - PAGOS A PROVEEDORES Y CONTRATISTAS - PAGOS A CLIENTES (DEVOLUCIONES)) GF03-01-01</p> <p>Gerencias / Subgerencias del Área / Administradores de Contrato/ Administradores de Área</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Enviar la solicitud de pago, anexos y los documentos habilitantes hacia la Subgerencia Financiera; tanto electrónicamente mediante el sistema documental QUIPUX, así como, de manera física. <p>Secretaría de Subgerencia Financiera</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Recibir solicitud de pago, anexos físicos y electrónicos (Documentos habilitantes originales) y colocar sello de recepción. 		

Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	Fecha:

3. Verificar que documentación recibida físicamente conste en el sistema de Gestión Documental QUIPUX.
Si la documentación enviada no consta en el sistema QUIPUX o está incompleta: Devolver al Remitente que solicitó el pago. Regresar a la actividad 1.

Si la documentación física es correcta y consta en el sistema: registrar su recepción, reasignar en el sistema QUIPUX y entregar físicamente al Administrador del Departamento de Análisis Financiero. Continuar con la actividad 4.

Administrador de Análisis Financiero

4. Recibir documentación enviada por Secretaria de Subgerencia Financiera.
5. Distribuir documentos recibidos entre los funcionarios del Departamento de Análisis Financiero físicamente y mediante el Sistema Documental QUIPUX.

Analista o Asistente de Análisis Financiero

6. Revisar trámites asignados, verificando legalidad y cumplimiento de todos los documentos de soporte previo al pago.
Si cumplen con los requisitos: Continuar con actividad 7.

No cumple con requisitos: Devolver trámite al Remitente informando el inconveniente. Regresar a la actividad 1

7. Verificar disponibilidad presupuestaria del trámite asignado.
Si existe disponibilidad presupuestaria.: Anotar número de compromiso y enviar a Departamento de Contabilidad. Continuar con actividad 13.

Si no existe la disponibilidad presupuestaria: Enviar trámite al Departamento de Presupuestos para que emitan el respectivo compromiso presupuestario. Continuar con actividad 8.

Analista o Asistente de Presupuestos

8. Recibir y revisar documentación enviada por departamento de Análisis Financiero
9. Verificar que el trámite solicitado conste en el sistema documental QUIPUX.
Si la documentación está completa pasa a la actividad 10.

Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	

Si la documentación no está completa se devuelve al Departamento de Análisis Financiero. Regresar Actividad 6.

10. Revisar la constancia del requerimiento en el sistema Uniclass para verificar si éste está presupuestado.
Si no está presupuestado: Devolver el trámite al Remitente para su regularización y la asignación de recursos necesarios. Regresar a la actividad 1.

Si se encuentra presupuestado: Anotar el número de compromiso. Pasar a la actividad 11.

11. Despachar el trámite físicamente y mediante al sistema documental QUIPUX al Departamento de Contabilidad.

Asistente de Contabilidad

12. De acuerdo a la delegación dada por el Administrador de Contabilidad y Activos Fijos, recibir trámites, repartirlos a través del sistema documental y de manera física entre los funcionarios designados para realizar esta actividad.

Analista de Contabilidad

13. Recibir asignación y revisar si la documentación esta correcta y que contenga los respaldos necesarios.
Si la Información es incorrecta: Devolver documentación a departamento de Análisis Financiero, regresar a la actividad 6.

Si la Información es correcta: continuar con actividad 14.

14. Proceder con el registro contable en el sistema contable CG IFS por línea de actividad, emitiendo las respectivas órdenes de pago, comprobantes de retención de los trámites de pagos a proveedores, contratistas, terceros.
Para los diferentes tipos de pagos se realizara lo siguiente dependiendo el caso que se presente:

- **Pagos a Proveedores y Contratistas**

14.1. Revisar si existen descuento por anticipos, multas y por material faltante.

Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	

- **Reembolso de Fondos de Caja Chica - Reembolso de Guardería - Reembolso de Alimentación.**
 - 14.2. Emitir liquidaciones de compra para pagos a funcionarios por concepto de alimentación, guardería, caja chica con sus respectivas retenciones, registro de fondo de salud.
 - 14.3. Registrar liquidación de haberes por desahucio, renuncia voluntaria y terminación de contratos de los funcionarios de la empresa verificando si el funcionario debe bienes de control administrativo y/o activos fijos, y demás deudas contraídas con la empresa como son descuento anticipo sueldo, subsidio de enfermedad, Farmasol, Supermaxi, etc
- **Pagos a clientes (Devoluciones)**
 - 14.4. Verificar que notas de crédito estén emitidas y pagadas
 - 14.5. Contabilizar con asiento contable tipo 21, verificando tipo devolución.
- **Devolución por recibos de caja:**
 - 14.6. Verificar existencia de cantidad solicitada por el cliente y constancia en la cuenta S400, además se crear asiento contable tipo 0
Para todos los tipos de pago se procederá como último paso por parte de la Analista de Contabilidad lo siguiente.
 - 15. Generar e Imprimir orden de pago y comprobantes de retención (de ser el caso), y enviar al Asistente de contabilidad

Asistente de Contabilidad

- 16. Recibir y depurar las órdenes de pago, registros contables, posterior a eso entregar documentos al Administrador de Contabilidad y Activos Fijos para su respectiva revisión y aprobación.

Administrador de Contabilidad y Activos Fijos

- 17. Revisar las órdenes de pago recibidas.
Si la documentación es incorrecta: Remitir a Analista de Contabilidad para realizar los ajustes o correcciones. Regresar a la actividad 15.

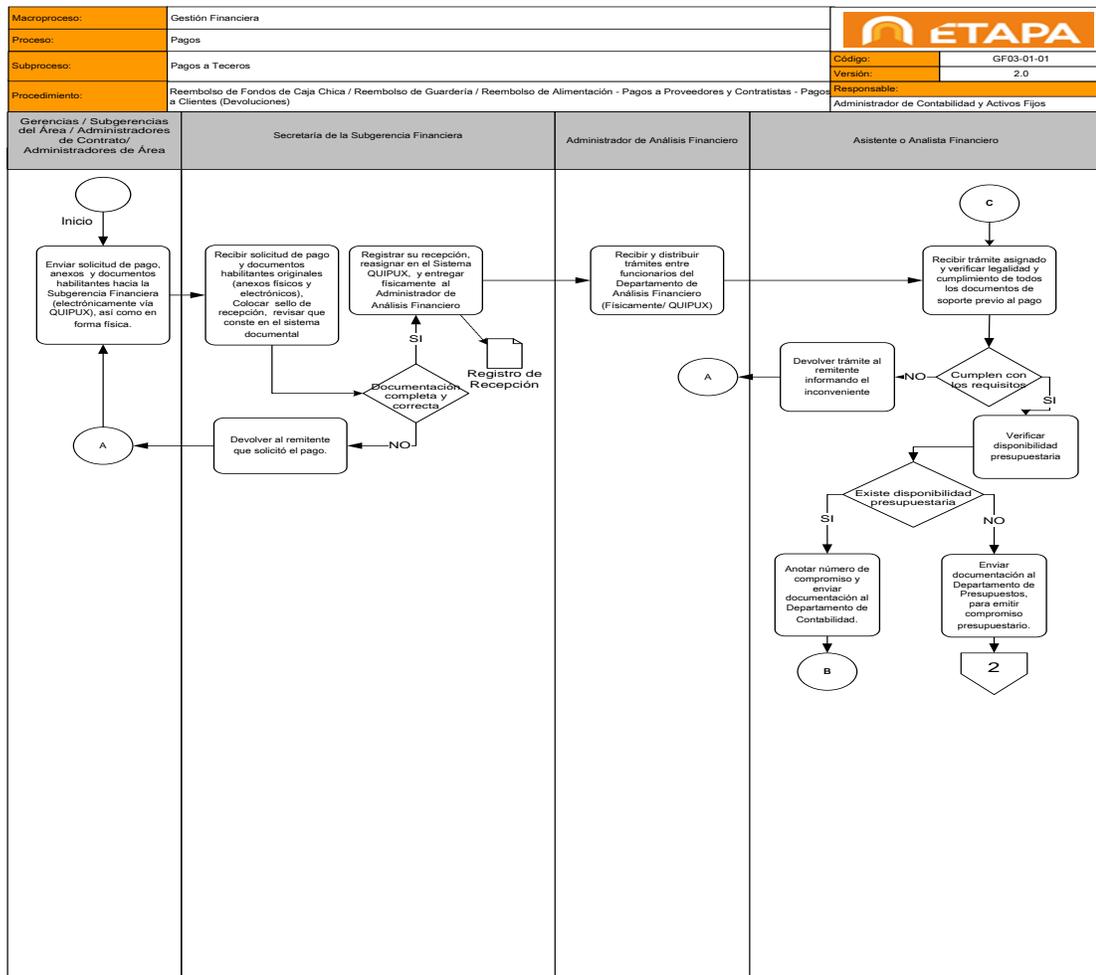
Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	
<p>Si la documentación es correcta: Aprobar, firmar, y entregar al Asistente de Contabilidad.</p> <p>Asistente de Contabilidad.</p> <p>18. Por delegación del Administrador de Área registrar los trámites de pago autorizados, entregarlos físicamente para su respectiva transferencia, además enviar vía correo electrónico el listado de los pagos a ejecutarse.</p> <p>Asistente de Tesorería</p> <p>19. Verificar y validar la información del listado enviado desde Contabilidad y revisar en el sistema, en conjunto con los documentos físicos Si la documentación es incorrecta: Informar al Asistente de Contabilidad. Regresar actividad 18.</p> <p>Si la documentación es correcta: Remitir comprobantes de retención a Pagaduría para que notifique oportunamente al Proveedor sobre la emisión del comprobante de Retención. Continuar con la actividad 20.</p> <p>Encargado de Pagaduría</p> <p>20. Notificar al proveedor sobre la emisión del comprobante de retención de manera que proceda a retirarlo en Pagaduría</p> <p>Asistente de Tesorería</p> <p>21. Verificar si poseen cuenta bancaria, separando pagos internacionales, además clasificar por líneas de actividad.</p> <p>Si existen cuentas de beneficiarios: Continuar con la actividad 21.</p> <p>Si no existen cuentas de beneficiarios con la cuenta bancaria registrada: Realizar las averiguaciones correspondientes para obtener la información bancaria necesaria. Regresar a la actividad 20.</p> <p>22. Sustentar el pago y registrar en el sistema CG IFS en el módulo de Pagos.</p> <p>23. Cargar transferencia en el módulo de Transferencias del Banco Central.</p>		

Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	
<p>24. Enviar al Administrador del Departamento de Tesorería, conjuntamente con todos los documentos de sustento para el pago.</p> <p>Administrador de Tesorería</p> <p>25. Recibir y revisar documentación enviada por parte de Asistente de Tesorería.</p> <p>Si la documentación no es correcta: definir el error y direccionar al Asistente de Tesorería. Regresar a la actividad 21.</p> <p>Si la documentación es correcta: Aprobar y firmar orden de pagos y registrar la transferencia en el Sistema del Banco Central. Continuar con la actividad 5.</p> <p>26. Enviar documentación a Gerente General o Subgerente dependiendo el monto del pago.</p> <p>El Gerente General de la empresa ETAPA EP será el encargado de aprobar pagos mayores a 20.000 dólares americanos en conjunto con Administrador de Tesorería.</p> <p>El Subgerente Financiero de la empresa ETAPA EP será el encargado de aprobar pagos menores a 20.000 dólares americanos en conjunto con Administrador de Tesorería.</p> <p>Gerente General / Subgerente Financiero</p> <p>27. Recibir y revisar documentación enviada por parte de Administrador de Tesorería.</p> <p>Si la documentación es correcta: autorizar y firmar en el Sistema del Banco Central y enviar transferencia a pagaduría</p> <p>Si la documentación es incorrecta: enviar trámite a Administrador de Tesorería para su respectiva corrección. Regresa a la actividad 25.</p> <p>28. Confirmar transferencia mediante huella digital día siguiente, posterior a eso enviar transferencia a Pagaduría</p>		

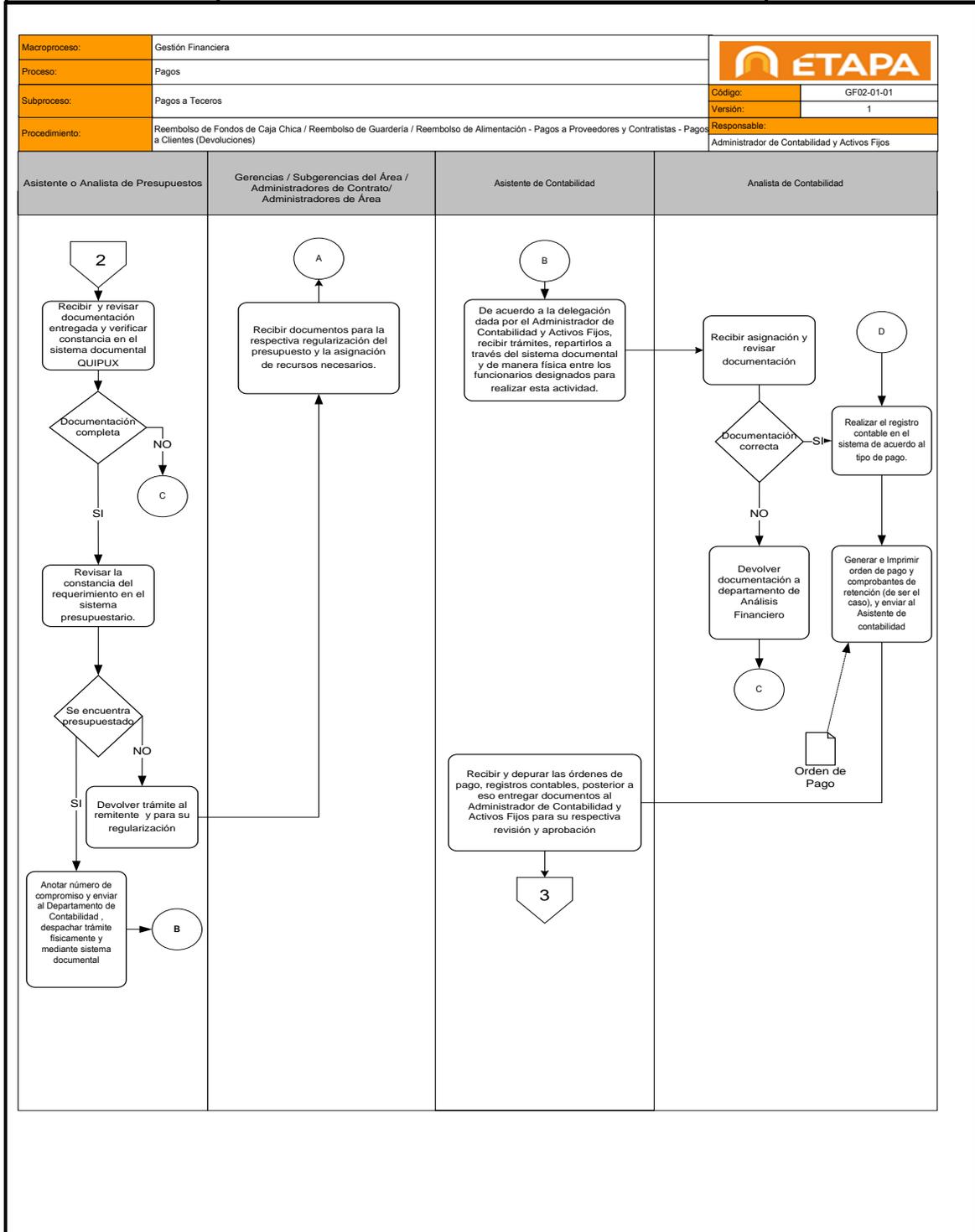
Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	
<p>Encargado de Pagaduría</p> <p>29. Revisar transferencias recibidas, con detalle adjunto, además ingresar las mismas en el Sistema Documental QUIPUX.</p> <p>30. Enviar documentación completa a Archivo de la Subgerencia Financiera (Departamento de Contabilidad), mediante un listado de los trámites entregados.</p> <p><i>Si el proveedor no retira el comprobante de retención en un plazo de dos semanas, toda la documentación será enviada con el listado correspondiente al archivo.</i></p> <p>Auxiliar de Archivo</p> <p>31. Recibir documentación enviada por parte de pagaduría esto con listado respectivo,</p> <p>32. Archivar documentación</p> <p>33. Empastar órdenes de pago archivadas. FIN</p>		

Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	Fecha:

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PAGOS GF03-01-01

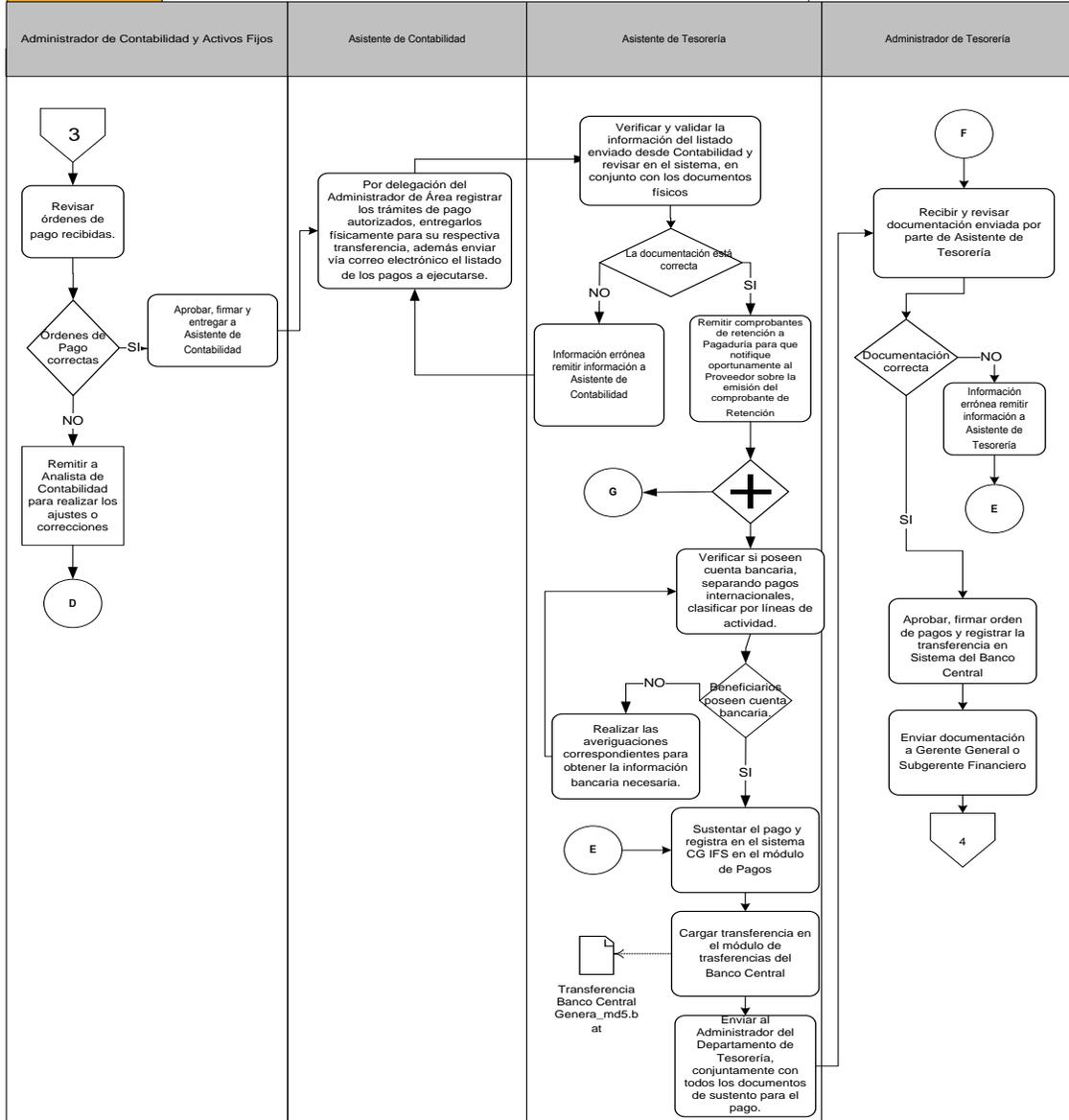


Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	
		Fecha:

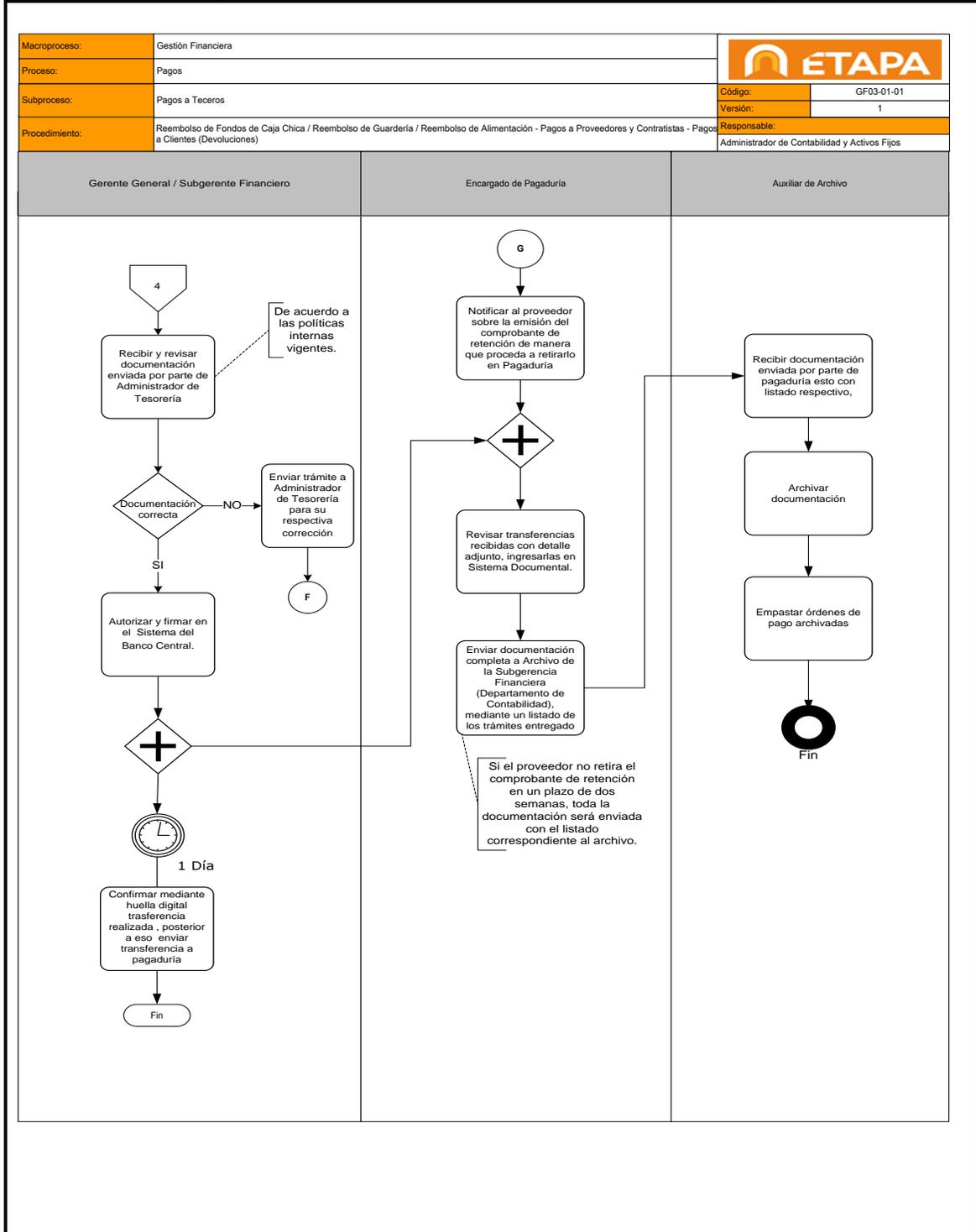


Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	
		Fecha:

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Pagos	Código: GF03-01-01
Subproceso:	Pagos a Terceros	Versión: 1
Procedimiento:	Reembolso de Fondos de Caja Chica / Reembolso de Guardería / Reembolso de Alimentación - Pagos a Proveedores y Contratistas - Pagos a Clientes (Devoluciones)	Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos Fijos



Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	
		Fecha:



Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	

8.1.2. PROCEDIMIENTO PAGOS DE VIÁTICOS GF03-01-02

Funcionarios de Empresa

1. Solicitar autorización para realizar viaje y correspondiente pago de viáticos, con el justificativo correspondiente.

Administrador de Área

2. Revisar solicitud para realización de viaje y correspondiente pago de viáticos.
Si la solicitud justifica viaje: aprobar y solicitar a Subgerente de Área su autorización correspondiente.

Si la solicitud no justifica viaje: informar al Funcionario la decisión tomada. **FIN**

Subgerente de Área

3. Revisar solicitud de autorización para realización de viaje y correspondiente pago de viáticos.
Si la solicitud justifica viaje: aprobar y solicitar a Gerente General o su Delegado la autorización correspondiente.

Si la solicitud no justifica viaje: informar al Funcionario la decisión tomada. **FIN**

Gerente General / Delegado

4. Revisar y autorizar solicitud de viaje y pago de viáticos.
Si la solicitud justifica viaje: aprobar y enviar documentación a Subgerente Financiero

Si la solicitud no justifica viaje: informar sobre la decisión tomada a Funcionario solicitante con copia al Administrador Departamental y Subgerente de Área.

Subgerencia Financiera

5. Recibir información entregada por parte de Gerente General o su Delegado, esto en Sistema Documental QUIPUX, y proceder a entregar al Departamento de Tesorería.

Si la documentación enviada no consta en el sistema QUIPUX o está incompleta: Devolver al Funcionario que solicitó el pago. Regresar actividad 1.

Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	
<p>Si la documentación física es correcta y consta en el sistema: registrar su recepción, reasignar en el sistema QUIPUX y entregar físicamente al Analista de Tesorería.</p> <p>Analista de Tesorería</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Recibir y revisar información enviada tanto física como electrónica. 7. Calcular el monto de viáticos versus la información recibida fundamentado en la tabla de valores contenida en el Reglamento de Viáticos vigente. 8. Enviar información al Administrador de Análisis Financiero vía electrónica y de manera física. (En carpeta designada) <p>Administrador de Análisis Financiero</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Recibir documentación. 10. Distribuir documentos recibidos entre los funcionarios del Departamento de Análisis Financiero físicamente y mediante el Sistema Documental QUIPUX. <p>Analista o Asistente de Análisis Financiero</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Revisar trámites asignados, verificando legalidad y cumplimiento de todos los documentos de soporte previo al pago. Si cumplen con los requisitos: Enviar trámite al Departamento de Presupuestos para que emitan el respectivo compromiso presupuestario. Continuar con la actividad 12. Si no cumple con requisitos: Devolver trámite al Remitente informando el inconveniente. Regresar a la actividad 1. <p>Analista de Presupuestos</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Recibir y revisar documentación enviada por departamento de Análisis Financiero 13. Verificar que el trámite solicitado conste en el sistema documental QUIPUX. Si la documentación está completa: Pasar a la actividad 14. Si la documentación no está completa se devuelve al Departamento de Análisis Financiero. Regresar Actividad 11. 14. Revisar la constancia del requerimiento en el sistema presupuestario. 		

Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	

Si no está presupuestado: Devolver el trámite al Remitente para su regularización y la asignación de recursos necesarios. Regresa a la Actividad 12.

Si se encuentra presupuestado: Anotar número de compromiso. Continuar con la actividad 15.

15. Despachar el trámite físicamente y mediante al sistema documental QUIPUX al Departamento de Contabilidad.

Asistente de Contabilidad

16. Según la delegación dada por el Administrador de área, recibir trámites de parte del Departamento de Presupuestos, repartir trámites entre los funcionarios designados para realizar esta actividad a través del sistema QUIPUX y en forma física.

Analista de Contabilidad

17. Recibir asignación y revisar si la documentación esta correcta y que contenga los respaldos necesarios.
Si la Información es incorrecta: Devolver documentación a departamento de Análisis Financiero, regresar a la actividad 11.
Si la Información es correcta: continuar con actividad 18.

18. Registrar asiento contable tipo 0 como anticipo viáticos y subsistencias hasta que llegue los justificativos de los gastos realizados.

19. Generar e imprimir Órdenes de Pago, y enviar a la Asistente de Contabilidad.

Asistente de Contabilidad

20. Recibir y depurar las órdenes de pago, registros contables, posterior a eso entregar documentos al Administrador de Contabilidad y Activos Fijos para su respectiva revisión y aprobación.

Administrador de Contabilidad y Activos Fijos

21. Revisar, aprobar y firmar las órdenes de pago recibidas.
Si la documentación es incorrecta: Remitir a Analista de Contabilidad para realizar los ajustes o correcciones. Regresar a la actividad 19.

Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	
<p>Si la documentación es correcta, aprueba, firma, y entrega al Asistente de Contabilidad. Continuar con la actividad 22.</p> <p>Asistente de Contabilidad.</p> <p>22. Por delegación del Administrador de Contabilidad y Activos Fijos, registrar en archivo Excel los trámites de pago autorizados por el Administrador de Contabilidad y entregar físicamente al Asistente de Tesorería para su respectiva transferencia.</p> <p>Asistente de Tesorería</p> <p>23. Verificar, y validar la información del listado enviado desde Contabilidad y revisar en el sistema, en conjunto con los documentos físicos.</p> <p>Si la documentación es incorrecta: informar a contabilidad. Regresar actividad 22.</p> <p>Si la documentación es correcta: Continuar con actividad 25.</p> <p>24. Sustentar el pago y registrar en el sistema CG IFS en el módulo de Pagos. 25. Cargar transferencia en el módulo de Transferencias del Banco Central 26. Enviar al Administrador del Departamento de Tesorería, conjuntamente con todos los documentos de sustento para el pago.</p> <p>Administrador de Tesorería</p> <p>27. Recibir y revisar documentación enviada por parte de Asistente de Tesorería. Si la documentación no es correcta: definir el error y direccionar al Asistente de Tesorería. Regresar a la actividad 26.</p> <p>Si la documentación es correcta: Aprobar y firmar orden de pagos y registrar la transferencia en el Sistema del Banco Central.</p> <p>28. Enviar documentación a Subgerente Financiero para revisión y posterior aprobación.</p> <p>Subgerente Financiero</p> <p>29. Revisar documentación enviada por parte de Administrador de Tesorería.</p>		

Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	
<p>Si la documentación es correcta: autorizar y firmar en el Sistema del Banco Central y enviar transferencia a pagaduría.</p> <p>Si la documentación es incorrecta: enviar trámite a Administrador de Tesorería para su respectiva corrección. Regresa a la actividad 28.</p> <p>30. Confirmar mediante la huella digital la transferencia realizada al día siguiente de su emisión.</p> <p>Encargado de Pagaduría</p> <p>31. Revisar transferencias recibidas, con detalle adjunto, además ingresar las mismas en el Sistema Documental QUIPUX.</p> <p>32. Enviar el trámite de la transferencia realizada al Analista de Tesorería</p> <p>Analista de Tesorería</p> <p>33. Recibir documento de transferencia realizada y adjuntar a documentos de pago de viáticos</p> <p>34. Informar a los Funcionarios de la empresa mediante correo electrónico acercarse a firma solicitud de valores en campo “Recibí conforme”, esperando un plazo de 15 días.</p> <p>Si el campo de solicitud está firmado: Enviar documentación completa a Departamento de Pagaduría</p> <p>Si el campo de solicitud no está firmado: Anotar número de transferencia realizada en campo de recibí conforme y enviar documentación a Auxiliar de Archivo</p> <p>Auxiliar de Archivo</p> <p>35. Recibir documentación enviada por parte de Analista de Tesorería esto con listado respectivo.</p> <p>36. Archivar documentación</p> <p>37. Empastar órdenes de pago archivadas.</p> <p><i>Terminado el viaje respectivo el funcionario tendrá como plazo máximo 4 días para entregar los diferentes justificativos</i></p>		

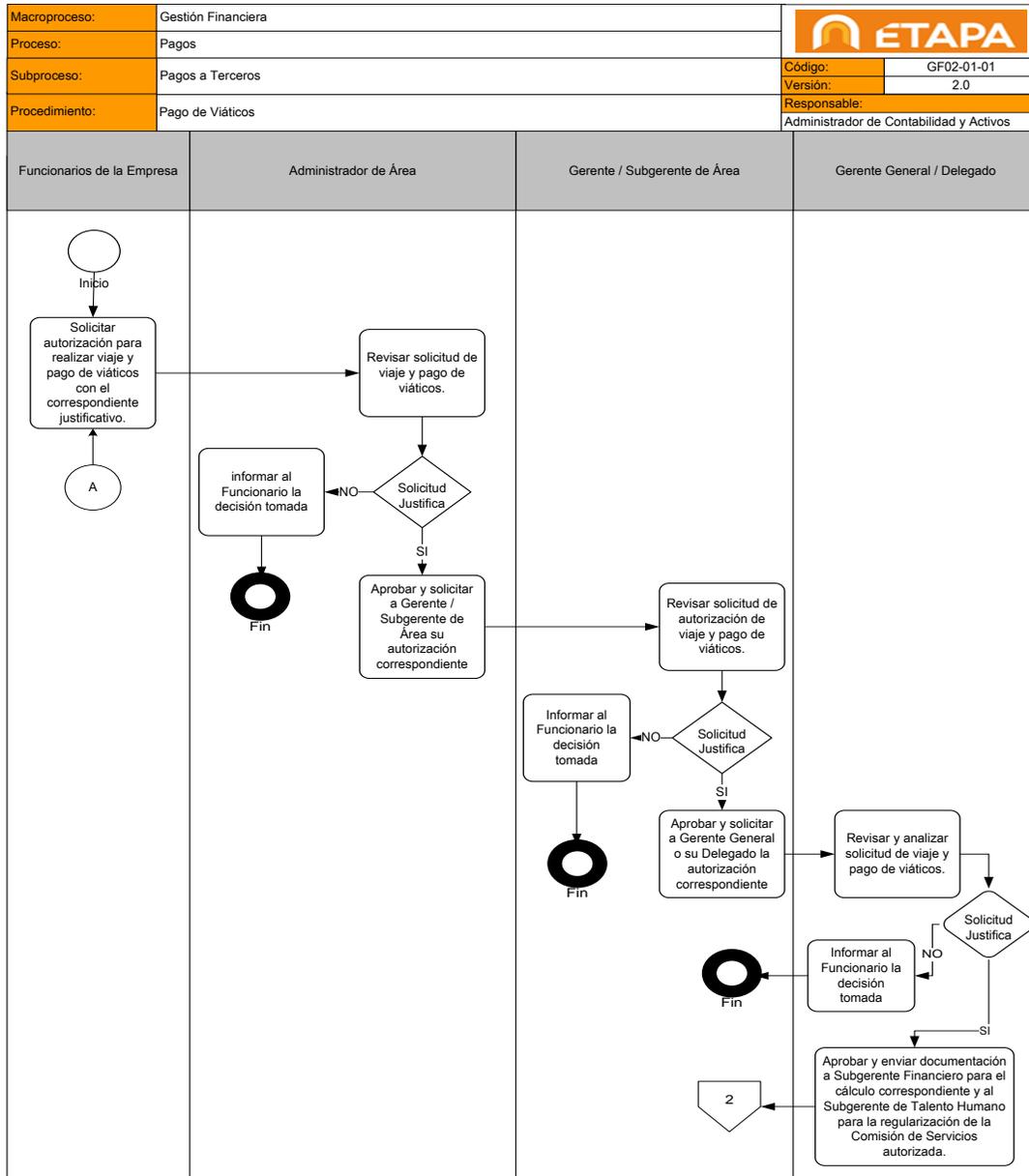
Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	
<p>Funcionarios de Empresa</p> <p>38. Enviar informe justificativo de Comisión de Servicios, adjuntando documentos de respaldo en cumplimiento del Reglamento de Viáticos vigente en formato preestablecido (sistema documental y de manera física). En el caso que existir re liquidación de valores realizar trámite respectivo.</p> <p>Si existe de reliquidación de valores: Enviar solicitud de reliquidación de valores adjuntando lo anterior a Gerencia General.</p> <p>Si no existe de reliquidación de valores: Enviar documentación a Gerencia General.</p> <p>Gerente General</p> <p>39. Conocer y reasignar trámite a Subgerente Financiero</p> <p>Subgerencia Financiera</p> <p>40. Recibir información entregada por parte de Gerente General esto en Sistema Documental QUIPUX. Si la documentación es correcta: Registrar su recepción, reasignar en el sistema documental y entregar físicamente a Analista de Tesorería.</p> <p>Si la documentación es incorrecta: enviar trámite Funcionario de la empresa para su respectiva corrección. Regresa a la actividad 38.</p> <p><i>El plazo para entrega de justificativos es de 15 días.</i></p> <p>Analista de Tesorería</p> <p>41. Recibir informe justificativo con respectivo respaldo Si el funcionario no envió el informe: Informar a Subgerencia de Talento Humano. FIN. O si envió pero tiene que verificar ubicación del trámite. Regresar a la actividad 41.</p> <p>Si el funcionario si envió el informe: Continuar a la actividad 42.</p> <p>42. Revisar si la documentación está completa (respaldos de viaje). En función al artículo 17 del Reglamento de Viáticos vigente</p>		

Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	
<p>Si la documentación está completa y a tiempo: Realizar resumen de justificativos de pago de viáticos para que se haga el descargo de las cuentas por cobrar y enviar informe al Administrador de Análisis Financiero. Continuar con la actividad 43.</p> <p>Si la documentación no está completa y a tiempo: Enviar a Remitente para que realice las respectivas correcciones dentro de un término de 2 días. Regresar a la actividad 42.</p> <p>Administrador de Análisis Financiero</p> <p>43. Recibir documentación enviada por Analista de Tesorería.</p> <p>44. Distribuir documentos recibidos entre los funcionarios del Departamento de Análisis Financiero físicamente y mediante el Sistema Documental QUIPUX.</p> <p>Analista o Asistente de Análisis Financiero</p> <p>45. Revisar trámites asignados, verificando legalidad y cumplimiento de todos los documentos de soporte previo al pago. Si cumplen con los requisitos: Continuar con actividad 46. Si no cumple con requisitos: Devolver trámite al Remitente informando el inconveniente. Regresar a la actividad 38.</p> <p>46. Verificar compromiso presupuestario inicial</p> <p>Si cumplen con compromiso presupuestario inicial: Enviar documentación a Departamento de Contabilidad Pasar a la actividad 50.</p> <p>Si no cumple con requisitos: Enviar documentación al Departamento de Presupuestos, para emitir compromiso presupuestario. Continuar con actividad 47.</p> <p>Analista de Presupuestos</p> <p>47. Recibir, revisar documentación enviada por departamento de Análisis Financiero y verificar que el trámite solicitado conste en el sistema documental QUIPUX.</p> <p>Si la documentación está completa: Pasar a la actividad 48.</p> <p>Si la documentación no está completa se devuelve al Departamento de Análisis Financiero. Regresar Actividad 45.</p>		

Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	
<p>48. Revisar la constancia del requerimiento en el sistema presupuestario.</p> <p>Si no está presupuestado: Devolver el trámite al Remitente para su regularización y la asignación de recursos necesarios. Regresa a la Actividad 47.</p> <p>Si se encuentra presupuestado: Anotar número de compromiso. Continuar con la actividad 49.</p> <p>49. Despachar el trámite físicamente y mediante al sistema documental QUIPUX al Departamento de Contabilidad.</p> <p>Asistente de Contabilidad</p> <p>50. Recibir trámites de parte del Departamento de Análisis Financiero, repartir trámites entre los funcionarios designados para realizar esta actividad a través del sistema QUIPUX y en forma física.</p> <p>Analista de Contabilidad</p> <p>51. Recibir justificativos, emitir orden de pago, registrar con asiento contable tipo 0 descargando el valor que fue dado como anticipo de viáticos al funcionario.</p> <p>Auxiliar de Archivo</p> <p>52. Archivar documentación emitida. FIN</p>		

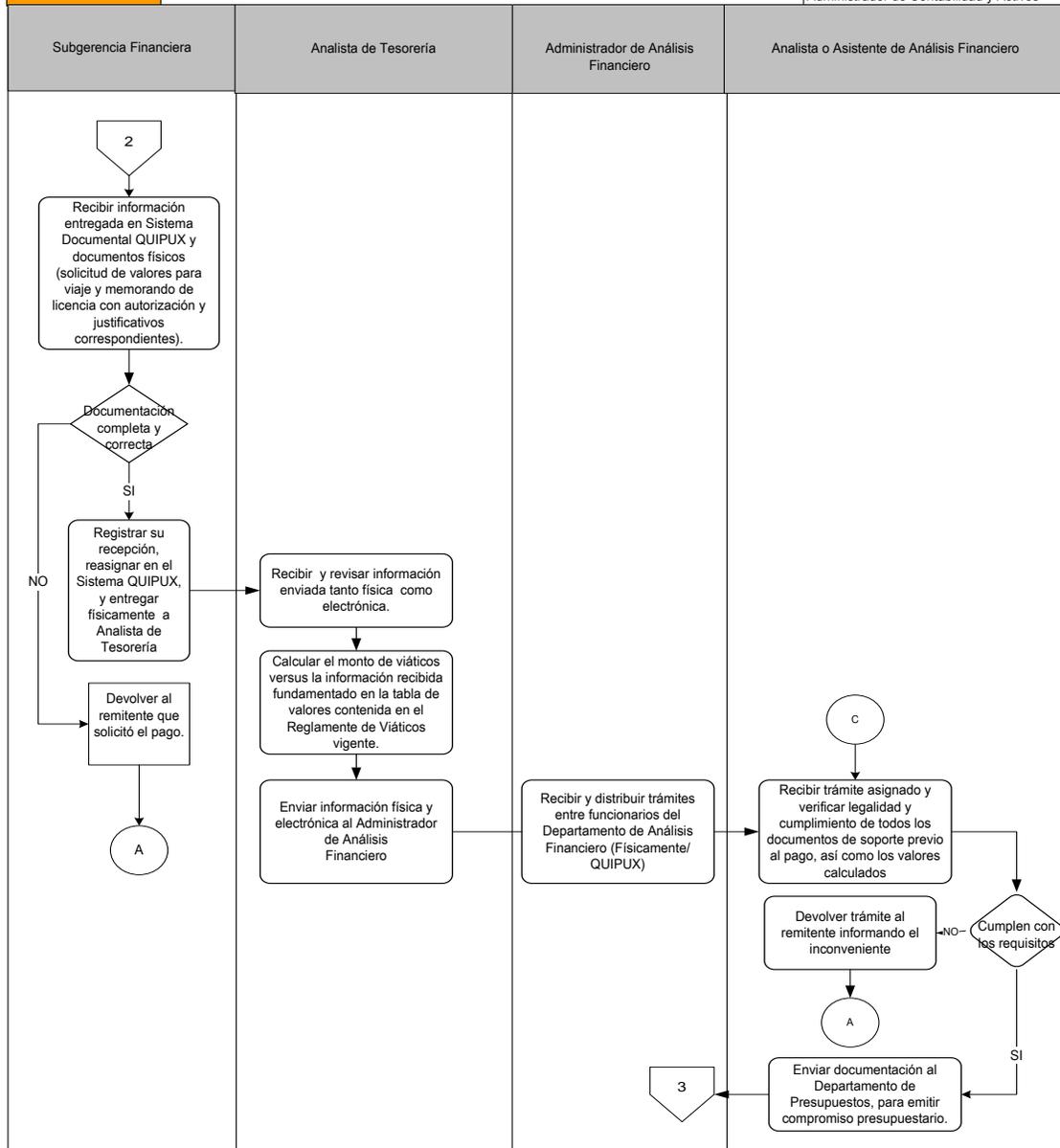
Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	Fecha:

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PAGOS DE VIÁTICOS GF03-01-02

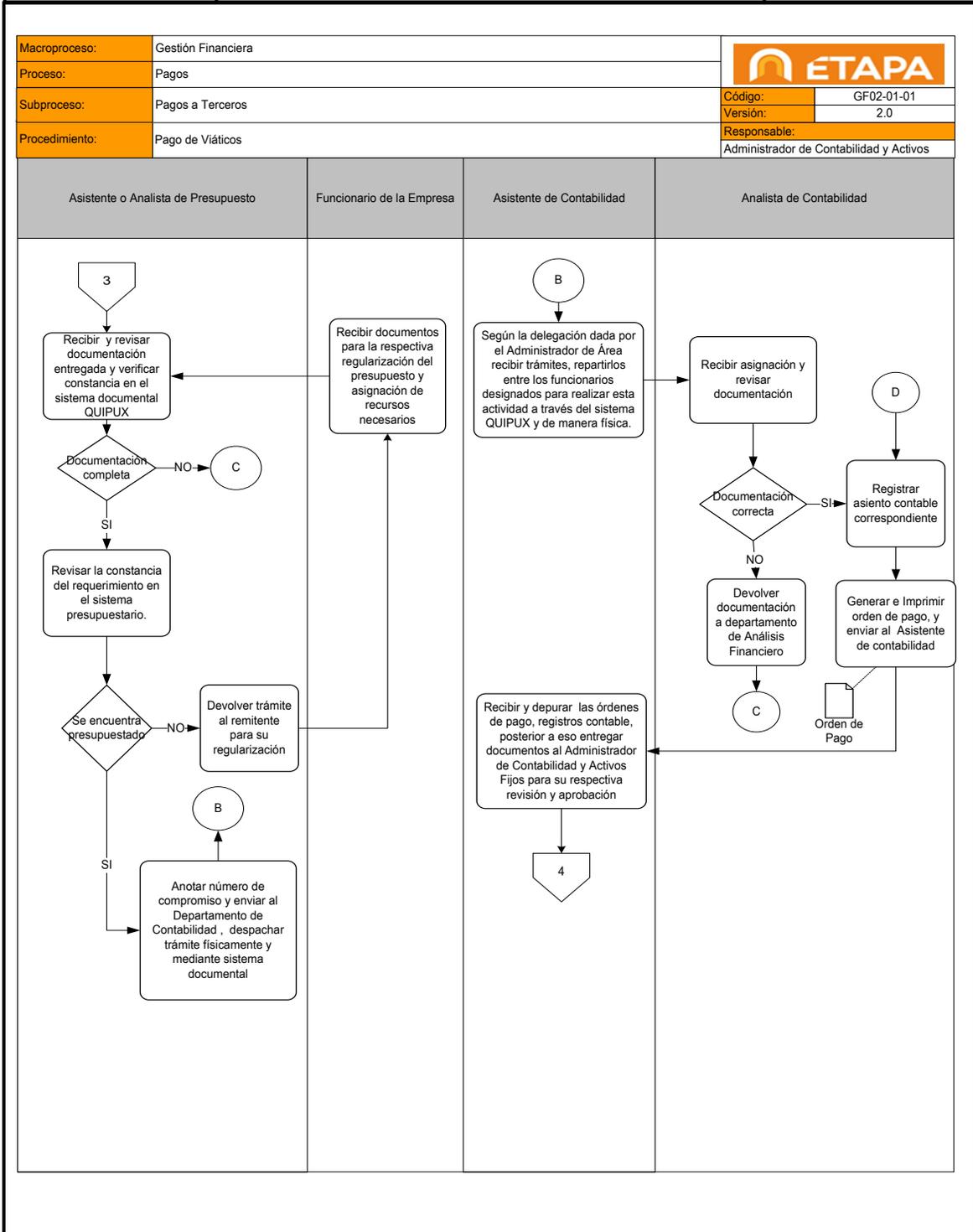


Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	
		Fecha:

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Pagos	
Subproceso:	Pagos a Terceros	Código: GF02-01-01
Procedimiento:	Pago de Viáticos	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos

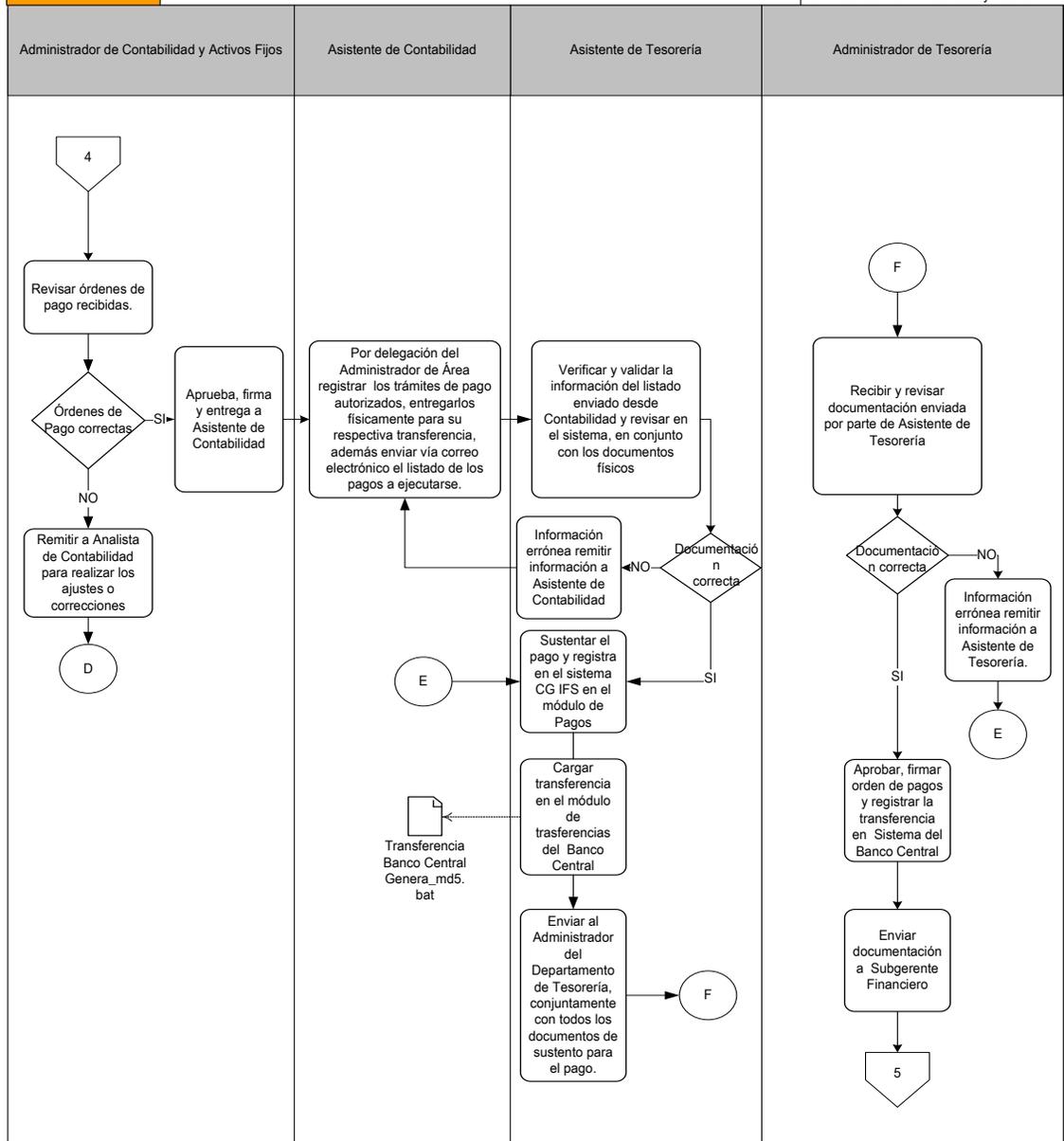


Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	Fecha:



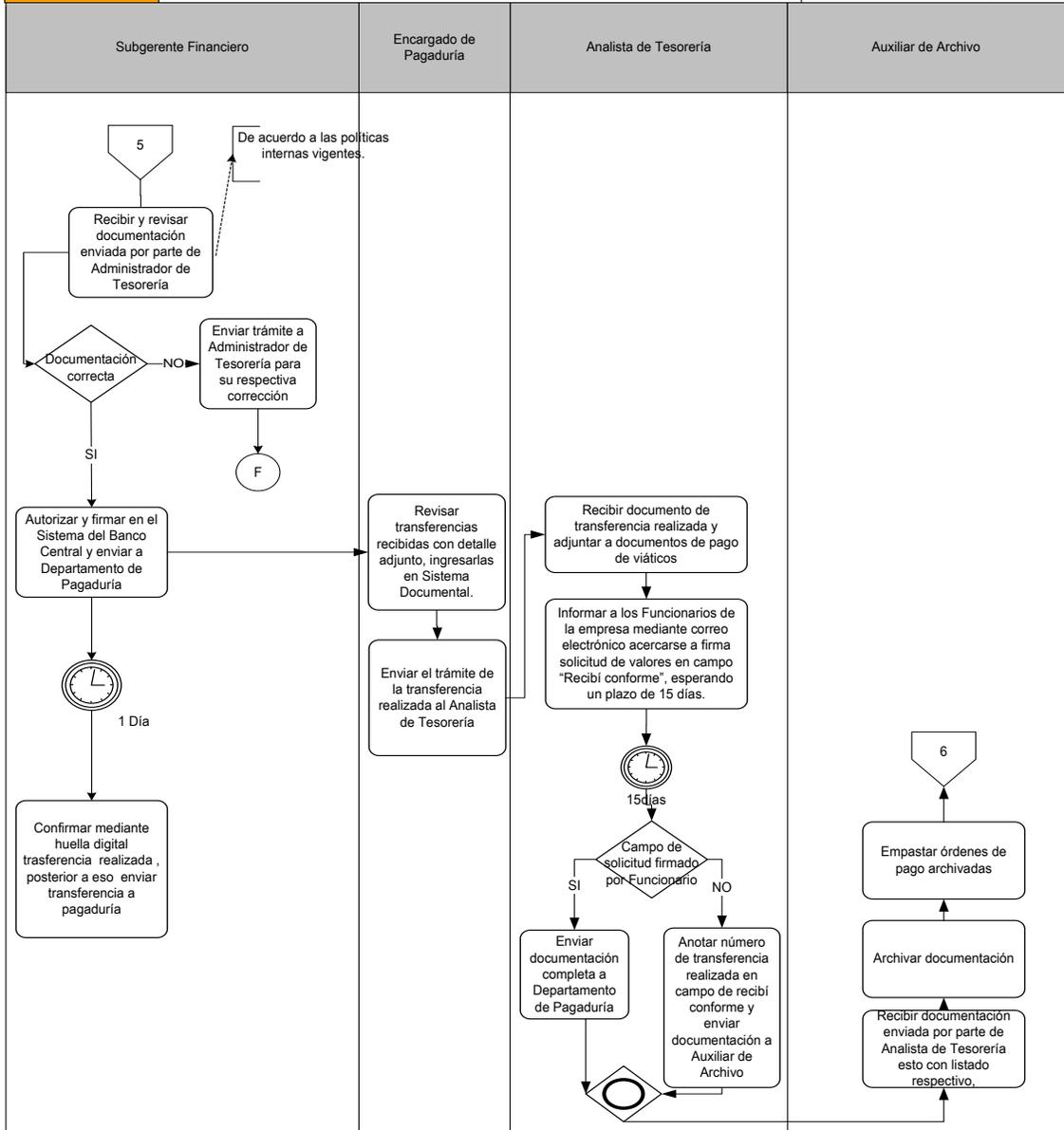
Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	Fecha:

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Pagos	
Subproceso:	Pagos a Terceros	
Procedimiento:	Pago de Viáticos	
		Código: GF02-01-01
		Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos

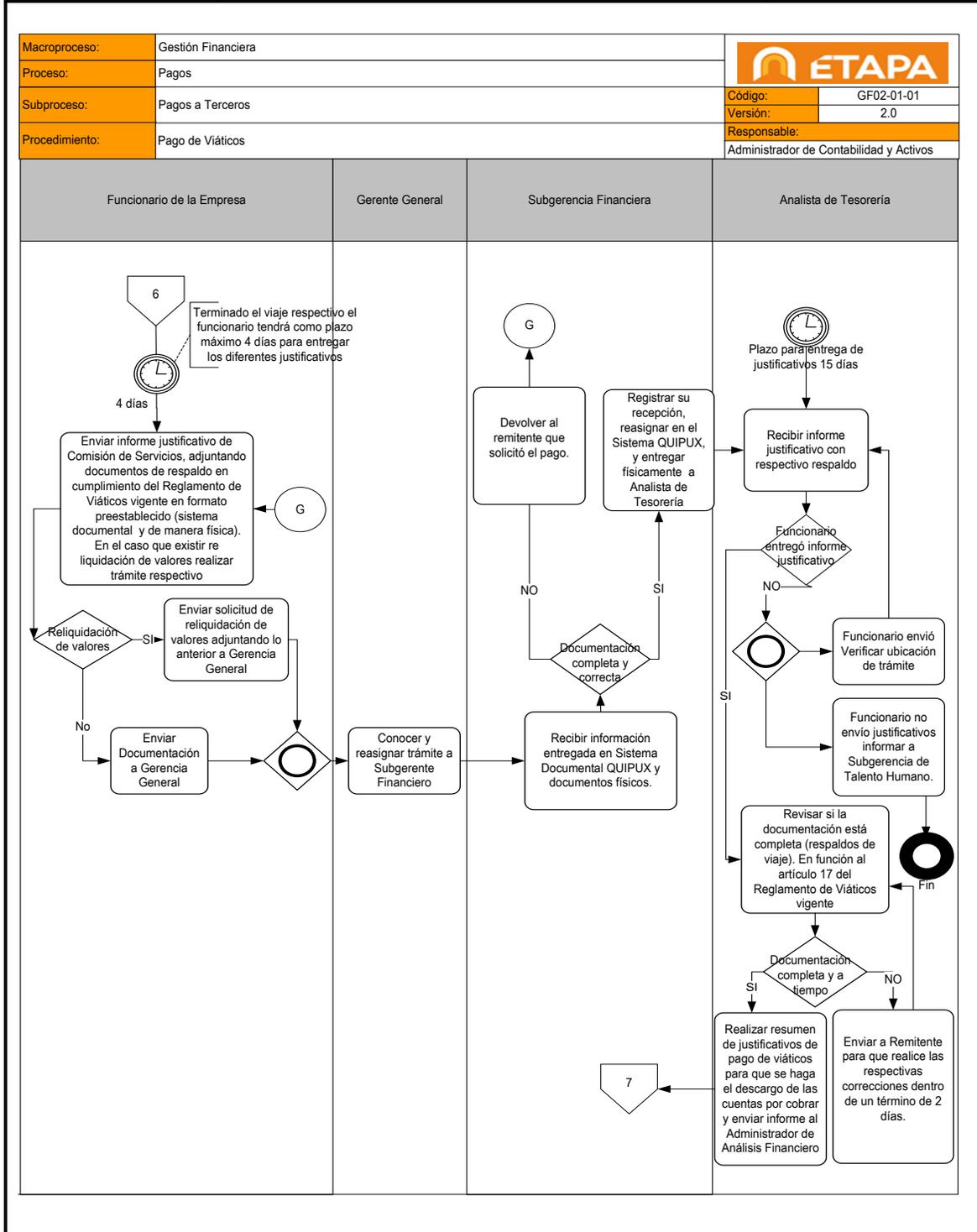


Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	Fecha:

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Pagos	
Subproceso:	Pagos a Terceros	
Procedimiento:	Pago de Viáticos	
		Código: GF02-01-01
		Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos

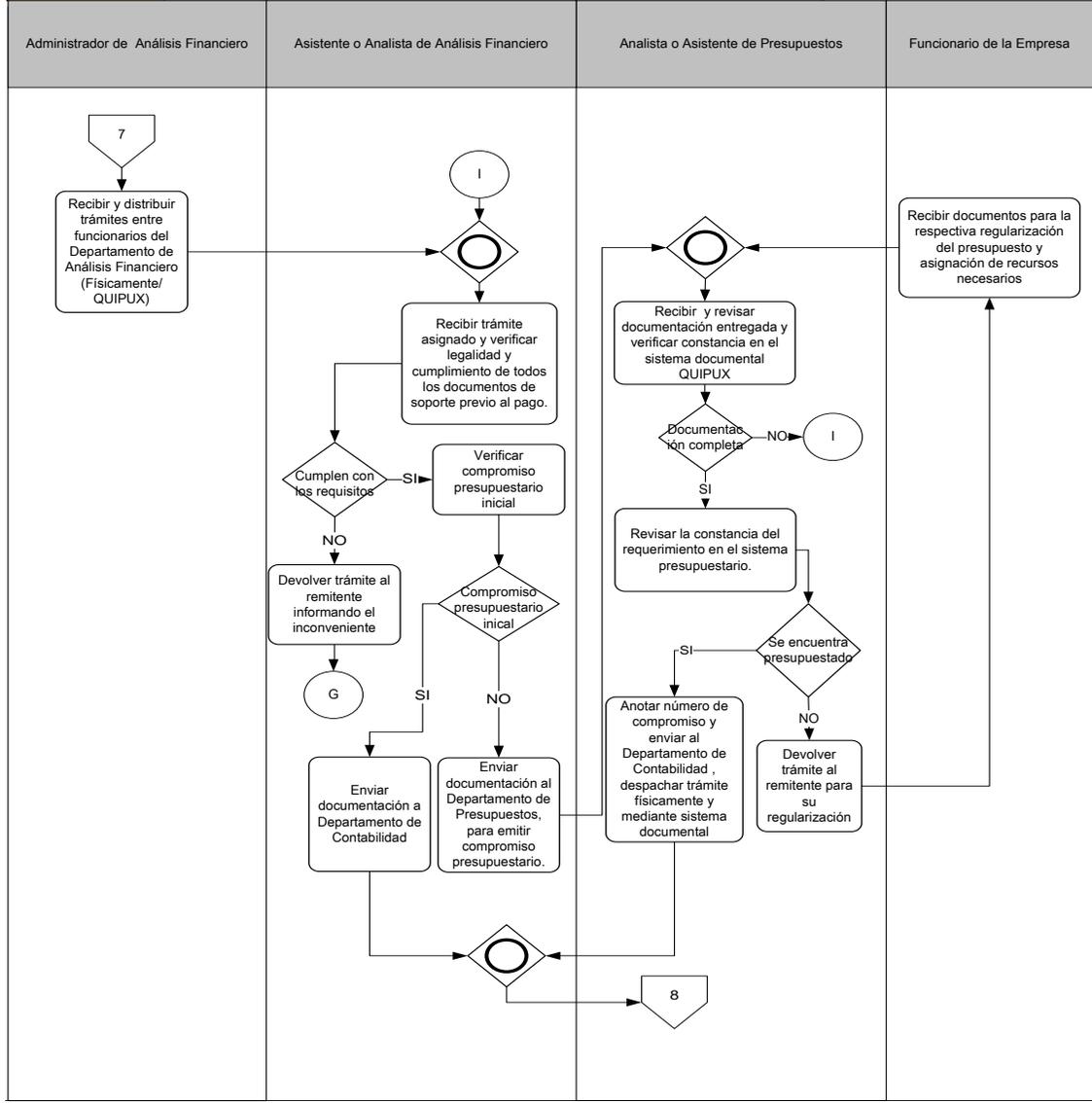


Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	
		Fecha:



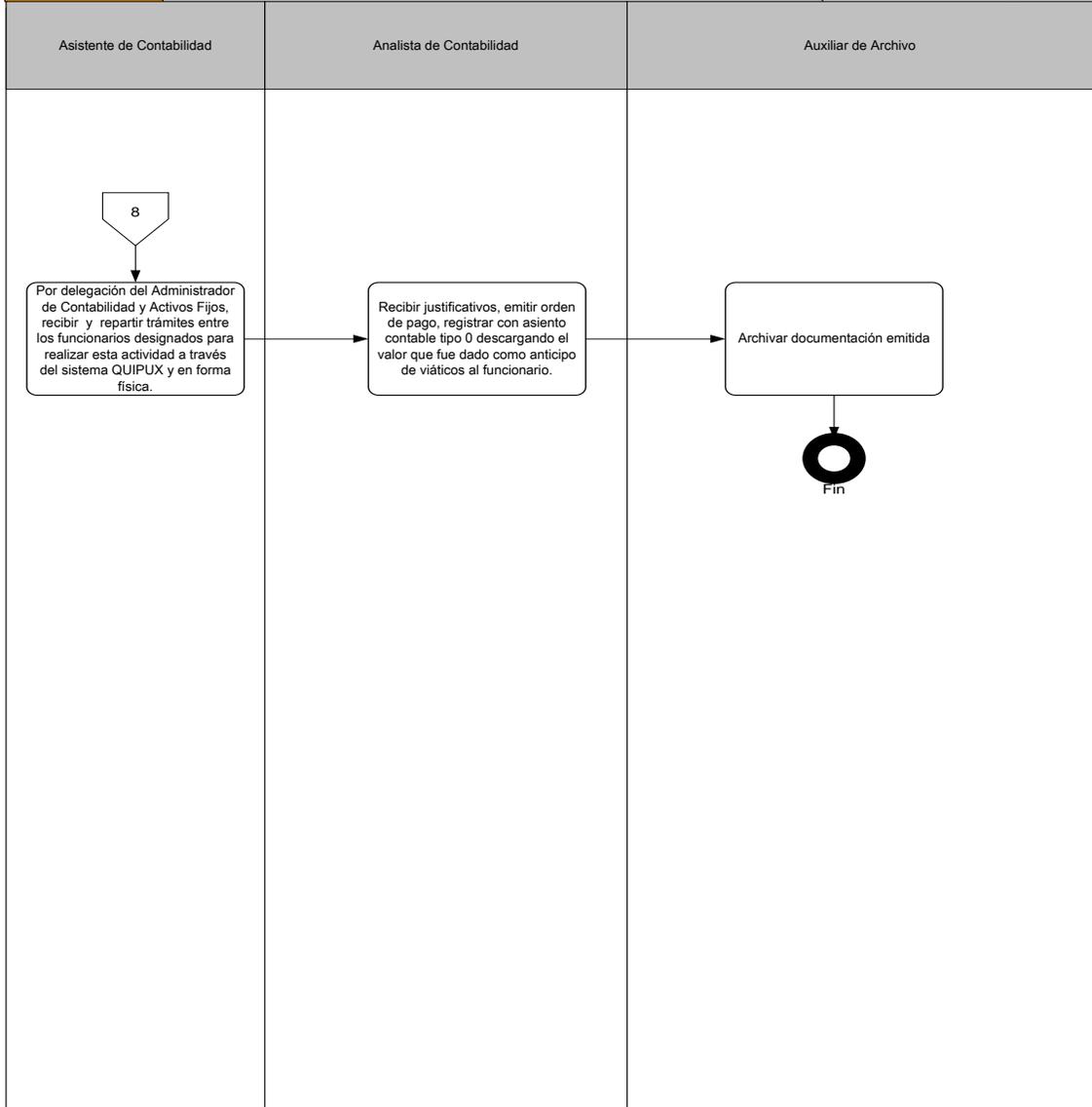
Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	
		Fecha:

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Pagos	
Subproceso:	Pagos a Terceros	
Procedimiento:	Pago de Viáticos	
		Código: GF02-01-01
		Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos



Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	Fecha:

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Pagos	
Subproceso:	Pagos a Terceros	
Procedimiento:	Pago de Viáticos	
		Código: GF02-01-01
		Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos



Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Pagos	Fecha:
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	

8.1.3. PROCEDIMIENTO DE PAGOS POR FACTURACIÓN ELECTRÓNICA (COMPRAS) GF03-01-03

INICIO 1

Administrador de Bodega

1. Enviar los documentos electrónicos (XML y RIDE) vía correo electrónico institucional al Departamento de Análisis Financiero. Continuar con la actividad 5.

INICIO 2

Gerencias / Subgerencias del Área / Administradores de Contrato/ Administradores de Área

2. Enviar la solicitud de pago, archivos electrónicos XML y RIDE, anexos y documentos habilitantes hacia la Subgerencia Financiera (electrónicamente vía QUIPUX), así como en forma física. (Especificar el correo electrónico para recepción de comprobante de retención de ser el caso.)

Secretaría de Subgerencia Financiera

3. Recibir la solicitud de pago, anexos físicos y electrónicos (Documentos habilitantes originales) y colocar sello de recepción.
4. Verificar que la documentación recibida físicamente conste en el sistema de Gestión Documental QUIPUX.
Si la documentación enviada no consta en el sistema QUIPUX o está incompleta: Devolver al Remitente que solicitó el pago. Regresar a la actividad 2.

Si la documentación física es correcta y consta en el sistema: registrar su recepción, reasignar en el sistema QUIPUX y entregar físicamente al Administrador del Departamento de Análisis Financiero. Continuar con la actividad 5.

Administrador de Análisis Financiero

5. Recibir la documentación enviada por Secretaria de Subgerencia Financiera y/o Administrador de Bodega.

Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	

6. Distribuir los documentos recibidos entre los funcionarios del Departamento de Análisis Financiero físicamente y mediante el Sistema Documental QUIPUX.

Analista o Asistente de Análisis Financiero

7. Revisar trámites asignados, verificando legalidad y cumplimiento de todos los documentos de soporte previo al pago.

Si cumplen con los requisitos: continuar con actividad 8.

No cumple con requisitos: devolver trámite al Remitente informando el inconveniente. Regresar a la actividad 1 en el caso de documentos enviados por Administrador de Bodega, o a la actividad 2 información enviada desde la Subgerencia Financiera.

En el caso de que los documentos electrónicos enviados no contengan el archivo XML Y RIDE se devolverá el trámite.

8. Verificar disponibilidad presupuestaria del trámite asignado.

Si existe disponibilidad presupuestaria.: Anotar número de compromiso y enviar a Departamento de Contabilidad, adjuntando impresión de documento RIDE. Continuar con actividad 12.

Si no existe la disponibilidad presupuestaria: Enviar trámite al Departamento de Presupuestos para que emitan el respectivo compromiso presupuestario. Continuar con actividad 9.

Analista o Asistente de Presupuestos

9. Recibir y revisar documentación enviada por departamento de Análisis Financiero

10. Verificar que el trámite solicitado conste en el sistema documental QUIPUX.
Si la documentación está completa pasa a la actividad 11.

Si la documentación no está completa se devuelve al Departamento de Análisis Financiero. Regresar Actividad 6.

Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Pagos	Fecha:
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	

11. Revisar la constancia del requerimiento en el sistema Uniclass para verificar si éste está presupuestado.

Si no está presupuestado: Devolver el trámite al Remitente para su regularización y la asignación de recursos necesarios. Regresar a la actividad 2.

Si se encuentra presupuestado: Anotar el número de compromiso, despachar el trámite físicamente y mediante al sistema documental QUIPUX al Departamento de Contabilidad.

Asistente de Contabilidad

12. De acuerdo a la delegación dada por el Administrador de Contabilidad y Activos Fijos, recibir los trámites, repartirlos a través del sistema documental y de manera física entre los funcionarios designados para realizar esta actividad. Archivar en carpetas mensuales y por proveedor los archivos recibidos, los mismos se mantendrán por el tiempo que determine el SRI.

Cabe indicar que los documentos electrónicos RIDE Y XML reposan en el trámite de QUIPUX del pago respectivo.

Analista de Contabilidad

13. Recibir asignación y revisar si la documentación esta correcta y que contenga los respaldos necesarios.

Si la Información es incorrecta: Devolver documentación a departamento de Análisis Financiero, regresar a la actividad 7.

Si la Información es correcta: continuar con actividad 14.

14. Generar e imprimir la orden de pago. Los comprobantes de retención creados (de ser el caso) enviarlos a aprobación al Organismo de Control Pertinente. Los comprobantes que obtengan autorización serán enviados automáticamente por correo electrónico a la persona respectiva. Mediante el sistema integrado, opción "GESTIÓN SRI".

En paralelo se darán las siguientes actividades.

15. Enviar las órdenes de pago y sus sustentos al Asistente de Contabilidad.

Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	

16. Ingresar el número de autorización del comprobante de venta emitido electrónicamente en el módulo “Ingreso Aut.Elec Retención.
Posterior a estas actividades se continuará con el procedimiento normal.

Asistente de Contabilidad

17. Recibir y depurar las órdenes de pago, registros contables, posterior a eso entregar documentos al Administrador de Contabilidad y Activos Fijos para su respectiva revisión y aprobación.

Administrador de Contabilidad y Activos Fijos

18. Revisar las órdenes de pago recibidas.

Si la documentación es incorrecta: Remitir a Analista de Contabilidad para realizar los ajustes o correcciones. Regresar a la actividad 14

Si la documentación es correcta: Aprobar, firmar, y entregar al Asistente de Contabilidad. Continuar con la actividad 19.

Asistente de Contabilidad.

19. Por delegación del Administrador de Área registrar los trámites de pago autorizados, entregarlos físicamente para su respectiva transferencia, además enviar vía correo electrónico el listado de los pagos a ejecutarse.

Asistente de Tesorería

20. Verificar y validar la información del listado enviado desde Contabilidad y revisar en el sistema, en conjunto con los documentos físicos.

Si la documentación es incorrecta: Informar al Asistente de Contabilidad. Regresar actividad 19.

Si la documentación es correcta: Verificar si poseen cuenta bancaria, separando pagos internacionales, además clasificar por líneas de actividad. Si existen cuentas de beneficiarios: Continuar con la actividad 21.

Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	

Si no existen cuentas de beneficiarios con la cuenta bancaria registrada: Realizar las averiguaciones correspondientes para obtener la información bancaria necesaria. Regresar a la actividad 20.

21. Sustentar el pago y registrar en el sistema CG IFS en el módulo de Pagos.
22. Cargar transferencia en el módulo de Transferencias del Banco Central.
23. Enviar al Administrador del Departamento de Tesorería, conjuntamente con todos los documentos de sustento para el pago.

Administrador de Tesorería

24. Recibir y revisar documentación enviada por parte de Asistente de Tesorería.
Si la documentación no es correcta: definir el error y direccionar al Asistente de Tesorería. Regresar a la actividad 21.

Si la documentación es correcta: Aprobar y firmar orden de pagos y registrar la transferencia en el Sistema del Banco Central. Continuar con la actividad 25.
25. Enviar documentación a Gerente General o Subgerente dependiendo el monto del pago.

El Gerente General de la Empresa ETAPA EP será el encargado de aprobar pagos mayores a 20.000 dólares americanos en conjunto con Administrador de Tesorería.

El Subgerente Financiero de la Empresa ETAPA EP será el encargado de aprobar pagos menores a 20.000 dólares americanos en conjunto con Administrador de Tesorería.

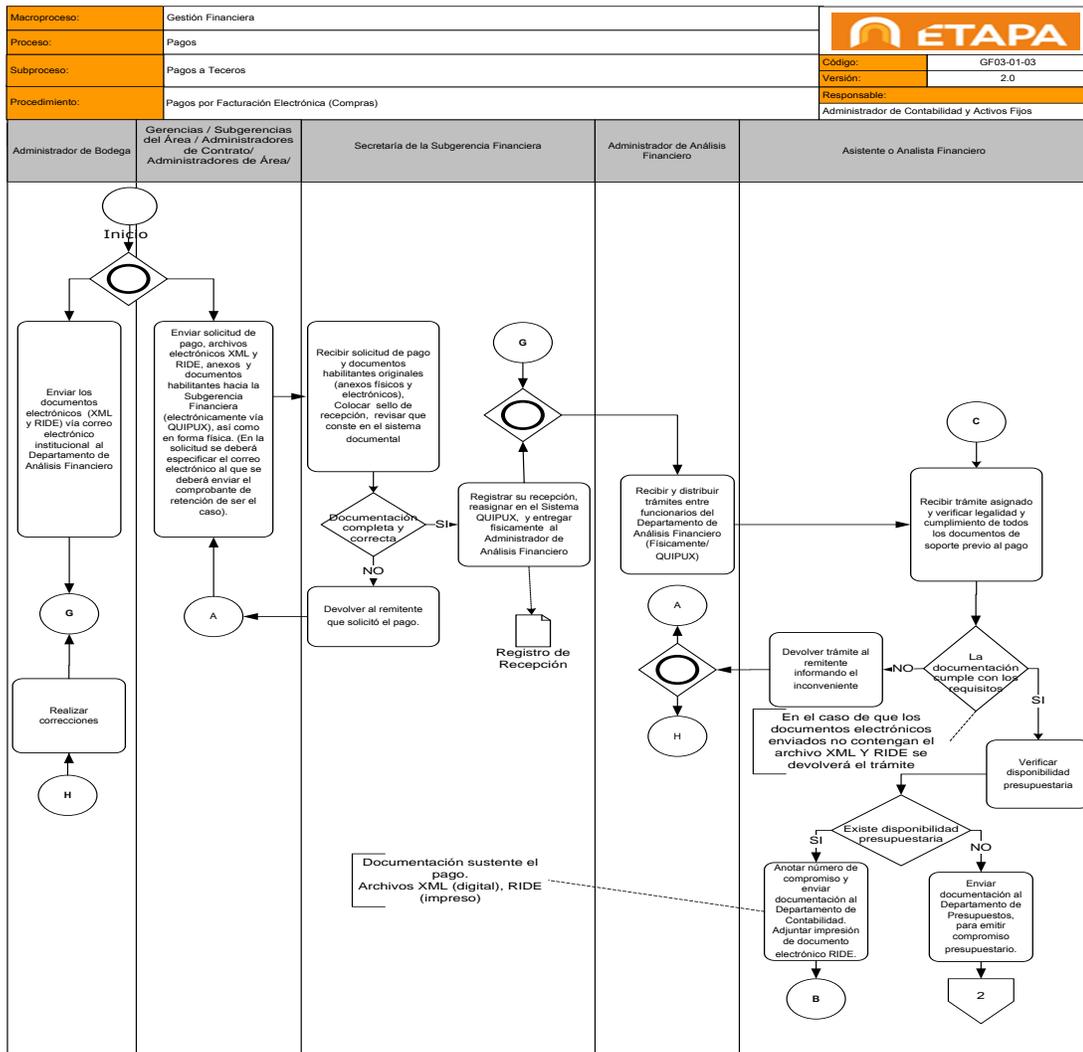
Gerente General / Subgerente Financiero

26. Recibir y revisar documentación enviada por parte de Administrador de Tesorería.
Si la documentación es incorrecta: enviar trámite a Administrador de Tesorería para su respectiva corrección. Regresa a la actividad 24.
Si la documentación es correcta: autorizar y firmar en el Sistema del Banco Central y enviar transferencia a pagaduría

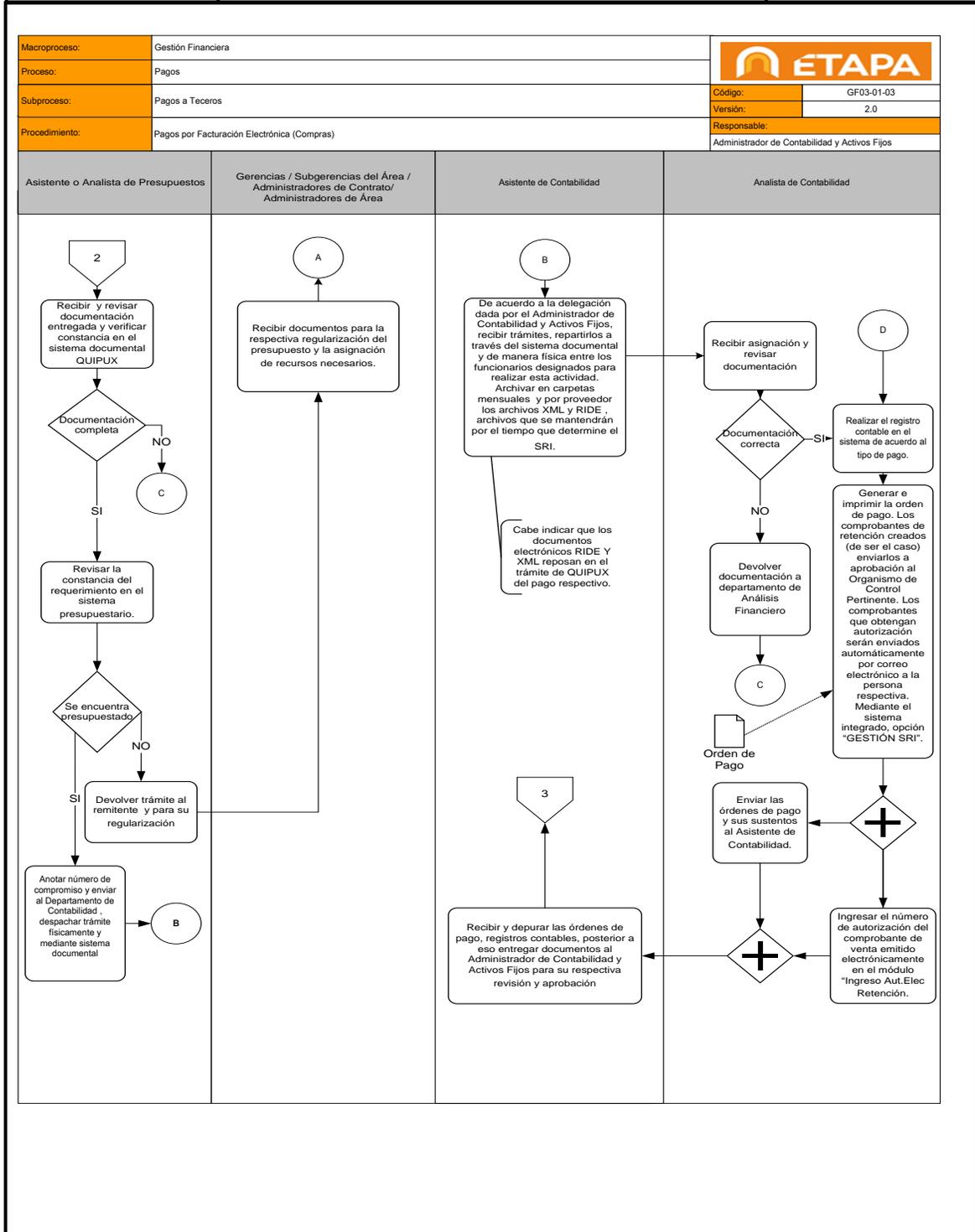
Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	
<p>27. Confirmar transferencia mediante huella digital día siguiente, posterior a eso enviar transferencia a Pagaduría.</p> <p>Encargado de Pagaduría</p> <p>28. Revisar transferencias recibidas, con detalle adjunto, además ingresar las mismas en el Sistema Documental QUIPUX.</p> <p><i>En el caso que se requiera la impresión del comprobante de retención en primera instancia se pedirá los datos correspondientes (correo electrónico) para indicar que la próxima entrega será por este medio y posterior a eso se entregará el comprobante.</i></p> <p>29. Enviar documentación completa a Archivo de la Subgerencia Financiera (Departamento de Contabilidad), mediante un listado de los trámites entregados.</p> <p>Auxiliar de Archivo</p> <p>30. Recibir documentación enviada por parte de pagaduría esto con listado respectivo,</p> <p>31. Archivar documentación</p> <p>32. Empastar órdenes de pago archivadas. FIN</p>		

Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	
		Fecha:

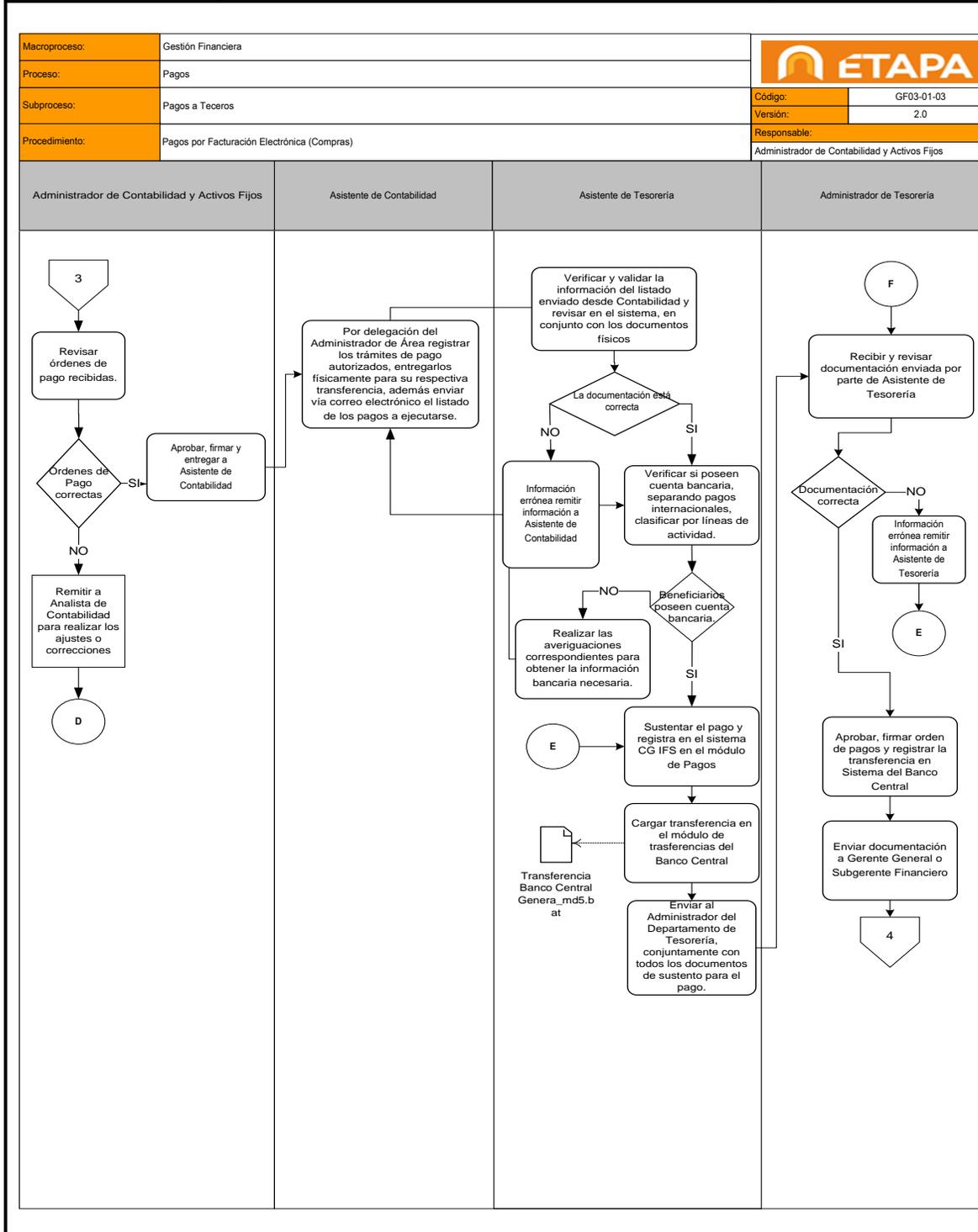
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PAGOS POR FACTURACIÓN ELECTRÓNICA (COMPRAS) GF03-01-03



Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	
		Fecha:

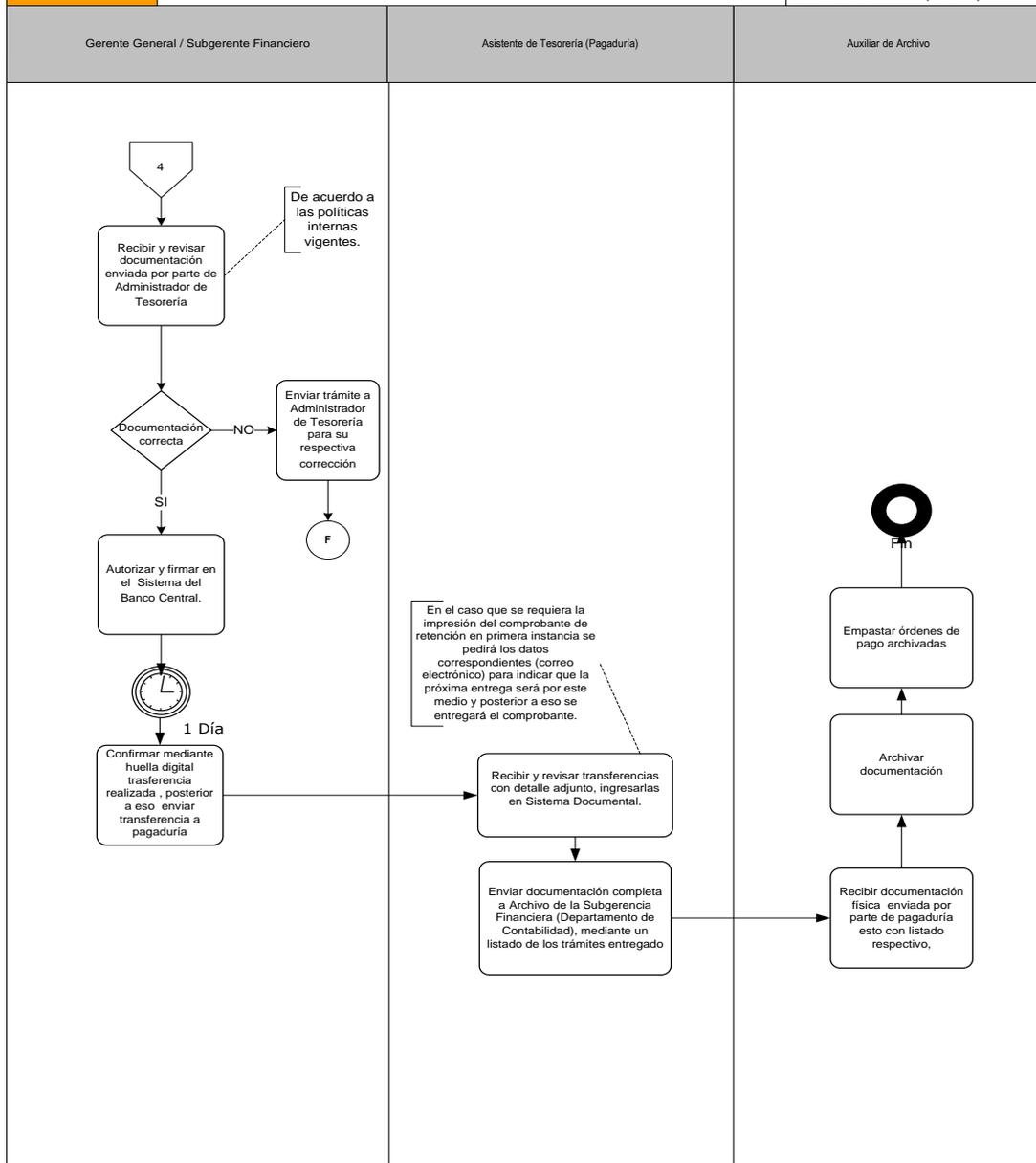


Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	
		Fecha:



Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	Fecha:

Macroproceso:	Gestión Financiera		
Proceso:	Pagos	Código:	GF03-01-03
Subproceso:	Pagos a Terceros	Versión:	2.0
Procedimiento:	Pagos por Facturación Electrónica (Compras)	Responsable:	Administrador de Contabilidad y Activos Fijos



Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	

8.2. SUBPROCESO DE ACREDITACIÓN DE NÓMINA GF03-02

8.2.1. PROCEDIMIENTO DE ACREDITACIÓN DE NÓMINA GF03-02-01

Este procedimiento inicia en el **Subproceso Pago de Remuneraciones**.

Subgerencia de Talento Humano

1. Enviar por lo menos con 48 horas de anticipación a la acreditación, mediante sistema documental a Subgerencia Financiera, con copia a Administradores Departamentales de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería el oficio mediante el cual se solicita realizar el proceso de acreditación de nómina.
2. Enviar resumen de rol de Pagos al Departamento de Presupuestos y Contabilidad; además archivo SPI a Departamento de Tesorería. (Físicos y Digitales)

Subgerente Financiero

3. Recibir mediante sistema documental oficio y conoce que se inicia el proceso para Acreditación de Nómina. **FIN**

Administrador de Presupuestos

4. Recibir resumen contable tanto físico como electrónico y proceder a correr el interface informático contable – presupuestario para verificación.
5. Verificar valores de la quincena en términos globales en sistema contable - presupuestario.

Si el resumen contable es correcto: Informa a Departamento de Contabilidad.
FIN

Si el resumen contable es incorrecto: Informa a Subgerencia de Talento Humano para sus respectivas correcciones. Regresar a la actividad 2.

Asistente de Contabilidad

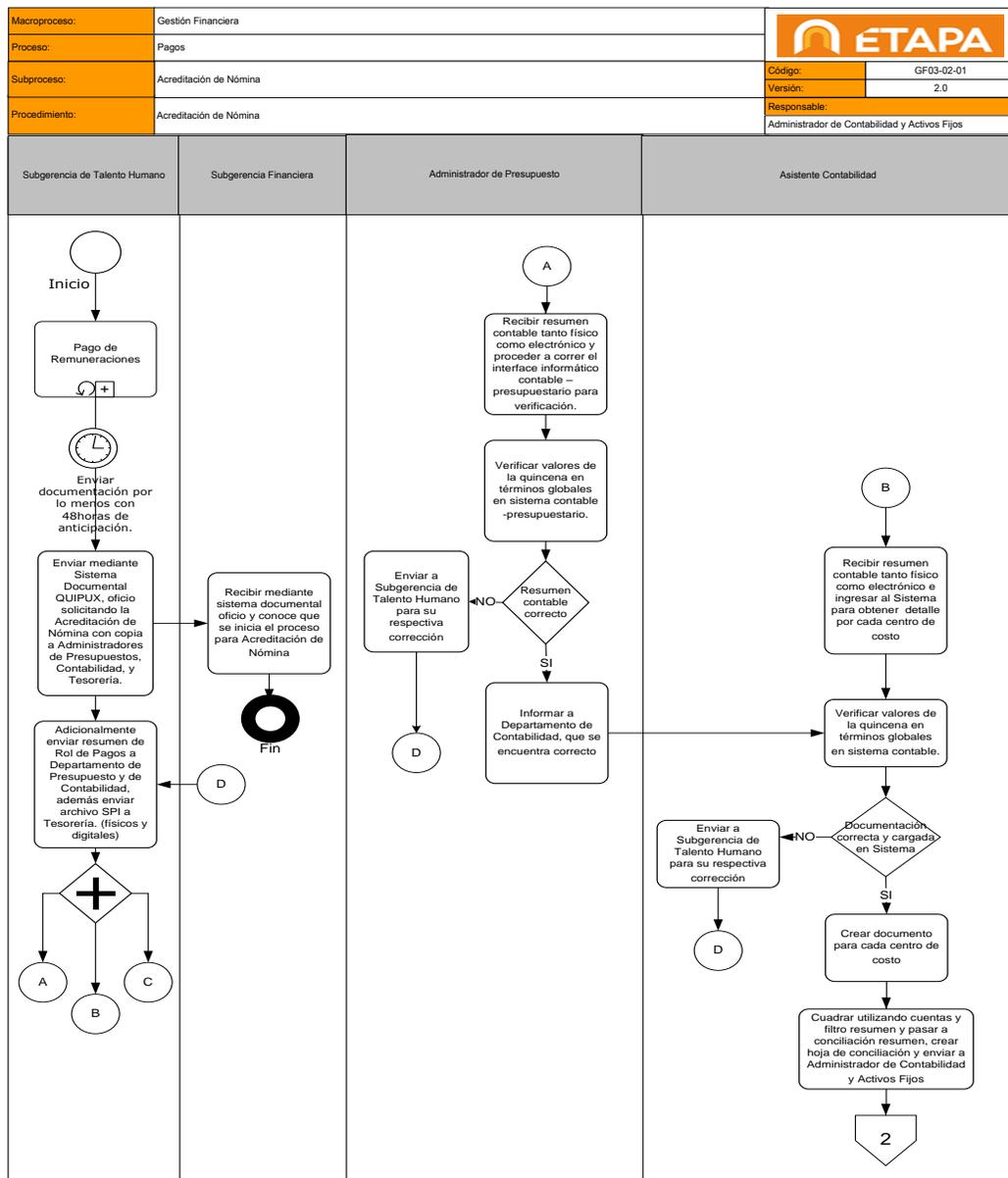
1. Recibir archivo electrónico y físico llamado resumen contable enviado por parte de la Subgerencia de Talento.
2. Ingresar al Sistema Contable para sacar detalle por cada centro de costo.
3. Verificar valores de la quincena en términos globales en sistema contable.
Si la documentación no es correcta o no se encuentra cargada en el sistema: Comunicar a Subgerencia de Talento Humano para la respectiva corrección. Regresar a la actividad 2.

Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	
<p>Si la documentación es correcta y se encuentra cargada en el sistema: Continuar con actividad 4.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Crear documento para cada centro de costo 5. Cuadrar utilizando cuentas y filtro resumen y pasar a conciliación resumen. 6. Crear hoja de conciliación y enviar a Administrador de Contabilidad y Activos Fijos. <p>Administrador de Contabilidad y Activos Fijos</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Firmar hoja de conciliación, archivar en carpetas y enviar por correo electrónico a Subgerencia de Talento Humano informando el cuadro correspondiente. FIN <p>Administrador de Tesorería</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Recibir archivo electrónico y físico llamado SPI (valores en términos globales) enviado por parte de la Subgerencia de Talento Humano. Si el archivo electrónico es correcto: Continuar con actividad 9. Si el archivo electrónico es incorrecto: Informa a Subgerencia de Talento Humano para sus respectivas correcciones. Regresar a la actividad 2. 9. Según los horarios de disponibilidad del sistema del Banco Central, cargar Archivo en Sistema de Banco Central para la transferencia respectiva, firmar orden de pagos y registrar la transferencia realizada. 10. Enviar documentación a Gerente General o Subgerente de acuerdo a las políticas de pago impartidas al respecto. <ul style="list-style-type: none"> • El Gerente General de la empresa ETAPA EP será el encargado de aprobar pagos mayores a 20.000 dólares americanos en conjunto con Administrador de Tesorería. • El Subgerente Financiero de la empresa ETAPA EP será el encargado de aprobar pagos menores a 20.000 dólares americanos en conjunto con Administrador de Tesorería. <p>Gerente General / Subgerente Financiero</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Revisar y verificar documentación enviada 		

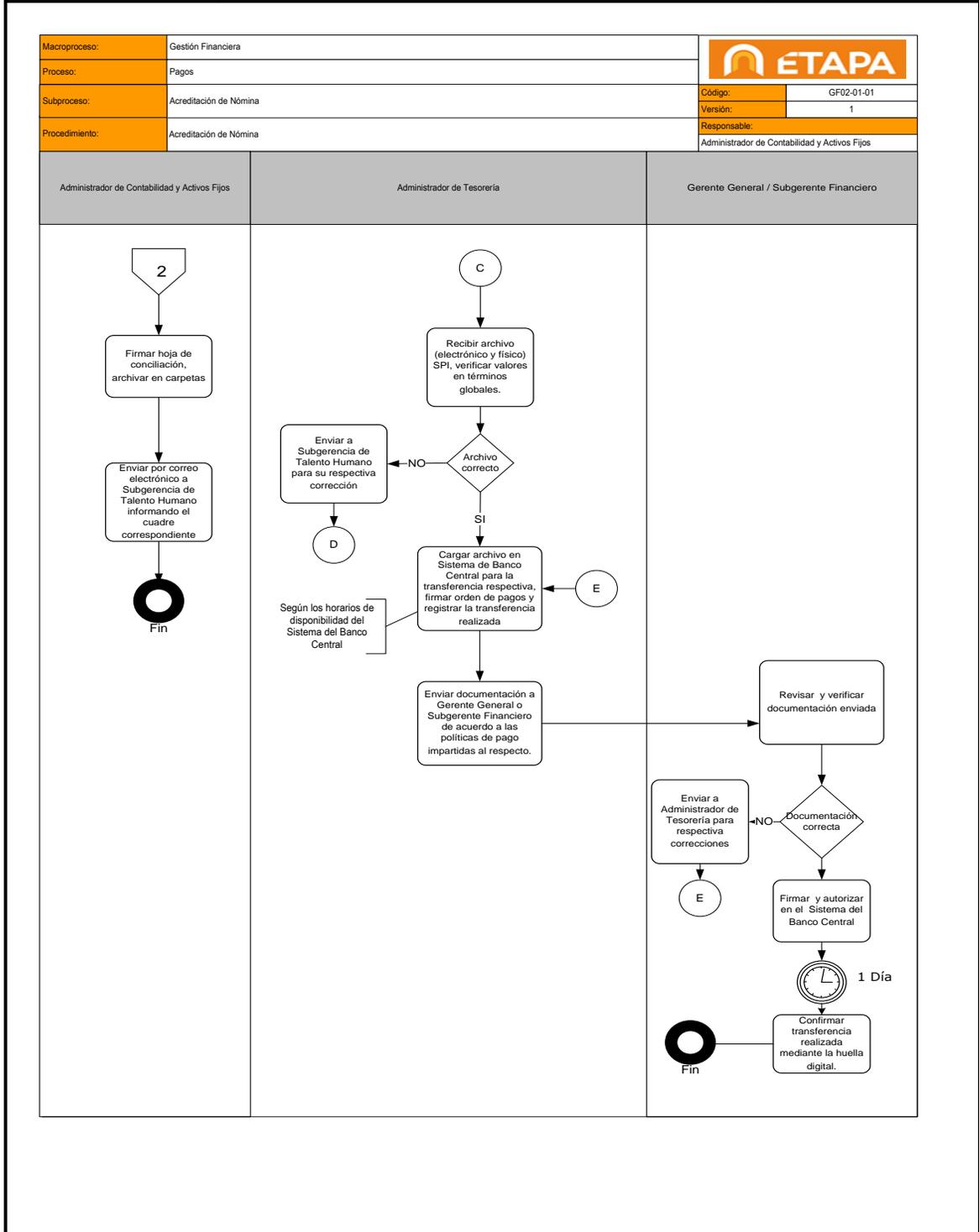
Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	
<p>Si la documentación incorrecta: enviar trámite a Administrador de Tesorería para su respectiva corrección. Regresar a la actividad 10</p> <p>Si la documentación correcta: firmar y autorizar en el Sistema del Banco Central y enviar transferencia a pagaduría. Continuar con la actividad 12.</p> <p>12. Confirmar transferencia Confirmar transferencia realizada mediante la huella digital al día siguiente de su emisión. FIN.</p>		

Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	
		Fecha:

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO ACREDITACIÓN DE NÓMINA GF03-02-01



Cód.: GF03		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Pagos	
Subproceso	Pagos a Terceros / Acreditación de Nómina	Fecha:



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y FLUJOGRAMAS

GF04- DEPURACIÓN DE CUENTAS



Cód.: GF04		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Depuración de Cuentas	
Subproceso	Depuración de Cuentas	

1. OBJETIVO DEL PROCESO

Reportar las cuentas que se encuentran pendientes de recuperación, revisar, analizar las cuentas más relevantes en términos de unidades monetarias (que representen materialidad) dentro del Estado Financiero.

2. ALCANCE

EL alcance de este proceso inicia desde la obtención de reportes de cuentas por depurarse, hasta registrar contablemente la carga o descarga de valores de las cuentas involucradas en la depuración con la presentación de informes de cuentas no justificadas.

3. GLOSARIO DE TERMINOS Y DEFINICIONES

- **Devengar:** El devengo es el principio por la cual todo ingreso o gasto nace en la etapa de compromiso, considerándose en este momento ya como incremento o disminución patrimonial a efectos contables y económicos.
- **Disminución Patrimonial:** Es la disminución que se presenta en el patrimonio de la empresa.
- **Cuentas por Cobrar:** Es el nombre de la cuenta donde se registran los incrementos y los recortes vinculados a la venta de conceptos diferentes a productos o servicios.
- **Cuentas por Pagar:** Es cualquier aporte de una parte deudora, que aparece como resultado de una compra de bienes o servicios en términos de crédito, a una parte acreedora.
- **Obras en Proceso:** Obras que aún se encuentran ejecutando y que cuando se concluyan formarán parte de los activos de la empresa.
- **Empleados:** Recurso humano con el que cuenta la empresa y que trabajan bajo relación de dependencia.
- **Proveedores – Contratistas:** Personas que proveen de bienes y materia prima, así como de servicios necesarios para la empresa y que no se encuentran bajo relación de dependencia.
- **Clientes:** Todas las personas que se benefician de los bienes y servicios que brinda la empresa.
- **Depurar:** Proceso a través del cual se realiza una revisión de cuentas y valores con el fin de tomar decisiones que mejoren la gestión empresarial.

Cód.: GF04		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Depuración de Cuentas	Fecha:
Subproceso	Depuración de Cuentas	

4. POLÍTICAS, NORMAS Y/O REGULACIONES

- Constitución
- Normativa de Contabilidad Gubernamental
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Normas de Control Interno para las Entidades del Sector Público
- Código de Trabajo
- Normas Ecuatorianas de Contabilidad
- Reglamentos Internos
- Contratos

5. INDICADORES DE EVALUACIÓN

Indicador de Proceso	
Código	Indicador
I01-GF04	Depuración de Obras en Procesos
Indicador por Actividad	
Código	Indicador
IA-GF04	Cumplimiento de la actividad
IA-GF04	Cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso

6. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable por hacer seguimiento al cumplimiento del proceso, controlar el proceso, realizar mediciones y monitoreo, así como establecer puntos de control es el Administrador de Contabilidad y Activos Fijos.

7. RESPONSABILIDADES

Administrador de Contabilidad y Activos Fijos

- Revisar, aprobar, o negar documentos, informes.
- Desarrollar nuevos mecanismos los cuales permitan al Departamento de Contabilidad la agilidad en el manejo de la depuración de cuentas.
- Establecer plazos para la entrega de información depurada.

Cód.: GF04		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Depuración de Cuentas	
Subproceso	Depuración de Cuentas	

- Reportar los informes obtenidos a las áreas técnicas correspondientes para proceder con los procesos de recuperación o pago inmediato de las cuentas pendientes.

Asistente y/o Analista de Contabilidad

- Extraer la información del sistema contable con respecto a las cuentas por cobrar y pagar; así como de las obras en proceso.
- Revisar las cuentas por auxiliares dependiendo del requerimiento.
- Identificar la situación, antigüedad y montos de los saldos objeto de depuración.
- Reportar al Administrador de Contabilidad y Activos Fijos sobre los hallazgos encontrados en el análisis.

8. PROCESO DE DEPURACIÓN DE CUENTAS GF04

8.1. SUBPROCESO DEPURACIÓN DE CUENTAS GF04 - 01

8.1.1. PROCEDIMIENTO CUENTAS DE OBRAS EN PROCESO CONTRATADAS GF04 – 01 - 01

El presente procedimiento tiene que ser desarrollado trimestralmente.

Analista de Contabilidad

- Obtener del sistema contable CG IFS un reporte en donde se detalle los movimientos individuales para cada auxiliar de obra en proceso
- Realizar la revisión de la antigüedad, situación y montos de las obras.
- Revisar a través del sistema documental la existencia de las actas provisionales o definitivas.
Si las actas de entrega y recepción existen: Continuar con la actividad 4.
Si las actas de entrega y recepción no existen: Gestionar la entrega de actas con las áreas técnicas de aquellas obras que ya hayan sido concluidas mediante memorando. Continuar con la actividad 4.

Áreas Técnicas

- Recibir memorando y enviar actas de entrega-recepción de obras concluidas. Según plazo definido (15 días). Regresar a la actividad 3.

Analista de Contabilidad

- Revisar existencia de actas de entrega y recepción

Cód.: GF04		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Depuración de Cuentas	
Subproceso	Depuración de Cuentas	

Si las actas de entrega recepción existen: Elaborar un detalle de los valores correspondientes a Obras en Proceso y Acumulación de Costos de Inversión de Obras, materiales de bodega, obras de infraestructura, en base a las actas de entrega recepción recibidas. Continuar con actividad 6

Si no se cuenta con las actas de entrega recepción: Gestionar la entrega de estas a las áreas técnicas de aquellas obras que ya han sido concluidas, mediante memorando. Regresar a la actividad 4.

6. Entregar el detalle de las obras en proceso al Administrador de Contabilidad y Activos Fijos

Administrador de Contabilidad y Activos Fijos

7. Recibir y revisar el detalle de las obras en procesos.
Si el detalle está correcto: Continuar con actividad 8.
Si el detalle no está correcto: Remitir al Analista de Contabilidad para que se realicen las debidas correcciones. Regresar a la actividad 4

8. Enviar reporte con la copia de cada una de las actas ya sean provisionales o definitivas al Supervisor de Activos fijos

Supervisor de Activos Fijos

9. Recibir y revisar la información
Si está correcto realiza el ingreso de la obra correspondiente. Pasa al punto 11.
Si la información es incorrecta: Devolver al Departamento de Contabilidad para su corrección. Vuelve al punto 8

10. Imprime el ingreso de obra y enviar el documento respectivo a la Subgerencia Financiera.

Subgerencia Financiera

11. Recibir ingreso de obra correspondiente y reasignar trámite en control de registro de entrega de documentos.

Administrador de Contabilidad y Activos Fijos

12. Recibir y reasignar a Analista de Contabilidad

Cód.: GF04		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Depuración de Cuentas	
Subproceso	Depuración de Cuentas	

Analista de Contabilidad

13. Recibir y registrar el ingreso de obra correspondiente y adjuntar el ingreso de Bodega y el Original de la Acta de Entrega – Recepción y firmar.
14. Generar registro contable respectivo y entregar a Administrador de Contabilidad y Activos Fijos.

Administrador de Contabilidad y Activos Fijos

15. Recibir registro contable, firmar y enviar a Archivo

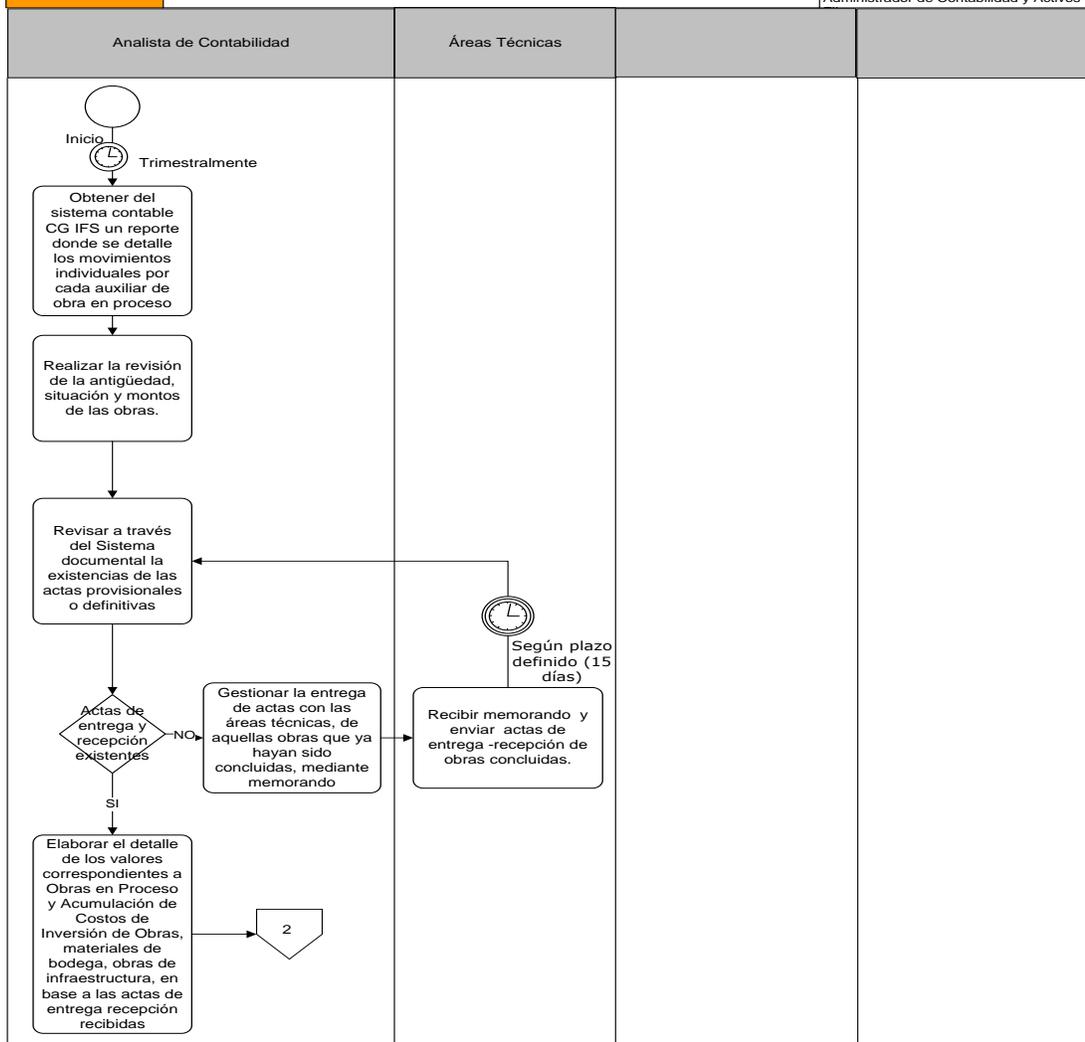
Auxiliar de Archivo

1. Recibir documentos y archivar documentación. **FIN.**

Cód.: GF04		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Depuración de Cuentas	Fecha:
Subproceso	Depuración de Cuentas	

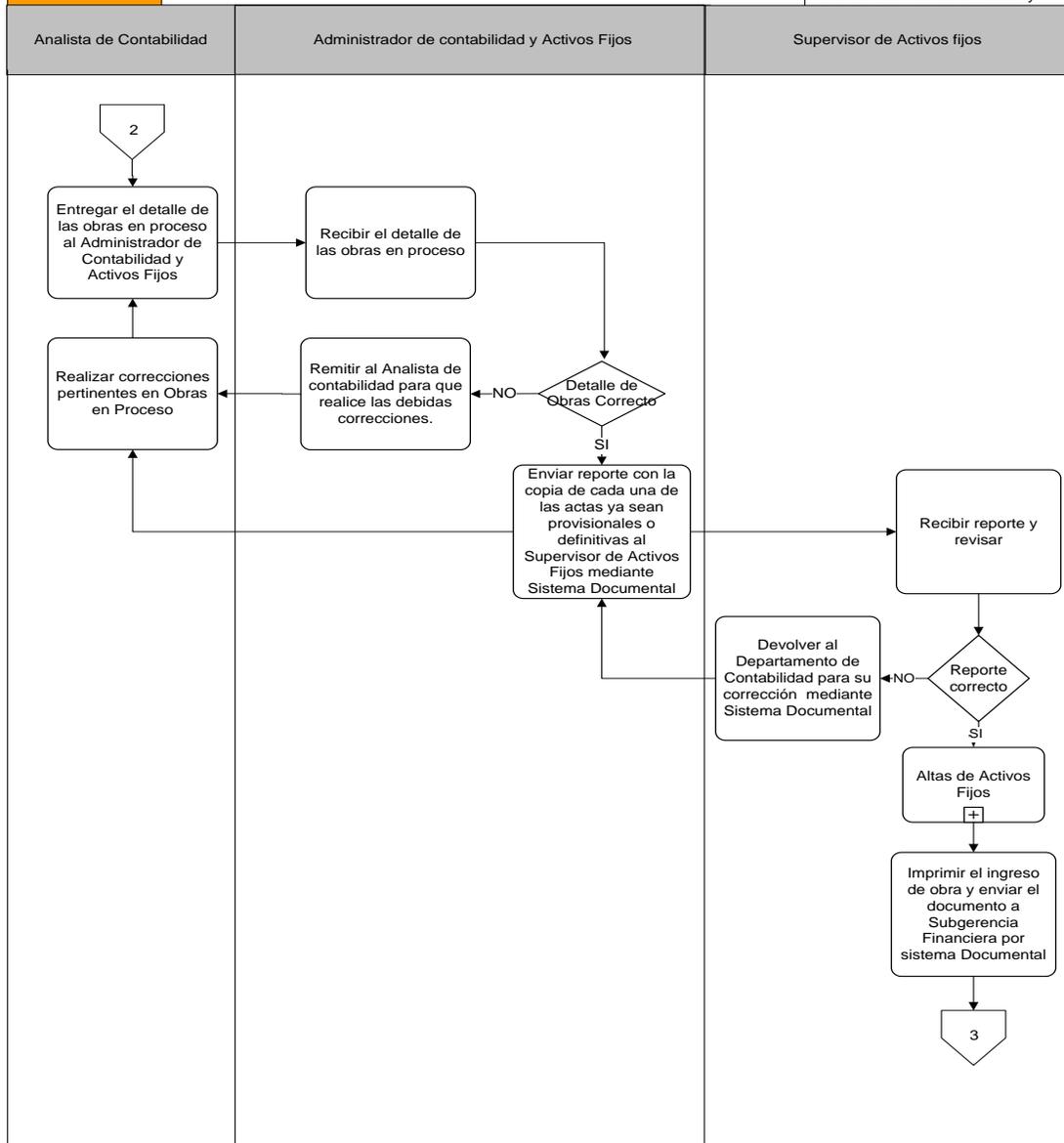
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE CUENTAS DE OBRAS EN PROCESO CONTRATADAS GF04 – 01 –01

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Depuración de Cuentas	
Subproceso:	Depuración de Cuentas	
Procedimiento:	Cuentas de Obras en Proceso Contratadas	
		Código: GF04-01-01
		Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos



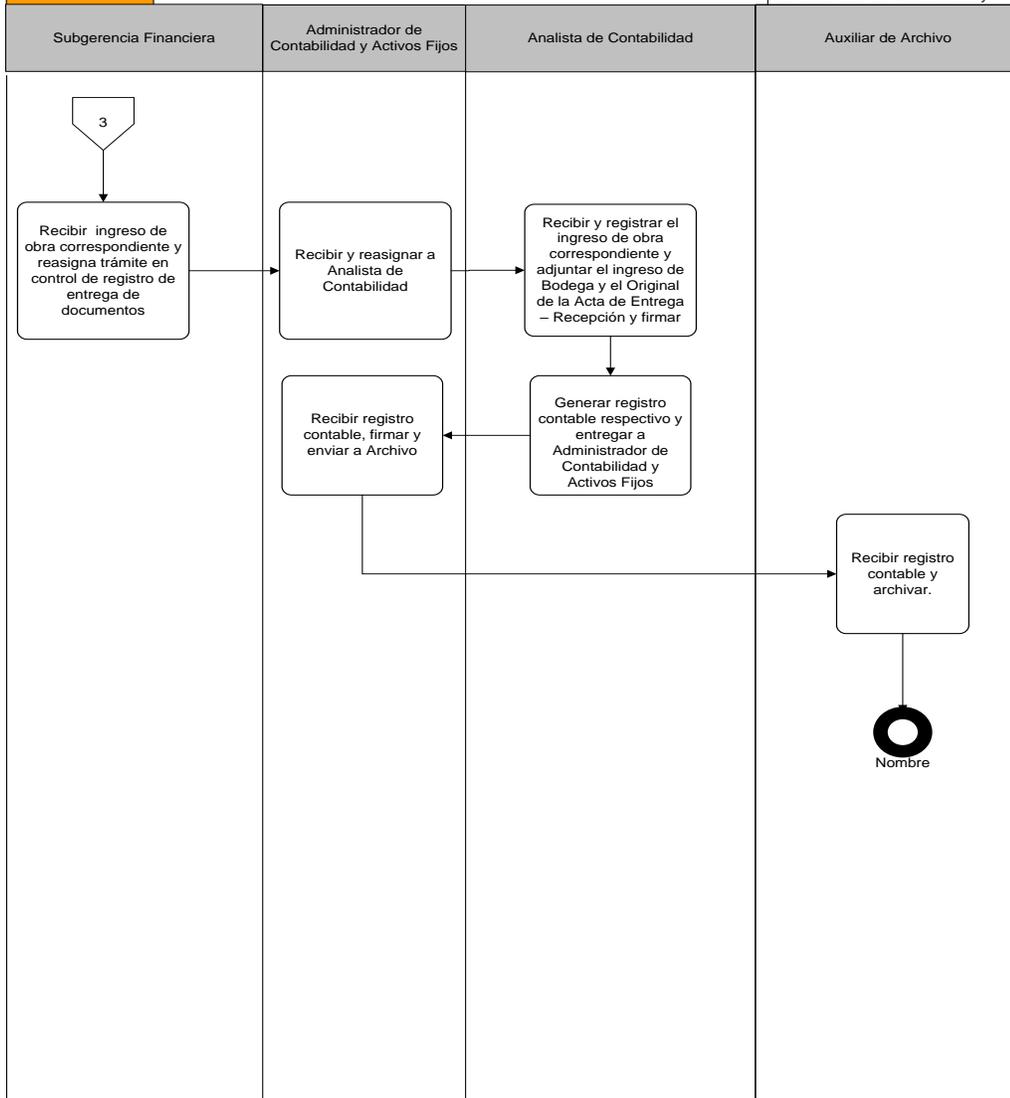
Cód.: GF04		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Depuración de Cuentas	Fecha:
Subproceso	Depuración de Cuentas	

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Depuración de Cuentas	
Subproceso:	Depuración de Cuentas	Código: GF04-01-01
Procedimiento:	Cuentas de Obras en Proceso Contratadas	Versión: 2..0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y



Cód.: GF04		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Depuración de Cuentas	Fecha:
Subproceso	Depuración de Cuentas	

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Depuración de Cuentas	
Subproceso:	Depuración de Cuentas	Código: GF04-01-01
Procedimiento:	Cuentas de Obras en Proceso Contratadas	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y



Cód.: GF04		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Depuración de Cuentas	
Subproceso	Depuración de Cuentas	

8.2. SUBPROCESO DEPURACIÓN DE CUENTAS GF04 – 01

8.2.1. PROCEDIMIENTO CUENTAS DE ANTICIPOS NO DEVENGADOS (PROVEEDORES – CONTRATISTAS, CLIENTES, EMPLEADOS Y CONVENIOS), CUENTAS DE DISMINUCIÓN PATRIMONIAL Y CUENTAS POR PAGAR. GF04- 01 -02

Este procedimiento tiene una frecuencia mensual.

Analista de Contabilidad

1. Identificar el tipo de cuentas y auxiliares que se van a analizar
2. Obtener del Sistema CG. IFS un reporte en donde se detalle los movimientos individuales por cada auxiliar a analizarse
3. Revisar los movimientos en el mismo sistema contable CG IFS y archivos digitales (hojas electrónicas).
Si los movimientos de las cuentas son correctos: Termina el procedimiento. **FIN**.
Si los movimientos de las cuentas no son correctos: Continuar con la actividad 4.
4. Generar el reporte de novedades encontradas y enviar al administrador de contabilidad para su respectiva revisión.

Administrador de Contabilidad y Activos Fijos

5. Recibir reporte enviado por Analista de Contabilidad y revisar.

Si el reporte es correcto:

- a. Informar a través del sistema documental a las áreas pertinentes para que realicen las gestiones para la recuperación y/o cancelación. Continuar con la actividad 6.
- b. Solicitar al Analista de Contabilidad que proceda con el proceso de recuperación o pago de cuenta por cobrar o pagar. Continuar con la actividad 7.

Si el reporte es incorrecto: Remitir al Analista de Contabilidad para que realice las respectivas correcciones. Regresar a la actividad 4.

Cód.: GF04		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Depuración de Cuentas	
Subproceso	Depuración de Cuentas	

Áreas o Departamentos

6. Realizar la gestión de cobro o pagos y enviar los justificativos a Subgerencia Financiera.

Subgerencia Financiera

7. Recibir justificativos pertinentes de acuerdo al caso y reasignar al Departamento de Contabilidad.

Administrador de Contabilidad y Activos Fijos

8. Recibir documentos y entregar a Analista de Contabilidad para registro de cuentas de descargo.

Asistente o Analista de Contabilidad

9. Recibir documentos y proceder con el registro de cuentas de descargo.

10. Generar reporte y entregar al Administrador de Contabilidad y Activos Fijos.

Administrador de Contabilidad y Activos Fijos

11. Recibir reporte contable, revisar y aprobar.

Si el reporte es correcto: Enviar al archivo. Continuar con la actividad 12.

Si el reporte es incorrecto: Enviar al Analista de Contabilidad para que realice las debidas correcciones. Regresar a la actividad 10.

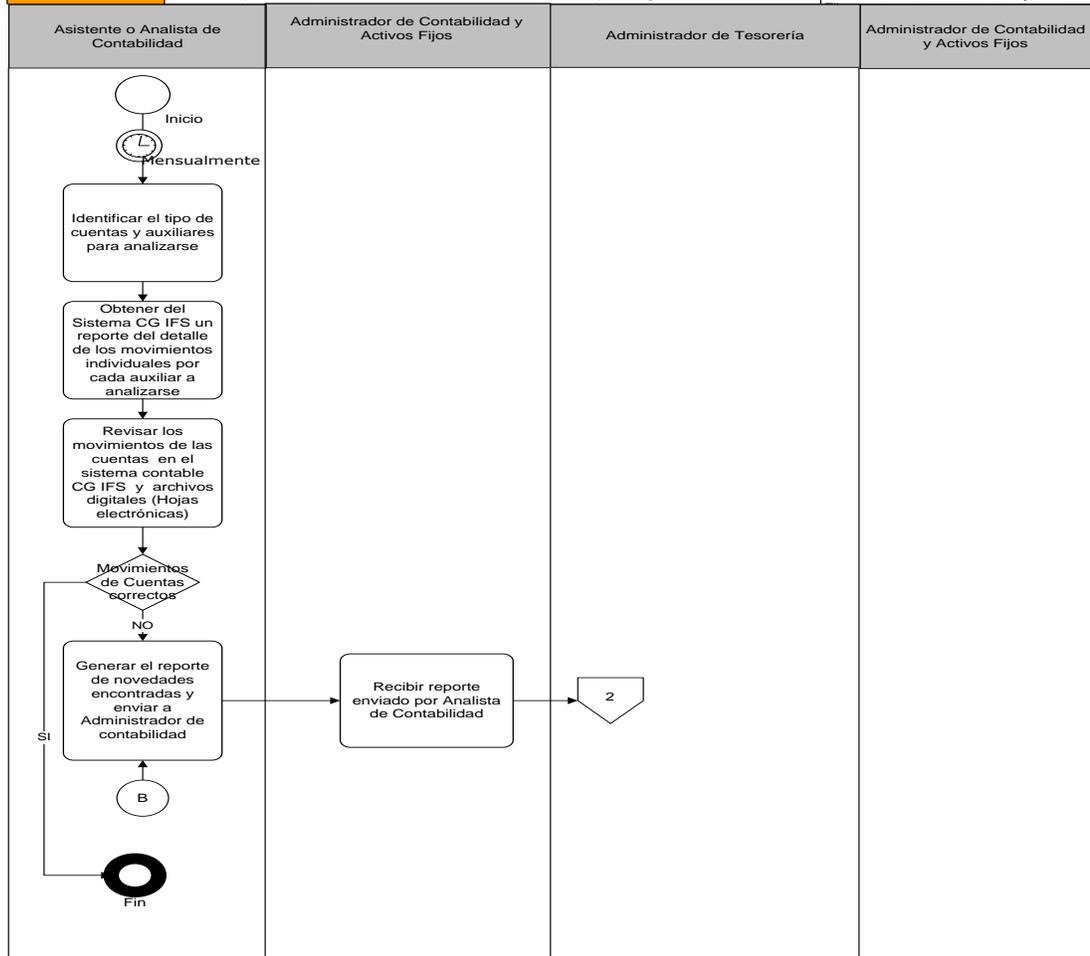
Auxiliar de Archivo

12. Recibir documentos y archivar documentación. **FIN.**

Cód.: GF04		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Depuración de Cuentas	Fecha:
Subproceso	Depuración de Cuentas	

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE CUENTAS DE ANTICIPO NO DEVENGADOS (PROVEEDORES - CONTRATISTAS, CLIENTES, EMPLEADOS Y CONVENIOS), CUENTAS DE DISMINUCIÓN PATRIMONIAL, CUENTAS POR PAGAR GF04 – 01 –02

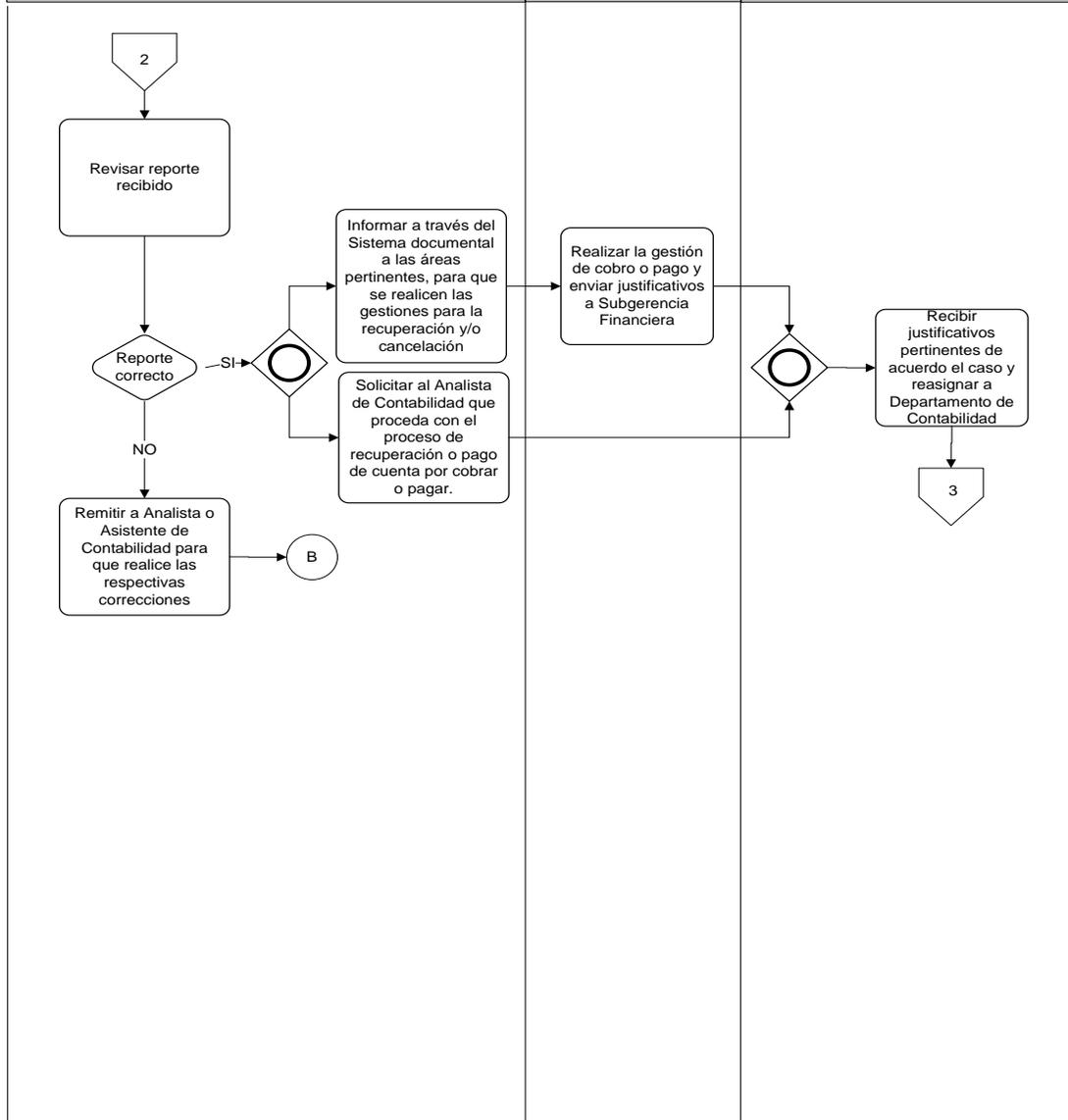
Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Depuración de Cuentas	
Subproceso:	Depuración de Cuentas	Código: GF04-01-02
Procedimiento:	Cuentas de Anticipo No Devengados (Proveedores - Contratistas, Clientes, Empleados y Convenios), Cuentas de Disminución Patrimonial, Cuentas por Pagar	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos



Cód.: GF04		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Depuración de Cuentas	Fecha:
Subproceso	Depuración de Cuentas	

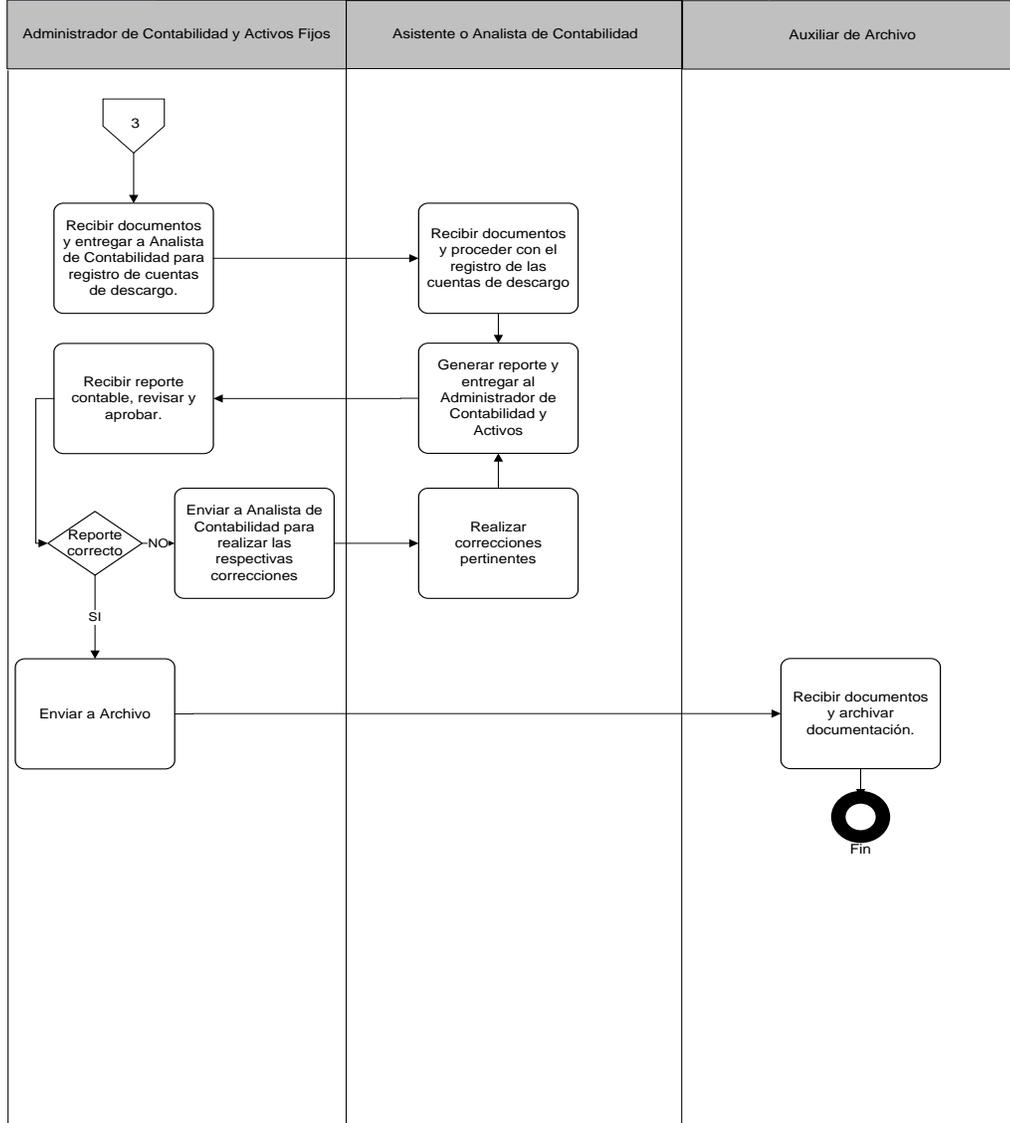
Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Depuración de Cuentas	
Subproceso:	Depuración de Cuentas	Código: GF04-01-02
Procedimiento:	Cuentas de Anticipo No Devengados (Proveedores - Contratistas, Clientes, Empleados y Convenios), Cuentas de Disminución Patrimonial, Cuentas por Pagar	Versión: 2
		Responsable: Administrador de Contabilidad y

Administrador de Contabilidad	Áreas o Departamentos	Subgerencia Financiera
-------------------------------	-----------------------	------------------------



Cód.: GF04		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Depuración de Cuentas	Fecha:
Subproceso	Depuración de Cuentas	

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Depuración de Cuentas	
Subproceso:	Depuración de Cuentas	Código: GF04-01-02
Procedimiento:	Cuentas de Anticipo No Devengados (Proveedores - Contratistas, Clientes, Empleados y Convenios), Cuentas de Disminución Patrimonial, Cuentas por Pagar	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y FLUJOGRAMAS

GF05- ARQUEOS DE FONDOS



Cód.: GF05		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Arqueo de Fondos	
Subproceso	Arqueo de Fondos Recaudados / Caja Chica y Fondos Fijos	

1. OBJETIVO DEL PROCESO

Verificar la correcta administración de los Fondos Fijos entregados a Custodios designados por parte de la Empresa (Recaudadores - Funcionarios de la Empresa).

2. ALCANCE

Los subprocesos descritos en este manual son aplicables para el proceso de Arqueo de Fondos desde la Elaboración del cronograma de arqueos de Fondos Fijos (Fondos Fijos Recaudadores) hasta la entrega de reporte de Arqueos realizados.

3. GLOSARIO DE TERMINOS Y DEFINICIONES

Custodio.- Es la persona que delega la Autoridad competente para que sea responsable del manejo de un determinado fondo.

Arqueos.- Es el término financiero que se usa al momento de realizar controles esporádicos, para verificar el correcto uso de los diferente fondos.

Fondos Fijos.- Son aquellos fondos de dinero que maneja un funcionario designado para una determinada función, con el fin de agilizar procesos de transacciones de menores cuantías.

4. POLÍTICAS, NORMAS Y/O REGULACIONES

1. Reglamento Interno de la Empresa del Manejo de Caja Chica
2. Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.
3. Normas de Contabilidad Gubernamental.
4. Normas de Control Interno.
5. Políticas para de Arqueos de Fondos.

5. INDICADORES DE EVALUACIÓN

Indicador de Proceso	
Código	Indicador
I01-GF05	Efectividad en el manejo de fondos recaudados
I02-GF05	Efectividad en el manejo de fondos de caja chica y emergentes

Cód.: GF05		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Arqueo de Fondos	Fecha:
Subproceso	Arqueo de Fondos Recaudados / Caja Chica y Fondos Fijos	

Indicador por Actividad	
Código	Indicador
IA-GF05	Grado de Cumplimiento de la actividad
IA-GF05	Grado de Cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso

6. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable por hacer seguimiento al cumplimiento del proceso, controlar el proceso, asignar la realización de mediciones y monitoreo, así como establecer puntos de control es el Administrador de Análisis Financiero.

7. RESPONSABILIDADES

Subgerente de Área

- Revisar, aprobar o negar, informes y documentos entregados por los arqueos realizados.

Administrador de Análisis Financiero.

- Revisar, aprobar, o negar documentos, informes por los arqueos realizados.
- Desarrollar nuevos mecanismos los procesos de control de caja chica y fondos fijos a recaudadores.
- Establecer cronogramas de arqueos de fondos.
- Establecer cronogramas de arqueos de fondos en coordinación con contabilidad y activos fijos.

Analista Financiero

- Realizar los procesos de arqueos de acuerdo a los cronogramas establecidos.
- Elaborar las actas de arqueos de caja chica y fondos fijos a recaudadores.
- Emitir los informes correspondientes a los arqueos realizados.
- Realizar los indicadores de control correspondientes.
- Comunicar resultados obtenidos.
- Verificar el cumplimiento por parte de los Custodios de las Normas de Control Internas y Reglamentos Internos sobre la Administración de Fondos Fijos y de Recaudación y Caja Chica.

Recaudador

- Entregar documentación solicitada por parte de Analista financiero.

Cód.: GF05		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Arqueo de Fondos	
Subproceso	Arqueo de Fondos Recaudados / Caja Chica y Fondos Fijos	

Administrador de Contabilidad y Activos Fijos

- Revisar, aprobar, o negar documentos, informes.
- Desarrollar nuevos mecanismos los cuales permitan al Departamento de Contabilidad la agilidad en el manejo de cuentas.
- Establecer plazos para la entrega de información correcta y oportuna.

Analista de Contabilidad

- Encargado de realizar los diferentes asientos de la empresa según el centro de costos que manejen.
- Realizar asientos contables en las diferentes actividades por cada centro de costo.
- Realizar las retenciones correspondientes en el trámite de pagos a terceros y acreedores.

8. PROCESO DE ARQUEO DE FONDOS GF05

8.1. SUBPROCESO DE ARQUEO DE FONDOS RECAUDADOS Y CAJA CHICA GF05-01

8.1.1. PROCEDIMIENTO DE ARQUEO DE FONDO RECAUDADOS GF05-01-01

Analista Financiero

Según cronograma validado por Administrador de Análisis Financiero realizar el arqueo pertinente.

1. Solicitar a Recaudador la entrega de los siguientes documentos: cheques recibidos, voucher de tarjetas, comprobantes de transferencias, transferencia SPI, depósito diario, fondo rotativo y demás reportes de movimientos de ingresos para totalizar la recaudación

Recaudador

2. Entregar la documentación solicitada por parte de Analista financiero.

Analista Financiero

3. Revisar los valores recaudados por cada uno de los servicios, totalizar el valor por recaudación y solicitar imprimir catastro de los valores recaudados hasta ese momento, comparar con el efectivo que el Recaudador mantiene.
4. Llenar el Formulario “Arqueo para Recaudadores”.
5. Indicar las novedades (si existieran) en el campo de observaciones del formulario.
6. Enviar el formulario lleno al Administrador de Análisis Financiero.

Cód.: GF05		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Arqueo de Fondos	
Subproceso	Arqueo de Fondos Recaudados / Caja Chica y Fondos Fijos	

Administrador de Análisis Financiero

7. Recibir y revisar el formulario “Arqueo para Recaudadores” lleno por parte de Analista Financiero.
Si el formulario esta correcto: continuar con actividad 8.
Si el formulario esta incorrecto: enviar al Analista Financiero para las respectivas correcciones. Regresar a la actividad 6.
8. Realizar mediante el sistema documental el memorando de análisis y enviarlo al Subgerente Financiero con copia al Administrador de Tesorería y a la Unidad de Auditoría Interna.

Administrador de Tesorería

9. Recibir los documentos de arqueos realizados y reasignar trámite a Asistente de Tesorería.

Asistente de Tesorería

10. Recibir y revisar el informe de Arqueos asignado por Administrador de Tesorería
Si no existen novedades en Arqueo: archivar documentos **FIN**.
Si existen novedades en el Arqueo:
Faltantes: elaborar un memorándum para recuperación de valores para el recaudador. Continuar con actividad 11.
Sobrantes: elaborar un memorándum solicitando al custodio el respectivo depósito en la cuenta indicada de ETAPA. Continuar con actividad 11.
11. Enviar el memorándum para respectiva revisión al Administrador de Tesorería

Administrador de Tesorería

12. Recibir, revisar, memorándum con los indicativos respectivos.
Si el memorándum está correcto: firmar y enviar a Recaudador con copia a Departamento de Contabilidad para crear cuenta respectiva. Continuar con actividad 13.
Si el memorándum está incorrecto: remitir informe a Asistente de Tesorería para respectivas correcciones. Regresar a la actividad 11.

Administrador de Contabilidad y Activos Fijos

13. Recibir el memorándum y reasignar trámite a Analista de Contabilidad

Analista de Contabilidad

14. Recibir la designación de trámite y elaborar cuenta por cobrar en el caso de faltantes y cuenta por ingresos varios en caso de sobrantes hasta solución de inconveniente.

Cód.: GF05		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Arqueo de Fondos	
Subproceso	Arqueo de Fondos Recaudados / Caja Chica y Fondos Fijos	Fecha:

Recaudador

15. Recibir la notificación de sobrantes o faltantes en el fondo custodiado y realizar el trámite pertinente.
 Sobrantes: realizar el deposito correspondiente a los excedentes encontrados en la cuenta de Etapa y elaborar un memorándum indicado la solución del mismo adjuntando papeleta de depósito. Continuar con actividad 16.
 Faltantes: realizar el reintegro de valores, depositando en la cuenta de Etapa, posterior a eso elaborar un memorándum indicado la solución del mismo adjuntando papeleta de depósito, todo eso dirigido a Subgerente Financiero. Continuar con la actividad 16.

16. Enviar el memorándum con documentos que respalden la solución del inconveniente encontrado.

Subgerencia Financiera

17. Recibir el memorándum y reasignar trámite a Departamento de Tesorería.

Administrador de Tesorería

18. Recibir el memorándum y reasignar trámite a Asistente de Tesorería.

Asistente de Tesorería

19. Recibir la reasignación de trámite y revisar la documentación.
 Si la información es correcta: Revisar si son faltantes o sobrantes.
 Faltantes: recibir la notificación de reintegro de valores por faltantes registrados, Adjuntando papeleta de depósito. Continuar con actividad la 20.
 Sobrantes: recibir la papeleta de depósito de excedentes encontrados. Continuar con actividad 20.
 Si la información es incorrecta: remitir información a Recaudador para que realice las debidas correcciones. Regresar a la actividad. 16.

20. Emitir y enviar un memorándum indicado solución del inconveniente al Administrador de Tesorería.

Administrador de Tesorería

21. Recibir y revisar el memorándum con los indicativos respectivos,
 Si el memorándum está correcto: firmar y enviar al Administrador de Contabilidad
 Si el memorándum está incorrecto: remitir informe a Asistente de Tesorería para respectivas correcciones. Regresar actividad 20.

Administrador de Contabilidad y Activos Fijos

22. Recibir el memorándum y reasignar trámite a Analista de Contabilidad

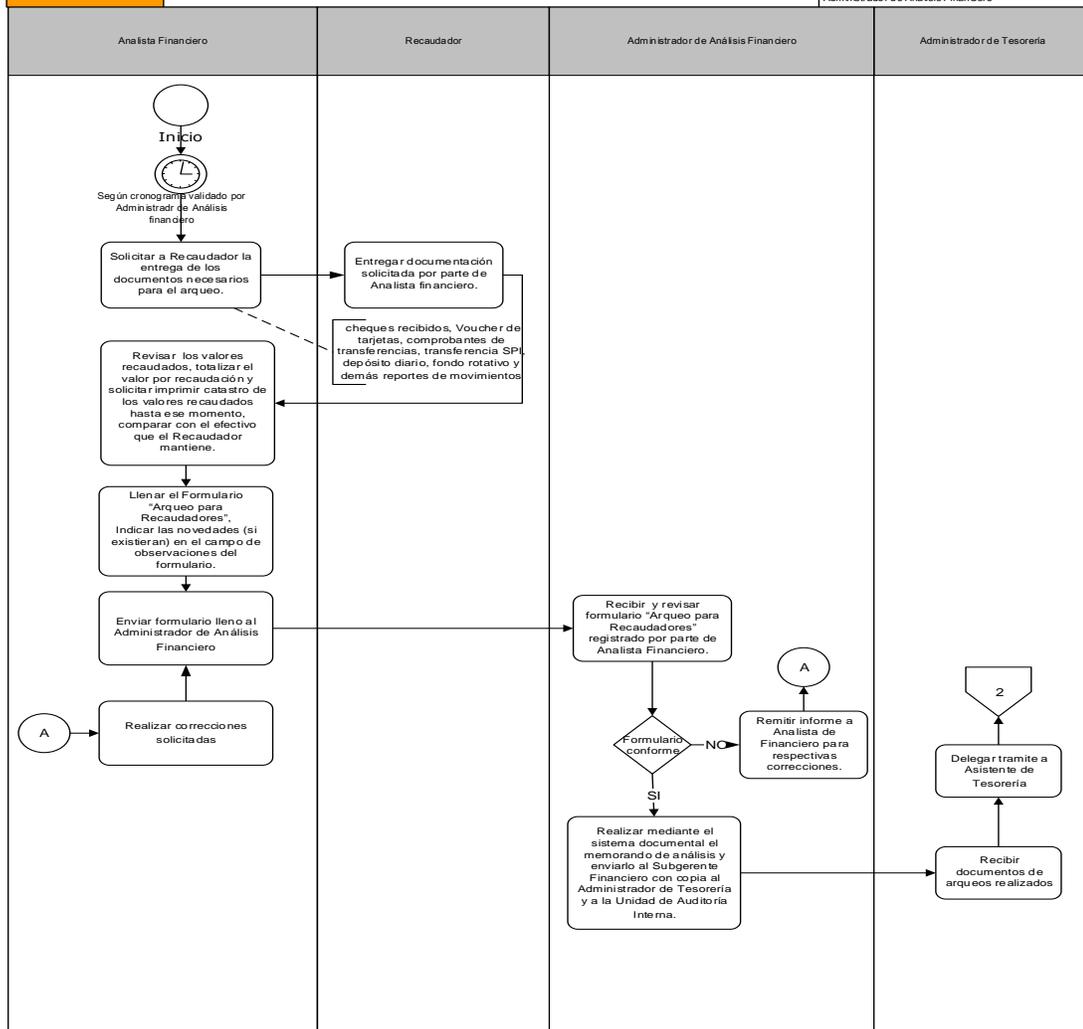
Cód.: GF05		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Arqueo de Fondos	Fecha:
Subproceso	Arqueo de Fondos Recaudados / Caja Chica y Fondos Fijos	

Analista de Contabilidad

23. Recibir el memorándum con documentos adjuntos, eliminar cuenta por cobrar o cuenta de ingresos varios emitida a Recaudador. **FIN.**

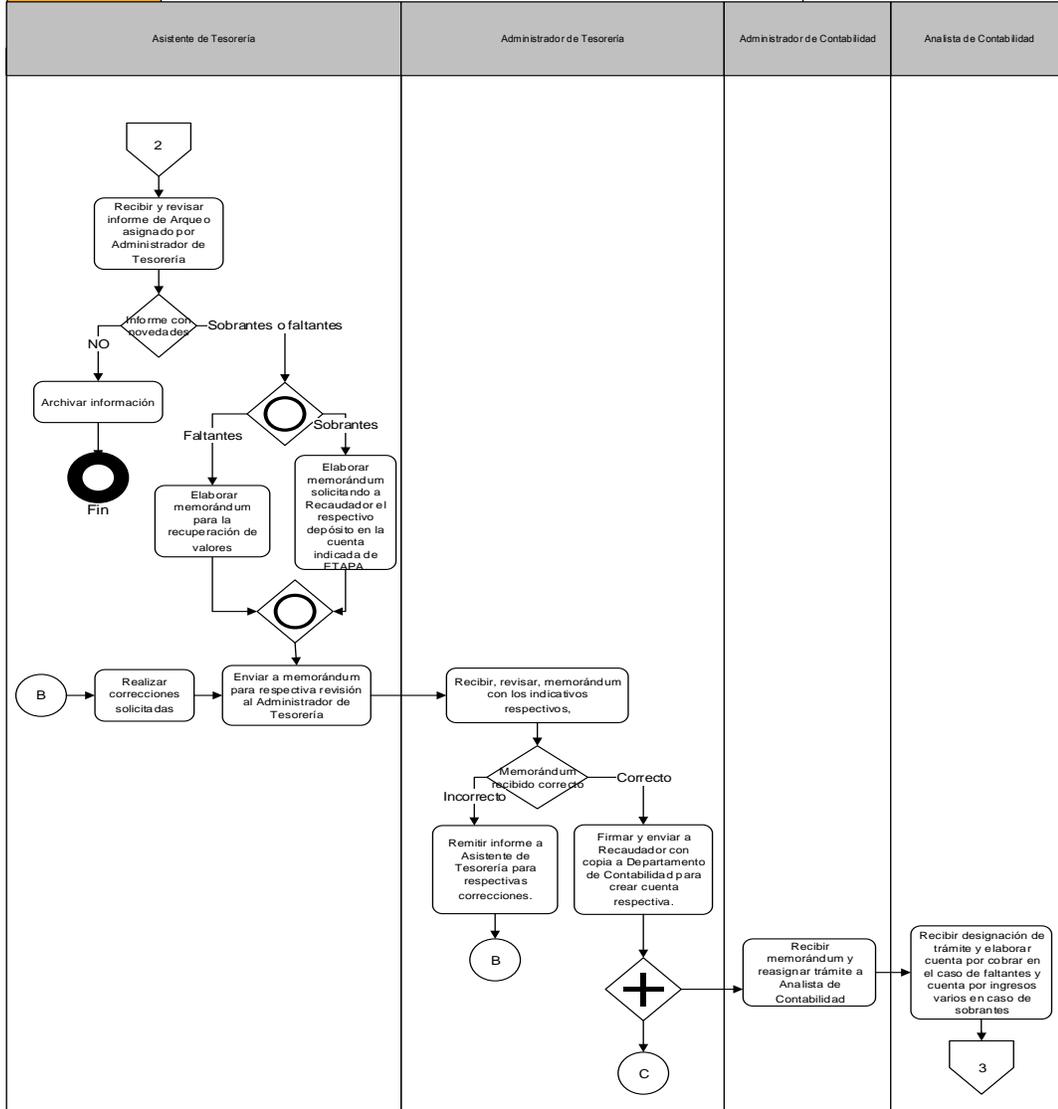
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ARQUEO DE FONDO RECAUDADOS GF05-01-01

Macroproceso:	Gestión Financiera		
Proceso:	Arqueos de Fondos		
Subproceso:	Arqueos de Fondos Recaudados ,Caja Chica y Fondos Fijos		
Procedimiento:	Arqueos de Fondos Recaudados		
		Código:	GF05-01-01
		Versión:	2.0
		Responsable:	Administrador de Análisis Financiero



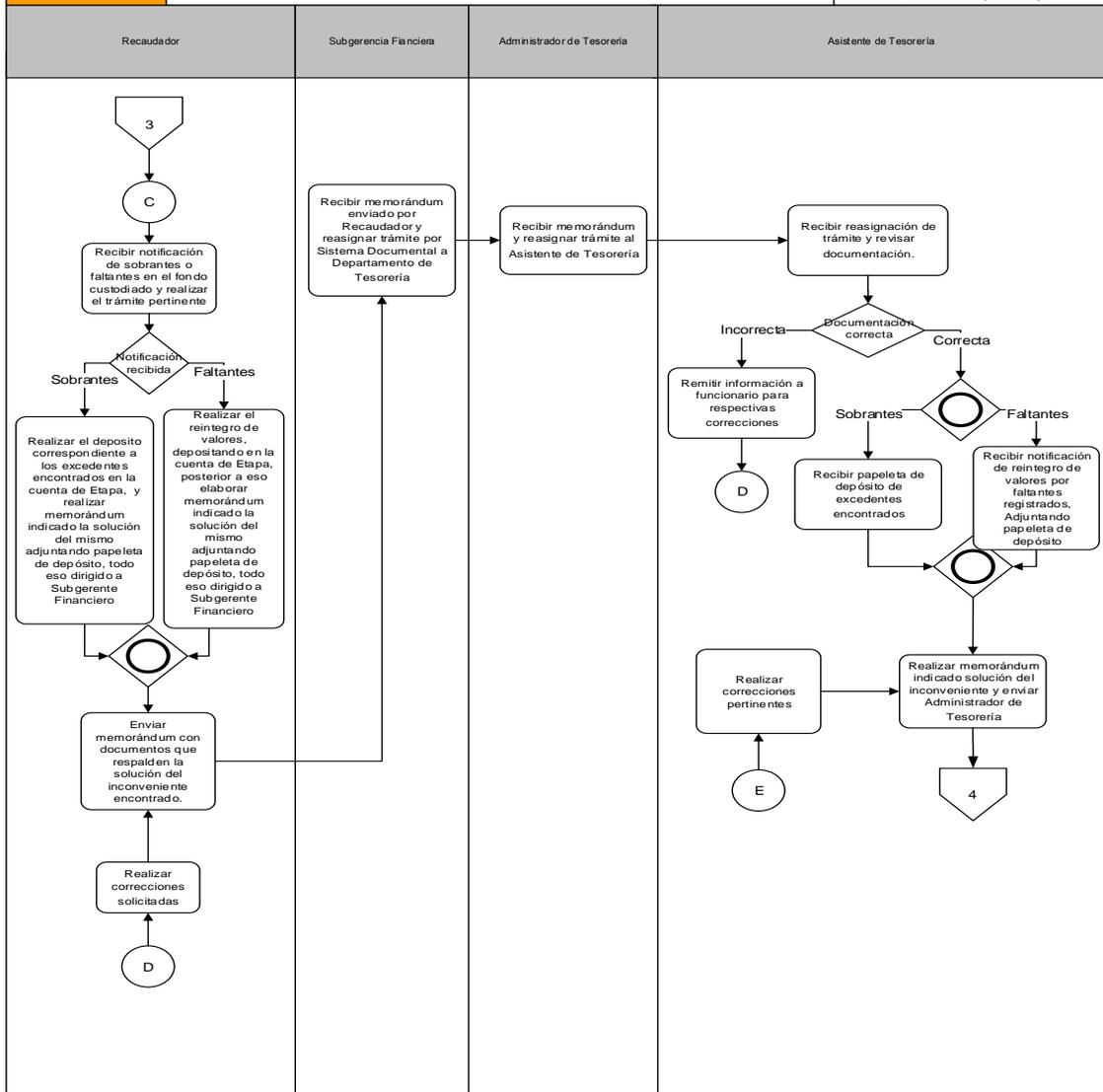
Cód.: GF05		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Arqueo de Fondos	Fecha:
Subproceso	Arqueo de Fondos Recaudados / Caja Chica y Fondos Fijos	

Macroproceso:	Gestión Financiera		
Proceso:	Aqueos de Fondos	Código:	GF02-01-01
Subproceso:	Arqueos de Fondos Recaudados, Caja Chica y Fondos Fijos	Versión:	2.0
Procedimiento:	Arqueos de Fondos Recaudados	Responsable:	Administrador de Contabilidad y Activos Fijos



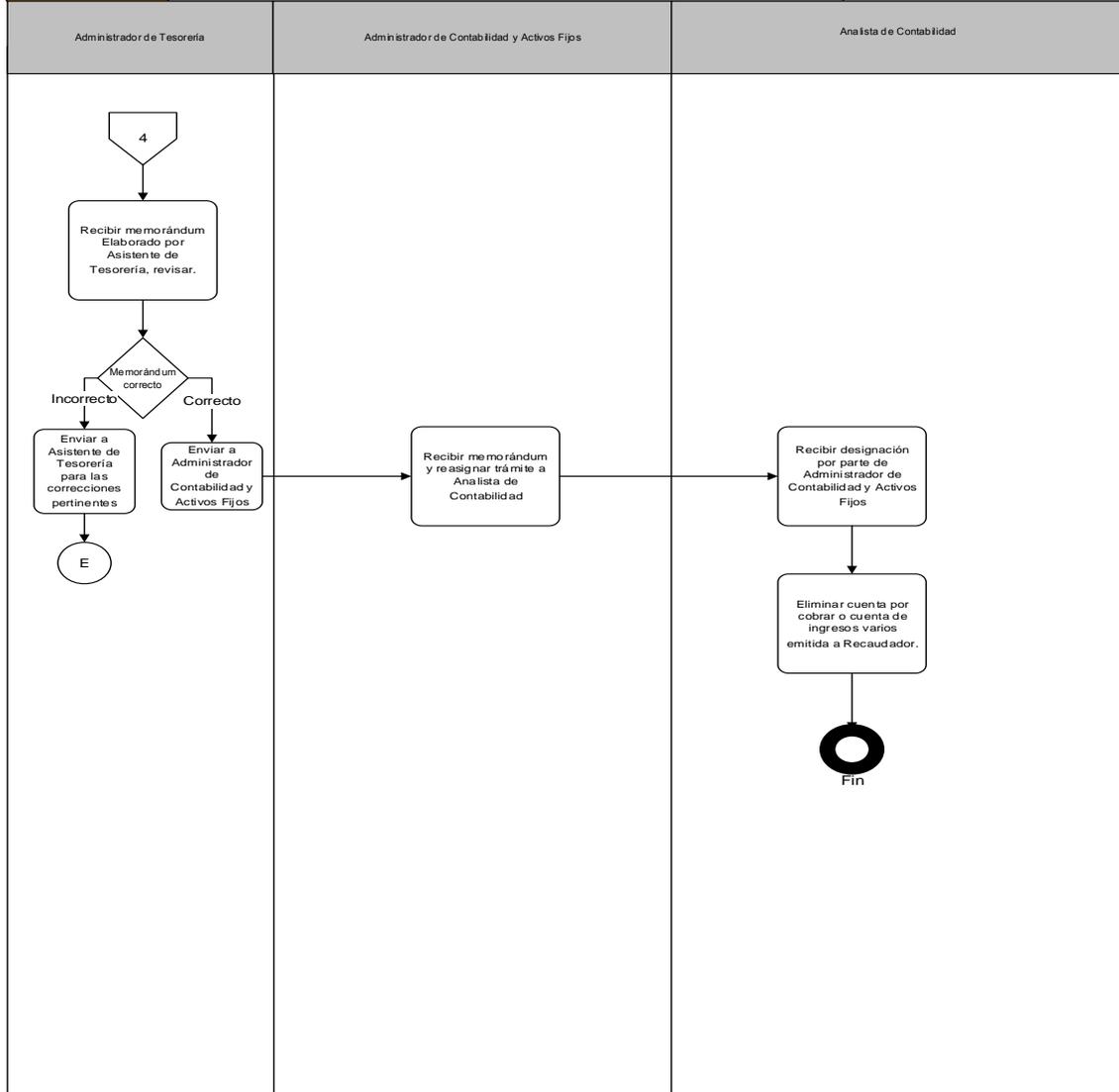
Cód.: GF05		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Arqueo de Fondos	
Subproceso	Arqueo de Fondos Recaudados / Caja Chica y Fondos Fijos	Fecha:

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Arqueos de Fondos	
Subproceso:	Arqueos de Fondos Recaudados, Caja Chica y Fondos Fijos	Código: GF02-01-01
Procedimiento:	Arqueos de Fondos Recaudados	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos Fijos



Cód.: GF05		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Arqueo de Fondos	Fecha:
Subproceso	Arqueo de Fondos Recaudados / Caja Chica y Fondos Fijos	

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Arqueos de Fondos	
Subproceso:	Arqueos de Fondos Recaudados, Caja Chica y Fondos Fijos	Código: GF02-01-01
Procedimiento:	Arqueos de Fondos Recaudados	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos Fijos



Cód.: GF05		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Arqueo de Fondos	
Subproceso	Arqueo de Fondos Recaudados / Caja Chica y Fondos Fijos	

8.1.2. PROCEDIMIENTO DE ARQUEOS DE CAJA CHICA Y FONDOS FIJOS GF05-01-02

Según cronograma validado por Administrador de Análisis Financiero realizar el arqueo pertinente.

Analista Financiero

1. Solicitar a Custodio de Caja Chica o Fondo Fijo la entrega del reporte de movimientos con sus respectivos soportes.

Custodio de Caja Chica

2. Entregar la información solicitada al Analista Financiero.

Analista Financiero

3. Revisar los vales de caja chica y/o los soportes de valores gastados, facturas pendientes de reposición, oficios enviados para solicitar reembolso y el saldo en efectivo.
4. Llenar el formulario “Arqueo de Caja Chica”, con la legalización del Custodio y del Analista Financiero, indicar las novedades (si existieran) en el campo de observaciones del formulario.
5. Enviar el formulario lleno al Administrador de Análisis Financiero

Administrador de Análisis Financiero

6. Recibir y revisar el formulario “Arqueo de Caja Chica” lleno por parte de Analista Financiero.
Si el formulario esta correcto: Continuar con la actividad 7.
Si el formulario esta incorrecto: Enviar al Analista Financiero para las respectivas correcciones. Regresar a la actividad 5.
7. Realizar mediante el sistema documental el memorando de análisis y enviarlo al Subgerente Financiero con copia al Administrador de Tesorería y a la Unidad de Auditoría Interna.

Administrador de Tesorería

8. Recibir los documentos de arqueos realizados y reasignar trámite a Asistente de Tesorería

Asistente de Tesorería

9. Recibir y revisar informe de Arqueos asignado por Administrador de Tesorería

Cód.: GF05		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Arqueo de Fondos	
Subproceso	Arqueo de Fondos Recaudados / Caja Chica y Fondos Fijos	Fecha:

Si no existen novedades en Arqueo: archivar documentos **FIN**.
Si existen novedades en el Arqueo:
Faltantes: elaborar el memorándum para recuperación de valores. Continuar con actividad 10.
Sobrantes: elaborar el memorándum solicitando al custodio el respectivo el depósito en la cuenta indicada de ETAPA. Continuar con actividad 10.

10. Enviar a memorándum para respectiva revisión al Administrador de Tesorería

Administrador de Tesorería

11. Recibir, revisar, el memorándum con los indicativos respectivos
Si el memorándum está correcto: firmar y enviar a Recaudador con copia a Departamento de Contabilidad para crear cuenta respectiva. Continuar con actividad 12.
Si el memorándum está incorrecto: Remitir informe a Asistente de Tesorería para respectivas correcciones. Regresar actividad 10.

Administrador de Contabilidad y Activos Fijos

12. Recibir el memorándum y reasignar trámite a Analista de Contabilidad

Analista de Contabilidad

13. Recibir la designación de trámite y elaborar cuenta por cobrar en el caso de faltantes y cuenta por ingresos varios en caso de sobrantes hasta solución de inconveniente.

Custodio de Caja Chica o Fondo Fijo

14. Recibir la notificación de sobrantes o faltantes en el fondo custodiado y realizar el trámite pertinente.
Sobrantes: realizar el deposito correspondiente a los excedentes encontrados en la cuenta de Etapa, y realizar memorándum indicado la solución del mismo adjuntando papeleta de depósito, todo eso dirigido a Subgerente Financiero. Continuar con actividad 15.
Faltantes: Realizar el reintegro de valores, depositando en la cuenta de Etapa, posterior a eso elaborar memorándum indicado la solución del mismo adjuntando papeleta de depósito, todo eso dirigido a Subgerente Financiero. Continuar con actividad 15.

15. Enviar el memorándum con documentos que respalden la solución del inconveniente encontrado.

Cód.: GF05		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Arqueo de Fondos	
Subproceso	Arqueo de Fondos Recaudados / Caja Chica y Fondos Fijos	

Subgerencia Financiera

16. Recibir el memorándum y reasignar trámite a Departamento de Tesorería.

Administrador de Tesorería

17. Recibir el memorándum y reasignar trámite a Asistente de Tesorería.

Asistente de Tesorería

18. Recibir la reasignación de trámite y revisar la documentación.

Si la información es correcta: Revisar si son faltantes o sobrantes.

Faltantes: Recibir notificación de reintegro de valores por faltantes registrados, Adjuntando papeleta de depósito. Continuar con actividad la 19.

Sobrantes: Recibir papeleta de depósito de excedentes encontrados. Continuar con actividad 19.

Si la información es incorrecta: Remitir información a Recaudador para que realice las debidas correcciones. Regresar a la actividad. 15.

19. Emitir y enviar memorándum indicado solución del inconveniente al Administrador de Tesorería.

Administrador de Tesorería

20. Recibir, revisar, el memorándum con los indicativos respectivos.

Si el memorándum está correcto: firmar y enviar a Departamento de Contabilidad. Continuar con la actividad 21.

Si el memorándum está incorrecto: Remitir informe a Asistente de Tesorería para respectivas correcciones. Regresar actividad 19.

Administrador de Contabilidad y Activos Fijos

21. Recibir el memorándum y reasignar trámite a Analista de Contabilidad

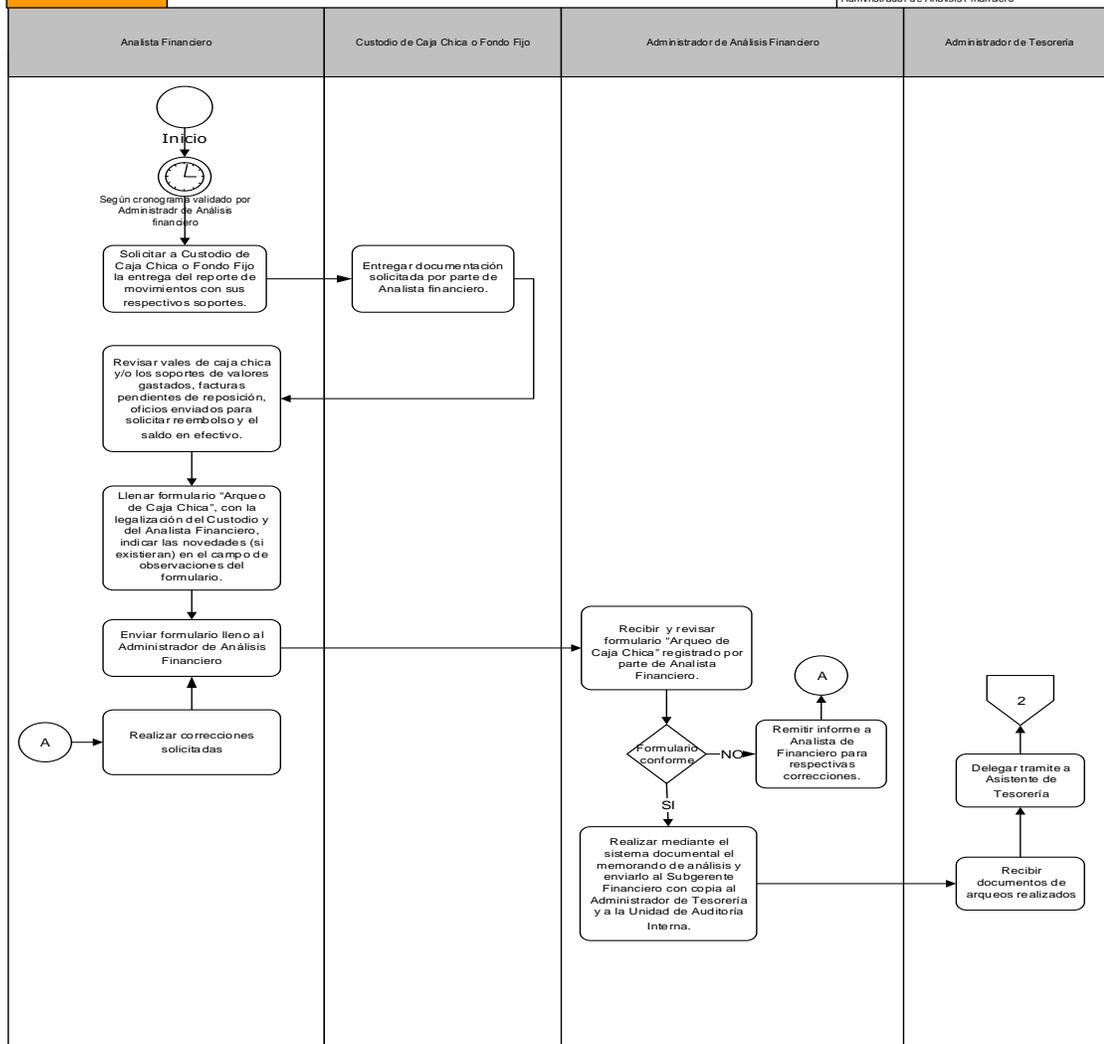
Analista de Contabilidad

22. Recibir el memorándum con documentos adjuntos, eliminar cuenta por cobrar o cuenta de ingresos varios emitida a Custodio de Caja Chica o Fondo Fijo. **FIN.**

Cód.: GF05		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Arqueo de Fondos	Fecha:
Subproceso	Arqueo de Fondos Recaudados / Caja Chica y Fondos Fijos	

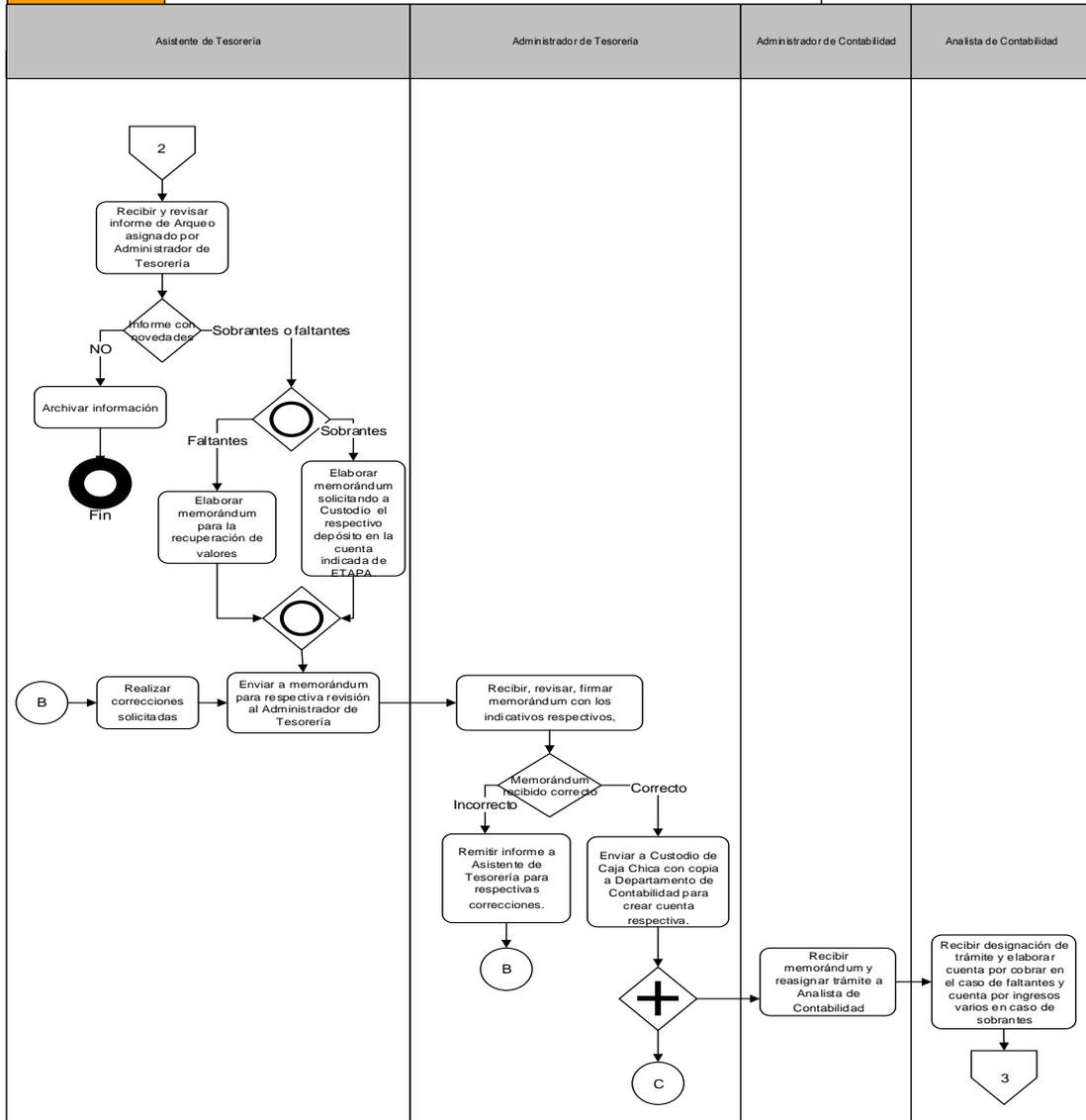
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ARQUEO DE CAJA CHICA Y FONDOS FIJOS GF05-01-02

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Arqueos de Fondos	
Subproceso:	Arqueos de Fondos Recaudados, Caja Chica y Fondos Fijos	Código: GF02-01-02
Procedimiento:	Arqueos de Caja Chica y Fondos Fijos	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Análisis Financiero



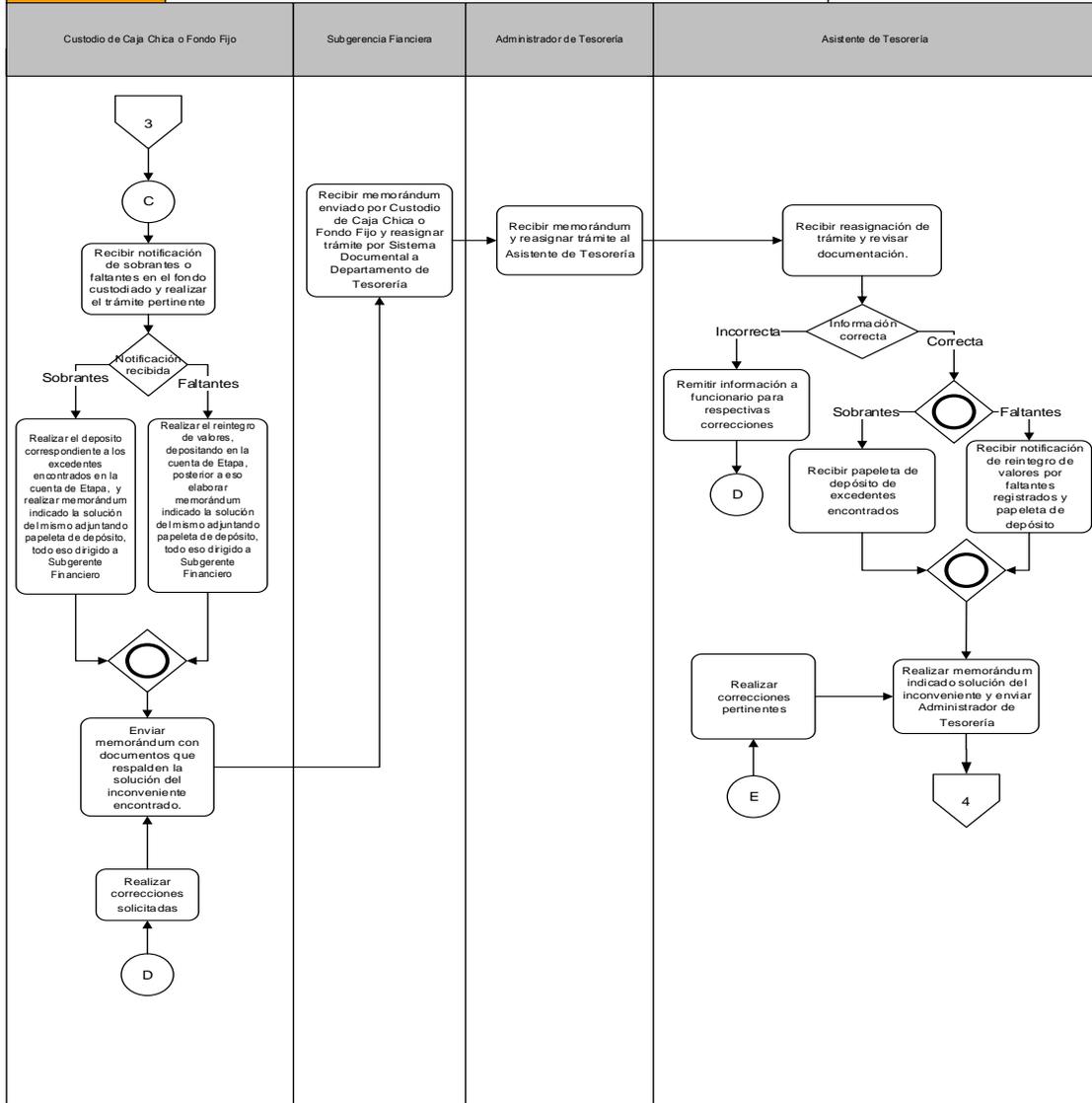
Cód.: GF05		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Arqueo de Fondos	Fecha:
Subproceso	Arqueo de Fondos Recaudados / Caja Chica y Fondos Fijos	

Macroproceso:	Gestión Financiera		
Proceso:	Arqueos de Fondos		
Subproceso:	Arqueos de Fondos Recaudados, Caja Chica y Fondos Fijos		
Procedimiento:	Arqueos de Caja Chica y Fondos Fijos		
		Código:	GF05-01-02
		Versión:	2
		Responsable:	Administrador de Análisis Financiero



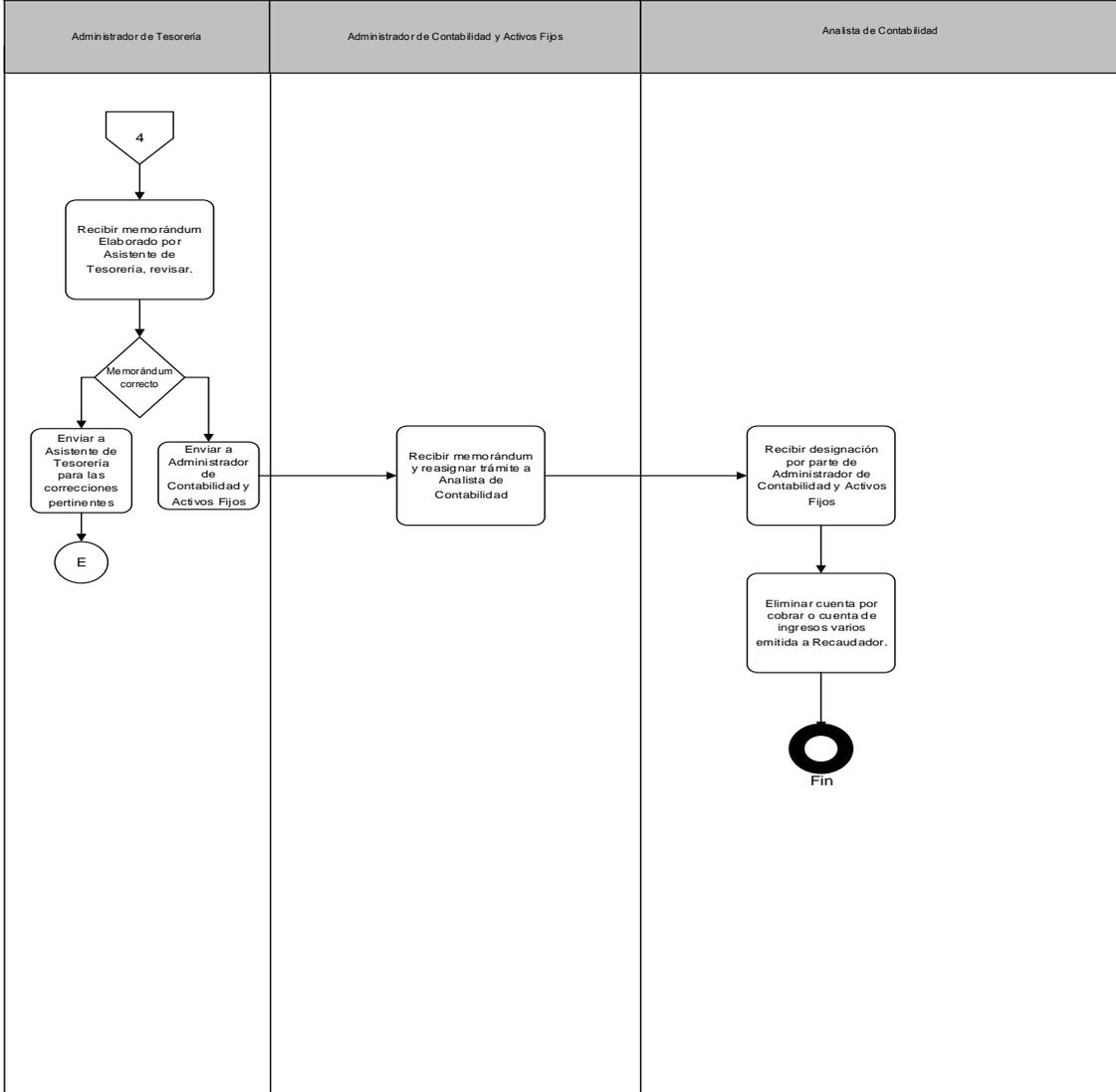
Cód.: GF05		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Arqueo de Fondos	
Subproceso	Arqueo de Fondos Recaudados / Caja Chica y Fondos Fijos	Fecha:

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Arqueos de Fondos	
Subproceso:	Arqueos de Fondos Recaudados, Caja Chica y Fondos Fijos	
Procedimiento:	Arqueos de Caja Chica y Fondos Fijos	
		Código: GF02-01-02
		Versión: 2
		Responsable: Administrador de Análisis Financiero



Cód.: GF05		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Arqueo de Fondos	Fecha:
Subproceso	Arqueo de Fondos Recaudados / Caja Chica y Fondos Fijos	

Macroproceso:	Gestión Financiera		
Proceso:	Arqueos de Fondos	Código:	GF05-01-02
Subproceso:	Arqueos de Fondos Recaudados, Caja Chica y Fondos Fijos	Versión:	2.0
Procedimiento:	Arqueos de Caja Chica y Fondos Fijos	Responsable:	Administrador de Análisis Financiero



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y FLUJOGRAMAS

GF06- PREPARACIÓN Y ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS



Cód.: GF06		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Preparación y Elaboración de Estados Financieros	
Subproceso	Presentación de Estados Financieros	

1. OBJETIVO DEL PROCESO

Presentar a tiempo estados financieros transparentes que reflejen la situación real de la Empresa para la toma de decisiones.

2. ALCANCE

El alcance de este proceso inicia desde la recepción de documentos soportes para registrar las transacciones contables (comprobantes de ventas, planillas, actas de entrega – recepción, convenios, informes técnicos, contratos, prestaciones de servicios, orden de trabajo, orden de compra, ingresos de bodega, bajas de activos, autorizaciones de pago por ínfima cuantía y otros). Solicitud de informes por parte de Organismos Externos o de Control/ Cumplimiento hasta la presentación de los Estados Financieros - Presentación de Informes

3. GLOSARIO DE TERMINOS Y DEFINICIONES

- **Estados financieros:** Son informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado.
- **Cuenta contable:** Es la representación valorada en unidades monetarias de cada uno de los elementos que componen el patrimonio de una empresa (bienes, derechos y obligaciones) y del resultado de la misma (ingresos y gastos), permite el seguimiento de la evolución de los elementos en el tiempo.
- **Subcuenta:** Es una división inferior a cuenta que sirve para agrupar y clasificar mejor las entradas.
- **Cuenta auxiliar:** Es una cuenta que contiene el desglose detallado de otra cuenta principal.
- **Fondo rotatorio:** Fondo en el que el Organismo Externo realiza los desembolsos para que ETAPA EP disponga de dinero para la realización de un determinado proyecto.
- **Fondo aporte local:** Fondo que destina la empresa ETAPA EP para financiar un determinado proyecto.
- **Libro mayor:** El Mayor es un libro formado por todas las hojas de las Cuentas que son necesarias en la Contabilidad de una empresa.
- **Mayores Auxiliares:** Los Libros Mayores auxiliares están formados por todas las cuentas individuales de cada uno de los clientes, de c/u de los proveedores, de c/u de los bancos, o de c/u de los artículos que comercializa la empresa, etc.

Cód.: GF06		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Preparación y Elaboración de Estados Financieros	Fecha:
Subproceso	Presentación de Estados Financieros	

Cada uno de estos Mayores Auxiliares tiene su cuenta de control en el libro Mayor General de la empresa.

4. POLÍTICAS, NORMAS Y/O REGULACIONES

- Constitución vigente.
- Normativa de Contabilidad Gubernamental
- Legislación aplicable al Régimen Tributario
- Normas de Control Interno para Entidades del Sector Público
- Ley de Empresas Públicas
- LOSNCP y su Reglamento de Aplicación
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- COOTAD
- Código de Trabajo
- Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC)
- Reglamentos Internos de la Empresa
- Ordenanzas Municipales
- Contratos con Entidades Prestatarias
- Acuerdos Ministeriales

5. INDICADORES DE EVALUACIÓN

Indicadores de Proceso	
Código	Indicador
I01-GF06	Cumplimiento de tiempo de entrega del Estado Financiero dentro del plazo establecido
I02-GF06	Cumplimiento de plazos de entrega de información por cada área de la Empresa
Indicador por Actividad	
Código	Indicador
IA-GF06	Grado de Cumplimiento de la actividad

Cód.: GF06		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Preparación y Elaboración de Estados Financieros	Fecha:
Subproceso	Presentación de Estados Financieros	

IA-GF06	Grado de Cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso
---------	--

6. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable de realizar seguimiento al cumplimiento del proceso, controlar el proceso, realizar mediciones y monitoreo, así como establecer puntos de control es el Administrador del Departamento de Contabilidad y Activos Fijos.

7. RESPONSABILIDADES

Administrador de Contabilidad y Activos Fijos:

- Revisar, aprobar o negar documentos, informes, Estados Financieros
- Desarrollar nuevos mecanismos que permitan al Departamento de Contabilidad y Activos Fijos agilizar el manejo de las operaciones financieras en los diferentes procesos contables.
- Coordinar con los departamentos involucrados la entrega de información para la consolidación de los Estados Financieros.
- Establecer fechas límite para la recepción de información, procesamiento de información y entrega de Estados Financieros debidamente revisados.

Analista de Contabilidad y Costos / Asistente de Contabilidad y Costos

- Revisar la veracidad y oportunidad de la información base, antes de realizar los registros contables
- Registrar en las cuentas contables los movimientos de manera manual
- Realizar las Órdenes de Pago previa autorización a Proveedores y Contratistas, Terceros, Devoluciones a Clientes y otros que no se registren automáticamente
- Generar los asientos de cierre previo a la obtención de los Estados Financieros
- Realizar los cuadros respectivos entre información enviada a Organismos de Control e información generada para Estados Financieros
- Aplicar las normativas contables vigentes para el registro de las diferentes transacciones
- Analizar la información existente en los Estados Financieros, previa presentación
- Brindar apoyo y asesoría a la áreas que generan información que alimenta al sistema contable

Cód.: GF06		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Preparación y Elaboración de Estados Financieros	Fecha:
Subproceso	Presentación de Estados Financieros	

- Generar reportes e informes para Organismos de Control
- Realizar los cuadros de información presentada por los diferentes departamentos con respecto a la información generada en el Departamento de Contabilidad
- Realizar las actividades de ingresos, bajas, depreciaciones de Activos Fijos
- Sumillar la entrega de Estados Financieros

Gerente General

- Revisar, aprobar o rechazar informes y documentos
- Firmar y aprobar los Estados Financieros emitidos por la Empresa

Analista/Asistente de Tesorería

- Realizar los cuadros correspondientes de Emisión y Recaudación de Cartera, Cajas Recaudadores previo a la emisión de Estados Financieros
- Certificar que el proceso de cuadro sea coherente, transparente y oportuno

Administrador de Análisis Financiero

- Cumplimiento de auditorías internas y externas
- Revisión de los procedimientos financieros
- Análisis financieros, análisis de negocios, ingresos, gastos y costos

8. PROCESO DE PREPARACIÓN Y ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS GF06

8.1. SUBPROCESO PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS GF06 – 01

8.1.1. PROCEDIMIENTO PREPARACIÓN Y ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS GF06 – 01– 01

El desarrollo del presente procedimiento se lo realizará mensualmente

Departamento de Presupuestos / Analista de Contabilidad / Tecnología de la Información

1. Generar la información de los procesos automáticos que alimentan a los Estados Financieros. (Compromiso presupuestario, Inventario de Activos Fijos)

Asistente de Tesorería
Primeros días del mes

Cód.: GF06		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Preparación y Elaboración de Estados Financieros	Fecha:
Subproceso	Presentación de Estados Financieros	

2. Revisar en sistema Informático los reportes mensuales de emisión, recaudación, compensaciones, bajas, de facturas y títulos de crédito emitidos y recaudados durante el mes.

3. Contabilizar en sistema contable todo lo emitido y recaudado

4. Revisar cuentas, reportes en sistema Informático y contable de la empresa
Si la información no es correcta: Gestionar problemas presentados y solucionarlos.
Regresar a la actividad 4.

Si la información es correcta: Continuar con la actividad 5.

5. Ejecutar los registros automáticos de cartera y cajas recaudadoras para que se contabilicen y realizar conciliación de cuentas.

6. Elaborar informe de conciliación de cartera y entregar formalmente a Subgerente Financiero por Sistema Documental con copia al Administrador de Contabilidad y Activos Fijos y Administrador de Tesorería (Entregar máximo hasta el día 5 de cada mes)

Subgerente Financiero

7. Recibir notificación confirmación de la conciliación de cartera y cajas recaudadoras.

Administrador de Tesorería

8. Recibir notificación confirmación de la conciliación de cartera y cajas recaudadoras.

Administrador de Contabilidad y Activos Fijos

9. Recibir notificación confirmación de la conciliación de cartera y cajas recaudadoras y reasignar trámite Analista de Contabilidad.

Analista de Contabilidad

10. Recibir informe de conciliación y realizar la contabilización de todos los movimientos contables relacionados con la preparación de los Estados Financieros

11. Consolidar la información receptada para los Estados Financieros.

12. Verificar que todas las operaciones contables estén validadas y consolidadas.

Si las validaciones son correctas: continuar con actividad 14
Si las validaciones son incorrectas: Corregir contabilización dependiendo el segmento

Cód.: GF06		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Preparación y Elaboración de Estados Financieros	Fecha:
Subproceso	Presentación de Estados Financieros	

Regresar a la actividad 12.

13. Revisar que todas las cuentas cuadren.

Si las cuentas no cuadran: enviar a las áreas involucradas para que se realicen las correcciones, regresar a la actividad 5, o solicitar a la Asistente de Tesorería revisar los registros automáticos. Regresar a la actividad 13.

Si las cuentas cuadran: continuar con actividad 14.

14. Revisar la razonabilidad, materialidad, oportunidad, integridad de las cuentas

Si las cuentas no son razonables, materiales, oportunas e íntegras: Buscar correcciones. Regresar a la actividad con actividad 14.

Si las cuentas son razonables, materiales, oportunas e íntegras: Llenar Check List llamado “Control de Actividades para entrega de Estados Financieros”. Continuar con la actividad 15.

15. Generar Estados Financieros preliminares

16. Entregar y Sumillar los Estados Financieros preliminares y formulario “Control de Actividades” al Administrador de Contabilidad y Activos Fijos.

Administrador de Contabilidad y Activos Fijos

17. Recibir y revisar de manera general las cuentas de los Estados Financieros, estas deben ser aceptables.

Si las cuentas de los Estados Financieros no son aceptables: enviar al Analista de Contabilidad para que revise, y corrija la información. Regresar a la actividad 16.

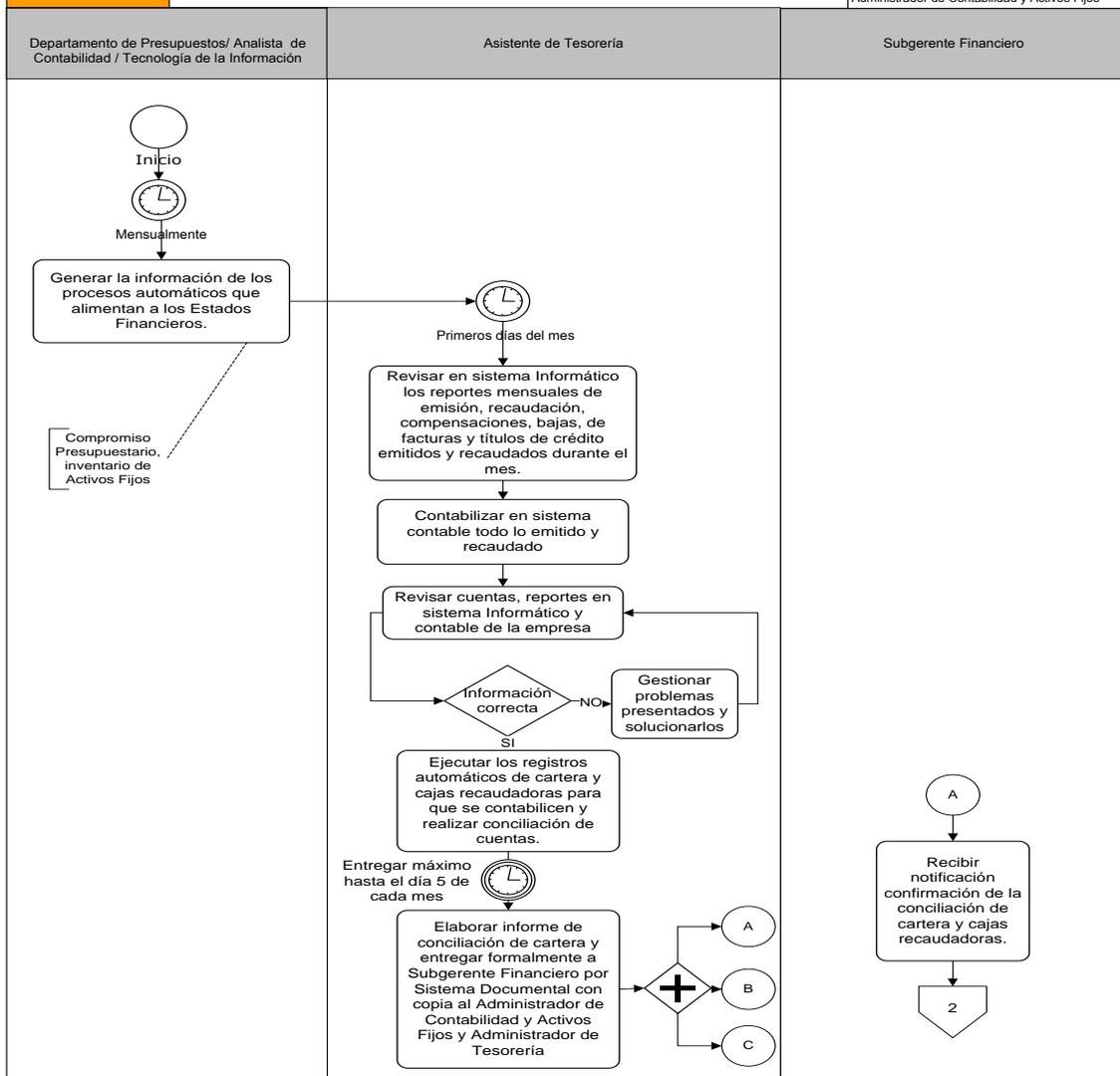
Si las cuentas de los Estados Financieros son aceptables: inhabilitar el uso del período en las cuentas contables. Continuar con actividad 18.

18. Aprobar y emitir los Estados Financieros definitivos y enviar a través del Sistema Documental al Subgerente Financiero con copia al Administrador de Análisis Financiero y a los Asistentes – Analistas de Contabilidad para evitar que se registren nuevos movimientos. Esto los primeros 10 días del mes según cronograma **FIN**. Continuar con el proceso Análisis Financiero **GF12**.

Cód.: GF06		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Preparación y Elaboración de Estados Financieros	
Subproceso	Presentación de Estados Financieros	
		Fecha:

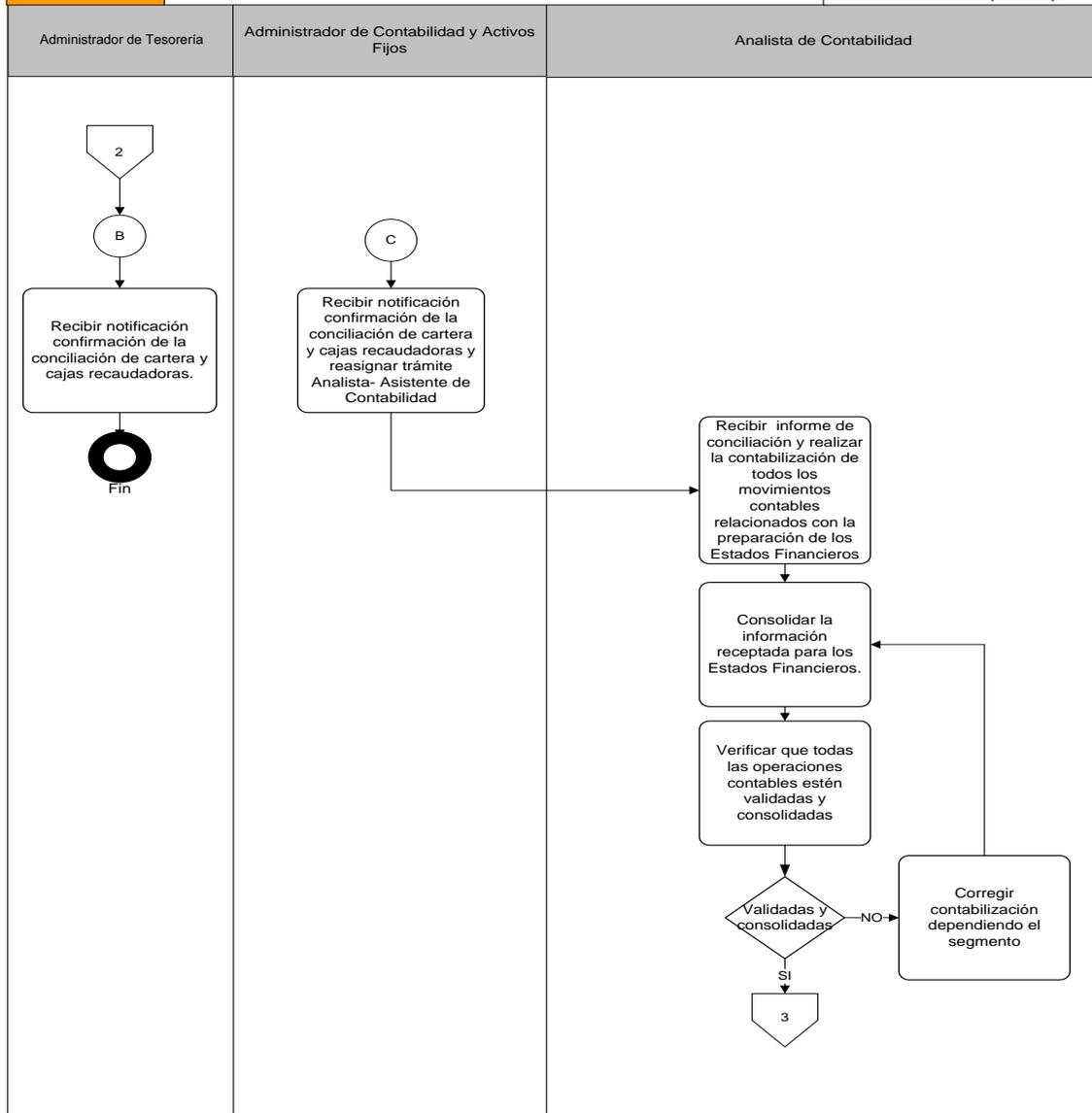
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PREPARACIÓN Y ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS GF06 – 01– 01

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Preparación y Elaboración de Estados Financieros	
Subproceso:	Presentación de Estados Financieros	Código: GF06-01-01
Procedimiento:	Elaboración y Presentación de Estados Financieros	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos Fijos



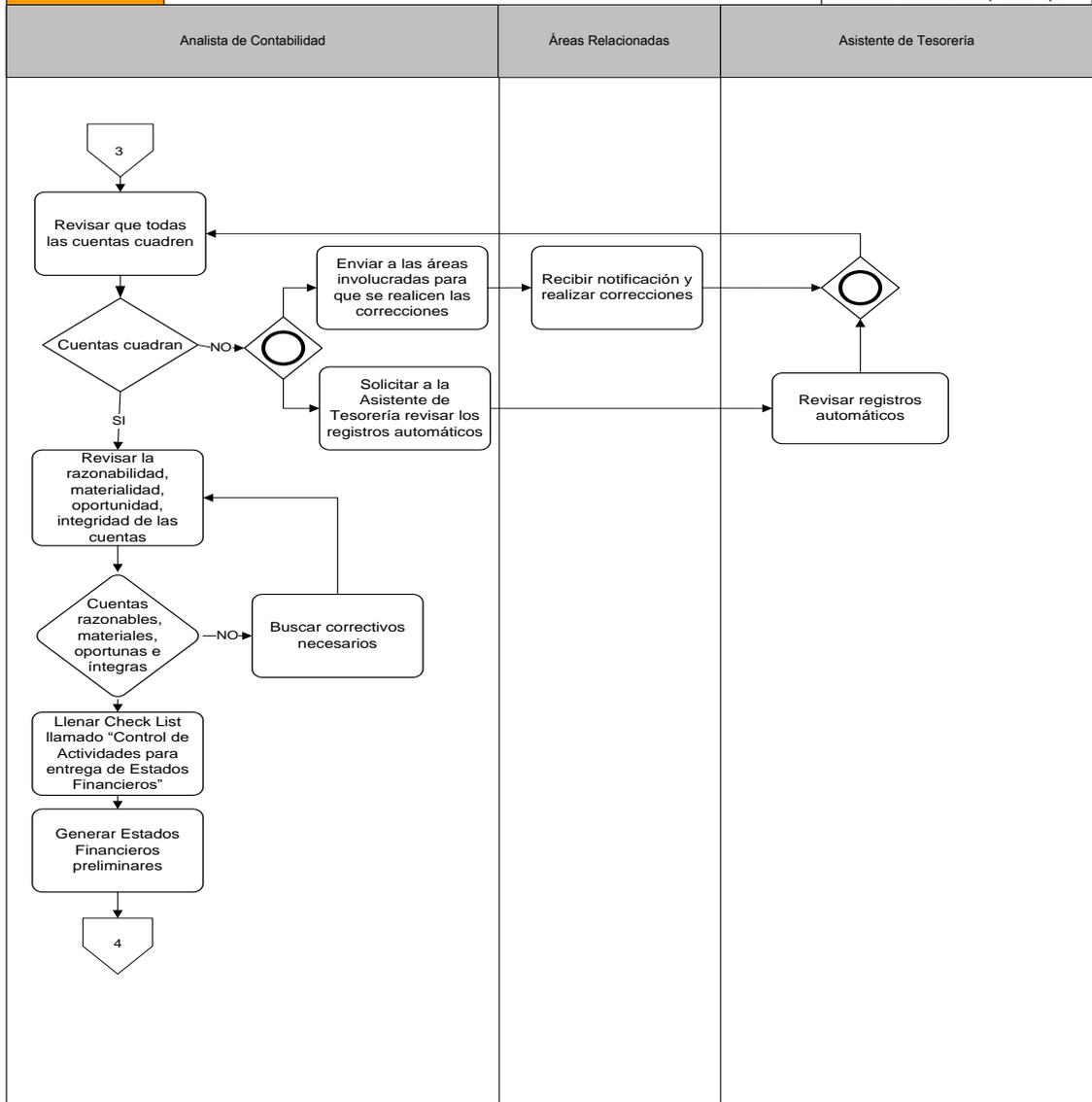
Cód.: GF06		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Preparación y Elaboración de Estados Financieros	
Subproceso	Presentación de Estados Financieros	Fecha:

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Preparación y Elaboración de Estados Financieros	
Subproceso:	Presentación de Estados Financieros	Código: GF06-01-01
Procedimiento:	Elaboración y Presentación de Estados Financieros	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos Fijos



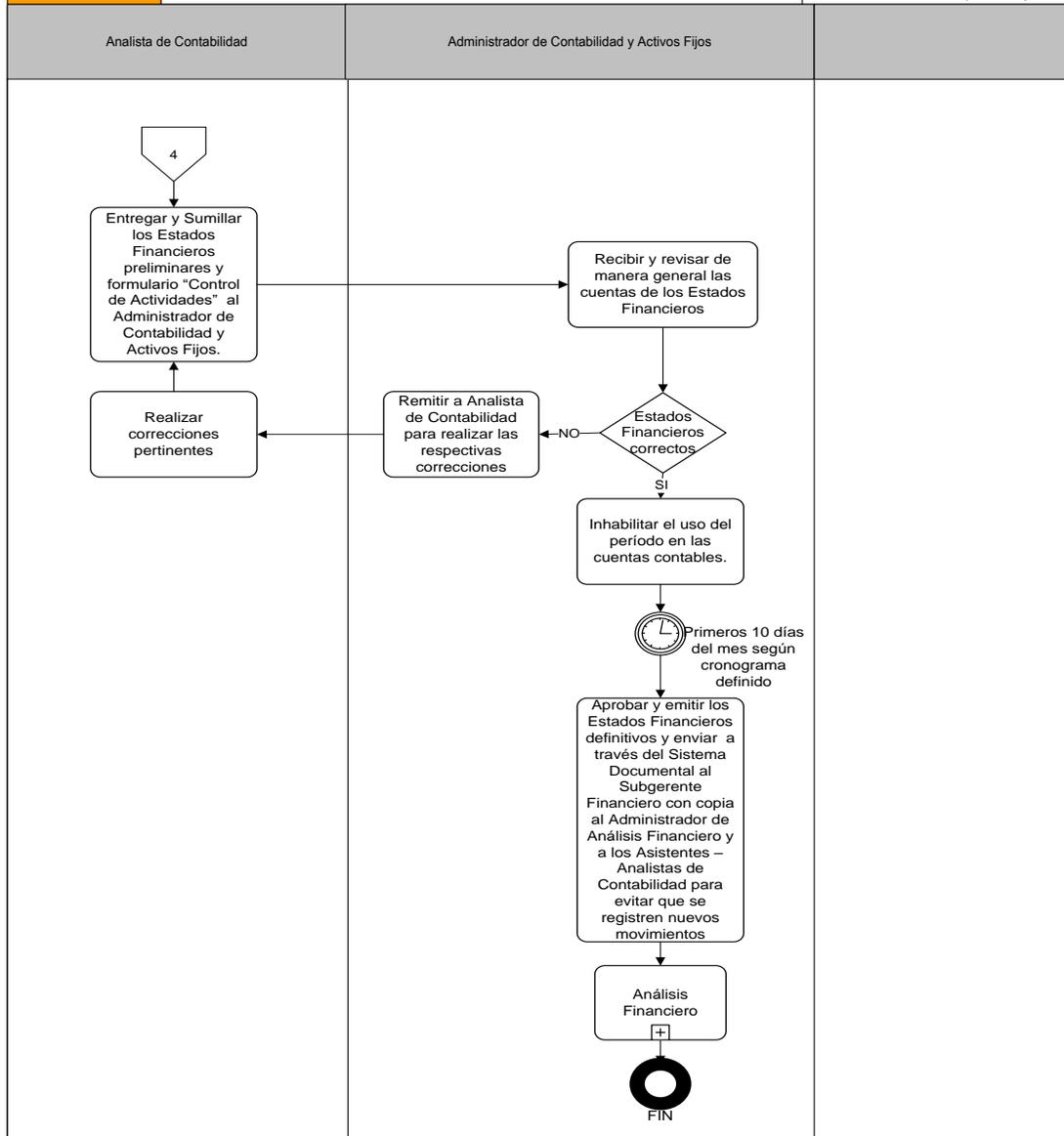
Cód.: GF06			Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera		Fecha:
Proceso	Preparación y Elaboración de Estados Financieros		
Subproceso	Presentación de Estados Financieros		

Macroproceso:	Gestión Financiera		
Proceso:	Preparación y Elaboración de Estados Financieros	Código:	GF06-01-01
Subproceso:	Presentación de Estados Financieros	Versión:	2.0
Procedimiento:	Elaboración y Presentación de Estados Financieros	Responsable:	Administrador de Contabilidad y Activos Fijos



Cód.: GF06		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Preparación y Elaboración de Estados Financieros	
Subproceso	Presentación de Estados Financieros	
		Fecha:

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Preparación y Elaboración de Estados Financieros	
Subproceso:	Presentación de Estados Financieros	Código: GF06-01-01
Procedimiento:	Elaboración y Presentación de Estados Financieros	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos Fijos



Cód.: GF06		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Preparación y Elaboración de Estados Financieros	Fecha:
Subproceso	Presentación de Estados Financieros	

8.1.2. PROCEDIMIENTO PRESENTACIÓN DE INFORMES PARA ORGANISMOS PRESTATARIOS U OTROS GF06 – 01– 02

Recepción de Documentos

1. Receptar documento de solicitud de informe de Organismos Prestatarios u Otros, ingresarlo en Sistema Documental y remitir a Gerencia General.

Gerente General

2. Recibir solicitud de informe de Organismos Prestatarios u Otros y enviar documentación a Subgerente Financiero mediante Sistema Documental QUIPUX.

Subgerencia Financiera

3. Recibir información entregada por parte de Gerente General, esto en Sistema Documental QUIPUX, y reasignar trámite al Departamento de Contabilidad.

Administrador de Contabilidad y Activos Fijos

4. Recibir documentación enviada por Secretaria de Subgerencia Financiera.
5. Reasignar trámite a Analista de Contabilidad esto mediante el Sistema Documental QUIPUX.

Analista de Contabilidad

6. Recibir asignación de trámite por parte de Administrador de Tesorería
7. Extraer del sistema contable información contable y cuadrar los movimientos contables objeto de presentación de informe.
Si los saldos no cuadran: Revisar y corregir la información contable, o revisar en conjunto con el Área/Departamento involucrado que haya generado la información contable en análisis. Regresar a la actividad 7.
Si los saldos cuadran: Registrar la información en informe correspondiente, y enviar al Administrador de Contabilidad y Activos Fijos. Continuar con la actividad 8.
8. Registrar la información en informe correspondiente, y enviar al Administrador de Contabilidad y Activos Fijos.

Administrador de Contabilidad y Activos Fijos

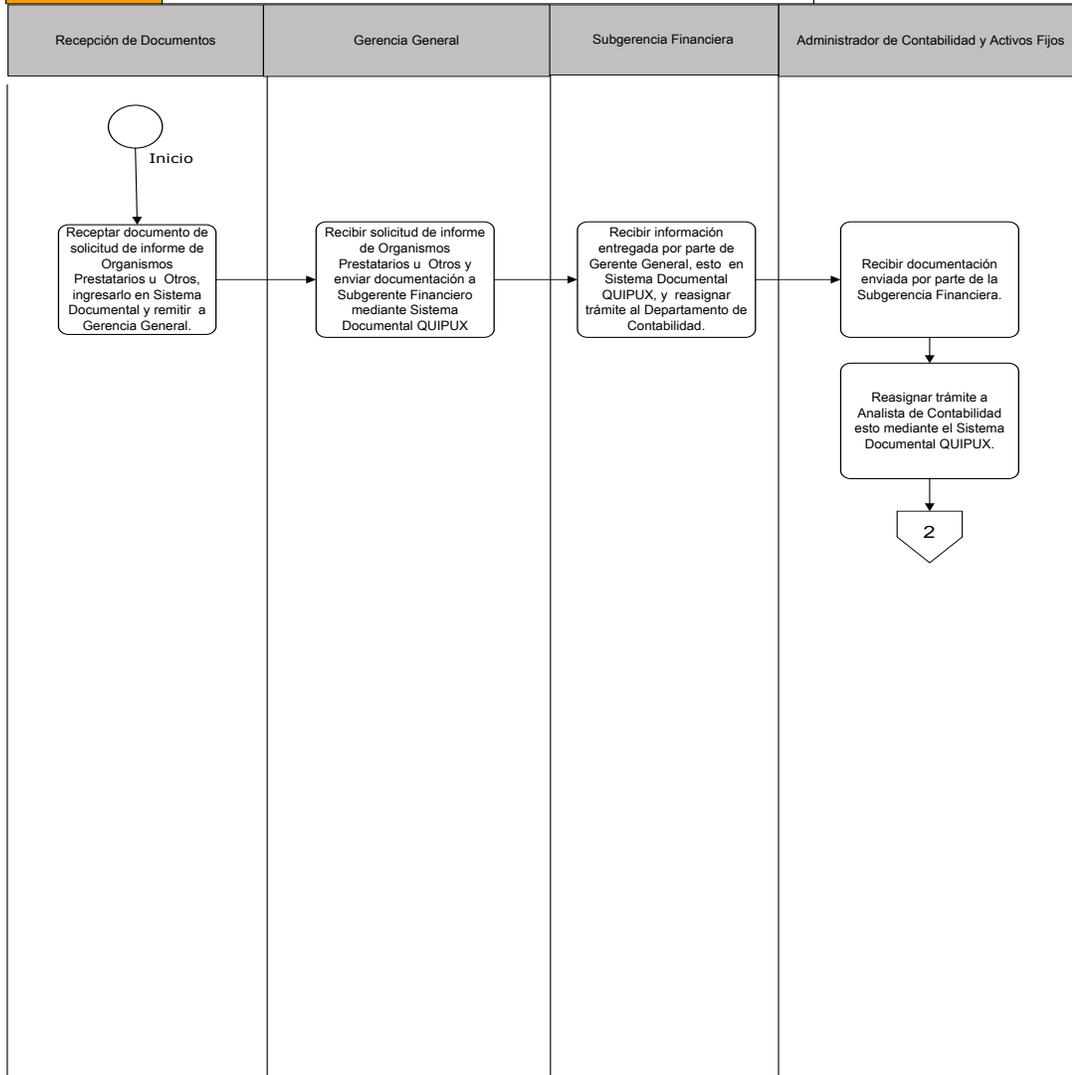
9. Recibir y revisar informe enviado por Analista de Contabilidad está correcto.
Si el documento no está correcto: determinar el error y enviar al Analista de Contabilidad. Regresar a la actividad 8.
Si el documento está correcto: Continuar con la actividad 10.
10. Validar, firmar y enviar los documentos al Subgerente Financiero.

Cód.: GF06		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Preparación y Elaboración de Estados Financieros	
Subproceso	Presentación de Estados Financieros	
<p>Subgerente Financiero</p> <p>11. Recibir y revisar si el documento está correcto. Si el documento no está correcto: determinar el error y enviar al Administrador de Contabilidad y Activos Fijos. Regresar a la actividad 10. Si el documento está correcto: aprobar, firmar y enviar los documentos al Gerente General.</p> <p>Gerente General o Autoridad Competente</p> <p>12. Revisa que los informes estén correctos y sean coherentes. Si el informe no está correcto: identificar el error y enviar a Subgerente Financiero. Regresar a la actividad 11. Si el informe está correcto aprueba y lo envía al organismo o autoridad solicitante. FIN</p>		

Cód.: GF06		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Preparación y Elaboración de Estados Financieros	Fecha:
Subproceso	Presentación de Estados Financieros	

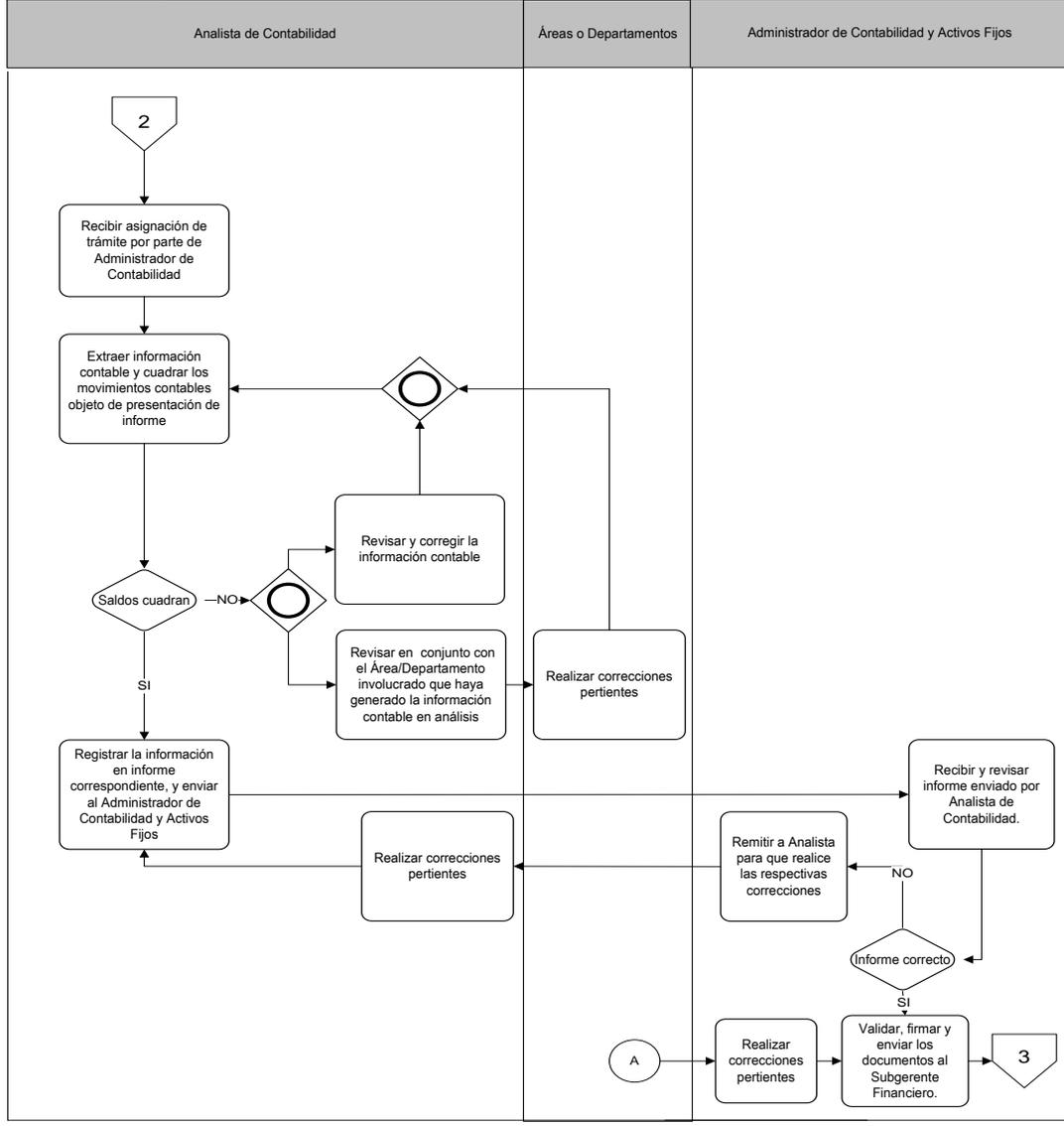
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PRESENTACIÓN DE INFORMES A ORGANISMOS PRESTATARIOS GF06 – 01– 02

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Presentación y Elaboración de Estados Financieros	
Subproceso:	Presentación de Estados Financieros	Código: GF06-01-01
Procedimiento:	Presentación de Informe para Organismos Prestatarios u Otros	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad



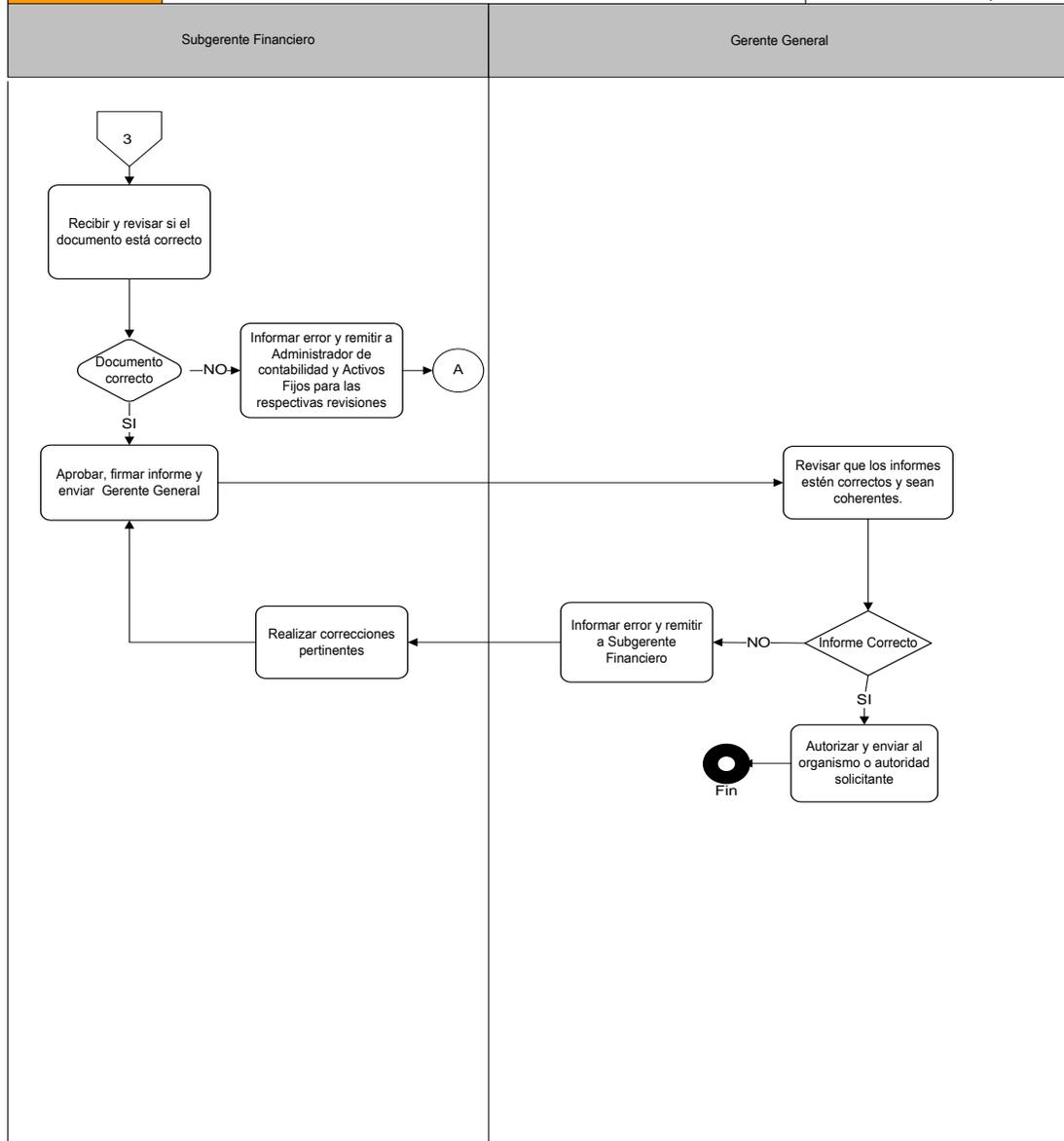
Cód.: GF06		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Preparación y Elaboración de Estados Financieros	
Subproceso	Presentación de Estados Financieros	Fecha:

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Presentación y Elaboración de Estados Financieros	
Subproceso:	Presentación de Estados Financieros	
Procedimiento:	Presentación de Informe para Organismos Prestatarios u Otros	
		Código: GF06-01-01
		Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos



Cód.: GF06		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Preparación y Elaboración de Estados Financieros	
Subproceso	Presentación de Estados Financieros	
		Fecha:

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Presentación y Elaboración de Estados Financieros	
Subproceso:	Presentación de Estados Financieros	Código: GF06-01-01
Procedimiento:	Presentación de Informe para Organismos Prestatarios u Otros	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y
FLUJOGRAMAS**

GF08- ADMINISTRACIÓN DE GARANTÍAS



Cód.: GF08		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Administración de Garantías	
Subproceso	Administración de Garantías	

1. OBJETIVO DEL PROCESO

Custodiar y mantener vigentes las garantías hasta la terminación del contrato, además disponer de reportes del estado de las garantías de acuerdo a lo establecido en la Ley y cláusulas contractuales.

2. ALCANCE

El alcance de este proceso inicia en la recepción del contrato y garantías que apliquen al mismo y termina en la suscripción del Acta de Devolución de Garantías con el Contratista o Proveedor.

3. GLOSARIO DE TERMINOS Y DEFINICIONES

Custodio: persona que administra las garantías que respaldan los contratos.

Garantías del buen uso del anticipo: garantías que requiere la Empresa al momento de realizar anticipos a proveedores y contratistas

Garantías del fiel cumplimiento: son garantías que requiere la empresa para garantizar el cumplimiento del contrato.

4. POLÍTICAS, NORMAS Y/O REGULACIONES

- Ley Orgánica de Contratación Pública y su Reglamento.
- Contrato.
- Normas de Control Interno.
- Ley de Seguros.

5. INDICADORES DE EVALUACIÓN

Indicador de Proceso	
Código	Indicador
I01-GF08	Porcentaje de Garantías Renovadas.
I02-GF08	Porcentaje de Garantías Canceladas
Indicador por Actividad	

Cód.: GF08		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Administración de Garantías	
Subproceso	Administración de Garantías	

Código	Indicador
IA-GF08	Grado de cumplimiento de la actividad
IA-GF08	Grado de cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso

6. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable por hacer seguimiento al cumplimiento del proceso, controlar el proceso, realizar mediciones y monitoreo, así como establecer puntos de control es el Administrador de Tesorería.

7. RESPONSABILIDADES

Gerente/Subgerente de Área

- Legalizar garantía que respalda el contrato, así como su respectiva renovación.

Departamento de Contabilidad y Activos Fijos

- Revisar que los contratos cumplan con las garantías establecidas en la Ley.

Administrador de Tesorería

- Solicita la renovación de las garantías a las Compañías Aseguradoras, Entidades Bancarias y Cooperativas

Analista de Tesorería

- Recepción de pólizas y garantías bancarias que presentan los proveedores y contratistas.
- Revisión de las garantías, montos y fechas de vencimiento de acuerdo al contrato y a la Ley.
- Ingreso de las garantías en el Sistema de Manejo AS400.
- Elaboración de listados quincenales de las garantías que van a vencer.
- Depuración de las garantías contra actas y anticipos devengados
- Emisión de solicitudes de renovación de las garantías a las Compañías Aseguradoras, Entidades Bancarias o Cooperativas.
- Recepción de renovaciones y actualización en el sistema informático

Cód.: GF08		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Administración de Garantías	
Subproceso	Administración de Garantías	

- Archivo por fecha de vencimiento
- Notificar a las Compañías Aseguradoras el monto para la renovación de las garantías de Buen Uso de Anticipo.
- Recepción, registro y archivo de copias de las Actas Provisionales, Definitivas y Únicas.
- Devolución de garantías mediante Actas de Devolución.
- Elaboración de oficio para notificación al Banco de la Vivienda para acreditación de valores por fondos de garantías (5%) a los contratistas.
- Elaboración de oficio para la devolución de fondos de garantía en el Banco de la Vivienda para la firma del Señor Gerente General.
- Elaboración de oficio para la devolución de fondos en libretas de ahorro por órdenes de trabajo.
- Emisión de reportes mensuales de estado de garantías para Organismos de Control
- Depuración mensual de garantías vencidas.
- En coordinación con la Administradora de Tesorería se prepara oficio para efectivización de garantías, para firma de Gerencia General de acuerdo a lo estipulado en la Ley.

Administrador de Análisis Financiero

- Cumplimiento de Auditorías Internas y Externas.

Analista / Asistente de Análisis Financiero

- Aplicación de normas de control y legislación públicas a todos los trámites de garantías.

8. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE GARANTIAS GF08

8.1. SUBPROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE GARANTIAS GF08-01

8.1.1. PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE GARANTÍAS GF08-01-01

Contratistas / Proveedores

1. Entregar las respectivas garantías al momento de la suscripción del contrato en la Subgerencia Jurídica.

Subgerencia Jurídica

2. Receptar y revisar garantías junto con la suscripción del contrato

Cód.: GF08		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Administración de Garantías	
Subproceso	Administración de Garantías	

Si las garantías son correctas: continuar con actividad 3

Si las garantías son incorrectas: entregar a Contratista o Proveedor para realizar las debidas correcciones, previa la suscripción del contrato. Regresar a la actividad 1.

3. Enviar a Gerencia General el contrato suscrito por el contratista/proveedor con sus respectivas garantías para la legalización correspondiente.

Gerente General

4. Legalizar contrato y garantías correspondientes.

Si no aprueba los documentos tramitados: remitir a Subgerencia Jurídica informando el inconveniente. Regresar actividad 3.

Si aprueba: indicar aprobación a Subgerencia Jurídica. Continuar con actividad 5.

Subgerencia Jurídica

5. Elaborar el memorando de envío del contrato suscrito y las garantías respectivas y remitirlo hacia la Subgerencia Financiera adjuntando contrato y garantías correspondientes.

Secretaría Subgerencia Financiera

6. Receptar la documentación (memorando, contrato y sus respectivas garantías) y reasignar el trámite al Departamento de Análisis Financiero a través del Sistema Documental QUIPUX.

Administrador de Análisis Financiero

7. Recibir documentación enviada por Secretaria de Subgerencia Financiera.

8. Distribuir documentos recibidos entre los funcionarios del Departamento de Análisis Financiero físicamente y mediante el Sistema Documental QUIPUX.

Analista o Asistente de Análisis Financiero

9. Receptar asignación y revisar el contrato y sus garantías con sus respectivos documentos de soporte

Si la documentación es incorrecta: informar error, y enviar a Departamento Jurídico.

Cód.: GF08		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Administración de Garantías	
Subproceso	Administración de Garantías	

Regresar a la actividad 3.

Si la documentación es correcta: continuar con actividad 10.

10. Enviar documentación a Departamento de Tesorería.

Administrador de Tesorería

11. Recibir documentación enviada por Departamento de Análisis Financiero y reasignar trámite a Asistente de Tesorería.

Asistente de Tesorería

12. Recibir documentación enviada por Departamento de Análisis Financiero

13. Revisar póliza y montos correctos.

Si la documentación es correcta: ingresar en el Sistema AS400 la información pertinente a la garantía, referente a: nombre del contratista, monto, vigencia y cobertura, además se clasifica de acuerdo al centro de costo.

Si la documentación es incorrecta: devolver al Departamento de Análisis Financiero para las respectivas correcciones. Regresar a la actividad 10.

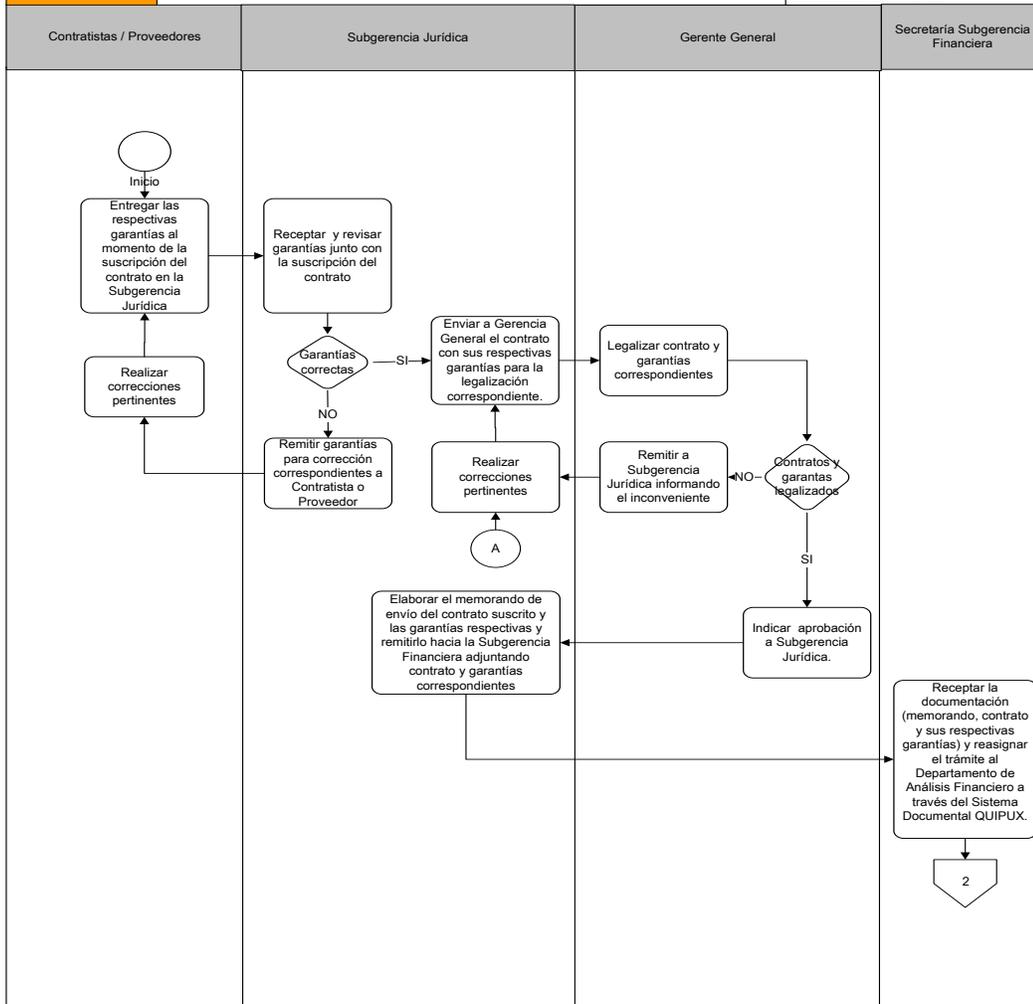
14. Archiva las garantías de acuerdo a centro de costo y a fecha de vencimiento. **FIN.**

Cód.: GF08		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Administración de Garantías	
Subproceso	Administración de Garantías	

**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE GARANTIAS
GF08 – 01 -01**

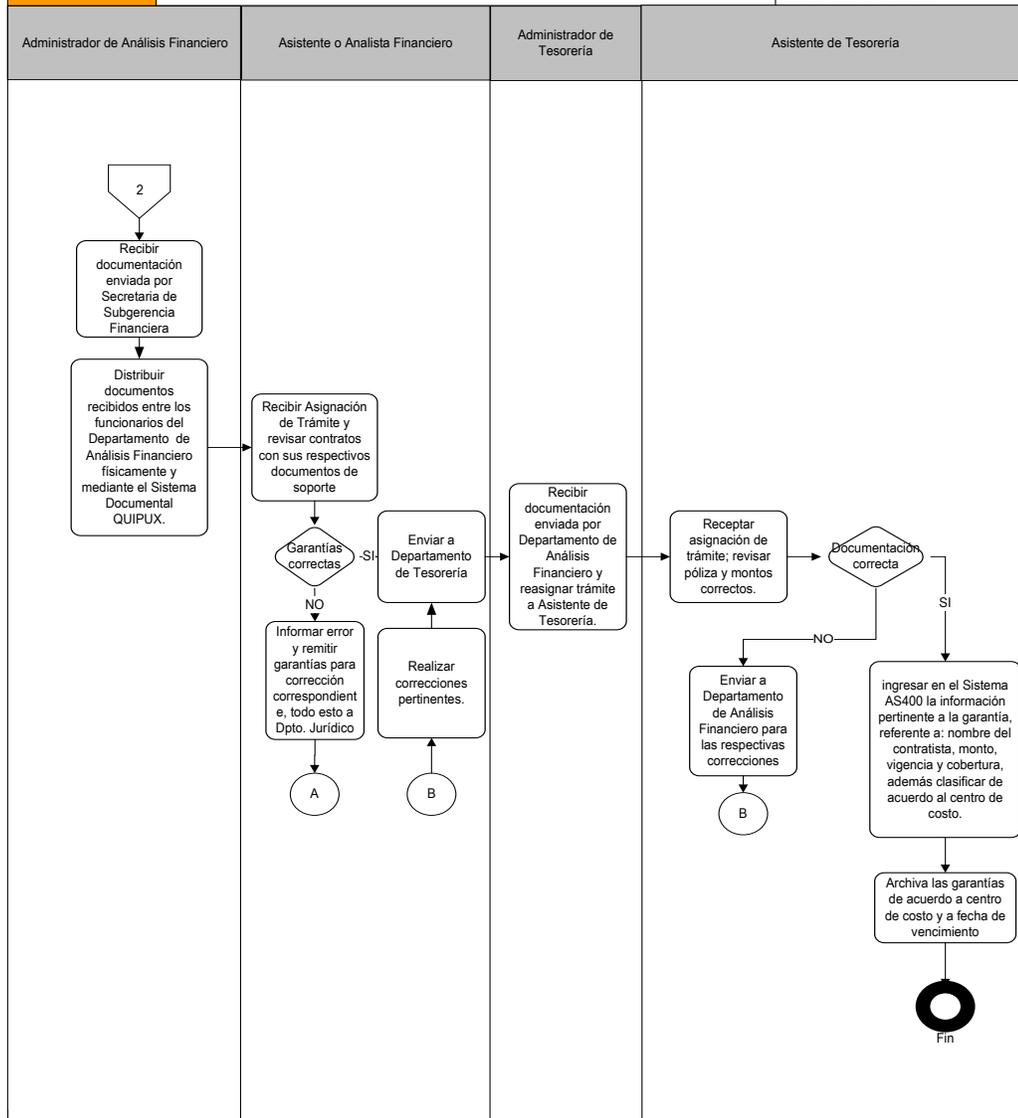
Cód.: GF08		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Administración de Garantías	Fecha:
Subproceso	Administración de Garantías	

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Administración de Garantías	
Subproceso:	Administración de Garantías	Código: GF08-01-01
Procedimiento:	Recepción de Garantías	Versión: 2
		Responsable: Administrador de Tesorería



Cód.: GF08		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Administración de Garantías	Fecha:
Subproceso	Administración de Garantías	

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Administración de Garantías	
Subproceso:	Administración de Garantías	Código: GF08-01-01
Procedimiento:	Recepción de Garantías	Versión: 2
		Responsable: Administrador de Tesorería



Cód.: GF08		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Administración de Garantías	
Subproceso	Administración de Garantías	

8.1.2. PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACIÓN DE GARANTÍAS GF08-01-02

Quincenalmente se realizará el presente procedimiento.

Asistente de Tesorería

1. Emitir los listados de las garantías próximas a vencer, esto mediante el sistema AS400, considerando los centros de costo y las fechas correspondientes.
2. Depurar las garantías que tienen actas y anticipo devengado.
3. Realizar en el sistema AS400 los memorandos de renovación de garantías a vencer. y enviar los mismos para la firma correspondiente por parte del Administrador de Tesorería.
4. Enviar memorandos al Administrador de Tesorería

Administrador de Tesorería

5. Recibir y revisar los memorando de solicitud de renovación de garantías enviados por el Asistente de Tesorería.

Si los memorandos son correctos: Firmar y enviar al Asistente de Tesorería para su despacho. Continuar con actividad 6.

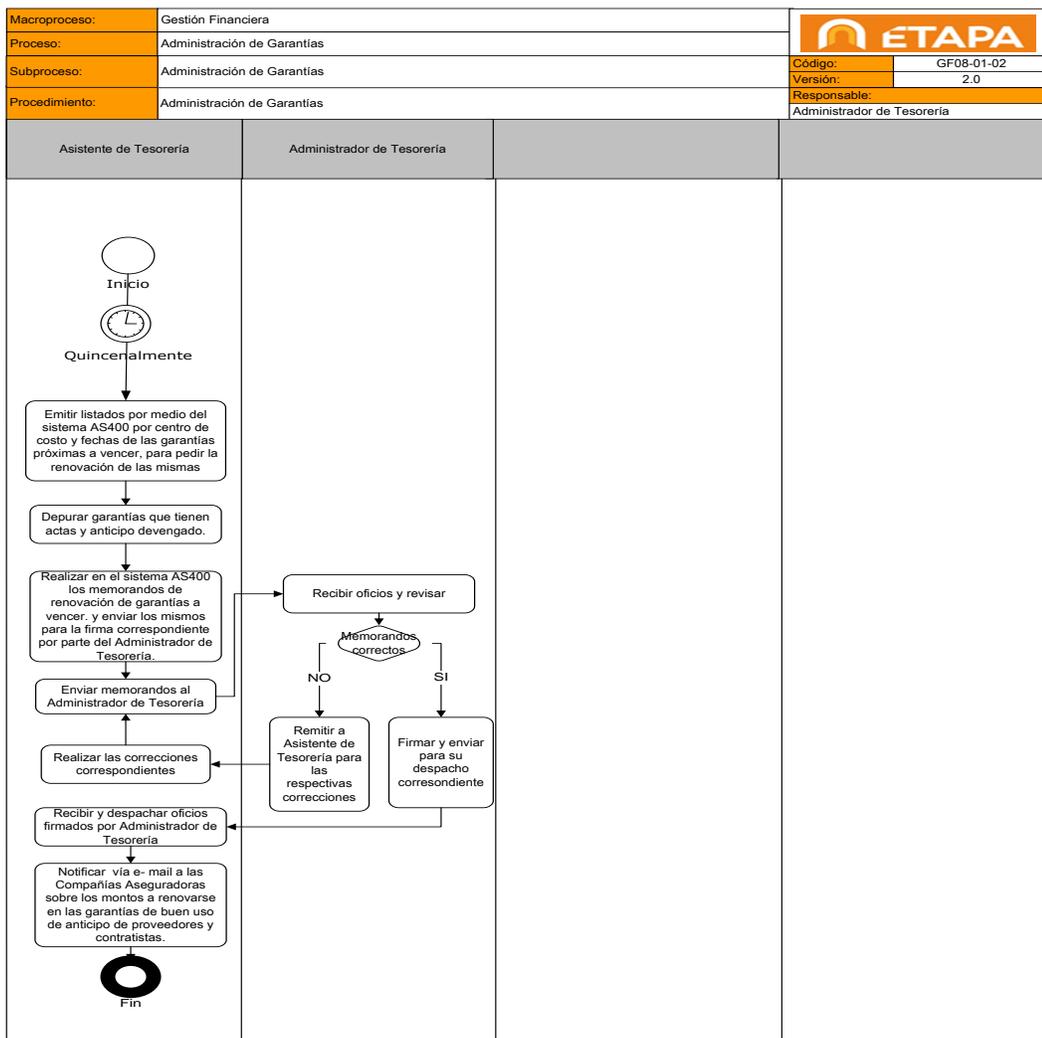
Si los memorandos son incorrectos: Remitir a Asistente de Tesorería para las correcciones pertinentes. Regresar a actividad 4.

Asistente de Tesorería

6. Recibir y despachar los memorandos firmados por parte de Administrador de Tesorería, esto hacia las compañías aseguradoras que correspondan
7. Notificar vía correo electrónico a las Compañías Aseguradoras sobre los montos a renovarse en las garantías de buen uso de anticipo de proveedores y contratistas. **FIN**

Cód.: GF08		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Administración de Garantías	Fecha:
Subproceso	Administración de Garantías	

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRACIÓN DE GARANTÍAS GF08-01-02



Cód.: GF08		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Administración de Garantías	
Subproceso	Administración de Garantías	

8.1.3. PROCEDIMIENTO DE RENOVACION DE GARANTÍAS GF08-01-03

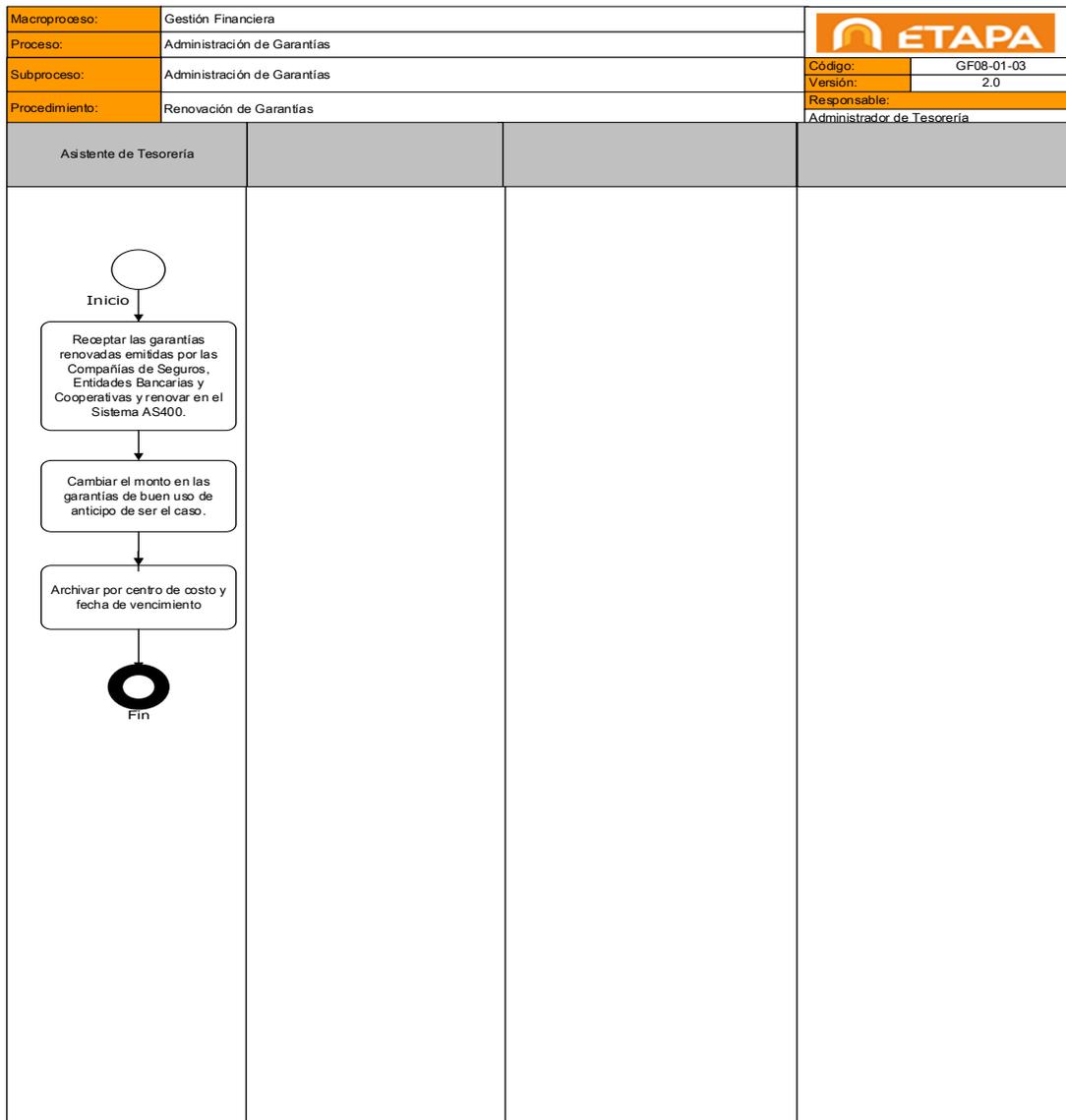
Asistente de Tesorería

1. Receptar las garantías renovadas emitidas por las Compañías de Seguros, Entidades Bancarias y Cooperativas.
2. Renovar las garantías recibidas en el Sistema AS400.
3. Cambiar el monto en las garantías de buen uso de anticipo, de ser el caso.
4. Archivar las garantías renovadas por centro de costo y fecha de vencimiento.

FIN

Cód.: GF08		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Administración de Garantías	Fecha:
Subproceso	Administración de Garantías	

**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE RENOVACIÓN DE GARANTÍAS
GF08-01-03**



Cód.: GF08		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Administración de Garantías	Fecha:
Subproceso	Administración de Garantías	

8.1.4. PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCION DE GARANTÍAS GF08-01-04

Contratista / Proveedor

1. Solicitar mediante oficio, la devolución de las Garantías dirigido a Administrador de Tesorería.

Administrador de Tesorería

2. Recibir el oficio de solicitud y reasignar el trámite a Asistente de Tesorería.

Asistente de Tesorería

3. Recibir el oficio de solicitud de Devolución de Garantías por parte de Contratista o Proveedor.
4. Verificar que este devengado la totalidad del anticipo en el caso de las garantías del buen uso del anticipo y verificar las actas de entrega recepción definitiva o única del contrato (recibidas al momento de darse la recepción provisional o definitiva) en el caso de pólizas de fiel cumplimiento.
5. Elaborar el acta entrega-recepción de la Devolución de Garantías y entregar al proveedor o contratista.

En caso de que el proveedor o contratista no esté radicado en la Ciudad de Cuenca, se envía por correo electrónico el acta correspondiente para su legalización.

Contratista

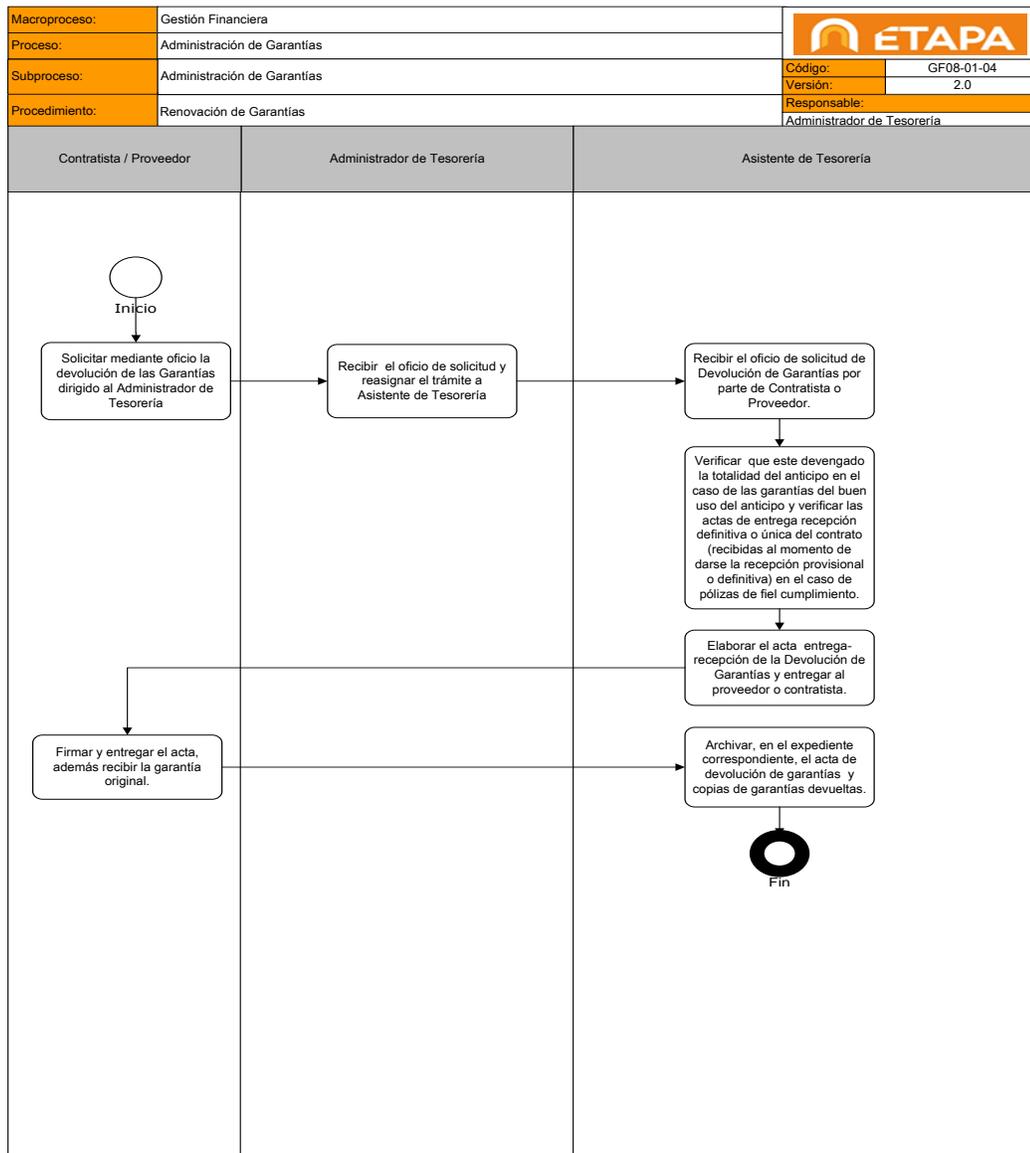
6. Firmar y entregar el acta, además recibir la garantía original.

Asistente de Tesorería

7. Archivar, en el expediente correspondiente, el acta de devolución de garantías y copias de garantías devueltas. **FIN**

Cód.: GF08		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Administración de Garantías	Fecha:
Subproceso	Administración de Garantías	

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIÓN DE GARANTÍAS GF08-01-04



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y FLUJOGRAMAS

GF09- GESTIÓN TRIBUTARIA



Cód.: GF09		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Manejo Tributario / Autorizaciones	

1. OBJETIVO DEL PROCESO

Cumplir con las obligaciones tributarias de la Empresa ante el Ente regulador.

2. ALCANCE

El alcance de este procesos inicia en la recepción y validación de documentos de soporte transaccional (facturas, retenciones, roles de pago), recepción de solicitudes de autorizaciones de emisión de documentos tributarios y permisos, recepción de requerimientos del Ente Regulador y finaliza en presentar de formularios 102, 103, 104, 105,107. Anexos (ATS, Relación de Dependencia, ICE, Precio de Venta al Público de ICE), entrega de documentos autorizados al cliente, proveedor, empleado hasta entregar requerimientos de información a ente regulador.

3. GLOSARIO DE TERMINOS Y DEFINICIONES

- **Ente Regulador.-** Es la entidad encargada de controlar la aplicación de las obligaciones tributarias de las empresas.
- **Auto Impresor.-** Son equipos que tienen un software especial que permite emitir comprobantes, retenciones y otros documentos, autorizados por el Ente Regulador.
- **Declaración Tributaria.-** Es el documento donde constan los hechos gravados y otras cuantías que determinan el impuesto a pagar al Ente Regulador.
- **IVA** Impuesto al Valor Agregado
- **&BB B** Consolidados de Empresas de ETAPA EP por líneas de actividad.
- **IM** Impuestos
- **PC** Proveedores y Contratistas
- **PE** Personal
- **DIMM** Declaración de Información en Medio Magnético
- **ALO** Aló Etapa
- **MAN** Ventas por facturas manuales
- **ETA** Ventas de ETAPATELECOM

4. POLÍTICAS, NORMAS Y/O REGULACIONES

- Código Tributario
- Ley de Régimen Tributario
- Ley para la aplicación de Régimen Tributario
- Ley de Equidad Tributaria

Cód.: GF09		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Manejo Tributario / Autorizaciones	

- Ley de Discapacidad
- Reglamento de Comprobantes de Venta
- Régimen Tributario
- Fichas técnicas emitidas por el ente regulador
- Resoluciones del ente regulador

5. INDICADORES DE EVALUACIÓN

Indicador de Proceso	
Código	Indicador
I01-GF09	Cumplimiento del Plazo establecido por el Ente Regulador para la entrega al proveedor de los Comprobantes de retención.
I02-GF09	Ente Regulador para la presentación de obligaciones tributarias
Indicador por Actividad	
Código	Indicador
IA-GF09	Grado de cumplimiento de la actividad
IA-GF09	Grado de cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso

6. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable por hacer seguimiento al cumplimiento del proceso, controlar el proceso, realizar mediciones y monitoreo, así como establecer puntos de control es el Administrador de Contabilidad y Activos Fijos.

7. RESPONSABILIDADES

Departamento de Contabilidad y Activos Fijos.

- Alimentar la base de datos con las compras realizadas a proveedores durante el periodo determinado

Cód.: GF09		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Manejo Tributario / Autorizaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la información que se ingresa dentro del Anexo Transaccional de Compras • Extracción de la información del periodo determinado • Análisis de la información. • Comparación de la información con el Anexo Transaccional de Compras. <p>Departamento de Facturación y Cartera Activa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emisión de facturas, notas de crédito y notas de debido de venta <p>Subgerencia de Informática</p> <ul style="list-style-type: none"> • Extracción de la información de ventas, clasificadas por tipo de facturación del Sistema AS400. • Consolidación de información de compras y ventas en archivos XML para los anexos <p>Analista de Contabilidad / Tributación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar los consolidados de compras y ventas para generar el Anexo Transaccional. • Realizar la declaración de impuestos ante el Ente Regulador. • Tramitar las autorizaciones necesarias de los autoimpresores y otros documentos. • Atender los requerimientos del Ente Regulador. <p>Administrador de Contabilidad y Activos Fijos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar y validar la declaración de impuestos. <p>Gerente General</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar y validar los documentos emitidos en el proceso de Gestión Tributaria. <p>Subgerente Financiero</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar y validar los documentos emitidos en el proceso de Gestión Tributaria. <p>Subgerencia de Tecnologías de la Información</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistir al Departamento de Contabilidad para realizar los ajustes necesarios a los programas informáticos y así cumplir con lo establecido por el Ente Regulador 		

Cód.: GF09		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Manejo Tributario / Autorizaciones	

8. PROCESO DE GESTIÓN TRIBUTARIA GF09
8.1. SUBPROCESO DE MANEJO TRIBUTARIO GF09 – 01
8.1.1. PROCEDIMIENTO CONSOLIDADO DE COMPRAS Y VENTAS GF09 – 01 – 01

Departamento de Contabilidad

1. Acumular diariamente facturas de compras, liquidaciones, notas de débito, notas de crédito.

Analista Tributario

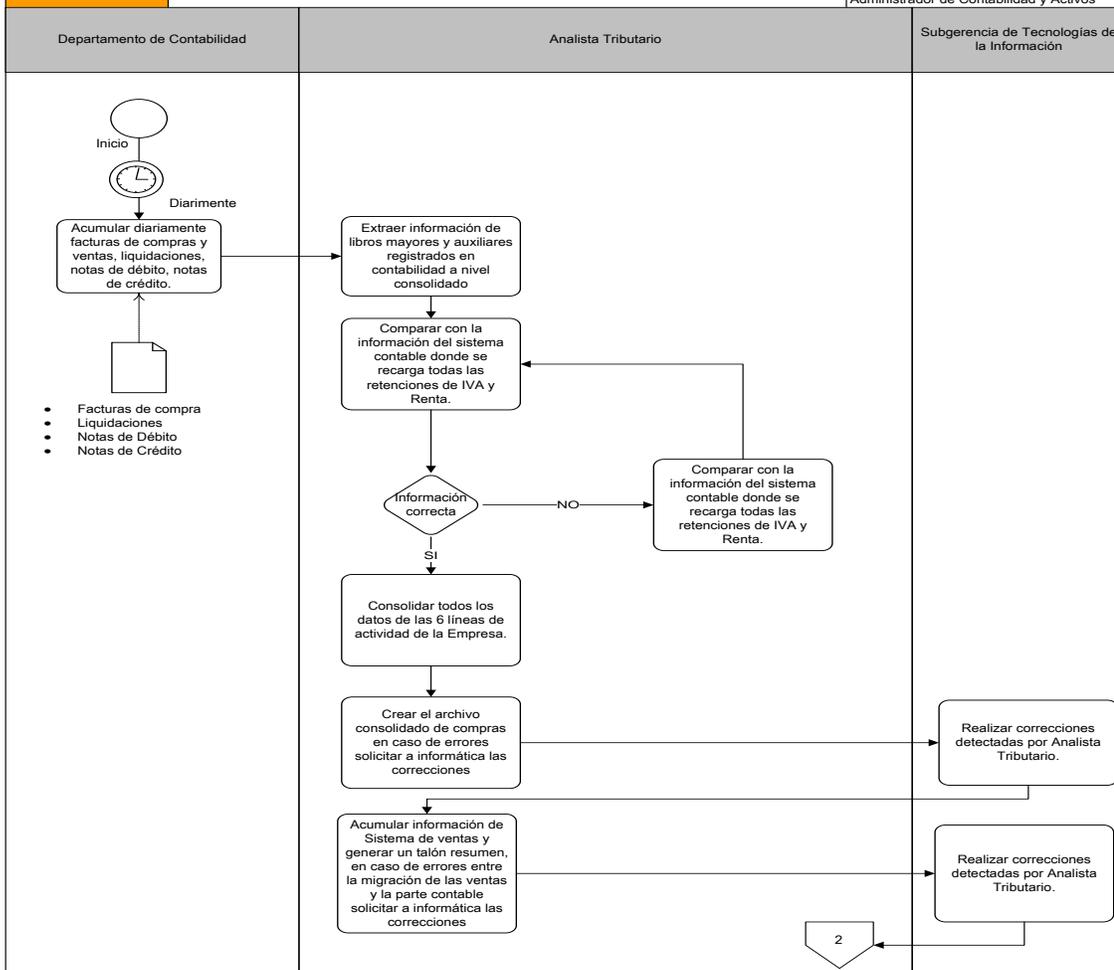
2. Extraer información de libros mayores y auxiliares registrados en contabilidad a nivel consolidado.
3. Comparar con la información del sistema contable donde se recarga todas las retenciones de IVA y Renta.
Si hay diferencia: Comparar con la información del sistema contable donde se recarga todas las retenciones de IVA y Renta. Regresar a la actividad 3
Si no hay diferencia: Continuar con la actividad 4.
4. Consolidar todos los datos de las 6 líneas de actividad de la Empresa.
5. Crear el archivo consolidado de compras en caso de errores solicitar a informática las correcciones. (Informática realizar las correcciones detectadas por Analista Tributario)
6. Acumular información de Sistema de ventas y generar un talón resumen, en caso de errores entre la migración de las ventas y la parte contable solicitar a informática las correcciones.(Informática realizar las correcciones detectadas por Analista Tributario)
7. Ingresar manualmente al Sistema AS400, facturas del Parque Nacional Cajas, facturas y notas de crédito usadas en Gapal.
8. Acumular información del sistema de nota de ventas de locutorios.
9. Comparar la información extraída de locutorios a través del sistema integrado de Etapa con el talón extraído del sistema contable.
Si la información no coincide: buscar error y realizar las correcciones pertinentes.
Si está todo correcto: Acumular información de ventas de facturación de ex Etapa Telecom. Continuar con la actividad 10.
10. Compara la información recogida manualmente de las ventas de ex Etapa Telecom con el talón extraído del sistema cliente por cliente.
Si la información no coincide: realizar las correcciones pertinentes. Regresar a la Actividad 10.

Cód.: GF09		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Manejo Tributario / Autorizaciones	
<p>Si está correcto: Continuar con la actividad 11.</p> <p>11. Verificar que todo esté registrado. Si no está todo registrado: Revisar toda la información nuevamente desde el inicio. Si todo está registrado: Continuar con la actividad 12.</p> <p>12. Consolidar el conjunto de toda la información extraída.</p> <p>13. Genera el archivo XML de talón consolidado de ventas.</p> <p>14. Enviar a reporte de compras y ventas a los responsables de cada líneas para verificación de datos.</p> <p>15. Enviar a TI para la consolidación de los anexos y obtener el archivo ATS</p> <p>Subgerencia de Tecnologías de la Información</p> <p>16. Consolidar de los anexos y obtener el ATS e informar a Analista Tributario</p> <p>Analista Tributario</p> <p>17. Enviar a reporte de compras y ventas a los responsables de cada línea para verificación de datos.</p> <p>Analista de Contabilidad (Responsable de Línea)</p> <p>18. Recibir reporte revisar, de ser el caso corregir errores y confirmar valores</p> <p>Analista Tributario</p> <p>19. Recibir reporte revisado FIN</p>		

Cód.: GF09		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Gestión Tributaria	Fecha:
Subproceso	Manejo Tributario / Autorizaciones	

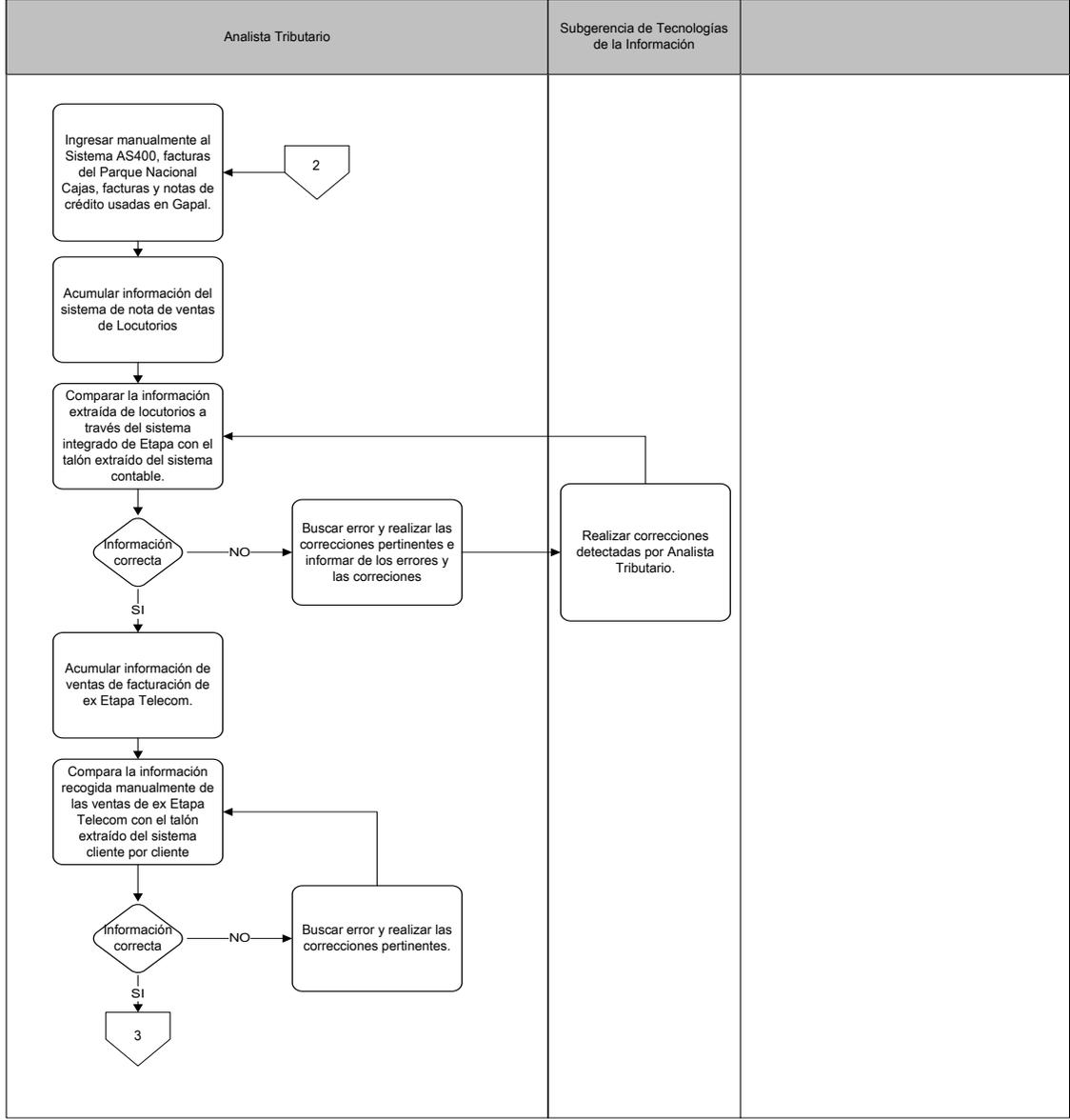
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO CONSOLIDADO DE COMPRAS Y VENTAS GF09 – 01 – 01

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Gestión Tributaria	
Subproceso:	Manejo Tributario	Código: GF9-01-01
Procedimiento:	Consolidado de Compras y Ventas	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos



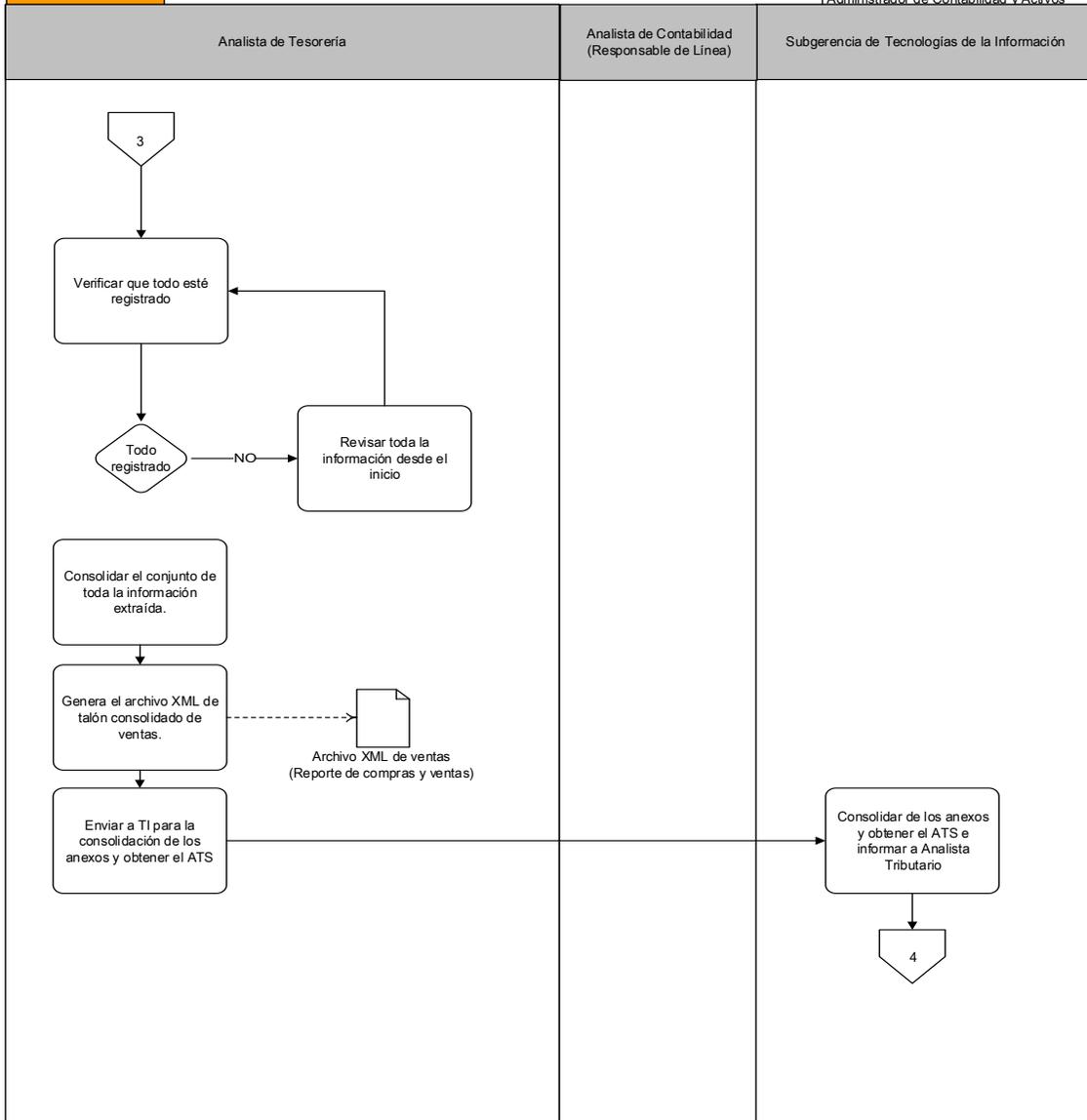
Cód.: GF09		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Manejo Tributario / Autorizaciones	

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Gestión Tributaria	
Subproceso:	Manejo Tributario	
Procedimiento:	Consolidado de Compras y Ventas	
		Código: GF09-01-01
		Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos



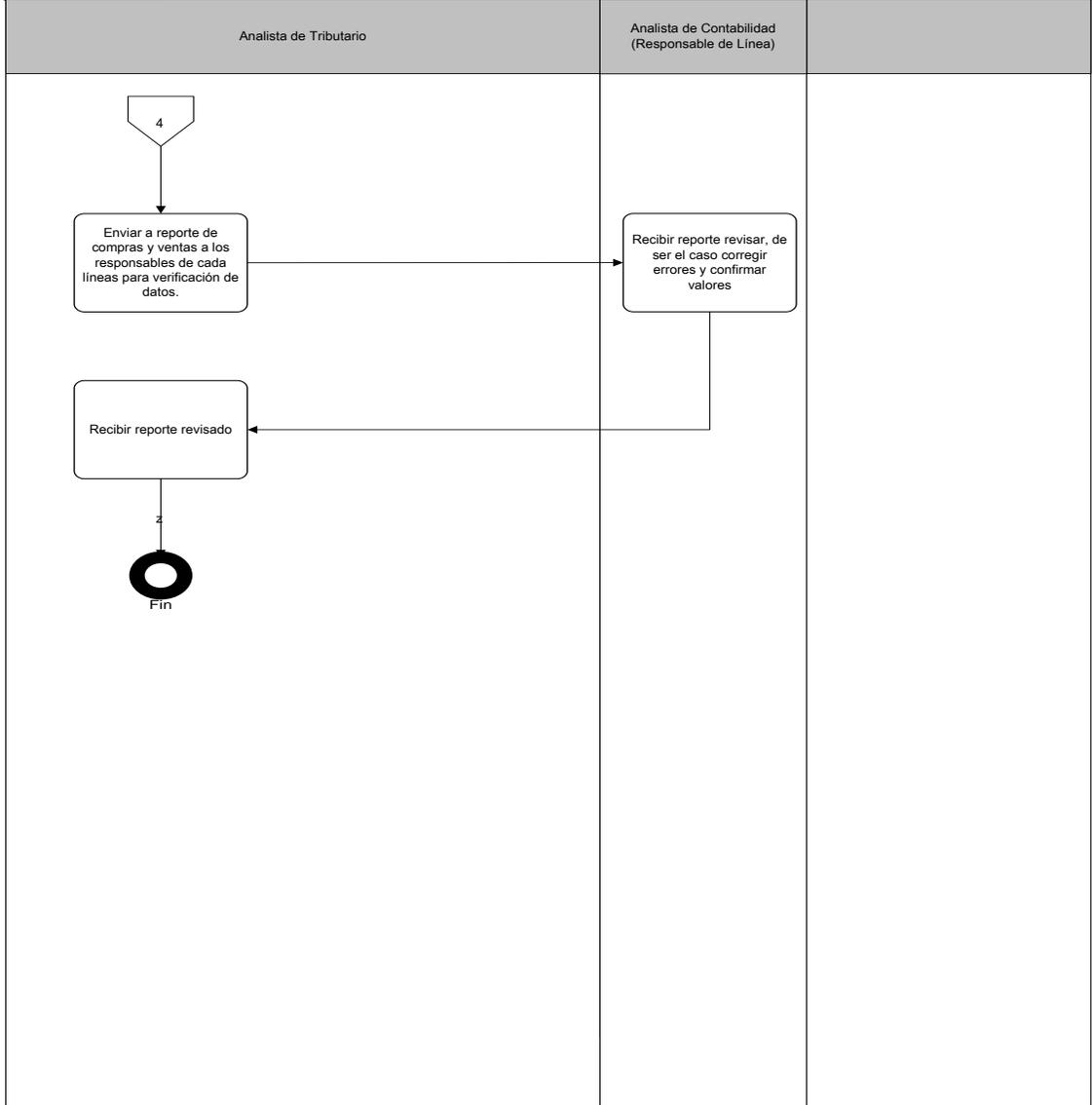
Cód.: GF09		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Manejo Tributario / Autorizaciones	

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Gestión Tributaria	
Subproceso:	Manejo Tributario	
Procedimiento:	Consolidado de Compras y Ventas	
		Código: GF09-01-01
		Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos



Cód.: GF09		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Manejo Tributario / Autorizaciones	

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Gestión Tributaria	
Subproceso:	Manejo Tributario	Código: GF09-01-01
Procedimiento:	Consolidado de Compras y Ventas	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos



Cód.: GF09		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Manejo Tributario / Autorizaciones	

8.1.2. PROCEDIMIENTO DE ANEXO TRANSACCIONAL GF09 – 01 – 02

Analista Tributario

1. Consolidar la información de compras y ventas en el archivo DIM y además recordar envío de informes a las áreas que manejen comprobantes pre impresos

Áreas o Departamentos

2. Enviar el informe de los documentos utilizados en el mes, así como enviar físicamente los comprobantes anulados.

Analista Tributario

3. Recibir informe y cargar manualmente las exportaciones y los comprobantes anulados en el archivo DIM.
4. Validar la información consolidada en el archivo DIM a través del validador distribuido por el Ente Regulador.
Si la información no está correcta: identificar el error y corregir manualmente.
Regresar a la actividad 4.
Si no hay error: Generar el anexo transaccional para la declaración tributaria.
5. Enviar anexo (talón de resumen) a Administrador de Contabilidad para su revisión y aprobación

Administrador de Contabilidad y Activos Fijos

6. Recibir anexo (talón de resumen) revisar y aprobar

Analista Tributario

7. Enviar la información verificada y corregida al Ente Regulador.

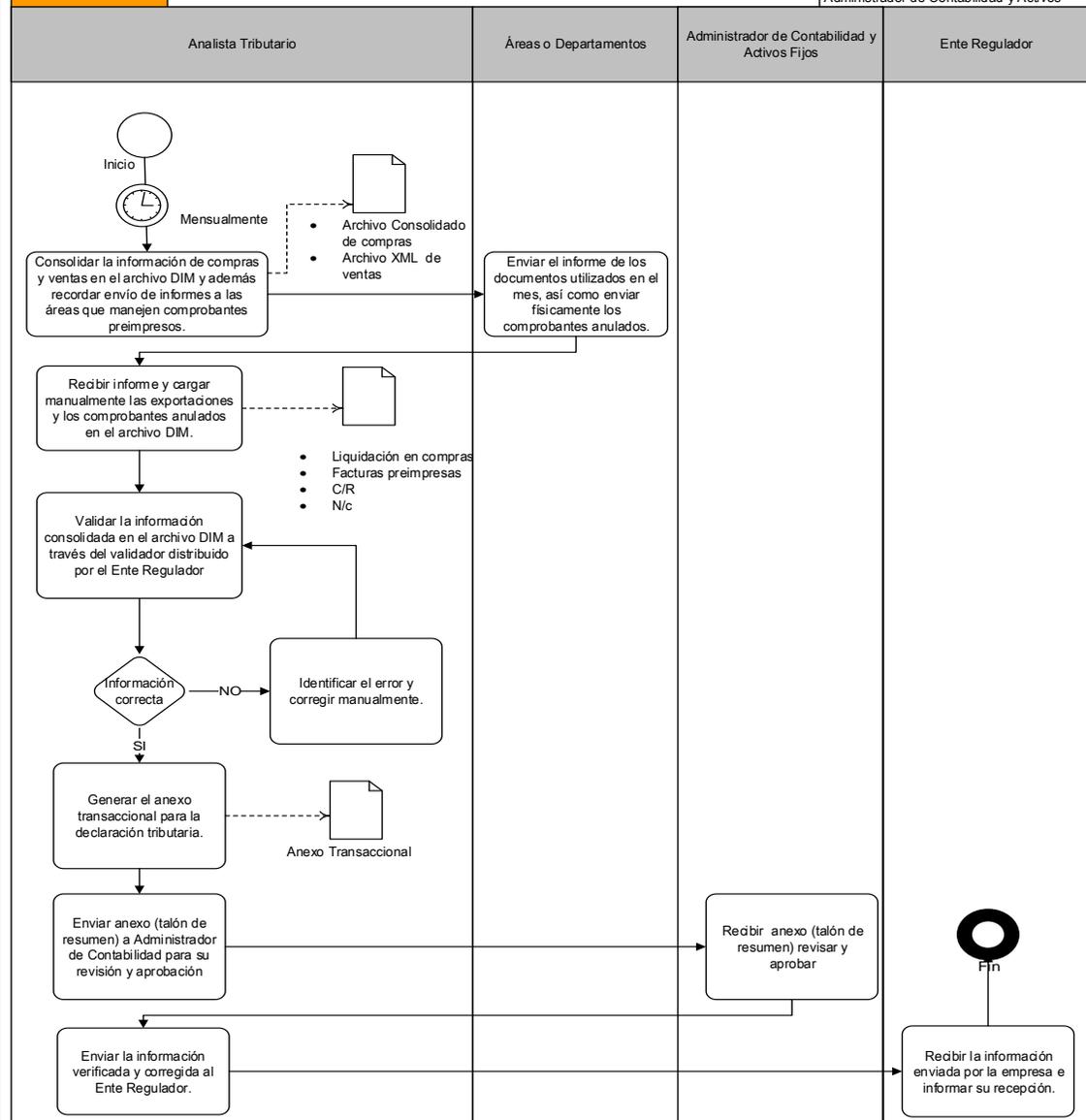
Ente Regulador

8. Recibir la información enviada por la empresa e informar su recepción. **FIN**

Cód.: GF09		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Manejo Tributario / Autorizaciones	

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO ANEXO TRANSACCIONAL GF09 – 01 – 02

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Gestión Tributaria	
Subproceso:	Manejo Tributario	
Procedimiento:	Anexo Transaccional	
		Código: GF9-01-02
		Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos



Cód.: GF09		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Manejo Tributario / Autorizaciones	

8.1.3. PROCEDIMIENTO DE DECLARACIÓN DE IMPUESTOS GF09 – 01 – 03

El desarrollo del presente documento se lo hará mensualmente.

Analista Tributario

1. Llenar los formularios 105 ICE, 104 de declaración de IVA y 103 de declaración de Renta del Ente Regulador a través de la información obtenida de compras, ventas y exportaciones.
2. Enviar formularios a Administrador de Contabilidad para su revisión y aprobación

Administrador de Contabilidad y Activos Fijos

3. Recibir y revisar Formularios y aprobar

Analista Tributario

4. Recibir aprobación y cargar formularios.
5. Verificar que se haya cargado la información en la página web del Ente Regulador.
Si la información no está cargada: Cargar formularios nuevamente. Regresar a la actividad 4.
Si la información está cargada: Continuar con la actividad 6.
6. Imprimir el formulario como respaldo de que se hizo la declaración y enviar a Administrador de Contabilidad y Activos Fijos.

Administrador de Contabilidad y Activos Fijos

7. Recibir, firmar formulario como constancia de que se hizo la declaración de impuestos y remitir para la suscripción del Gerente General.

Gerente General

8. Recibir y firmar formulario como constancia de que se hizo la declaración de impuestos y lo envía hacia Departamento de Contabilidad.

Administrador de Contabilidad y Activos Fijos

9. Recibir y reasignar a Analista Tributario

Analista Tributario

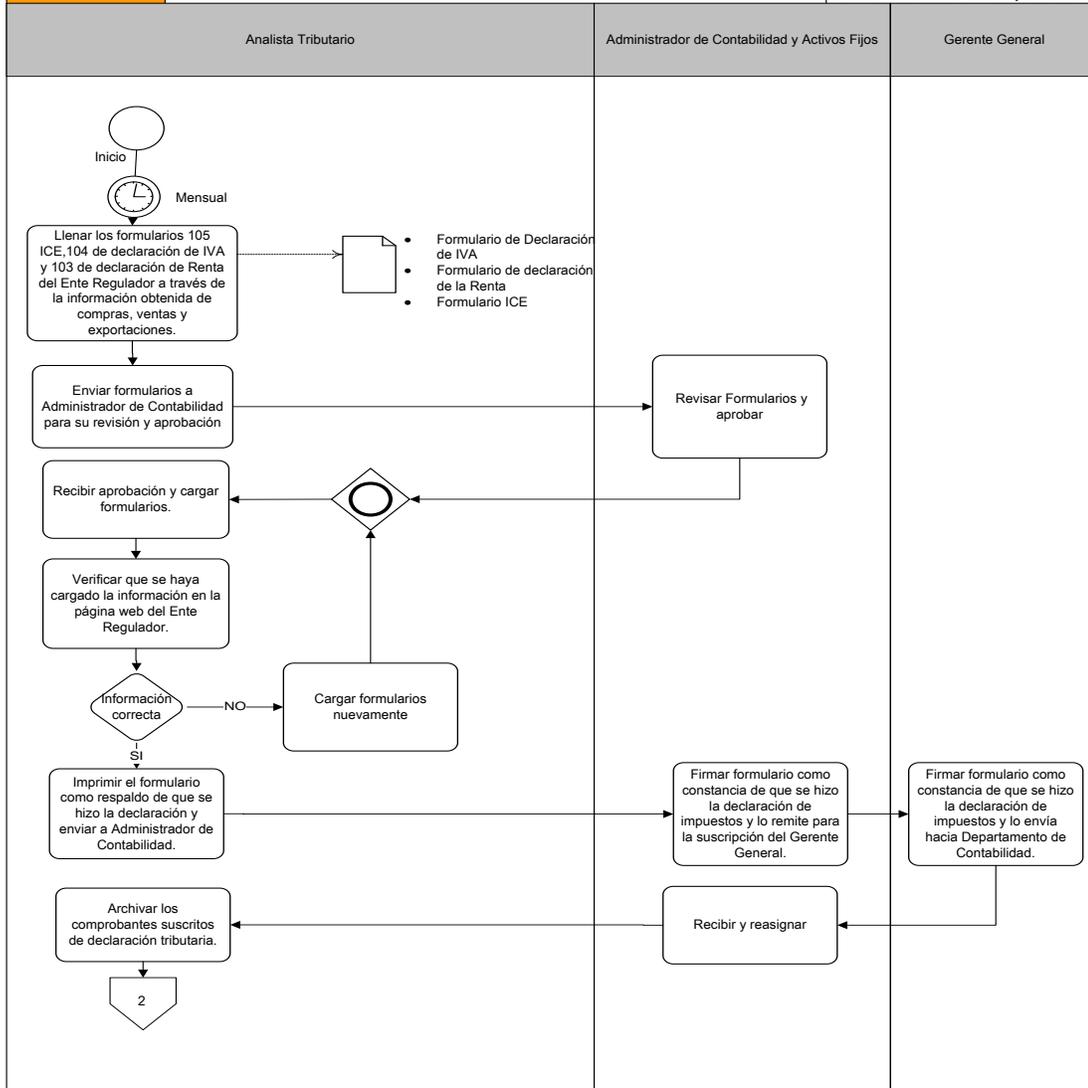
10. Archivar los comprobantes suscritos de declaración tributaria.
11. Reportar a Administrador de Tesorería para que aprovisione fondos y registre en Flujo de Caja.
12. Notificar la cancelación de impuestos a Contabilidad vía correo electrónico.

Cód.: GF09		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Manejo Tributario / Autorizaciones	
<p>13. Pedir a Departamento de Presupuestos emitir la partida presupuestaria correspondiente.</p> <p>Administrador de Tesorería</p> <p>14. Provisionar fondos para que el Ente Regulador debite automáticamente de cuenta bancaria lo correspondiente al pago de tributos.</p> <p>15. Registrar movimiento en Flujo de Caja. <i>Continúa con subproceso de Flujo de Caja</i></p> <p>Analista de Contabilidad</p> <p>16. Registrar el pago de impuestos en registro contable</p> <p>Departamento de Presupuestos</p> <p>17. Emitir partida presupuestaria correspondiente. FIN</p>		

Cód.: GF09		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Manejo Tributario / Autorizaciones	

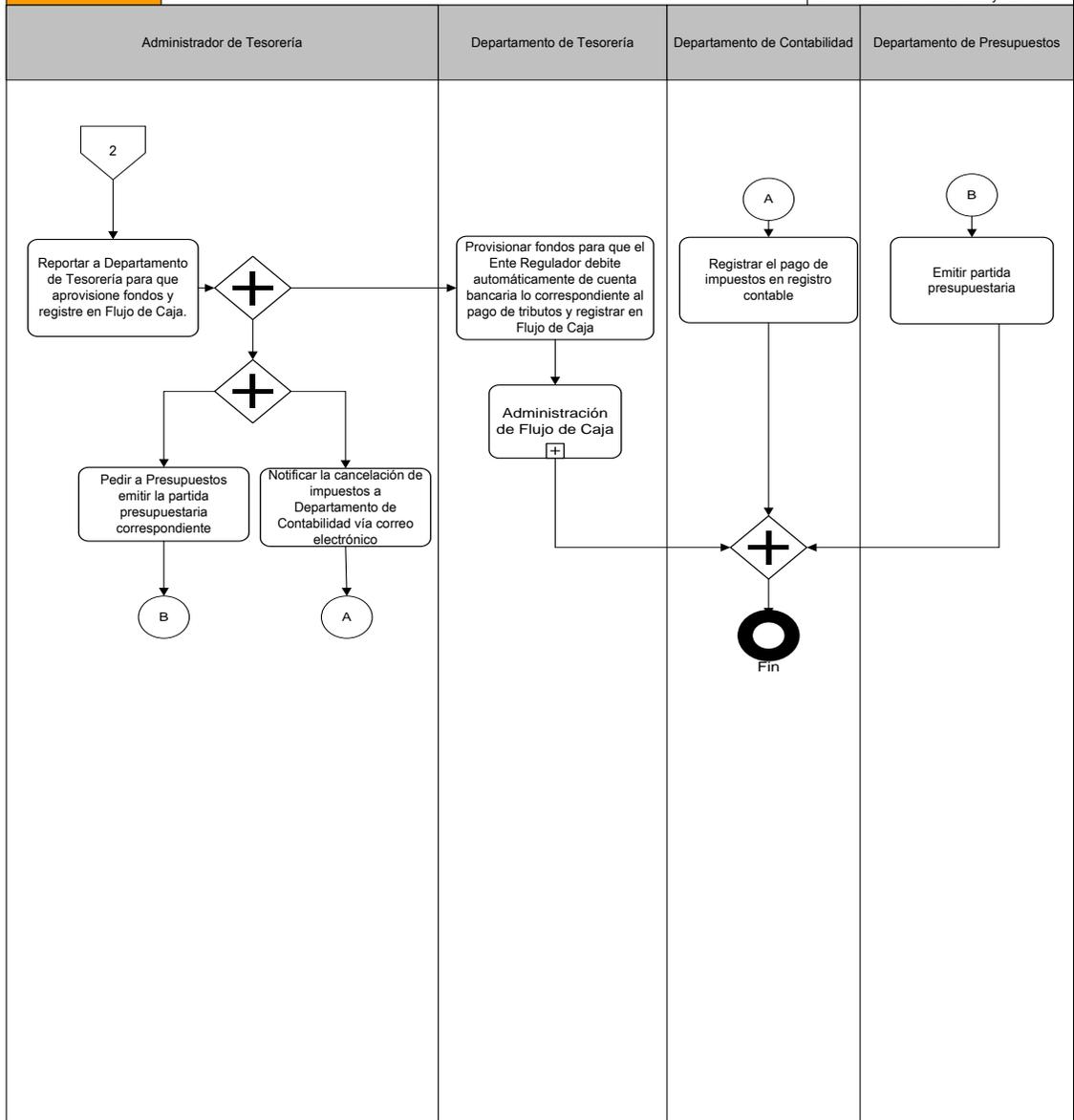
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DECLARACIÓN DE IMPUESTOS GF09 – 02 – 01

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Gestión Tributaria	
Subproceso:	Manejo Tributario	
Procedimiento:	Declaración de Impuestos	
		Código: GF09-01-03
		Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos



Cód.: GF09		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Manejo Tributario / Autorizaciones	

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Gestión Tributaria	
Subproceso:	Manejo Tributario	Código: GF9-01-03
Procedimiento:	Declaración de Impuestos	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos



Cód.: GF09		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Manejo Tributario / Autorizaciones	

8.2 SUBPROCESO DE AUTORIZACIONES GF09 – 02

8.2.1. PROCEDIMIENTO DE AUTORIZACIÓN DE AUTO IMPRESORES GF09 –02 –01

Analista Tributario

1. Realizar una solicitud para la autorización de Auto Impresor a través de la web del SRI.

Ente Regulador

2. Enviar carta con número de trámite de autorización aprobado.

Analista Tributario

3. Recibir aprobación de trámite de autorización del Ente Regulador.
4. Obtener desde la página web del Ente Regulador la ficha técnica para autorización del auto impresor y solicitar a Subgerencia de Tecnologías de la Información el llenado de la misma.

Subgerencia de Tecnologías de la Información

5. Llenar la ficha técnica para autorización de auto impresor con ayuda de Contabilidad.
6. Adecuar los sistemas que califican que la empresa cumple con los requisitos solicitados e informa una vez listos.

Analista Tributario

7. Llenar el formulario 311 con información de carácter técnico y contable y lo envía mediante página web del Ente Regulador.

Ente Regulador

8. Asignar un día para la calificación de la empresa. El auditor designado acude a la Empresa, califica y entrega observaciones.

Analista Tributario

9. Recibir observaciones y revisar.
Si solicita cambios: Realizar el oficio para tramitar licencia temporal de ambiente de prueba para hacer los cambios en el sistema y enviar solicitud a proveedor del sistema para que asigne la licencia temporal para cambios e informa a la Subgerencia de Tecnologías de la Información. Continuar con la actividad 10.

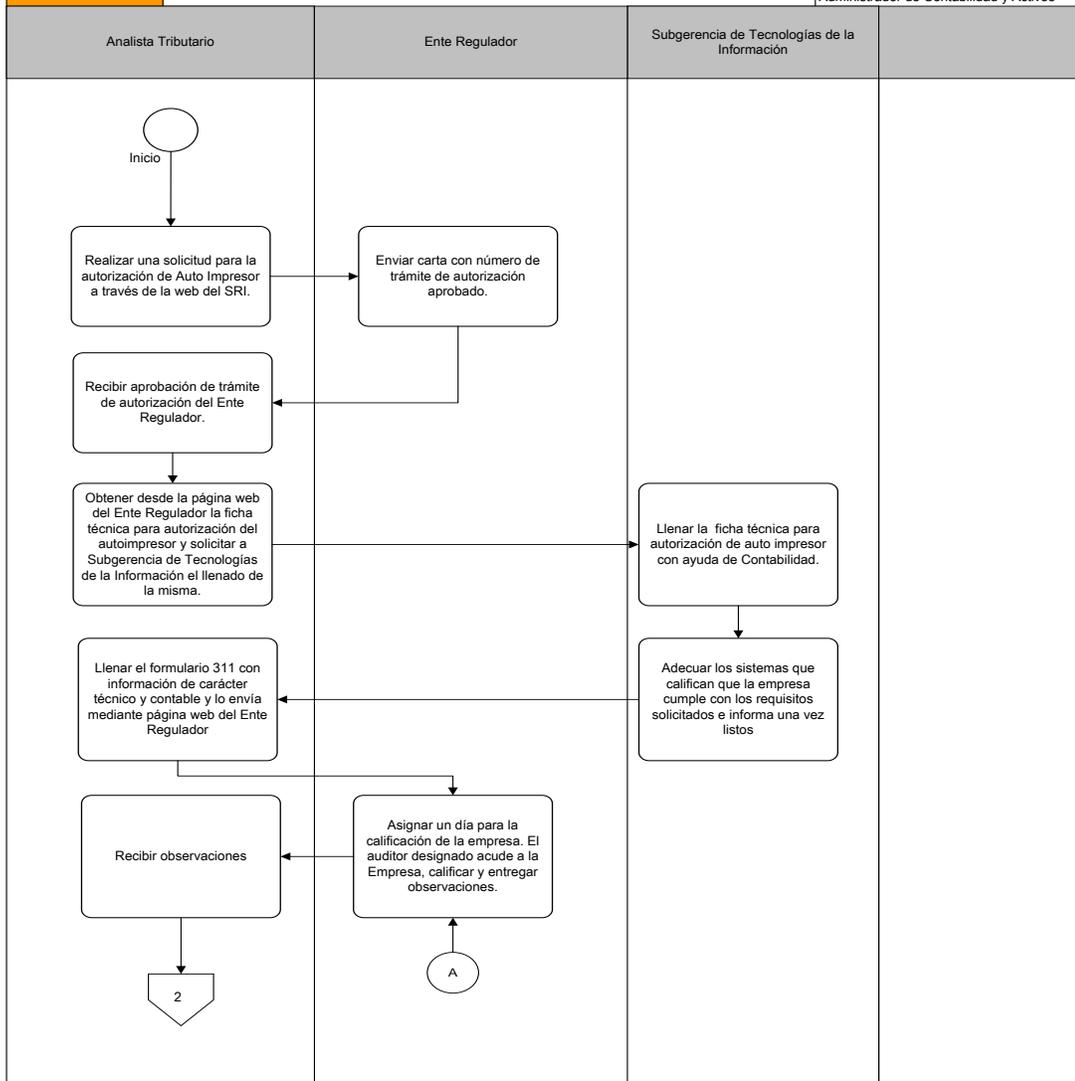
Si no solicita cambios: Continuar la actividad 12.

Cód.: GF09		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Manejo Tributario / Autorizaciones	
<p>Subgerencia de Tecnologías de la Información</p> <p>10. Recibir autorización, realizar correcciones solicitadas por el auditor y notificar una vez realizadas las mismas.</p> <p>Analista Tributario</p> <p>11. Notificar al ente regulador que los cambios solicitados ya están listos. Regresar a la actividad 8.</p> <p>12. Recibir autorización para el funcionamiento del auto impresor e ingresa al portal del Ente Regulador y tramita autorización.</p> <p>13. Informar mediante correo electrónico que se realice el cambio de la nueva autorización.</p> <p>Subgerencia de Tecnologías de la Información</p> <p>14. Recibir correo electrónico y realizar cambio de la nueva autorización.</p> <p>15. Elaborar el reporte de rangos para en archivo XML y enviar a Analista Tributario.</p> <p>Analista Tributario</p> <p>16. Recibir información de cambio de autorización y verificar la misma.</p> <p>17. Recibir reporte de Rangos y enviar a Ente Regulador. FIN</p>		

Cód.: GF09		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Manejo Tributario / Autorizaciones	

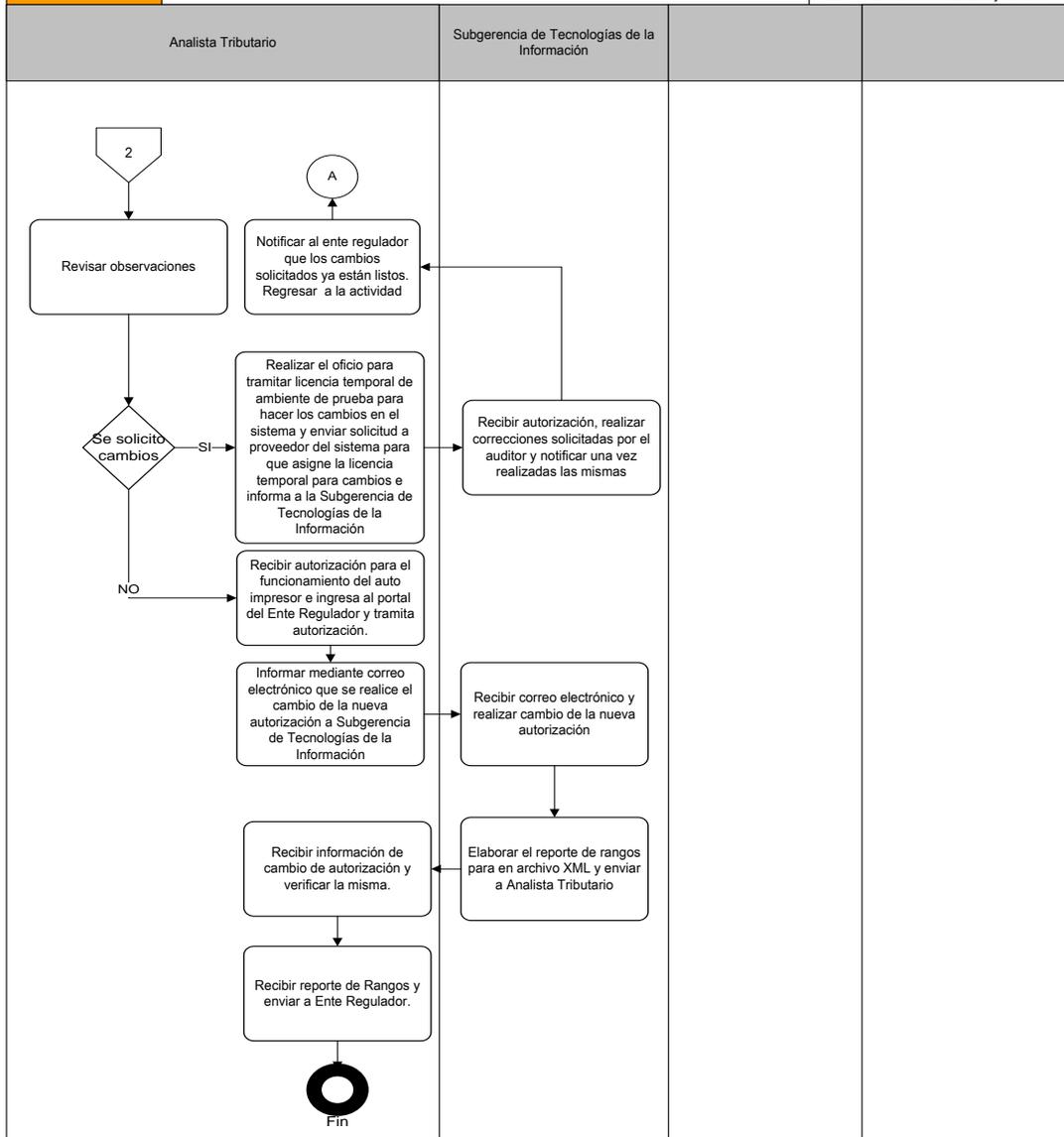
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE AUTORIZACIÓN DE AUTO IMPRESORES GF09 -02 -01

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Gestión Tributaria	
Subproceso:	Autorizaciones	
Procedimiento:	Autorización de Auto Impresores	
		Código: GF09-02-01
		Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos



Cód.: GF09		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Manejo Tributario / Autorizaciones	

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Gestión Tributaria	
Subproceso:	Manejo Tributario	Código: GF9-02-01
Procedimiento:	Declaración de Impuestos	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos

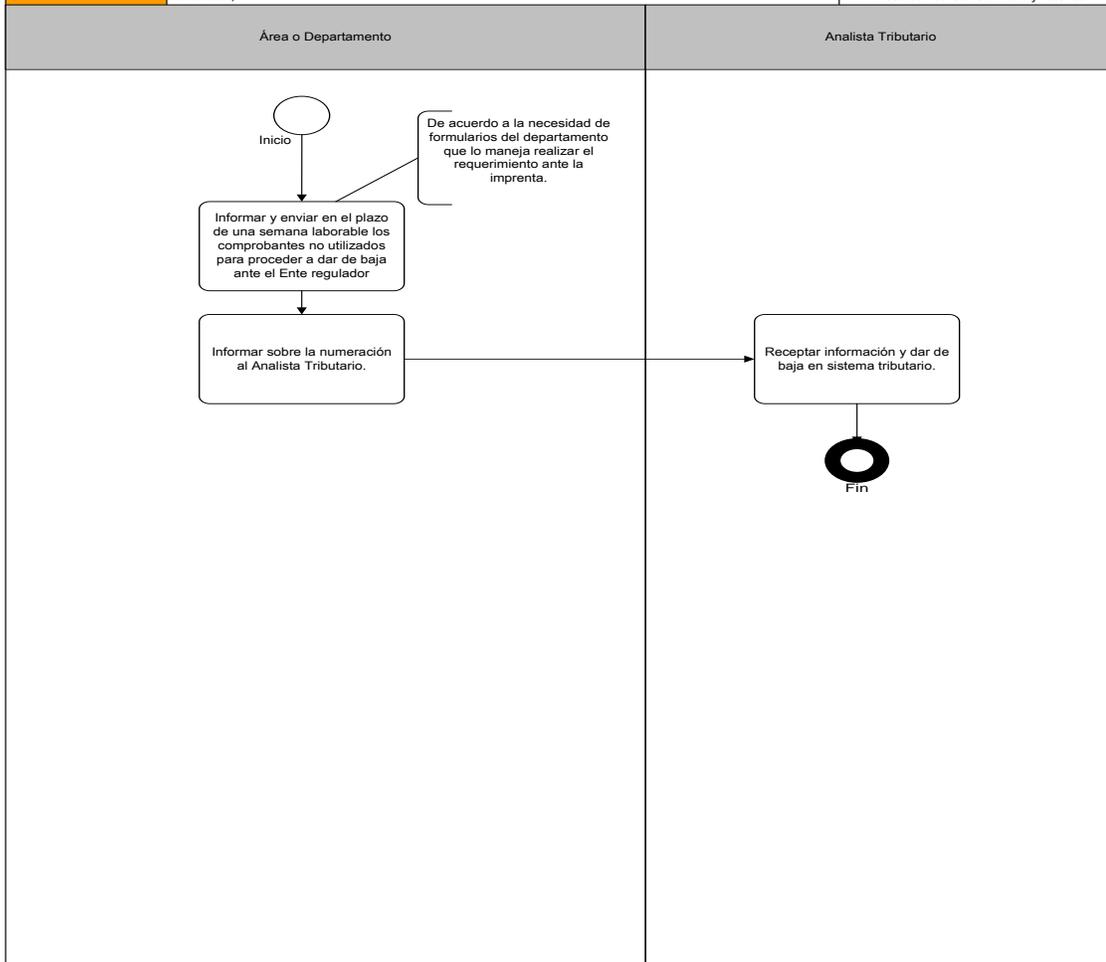


Cód.: GF09		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Manejo Tributario / Autorizaciones	
<p>8.2.2. PROCEDIMIENTO DE OTRAS AUTORIZACIONES (NOTAS DE CRÉDITO, NOTAS DE DÉBITO, LIQUIDACIONES PREIMPRESAS, COMPROBANTES DE RETENCIÓN) GF09 – 02 – 02</p> <p>De acuerdo a la necesidad de formularios del departamento que lo maneja realizar el requerimiento ante la imprenta.</p> <p>Área o Departamento</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informar y enviar en el plazo de una semana laborable los comprobantes no utilizados para proceder a dar de baja ante el Ente regulador. 2. Informar sobre la numeración al Analista Tributario. <p>Analista Tributario</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Receptar información y dar de baja en sistema tributario. FIN 		

Cód.: GF09		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Manejo Tributario / Autorizaciones	

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE OTRAS AUTORIZACIONES (NOTAS DE CRÉDITO, NOTAS DE DÉBITO, LIQUIDACIONES PREIMPRESAS, COMPROBANTES DE RETENCIÓN) GF09 – 02 – 02

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Gestión Tributaria	
Subproceso:	Autorizaciones	Código: GF09-02-02
Procedimiento:	Otras Autorizaciones (Notas de crédito, Notas de débito, liquidaciones Pre impresas, Comprobantes de Retención)	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y FLUJOGRAMAS

GF10- GESTIÓN DE ACTIVOS FIJOS



Cód.: GF10		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Gestión de Activos Fijos	

1. OBJETIVO DEL PROCESO

El objetivo de este proceso es mantener un control eficaz, eficiente, oportuno y permanente de los Activos Fijos de la Empresa, esto por el Departamento de Contabilidad y Activos Fijos.

2. ALCANCE

El alcance de este proceso inicia en la recepción de documento de Ingreso de Activo Fijo a Bodega y termina en emisión de Acta de Entrega - Recepción de Bajas de Activos Fijos

3. GLOSARIO DE TERMINOS Y DEFINICIONES

- **Altas de Activos.-** Cuando se ingresa un activo a la Empresa es necesario obtener información específica del bien en cuanto a material del que está constituido, forma, color, marca modelo, número de serie, etc. Que especifican e individualiza al bien ingresado así como darle un Custodio o Responsable del destino y cuidado, una Ubicación Física y asignarle un Centro de Costo en el que será utilizado.
- **Bajas de Activos.-** Cuando los activos de la Empresa se pierden o resultan improductivos o inservibles se los debe eliminar del catastro Institucional previo al cumplimiento de las disposiciones que para el efecto establece la Normativa Legal vigente.
- **Acta de Finiquito.-** Documento por medio del cual se acepta la liquidación de derechos pendientes de pago o de las indemnizaciones a las que tenga derecho. Con este documento aprueba la terminación del reclamo sin que quede por satisfacer ninguna reclamación.
- **Registro Oficial.-** Es el diario del Estado, en el que publican todas las leyes, decretos, acuerdos, resoluciones y demás actos normativos emitidos por los organismos y entidades del Estado; además de las decisiones y resoluciones de los órganos de la comunidad andina así, como sentencias expedidas por las Corte Suprema de Justicia; resoluciones del Tribunal Constitucional, Ordenanzas Municipales y Provinciales y toda aquella normativa que dictamine la ley dentro de la República del Ecuador.

4. POLÍTICAS, NORMAS Y/O REGULACIONES

- Manual de Administración de Activos Fijos

Cód.: GF10		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Gestión de Activos Fijos	

- Manual General de Administración y Control de Activos Fijos del Sector Público
- Reglamento de Responsabilidades. Acuerdo 7 de Contraloría General de Estado
- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- Normas de Contabilidad
- Normas de Custodio y Control Físico
- Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público
- Catálogo de Cuentas del Ministerio de Economía y Finanzas
- Normas de Control Interno
- Reglamentos Internos

5. INDICADORES DE EVALUACIÓN

Indicador de Proceso	
Código	Indicador
I01-GF10	Cumplimiento de Bajas de Activos Fijos.
Indicador por Actividad	
Código	Indicador
IA-GF10	Grado de cumplimiento de la actividad
IA-GF10	Grado de cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso

6. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable por hacer seguimiento al cumplimiento del proceso, realizar mediciones y monitoreo, así como establecer puntos de control es el Administrador de Contabilidad y Activos Fijos.

7. RESPONSABILIDADES

Subgerente Financiero

- Nombrar comisiones que verifiquen los activos improductivos de la Empresa.
- Revisar, aprobar trabajos, informes.
- Requerir aprobación a máxima autoridad para que se den las bajas de Activos Fijos.
- Solicitar procesos de gestión de seguros.
- Solicitar registros de cuentas por cobrar a deudores.

Cód.: GF10		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Gestión de Activos Fijos	

- Designar técnicos o delegados según sea el caso para auditar las Bajas.

Gerente General

- Designar y aprobar las diferentes modalidades para dar de Baja Activos improductivos.
- Informar a las Instituciones Gubernamentales o sin fines de lucro, la baja de activos improductivos de la Empresa.
- Cumplir con la normativa legal de eliminación de materiales.
- Seleccionar y otorgar de manera equitativa los activos improductivos a Instituciones Gubernamentales o sin fines de lucro.
- Aprobar las Bajas de Activos de la Empresa.
- Realizar el acta de Finiquito para la entrega de ciertos activos de la Empresa.

Supervisor de Activos Fijos

- Realizar las actas de entrega recepción de los activos fijos.
- Establecer el reparto equitativo de bienes de la Empresa a Instituciones Gubernamentales o sin fines de lucro.
- Cotejar información de las especificaciones con la descripción del activo para proceder con el catastro del mismo.
- Ingresar al sistema la información actualizada.
- Registrar códigos secuenciales que identifiquen los activos.
- Comunicar a las Entidades Beneficiarias la disponibilidad de bienes.
- Solicitar al Custodio de bienes la entrega de los mismos cuando sea necesario.

Asistente de Seguros

- Realizar los trámites respectivos para que la aseguradora cumpla con la reposición de los bienes acordados.
- Actualizar el aseguramiento de los activos fijos de la Empresa Etapa EP.
- Realizar los trámites pertinentes con el fin de cumplir con el seguro de Vida y del Fondo de Salud otorgados a los Empleados de Etapa EP.

Jefe del Departamento

- Designar al Custodio un determinado activo adquirido por el departamento.
- Revisar junto con las especificaciones, si los activos fijos cumplen con las características para realizar la reposición de los mismos.

Custodio del Activo

- Dar un correcto uso al activo encargado.
- Solucionar cualquier inconveniente que presente el activo encargado.

Cód.: GF10		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Gestión de Activos Fijos	

Departamento de Análisis Financiero y Control

- Revisar los Activos Fijos improductivos junto con técnicos (en caso de ser necesario), para determinar si son inservibles u obsoletos para la empresa.
- Realizar el avalúo correspondiente de los bienes físicos.

Junta de Remates

- Informar acerca del remate de los activos, con la finalidad de que se presenten oferentes.
- Receptar ofertas presentadas, y dar paso a la apertura de los sobres.
- Determinar al mejor oferente en procesos de remates y ventas de activos fijos.
- Solicitar a tesorería la emisión de factura para la realización del pago por parte de los oferentes.
- Realizar el Acta de Adjudicación del bien adquirido junto con el título crédito.

Oferentes

- Presentar las ofertas para la adquisición de activos fijos.
- Realizar los pagos correspondientes a la obligación adquirida.

Departamento de Contabilidad

- Generar cuenta por cobrar a Empleados hasta que cumplan con sus obligaciones.
- Actualizar la información de activos fijos por cada centro de costo.

Técnicos

- Emitir Acta sobre la demolición efectuada.
- Revisar activos de la Empresa cuando los mismos se den de baja.

8. PROCESO DE GESTIÓN DE ACTIVOS FIJOS GF10

8.1. SUBPROCESO DE ALTAS DE ACTIVOS FIJOS GF10-01

8.1.1. PROCEDIMIENTO ALTA DE ACTIVOS FIJOS GF10-01-01

Bodeguero General

1. Recibir activos y solicitar los informes técnicos respectivos, facturas y toda documentación requerida para realizar el ingreso en Bodega General y entregar a Analistas o Asistentes Activos Fijos.

Analistas o Asistentes Activos Fijos

2. Cotejar la información de las especificaciones con la descripción del activo para determinar si está en condiciones de recepción.

Cód.: GF10		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Gestión de Activos Fijos	

3. Si no concuerdan las especificaciones del activo: Entregar a bodeguero para que el entregue a Proveedor remitente indicando las especificaciones que debe cumplir el bien. **FIN**.
Si concuerdan las especificaciones del activo: Obtener información específica del bien en cuanto a material del que está constituido, forma, color, marca modelo, número de serie, etc. que especifica e individualiza al bien ingresado.

4. Ingresar al Sistema el detalle que identifique plenamente al activo a catastrarse.

5. Solicitar al Jefe del Departamento que realizó el requerimiento del Activo que delegue un Custodio.

Jefe del Departamento

6. Informar al Custodio Delegado la designación, y consultar si está de acuerdo con la aceptación de la responsabilidad.

Custodio

7. Recibir la notificación y determinar si efectivamente va a aceptar la responsabilidad del activo.
Si no acepta la responsabilidad de ser Custodio: informar a Supervisor de Activos Fijos la negativa, justificando las razones. Continuar con actividad 8.
Si acepta la responsabilidad: informar a Supervisor de Activos Fijos el asentimiento. Continuar con actividad 8.

Responsable de Activos Fijos

8. Recibir la notificación de aceptación de responsabilidad:
No acepta la responsabilidad: Informar a Bodeguero la negativa del Custodio por lo que le solicita se haga responsable provisionalmente. Continuar con actividad 9.
Acepta responsabilidad de ser Custodio: Informar a Supervisor de Activos Fijos la aceptación de la responsabilidad. Continuar con la actividad 9.

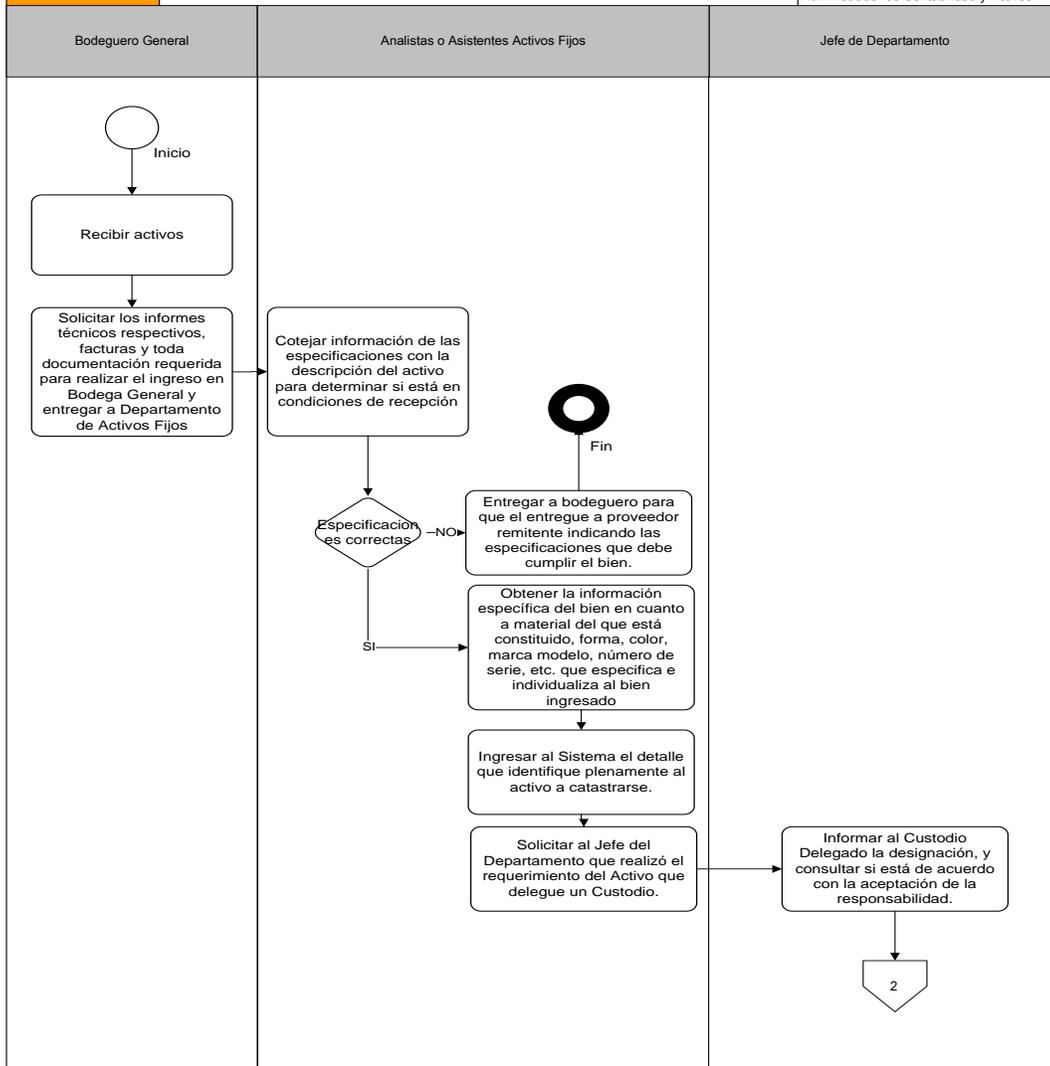
9. Registrar con un código secuencial el cual identifica al activo, y emitir documento de Acta / Entrega recepción para que el Custodio sea el responsable oficial.

10. Ingresar la información al sistema, y archivar la documentación. **FIN**.

Cód.: GF10		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Gestión Tributaria	Fecha:
Subproceso	Gestión de Activos Fijos	

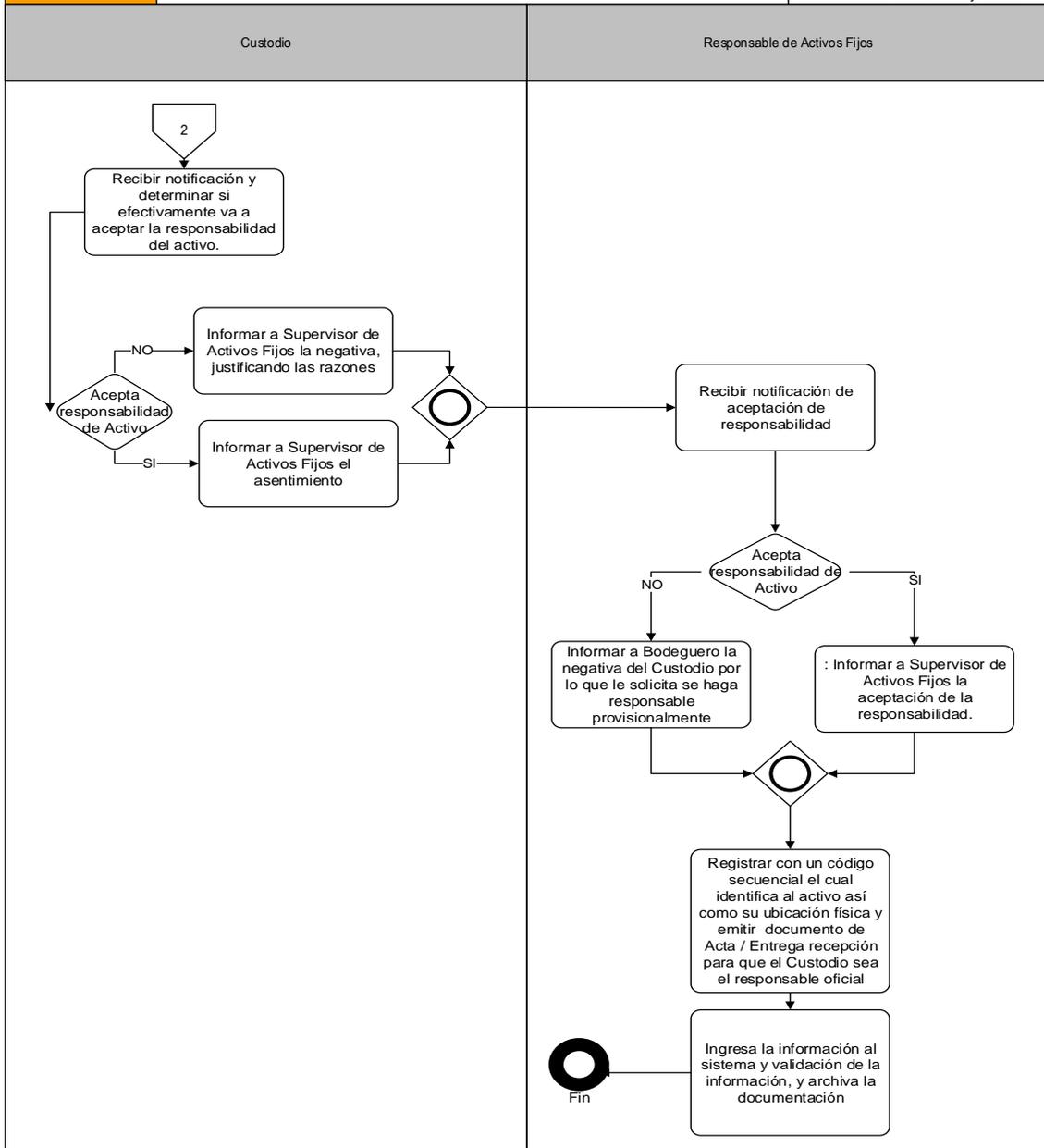
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO ALTA DE ACTIVOS FIJOS GF10-01-01

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Gestión de Activos Fijos	
Subproceso:	Altas de Activos	
Procedimiento:	Altas de Activos	
		Código: GF10-01-01
		Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos



Cód.: GF10		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Gestión Tributaria	Fecha:
Subproceso	Gestión de Activos Fijos	

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Gestión de Activos Fijos	
Subproceso:	Altas de Activos	Código: GF10-01-01
Procedimiento:	Altas de Activos	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos



Cód.: GF10		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Gestión de Activos Fijos	

8.2. SUBPROCESO MANTENIMIENTO DE ACTIVOS FIJOS GF10-02

8.2.1. PROCEDIMIENTO DE MANTENIMIENTO DE ACTIVOS FIJOS GF10-02-01

Custodio de Activos

1. Informar a jefe inmediato el requerimiento de cambio de Custodio.

Supervisor de Activos Fijos

2. Recibir notificación y contactar al Custodio que va a transferir el activo y al nuevo encargado del Activo, para realizar la transferencia.

Custodio de Activos

3. Realizar un informe junto con técnicos (en caso de ser necesario que aprueben el Estado del Activo) y enviar al Responsable de Bodegas, esto si se tornó improductivo

Responsable de Bodegas

4. Recibir el Activo junto con el informe que detalle su improductividad, y da a conocer al Supervisor de Activos Fijos para registrar el cambio del Custodio.

Supervisor de Activos Fijos

5. Registrar en el historial del Activo el Estado del Activo y el cambio del Custodio, y emitir documento de Acta / Entrega recepción para el cambio de Custodio oficial.

Asistente o Analista de Activos Fijos

6. Legalizar el Acta / Entrega recepción entre las partes intervinientes

7. Archiva la documentación.

Supervisor de Activos Fijos

15. Reporta a Departamento de Contabilidad los ingresos de Activos Fijos con valores actuales, más Adiciones o Componentes, depreciaciones, bajas y transferencias registradas en la base de datos. *Mensualmente los cinco primeros días del mes.*

Departamento de Contabilidad

16. Cargar interfaces respectivas y cuadros mensuales de Activos Fijos. **FIN.**

Supervisor de Activos Fijos

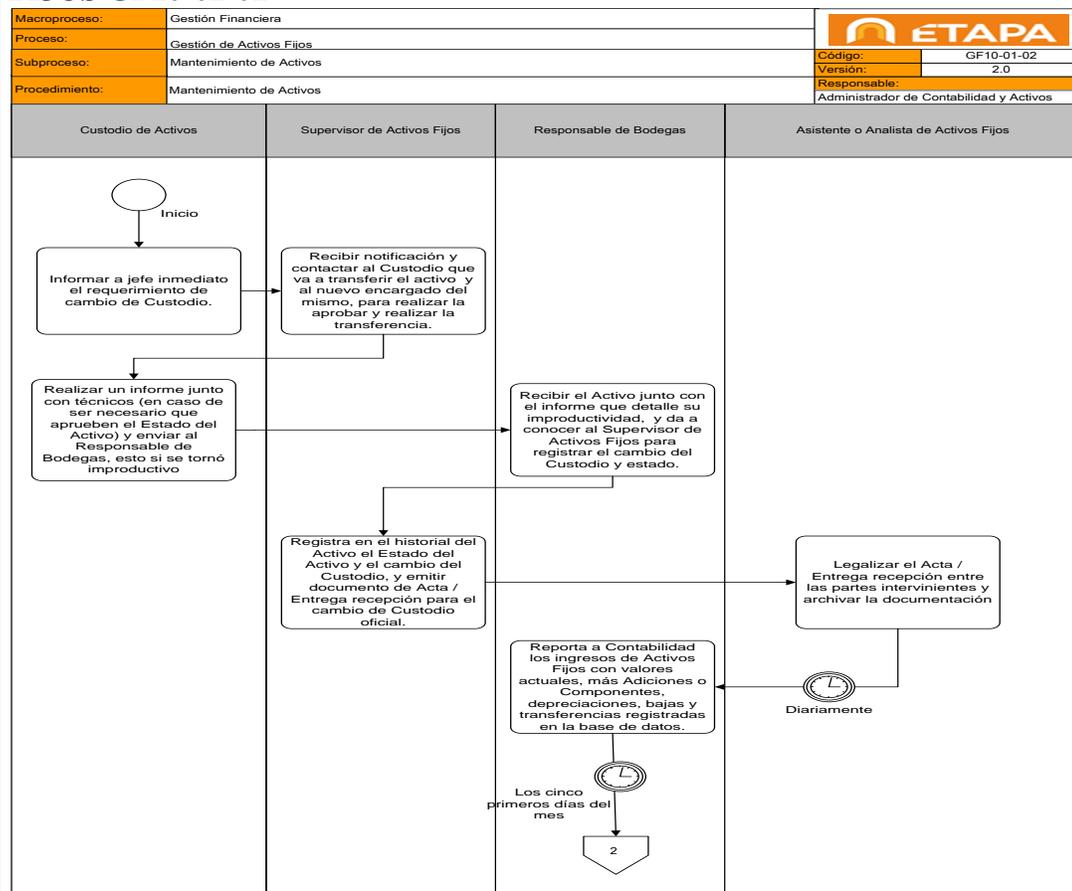
17. Informa mensualmente a la Subgerencia Administrativa para la actualización de pólizas de seguros respecto del movimiento institucional de bienes de larga duración.

Cód.: GF10		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Gestión Tributaria	Fecha:
Subproceso	Gestión de Activos Fijos	

Asistente de Seguros

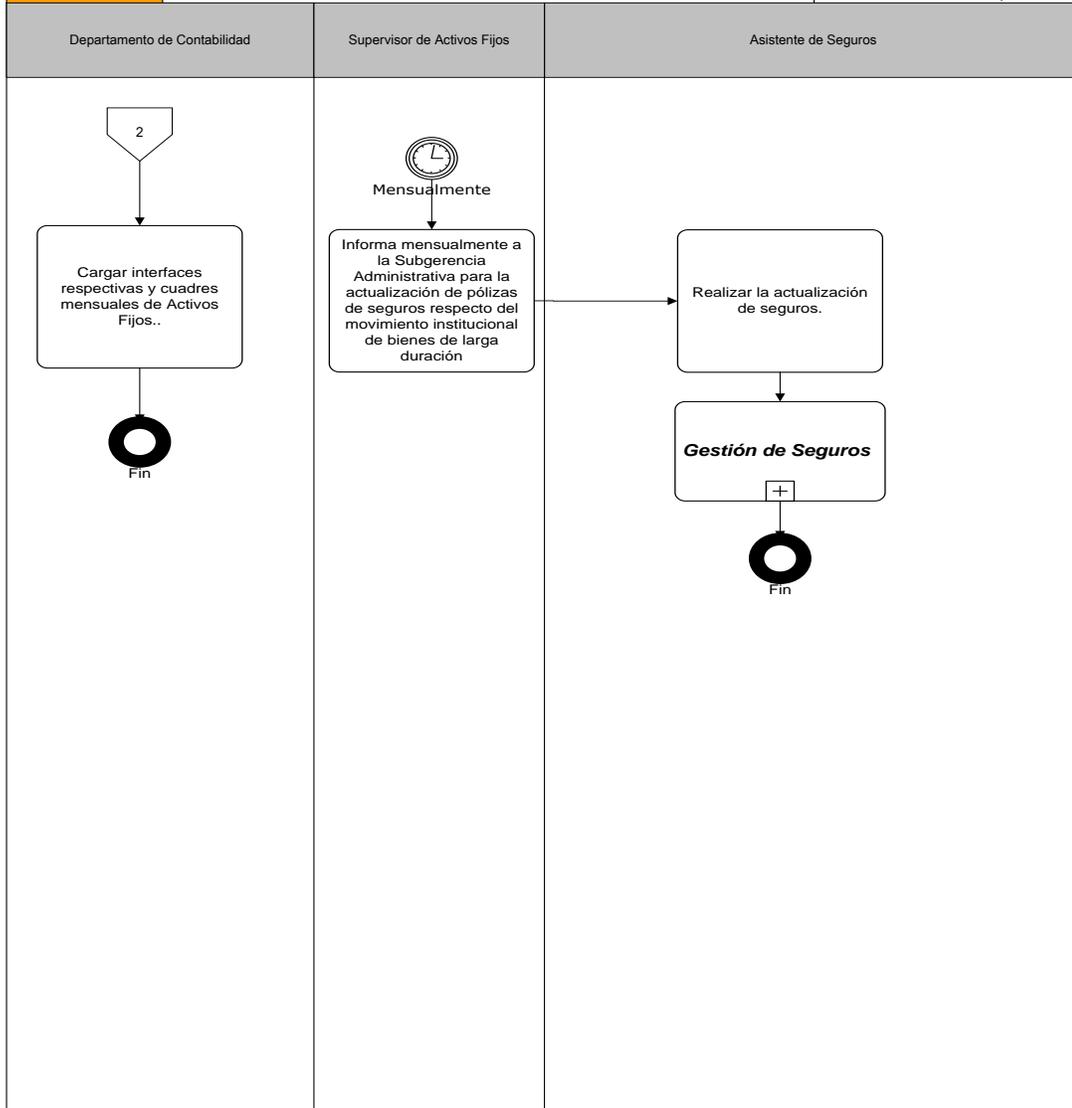
18. Realizar la actualización de seguros. **Continúa con el subproceso Mantenimiento de Bienes. FIN.**

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO MANTENIMIENTO DE ACTIVOS FIJOS GF10-02-01



Cód.: GF10		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Gestión Tributaria	Fecha:
Subproceso	Gestión de Activos Fijos	

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Gestión de Activos Fijos	
Subproceso:	Mantenimiento de Activos	Código: GF10-01-02
Procedimiento:	Mantenimiento de Activos	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos



Cód.: GF10		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Gestión de Activos Fijos	

8.2.2. PROCEDIMIENTO TOMA FÍSICA DE ACTIVOS FIJOS GF10-02-02

Subgerente Financiero

1. Programar y definir el alcance de la toma física de activos fijos, e informar al Supervisor de Activos Fijos sobre el inicio del procedimiento y el plazo correspondiente.

El alcance de la verificación física de inventarios podrá ser General o Selectivo.

Supervisor de Activos Fijos

2. Elaborar la propuesta del Plan para la Ejecución de la Verificación Física de bienes de larga duración, enviar toda esta información al Subgerente Financiero.

Subgerente Financiero

3. Recibir, revisar y validar la propuesta de verificación física de bienes de Larga Duración.

Si se aprueba la propuesta: validar y enviar a Gerente General para aprobación. Continuar con la actividad 4.

Si no se aprueba la propuesta: remitir la propuesta al Supervisor de Activos Fijos con los cambios solicitados. Regresar a la actividad 2.

Gerente General

4. Revisar y validar la propuesta del plan de verificación física de Activos Fijos, enviada por Subgerente Financiero.

Si se aprueba la propuesta de toma física de activos fijos: Aprobar propuesta y dar autorización de ejecución de la toma física de inventarios, e informar a Subgerente Financiero. Requerir a los niveles directivos de la Empresa el apoyo para la verificación física. Continuar con la actividad 5.

Si no se aprueba la propuesta de toma física de activos fijos: Remitir propuesta a Subgerente Financiero con los cambios solicitados. Regresar a la actividad 2.

Subgerente Financiero

5. Conocer y notificar a las dependencias de la Empresa sobre esta actividad con la debida antelación. Informar al Supervisor de Activos Fijos la aprobación de la propuesta del plan de verificación física de los bienes de Larga Duración para que después de 48 horas realice las listas respectivas.

Cód.: GF10		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Gestión de Activos Fijos	

Gerentes/ Subgerentes de Área

6. Conocer sobre el inicio de toma física de Activos Fijos e informar e instruir al personal a su cargo sobre la actualización de la custodia, así como la determinación de los bienes improductivos o en desuso, para que sean remitidos a Bodega General.

Custodio de Activos

7. Conocer sobre el inicio de toma física de Activos Fijos y actualizar la custodia de bienes a su cargo (de existir cambios), y remitir a Bodega General los que no se estén usando.
El plazo establecido es de 48 horas para la realizar la debida gestión de los bienes a su cargo.

Supervisor de Activos Fijos

8. Conocer la aprobación de Toma Física de Activos Fijos, generar la lista de verificación de bienes de Larga Duración de la opción correspondiente que implementará la Subgerencia de Tecnologías de la Información, enviar a Subgerente Financiero.
Las listas serán emitidas conforme lo señalado en el instructivo correspondiente.

Subgerente Financiero

9. Recibir la lista de verificación de bienes de Larga Duración y remitir a Gerente / Subgerente de Área correspondiente.

Gerente/ Subgerente de Área

10. Recibir la lista de verificación de bienes de Larga Duración y remitir al Administrador Departamental.

Administrador Departamental

11. Recibir la lista de verificación de bienes de Larga Duración y designar al personal de enlace que realizará la verificación de los activos fijos asignados al personal de su dependencia.

Personal de Enlace

12. Recibir la designación y realizar la coordinación respectiva.

Custodio de Activos

13. Conocer sobre la verificación que se dará a los bienes que tiene a su cargo y dar las facilidades para el mismo.

Cód.: GF10		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Gestión de Activos Fijos	

Personal de Enlace

14. Realizar la verificación física de los bienes de larga duración.
15. Registrar las novedades, referenciando el código del bien respecto a: actualización, sobrantes, custodio, transferencias, faltantes, etc.
16. Elaborar y legalizar las Actas de Inicio, terminación y comunicación de resultados del procedimiento de verificación física de los bienes de Larga Duración del Área o Dependencia asignada, e informar al Supervisor de Activos Fijos

Supervisor de Activos Fijos

17. Recibir el reporte de novedades por parte del personal de enlace.
18. Actualizar la información en el Sistema de manejo de activos. (Estado del bien, cambio de custodio, cambio de ubicación).
19. Realizar informe final de los resultados obtenidos en la verificación de bienes considerados como activos fijos y enviar a Subgerente Financiero.

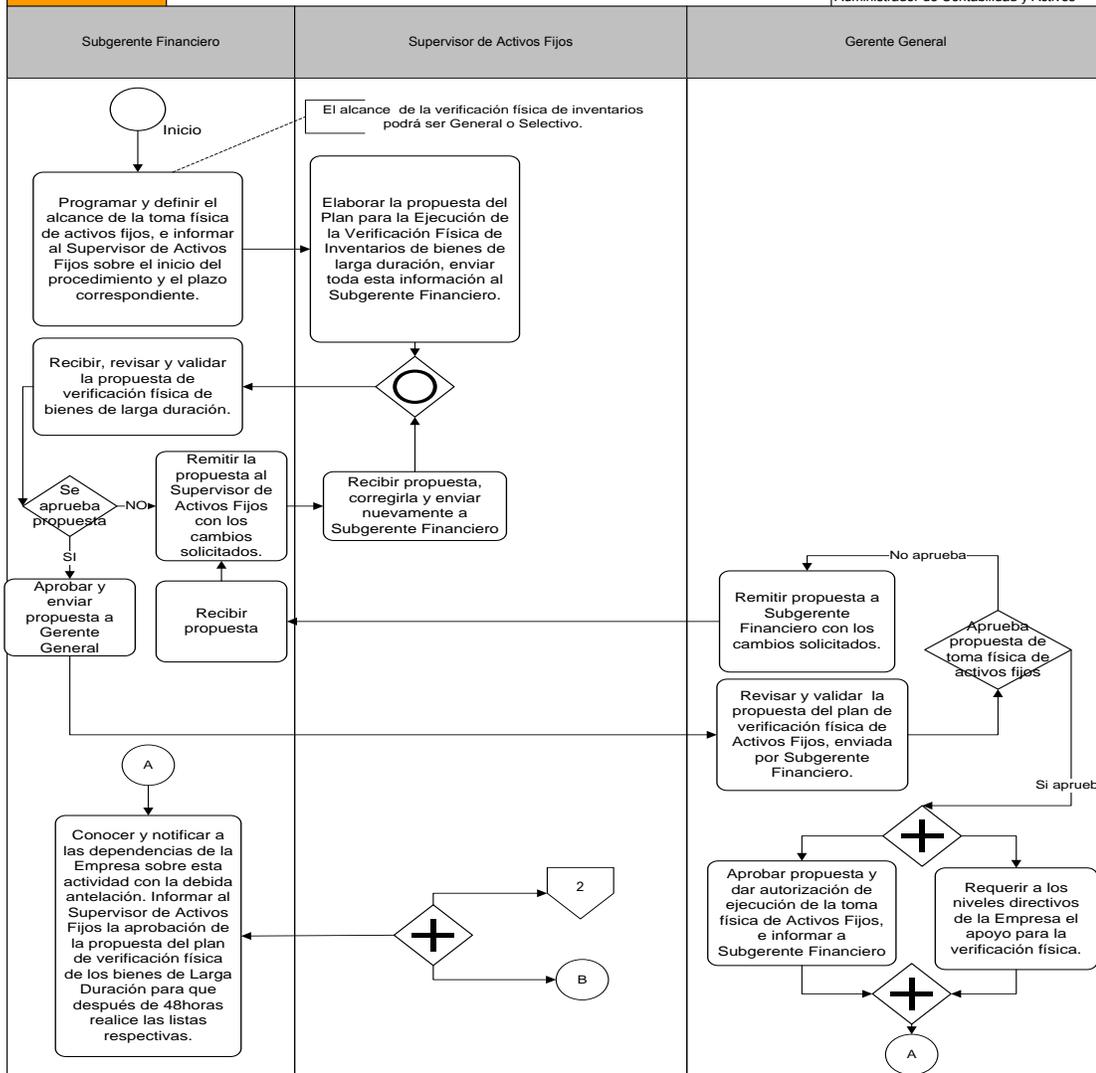
Subgerente Financiero

20. Recibir y revisar informe de la verificación de bienes considerados como Activos Fijos.
Si no se aprueba el informe de toma física de activos fijos: remitir informe a Supervisor de Activos Fijos.
Si se aprueba el informe de toma física de activos fijos: Aprobar informe, notificar al Organismo Competente y Custodios respectivos. **FIN**

Cód.: GF10		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Gestión de Activos Fijos	

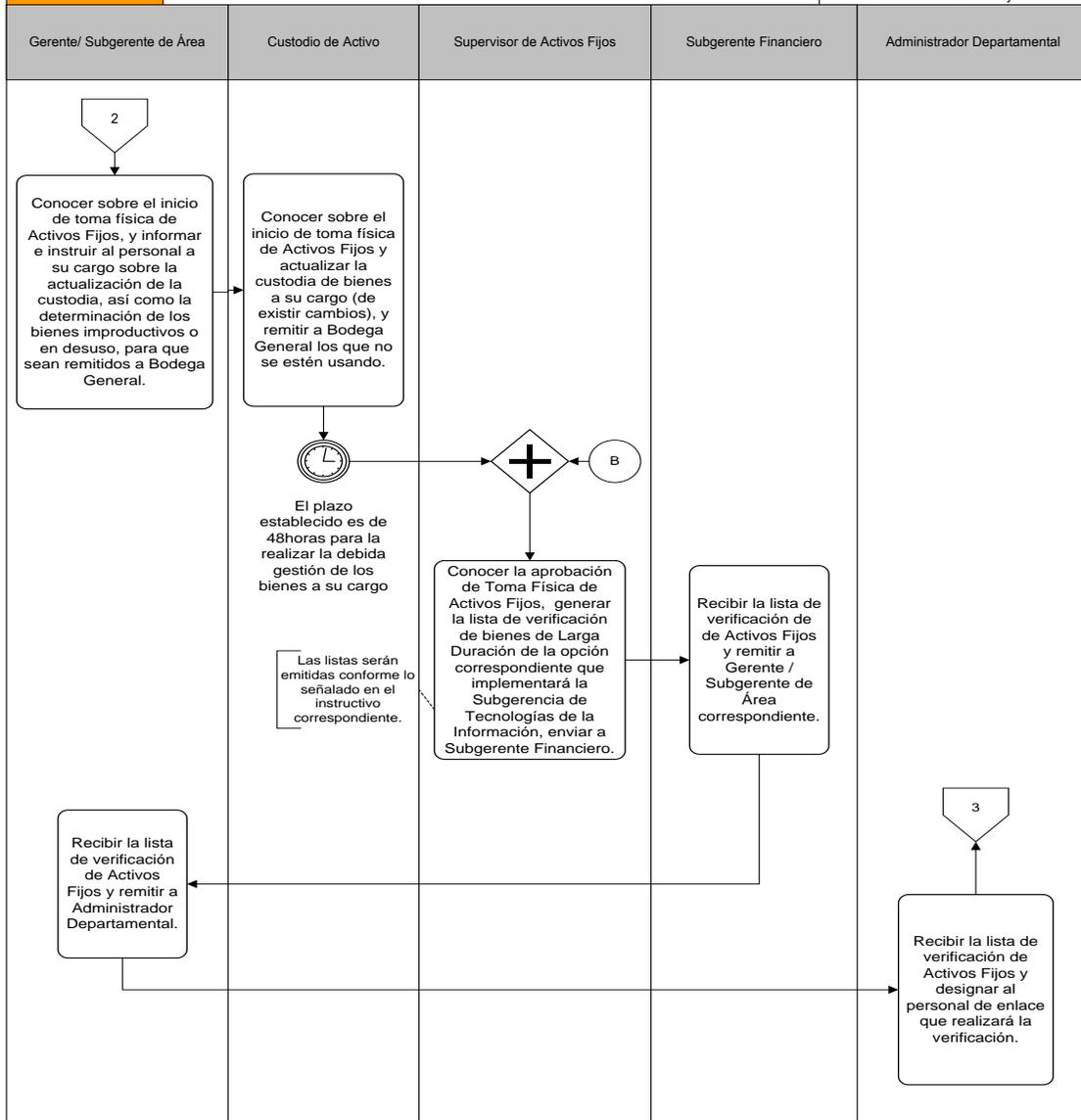
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO TOMA FÍSICA DE ACTIVOS FIJOS GF10-02-02

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Gestión de Activos Fijos	Código: GF10-02-02
Subproceso:	Mantenimientos de Activos Fijos	Versión: 2.0
Procedimiento:	Toma Física de Activos Fijos	Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos



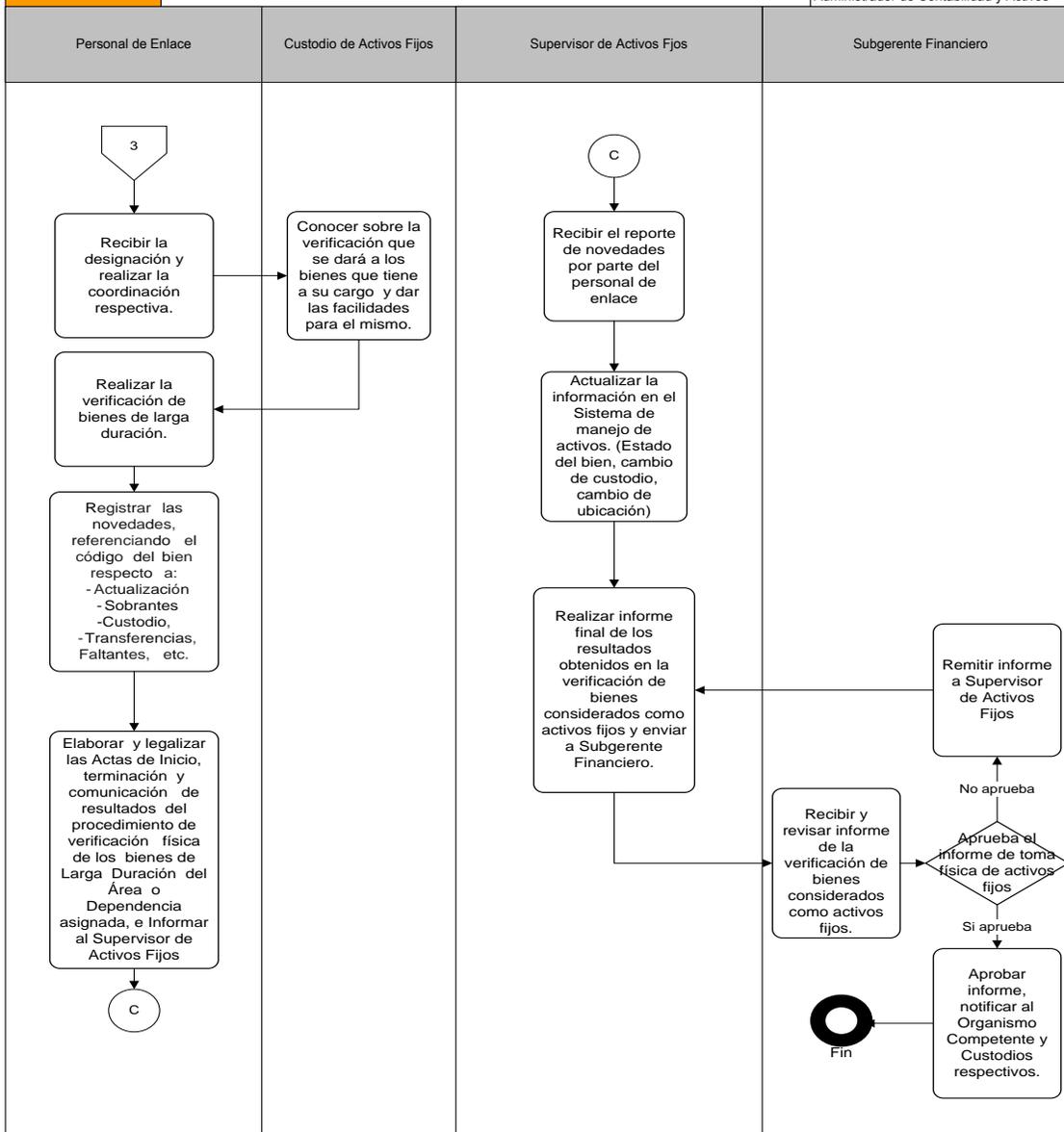
Cód.: GF10		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Gestión Tributaria	Fecha:
Subproceso	Gestión de Activos Fijos	

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Gestión de Activos Fijos	
Subproceso:	Mantenimientos de Activos Fijos	Código: GF10-02-02
Procedimiento:	Toma Física de Activos Fijos	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos



Cód.: GF10		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Gestión Tributaria	Fecha:
Subproceso	Gestión de Activos Fijos	

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Gestión de Activos Fijos	
Subproceso:	Mantenimientos de Activos Fijos	Código: GF10-02-02
Procedimiento:	Toma Física de Activos Fijos	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos



Cód.: GF10		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Gestión de Activos Fijos	

8.3. SUBPROCESO DE BAJAS DE ACTIVOS FIJOS GF10-03

8.3.1. PROCEDIMIENTO DE BAJAS DE ACTIVOS POR SOBRE SELLADO / VENTA DIRECTA / TRANSFERENCIA GRATUITA (CON RESOLUCIÓN DE GERENCIA GENERAL) GF10-03 - 01

Responsable de Bodegas

1. Informar a la Subgerencia Financiera sobre los bienes que se han tornado improductivos.

Subgerente Financiero

2. Nombrar una comisión que confirme que los activos son improductivos para la empresa.

Análisis Financiero y Control

3. Revisar los Activos Fijos improductivos junto con técnicos (en caso de ser necesario), y solicita al Subgerente Financiero se den de baja aquellos que sean inservibles u obsoletos para la empresa. Si se determina que no son improductivos se termina el proceso.
4. Realizar el avalúo correspondiente de los bienes.

Subgerente Financiero

5. Aprobar el trabajo realizado e informa al Gerente General para que designe la modalidad a emplear.

Gerente General

6. Designar la modalidad requerida y nombra una Junta de Remate que será la encargada del proceso.

Junta de Remates

7. Informan acerca del remate de los activos, con la finalidad de que se presenten oferentes.
Si existen oferentes: continuar con la actividad 8.
Si no existen oferentes: continuar con la actividad 16.

Oferentes

8. Realizar sus ofertas en sobres sellados, los cuales serán presentados al Secretario de la Junta de Remate.

Cód.: GF10		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Gestión de Activos Fijos	

Junta de Remates

9. Receptar las distintas ofertas presentadas, y en el día y lugar previamente informado darán paso a la apertura de los sobres frente a las personas que desearan asistir.

10. Determinar el mejor oferente.

11. Solicitar al Departamento de Facturación que emita la factura pertinente para la realización del pago completo en las Cuentas de Etapa.
Si el oferente no realizó el pago con la multa correspondiente por causar la quiebra del remate, proceden a eliminar la factura y determinar al siguiente mejor oferente. Regresar a la actividad 10.
Si el oferente realizó el pago, realiza el Acta de Adjudicación y la entrega al Oferente junto con la factura. Y devolver el monto establecido como requisito previo a participar en el remate ofertado. Continuar con la actividad 12.

Oferentes

12. Retira de bodega el bien o bienes adquirido/s con los documentos de respaldo.

Responsable de Bodegas

13. Reporta al Supervisor de Activos Fijos.

14. Realizar una solicitud para que se proceda a dar de baja a uno o varios Activos, y envía las actas de entrega recepción correspondiente y copia del pago de la factura objeto de la adjudicación.

Supervisor de Activos Fijos

15. Realiza el Acta de Baja del Activo, y en el sistema detalla la baja o exclusión del bien, e informa al Departamento de Contabilidad y al Asistente de Seguros, el evento suscitado.

Departamento de Contabilidad

14. Realizar el Asiento Contable respectivo. **FIN.**

Asistente de Seguros

15. Realizar la actualización de la información. *Continúa con el subproceso de Gestión de Seguros.* **FIN.**

Junta de Remates

16. Realizar remates por dos ocasiones más, con una disminución del 25% en cada subasta del monto inicialmente avaluado.

Cód.: GF10		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Gestión de Activos Fijos	

Si existen oferentes en la segunda o tercera instancia: Regresar a la actividad 9.
Si no existen oferentes: Informar al Gerente General aquellos activos que no se vendieron por subasta.

Gerente General

17. Aprobar y proceder con la Venta Directa del Activo.

Junta de Remates

18. Informar acerca de la venta directa de los activos, como lo indica la ley del Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público, con la finalidad de que se presenten compradores.

Compradores

19. Realizar sus ofertas en sobre cerrado y las presentan al Secretario de la Junta de Remate o Subgerente Administrativo.

Junta de Remates

20. Receptará las distintas ofertas presentadas, y en el día y lugar previamente informado darán paso a la apertura de los sobres frente a las personas que desearan asistir.
Si existen compradores: continuar con la actividad 21.
Si no existen compradores: continuar con la actividad 29.

21. Determinar el mejor oferente.

22. Solicitar al Departamento de Facturación que emita la factura pertinente para la realización del pago completo en las Cuentas de Etapa.
Si el oferente no realizó el pago, proceden a eliminar la factura y determinar al siguiente mejor oferente. Regresar a la actividad 21.
Si el oferente realizó el pago, se emite el Acta de Adjudicación y la entrega al Oferente junto con la factura y devolver el monto establecido como requisito previo a participar en el remate ofertado.

Oferentes

23. Retirar de bodega el o los bienes adquiridos con los documentos de respaldo.

Responsable de Bodegas

24. Reporta al Supervisor de Activos Fijos.

25. Realizar una solicitud para que se proceda a dar de baja a uno o varios Activos y envía los actas de entrega recepción correspondientes y copia del pago de la factura objeto de la adjudicación

Cód.: GF10		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Gestión de Activos Fijos	

Supervisor de Activos Fijos
26. Realizar el Acta de Baja del Activo, y en el sistema detalla la baja o exclusión del bien, e informa al Departamento de Contabilidad y al Asistente de Seguros, el evento suscitado.

Departamento de Contabilidad
27. Realizan el Asiento Contable respectivo. **FIN.**

Asistente de Seguros
28. Realiza la actualización de la información. *Ver subproceso de Gestión de Seguros*
FIN.

Junta de Remates
29. Informar al Gerente General para que apruebe transferir los bienes de forma gratuita a las diferentes entidades públicas o de beneficencia.

Gerente General
30. Aprobar las Transferencias Gratuitas de los Bienes en forma equitativa de existir varios solicitantes/varios bienes.
31. Revisar en el archivo aquellas Instituciones Gubernamentales o de Beneficio Social sin fines de lucro que solicitaron activos a Etapa en caso de que se den de baja.
Si no existen Instituciones que hayan solicitado previamente activos: informar de las bajas de activos por transferencia gratuita a las diferentes Instituciones Gubernamentales y de Beneficio Social. Continuar con la actividad 32.
Si existen Instituciones solicitando previamente activos: Continuar con la actividad

Instituciones Gubernamentales o Beneficio Social
32. Conocer de las bajas de activos por transferencia gratuita e informar decisión a Gerente General. (en el caso que deseen presentar una solicitud al Gerente General solicitando uno o varios Bienes)

Gerente General
33. Recibir respuesta y revisar si existieron Instituciones interesadas

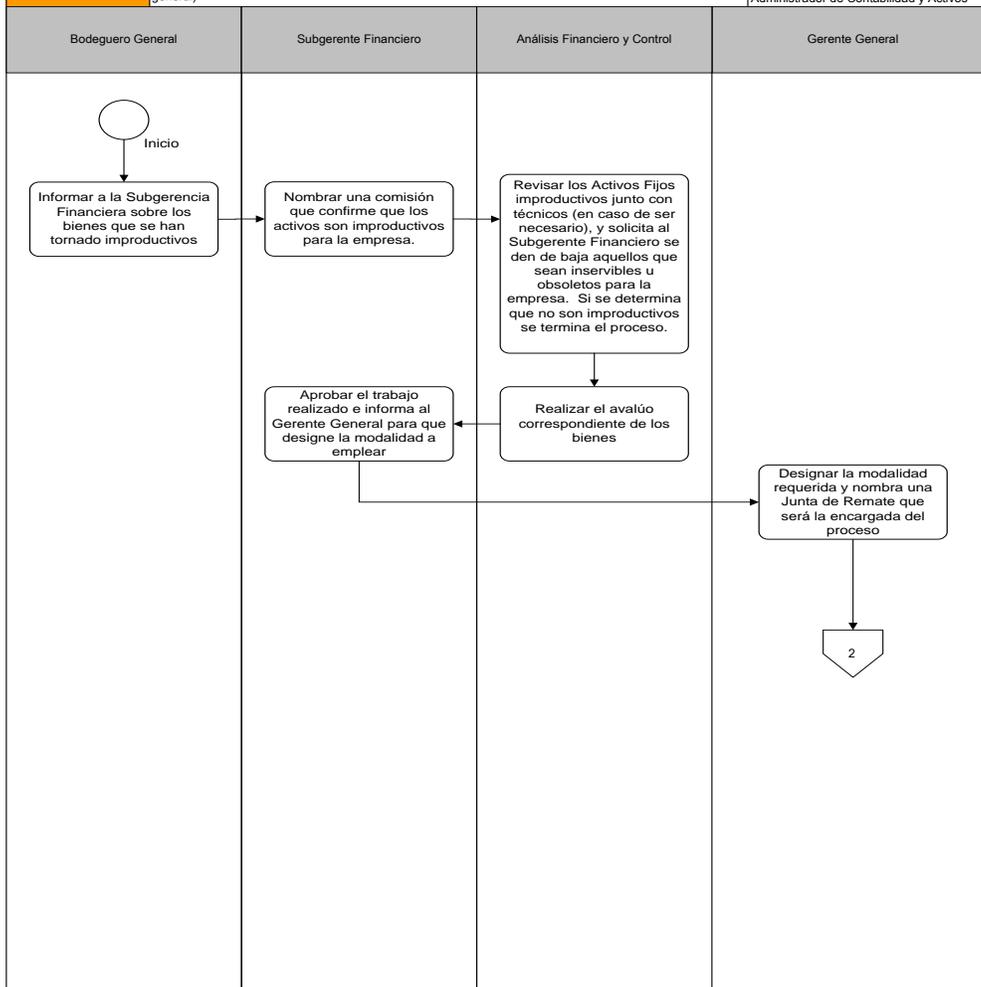
Si no existieron Instituciones interesadas: Proceder a cumplir con la normativa legal de eliminación de materiales tramitando con los centros de acopio especializados, previa eliminación de logotipos distintivos. **FIN.**
Si existieron Instituciones interesadas: Continuar con la actividad 34.

Cód.: GF10		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Gestión de Activos Fijos	
<p>34. Realizar una selección de las Instituciones Gubernamentales o de Beneficio Social sin fines de lucro, y otorgar de manera equitativa entre las entidades solicitantes, e informa al Subgerente Financiero la decisión tomada.</p> <p>Subgerente Financiero</p> <p>35. Informar al Supervisor de Activos Fijos para que proceda con la baja de los bienes transferidos de forma gratuita.</p> <p>Supervisor de Activos Fijos</p> <p>36. Recibir la autorización respecto a la modalidad adoptada y establece el reparto equitativo, adjuntando al reporte la información relativa al o los bienes.</p> <p>37. Comunicar a las Entidades Beneficiarias que se acerquen a retirar los bienes y pasa el trámite al Responsable de Bodegas para que proceda.</p> <p>Responsable de Bodegas</p> <p>38. Realiza el Acta de Adjudicación y la entrega a la Institución beneficiada.</p> <p>39. Reporta al Supervisor de Activos Fijos la entrega física de los bienes.</p> <p>40. Realizar una solicitud para que se proceda a dar de baja a uno o varios Activos, y envía las actas de entrega recepción correspondiente objeto de la adjudicación</p> <p>Supervisor de Activos Fijos</p> <p>41. Realiza el Acta de Baja del Activo, y en el sistema detalla la baja o exclusión del bien, e informa al Departamento de Contabilidad y al Asistente de Seguros, el evento suscitado.</p> <p>Departamento de Contabilidad</p> <p>42. Realizar el Asiento Contable respectivo. FIN.</p> <p>Asistente de Seguros</p> <p>43. Realizar la actualización de la información. <i>Continúa con el subproceso de Gestión de Seguros FIN.</i></p>		

Cód.: GF10		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Gestión Tributaria	Fecha:
Subproceso	Gestión de Activos Fijos	

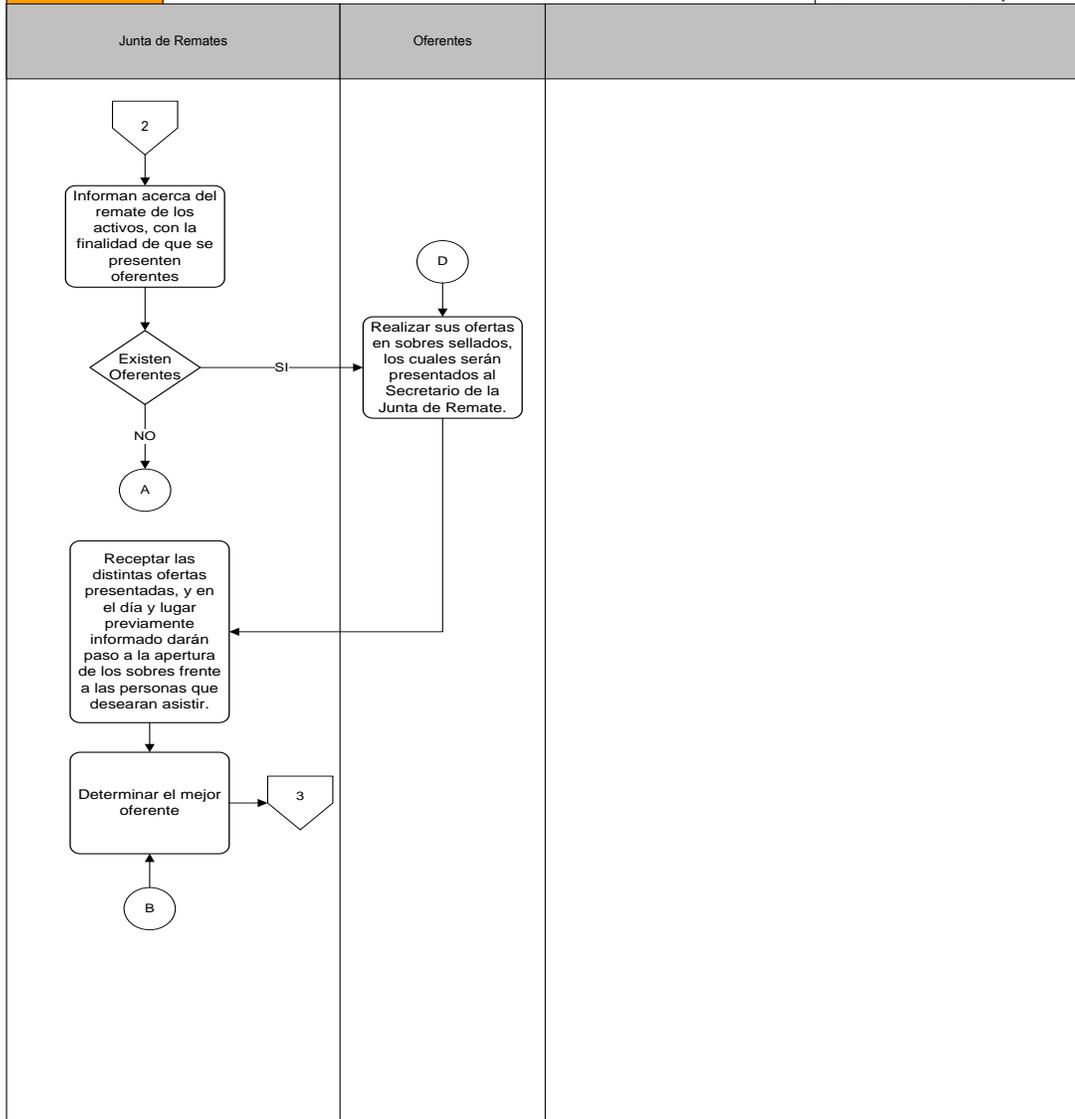
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO BAJAS DE ACTIVOS FIJOS GF10-03-01

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Gestión de Activos Fijos	
Subproceso:	Bajas de Activos	Código: GF10-03-01
Procedimiento:	Bajas de Activos por Sobre Sellado / Venta Directa / Transferencia Gratuita (con resolución de gerencia general)	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos



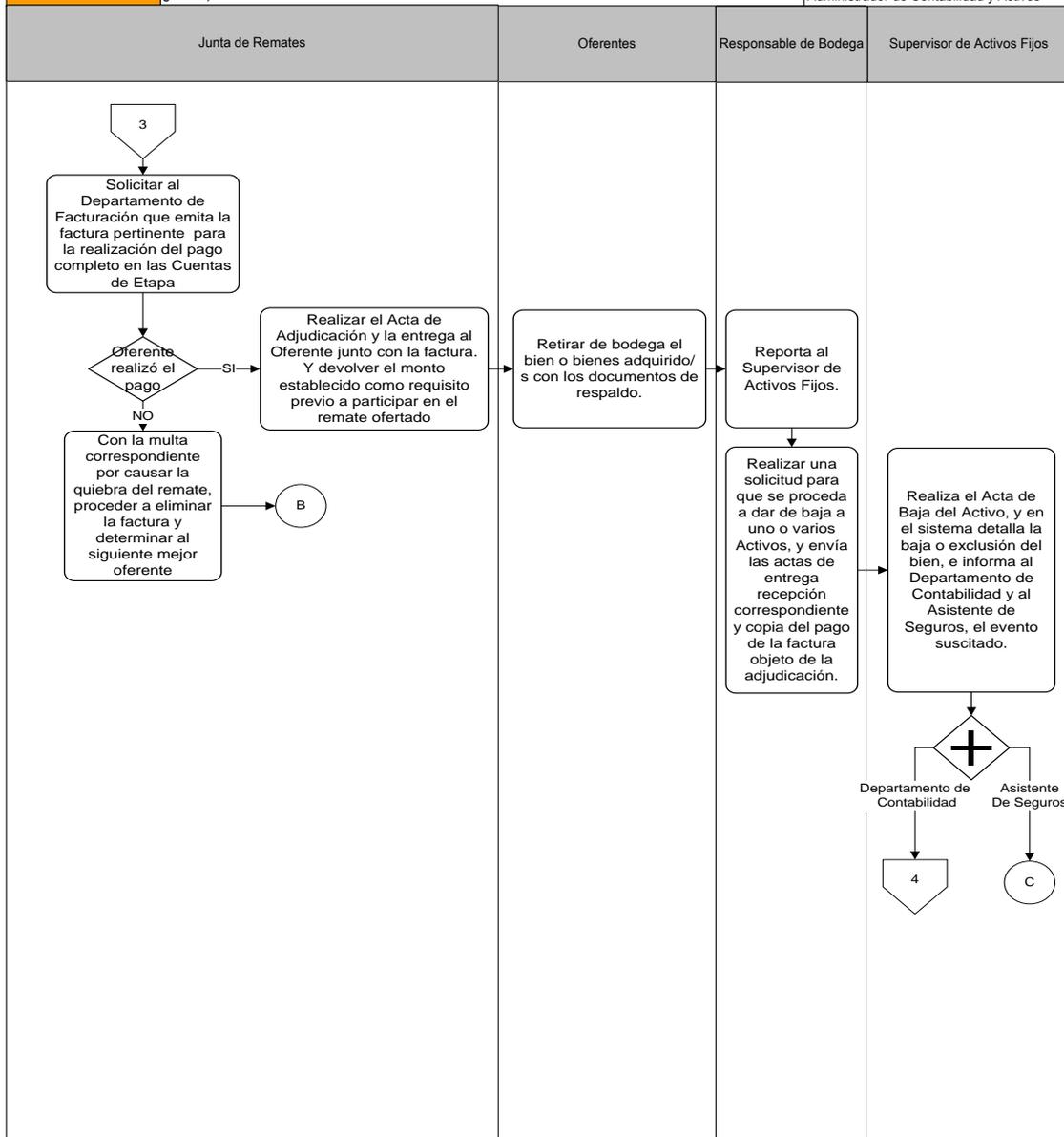
Cód.: GF10		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Gestión Tributaria	Fecha:
Subproceso	Gestión de Activos Fijos	

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Gestión de Activos Fijos	
Subproceso:	Bajas de Activos	Código: GF10-03-01
Procedimiento:	Bajas de Activos por Sobre Sellado / Venta Directa / Transferencia Gratuita (con resolución de gerencia general)	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos



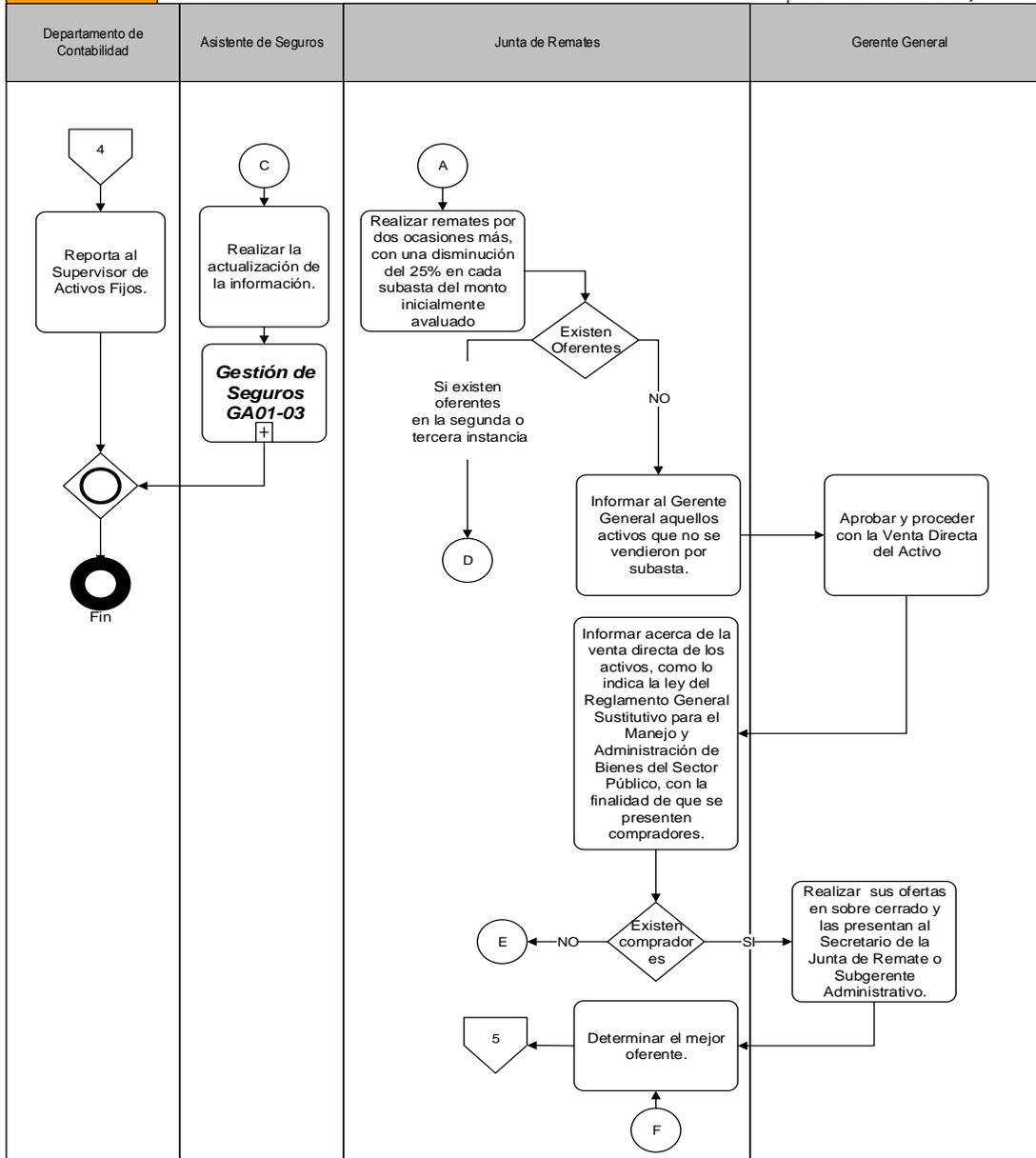
Cód.: GF10		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Gestión Tributaria	Fecha:
Subproceso	Gestión de Activos Fijos	

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Gestión de Activos Fijos	
Subproceso:	Bajas de Activos	Código: GF10-03-01
Procedimiento:	Bajas de Activos por Sobre Sellado / Venta Directa / Transferencia Gratuita (con resolución de gerencia general)	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos



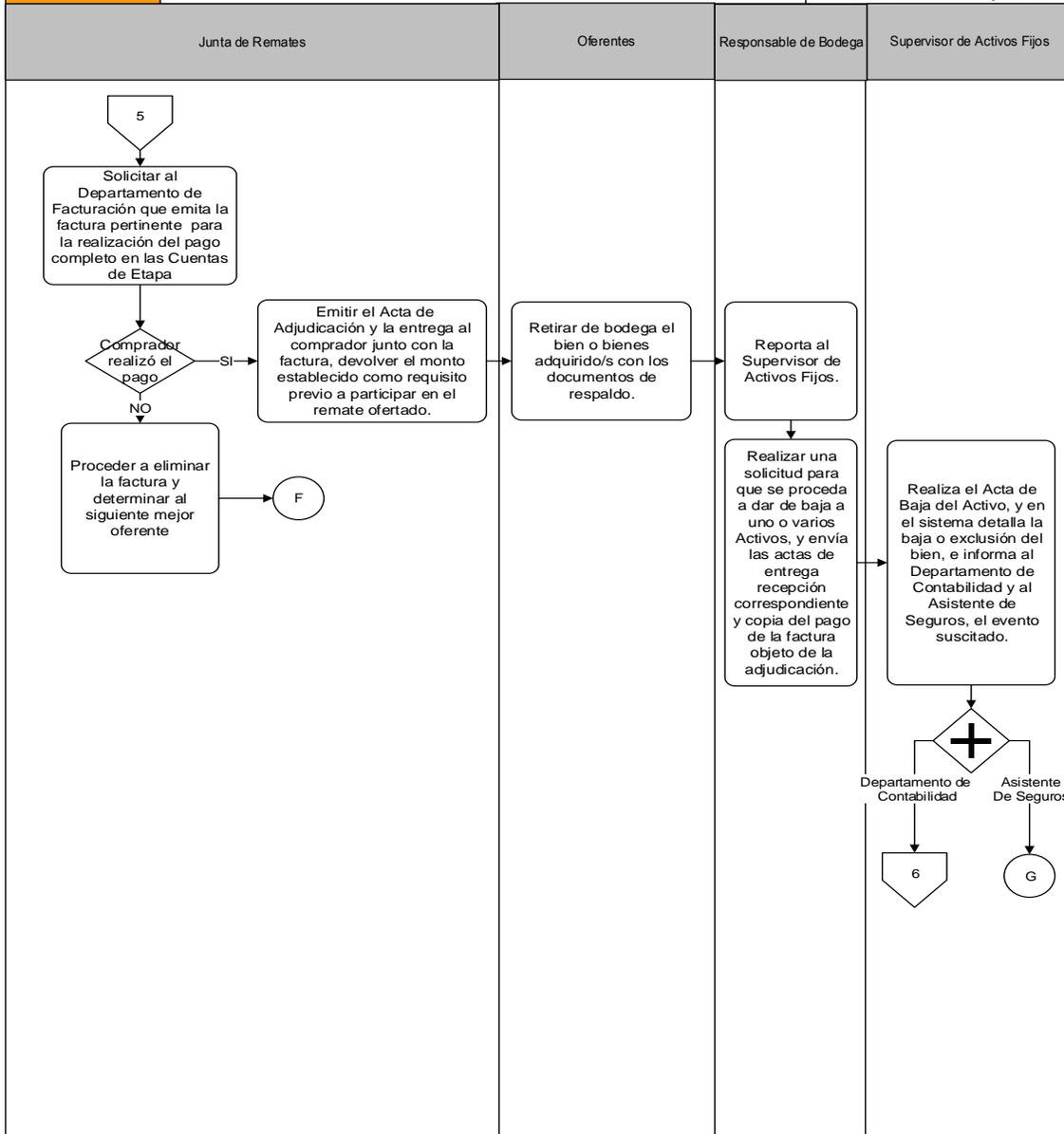
Cód.: GF10		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Gestión Tributaria	Fecha:
Subproceso	Gestión de Activos Fijos	

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Gestión de Activos Fijos	
Subproceso:	Bajas de Activos	Código: GF10-03-01
Procedimiento:	Bajas de Activos por Sobre Sellado / Venta Directa / Transferencia Gratuita (con resolución de gerencia general)	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos



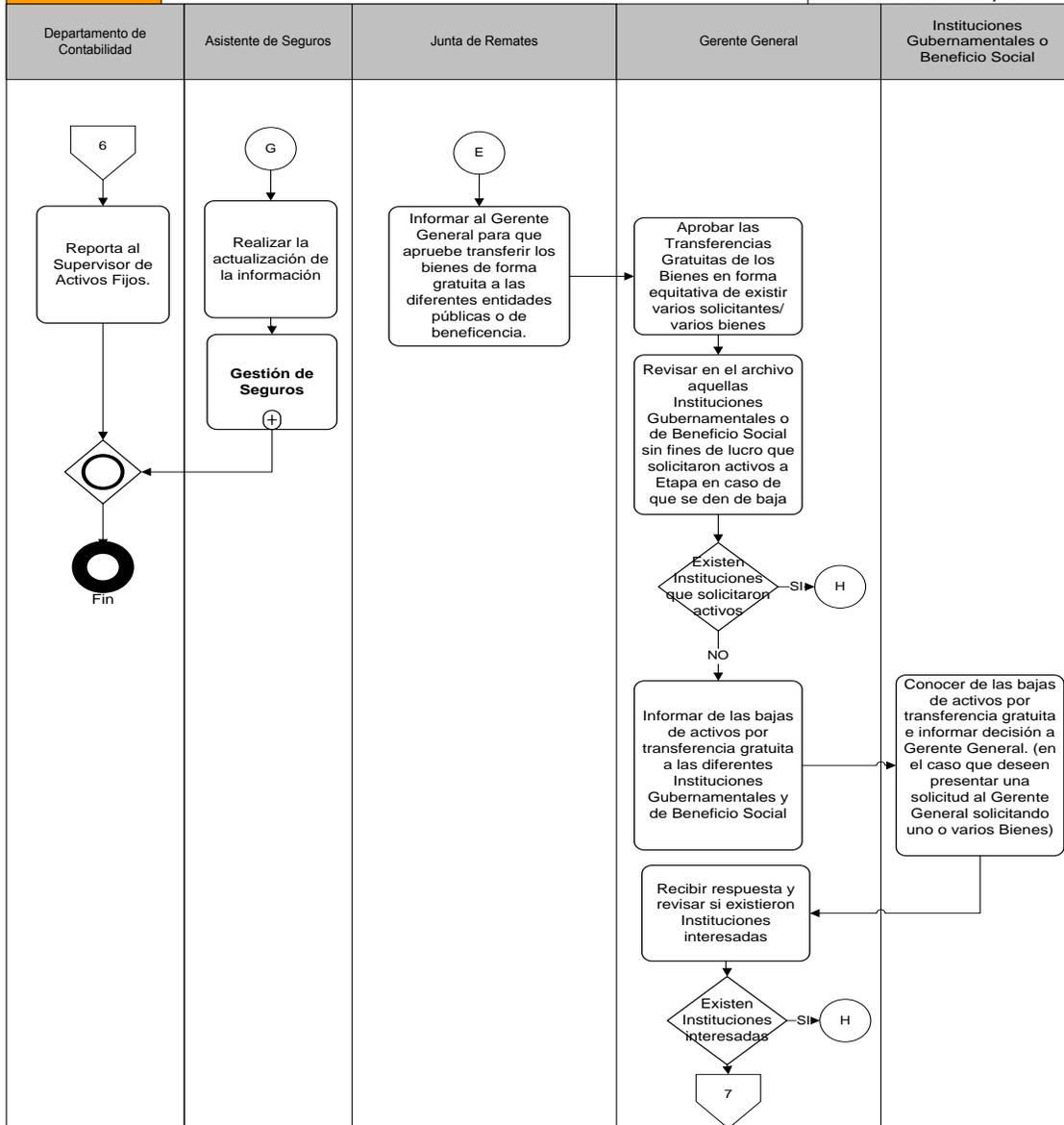
Cód.: GF10		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Gestión Tributaria	Fecha:
Subproceso	Gestión de Activos Fijos	

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Gestión de Activos Fijos	
Subproceso:	Bajas de Activos	Código: GF10-03-01
Procedimiento:	Bajas de Activos por Sobre Sellado / Venta Directa / Transferencia Gratuita (con resolución de gerencia general)	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos



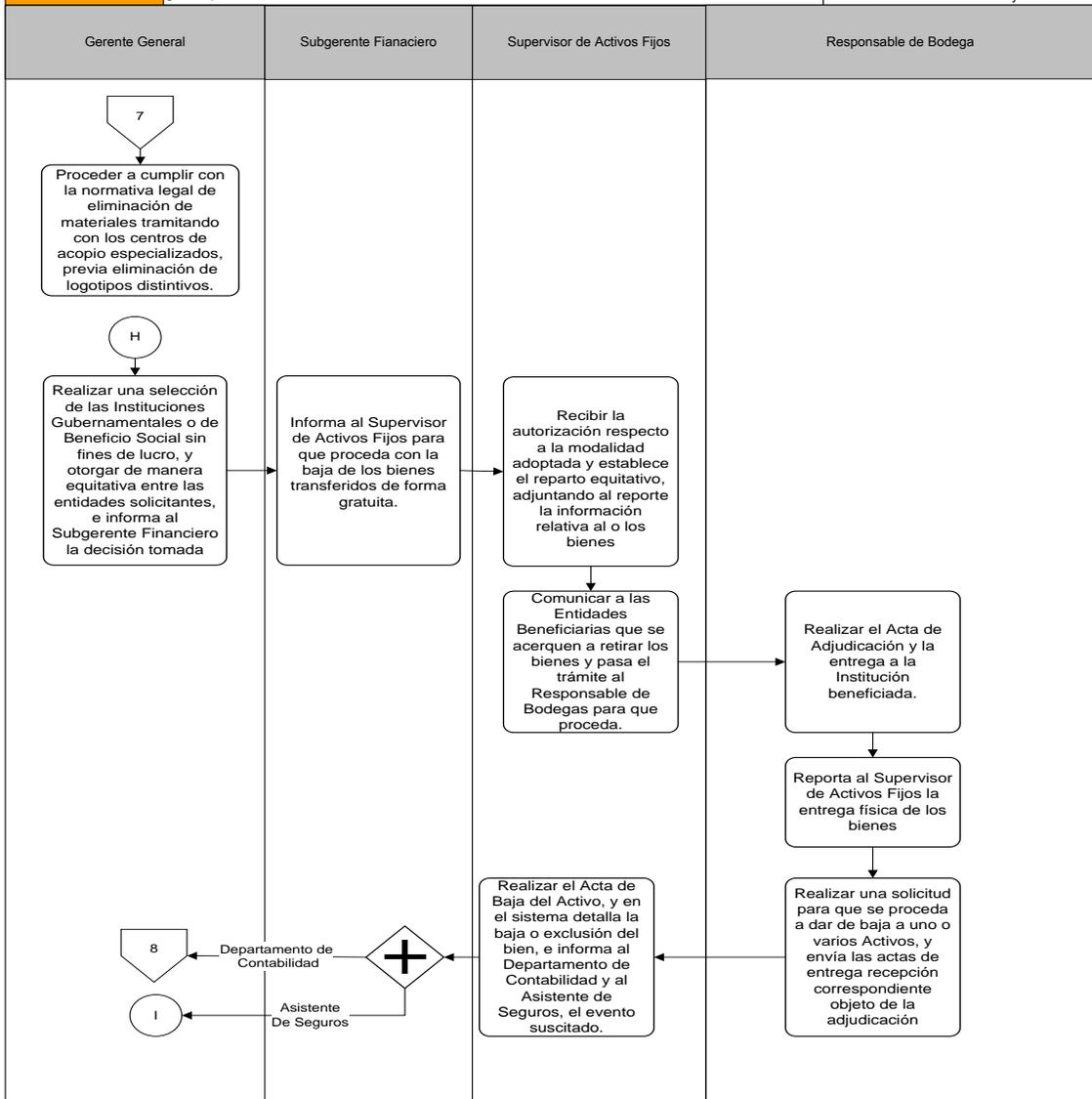
Cód.: GF10		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Gestión de Activos Fijos	

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Gestión de Activos Fijos	
Subproceso:	Bajas de Activos	Código: GF10-03-01
Procedimiento:	Bajas de Activos por Sobre Sellado / Venta Directa / Transferencia Gratuita (con resolución de gerencia general)	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos



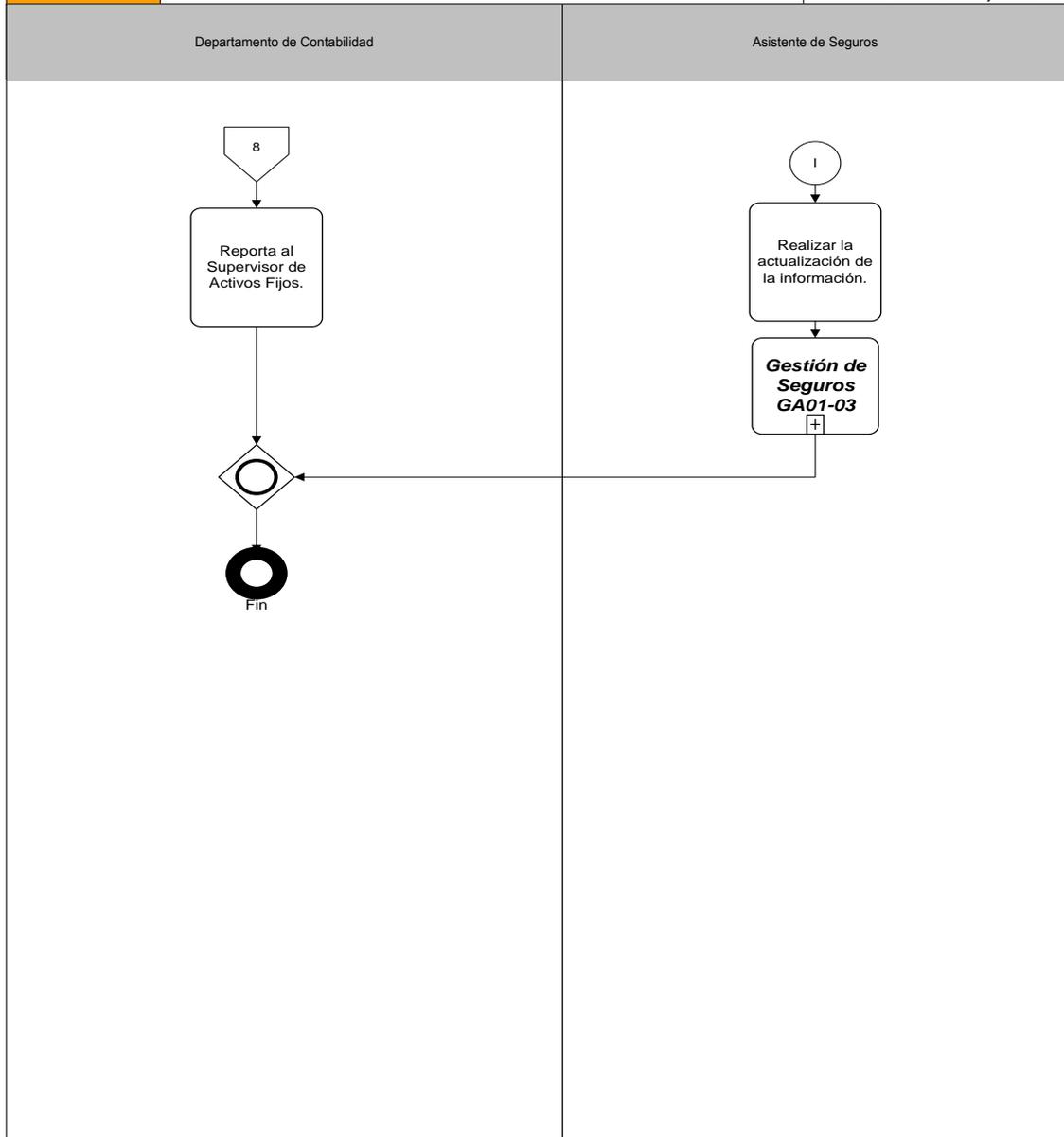
Cód.: GF10		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Gestión Tributaria	Fecha:
Subproceso	Gestión de Activos Fijos	

Macroproceso:	Gestión Financiera		
Proceso:	Gestión de Activos Fijos	Código:	GF10-03-01
Subproceso:	Bajas de Activos	Versión:	2.0
Procedimiento:	Bajas de Activos por Sobre Sellado / Venta Directa / Transferencia Gratuita (con resolución de gerencia general)	Responsable:	Administrador de Contabilidad y Activos



Cód.: GF10		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión Tributaria	
Subproceso	Gestión de Activos Fijos	

Macroproceso:	Gestión Financiera		
Proceso:	Gestión de Activos Fijos	Código:	GF10-03-01
Subproceso:	Bajas de Activos	Versión:	2.0
Procedimiento:	Bajas de Activos por Sobre Sellado / Venta Directa / Transferencia Gratuita (con resolución de gerencia general)	Responsable:	Administrador de Contabilidad y Activos



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y FLUJOGRAMAS

GF11- PROCESO DE OPERACIONES CONTABLES



Cód.: GF11		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Operaciones Contables	
Subproceso	Operaciones Contables	

1. OBJETIVO DEL PROCESO

Validar, conciliar y registrar oportunamente las cuentas contables para la obtención de los Estados Financieros.

2. ALCANCE

El alcance del presente proceso inicia en la captura automática de la información / registro manual de las transacciones financieras que se generan en la Empresa hasta conciliación de la información de las transacciones financieras

3. GLOSARIO DE TERMINOS Y DEFINICIONES

- **Egreso y Reingreso.-** Son los documentos y/o acciones producto de la salida y entrada de materiales para consumo interno de la Bodega General.
- **Validación.-** Término utilizado en contabilidad para el proceso de verificar que los valores reportados por Bodega General estén acordes con lo de Contabilidad.

4. POLÍTICAS, NORMAS Y/O REGULACIONES

- Constitución
- Normas de Contabilidad Gubernamental
- Legislación aplicable al Régimen Tributario
- Normas de Control Interno
- Ley de Empresas Públicas
- LOSNCP y su Reglamento de Aplicación
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- COOTAD
- Código de Trabajo
- NEC

Cód.: GF11		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Operaciones Contables	Fecha:
Subproceso	Operaciones Contables	

- Reglamentos Internos de la Empresa
- Ordenanzas Municipales
- Contratos con Entidades Prestatarias
- Acuerdos Ministeriales

5. INDICADORES DE EVALUACIÓN

Indicador de Proceso	
Código	Indicador
I01-GF11	Cumplimiento del Plazo máximo concedido para la contabilización de las transacciones
I02-GF11	Cumplimiento del Cronograma establecido para la conciliación de las transacciones
Indicador por Actividad	
Código	Indicador
IA-GF11	Grado de cumplimiento de la actividad
IA-GF11	Grado de cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso

Cód.: GF11		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Operaciones Contables	
Subproceso	Operaciones Contables	

6. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable por hacer seguimiento al cumplimiento del proceso, controlarlo, realizar mediciones y monitoreo, así como establecer puntos de control es el Administrador de Contabilidad y activos Fijos.

7. RESPONSABILIDADES

Administrador de Contabilidad y Activos Fijos.

- Revisar, aprobar, o negar documentos y/o informes por los cuadros de inventarios
- Desarrollar nuevos mecanismos para los procesos de cuadro de inventarios
- Realizar un seguimiento a las actividades que corresponden a los cuadros de inventarios

Analista de Contabilidad y Activos Fijos

- Realizar los procesos de cuadro de inventarios (ingresos, egresos y reintegros) hasta el 10 de cada mes.
- Coordinar las acciones pertinentes con personal de Bodega General para el cruce de información.
- Coordinar con personal de Contabilidad para la oportuna contabilización de inventarios.
- Realizar el cuadro e informes correspondientes.
- Comunicar resultados al Administrador de Contabilidad y Activos Fijos.

Cód.: GF11		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Operaciones Contables	
Subproceso	Operaciones Contables	

8. PROCESO DE OPERACIONES CONTABLES GF11

8.1. SUBPROCESO OPERACIONES CONTABLES GF11-01

8.1.1. PROCEDIMIENTO DE VALIDACION Y CONCILIACION DEL ASIENTO CONTABLE: EGRESOS Y REINGRESOS A BODEGA. GF11-01-01

Analista de Contabilidad y Activos Fijos

1. Semanalmente correr el interfaz contable que corresponde a egresos y reingresos de bodega en el AS 400.
2. Obtener los reportes contables en el Sistema Uniclass.
3. Generar los reportes de egresos y reingresos de Bodega General en el sistema de Bodegas (Sistema Integrado).
4. Realizar un cruce de valores entre los reportes de Bodega y los de Contabilidad, comparando número de egreso o reingreso con los valores reportados.
Si uno o varios egresos o reingresos no se reflejan en los reportes de Contabilidad pero constan en los reportes de Bodega: Realizar la corrección de errores de automáticos (AS 400) por problemas de la interfaz contable, que pueden ser: por código de obra, cuentas, movimientos. (Si luego de la corrección permanece algún error, coordinar con Informática el arreglo respectivo del automático).Continuar con la actividad 5.
Si el cruce de valores es correcto: Continuar con la actividad 5.
5. Realizar un cruce de los valores totales de los egresos y reingresos reportados.
6. Solicitar a contabilidad realizar el ajuste correspondiente a la diferencia de valores entre los reportes contabilidad y bodega (la diferencia se da en los egresos, ya que bodega maneja valores con decimales de más dos dígitos y contabilidad solamente con dos).

Cód.: GF11		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Operaciones Contables	
Subproceso	Operaciones Contables	

Analista de Contabilidad (Centro de Costo Asignado)

7. Realizar el ajuste correspondiente a la diferencia de valores entre los reportes contabilidad y bodega

Analista o Analista de Contabilidad y Activos Fijos

8. Verificar los ajustes

Si se realizaron los ajustes respectivos: Continuar con la actividad 9.

Si se no realizaron los ajustes respectivos: Pedir a Analista de Contabilidad de cada centro de costo realizar el ajuste correspondiente. Regresar a la actividad 7.

9. Realizar los informes respectivos con los valores cuadrados al centavo al y enviar al Administrador de Contabilidad y Activos Fijos.

Administrador de Contabilidad y Activos Fijos/ Administrador de Tesorería y Cobranzas.

10. Revisar informes de los cuadros de inventarios.

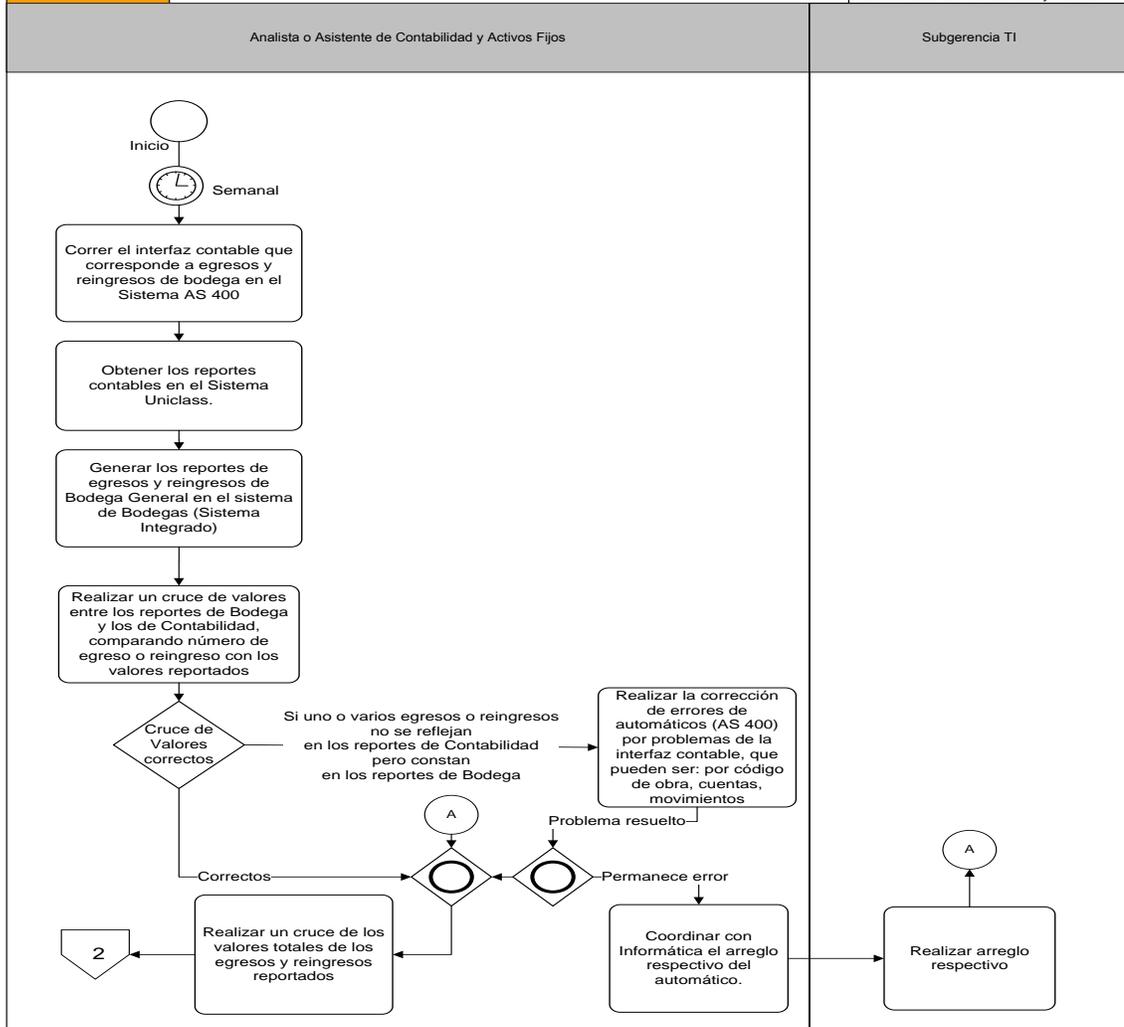
Si el informe es incorrecto: Solicitar al Analista o Asistente realizar las correcciones pertinentes. Regresar a la actividad 9.

Si el informe es correcto: Archivar los documentos. **FIN**

Cód.: GF11		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Operaciones Contables	Fecha:
Subproceso	Operaciones Contables	

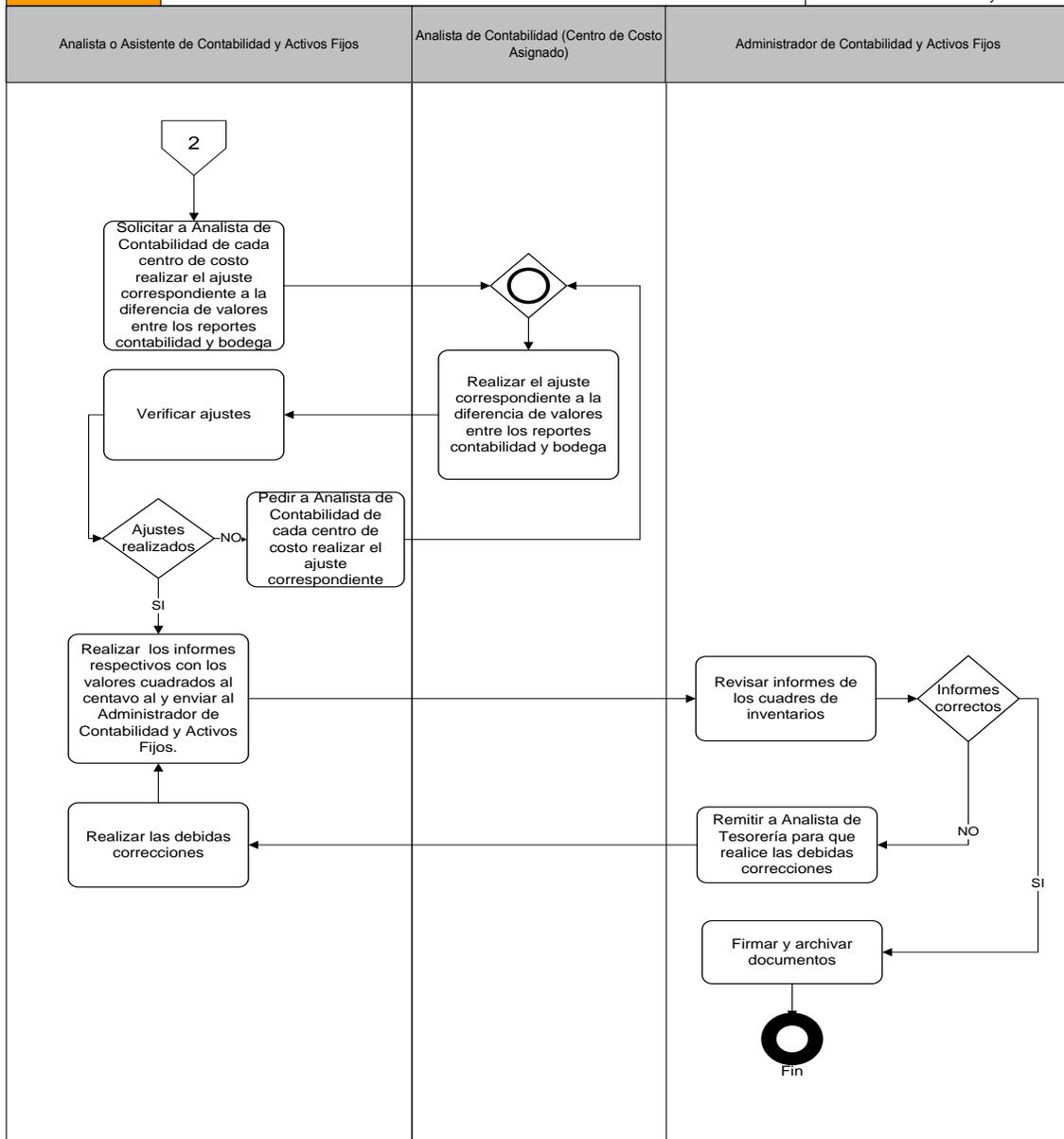
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO VALIDACION Y CONCILIACION DEL ASIENTO CONTABLE: EGRESOS Y REINGRESOS A BODEGA. GF11-01-01

Macroproceso:	Gestión de Relación con el Cliente	
Proceso:	Operaciones Contables	
Subproceso:	Validación y Conciliación	Código: GF11-01-01
Procedimiento:	Validación y Conciliación de Egresos y Reingresos de Bodega	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos



Cód.: GF11		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Operaciones Contables	Fecha:
Subproceso	Operaciones Contables	

Macroproceso:	Gestión de Relación con el Cliente	
Proceso:	Operaciones Contables	
Subproceso:	Validación y Conciliación	Código: GF11-01-01
Procedimiento:	Validación y Conciliación de Egresos y Reingresos de Bodega	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos



Cód.: GF11		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Operaciones Contables	
Subproceso	Operaciones Contables	

8.1. SUBPROCESO OPERACIONES CONTABLES GF11-01

8.1.2. PROCEDIMIENTO DE VALIDACION Y CONCILIACION DE DEPRECIACIÓN, TRANSFERENCIAS Y BAJAS DE ACTIVOS FIJOS GF11-01-02

Supervisor de Activos Fijos

1. Enviar reportes respectivos a Administrador de Contabilidad y Activos Fijos por medio de correo electrónico y por Sistema Documental. (El día 5 de cada mes).

Administrador de Contabilidad y Activos Fijos

2. Recibir y reasignar trámite a Asistente o Analista de Contabilidad

Asistente o Analista de Contabilidad

3. Recibir correo electrónico y validar información por cada centro de costo dependiendo el tipo de activo.
4. Crear un informe consolidado versus el recibido por Supervisor de Activos Fijos.
5. Generar un reporte de saldos contables de Activos Fijos o Depreciación o Transferencias en el Sistema AS400.
6. Ingresar saldos contables por cada centro de costo y cuadrar los datos de contabilidad con los datos recibidos de bodega.
Si los datos no están cuadrados: verificar contablemente. Regresar a la actividad 6.
Si los datos son correctos: Continuar con la actividad 7.
7. Generar resumen (Activos Fijos y/o Depreciación y/o Transferencias) y enviar a Administrador de Contabilidad y Activos Fijos para la respectiva revisión.

Administrador de Contabilidad y Activos Fijos

8. Recibir resumen y revisar.

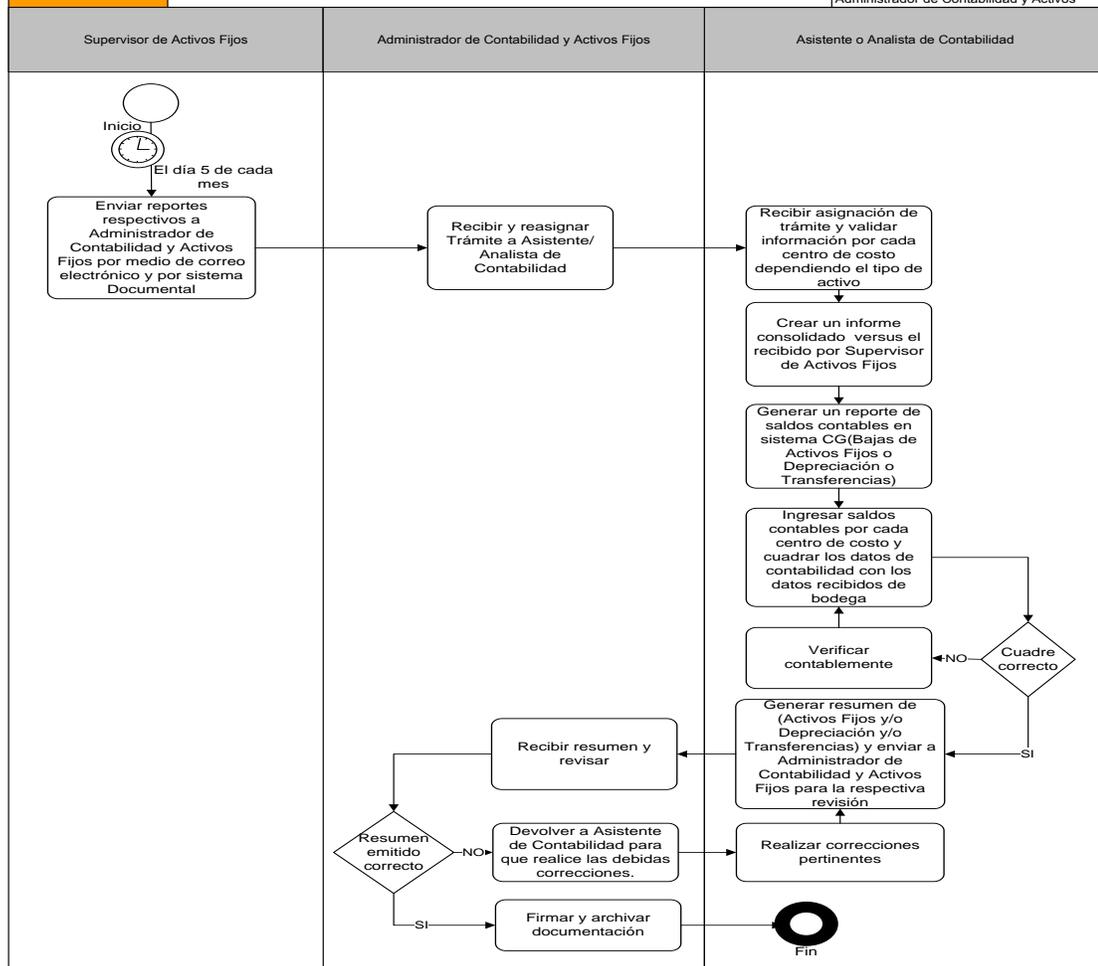
Cód.: GF11		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Operaciones Contables	Fecha:
Subproceso	Operaciones Contables	

Si el resumen esta incorrecto: Devolver a Asistente de Contabilidad para que realice las debidas correcciones. Regresar a la actividad 7.

Si el resumen esta correcto: Archivar Documentación. **FIN**

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO VALIDACION Y CONCILIACION DE DEPRECIACIONES, TRANSFERENCIAS Y BAJAS DE ACTIVOS. GF11-01-02

Macroproceso:	Gestión de Relación con el Cliente	
Proceso:	Operaciones Contables	Código: GF11-01-02
Subproceso:	Operaciones Contables	Versión: 2.0
Procedimiento:	Validación y Conciliación de Depreciación, Transferencias y Bajas de Activos	Responsable: Administrador de Contabilidad y Activos



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y FLUJOGRAMAS

GF12- ANÁLISIS FINANCIERO



Cód.: GF12		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Análisis Financiero	
Subproceso	Análisis Financiero	

1. OBJETIVO DEL PROCESO

Elaborar un Análisis Financiero oportuno para la toma de decisiones gerenciales y de esta manera exponer la real situación de los servicios que presta la Empresa.

2. ALCANCE

El alcance de este proceso inicia desde la entrega oficial de los Estados Financieros por parte del Departamento de Contabilidad hasta la entrega del Análisis Financiero a la Subgerencia Financiera.

3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **Estado de resultados:** Muestra ordenada y detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado
- **Estado de situación:** Financiera: Es el documento que muestra la situación financiera de un negocio a una fecha específica.
- **Balance de comprobación:** Un balance de comprobación es un instrumento financiero que se utiliza para visualizar la lista del total de los débitos y de los créditos de las cuentas, junto al saldo de cada una de ellas (ya sea deudor o acreedor). De esta forma, permite establecer un resumen básico de un estado financiero.
- **Ingresos Totales:** Se refiere a la suma de todos los ingresos que posee la empresa, considerando ingresos operacionales y no operacionales.
- **Ingresos Operativos:** Se refiere a los ingresos que provienen de la actividad propia de la línea de negocio, resultado de su gestión.

Cód.: GF12		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Análisis Financiero	
Subproceso	Análisis Financiero	

- **Rentabilidad:** Es el resultado de realizar la operación de ingresos operacionales menos costo de ventas dividido para ingresos operacionales.
- **Costo de Ventas:** Es el valor que reporta el balance de resultados, dónde se acumula los costos en los que se ha incurrido para llevar a cabo una actividad o servicio.
- **EBIDTA:** El Ebitda es un indicador financiero representado mediante un acrónimo que significa en inglés *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization* (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones), es decir, el beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros
- **Depreciación:** Es el valor del desgaste del activo fijo, forma parte del costo de ventas; para objeto de análisis un rubro que debe ser separado del costo de ventas.
- **Amortización:** Es el valor de ir devengando gastos que se encuentren en cargados como gastos diferidos.
- **Impuestos:** Es el valor que resulta de haber realizado las operaciones de compra y venta de la empresa, se aplica un factor llamado proporcionalidad y la diferencia constituye un gasto para la empresa; para objeto de análisis éste valor se encuentra cargado al costo de ventas y debe analizarse por separado.
- **Margen operativo:** Es un porcentaje que se calcula en base a los ingresos operacionales, menos costo de ventas más depreciaciones y se divide para el total de ingresos operacionales.
- **ARPU:** Es la media o promedio de ingresos por usuario que obtiene, en un período, una compañía de servicios con amplia base de usuarios. Se calcula

Cód.: GF12		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Análisis Financiero	
Subproceso	Análisis Financiero	

dividiendo el total de ingresos obtenidos en el período, entre el total de usuarios activos de la empresa.

- **Ingreso:** Es el valor que proviene por la venta del bien o servicio que presta la empresa.
- **Gasto:** El valor que paga la empresa por la compra de un bien o servicio.
- **Costos:** El valor que paga la empresa por la compra de un bien o servicio, acumulada en una cuenta que se llama costo de ventas
- **Transferencias del Sector privado no financiero:** Se refiere a los recibidos por la instalación de matrices de agua potable y alcantarillado y proviene de aportes de personas o sociedades del sector privado.
- **Tasas y Contribuciones:** Este rubro se refiere a los ingresos por venta que recibe la empresa por concepto de contribución especial de mejoras, suscripciones telefónica, de banda ancha, internet o de agua.
- **Bienes y Servicios:** Son las ventas que provienen de inalámbricos, materiales, instalaciones, antenas, módems, etc.
- **Ventas no industriales:** Son las ventas de los servicios de agua, alcantarillado, telecomunicaciones, banda ancha, televisión.

4. POLÍTICAS, NORMAS Y/O REGULACIONES

- Reglamento Interno de la Empresa
- Ordenanzas Municipales
- Normas de Control Interno
- Contrato de Crédito
- NIIF / Plan Gubernamental

Cód.: GF12		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Análisis Financiero	
Subproceso	Análisis Financiero	

5. INDICADORES DE EVALUACIÓN

Indicador de Proceso	
Código	Indicador
I01-GF12	Cumplimiento en la presentación del Análisis Financiero Semestral
Indicador por Actividad	
Código	Indicador
IA-GF12	Cumplimiento de la actividad
IA-GF12	Cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso

6. RESPONSABLE DEL PROCESO

El Responsable del Proceso de Análisis Financiero es el Administrador Departamental de Análisis Financiero.

7. RESPONSABILIDADES

Administrador de Contabilidad y Activos Fijos

- Registrar y controlar las transacciones contables de la Empresa para la entrega de informes, estados financieros y sus anexos de manera oportuna y confiable, de acuerdo disposiciones legales, reglamentarias, políticas, y demás regulaciones

Cód.: GF12		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Análisis Financiero	
Subproceso	Análisis Financiero	

establecidas para el sistema de administración pública dentro del ámbito contable y las normas internacionales de información financiera.

- Analizar y entregar estados financieros e información contable a las diferentes dependencias de la Empresa y organismos de control.

Administrador/ Analista Financiero

- Elaborar el análisis financiero con el fin que las dependencias directivas pueda tomar decisiones adecuadas.

8. PROCESO ANALISIS FINANCIERO GF12

8.1. SUBPROCESO ANALISIS FINANCIERO GF12-01

8.1.1. PROCEDIMIENTO ANALISIS FINANCIERO GF12-01-01

Se realizará un Análisis Financiero semestral y uno anual.

Administrador de Contabilidad y Activos Fijos

1. Entregar al Departamento de Análisis Financiero los estados financieros oficiales para iniciar el respectivo estudio. (Los 10 primeros días del mes según cronograma definido)

Administrador de Análisis Financiero

2. Recibir documentación enviada por Administrador de Contabilidad y Activos Fijos. (Según cronograma definido)
3. Distribuir documentos recibidos entre los funcionarios del Departamento de Análisis Financiero y propia persona, esto de forma física y mediante el Sistema Documental QUIPUX.

Administrador / Analista Financiero

4. Recibir Estados Financieros Oficiales.

Cód.: GF12		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Análisis Financiero	
Subproceso	Análisis Financiero	

5. Elaborar las siguientes estructuras financieras tales como: Estado de Pérdidas y Ganancias conjuntamente con el Estado de Situación Financiera.
6. Proceder con la obtención de ratios financieros, corporativos y de gestión.
7. Elaborar una introducción de la Situación Actual de la Empresa ETAPA EP, para el periodo a analizarse.
8. Describir características de la información contable de la empresa y de los datos generales de la empresa.
9. Detallar las principales cuentas de Resultado a través de un análisis horizontal y análisis vertical consolidado de ETAPA, enfatizar cuentas con variaciones significativas
10. Puntualizar las principales cuentas del Activo y Pasivo del Estado de Situación Financiera, a través de un análisis horizontal consolidado de ETAPA, que incluye un análisis comparativo de las tasas promedio de crecimiento entre los periodos analizados, enfatizar cuentas con variaciones significativas.
11. Realizar gráficos de las cuentas que han sufrido variaciones significativas a largo del período analizado.
12. Realizar el análisis de los principales indicadores (Liquidez, Solvencia, Gestión, Rentabilidad).
13. Entregar Análisis Financiero preliminar al Administrador de Análisis Financiero.

Administrador de Análisis Financiero

14. Recibir y revisar análisis preliminar por parte de Analista Financiero.
 - Si el análisis es correcto: Enviar Análisis Financiero a Subgerente Financiero. Continuar con actividad 15.
 - Si el análisis es incorrecto: Enviar a Analista Financiero para respectivas correcciones. Regresar a actividad 13.

Cód.: GF12		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Análisis Financiero	
Subproceso	Análisis Financiero	

Subgerente Financiero

15. Recibir y revisar análisis por parte de Administrador de Análisis Financiero.

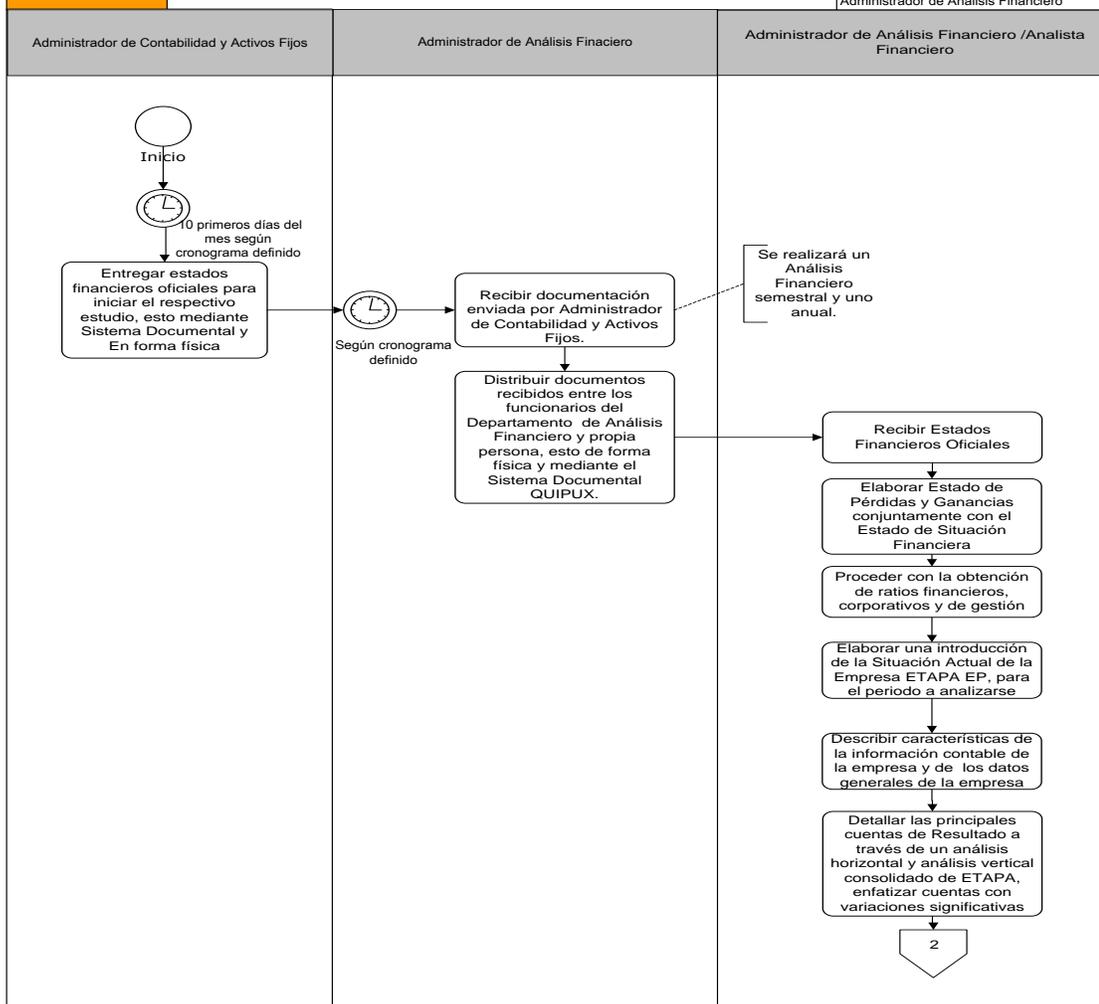
Si el análisis es incorrecto: enviar a Administrador de Análisis Financiero para respectivas correcciones. Regresar a actividad 14.

Si el análisis es correcto: Aprobar, firmar y dar a conocer Gerente General. **FIN**

Cód.: GF12		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Análisis Financiero	Fecha:
Subproceso	Análisis Financiero	

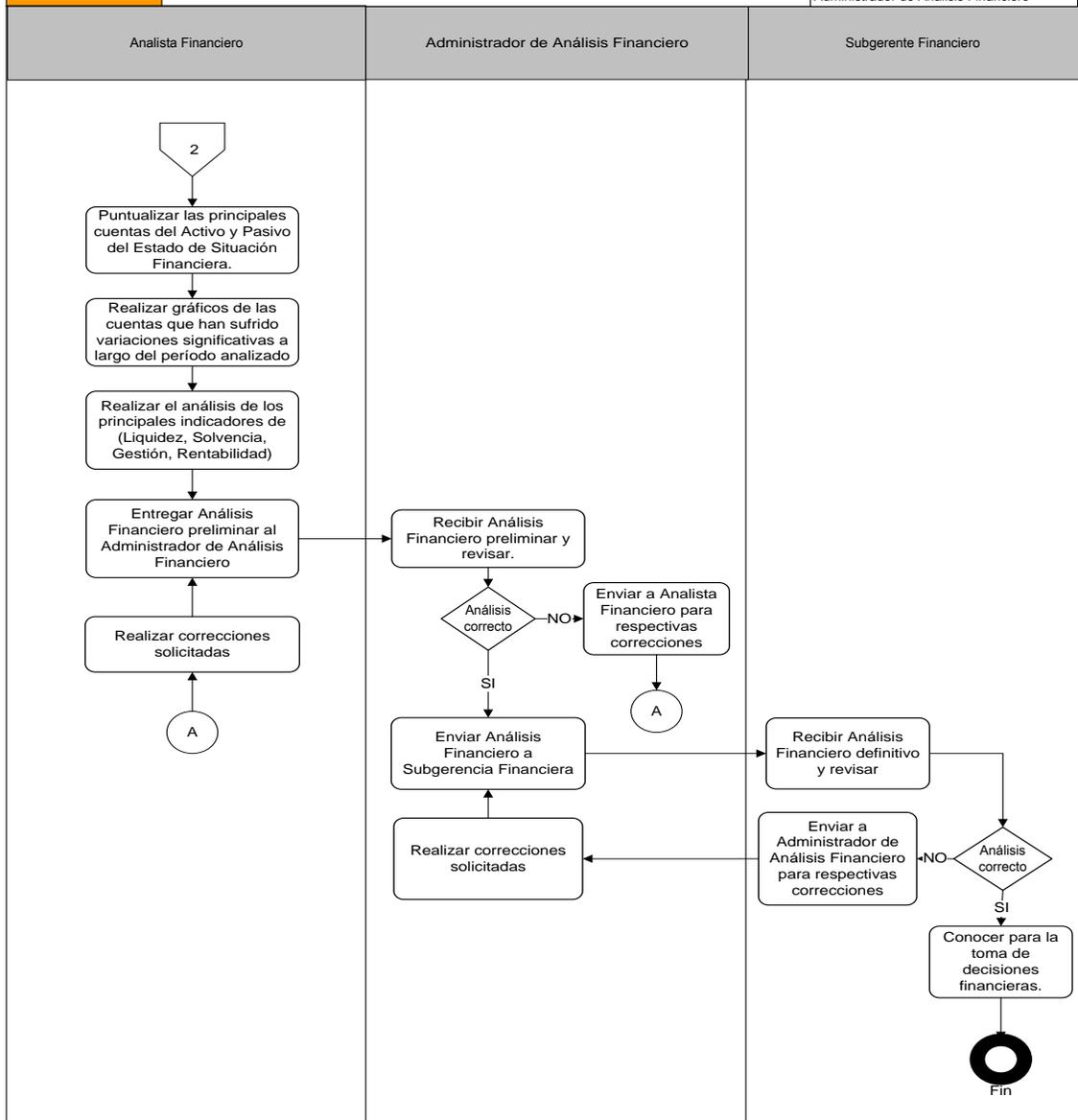
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS FINANCIERO GF12-01-01

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Análisis Financiero	
Subproceso:	Análisis Financiero	Código: GF12-01-01
Procedimiento:	Análisis Financiero	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Análisis Financiero



Cód.: GF12		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Análisis Financiero	
Subproceso	Análisis Financiero	

Macroproceso:	Gestión Financiera	
Proceso:	Análisis Financiero	
Subproceso:	Análisis Financiero	Código: GF12-01-01
Procedimiento:	Análisis Financiero	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Análisis Financiero



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y
FLUJOGRAMAS**

GRC03 GESTIÓN DE COBRANZAS

GRC03-01- RECAUDACIÓN



Cód.: GRC03-01		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación	

1. OBJETIVO DEL PROCESO

Recuperar de manera oportuna las cuentas de los clientes, recaudar los valores generados por los servicios brindados por la Empresa.

2. ALCANCE

El alcance de este proceso inicia en la recepción de la emisión de Títulos de crédito, facturas, órdenes de pago en recepción del Valor de la cuenta pendiente por deuda y termina Entrega de comprobante de Venta al Cliente (Factura, Nota de Débito o Nota de Venta y el ingreso del cierre de caja en el Sistema Contable.

3. GLOSARIO DE TERMINOS Y DEFINICIONES

- **Factura.-** Justificante fiscal de la entrega de un producto o de la provisión de un servicio, que afecta al obligado tributario emisor (el vendedor) y al obligado tributario receptor (el comprador).
- **Coactivo.-** Que tiene fuerza para apremiar u obligar
- **Recaudación.-** Cobro de dinero o de bienes.
- **Alcancía.-** Especie de caja cerrada con una hendidura estrecha por donde se echan monedas para guardarlas.
- **Embargo.-** Retención de bienes por orden de una autoridad judicial o administrativa, con el fin de responder de una deuda o de la responsabilidad de un delito.
- **Remate.-** Adjudicación de una cosa en una subasta.
- **Voucher.-** Documento justificativo, abono, comprobante, justificante; vale, pagaré; fiador, garante

Cód.: GRC03-01		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación	

4. POLÍTICAS, NORMAS Y/O REGULACIONES

- Código Tributario
- Código Civil
- Ordenanzas Municipales
- Acuerdos, Convenios
- Reglamentos
- Ley de Defensa al Consumidor
- Ley de la Orgánica de la Contraloría General del Estado

5. INDICADORES DE EVALUACIÓN

Indicador de Proceso	
Código	Indicador
I01-01-GRC03	Eficiencia de la Contabilización por Recaudación
Indicador por Actividad	
Código	Indicador
IA-GRC03-01	Grado de Cumplimiento de la actividad
IA-GRC03-01	Grado de Cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso

Cód.: GRC03-01		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación	

6. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable de hacer seguimiento al cumplimiento del proceso, controlar el proceso, realizar mediciones y monitoreo, así como establecer puntos de control es el Administrador de Tesorería.

7. RESPONSABILIDADES

Subgerente Financiero

- Determinar las acciones a tomar con el fin de solucionar las inconsistencias presentadas durante la conciliación entre el reporte de CDRs, el Reporte de recaudación y los datos del sistema.

Administrador de Tesorería

- Presentar un informe diario de recaudación.
- Firmar los oficios del departamento de tesorería.
- Firma y autoriza el envío de los respaldos a las Entidades Financieras.

Asistente de Tesorería

- Realizar la activación en el sistema para que los diferentes puntos de la empresa puedan acceder al cobro.
- Realizar el cierre de caja en el sistema.
- Verificar con el Jefe de Tesorería que los valores correspondientes se encuentren acreditados en la cuenta de Etapa.
- Recibir los comprobantes de depósito en la cuenta de Etapa EP y las notas de crédito de las Entidades Bancarias.

Cód.: GRC03-01		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación	
<ul style="list-style-type: none"> • Custodiar y ordenar la documentación recibida y coordinar con el Asistente de Facturación la marcación del cliente. • Validar la información recibida de la entidad Financiera. • Enviar a Facturación el listado de los Clientes que solicitaron el débito. • Enviar los listados físicos a las Entidades Financieras para que se realicen los débitos recurrentes. • Realizar el cuadro entre el reporte de débito y el monto acreditado en las cuentas de la Empresa por concepto de Débitos Bancarios a Clientes. • Realizar el cuadro de la información recibida contra el reporte y contra el sistema de depósitos. • Verificar y determinar el motivo del descuadre entre información recibida contra el reporte y contra el sistema de depósitos. • Realizar la gestión correspondiente con el involucrado para regularizar el descuadre. • Realizar la contabilización ingresando los documentos respectivos en el sistema (papeletas de depósitos, vouchers, transferencias, Pago Sector Público, etc) • Imprimir el Resumen de Depósitos de Ingresos y adjuntar los comprobantes respectivos y enviarlo a Contabilidad y a Tesorería. <p>Recaudador</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir los valores del Cliente e ingresarlos en el sistema. • Imprimir la factura y entregarla al Cliente. • Realizar un depósito parcial de caja, contando el dinero y llenando una papeleta de depósito con el valor recibido (De efectivo y de cheque) para enviarlo con el blindado • Reunir todos los valores recibidos por las cajas con sus respectivas papeletas y la entrega al Proveedor (Blindado) 		

Cód.: GRC03-01		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación	

- Introducir el dinero en la tula realizando el conteo total de valores a depositar y cerrar la misma con el respectivo sello de seguridad.
- Llenar el Recibo de Remesa con el valor total de efectivo y de cheques y solicitar la firma del Proveedor (Blindado) y sello y firma el recibo.
- Entregar el recibo Original al Proveedor y archivar la copia.
- Realizar el depósito final de la jornada y entregarlo al Proveedor (Blindado).
- Ingresar los valores en el sistema.
- Imprimir la factura y entregarla al Cliente o al Jefe de Recaudación.
- Realizar el recorrido para la recolección de monederos.
- Entregar las alcancías recolectadas al Supervisor de Monederos.
- Colocar el dinero recaudado por alcancía en la máquina contadora de monedas.
- Clasificar las monedas por denominación en presencia del Supervisor de Monederos.
- Entregar las monedas extranjeras o de otras denominaciones de monedas fraccionarias no aceptadas al Supervisor de Monederos.
- Separar los valores que serán entregados a las diferentes agencias como canje.
- Preparar las alcancías con sus respectivos cinturones para los futuros recorridos.
- Imprimir el cierre diario del sistema.
- Llenar el formato Detalle de Recaudaciones y enviarlo junto con los comprobantes respectivos al Jefe de Recaudación.

Asistente de Tesorería (Pagaduría)

- Realizar el cuadro entre los respaldos y los valores recaudados.
- Emitir el comprobante de venta en el sistema, imprimirlo y entregarlo al Responsable del Programa de Uso Público.
- Introducir el dinero en la tula realizando el conteo total de valores a depositar y cerrar la misma con el respectivo sello de seguridad.

Cód.: GRC03-01		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación	

- Llenar el Recibo de Remesa con el valor total de efectivo y de cheques y solicitar la firma del Proveedor (Blindado) y sello y firma el recibo.
- Entregar los valores recaudados al Proveedor (Blindado)
- Entregar el recibo Original al Proveedor y archiva la copia.
- Enviar el catastro de recaudación al Jefe de Recaudación y los comprobantes de depósito.

Asistente de Facturación

- Realizar el registro del Cliente en el sistema.
- Generar los archivos, imprimir los listados y enviarlos a Recaudación.
- Enviar a las Entidades Financieras, los archivos digitales para que se realicen los débitos recurrentes.
- Imprimir las facturas de los clientes que cancelaron el valor indicado y enviarlas al Jefe de Recaudación.

8. PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZAS GRC03

8.1. SUBPROCESO DE RECAUDACIÓN GRC03-01

8.2. PROCEDIMIENTO DE RECAUDACIÓN EN EFECTIVO, TARJETAS DE CRÉDITO, CHEQUES Y TRANSFERENCIAS DEL SECTOR PÚBLICO (LOCALES PROPIOS, LOCALES TERCEARIZADOS, ENTIDADES BANCARIAS) GRC03-01-01

Recaudación en un local propio

Asistente de Tesorería (Recaudación)

11. Realizar la activación en el sistema para que los diferentes puntos de la empresa puedan acceder al cobro.

Cód.: GRC03-01		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación	

Cliente

12. Cancelar los valores correspondientes por los servicios que presta la empresa.

Recaudador

13. Recibir los valores del Cliente y registrar el pago en el Sistema.

14. Imprimir el recibo de caja y entregar al Cliente.

15. Realizar un depósito de lo recaudado hasta esa hora, contando el dinero y llenando una papeleta de depósito con el valor recibido (De efectivo y de cheque) y entregar al Recaudador designado.(En la mañana: medio día)

Recaudador (Asignado)

16. Reunir todos los valores recibidos en la mañana por los recaudadores con sus respectivas papeletas y la entregar al Proveedor (Blindado)

17. Introducir el dinero en la tula realizando el conteo total de valores a depositar y cierra la misma con el respectivo sello de seguridad.

18. Llenar el Recibo de Remesa con el valor total de efectivo y de cheques y solicitar la firma del Proveedor (Blindado) y sello.

19. Entregar dinero al Proveedor (Blindado).

Proveedor (Blindado)

20. Llenar, firmar y sellar el Recibo de Remesa.

Recaudador (Asignado)

21. Entregar el recibo Original al Proveedor (Blindado) y archivar la copia.

Se repetirán las mismas actividades al final de la jornada laboral ya con el depósito total de lo recaudado en el día. (Repetir actividades de la 5 hasta la 11).

22. Realizar cierre de caja diario.

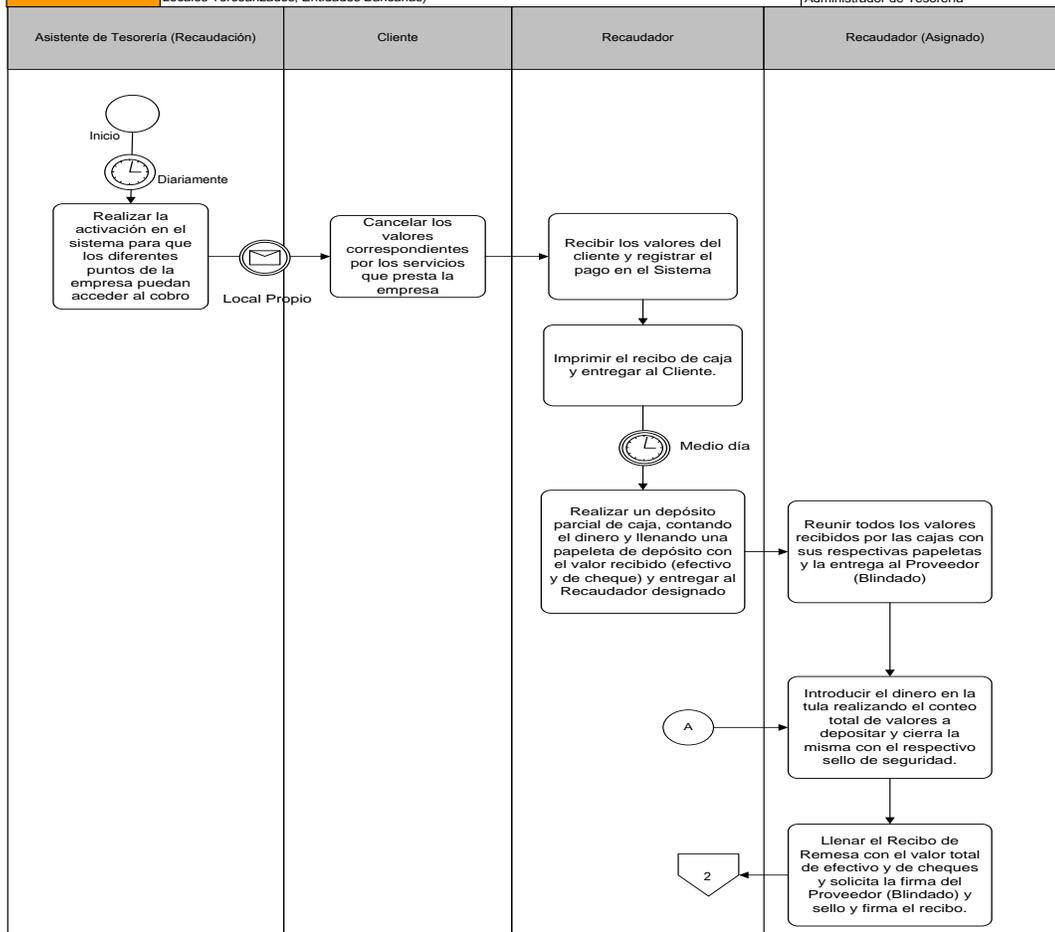
23. Entregar comprobantes de depósito a Asistente de Tesorería (Recaudación).

Cód.: GRC03-01		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación	
<p>Asistente de Tesorería (Recaudación)</p> <p>24. Recibir comprobantes de depósito. Continuar con el Procedimiento de Cierre de Caja por Período GRC03-01-04. FIN</p> <p>Local Tercerizado</p> <p>25. Realizar el cierre de caja diario.</p> <p>26. Realizar el depósito de los valores recaudados en la cuenta de Etapa EP.</p> <p>27. Entregar los comprobantes de depósitos correspondientes al Asistente de Tesorería (Recaudación).</p> <p>Asistente de Tesorería (Recaudación)</p> <p>28. Recibir los comprobantes de depósito. Continuar con el Procedimiento de Cierre de Caja por Período GRC03-01-04. FIN</p> <p>Entidad Bancaria</p> <p>29. Realizar cierre de caja diario.</p> <p>30. Acreditar los valores correspondientes a la recaudación en las cuentas que la empresa mantiene en cada Entidad Bancaria.</p> <p>31. Enviar las correspondientes Notas de Crédito al Área de Recaudación.</p> <p>Asistente de Tesorería (Recaudación)</p> <p>32. Recibir las notas de crédito. Continuar con el Procedimiento de Cierre de Caja por Período GRC03-01-04. FIN</p>		

Cód.: GRC03-01		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación	

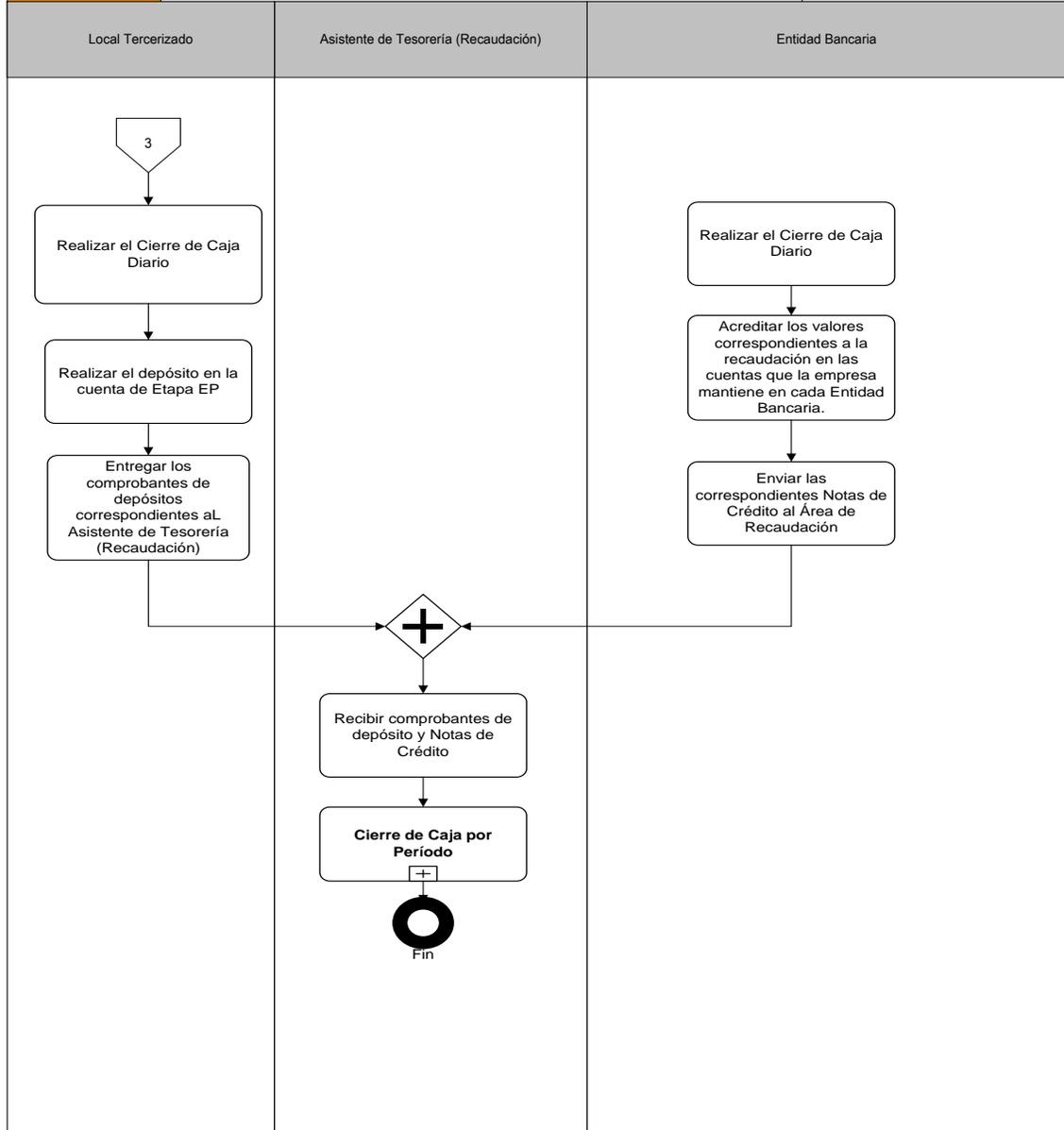
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE RECAUDACIÓN EN EFECTIVO, TARJETAS DE CRÉDITO, CHEQUES Y TRANSFERENCIAS DEL SECTOR PÚBLICO (LOCALES PROPIOS, LOCALES TERCEARIZADOS, ENTIDADES BANCARIAS) GRC03-01-01

Macroproceso:	Gestión de Relación con el Cliente	
Proceso:	Gestión de Cobranzas	
Subproceso:	Recaudación	Código: GRC03-01-01
Procedimiento:	Recaudación en Efectivo, Tarjetas de Crédito, Cheques y Transferencias del Sector público (Locales Propios, Locales Tercearizados, Entidades Bancarias)	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Tesorería



Cód.: GRC03-01		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación	

Macroproceso:	Gestión de Relación con el Cliente	
Proceso:	Gestión de Cobranzas	
Subproceso:	Recaudación	Código: GRC03-01-01
		Versión: 2.0
Procedimiento:	Recaudación en Efectivo, Tarjetas de Crédito, Cheques y Transferencias del Sector público (Locales Propios, Locales Tercearizados, Entidades Bancarias)	Responsable: Administrador de Tesorería



Cód.: GRC03-01		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación	

8.2.1.PROCEDIMIENTO DE RECAUDACIÓN POR TRANSFERENCIAS Y DEPÓSITOS – GRC03-01-02

Cliente

1. Comunicar al Asistente de Tesorería (Recaudación) por correo electrónico que se canceló el valor detallando los datos correspondientes.

Asistente de Tesorería (Recaudación)

2. Preguntar al Administrador de Tesorería si se encuentran acreditados los valores correspondientes en la cuenta de Etapa.

Administrador de Tesorería

3. Verificar si encuentran acreditados los valores correspondientes en la cuenta de Etapa.

Si los valores se encuentran acreditados: Continuar con la actividad 4.

Si los valores se no encuentran acreditados: Notificar por correo electrónico que los valores correspondientes no se encuentran acreditados. **FIN.**

4. Notificar por correo electrónico que los valores correspondientes si se encuentran acreditados.

Asistente de Tesorería (Recaudación)

5. Recibir notificación y entregar los respaldos correspondientes para que se imprima la factura respectiva, todo esto a recaudador.

Recaudador

6. Recibir respaldos e ingresar los valores y afectar en Sistema.
7. Imprimir el recibo de caja y entregar al Cliente o al Asistente de Tesorería (Recaudación)

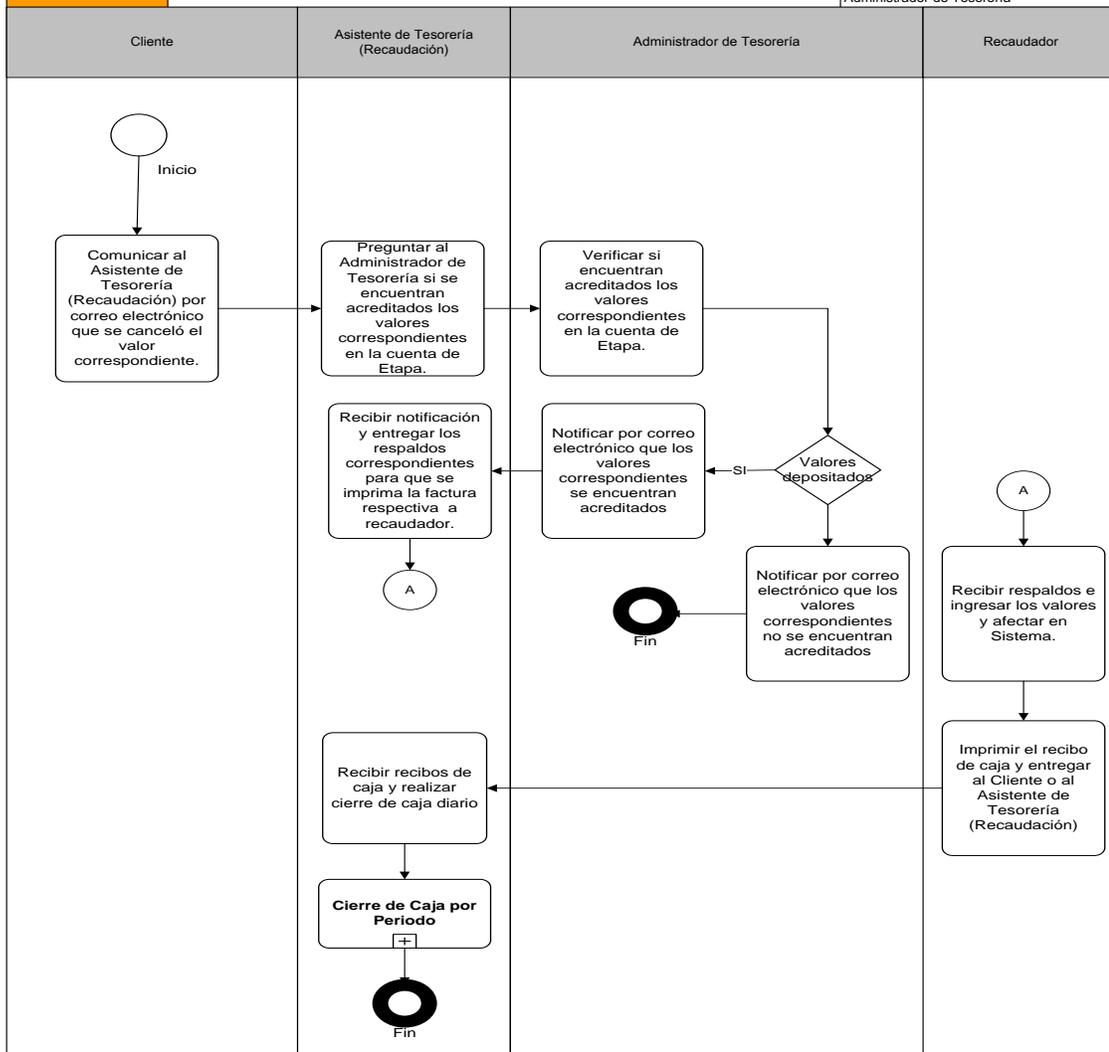
Asistente de Tesorería (Recaudación)

33. Recibir recibos de caja y realizar cierre de caja diario. Continuar con el Procedimiento de Cierre de Caja por Período **GRC03-01-04. FIN**

Cód.: GRC03-01		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación	

FLUJOGRAMA PROCEDIMIENTO DE RECAUDACIÓN POR TRANSFERENCIAS Y DEPÓSITOS GRC03-01-02

Macroproceso:	Gestión de Relación con el Cliente	
Proceso:	Gestión de Cobranzas	
Subproceso:	Recaudación	Código: GRC03-01-02
Procedimiento:	Recaudación de Transferencias y Depósitos	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Tesorería



Cód.: GRC03-01		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación	

8.2.2. PROCEDIMIENTO DE RECAUDACIÓN POR DÉBITO RECURRENTE – GRC03-01-03

Cliente

1. Solicitar el cobro del servicio mediante un débito recurrente.

Agente de Servicios / Asesor Comercial

2. Verificar si desea el débito respectivo por cuenta de Etapa EP o en Entidad Financiera

Si el Cliente solicita a Etapa EP el débito: llenar el formulario Autorización de Débito por Consumos Mensuales. Continuar con la actividad 3.

Si el Cliente solicita el débito a una Entidad Financiera: llenar la autorización de débito. Ir a la actividad 16.

3. Verificar la información proporcionada por el Cliente corroborándola con el mismo
4. Entregar el formulario al Administrador de Servicios

Administrador de Servicios

5. Recibir y revisar formulario:

Si el formulario es correcto: Enviar mediante memorando a Analista de Tesorería (Débitos) el formulario adjuntando los documentos respectivos. Continuar con la actividad 6.

Si el formulario es incorrecto: Remitir a Agente de Servicios/ Asesor Comercial para que realice las debidas correcciones. Regresar a la actividad 4.

Analista de Tesorería (Débitos)

6. Recibir y revisar la documentación recibida en cuanto a aspectos de forma y fondo.

Cód.: GRC03-01		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación	
<p>Si existen errores en la documentación, elabora un oficio detallando las novedades y lo entrega al Administrador de Tesorería. Continuar con la actividad 7.</p> <p>Si no existen errores: Preparar un memorando y el archivo digital y lo entrega al Administrador de Tesorería. Ir a la actividad 10.</p> <p>Administrador de Tesorería</p> <p>7. Firmar y enviar el memorando a Subgerencia de Ventas adjuntando la documentación que presenta errores.</p> <p>Subgerencia de Ventas</p> <p>8. Recibir el memorando con errores y realizar las acciones pertinentes.</p> <p>9. Enviar mediante memorando al Administrador de Tesorería el formulario adjuntando los documentos respectivos. Regresar a la actividad 6.</p> <p>Administrador de Tesorería</p> <p>10. Firma el memorando y envía a las Entidades Bancarias.</p> <p>Entidad Financiera</p> <p>11. Validar e informar al Analista de Tesorería (Débito)</p> <p>Analista de Tesorería (Débitos)</p> <p>12. Recibe la confirmación, generar memorando y enviar a Administrador de Tesorería.</p> <p>Administrador de Tesorería</p> <p>13. Recibir, firma el memorando y enviar el archivo digital de los clientes que solicitaron el débito recurrente al Asistente de Tesorería (Recaudación) y a funcionarios de Facturación.</p> <p>Asistente de Tesorería (Recaudación)</p> <p>14. Recibir el memorando de manera digital y física, custodiar y ordenar la documentación recibida.</p>		

Cód.: GRC03-01		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación	

Entidad Financiera

15. Enviar al Asistente de Tesorería (Recaudación) un oficio adjuntando el listado de los Clientes que solicitaron el débito.

Asistente de Tesorería (Recaudación)

16. Recibir y validar la información recibida de la entidad Financiera.

Si existen errores: Corregir el mismo o devuelve a la entidad Financiera para su corrección.

Si no existen errores: Enviar a Facturación el listado de los Clientes que solicitaron el débito. Continuar con la actividad 18.

Asistente de Facturación

17. Realizar el registro del Cliente en el sistema.

18. Generar los archivos, imprimir dos listados y enviar una copia a Recaudación y otra a la Entidad Financiera.

19. Enviar a las Entidades Financieras, los archivos digitales para que se realicen los débitos recurrentes.

Entidad Financiera

20. Realizar el débito a las personas indicadas en los listados de acuerdo a los plazos y condiciones establecidas en los convenios.

21. Acreditar la suma total de los débitos a la cuenta de la Empresa.

22. Emitir un reporte de novedades de los débitos, con los valores procesados y no procesados y lo envía a Recaudación con el respaldo de la acreditación en las cuentas de la Empresa.

Asistente de Tesorería (Recaudación)

23. Realizar el cuadro entre el reporte de débito y el monto acreditado en las cuentas de la Empresa por concepto de Débitos Bancarios a Clientes.

24. Solicitar a Facturación el proceso de Recaudación.

Cód.: GRC03-01		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Gestión de Cobranzas	Fecha:
Subproceso	Recaudación	

Asistente de Facturación

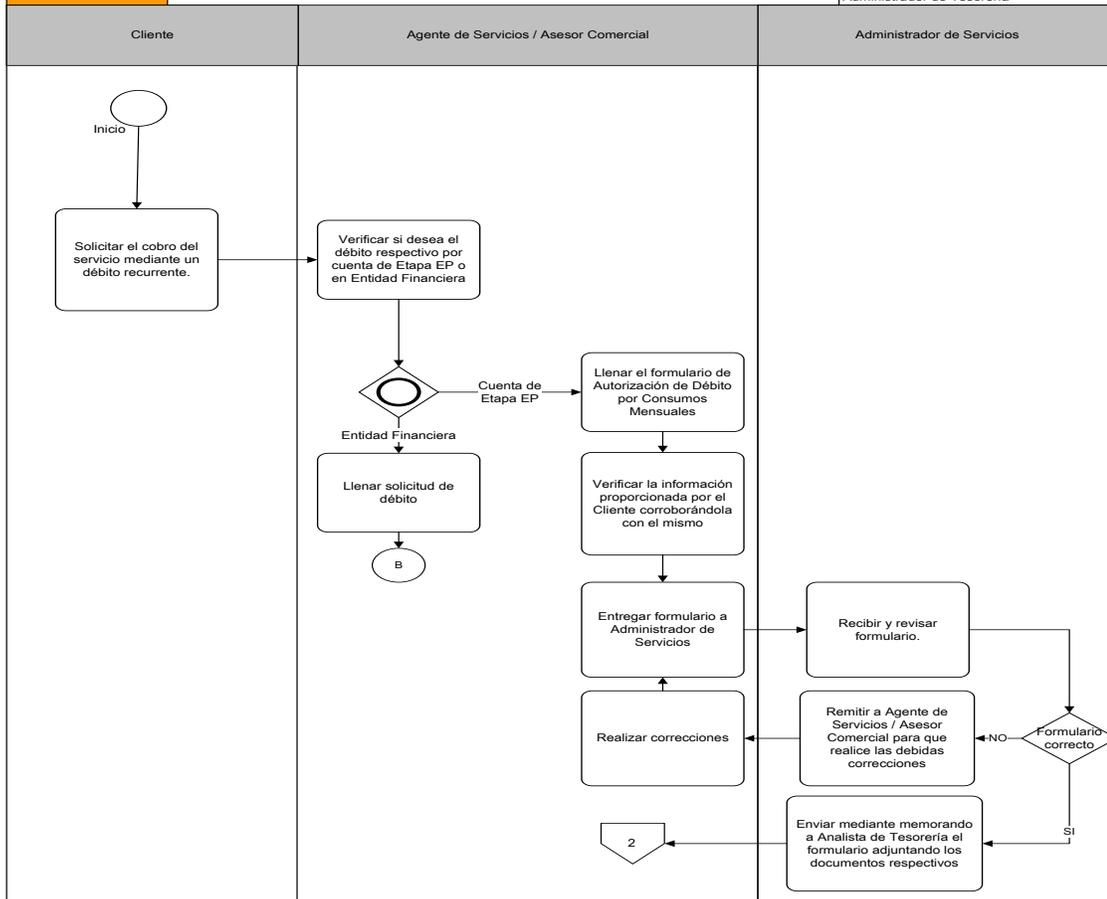
25. Realizar el proceso de Recaudación e informar a Asistente de Tesorería (Recaudación)

Asistente de Tesorería (Recaudación)

26. Recibir confirmación de procesos de Recaudación. Continuar con el Procedimiento de Cierre de Caja por Período **GRC03-01-04. FIN**

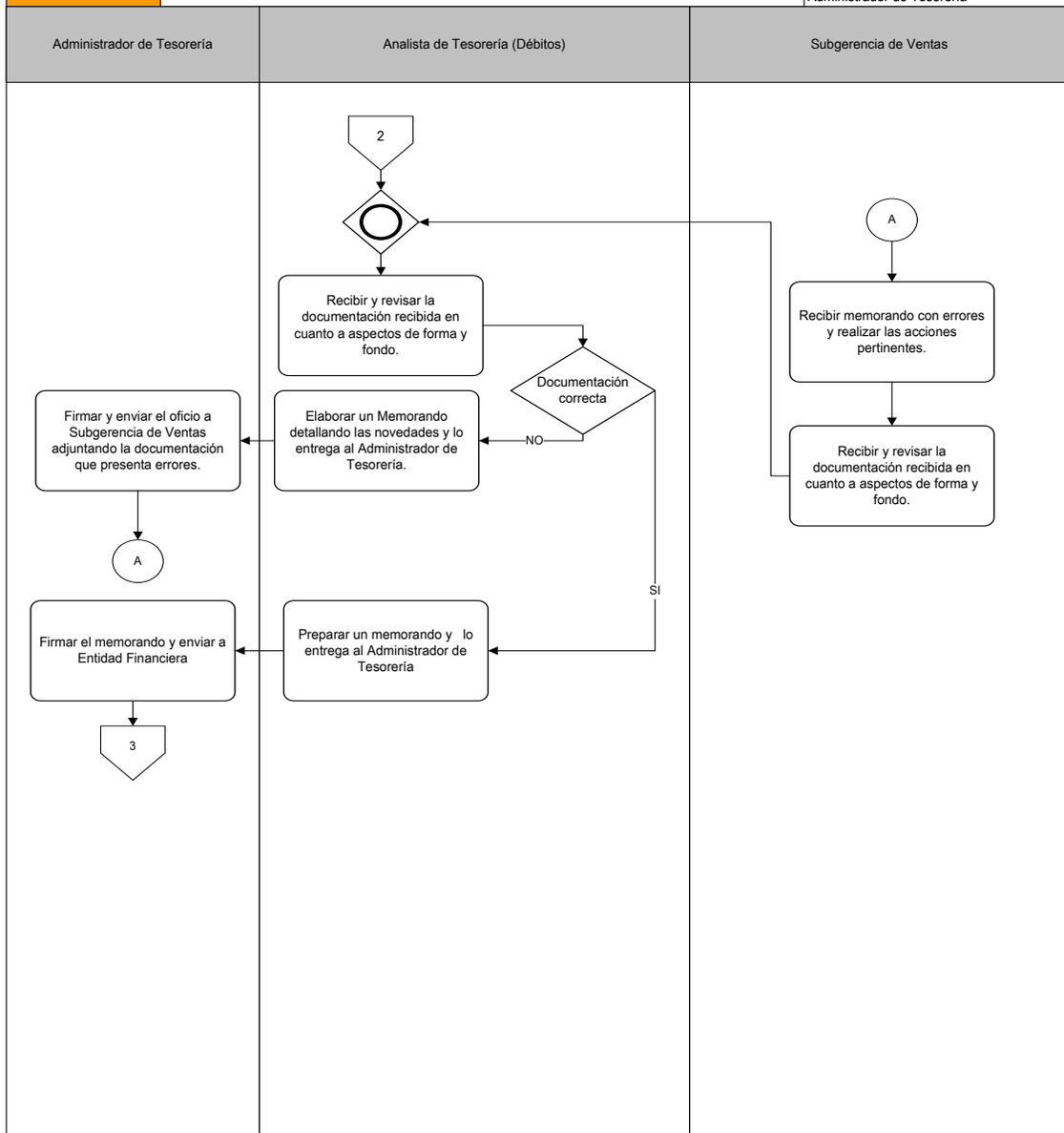
FLUJOGRAMA DE DÉBITO RECURRENTE GRC03-01-03

Macroproceso:	Gestión de Relación con el Cliente	
Proceso:	Gestión de Cobranzas	
Subproceso:	Recaudación	
Procedimiento:	Recaudación por Débito Recurrente	
		Código: GRC03-01-03
		Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Tesorería



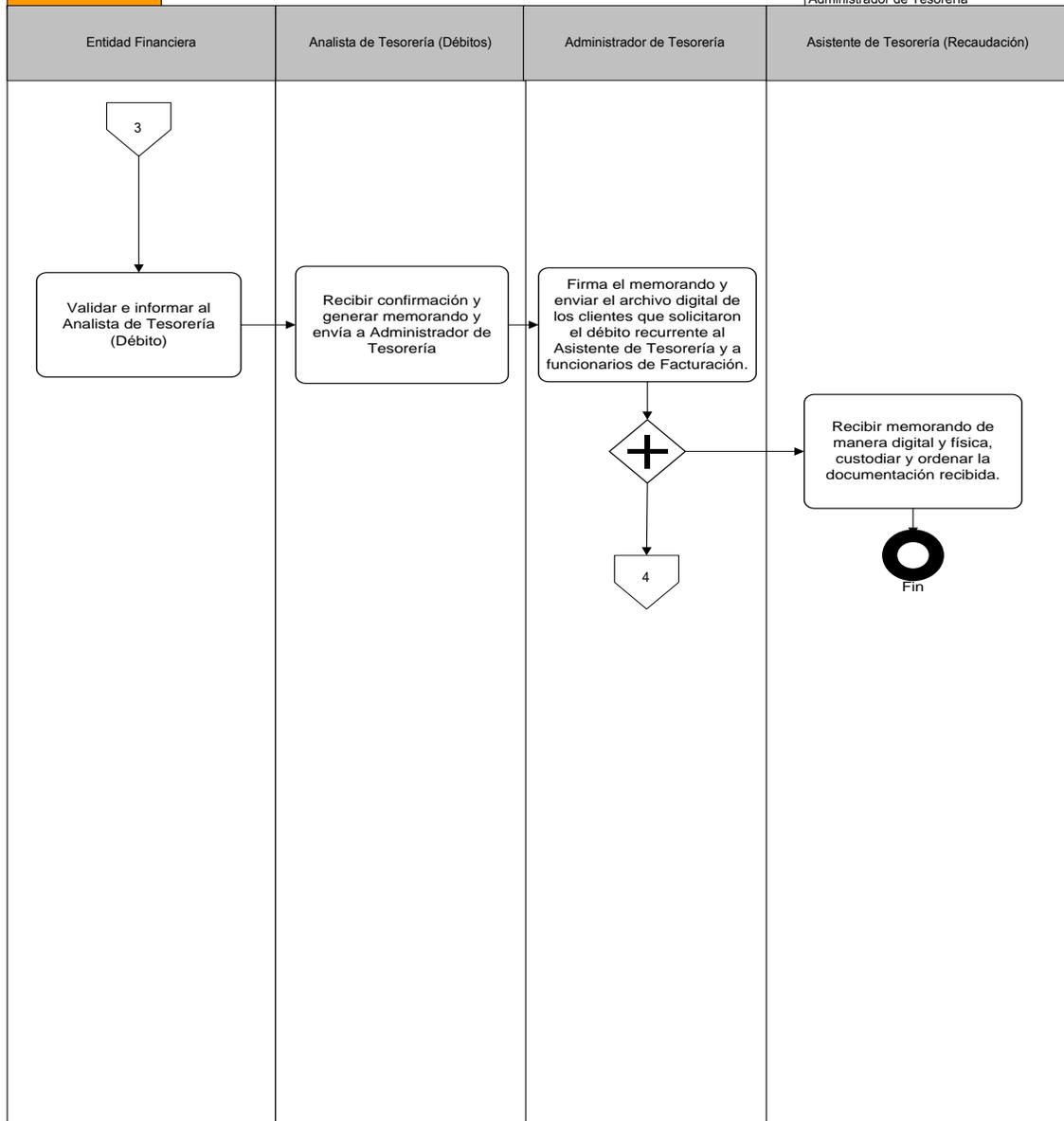
Cód.: GRC03-01		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación	

Macroproceso:	Gestión de Relación con el Cliente	
Proceso:	Gestión de Cobranzas	
Subproceso:	Recaudación	Código: GRC03-01-03
Procedimiento:	Recaudación por Débito Recurrente	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Tesorería



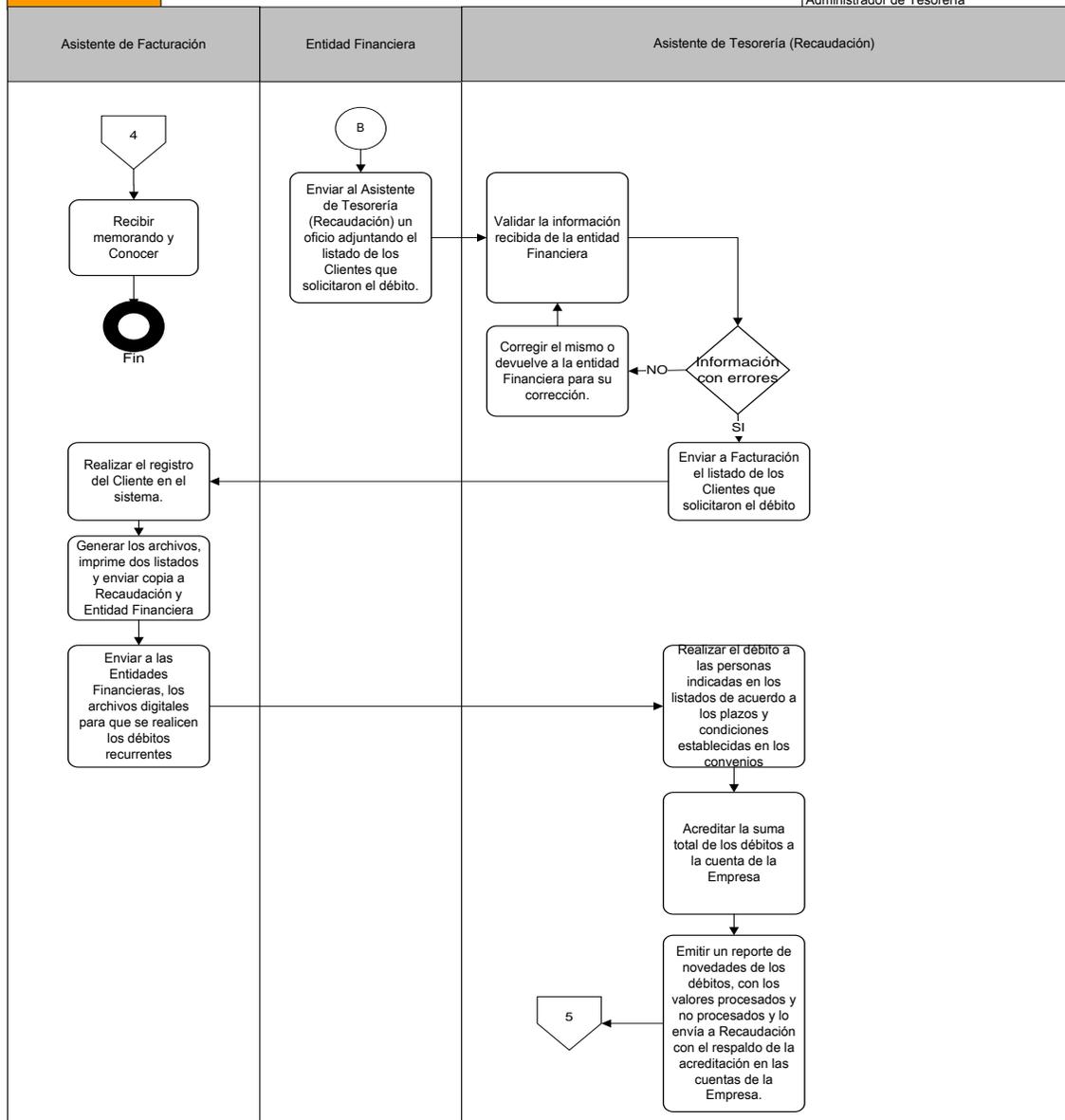
Cód.: GRC03-01		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación	

Macroproceso:	Gestión de Relación con el Cliente	
Proceso:	Gestión de Cobranzas	
Subproceso:	Recaudación	Código: GRC03-01-03
Procedimiento:	Recaudación por Débito Recurrente	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Tesorería



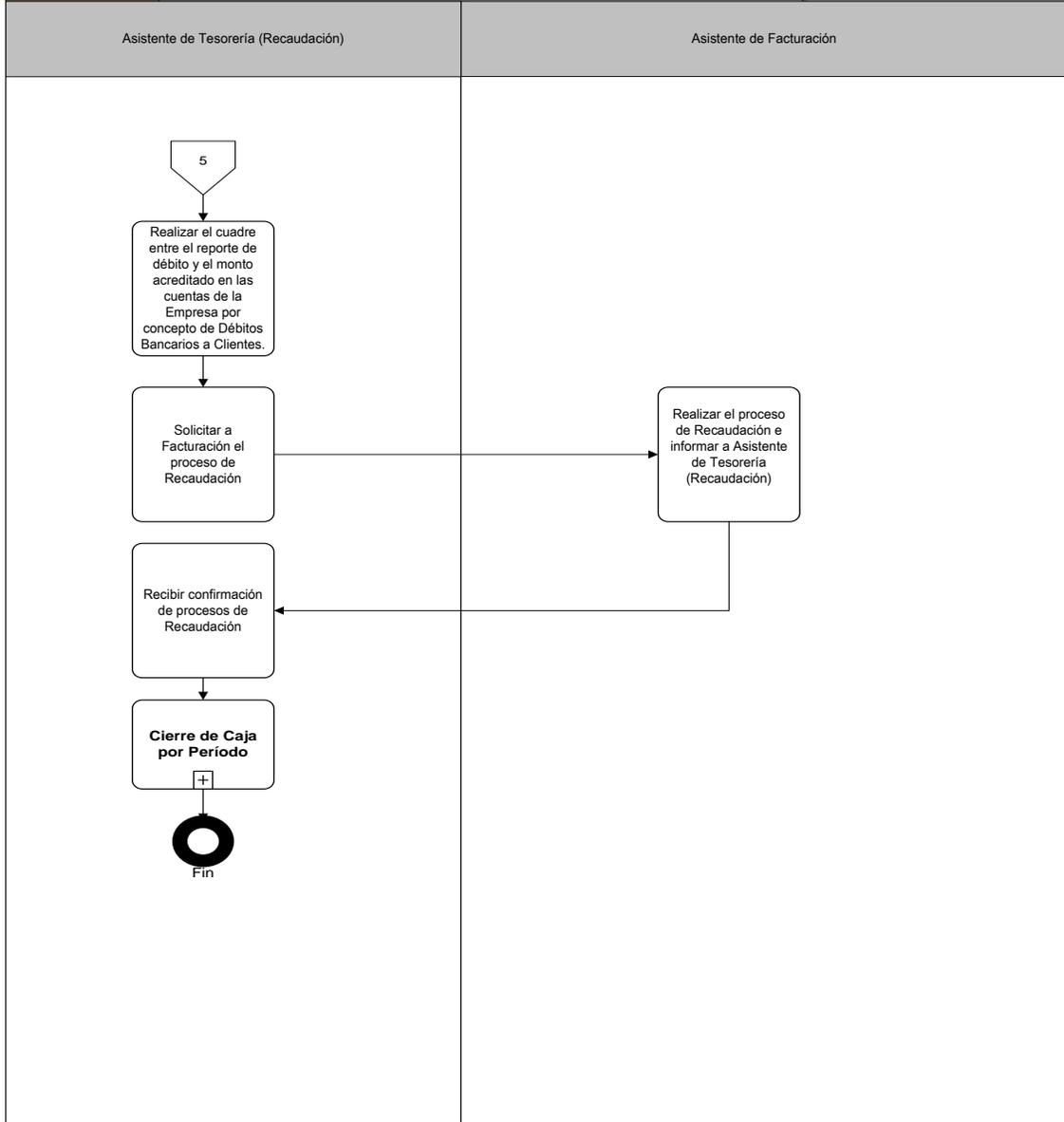
Cód.: GRC03-01		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación	

Macroproceso:	Gestión de Relación con el Cliente	
Proceso:	Gestión de Cobranzas	
Subproceso:	Recaudación	
Procedimiento:	Recaudación por Débito Recurrente	
		Código: GRC03-01-03
		Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Tesorería



Cód.: GRC03-01		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Gestión de Cobranzas	Fecha:
Subproceso	Recaudación	

Macroproceso:	Gestión de Relación con el Cliente	
Proceso:	Gestión de Cobranzas	
Subproceso:	Recaudación	Código: GRC03-01-03
Procedimiento:	Recaudación por Débito Recurrente	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Tesorería



Cód.: GRC03-01		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación	

8.2.3. PROCEDIMIENTO DE CIERRE DE CAJA POR PERÍODO– GRC03-01-04

Recaudador

1. Imprimir el cierre diario del sistema.
2. Llenar el formato Detalle de Recaudaciones y lo envía junto con los comprobantes de depósito respectivos al Asistente de Tesorería (Recaudación).

Analista de Tesorería (Recaudación)

3. Recibir información e imprimir el Reporte Catastro por Cajero
4. Validar con la información recibida por cada cajero

Entidad Financiera / Locales Tercerizados/Locales Propios

5. Enviar los comprobantes de depósitos al Analista de Tesorería (Recaudación). Según plazo establecido en cada convenio.

Analista de Tesorería (Recaudación)

6. Recibir comprobantes y realizar el cuadro por cada uno de los locales de recaudación de la empresa por los diferentes canales de recaudación, esto con la información recibida contra el reporte y contra el sistema de depósitos.

Si no cuadra: Verificar y determina el motivo del descuadre, realizar la gestión correspondiente con el involucrado para regularizar el descuadre.

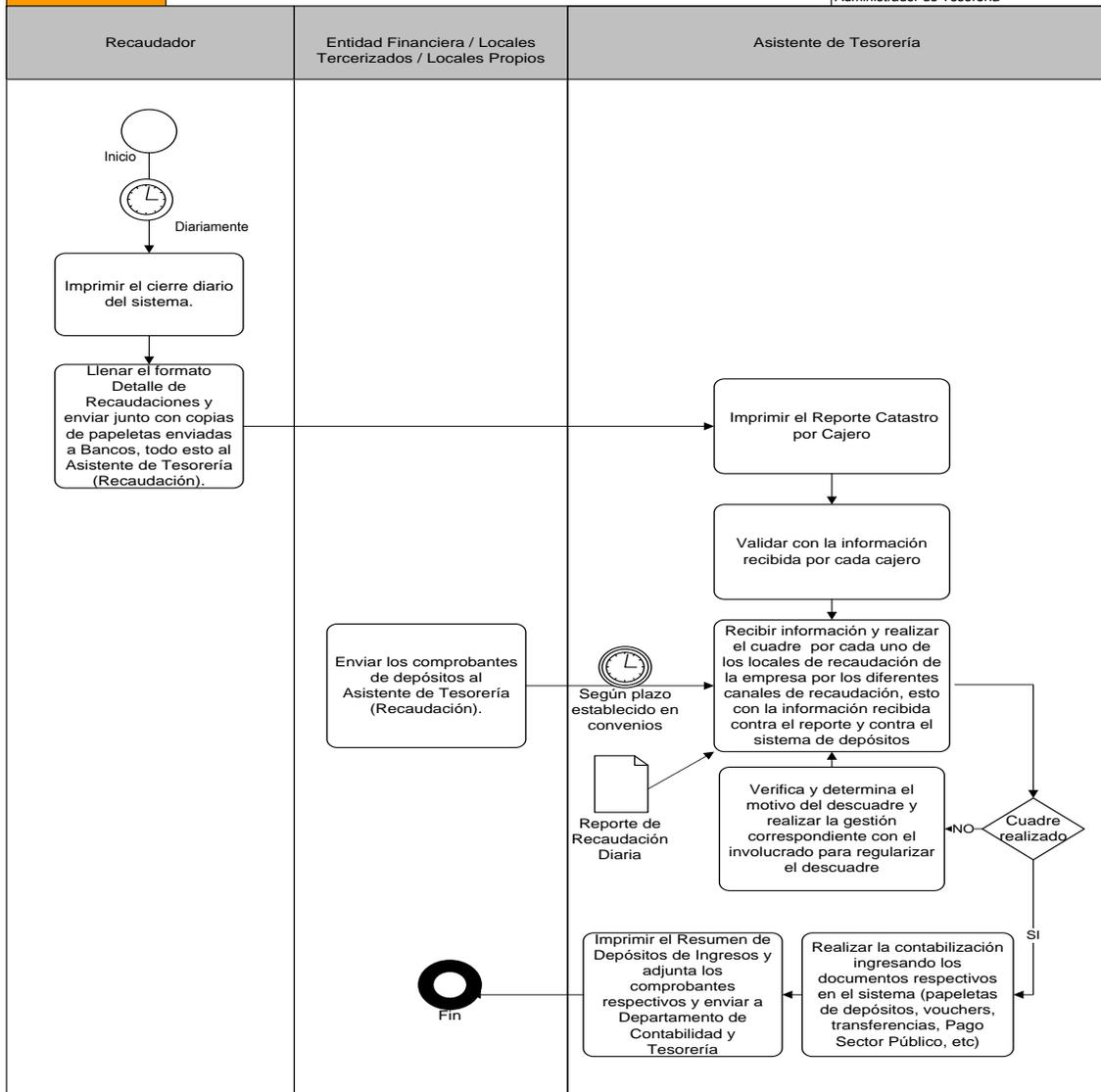
Si cuadra: Realizar la contabilización ingresando los documentos respectivos en el sistema (papeletas de depósitos, vouchers, transferencias, Pago del Sector Público, etc)

7. Imprimir el Resumen de Depósitos de Ingresos y adjunta los comprobantes respectivos y lo enviar a Departamento de Contabilidad y a Departamento de Tesorería. **FIN**

Cód.: GRC03-01		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación	

FLUJOGRAMA DE CIERRE DE CAJA POR PERÍODO GRC03-01-03

Macroproceso:	Gestión de Relación con el Cliente	
Proceso:	Gestión de Cobranzas	
Subproceso:	Recaudación	Código: GRC03-01-04
Procedimiento:	Cierre de Caja por Período	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Tesorería



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y
FLUJOGRAMAS**

GRC03 GESTIÓN DE COBRANZAS

**GRC03-06- RECAUDACIÓN POR COMERCIALIZACIÓN DE
ESPECIES VALORADAS**



Cód.: GRC03-06		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación por Comercialización de Especies Valoradas	

1. OBJETIVO DEL PROCESO

Registro de información oportuna y veraz de los valores recaudados del Parque Nacional Cajas.

2. ALCANCE

El alcance de este proceso inicia en la entrega de especies valoradas al responsable de uso público y termina en el depósito de valores en la cuenta de Empresa

3. GLOSARIO DE TERMINOS Y DEFINICIONES

- **Factura.-** Justificante fiscal de la entrega de un producto o de la provisión de un servicio, que afecta al obligado tributario emisor (el vendedor) y al obligado tributario receptor (el comprador).
- **Recaudación.-** Recaudación de especies valoradas por pernoctación.

4. POLÍTICAS, NORMAS Y/O REGULACIONES

- Código Tributario
- Código Civil
- Ordenanzas Municipales
- Acuerdos, Convenios
- Reglamentos
- Ley de Defensa al Consumidor

Cód.: GRC03-06		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación por Comercialización de Especies Valoradas	

- Ley de la Contraloría General del Estado
- Normas de Control Interno

5. INDICADORES DE EVALUACIÓN

Indicador de Proceso	
Código	Indicador
I01-GRC03-06	Saldo Periódico de Especies Valoradas
Indicador por Actividad	
Código	Indicador
IA-GRC03-06	Grado de Cumplimiento de la actividad
IA-GRC03-06	Grado de Cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso

6. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable por hacer seguimiento al cumplimiento del proceso, controlar el proceso, realizar mediciones y monitoreo, así como establecer puntos de control es el Administrador de Tesorería.

Cód.: GRC03-06		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación por Comercialización de Especies Valoradas	

7. RESPONSABILIDADES

Subgerencia Financiera

- Determinar las acciones a tomar con el fin de que la entrega de valores se la realice semanalmente.

Administrador de Tesorería

- Entrega de especies valoradas al responsable de Uso Público del Parque Nacional Cajas.
- Revisión de reportes semanales y firma de los mismos.

Asistente de Tesorería

- Recibe reportes de cobro del responsable de uso público con la factura correspondiente
- Registra las cantidades de especies vendidas, así como los valores correspondientes
- Informa vía correo electrónico a Contabilidad sobre las especies vendidas.
- Entrega los reportes a la Administradora de Tesorería para la revisión y firma correspondiente.

Pagaduría

- Recibe el dinero recaudado por el responsable de Uso público del Parque Nacional Cajas
- Realizar el cuadro entre los respaldos y los valores recaudados.
- Emitir el comprobante de venta en el sistema, imprimirlo y entregarlo al Responsable del Programa de Uso Público.

Cód.: GRC03-06		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación por Comercialización de Especies Valoradas	

- Se envía a depositar los valores facturados
- Se reporta al Asistente de Tesorería si existió alguna especie anulada.
- Enviar el catastro de recaudación al Jefe de Recaudación y los comprobantes de depósito.

Responsable del Programa de Uso Público

- Solicitar al Analista de Tesorería la entrega de especies valoradas.
- Firmar el Acta de Entrega - Recepción y retirar las especies valoradas.
- Distribuir las especies valoradas en los diferentes controles para la venta.
- Recaudar los valores correspondientes por la venta de especies valoradas en los diferentes controles.
- Entregar los valores recaudados y el respaldo de la venta a Pagaduría.
- Entregar los reportes de recaudación semanalmente a la Tesorería.

8. PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZAS GRC03

8.3.SUBPROCESO RECAUDACIÓN POR COMERCIALIZACIÓN DE ESPECIES VALORADAS GRC03-06

8.3.1. PROCEDIMIENTO DE RECAUDACIÓN POR COMERCIALIZACIÓN DE ESPECIES VALORADAS (PARQUE NACIONAL CAJAS) GRC03-06-01

Responsable de uso público

1. Solicitar al Administrador de Tesorería la entrega de especies valoradas.

Cód.: GRC03-06		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación por Comercialización de Especies Valoradas	

Administrador de Tesorería

2. Recibir solicitud y pedir a Asistente de Tesorería realizar el acta entrega recepción para entrega de especies valoradas

Asistente de Tesorería

3. Realizar el acta entrega recepción para entrega de especies valoradas y entregar al Administrador de Tesorería y al Responsable del Uso público

Administrador de Tesorería

4. Recibir el acta entrega recepción para entrega de especies valoradas y firmar.

Responsable de uso público

5. Recibir y firmar el Acta de Entrega - Recepción y retirar las especies valoradas.

Asistente de Tesorería

6. Recibir el acta entrega recepción firmada para entrega de especies valoradas firmada y archivar

Responsable de uso público

7. Distribuir las especies valoradas en los diferentes controles para la venta.

Controles de Venta

8. Recibir especies valoradas y recaudar valores
9. Enviar valores recibidos a Responsable de Uso Público.(Semanalmente)

Responsable de uso público

10. Recaudar los valores correspondientes por la venta de especies valoradas en los diferentes controles semanalmente
11. Entregar los valores en pagaduría

Cód.: GRC03-06		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación por Comercialización de Especies Valoradas	

Pagaduría

12. Recibir el dinero correspondiente a la recaudación semanal del Parque Nacional Cajas
13. Realizar el cuadro entre los respaldos y los valores recaudados.
14. Emitir el comprobante de venta en el sistema, imprimirlo y entregarlo al Responsable del Programa de Uso Público.
15. Enviar a depositar los valores facturados
16. Reportar al Asistente de Tesorería si existió alguna especie anulada.
17. Enviar el catastro de recaudación al Jefe de Recaudación y los comprobantes de depósito.

Responsable de uso público

18. Entregar los reportes de recaudación semanalmente al Asistente de Tesorería

Asistente de tesorería

19. Recibir y registrar las cantidades de especies vendidas, así como los valores correspondientes
20. Informar vía correo electrónico al Departamento de Contabilidad el cuadro de valores de las especies vendidas.
21. Entregar reportes recibidos y revisados a la Administradora de Tesorería para la revisión y firma correspondiente.

Administrador de Tesorería

22. Recibir reportes y revisar.
 - Si el reporte es correcto: Firmar reportes recibidos y enviar a Asistente de Tesorería. Continuar con la actividad 23.
 - Si el reporte es incorrecto: Enviar a Asistente de Tesorería para que realice las debidas correcciones. Regresar a la actividad 21.

Cód.: GRC03-06		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación por Comercialización de Especies Valoradas	

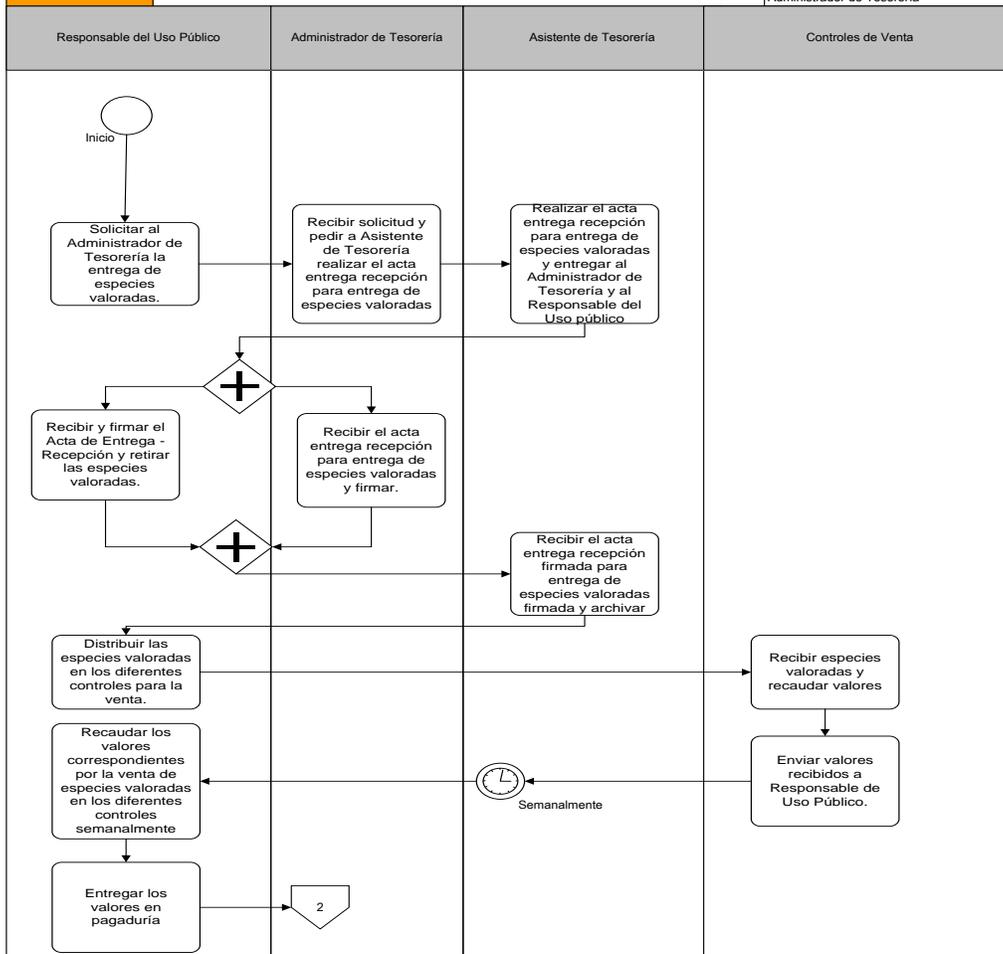
Asistente de Tesorería

23. Recibir reportes firmados, sacar copias, enviar a archivar y los archivos originales entregar a Responsable del Uso Público. **FIN**

Cód.: GRC03-06		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación por Comercialización de Especies Valoradas	

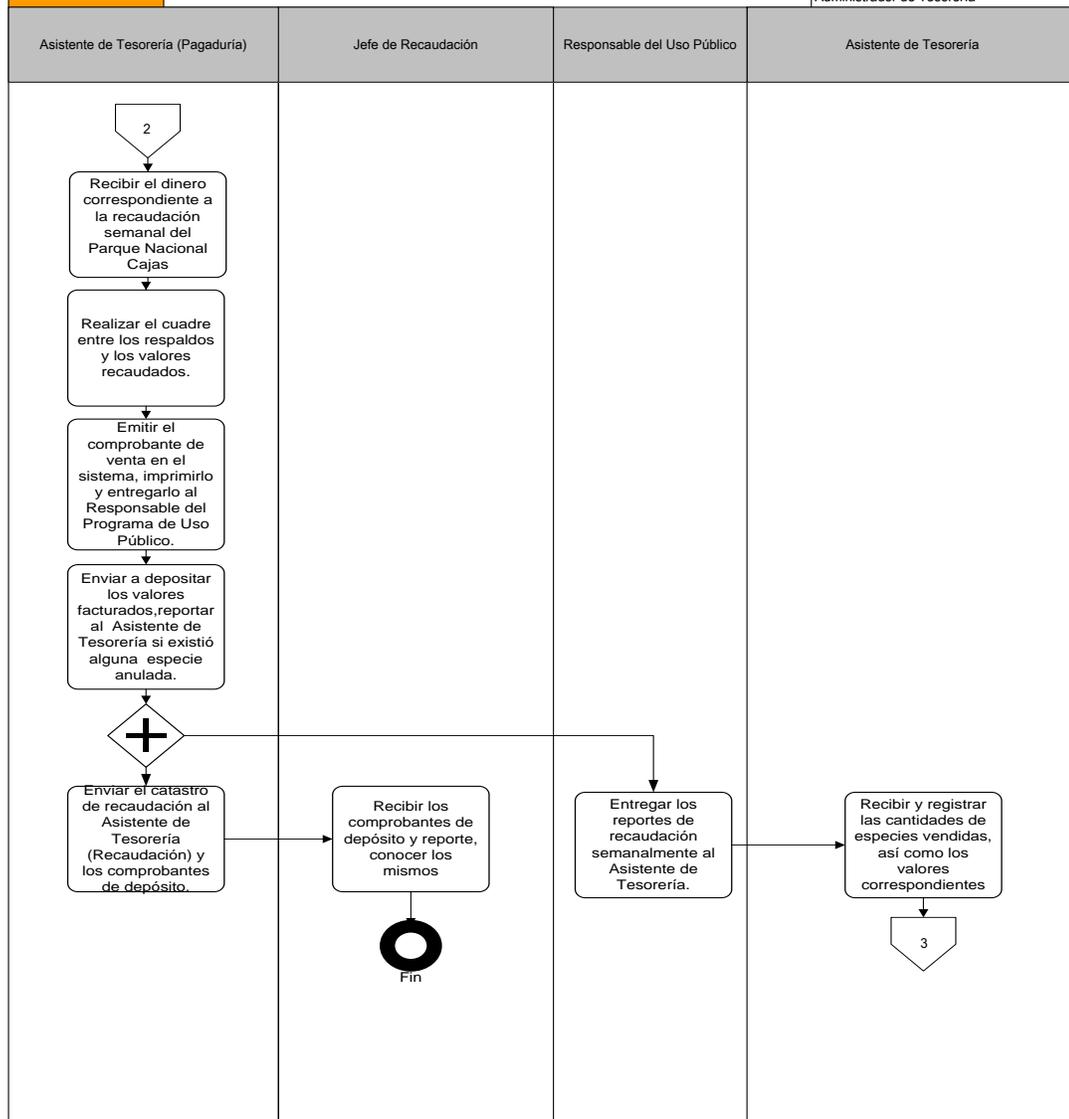
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE RECAUDACIÓN POR COMERCIALIZACIÓN DE ESPECIES VALORADAS (PARQUE NACIONAL CAJAS) GRC03-06-01

Macroproceso:	Gestión de Relación con el Cliente	
Proceso:	Gestión de Cobranzas	
Subproceso:	Recaudación por Comercialización de Especies Valoradas	Código: GRC03-06-01
Procedimiento:	Recaudación por Comercialización de Especies Valoradas (Parque Nacional Cajas)	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Tesorería



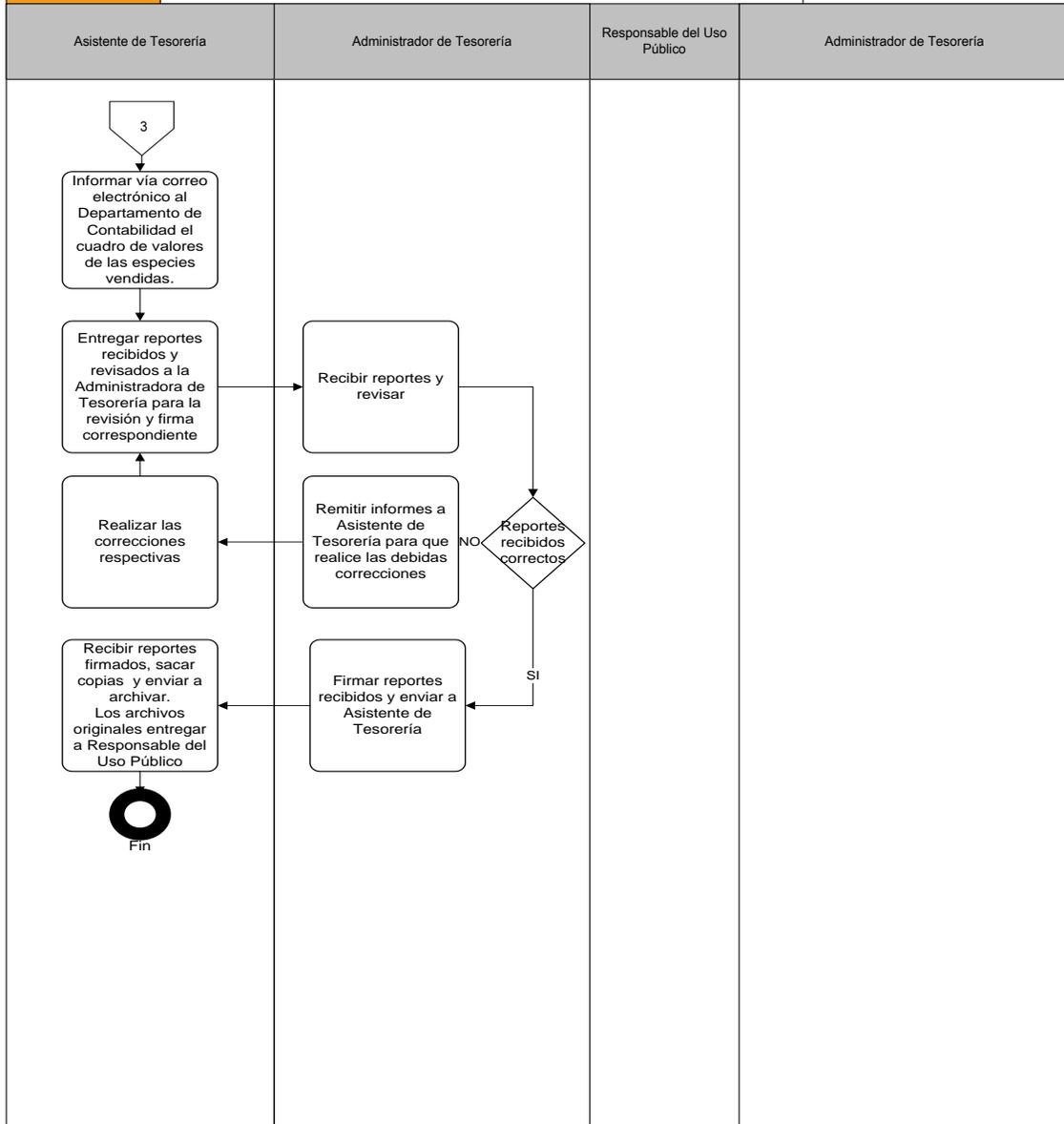
Cód.: GRC03-06		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Gestión de Cobranzas	Fecha:
Subproceso	Recaudación por Comercialización de Especies Valoradas	

Macroproceso:	Gestión de Relación con el Cliente	
Proceso:	Gestión de Cobranzas	
Subproceso:	Recaudación por Comercialización de Especies Valoradas	Código: GRC03-06-01
Procedimiento:	Recaudación por Comercialización de Especies Valoradas (Parque Nacional Cajas)	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Tesorería



Cód.: GRC03-06		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Gestión de Cobranzas	Fecha:
Subproceso	Recaudación por Comercialización de Especies Valoradas	

Macroproceso:	Gestión de Relación con el Cliente	
Proceso:	Gestión de Cobranzas	
Subproceso:	Recaudación por Comercialización de Especies Valoradas	Código: GRC03-06-01
Procedimiento:	Recaudación por Comercialización de Especies Valoradas (Parque Nacional Cajas)	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Tesorería



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y
FLUJOGRAMAS**

GRC03 GESTIÓN DE COBRANZAS

GRC03-07- RECAUDACIÓN POR TELEFONÍA PÚBLICA



Cód.: GRC03-07		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación por Telefonía Pública	

1. OBJETIVO DEL PROCESO

Recaudar los valores generados por los servicios de Telefonía Pública

2. ALCANCE

El alcance del presente proceso inicia en la entrega de formulario, llaves y alcancías para recorrido correspondiente y termina en el depósito de valores en la cuenta de Empresa.

3. GLOSARIO DE TERMINOS Y DEFINICIONES

- **Factura.-** Justificante fiscal de la entrega de un producto o de la provisión de un servicio, que afecta al obligado tributario emisor (el vendedor) y al obligado tributario receptor (el comprador).
- **Recaudación.-** Recaudación de teléfonos públicos
- **Alcancía.-** Especie de caja cerrada con una hendidura estrecha por donde se almacenan las monedas utilizadas en el teléfono.
- **Terminal:** Teléfono monedero

4. POLÍTICAS, NORMAS Y/O REGULACIONES

- Código Tributario
- Normas de Control Interno para Entidades del Sector Público
- Reglamentación interna de la Empresa
- Ley de la Contraloría General del Estado

Cód.: GRC03-07		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación por Telefonía Pública	

5. INDICADORES DE EVALUACIÓN

Indicador de Proceso	
Código	Indicador
I01-GRC03-07	Cumplimiento del Plan diario de Recaudación por Telefonía Pública
Indicador por Actividad	
Código	Indicador
I01-GRC03-07-01	Grado de Cumplimiento de la actividad
I01-GRC03-07-01	Grado de Cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso

6. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable por hacer seguimiento al cumplimiento del proceso, controlar el proceso, realizar mediciones y monitoreo, así como establecer puntos de control es el Administrador de Tesorería.

7. RESPONSABILIDADES

Subgerente Financiero

- Determinar las acciones a tomar con el fin de solucionar las inconsistencias presentadas durante la conciliación entre el reporte de CDRs, el Reporte de recaudación y los datos del sistema Millenium

Cód.: GRC03-07		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación por Telefonía Pública	
<p>Administrador de Tesorería</p> <ul style="list-style-type: none"> Revisar informes y validarlos. <p>Asistente de Tesorería (Recaudación)</p> <ul style="list-style-type: none"> Firmar el Acta Cambio de Efectivo. Entregar a cada Recaudador las monedas fraccionarias y retirar en billetes la misma cantidad. Realizar el depósito de los valores en billetes al Proveedor (Blindado) <p>Analista de Tesorería</p> <ul style="list-style-type: none"> Programar en el sistema los recorridos diarios para realizar la recaudación de monederos. Elaborar el formulario de recaudación de teléfonos públicos. Entregar al Recaudador las alcancías vacías y seguros y solicitar al mismo la firma del Acta Entrega - Recepción. Revisar que las alcancías se encuentren en perfecto estado. Supervisar y controlar la apertura de las alcancías y el conteo de las mismas. Realizar el depósito de las monedas extranjeras u otras denominaciones. Entregar las papeletas de depósito a Tesorería junto con un reporte de las mismas. Ingresar los resultados de la recaudación en el sistema y emitir la factura respectiva. Preparar los depósitos para entregarlos al Proveedor (Blindado). Entregar los valores separados para las agencias al Supervisor de Cajas. Solicitar al Supervisor de Cajas la firma del Acta Cambio de Efectivo y firmar la misma. Elaborar el reporte diario de recaudación. Enviar el reporte por correo electrónico a la Subgerencia Financiera, Tesorería y Contabilidad. 		

Cód.: GRC03-07		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación por Telefonía Pública	
<ul style="list-style-type: none"> • Enviar el catastro diario de recaudación y los comprobantes de depósitos al Jefe de Recaudación. <p>Recaudador</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recolectar los valores que se encuentran en los monederos de la empresa. • Responsable del buen manejo de las funciones encomendadas. <p>8. PROCESO DE GESTIÓN DE RECAUDACIÓN GR03-07-01</p> <p>8.1. SUBPROCESO RECAUDACIÓN POR TELEFONÍA PÚBLICA GR03-07</p> <p>8.1.1. PROCEDIMIENTO RECAUDACIÓN POR TELEFONÍA PÚBLICA GR03-07-01</p> <p>Analista de Tesorería</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar diariamente estado actual de monederos en el Sistema informático “Plataforma Millennium” para programar el recorrido. 2. Realizar la programación diaria con estados actuales de monederos, estos serán los recorridos para la recolección de monedas y alcancías, de acuerdo a los niveles de recaudación histórica de los teléfonos monederos 3. Llenar el formulario de “Recaudación de Teléfonos Públicos Inteligentes: Recorrido”, detallando el nombre del responsable, recaudador, fecha, número de formulario, hora de salida y llegada al recorrido, con los respectivos números de cinturones y alcancías, firmas de responsabilidad del Analista de Tesorería y del Recaudador. 4. Entregar al Recaudador las alcancías vacías con sus correspondientes cinturones, y solicitar al mismo la firma del Acta Entrega – Recepción en la Sección Monederos de llaves y alcancías 		

Cód.: GRC03-07		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación por Telefonía Pública	

Recaudador

5. Firmar el Acta de Entrega – Recepción en la Sección Monederos de llaves y alcancías.
6. Realizar recorridos a los teléfonos designados, retirar la alcancía llena y colocar la alcancía vacía, llenando el formulario con la hora y el número de cinturón de la alcancía que se retira, y de ser el caso alguna observación.
7. Entregar las alcancías recolectadas al Analista de Tesorería

Analista de Tesorería

8. Revisar que las alcancías y cinturones recolectados se encuentren en perfecto estado
 Si todo se encuentra en perfecto estado: Continuar con la actividad 9.
 Si todo no se encuentra en perfecto estado: Tomar acciones correctivas. Regresar a la actividad 8.
9. Firmar el acta de entrega recepción de llaves y alcancías comprobando que la cantidad que se entregó para el recorrido es el mismo que se recibe.
10. Supervisar y controlar la apertura de las alcancías y el conteo de las mismas.

Recaudador

11. Colocar el dinero recaudado por alcancía en la máquina contadora de monedas, la cual genera una tirilla en la que consta el detalle de monedas por denominación y el valor total.
12. Anotar detalle de monedas en el Formulario de Recaudación por Monederos.
13. Recoger las monedas y revisar por denominación en presencia del Analista de Tesorería.

Cód.: GRC03-07		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación por Telefonía Pública	
<p>Si las denominaciones de monedas fraccionarias en circulación son reconocidas en el Teléfono Público: continuar con la actividad 15</p> <p>Si encuentra monedas extranjeras o denominación fuera de circulación y/o denominaciones de monedas fraccionarias en circulación que no son reconocidas en el Teléfono Público: Registrar en bitácora las novedades encontradas y entregar las mismas al Analista de Tesorería. Ir a la actividad 36.</p> <p>Analista de Tesorería</p> <p>14. Recibir monedas y realizar trámite pertinente para cada una de ellas:</p> <p>Si encuentra monedas extranjeras o denominación fuera de circulación: Realizar reporte de novedades encontradas y enviar a Asistente de Tesorería junto con las monedas.</p> <p>Si encuentra monedas con denominaciones de monedas fraccionarias en circulación que no son reconocidas en el Teléfono Público: Realizar el depósito de las monedas de otras denominaciones y entregar las papeletas de depósito al Asistente de Tesorería junto con un reporte de las novedades encontradas</p> <p>Recaudador</p> <p>15. Entregar los formularios de Recaudación por monederos al Analista de Tesorería para el registro de los valores recaudados en archivo digital.</p> <p>16. Entregar las monedas para realizar la papeleta de depósito por el valor reportado.</p> <p>Analista de Tesorería</p> <p>17. Recibir y revisar los formularios de Recaudación por monederos para el registro de los valores recaudados en archivo digital.</p>		

Cód.: GRC03-07		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación por Telefonía Pública	

18. Imprimir el reporte “Historial de Cambio de Alcancía” del sistema Millenium y se compara con los terminales recaudados, que sean los mismos.
Si los terminales son correctos: Continuar con la actividad 19.

19. Si los terminales son incorrectos: Realizar cambio en archivo digital. Regresar a la actividad 18.

20. Ingresar los resultados de la recaudación en el sistema y emite las respectivas facturas.

21. Imprimir las facturas y el catastro.

22. Ingresar los números de cinturones de cada terminal que fue recaudado e indicar a Recaudador y separar monedas.

Recaudador

24. Separar los valores de las diferentes denominaciones que serán entregados a las diferentes agencias de la Empresa como canje para la entrega de vueltos a los clientes y entregar a analista de Tesorería las tulas respectivas, supervisado por Asistente de Tesorería (Recaudación) cantidades correctas. Entregar valores a Analista de Tesorería. Ir a la actividad 31.

25. Separar valores para enviar depósito en el vehículo blindado e introducir el dinero en la tula y cerrar la misma con el respectivo sello de seguridad. Entregar valores a Analista de Tesorería. Continuar con la actividad 26.

Analista de Tesorería

26. Recibir valores y llenar la papeleta de depósito para entregar al Proveedor (Blindado).

27. Llenar la papeleta de depósito de las monedas de otras denominaciones almacenadas en las alcancías para entregar al proveedor (Blindado) y enviar el depósito de las otras monedas que no será enviadas a Agencias.

Cód.: GRC03-07		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación por Telefonía Pública	
<p>28. Llenar el Recibo de Remesa con el valor total de efectivo y solicitar la firma del Proveedor (Blindado), sellar y firmar el recibo.</p> <p>Proveedor Blindado</p> <p>29. Llenar con datos de referenciales, firmar y sellar el Recibo de Remesa. FIN</p> <p>Analista de Tesorería</p> <p>30. Recibir valores separados y crear el acta de Cambio de Efectivo y papeleta de depósito de los valores a entregar, solicitar al Asistente de Tesorería (Recaudación) la firma del acta(entregar copia), además pedir sumillar papeleta.</p> <p>Asistente de Tesorería (Recaudación)</p> <p>31. Firma el Acta Cambio de Efectivo y sumillar papeleta de depósito, todo esto entregar a Analista de Tesorería.</p> <p>Analista de Tesorería</p> <p>32. Entregar los valores separados para las agencias al Asistente de Tesorería (Recaudación).</p> <p>Asistente de Tesorería (Recaudación)</p> <p>33. Recibir monedas fraccionarias y realizar canje por billetes con cajeros</p> <p>Cajero</p> <p>34. Recibir monedas y entregar el valor en billetes a Asistente de Tesorería (Recaudación)</p>		

Cód.: GRC03-07		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación por Telefonía Pública	

Asistente de Tesorería (Recaudación)

35. Recibir billetes y realizar el depósito de los valores en billetes al Proveedor (Blindado). **FIN**

Analista de Tesorería

36. Elabora el reporte diario de recaudación y enviar el reporte por correo electrónico al Asistente de Tesorería

37. Entrega las papeletas de depósito de los valores por monedas de diferentes denominaciones al Asistente de Tesorería junto con un reporte de las mismas y en caso de monedas extranjeras enviar para archivar.

Asistente de Tesorería

38. Recibir reportes y elaborar memorando dirigido al Departamento de Contabilidad para el registro contable de los valores depositados por las monedas recibidas de diferentes denominaciones

Administrador de Tesorería

34. Recibir, revisar

Si el memorando es correcto: Firmar y enviar a Administrador de Contabilidad.

Si el memorando es incorrecto: Remitir a Asistente de Tesorería para que realice las debidas correcciones. Regresar a la actividad 33.

Asistente de Tesorería

35. Realizar la conciliación mensual entre el reporte de recaudación (AS400), y los datos del sistema Millenium.

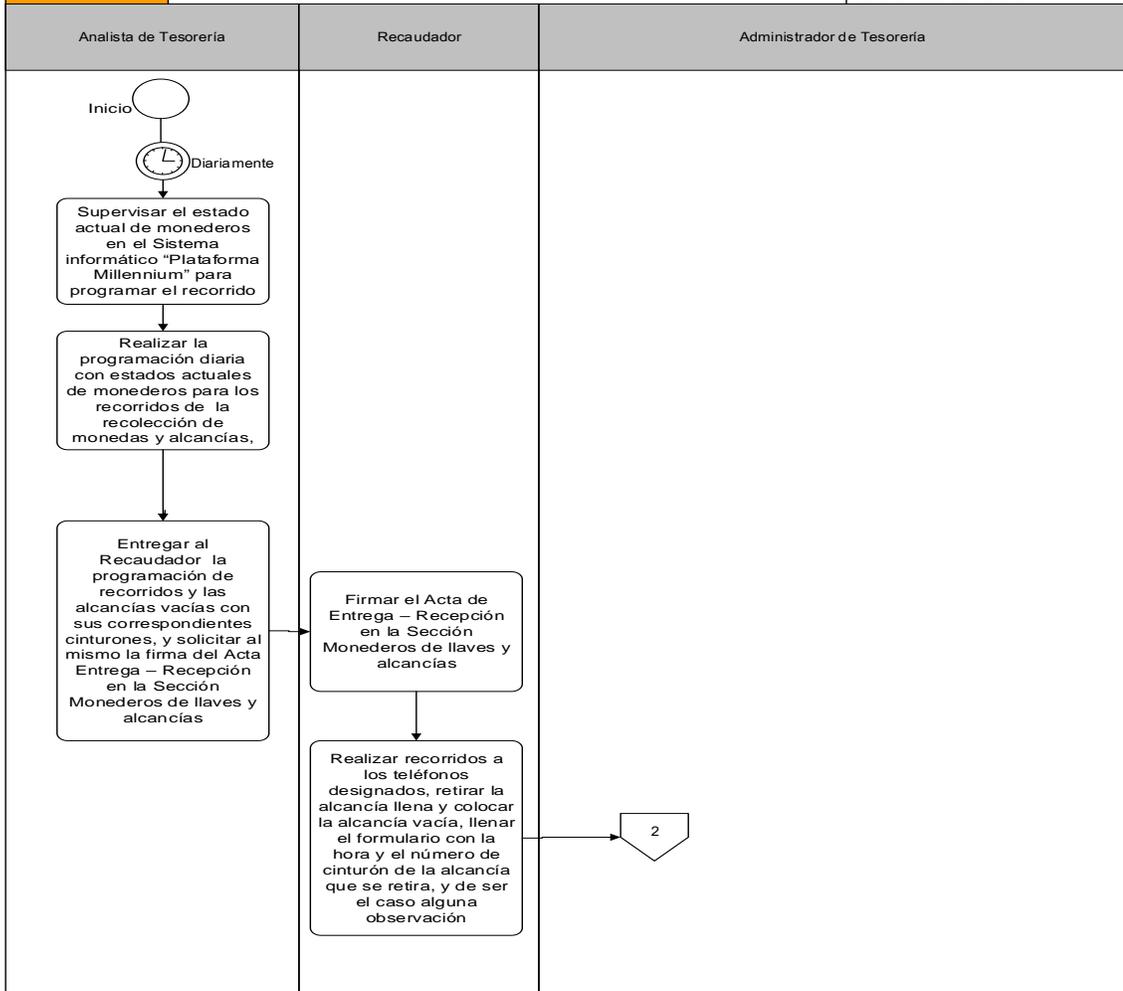
Si existen novedades: Solicitar al Centro Operativo se detalle dichas novedades, por correo electrónico.

Cód.: GRC03-07		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación por Telefonía Pública	
<p>Si no existen novedades: Continuar con la actividad 36.</p> <p>36. Realizar informe mensual y enviar a Administrador de Tesorería.</p> <p>Administrador de Tesorería</p> <p>37. Recibir, revisar informe mensual:</p> <p>Si el informe es correcto: Firmar y enviar a Subgerente Financiero. Continuar con la actividad 37.</p> <p>Si el informe es incorrecto: Remitir a Asistente de Tesorería para que realice las debidas correcciones. Regresar a la actividad 36.</p> <p>Subgerencia Financiera</p> <p>34. Recibir, revisar informe mensual:</p> <p>Si el informe es incorrecto: Remitir a Administrador de Tesorería para que realice las debidas correcciones. Regresar a la actividad 37.</p> <p>Si el informe es correcto: Conocer y determinar las acciones a tomar con el fin de solucionar las inconsistencias presentadas en el caso que existieren. FIN</p>		

Cód.: GRC03-07		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación por Telefonía Pública	

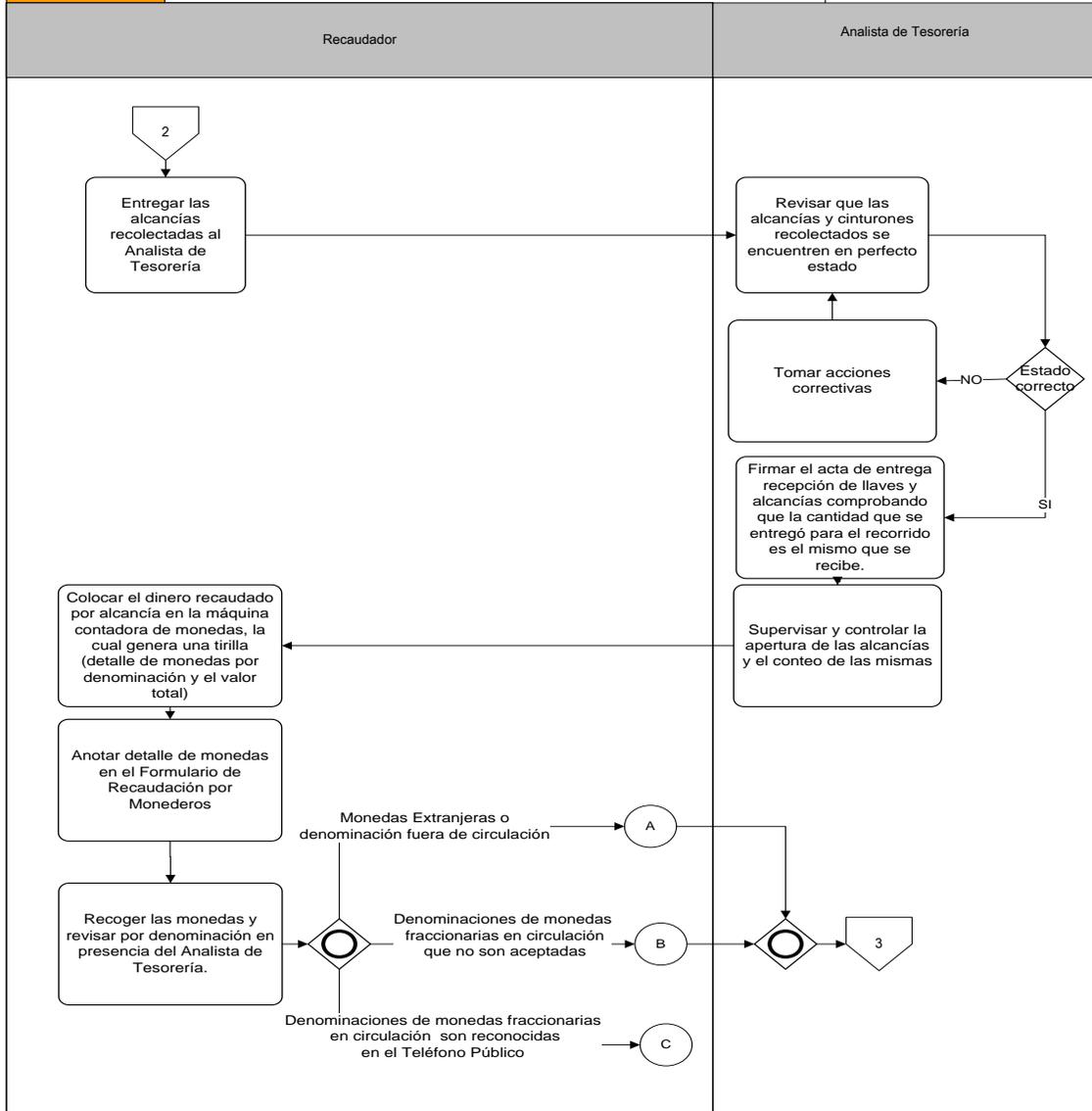
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE RECAUDACIÓN POR TELEFONÍA PÚBLICA – GR03-07-01

Macroproceso:	Gestión de Relación con el Cliente							
Proceso:	Gestión de Cobranzas							
Subproceso:	Recaudación por Telefonía Pública							
Procedimiento:	Recaudación por Telefonía Pública							
		<table border="1"> <tr> <td>Código:</td> <td>GRC03-07-01</td> </tr> <tr> <td>Versión:</td> <td>2.0</td> </tr> <tr> <td>Responsable:</td> <td>Administrador de Tesorería</td> </tr> </table>	Código:	GRC03-07-01	Versión:	2.0	Responsable:	Administrador de Tesorería
Código:	GRC03-07-01							
Versión:	2.0							
Responsable:	Administrador de Tesorería							



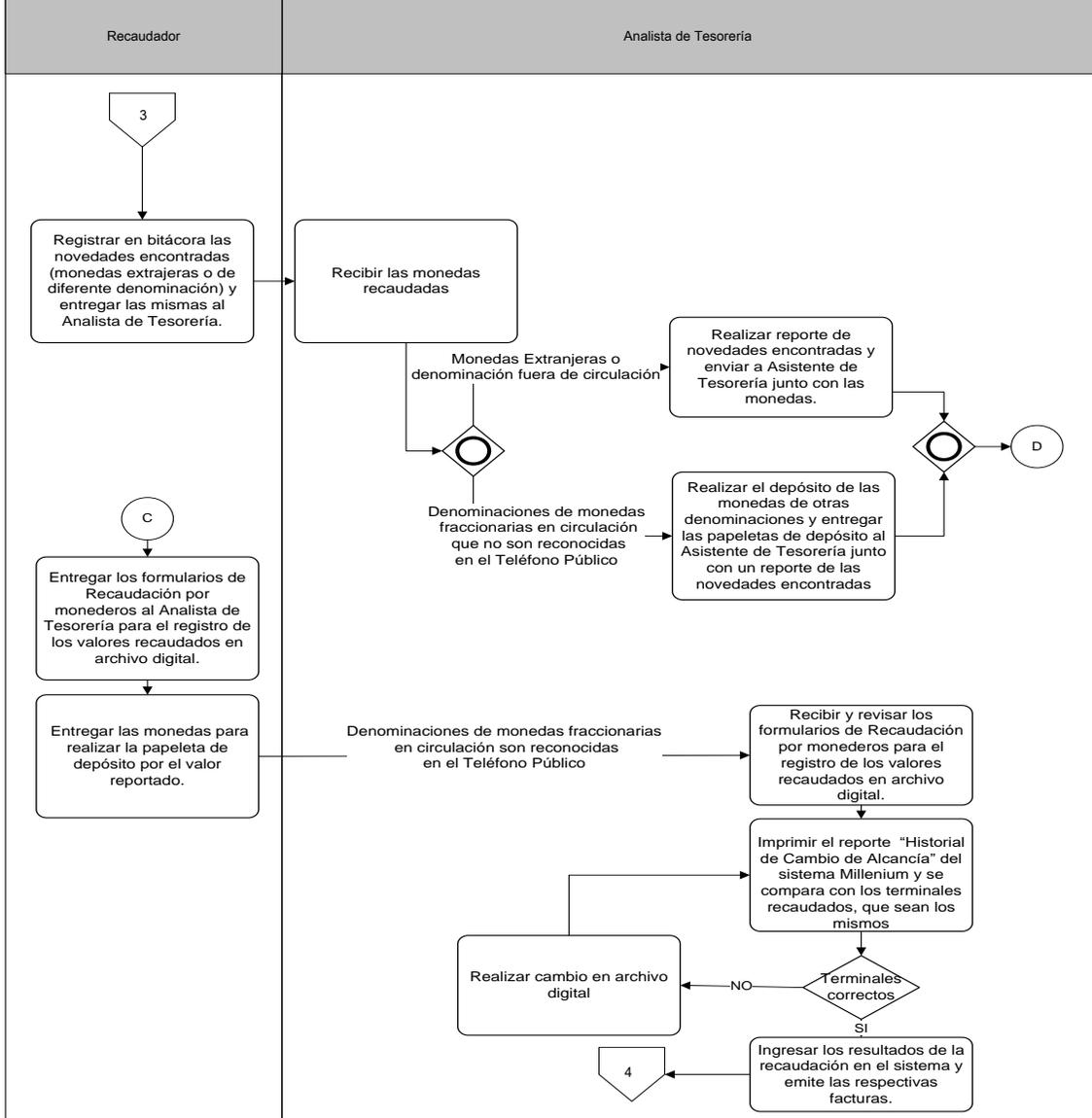
Cód.: GRC03-07		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Gestión de Cobranzas	Fecha:
Subproceso	Recaudación por Telefonía Pública	

Macroproceso:	Gestión de Relación con el Cliente	
Proceso:	Gestión de Cobranzas	
Subproceso:	Recaudación por Telefonía Pública	Código: GRC03-07-01
Procedimiento:	Recaudación por Telefonía Pública	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Tesorería



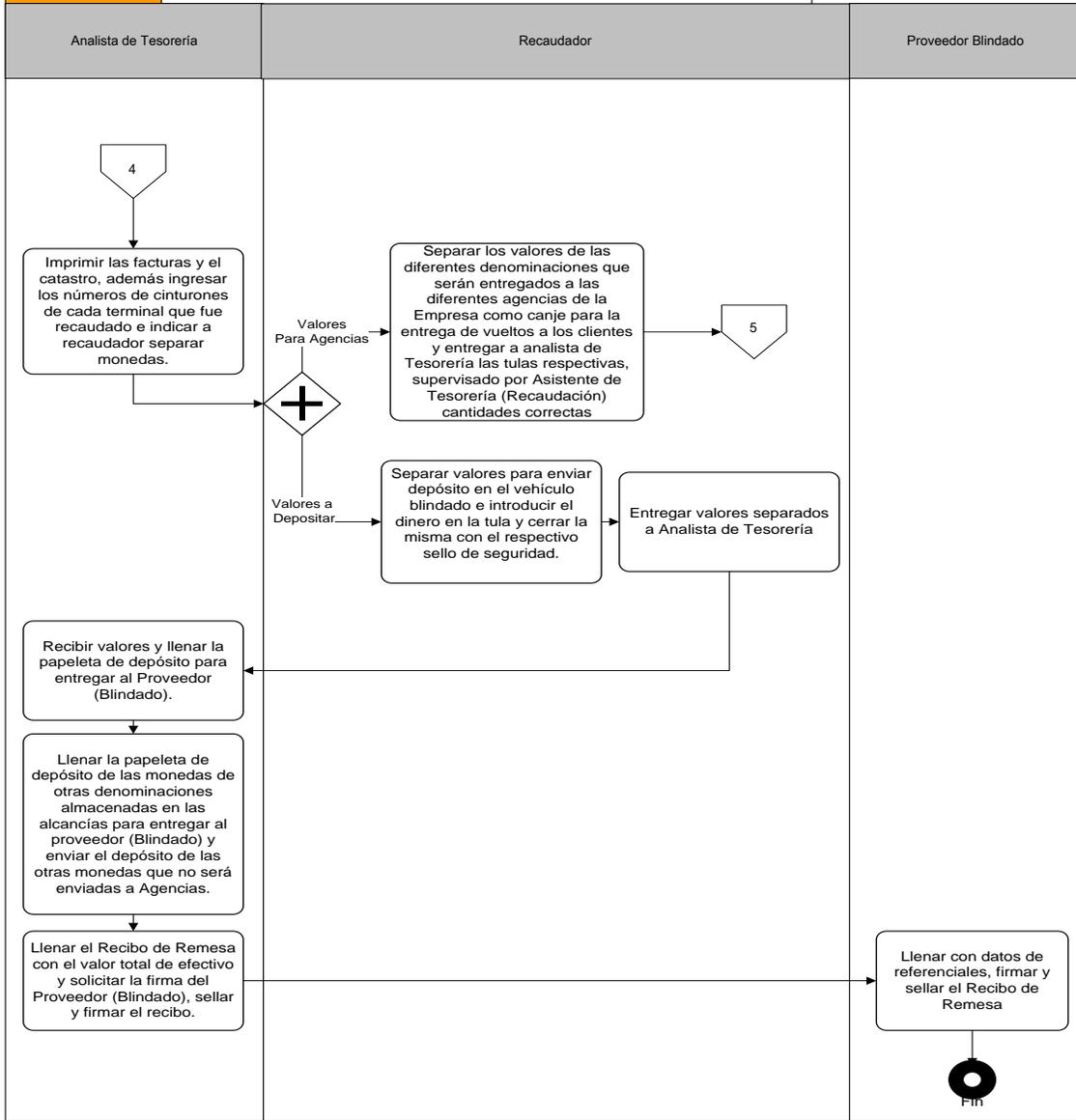
Cód.: GRC03-07		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación por Telefonía Pública	

Macroproceso:	Gestión de Relación con el Cliente		
Proceso:	Gestión de Cobranzas		
Subproceso:	Recaudación por Telefonía Pública		
Procedimiento:	Recaudación por Telefonía Pública		
		Código:	GRC03-07-01
		Versión:	2.0
		Responsable:	Administrador de Tesorería



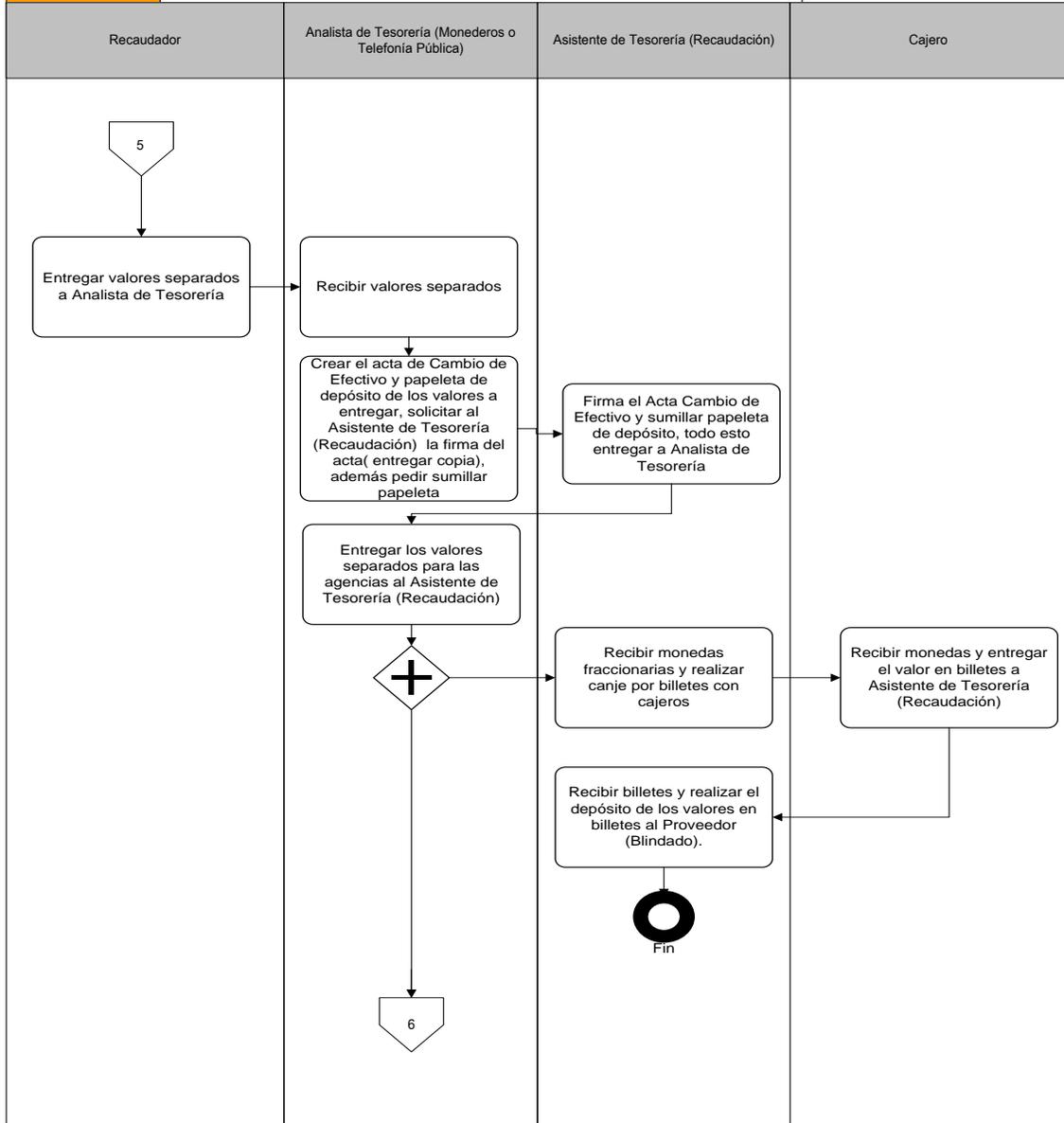
Cód.: GRC03-07		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación por Telefonía Pública	

Macroproceso:	Gestión de Relación con el Cliente	
Proceso:	Gestión de Cobranzas	
Subproceso:	Recaudación por Telefonía Pública	Código: GRC03-07-01
Procedimiento:	Recaudación por Telefonía Pública	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Tesorería



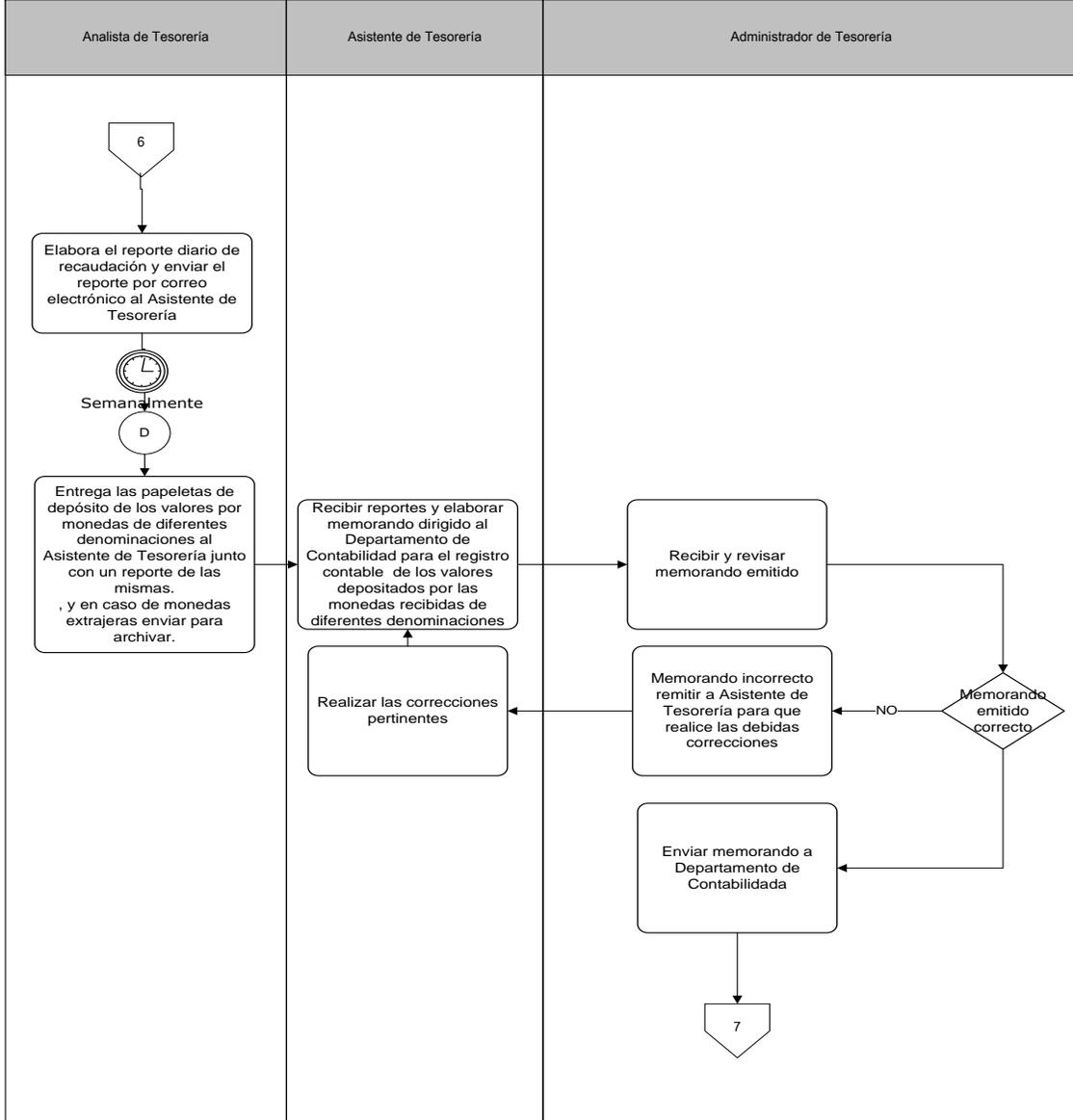
Cód.: GRC03-07		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación por Telefonía Pública	

Macroproceso:	Gestión de Relación con el Cliente	
Proceso:	Gestión de Cobranzas	
Subproceso:	Recaudación por Telefonía Pública	Código: GRC03-07-01
Procedimiento:	Recaudación por Telefonía Pública	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Tesorería



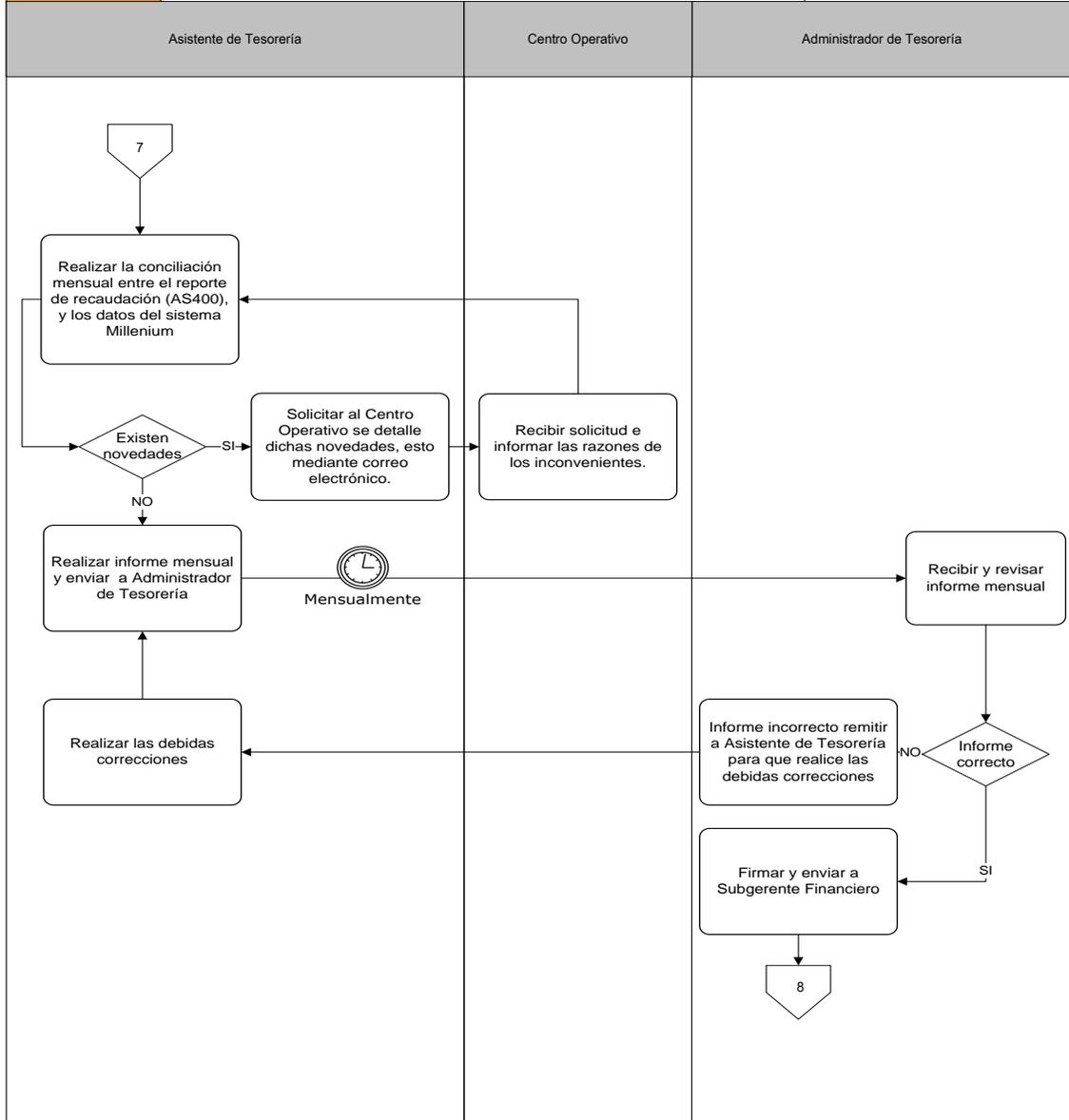
Cód.: GRC03-07		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Gestión de Cobranzas	Fecha:
Subproceso	Recaudación por Telefonía Pública	

Macroproceso:	Gestión de Relación con el Cliente		
Proceso:	Gestión de Cobranzas		
Subproceso:	Recaudación por Telefonía Pública		
Procedimiento:	Recaudación por Telefonía Pública		
		Código:	GRC03-07-01
		Versión:	2.0
		Responsable:	Administrador de Tesorería



Cód.: GRC03-07		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	Fecha:
Proceso	Gestión de Cobranzas	
Subproceso	Recaudación por Telefonía Pública	

Macroproceso:	Gestión de Relación con el Cliente	
Proceso:	Gestión de Cobranzas	
Subproceso:	Recaudación por Telefonía Pública	Código: GRC03-07-01
Procedimiento:	Recaudación por Telefonía Pública	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Tesorería



Cód.: GRC03-07		Versión: 2.0
Macroproceso	Gestión Financiera	
Proceso	Gestión de Cobranzas	Fecha:
Subproceso	Recaudación por Telefonía Pública	

Macroproceso:	Gestión de Relación con el Cliente	
Proceso:	Gestión de Cobranzas	
Subproceso:	Recaudación por Telefonía Pública	Código: GRC03-07-01
Procedimiento:	Recaudación por Telefonía Pública	Versión: 2.0
		Responsable: Administrador de Tesorería

